الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- تقدير التكلفة الاجتماعية للتلوث الهوائى فى الرياض بالمملكة العربية السعودية.

  د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

- نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية.

  د. بكر تركي عبدالأمير

- التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها.

  أ.د. محمد حسن شعبان

- الجمع بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع فى علم الإدارة العامة: مساهمة الاستقصاء السردى (الجزء الثانى).

  تأليف: جنيفر دودج وسونيا م. أوسبينا واريكا جابرييل فولدي

  ترجمة: رامي فواز مصطفى

  راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد السادس والأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٧هـ • نوفمبر ٢٠٠٦م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد: ٩٠٣٥ - ٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع: ٠١٣٧ / ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• تقدير التكلفة الاجتماعية للتلوث الهوائي في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

• نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية.

د. بكر تركي عبدالأمير

• التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها.

أ. د. محمد حسن شعبان

• الجمع بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع في علم الإدارة العامة: مساهمة الاستقصاء السردي (الجزء الثاني).

تأليف: جنيفر دودج وسونيا م. أوسبينا واريكا جابرييل فولدي

ترجمة: رامي فواز مصطفى

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد السادس والأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٧هـ • نوفمبر ٢٠٠٦م

الإدارة العامة

• المجلد السادس والأربعون
• العدد الرابع

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

– الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.

– الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ – التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ – الاقتباس:

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠هـ)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

* أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
* أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
* ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
* أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
* أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

* حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
* جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا – الجداول والأشكال:

١ – ينسخ عنوان الجـدول أو الشكل بخط آريل Arial أسـود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا – المراجع:

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات

● تقدير التكلفة الاجتماعية للتلوث الهوائي في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح ٥٨٣

● نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية.

د. بكر تركي عبدالأمير ٦٢١

● التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها.

أ. د. محمد حسن شعبان ٦٥٧

● الجمع بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع في علم الإدارة العامة: مساهمة الاستقصاء السردي (الجزء الثاني).

تأليف: جنيفر دودج وسونيا م. أوسبينا واريكا جابرييل فولدي

ترجمة: رامي فواز مصطفى

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي ٧٠٥

تقدير التكلفة الاجتماعية للتلوث الهوائى
فى الرياض بالمملكة العربية السعودية

الدكتور يحيى عبدالغني أبو الفتوح
أستاذ الاقتصاد العام المشارك
معهد الإدارة العامة

● دورية الإدارة العــامــة
● المجلد السـادس والأربعـون
● العـــــدد الـرابـع
● شـــــوال ١٤٢٧هـ
● نوفــمــبــر ٢٠٠٦م

تقدير التكلفة الاجتماعية للتلوث الهوائى في الرياض بالمملكة العربية السعودية

د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح❖

ملخص:

هدف البحث إلى تقدير التكاليف الاجتماعية للأضرار البشرية وغير البشرية الناجمة عن تلوث الهواء فى منطقة الرياض، ولتحقيق ذلك تم تحليل البيانات التى حصل عليها الباحث من مصادرها الأصلية، واستخلاص نموذج للتقدير كما تم حصر الدراسة فى التلوث الصناعى من المصادر غير الطبيعية.

وتم تقسيم البحث إلى مقدمة ومبحثين وخاتمة. تستعرض المقدمة مشكلة الدراسة ومنهجيتها، وتناول المبحث الأول الإطار النظرى والدراسات السابقة على المستوى المحلى والدولى، واستخلاص نموذج لتقدير التكاليف الاجتماعية للتلوث. وتناول المبحث الثانى الإطار التحليلى للدراسة بتطبيق النموذج المقترح على منطقة الرياض، وتلخص الخاتمة نتائج الدراسة.

وقد اتضح أن إجمالى التكلفة الاجتماعية للأضرار البشرية بسبب التلوث الهوائى تبلغ (٢٩٩,٩) مليون ريال سنوياً، فى حين تبلغ تقدير قيمة الخسارة الكلية فى الزراعة بسبب التلوث (١٣,٨) مليون ريال. وأن العقارات المشغولة تحتاج إلى تكاليف إضافية سنوية لمعالجة آثار التلوث تبلغ (٢٥,٥) مليون ريال سنوياً. وهذا يعنى أن إجمالى التكاليف الاجتماعية البشرية وغير البشرية تصل إلى (٣٣٩,٢) مليون ريال سنوياً، وتبلغ التكلفة الاجتماعية البشرية (٨٨,٤٪) من إجمالى تكاليف التلوث الهوائى.

يعد تلوث الهواء أكثر أنواع التلوث تأثيراً فى النظام البيئى. وتزداد مخاطره مع زيادة تركيز الملوثات فى الهواء، وكذا تزداد بزيادة تجمُّع السكان فى المناطق الحضرية. وينتج التلوث من مصادر طبيعية ومصادر صناعية. ولما كانت المصادر الطبيعية تنجم من فعل الطبيعة كحبوب اللقاح وحركة الرياح وغيرها مما يعد خارج تحكم الإنسان، ينتج التلوث الصناعى من الملوثات الغازية والجسيمات الدقيقة التى تنجم من مخلفات الصناعة مثل صناعة النفط

❖ أستاذ الاقتصاد العام المشارك – معهد الإدارة العامة، الرياض.

وصناعة الأسمدة الفوسفاتية وصناعة الأسمنت، بالإضافة إلى انبعاثات التلوث من السيارات وكثافة حركة المرور.

ويعد التلوث الهوائى الصناعى سلعة اجتماعية ضارة economic bad تنتج من الأنشطة الاقتصادية بصفة عامة والأنشطة الصناعية منها بصفة خاصة. كذلك يعد منتجاً جانبياً من أنشطة الإنتاج والاستهلاك. ويترتب عليه ما يسمى بظاهرة الآثار الجانبية السالبة للأنشطة الاقتصادية على المجتمع، وما ينجم عنها بالتالى من تكاليف اجتماعية يتحملها المجتمع بجانب التكاليف الخاصة. ولا يستطيع نظام السوق أن يعكس مثل هذه الآثار.

وتعد الآثار الصحية الواقعة على الإنسان - الأضرار البشرية - والآثار المادية الواقعة على النباتات والملكية العقارية الناتجة عن التلوث الهوائى الصناعى من أهم هذه الآثار الجانبية السالبة. فللتلوث أضرار بالغة على كل من الجهاز التنفسى والجهاز الدورى الدموى، ويؤدى إلى تلف بعض أنسجة الدماغ وبعض أنواع السرطانات. كما يظهر تأثيره السيئ فى النباتات فى شكل انخفاض نمو النباتات والإنتاج الزراعى. بالإضافة إلى تخفيض قيمة الممتلكات العقارية فى المناطق الصناعية فى شكل تراكم الغبار وتقشير واجهات المبانى وصدأ المعادن وتآكلها ونحو ذلك مما يخفض من قيمتها أو يزيد من تكاليف صيانتها.

ويلاحظ مع زيادة السكان وازدحام المرور فى مدينة الرياض زيادة درجة تركيز الملوثات فيها، إذ تشير بعض الدراسات غير الاقتصادية إلى ارتفاع معدلات تركز الجسيمات الدقيقة فى الرياض وارتفاع نسبة الرصاص بما يفوق المعدلات المسموح بها وفقاً لمقاييس حماية البيئة فى مصلحة الأرصاد وحماية البيئة بالمملكة.

يتضح من متابعة إحصاءات وزارة الصحة بالمملكة ارتفاع حالات الإصابة بالأمراض الصدرية فى الرياض بصفة خاصة حيث سجلت منطقة الرياض أعلى نسبة عن بقية المناطق بلغت (٢٢,٩٪) من إجمالى عدد حالات الإصابة فى المملكة، تليها العاصمة المقدسة (٢١,٣٪) ثم محافظة جدة (١٢٪) وهى مناطق تتسم بكثافتها السكانية. كذلك رصدت المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة أن

أكثر زيارات المراجعين كانت بسبب التهابات الجهاز التنفسى. وأن أكثر الأمراض حدوثاً فى مجال الصناعات هى أمراض الجهاز التنفسى وتمثل (٢٧,٧٪) من مجموع الحالات المرضية التى حدثت فى جميع الصناعات (وزارة الصحة، الكتاب الإحصائى السنوى، ١٤٢٤: ٥١، ٨٠، ٨٣).

ولا شك أن دراسة ظاهرة التلوث الهوائى الناجم عن الملوثات الصناعية فى الرياض وتقدير تكاليفها من الموضوعات المهمة؛ نتيجة لزيادة الملوثات ومتوسط تركيز الغبار العالق وازدحام حركة السير والنهضة الصناعية والعمرانية الضخمة فى المنطقة. وإن أي محاولة لتقدير التكاليف التى يتحملها المجتمع نتيجة التلوث الهوائى تلقى الضوء على حجم المشكلة ومدى ضرورة الأخذ فى الاعتبار تحسين البيئة وتخفيض مستوى التلوث، كما يظهر مدى ضرورة إعداد برامج لرقابة عناصر التلوث الناتجة من الأنشطة الصناعية المختلفة ودراسة تكاليفها ومنافعها.

يهدف البحث – إذن – إلى تقدير التكاليف الاجتماعية للأضرار الناجمة عن تلوث الهواء فى منطقة الرياض؛ باستخلاص وتطبيق أحد النماذج التى تتناسب مع طبيعة وحجم البيانات المتاحة من الإحصاءات الرسمية.

ولتحقيق ذلك يتم الاعتماد على أسلوب الدراسة الاستقرائية التحليلية عن طريق الدراسات السابقة، واستخلاص نموذج للتقدير لتحليل البيانات التى حصل عليها الباحث من مصادرها الأصلية، بغرض تقدير التكاليف الاجتماعية الناجمة عن أضرار التلوث الهوائى. كما يتم حصر الدراسة فى التلوث الصناعى من المصادر غير الطبيعية.

بالإضافة إلى تلك المقدمة يلى ذلك مبحثان وخاتمة، المبحث الأول يتناول الإطار النظرى والدراسات السابقة على المستوى المحلى والدولى ومحاولة استخلاص نموذج لتقدير التكاليف الاجتماعية للتلوث، ويعرض المبحث الثانى الإطار التحليلى للدراسة بتطبيق النموذج المقترح على منطقة الرياض، وتأتى الخاتمة لتحتوى على الخلاصة والنتائج.

المبحث الأول- الإطار النظرى والدراسات ذات العلاقة:

أولاً - التلوث الهوائى وأضراره المادية والبشرية:

يعد الهواء ملوثاً إذا وجدت به مواد صلبة أو سائلة أو غازية بكميات تؤدى إلى وقوع أضرار فسيولوجية أو اقتصادية أو الاثنين معاً على الإنسان والحيوان والنبات والملكيات. وينتج تلوث الهواء من مصادر طبيعية ليست مجالاً للبحث هنا، وأخرى صناعية ناتجة من احتراق الوقود ومخلفات الصناعات المختلفة وعوادم السيارات، ويتمثل فى أنواع من الغازات والشوائب المسببة لأضرار بشرية وغير بشرية.

ولعل أهم أنواع الملوثات من الغازات والشوائب هى ثانى أكسيد الكربون (CO_2) وثانى أكسيد الكبريت (SO_2) وأكاسيد النيتروجين (NO_X) وأول أكسيد الكربون (CO) وبعض الفلزات الثقيلة كالرصاص (Pb) والكادميوم (Cd) والهيدروكربونات (Hc).

وينجم غاز ثانى أكسيد الكربون نتيجة استخدام مواد الوقود المختلفة فى المنشآت الصناعية ووسائل النقل والمواصلات. وتؤدى زيادته إلى زيادة درجة حرارة جو الأرض ويسبب ضرراً بالغاً للإنسان والحيوانات والملكية. كذلك يعد غاز ثانى أكسيد الكبريت (SO_2) أخطر عناصر تلوث الهواء ويتحد مع أوكسجين الهواء معطياً غاز ثالث أكسيد الكبريت (SO_3) وعندما يذوب فى بخار الماء يعطى حمض الكبريتيك. وتتمثل أضراره فى تلويث التربة والمجارى المائية وتآكل أحجار المبانى. وعلى مستوى الإنسان يتسبب فى حدوث أمراض تنفسية مثل السعال ونزلات البرد الربوية المزمنة وانتفاخ الرئة والسرطان. كما يؤدى إلى وفاة المصابين بأمراض الجهاز التنفسى عند اختلاطه بالضباب الدخانى فوق المدن. (Abdus Salam and Toshikuni N., 2005 : 21-22).

وتنتج أكاسيد النيتروجين مثل أكسيد النتريك (No) وثانى أكسيد النيتروجين (NO_2) من احتراق الوقود فى محطات القوى والمنشآت الصناعية، واحتراق السولار والجازولين فى محركات السيارات المختلفة. وتكوّن الأمطار الحمضية

عند اتحادها مع غاز ثانى أكسيد الكبريت. أما غاز أول أكسيد الكربون فيتكون نتيجة الأكسدة غير الكاملة للوقود خاصةً فى محركات السيارات ويتمثل خطر تلوث الهواء به فى انسداد الأوعية الدموية مسبباً الوفاة ، كما يدخل فى عمل بعض الأنزيمات ويقلل من كفاءتها. (دعبس، ١٩٩٧:٣٦).

كذلك يؤثر الرصاص – نتيجة كثافة السيارات – فى الدورة الدموية والأجهزة العصبية والكلوية ويقلل من مقدرة التعلم لدى الأطفال ويتراكم فى العظام والأنسجة الأخرى ويستمر خطره حتى بعد انتهاء التعرض له. كما يؤدى الأوزون إلى تهيج الأغشية المخاطية فى الجهاز التنفسى ويسبب السعال والاختناق ويقلل المقاومة لنزلات البرد والالتهاب الشعبى وانتفاخ الرئة (Christopher and others, 2006:387).

يؤدى زيادة متوسط تركيز الغبار العالق Total suspended Particulaets (TSP) أيضاً إلى الإصابة بمرض السرطان خاصةً فى المدن، حيث تظهر هذه الشوائب بتركيز أكبر فى مناطق التجمعات الصناعية والمناطق المحيطة بها. وهى تحتوى على مركبات شديدة السُّمية ومركبات الفلزات الثقيلة.

وقد أوضحت إحدى الدراسات الفنية المتخصصة المهتمة بقياس درجة تركز الغبار العالق في الرياض، ارتفاع معدلات تساقطه فى جميع المناطق بالمدينة، ويُراوح بين (١١٨,٥ – ٦٢١,٢ طن / كم٢) فى السنة وإن كانت تختلف من منطقة لأخرى داخل المدينة، إذ أوضحت الدراسة أن أقل هذه المعدلات كانت فى حي الملز، فى حين سجلت أعلى المعدلات فى حي الروضة وحى العزيزية بالقرب من المنطقة الصناعية (بشير محمود وآخرون، ١٩٩٣ : ٦٦ – ٧٤).

ووفقاً لمقاييس حماية البيئة فى مصلحة الأرصاد وحماية البيئة فى المملكة العربية السعودية يتعين ألا يتعدى المتوسط لتركيز الدقائق العالقة القابلة للاستنشاق فى العام خلال أية فترة طولها (١٢) شهراً (٨٠) ميكروجراماً /م٣ فى أى موقع (مصلحة الأرصاد وحماية البيئة : ص ١٠). ولكن توضح كثير من الدراسات المتاحة أن متوسط تركيز الغبار العالق يتجاوز هذا المعيار بدرجة كبيرة إذ يُراوح بين (٧٨٠) و(٩٨٧) ميكروجراماً/م٣ وسجلت أعلى التركيزات فى

المناطق المتاخمة للهوامش الصحراوية شرق وجنوب شرق وغرب المدينة بسبب كثافة السيارات والتوسع الصناعى والعمرانى، فى حين سجلت أقل التركيزات فى منطقة الملز والمناطق ذات الغطاء النباتى (العقيلى وآخرون،١٤١١: ١٦١: ١٧٠).

كذلك توضح الدراستان السابقتان أن أهم مصادر التلوث فى الرياض تتمثل فى السيارات، حيث تؤدى إلى ملوثات خطيرة مثل الرصاص (Pb)، وأكاسيد النيتروجين (NOx)، وأول أكسيد الكربون (CO) والهيدروكربونات (HC). ومحطات القوى ومعمل تكرير النفط، ينجم عنهما تلوث الهواء بكل من (SO_2)و(HC) بالإضافة إلى ما يسببه مصنع الأسمنت والمنطقة الصناعية فى شرق وجنوب شرق المدينة من ملوثات. كما توضح تلك الدراسات أن تركيز هذه الملوثات لا يفوق المسموح به فى الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي فحسب، بل يفوق كذلك معايير مصلحة الأرصاد وحماية البيئة بالمملكة.

ولا شك أن تجاوز الملوثات المعدلات المسموح بها يؤدى إلى خسائر بشرية وزراعية وحيوانية وخسائر فى الممتلكات. فعلى المستوى المحلى قدرت إحدى الدراسات جرت فى الثمانينيات عن مدينة الرياض تكلفة الخسائر البشرية والزراعية والحيوانية وخسائر الممتلكات الناجمة عن تلوث الهواء بسبب مصفاة زيت الرياض للبترول بمقدار (٧٢) مليون ريال سنوياً. واقتصرت تلك الخسائر على حساب الأضرار البشرية على عمال المصفاة دون غيرهم. (حسن: ١٩٨٣م).

وعلى المستوى الدولى، أوضحت إحدى الدراسات (البنك الدولى، ١٩٩٢م) أن التلوث الهوائي الناجم عن (TSP) يسبب حالات وفاة سنوية تُراوح من (٣٠٠٠٠٠) إلى (٧٠٠٠٠٠) حالة على مستوى العالم أكثرهم من المصابين بأمراض مزمنة (حساسية الصدر) أو الالتهاب الرئوى أو أمراض القلب. كما يسبب هذا الملوث فقط ما بين (٠,٦ - ٢,١) يوم عمل فى السنة بسبب أمراض الجهاز التنفسى. كما تشير الدراسة إلى أنه عند انخفاض مستوى (TSP) إلى مستوى معايير منظمة الصحة العالمية يمكن أن تنخفض حالات الوفاة المبكرة فى حدود ما بين (٢٪ - ٥٪) من مجموع الوفيات فى المناطق الحضرية. كما تنخفض حالات السعال المزمن بين الأطفال تحت سن (١٤) إلى النصف (نحو ٥٠ مليون حالة

سنوياً)، وتقل احتمالات تعرض هؤلاء الأطفال لأضرار دائمة فى الجهاز التنفسى. كذلك أوضحت الدراسة أن منافع تخفيف (TSP) فى الهواء تزيد على التكاليف بمقدار (٧٠٪)، وأن إنقاص الرصاص تزيد منافعه على تكاليفه. ولا ينطبق القول نفسه على تخفيض (SO_2) حيث تزيد التكاليف على المنافع.

وفى هذا الشأن تشير دراسة (Kenneth, Chay and Greenstone, 2003) عن تحليل الأثر الاقتصادى للتلوث الهوائى فى بومباي بالهند إلى أن تخفيض (١٪) من التلوث الهوائى المتمثل فى (TSP) يؤدى إلى تخفيض وفيات الأطفال بنسبة (٠,٣٥٪).

كما تشير إحدى الدراسات (Kirk S. and Mehta, 2002) المهتمة بتقدير المخاطر للتلوث الهوائى أن استخدام الوقود الصلب فى القطاع المنزلى بالهند يسبب حالات وفاة مبكرة تقدر بـ (٤٧٥) ألف حالة. بالإضافة إلى أن (٥٪) من الحالات المرضية تُعزَى إلى ذلك الملوِّث على الرغم من عدم الأخذ فى الحسبان مرض السل وأمراض القلب والأزمات الربوية. وأوضحت الدراسة أنه يصعب المقارنة بين نتائج البحوث فى هذا المجال بسبب استقلال كل بحث عن الآخر واختلاف المعايير والمعلمات التى يعتمد عليها كل بحث مثل سنة الأساس وتقديرات معدلات المرض وتقديرات السكان وتقسيماتهم والدول والأقاليم محل البحث.

وفى دراسة فى مدينة سيدنى بأستراليا (Geoffrey and others : 1998) تم تحليل مصادر تلوث الهواء وعلاقته بالوفاة باستخدام تحليل السلاسل الزمنية والاعتماد على نماذج التلوث المركبة والفردية Single and Multiple-Pollution models مع مراعاة التشتت والارتباط الذاتى. واتضح أن زيادة متوسط درجة تركز الشوائب (العوالق) من 10^{th} to 90^{th} يسبب زيادة فى الوفاة بصفة عامة (٢,٦٣٪) بدرجة ثقة (٩٥٪) و(٢,٦٨٪) فى الوفاة بأمراض القلب. كما يسبب الأوزون زيادة فى الوفاة (٢,٠٤٪) و(٢,٥٢٪) على التوالى. أما الزيادة فى المتوسط اليومى لأكسيد النيتروجين بنفس معدل زيادة الشوائب يسبب زيادة فى الوفاة بالأمراض التنفسية بنسبة (٧,٧١٪).

وفى دراسة (Narayan : 2002) عن التلوث الهوائى والأمراض المصاحبة له فى ماليزيا اتضح وجود علاقة بين زيادة المراجعين للمستشفيات والمراكز الصحية ودرجة التلوث والوفاة والأمراض التى يسببها التلوث. فلقد زاد عدد المراجعين إلى ثلاثة أمثال الزيادات التى تمت فى فترة عدم التلوث. كذلك تضاعف عدد المراجعين للمستشفيات فى أمراض الجهاز التنفسى من (٢٥٠) حالة إلى (٨٠٠) حالة فى اليوم. كما أن زيادة درجة تركز (TSP) كانت سبباً فى أمراض الجهاز التنفسى بنسبة (١٢٪). والأزمات الربوية بنسبة (١٩٪) والتهاب الأنف بنسبة (٢٦٪).

وأجريت دراسة (Ransom and Pope : 1995) عن التكاليف الخارجية للتلوث، تم فيها قياس التكاليف الخارجية لآثار التلوث الهوائى الناجم عن تشغيل مصنع فى مدينة أوتاوا بكندا مقارنة بالأثر فى فترات توقف عمل المصنع، وذلك بالاعتماد على سجلات المستشفيات فيما يتعلق بالأمراض الصدرية وحالات الوفاة اليومية، والاعتماد على Negative binomial regression models. وقد اتضح فى تلك الدراسة وجود علاقة معنوية بين كل من الأمراض الصدرية والوفاة مع تشغيل المصنع، وتم تقدير تكاليف العلاج الطبى نتيجة لذلك بنحو (٢) مليون دولار سنوياً. كما تتجاوز تكلفة الوفاة نحو (٤٠) مليون دولار سنوياً.

وتوضح دراسة (Budy and Napitupulu, 2004) عن الأثر الاقتصادى والصحى للتلوث الهوائى فى جاكرتا - على اعتبار أنها إحدى أكثر المدن تلوثاً فى العالم - أن تكلفة معالجة آثار التلوث بلغت (٢٢٠) مليون دولار عام ١٩٩٩م. وفى عام ٢٠٠١م حاولت الحكومة طرح برنامج للتحكم فى انبعاثات عادم السيارات، وقد حاول البحث تقدير الأثر الاقتصادى لذلك البرنامج من خلال تقدير التكاليف الاقتصادية للتلوث الهوائى لعام ٢٠١٥م مقارنة بعدم تطبيق هذا البرنامج، واتضح أن التكاليف الصحية فى ظل تطبيق البرنامج ستصل إلى (٢,٥٪) من إجمالى الناتج المحلى عام ٢٠١٥م فى مقابل (١٪) عام ١٩٩٩م. حيث تتزايد المشكلات الصحية بأسرع من النمو الاقتصادى مما يستدعى تطبيق مزيد من سياسات تحسين نوعية الهواء وتنفيذها بشكل أكثر صرامة.

وفى إطار معالجة التلوث الهوائى أوضحت عديد من الدراسات والسياسات الفعالة لتخفيض التلوث واستخلاص طرق ملاءمة لتطبيق تلك السياسات بما يكفل تخفيض التلوث (Arcelus and Arocena, 2005) كما أوضحت دراسة أخرى (David, P. 2006) أن هناك معايير متشددة حول انبعاث ثانى أكسيد الفضة وأكسيد النيتروجين (NOx) فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا؛ مما أثر فى انتشار التقنيات والابتكارات الخاصة بالتحكم فى ملوثات الهواء، ورضوخ منتجي هذه التقنيات للضغوط النظامية البيئية داخل تلك الدول. ولكن توضح الدراسة أيضاً انخفاض التزام هؤلاء المنتجين بتلك الأنظمة البيئية فى الدول الأخرى عند توريد تلك التقنيات.

ثانياً - مناهج تقدير التكاليف الاجتماعية:

يؤدى تلوث البيئة إلى التأثير فى القيمة الاقتصادية والاجتماعية للطاقة البشرية. وينظر إلى القيمة الاقتصادية للموارد البشرية على مستوى المجتمع أنها القيمة الحالية للخدمات المتوقع الحصول عليها من هذه الموارد البشرية فى المستقبل. كما تعد وسيلة لتحديد عناصر الإنفاق على تلك الموارد خلال الفترات المختلفة. وعلى ذلك تمثل تكاليف التدريب والتعليم التى يتم إنفاقها على الموارد البشرية تكلفة رأسمالية بشرية.

وبالإضافة إلى مفهوم القيمة الاقتصادية للعنصر البشرى، هناك مفهوم رأس المال البشرى. وتعرفه الأدبيات الاقتصادية بالقيمة الحالية لعائد عنصر العمل الذى يحصل عليه الشخص خلال فترة حياته الإنتاجية (Schowarts,1971:105).

وتستمد القيمة الاجتماعية للطاقة البشرية مفهومها من كل من قيمة العنصر البشرى بوصفه أحد الموارد الخاصة بالاقتصاد القومى وقيمته بالنسبة للمجتمع الذى يعيش فيه، وتعنى قيمته التى تنشأ مع ولادته ثم إعداده وتربيته وتعليمه إلى أن يصبح قادراً على العمل ويتوقف قياس تلك القيمة على مجموعة من العوامل التى يصعب قياسها بدرجة من الواقعية، مثل العادات والتقاليد واختلاف مستويات الدخل من أسرة لأخرى، ومدى رغبة الأسرة فى تحقيق طموحات

وظيفية معينة لأبنائها والمناخ الاقتصادى السائد بالدولة ونظام التعليم وغير ذلك من العوامل الاجتماعية والبيئية.

وفى إطار تقدير التكلفة الاجتماعية للأضرار الصحية، يعتمد مفهوم القيمة الاجتماعية الإجمالية للطاقة البشرية على كل من القيمة الاقتصادية للعنصر البشرى من تكلفة تربية وتعليم، والقيمة الحالية للمكاسب الحقيقية التى يتوقع تحقيقها خلال حياته المهنية.

ويتم عرض أهم مناهج ونماذج قياس تلك التكلفة دون التعرض لتفاصيل النماذج الرياضية؛ لأن ذلك يخرج عن نطاق البحث، ثم استخلاص نموذج لتقدير التكاليف الاجتماعية للتلوث الهوائى.

تعد الدراسات الخاصة بتقدير التكاليف الاجتماعية لتلوث الهواء محدودة خاصة فى الدول الأقل تقدماً. وغالباً تأخذ هذه الدراسات عادة شكل أحد منهجين:

أ - استخدام الاستبانات لعينة عشوائية من الأفراد الذين يتعرضون (أو يحتمل تعرضهم) للتلوث ويسألون فيها عن حجم التعويض (Willingness to accept compensation: WTA)، الذى يرغبون فى الحصول عليه من أجل السماح بانخفاض معين فى نوعية الهواء. أو يسألون فيها عن مدى رغبتهم فى الدفع Willingness to pay (WTP) لتجنب تدهور ما أو انخفاض معين فى نوعية الهواء (Loomis and Helfand, 2001:109-110).

ويلاحظ أن الاعتماد على هذا المنهج يتطلب ارتفاع مستوى الوعى البيئى لأفراد المجتمع وأن يشغل تحسين نوعية البيئة جل اهتمامهم فى اختياراتهم الأساسية. ويستدعى هذا القول أنه يصعب الاعتماد على هذا المنهج فى الدول الأقل تقدماً (1)، إذ هناك من الاحتياجات الأساسية غير المشبعة فى مقدمة سلم تفضيلات تلك الدول وانتشار الفقر وانخفاض الوعى البيئى. كذلك يلاحظ أن هذا المنهج يواجه بصفة عامة المشكلة الرئيسية للاستبانات، وهى احتمال التحيز من قبل العينة محل البحث بأشكاله المختلفة، مثل التحيز الإستراتيجي والتحيز المرتبط بنقط بداية التقدير الذى يضعه الباحث والتحيز الافتراضى والتحيز الناتج عن قصور المعلومات (Hohan, 1993: 1731؛ حجازى، ١٩٩٥م : ٩-١٠).

ب - تقدير التكاليف الاجتماعية التى يسببها التلوث الهوائى لكل من الإنسان والكائنات الحية (النباتية والحيوانية) والملكيات العقارية على أساس أن التلوث يسبب أضراراً صحية للإنسان قد تصل إلى الوفاة ويخفض من الإنتاجية الزراعية ونمو النباتات، كما يسبب تآكل واجهات المبانى وتزايد تكاليف صيانتها. ويعتمد هذا المنهج على تقدير الأضرار الناجمة عن التلوث الهوائى لكل من الإنسان والنبات والملكيات العقارية. وتتعدد نماذج قياس التكلفة الاجتماعية أو الضرر الاجتماعى للطاقة البشرية من قياس التكلفة الاجتماعية فى حالة التأكد، وفى حالة عدم التأكد ونموذج الأضرار الاجتماعية النوعية.

لقياس التكلفة الاجتماعية للتلوث فى حالة التأكد يتم الاعتماد على فكرة أن التلوث الهوائى يسبب خسارة اقتصادية للفرد، تتمثل هذه الخسارة فى النقص فى المنفعة التى يتحصل عليها الفرد عند مستوى معين من استهلاكه من السلعة المختلفة، ويرتبط حجم الخسارة الاقتصادية C الناتجة عن التلوث الهوائى p فى إحدى الفترات t بدرجة تركز الملوث الهوائى فى الفترة الزمنية نفسها. ويمكن التعبير عن ذلك فى دالة الضرر الاجتماعى التالية (Maureen,et al, 1997:678).

$$C_{tp} = C_{tp}\ (d_{tp}) \ldots\ldots\ldots\ldots. (1)$$

حيث:

C_{tp} : قيمة التكلفة الاجتماعية الناتجة عن الملوث p فى الفترة الزمنية t.

d_{tp} : درجة تركيز الملوث p فى الفترة الزمنية t.

ولتقدير مثل هذه الدالة يتطلب الأمر تحديد الفئات المتضررة من التلوث وتقدير العلاقات الكمية بين كل نوع من أنواع التلوث الهوائى والضرر الذى يقع على كل فئة، ثم وضع قيم نقدية لذلك الضرر الذى يقع على كل فئة.

هذا بالإضافة إلى أن تقدير درجة تركيز كل ملوث يحتاج إلى بيانات عدة تضيف مزيداً من الصعوبة فى التقدير، أهمها درجة الحرارة وقوة الرياح وشدتها ومدى القرب أو البعد من مصدر التلوث.

كذلك تفتقر هذه الدالة إلى متغيرات مهمة فى جانبها الأيمن، منها مدى

استجابة الفئات المتضررة لمكافحة التلوث، ودرجة تركيز السكان فى المنطقة محل الدراسة. وعند إضافة مثل هذه المتغيرات تزداد مشكلات تقديرها، لاسيما إذا ترتب على إدخال مثل هذه المتغيرات ظهور مشكلة الارتباط الخطى المتعدد؛ مما يقلل من نتائج تقديرها. هذا بالإضافة إلى مشكلة تحديد حد التلوث الحرج لكل ملوث هوائى ولكل فئة من الفئات المتضررة. فبعض مصادر التلوث تتضمن ظاهرة الحد الحرج Threshold effect، حيث تصبح الخسارة الحدية للتلوث بالقرب من مستوى معين له كبيرة جداً وتكون صغيرة فى مكان آخر.

وفى دراسة لتقدير الآثار الاقتصادية والآثار الصحية للتلوث الهوائى فى جاكرتا تم تقدير التكاليف الاجتماعية الناجمة عن الأضرار الصحية المرتبطة بالتلوث الهوائى باستخدام نفس الدوال المطبقة فى أمريكا الشمالية. وتناولت الدراسة التلوث فى جاكرتا مع إهمال درجة تركز التلوث من منطقة لأخرى، وتم الاعتماد على متوسط لمستوى التلوث السنوى؛ مما أدى إلى انتقاد جوهرى لهذه الدراسة وهو أن تقلب مستوى التلوث فى بعض المناطق إلى مستوى أعلى بكثير من المتوسط أضعف من نتائج الدراسة (Budy and Napitupulu, 2004, 65-66).

وللتغلب على مشكلة وجود ظاهرة الحد الحرج فى بعض مصادر التلوث، تم اقتراح أن تتضمن المعادلة (1) متغيراً إضافياً يعكس عدم التأكد من تقدير خسائر التلوث يعبر عن توزيع احتمالى لخسائر التلوث لكل فئة من الفئات المتضررة. [٢] ولكن تثار مشكلة جديدة هنا وهى كيفية تحديد شكل التوزيعات الاحتمالية للخسائر الاقتصادية الناتجة عن الملوثات المختلفة، وذلك حتى يمكن الوصول منها إلى القيمة المتوقعة لهذه الخسائر لكل فئة من الفئات المتضررة. هذا بالإضافة إلى أن معظم أنواع الملوثات الهوائية تظهر آثارها فى الفئات المتضررة بعد مرور فترة زمنية طويلة من التعرض لها.

هذا بالإضافة إلى ظهور مشكلة تحديد قيم نقدية للخسارة البشرية والمادية الناتجة عن التلوث. ويمكن حل تلك المشكلة فى الدول المتقدمة عن طريق Contingent Valuation، إذ تمثل البيئة أهمية كبيرة فى خيارات الأفراد ويرتفع لديهم الوعى البيئي، وتوجد أسواق مرتبطة بالموارد البيئية. فيتم وضع

قيم نقدية من خلال استبانة الفئات محل الدراسة عن مدى رغبتهم فى الدفع (WTP) أو حجم التعويض الذى يرغبون فى الحصول عليه (WTA).

أما فى حالة عدم توافر أسواق ترتبط بالموارد البيئية المتضررة من التلوث، فيمكن الاعتماد على منهج يطلق عليه The weak complimentarily Approach، حيث يعتمد على علاقات التكامل بين نوعية البيئة وأنشطة معينة فيؤدى - على سبيل المثال - تحسن نوعية الهواء فى منطقة معينة إلى زيادة الطلب على هذا المكان متمثلة فى الزيادة فى تكلفة الأراضى والإيجارات. وهناك منهج السلوك الوقائى)، وفيه يتم تقدير التكلفة الاجتماعية بقيمة تكلفة الموارد البديلة للموارد البيئية اللازمة لتجنب مشكلات التلوث. وفى هذه الحالة تقاس (WTP) لإحداث تغير حدى فى مستوى التلوث بحاصل ضرب المعدل الحدى للإحلال من السلعة المستخدمة لتجنب آثار التلوث والتلوث فى سعر تلك السلعة ويواجه هذا المنهج مشكلة ضرورة أن يتعرف الفرد على المنفعة الحدية للمادة المشتراة لتجنب التلوث إضافة إلى مشاكل أخرى (707 - 703 ,1993) ,Hohan.

كذلك هناك منهج Hedonic prices Approach ويستخدم عادة فى أسواق العقارات وأسواق العمل، حيث يقسم سعر كل منها إلى مجموعة مكونات (سمات) attributes تشكل فى مجموعها السلعة وتدخل نوعية البيئة لتصبح إحدى هذه السمات. وفى هذه الحالة تقدر الرغبة الحدية فى الدفع لتلك السمة بسعرها الحدى والمحسوب من دالة السعر. وقد استخدمت هذه الطريقة فى تقدير أهمية نوعية الهواء فى اختيار مكان السكن للأسرة فى مدينة جدة، واتضح من الدراسة أن مكون نوعية الهواء يشكل ما يقرب من (١٢٪) من التغير فى القيمة السوقية للوحدة السكنية (دياب : ١٩٨٩ : ٧٥ - ١٠١).

وهناك نماذج أخرى يمكن الاعتماد عليها لقياس تكاليف الأضرار البشرية الناتجة عن أمراض تلوث البيئة من أمثلة تلك النماذج: نموذج تحليل فعالية التكاليف Cost Effectiveness Model. يبحث فى الأساليب الفنية البحثية للوصول إلى الحل الأمثل الذى يعطى أقل تكلفة ممكنة فى إطار معايير معينة لتلوث البيئة. ومن أهم تطبيقاته استخدامه فى تحديد العائد الناتج من تخفيض

الملوث الهوائى بمعدل متوسط متساو بين توزيع كثافة سكانية معينة، وأيضاً وصف العلاقة بين تخفيض معدلات التعرض للملوث ومعدلات تركيز معينة لذلك الملوث (114 - 105 : Loomis (2001.

كذلك يلجأ البعض فى تحديد الأضرار الناجمة من التلوث إلى استخدام نموذج المدخلات والمخرجات على النحو التالى (Geoffery,Morgan and othere 1998: 759-765)

$$D = C_1 W_1 (C_1) P + C_2 W_2 (C_2) P \quad ....\ (2)$$

حيث:

D: الأضرار التى تحدث فى منطقة جغرافية معينة نتيجة أمراض تلوث البيئة.

C_1 , C_2: متوسط تركيز عنصرين مستقلين من عناصر التلوث.

P: الكثافة السكانية.

$W_1(C_1) , W_2(C_2)$: دوال ترجيح للعنصر الأول والعنصر الثانى من عناصر التلوث (قد تكون تلك الدوال - دوال الأمراض أو الأوبئة الناتجة عن عناصر التلوث).

هناك أيضاً مجموعة أخرى من نماذج قياس التكلفة التى تفترض تساوى الغرامات (الأعباء) التى يتم تحميلها عن طريق الأطراف المختلفة فى المجتمع مع معايير زيادة معدلات نقاء البيئة. وتحتوى تلك النماذج على أمثلة لمعالجة دوال الأضرار، مثل استخدام أسعار ظل لكثافة العادم. ويتم حل هذه النماذج عن طريق استخدام البرامج الخطية. وذلك عن طريق جعل الغرامات التى يتم فرضها على الأطراف المتسببة فى التلوث مجموعة قيود لحل تلك المشكلة. (Thomas, B. and limin lin, 2006 : 109 - 121).

ولأن المناهج والنماذج السابقة تحتاج من البيانات أو توافر الوعى البيئى ما لا يتوافر فى الدول النامية، يلجأ البعض إلى منهج الأضرار الاجتماعية النوعية يمكن من خلاله - إلى حد كبير - تقدير التكاليف الاجتماعية للتلوث الهوائى؛ إذ يعتمد على عدة افتراضات مبسطة وعلى نموذج قياس التكلفة الرأسمالية البشرية.

فمن الافتراضات التى يقوم عليها منهج الأضرار الاجتماعية النوعية. المرسى (١٩٩٥م : ١٠):

١ - إنه إذا أمكن منع الوفيات المبكرة بسبب تلوث الهواء فإن القيمة الاقتصادية للحياة تمثل بقيمة الكسب الذى يستطيع الفرد الحصول عليه خلال الفترة المتبقية من حياته العاملة.

٢ - إنه إذا كان الشخص مريضاً فإن التكلفة الاجتماعية لمرضه تتمثل فى الدخل الذى كان يمكنه الحصول عليه إذا كان متمتعاً بصحة طيبة، يضاف إليها تكاليف المستشفيات والأطباء والأشياء الأخرى المرتبطة بمرضه.[٣]

٣ - يمكن تجنب النقص فى قيمة الإنتاج الزراعى بمكافحة التلوث الهوائى.

٤ - يمكن تجنب تكلفة الصيانة الإضافية للعقارات بمكافحة التلوث الهوائى.

وكما ذكرنا يعتمد منهج الأضرار الاجتماعية النوعية على نموذج قياس التكلفة الرأسمالية عند تقدير التكاليف الاجتماعية للطاقة البشرية نتيجة التلوث الهوائى. وبالاعتماد على مفهوم رأس المال البشرى - وقد تم تعريفه مسبقاً - يمكن صياغة النموذج التالى لقياس التكلفة الرأسمالية للطاقة البشرية.

$$H_T = \sum_{t=T}^{T} \frac{I(t)}{(1+r)^{t=T}} \quad (3)$$

حيث إن :

H_T: قيم رأس المال البشرى لشخص ذات العمر T.

$I(t)$: العائد السنوى الذى يحصل عليه الشخص حتى سن التقاعد.

r: معدل الخصم السنوى للشخص. ولأغراض البحث يستخدم معدل الخصم الاجتماعى.

T: سن التقاعد.

ويهمل هذا المنهج عند قياس القيمة الاجتماعية للطاقة البشرية قيمة العنصر البشرى التى تنشأ مع ولادته ثم إعداده وتربيته، وهى تتوقف على عوامل يصعب قياسها بدرجة من الواقعية، مثل العادات والتقاليد واختلاف مستويات الدخول... إلخ. ولكن يمكن تعديل هذا النموذج لتقدير القيمة الاجتماعية للطاقة البشرية بحيث يتضمن:

- تكلفة تعليم الفرد حتى سن الالتحاق بالعمل.
- تكلفة تربية الفرد حتى بدء فترة قدرته على الكسب.
- قيم رأس المال البشرى، القيمة الرأسمالية للدخول التى يحققها الفرد خلال حياته المهنية.

وبالتالى يأخذ النموذج الشكل التالى:

$$S_T = \sum_{t=1}^{T} [\sum_{t=1}^{18} \frac{L_T + E_T}{(1+r)^{18}} + \sum_{t=T}^{T} \frac{I(t)}{(1+r)^{t=T}} \quad (4)$$

حيث إن:

S_T: القيمة الاجتماعية الإجمالية للفرد حتى العمر الزمنى.

L_T: تكلفة تربية الفرد حتى سن (١٨) سنة باعتباره سن القدرة على الكسب.

E_T: تكلفة تعليم الفرد حتى سن (١٨) سنة. مع الأخذ فى الحسبان انتهاء التعليم لبعض الأفراد عند مرحلة الجامعة أو المرحلة الإعدادية.

وبالاعتماد على هذا النموذج سيتم تقدير التكاليف الاجتماعية للأضرار التى تصيب الفرد جراء التلوث الهوائى متمثلة فى:

- النقص فى الإنتاجية الكلية نتيجة الوفاة المبكرة [٤] بسبب تلوث الهواء. (تكلفة الفرصة البديلة للوفاة المبكرة).
- تكلفة تعليم وتربية أفراد قوة العمل ممن يتعرضون للوفاة المبكرة بسبب تلوث الهواء.
- النقص فى الإنتاجية لأيام التغيب عن العمل بسبب التلوث.
- تكلفة علاج مرض تلوث الهواء.

ويمكن تفصيل كل منها على النحو التالى:

لتقدير تكلفة الفرصة البديلة للوفاة المبكرة نتيجة الإصابة بأمراض التلوث -

لأغراض البحث - يتم تحديد القيمة الحالية للدخل المتوقع مدى الحياة الذى يخسره المجتمع نتيجة هذه الوفاة المبكرة. ويحتاج الأمر إلى تحديد جدول الدخل المتوقع للفرد على مدى حياته العملية وتحديد تاريخ معين للوفاة يتم على أساسه تقدير الدخل المتوقع المضحى به على مدى الحياة. والاعتماد على نموذج التكلفة الرأسمالية مع تحديد معدل الخصم الاجتماعى وبحيث يصبح النموذج المستخدم فى تقدير تكلفة الفرصة البديلة بالاعتماد عى معادلة (3) على النحو التالى (Evans , M. and Smith K., 2005 : 496):

$$M_c = \sum_{1=t}^{60-T} \frac{I_t}{(1+r)^t} \text{ ---------- } (5)$$

ولحساب إجمالى التكلفة الاجتماعية نتيجة الوفاة المبكرة بسبب التلوث الهوائى يتعين الأخذ فى الحسبان تقدير متوسط تكلفة تربية الفرد وتعليمه حتى سن الالتحاق بالعمل ML_T و ME_T على التوالى بالاعتماد على نموذج التكلفة الرأسمالية وبحيث يصبح النموذج كما فى المعادلة (4).

ولتقدير تكلفة الغياب عن العمل (H_A) يتطلب الأمر تقدير عدد أيام الغياب السنوية الناجمة عن أمراض التلوث الهوائى، ثم يحسب الدخل المضحى به لفترة الغياب هذه بالنسبة للفرد، ثم يحسب لمجموع العاملين بالمنطقة محل الدراسة. كما سيتضح تفصيلاً فى الجزء التحليلى من الدراسة.

أما عن تقدير تكلفة العلاج الطبى (Hc) فهى تعرف بأنها تكاليف الموارد المستنفذة فى علاج أو إعادة التأهيل الصحى للأفراد الذين أضيرت صحتهم عن طريق آثار التلوث. وتختلف تكاليف العلاج الطبى لأمراض التلوث تبعاً لنوعية المرض الذى أصيب به الفرد ولدرجة استجابة الفرد للعلاج والفترة اللازمة لعلاج الفرد عن طريق المستشفى داخلياً وخارجياً.

ويتم قياس تكلفة علاج مرض معين فى ضوء مجموعة من المحددات. كما يتم تبويب عناصر تكاليف العلاج الطبى إلى تكاليف مباشرة تشمل العمالة الطبية

والمعدات الطبية والأدوية والتكاليف التى يمكن تخصيصها لعلاج فرد معين. وتكاليف غير مباشرة وتتمثل فيما يخص المريض الواحد فى اليوم من عناصر التكاليف المشتركة. ويمكن تقدير التكلفة التقديرية للعلاج الطبى لأضرار التلوث على النحو التالى:

$$H_p = \sum_{\alpha=1} d_n \, . \, C_n \, . \, Y_n \, . \, p_n \text{ ---------- } (6)$$

حيث:

dn : الأمراض الناتجة عن التلوث الهوائى.

Cn : معدل تكلفة علاج المرضى.

Yn : عدد أيام أو ساعات العلاج.

Pn : عدد الحالات المصابة بأضرار التلوث.

وبناء على ما سبق يمكن التعبير عن تقدير التكلفة الاجتماعية البشرية الناجمة عن تلوث الهواء (H_{SC}) فى المعادلة (7):

$$H_{SC} = H_A + H_C + M_C + ML_T + ME_T \text{..............} (7)$$

وفيما يخص التكاليف الاجتماعية غير البشرية بسبب تلوث الهواء – متمثلة فى التراجع فى الإنتاج الزراعى (Ac) والزيادة فى تكلفة صيانة العقارات – يؤدى غياب البيانات وقصورها دوراً فى تحديد أسلوب التقدير. ففى بعض الدراسات التى أجريت فى الدول المتقدمة لتقدير تلك التكاليف تم الاعتماد على العلاقة الكمية بين حجم الأضرار الاقتصادية فى النباتات بالنسبة لحجم الأضرار الاقتصادية فى النباتات (Stéphane & others : 2005 : 557).

ويمكن فى حالة توافر إحصائيات الإنتاج الزراعى وأيضاً أسعار الحاصلات الزراعية تقدير تكلفة التلوث الناتجة عن تلف المحاصيل الزراعية والنباتات، وذلك بالاعتماد على نسبة معيارية تمثل الأضرار التى تلحق بالحاصلات الزراعية نتيجة أضرار التلوث الهوائى.

وبالإضافة إلى أضرار الزراعة هناك أضرار تصيب الملكيات العقارية. وعلى الرغم من وجود صعوبات فى وضع قيم كمية لمدى تأثير تلوث الهواء فى الملكيات العقارية (P_C) إلا أن انبعاث عناصر تلوث الهواء من مصادرها الصناعية يلحق مجموعة من الأضرار بتلك الملكيات، من أهمها الأضرار التى تلحق بالطلاء الخارجى وتآكل البويات والمعادن وأحجار البناء والرخام وتغيير الألوان. ويمكن الاعتماد على بعض الدراسات فى تقدير تكلفة تلك الأضرار من خلال تحديد عدد المبانى المعرضة للتلوث وتكاليف الصيانة الإضافية السنوية لمعالجة آثار التلوث. كذلك يمكن تقدير التكاليف من خلال تقدير الأضرار السنوية التى تحدث للمبانى نتيجة التلوث الهوائى ونقدر هذه الأضرار لتصبح نسبة مئوية من قيمتها، ولكن تحتاج هذه الطريقة إلى كم كبير من البيانات لاستخدامها فى تقدير تكلفة الأضرار فى الملكيات العقارية فى مدينة معينة مما يقلل من استخدامها.

كذلك يمكن تقدير تكلفة التلوث فى الملكيات العقارية من خلال تقدير الانخفاض فى قيم الأرض أو قيم العقارات فى المنطقة أو من خلال معرفة حجم الانخفاض فى القيمة الإيجارية للعقارات.

والخلاصة أن تقدير التكاليف الاجتماعية للتلوث الهوائى يتضمن ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تقدير التكاليف الاجتماعية البشرية، وتتضمن تكلفة الغياب عن العمل وتكلفة العلاج الطبى وتكلفة الوفاة المبكرة وتكلفة تربية وتعليم تلك الوفيات.

المرحلة الثانية: تقدير التكاليف الاجتماعية غير البشرية فى الإنتاج الزراعى والملكيات العقارية.

المرحلة الثالثة: جمع كل من التكاليف الاجتماعية البشرية والتكاليف الاجتماعية غير البشرية للحصول على إجمالى التكلفة الاجتماعية لأضرار التلوث الهوائى.

بحيث يمكن التعبير عن نموذج الدراسة فى مجمله على النحو التالى:

$$T_{SC} = H_{SC} + NH_{SC}$$
$$H_{SC} = T_{HC} + T_{MC}$$
$$T_{HC} = H_A + H_C$$
$$TM_C = M_C + ML_T + ME_T$$
$$NHsc = Ac + Pc$$

حيث:

T_{SC} : إجمالى التكلفة الاجتماعية لأضرار التلوث الهوائى.

H_{SC} : التكلفة الاجتماعية للأضرار البشرية بسبب التلوث الهوائى.

NH_{SC} : التكلفة الاجتماعية للأضرار غير البشرية الناتجة من التلوث الهوائى.

T_{HC} : إجمالى التكلفة البشرية للمرضى بسبب التلوث الهوائى.

TM_C : التكلفة الإجمالية للوفاة المبكرة بسبب التلوث الهوائى.

H_A : تكلفة الغياب عن العمل لمرضى التلوث الهوائى.

H_C : تكلفة الرعاية الطبية لمرضى التلوث الهوائى.

M_C : تكلفة الفرصة البديلة للوفاة المبكرة نتيجة الإصابة بأمراض التلوث الهوائى.

ML_T : تكلفة التربية حتى سن العمل لوفيات التلوث الهوائى.

ME_T : تكلفة التعليم حتى سن العمل لوفيات التلوث الهوائى.

A_C : التراجع فى الإنتاج الزراعى بسبب التلوث الهوائى.

P_C : تكلفة أضرار الملكيات العقارية بسبب التلوث الهوائى.

المبحث الثانى- الإطار التحليلى للدراسة:

يتناول التحليل تقدير التكلفة الاجتماعية البشرية وغير البشرية لأضرار التلوث الهوائى فى الرياض بتطبيق نموذج الدراسة.

أولاً - قياس التكلفة الاجتماعية للأضرار البشرية (H_{SC}):

إن قياس تكاليف الأضرار البشرية الناتجة عن التلوث الهوائى يتطلب تحويل مجموعة من الآثار إلى قيم مالية، مثل توقع الانخفاض فى حياة الأفراد، وانخفاض مستويات الدخل، وانخفاض معدلات الاستمتاع لدى الأفراد بالحياة، بالإضافة إلى التكاليف الخاصة بعلاج الأفراد من تلك الأمراض.

ويتم فى هذا الجزء:

أ - تقدير تكلفة مرضى التلوث الهوائى (T_{HC}).

١ - تقدير تكلفة تغيب مرضى التلوث الهوائى عن العمل (H_A).

٢ - تقدير تكلفة العلاج الطبى السنوى لمرضى تلوث الهواء (H_C).

حيث تمثل $H_A + H_C = T_{HC}$ تقدير تكلفة مرضى التلوث الهوائى T_{HC}.

ب - تقدير إجمالي تكلفة الوفاة المبكرة بسبب التلوث (TM_C).

١ - تقدير تكلفة الفرصة البديلة للوفاة المبكرة للأفراد المنتجين نتيجة التلوث (M_C).

٢ - تكلفة تربية أفراد قوة العمل الذين يتعرضون للوفاة المبكرة (ML_T).

٣ - تقديم تعلم أفراد العمل الذين يتعرضون للوفاة المبكرة (TM_T).

حيث $TM_C = M_C + ML_T + ME_T$ تمثل تقديراً إجمالياً لتكلفة الوفاة المبكرة للعاملين.

أ - تقدير تكلفة مرضى التلوث الهوائى (TM_C):

١ - تقدير تكلفة تغيب مرضى التلوث الهوائى عن العمل (H_A):

تتمثل تلك التكلفة فى التراجع فى الإنتاجية الكلية فى المجتمع نتيجة التغيب عن العمل بسبب الأضرار الصحية التى تنتج عن آثار تلوث الهواء بصفة خاصة عندما تزيد معدلاتها على المعدلات المطلوبة.

ويتطلب الأمر تحديد العلاقة بين كمية تلوث الهواء والأمراض التى يشترك تلوث الهواء فى الإصابة بها كما يتضح من جدول (١).

جدول رقم (١)
تحديد نسب وعدد مرضى التلوث الهوائى
حسب نوع المرض بالرياض

نوع المرض	النسبة التى يسببها التلوث (١)	عدد المرضى فى الرياض (٢)	المرضى (*) بسبب التلوث
أمراض الجهاز التنفسى	٪٩٠	٨٥٨١٦	٧٧٢٣٥
أمراض الجهاز الدورى	٪٢٠	١٤٦٥٣	٢٩٣٠
أمراض الدم والجهاز العصبى وأعضاء الحس	٪١٠	٤٠٩٨١	٤٠٩٨
الإجمالى		١٤١٤٥٠	٨٤٢٦٣

المصدر:

١ - حجازي، المرسى، ص ١٧.

٢ - وزارة الصحة: الكتاب الإحصائى السنوى، ص ٨٦.

* تم إهمال مرضى الأنف والأذن والحنجرة لعدم وجود نسبة واضحة بسبب التلوث.

ويتم حساب تكلفة الغياب بالتفرقة بين المرضى المراجعين للعيادات الخارجية بالمستشفيات ومراكز الصحة والمرضى المنومين فى المستشفيات العامة. فبتطبيق النسب السابقة المبينة بجدول رقم (١)، يتضح أن إجمالى المرضى المراجعين بلغ ١٤١٤٥٠ مريضاً، وهم إجمالى المرضى العاديين المترددين على مستشفيات وزارة الصحة، وقد بلغ مرضى تلوث الهواء منهم (٨٤٢٦٣) مريضاً، يمثل عدد العاملين (٦٠٪) منهم (٥٠٥٥٨) مريضاً.(٥)

ولأن نسبة الزيارات فى المتوسط (٥) زيارات لكل فرد من السكان لعام ١٤٢٤هـ وفقاً لبيانات وزارة الصحة. وكل زيارة تستغرق ٤ ساعات من وقت العمل، يترتب عليها ابتعاد العامل عن العمل نصف يوم عمل، فإن عدد الأيام

المفقودة نتيجة الزيارات الخارجية للمستشفيات تبلغ (١٢٦٣٩٤) زيارة وهى ما يعادل (٠,٠٧٧٩) يوم / سنة لكل فرد من أفراد قوة العمل.

أما عن المرضى المنومين بمستشفيات وزارة الصحة فيتضح أن إجمالى المرضى (٢١٦٣١٢) مريضاً، يمثل العاملون منهم (٦٠٪) ويعادل هذا (١٢٩٧٨٧) مريضاً، ومتوسط إقامة المريض فى الأحوال العادية فى المستشفى (٤) أيام. (وزارة الصحة، الكتاب الإحصائى السنوى، ص ٢٤٧). فإذا عرفنا أن (٤٢,١٪) من هؤلاء المرضى ترجع إلى أمراض يسببها التلوث الهوائى مما يعنى أن مرضى التلوث الهوائى من العاملين (٥٤٥٩٦) مريضاً. ولما كانت قوة العمل فى الرياض تمثل (١٦٢١١٧٦) (سعودياً وغير سعودى) فإن نسبة مرضى التلوث الهوائى فى عام ١٤٢٤هـ بلغت (٣,٤٪).

ولأن متوسط عدد الأيام التى قضاها المريض فى المستشفى هو (٤) أيام. بالإضافة إلى افتراض أن المريض يحتاج بعد مغادرة المستشفى إلى فترة أسبوع بعد مغادرة المستشفى كى ينتظم فى عمله من جديد، فإن عدد الأيام المفقودة من كل فرد من أفراد قوة العمل فى المتوسط (٠,٣٣٧) يوم / سنة.

وبناء على ذلك فإن إجمالى عدد الأيام المفقودة لكل فرد من أفراد قوة العمل نتيجة للمرضى المراجعين والمنومين (٠,٤١٥) يوم / سنة.

ولما كان متوسط الأجر الشهرى هو (٣٤٠٠) ريال لعام ١٤٢٤ هـ، وأيام العمل ٢٢ يوم عمل / شهر، فإن تكلفة الفرصة البديلة لأيام الغياب عن العمل بسبب التلوث الهوائى (H_A) تبلغ ١٠٣٩٧٦٣٣ ريالاً سعودياً سنوياً. (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية: الكتاب الإحصائى السنوى الخامس والعشرون، ١٤٢٤ : ٧٨).

٢ - تقدير تكلفة العلاج الطبى السنوى لمرضى تلوث الهواء (H_C):

تنصرف تكاليف العلاج الطبى لأضرار التلوث إلى تكاليف الموارد المستنفذة فى علاج أو إعادة التأهيل الصحى للأفراد والذين أضيرت صحتهم عن طريق آثار التلوث. وتختلف تكاليف علاج المرضى باختلاف نوع المرض ودرجة

خطورته، وعما إذا كان من ضمن مراجعى العيادات الخارجية بمراكز الصحة والمستشفيات أو من ضمن المنومين بالمستشفيات، وكذا الفترة اللازمة لعلاج الفرد عن طريق المستشفى داخلياً وخارجياً.

ويعتمد الباحث على تقديرات إحدى الدراسات المتعلقة بتقدير تكاليف العلاج الطبى فى المملكة للأمراض الناجمة عن التلوث (حسن، ١٩٨٣م : ١٥٧) بعد تعديلها بالرقم القياسى لتكلفة الرعاية الطبية فى المملكة لعام ١٤٢٤ هـ (مصلحة الإحصاءات العامة، ٢٠٠٥م) وتحديد الوزن النسبى لكل نوع مرض بغرض تحديد متوسط التكلفة المرجح بالأوزان لليوم الواحد كما يتضح من الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)
تقدير متوسط تكاليف العلاج الطبى اليومى المرجح بالأوزان

نوع المرض	التكلفة (١) بالريال / يوم	الوزن النسبى (٢)	التكلفة مرجحة بالأوزان
الأمراض المزمنة للجهاز التنفسى	٥٩٠	٪١٥	٨٨,٥
حالة ضيق فى التنفس	٢٢٠	٪٢٥	٥٥
أزمة ربو واحدة	١٧٠	٪١٥	٢٥,٥
تفاقم حالة القلب والرئة	٥٩٠	٪١٠	٥٩
حالة مرضى سرطان الرئة تشمل (صورة أشعة وعلاجاً بالمنزل وزيارة طبيب)	٧٧٠	٪١٠	٧٧
علاج بالإسعافات الأولية / حالة	٩٠ / حالة	٪٢٥	٨٨,٥

(١) تم إهمال الأرقام العشرية وتقريب قيمة التكلفة لرقم العشرات.

(٢) تم تحديد الأوزان بالاسترشاد بالتقرير الصحى السنوى لوزارة الصحة ٢٠٠٥م.

كما يتضح من الجدول (٢) أن متوسط تكلفة علاج المريض الواحد فى اليوم مرجحاً بالأوزان يبلغ (٣٠٥) ريالات. وفى هذه الحالة يمكن تقدير تكلفة المرض من العاملين بأمراض التلوث الهوائى فى السنة على النحو التالى:

بالنسبة للمراجعين = ٥٠٠٥٥٨× ٢,٥ × ٨٨,٥، وبالنسبة للمنومين فى المستشفيات = ٥٤٥٩٦ × ٤ × ٣٠٥، وبالتالى تصبح تكلفة علاج العاملين (٧٧٧٩٣٠٧٨) ريالاً.

وبحساب عدد المرضى من غير العاملين من سكان الرياض بالاستعانة بالإحصائيات الرسمية (الكتاب الإحصائى السنوى، وزارة الصحة، ص ٨٤ - ٨٩) يمكن تقدير تكلفة المرضى من غير العاملين المراجعين لمراكز الصحة والمستشفيات العامة، وكذلك المنومون بالمستشفيات العامة، بحيث يفرق بين تكلفة المراجعين - باعتبار تكلفة الحالة (٨٨,٥ ريال / حالة) - التى تبلغ (٢٩٨٢٩١٠) ريالات (٣٣٧٠٥ حالات). وتكلفة المنومين (٣٦٤٢٧ حالة) ومتوسط تكلفة الحالة (٣٠٥) ريالات / يوم لمدة أربعة أيام بمقدار (٤٤٤٤٠٨٦٧) ريالاً. وبذلك تقدر تكلفة إجمالى علاج غير العاملين من سكان الرياض ٤٧٤٢٣٧٧٧ ريالاً.

ويصبح متوسط تكلفة العلاج نتيجة التلوث الهوائى بمدينة الرياض *(Hc)* (١٢٥٢١٦٨٥٦) ريالاً سنوياً. وبإضافة تكلفة الغياب عن العمل (١٠٣٩٧٦٣٣) ريالاً تصبح إجمالى التكلفة البشرية لمرضى التلوث الهوائى (١٠٥٦١٤٤٨٨) *(THC)* ريالاً سنوياً.

ب - تقدير إجمالي تكلفة الوفاة المبكرة بسبب التلوث *(TMc)*:

١ - تقدير تكلفة الفرصة البديلة للوفاة المبكرة للأفراد المنتجين نتيجة التلوث (M_C):

ترتبط تكلفة الوفاة Mortality cost فى هذا المجال بتكلفة حالات الوفاة التى تنتج عن حالات الوفاة المبكرة premature deaths نتيجة الإصابة بأضرار التلوث التى تؤدى إلى الوفاة.

ويمكن تقدير تكلفة تلوث الهواء لحالات الوفاة الناتجة عن عناصر التلوث من خلال تقدير القيمة الحالية للدخل المضحى به بسبب الوفيات من العاملين فى الرياض. ويتطلب الأمر تقدير نسبة الوفيات من عدد السكان بسبب التلوث بنسبة مجموع الوفيات من امراض التلوث إلى عدد السكان من السعوديين وتبلغ (٠,٠٠٠١١) (التقرير الصحى، وزارة الصحة، ٢٠٠٥م). وبافتراض أن هذه

الوفيات تحدث فى المتوسط عندما يبلغ العامل ٤٤ سنة والعمل حتى سن التقاعد (٦٠) سنة، يصبح عدد الوفيات فى الرياض من العاملين (١٣٣) حالة على افتراض أن قوة العمل من السعوديين تمثل (٧٥٪) من قوة العمل الكلية (مؤسسة النقد السعودى، التقرير السنوى، ٢٠٠٥م: ٣٤٨).

وبافتراض أن الخسارة السنوية نتيجة لوفاة عامل واحد تعادل متوسط الأجر للسعودى فى الرياض ويبلغ (٥٣٢١) ريالاً (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية: ١٤٢٤ : ٧٨) وأن هذا الدخل المتوسط يتزايد بنسبة (٥٪) سنوياً، يمكن تقدير النقص فى الإنتاجية لحالة وفاة واحدة من العاملين عند معدل خصم اجتماعى (٥٪) باستخدام النموذج الموضح فى المعادلة رقم (٥) على النحو التالى:

$$M_C = \sum_{I=t}^{60-44} \frac{I_t}{(1+\%5)^t}$$

ويصبح إجمالى التكلفة لحالة وفاة واحدة (٩٧٢٩٨٢) ريالاً، ومن ثم تكون القيمة الإجمالية لتكلفة الوفاة المبكرة (١٢٩٤٠٦٧٢٠) ريالاً.

تقدير تكلفة إعداد أفراد قوة العمل الذين يتعرضون للوفاة المبكرة :

يقصد بالتكلفة الاجتماعية هنا قيمة العنصر البشرى بالنسبة للمجتمع الذي يعيش فيه وأيضاً قيمته بوصفه أحد الموارد الخاصة بالاقتصاد القومى. وتتكون القيمة الاجتماعية لهذا العنصر من قسمين، الأول قيمته التى تنشأ مع ولادته ثم إعداده وتربيته وتعليمه إلى أن يصبح قادراً على العمل. والثانى قيمته بعد أن يبدأ فى مزاولة عمل معين ويصبح قادراً على تحقيق قدر من الدخل. وقد تم الاعتماد على نموذج قياس التكلفة الرأسمالية فى تقديره القسم الثانى.

أما عن القسم الأول فتقوم القيمة الاجتماعية فيه على مجموعة من العوامل التى يصعب قياسها بدرجة من الواقعية، مثل العادات والتقاليد واختلاف مستويات الدخل من أسرة لأخرى ومدى رغبة الأسرة فى تحقيق طموحات وظيفية معينة لأبنائها، والمناخ الطبيعى والاقتصادى السائد فى الدولة، ونظام التعليم ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية والبيئية.

ولتقدير هذه التكلفة يتم تقدير كل من تكلفة تربية الفرد وتكلفة تعليم الفرد حتى يبلغ عمر (١٨) عاماً، مع ملاحظة إهمال المعاناة العائلية نتيجة الوفاة باعتبارها مساوية للصفر وذلك لصعوبة قياسها.

٢ - تكلفة تربية أفراد قوة العمل الذين يتعرضون للوفاة المبكرة (ML_T):

بلغ متوسط نصيب الفرد العامل من الدخل المتاح (٦٣٨٥٢) ريالاً سنوياً بمعدل (٥٣٢١) ريالاً شهرياً (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية: التقرير السنوى: ١٤٢٤ : ٧٨). ولذا فإن نصيب الفرد داخل الأسرة من الدخل هو (٩٨٢٣) ريالاً / سنة (على أساس متوسط عدد أفراد الأسرة فى الرياض ٦,٥ فرد). [٦] ولما كان الميل المتوسط للاستهلاك الخاص، مضافاً إليه الاستهلاك العام فى المملكة لعام ٢٠٠٥م، يساوى (٠,٦٨) يصبح متوسط نصيب الفرد من الاستهلاك فى الرياض (٦٦٧٩,٩) ريالاً / سنة (مصلحة الإحصاءات العامة، إحصاءات الأسعار والأرقام القياسية، ٢٠٠٥).

وباستخدام العائد السنوى (مقابل معدل الخصم الاجتماعى ٥٪) والاعتماد على المعادلتين (٣) و(٤) وافتراض أن قيم الإنفاق على الفرد فى الأسرة حتى الثامنة عشرة من عمره، يكون مجموع نفقات تربية الفرد حتى يبلغ الثامنة عشرة (١٨٧٩٢٢) ريالاً. ولذا تصبح القيمة الإجمالية لتكلفة تربية من تعرضوا للوفاة المبكرة نتيجة التلوث (٢٤٩٩٣٥٦٩) ريالاً.

٣ - تقدير تكلفة تعلم أفراد قوة العمل الذين يتعرضون للوفاة المبكرة (ME_T):

بلغت مخصصات وزارة التربية والتعليم فى المملكة للموازنة العامة ١٤٢٤هـ (٤٨١١٧,٤) مليون ريال. وبلغ إجمالى الملتحقين بالتعليم الحكومى (٦) سنوات فأكثر (٤٣٥٥٦٥٨) حتى المرحلة الثانوية (الكتاب الإحصائى السنوى، ٢٠٠٤م) وفى هذه الحالة يبلغ متوسط نصيب الطالب حتى هذه المرحلة من نفقات وزارة التعليم (١١٥٤٧) ريالاً.

وبافتراض أن (٥٠٪) من قوة العمل الوطنية حاصلة على ذلك المستوى من التعليم، وإهمال التعليم الجامعى فما فوق فيما يخص العمالة الوطنية، فإنه يمكن

حساب متوسط نصيب العامل المتوفى من التعليم بمقدار (٥٥٢٤) ريالاً / سنة. وبالاعتماد على المعادلتين (٣) و(٤) تقدر تكلفة التعليم المركبة للفرد الواحد من أفراد قوة العمل حتى سن الثامنة عشرة تبلغ (٨٧٩١٩) ريالاً. ومنها تصبح القيمة الإجمالية لتكلفة تعليم (١١٣) فرداً هى (٩٩٣٤٨٥٤) ريالاً. ومن ثم فإن إجمالى التكلفة الاجتماعية للتربية والتعليم لمن يتعرضون للوفاة المبكرة بأسباب التلوث (٣٤٩٢٨٤٢٣) ريالاً.

وبالتالى تصبح إجمالى التكلفة الاجتماعية للأضرار البشرية بسبب التلوث الهوائى Hsc على النحو التالى:

$$H_{SC} = H_A + H_C + M_C + ML_T + ME_T$$

يبلغ (٢٩٩٩٤٩٦٣٢) ريالاً.

ثانياً - التكاليف الاجتماعية غير البشرية لتلوث الهواء فى الرياض:

(أ) تقدير قيمة التراجع فى الإنتاج الزراعى (Ac):

تستحوذ الرياض على (٢٨,٣٪) من إجمالى المساحة المزروعة فى المملكة العربية السعودية (وزارة التخطيط، الكتاب الإحصائى السنوى: ٢٠٠٥م) حيث تبلغ المساحة المزروعة فى الرياض (٣٤٤٤٣٨) هكتاراً فى مناطق عدة، منها منطقة الخرج القريبة من المنطقة الصناعية ووجود مصفاة الرياض للبترول. ولا شك أن تلك المناطق الزراعية تتأثر بعناصر التلوث الناجمة عن ذلك. ولا تقتصر الأضرار على تلف المحاصيل الزراعية، بل تمتد إلى تلف نباتات الزينة.

ولقد أثبتت بعض الدراسات أن كلاً من فول الصويا والقمح ونباتات الشوفان من أكثر المحاصيل تأثراً بغاز ثانى أكسيد الكربون الذى ينتج معظمه من صناعة تكرير الزيت. وقدرت النسبة المعيارية للأضرار التى تلحق بالحاصلات الزراعية نتيجة أضرار عنصر ثانى أكسيد الكربون بمعدل (٥٪) من قيمة الحاصلات الزراعية على أساس سعر بيعها (Jones : 1993 : 38).

ولما كانت قيم الحاصلات الزراعية والنباتية فى الرياض غير متوافرة إحصائياً اقترح الباحث أن تحسب قيمة الخسائر فى الإنتاج الزراعى بنسبة (٣,٩٪) من قيمة الخسائر الصحية البشرية. اعتمادًا على متوسط قيمة الإنتاج المحلى الإجمالى من الزراعة إلى إجمالى الناتج المحلى.

وبناء على ذلك تصبح تقدير قيمة الخسارة الكلية فى الزراعة بسبب التلوث (١٣٧٦٢٨٨٠) ريالاً فى العام.

(ب) تكاليف التلوث للعقارات (Pc):

بلغ عدد المساكن المشغولة فى الرياض (٧٤٩٧٣٩) عقاراً وفقاً لإحصائيات عام (٢٠٠٢م) وتتوزع هذه المساكن ما بين منزل شعبى (٩٤٦٩٨) منزلاً بنسبة (١٢,٦٪) وفيلا (٢٤٣٥٧٧) بنسبة (٣٢,٥٪) وشقة فى عمارات سكنية (٢٢١٦٢٤) بنسبة (٢٩,٦٪) وفيلات مكونة من أكثر من دور (١٢٨٢٥٩) بنسبة (١٧٪) وأخرى (٠,١٪) (وزارة التخطيط. الكتاب الإحصائى السنوى، ١٤٢٥هـ).

وتتحقق الخسائر فى تلك الملكيات نتيجة لتلوث الهواء من جراء تساقط الجزئيات الدقيقة (TSP) خاصة فى مناطق معينة داخل الرياض الغربية من المناطق الصناعية والمناطق المحيطة بكل من مصنعى الأسمنت ومعمل تكرير البترول. كذا تتأثر الملكيات العقارية الموجودة فى الشوارع الأكثر ازدحاماً، مثل طريق مكة وطريق الملك فهد والوزير والخزان والبطحاء ونحوها من المناطق المزدحمة.

ولما كانت هذه الطرق تختص بحركة مرور مكثفة يمكن وضع افتراض أن (١٠٪) من إجمالى العقارات المشغولة تكون عرضة للتلوث نتيجة السيارات والمصانع وتحتاج إلى تكاليف إضافية سنوية لمعالجة آثار التلوث تبلغ (٣٢٠) ريالاً سنوياً. (٧) حينئذ تبلغ تكلفة تلوث الهواء على المساكن:

٧٤٩٧٣٦٩ × ١٠٪ × ٣٤٠ = ٢٥٤٩١١٢٦ ريالاً.

وهذا يعنى أن إجمالى التكاليف الاجتماعية البشرية وغير البشرية تصل

(٣٣٩,٢) مليون ريال سعودى سنوياً، تبلغ التكلفة الاجتماعية البشرية (٨٩,٩٪) من إجمالى تكاليف التلوث الهوائى.

ولا شك أن هذه النتيجة تعتمد فى تحققها على درجة التأكد. فاختفاء عدم التأكد فى تقدير العلاقات الكمية بين ملوثات الهواء والأمراض والخسائر المادية الأخرى والتكاليف المرتبطة بها يجعلنا نشير إلى أن نتائج البحث تعطى مؤشرات تقريبية لحجم المشكلة أكثر من كونها تعطى حساباً دقيقاً لحجم الخسائر. وبحيث يشير البحث إلى حجم مشكلة التلوث الهوائى نتيجة الانبعاثات الصناعية ونحوها فى الرياض بشكل تقريبى، لاسيما أننا قد اعتمدنا فى البحث على بعض النسب الافتراضية فى مجال تقدير الخسارة فى الإنتاج الزراعى والملكيات العقارية.

كذلك لا بد من الإشارة إلى أن وجود التشريعات والتدابير والإجراءات من مصلحة حماية البيئة وتفعيلها ستؤدى إلى تخفيض معدلات انبعاث الملوثات الهوائية، ومن ثم يعمل ذلك على تخفيض التكاليف الاجتماعية. ولكن من ناحية أخرى سيترتب على ذلك تحمل ميزانية الدولة وميزانيات المشروعات المختلفة تكاليف انخفاض هذه المعدلات، وهذا يعنى أنه لا بد من تحقيق توازن بين المنفعة الحدية المترتبة على تحسين نوعية البيئة والتكلفة الحدية لبرامج التحكم فى التلوث. وهذا ينقلنا إلى القول بأنه دائماً توجد درجة من انبعاث الملوثات الهوائية تعتمد على الموازنة بين التكلفة الحدية الخاصة والمنفعة الحدية الخاصة على مستوى المشروع وبين التكلفة الحدية الاجتماعية والمنفعة الحدية الاجتماعية على مستوى الدولة. وهذا يتطلب تحديد ذلك المستوى الأمثل من تلوث الهواء الذى يحقق تلك الموازنة (Loomis J. & Helfan G., 2001, pp. 44 : 45).

وأخيراً يلاحظ فى البحث أن هناك بعض الأضرار البيئية التى لم تأخذ فى الاعتبار، مثل الخسائر الصحية فى غير العاملين من وفيات، وكذلك الخسائر الناجمة عن الضوضاء وضياع فرص الاستجمام فى بعض الأماكن العامة كالمتنزهات والحرائق، والأضرار الصحية وتكاليفها التى يتحملها مرضى التلوث

الهوائى المراجعون والمنومون فى المستوصفات والمستشفيات الخاصة. مما يدفعنا إلى القول بأن التقدير الحالى للتكاليف الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تلوث الهواء فى الرياض أقل من التكاليف الاجتماعية الفعلية للتلوث.

الخلاصة ونتائج الدراسة:

يترتب على التلوث الهوائى الصناعى آثار جانبية سالبة على المجتمع، تتمثل فى تكاليف اجتماعية يتحملها المجتمع بجانب التكاليف الخاصة. ولا يستطيع نظام السوق أن يعكس مثل هذه الآثار. وتعد الأضرار الصحية البشرية والآثار المادية الواقعة على النباتات والملكية العقارية الناتجة عن التلوث الهوائى الصناعى من أهم تلك الآثار الجانبية السالبة. وقد اتضح من متابعة إحصاءات وزارة الصحة بالمملكة ارتفاع حالات الإصابة بالأمراض الصدرية فى الرياض بصفة خاصة.

لذا هدف البحث إلى تقدير التكاليف الاجتماعية للأضرار البشرية وغير البشرية الناجمة عن تلوث الهواء فى منطقة الرياض بتطبيق أحد النماذج التى تتناسب مع طبيعة وحجم البيانات المتاحة من الإحصاءات الرسمية.

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الاستقرائية التحليلية عن طريق تحليل البيانات التى حصل عليها الباحث من مصادرها الأصلية، واستخلاص نموذج للتقدير بغرض تقدير التكاليف الاجتماعية الناجمة عن أضرار التلوث الهوائى. كما تم حصر الدراسة فى التلوث الصناعى من المصادر غير الطبيعية.

وتم تقسيم البحث إلى مقدمة ومبحثين وخاتمة. تستعرض المقدمة مشكلة الدراسة ومنهجيتها، وتناول المبحث الأول الإطار النظرى والدراسات السابقة على المستوى المحلى والدولى، واستخلاص نموذج لتقدير التكاليف الاجتماعية للتلوث. ويتناول المبحث الثانى الإطار التحليلى للدراسة بتطبيق النموذج المقترح على منطقة الرياض، وتلخص الخاتمة نتائج الدراسة.

وعند تقدير التكلفة الاجتماعية البشرية وغير البشرية لأضرار التلوث الهوائى فى الرياض بتطبيق النموذج المقترح اتضح أن إجمالى التكلفة الاجتماعية للأضرار البشرية بسبب التلوث الهوائى تبلغ (٢٩٩٩٤٩٦٣٢) ريالاً سنوياً، فى حين تبلغ تقدير قيمة الخسارة الكلية فى الزراعة بسبب التلوث (١٣٧٦٢٨٨٠) ريالاً. وأن العقارات المشغولة تحتاج إلى تكاليف إضافية سنوية لمعالجة آثار التلوث تبلغ (٢٥٤٩١١٢٦) ريالاً سنوياً. وهذا يعنى أن إجمالى التكاليف الاجتماعية البشرية وغير البشرية تصل (٣٣٩,٢) مليون ريال سنوياً، تمثل التكلفة الاجتماعية البشرية (٨٨,٤٪) من إجمالى تكاليف التلوث الهوائى.

وهذه النتيجة تعتمد فى تحققها على درجة التأكد، ولابد أن نشير إلى أن نتائج البحث تعطى مؤشرات تقريبية لحجم المشكلة أكثر من كونها تعطى حساباً دقيقاً لحجم الخسائر، فهناك بعض الأضرار البيئية التى لم تأخذها الدراسة فى الاعتبار مثل الخسائر الصحية المتمثلة فى وفيات التلوث الهوائى لغير العاملين، والأضرار الصحية وتكاليفها التى يتحملها مرضى التلوث الهوائى المراجعون والمنومون فى المستوصفات والمستشفيات الخاصة، وكذلك الخسائر الناجمة عن الضوضاء وضياع فرص الاستجمام فى بعض الأماكن العامة كالمنتزهات والحرائق؛ مما يدفعنا إلى القول بأن يتعين وجود دراسات إضافية وتوفير البيانات الدقيقة اللازمة لذلك.

كما يمكن القول إن وجود التشريعات والتدابير والإجراءات من مصلحة حماية البيئة وتفعيلها ستؤدى إلى تخفيض معدلات انبعاث الملوثات الهوائية، ومن ثم يعمل على تخفيض التكاليف الاجتماعية. ولكن من ناحية أخرى سيترتب على ذلك تحمل ميزانية الدولة وميزانيات المشروعات المختلفة تكاليف انخفاض هذه المعدلات الأمر الذى يتطلب من الجهات المختصة برسم السياسات البيئية، مراعاة تحقيق التوازن بين المنفعة الحدية المترتبة على تحسين نوعية البيئة والتكلفة الحدية لبرامج التحكم فى التلوث.

التهميش:

١- توضح دراسة فى الولايات المتحدة ارتفاع هذا الوعى، بالاعتماد على بيانات مقطعية لثلاثة أنواع من التلوث واستعداد القطاع العائلي على الدفع، وأن هناك علاقة قوية بين مستوى الدخل والمواد العالقة (TSP)، حيث يرغب القطاع العائلى فى انخفاض نسبتها فى الهواء، على حين تضعف العلاقة عند بحث مستوى الأوزون الأرضى وأكسيد الكربون .(Florenz And Neha K., 2006)

٢- اهتمت إحدى الدراسات باستخدام نماذج عدم التأكد لتقدير الآثار الصحية للتلوث الهوائى فى مدينة تورنتو مع تقسيم الفئات المتضررة وفقاً للملوثات المختلفة، وأوضحت الدراسة أن الانحراف المعيارى لأثر الوفاة نتيجة التلوث الهوائى أكبر عند استخدام نموذج عدم التأكد فى التحليل. كما أوضحت أن المعالجة المناسبة لنموذج عدم التأكد يؤدى إلى تحسن فى التقديرات الناجمة (Koop, and Tole, L. 2004 : 30).

٣- هناك مناهج أخرى لتقدير عائدات التحسن فى المستوى الصحى نتيجة لمكافحة تلوث الهواء، منها:

أ - إذا حدثت زيادة فى متوسط عمر الفرد فى المجتمع - نتيجة لمكافحة التلوث - يصبح العائد هو حاصل ضرب متوسط دخل الفرد × عدد السكان × مقدار الزيادة فى متوسط عمر الفرد × مدى مساهمة تخفيض التلوث فى زيادة عمر الإنسان.

ب - استخدام متوسط الزيادة فى الإنفاق السنوى على جميع أنواع الرعاية الصحية بالنسبة للفرد فى بلد ما لتقدير ذلك العائد (عبدالله: ١٩٩٤ : ١٣٩ - ١٤٠).

٤- تعرف الوفاة المبكرة بأنها تلك الوفاة التى تؤدى إلى تخفيض معدل الحياة الطبيعية، وتنتج عن إصابة بعض السكان فى المنطقة بأضرار التلوث الهوائى التى تؤدى إلى الوفاة. وهى من أصعب النواحى الفلسفية التى تتضمنها عملية تقدير القيمة الاقتصادية لآثار التلوث الهوائى على الوفاة، إذ تتطلب تعيين قيمة لوحدة النقود بالنسبة للملوث العرضى.

٥- تم حساب نسبة (٦٠٪) من خلال تجميع عدد المراجعين لأمراض بسبب التلوث للأعمار من (١٥) إلى (٦٠) سنة ونسبتهم إلى إجمالى المراجعين فى نفس الأمراض. جدول (١ - ٢٢) بالكتاب الإحصائى السنوى، وزارة الصحة، ص ٨٥.

٦- تم حسابها من خلال قسمة عدد الأفراد القاطنين فى الفيلات والشقق على عدد الأسر وحساب المتوسط.

٧- تم الاعتماد على تقدير دراسة حسن بعد تعديله بالرقم القياسى لتكلفة المساكن، انظر: حسن، ص ١٩١، مرجع سابق.

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - بشير محمود وآخرون (١٩٩٣م). الغبار المتراكم فى مدينة الرياض، **ندوة التلوث الصناعى للهواء فى الفترة ٢ - ٤ جمادى الآخرة ١٤١٤هـ**، جامعة الملك سعود، كلية الهندسة قسم الهندسة الميكانيكية، ص ٦٦ - ٧٤.

٢ - البنك الدولى (١٩٩٢م). **التنمية والبيئة**، مقرر عن التنمية فى العالم، مؤسسة الأهرام، القاهرة.

٣ - حجازى، المرسى، المدنى (١٩٩٥). التكاليف الاجتماعية لتلوث الهواء فى البحرين، **مجلة التعاون الصناعى**، العدد ٦١، يوليو، ٦ - ٢٥.

٤ - حسن، أحمد فرغلى محمد (١٩٨٣م). قياس تكلفة تلوث البيئة بصناعة تكرير الزيت بالمملكة بالتطبيق على مصفاة الرياض للبترول، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، **مركز البحوث**.

٥ - دعبس، محمد يسرى إبراهيم (١٩٩٧م). "تلوث البيئة وتحديات البقاء" **رؤية أنثربولوجية**"، علم الإنسان وقضايا المجتمع، الكتاب الخامس عشر.

٦ - دياب، عبد العزيز أحمد (١٩٨٩م). تلوث الهواء وأسعار المنازل فى مدينة جدة، دراسة تحليلية اقتصادية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، مجلد ١٧، عدد ٣، ٧٥ - ١٠١.

٧ - عبد الله محمد حامد (١٩٩٤م). تحليل اقتصادى لبعض المشاكل البيئية المرتبطة بالتنمية الاقتصادية فى الدول النامية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، ربيع الأول، ٢١-١٤٤.

٨ - العقيلى، سليمان محمد، بشير محمود، (١٤١١هـ). **تلوث الهواء**، مكتب التربية العربى لدول الخليج، الرياض.

٩ - المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (١٤٢٤هـ). **الكتاب الإحصائى السنوى الخامس والعشرون**، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤م.

١٠ - مصلحة الإحصاء العامة (٢٠٠٥م). إحصاءات الأسعار والأرقام القياسية، **وزارة التخطيط**، المملكة العربية السعودية.

١١ - مصلحة الأرصاد وحماية البيئة، **مقاييس حماية البيئة (المقاييس العامة)**، وثيقة رقم (١٤٠٩ -٠١) وزارة الدفاع والطيران، المملكة العربية السعودية.

١٢ – مؤسسة النقد العربي السعودي (٢٠٠٥م). التقرير السنوي، **الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء**، العدد (٤١)، ١٤٢٦هـ.

١٣ – وزارة التخطيط (١٤٢٥هـ). الكتاب الإحصائي السنوي، **مصلحة الإحصاءات العامة**، المملكة العربية السعودية.

١٤ – وزارة الصحة (١٤٢٤ هـ). الكتاب الإحصائي السنوي، **إدارة الإحصاء**، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤م.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- Abdus Salam, Toshikuni Noguchi(2005). Impact of Human Activities on Carbon Dioxide (CO2) Emissions: A Statistical Analysis. **Environmentalist.** Lausanne: Mar. Vol. 25, Iss. 1.
- Arcelus, P Arocena (2005).Productivity differences across OEC countries in the presence of environmental constraints, **The Journal of the Operational Research Society.** Oxford: Dec 2005.Vol.56, Iss. ;pg 1352
- Budy P Resosudarmo, Lucentezza Napitupulu (2004).Health and Economic Impact of Air Pollution in Jakarta,.Vol.80 pg. S65, pgs.
- Christopher R Jones, Yu-Ying Liu, Ovnair Sepai, Huifang Yan, Gabriele Sabbioni (2006). Internal Exposure, Health Effects, and Cancer Risk of Humans Exposed to Chloronitrobenzene, **Environmental Science & Technology.** Easton: Jan 1, 2006.Vol.40, Iss.1 .
- David Popp(2006).International innovation and diffusion of air pollution control technologies: the effects of NO X and SO2 regulation in the US, Japan, and Germany,. **Journal of Environmental Economics and Management.** New York: Jan 2006.Vol.51, Iss.1 .
- Florenz Plassmann, Neha Khanna(2006).Household Income and Pollution: Implications for the Debate About the Environmental Kuznets Curve Hypothesis, **Journal of Environment & Development.** La Jolla: Mar 1. 2006.Vol.15, Iss.1.
- Gary KoopLise Tole (2004)Measuring the health effects of air pollution: to what extent can we really say that people are dying from bad air?, **Journal of Environmental Economics and Management.** New York: Jan.2004.Vol.47, Iss.1 .
- Geoffrey Morgan, Stephen Corbett, John Wlodarczyk, Peter Lewis (1998).Air pollution and daily mortality in Sydney, Australia, 1989 through 1993,. **American Journal of Public Health.** Washington: May 1998.Vol.88, Iss.٥ ; pg.765,759
- Hohan, M. (1993). " Environmental Issues and Economic Decisions in Developing Countries ", **World Development,** Vol. 21, No. 11, pp. 172901748.

- Jones, H. (1993). Investigation of Alleged Air Pollution Effects on Yield of Soy beans in the Vicinity of the Shavnee Plant, **Tennesessee Volley Authority Report.**

- Loomis, J. and Helfand, G. (2001). **Environmental policy Analysis for Decision Making, the Economics of Non-Market Goods and Resources,** Kluwer Academic Publishers, London.

- Mary F Evans, V Kerry Smith (2005). Do new health conditions support mortality-air pollution effects?. **Journal of Environmental Economics and Management.** New York: Nov 2005.Vol.50, Iss.3; pg.

- Maureen Cropper, Anna Alberini,, Tsu-Tan Fu, Alan Krupnick, et al (1997). Valuing health effects of air pollution in developing countries: The case of Taiwan. **Journal of Environmental Economics and Management.** New York: Oct. 1997.Vol.34, Iss.2 .

- Narayan ,Sastry (2002).Forest fires, air pollution, and mortality in southeast Asia, **Demography. Washington: Feb 2002.Vol.39,** Iss. 1.

- Ransom, Michael R,Pope, C(1995).External health **costs of a steel mill, Contemporary Economic Policy.** Huntington Beach: Apr 1995.Vol.13, Iss.3 .

- Schwarts, A. & Lev, B. (1971), On the use of the economic concept of Human Capital in Financial Statements, **the Accounting Review,** January, pp. 99 - 117.

- Stéphane De Cara, Martin Houzé, Pierre-Alain Jayet (2005) Methane and Nitrous Oxide Emissions from Agriculture in the EU: A Spatial Assessment of Sources and Abatement Costs,. **Environmental and Resource Economics.** Dordrecht: Dec 2005.Vol.32, Iss.4 .

- Thomas B FombyLimin Lin(2006). A CHANGE POINT ANALYSIS OF The Impact Of "Environmental Federalism" On Aggregate Air Quality In The Uuited States: 1940-98 **Economic Inquiry. Huntington Beach:** Jan 2006.Vol.44, Iss.1 .

نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية

الدكتور بكر تركي عبد الأمير
معهد التنمية الإدارية - دبى
الإمارات العربية المتحدة

● دورية الإدارة العــــامــــة
● المجلد السادس والأربعون
● العـــــــدد الرابع
● شـــــوال ١٤٢٧هـ
● نوفـــمـــبـــر ٢٠٠٦م

نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية

د. بكر تركي عبدالأمير*

ملخص:

تعدّ نظرية أصحاب المصالح من النظريات التى نالت اهتماماً واسعاً فى العديد من حقول المعرفة. وقد أثارت جدلاً واسعاً سواء كان ذلك حول أهدافها أو وسائلها أو اسسها أو حول المنطق الذى بنيت عليه. وعلى الرغم من أن النظرية تمثل امتداداً طبيعياً لمنطق نظرية النظم العامة، إلا أنها ذهبت إلى أبعد من ذلك من خلال استنادها إلى افتراضات تتقاطع مع العديد من النظريات التى تنتمى إلى المظلة نفسها ومنها: نظرية الوكالة ونظرية حملة الأسهم ونظرية الحاكمية. من هنا تأتى هذه الدراسة لتركز على مناقشة وتقييم المنطق الذى تقوم عليه نظرية أصحاب المصالح، وتتفحص الافتراضات التى تستند إليها بعد تتبع جذور النظرية وأصولها ومنظوراتها وأبعادها الفلسفية، لتنتهى إلى وضع تقييم للإسهام الذى تقدمه هذه النظرية فى حقل الإستراتيجية ونظرية المنظمة.

تتعرض هذه الدراسة لمجال يحظى باهتمام الباحثين فى حقول شتى؛ لما يتضمنه من موضوعات متداخلة من جهة ومتفاعلة من جهة أخرى يصعب معها وضع حدود معينة له. إن مجال هذه الدراسة هو نظرية تدرس السلوك الإنسانى والاجتماعى المتعلق بالمصلحة وتحديدها وتحقيقها وكيفية تأطيرها وقياسها وانعكاساتها فى كل الاتجاهات الفردية والجماعية والاجتماعية. إن نظرية أصحاب المصالح هى من بين النظريات القليلة التى يصعب نسبتها إلى علم أو حقل بعينه، ومن ثم يحتم ذلك التعرض لها بمنظور فلسفى كلى يستوعب متغيراتها وأبعادها، وهذا ما تحاول هذه الدراسة القيام به.

* معهد التنمية الإدارية - دبى - الإمارات العربية المتحدة.

المبحث الأول - منهجية الدراسة:

١-١ مشكلة الدراسة:

لعل أحد أسباب التأخر الذى تعيشه الإنسانية هو أن علومها الاجتماعية والإنسانية ما زالت أقل تطوراً فى الوقت الذى تقدمت فيه علومها الطبيعية والمادية بدرجة كبيرة. وما زال الفكر الإنسانى يقف عاجزاً أمام ألغاز الحياة ومتاهات المشكلات التى تنبثق من التفاعل الاجتماعى بين بنى البشر أفراداً وجماعات.

واستناداً إلى ما تقدم ما زالت الجهود تبذل، بل تمنح الأولوية للوصول إلى نظريات تحكم السلوك الإنسانى والتصرف الاجتماعى. وما فتئ حلم الإنسانية قوياً فى الوصول إلى نظريات تمثل وتنظّم منظومة من المفاهيم التى يسعى إليها الإنسان مثل العدالة والحكم الصالح والمصلحة العامة والمسؤولية الاجتماعية وحقوق المستضعفين والمغيبين والأجيال القادمة.

إن كل ما تقدم يتجسد فى نظرية شغلت المفكرين والباحثين تحت عناوين ومسميات شتى إلى أن تعارف واتفق على تسميتها بنظرية أصحاب المصالح. إلا أن الاتفاق للأسف لم يتجاوز مرحلة الاتفاق على التسمية. وعلى الرغم من أن النظرية جاءت أساساً لتقدم حلولاً لمعضلات كبرى إلا أنها لم تنجح سوى فى إثارة الجدل بين المفكرين والباحثين حول الأفكار التى تتضمنها، والمبادئ التى تستند إليها، والافتراضات التى تدور حولها وفى فلكها. ومن هذه النقطة ذاتها تتقدم هذه الدراسة لتثير موضوعات مهمة منها:

- تأثير نظرية أصحاب المصالح فى السلوك العقلانى لمنظمات الأعمال.
- المحتوى الأيديولوجى للنظرية الذى يسيّس العمليات التنظيمية على حساب القيمة الاقتصادية التى تتوقف عليها فلسفة الأعمال الخاصة.

• دور نظرية أصحاب المصالح فى إرباك وزعزعة النظريات التى تستند إليها لفلسفة الأعمال مثل نظرية الوكالة والتعاقد وغيرها.

• دور نظرية أصحاب المصالح فى تغيير آليات الحاكمية التقليدية التى تقوم على أسس الملكية لتقدم أنموذجاً جديداً أو مشوهاً.

تساؤلات الدراسة:

يمكن تأطير وبلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل عن المنطق الذى تستند إليه نظرية أصحاب المصالح، والأبعاد والامتدادات الفلسفية له؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الجذور الفكرية لنظرية أصحاب المصالح؟

٢- كيف تطورت هذه النظرية؟ وما منظوراتها وأبعادها؟

٣- ما مدى منطقية الافتراضات التى تحكم هذه النظرية وتحركها؟

٤- ما مدى إمكانية الوصول إلى تصور أو رؤية متكاملة لتقييم نظرية أصحاب المصالح؟

١-٢ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلى:

١- استعراض التراكم الفكرى والتأصيلى لنظرية أصحاب المصالح.

٢- مناقشة منطق نظرية أصحاب المصالح والافتراضات التى تستند إليها وتحكمها.

٣- تقييم نظرية أصحاب المصالح، مواطن القوة والضعف.

٤- تقديم تصور أو رؤية محددة فى ضوء المناقشة والتحليل والاستقراء.

٣-١ أهمية الدراسة:

يمكن إيراد ما يلى باعتباره دلائل على أهمية هذه المحاولة الفكرية:

١- ندرة الدراسات العربية التى تتعرض لهذه النظرية على الرغم من أن الأبعاد التى تتعرض لها هى أسس فكرية تقوم عليها مجمل حقول العلوم الاجتماعية.

٢- تثير الدراسة وتتعرض للأساس الفكرى لأهم الموضوعات المعاصرة فى حقول المنظمة والإدارة الإستراتيجية ومنها: الحاكمية الصالحة والمسؤولية الاجتماعية والعدالة والبيئة...إلخ.

٣- توضح الدراسة - بدون أن تعد بتقديم حلول - الإشكالية التى تعوق إصلاح وتطوير النظم والعمليات فيما يتعلق بالمنظمات الحكومية، أما فيما يخص المنظمات الخاصة فتوضح صراع الافتراضات التى تتنازع الهيمنة على فلسفة الأعمال التى تحكم تلك المنظمات ودورها الحقيقى فى المجتمع.

المبحث الثانى - أصول وجذور مفهوم أصحاب المصالح:

بدأت الجذور الفكرية لفكرة أصحاب المصالح من حقل القانون قبل أن تغادره لتتجه بقوة إلى ميدان الإدارة الإستراتيجية لتعود مرة أخرى فيما بعد إلى القانون. وهى تهيمن حالياً على أدبيات حقل أخلاقيات الأعمال. إن الأصل الحقيقى لفكرة أصحاب المصالح فى مجال القانون غالباً ما يتم تجاهله أو إغفاله ونادراً ما يشار إليه. ففى الثلاثينيات من القرن العشرين تجادل اثنان من علماء القانون فى الدوريات القانونية حول المسؤولية الاجتماعية للأعمال الخاصة، وكان جوهر الجدال بين Dodd & Berle حول مسألة ذات أهمية كبيرة منذ ذلك الوقت وهى: هل يجب على أولئك الذين يقدمون رأس المال لمشروعات الأعمال ويتحملون المخاطر، أن يأخذوا بالحسبان اهتمامات أو مصالح أولئك الذين لم يقدموا أو يستثمروا أية أموال، مع أن لهم مطالب أو دعاوى ومحددات على نشاط الشركة؟ وقد ذهب Berle إلى أنه من الملائم أخذ مصالح غير

حاملى الأسهم (أصحاب المصالح) بالحسبان فقط إذا وافق حملة الأسهم على ذلك. فى حين ذهب Dodd إلى أن أصحاب المصالح هم مالكون غائبون Absentee Owners وهم الجزء الآخر المكون للشركة، وأن لهم اهتمامات ومصالح محددة، وكذلك المجتمع عامة. إن العبارة الجوهرية فى هذا السياق هى"المالكون الغائبون" حيث ميز Dodd بين فئتين من المالكين (Jennings, 2001: 2) هما:

١- الذين لهم رأسمال مستثمر فى المؤسسة.

٢- الذين لهم استثمار لا يأخذ شكل رأسمال، بل اهتمام ومصلحة فى المؤسسة.

ولم يوضح Dodd سبب اهتمام الفئة الثانية من المالكين أو فى أى المجالات تقع هذه الاهتمامات. كذلك لم يتمكن كل من Berle & Dodd (وكذلك Gardin-er Means الذى انضم فى السجال إلى جانب Berle) من وضع المسألة فى نطاقها الجوهرى وهى بؤرة حاكمية الشركة. إن هذا الإسهام الفكرى قد أغفل مدة ثلاثين سنة لاحقة، وفى الستينيات قام معهد ستانفورد للبحث Stanford Research Institute (SRI) بإحياء مصطلح أصحاب المصالح، إلا أنه فعل ذلك ضمن إطار أو مجال الإدارة الإستراتيجية أكثر منه فى مجال القانون. وقد عرفت المذكرة البحثية للمعهد فى سنة ١٩٦٣م أصحاب المصالح بأنهم: "تلك الجماعات التى بدون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود"، وقد جاءت هذه المذكرة ضمن مشروع استشارى فجّر المعهد من خلاله حركة أو اتجاهاً فكرياً بين الشركات التى تتجاهل التخطيط للتغييرات القانونية أو التشريعية للمستقبل، على سبيل المثال إذا كانت للشركة انتهاكات بيئية، كتصريف مياه النفايات فى الأنهار؛ فإن الجمهور والمشرعين سيعملون معاً لإقرار قواعد وتشريعات أو كليهما معاً للسيطرة على هذه العملية. وهذا التشريع سوف يفرض متطلبات تشغيلية إضافية على الشركات، ولا شك فى أنها ستكون مكلفة وقد يفشل ذلك فى علاج المشكلة الأصلية. وطبقاً لاقتراح (SRI) فإن الشركة يجب أن تأخذ بالحسبان أولئك الذين يتحملون عبء وتبعة أعمالها، من ثم عليها أن تتصرف بطريقة لا تجلب إليها قيوداً ولوائح وجزاءات. فى حين كان مدخل (SRI) مصوغاً وفق

مفهوم أصحاب المصالح فإنه اقترح ببساطة تبنى نظرة طويلة الأجل حول نتائج أو عواقب التماس أو التداخل فى المصالح التى هى فى الغالب مكلفة ومرهقة للشركة. إن هذا التفكير يمكن أن يقود إلى إستراتيجيات وقائية فعالة كالتعامل المسبق مع مياه النفايات قبل تصريفها إلى الأنهار (Jennings, 2001: 2-3). لقد كسبت نتائج دراسة (SRI) تأييداً وعدداً من التابعين مثلها مثل إسهام Dodd، ومرة أخرى أغفل هذا الإسهام لمدة تربو على العقدين. بعد عام ١٩٦٣م تفرع المفهوم فى أربعة فروع مختلفة هى: التخطيط للشركة، ونظرية النظم، والمسؤولية الاجتماعية للشركة، ونظرية المنظمة. ويمكن تسمية هذه المرحلة بالأدبيات الكلاسيكية لأصحاب المصالح (Elias and Cavana, 2000: 3).

وفى عام ١٩٦٥ أسهم العالمان الإسكندنافيان Rheman & Stymne (1965) فى تطوير المفهوم من خلال النموذج الذى اقترحاه: أنموذج جماعة المصلحة Interest group model ضمن جهودهم لوضع إطار عمل لتحليل المنظمات. وبعد عشرين سنة أخرى أعيد اكتشاف وإطلاق مفهوم أصحاب المصالح، وكان الناطق هذه المرة فى الثمانينيات هو Edward Freeman، الذى نقل عمل وإسهام (SRI) إلى حقل الإدارة الإستراتيجية، وكان كتاب Freeman الذائع الصيت "الإدارة الإستراتيجية: مدخل صاحب المصلحة" شرارة لثورة فكرية فى مجال حاكمية المنظمة والإدارة. وطبقاً لـ (Freeman,1984) فإن مهمة أولئك الذين يديرون الشركة هى تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوى العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التى يتم التعامل من خلالها معهم. وفى فترة الثمانينيات - وسط تلك الهبة من عمليات الاندماج والاكتساب (بيع أصول الشركة للمنافسين) بين الشركات الكبرى- برزت وارتقت فكرة أصحاب المصالح مرة أخرى فى القانون، مصحوبة بممارسات وتطبيقات عويصة لحملة الأسهم والمديرين وحاكمية الشركة. إذ أصبح من الصعب على أعضاء مجالس إدارة الشركات رفض عروض الاكتساب عندما تكون العلاوة لحملة الأسهم عالية ومغرية، فالمجالس التى ترفض هذه العروض غالباً ما تواجه دعاوى ومسؤولية قانونية من حملة الأسهم الساخطين الذين يسعون إلى تحقيق أرباح من خلال تلك العمليات.

وكانت النتيجة صدور تشريع فى عدد من الولايات الأمريكية حول الوضع القانونى لأصحاب المصالح، الذى مكّن المجالس من أخذ عدد من العوامل بالحسبان أكثر من مجرد السعر المعروض عندما يقررون قبول أو رفض عروض الاكتساب (عروض المنافسين بالشراء) (Jennings, 2001: 3).

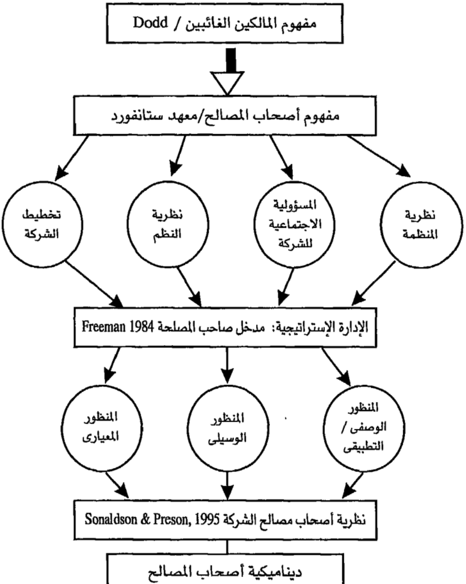
وفى غمرة حماس كثير من التنفيذيين لحماية مراكزهم ومواقعهم داخل الشركات التى تواجه الاكتسابات، وجد هؤلاء أنفسهم متحالفين مع أطراف أخرى لها نظرة شمولية حول اهتمامات أصحاب المصالح. ودعم عدد من التنفيذيين تشريع أصحاب المصالح؛ لأنه يمنحهم حماية من المسؤولية القانونية عندما يأخذون بالحسبان عوامل غير السعر المرتفع، ومنحهم ذلك القوة لمنع الاكتسابات ومواجهة خسارتهم لمواقعهم. إن أولئك التنفيذيين وجدوا أنفسهم متخذين إستراتيجية سياسية - وليست اقتصادية - تلتقى مع المؤيدين والمتبنين لمفهوم أصحاب المصالح. وقد ذهب بعض المعلقين إلى القول إن التنفيذيين باعوا أرواحهم بالمقابل لدعم الناشطين من أصحاب المصالح فى موضوع التشريع القانونى المعارض للاكتسابات. وحالما تضامنت القوى تشريعياً مع الشريك السياسى والنظرى؛ وجد تنفيذيو الأعمال أنفسهم مجبرين على اتباع وتبنى مفهوم أصحاب المصالح، حتى إن بعضهم بدأ يستجدى التأييد حول هذا المفهوم بوصفه دليلاً على التزامهم بالمعايير الأخلاقية وغير الفاسدة (Jennings, 2001: 7).

إن انبثاق نظرية أصحاب المصالح قد أنتج هيكلاً ضخماً من الأدبيات (شكل ١) يتسم معظمها بالغموض والضبابية، واستمر مؤيدو النظرية وأنصارها يتحدثون مراراً على أمل أن جزءاً ما منها سوف يهيمن وينجح فى إلزام رجال الأعمال بإعطاء دور لآخرين من غير حملة الأسهم فى إدارة أو طريقة إدارة الشركة.

والسؤال الذى يجب إثارته هنا هو عن تعريف محدد لأصحاب المصالح، وفى الحقيقة إنه من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم أو تعريف دقيق لأصحاب المصالح، وقد يكون ذلك مرتبطاً بمشكلة التعريفات بشكل عام، إلا إنه فضلاً عن ذلك يثير

هذا المصطلح الكثير من الغموض والخلط بسبب تعدد وتداخل مضامينه القانونية والسياسية والأخلاقية. وعلى الرغم من أن تعريف Freeman هو الأكثر شيوعاً وشهرة"صاحب المصلحة هو فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها" (Freeman, 1984: 19)، إلا أن هذا التعريف وصف بأنه مفرط فى السعة والشمول، وأنه من غير الممكن تحديد كل أولئك الذين يمكن أن يشملهم التعريف، بل ذهب البعض إلى القول إنه طبقاً لهذا التعريف فإن الخارجين عن القانون وأعداء المنظمة هم أصحاب مصالح فيها (Mitchell, et al., 1997). وهناك من يعرف أصحاب المصلحة بأنهم" الجماعات والأفراد الذين يستفيدون من نتائج تصرف وسلوك المنظمة، أو يضارون به، وقد تكون حقوقهم إما مصانة أو منتهكة " (Glenn Mason, 2003: 11). أو هم "الجماعات الضرورية لبقاء ونجاح المنظمة" أو "الجماعات التى من دون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود". كذلك هم: أى شخص أو جماعة أو منظمة يمكن أن تؤثر فى الموارد والخدمات أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيئاً (Partricia Lichiello, 1999: 41).

شكل رقم (١) خارطة أدبيات أصحاب المصالح



المصدر:

Elias Arun and Robert Cavana, Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modeling, 2000, p.2

وقد استخدم (Clarkson, 1994) المخاطرة خاصيةً لتضييق نطاق أصحاب المصالح؛ إذ إنه يحصره بمن له ادعاء شرعى بصرف النظر عن القوة التى يتمتع بها. ويقترح (Alkhafaji, 1989: 13) أن يتم التركيز فى تعريف صاحب المصلحة على تلك الجماعات التى لها حق أو مصلحة مكتسبة فى بقاء المنظمة. كذلك يعرف أصحاب المصالح بأنهم أشخاص أو جماعات لها أو تدعى ملكية أو حقوقاً أو اهتمامات فى الشركة وأنشطتها وماضيها وحاضرها ومستقبلها... والجماعة الرئيسة منهم هى تلك التى لن تتمكن الشركة من البقاء دون مشاركتها، أما الجماعات الأخرى من أصحاب المصالح فهى تلك التى يمكن أن تؤثر أو تتأثر بأعمال الشركة، لكنها لا ترتبط بتعاملات مباشرة معها وهى ليست جوهرية لبقائها (Heen, Dentchev, Desmidt & Van Laere, 2002: 8).

أخيراً، يقدم الباحث تعريفه لأصحاب المصالح كما يلى: "جماعات أو أفراد قادرون وراغبون أو هما معاً فى التأثير فى قرارات المنظمة، أو أنهم يدركون أنها تؤثر فيهم". ويغطى هذا التعريف النقاط الجوهرية التالية:

- أصحاب المصالح هم جماعات أو أفراد.
- أنهم راغبون وقادرون أو هما معاً على التأثير فى عملية صنع القرار المنظمى.
- أنهم يتأثرون بقرارات المنظمة أو أنهم يعتقدون ذلك.

المبحث الثالث - منظورات نظرية أصحاب المصالح وأبعادها:

لاحظ (Freeman, 1995: 35) أن عقد الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات كانت فترة البحث عن نظرية متكاملة لأصحاب المصالح، بحيث تكون قادرة على استبدال النظرية السائدة والمهيمنة على مدارس الأعمال وخاصة نظرية حملة الأسهم، على الرغم من أنه يؤكد عدم وجود نظرية موحدة لأصحاب المصالح فى الشركة. وقدم (Donaldson & Preston 1995: 47) إضافة قيمة من خلال تمييزهم بين الأبعاد الكامنة فى نظرية أصحاب المصالح: الوصفى/التطبيقى،

والوسيلى، والمعيارى. وقد استطاعا أن يبرزا بشكل ظاهر ما كان ضمنياً فى الصياغات التأسيسية المبكرة لهذه النظرية التى اقترحت أن:

١- الشركات والمديرون أو هما معاً يتصرفون فعلياً بطرق محددة (المنظور الوصفى/التطبيقى).

٢- تصرف الشركات أو المديرين بطريقة ما سيقود إلى نتائج محددة (المنظور الوسيلى).

٣- الشركات أو المديرون يجب أن يتصرفوا بطريقة محددة (المنظور المعيارى).

ولاقت المنظورات الثلاثة قبولاً عاماً من الباحثين، وثمن Freeman (1995) (وهو عرّاب نظرية أصحاب المصالح) المنظورات الثلاثة، واقترح رابعاً لها يتعلق بالمنظور المجازى أو الروائى. وفيما يلى توضيح موجز لهذه المنظورات الثلاثة: (Donaldson & Preston, 1995: 55-72)

١ - ٣ المنظور الوصفى/ التطبيقى Descriptive/Empirical Perspective:

المنظور الوصفى فى التنظير لأصحاب المصالح يبحث عن توصيف وأحياناً عن توضيح وتفسير السلوكيات والخصائص المعينة للشركة، فهو يوضح الحالة الماضية والحاضرة والمستقبلية لشؤون الشركة وأصحاب المصالح فيها. وهذا المنظور قد يأخذ بالحسبان أصحاب المصلحة فى الشركة باعتبارهم مؤثرين فيها من خلال قوتهم أو دورهم فى السياسات. والمنطق الوصفى يستند عادة إلى شواهد تطبيقية مصدراً للدعم. إن المفكرين التجريبيين الذين ينطلقون من المنظور الوصفى هم غالباً منظرو المنظمة الذين يفتشون عن فهم للطبيعة الأساسية للشركات، وينقب الباحثون فى الإدارة الإستراتيجية عن رؤية الشركات وهى تقترب أو تتخذ القرارات الإستراتيجية، ويبحث بعض علماء المجتمع والأعمال عن تأييد لاستخدام مدخل أصحاب المصالح باعتباره نتاجاً طبيعياً للتطور والنمو. ومرة أخرى قد يخبر المنظور الوصفى المديرين بقدر ما هو

ممكن عن المنافع المنبثقة من الإدارة من خلال مدخل أصحاب المصالح، على الرغم من أنه لا يقدم أى منطق لتسبيب ذلك، بل هو بالكاد يصف ما أنجزته شركات متعددة وأثر القرارات التى اتخذتها فى ضوء ذلك. وقد استخدمت النظرية لوصف خصائص محددة للشركة وسلوكها وأحياناً توضيحها؟ على سبيل المثال تم استخدام النظرية لوصف:

١- طبيعة الشركة (Brenner&Cochran, 1991).

٢- الطريقة التى يفكر بها المديرون للقيام بالإدارة (Brenner&Molander, 1997).

٣- كيف يفكر مجلس الإدارة فى مصالح ذوى العلاقة بالشركة (Wang & Dewhirst, 1992).

٤- كيف تدير الشركات أعمالها فعلياً (Clarkson, 1991; Kreiner&Bhambri, 1991).

وفى المنظور الوصفى/التطبيقى لنظرية أصحاب المصالح هناك احتمالات عديدة قد يكون التوضيح التالى أحدها: يتصرف المديرون كأنهم جماعات من أصحاب المصالح وليس مجرد حملة أسهم (باعتبار أنهم وكلاء عن حملة الأسهم) ويؤثر ذلك فى أداء الشركة. ومرة أخرى، فإن هذه دعوى قابلة للدحض والتكذيب بالدليل التطبيقى، أى أن الشواهد العملية يمكن أن تتراكم وتوضح بجلاء أن المديرين لا يتصرفون فى الواقع كأنهم أصحاب مصالح معنيين بنجاح الشركة (هنا هم ليسوا مجرد وكلاء عن حملة الأسهم). وعلى نحو مشابه ولكن مع تمايز جوهرى فإن التوضيح الوصفى يمكن قراءته كالتالى: يتصرف المديرون باعتبارهم أصحاب مصالح معنيين - بدافع العدالة - استجابة لدعاوى أصحاب المصالح داخل الشركة.

٢-٣ المنظور المعيارى Normative Perspective:

النظرية هنا تستخدم لتأويل أو تفسير وظيفة الشركة، ويتضمن ذلك تشخيص وتحديد الإرشادات الفلسفية والأخلاقية فى تشغيل وإدارة الشركات. وقد هيمنت المسائل المعيارية على أدبيات نظرية أصحاب المصالح فى أكثر

الإسهامات المعاصرة (Kuhn & Shriver, 1991)، بل وحتى هجوم Friedman (1970) الشهير على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة كان معيارياً إلى حد كبير. إن الباحثين يمكن أن يعتمدوا المنظور المعيارى عند تبنيهم لمدخل أصحاب المصلحة (Donaldson & Preston, 1995: 71) الذى يجادل غالباً فى أن العمل الصحيح هو ضرورة حسبان مصالح ذوى العلاقة المتعددين عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وأن على الشركات أن تتبنى اتجاهات أصحاب المصالح بوصفها حقاً لهم – وهو مقنن إلى درجة كبيرة – وهذا المنظور غالباً ما يتم تبنيه من قبل الباحثين فى الفلسفة وعلم الاجتماع والإدارة الذين هم جزء من الأكاديميين فى مجال المجتمع والأعمال.

ومع أن الجدل المستند إلى الأسس الأخلاقية كان إرشادياً توجيهياً مقنعاً فيما يتعلق بالسلوك، إلا أنه ليس عالمياً ولا تكاملياً. وخير مثال على ذلك التناقض بين الأسس الأخلاقية النفعية والفلسفة الكانتينية❖ Kanitian. إن استخدام المنظور المعيارى للدفاع عن مدخل أصحاب المصالح عند إدارة الشركة قد لا يكون الأكثر إقناعاً لأولئك الذين يحكمون الشركات الحديثة فعلياً، وبشكل خاص إذا كانت الأسس الأخلاقية الفردية لهم تتنازع مع هذا المدخل فى مجال حاكمية الشركة. ومع أن المديرين قد يكونون حساسين تجاه الالتزامات الأخلاقية، إلا أنهم قد يؤمنون بشكل جازم بأن واجبهم الأساس هو الحفاظ على مصلحة حملة الأسهم، وليس تنفيذ التزاماتهم الأخلاقية الخاصة. إن المدير

❖ الفلسفة الكانتينية: يذهب Kant إلى أن مبدأ الشخص يكون أخلاقياً إذا تمشّى مع القانون الأخلاقى إذا كان ثمة قانون أخلاقى. والقانون الذى يستخلصه من الخبرة الأخلاقية صورى بحت وهو الأمر المطلق المشهور: إن مبدأ فعلى – من ثم التصرف الذى أقوم به تبعاً لهذا المبدأ – إنما يكون أخلاقياً فى حالة واحدة، وواحدة فحسب. وهو أن أرانى قادراً على أن أريد له أن يكون قانوناً كلياً. وبهذا المحك الصورى تنقسم المبادئ إلى أخلاقية ولا أخلاقية. تماماً كما تنقسم الاختبارات الصورية إلى صحيحة وباطلة، فالمبادئ هى المادة التى نختبرها بذلك المحك الصورى. وأبرز صياغة بين الصياغات التى يراها متعادلة فى تعبيره عن الأمر المطلق هى هذه: " اعمل بحيث تعامل الإنسانية ممثلة فى شخصك وفى الأشخاص الآخرين جميعاً، لا باعتبارها وسيلة فقط بل باعتبارها دائماً غاية أيضاً" (الموسوعة الفلسفية المختصرة، ترجمة: كامل، العشرى، الصادق، بدون تاريخ: ص ٢٣٧).

الذى يتخذ قراراته فى ضوء التزاماته الأخلاقية الخاصة لا فى ضوء الاعتبارات الرئيسة لمصالح حملة الأسهم قد يواجه جزاءات شخصية وقانونية كخسارة وظيفته مثلاً. وباتباع هذا المنطق يجب على الإدارة أن تنطلق من مصالح المالكين من حملة الأسهم وليس غيرهم.

جدول رقم (١)

المنطق المعيارى فى نظرية أصحاب المصالح من خلال الأدبيات الإدارية

الخطاب المعيارى المعاصر حول أصحاب المصالح: الذى يدرج الانتقادات ويقترح أساساً نظرياً لمداخل أصحاب المصالح.	أمثلة لانتقادات مداخل أخلاقيات الأعمال والجدل المعيارى	أمثلة على الادعاءات المعيارية: تحليل أصحاب المصالح هو مدخل أخلاقى فى مشروعات الأعمال
استخدام أخلاقيات مبدأ المساواة لتوفير أساس أخلاقى لنظرية أصحاب المصالح.	إن هدف الشركات هو صنع الأرباح لصالح حملة الأسهم فيها، إن الأفضلية والأولية للمديرين تقع فى واجباتهم التوكيلية نحو حملة الأسهم	← إن مصالح أصحاب المصالح وحملة الأسهم هى متناغمة وغير متناقضة على الأمد الطويل
تمكين المشاركة وإعطاء صوت لأصحاب المصالح، لا تمركز نظرية أصحاب المصالح.	←	الثقة المتبادلة والتعاون المشترك سوف يؤديان إلى تعاملات أكثر كفاءة ومن ثم إلى الميزة التنافسية
صاحب المصلحة له حقوق إلا إن عليه مسؤوليات أيضاً نحو المنظمة (علاقات أصحاب المصالح هى ذات أبعاد جمعية).	تناقض صاحب المصلحة: إن الأعمال من غير أخلاقيات، أو الأخلاقيات من غير أعمال، تعتمد أو تستند إلى الأفضليات.	← إن الأخلاقيات ومشروعات الأعمال هى ليست تبادلية الحصر.
استخدام مبدأ العدالة لتوفير علائقية مصلحية أخلاقية للمشكلات.	← هناك غموض مقصود فى الادعاءات المعيارية	هناك جوهر معيارى فى نظرية أصحاب المصالح.

المصدر:

Pouloudi A., Aspects of The Stakeholder Concept and their Implications for Information System Development, 1999:p.4

وقد استنتج (60 :Donaldson & Preston(1995 أن المساحة الواعدة بدرجة كبرى لتطوير نظرية حول أصحاب المصالح تقع ضمن المنظور المعيارى. وقد قاما بتقديم تبرير معيارى من أجل نظرية تستند إلى حقوق الملكية. وهناك مبررات معيارية أخرى من ضمنها مداخل: العقد الاجتماعى، الرأسمالية الكانتينية، أخلاقيات الوكيل، والمنطق المعيارى حول المسؤولية الاجتماعية للشركة. إن كل تلك المواقع المعيارية هى تشريعية، وكل منها مسلم به من خلال المنطق والجدال أو الحوار المشترك وهى تحتكم إلى مبدأ معيارى سامٍ (الشكل رقم ٢).

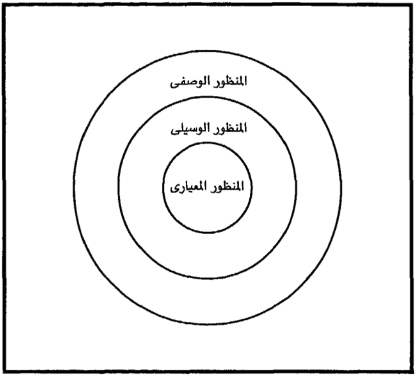
٣ - ٣ المنظور الوسيلى Instrumental Perspective:

إن المدخل الأكثر إقناعاً للمديرين من حيث المنافع العملية المترتبة على تبنيه وانتهاجه عند إدارتهم للشركة هو المنظور الوسيلى، الذى يتضمن محاججة منطقية وتجريبية ترى أن الشركة التى تأخذ بالحسبان وتتبنى مدخل أصحاب المصالح فى الإدارة الإستراتيجية – فى حالة ثبات العوامل الأخرى – سوف تحقق عوائد مالية أعظم من تلك التى لا تقوم بذلك. ويستخدم هذا المنظور لتحديد الترابطات أو الافتقار إليها بين إدارة أصحاب المصالح، وتحقيق الأهداف الرئيسة للشركة (Donaldson & Preston, 1995: 71). ومن بين العدد الكبير من العلماء الذين يتبنون هذا المنظور باحثو الإدارة الإستراتيجية والمعنيون بدرجة عالية بتأييد مدخل أصحاب المصلحة من أجل تحسين أداء مشروعات الأعمال مع ارتباط طفيف فقط بالقضايا الأخلاقية. ومن المهم ملاحظة أن من بين أولئك المهتمين بهذا المنظور من الباحثين فى حقل المجتمع والأعمال الذين يتبنون هذه النظرية باعتبارها وسيلة لتأكيد أن الأداء الاجتماعى للشركة – الذى يرى البعض فيه مخرجات مباشرة لنجاح إدارة أصحاب المصلحة – والأداء المالى التقليدى يمكن أن يسيرا معاً جنباً إلى جنب (Menna, 2001: 3). وتستخدم النظرية هنا بالتزامن مع البيانات الوصفية/التطبيقية حيث تكون متوافرة لتشخيص الترابطات أو الافتقار إليها، بين إدارة أصحاب المصالح وتحقيق

الأهداف التقليدية للشركة (على سبيل المثال الربحية، النمو...). إن العديد من الدراسات الوسيلية المعاصرة للمسؤولية الاجتماعية للشركة هى ذات مرجعية بشكل ضمنى أو ظاهر لمنظورات أصحاب المصالح، وهى تستخدم منهجيات إحصائية متعارفاً عليها، وهناك دراسات أخرى استندت إلى الملاحظة المباشرة والمقابلات، وأياً كانت منهجيات تلك الدراسات فإنها كانت تقصد توليد تطبيقات مقترحة ذات ارتباط وثيق بمبادئ وتطبيقات نظرية أصحاب المصالح لتحقيق أهداف الأداء بطريقة مماثلة أو أفضل من المداخل المنافسة. وكتب Kotler & Heskett أن أغلب أولئك المديرين يهتمون بدرجة عالية بالناس الذين لهم مصالح فى المشروعات - الزبائن، العاملين، حملة الأسهم، المجهزين...إلخ. إن من أهم أسباب تطوير المنظور الوسيلى للنظرية هى محاولة الربط بين مسؤولية الشركة ومؤشرات الأداء المالى (Margolis & Walsh, 2002: 24)، فالإدارة العليا تتولى عملية إدارة الشركات فى ضوء محددات السوق التى تتطلب الكفاءة والتزامات أخرى - تعارف على تسميتها بالعقود - مع أصحاب المصالح (Jones, 1994)، ومن بين الآليات العديدة المتوافرة لتخفيض تكاليف التعاقد هو التبنى الطوعى للمعايير السلوكية الذى يخفض أو يستبعد حالة الاستغلال والانتهازية - وهذه معايير أخلاقية بالتأكيد - وفى الوقت الذى تكون فيه المنافع النظامية سهلة التشخيص؛ فإن المنافع الشخصية ليست كذلك. ويجادل (Frank, 1988) فى أن النبل، والثقة، والتعاون مع الناس (أو أصحاب المصالح بمستويات عالية من رأس المال الاجتماعى) تساعد فى حل مشكلات الانتهازية. لذلك فإن الطريق أو الأساس للميزة التنافسية للشركات هى الثقة المتبادلة والعقود التعاونية مع أصحاب المصالح لديهم، وهذا هو رأس المال الاجتماعى. ولكل من هذه الاستخدامات قيمة ما تختلف فى كل استخدام.

إن المنظورات الثلاثة: الوصفى/التطبيقى، والمعيارى، والوسيلى، تترابط معاً كما هو واضح فى الشكل (٢)، ويمثل الجانب أو البعد الوصفى المحيط الخارجى للنظرية حيث تقوم النظرية بتقديم وتفسير العلاقات التى تتم ملاحظتها فى العالم الخارجى.

شكل رقم (٢) منظورات نظرية أصحاب المصالح



المصدر:
Donaldson & Preston, The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, 1995, p.74.

ويتم تدعيم البعد الوصفى للنظرية فى المستوى الثانى من خلال القيمة التنبؤية والوسيلية، فإذا ما تم تنفيذ إجراءات ما، فإنه سترتب عليها نتائج محددة. وجوهر النظرية وبؤرتها هو البعد المعيارى، إن الدقة الوصفية للنظرية تفترض أو تسلم بصدق وصحة المضمون الجوهرى المعيارى، وإلى ذلك المدى هى تفترض أن المديرين والوكلاء الآخرين يتصرفون مثل كل ذوى العلاقة الذين لهم مصالح لها قيمة داخلية. وبالمقابل إن إدراك تلك القيم الأخلاقية النفعية والالتزامات تعطى إدارة أصحاب المصالح أرضيتها المعيارية الأساسية (Donaldson & Preston, 1995: p .74).

ويقـدم (Berman etal., 1999) دعـمـاً لنمـوذج إدارة صـاحب المصلحـة الإستراتيجى، لكنه أكد بدرجة ضعيفة على التزام أصحاب المصالح الداخليين. أما (1991) Brenner & Cochran فقد جعلا التنظير يميل إلى التنازع مع قدرة أقل على المتابعة من الناحية العملية: حيث تفترض النظرية أن طبيعة وقيم أصحاب المصالح فى المنظمة، وتأثيرهم النسبى فى القرار وطبيعة الموقف هى كل المعلومات ذات العلاقة من أجل التنبؤ بالسلوك التنظيمى. ومع أنهما جادلا فى أن القيم التى لها وزن كبير يجب أن تفضل فى مواقف الخيار الإستراتيجى الفعلى إلا أنهما أحجما عن وصف الآليات التى يحدث من خلالها السلوك المتنبأ به (Donaldson & Preston, 1995: 66). وقد لاحظ الباحث أن الأدبيات تميل إلى تأكيد أن كل هذه الجهود لم تسفر عن نظرية وصفية للشركة تحاكى أو تستبدل نظريات الاقتصاد الإدارى والكلاسيكى. إن انبثاق نظرية هكذا يتطلب من علماء الأعمال والاجتماع الوصول إلى افتراضات قيّمة حول السلوك الإنسانى الأمر الذى هو محل شك حالياً، فى حين أن نجاح النظرية الاقتصادية كان ركيزة مفيدة للافتراضات السلوكية التى تتعلق بالمصلحة الذاتية العقلانية.

وقد طوّر Jones & Wieks منظوراً تقاربياً للنظرية يدمج عناصر مدخل العلوم الاجتماعية مع المنظور المعيارى للأخلاقيات، ويدعم هذا المنظور الجهود التنظيرية للمنظمات عند توضيح السبب فى أن المديرين يمكن أن يطوروا مداخل أخلاقية راسخة فى الأعمال ثم التأكد من أنها قادرة على العمل. ويرى البعض أن هذه المحاولة فشلت فى إثبات وجود أى نظرية تطبيقية معقولة لأصحاب المصالح يمكن أن تدمج أو تندمج مع النظرية المعيارية (Jones & Wieks, 1999: 205-219)، ويرى Beaver أن محاولة Jones & Wieks لإبداع نظرية تقاربية لم تقدم سوى القليل ضمن إطار تطوير نظرية أصحاب المصالح أبعد من الحدود الحالية لها (Beaver, 1999) حتى إن Freeman (1999: 10) يعتقد أن نظرية أصحاب المصالح هى إلى التنافر أقرب منها إلى التناغم، مؤكداً عدم وجود فصل بين الأخلاقيات والأداء بدليل أن مسؤولية المنظمة تتجسّد فى تصرفاتها الكلية.

جدول رقم (٢)

أبعاد ومداخل نظرية أصحاب المصالح

المداخل		الأساس المنطقى	وحدة التحليل	مستوى التحليل	توكيدات النظرية	المتبنون
المدخل السردى (الروائى)		صاحب المصلحة بوصفه جزءاً من قصة فى الرواية الأوسع من حياة الشركة	المشاركون فى العمليات التنظيمية	المستوى الكلى: منظور السوق التنظيمى نظاماً	الإدارة الإستراتيجية سياسة الأعمال	Mrtoff,1983. Freeman,1995. Litz,1996.
	المعيارى	المسؤولية الاجتماعية للشركة، من خلال مبدا الوكالة، ومبدا شرعية الشركة	حقوق الملكية الحديثة	المبادئ المرتكزة إلى النظام	مذهب النفعية مذهب الحرية نظرية العقد الاجتماعى	Donaldson& preston,1995. Donaldson& Dunfee, 1999.
			أخلاقية الوكيل	المبادئ المرتكزة إلى النظام	نظرية الوكالة المسؤولة	Wood and Jones 1995. Yuth and Dillard, 1999.
			العقود الاجتماعية (الرفاهية) والعدالة)	المبادئ المرتكزة إلى النظام	نظرية العقد الاجتماعى	Rawls 971; Rovsseau1962, Child&Marcox, 1999.
			الراسمالية الكانتينية	المبادئ المرتكزة إلى النظام	النظرية الأخلاقية (الالتزام المطلق)	Freeman&Evan1990. Wright and Ferris, 1997.
المدخل التحليلى	الوسيلى	تأثير اعتبارات أصحاب المصلحة فى مستوى قاعدة الشركة	علاقات كفؤة، تعاملات، عقود علائقية	السلوك التنافسى	نظرية شبكة العمل الاجتماعى، نظرية الوكالة الإيجابية، نظرية كلفة التعامل	Frank1988.Preston Et al., 1991 Hill&Jones1992 Ones 1999, 1995.
	الوصفى	السلوك الإدارى والتنظيمى من أجل اعتبارات أصحاب المصلحة	توجه الأداء الداخلى والعدالة الداخلية/توجه القيمة	السلوك الإدارى	الاقتصاد الإدارى، علم النفس التنظيمى والاجتماعى	Clarkson1995. Etzioni1988. Mitchel et al., 1997.
			طبيعة أصحاب المصلحة وقيمهم وتأثيرهم فى القرارات وطبيعة الموقف	السلوك التنظيمى	نظرية المنظمة نظرية القرار	Rerier & Cochran,1991. Logsdon and Yuthas 1997, Berman et al., 1999.

المصدر: Andriof & Waddock, Unfolding Stakeholder Engagement, 2002, P. 34

المبحث الرابع - تقييم نظرية أصحاب المصالح:

هناك إجماع بين علماء أخلاقيات الأعمال على تفضيل وتقديم نظرية أصحاب المصالح - وهى النظرية التى تبحث أو تسعى إلى إعادة تعريف وتوجيه غرض ومناشط الشركة. وبعيداً عن السعى إلى تقديم أرضية أخلاقية لرأسمالية الشركة يسعى علماء الأخلاقيات إلى تغييرها بشكل مثير. ويوضح Windsor (1998:3) أن الافتقار إلى تحديد واضح للعلاقة بين أصحاب المصالح والمنطق الاقتصادى هو الحلقة الكبرى المفقودة فى هذه المعادلة. وبينما أحرزت نظرية أصحاب المصالح درجة من القبول فى أدبيات الإدارة الإستراتيجية، أصبح من المعتاد ملاحظتها فى مقررات وكتب جديدة باعتبارها أدوات للتحليل الإستراتيجى، إلا أن هناك مقاومة جوهرية لمنطق النظرية فى أدبيات الاقتصاديات المالية. وهناك اتساع لحركة مضادة تفضل بقوة معايير حاكمية الشركة وحقوق أصحاب الأسهم وأفكار القيمة الاقتصادية المضافة.

ويجادل منظرو نظرية أصحاب الأسهم مثل Milton Freidman فى أن المديرين يجب أن يخدموا مصالح مالكى الشركة من حملة الأسهم. ويؤكدون أن الالتزامات الاجتماعية للشركات تنحصر فى الإنجاز الحسن للعقود، الالتزام وإطاعة القانون، التفاعل مع التوقعات الأخلاقية المتعارف عليها. وباختصار "إن الالتزامات نحو أطراف من غير حاملى الأسهم هو حجر عثرة أمام تحقيق مصالح المالكين الشرعيين". ويستخدم Marcoux منطق Freidman ويتساءل: " لماذا يجب أن تلتزم الشركات بتقديم شىء ما إلى من قدم له الكثير مسبقاً "فالشركات لا تستعبد العاملين، بل تدفع لهم بشكل منتظم أجوراً ومنافع مقابل جهودهم؟ وهى لا تسرق الزبائن بل تقدم لهم سلعاً وخدمات مقابل العوائد التى يدفعونها. وهى لا تبدد المقدرات العامة (مثلما تفعل بعض الوكالات الحكومية) بل تدفع ضرائب وتطيع القانون. إضافة إلى كل ذلك، إن تلك التعويضات المدفوعة تقع ضمن اتفاق اختيارى مع تلك الأطراف أو ممثليها. فلماذا ولأى سبب يستنتج البعض أن تلك التعويضات غير مجزية وغير عادلة؟ وما ضرورات

إلزام الشركات بإعطاء المزيد لمن هم أساساً قد أخذوا ما يستحقون؟ (Marcoux, 2000: 21).

وفي الحقيقة حتى إذا سلّم المرء بمعقولية نظرية أصحاب المصالح باعتبارها مدخلاً عاماً، يبقى هناك نزاع حول معنى"أصحاب المصالح". فمن هو منطقياً صاحب المصلحة؟ علماً أن هذه مسألة غير محلولة إلى الآن. وحتى على افتراض أن العلماء تمكنوا من الاتفاق على تعريف فعليّ لصاحب المصلحة، فإن هناك عقبة أخرى أمام تطبيق نظرية أصحاب المصالح؛ لأنه لا أحد يعرف كما يبدو كيف يمكن وضع النظرية موضع التطبيق. إن جوهر النظرية يدور حول مصطلح"العدالة"وهو غير قابل للتوضيح والاتفاق؛ لذا فإن الحقوق والواجبات ضمن نظرية أصحاب المصالح تعتمد على فهم ومعنى مصطلح صاحب المصلحة الأمر الذى يعود بالجدال إلى المشكلة الأصلية للتعريف (Jennings, 2001: 6).

إن فلسفة النظرية تتعارض مع حقوق الملكية وعملية ومتطلبات الأداء وحتى القانون الذى يحكم الشركة وأساس هذه الإشكالية هو التعارض مع شرعية الملكية القانونية، فالنظرية تهدف إلى فرض صيغة أو شكل جديد من العقود على الشركة ومالكيها بمنح أصحاب المصالح صوتاً مسموعاً فى إدارة وأسلوب استخدام أملاك تعود لحملة الأسهم. حتى إن النظرية تمنحهم هذا الحق مع افتراض عدم وجود مخاطر لهم، بل وبأثر رجعى ومتى يرون ذلك مناسباً. فالنظرية تزيد من أعباء حملة الأسهم الذين يتحملون مخاطر السوق لتضيف على عاتقهم المخاطر المتعلقة أو المنبثقة من تعقيد التركيبة أو التشكيلة التى تضم أصحاب المصالح، وهى غير محددة من حيث التشخيص والقوة. ويندرج ضمن التناقض الضمنى أنه تم إعطاء أصحاب المصالح اليد العليا للتعبير عن التعاقد القانونى بين حملة الأسهم والشركة، وفضلاً عن انتهاك حقوق الملكية؛ فإن المنظرين الذين منحوا هذا الدور لم يشيروا أو يعترفوا بالمستحقات أو الواجبات المترتبة على من يمارس هذا التأثير فيما يتعلق بالعملية والأداء التنظيمى. وعلى افتراض أنه من الممكن تجاوز مشكلة التعريف لنصل إلى السؤال الإجرائى: كيف تعمل نظرية أصحاب المصلحة؟ فما تزال هناك إشكالية تتعلق بكيفية إشراك

أصحاب المصالح فى حاكمية الشركة. وتتفاقم هذه المشكلة؛ لأن لها علاقة بالقضايا والمسائل التعريفية ومثال ذلك: كيف يحدد المديرون التنفيذيون مصالح ورغبات الحيوانات والأشجار، ويربطون ذلك بقضايا المنافسة؟ وعلى افتراض أنه من الممكن تجاوز عدم قدرة هذه الأطراف على التعبير عن مصالحها، كيف يمكن قياس مدخلاتها أو أوزانها إزاء مدخلات حملة الأسهم؟ (Jennings, 2001: 7).

إن السؤال حول تحكّم أصحاب المصالح يمكن صياغته بالعبارة التالية: هل يحق لإنسان أو جهة فى مكان ما أن توقف العمل فى مصنع صلب؛ لأنه يلحق ضرراً بطبقة الأوزون؟ وقد أثير جدال كبير فى السنوات العشرين الأخيرة حول لا منطقية فكرة أو مذهب أصحاب المصالح وألغازها غير القابلة للحل. وهناك شواهد على أن المذهب ذاته قد تغير جذرياً، وأن معنى المصطلح قد تحول بشكل مثير. ومع أنه الآن يشير إلى عملية هى ببساطة مناقضة أو حتى معادية لنظم الأعمال التقليدية، فهو يوصف بأنه صيغة حميدة أو معتدلة لإستراتيجية الشركة تتلاءم مع السعى لتعظيم ثروة المالكين. والمعنى الأصلى لمصطلح أصحاب المصالح كان حساساً ومتناغماً مع عقلانية مشروعات الأعمال، ودليل ذلك أن أول استخدام للمصطلح كان من قبل (SRI) فى سنة ١٩٦٣، وكان يشير إلى مجموعة صغيرة من الأفراد أو الناس يرتبطون ارتباطاً قوياً بعملية الأعمال- بشكل نظامى أصحاب الأسهم، الموظفين، الموردين، وأولئك الذين لهم مهارات تقنية أساسية لعمليات الشركة. وأصحاب المصالح هؤلاء قد لا يكونون من المالكين للشركة إلا أنهم أساسيون للتخطيط لها ولنجاحها، ووجهات نظرهم يجب أن تؤخذ بالحسبان عند وضع السياسات. وإلى هذه النقطة لم تكن هناك "أيديولوجية" وراء مذهب أصحاب المصالح Stakeholderism ضمن هذا المفهوم، بل مجرد ممارسات وتطبيقات حساسة نحو إشراك هؤلاء الناس فى عملية اتخاذ القرار؛ لأنهم يتأثرون فعلياً بمناشط مشروعات الأعمال. وحتى فى الاقتصاديات الأنجلو أمريكية قد تكون "الثقة"أكثر كفاءة من التعاقد، إذ يمكن الاحتفاظ بدعم أصحاب المصالح من خلال تشجيع وتطوير ترتيبات معينة لا تعاقدية لمشروعات الأعمال. وإلى هنا لم تظهر مشكلة قيمة السهم؛ لأن

السلطة ما زالت مستقرة بين أيدى المالكين المهيمنين. كما أنه لا توجد نزاعات خطيرة حول غرض الشركة، فالعمال والأنشطة لهما هدف واحد ومحدد يسعيان إليه وهو منفعة ومصلحة المالكين، أما احتمال عدم الاتفاق فهو ثانوى وقابل للحل من خلال الرجوع إلى معيار ثروة المالكين. إن التناسق النسبى للمصالح بين حملة الأسهم يعنى أن مشكلات الخيار الذى يستند إلى التوليف فى تبنى توجهات أصحاب المصالح هو أمر غير محتمل الحدوث (Barry Norman, 2002: 542).

إن تحول معنى مصطلح أصحاب المصالح قد جاء مصحوباً بالمشكلات المستعصية على الحل، وكما تمت الإشارة فإنه قد تم توسيع مدى أصحاب المصالح إلى ما هو أبعد من الأشخاص الذين لهم مصلحة مباشرة فى عمليات الشركة ليضم أولئك الذين لهم ادعاء أو هم بالكاد يتأثرون بمناشطها. ويذهب هذا الاتساع أيضاً أبعد من الأعضاء فى المجتمع المحلى، ليشمل مواطنى البلد أو حتى مواطنى الدول الخارجية التى للشركات نشاط فيها. حتى إن البعض يعتبر المستهلكين أصحاب مصالح وهو تصور مناف للمنطق؛ لأن للمستهلكين سلاح ماضٍ ضد الشركة إذا ما أرادوا، وذلك يكون بمقاطعة منتجاتها.

إن أصحاب المصالح حسب المفهوم الجديد يقدمون وبشراسة ادعاءات متشعبة تتعلق بالشركة. فالبعض يريد ساعات عمل أقل وآخرون يريدون أجوراً أعلى، وهناك من يرغب فى التخلى عن فرص مربحة من أجل اعتبارات بيئية، ويسعى غيرهم لضمانات وظيفية أكبر. وعندما تتم التسوية مع أولئك الذين لهم مهارات وقدرات وتأثير فى إدارة وعمليات الشركة، يصبح فجأة كل من له ادعاء يتعلق بالشركة صاحب مصلحة ينبغى الانصياع له أو أخذه بالحسبان. حتى إن هناك ادعاءات مزعومة لأصحاب المصالح هى بشكل سافر ذات طبيعة سياسية وتتميز بعدائية غريبة لأهداف الشركة، على سبيل المثال ابتليت شركة Royall Dutch Shell بمجموعات من حملة الأسهم الناشطين الذين لا اهتمامات لديهم برفاهية الشركة وهم يلومونها فى كل شىء ابتداء من تخريب البيئة وانتهاء بكونها جزءاً من النظام الديكتاتورى العسكرى فى نيجيريا، وبدلاً من أن يكون ناشطو حملة الأسهم قوة لتحقيق أهداف الشركة أصبحوا أداة لتحطيمها.

ويرى البعض أن فكرة أصحاب المصالح بدأت تفقد بريقها وجاذبيتها على الرغم من الثناء الذى تناله من الفلاسفة وحتى من مشروعات الأعمال ذاتها، وقد يكون سبب ذلك التوجهات الاقتصادية التى تشكل ضغوطاً يصعب مقاومتها (Barry Norman, 2002: 445).

لقد جاءت نظرية أصحاب المصالح لتقدم حلولاً لمشكلات حقيقية إلا أن مشكلة الحلول التى يقدمها أنموذج النظرية هى أنها تحاول أن تجعل نظم الأعمال يعمل كأنه نظام سياسى، وهكذا يتوقع فى ضوء ذلك الوصول إلى نظام سياسى للمنظمة يمكن وصفه بأنه أقل أو أكثر عدالة. وحقوق التصويت لن تعود مستندة إلى حقوق الملكية والصوت هو الصيغة المهيمنة مسبقاً فى ذلك. وإلى المدى الذى تؤثر فيه تصرفات الحكومة على الناس بدرجة متساوية، فإن الالتزامات الديمقراطية تتطلب ألا تهيمن فئة أو جماعة واحدة على الشؤون العامة. إن تصرفات الحكومة تلك لا تنحصر فى تقديم السلع العامة فحسب، بل تضم أكثر من ذلك، وتلك التصرفات لا تؤثر فى الناس بطريقة متساوية، وقد تكون الحكومة هى الممثل الرسمى إلا أنه قد يكون مهيمناً عليها من قبل النخب، ولا يمكن مساءلتها عملياً من قبل كل الناس- وهذه هى المشكلات المرتبطة بنظرية الديمقراطية لكنها غير مرتبطة بالقضايا التى تمت مناقشتها هنا. إن مشروعات الأعمال شىء آخر يختلف عن عمل الحكومة، ففى هذه المشروعات إشكالية الخروج تتحقق بالبيع لمن يملك أسهماً، أو ترك العمل وتغيير الوظيفة للعاملين، وهذا هو الأسلوب الرئيس للتأثير فى السياسة. أما تغلغل السلوك السياسى والعملية السياسية إلى عالم الأعمال، فهو ينذر بجلب كل مساوئ التصويت والأثر السلبى المترتب على عمليات جماعات الضغط إلى نشاط وميدان-الأعمال- يرتكز أساساً إلى الحرية الفردية والمبادرة الشخصية الهادفة الى تحقيق إنجاز ما (Barry Norman, 2002: 552).

وربما يقع الضرر الأعظم لتسييس نظم العمل - نتيجة لتبنى النظرية - فى قدرته الفائقة على الإطاحة بعمليات الاكتساب. وهى العملية التى تعد الحماية الأكثر فعالية فى الاقتصاد الحر فى وجه المديرين الذين يخرجون عن هدف

تعظيم ثروة المالكين. إن إعادة هيكلة الشركات الأمريكية داخل الولايات المتحدة فى فترة الثمانينيات هى أكبر سبب منفرد للرفاهية ضمن متغيرات الاقتصاد الجزئى آنذاك. أما الآن فإن جماعات أصحاب المصالح يتجمعون ليشكلوا تحالفات تمنع إعادة الهيكلة الصناعية التى تخدم وتفيد أعضاء كثيرين فى المجتمع الاقتصادى. إن مذهب أو أيديولوجية أصحاب المصالح على النقيض من ذلك يمنح امتيازات لأشخاص وجماعات لخلق حركة مناوئة للاكتسابات من خلال التركيز والاستغلال لبعض التشريعات الحكومية التى صدرت فى أواخر الثمانينيات (فى الولايات المتحدة) الأمر الذى يخدم فقط وعلى الأجل القصير شاغلى المناصب فى الشركات والاتحادات لا المجتمع الاقتصادى بشكل عام. وفى الاقتصاديات غير الأنجلو أمريكية أصبح الموقف أكثر سوءاً حتى من دون دعم القانون أو التشريع، ففى ألمانيا قدمت Thyssen عرضاً مثيراً للاندماج لشركة Krupp إلا أن تحالفاً من أصحاب المصالح يضم: بنوكاً واتحادات فضلاً عن الإدارة اعتبروا العرض عملية استحواذ فى صيغة اندماج مذل، وكان الشرط المهم هو ألا يفقد أحد وظيفته. ولا شك أن إجماعاً كافياً ظهر ليعلو على مسألة قيمة السهم وتعظيم ثروة المالكين. الأمر الذى يثبت أن السلوك التعاونى أو التجميعى ليس بالضرورة هو العلاج الاقتصادى الناجع. وبشكل عام، فإن أيديولوجية أصحاب المصالح التى تمثلت فى السلوك المناوئ لاندماج Thyssen/Krupp تضع وتشكل تهديداً للعقلانية والحرية الخاصة والرفاهية فى اقتصاد السوق. لكن فى العقلانية الألمانية تم إنجاز وإكمال صفقة Vodafone الناجحة لـ Mannesman على الرغم من معارضة ومقاومة أصحاب المصالح. فالصفقة قد تلقت دعماً مهماً من الطابع الأنجلو أمريكى والمناورة الشخصية. فتهديد المحكمة بإلزام الإدارة بالقيام بواجباتها التوكيلية فى العمل لصالح ولمنفعة حملة الأسهم، وكذلك إجماع مجلس حملة الأسهم قد أكد حقوق الملكية لتستعيد موقعها وهيمنتها على قرارات الشركة. إن الأكثرية العظمى من المديرين هم على صلة وثيقة فى التطبيق بأحد جوانب معتقد أو أيديولوجية هذه النظرية، خاصة دورهم فى إرضاء مجموعة واسعة من أصحاب المصالح وليس مجرد مالكى الأسهم (Donaldson&Preston, 1995: 75), (Clarkson, 1995: 106).

ولا يبدو أن هناك نظرية ظاهرة حول التطبيق العملى لتحقيق هذا التوازن باستثناء منح الإدارة حق التصرف (الموجود أساساً بموجب الفصل بين الملكية والإدارة) والحكم على المواقف فى إطار التزاماتهم نحو الأطراف التنظيمية المتعددة المكونة للمنظمة. ويوضح Norman Augustine (المدير التنفيذى فى Martin Marietta)،"أن أكثر القرارات صعوبة وخطورة هى تلك المرتبطة بالنزاعات بين تلك الجماعات، فالمدير يجب أن يقرر ماهية العدل فى تلك الظروف، والعمل الثابت المطلوب، ثم الموازنة بين تلك الالتزامات" وأحد المداخل لذلك هو المساواة، والمدخل الآخر هو التناسب أو الملاءمة. ويسأل Bibble (رئيس شركة Philip Morris Cos) إذا ما كانت صحة الزبائن هى المسؤولية التى تقع فى المقام الأول، فإن الاستجابة للزبائن هى مسؤولية واحدة"ولدى مسؤوليات أخرى نحو الموظفين، حملة الأسهم، والمجتمع عموماً "وكلها متساوية الأهمية"، ويمكن اعتبار أن هذا الرأى يعطى أوزاناً متساوية لكل المصالح الرئيسة. ويجادل (Boatright, 1994) حول كيفية التعامل مع المساواة الأخلاقية فى ادعاءات أصحاب المصالح.

لقد جاء تطور منطق نظرية أصحاب المصالح نقداً وتوسيعاً للمعتقد القانونى للمسؤولية التوكيلية المحددة التى حددتها المحكمة العليا فى الولايات المتحدة عام ١٩١٩، والتى أخذت موقعها فى إطار عمل المسؤولية الرئيسة للاقتصاديات المالية. وقد اعتبر (Dodd, 1932) توسيع فكرة التزام الإدارة أميناً موكلاً من قبل الأطراف والهيئات التنظيمية الأخرى بمنزلة "استعارة مضللة؛ "لأن الشركة يجب أن تعمل أساساً ضمن المصلحة العامة. وهو يوصى بتقوية الحقوق القانونية للمستهلكين والموظفين. ويعتبر (Berle & Means 1932) الشركة مؤسسة اجتماعية أكثر منها مشروع أعمال (Hobbs, 2001: 5).

ويجادل (Barnard 1938) فى أن صيانة وإدامة المنظمة هى الوظيفة العليا للإدارة، وفى بداية الستينيات كان هناك تحول ظاهر فى التأويلات حول أصحاب المصالح فى الولايات المتحدة والدول الإسكندنافية. ففى الولايات المتحدة ومنذ العشرينيات كانت الفكرة السائدة وغير الواضحة هى أن الأعمال

يجب أن تدار من أجل توازن بين مصالح: الزبائن، الموظفين، وغيرهم. ولكن ذلك فى الحقيقة لم يجعل الإدارة مسؤولة أمام أية جهة كانت . فى اليابان وألمانيا والدول الإسكندنافية كان ينظر إلى المؤسسات الكبرى باعتبارها تدار أساساً لخلق وإدامة التناغم الاجتماعى الذى يقصد من ورائه الحفاظ على مصالح العمال (Drucker, 1999: 59). إن التطور التاريخى والمتجسد فى التمييز بين التوازن غير الواضح أو قبول الهرمية (الأفضليات) فى المصالح المتعددة، وكلا المدخلين يعكس بصيغة ما الدمج الذرائعى (البرجماتى) بين القوة والشرعية (Mitchell,et al., 1997) وتترك عملية الموازنة تحديد ضرورات الموقف إلى الإدارة المخولة. ومن الانتقادات الموجهة إلى فكرة الموازنة بين أصحاب المصالح هو أن جانباً منها سيولد صاحب مصلحة قوياً وعدائياً. وتظهر الانتقادات التى تتساءل عما إذا كانت فكرة وجوب الاختيار بين تعظيم الثروة الاجتماعية، والإدارة على وفق أصحاب المصالح قابلة للتطبيق ضمن هذا المدخل. وعليه فرأس المال يجب أن يأخذ الأفضلية باعتباره العنصر الذى ينظم الشركة. والتبرير ليس حق الملكية فحسب، بل الأكثر هو آليات السوق التى تعظم الثروة الاجتماعية فحسب، (Blair, 1995). وينتقد (Sternberg 1996) بوضوح فكرة الموازنة بين أصحاب المصالح مؤكداً أنها تستند إلى أرضية مزدوجة وأنها غير قابلة للتنفيذ وغير مرغوب فيها. وأن كلفة وثمن تحقيق أفضل العلاقات مع أصحاب المصالح قد تكون الفرص السوقية والإضرار بالموقع التنافسى (Mayer, 1996) ويدافع (Williamson & Bercovitz, 1997) عن أسس الكفاءة التى تستند إلى أنموذج حملة الأسهم ومجلس المديرين الذى يمثلهم، وهو ضد أى شكل لتمثيل أصحاب المصالح (كما هو الحال فى أوربا). إن شكل أو صيغة الحاكمية فى الولايات المتحدة يقلل إلى الحد الأدنى التكاليف المترتبة على المساومات مع أصحاب المصالح، وهذه التكاليف تشكل جزءاً مهماً من تكاليف الإنتاج.

إن التقارير الأخيرة فى القطاع الخاص حول حاكمية الشركة تحاول أن تزيد المسؤولية الإدارية من أجل خلق القيمة لحامل السهم مع ميل فى التوجه نحو أنموذج إدارة أصحاب المصالح. وقد ينظر إلى هذه التقارير جزئياً باعتبارها رد

فعل لنجاح إستراتيجيات تعظيم القيمة الاقتصادية والقيمة لحامل السهم. والخاصية الأساسية لهذه التقارير هى فكرة أن خلق الثروة واسترضاء توقعات أصحاب المصالح سوف يتحقق أو يحدث بطريقة ما فى الأجل الطويل، تقرير Peters (هولندا) يوظف بوضوح فكرة الموازنة " يجب على الشركات أن تسعى إلى الموازنة الجيدة بين منافع الذين يقدمون رأس المال ويتحملون المخاطر (المستثمرون)، وأصحاب المصالح الآخرين، وأنه على المدى الطويل لن يشكل ذلك صراع مصالح (1997:9). وهذا المنطق يعنى أن تحقيق الموازنة أمر ضرورى، وأن أى نزاع مصالح على المدى القصير هو قابل للحل. تقرير Dey (كندا) يوضح "أن الهدف الرئيس للشركة هو تعزيز القيمة لحامل أسهم (1997:7)، إلا أن المنافع على المدى الطويل لا يمكن تحقيقها لحملة الأسهم ما لم تخدم أو تدرج اهتمامات وتوقعات أصحاب المصالح الآخرين"(1997:8). ويوضح تقرير Hamel (المملكة المتحدة) – وبشكل مناقض لرأى Drucker الذى يؤكد:" أن الشركات العامة هى الآن المنظمات الأكثر عرضة للمساءلة فى المجتمع، إلا أن التأكيد على المساءلة يميل إلى تحديد المسؤولية الأولى للمجلس باعتبارها تعزيز الرفاهية أو الملكية فى المشروع عبر الوقت (Windsor, 2000: 5).

من الجانب المعاكس يرى البعض أن الحاكمية الجيدة تؤكد على ضرورة اعتبار وحسبان كل الأطراف أو المكونات التنظيمية – أصحاب مصالح – (ALI, 1994: 7). كما أن مبادئ معهد القانون الأمريكى American Law Institute (ALI) لحاكمية الشركة يجادل "إن التوجه نحو نشاط قانونى أخلاقى مشبع بالروح العامة هو أمر يحدث طبيعياً". إن لغة (ALI) تعنى ضرورة تحقيق الموازنة، على الأقل بوصفها محددات خارجية للأهداف الاقتصادية. فهى تعكس الإدراك بأن الشركات هى مؤسسات اجتماعية بالإضافة إلى أنها مؤسسات اقتصادية. وبموجب ذلك فإن سعيها إلى الأهداف الاقتصادية يجب أن يكون ضمن محددات الالتزامات الاجتماعية، بل حتى ضمن الاحتياجات الاجتماعية (ALI, 1994, 1: 57). إن مبادئ (ALI) تتقبل منطق نظرية أصحاب المصالح: "إن الشركة الحديثة وبطبيعتها تخلق اعتماديات مع جماعات متعددة ومتنوعة ووفق صيغة شرعية، ومنهم: الموظفون، والزبائن، والمجهزون، وأعضاء المجتمعات التى تعمل فى

إطارها. وهدف الربحية الطويل الأجل للشركة يعتمد على استجابة الشركة وتلبيتها للتوقعات العادلة لتلك الجماعات" (ALI, 1994: 56-57). إن مبادئ (ALI) ترى أن تحمل تكاليف التأثيرات الاجتماعية "أصبح مقبولاً على نطاق واسع، وأن الشركة يجب على الأقل أن تأخذ بالحسبان التأثيرات الاجتماعية لأنشطتها، وأنه أمر أساسى أن تكون على وعى بالتكاليف الاجتماعية لتلك الأنشطة، ومن خلال ممارساتها يحب أن تأخذ الشركة فى اعتبارها تلك التكاليف بطريقة ما " (ALI, 1994: 65) ويشير ذلك بوضوح إلى تحقيق الموازنة.

إن بعض الانتقادات الموجهة إلى فكرة الموازنة بين أصحاب المصالح فى الولايات المتحدة ترى أن الأعمال يجب أن تدار حصراً لمصلحة المنفعة القصيرة الأجل لصاحب السهم. وهو أمر لم يعد بالإمكان تبريره أو الدفاع عنه ويجب تعديله (Drucker, 1999: 60). وهناك إشارات إلى بداية ظهور مدخل الهرمية فى الأفضليات الذى يستند إلى ادعاء Drucker إن صناع المعرفة الفكرية يجب أن يدخلوا ضمن الملكية (1999:61). ويجادل Blair (1995) بأن مالكى الأسهم والمديرين فشلوا فى تعظيم الرفاهية الاجتماعية (ومن ثم ثروة الشركة)؛ لأنهم لم يدركوا أن هناك مستثمرين آخرين يتحملون مخاطر (لاسيما الموظفون الذين يمتلكون المعرفة) والذين يمتلكون استثماراً فى الشركة ولم تتم مكافأتهم (إرضاؤهم مثلاً). ومقترح Blair هو منح هؤلاء أسهم ملكية (وليس بالضرورة حق التصويت)، إلا أنه لم يشر إلى تمثيلهم فى مجلس المديرين. إن مقترح Blair من الناحية العملية يدعم التوجه نحو آليات السوق. ويرى Blair أن هذا المنظور له أبعاد أوسع من مجرد أخذ الموظفين بالحسبان. إلا أنه لم يوضح الكيفية التى سيتم من خلالها التوفيق بين فائض القيمة للمنتج producer وفائض القيمة للمستهلك. ويمكن اعتبار مقترح Blair مزجاً بين الاتجاه المعيارى والاتجاه الوسيلى فيما يتعلق بإشراك صناع أو عمال المعرفة الفكرية فى ملكية الشركة (Windsor, 1999: 10).

المبحث الخامس - الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التى سيتم عرضها كالتالى:

١- جسَّدت نظرية أصحاب المصالح التراكم الفكرى فى تطورها، وغطت مدى فلسفياً واسعاً فى منظوراتها، وأثارت وما زالت تثير جدلاً واسعاً حول مثاليتها المفرطة وعدم واقعية بعض أسسها وصعوبة تطبيقها. ومع ذلك هناك مساحة من الاتفاق بين أطراف النزاع الفكرى فى هذه النظرية، وخاصة حول الغرض منها، إلا أن الخلاف يتركز على الآليات التى تقود إلى ذلك الغرض. مع ضرورة الإشارة إلى أن هناك من يرفض منطق وفلسفة النظرية جملة وتفصيلاً.

٢- إن التراكم المعرفى الذى يندرج تحت إطار أصحاب المصالح، أصبح من السعة والتطور بحيث يشار إليه بالمجال أو الميدان أو الحقل الدراسى، إلا أن عدم التناغم الفكرى هى السمة الأبرز للتأطير المفاهيمى لموضوع أصحاب المصالح. وكمثال غالباً ما تطلق مصطلحات لتعبر عن الجهود العلمية فى هذا المجال، ومنها: نظرية (أو نظريات)، مدخل (أو مداخل)، منظور (أو منظورات)، أيديولوجية، مذهب - تيار فلسفى- أصحاب المصالح -Stake holderism. والحقيقة أن المشكلة ليست باستخدام هذه المصطلحات إذا كان التمايز بينها فى المعانى واضحاً، بل المعضلة هى فى استخدامها بدون وجود أدنى إجماع أو اتفاق على المعنى الذى تتضمنه والدلالات التى تؤدى إليها. بل إنها أحياناً تستخدم باعتبارها مترادفات؛ مما يعوق الجهود العلمية باتجاه تأطير نظرى متكامل لهذا المجال من الدراسة.

٣- إن منطق نظرية أصحاب المصالح يتقاطع فى بعض حلقاته على الأقل مع الافتراضات الجوهرية التى تستند إليها فلسفة الأعمال واقتصاد السوق مثل نظرية الوكالة ونظرية حاكمية حملة الأسهم. وترتب على ذلك هيمنة منطق العمليات السياسية لا المنطق العقلانى التقليدى المشبع بالروح الاقتصادية والفلسفة الفردية، مما يؤكد أهمية الوصول إلى توفيق بين كل تلك الافتراضات المتنازعة ضمن إطار نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية. وهناك إمكانية واعدة لتحقيق ذلك فى حلقات محددة ضمن نظرية أصحاب المصالح خاصة فى المنظور الوسيلى منها.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- **الموسوعة الفلسفية المختصرة**، نقلها عن الإنجليزية: فؤاد كامل، جلال العشرى، عبد الرشيد الصادق، دار القلم - بيروت، منشورات مكتبة النهضة بغداد، د - ت.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Alkhafaji Abbass, (1989) **A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in A Dynamic Environment** New York: Quorum Books.
2. **American Law Institution(ALI)**, Principles of Corporate Governance : Analysis and Recommendation. ALI Publishers.vol.1 of 2,1994.
3. Andriof , Jorg, & Waddock ,Sandra, (2002) **Unfolding Stakeholder Engagement** Greenleaf Publishing, Boston.
4. Berle A. , Means G., **The Modern Corporation and Private Property** .New York ,Commerce Clearing House.
5. Blair Johan, (1995) **Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance of the Twenty-first Century**.Washington ,DC: Brooking Institution.
6. Clarkson Max, (1991) **Defining Evaluating and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model**,"In Research in Corporate Performance and Policy, Edited by James Post, 331-358.Greenwich, Conn: JAI Press.
7. Clarkson Max, (1991) **Defining Evaluating and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model**,"In Research in Corporate Performance and Policy, Edited by James Post, 331-358.Greenwich, Conn: JAI Press.
8. Clarkson Max, (1991) **Defining Evaluating and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model**,"In Research in Corporate Performance and Policy, Edited by James Post, 331-358.Greenwich, Conn: JAI Press.
9. Drucker, Peter, (1991) **Management Challenges for The 21st Century** Harper Business,New York.
10. Freeman, Edward, (1984) **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Bitman, Boston.
11. Kotler, j. & Heskett j., (1992) **Corporate Culture and Performance**, New york: Free Press.
12. Kreiner & Bambri, (1991) **Influence and Information in Organization-**

Stakeholder Relationship: In "Research in Corporate Performance and Policy", Edited by James Post, 12:3-36.Greenwich, Conn: JAI Press.

13. Kuhn, James & Shriver, Donald, (1991) **Beyond Success: Corporation and Their Critics in the 1999s.** New York: Oxford University Press.

- PERIODIDALS

1. Barry, Norman, (2002) The Stakeholder Concept of Corporate Control Is Illogical and Impractical, **The Independents Review**, vol. 1,no. 4.
2. Beaver W., (1999) Is The Stakeholder Model Dead? **Business Horizon,** vol.42,no.2.
3. Dodd Merrick, (1932) For whom are Corporate Managers Trustees? **Harvard Law Review**,vol. 45,no.2.
4. Donaldson,Thomas & Preston Lee, (1995) The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications, **Academy of Management Journal**, vol.20.no.1.
5. Freeman R., (1994) The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Direction, **Business Ethics Quarterly**,vol.4,no.4.
6. Heene,Aime,Nikolgy Dentchev,Sebastian Desmidt & Kristien Van Laere, (2002) Strategic Management As A Process of Stakeholder Management and Firm Value Distribution in a Context of Strategic Issues Management, **Corporate Reputation Review**, Special Issue.
7. Jones Thomas. and Wieks A., (1999) Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Journal**,vol. 24.
8. Jones Tthomas, Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics, **Academy of Management Journal**,vol.20,no.2, (1995).
9. Mitchell Ronald & Agle Bradley. and Wood D., (1997) Towards A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Journal,** vol.22,no.4.
10. Wang J., Dewhirst H., (1992) Boards of Directors and Stakeholder Orientation, **Journal of Business Ethics**, vol.11.

- INTERNATIONAL CONFERENCES

1. Pouloudi A., (1999) Aspects of The Stakeholder Concept and their Implications for Information System Development, Proceeding of **The 32nd Hawaii International Conference on System Science.**
2. Windsor D., (June 1999) Can Stakeholder Interest Be Balanced ?Paper Presented to **International Association for Business and Society(IABS)Annual Conference** in Paris, France, Publishing in the Conference Proceedings .

3. Windsor Dunane, (June,1998) The Definition of Stakeholder Status, Paper Presented at **The International Association for Business and Society (IABS) Annual Conference in Konakailua**, Hawaii.

- **INTERNET**

1. Elias Arun & Robert Cavana, Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modeling, new Zealand, (2000). **http://www.mcs.vuw.ac.nz/opre/ornsnz2000/papers/BobCavana.pdf**

2. Hobbs, Richard, Stakeholder and Corporate Governance :Theory and Evidence of Economic Performance, ECRC Center for Business Research, 2001. www.research.cambrig.com

   http://web.idre.ca/en/ev-z-201-1-Do_TOPIC.html

3. Jennings, Marianne, Stakeholder Theory: Letting anyone interested Run The Business in Required, (2001). **http://rds.yahoo.com/s=2766679/k=Jennings+Marianne+letting+anyone+interested trun/v=2/SID=e**

4. Margolis Joshua, and Walsh James, Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives By Business?, December, 2002. **http:www. hbsworkingknowledge.hbs.edu/pubiterm.jhtml?**

5. Mason Glenn, Stakeholders and Stakeholder Theory: An Analysi, (2003) **.www. geocities .com/ griseborough /55 .htm**

6. Menna Ty, Moving Beyond Antagonism in Stakeholder Theorizing: Considering Firm-Stakeholder Relationships As Potential Strategic Assets, Original paper to be presented at **The 2001 Midwest Academy of Management Conference** , Toledo, Ohio. http://owl.ben.edu/mangt/Menna40.doc

7. Windsor Dunane, (June,1998) The Definition of Stakeholder Status, Paper Presented at **The International Association for Business and Society (IABS) Annual Conference in Konakailua,** Hawaii. http://rds.yahoo.com/S=2766679/k=Windsor+annual+conference+1998+stakeholder/v=2/SID=e/1=v

التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها

الدكتور محمد حسن شعبان
أستاذ إدارة المشاريع
معهد الإدارة العامة

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد السادس والأربعون
● العـــدد الرابع
● شـــوال ١٤٢٧هـ
● نوفـمـبـر ٢٠٠٦م

التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها

أ. د. محمد حسن شعبان*

ملخص:

يعرض البحث لدور الموارد البشرية فى تحقيق التنمية، وخاصة فى عصر المعلومات أو فى مجتمع المستقبل - مجتمع المعرفة -، ومن ثم يناقش البحث التحديات المعاصرة والمستقبلية الكامنة أمام الموارد البشرية العربية فى عصرى المعلومات والعولمة ويناقشها بالتفصيل، ومن ثم يتوصل البحث إلى الآليات الممكنة لمواجهة هذه التحديات الناتجة عن هذه العولمة الاقتصادية والثقافية، المسلحة بأدوات ثورة المعلومات. ويخلص البحث إلى نتائج وتوصيات نراها مفيدة هنا، ومن أهمها: ضرورة الاعتماد على التدريب والتأهيل المستمرين، وتحديث منظومة التعليم والبحث العلمى، والاستفادة القصوى من تقنيات العصر باعتبارها سبيلاً وحيدًا لمواجهة هذه التحديات، أو للتقليل من آثرها.

تُشكّل الموارد البشرية ركنًا أساسيًا ومهمًا فى العملية الإنتاجية للمجتمع، ولقد كان لتطور وظيفة هذه الموارد الدور الأساسى فى زيادة الدخل القومى للمجتمعات البشرية فى مراحلها التاريخية المختلفة. وتكتسب الموارد البشرية فى الوقت الحاضر أهمية كبرى فى ظل تنامى التقدم العلمى والتقنى، وفى ظل تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة فى الاقتصاد العالمى، وفى الناتج القومى الكلى للدول المتقدمة أيضًا.

وعلى الرغم من أن الوطن العربى غنى بموارده البشرية، إلا أن هذه الثروة البشرية، على غناها وأهميتها، تواجه تحديات مستقبلية كثيرة فى سوق العمل

* أستاذ إدارة المشاريع - معهد الإدارة العامة - الرياض.

- تنويه وشكر:

يشكر الباحث الزملاء العاملين فى مركز البحوث وسكرتارية دورية "الإدارة العامة" بمعهد الإدارة العامة على المساعدة القيّمة التى قدموها له، لإنجاز هذا البحث، والشكر موصول كذلك للسّادة المحكّمين على ملاحظاتهم المهمة التى أثرت البحث إلى درجة كبيرة.

لأسباب داخلية، وأخرى خارجية. ومعظم هذه التحديات فرضتها العولمة، بمختلف جوانبها، وأيضًا دخول العالم عصر الثورة المعلوماتية فى مرحلتها الثانية، هذا إضافة إلى بعض التحديات الذاتية والموضوعية الداخلية. وهذا الواقع المستجد أفرز تحديات جديدة أمام الموارد البشرية العربية هذه. ولكن مع ذلك، إن بروز هذه التحديات يمكن أن يكون حافزًا وسبيلاً لتنمية هذه الموارد، لتأخذ دورها الرائد فى سوقى العمل العربية والدولية، وذلك من خلال امتلاكها لأدوات زيادة إنتاجيتها المعرفية والعلمية ومن ثم الاقتصادية.

مشكلة البحث:

تواجه المجتمعات العربية فى مطلع الألفية الميلادية الثالثة تحديات كثيرة، منها ما تراكم منذ سنوات عدة، نتيجة قصور خطط التنمية، أو ضعف الإدارة عامة وتفشى الأميّة والبطالة، وتراجع مستوى التعليم بمختلف مراحله، وضعف التأهيل والتدريب لدى القوى العاملة، وهذا انعكس ضعفًا كبيرًا فى إنتاجية المجتمع كله، أو تراجعًا فى الدخل القومى للعديد من الدول العربية. غير أن بعض هذه التحديات ناشئة حديثًا، وتعود لعوامل خارجية أو هى نتيجة التطور العلمى والتقنى العالمى، وخاصة فى الربع الأخير من القرن الميلادى الماضى. فثورة المعلومات التى يشهدها العالم اليوم، فى مرحلتها الثانية على وجه الخصوص، -اصطلاحًا بدأت منذ ظهور الإنترنت - قد غيّرت وجهة الاقتصاد العالمى وبنيته بشكل كبير، فأصبح اقتصادًا يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة ونتاج العقل البشرى بدلاً من اعتماده، ولفترة طويلة من الزمن، على المواد الخام (نتاج الطبيعة) (انظر تقرير ميريل لينش ٢٠٠١).

إضافة إلى ذلك فإن لظاهرة العولمة Globalization نصيبًا كبيرًا فى ازدياد حدة المنافسة على الأسواق، بما فى ذلك أسواق العمل أو العمالة، من خلال تسلحها (أى ظاهرة العولمة) بالكثير من الأدوات المبتكرة والمنظمات الدولية، كالبنك الدولى ومنظمة التجارة العالمية وغيرها. ونتيجة لذلك أضحى رأس المال

"معولمًا" بما فى ذلك "رأس المال البشرى " human capital أو (العمالة). هذا الواقع الجديد، المختلف اختلافًا تامًا عما هو مألوف سابقًا، وضع تحديات كبيرة ومهمة أمام الموارد البشرية العربية وإداراتها. إذ أصبح ما هو مطلوب الآن ليس اللحاق بركب الآخرين فحسب، وإنما العمل بخطى حثيثة للبقاء فى مضمار السباق نفسه أيضًا، فأى توان فى الخطط، أو تقصير فى قراءة هذه التحديات أو الواقع من شأنه أن يحيلنا إلى "التقاعد المبكر"، أو أن نخرج من ميدان هذا السباق نهائيًا.

فى مواجهة هذا الواقع على أى شىء نراهن؟ لا شك أن المراهنة أولاً وأخيرًا على الإنسان، أى على هذا المورد الأساسى والمهم فى الوقت الحالى أكثر من أى مورد طبيعى آخر، وأكثر من أى وقت مضى. فالموارد البشرية هى الثروة الحقيقية التى تجب المراهنة عليها فى أىّ مجتمع كان، وتنمية هذه الموارد هى السبيل الأوحد للمجتمعات العربية لمواجهة هذه التحديات وقهرها.

إذن، تتلخص **مشكلة البحث** فى معالجة التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية التى تتراكم يومًا بعد يوم، كما تزداد حدّتها كلما تأخّرنا فى وضع الإستراتيجيات الواضحة لمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها. فكل المؤشرات المرصودة الآن، وخاصة فى تقارير التنمية البشرية أو الإنسانية فى السنوات الأخيرة، تدل على خطورة الواقع الحالى، وعلى غموض المستقبل وضبابيته.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فى الكشف عن التحديات الحالية أمام الموارد البشرية العربية، نتيجة التطورات العالمية المتلاحقة فى سبيل وضع واستنباط الحلول الممكنة للتغلب عليها أو للاستفادة منها، والتقليل من آثارها ما أمكن. وهذا مفيد جدًا للقائمين على إدارات هذه الموارد والمخططين الإستراتيجيين لها، بحيث نزيد من قدرة هذه الموارد وجدارتها فى السوق العالمية المفتوحة على مصراعيها للمنافسة. فالسوق اليوم، وخاصة فى ظل انضمام معظم الدول

لمنظمة التجارة العالمية، لا تفسح المجال إلا للأجدر وللأكثر تأهيلاً، فضلاً عن توفير القدرة على التفاعل مع معطيات العولمة ومتغيرات القرية الكونية الجديدة Global Village.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١- تسليط الضوء على التحديات المعاصرة للموارد البشرية العربية، التى تعتبر الثروة الحقيقية للمجتمع، هذه التحديات، التى تزداد وضوحًا وصلابة فى ظل التطورات العالمية الحالية، والمتمثلة بثورة المعلومات الثانية وبالعولمة.

٢- حثّ إدارات هذه الموارد للإسراع فى وضع الخطط الإستراتيجية المناسبة لمواجهة المشاكل الحالية والمستقبلية من أجل تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة فى مجتمعاتها قبل تفاقم الوضع.

٣- التوصل إلى الآلية المناسبة للحدّ من مخاطر هذه التحديات أو التقليل من أثرها فى المجتمعات العربية ما أمكن.

٤- الكشف عن الحلول الممكنة لتجاوز هذه التحديات والتغلب عليها.

٥- توظيف بعض هذه التحديات فى اتجاه معاكس، بحيث نستفيد من هذه الأوضاع الجديدة أو المستجدة. فعلى سبيل المثال الاستفادة من تقنية المعلومات فى التغلب على مشكلة الأميّة، وتحسين فرص التعليم والتدريب عن بعد وزيادة فعاليته، بحيث تصبح هذه الموارد مؤهلة وقادرة على المنافسة فى السوق العالمية.

منهجية البحث:

إن مجتمع البحث هو مجموع الموارد البشرية العربية. لذا لم يتم تخصيص البحث بدولة عربية معينة، وذلك نتيجة لتشابه الظروف الموضوعية والذاتية إلى درجة كبيرة، ومن ثم التحديات، مع بعض الفروقات البسيطة، التى لن تكون ذا تأثير يُذكر على منطلقات البحث ونتائجه. فالأرقام والإحصائيات الواردة فى

متن البحث تؤكد ذلك؛ إذ إن لهذه الدول (العربية) الكثير من التحديات المشتركة، منها ما يتعلق باللغة والموقع والتاريخ والجغرافيا... إلخ. وبناء عليه فإن نتائج البحث تنطبق على هذه الموارد، ولدى وجود فروقات معينة تخص مسألة أو تحديًا ما، تمّت الإشارة إليها فى المكان المناسب لذلك.

إن منهجية البحث العلمى المتبعة فى هذا البحث هو **المنهج الوصفى التحليلى**، الذى يتلخص بتوصيف المشكلة المطروحة وعرضها من خلال المعطيات المتوافرة لها من مختلف جوانبها، ومن ثم يتم الانتقال إلى تحليل المشكلة تحليلاً علميًا موضوعيًا، متضمنًا بذلك جميع المدخلات، ومعتمدًا بدرجة كبيرة على المعطيات الرقمية التى تؤكد صحة وجهة النظر المطروحة. وبعد تحليل المشكلة ومعرفة أسبابها يطرح الباحث رؤيته للحلول الممكنة، ويستنبط هذه الحلول من خلال قيامه بالاستقراء وبالمقارنات. ولقد قام الباحث بتدعيم وجهة نظره فى الكثير من القضايا والمشاكل المطروحة بإيراد العديد من الإحصاءات العلمية الحديثة التى تتمتع بدرجة وثوقية عالية، كتقارير الأمم المتحدة (تقارير التنمية البشرية العالمية والعربية)، والمنظمات العربية (الإليكسو، ومركز الأهرام للدراسات الإستراتيجية)، وغيرها الكثير من تقارير المنظمات الدولية المعروفة (الإسكوا). وبعد ذلك تم التوصل إلى التوصيات بما يتناسب مع المسائل التى تمت مناقشتها.

مصادر البيانات والمعطيات:

طبقًا لموضوع البحث المطروح فإنه من المتعذر، بل من غير المناسب، إجراء أى استبانة مهما كانت، وذلك لضخامة مجتمع البحث، ومن ثم عيّنة البحث نفسها، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، فإن توافر المعطيات والإحصاءات فى التقارير والدوريات والدراسات العلمية المنشورة سهّل من إمكانية إنجاز البحث على هذه الصورة.

إذن، يعتمد البحث على المعطيات والمعلومات المتوافرة (كما ورد أعلاه فى الفقرة السابقة) حول هذا الموضوع والمنشورة فى المراجع والتقارير والأبحاث العلمية المختلفة، ومواقع الإنترنت، ووسائل الإعلام الأخرى.... تمّت الإشارة

إليها فى المكان المناسب لها. ولقد اعتمد الباحث على هذه البيانات وقام بتحليل هذه المعلومات لتحديد طبيعة هذه التحديات، ومن ثم قام الباحث بمناقشة الخيارات العلمية الممكنة لمجابهة هذه التحديات بما يتناسب مع وجهة النظر المطروحة فى البحث.

أولاً- دور الموارد البشرية فى العصر الحديث:

تُشكّل الموارد البشرية ركنًا أساسيًا ومهمًا فى العملية الإنتاجية للمجتمع، ولقد كان لوظيفة هذه الموارد الدور الكبير فى زيادة الدخل القومى للمجتمع البشرى فى مختلف مراحله التاريخية. واستنادًا إلى هذا فإن تنمية الموارد البشرية تعتبر أساسًا للتنمية الإنسانية المستدامة فى مختلف بلدان العالم، وهى وسيلة الدول والشعوب التى تفتقر إلى الموارد الطبيعية للتعبير عن ذاتها فى الوجود. وغنى عن القول أن اليابان تعتبر مثالاً يُحتذى به على الدولة الفقيرة بمواردها الطبيعية ووعورة أراضيها، استطاعت باعتمادها على تنمية مواردها البشرية أن تحقق التقدم التكنولوجى الهائل، وأن تحتل المرتبة الثانية فى القوة الاقتصادية فى العالم بعد الولايات المتحدة. وتعتبر التنمية البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة فى أى مجتمع، بل يمكن اعتبارها هى الأساس. فلا توجد تنمية حقيقية فى أى مجتمع كان دون تنمية موارده البشرية وتطويرها، وفى الوقت الحاضر تكتسب الموارد البشرية أهمية كبرى فى ظل تنامى أهمية العقل البشرى فى تحقيق التقدم العلمى والتكنولوجى، وفى ظل زيادة مساهمة اقتصاد المعرفة فى الناتج القومى الكلى للمجتمع وفى الاقتصاد العالمى على حد سواء (الفرجانى ٢٠٠٢، شعبان ٢٠٠١، تقرير التنمية الإنسانية ٢٠٠٢).

لقد أظهر تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٦: أن كل بلد نجح فى المحافظة على تنمية إنسانية سريعة ونمو اقتصادى سريع إنما تم له ذلك بعد أن سرّع التقدم فى التنمية الإنسانية أولاً أو سعى إلى تحقيق الهدفين فى آن واحد (تقرير التنمية الإنسانية ١٩٩٦). ويومًا بعد يوم يتعاظم دور اليد العاملة الخبيرة والمدربة أو ما اصطُلح على تسميته برأس المال البشرى، وهى الكوادر المتعلمة

والمدربة المساهمة فى العملية الإنتاجية. ويمكن القول إن ذلك يُعتبر فرصة نادرة بالنسبة للدول الفقيرة بالإمكانيات والموارد الطبيعية لأن تأخذ لها موطئ قدم فى السوق العالمية. من ذلك كله يتضح مدى الأهمية المتعاظمة فى الوقت الحاضر للموارد البشرية وتنميتها (الفرجانى ٢٠٠٢، شعبان ٢٠٠١، زحلان ٢٠٠١). وعلى الرغم من أن العملية الإنتاجية، بشكلها التقليدى، تتم من خلال توافر ثلاثة شروط أساسية لها هى: الآلة أو معدات الإنتاج، والمواد الأولية، ثم القوى العاملة أو الموارد البشرية. وعلى الرغم من أن هذه العملية لا تقوم أو لا تستقيم إلا بتوافر هذه الأقانيم (أو الشروط) الثلاثة، إلا أنه مع التطور الحضارى تزداد مساهمة الركن الثالث فيها على حساب الركنيين الأُخريين، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، من الملاحظ أن مفهوم ومضمون العملية الإنتاجية نفسها قد تغير أيضًا، ففى مجتمع المعلومات، أو مجتمع المعرفة الذى هو مجتمع اقتصاد المعرفة القائم أساسًا على تبادل المعلومة وتجارة المعارف (UNCTAD 2002) - يمكن أن تقوم العملية الإنتاجية على شرطين فقط وهما توافر الموارد البشرية المدربة والخبيرة التى هى على درجة عالية من الحرفية والمهنية، إضافة إلى دور الآلة. فكتابة البرمجيات مثلاً تعتمد، بالدرجة الأولى، على العقل البشرى إضافة إلى توافر جهاز الكمبيوتر - ولا تحتاج إلى مواد خام (على ١٩٩٤، ٢٠٠١ شعبان ٢٠٠١).

ثانيًا - التحديات المعاصرة و المستقبلية للموارد البشرية فى العالم العربى:

على الرغم من أن الوطن العربى غنى بالموارد البشرية، إذ يعتبر أحد أكثر مناطق العالم خصوبة سكانيًا، فعدد سكان الوطن العربى لعام ٢٠٠١ هو ٢٧٥ مليونًا، ومن المتوقع أن يكون قد وصل إلى أكثر من ٣٠٠ مليون فى نهاية العام ٢٠٠٥، وخلال ٢٠ سنة سيصل عدد العرب إلى ٤٢٥ مليون نسمة. إلا أن هذه الثروة البشرية الكبيرة، على غناها، تواجه تحديات مستقبلية كثيرة فى سوق العمل لأسباب داخلية وأخرى خارجية هى:

٢-١ التحديات الداخلية:

١- ارتفاع نسبة الأميّة الأولى/القراءة والكتابة/ فى الوطن العربى: (ففى إحصائيات العام٢٠٠٠ كان عدد الأميّين فى الدول العربية ٦٥ مليون أمّى، وزاد هذا الرقم ليصل فى نهاية العام ٢٠٠٤ إلى ٧٠ مليون أمّى. أى بمعدل مليون أمّى لكل عام، وهذا الرقم كبير جدًا بجميع المقاييس)، إذ تفيد تقارير للمنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة (إليكسو) بداية العام ٢٠٠٥: "إن عدد الأميين فى العالم العربى سيبلغ نحوًا من ٧٠ مليون شخص بين الفئات العمرية التى تزيد عن ١٥ عامًا أى بنسبة (٣٥,٦٪) وسطيًا، ومع أن نسب الأمية تميل إلى التراجع عمومًا فإن عدد الأميين إجمالاً يستمر فى التزايد؛ إذ ارتفع من خمسين مليونًا (٧٣٪) فى ١٩٧٠ إلى ٦١ مليونًا فى ١٩٩٠ (٤٨٪). (المصدر موقع إليكسو http://www.alecso.org.tn). ولقد أكدت دراسات مختلفة فى بعض الدول العربية(فى سوريا وتونس على سبيل المثال) على تفشى الأمية فى صفوف العاملين فى الشركات الإنتاجية؛ إذ يشكلون نسبة كبيرة من العاملين فيها (٦٪ فى سوريا-١٩٩٤)، و(٥,٥ ٪ - ٢٠٠٢). (المصدر: المكتب المركزى للإحصاء http://www.cbssyr.org/aindex.htm). ويورد الجدول التالى رقم (١) المستوى التعليمى فى الشركات الإنشائية (شركات المقاولات) للعام ١٩٩٤، وهى للأسف آخر الإحصاءات المنشورة، أما نسبة الملمين بالقراءة والكتابة فلقد بلغت فى العام ٢٠٠٢ نحوًا من (٥١٪) من مجموع العاملين، وفى العام ١٩٩٤ (٥٥,١ ٪)، أى إن الوضع لم يتغير كثيرًا. هذا الأمر يؤدى إلى ضعف كبير فى إنتاجية هذه المؤسسات والشركات، ومن ثم انخفاض مساهمتها فى الناتج القومى. مع أنه يُلاحظ أن الكثير من الدول العربية التى حققت نجاحات سابقة فى مكافحة الأميّة كمصر وسوريا عادت لتعانى من زيادة مطردة فى أعداد الأميّين، على الرغم من مجانية التعليم فيهما وإلزاميته! (شعبان ٢٠٠٥).

جدول رقم (١)

المستوى التعليمى للعاملين فى شركات الإنشاءات العامة حتى تاريخ ١٩٩٤/١٢/٣١ (فى سوريا)

التسلسل	المستوى التعليمى	العدد	النسبة المئوية ٪
١	دكتوراه	٧٥	٠,٠٧٤٤
٢	ماجستير	٩٤	٠,٠٩٣٣
٣	هندسة بأنواعها المختلفة	٤٦٥٨	٤,٦٢
٤	إجازة جامعية	١٧٦٧	١,٧٥٣
٥	معهد متوسط	٦٧٠٣	٦,٦٥
٦	ثانوية فنية ومهنية	٨٥٩	٠,٨٥٢
٧	ثانوية عامة	٤٣٣٤	٤,٣
٨	إعدادية	٥٢٢١	٥,١٨
٩	ابتدائية	١٥١١٠	١٥
١٠	مُلم بالقراءة والكتابة	٥٥٥٤٢	٥٥,١
١١	أمّى	٦٤٢٧	٦,٣٧٦
المجموع		١٠٠٧٩١	١٠٠

المصدر: المكتب المركزى للإحصاء الجدول ٩/٣ من المجموعة الإحصائية ١٤٩١ لعام ١٩٩٦

٢- قصور نظام التعليم القائم وسوء نوعيته الذى يعتبر المسؤول الأول عن تنمية الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها. على الرغم من أن الدراسات تشير إلى أن البلدان العربية قد تفوقت فى أدائها التعليمى على جميع المناطق النامية باستثناء أمريكا اللاتينية وهذا ما أكد عليه تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢: "إن أخطر مشكلات التعليم فى البلدان العربية تتمثل فى نوعية التعليم "(تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢ : ٤٧-٥٠)، ولقد أكد تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣ هذا الواقع "فما زال التوسع الكمى بالتعليم منقوصًا بسبب ارتفاع معدلات الأمية..... ويكمن التحدى الأهم فى مجال التعليم فى تردى نوعية التعليم المتاح، بحيث يفقد التعليم هدفه التنموى والإنسانى من أجل تحسين نوعية الحياة وتنمية قدرات الإنسان الخلاقة"، (تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٣ : ٥١-٥٢).

وتنفق البلدان العربية مجتمعة على التعليم نسبة من الناتج المحلى الإجمالى هى أعلى مما تنفقه أى منطقة أخرى فى العالم النامى، إلا أن النتائج ليست على ما يُرام، والفعالية محدودة، ومازال الكثير مما يمكن عمله، مثل تحديد أولويات التعليم بما يتناسب مع السوق وتقويته، وبخاصة فى العلوم والهندسة، وتوفير فرص التعليم مدى الحياة وتخفيض تكلفة الوصول إلى الإنترنت لتكون متاحة للجميع (زحلان ٢٠٠١، عباس ٢٠٠٢). ويُلاحظ اليوم، فى هذا المجال، ارتياب كبير فى نوعية التعليم المُقدم للطلبة فى التعليم الحكومى بمختلف مراحله، ويشهد التعليم الحكومى فى معظم البلدان العربية تدهورًا وتراجعًا واضحين (شعبان ٢٠٠١، ساعاتى ٢٠٠٥، تيزينى ٢٠٠٥). مع العلم أن التعليم الخاص لا زال مقيدًا ومحدودًا فى العديد من الدول العربية، أضف إلى ذلك أن فعاليته قليلة فى سوق العمل. فلا زال يُنظر إلى التعليم الخاص بمراحله المختلفة على أنه مشروع تجارى صرف من خلال التركيز على النتائج الآنية والمادية السريعة والابتعاد عن الإستراتيجى.

فلو أجرينا مسحًا للتخصصات العلمية فى الجامعات الخاصة، فسوف نجد تركيزًا أكثر على العلوم النظرية أو العلمية التطبيقية البسيطة التى لا تحتاج إلى معامل أو مخابر ضخمة وتبتعد عن التخصصات الحديثة والمعقدة، كالتخصصات الهندسية والطبية والهندسية الوراثية.... ويمكن أن تشكل علوم الكمبيوتر استثناء من ضمن التخصصات الهندسية التى تلقى رواجًا فى الجامعات الخاصة، وهذا مردّه إلى حاجة السوق الكبيرة إلى هذا التخصص من جهة، كما أنه لا يحتاج إلى تأسيس معامل مكلفة من جهة أخرى.

وهناك مشكلة تجدر الإشارة إليها، ألا وهى نوعية التعليم بجميع مراحله، فهذه النوعية هى بلا أدنى شك دون المستوى العالمى، وهذا ما تشير إليه مختلف الدراسات المتعلقة بجودة التعليم العالى. ففى تقرير حديث جدًا حول جودة التعليم العالى فى العالم نجد الغياب الكامل للجامعات العربية، وفى مقابل ذلك نجد أن هناك جامعات إسرائيلية تحتل مواقع لا بأس بها. ومن بين هذه التقارير تقرير January'06 المنشور فى الموقع /http://www.webometrics.info

لأهم ٣٠٠ جامعة فى العالم. وقد تم التصنيف على أساس جودة التعليم فيها ومخرجاته من حيث مستوى الخريجين، والنشاط العلمى للجامعة، كالأبحاث المنشورة والمطبوعات وغير ذلك. ولقد تصدرت المراتب الأولى فى هذا التقرير جامعات أمريكا الشمالية وكندا إضافة إلى الجامعات الأوروبية.

٣- ضعف المهارات التقنية للكوادر البشرية نتيجة غياب أنظمة التعليم والتدريب المستمرين. فلقد أشار العديد من الدراسات إلى ضعف إنتاجية المجتمعات العربية، ومن ثم الموارد البشرية فيها. فالناتج القومى للدول العربية مجتمعة يقل عن الناتج القومى لبلد أوروبى واحد، وهو ليس أكثرها ثراء كإسبانيا أو إيطاليا (الجمل ٢٠٠٥)، مع العلم بأن عدد سكان الدول العربية يفوق بأضعاف سكان هاتين الدولتين على سبيل المثال. ، "..... فالمواطن العربى على سبيل المقارنة يحتاج ١٤٠ عامًا لمضاعفة دخله، مع أن الفرد فى مناطق أخرى يضاعف دخله فى عشر سنوات، فى المقابل يساوى ما تصدره ٢٢ دولة عربية (بدون النفط والغاز) ما تصدره فنلندا؟ أى إن أكثر من ٢٧٥ مليون نسمة يساوى إنتاجها ما ينتجه ٥ ملايين فنلندى يصدرون أجهزة التلفون المحمول والأجهزة المساعدة وبرامجها الحاسبة. فهل يصح أن يكون كل منتج وعامل فنلندى يساوى ما ينتجه ٥٠ فردًا عربيًا؟ "(عماد ٢٠٠٥).

ومن خلال متابعة مسألة التدريب والمشاركة فيها يمكن أن نورد الملاحظات والتحديات التالية حول عملية التدريب، وهى بالمناسبة مختلفة من بلد عربى لآخر (تريسى، الجبالى٢٠٠٤)، (زريقات، أبو زيد ٢٠٠٣)، (المحيا ٢٠٠٤):

- ضعف القناعة لدى قيادات الإدارة العليا فى المؤسسات الحكومية (خاصة) بأهمية التدريب وجدواه، مما يجعل دورات التدريب هذه مسألة شكلية من أجل الدعاية.
- عدم وجود التمويل الكافى للتدريب وإعادة التأهيل بحيث لا يتم تدريب جميع العاملين خلال فترة زمنية محددة.
- عدم توفير الوقت الكافى وتخصيصه للتدريب بحيث يتم التدريب فى نهاية الدوام الرسمى"الطويل"، أو فى مكان العمل، مما يسهم فى تشتيت اهتمام

المتدربين (من خلال الاتصالات ومراجعة رؤسائهم فى العمل) وهذا يخلق عبئًا إضافيًا على المتدربين ويجعل الفائدة قليلة ويبعد المتدربين عن الالتحاق بهذه الدورات، باستثناء بعض الدول التى تخصص أوقاتًا محددة للتدريب فى أمكنة خاصة (الكليب، متولى، الجسار ٢٠٠٥).

- لا يتم التدريب بموجب خطة وإنما بشكل عشوائى وحسب تعليمات الإدارة العليا.
- اقتصار التدريب على كوادر الإدارات الدنيا والابتعاد عن تدريب كوادر الإدارات الوسطى والعليا، فى حين أن كوادر العمل الإدارى واتخاذ القرار موجودة عادة فى مستويات الإدارتين الوسطى والعليا، وهى بحاجة ماسة إلى التدريب.
- عدم اعتبار التدريب فى آلية الترقية وإسناد الوظائف المختلفة فى الكثير من الدول العربية (سوريا مثلاً)، ولكن بعضها الآخر يعتمده (مثل: المملكة العربية السعودية).
- يكاد يقتصر التدريب تقريبًا على العاملين فى القطاع الحكومى فى بعض الدول، فى حين يُلاحظ فى منطقة الخليج (أكثر من غيرها) تزايد اهتمام القطاع الخاص بهذه المسألة.
- تزايد الاهتمام بمسألة التدريب فقط فى السنوات الأخيرة، إذ كان يُنظر إليه على أنه مصدر للنفقات دونما نتيجة، أى إنه عامل تكلفة فقط، مع العلم أنه من أهم العوامل المساعدة على زيادة الإنتاجية ومن ثم الربح.

٤- الأميّة المعلوماتية أو الأميّة الثانية، وتسمى أحيانًا الأمية الرقمية أو الحاسوبية نتيجة عدم إدخال الكمبيوتر بشكل فعلى فى التعليم والعمل المنتج، وعدم الاعتماد على تقنية الإنترنت لقلة عدد المستخدمين فى الوطن العربى مقارنة مع الدول المتقدمة. إذ إن نسبة من يستخدم الإنترنت فى الدول العربية لا تتجاوز (١,٤٪) وتمثل هذه النسبة عدد مستخدمى الإنترنت فى الدول العربية من إجمالى المستخدمين فى العالم. (تقرير الأمم المتحدة

لجاهزية دول العالم لتطبيق الحكومة الإلكترونية ٢٠٠٤). من المؤكد طبعًا أن هذا الرقم قد تضاعف فى الوقت الحاضر، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هناك تباينًا شديدًا بين دولة عربية وأخرى، فهذا الرقم هو على مستوى الدول العربية مجتمعة، أما على المستوى الفردى فيُلاحظ نمو كبير فى هذه النسبة فى دول الخليج العربى. ففى السعودية، وحسب بيانات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، فإن نسبة انتشار خدمة الإنترنت فى المملكة لعام ٢٠٠٥م (١٢,٨٪) وبمعدل نمو مقداره (٢٥٪) لتلك السنة (المصدر موقع وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات www.mcit.gov.sa). ولقد قُدر عدد مستخدمى الإنترنت فى الدول العربية خلال العام الجارى بنحو ١١,٣ مليون مستخدم، بمعدل استخدام يبلغ (٣,٦٪) من إجمالى سكان الوطن العربى والبالغ عددهم ٣١١,٣ مليون نسمة. ووفقًا لتقرير حديث أعدته اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا "الأسكوا"، بناء على إحصاءات تعود إلى مارس ٢٠٠٥ فقد ارتفع عدد مستخدمى الإنترنت فى المنطقة العربية بنسبة (٣٤٧٪) خلال الأعوام ٢٠٠٠-٢٠٠٥، وهو معدل كبير مقارنة مع المعدل العالمى للفترة ذاتها والبالغ (٢٨٦,٥٪).

لكن مستخدمى الإنترنت فى الدول العربية لم يشكلوا خلال العام الجارى أكثر من نسبة (١,٣٪) من المجموع العالمى لمستخدمى الإنترنت. وتحتل بلدان الخليج العربية المرتبة الأولى، حيث يبلغ معدل الاستخدام (٢٩,٦٪) فى دولة الإمارات، و(٢٧,٧٪) فى مملكة البحرين، و(٢٢,٤٪) فى دولة الكويت، فى حين لا يتعدى معدل الاستخدام (١٪) فى عدد من الدول العربية الأخرى مثل السودان والعراق وموريتانيا، وحسب التقرير فإن استخدام اللغة العربية على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) لا تتجاوز نسبته (١,٤٪) من الاستخدام العالمى، مقارنة بنحو (٣٥,٨٪) للإنجليزية، و(١٤٪) للغة الصينية التى احتلت المرتبة الثانية على الشبكة. وتوقع التقرير أن يرتفع العدد إلى ٥٢ مليون مستخدم بحلول العام ٢٠٠٨م. (المصدر موقع الأسكوا http:// www.escwa.org.lb: ESCWA). وهناك الكثير من التقارير والدراسات

الموثقة التى تناولت هذا الموضوع (انظر تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣ : ٥٧، مرجع سبق ذكره).

"وعلى الرغم من الاهتمام الذى بدأت توليه بعض الدول لتعليم الحاسب الآلى عبر المراحل التعليمية المختلفة، إلا أنه يظل اهتمامًا حديث العهد، كما أنه جزئى ويعانى فى الأغلب الأعم من بعض المشكلات وأوجه القصور، سواء فيما يتعلق بالمقررات والمناهج أو أساليب التدريس، أو عدم كفاية الأجهزة والمعامل، مما يجعله محدود الأثر فى نشر ثقافة استخدام الحاسب الآلى فى المجتمعات العربية "(إبراهيم ٢٠٠٤).

٥- ارتفاع نسبة البطالة والبطالة المقنعة نتيجة قصور خطط التنمية فى العديد من الدول العربية. وحسب تقرير التنمية البشرية للعام ٢٠٠٢: يبلغ متوسط نسبة البطالة فى البلدان العربية (١٥٪) (نحو عشرين مليونًا) وهى من أعلى النسب فى العالم على الرغم من الصغر النسبى لقوة العمل العربية (مرجع سبق ذكره). أمّا اليوم فيبلغ عدد العاطلين فى ٢٠ دولة عربية ٢٥ مليونًا، من أصل ١١٥ مليونًا، هم حجم القوى العاملة العربية، أى ما نسبته (٢٠٪) مقارنة بـ (١٥ ٪) فى أفريقيا جنوب الصحراء، و (٩,٩ ٪) فى أمريكا اللاتينية و(٦,٧ ٪) جنوب آسيا. فى الوقت نفسه فإن نسب البطالة قد تتجاوز أو تقل من دولة إلى أخرى. وهذه الأرقام كبيرة لدرجة أنها مخيفة، هذا عدا اليد العاملة الفائضة فى مختلف القطاعات الحكومية فى الكثير من الدول العربية. ولقد حذر إبراهيم قويدر رئيس "منظمة العمل العربية"، على هامش اجتماع وزراء العمل والشؤون الاجتماعية من ٢٠ دولة عربية فى الجزائر، نيسان ٢٠٠٥، من نقص الكفاءات العلمية والمهنية وأوضاع البطالة فى البلدان العربية واصفًا إياها بأنها "كارثة"، إذ إنها الأسوأ دوليًا، وستتجاوز سنة ٢٠٠٧ الخطوط الحمر فى حال ترك الأمور كما هى دون معالجة (تقرير الإسكوا ٢٠٠٣ عن البطالة فى الدول العربية، شعبان ٢٠٠٥).

٢-٢ التحديات الخارجية:

١- المنافسة العالمية الشديدة على سوق العمل العربية، وخاصة فى دول الخليج العربية فى ظل انفتاح الأسواق (المفترض) ابتداءً من العام ٢٠٠٥ حسب بنود اتفاقية الجات العالمية، ونشير هنا إلى أن المملكة العربية السعودية قد استكملت رسميًا إجراءات الانضمام إلى هذه الاتفاقية فى نهاية العام ٢٠٠٥م. ففى ظل الأسواق المفتوحة تتحول القوى العاملة أو رأس المال البشرى إلى رأس مال عابر للحدود، يتدفق من دولة إلى أخرى، مثله مثل الاستثمارات المادية أو الرساميل التقليدية.

٢- هجرة العقول العربية فى شتى أنواع التخصصات العلمية، وخاصة عمالة المعلومات وما ينتج عن ذلك من كلفة كبيرة مباشرة وغير مباشرة. وغنيٌّ عن القول أن هذه العمالة تشكل الركن الأساسى فى عملية بناء مجتمع اقتصاد المعرفة. "وفى السنوات القليلة القادمة يرجح أن دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية سوف تستنزف (٥٠٪) إلى (٨٠٪) من خبراء تقانة المعلومات فى العالم الثالث. وتعتمد قدرة الولايات المتحدة، إلى حدّ كبير، على التنافس فى تقانة المعلومات الآن على قدرتها على اجتذاب هؤلاء الاختصاصيين من العالم الثالث"(زحلان ٢٠٠١ ص٥١-٦٦).

٣- زيادة الاعتماد على اقتصاد المعرفة فى الدخل القومى للمجتمعات العالمية مما يعنى حرمان الوطن العربى من عائدات الثروات الطبيعية (كالنفط الذى يتم تهميشه منذ حوالى ربع قرن مضت باستثناء طفرة الأسعار الأخيرة منذ منتصف العام ٢٠٠٤ وبداية العام ٢٠٠٥) التى من الممكن أن تسهم فى صرف المزيد من الأموال على تأهيل الموارد البشرية. ويشكل النفط (٧٠٪) من الصادرات، وكان نمو الصادرات بنسبة (١,٥٪) وهى أقل كثيرًا من المعدل العالمى (٦٪)، وبقيت الصادرات المصنعة راكدة، ويقل دخل (٢٠٪) من السكان عن دولارين يوميًا (الفرجانى ٢٠٠٢، زحلان ٢٠٠١). فمثلاً فى سوريا هناك إحصاءات رسمية تفيد بأن (١١٪) من السكان يعيشون تحت خط الفقر (نحو دولارين فى اليوم)، (تقرير هيئة تخطيط الدولة ٢٠٠٤).

٤- التحديات العلمية والتكنولوجية فى المنطقة من قبل إسرائيل، حيث يواجه العرب تحديًا حقيقيًا من قبل إسرائيل ومحاولتها المستمرة للسيطرة على المنطقة وقيادتها من خلال مشروعها الشرق - أوسطى، وهو تحدٍ خطير، يهدد أمن البلدان العربية واستقرارها وتطورها بشكل متواصل، فى الوقت الذى تقف معظم المؤسسات العلمية والتعليمية العربية فى مكانها. وليس أدل على ذلك سوى أن كبريات شركات الكمبيوتر والبرمجيات قد أقامت فى إسرائيل مصانع ضخمة ذات إنتاجية تفوق السوق المحلية الإسرائيلية؛ إذ إن معظم إنتاج هذه الشركات يُصدر باسم الشركة الأم فى الولايات المتحدة إلى الأسواق العربية المستوردة لهذه التقنية، بعد تغيير أو إغفال مكان التصنيع. مثال: شركات مايكروسوفت وإنتل التى افتتحت فى إسرائيل مؤخرًا مصنعًا للرقائق الإلكترونية بكلفة ٣,٥ مليار دولار.

٥- مزاحمة سوق العمل البشرية الآسيوية الرخيصة والمتعلمة والمدربة بشكل أفضل.

ولو دققنا النظر فى هذه التحديات المعاصرة نجد أن ثورة المعلومات والعولمة قد فرضتا معظم هذه التحديات الجديدة، ورسختا العديد منها وعززتها أكثر من أى وقت مضى. وغنى عن القول أن هناك تداخلاً واضحًا بين هذين التحديين، فمثلاً هجرة العقول العاملة فى مجال المعلومات هى نتيجة لانفتاح الأسواق من جهة، ولظهور تقنية المعلومات من جهة أخرى. وفيما يلى مناقشة موسعة لهذين التحديين.

٢-٣ تحديات ثورة المعلومات:

من بين التحديات التى أفرزتها المعلوماتية أو ثورة المعلومات نجد:

٢-٣-١ الأميّة الثانية أو الأمية المعلوماتية:

وتتجسد بعدم الإلمام باستخدام واستثمار التقنيات التكنولوجية الحديثة والمعتمدة أساسًا على الكمبيوتر والإنترنت. وفى هذه الحالة نواجه تحديات

كثيرة، ومن أهمها أن علوم الكمبيوتر، الإنترنت والاتصالات تفترض التمكّن من اللغة الإنجليزية بالدرجة الأولى شرطًا أساسيًا للتعامل معها، وخاصة فى ظل قصور الترجمة إلى اللغة العربية وعدم مواكبتها للجديد المستجد منها فى الوقت المناسب، وهذا - أى التمكن من اللغة الإنجليزية - غير مُتاح إلا لنسبة ضئيلة من الشعوب العربية (شعبان ٢٠٠١، زخور ٢٠٠٠)، وإن كنا نجد هناك اختلافًا وتباينًا بين الدول العربية فى هذا المجال. ومن ثم فإن نسبة كبيرة من الموارد البشرية العربية، ستبقى لفترة ما، خارج دائرة الاطلاع على التقنيات الجديدة ومن ثم عدم التمكن منها والمساهمة فى التطوير والإبداع المطلوبين بشكل كبير فى الوقت الحاضر نظرًا للتقدم الهائل الذى يحصل فى هذا الميدان عالميًا.

ولقد أشار تقرير الأمم المتحدة للعام ٢٠٠٤ حول استعداد الدول وجاهزيتها لتطبيق الحكومة الإلكترونية (مرجع سبق ذكره) - إلى أن اللغة الإنجليزية تقف عائقًا فى وجه استخدام الإنترنت الضرورى، وذلك فى العديد من الدول، وأشار التقرير إلى مجموعة من المشاكل المعيقة لانتشار التقنية فى بعض الدول، كان من بينها قلة المواقع المكتوبة باللغات المحلية فى مقابل سيطرة طاغية للغة الإنجليزية؛ إذ إن (٧٥٪) من المواقع فى العالم تستخدم اللغة الإنجليزية، مع تقديم نحو (٧٠٪) منها ما لا يقل عن نصف محتوياتها باللغة الإنجليزية. بدا واضحًا أن اللغة الإنجليزية هى اللغة المفضلة فى المواقع، مع أنها اللغة الرئيسية لقرابة (٥,٤٪) فقط من سكان العالم، فى حين أن اللغة العربية هى كذلك بالنسبة لقرابة (٤,٦٪) منهم، ومع العلم أن نسبة من يستخدم الإنترنت منهم لا تتجاوز (١,٤٪) (زخور ٢٠٠٠، تقرير الأمم المتحدة ٢٠٠٤ - مرجع سبق ذكره، محرم ٢٠٠٥). وأظهر التقرير أن عدد مستخدمى الويب الذين يحتمل أن يقوموا بالشراء من مواقع تستخدم لغتهم المحلية يفوق غيرهم بأربعة أضعاف. وأن زمن بقاء الزوار فى المواقع المترجمة إلى لغاتهم يزيد بمرتين عن المواقع غير المترجمة، وأن ثلث المواقع فقط مقدمة بلغة غير الإنجليزية. وأظهر تقرير الأمم المتحدة هذا أنه على الرغم من أهمية استخدام المجتمعات للغاتها، ظهر كذلك أن للفجوة اللغوية هذه، سببين آخرين هما أن معظم الدورات التقنية والكتب والأدلة الخاصة بتقنية الاتصالات والمعلومات، هى أصلاً باللغة الإنجليزية، مع

أنها اللغة الرسمية لثمانى دول فقط فى العالم، هى الولايات المتحدة، وبريطانيا، وأيرلندا، وكندا، وأستراليا، ونيوزيلندا، وجنوب إفريقيا، والفلبين، مع استخدامها بشكل واسع فى الهند. لكنها غير مفهومة بشكل واسع فى الكثير من مناطق العالم. ومع ذلك فإن (٨٧ ٪) من الوثائق الموجودة فى الإنترنت هى بالانجليزية (تقرير الأمم المتحدة ٢٠٠٤ - مرجع سبق ذكره). من هنا، ومما تقدم، نجد أنفسنا أمام خيارين اثنين: الأول نشر اللغة الإنجليزية وتعليمها وفرضها واعتبارها لغة تعليم فى مختلف المراحل التعليمية لكى تتقنها الموارد البشرية العربية، ومن ثم تتمكن من التعامل مع التقنيات الجديدة، وهذا يتطلب صرف مبالغ مالية كبيرة على ذلك، ومن ثم بروز تحد آخر جديد، أضف إلى ذلك أن لهذا الخيار جوانب سلبية يجب أخذها بالاعتبار؛ إذ إن التعليم بلغة غير لغة الأم من شأنه أن يكون معيقًا للإبداع والبحث العلمى. والخيار الآخر هو تطوير برمجيات باللغة العربية، من أنظمة تشغيل ومتصفح للإنترنت وغيرها، وذلك لإتاحة الفرصة لمجمل الشعوب العربية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمساهمة فى تطويرها وليس امتلاكها فحسب. وهذا الخيار يحتاج إلى إمكانيات مادية واستثمارات كبيرة، ولكنه استثمار مضمون؛ إذ إن سوق الطلب على هذه موجودة، ويجب أن لا ننسى سوق الدول الإسلامية التى يمكن لها استخدام العديد من البرمجيات باللغة العربية التى لها علاقة بالدين الإسلامى.

٢-٣-٢ هجرة العقول العربية عامة والعاملة فى حقل المعلومات خاصة:

تعانى أسواق العمل العربية من هجرة العقول العلمية، بشكل مستمر إلى دول الاتحاد الأوروبى وأمريكا، فى مختلف التخصصات العلمية وفى تخصصات العلوم الحديثة على وجه الخصوص. ويعتبر هذا تحديًا آخر أمام الموارد البشرية العربية فرضته ثورة المعلومات من جهة، وعولمة أسواق العمل من جهة أخرى. ففى ظل عدم قيام صناعة معلوماتية فى معظم الدول العربية وعدم وجود حوافز مادية ونفسية للعمل فى السوق العربية، ونتيجة المغريات المادية الكبيرة التى تقدم لهذه العقول فى كل من الولايات المتحدة وكندا بشكل خاص؛ إذ

نجد أن العديد من الكوادر العربية المتخصصة فى علوم الكمبيوتر والإنترنت والاتصالات لا يعودون إلى بلدانهم بعد انتهاء فترة الدراسة، والبعض الآخر قد عاد إلى بلدان المهجر بعد فترة من العمل فى الأسواق العربية نتيجة الإحباط وعدم تقديرهم بشكل جيد. ولقد عانت العديد من الشركات البرمجية العربية الصغيرة والكبيرة من ذلك الأمر، ألا وهو تسرب كوادرها الجيدة وهجرتها إلى الخارج، كشركة صخر وغيرها (زحلان ٢٠٠١، على ١٩٩٤). وهذا شكل فى الماضى ويشكل الآن خسارة كبيرة للسوق وللاقتصاد العربيين. ويؤكد الباحث التقنى أنطوان زحلان "أن أقطار العالم الثالث ستفقد مواردها البشرية فى قطاع المعلومات مثلما فقدت أطباءها ومهندسيها فى عقدى الستينيات والسبعينيات. والطريقة الوحيدة التى تمكن أقطار العالم الثالث – ومن ضمنها أقطار الوطن العربى – من الاحتفاظ بمواردها البشرية هى تأسيس بنية تحتية مناسبة لتمكين مواردها البشرية من المساهمة فى التقدم الاقتصادى الوطنى. أما حاليًا فإن هؤلاء الخبراء لا يستخدمون على نحو مفيد فى أقطارهم، ولذا هم مستعدون للهجرة" (زحلان، مرجع سبق ذكره). ويساعد على ذلك انفتاح أسواق العمل الدولية والحاجة الماسة لخبراء المعلومات، حيث يقدر المختصون أن نقص الخبرة فى مجال الحاسبات فى كل من الولايات المتحدة وأوروبا يقدر ما بين ثلاثة إلى أربعة ملايين اختصاصى، وتعويض النقص هذا يكون بتوسيع التدريب وإعادة التأهيل، "بيد أن دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية فضلت حل المشكلة باجتذاب الموارد البشرية فى أقطار العالم الثالث التى تحصل عليها بلا كلفة" (زحلان ٢٠٠١).

وعمومًا فإنّ خسارة القدرات البشريّة المتخصّصة، تفقد العرب موردًا حيويًا وأساسيًا فى ميدان تكوين القاعدة العلمية للبحث والتكنولوجيا، وتبدّد الموارد المالية العربية الضخمة التى أُنفقت فى تعليم هذه المهارات البشريّة وتدريبها، والتى تحصل عليها البلدان الغربية بأدنى التكاليف". ففى وقت هاجر فيه أو أجبر على الهجرة مئات الآلاف من الكفاءات العربية إلى الولايات المتحدة وكندا وأوروبا الغربية!، تدفع البلدان العربية أموالاً طائلة للخبرات الدولية ... مما يحمّل المشروعات الصناعية العربية تكاليف إضافيّة (للخدمات الاستشاريّة

والعمولات والرشاوى والتلاعب بالأسعار)، بنسبة تتراوح بين (٢٠٠- ٣٠٠٪) مقارنة بالتكاليف الأولية، وأنّ قيمة الارتفاع فى هذه التكاليف خلال خمس سنوات فقط (ما بين ١٩٧٥ و١٩٨٠)، بلغت ٢٥ مليار دولار، أى أكثر من إجمالى الإنفاق العربى فى مجالات التعليم والبحوث والتقانة فى المدّة من ١٩٦٠ إلى ١٩٨٤" (فينان ١٩٨٦، محرم ٢٠٠٥).

ومن الملاحظ أن دخول المعلوماتية إلى سوق العمل العربية أدى إلى فقدان العديد من الموارد البشرية العربية لعملهم، ولكن يجب العمل على استيعاب هؤلاء فى وظائف أخرى من خلال التدريب وإعادة التأهيل، وفى الوقت نفسه خلقت هذه التقنية العديد من فرص العمل الجديدة أيضًا. ولعله من المفيد الإشارة إلى خطط الاتحاد الأوروبى لتنظيم وزيادة الهجرة إلى دوله أو ما يُسمى بالهجرة الاقتصادية فى مواجهة الهجرة غير الشرعية التى تعانى منها؛ إذ إنها بدأت بوضع خطط لتنفيذها اعتبارًا من العام ٢٠٠٩ لفتح باب الهجرة المنظمة ولكن المناسب منها، أى المؤهلة علميًا ولديها الخبرات الميدانية، وذلك لمواجهة النقص الكبير فى القوى والخبرات العاملة فى السوق الأوروبية نتيجة قلة عدد المواليد وزيادة أعداد المسنين.

من هنا نجد أن مستقبل الدول العربية (كون معظم الهجرة إلى أوروبا يأتى من دول الجوار) مهدد بنزوح كمٍّ كبير من الخبرات العلمية وأصحاب الشهادات العالية إلى دول العالم المتقدم. ولنا أن نحصى كم يعود من الموفدين من هذه الدول إلى بلدانهم خاصة فى السنوات العشر الأخيرة (شعبان ٢٠٠٦). ونورد هنا مثالاً واحدًا على نوعية الكفاءات العربية المهاجرة إلى الغرب، "فهناك قرابة عشرة آلاف مهاجر مصرى يعملون فى مواقع حساسة بالولايات المتحدة الأمريكية" (ياقوت ٢٠٠٥)، من بينهم ثلاثون عالم ذرة يخدمون حاليًا فى مراكز الأبحاث النووية، ويشرف بعضهم على تصنيع وتقنية الأسلحة الأمريكية الموضوعة تحت الاختبار، مثل الطائرة (ستيلث ١١٧) والمقاتلة (ب٢) و(تى ٢٢). (كما يعمل ٣٥٠ باحثًا مصريًا فى الوكالة الأمريكية للفضاء (ناسا) بقيادة العالم الدكتور فاروق الباز، الذى يرأس حاليًا (مركز الاستشعار عن بُعد) فى (جامعة بوسطن).. إضافة إلى نحو ثلاثمائة آخرين، يعملون فى المستشفيات والهيئات

الفيدرالية، وأكثر من ألف متخصص بشؤون الكومبيوتر والحاسبات الآلية، وخصوصًا فى ولاية (نيوجرسى) التى تضم جالية عربية كبيرة (انظر المرجع ١٥).

٢-٣ زيادة اعتماد الاقتصاد العالمى الجديد على اقتصاد المعرفة:

يتزايد اعتماد السوق العالمية فى الوقت الحاضر أكثر فأكثر على الاقتصاد المعتمد على أدوات المعرفة وعلى العقل البشرى، وفى المقابل يتناقص دور مواد الخام التقليدية ومنتجات السلع التقليدية فى هذه السوق. فمن المعروف أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة وليس اقتصاد ندرة كما هو حال الاقتصاد التقليدى المبنى على أساس تبادل المادة (نجم، ياسين ٢٠٠٥، Jashapara 2004). "ولقد كنّا قد أشرنا أعلاه إلى هذا التصور أو الوضع فى معرض الحديث عن أهمية البحث. ففى عصر المعلومات تتحول المعرفة أو المعلومة إلى قوة يمكن استثمارها، وبناء عليه فإن نمط الاقتصاد التقليدى القائم على المنتجات المادية الملموسة، مواد الأولية والمنتجات الزراعية آخذ بالانحسار بقوة أمام اقتصاد ما بعد ثورة المعلومات القائم على المعرفة والمنتجات غير المادية/غير الملموسة أو الأصول غير المنظورة المتعلقة بالمعرفة، كالبرمجيات، وبراءات الاختراع، والاسم التجارى، وغيرها من الموارد الفكرية أو المعرفية" (ياسين ٢٠٠٠). فعلى صعيد التجارة الدولية تشير مختلف التقارير الاقتصادية العالمية إلى تعاظم دور تجارة المعلومات فى تراكم الثروات الشخصية. فلقد أشار تقرير ميريل لينش والمنشور فى مجلة الاقتصاد والأعمال عدد شباط/٢٠٠١ ص: ١٦-١٢ إلى أن أحد المصادر الأساسية لتراكم الثروة لأغنى ٤٠٠ شخصية فى أمريكا يعود إلى التقنيات الحديثة والإنترنت، أى تجارة المعرفة، مقابل ذلك يتلاشى دور المصادر التقليدية فى نمو الثروات. ففى العام ١٩٨٤ لم يرد ذكر دور الإنترنت والبرمجيات، فى حين أنه فى العام ١٩٩٩ أصبحت: (٥٪) للإنترنت، و(١٨٪) للبرمجيات، والكمبيوتر والاتصالات من (١٪) و(٨٪) إلى (٥٪) و (٢٢٪) على التوالى، بالمقابل انخفض دور النفط من (٨٪) إلى أقل من (٢٪) وذلك للفترة نفسها. "..... حيث إن معظم أصحاب الملايين الذين حققوا ثروتهم فى قطاع الإنترنت: مثل (Yahoo,

(Amazon, Red Hat i فى أمـريكا و (QSL, Lastminute.Com) فى بريطانيـا، وإلى حـد مـا (Soft bank) فى آسـيـا" ص: ١٣. وتزداد حـصـة تجـارة "مـورد" المعلومات منذ بداية التسعينيات من القرن الماضى، وفى العديد من الدول تفوقت على تجـارة المواد الأوليـة والمواد المصنعـة، والتى كـانت هـى المسـيطرة علـى هذه التجارة فى القـرن الماضى. من هنا يمكن القول إن اقتصـاد المستقبل هو اقتصاد المعرفة، وهـذا النوع من التقنيات العـصـرية لا يحتاج إلى إمكانيات مـادية كبيـرة، بالمقارنة مع غيره، أو إلى تقنيات معقدة من معامل ومعدات ضخمة، إن ما يحتاج إليه هو العقول المتعلمة المنفتحة والمدربة بشكل جيد ومستمر على تقنيات العصر. "أصبحت نجاحات مبرمجى الحاسوب الهنود فى الهند وخارجها معروفة الآن. وارتفعت مبيعات صناعة تقانة المعلومات الهندية من ١٥٠ مليون دولار عام ١٩٩٠ إلى ٣,٩ مليار دولار عام ١٩٩٩"(زحلان ٢٠٠١). ومنذ العام ١٩٩٣ قامت روسيا ببيـع ١٨٠٠ براءة اخـتـراع إلى الولايات المتـحـدة، فى المجـال النووى والكيـمـيـائى والفضـائى المتـعلق بالملاحـة الجـوية، والآن تملك وزارة التـجـارة الأمـريكيـة هذه البـراءات مما يحـرم روسـيـا من عائدات تبلغ مليارات الدولارات سنويًا. (جـريدة الاعتدال، عدد ١٦ آذار/٢٠٠١ الطبعة العربية، نيوجرسى الولايات المتحدة).

وهنا تورد الدراسـات الكثيـر من الإحصـاءات حـول نجـاحـات الهـند - فـعلى سبيل المثال فى هـذا المجـال، (.... تشيـر توقعـات اتحاد شـركـات البـرمـجـيـات الهندية (تاسكوم) قيمة صـادراتها من صناعة البرمجيات وخدماتهـا التقنية عام ٢٠٠٨م إلى خمسين مليار دولار بعد أن كانت ستة مليارات فقط عـام ٢٠٠٢م. (الأنصـارى، عـيـسـى - جـريدة اليـوم (٢٠٠٥/٦/٢٥). (.... فـقـد أصـبـحت صـادرات الهند من صناعة تكنولوجيا المعلومات تقدر بعشرة مليارات دولار فى العـام ٢٠٠٤، أى ما يعادل (٢٠٪) من القيـمة الكلية لصادراتهـا. فـالهند الآن هـى دولة الشـركات العمـلاقة بحق (مثل شـركة تاندن لـلإلكتـرونيـات التى صـارت فى مـقدمـة شـركـات «الهـارد وير Hard ware» فى العـالم). والهند الآن واحـدة من ثلاث دول فقط فى العـالم تنتج السوبر كمبيوتر بالاعتمـاد على نفسهـا اعتمـادًا كامـلاً إلى جانب أمـريكا واليابان. وفى منتصف العـام ٢٠٠٤، تم تدشين إنتاج الجيل الرابع من هذا الكومبيوتر العـملاق. (المصـدر: مـحـمـد - جـريدة اليوم

٣/٤/٢٠٠٥). وتؤكد الإحصائيات أن ثلث العاملين فى "وادى السيليكون " فى الولايات المتحدة من الهنود، وأن (١٠٪) من مستخدمى مايكروسوفت من الهنود، وهم يديرون أكثر من ٧٥٠ شركة برمجيات فى "سيليكون فالى". وللدلالة على أهمية عنصر المحتوى المعلوماتى فى التجارة الدولية الحديثة نورد فى الجدول (٢) مدى إسهامه الحالى فى إجمالى الدخل لصناعة المعلومات فى كل من الولايات المتحدة ودول السوق الأوروبية المشتركة (UNESCO,1997).

جدول رقم (٢)
حجم صناعة المعلومات فى أوروبا والولايات المتحدة وفقاً لأرقام (١٩٩٤)
بوحدة المليار دولار

قطاع صناعة المعلومات	المجموعة الأوروبية	الولايات المتحدة
محتوى المعلومات	١٨٦ (٣٤٪)	٢٥٥ (٤٥٪)
توزيع المعلومات	١٦٥ (٣٠٪)	١٦٠ (٢٨٪)
معالجة المعلومات	١٩٣ (٣٦٪)	١٥١ (٢٧٪)
المجموع الكلى	**٥٤٤**	**٥٦٦**

المصدر: كتاب د. نبيل علي، ٢٠٠١ – انظر المراجع العربية.

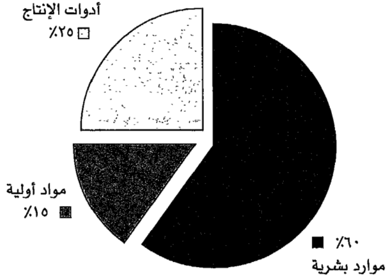
وتشير آخر الإحصائيات المنشورة فى هذا المجال إلى عدم تغير هذا الوضع فلا زالت الولايات المتحدة والدول الأوروبية لها قصب السبق فيه. فمثلاً يورد التقرير المنشور فى الموقع www.reportSURE.com فى أكتوبر ٢٠٠٤ أن قطاع صناعة البرمجيات وخدماتها قد شهد نمواً مقداره ٩٢٧ بليون دولار أمريكى فى العام ٢٠٠٣ وبنسبة نمو قدرها (١٣,٤٥٪)، وهذا الأمر لا يشكل مفاجأة كون أن البرمجيات أصبحت تُشكل جزءاً من كل شىء فى حياتنا، من السوبر كمبيوتر إلى الهاتف الجوال إلى السيارة... وكالعادة فإن المتحكم بهذا السوق هو أمريكا الشمالية وأوروبا بنسبة تصل إلى (٧٠٪) من السوق العالمية، وبنسبة (٤٥٪) لأمريكا الشمالية وحدها (الولايات المتحدة وكندا). ويتسم هذا السوق بالتوزع والتشتت الكبيرين، مع سيطرة عشر شركات على (٢٠٪) من هذه السوق، وفى

العام ٢٠٠٣ كانت شركات مايكروسوفت Microsoft، وآى. بى. إم IBM وأوراكل Oracle هم المتربعين على عرش هذا السوق.

ويبدو أن اقتصاد المعرفة قد غيّر قاعدة الثروة، "فبدلاً من الأرض فى الاقتصاد الزراعى والآلة فى الاقتصاد الصناعى، أصبحت المعرفة هى قاعدة الثروة الجديدة فيه" (نجم ١٤٢٥). وبناءً عليه يمكننا تمثيل ذلك بيانيًا كما هو موضح فى الشكل (١).

من هنا يتضح لنا أن القيمة المضافة التى تقوم هذه الموارد فى مجتمع المعرفة أكبر من تلك التى كانت تضيفها فى المجتمعات الأخرى التى سادت فى مراحل تاريخية سابقة. وبناء عليه فإن إنتاجية المجتمع تزداد بشكل أكبر مما يوفر لها ولمجتمعها الرخاء وإمكانيات كبيرة للتطوير. وهذا ما أكده بيتر دراكر (P.F Drucker) عندما أشار إلى" أن منجزات الإدارة فى القرن العشرين تمثلت فى زيادة إنتاجية العامل اليدوى فى الصناعة، إلا أن الأكثر أهمية هو زيادة إنتاجية العمل المعرفى"(نجم ٢٠٠٤، Carl, Capstone 2002).

الشكل رقم (١): مساهمة الموارد البشرية فى مجتمع اقتصاد المعرفة



٢-٤ تحديات العولمة:

لقد فرضت العولمة بمختلف تجلياتها تحديات كثيرة أمام الموارد البشرية العربية، ومن أهمها على الإطلاق **عولمة رأس المال البشرى** على غرار عولمة رأس المال بشكله التقليدى. فلم يعد لرأس المال البشرى موطن أو جنسية معروفة، كما هو الحال بالنسبة للشركات الاحتكارية الكبيرة أو التروستات؛ إذ أصبح رأس المال البشرى يُصدّر ويُستورد ويعبر الحدود، التى هى الأخرى لم تعد موجودة بالنسبة لهذه الشركات، دون أية عوائق أو موانع، بل أصبح ذلك مطلوبًا، من أجل الحصول على اليد العاملة الخبيرة والمدربة بأقل تكلفة ممكنة فى سبيل زيادة الإنتاجية أو الفعالية لهذه الشركات، ومن ثم تعزيز جدارتها وسطوتها فى السوق العالمية المفتوحة. وهذا الأمر أدى وسيؤدى فى نهاية المطاف إلى فتح سوق العمل الدولية ومن ثم العربية وزيادة المزاحمة فيها، فى ظل انفتاح الأسواق المفترض أن يكون العام (٢٠٠٥) حسب بنود اتفاقية الجات العالمية - تسمى الآن منظمة التجارة العالمية - (شعبان ٢٠٠١). وهذا الأمر يلاحظ بوضوح فى سوق العمل فى الدول الخليجية؛ إذ يتزايد الاعتماد على الكوادر البشرية الآسيوية الرخيصة والمتعلمة والمدربة بشكل أفضل، وبالمقابل يقل الاعتماد على الكوادر البشرية العربية، التى كانت سابقًا هى السائدة فى هذه الأسواق، وخاصّة من مصر وسوريا. إذن، إن المزاحمة واشتداد المنافسة فى سوق العمل الدولية أدى إلى نتيجتين:

- أولهما: مزاحمة سوق العمل البشرية الآسيوية الرخيصة، والمتعلمة، والمدربة أحيانًا بشكل أفضل، فعلى سبيل المثال: العمالة الهندية فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذا عدا عن الأثر السلبى للتركيب الديمغرافى للسكان، إذ يُلاحظ خلل ديموغرافى كبير فى دول الخليج العربى لصالح الجاليات الآسيوية.

- ثانيهما: تزايد هجرة العقول العربية المتعلمة والخبيرة فى شتى التخصصات العلمية وخاصة التقنيات العصرية مما أخرج من السوق العربية إمكانيات علمية كبيرة كان من الممكن أن تسهم فى زيادة القيمة المضافة للمجتمع العربى،

وإن كان قسم من دخول هذه العقول المهاجرة يصب فى السوق العربية على شكل تحويلات مادية فيها (زحلان ٢٠٠١).

وهنا يجب العمل على محورين أساسيين:

أولهما: خلق حوافز للعلماء العرب محليًا من خلال توجيه الاستثمارات باتجاه التقنيات الحديثة.

وثانيهما: العمل على تدريب الكوادر المحلية من أجل استغلال ظروف المنافسة العالمية بحيث نصبح مصدرين للعمالة الخبيرة، بمعنى أن يكون ذلك ضمن الخطط (عمل إرادى) وليست هجرة قسرية لهذه العقول.

"إن الوضع الحالى يتسم باشتداد المنافسة وعولمة الاقتصاد ومزيد من انفتاح الأسواق وتدويل عملية الإنتاج والتشابك بين اقتصاديات مختلف الدول؛ إذ سجلت المبادلات التجارية على الصعيد العالمى منذ النصف الثانى من الثمانينيات نموًا سريعًا يفوق نسقه نسبة نمو الإنتاج العالمى"(الهمامى ٢٠٠١). والسؤال هو: هل ستوفر العولمة وأدواتها مستقبلاً أفضل لدول العالم النامى كما وفرت للعالم المتقدم من زيادة فى الإنتاج والنمو، وزيادة فرص العمل، بتزايد العاملين فى الشركات العابرة للحدود، ومن خلال الأرباح الكبيرة التى تجنيها هذه الشركات نتيجة عملها خارج الحدود والاستثمارات الكبيرة فى مجالات اقتصاد المعرفة؟ فجميعنا يدرك مدى تطور قطاع الأعمال والمال فى ظروف العولمة السائدة حاليًا، كما نعلم مقدار الأرباح التى تجنيها الشركات العالمية نتيجة استغلال الاسم التجارى والترخيص لمنتجاتها فى أسواق العالم النامى. لا شك أن ذلك يعتمد بدرجة كبيرة على الإستراتيجيات المتبعة فى تنمية هذه الموارد والتركيز على الابتكار والتجديد فى عملها (الهمامى ٢٠٠١).

ثالثًا- الإمكانيات المتاحة للموارد البشرية العربية لمواجهة تحديات العصر:

إن التحديات المذكورة أعلاه ليست قدرًا لا يمكن مواجهته أو التغلب عليه. إن الكثير من هذه التحديات يمكن أن تكون حافزًا للموارد البشرية العربية لبناء

مجتمع المستقبل، مجتمع الوفرة الاقتصادى. فبقدر ما تُشكّل المعلوماتية تحدّيًا جديدًا فإنها تشكل، فى الوقت نفسه، حافزًا وسبيلاً لها فى الكثير من المجالات لتحسين إنتاجيتها مثل محاربة الأمية والقضاء عليها، وزيادة فعالية التعليم بمختلف مراحله، والتغلب على مشكلة ضيق الأماكن المخصصة (الفصول) للتعليم، وندرة الاختصاصين الأكفاء والمؤهلين. وهنا يشير تقرير التنمية البشرية للعام ٢٠٠٢ إلى أنه إذا توافرت الإدارة والإرادة السياسية فإن البلدان العربية يتوافر لها الموارد اللازمة لتنمية الموارد البشرية والقضاء على الفقر المطلق فى غضون جيل واحد، فالالتزام السياسى وسوء الإدارة هو القيد المانع للتقدم وليس الموارد المالية (الفرجانى ٢٠٠٢، تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢). وخلافًا لتوقعات الاقتصاديين، فلقد تحركت السوق الأمريكية وانخفضت البطالة بمعدل (٤٪) من قوة العمل وذلك من زيادة الاستثمار فى التعليم والتدريب، والحصول على القوة العاملة الماهرة فى تقانة المعلومات من الأقطار الأخرى وزيادة معدل الروبوتية (زحلان ٢٠٠١).

وفيما يلى مناقشة مستفيضة لما يمكن أن يعتبر سبيلاً أمام الموارد البشرية العربية يجب عليها أن تسلكه لمواجهات هذه التحديات المعاصرة:

٣-١ دور تقنية المعلومات والإنترنت فى مكافحة الأمية:

على الرغم من أن الوطن العربى لا يزال يعانى من الأمية الأولى، إذ وصل عدد الأميين فيه (كما أسلفنا أعلاه) فى نهاية العام ٢٠٠٤ إلى ٧٠ مليون أمّى!، فى حين كان الرقم ٦٥ مليونًا فى العام ٢٠٠٠ !. أى بمعدل أكثر من مليون أمّى لكل عام، وهذا الرقم كبير بجميع المقاييس. ويُلاحظ أن الكثير من الدول التى حققت نجاحات سابقة فى مكافحة الأميّة كمصر وسوريا مثلاً - عادت لتعانى من زيادة مطردة فى أعداد الأميين! كما أسلفنا أعلاه (شعبان ١٤٢٦). ولقد أكدت دراسات عديدة فى معظم الدول العربية تفشى الأمية فى صفوف العاملين فى الشركات الإنتاجية والصناعية، إذ يشكلون نسبة كبيرة من العاملين فيها، مما يؤدى إلى ضعف كبير فى إنتاجيتها ومن ثم انخفاض مساهمتها فى الناتج

القومى. وإذا ما أخذنا بالاعتبار الأميّة المعلوماتية أو الأميَّة الثانية نتيجة عدم إدخال الكمبيوتر بشكل فعلى فى العمل المنتج وعدم الاعتماد على تقنية الإنترنت لقلة عدد المستخدمين فى الوطن العربى مقارنة مع الدول المتقدمة، ندرك مدى ضخامة التحديات التى نواجهها، وهذا يشكل تحديًا كبيرًا. على الرغم من ذلك نقول: إن انتشار الإنترنت والمعلوماتية وتقنيات الاتصالات الحديثة من الممكن أن تكون أداة فعَّالة لمحاربة الأميّة ونشر العلم والمعرفة مستقبلاً فى صفوف الأميين اليوم؛ إذ من المؤكد أن دور وسائل الاتصال الحديثة والإنترنت سوف يتزايد فى محاربة الأميّة والحصول على المعلومات عمومًا، والتعليم خصوصًا: كاستخدام التعليم عن بعد، وذلك على غرار ما فعلت الهند فى هذا المضمار (شعبان ٢٠٠١، زخور ٢٠٠٠)؛ إذ قامت بمكافحة الأميّة ونشر التعليم فى المناطق النائية من خلال تقنية التعليم عن بعد، ولقد بدأت الهند بدراسة هذه التجربة منذ العام ١٩٦٦؛ وذلك للتغلب على مشكلة الاتساع الجغرافى من جهة وتعدد اللغات الوطنية من جهة أخرى (يوجد ٧٥٠ لغة فى الهند).

٣- ٢ دور التأهيل والتدريب فى تحسين وظيفة الموارد البشرية:

إن الحديث عن التحديات المعاصرة للموارد البشرية يقودنا بالتأكيد إلى الحديث عن الدور الكبير والأساسى للتأهيل والتدريب المستمرين فى تحسين وظيفتها نوعيًا وكميًا، وزيادة قدرتها التنافسية داخليًا وخارجيًا، ومن ثم زيادة إنتاجية المجتمع؛ إذ إنه لا توجد تنمية حقيقية فى أى مجتمع كان دون تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

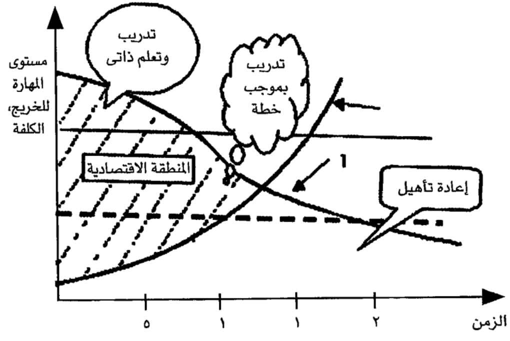
ويشير تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ (مرجع سبق ذكره) إلى أن التنمية الإنسانية ضرورية لتحقيق النمو الاقتصادى المستدام ومحاربة الفقر، كما أن تكوين مستقبل يسهم فى بنائه جميع الناس هو حتمية أخلاقية، ولا بد أن يكون هدفًا إستراتيجيًا لجميع البلدان العربية وهى تلج القرن الحادى والعشرين. ويعتبر التدريب من أهم الوسائل المؤدية إلى ذلك. ففى الماضى، وفى المجتمعات التقليدية فى الوقت الحاضر، كان الإنسان يتعلم ويحصل على شهادة علمية أو

مهنية تؤهله للعمل وتحصيل معيشته طوال عمره، في حين أن ذلك أصبح غير كافٍ في الوقت الحاضر، فالتطور التقني الكبير، وخاصة في مجال تقنية المعلومات، أجبر الإنسان على ضرورة إعادة تأهيل وتدريب نفسه أكثر من مرّة خلال مسيرة حياته، من أجل رفع كفاءته الوظيفية أو المهنية، ولمواكبة المتغيرات وملاحقة كل جديد في مجال تخصصه، وهذا ما يسمى بالتأهيل والتعلم المستمر. كما أن التطور التكنولوجي فرض على الإنسان الانتقال من مرحلة التخصص الضيق إلى الإحاطة بأكثر من اختصاص أو مهنة، مثل ضرورة تمكن أي شخص لديه مهنة معينة من إتقان تقنيات وتطبيقات الحاسب الإلكتروني، وعلى الأقل البرمجيات في مجال تخصصه. وهذا كان واضحًا بعد ثورة المعلومات الأولى (على ٢٠٠١)، ومن المؤكد أن ذلك سوف يزداد في مجتمع المعرفة ومجتمع ما بعد الإنترنت، أو ما يُسمى بمرحلة ما بعد الثورة المعلوماتية الثانية. فالانفجار المعلوماتي في شتى المجالات حتّم على الإنسان ضرورة إعادة تأهيل نفسه أكثر من مرّة وفي فترات زمنية متقاربة، وأحيانًا تغيير مهنته كليًا في سبيل التأقلم مع الجديد وزيادة الإنتاجية، كما فرض ذلك تغيرًا في المنظومة الإدارية لمختلف الشركات لتأسيس قسم أو إدارة يُناط بها مهمة التدريب والتأهيل المستمرين.

وظاهرة "تغيير المهنة" career mobility أضحت من الظواهر الشائعة في يومنا هذا ".. حيث لا يفضل الأفراد في الوقت الحالي الارتباط بمهنة واحدة مدى الحياة، كما أنهم لا يخشون عملية تغيير المهنة؛ إذ يلاحظ في هذه الأيام أن الأفراد قد يقومون بتغيير مهنهم في حدود أربع أو خمس مرات على مدى الحياة" (تريسي، الجبالي ٢٠٠٤). وللدلالة على ذلك يمكن إيراد الأرقام التالية حول كلفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية في منطقة الخليج العربي. ففي العام ١٩٩٨ تم إنفاق ١٢ بليون دولار أمريكي على عملية التعليم، منها (٤,٢) تم صرفها على التدريب، ومن المتوقع أن هذا الرقم قد وصل إلى ٥ بليون في العام ٢٠٠٠. وتلعب دولة البحرين دور المفتاح في هذه العملية في المنطقة، حيث يُلاحظ اهتمام كبير على جميع المستويات بمسألة التدريب والتأهيل في المدارس والجامعات بوجه خاص (عباس ٢٠٠٢).

ولقد خصصت المملكة العربية السعودية فى خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠١٠) قرابة ٧٠ مليارًا سنويًا لتنمية الموارد البشرية، أى بزيادة ١٥ مليار عن خطة التنمية السابقة، وذلك من أجل التوسع الكمّى والنوعى فى خدمات التدريب فى الميادين العلمية والتطبيقية، مما يؤدى إلى زيادة قدرة المجتمع من الاندماج فى الاقتصاد العالمى. وهذا الأمر يساعد الأفراد ويمكّنهم من المنافسة فى سوق العمل وخاصة بعد انضمام المملكة إلى اتفاقية الغات رسميًا. وأكدت الخطة زيادة القطاع الخاص فى هذه العملية. لكن، هناك حقيقة تجب الإشارة إليها، وهى أنه لا يمكن تدريب وتأهيل الموارد البشرية خلال فترة قصيرة، وإنما يحتاج ذلك إلى وقت طويل ومال وفير انظر الشكل (٢). فلا يمكن تدريب شخص ما لمدة يومين فى ورشة عمل workshop، وإنما يحتاج وبشكل وسطى إلى ٣-٥ أعوام للتطبيق، وغالبًا ما يحتاج إلى ذلك، حسب تقديرات الخبراء فى تدريب الموارد البشرية إلى خمسة أعوام من العمل المتواصل والجاد (ياسين ٢٠٠٠، شعبان ٢٠٠١، عباس ٢٠٠٢)، فالعملية إذن مستمرة ولا تتوقف.

الشكل (٢) المنحنى: ١- يمثل تغير مستوى المهارة الفردية مع الزمن، ٢- كلفة التدريب مع الزمن.



ويسهم التدريب فى زيادة الدخل أو الربح فى المجتمع. ويمكن القول إن التدريب يسهم فى نقل المهارات والمعرفة الضرورية من الاختصاصى إلى الكوادر المتدربة مما يؤدى إلى توسيع دائرة المعارف والمهارات فى المؤسسة أو المجتمع انظر الشكل (٣). وتعتبر آرامكو - السعودية من الشركات الرئيسة فى الشرق الأوسط التى تهتم بمسألة التدريب وإدارته. فجميع العاملين فيها وعلى المستويات كافة ملزمون بالتدريب وإعادة التأهيل المستمر خلال فترات زمنية مختلفة، ويتوقف ذلك على نوع عملهم وظروفه؛ إذ يوجد فى الشركة برنامج معيارى / منظومى للتدريب، وهو يغطى حقلين: أولاً: الفعالية الإدارية والمهنية Management and professional effectiveness، ثانيًا: تطوير وتنمية روح القيادة Leadership development (عباس٢٠٠٢، Technical Review 2000).

وفى ألمانيا، نجد أن كل شخص عامل يخصص قرابة ٣٤ ساعة شهريًا لمتابعة التأهيل، وأن المؤسسات الاقتصادية والصناعية والثقافية الألمانية تنفق سنويًا نحوًا من ٢٧ مليار مارك على متابعة التأهيل للأشخاص العاملين لديها. وأيضًا نجد أن (٢٣٪) من الأشخاص العاملين فى المنشآت والمؤسسات المهنية يحضرون المؤتمرات والدورات والندوات بهدف زيادة معلوماتهم ومعرفتهم فى مختلف الميادين العلمية والفنية. وفى ألمانيا أيضًا نجد أن التدريب والتأهيل المهنى فى مراكز العمل تزداد أهميتها، وذلك بسبب الارتباط الوثيق القائم بين التأهيل المهنى والعمل فى المؤسسات الاقتصادية والصناعية؛ إذ إن (٣٣٪) من الأشخاص العاملين يشاركون فى برامج التأهيل فى مراكز التأهيل الموجودة فى أماكن العمل، حيث أصبحت مراكز العمل أماكن تربوية/مهنية ذات كفاءة عالية فى ميدان التدريب والتأهيل (زريقات، أبو زيد ٢٠٠٣). وفى هذا المجال يقول الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم حاكم دبى: «خلال ٢٠ سنة سيصل عدد العرب إلى ٤٢٥ مليون نسمة. بعضنا ينظر إلى هؤلاء على أنهم عبء على الموازنات وعبء على المجتمع، ويتوقع مستقبلاً قاتمًا يسوده الفقر والمتاعب. البشر ليسوا عبئًا... إذا استطاعت الحكومات العربية تدريب العمالة وتمكينها من المهارات المناسبة فالمستقبل سيكون باهرًا». (كتاب نائب رئيس دولة الإمارات رئيس الوزراء حاكم

دبى الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، بعنوان «رؤيتى - التحديات فى سباق التميز»، صدر عن دار «موتيفيت» فى دبى و«المؤسسة العربية للدراسات والنشر» فى بيروت، ٢٠٠٦).

٣-٢ دور تطوير منظومة التعليم والبحث العلمى فى تحسين وظيفة الموارد البشرية:

يعتبر التعليم بمختلف مراحله وجوانبه أداة التنمية البشرية الحقيقية. وبناء عليه فإن التعليم هو وسيلة الحكومات لتطوير المجتمع والنهوض به، وهو حجرة الأساس فى بناء المجتمع، أى مجتمع، وهو وسيلة الدول والشعوب التى تفتقر إلى الموارد الطبيعية للتعبير عن ذاتها فى الوجود. يحدد فوربيس Forbes "غاية التعليم باستبدال العقل الفارغ والمغلق بآخر مفتوح" أما Skinner فيعرِّف التعليم "بأنه يقوم بإحياء ما كنَّا قد نسيناه مما اكتسبناه سابقًا". ويقول المفكر العربى الراحل إدوارد سعيد إن "الزمن الراهن هو ساحة المعركة، والمعرفة هى سلاحنا". ولكن، لا يقتصر دور التعليم على ذلك وإنما يساعد على اكتساب مهارات ومعارف جديدة بالنسبة لنا. ومن المعروف أن التعليم يؤدى فى أى مجتمع كان، الدور الأساسى فى عملية التنمية الشاملة له، حيث يسهم فى نقل المعارف المختلفة إلى الأجيال الجديدة كما يسهم فى صقل العقل البشرى وتحفيزه لخلق واستنباط معارف جديدة دافعة بذلك مسيرة التنمية بوتائر أعلى. وتتيح تقنية المعلومات أنماطًا واسعة من أساليب التعليم وأدواته كاستخدام الوسائط المتعددة والتعليم عن بعد والتعليم أو التعلم المستمر وغير ذلك (زخور ٢٠٠٠، Technical Review 2000).

وتتيح تكنولوجيا المعلومات اليوم أنماطًا مختلفة وآفاقًا واسعة لإمكانية التعليم والتدريس بطرق مختلفة، بحيث تستجيب للتغيرات والتطورات الكبيرة فى عالم اليوم السريع التغير (Zio1995, Oladiran1999). وتشير مختلف المصادر إلى الاهتمام المتزايد لدول العالم المتقدم بالتعليم والمهارات والبحث العلمى، فبدون الإبداع والابتكار لا وجود للنمو الاقتصادى.

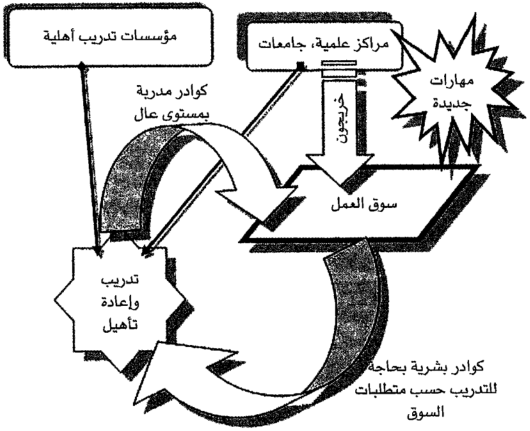
"إن الإبداع البشرى أثمن من سبائك الذهب. ففى العام ١٩٩٩ زاد إنفاق العالم على البحث والتطوير على خمسمائة مليار دولار. ولقد أنفقت الشركات

الثلاثمائة الأولى فى العالم أكثر من ٢٥٣ مليار دولار على البحث والتطوير فيها. وتكرس معظم الشركات ٤,٩ من قيمة مبيعاتها للبحث والتطوير، وتصل هذه النسبة فى شركات تقانة المعلومات والشركات الدوائية إلى (١٠-٥٠ ٪)" (زحلان ٢٠٠١). فى حين أن كبريات الشركات العربية العاملة فى مجالات مختلفة لا تخصص أية ميزانية للبحث والتطوير، طبعًا مع بعض الاستثناءات، وتعتمد هذه الشركات على استيراد التقنية فقط. ومع ذلك فهى، أى الشركات العربية، إن فعلت ورصدت ميزانية للبحث العلمى فإنما تلجأ إلى مراكز أبحاث عالمية خارج المنطقة العربية، كشركات النفط والكيماويات. وهذا الأمر يعتبر انعكاسًا واقعيًا للسياسة المتبعة على المستوى الرسمى للدول العربية فى مجال البحث العلمى، إذ يُسجل عدم اهتمام الحكومات والصناعات العربية بالبحث العلمى. ومعلوم أن معظم الدول العربية لا تخصص أكثر من (٠,٥٪) من دخلها القومى لميزانية البحث العلمى، وفى أحسن الأحوال يصل هذا الرقم إلى (١٪) (قرابة مليار دولار سنويًا)، فى حين تخصص الدول المتقدمة له (٣-٥٪) من مجمل دخلها القومى (شعبان ٢٠٠٥).

"..... إن التحدى المطروح اليوم هو أن ننجح فى الوصول إلى الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات بهدف الارتقاء بنوعية التعليم، وتوسيع انتشاره وتحقيق تعميم المعرفة وديمقراطية التعليم دون أن يكون ذلك على حساب النوعية العالية والمعمقة للتعليم، أو على حساب دعم مجموعات تعليمية خاصة ذات أهداف جديدة، ودون أن يكون ذلك على حساب التكلفة الفعلية، فالتعليم فى مجتمع المعلومات يعدنا بكلفة أقل من كلفة الأساليب التقليدية"(عباس ٢٠٠٢). "فالإنترنت تشكل معينًا كبيرًا للمعلومات حول العالم، وهو بالفعل مصدر لا ينضب للعلم والبحث العلمى، وإن كان بعض المعلومات القيِّمة التى تتيحها هذه الشبكة ليست متوافرة مجانًا. وقد تم تطوير العديد من البرمجيات والأنظمة الخاصة بالتعليم عبر الإنترنت، وإن كان معظمها باللغة الإنكليزية" (زخور ٢٠٠٠)، فإنه لا بد من المبادرة إلى تطوير برمجيات خاصة بالتعليم باللغة العربية ولجميع الاختصاصات ومراحل التعليم، بالإضافة إلى استخدام الكمبيوتر

باعتباره أداة مساعدة للمدرس وليست بديلة عنه فى قاعات التدريس والمخابر. مع ذلك يُلاحظ انتشار المواقع الإلكترونية التعليمية باللغة العربية؛ إذ إن الكثير من مؤسسات ووزارات التربية والتعليم وضعت مناهجها على الشبكة العالمية، إلا أن الفائدة لا زالت محصورة بشريحة صغيرة لها القدرة على استخدام الإنترنت. فلا زالت هذه التقنية تغيب عن معظم المدارس والمؤسسات التعليمية فى الكثير من الدول العربية مع وجود بعض الفروقات كدول الخليج العربى.

الشكل (٣): المخطط الهيكلى لآلية التدريب وإعادة التأهيل



مع ذلك، تشير الإحصائيات إلى أن البلدان العربية تمتلك الأرضية الكافية والمناسبة للانطلاق بمشروع علمى قومى لتنمية الموارد البشرية العربية من خلال تطوير التعليم فيها، وبناء نظام المعلومات العلمية العربية، فمن بين مجموع العاملين العرب البالغ عددهم (٨٤) مليونًا، ثمة أكثر من (١٠) ملايين من خريجى الجامعات (أى ما نسبته (١٢٪) من القوة العاملة العربية)، وأكثر من ثلث هؤلاء الخريجين مختصون فى العلوم الأساسية والتطبيقية، ويضمون فى صفوفهم (٥٠,٠٠٠) من حملة شهادة الدكتوراه و(٧٠٠,٠٠٠) مهندس. وقد ارتفع عدد الجامعات العربية من عشر جامعات عام ١٩٥٠ إلى (١٧٥) جامعة عام ١٩٩٥، وقد ازداد الإنفاق على هذه الجامعات من (٤) مليارات دولار عام ١٩٩١ إلى (٦,٩) مليار دولار عام ١٩٩٦، وبلغ عدد طلبة الجامعات العربية (٣,٢) مليون طالب فى العام الدراسى (١٩٩٥-١٩٩٦). (وقد نشر العلماء العرب فى ألف أكاديمية عربية (٧٠٧٧) مقالة علمية عام ١٩٩٥ فى مجالات علمية محكمة معروفة، حيث بلغ ناتج المنشورات العلمية لكل مليون شخص عربى (٢٦) عام ١٩٩٥ فى الوقت الذى بلغ فيه هذا الناتج (١٤٤) فى كوريا الجنوبية و(٤٢) فى البرازيل و(١١) فى الصين و(١٩) فى الهند. ويؤكد باحثون عديدون أن هذه الأرقام تثبت امتلاك البلدان العربية القوة البشرية اللازمة لتطوير التعليم و بناء منظومة عربية للعلوم والتقانة، ولكن المشكلة تكمن فى نوعية التعليم الأساسى والأكاديمى المتوافر حاليًا لهذه الكوادر (زخور ٢٠٠٠، Technical Review, 2000).

أمّا بالنسبة إلى الإنتاجية العلمية فى الوطن العربى، فالملاحظ هو حجم التفاوت فى المساهمة من قطر إلى آخر. ومن المعايير المهمة التى تساعد على إعطاء صورة عن مدى تقدم أو تخلّف البحث العلمى، نشير إلى عدد البحوث وإنتاجية الباحث. علما أنّ الإحصاءات المتاحة فى هذا المجال ما زالت قليلة، فقد أظهرت إحدى الدراسات أن ما ينشر سنويًا من البحوث فى الوطن العربى لا يتعدى (١٥) ألف بحث. ولما كان عدد أعضاء هيئة التدريس نحو (٥٥) ألفًا، فإنّ معدّل الإنتاجية هو فى حدود (٠,٣) وهو وضع يرثى له من حيث الإمكانات العلمية والتكنولوجية فى مجال الإنتاجية العربية، إذ يبلغ (١٠ ٪ من معدلات

الإنتاجية فى الدول المتقدمة) (ياقوت ٢٠٠٥)، وقد أشار (أنطوان زحلان ١٩٩٧) إلى أنّ العلماء العرب أسهموا فى الأقطار العربية بنحو ثمانية آلاف بحث علمى عام ١٩٩٦ للمجلات الدولية المحكمة. وهذا الرقم يزيد عمّا أنتج فى البرازيل، ويبلغ (٦٠٪) مما أنتج فى الصين، و(٥٠٪) مما أنتج فى الهند، ويزيد بنسبة (٣٠٪) عمّا نشر فى كوريا الجنوبية خلال العام نفسه.

وبلغة الأرقام أيضًا نجد أن عدد المراكز البحثية فى العالم العربى تجاوز ٣٠٠ مركز، والقاعدة العلمية تنمو بشكل ملحوظ حيث يوجد ١٠ ملايين خريج جامعى و ٧٠٠ ألف مهندس و٥٠ ألف عضو فى الهيئة الجامعية لتدريس العلوم والتكنولوجيا يعملون فى أكثر من ١٧٥ جامعة فى العالم العربى، إضافة إلى نحو ١٠٠٠ منظمة لها علاقة بالبحث والتطوير، ونحو ١٠٠ ألف مؤسسة استشارية وشركة مقاولات، من بينها مئات الشركات الصناعية الكبرى، وهى أرقام وإمكانات كبيرة إذا ما قورنت بغيرها من دول العالم. ومع ذلك يبقى الإنتاج العلمى ضعيفًا بالمقارنة مع دول العالم. مع العلم أن هذه الأرقام تكفى لتأسيس انطلاقة جيدة، لكن الأسس لا تزال ضعيفة (ياقوت ٢٠٠٥، عماد ٢٠٠٥).

ولقد أشار تقرير "التنمية الإنسانية ٢٠٠٣" إلى أن هناك هوة معرفية بين العرب والدول المتقدمة" وتدل المعلومات المقدمة فى التقرير على ركود فى عدد من مجالات انتاج المعرفة، وبخاصة فى مجال نشاط البحث العلمى. فإلى شح الإنتاج فيه، يشكو البحث العلمى فى العالم العربى من ضعف فى مجالات البحث الأساسى، وشبه غياب فى الحقول المتقدمة مثل ثقافة المعلومات والبيولوجيا الجزئية"(بردى ٢٠٠٣).

ومن الجدير بالذكر أن تجربة البلدان العربية فى نقل التقانة والمعرفة وتوطينهما، لم تحقق النهضة العلمية والتكنولوجية المطلوبة. كما أن استيراد التقنية فقط دون تطويرها وتوطينها مكلف للغاية ولا يمكن أن تحقق العائدية الاستثمارية المأمولة، كما تنخفض من مقدرة قطاع الأعمال على المنافسة فى السوق العالمية (شعبان ٢٠٠٥) "ورغم أن البلدان العربية استثمرت أكثر من ٢٢٠٠ مليار دولار بين عامى ١٩٨٠ و١٩٩٧ فى بناء المصانع والبنية التحتية بشكل

أساسى، فإن معدل الناتج المحلى الإجمالى للفرد قد انخفض بالفعل خلال تلك الفترة. فهذه الاستثمارات لم تؤد إلى انتقال حقيقى للتقانة؛ لأن ما جرى نقله هو وسائل الإنتاج لا التقانة ذاتها" (محرم ٢٠٠٥).

ويشير تقرير "التنمية الإنسانية ٢٠٠٣" إلى أن أهم الأسباب التى أدت إلى هذا، عدم وجود نظم فعالة للابتكار ولإنتاج المعرفة فى البلدان العربية، وغياب سياسات رشيدة تضمن تأهيل القيم والأطر المؤسسية الداعمة لمجتمع المعرفة. وعمق هذه المشكلة الاعتقاد الخاطئ بإمكان بناء مجتمع المعرفة من خلال استيراد نتائج العلم من دون الاستثمار فى إنتاج المعرفة محليًا، والركون فى تكوين الكوادر العلمية على التعاون مع الجامعات ومراكز البحث فى البلدان المتقدمة معرفيًا، من دون إيجاد التقاليد العلمية المؤدية إلى اكتساب المعرفة عربيًا (بردى ٢٠٠٣). ونورد هنا فى الجدول (٣) مؤشرات البحث العلمى وتقانة المعلومات والتعليم والمعرفة فى دول مجلس التعاون الخليجى، وذلك وفق تقرير التنمية الإنسانية العربية الثانى لعام ٢٠٠٣ م.

جدول رقم (٣)

مؤشرات البحث العلمى وتقانة المعلومات والتعليم والمعرفة فى دول مجلس التعاون الخليجى

قطاع صناعة المعلومات		الإمارات	البحرين	السعودية	الكويت	قطر	عُمان	السنة
عدد مراكز البحث العلمى (خارج الجامعات)	عدد	٣	١	٧	٥	٣	٢	٢٠٠٢
عدد براءات الاختراع	عدد	٣٢	٦	١٧١	٥٢	–	٥	٢٠٠٢
نسبة مستخدمى الإنترنت من السكان	٪	٣٠	١٨	٢,٥	١٢	١٣	٣,٥	٢٠٠٢
عدد المهندسين والعلماء العاملين بالبحث والتطوير (لكل مليون من السكان)	عدد	–	–	٧٣٠,٤	٢١٤	–	–	٢٠٠٠

المصدر: تقرير التنمية الإنسانية العربية الثانى لعام ٢٠٠٣م.

ويُلاحظ فى هذا الجدول قلة عدد مراكز البحث العلمى خارج الجامعات وذلك على عكس ما هو عليه الوضع فى الدول المتقدمة، إذ تكثر فيها مراكز البحث العلمى المستقلة، خارج الجامعات وخاصة فى الشركات الإنتاجية والخدمية. ففى المملكة العربية السعودية مركزين خاصين بالبحث العلمى: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، ومعهد البحوث فى جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وفى الكويت معهد الكويت للأبحاث العلمية. كما نلاحظ عمومًا قلة عدد براءات الاختراع وعدد العلماء والباحثين العاملين فى ميدان البحث العلمى، وذلك بالنسبة إلى عدد السكان وبالمقارنة مع دول أخرى كماليزيا وكوريا وسنغافورة - مثلاً. "... فلا تزال دول الخليج (كذلك الدول العربية الأخرى) تعتمد على استيراد التقنية لمعظم الصناعات القائمة والمشاريع الجديدة، ويُعزى ذلك إلى غياب الرؤية الواضحة لأهمية البحث والتطوير باعتباره جزءًا أساسيًا من البنية التقنية والعلمية اللازمة للتقنية الصناعية والاعتماد على الحكومات فى مجال البحث والتطوير، حيث لا تهتم قطاعات الصناعة والتكنولوجيا فى الخليج بمجال البحث والتطوير إلا فى مجالات الدراسات الخاصة بالتسويق "(المحيا ٢٠٠٤). ويعود السبب فى ذلك إلى عدم وجود مؤسسات خاصة تقوم بالتنسيق بين مراكز البحوث والجامعات وقطاعات الصناعة والأعمال (شعبان ٢٠٠٥).

رابعًا - النتائج:

من خلال مناقشة ما تقدم توصل البحث إلى النتائج التالية:

١- لقد أصبح من المُسلّم به أن العنصر البشرى هو من المكونات الأساسية فى أىّ عمل تنموى، باعتباره المحرك والمصدر الأساسى للتنمية الاقتصادية، إضافة إلى الرقى الاجتماعى، ومن ثم هو العنصر الثابت الذى يقف وراء الاستقرار الاجتماعى والاقتصادى، وأساس تقدم أى مجتمع فى جميع المستويات. وهذا الأمر وإن كان معروفًا فإن البحث قد أكد ذلك وأثبته.

٢- هناك تغير كبير طرأ ويطرأ على دور الموارد البشرية ونوعيته عبر المراحل

التاريخية المختلفة مع استمرار التقدم الحضارى عامة والتقنى خاصة. هذا الوضع الجديد لدور هذه الموارد فرض ويفرض تحديات كبيرة أمام الموارد البشرية العربية وإداراتها، بحيث تستجيب للتغيرات والظروف الجديدة.

٣- تواجه الموارد البشرية العربية العديد من التحديات لأسباب داخلية ذاتية وموضوعية وأخرى خارجية.

٤- لقد أفرزت العولمة وثورة المعلومات تحديات معاصرة كبيرة أمام الموارد البشرية العربية لم تكن موجودة سابقًا نتيجة تداخل العاملين وتشابكهما فى أماكن كثيرة، ومن ثم تغذية أحدهما الآخر.

٥- من غير المعقول أن تبقى الأساليب والأنظمة الإدارية القائمة على إدارة الموارد البشرية العربية دون تطوير وتحديث، وخاصة فى منهجية عملها، وذلك فى سبيل استغلال الطاقات الكامنة فيها، من خلال اكتشافها وتنميتها، لتتمكن من الصمود فى وجه تيارات العولمة التى تكتسح الأسواق العالمية فى ظل التطبيق الوشيك لسياسة تحرير الأسواق العالمية حسب اتفاقية الجات.

٦- تبعًا لذلك، لقد تبين من خلال الدراسة أهمية تدريب وتطوير العنصر البشرى، وخاصة بعد هبوب رياح العولمة التى تقوم بالأساس على المنافسة، وعولمة الاقتصاد، وانفتاح الأسواق، وتدويل عملية الإنتاج.

خامسًا - التوصيات:

لمواجهة هذه التحديات الجديدة لا بد من القيام بجملة من الإجراءات نجملها بالتوصيات التالية:

١- القضاء على الأميّة الأولى (أميّة القراءة والكتابة)، والثانية (أميّة التعامل مع الحاسب الآلى)، وخاصة فى صفوف العاملين فى الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية. ويكون ذلك من خلال وضع خطط إستراتيجية وأخرى سريعة آنية لمكافحة الأمية بنوعيها، ويمكن الاستفادة من التقنيات الحديثة كالإنترنت والحاسب الآلى وتقنيات الاتصالات والبث التلفزيونى.

٢- مكافحة البطالة والبطالة المقنعة (خاصة فى القطاع الحكومى) لزيادة فعاليته وإنتاجيته من خلال برامج منهجية تشجيع روح المبادرة. ويكون ذلك بتشجيع الاستثمار وتحسين ظروفه وخاصة فى الدول ذات الاقتصاد الموجه سابقًا، إضافة إلى تشجيع القطاع الخاص وإشراكه أكثر فى العملية التنموية، والإسراع بتخصيص القطاعات الإنتاجية والخدمية لإشراك أكبر شريحة من المواطنين فى ملكية وإدارة هذه الاستثمارات.

٣- تحديث منظومة التعليم بمختلف مراحله، والعالى منه خاصة، وتشجيع ودعم البحث العلمى عامة، والتطبيقى منه خاصة مما يساعد على الابتكار والمقدرة على إثبات الذات. ويكون ذلك بإشراك القطاع الأهلى وجذبه إلى هذا الميدان، ومن خلال إقامة مؤسسات ومراكز بحثية مستقلة وظيفتها التنسيق بين مختلف أطراف هذه العملية، إضافة إلى ضرورة زيادة مخصصات التعليم والبحث العلمى فى ميزانيات الدول السنوية. ولا بد من التركيز على العلوم الحديثة ذات الإنتاجية المعرفية والمادية العالية كعلوم تقنيات المعلومات والاتصالات والهندسة الوراثية.

٤- توفير الظروف الموضوعية للمبدعين والعلماء العرب من خلال إقامة مراكز أبحاث مستقلة إداريًا وماليًا ليتسنى لهم خدمة أوطانهم بدلاً من الهجرة إلى الدول المتقدمة، والعمل على إعادة العلماء المغتربين لبلدانهم. ويكون ذلك بتشجيع بعض المبادرات فى بعض الدول العربية، مثلاً مبادرة سوريا (من خلال تأسيسها شبكة العلماء المغتربين) وتجربة قطر التى عُقد فيها المؤتمر الأول للعلماء العرب المغتربين فى ربيع هذا العام ٢٠٠٦، ويمكن أن تكون مدينة الملك عبد الله بن عبد العزيز الاقتصادية أكبر وأهم نقطة جذب للعلماء العرب خاصة فى مجال تقنيات المعلومات والاتصالات.

٥- التركيز على التدريب، وإعادة التأهيل، والتعلم المستمر، والتمكن من تقنيات العصر لجميع المستويات الإدارية فى المنظمات من أجل زيادة مقدرة الموارد البشرية فيها على المنافسة فى الأسواق العالمية المفتوحة، وزيادة الناتج الكلى للمجتمع. ويكون ذلك فعّالاً أكثر بالاستفادة من التقنيات الحديثة (تقنيات

الإنترنت والاتصالات) فى تنفيذ البرامج التدريبية عن بعد، مثل الاستفادة من شبكة التدريب عن بعد التى افتتحها معهد الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية بالتعاون مع البنك الدولى فى هذا العام ٢٠٠٦ م، وذلك بتقديم خدمات تدريبية مختلفة ومتطورة للعديد من الراغبين فى التدريب من مواطنى الدول العربية دون الحاجة إلى الانتقال خارج بلدانهم، مما يوفر الكثير من النفقات والوقت.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- إبراهيم حسنين توفيق، (مايو ٢٠٠٤) ثورة المعلومات والتطور الديمقراطى فى العالم والوطن العربى، **مركز الأهرام للدراسات الإستراتيجية**، كراسات إستراتيجية -السنة الرابعة عشرة - العدد ١٣٩.

٢- الجمل، يحيى، **لماذا تقدم المتقدمون؟ ولماذا يتخلف غيرهم؟** صفحة المقالات www.balagh.com.

٣- الفرجانى نادر، (٢٠٠٢) **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام**، ط١، ٢٠٠٢، الناشر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائى والصندوق العربى للإنماء الاقتصادى والاجتماعى. (المصدر من الإنترنت ٢٠٠٢ http://www.aljazeera.net/books/2002/8/8-16-1.htm).

٤- الكليب، عبد العزيز - متولى، السيد - الجسار، أحمد، (نوفمبر ٢٠٠٤ م) **"نحو إستراتيجية متكاملة لتدريب المهندسين، الملتقى الهندسى الخليجى الثامن**، ص ٢٣٦-٢٤١، دبى، الإمارات العربية المتحدة ٢٨ - ٣٠.

٥- المحيا، عبد الرحمن بن يحيى، (نوفمبر ٢٠٠٤) **معوقات تطوير الأداء المهنى للمهندس الخليجى**، مجلد أوراق عمل"الملتقى الهندسى الخليجى الثامن، ص٨٧، ٢٨-٣٠ ، دبى- الإمارات العربية المتحدة.

٦- الهمامى. خ، بن كيلانى ع. أ، (٢٠٠١) المحاور الإستراتيجية الجديدة فى مجال توظيف الموارد البشرية، الندوة الدولية الأولى **"التصرف فى الموارد البشرية: الإستراتيجيات والتطبيق"**، ٧-٨ تموز، ص: ٢- ١٢، دمشق، سوريا.

٧- بردى، على "صحوة معرفية الاثنين، ٢٠ تشرين أول «أكتوبر» ٢٠٠٣، **جريدة النهار** (لبنان).

٨- تريسى، وليم. ر، (٢٠٠٤) **تصميم نظم التدريب والتطوير**، ص: ٥٩ ترجمة سعد أحمد الجبالى، مراجعة، عبد المحسن بن فالح اللحيد، ط٣، الرياض، المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة.

٩- **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام** (٢٠٠٢)، ط١، منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، http://www.rbas.undp.org/ahdr2.cfm?menu=12 or http://www.aljazeera.net/books.

١٠- **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام** (٢٠٠٣)، ط١، منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائى http://www.rbas.undp.org/ahdr3c.

١١- **تقرير «إسكوا» اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا السنوى:** بطالة الشباب فى الدول العربية بين ٢٥ و٣٠ فى المئة، الحياة ٢٠٠٥/١٢/٢٤.

١٢- **تقرير هيئة تخطيط الدولة للعام** (٢٠٠٤)، دمشق سوريا.

١٣- تيزينى، طيب، (٢٠٠٥/٢/١) **مجانية التعليم "إستراتيجية عربية عابثة"، الاتحاد الإماراتية.**

١٤- ساعاتى، عبد الإله، (فبراير ٢٠٠٦م) **التعليم العالى.. تحديات مستقبلية وخطوة تاريخية**، العدد ١٢٢٠٣، الجزيرة السعودية.

١٥- صحيفة (المجد) الأردنية، العدد (١٥٠) (١٧ شوّال ١٤١٧هـ ٢٤ شباط فبراير ١٩٩٧)، ص ١، وانظر للتوسع: عمر عبيد حسنة: البعد الحضارى لهجرة الكفاءات.. وأنطوان زحلان: هجرة الكفاءات العربيّة: السياق القومى والدولى)، **(المستقبل العربى)**، (السنة ١٥، العدد ١٥٠ مايو ١٩٩٢)، ص ٤ -١٩.

١٦- شعبان، محمد، (آذار ٢٠٠١) **دور تكنولوجيا المعلومات -الإنترنت فى التعليم عن بعد.** ندوة جامعة سيدة اللويزة بعنوان: الاستفادة من ثورة المعلومات فى تطوير طرق التدريس فى الجامعات العربية" بيروت، لبنان، منشورات جامعة سيدة اللويزة.

١٧- شعبان، محمد، (٢٠٠١) **تغير إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية**، الندوة الدولية الأولى "التصرف فى الموارد البشرية: الإستراتيجيات والتطبيق"، ٧-٨ تموز، ص: ١٣-١٩، دمشق، سوريا.

١٨- شعبان، محمد، (ربيع الثانى ١٤٢٦) البطالة والأمية تحديان كبيران يواجهان العرب، **رسالة معهد الإدارة**، العدد ٥٩، ص ٢٦، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٩- شعبان، محمد، (محرم ١٤٢٧) مستقبل العرب والمسلمين على المحك!، **الإدارة ٢١** الجنادرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة.

٢٠- شعبان، محمد، (١٤٢٦) **شراكة رأس المال والعقل البشرى: الخطوة الأولى لتوطين التقنية**، الرياض، المملكة العربية السعودية، جريدة الجزيرة الأعداد: ١١٨٩٩، ١١٩٠٨، ١١٩٣٤.

٢١- زحلان، أنطوان، (٢٠٠١) العرب والتحدى التقانى (السلسلة الثالثة (٤)) - الطبيعة الشاملة للتحدى التقانى، **المستقبل العربى**، عدد ٢٦٣، ١، ص: ٥١-٦٦، بيروت، لبنان.

٢٢- زحلان أنطوان، (١٩٩٧) حال العلم والتقانة فى الأمة العربية، فى حال الأمة العربية المؤتمر القومى العربى السابع)، **(بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط١)**، ص ٣٦٥-٣٨٣.

٢٣- زخور، سهيل، (٢٠٠٠) "الدراسة والتحصيل العلمى فى فضاء إنترنت - استكشاف حرم افتراضى"، **مجلة إنترنت العالم العربى**، السنة الثانية، العدد: الرابع، ص: ٤٤-٤٢.

٢٤- زريقات، حامد، أبو زيد، محمود، (سبتمبر ٢٠٠٣) **التعليم المستمر كعنصر أساسى لرفع كفاءة العمل الهندسى**" ندوة "واقع التعليم الهندسى فى العالم العربى"١٦-١٧، أبو ظبى، الإمارات العربية المتحدة.

٢٥- عباس، بشار، (٢٠٠٢) **التعليم ومجتمع المعلومات، صحيفة تشرين**، عدد ٢١ أيلول، دمشق.

٢٦- على، نبيل، (٢٠٠١) الثقافة العربية وعصر المعلومات/رؤية لمستقبل الخطاب الثقافى العربى، **سلسلة عالم المعرفة**، العدد ٢٦٥، ص: ٩٦، الكويت.

٢٧- على، نبيل، (نيسان - ١٩٩٤) العرب وعصر المعلومات، **سلسلة عالم المعرفة** -١٨٣، ص ٤٦٤.

٢٨- عماد، عبد الغنى: **رؤى مستقبلية للبحث العلمى فى العالم العربى** http:// www.internationalbusinessstrategies.com/page/IBS/CTGY/topic

٢٩- فينان، م، (١٩٨٦) **طاهر، مشكلة نقل التكنولوجيا**، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، ص ١٦١ -١٧٤.

٣٠- محرّم، م رضا، (آذار مارس ١٩٨٤)، (تعريب التكنولوجيا)، **مجلّة (المستقبل العربى)**، السنة ٦، العدد (٦١)، ص ٧٧. وانظر أيضًا : -http://www. Palestine info. netarabic booksal fakarfakr7. htm بتاريخ: ٩-٨-٢٠٠٥.

٣١- نجم، ع، نجم، (رجب ١٤٢٥) عرض نقدى لكتاب: ما بعد إدارة المعرفة، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد ٤٤ العدد٣، منشورات معهد الإدارة العامة ص ٧١٤).

٣٢- ياقوت، م. مسعد، (٢٠٠٥) البحث العلمى العربى معوقات وتحديات الإنفاق العربى على البحث العلمى، **الجزيرة**، المملكة العربية السعودية، ٢٦/سبتمر، عدد ١٢٤ ٣/٣.

٣٣- ياسين، سعد. غ، (٢٠٠٠) المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية، **مجلة المستقبل العربى**، العدد ٢٦٠ -١٠ ص: ١١٨-١٣٤، بيروت لبنان.

٣٤- ياسين، سعد. غ، (٢٠٠٥) **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، الرياض، المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة ص ٣٥١.

ثانيـًا - المراجع الأجنبيـة:

1- Carl , Frappaolo (2002) **Knowledge Management**. 132 p Capstone.

2- Global E-Government (2004) **Readiness Report** Towards Access for Opportunity, United Nations press ,UN Internet site

3- http://www.webometrics.info **New January**'06 Ranking (Web metrics Ranking of World Universities)
4- http://www.internationalbusinessstrategies.com/page/IBS/CTGY/TOPICO ladiran M. T. "Continuing professional development for practicing engineers in developing economies", IEEE-**Transaction on Education,** Vol. 42, no. 3, 1999, pp161-166.
5- IT reports available at : http:// www.infoworld.com,
6- **Arab Human Development Reports** Available at http://www.rbas.undp.org/ahdr2.cfm?menu=12
7- Technical Review -**Middle East**, July/August 2000, PP: 22-23, UK.
8- Jashapara, Ashok, **Knowledge Management: an integral approach,** 2004, Pearson Education Limited,324 p.
9- UNESCO, 1997, **World Information Report** 97/98, UNESCO Publications, France.
10- UNCTAD:(2002) **Building up New Business Models foe Digital Inclusion;** Presentation at ITU/IDSC Regional Seminar on E-business for the Arab Region,Cairo,Egypt.
11- www.reportSURE.com
12- Zio O. "Continuing engineering education, the answer to the ever increasing pace of technology renewal and global economy", ASEE-IEEE Frontiers in Education 1995 Conference. U. S. A.

الجمع بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع في علم الإدارة العامة: مساهمة الاستقصاء السردى
(الجزء الثانى)

تأليف

جنيفر دودج، وسونيا م. أوسبينا، وإريكا جابرييل فولدى

ترجمة

رامي فواز مصطفى

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

د. محمد منير الأصبحي

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد السادس والأربعون
● العـــــــدد الرابع
● شـــــوال ١٤٢٧هـ
● نوفـمـبـر ٢٠٠٦م

الجمع بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع فى علم الإدارة العامة: مساهمة الاستقصاء السردى (الجزء الثانى)❖

تأليف: جنيفر دودج، وسونيا م. أوسبينا، واريكا جابرييل فولدى
ترجمة: رامي فواز مصطفى❖❖
راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحى❖❖❖

ملخص:

تعرّف وجهة النظر التقليدية للجودة العلمية مفهوم الصرامة على أنه تطبيق طريقة، وتفترض ارتباطاً ضمنياً مع عدم الخروج عن الموضوع. لكن، بما أن علم الإدارة العامة علم تطبيقى، فهو يحتاج إلى تركيز صريح على كل من الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع. وتسترعى مفاهيم العلماء المفسرين عن الصرامة إدخالاً صريحاً لمفهوم عدم الخروج عن الموضوع باعتباره أحد المكونات الأساسية للجودة. والاستقصاء السردى، بصفته أحد أشكال البحث التفسيرى، يوضح لنا كيف يمكن تطبيق هذا الأمر. وتقدير هذا الإسهام حق قدره يتطلب معرفة أعمق بمنطق منهج الاستقصاء السردى، والاعتراف بتنوع واختلاف المداخل السردية، والانتباه إلى المعانى المضمنة بغية تقويم جودتها. ونحن نستخدم قصتنا المتعلقة ببحث القيادة المجتمعية لتطوير هذه الفكرة وتوضيحها.

إن "الاتجاه السردى" والذى أصبح عميق الأثر فى العلوم الاجتماعية، يترك الآن بصمته واضحة على الحقول التطبيقية من مثل علم الإدارة العامة وعلم السياسة العامة (Ospina and Dodge 2005; White, 1999). وقد قام هذا الاتجاه الجديد بفتح آفاق جديدة للبحث تركّز على تفسير الأحداث الاجتماعية وفهم نوايا اللاعبين الاجتماعيين ومعانيهم بدلاً من مجرد تفسير سلوكياتهم وتوقعها. وفى مجال الإدارة العامة، فإن هذا البحث غالباً ما يركز على القصص

❖ Jennifer Dodge, Sonia M. Ospina, and Erica Gabrielle Foldy, "Integrating Riger and Relevance in Public Administration: The Contribution of Narrative Inquiry," Public Administration Review, 65: 3 (May/June, 2005).

❖❖ عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.

❖❖❖ عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.

التى يسردها العاملون فى المؤسسات العامة عن عملهم، موضحين بذلك أبعاداً متنوعة للمؤسسات العامة ومشكلاتها الإدارية والسياسية.

لقد ناقشنا فى بحث سابق (Ospina and Dodge, 2005) بأن الاستقصاء السردى، بصفته مدخلاً تفسيرياً، باستطاعته أن يقوى من البحث فى مجال الإدارة العامة، وذلك عن طريق الالتزام بمعايير الجودة العالية وتمكين أواصر التواصل بين الأكاديميين والممارسين فى هذا المجال. وفى هذا البحث، سوف نقوم بتوسيع مقولتنا عن طريق سبر القضايا المنهجية المرتبطة بالقيام بالبحث السردى وبمعايير الجودة الملائمة. فنحن نقول إن الاستقصاء السردى يمكنه أن ينتج علماً ذا جودة، ومن ثم يمكنه أن يمد يد المساعدة للإدارة العامة لتنمو باعتبارها مجتمعاً تعددياً منهمكاً فى مدى واسع من الاستقصاء لفهم القضايا العامة. وفى المقالة الأخيرة من هذه السلسلة، سوف نتفحص وبعمق أكبر قدرات الاستقصاء السردى على تقوية أواصر الترابط بين الأكاديميين والممارسين فى هذا المجال.

إن معايير الجودة المتعارف عليها فى مجال البحث التقييمى، مثل الصحة والمعولية، لا تتوافق ومنطق المداخل التفسيرية مثل الاستقصاء السردى. ولذلك، قام العلماء المفسرون بتطوير معايير تناسب الافتراضات الكامنة فى هذا المدخل حول طبيعة بناء الحقيقة والمعرفة، وذلك من أجل الحكم على جودة عماهم (Denzin and Lincoln, 2000; Lincoln and Guba, 1985, 2000; Miles and Huberman, 1994) وفى هذه المقالة، نقترح أن اهتمام الاستقصاء السردى المزدوج بمفهومى الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع بإمكانه أن يسهم فى النقاش الأوسع عن الدراسة العالية الجودة فى مجال الإدارة العامة.

ووفقاً للنقاشات الأولى حول الجودة فى مجال الإدارة العامة، التى كانت فى فترة الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين، فإن الأشكال التفسيرية من البحث لا تلبى المعايير الإيجابية للصرامة (Box 1992; Houston and Delevan 1994; Stallings and Ferris, 1988; Whaite, 1999) وبافتراض القبول

الأعم للمداخل التفسيرية فى هذا الحقل، فقد انتقل هذا النقاش إلى التركيز على المعايير التى بموجبها يجب أن يتم تقويم البحث التفسيرى، الذى هو مدخل متميز له منطق خاص به (Lincoln and Guba, 2000; Lowery and Evans, 2004). ومع هذا، فلا زلنا نجد أن بعض الافتراضات الأولى لا زالت تتغلغل فى المحادثات الحالية (Hill and Lynn 2004, Strieb, Soltkin, and Rivera, 2001).

إن التعريف التقليدى "للصرامة،" الذى تفترض صلة آلية مع مفهوم عدم الخروج عن الموضوع، يثير مشكلة كبيرة. فبسبب أن الإدارة العامة حقل تطبيقى، فإن ضمان أن تكون الاستنتاجات وثيقة الصلة بالممارسة ليس مجرد حاجة منطقية ملحة، وإنما هو معيار حساس يستخدم فى تقويم جودتها: وبهذا المعنى، فإن الالتزام بالصرامة وعدم الخروج عن الموضوع يشكلان تحدياً موحداً. كما أن الافتراض بأن كلا الأمرين يوجدان معاً بصورة آلية يقلل من أهمية الحاجة إلى توضيح العلاقة بينهما بشكل صريح فى سياق النقاش حول الجودة، وذلك فى كل من دراسات الإدارة اليقينية والتفسيرية.

وكأحد أشكال البحوث التفسيرية، يقدم لنا الاستقصاء السردى مدخلاً للجودة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بكيفية التعامل مع هذه المهمة المزدوجة. ومن ثم، يمكنه أن يسهم بفعالية فى تطلع الحقل إلى دراسات تناقش ما يقول عنه بيتجرو Pettigrew "الحاجز المزدوج من الجودة العلمية وعدم الخروج عن الموضوع". (2001,S63) واجهنا تحدى هذا الحاجز المزدوج فى سياق ممارستنا البحثية عن طريق استخدام الاستقصاء السردى لدراسة القيادة المجتمعية. ونحن نقدم مرئياتنا من أجل تطوير الحديث عن الجودة، ونعرض كيف أن الافتراضات والممارسات الخاصة بالاستقصاء السردى (والمداخل التفسيرية عموماً) تساعد فى معالجة هذه التحديات وحلها.

وسوف نقدم الموضوع عن طريق طرح قصتنا، فنراجع حالات القلق فيما يتعلق بالجودة العلمية فى مجال الإدارة العامة، ومن ثم نناقش مناقشة مقتضبة منطق الاستقصاء السردى باعتباره بحثاً تفسيرياً وانعكاسات تقويم الجودة. ومن ثم

سنقوم برسم مخططات ثلاثة مداخل للبحث السردى تؤثر فى تصميم أبحاث العلماء واختياراتهم فى التطبيق، بالإضافة إلى الطرق التى يعالجون بها مسألة الجودة. وأخيراً، ووفق مدخلنا فى البحث الأول، سنستخدم قصتنا لندخل فى مناقشة صريحة للطريقة التى تطرقنا بها إلى معايير الجودة فى استقصائنا السردى، وسنوضح كيف تناولنا كلاً من الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع بطرق ذات معنى ومغزى.

العودة إلى القصة:

يهدف بحثنا إلى تطوير رؤى جديدة عن القيادة. وهو جزء من برنامج كبير يدعم القادة المجتمعيين المشاركين فى أعمال تغيير اجتماعية فى أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. ويشارك هؤلاء القادة فى نشاطات متنوعة خلال برنامج مدته سنتان، وأحد تلك النشاطات هى البحث والتوثيق تحت إشرافنا وتوجيهنا. ويوفر لنا العمل مع المشاركين فى هذا البرنامج فرصة فريدة من نوعها للتعلم عن ممارسات القيادة الناجحة فى المجتمعات التى تعمل على التغيير الاجتماعى. كما يوفر لنا وضعاً اجتماعياً فريداً لتصميم وتطبيق البحث الذى يتوافق مع معايير عالية للصرامة، ويحقق تعلماً يجد صداه بين الأكاديميين والممارسين، ويشرك المشاركين فى البرنامج بطرق يجدونها فعالة وممتعة.

إن هذه الفرص مرتبطة بشكل مباشر مع طبيعة بحثنا. وكانت نقطة الانطلاق بالنسبة لنا النظريات الموجودة عن القيادة التى هى، على الرغم من غناها، محفوفة بالمشكلات. وعلى الرغم من توسع وعمق الأدب المكتوب فى هذه الشأن، هنالك فجوة بين ما يريده الممارسون من جهة وبين ما ينتجه العلماء فى الأوضاع الأكاديمية (Northouse 2003). فبالتركيز على السياقات الضيقة والسكان المحدودين، يهتم العلماء باختبار الفرضيات التى تهدف إلى تنقية قائمة طويلة من الصفات والاحتمالات حول المطلوب توافره فى القائد المثالى والإضافة إليها، بدلاً من توضيح طبيعة عمل القيادة.

وبالتأثر بالاتجاه السردى، وبتشجيع من الرواد الذين وضعوا مناهج بديلة Bennis and Biederman, 1997; Burns, 1978; Crosby, 1999; Drath,) 2001; Fletcher, 2002; Gardner, 1995; Heifetz, 1994; Huxham and (Vangen, 2000; MeinDl, 1995; Schein, 1990 فقد اخترنا أسلوباً تصويرياً مفهوميّاً جديداً يمكننا من خلاله أن نبنى على دراسات القيادة. وهذا المنظار يؤطر القيادة على أنها الإنجازات المجتمعة لمجموعة من الناس المشتركين معاً فى فعل ما، وهذا يعنى القيادة باعتبارها صانعة للمعانى فى مجتمعات الممارسة (Drath and Laus, 1994).

إن هذا التحول من الصفات والسلوكيات إلى الصنع الجماعى للمعانى فى التطبيق يستدعى تحولاً فى الاستقصاء من التوضيح إلى التفسير. وهذا المنظار يساعدنا فى معالجة الفجوة الحاصلة فى دراسات القيادة عن طريق التركيز على العمل الذى يقوم به الأشخاص وإضفاء المغزى المصاحب له. وبوضع المعرفة العملية فى وسط التركيز، دعونا المشاركين فى البرنامج ليكونوا مساعدى بحث، أى أن يقوموا بالبحث معنا، وهذا نقيض أن نفكر بهم على أنهم مادة البحث (Heron and Reason, 2001)[1] وبهذا يكون موقفنا الاستقصاء المشترك.

ومن هذا العمل النظرى نبعت خياراتنا المنهجية. فقد استخدمنا تصميماً متعدد الطرق فيه ثلاثة مسارات متوازية من الاستقصاء: الاستقصاء الإثنوغرافى، والاستقصاء التعاونى، والاستقصاء السردى، وذلك لتوليد منتجات منبثقة عن الممارسة تساعد المشاركين على تعلم شىء ما عن ممارساتهم الشخصية، كما ستساعد فى الإجابة عن سؤال البحث الأساسى: ما الطرق التى تقوم فيها المجتمعات الساعية وراء التغيير الاجتماعى بالمشاركة فى أعمال القيادة؟ وقد احتلت المرئيات النظرية والأدوات المنهجية للبحث السردى مركز الصدارة فى هذا التصميم.

وبتتبع دورة حياة برنامج القيادة، يتضمن مشروع البحث الخاص بنا خمس دورات من جمع البيانات وتحليلها، دورة لكل مجموعة، بالإضافة إلى تكامل

الجهود بين المجموعات والطرق فى أثناء سير البرنامج. لقد استخدمنا مدخلاً مفتوحاً فى جمع البيانات للنصف الأول من البحث، وكان ذلك بالاستفادة بشكل كبير من خبرات المشاركين فى البرنامج بدلاً عن استخدام نظريات معدة مسبقاً. أما بالنسبة للنصف الثانى من البحث، فقد انتقلنا نحو أسلوب موجه أكثر لنختبر ونستقصى ما يظهر من مقترحات جديدة ذات المغزى مستقاة من البحث الأول، مع البقاء منفتحين للأفكار الجديدة مع المجموعات الجديدة.(٢)

وبغية تطبيق الاستقصاء السردى، فقد قمنا بوضع محادثات جماعية متعمقة مع أعضاء من كل منظمة ممن يحيطون بهم. وكان الغرض من ذلك استدراج قصص حول نواحى العمل ذات الدور المركزى فى متابعة مهماتهم. لقد قمنا بتسجيل المقابلات كتابياً واستخدمناها فى صنع "مذكرات تحليلية" تظهر تميز عمل كل منظمة. كما استخدمنا النصوص للبحث عن أنماط متكررة بين المنظمات، وقد دمجنا بين التحليل السردى الرسمى والتحليل الموضوعى التقليدى لوضع مقترحات تتعلق بقيادة التغيير الاجتماعى.(٣)

وحتى الآن، قمنا باستخدام هذه المواد لصنع مخرجات مميزة على أنها نوع من إظهار النتائج الأولية للبحث. ومن المذكرات قمنا بتطوير "قصص قيادة" عن كل منظمة وهى مخصصة للممارسين ومأخوذة بشكل كبير من أصوات المشاركين فى البرنامج. وتقوم تلك القصص بوضع نظريات حول العوامل والقوى التى تجعل العمل ناجحاً فى كل سياق، وتوفر من ثم للقارئ الفرصة فى استخلاص العبر والدروس من أمثلة ممارسات القيادة. ومن التحليل عبر المواقع، أنتجنا مخرجات بحثية علمية بسيطة وسهلة للممارسين، وهى موضوعة فى بعض الأحيان بالاشتراك مع أشخاص حاصلين على جوائز. وتقوم هذه المخرجات بالربط بكل وضوح بين النتائج التجريبية والمحادثات النظرية الموجودة فى القيادة، وتقدم هذه المخرجات ميزة صوت وتفسيرات أهم الباحثين فى الجامعة. إن هذه النظرة العامة المقتضبة على قصة بحثنا تشير إلى تركيزنا المتعمد على كل من صرامة استقصائنا وعدم خروجه عن الموضوع، وهذه مسالة سنعود إليها لاحقاً.

الجودة والصرامة وعدم الخروج عن الموضوع فى أبحاث الإدارة العامة:

إن البحث الأكاديمى فى الحقول التطبيقية كحقل الإدارة العامة وعلم السياسة وعلم الإدارة والتنظيم، يعمل عند نقطة التقاطع مع العلوم الاجتماعية الأساسية والتطبيقية. إذ يقوم العلماء ببناء النظريات ويقومون بتطوير المعرفة اللازمة للتقدم فى حقولهم فيما يحاولون التطرق إلى قضايا ومشكلات مهمة فى الممارسة. ولهذا السبب، فإن تطوير المعرفة المتفقة ومتطلبات المحترفين يحدث على الهامش، أى حيث يتقاطع العالم الأكاديمى مع عالم السياسات والإدارة (Huff, 2000). وبغية تحقيق نوع من التوازن بين هذين القطاعين العريضين، لا بد للباحثين أن يلتزموا بما يسميه هدجكنسون وهريوت وأندرسون (Anderson 2001 Herriot, and Hodgkinson) "مثل العلم البراجماتى". وهذا علم "صارم أكاديمياً ويعالج اهتمامات مجموعات أوسع من أصحاب المصلحة" (S42). وبكلمات أخرى، إن هذا العلم يتطرق بنجاح إلى بعدين من أبعاد الجودة العلمية هما: الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع.

وفى نقطة الانطلاق، يشير مصطلح الصرامة تقليدياً إلى التطبيق الدقيق والمنهجى للنظرية والطريقة. وهذا يضمن أن تتوافق عملية البحث مع المعايير العامة لمجتمع بحثى والاتفاقات على الطرق الملائمة لصنع المعرفة (Lincoln and Guba, 2000). أما عدم الخروج عن الموضوع فيشير إلى الإمكانية الكامنة فى البحث (الأسئلة والنتائج) لتمكين الممارسين من "اختيار خيارات مستنيرة حول مشكلات عملية مهمة وتطبيق الحلول عليها بكل فعالية" .(AOM, 2004) كما يشير إلى مدى تطرق البحث إلى التحديات التى يواجهها الممارسون فى أعمالهم، وما إذا كانت الأسئلة والنتائج تتوافق مع خبرات الممارسين، مسلطة الضوء على المشكلات الموجودة بطريقة عملية (Argyris, Putnamm and Smith 1985; Hummel 1991; White 1999).

لقد أظهر عدد كبير من مجموعات أصحاب المصلحة فى الإدارة العامة اهتماماً بجودة الأبحاث وتطلعات العلم البرجماتى. وفى أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين، تضمنت النقاشات معنى ما بين السطور

حول شرعية النماذج التفسيرية فى البحث) للاطلاع على نقد لهذا المعنى بين السطور، انظر: (Box 1992) و(White 1986) ومع ازدياد قبول المداخل التفسيرية من البحث مع المنحى السردى، انتقل النقاش ليطرح أسئلة حول كيفية تقويم جــودته (Belfour and Mesaros 1994, Lincoln and Guba 2000; Lowery and Evans 2004).

وفى الوقت الذى يطمح فيه العلماء التطبيقيون بصورة عامة لتنفيذ العلم البراجماتى، فقد ركزت مجموعتان من الأصوات على محركين مختلفين لتطوير هذا الحقل. فالعلماء الأكاديميون يركزون على أهمية الطريقة العلمية بصفتها المحــــرك الأســـاسى (Houston and Delevan 1990; McCirdy and Cleary 1984; Perry and Kraemer 1994; Stallings and Ferris 1988)، فى حـــين يركز علماء التوجه العملى على الارتباط بالممارسة (Box 1992, Strieb, Slotkin and Rivera 2001; White 1986)(٤) ويندب العلماء ذوو التوجه الأكاديمى من النوعية الرديئة للأبحاث فى الحقل والأثر السيئ الذى تخلفه على طموحه فى خلق علم تراكمى. وهم ينادون بالمزيد من الدراسات القائمة على النظريات والهادفة إلى اختبار الفرضيات. كما أن بعضهم قد اقترح صراحة الابتعاد عن الممارسة من أجل القيام بالتنظير حول "القضايا المهمة" فى الحقل، بدلاً من التعامل مع المسائل الملحة اليومية للممارسين، أى تغليب الصرامة على عدم الخروج عن الموضوع (Stallings and Ferris, 1988; Houston and Delevan, 1990). أما العلماء المدفوعون بالممارسة فيهتمون بعدم الخروج عن الموضوع أكثر بسبب الفجوة الملاحظة بين البحث والممارسة وما له من أثر سيئ يلقى بظلاله على طموحهم فى التأسيس لعلاقة وثيقة بين الباحثين الممارسين والأكاديميين، وهم يدافعون عن البحث المدفوع بالممارسة وكذلك عن مشروعية المنهجيات العلمية الفاعلة. وقد طرح البعض مقولة أن الممارسين مصدر موثوق للمعرفة (Hummel, 1991; Schmidt, 1994).

وقد تضمنت النقاشات الأولى العديد من الافتراضات الضمنية التى قللت من أهمية المداخل التفسيرية للبحث بسبب الفهم المغلوط لطبيعة تلك المداخل. فأولاً، كان هناك افتراض بأن البحث متوافق مع الممارسة نتيجة لالتزام الثابت بالمعايير التقليدية للصرامة. ثانياً، يمكن أن يطلق لقب "العلم" فقط على البحث اليقينى، على الرغم من أن الأساليب التفسيرية مترسخة فى تقاليد العلوم الاجتماعية. وأخيراً، كان يتم اعتبار العلم المصدر الشرعى الوحيد لاستخلاص المعرفة. وقد دعمت هذه الافتراضات مجتمعة الفصل الخاطئ بين النظرية والممارسة، البحث والتنفيذ، وبين أحد المفاهيم والآخر.

يوفر الاستقصاء السردى طريقة ناجعة لعلاج هذه الانقسامات. إن مدخلنا إلى بحث السردى باعتباره أحد مداخل البحث التفسيرى، يتبنى المفهوم التفسيرى للصرامة الذى يتضمن عدم الخروج عن الموضوع كجانب صريح من جوانب الجودة. وسوف تساعد تجربتنا فى الاستقصاء السردى على الكشف عن طرق لموازنة طرفى العقبة المزدوجة المتمثلة فى الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع. وتقدير هذه المساهمة حق قدرها يتطلب فهماً عميقاً لمنطق الاستقصاء السردى، والاعتراف بمداخله المتنوعة، والانتباه إلى مضامين الحكم على جودته.

التفسيرية والاستقصاء السردى والجودة العلمية:

تمتد جذور الاستقصاء السردى فى ما يطلق عليه فلاسفة العلوم اسم "نظرية المعرفة البنيوية"، وهى نظرية فى المعرفة تقترح بأن الإنسان يعرف العالم لا عن طريق المراقبة الموضوعية للواقع الخارجى، بل عن طريق بناء طريقة فهمه مع الآخرين[٥] (Berger and Luckmann, 1966; Crotty, 1998; Gergen, 1985). ويفترض مقترحو هذا التوجه أن "الواقع كله، بصفته واقعاً ذا معنى، مبنىٌ اجتماعياً" (Crotty, 1998: 54). وينطوى هذا ضمناً على أن الاستقصاءات السردية لا تدعى أنها تقوم بتوثيق الواقع، وإنما تسجيل التفسيرات الفردية للواقع بالإضافة إلى البنى الاجتماعية المشتركة فى مجتمع ما.

وبالتوافق مع نظرية المعرفة هذه، غالباً ما تتبنى الاستقصاءات السردية منظوراً تفسيرياً بدلاً من اليقيني[٦] وهذا يعنى أن الاستقصاء لا يتعلق بالتنبؤ بالسلوك وتعميمه بقدر ما يتعلق بتفسير النوايا والمعنى ضمن السياق (Lin 1998; Shank 2002). ويجب أن يبدأ تقويم الجودة من هذا التفريق.

وتقول لين (1998) Lin إن الفرق الأساسى بين البحث النوعى اليقينى والتفسيرى يكمن فى طريقة تعريف كل منهما للشرح. فالعلماء اليقينيون يحاولون تحديد واختبار علاقات عارضة للتنبؤ بدقة معقولة بالناتج المعتمد على عدد من المدخلات. والشرح والتنبؤ مترابطان بشكل كبير: فالشرح يُحَكَم عليه بأنه صالح من خلال قدرته على التنبؤ. ولا يمكننا المبالغة فى الحديث عن أهمية مثل هذه الأعمال. ولكن هذا وحده لا يمثل السلسلة الواسعة من الظواهر الاجتماعية المرتبطة بحقل الإدارة العامة. ومن الناحية الأخرى، فإن النشاطات التفسيرية يمكن أن تساعد الباحثين على استكشاف آليات تكمن وراء العلاقات العارضة: الكيفية والسبب الكامنان وراء ماهية العلاقة (Lin, 1998).

وقد يوضح البحث التفسيرى أيضاً المعنى بطرق تبنى وتختبر وتشرح بالتفصيل نظريات الظواهر الاجتماعية التى لا يتم إدراكها بسهولة من قبل علماء المدرسة اليقينية. فعلى سبيل المثال، يوجه إطار العمل المفهومى الخاص ببحثنا فى القيادة الانتباه نحو مجالات جديدة فى أبحاث القيادة: كيف يمكن للمجموعات أن تعطى المهمات القيادية معنى وكيف يظهر هذا فى أعمالهم. وهذا العمل التفسيرى يكمل ويضيف إلى المرئيات التقليدية المتعلقة بالقيادة والمستقاة من الدراسات اليقينية (Northouse, 2003).

وعلى الرغم من اشتراك الاستقصاء السردى وبعض المداخل الأخرى للبحث التفسيرى النوعى فى الأساس الذى تبنى عليه، إلا أنه يتمتع بخصائصه المميزة التى يجب أخذها بعين الاعتبار عندما يتم تقويم جودته. وما يميز الاستقصاء السردى عن غيره هو أن اعتماده على السرد والقصص التى تحتوى مقدمة ووسط ونهاية (أو إحساس ما بمرور الزمن) تساعد على تنظيم الأحداث فى

حبكات مترابطة تنتهى بحل من نوع ما. وللقصص تكامل أو ترابط متأصل، فمن الممكن فصلها إلى وحدات منفصلة تناقش أحداثاً فردية أو اجتماعية، وتعكس السياق الذى تجرى الأحداث فيه، بما فى ذلك الزمن والمكان (Riessman, 2002). ويتطلب الانتباه إلى القصص انتباهاً إلى اللاعبين الاجتماعيين الذى يسردون هذه القصص. وتقدم هذه الميزة فرصة فريدة من نوعها لتشجيع الباحثين على الدمج بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع.

والباحثون الملتزمون بالعلوم الاجتماعية البراجماتية يطمحون، بصورة مستقلة عن توجهاتهم اليقينية أو التفسيرية، إلى تقوية الصلة بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع. والسرد، باعتباره أحد أشكال البحث التفسيرى، يوفر رؤى تسهم فى المضى قدماً فى ذلك المسعى. ويعكس منطق السرد وخياراته المنهجية (بالإضافة إلى المعايير التى تدعمها) فهماً مزدوجاً للصرامة يتعدى حدود المفاهيم التقليدية - وهو ما تسميه (Lincoln and Guba, 2000) الصرامة كتطبيق للطريقة، ليضم صرامة التفسير. وكما سنوضح، فإن هذا المفهوم المزدوج للصرامة يتطلب أن يكون عدم الخروج عن الموضوع معياراً للجودة أكثر صراحة.

الجمع بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع: معايير الجودة فى بحثنا السردى:

عندما يقوم الباحثون بتقويم جودة أعمالهم فإنهم يهتمون عادة، بالصرامة باعتبارها تطبيقاً للطريقة. وبالنسبة لعلماء المدرسة اليقينية، فهذا يعنى ما إذا كانت نشاطات البحث تضمن مستوى معيناً من الصحة والمعولية والموضوعية، حتى يكون بمقدور المرء الادعاء أنه صور بدقة جانباً من جوانب الحياة الواقعية. وكذلك التفسيريون ينظرون إلى الصرامة على أنها تطبيق للطريقة، لكنهم يفترضون أنه لا توجد أية طريقة تفضى إلى حقيقة مطلقة، والسبب هو أن ليس هناك طريقة تضمن مقاربة موضوعية للواقع الخارجى المستقل. وبدلاً من هذا، ينشد الباحثون التفسيريون إلى عكس شىء من الحقيقة المنبثقة بكل أمانة من منظور اللاعبين الموضوعين ضمن مجتمع ما. وبغية إعادة تأطير المعايير

اليقينية، قامت لنكولن وجوبا (١٩٨٥) بتطوير المصداقية والمعولية وقابلية الإثبات وإمكانية النقل ليتم تطبيقها على البحوث التفسيرية.

وفى كل من هذين النموذجين من الاستقصاء، تركز الصرامة على أن عدم الخروج عن الموضوع هو نتيجة للتطبيق الدقيق للطريقة. وبمعنى آخر، عن طريق الالتزام التام بنشاطات البحث وخطواته التى تضمن تطبيقاً صحيحاً للطريقة، يصبح البحث وثيق الصلة بالموضوع؛ لأنه يستخلص الحقيقة أو الحقائق المحلية ذات المغزى بالنسبة للأشخاص فى هذا العالم. وهذا المدخل إلى الصرامة ضرورى للدراسات البراجماتية الجيدة، ومع هذا فهو محدود؛ لأنه يقوم بقفزة فى المفهوم. ويأمل الباحث أن استخلاص جزء من الحياة الواقعية بشكل دقيق (المدرسة اليقينية) أو توضيح جزء ما منها بشكل واضح (المدرسة التفسيرية)، سيضمن أن تكون المنتجات مفيدة أو قابلة للتطبيق. إن الصرامة باعتبارها تطبيقاً للطريقة تعرض صورة لعدم الخروج عن الموضوع ذاتية المرجع: يجب أن يفترض الباحثون بأنهم يطرحون الأسئلة المناسبة، ويطبقون النظرية الصحيحة، وهكذا.

مع أننا نتبنى بعضاً من هذه المعايير آنفة الذكر، إلا أننا بحثنا أيضاً عن معايير تتناول عدم الخروج عن الموضوع بشكل أكثر مباشرة. وتقول لينكولن وجوبا (Lincoln and Guba, 2000): إن تطبيق الطريقة يجب أن يكون مقروناً مع "مناقشة منطقية يمكن الدفاع عنها" حول عملية التفسير. وعلى الباحثين فى رأيهما أن يسألوا أيضاً إن كانت تفسيراتهم صارمة، وإن كانت تلك التفسيرات تلقى الضوء على بعض المشكلات الاجتماعية المهمة. وفى سياق النقطة الثانية، تشير الصرامة إلى الوعى بمستويات وأنواع التفسير المطبقة فى البحث، وأن النتائج تمثل تمثيلات تم التوصل إليها بالتفاوض بين الباحث ومواضيع البحث.

وتقوم الصرامة التفسيرية بإخراج الباحث من الإطار الأكاديمى ووضعه ضمن سياق العالم. كما تحفز أيضاً الباحث على إعطاء قيمة للأبعاد الأخلاقية للبحث (Lincoln and Guba, 2000). وانبثاقاً من هذا المفهوم للصرامة، فعدم الخروج

عن الموضوع ليس مجرد استخلاص حقيقة ما أو واقعاً، بل السعى إلى أهداف إنسانية تستحق الجهد المبذول (Reason, 2003) والتى يتم تحديدها بشكل مشترك من قبل مجتمع البحث ومن قبل شركائهم فى الحياة، أى الأشخاص الذين يواجهون مشكلات حقيقية وكبيرة. ويشارك اللاعبون الاجتماعيون من غير الباحثين أيضاً فى تحديد ما هو مرتبط بسياق البحث. وهذا التفكير يتطلب وضع المزيد من المعايير ليضمن الارتباط بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع.

وتوفر ممارسة البحث النوعى المرمّزة عدداً من معايير الجودة التى يمكنها أن تساعد الباحثين فى أن يصبحوا صارمين فى التفسير (Denzin and Lincoln 2000; Miles and Huberman, 1994; Reason and Bradbury, 2001) ومن بين هذه المعايير، تشجع الديمقراطية/المشاركة، وقابلية التطبيق/العملية - اتخاذ إستراتيجيات تهدف إلى دمج البحث مع أغراض إنسانية تستحق الجهد المبذول، وإلى تحدى التفريق بين الباحثين وعينة البحث. والترابط (Riessman, 2002) من معايير الجودة الأخرى للبحث السردى - يسلط الضوء على الاهتمام بتمثيل التجارب والخبرات بطريقة تربط الزمان والمكان بالحدث. سوف نقوم بسبر هذه المعايير بعمق أكبر باستخدام قصتنا فى قسم لاحق من هذه المقالة.

وجوه الاستقصاء السردى المتعددة:

على الرغم من الأسس النظرية والمعرفية العامة للاستقصاء السردى، فهو، كأى نوع آخر من أنواع البحث التفسيرية، لا يمثل منهجاً موحداً للاستقصاء الاجتماعى. وفهمنا للكتابات المتزايدة فى هذا الموضوع يخبرنا أن هناك ثلاثة مداخل عريضة تختلف وفقاً للوزن النسبى الذى يعطيه الباحثون لثلاثة افتراضات أساسية:

أولاً: لأن الحكايا السردية تحمل معانى فالاستقصاء السردى مهتم بفهمٍ النوايا والمعتقدات والقيم والعواطف التى تعكس الواقع الاجتماعى المتوضع بدلاً من "الواقع الموضوعى" (Riessman, 2002).

ثانياً: تحمل الحكايا السردية معرفة عملية اكتسبها الأفراد من خلال تجاربهم وخبراتهم. وتركز وجهة النظر هذه على القيمة التكوينية للقصص وأهمية التطعيم وإخبار القصص من واقع التجربة (Burner, 1986).

ثالثاً: الحكايا السردية تأسيسية، أى إنه تتم صياغتها من قبل الأفراد لأهدافهم الخاصة، لكنها فى الوقت نفسه قوى تؤثر فى تكوين البشر وتساعد على إعطاء معنى للعوالم الاجتماعية التى يسكنونها (Gergen, 1985).

إن الأوزان النسبية التى يعطيها الباحثون لهذه الافتراضات تساعد على ترجمة النظرية السردية إلى تقنيات منهجية محددة للقيام بالاستقصاء، مع مضامين للمراحل المختلفة من البحث، من جمع البيانات إلى التحليل والتفسير وحتى عرض البيانات. ويقوم الباحثون باختيارات حول طريقة ترجمة هذه الافتراضات إلى أجندة بحث مترابطة استناداً إلى أهدافهم وأسئلتهم. ويتطلب أى نقاش للطريقة التى يعالج بها المنتمون إلى المدرسة السردية مفهوم الجودة إلى تقدير هذا التنوع؛ لأن كل مدخل لديه مضامين مهمة لكيفية تطرق الباحث لمسألتى الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع.

بالنسبة للعلماء الذين يختارون التركيز على الافتراض الأول – وهو أن الحكايا السردية تحمل معانى – فهم يوضحون دور السرد باعتباره واسطة للتعبير. ونحن نسمى هذا المدخل باسم السرد باعتباره لغة. أما من يركزون على الافتراض الثانى – وهو أن الرواية نوع من الفهم – فيركزون على دور السرد باعتباره طريقة للمعرفة. وأخيراً، العلماء الذين يركزون على أن الحكايا السردية هى قوى تأسيسية، فيركزون على الدور الرمزى للسرد للإيحاء بهياكل أعمق وعلاقات اجتماعية لا يمكن فهمها من اللحظة الأولى. ونحن نسمى هذا المدخل أسلوب السرد مجازاً.

وإعطاء وزن أكبر للسرد لغة أو معرفة أو مجازاً ينتج عنه تطبيقات للبحث السردى مختلفة جداً. هذه المداخل الثلاثة عبارة عن أنماط مثالية، فكل منها يسلط الأضواء على واحد من الافتراضات، ولكن فى الوقت نفسه يستقى من الثلاثة جميعها.

السرد باعتباره لغة:

يعطى هذا الأسلوب من أساليب الاستقصاء السردى أولوية للافتراض القائل إن السرد واسطة للتعبير، وبذلك يسلط الضوء على الطبيعة الاجتماعية للغة ووظيفتها فى جعل التفاعل مسألة ممكنة. ووفقاً لوجهة النظر هذه، يقوم الأشخاص بإبداع الحكايا السردية للتعبير عن معان تتعلق بتجاربهم فى العالم. وبما أن الروايات تعبر عن معانٍ لتجارب معاشة، فهى مفيدة لدراسة كيفية فهم الأشخاص للموضوعات، مثل موضوعى القيادة والتغيير التنظيمى. وتساعد الحكايا السردية الباحثين فى فهم تجارب الآخرين، أو على الأقل نسخة التجربة التى يختار الراوية ليعبر عنها. وبهذه الطريقة، توضح الحكايا السردية شيئاً عن الواقع المبنى الذى تعكسه، وعن تجربة ونوايا الأشخاص المشاركين فى ذلك الواقع.

ومن المضامين المهمة لهذا الافتراض هو أن الأشخاص عبارة عن أدوات اجتماعية ذات قصد تبدع وتستخدم قصصاً لإيصال المعانى إلى أنفسها أو إلى آخرين، أو للتعبير عن رؤيتها للعالم (FelDman et al., 2002; Riessman, 2002). ويكون هدف الباحث عندها أن يفهم تجربة ظاهرة ما من وجهة نظر الأشخاص المتصلين بتلك الظاهرة، وأن يستخلص المعانى والأفكار المتضمنة فى كلمات الأشخاص ليستوضحها. ولأن اللغة تعكس فهم الأشخاص للواقع، فإن الباحث يقتبس بعضاً من العالم الاجتماعى بمجرد تنقيتها بواسطة عملية صنع المعانى للأشخاص الذين عاشوا تلك التجارب.

ويستخدم العلماء المقابلات ليستدرجوا ويجمعوا القصص التى تكون نوافذ إلى عالم أصحابها. ويتم تسجيل هذه المقابلات وكتابتها ليتم نقل ما تم قوله بشكل كامل وتام، بما فى ذلك الأشياء غير الملفوظة مثل الوقفات. وينطوى التحليل على إظهار أسلوب المشاركين فى إعطاء معنى للعالم. وتضمن الأساليب التحليلية المنهجية المقارنة تحليلاً شاملاً ودقيقاً لشكل ومحتوى وبنية القصص التى يتم تحليلها، وتعكس التوجهات النوعية التى تبحث عن أنماط من التجارب،

وذلك فى كثير من الأحيان، عبر مجموعة من القصص أو المواقع. وقد يكون التركيز على حكاية سردية لفرد أو بضعة أفراد (على سبيل المثال، فى دراسة علم الظواهر فى علم النفس) أو- ما هو أكثر شيوعاً فى حقل الإدارة العامة - التركيز على الحكاية السردية لعدد من الناس حول ظاهرة مشتركة (انظر Rubin 1992 حول عمليات الميزانيات؛ أو Feldman and Skoldberg, 2002 حول الفرص التنظيمية). ويفترض هؤلاء العلماء أننا سنتعلم شيئاً جديداً عن طبيعة المؤسسات إن نحن قمنا بنقل تركيزنا من النواحى البنيوية أو السلوكية للمؤسسات العامة إلى الطرق التى يستخلص بها الأفراد المعانى لتجاربهم فى الحكم.

ويعتبر عمل Martha Feldman وزملائها (Feldman and Skoldberg 2002; Feldman et al., 2002) مثالاً جيداً على هذا الأسلوب. فعن طريق وضع القصص من المقابلات المفتوحة من مقابلات تمت فى إدارتى مدينتين أمريكيتين، وضعت فيلدمان وزملاؤها تقريراً عن كيفية جعل الإداريين عمليات التغيير ذات معنى، موضحين من ثم اتخاذ القرارات السياسية والتغيير التنظيمى. وقد استخدموا نوعاً خاصاً من التحليل السردى، وهو البلاغة، التى تفحص بدقة شكل وبنية المقولات المطروحة فى القصص لتميط اللثام عن المعانى الكامنة خلف الحقائق التنظيمية التى يصفها رواة القصص.

وقد عنى هؤلاء العلماء بالصرامة عن طريق تطبيق طريقة تحليل منهجية مقارنة لا تبحث عن أمثلة، وإنما تبحث عن أنماط متكررة فى الأشخاص والسياق. وتطرقوا إلى مفهوم عدم الخروج عن الموضوع عن طريق تركيز بحثهم فى تجارب الأشخاص مع ارتباط مباشر بالموضوع المطروح. وأى نتائج يستخلصها الباحثون تخاطب بشكل مباشر تلك التجارب، حتى وإن كانت تمثل نقداً لها.

السرد باعتباره معرفة:

يقوم هذا المدخل أيضاً بإعطاء أهمية لتفسيرات الأفراد لتجاربهم، إلا أنه يركز على الاستخدام المباشر والعملى لتلك التجارب. ففيما يعطى أسلوب

السرد لغة ثقل الوزن للإيصال الهادف للمعانى، فإن هذا الأسلوب يعطى الأولوية للافتراض القائل: إن السرد وسيلة للمعرفة، ويستخدم الناس القصص ليستخلصوا بشكل صريح المعرفة من تجاربهم المعاشة. ويركز هذا الأسلوب على قدرة سرد القصص على توليد الفهم وقدرات الأفراد على استخلاص المعانى العملية من خلال القصص (White, 1999).(٧)

ويتبنى برنر (1986) Burner فكرة أننا نبنى العالم من خلال السرد، ويصف سرد القصص بإحدى طريقتين مختلفتين يكمل أحدهما الآخر فى ترتيب التجارب. وعلى النقيض من الإثبات المنطقى والتحليل الدقيق، والمحاججة والعرض والاكتشافات الناتجة عن فرضيات، فإن الأسلوب السردى حسب قول برنر يركز على القصص الجيدة التى تتمتع بقوة الإقناع من خلال كونها مشابهة للحياة. وعلى نحو شبيه بهذا، يبحث جاردنر (1995) Gardner فى كيفية استخدام القادة القصص ليصلوا إلى مستمعيهم أو ليلهموهم.

ويمتلك هذا المدخل عدة خصائص مشتركة بصفته نوعاً مثالياً، على الرغم من أن الصلات مع الموروثات النظرية ينتج عنه تطبيقات مختلفة.

فأولاً: يجذب السرد باعتباره معرفة الانتباه إلى التعلم المتضمن فى القصص التى تدور حول الممارسة. فهى تربط بين المعرفة التجريبية المعتمدة على الممارسة، والمعرفة التمثيلية التى تعتمد على الحكايا السردية، كما أنها تفضل كلاً من هذين النوعين على المعرفة الافتراضية التى تعتمد على المفاهيم (Heron and Reason, 2001).

ثانياً: يفترض السرد باعتباره معرفة أن هذه الأشكال من المعرفة تنتج رؤى يمكن من خلالها التوصل إلى تعميمات يمكنها أن تحسن من الممارسات المستقبلية (Hummel, 1991; Schall, 1997) ويمكن الوصول إليها عن طريق تفكيرالممارسين (Schon, 1991).

وتعنى وجهة النظر هذه ضمناً أن الأشخاص يفكرون ويتعلمون من خلال الحكايا السردية. ومن ثم، فإن الاستقصاء السردى أداة ممتازة لنتعلم عن معرفة

الآخرين ومعرفتنا الذاتية. ويكمن الهدف المباشر لهذا المدخل فى توضيح المعرفة الضمنية أو المشاركة فى النظريات المستخدمة والمتضمنة فى القصص والكامنة فى وصف الممارسات. والهدف النهائى هو استخلاص الدروس التى تعزز الممارسة.

وبدلاً من تطبيق تحليل منهجى مقارن عن القصص المحددة التى يتم فحصها بتفصيل مرهق، فإن المحلل يقوم بخلق قصة شاملة عن التجربة المتكونة مع مرور الزمن، مسلطاً الضوء على نقاط النجاح أو الفشل الفائقة أو فقط على مرئياته حول الممارسة. وتساعد الأدوات الصريحة فى تسهيل الوصول إلى المرئيات المتضمنة فى الممارسات اليومية حتى تكون متوافرة للجميع. ويتم عكس هذه الأدوات بتعبيرات متنوعة عن هذا المدخل إلى الإدارة العامة.

وتشجع إحدى العبارات الممارسين على رواية قصصهم الخاصة (Schall 1997; Schon, 1991; Shalala, 1998)، أو تستخلص من الوصف المكتوب لتلك الأفكار (Dobel, 2003) طريقة لبناء نظرية من الممارسة. ويعتمد مسار آخر على أشكال من استقصاء عملية التوجه كأبحاث الأحداث والتعلم من خلال الحدث وعلم الأحداث والأبحاث القائمة على التقدير (Argyris, Putnam, and Smith 1985; Cooperrider and Whitney, 2001; Reason and Bradbury, 2001, White, 1999). ومن خلال المحادثة، يساعد العلماء الممارسين على فهم بيئتهم والعمل ضمنها. وبالنسبة للبعض، يركز الاستقصاء على تعريف المشكلة ووضع خطة عمل، معطين الأولوية للمناقشة المنطقية العملية بدلاً من الوسيلية وساعين لدمج النظرية مع الممارسة (White, 1999). أما بالنسبة للبعض الآخر، فالاستقصاء يركز على التصور وتشجيع اللحظات الفاعلة التى تساعد الممارسين على إعادة تأطير أعمالهم (Cooprrider and Whitmey, 2001).

وأخيراً، هناك نوع آخر يدمج بين سرد القصص مع الملاحظة والتوثيق لإنتاج وصف شامل ذى حبكة وشخصيات وتسلسل زمنى. ولا تكون الحكاية السردية الجديدة حالة دراسية عادية ولا سرداً تاريخياً أو سرداً إثنوغرافياً تقليدياً، وإنما

هى منتج إضفاء المحلل للمعنى على القصص التى تم سردها وسماعها مع مرور الزمن، كأعمال بين Behn (1991) على تطبيق جهود كبيرة فى إصلاح الإدارة العامة، ووصف ليفن Levin وسانجر Sanger (1994) للإدارة العامة الفعالة.

وبغض النظر عن شكل التعبير الذى يتخذه، فإن هذا المدخل يلتزم بالصرامة عن طريق العرض الأمين لتفاصيل تجربة ما نموذجاً لبعض الظواهر المثيرة للاهتمام مما يمكنها من أن تقدم مرئيات مهمة للآخرين المشتركين فى الممارسة أو بناء النظرية نفسها. والصلة مع مفهوم عدم الخروج عن الموضوع مباشرة، فالهدف الصريح هو إظهار المعرفة واستخلاص العبر من الممارسة، لخدمة الممارسة.

إن كلاً من السرد لغة والسرد معرفةً يعطيان أهمية لتفسيرات الأفراد لتجاربهم المباشرة. ويركز المدخل التالى على تأثير السياقات المؤسسية الأوسع فى قدرة الأفراد على فهم التعقيدات التى تكوّن لتجاربهم.

السرد باعتباره مجازاً:

يركز السرد باعتباره مجازاً على الافتراض القائل إن الحكايا السردية تكوينية، فيقوم الناس بتشكيل قصصهم، وبالمقابل تقوم القصص بتشكيل الناس. ومن وجهة النظر هذه، بما أن مفاهيم الذات والوجود والهوية تستقى تسميتها من اللغة، فإنها تبدأ أن تبدو حقيقية فى عواقبها. ويقتنع الكثير من الناس بأنها موضوعية وحقائق مسبقة الوجود. ومع مرور الوقت، تصبح هذه العملية آلية وفى العادة تتم فى اللاوعى (Berger and Luckman, 1966; Schwandt, 1997).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن تفسيراتنا الذاتية والأفعال المتصلة بها تتأثر بسياقات تاريخية ومؤسسية تقدم معانى مصنّعة، وتظهر فى الخطاب (مثلاً الفردية الأمريكية)، وفى المؤسسات (مثل عدالة نظام التعليم) أو حتى فى الممارسة مثل مسك الدفاتر المزدوج المدخلات). ويسهم الأشخاص فى (إعادة) خلق "مؤسسات المعنى" الخارجية هذه (Robichaud, 2003) التى يمكن عندئذ أن

تساعد فى استقرار "ترتيبنا للأشياء". ويمكن النظر إلى " مؤسسات المعنى" تلك على أنها "عبارات معبرة" (Yanow, 1996) أو على أنها "نصوص" ذات بناء للجمل وقواعد وبنية خاصة ترسل رسائل معيارية وتنظم الحياة الاجتماعية، وهو مصطلح مشابه لما يسميه علماء ما بعد الحداثة "الحكاية السردية الكبرى" لمجتمع ما.(٨) ويمكن النظر إلى الحكايا السردية التى تعكس الممارسات المجتمعية الواضحة المعالم على أنها تشبيهات مجازية تعكس معانى عميقة عن النظام الاجتماعى.(٩) على سبيل المثال، إن طريقة توزيع مساحات المكاتب فى منظمة ما هو تشبيه مجازى واضح لهياكل السلطة. إن التركيز على السرد باعتباره مجازاً يساعد الباحث على التوصل إلى فهم أعمق للممارسات المجتمعية أو المنظمات أو المؤسسات أو الأنظمة الاجتماعية.

ومن المعانى الضمنية المهمة لهذه الافتراضات أن هناك قصصاً أو مؤسسات قصصية يجدها الأفراد جاهزة حين يولدون أو يتعرفون عليها من خلال التفاعل الاجتماعى. وكونها من صنع الإنسان، فإن هذه المؤسسات تكتسب تدريجياً حياة خاصة بها وتبدأ بالتأثير فى الناس دون أن يشعروا بذلك. ومن ثم، فإن الأهداف الأولية لمدخل السرد باعتباره مجازاً هى الكشف عن المعانى القوية، ولكن الخفية المتضمنة فى الحياة المؤسسية والتعرف على الحكايا السردية المكبوتة أو المتنافسة، ومن ثم تقديم تفسيرات بديلة.

وعلى النقيض من المنظور المصغر بالنسبة للمدخلين الأولين من السرد، فإن السرد باعتباره مجازاً يضيف منظوراً مكبراً يربط التجربة الفورية للاعبين الاجتماعيين مؤسسات معنى أكثر اتساعاً. يختار المحلل طرق النقد وتفكيك النصوص بدلاً من أخذها بلا تمعن. وهذا الأمر يتطلب تفاعلاً دائماً بين المعانى المجردة والمحسوسة، العامة والمخصصة، الظاهرة والباطنة. ويقوم المحلل بالبحث عن ادعاءات المرجعية المتضمنة فى النص وإعادة فحصها، ويقومون بالتعامل مع وجهة نظرهم على أنها جزء من الواقع الخاضع للتدقيق (Kincheloe and McLaren, 2000).

يستخدم علماء العلاقات العامة هذا المدخل غالباً لسبر طبيعة النشاطات السياسية ووضع السياسات (Shapiro, 1988; Stone 1997; Yanow, 1996). فعلى سبيل المثال، يرى سكراماند نايسر Schramand Neisser (1997) السياسات العامة على أنها قصص مختارة سياسياً تروى العلاقات الاجتماعية بين المواطنين، وبين المواطنين والدولة، وبين الدول. وفى مجال الإدارة، ترى كزارنياواسكا وغالياردى Czarniawaska and Gahliardi (2003) السرد كمجاز أدبى للعلم التنظيمى. فالقصص تقوم بـ (إعادة) خلق الوقائع التنظيمية، ومن ثم هى أدوات مفيدة لفهم تلك الوقائع. وقد قامت كزارنياواسكا Czarniawaska (1997) بإعادة بناء ثلاث قصص من قصص تصريف الأمور فى الإدارة العامة فى القطاع العام السويدى: "روتين جديد للميزانية والمحاسبة فى المدينة الكبيرة" و"إصلاح الضرائب" و"برنامج إعادة التأهيل." وقد قامت بعمل تحليل لكل قصة، باحثة عن المجازات السردية من مثل التناقضات الظاهرية والانقطاعات. وهى تربط ذلك مع نظم الموظفين العامين والاتصال ومع اللامركزية واستخدام الحاسوب والخصخصة فى المؤسسات.

وطريقة التزام العلماء الذين ينظرون إلى السرد بصفته مجازاً بالصرامة تعتمد على موروثهم النظرى - على سبيل المثال سيقوم منظّر نقدى وأحد المنتمين إلى مدرسة ما بعد الحداثة بعمل اختيارين مختلفين - لكن جميعهم يفهم "النص" على أنه الواقع الذى يخضع للفحص. ويتطلب تفسيره بناء جسور بين المحلل باعتباره قارئاً وبين النص باعتباره واقعاً، وبين النص ومنتجيه، وبين السياق التاريخى والنص الحالى، وهكذا دواليك (Kincheloe and McLaren, 2000). ويتضمن عدم الخروج عن الموضوع وفق هذا المدخل فى توجيه الانتباه نحو تفسيرات غير متوقعة أو خفية أو بديلة تغير من طريقة فهمنا لأنفسنا.

إن إفراغ محتويات هذه المداخل الثلاثة إلى الاستقصاء السردى يوضح لنا منطق هذا الأسلوب من البحث التفسيرى ويبين لنا قدراته على توضيح الديناميكية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية، وعلى توضيح العلاقة بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع فى الأبحاث العلمية. وباشتراك العلماء

الذين يستخدمون هذه المداخل ببعض الأسس النظرية، فهم يستخدمون أدوات منهجية مختلفة فيما يركزون على بعض الافتراضات أكثر من غيرهم. فعلى سبيل المثال، قام مينارد - مودى، وموشينو Maynard-Moody and Musheno (2003) بجمع قصص من عمال على مستوى الشارع من خمس دوائر فى ولايتين. وقد عكست دراستهما جميع الافتراضات النظرية لكنها ركزت على الافتراض الأول: لقد استخدموا قصصهم ليعرفوا كيف يقوم العمال على مستوى الشارع بإضفاء معنى على عملهم بكونهم يعملون فى القطاع العام، ومن ثم استفادوا من فرصة رؤية تطبيق السياسة من القاع إلى القمة.

كما نرى عناصر من مدخل السرد باعتباره معرفة فى مرئيات مينارد-مودى وموشينو التى تتعلق بـ"القدرة التشكيلية لسرد القصص" (١٦١) فى مساعدة العمال على مستوى الشارع على "تعميق مناقشتهم المنطقية الأخلاقية وزيادة نسبة المسؤولية الأخلاقية" (١٦٣). أخيراً، وبالتوافق مع مفهوم السرد باعتباره مجازاً، فإن المقابلة التى يقومان بها لأسلوبى سرد متميزين - المواطن - القائم بالبحث، والدولة - القائمة بالبحث - تساعد على الكشف عن ممارسة خفية. ويستخدم العمال على مستوى الشارع التقديرات الأخلاقية لعملائهم ليتخذوا قرارات كثيراً ما تعيد إنتاج الديناميكيات الأوسع للإقصاء الاجتماعى. واستناداً إلى تلك الافتراضات، توضح دراستهما جزءاً مهماً من عملية التطبيق، وهو الالتزام المتزامن لمعايير الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع.

لقد قمنا بطرح هذا التصنيف أداة تحليلية لنوضح أكثر نظرية وممارسة الاستقصاء السردى، ولكى نتابع مضامين ذلك بالنسبة إلى مناقشة معايير جودة بحثنا. وتقدم هذه المداخل مجموعة غنية من المصادر التى نستقى منها فى تصميم استقصاء يتوافق ومعايير الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع. وتناقش هذه المداخل بصورة مباشرة الصرامة، سواء من خلال التحليل المنهجى والشامل أو التحليل التفكيكى، وجميعها تلتزم بعدم الخروج عن الموضوع، كما أنها توضح أو تتحدى التفسيرات المعطاة للتجارب. والآن نتجه إلى قصة كيفية تمكننا من استخدام الاستقصاء السردى فى مناقشة العقبة المزدوجة المكونة من الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع فى بحثنا.

أسلوبنا المتكامل:

إن بحثنا، كأى بحث سردى جيد آخر، يجمع المداخل الثلاثة الآنفة الذكر. وقد ظهرت معنا هذه الافتراضات الثلاثة فى أثناء التصميم: (١) إن القصص التى يسردها الأشخاص عن تجاربهم فى العمل القيادى تتيح لنا الوصول إلى الحجج والنوايا والمعانى التى تدعم القيادة (السرد لغة)؛ (٢) الممارسة مصدر مشروع للمعرفة التى نستخلص منها الدروس عن القيادة التى يمكن تطبيقها لاحقاً على سياقات أخرى (السرد معرفة)؛ (٣) على الرغم من أن القادة قد يقاومون البنى المجتمعية للسلطة، فإن تلك البنى قد تؤثر فى أعمالهم وينتج عنها تناقض بين القول والعمل (السرد مجازاً).

وقد وجهت هذه الافتراضات الثلاثة خياراتنا المنهجية. ففى مجال السرد لغة، استخدمنا قصصاً عن العمل باعتبارها مصدراً رئيسياً لسبر ممارسات القيادة. وسهلت "المحادثات" الجماعية المتعمقة (Rubin and Rubin, 1995) مع كل من متلقى الجوائز وزملائهم، سهلت تدفق القصص وسرد القصص. وبشكل مشابه، للاستفادة من حكمة معرفة المشاركين الضمنية – وهى مهمة جداً لأسلوب السرد باعتباره معرفة – فقد ركزنا البحث السردى على أبعاد أساسية عرفها المشاركون على أنها أهم الأبعاد فى عملهم. ومن ثم قمنا باستخدام تلك الأبعاد لتطوير بروتوكولات ذات بنية مرنة تحتوى على أسئلة مفتوحة تشجع سرداً "وصفاً موسعاً" للتجارب (Riessman, 2002: 246). أخيراً، وباستخدام السرد باعتباره مجازاً، قمنا بطرح أسئلة عن عمل المشاركين وليس القيادة بحد ذاتها، وذلك لتجنب استحضار أية نماذج قيادة ذهنياً قد تكون متضمنة فى مؤسسات للمعنى أكثر اتساعاً. وبدمج مختلف العناصر من هذه المداخل الثلاثة، جمعنا بين التحليل السردى الرسمى، والترميز وفق الموضوعات، والتقنيات ذات التوجه إلى الحدث.

كما ساعدنا المزج الصارم بين الافتراضات السردية المهمة فى الحفاظ على الاهتمام بعدم الخروج عن الموضوع حياً فى أذهاننا. ويوضح أحد المقتطفات من أحد منتجاتنا البحثية (كتيب بحث) والموجه لجمهور من الممارسين هذا المزج.

فهذا السرد يصف كيف أن أعضاء من منظمة للتغيير الاجتماعى عملوا ليحصلوا على الشرعية من المجتمعات التى ينوون خدمتها، ومن ثم استطاعوا التحكم بتحدى القيادة والمتعلق بالحصول على الالتزام للعمل.

تطبيق معايير الجودة على الاستقصاء السردى:

قمنا فى هذا الجزء الأخير بتطبيق معايير الجودة التى جرى تطويرها من قبل على مشروع بحثنا حول القيادة. ويظهر تطبيق هذه المعايير كيف أننا تمكنا من استخدام الاستقصاء السردى للربط بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع بشكل مباشر، ومن التعامل مع تحدى القيام ببحث عالى الجودة ذى قيمة عملية. ونضمن هذا النقاش فى محادثة أوسع عن جودة البحث التفسيرى، محددين الاهتمام المزدوج بالصرامة باعتبارها تطبيقاً للطريقة وتفسيراً.

تكرار المعايير التقليدية: نحو المصداقية والموثوقية وقابلية الإثبات:

قام العلماء التفسيريون وعلماء الجودة بإعادة تأطير معايير الجودة الإيجابية التقليدية من مثل الصحة والمعولية لتناسب منطق المداخل التفسيرية. وتساعد هذه المعايير على ضمان جودة البحث بطرق تعطى شرعية للبحث التفسيرى وتعطى تعليلاً لمجتمع البحث الأوسع (Lincoln and Guba, 1985; Miles and Huberman, 1994).

وفى البحوث الإثباتية، تشير "الصحة" إلى هدف الاقتراب أكثر ما يمكن من جوهر الواقع. ولكن فى نطاق الاستقصاء السردى، لا ندعى أننا سجلنا أو عكسنا ما حدث على وجه الدقة، بل مجرد فهم فرد أو مجتمع للواقع (الذى يعيشونه). وبدلاً من اختبار صحة بناء أو مجموعة من العلاقات وفقاً لمعايير الواقعية، فنحن نقوم مدى صدقها - بالنسبة للفرد أو المجتمع المعنى وكذلك بالنسبة إلى القراء الآخرين. هل تثبت السردية صحتها بالنسبة للجمهور الخارجى والداخلى؟ (Miles and Huberman, 1994).

وهكذا يتم استبدال الصحة بالمصداقية اختباراً لمعقولية المجادلة (Lincoln and Guba, 1985). ويتم ضمان المصداقية من خلال التوثيق المكثف للنتائج والاستنتاجات. فعلى سبيل المثال، تساعد كتابة "الوصوف الكثيفة التفاصيل" (Geertz, 1973) ودعم المزاعم ببيانات (فجة) غير معالجة فى التأكد من أن الباحث على معرفة جيدة بموقع البحث وعينته. ويمكن ضمان المصداقية أيضاً من خلال التمييز الحذر والحريص بين البيانات والتحاليل، وبين أصوات عينة البحث وأصوات الباحثين. وتتضافر وجهات النظر هذه لتنتج تفسيراً لعالم عينة البحث، ومع هذا تبقى متميزة.

ومن الأمور الأخرى التى تعزز المصداقية التقسيم. وفى حالتنا هذه، قمنا بتقسيم مصادر البيانات عن طريق عمل ملاحظات ميدانية وعن طريق تجميع وثائق المنظمات بالإضافة إلى بيانات المقابلات، قمنا بتقسيم الطرق

عن طريق تكامل الاستقصاء السردى مع الأنثربولوجيا الوصفية والمشاريع السردية التعاونية. وبما أننا أردنا أن نستخلص نتائج حول حالة جماعية، قمنا أيضاً بالاعتماد على الرواة المتعددين بدلاً من الاعتماد على القائد راوياً مفرداً. وقمنا بعقد المقابلات على شكل محادثات جماعية لنخرج بقصص متكاملة ذات وجوه متعددة تعكس الروح الجماعية للقيادة. ويقدم لنا المقتطف الذى يحمل عنوان "من ناخبين إلى مشاركين" على سبيل المثال صورة لناحية واحدة من نواحى القيادة فى معهد بلاك إيدز تستقى من هذه المصادر المتعددة.

وبتبنى المداخل ذات التوجه نحو الحدث، قمنا أيضاً بطرح السؤال التالى: موثوق لمن؟ ووفقاً لفرضياتنا وأغراضنا، فيجب أن تتوافق مخرجاتنا، وإلى حد ما، مع تجارب الممارسين حتى إن أعادوا تأطير فهمهم أو جردوه أو حتى تحدوه (Reissman, 2002).

كما أعدنا التفكير فى المعولية. فتقليدياً يضمن هذا المعيار أن الظروف والشروط نفسها ستفضى إلى النتائج نفسها، بغض النظر عمن يقوم بإجراء البحث. ومع هذا، فإن فكرة اختبار أو إعادة اختبار المعولية تقريباً مهمة

مستحيلة على أرض الواقع. ويقول بعض الباحثين الكيفيين إن باحثاً آخر لديه المنظور النظرى مثل الباحث الأول ويستخدم قواعد جمع البيانات والتحليل نفسها، ويقوم بتحليل مجموعة الشروط والظروف نفسها - يجب أن يتوصل إلى تفسير نظرى مشابه (Strauss and Corbin,1998). أما نحن فلا ندعى ذلك. وفى الحقيقة، نحن نفترض أن الروايات تتغير بين السرد وإعادة السرد لأنها تعتمد على السياق إلى حد بعيد وتتأثر بالمكان والزمان وحتى بالمشاركة فى السرد (Riessman, 2002).

وتشكل الموثوقية وقابلية الإثبات بديل وجهة النظر التفسيرية للمعقولية (Lincoln and Guba, 1985). وكمستقصيات سرديات، نحن نسأل إن كانت عملية البحث ونتائجها يمكن الحكم عليها بأنها عادلة أو غير متحيزة أو مترابطة من قبل أشخاص خارجيين لا علاقة لهم بالعملية. ومن أهم عناصر هذا المعيار شفافية الطرق، التى تعنى توضيح "كيف ندعى معرفة ما نعرف" (Altheide and Hohnson, 1994, 496)، وذلك عن طريق توثيق طرق جمع البيانات وتحليلها. وبالإضافة إلى ذلك، فنحن نحاول أن نؤسس لاعتبارنا موضع الثقة عن طريق شرح كيف تناولنا القضايا من مثل التحيزات التى تنجم عن التقديم الذاتى، والوصول إلى موقع البحث، وطرق التوثيق.

وتشجعنا الانعكاسية، وهى العملية التى يقوم الباحثون بموجبها بوضع أنفسهم فى سياق البحث (Behar, 1996)، على أن نولى اهتماماً خاصاً بكيفة إمكان شخصياتنا وتجاربنا أن تؤثر فى سياق البحث وتفسيراتنا. ولكى نعرض موثوقية بحثنا، فنحن لسنا شفافين فحسب فيما يتعلق بطرقنا، و إنما أيضاً فيما يتعلق بمساهمتنا الشخصية فى سياق البحث والتى يمكن التفكير بها على أنها "تأثير التفاعل". ولأن عملية البحث تنبع من "التفاعلات بين السياق والباحث والطرق والموضع واللاعبين" (Altheide and Johnson, 1994: 489) فقد قمنا بكل وضوح بتركيز أنفسنا فى البحث حسب العرق والجنس والطبقة والدين، والخلفية العائلية والتجربة الشخصية مفترضات أن هذه العناصر سوف تؤثر فى تفسيراتنا.

ومثل العلماء التفسيريين الآخرين، نفترض أنه عن طريق التطبيق الصارم لطريقتنا على هذا النحو، سوف نقوم بخلق نتائج ذات صلة؛ لأنها تستخلص بطريق صحيح فهم المشاركين لعوالمهم وتتضمن إعادة تفسير سليمة قمنا نحن بها (من خلال تطبيق النظرية والرؤى الشخصية). ويمكن إذن وصف نتائجنا على أنها ذات صلة، من حيث إنها تعكس تفسيرات شركائنا فى البحث. ومع هذا فنحن نقول إن هذا ليس مثل الصرامة نفسها على نحو تفسيرى. ومن أجل هذا علينا أن ننتبه أكثر إلى القضايا الأخلاقية: هل يتناول الاستقصاء أغراضاً بشرية تستحق الجهد المبذول؟ ووفقاً لتعريف من؟

تقترح لينكولن وجوبا (٢٠٠٠) أن هذه المعايير الأصلية تبقى مفيدة لأنها "تضمن أن مثل هذه القضايا كالانشغال الطويل والمراقبة المستمرة يتم الاهتمام بها بجدية" (١٧٨). ويقترح أحدث أعمالهما فى الجودة أن هذه المعايير لا تعكس بطريق صريح وكامل منطق مداخل "النموذج الجديد" فى الاستقصاء (المداخل البنيوية والتشاركية والنقدية) واهتمامها بمفهوم الصرامة التفسيرية (Lincoln and Guba, 2000). ولا بد من وضع معايير جديدة لهذا الجانب من الصرامة.

معايير التفسير الآخذة فى الظهور:

تتناول أنشط النقاشات المثارة فيما يتعلق بموضوع الجودة فى النماذج الجديدة أسئلة أكثر جدية من مثل: "هل نحن صارمون بشكل تفسيرى؟ هل يمكننا الوثوق بأن توافر البنى التى ننتجها بالاشتراك مع آخرين فهم ما لبعض الظواهر الإنسانية؟" (Lincoln and Guba, 2000: 179). إن شوانت Schwandt (1997) على سبيل المثال "يعيد وضع الاستقصاء السردى ... ضمن إطار يحول الاستقصاء الاجتماعى المحترف إلى شكل من أشكال الفلسفة العملية، تتصف بـ الاعتبارات الجمالية، والمتعقلة والأخلاقية، بالإضافة إلى الاعتبارات الأكثر تقليدية". (مقتبس من: Lincoln and Guba, 2000: 179).

وفى الوقت الذى تعكس فيه الاعتبارات التقليدية المعايير الأكثر تقليدية التى سبق أن ناقشناها قبل قليل، نرى فى فلسفة شوانت العملية فرصة لتبنى معايير تتناول الصرامة التفسيرية وتتلاءم بصورة أكثر طبيعيةً مع المداخل السردية التى تتناول صراحةً القضايا الجمالية والأخلاقية.

النماذج التشاركية على سبيل المثال تقول إن الديمقراطية/المشاركة، والعملية/التطبيق - معياران مهمان. ففيما يتعلق بمعيار الديمقراطية/المشاركة، فإنه بعد البحث الخاص بالحدث فى مدخلنا إلى السرد يقترح تقليل (أو التخلص كلياً من) التمييز بين الباحث والمبحوث، فالمشاركون عبارة عن "مساعدى بحث" (Heron and Reason, 2001). وهذا الموقف متميز عن المسافة الموضوعية التى يقول بها الباحثون الإثباتيون. لقد تشاركنا مع المشاركين فى البحث فى عملية خلق المعانى والفهم فى سعينا نحو الثبات فى الأهداف المتبناة للبحث والممارسات البحثية. ولقد أشركنا بعض مساعدى البحث فى كل مرحلة من البحث، من التعرف على مواضيع أساسية لجمع البيانات، والتفكير معنا فى أثناء التحليل، ومراجعة تفسيراتنا وتقديمنا للنتائج، وحتى فى وضع خطة لنشر منتجات للبحث ملائمة للممارسين.

أما فيما يتعلق بالعملية/التطبيق، فقد قمنا بتصميم عملية البحث ومنتجاتها لتكون ذات فائدة عملية حتى يتمكن الممارسون من الإفادة منها فى تطوير رؤى جديدة، وفى التصرف بطريقة مختلفة، وحتى فى الإحساس بشعور جديد من القوة (Reason and Bradbury, 2001). ويتعلق هذا المعيار بما يسميه ريزون Reason (2003) "وثاقة الصلة الاجتماعية" أو السعى إلى أغراض تستحق الجهد المبذول. لقد قمنا بالتمييز بين فائدة عملية البحث - أى ما نطلق عليه اسم العملية (كون الشىء عملياً) - وفائدة منتوجات البحث لجماهير مختلفة. ونحن نقتفى أثر الباحثين مايلز وهوبرمان Miles and Huberman (1994) فنطلق على هذا المعيار الثانى اسم التطبيق؛ لأنه يتعلق بمدى تطبيق الممارسين لمنتجات البحث فى ممارساتهم.

وقد قمنا عن قصد بتصميم عمليات بحثية توفر مساحات تفكير وتوليد لمساعدى البحث. وبإلهام من مداخل الاستقصاء التقديرى، شجعنا المشاركين على التحدث عن القوى والعوامل التى تجعلهم ينجحون فى أعمالهم (Cooperrider and Whitney, 2001)، لينتج عن ذلك مواد للجماهير الممارسة، مثل المقتطف الذى يلقى الضوء على الإستراتيجيات الناجحة فى خلق الالتزام بين الناخبين.

وأخيراً، فإن معيار الترابط يلقى الضوء على الإسهام المتميز للاستقصاء السردى. فعند جمع البيانات، طلبنا من المشاركين أن يخبرونا قصصاً عن أعمالهم لتوضيح الفرضيات والممارسات المتضمنة التى يصعب التحدث عنها بشكل مجرد. كما تجنبنا الترميز "سطراً بسطر" (Strauss and Corbin, 1998: 57)، وبدلاً من ذلك وجهنا أنظارنا إلى الحكايا السردية الكاملة التى تحتوى على بداية ووسط ونهاية، أو الحكايا السردية الجزئية مرتبطة بالسياق والتى تحافظ على ارتباط المكان والزمان بالحدث. والترميز على أساس الحكاية السردية يعنى تعريف وحدة معينة يمتزج بها السيان والحدث بعضها ببعض امتزاجاً تاماً. يقول رايسمان Riessman، موضحاً أهمية الصرامة التفسيرية: "تماماً لأن الحكايا السردية بنى مهمة لاستخلاص المعانى، يجب المحافظة عليها، وألا يتم تجزئتها من قبل المحصين والذين يجب أن يحترموا طرق المتجاوبين فى تركيب المعانى وتحليل كيفية تمامها" (2002: 220).

وفى تحليلنا، تمكنا من الاستفادة من المعانى التى أعطاها مساعدو البحث للقضايا الحرجة التى يواجهونها فى منظماتهم. وباتت هذه المعلومات لبنات البناء الأساسية للقصص والنظريات حول قيادة التغيير الاجتماعى. وكما تلخص لنا قصة معهد بلاك إيدز، نأمل أننا قد وجدنا "استقصاء اجتماعياً يخلق معرفة تكمل أو تضيف إلى سبر المشكلات الاجتماعية من قبل العامة بدلاً من أن تحل محله" (Schwandt, 1997).

أما فيما يتعلق بعدم الخروج عن الموضوع، فتشير الصرامة التفسيرية إلى ارتباط أكبر بالمشاركين فى البحث. وقد نجحنا فى مشروعنا بوضع أجندة بحث تعكس اهتمامات المجتمع، وقد علق المشاركون على فائدة عملية البحث فى تخصيص فترة زمنية للتفكير الجماعى بعملهم ومنتجاتهم لتوثيقها ومشاركة الآخرين فيها. والتطبيق الفعلى لهذا التفكير، فى سياق أبحاث الإدارة العامة، هو أن الاستقصاء السردى يمكن أن يترجم بشكل أكثر مباشرة إلى سياسة أو رؤية إدارية عندما يلتفت إلى كلٍّ من الصرامة المنهجية والتفسيرية. وهذا وحده يضمن أن المنتجات ستعكس طريقة تفكير الناس بعالمهم (Roe, 1994)، وسوف تعكس بشكل مباشر اهتماماتهم ومشكلاتهم، وسوف تهدف إلى حل بعض منها. (١١)

الخاتمة:

يقول سكون (1991) Schon إنه لا توجد معضلة فى العلاقة بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع إلا إذا قللنا من دور الممارسة وأعطينا أهمية للعقلانية الفنية باعتبارها مصدراً شرعياً وحيداً للمعرفة. ويضيف ويتنغتون Whittington وبيتجرو Pettigrew وتوماس (2001) Thomas بأن "قدراً أكبر من الحساسية نحو التعقيد العملى سيحفز ظهور مفهوم للصرامة أكثر شمولاً" (مقتبس من Pettigrew, 2001: S67). وتدمج وجهات النظر هذه معايير الجودة الثنائية للصرامة وعدم الخروج عن الموضوع بدلاً من اعتبارهما متصلين بشكل ميكانيكى أو متعارضين أو لا يمكن اقتران أحدهما بالآخر. وباتباع دليل المفاهيم التفسيرية للجودة، نمضى قدماً ونقول إن العناية الصريحة والكبيرة بمفهوم عدم الخروج عن الموضوع باعتباره عنصراً مهماً من عناصر الجودة - يساعد كثيراً فى تطبيق الصرامة على البحث. ونحن نؤمن بأن هذه الفكرة تنطبق بالتساوى على الأبحاث العلمية التفسيرية والإثباتية.

ولقد استخدمنا فى هذه المقالة خبرتنا فى الاستقصاء السردى - وهو أحد أشكال البحث التفسيرى - لتوضيح قدرات هذا النمط من البحث فى مساعدة الباحثين فى إدخال اهتمامات الممارسين فى الوقت الذى يضمنون به الأهمية

النظرية والصرامة فى بحثهم. نحن لا نريد أن نوحى أن الأساليب التفسيرية هى الطرق الوحيدة للجمع بين هذه الاهتمامات ضمن البحوث. وبدلاً من هذا، نقدم فحصاً للاستقصاء السردى - افتراضاته النظرية وأساليبه المنهجية ومعايير جودته - دعوةً منا لتخيل حقل علم يدمج صراحة بين الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع. وبالإضافة إلى هذا، فإن توفير الاستقصاء السردى بشكل أوسع وجعله معروفاً يمكنه أن يعمق فهمنا لما يعنيه فى التطبيق العملى دمج الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع فى منهجية بحث واحدة فقط.

تفترض طرق التفكير التقليدية حول عدم الخروج عن الموضوع أن التطبيق الملائم للطريقة كاف لإنتاج بحث مفيد وقابل للتطبيق. ويتحدى علماء "النموذج الجديد" المهتمون بالجودة هذه الفكرة عن طريق اقتراح شكل ثان من الصرامة، له مضامينه الخاصة حول عدم الخروج عن الموضوع. إن الصرامةَ التفسيرية تتعدى مفهوم التطبيق الملائم للطريقة لتركز على الأبعاد الجمالية للجودة العلمية. فهى تدفع بالباحثين ليستخدموا إستراتيجيات تسهم بصورة مباشرة فى أغراض إنسانية تستحق الجهد المبذول، ليس من مجرد وجهة نظرهم فحسب، وإنما من وجهات نظر اللاعبين الاجتماعيين الآخرين المشتركين فى البحث. ويتطلب تطبيق فكرة الصرامة هذه تبنى معايير تعالج بصراحة موضوع عدم الخروج عن الموضوع.

وخلال مناقشتنا لموضوع الصرامة، تطرقنا إلى موضوع عدم الخروج عن الموضوع بشكل ضيق جداً فى هذه المقالة، وتحديداً بصفته أحد عناصر الجودة. ولم نتطرق على سبيل المثال إلى مدى المساعدة التى تقدمها البحوث التفسيرية فى التطرق إلى الأسئلة الكبيرة فى حقل الإدارة العامة، وهى من الأبعاد الرئيسية فى نقاشات الجودة فى ذلك الحقل والتى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقضايا التى نناقشها هنا. وتتطلب المتابعة فى هذا الخط، على سبيل المثال، أن ننتبه إلى طبيعة العلاقة بين النظرية والممارسة فى سياق تطور المعرفة. وسوف تتطرق مقالتنا الأخيرة من هذه السلسلة إلى موضوع عدم الخروج عن الموضوع من منظور واسع، وسوف نقوم بهذا عن طريق النظر بصورة أكثر

مباشرة إلى الصلات بين الباحثين والممارسين فى حقل الإدارة العامة وكيف يمكنهما التشارك بفعالية فى البحث الهادف إلى بناء نظرية.

وننهى بتأمل القلق الخاص بالمعايير العالية للبحوث التفسيرية، باعتبار تزايد شرعيتها فى الحقل. ويرى لوَرى وإيفانز Lowery and Evans (2004) تكاثر معايير البحث التفسيرى باعتباره أحد مشكلات الجودة، ويؤملون فى التقارب بين المعايير لتعكس علماً تفسيرياً موحداً فى الحقل. ونحن نقول، خلافاً لذلك: إن هذا الكم الكبير يعكس تنوعاً صحياً من الافتراضات النظرية والأهداف ضمن البحوث التفسيرية (Denzin and Lincoln, 2000; Lincoln and Guba, 2000). وإن كان هذا الأمر صحيحاً، فإن التطرق إلى موضوع الجودة يتطلب منا عمل خيارات واضحة وثابتة وشفافة حول المعايير الملائمة التى تتوافق مع الفرضيات النظرية وأهداف البحث، والتى تكون بمنأى عن التوجه (Reason, 2003).

نأمل أننا قد أوضحنا بأن الحوار المثمر حول جودة البحوث فى حقل الإدارة العامة يتطلب: أولاً فهماً أعمق لطبيعة ومنطق الطرق المختلفة من الاستقصاء، وثانياً الاعتراف بتنوع البحوث التفسيرية. ونظراً لمنطق البحوث التفسيرية الداخلى والتنوع فى فرضياتها النظرية وأغراضها فليس بالإمكان تبنى مدخل معين للجودة فحسب، كما هى الحال فى البحوث الإثباتية. فيجب أن تعكس المعايير التى يتبناها كل مشروع بحث المنطق الداخلى، والوزن الذى يخصصه الباحث للفرضيات المتضمنة، ومدى تأثير هذه التفضيلات والخيارات على منهجية البحث. وفى حالتنا نحن، فقد عنى ذلك أن نقوم بتصميم نشاطات بحثية تساعد بحثنا على أن يكون قابلاً للتصديق والإثبات، وعملياً ومترابطاً وتشاركياً. والفكرة بالطبع ليست خلق معايير جديدة، بل الاستفادة من النقاشات المطورة حول الجودة التى هى موجودة بالنسبة للبحث التفسيرى، وأن نقوم بالخيارات بوضوح وثبات وشفافية خلال عملية البحث.

وباستطاعة الاستقصاء السردى وغيره من أساليب البحث التفسيرية تقديم مساهمة مهمة جداً فى ازدهار مجتمع البحث فى حقل الإدارة العامة. ومع

استمرار الحقل فى الاعتراف بمشروعية أساليب البحث المختلفة، ومع ازدياد معرفة الباحثين والمشاركين بمنطقهم، فإن كلا الجمهورين سيكونان فى مكان أفضل لمواجهة أكثر مباشرةً - وربما بشكل تشاركى - لتحدى القيام ببحث عالى الجودة ذى قيمة عملية.

شكر وعرفان:

إن تجربتنا فى عناصر البحث والتوثيق فى برنامج القيادة فى العالم المتغير قد ساعدت فى توليد الأفكار التى قمنا بتطويرها فى هذه المقالة. نود أن نشكر مساعدى البحث وشركاءنا الذين كانوا مشاركين فاعلين، وعلى مر السنين، فى عملية تعلمنا. كما نود أن نشكر مؤسسة فورد (Ford Foundation) لدعمها السخى لهذا البحث، ونشكر كلاً من Randal Johnson لمساعدتنا فى البحث، بالإضافة إلى المراجعين المجهولين لتحدينا كى نفكر بجهد أكبر.

التهميش:

١- يناقش بعض العلماء التفسيريون من أمثال كونلى Connelley (2000) وهرد Herdat (1999) أنه حتى عندما لا يكون هناك دعوة للتشارك في البحث، فإن المشاركين فى الاستقصاء السردى يكونون دائماً جزءاً من الحوار بدلاً من كونهم جزءاً منتهياً من الدراسة. ومن ثم، فإن الاستقصاء السردى تشاركى بطبيعته، ونحن نقوم بدفع هذه الفكرة أكثر لنشرك المشاركين بنواحى أخرى من البحث.

٢- لقد قمنا لحد الآن بإشراك ٥٧ منظمة و٩٩ قائداً، ونتوقع أن نشرك ٤٠ منظمة إضافية و٦٠ قائداً.

٣- اعتمدنا على القصص، أو أجزاء سردية "تلخص من خلال أمثلة" (Feldman et al. 2002, 8 وانظر أيضاً Mishler 1990)، لكننا ركزنا على الترابط القصصى أكثر من بنيوية القصص.

٤- انظر النظرة العامة الممتازة للنقاش والنقد الرائع لتركيزها الضيق فى بوكس Box (1992) تجميع رائع من المقالات يعكس كلا جانبى النقاش يمكن إيجاده فى وايت وآدمز White and Adams (1994). وللملخص أحدث للنقاش، انظر سترايب وسلوتكن وريفيرا Strieb, (2001) Slotkin and Rivera.

٥- تعود جذورها إلى أعمال المفكرين الكلاسيكيين من مثل وبر Weber وسيمل Simmel، وتستمر فى بعض من مدارس الفكر الحديثة: التفاعلية الرمزية للعالمين بلمر وجوفمان Blummer and Goffman، علم الظواهر للعالم شوتز Schutz، وبعض المنظرين من أمثال جادامر Gadamer، وبعض علماء ما بعد عصر الحداثة: مثل فوكولت Foucault (Kivisto 2003)، والبنيويون المجتمعيون مثل برجر ولكمان Berger and Luckmann (1966).

٦- هناك بعض الحالات الشاذة (Abbott 1992).

٧- حالات دراسية لمناهج مدارس العلاقات العامة، ويتم تقديرها لقيمتها التعليمية، وتقدم فهماً حدسياً لمنطق هذا الأسلوب.

٨- بالإضافة إلى ما بعد الحداثة، فإن هذا الأسلوب يعتمد على التقاليد الفلسفية من مثل التأويل، والنظرية النقدية، وما بعد البنيوية.

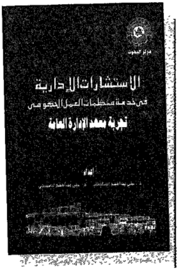
٩- المجاز هو" صورة أدبية تحمل مقارنة ضمنية، وهى تعنى أن المعنى الاسمى والمستخدم فى شيء ما يطبق على شيء آخر"(Neufeldt and Guralnik 1997: 852).

١٠- هذا المثال ينطبق على كل من قصة القيادة لمعهد بلاك إيدز Black AIDS وملاحظات البحث غير المنشورة.

١١- إننا نشكر مراجعاً مجهولاً ساعدنا فى رؤية هذا الترابط.

من الإصـدارات الجديدة للمعهد

بـــحـــث



الاستشارات الإدارية
فى خدمة منظمات العمل الحكومى
تجربة معهد الإدارة العامة

تــألـيــف: د. علي بن أحمد السلطان
د. علي بن أحمد الصبيحي
الناشــر: معهد الإدارة العامة
سنة النشــر: ١٤٢٧هـ
عدد الصفحات: ٣٦٠ صفحة

جاءت فكرة دخول الاستشارات الإدارية إلى عالم منظمات العمل الإنتاجية والخدمية لاحقة لنشوء المنظمات بنوعيها الخدمى والإنتاجى. والأمر الذى لا مراء فيه هو أن مجيء الاستشارات قد استمد من الحاجة إلى الإصلاح وتحسين الخدمة المقدمة ورفع مستوى الإنتاج. وقد كانت الحاجة إلى الاستشارات الإدارية متنامية ومطردة بالزيادة والتنافس على جودة المنتج وسعى المنظمات إلى توسيع الانتشار فى الأسواق المحلية والعالمية.

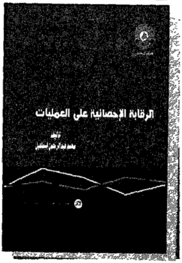
ولما كانت معظم المنظمات غير الحكومية تسعى إلى زيادة الكم وجودة المنتج بهدف اجتذاب المستهلك وزيادة الأرباح؛ برزت مجموعة نظريات فى علم التحفيز من أجل شحذ همم العاملين. من هذه النظريات زيادة الأجور وتشديد الرقابة على العاملين. ومنها ما ركز على سلوك القيادة والاهتمام بالاتصال والمشاركة التى بتعاونها يرتفع مستوى التحفيز لدى العاملين. ومنها ما اعتمد على دراسات العلوم الإنسانية لتوسيع أفق المعرفة فى تفسير سلوك الإنسان العامل. وفى هذا السياق اعتمدت البحوث العلمية بدلاً من الاعتماد على طرق التدريب. ومن هذه النظريات ما جمع ووفق بين هذا وذاك.

إن معهد الإدارة العامة الذى يجمع فى طيات نشاطه بين البحوث والتدريب وتقديم الاستشارات الإدارية لمؤسسات الدولة أراد من خلال هذا البحث أن يسبر مدى استفادة ١٨٢ جهازاً حكوميًا سبق أن تقدم وتوافر له ما طلب من الخدمات فى مجال الاستشارات الإدارية من قبل المعهد. وغرض المعهد من البحث دون شك معرفة ما إذا كان العمل الاستشارى يؤدّى على الوجه المطلوب لهذه الأجهزة وما إذا كانت هذه الأجهزة بدورها تستثمر وتستفيد من الجهود المبذولة فى مجال الاستشارات المؤداة من أجل تطويرها، ومن ثم تتعيَّن مكامن الضعف إن وجدت فى العملية الاستشارية: أهى من قبل مقدم الخدمة، وهو المعهد، أم هى من قبل مستهلك الخدمة وهو الجهاز الحكومى؟ مع تحديد نسبة الهدر من الاستفادة بسبب العجز فى التطبيق.

ولتحقيق الغرض من البحث والوصول إلى أدق النتائج؛ جرى استخدام الفرضيات والأسئلة فى تقنياته كما استخدمت الاستبانة والمقابلة المقننة فى جمع بياناته. وبذلك أمكن التوصل إلى نتائج بحثية مُرضية وأحيانًا ملفتة للانتباه. وأمكن كذلك التوصل إلى توصيات عملية وغاية فى سهولة الفهم وقابلية التطبيق.

من الإصـدارات الجديدة للمعهد

كـتـاب



الرقابة الإحصائية على العمليات

تـألـيـف: محمد عبدالرحمن إسماعيل

الناشـر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـر: ١٤٢٧هـ

عدد الصفحات: ٤٥٦ صفحة

يتناول هذا الكتاب موضوعات الرقابة الإحصائية على العمليات من خلال عرض شامل وسهل ومتسلسل. ويبدأ الكتاب بعرض بعض المفاهيم الهامة في الإحصاء والجودة التي تشكل الركيزة الأساسية لموضوعات الفصول اللاحقة. ويتناول الفصل الثاني طرق الإحصاء الوصفي الأساسية ومبادئ الاحتمالات التي تساعد في فهم واستعياب نظريات خرائط المراقبة. ويستعرض الفصل الثالث الرسوم البيانية الأساسية المستخدمة في مراقبة مخرجات العمليات باستثناء خرائط المراقبة التي هي موضوع الفصول من الرابع إلى السادس. أما الفصل الرابع فقد خُصص لخرائط مراقبة المتغيرات الأساسية وتشمل خرائط الوسط الحسابي والمدى، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوسيط والمدى والمشاهدات الفردية والمدى المتحرك وخريطة المراقبة للمتغيرات المتعددة. ويستعرض الفصل الخامس خرائط المتوسط المتحرك والمتوسط المتحرك المُرجح أسيًا والجمع التراكمي للانحرافات التي تُستخدم بصفة أساسية للكشف عن المتغيرات الصغيرة والمستمرة في مخرجات العمليات. وفي الفصل السادس تم استعراض خرائط مراقبة الخواص والتي تشمل خرائط وحدات عدم المطابقة وخرائط عدم المطابقات. وأما الفصل السابع والأخير فيستعرض موضوعات تحليل مقدرة العمليات ونظم القياس التي تعتبر جزءاً أساسياً من برنامج تحسين الجودة.

ووضعنا في نهاية الكتاب عشرة ملاحق شملت جداول القيم الحرجة لبعض التوزيعات الإحصائية والثوابت المستخدمة في إعداد خرائط المراقبة وطرق تحليل نظام القياس، بالاضافة الى قائمة بالمصطلحات الإنجليزية التي تم ترتيبها هجائياً مع مقابلتها باللغة العربية.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..............................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة،
الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: فى حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

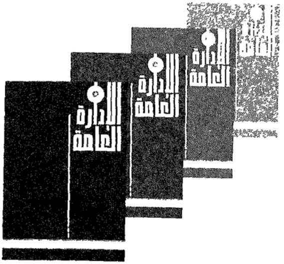
Please find a bank draft for $..............................., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: ..../........../20 .... Signature: ....

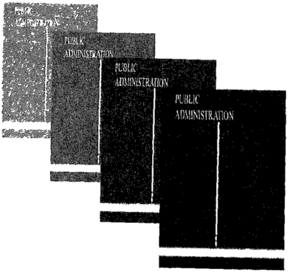
Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.

مركز البحوث



دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

- **ثمن العــدد:**

- فى المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

- **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Present Challenges Facing the Arab Human Resources and how to Overcome them

Prof. Dr. Mohamed H. Shaban

Human resources are considered a cornerstone in the productivity process at any time, specially in the present era.

The research describes the role of human resources in the era of Information Technology and Globalization, and the future society (Knowledge-Based Economy). External and internal potential challenges are outlined also in the research .

Present and future challenges for Arab human resources have been discussed, in particular IT and Globalization challenges .Here, the research demonstrates some suggestions to overcome these challenges using IT tools and continuous training and learning, as well as, modernize the teaching and research system.

Abstract

Stakeholder Theory and its Philosophical Dimensions

Dr. Baker Turki Abdul-Amir

Stakeholder Theory has drawn a great attention in many fields of knowledge and made deep debate about its goals and means, essentially about its logic depending on. Despite the theory is already built according to general system theory, it goes beyond to reach and adopt assumptions interrupt with many theories affiliated to the same umbrella, like: Agency Theory, Shareholder Theory and Governance Theory.

The study comes from this point to review the root, origins of stakeholder theory and investigates its core assumptions and logic, in addition to analyze stakeholder theory perspectives and its philosophical dimensions, reaching to set an evaluation of its contribution in strategic management and organization theory.

Abstract

Assessing the Social Costs of Air Pollution in Riyadh Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Yehia Abdal-Ghany Abouel-Futooh

This research is aiming at assessing the costs of social human and non human damages resulting from air pollution in Riyadh region. To fulfill this end, the data collected from its original resources by the researcher have been analyzed, and a model of assessment has been concluded. Moreover, the research was focused on the issue of industrial pollution of non-natural causes.

The research has been divided into an introduction, two sections and a conclusion. The introduction exhibits the problem and the methodology of study. Meanwhile, the first section tackles the previous natianal and unternational theoretical studies, and the concluded pollution social damages assessment form. The second section tackles the analytical frame of the study by applying the proposed model on Riyadh region. The conclusion, however, concludes the study. It has been evident that total social human and non human damages reached (339.2) Million Saudi Riyals yearly. 88.4% is the percentage of the social human damages of that total.

CONTENTS	Page

- Assessing the Social Costs of Air Pollution in Riyadh Kingdom of Saudi Arabia
  Dr. Yehia A. Abouel-Futooh **583**

- Stakeholder Theory and its Philosophical Dimensions
  Dr. Baker T. Abdul-Amir **621**

- Present Challenges Facing the Arab Human Resources and how to Overcome them
  Prof. Dr. Mohamed H. Shaban **657**

- Integrating Rigor and Relevance in Public Administration: The Contribution of Narrative Inquiry.
  Jennifer Dodge, Sonia M. Ospina & Erica Gabrielle Foldy
  Translated by:
  Rami F. Mustafa
  Revised by:
  Dr. Mohammed M. AL-Asbahi **705**

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Six
- Issue Number 4

*** Correspondence:**

Correspondence Concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration*, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

- Assessing the Social Costs of Air Pollution in Riyadh Kingdom of Saudi Arabia.
  Dr. Yehia A. Abouel-Futooh

- Stakeholder Theory and its Philosophical Dimensions.
  Dr. Baker T. Abdul-Amir

- Present Challenges Facing the Arab Human Resources and how to Overcome them.
  Prof. Dr. Mohamed H. Shaban

- Integrating Rigor and Relevance in Public Administration: The Contribution of Narrative Inquiry.
  Jennifer Dodge, Sonia M. Ospina & Erica Gabrielle Foldy
  Translated by:
  Rami F. Mustafa
  Revised by:
  Dr. Mohammed M. AL-Asbahi

● Volume Forty Six ● Number 4 ● Shawwal 1427 ● Nov. 2006

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Assessing the Social Costs of Air Pollution in Riyadh Kingdom of Saudi Arabia.**
  Dr. Yehia A. Abouel-Futooh

- **Stakeholder Theory and its Philosophical Dimensions.**
  Dr. Baker T. Abdul-Amir

- **Present Challenges Facing the Arab Human Resources and how to Overcome them.**
  Prof. Dr. Mohamed H. Shaban

- **Integrating Rigor and Relevance in Public Administration: The Contribution of Narrative Inquiry.**
  Jennifer Dodge, Sonia M. Ospina & Erica Gabrielle Foldy
  Translated by:
  Rami F. Mustafa
  Revised by:
  Dr. Mohammed M. AL-Asbahi

● Volume Forty Six ● Number 4 ● Shawwal 1427 ● Nov. 2006

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٧هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• جريمة الاحتيال في السوق المالية وفقاً للنظام السعودي.

د. محمد بن ناصر البجاد

• محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية: دراسة نوعية.

د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي

• إدارة الربح في الشركات السعودية.

د. محمد بن سلطان السهلي

• لقد حان الوقت لإدراك طريقة ذات مغزى فوائد البحث السردي في بحوث الإدارة العامة (الجزء الأول).

تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفر دودج

ترجمة: سامح محمد رضا رياض

راجع الترجمة: محسن إبراهيم دسوقي

• المجلد السادس والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٧هـ • أغسطس ٢٠٠٦م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد: ٩٠٣٥ - ٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع: ٠١٣٧ / ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• جريمة الاحتيال في السوق المالية وفقًا للنظام السعودي.
د. محمد بن ناصر البجاد

• محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية: دراسة نوعية.
د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي

• إدارة الربح في الشركات السعودية.
د. محمد بن سلطان السهلي

• لقد حان الوقت لإدراك طريقة ذات مغزى فوائد البحث السردي في بحوث الإدارة العامة (الجزء الأول).
تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفر دودج
ترجمة: سامح محمد رضا رياض
راجع الترجمة: محسن إبراهيم دسوقي

• المجلد السادس والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٧هـ • أغسطس ٢٠٠٦م

الإدارة العامة

• المجلد السادس والأربعون
• العدد الثالث

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ – التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ – الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

  (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

  ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣م؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b)   (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦م)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤)   (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠)   Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- البحوث والدراسات :

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). "التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل في كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. في محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائي السنوي** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانياً - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.

❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.

❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر

❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان

- المؤلف

- الناشر وعنوانه

- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.

- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).

- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟

- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

- قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.
- الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
- مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
- اية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ – ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ – قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا – الجداول والأشكال:

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا – المراجع:

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

● جريمة الاحتيال فى السوق المالية وفقاً للنظام السعودى.

د. محمد بن ناصر البجاد ٣٨٩

● محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية: دراسة نوعية.

د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي ٤٥١

● إدارة الربح فى الشركات السعودية.

د. محمد بن سلطان السهلي ٥١١

● لقد حان الوقت لإدراك طريقة ذات مغزى: فوائد البحث السردى فى بحوث الإدارة العامة (الجزء الأول).

تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفر دودج

ترجمة: سامح محمد رضا رياض

راجع الترجمة: محسن إبراهيم دسوقي ٥٤٧

جريمة الإحتيال فى السوق المالية
وفقاً للنظام السعودى

الدكتور محمد بن ناصر البجاد
أستاذ القانون التجارى المساعد
ومدير إدارة برامج الأنظمة
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد السـادس والأربعـون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢٧هـ
● أغـســطس ٢٠٠٦م

جريمة الاحتيال فى السوق المالية وفقًا للنظام السعودى

د. محمد بن ناصر البجاد ❖

ملخص:

يعتبر ازدهار السوق المالية من مؤشرات قوة الاقتصاد ومتانته فى الدولة، لذلك حرصت الدول على حماية السوق المالية من كل ما قد يؤثر سلبًا على سير أعمالها، ومن أهم العوامل التى تساعد الأسواق المالية على تأدية المأمول منها حمايتها من الممارسات غير المشروعة التى من شأنها الإضرار بمبدأ حماية المتعاملين فى السوق، وكذلك الإضرار بمبدأ الشفافية الذى يجب أن يقوم عليه التعامل فى السوق. لذلك حرصت الدول المختلفة على سن الأنظمة التى تحمى السوق من الممارسات غير المشروعة وعلى رأسها جريمة الاحتيال فى السوق المالية.

ويتناول هذا البحث جريمة الاحتيال فى السوق المالية السعودية بصفتها من أكبر الممارسات غير المشروعة ضررا بالمتعاملين فى السوق ومن أكثرها صورًا. وقد أوضحنا فى المبحث الأول من هذا البحث المفهوم القانونى لجريمة الاحتيال. ومن خلال هذا المبحث تم تحديد ماهية الاحتيال فى السوق المالية ومحله وأركان جريمة الاحتيال. كما أوضحنا فى المبحث الثانى صور جريمة الاحتيال التى حددها النظام على سبيل المثال وليس الحصر، وفى المبحث الثالث تناولنا العقوبة المقررة لجريمة الاحتيال فى نظام السوق المالية.

انطلاقًا من أهمية الدور الاقتصادى الذى تمارسه سوق الأوراق المالية وبالنظر إلى حجم رؤوس الأموال العاملة بالسوق وكذلك عدد وشرائح المتعاملين بها من فئات المجتمع، أصبح من المهم جدًا حماية السوق من المحاولات غير المشروعة التى قد يلجأ لها بعض المستثمرين لتحقيق أرباح غير مشروعة جراء التلاعب بالسوق. لذلك حرصت الدول على إسباغ نوع من الحماية الجزائية على التعاملات التى تتم داخل السوق المالية لردع مثل هؤلاء المستثمرين والمحافظة على نزاهة وشفافية المعاملات التى تجرى فيه وتحقيق المساواة بين شرائح المستثمرين المختلفة.

وفى المملكة لم يغفل المنظم السعودى عن تلك المسألة المهمة انطلاقًا من ضرورة توفير الحماية الجنائية لسوق الأوراق المالية والمتعاملين بها. وحرصًا من المنظم

❖ أستاذ القانون التجارى المساعد، ومدير إدارة برامج الأنظمة - معهد الإدارة العامة بالرياض.

السعودى على تأكيد ودعم هذه الحماية فقد نص نظام السوق المالية على تجريم العديد من الممارسات غير المشروعة والتى من شأنها الإخلال بمبدأ المساواة بين المستثمرين، أوحجب الشفافية فى التعاملات المالية بالسوق، أوالتى تسمح بالحصول على إحدى المنافع بطرق غير مشروعة، وقرر فى هذا الشأن فرض العقوبات الملائمة. وبناء على الصلاحيات التى أسندها النظام لهيئة السوق المالية فقد قامت الهيئة بإصدار اللوائح والقواعد والتعليمات اللازمة لتنظيم السوق، ومن ضمن هذه اللوائح أصدرت الهيئة لائحة سلوكيات السوق وذلك بموجب قرارها رقم ١-١-٢٠٠٤ وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ.

وتتضمن هذه اللائحة تفصيلاً للممارسات غير العادلة وغير المشروعة التى نص نظام السوق المالية على منعها والجزاءات المترتبة عليها. وبالرجوع إلى نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق نجد أنهما جرما العديد من فئات الأعمال المتعلقة بتداول الأوراق المالية وقسماها إلى أربع فئات رئيسية هى:

١- الاحتيال.

٢- التداول بناء على معلومات داخلية.

٣- التصريح ببيانات غير صحيحة.

٤- سلوك المرخص لهم بممارسة نشاط تجارى فى السوق.

وتعتبر جريمة الاحتيال من أكثر الجرائم ارتكابًا فى تداول الأوراق المالية وذلك لتعدد مجالات وأشكال ارتكابها وتعدد شريحة من قد يرتكبونها، يضاف إلى ذلك سهولة ارتكابها خاصةً مع تطور أساليب الاتصال السريع وانتشار الأساليب الحديثة لتنفيذ صفقات الأوراق المالية. كما تتميز بتأثيرها السلبى والسريع فى السوق، إذ إنها فى وقت قياسى تسبب حالة من الذعر وعدم الأمان وعدم الانضباط بين المتداولين فيه تؤدى إلى فوضى عارمة ينتج عنها خسائر فادحة لأغلب المتعاملين بالسوق مما ينعكس سلبًا على الاقتصاد الوطنى بصفة عامة.

وقد حرص المنظم السعودى على أن تتم عملية تداول الأوراق المالية بطريقة مشروعة ترتكز أساسًا على عاملى العرض والطلب المبنية على العوامل الاقتصادية الطبيعية والواقعية للسوق، وحظر أية تصرفات أوممارسات من شأنها التلاعب بالسوق. والتداول المشروع الذى يحرص المنظم على حمايته هوعملية بيع أوشراء الأوراق المالية التى تتم بناء على معلومات ووقائع صحيحة وحسابات وتحاليل دقيقة من قبل المستثمر. ويدخل فى نطاق التداول المشروع عمليات التداول التى تتم دون الاستناد إلى حسابات ودراسات صحيحة وإنما اعتمادًا على الحظ والصدفة. أما التداول غير المشروع الذى يحظره المنظم فهوالذى يتم بناء على قيام المستثمر بتصرفات أوممارسات تنطوى على تلاعب أوتضليل تهدف لتكوين انطباع كاذب ومضلل بشأن السوق أوالورقة المالية، يوقع الغير فى اللبس أوالغلط عن طريق الإيحاء لهم بوجود نشاط تداول سلبى أوإيجابى على الورقة المالية، أووجود اهتمام بشرائها أوبيعها، أويدعوهم للإحجام عن ممارسة الحقوق المتعلقة بها، أويوجد سعرًا مصطنعًا لبيع أوعرض أوطلب الورقة.

مشكلة البحث:

لضمان أن تتم عمليات التداول بطريقة مشروعة نصت المادة التاسعة والأربعون من نظام السوق المالية على العديد من الأعمال والتصرفات المخالفة لأحكام النظام التى اعتبرتها تلك المادة من جرائم الاحتيال. حيث نصت الفقرة (أ) من هذه المادة على أنه (يعد مخالفًا لأحكام النظام أى شخص يقوم عمدًا بعمل أويشارك فى أى إجراء يوجد انطباعًا غير صحيح ومضللاً بشأن السوق، أوالأسعار، أوقيمة أى ورقة مالية، بقصد إيجاد ذلك الانطباع، أولحث الآخرين على الشراء أوالبيع أوالاكتتاب فى تلك الورقة، أوالإحجام عن ذلك أولحثهم على ممارسة أى حقوق تمنحها هذه الورقة أوالإحجام عن ممارستها).

وقد جاء نص النظام بصيغة عامة ومجملة وغير محددة المدلول حيث لم يتضمن تعريفًا قانونيًا للمقصود بالاحتيال فى سوق الأوراق المالية، كما لم

يتضمن تعدادًا حصريًا للأعمال التى اعتبرها المنظم من قبيل الاحتيال. فقد نص المنظم على القاعدة العامة فى هذه الفقرة وهى حظر القيام أوالمشاركة بأى عمل أوإجراء يوجد أويهدف إلى إيجاد انطباع غير صحيح أومضلل بشأن السوق، وعدد فى الفقرة (ج) بعض أنواع الأعمال والتصرفات التى تعد من أنواع الاحتيال. وما تجدر ملاحظته هنا أن تعداد الأعمال التى تعتبر من قبيل الاحتيال الوارد فى الفقرة (ج) لا يعنى أن المنظم أورد هذه الأعمال على سبيل الحصر وإنما تم إيرادها على سبيل المثال وليس الحصر. وهذا ما يفهم من نص الفقرة (أ) التى نصت على القاعدة العامة، كما يفهم من نص الفقرة (ج) نفسها التى نصت على أنه (يدخل فى الأعمال والتصرفات التى تعد من أنواع الاحتيال التى تحظرها الفقرة (أ) من هذه المادة التصرفات التالية: ...). وعبارة "يدخل فى الأعمال" لا تفيد الحصر أوالاقتصار وإنما تفيد اعتبار الأعمال الواردة فى الفقرة (ج) من ضمن الأعمال والتصرفات التى تعد من أنواع الاحتيال التى تحظرها الفقرة (أ).

وقد خول المنظم فى الفقرة (ب) من المادة التاسعة والأربعين من النظام لهيئة سوق المال كافة الصلاحيات اللازمة لوضع القواعد التى تحدد الأعمال والتصرفات التى تشكل مخالفات للفقرة (أ)، كما خولها صلاحية تحديد الممارسات المستثناة من تطبيق تلك الفقرة. وبناء على هذا النص قامت الهيئة بتضمين المادتين الثانية والثالثة من الباب الثانى من لائحة سلوكيات السوق بعض أنواع أوأشكال الممارسات والتصرفات التى يحظر القيام بها من قبل المتعاملين فى السوق. ويلاحظ على لائحة سلوكيات السوق فى هذا الشأن من الناحية الموضوعية افتقادها للترابط الموضوعى والمنطقى مع نص المادة (٤٩) من النظام، حيث تضمنت مواد اللائحة المشار إليها إعادة لصياغة بعض الأعمال المحظورة فى الفقرتين (أ) و(ج) من المادة التاسعة والأربعين من النظام مع إضافة بعض صور الأعمال المحظورة التى لم يتضمنها النظام. كما يلاحظ عليها أيضًا أنها لم تشر صراحة إلى الاحتيال وقامت بتسمية الباب الثانى بمنع التلاعب بالسوق وحظرت المادة الثانية منها على أى شخص القيام أوالمشاركة فى أى تصرفات أوممارسات

تنطوى على تلاعب أوتضليل بشأن السوق المالية، وأوردت فى المادة الثالثة منها تعدادًا لبعض صور التصرفات والممارسات التى تعتبر من قبيل جرائم التلاعب بالسوق. هذا التعداد الذى نرى أنه قد جاء أيضًا على سبيل المثال وليس الحصر.

وهذه الملاحظات على مواد لائحة سلوكيات السوق تثير التساؤل عن مدى التوافق أوالاختلاف بين نصوص هذه المواد ونص المادة (٤٩) من النظام خصوصا فيما يتعلق بالتكييف القانونى لجرائم التلاعب بالسوق وصورها. فالمادة (٤٩) أشارت إلى الاحتيال وحظرت الأعمال التى تهدف إلى إيجاد انطباع كاذب أومضلل بشأن السوق، فى حين أشارت اللائحة إلى منع التلاعب بالسوق وحظرت الممارسات التى تنطوى على تلاعب أوتضليل بشأن السوق. مما يثير مشكلة الخلط القانونى بين مفهوم التلاعب بالسوق ومفهوم الاحتيال الذى يقوم عليه هذا النوع من الجرائم.

ونشير هنا إلى أن التلاعب بالسوق يقصد به كل عمل غير مشروع مهما كان أساسه القانونى من شأنه أن يؤدى إلى العبث بالسوق المالية وإعطاء صورة غير حقيقية لوضعه المالى والاقتصادى عن طريق إيجاد انطباع كاذب ومضلل حول السوق أوأحد عناصرها. وبذلك يكون مفهوم التلاعب بالسوق أشمل من مفهوم الاحتيال فى السوق الذى نرى أنه يندرج بالشكل الذى تعتبر معه جرائم الاحتيال نوع من أنواع جرائم التلاعب بالسوق.

أهمية البحث:

وبناء على ما سبق تكمن أهمية هذا البحث فى محاولة تحديد النطاق القانونى لجريمة الاحتيال فى السوق المالية السعودية من خلال تحديد مفهومها، وكذلك من خلال تحديد النطاق القانونى لصور هذه الجريمة المنصوص عليها فى نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق. مما سيسهم فى إيضاح التكييف القانونى لهذه الجرائم وإزالة اللبس حول مدلولها القانونى.

صعوبات البحث:

تبرز أهم صعوبات البحث فى عدم توافر مؤلفات أومصادر فقهية تتناول جرائم السوق المالية بصفة عامة وجرائم التلاعب بالسوق بصفة خاصة فى النظام السعودى يمكن الرجوع إليها، ويمكن أن يعزى ذلك إلى حداثة نظام السوق المالية ولائحة سلوك السوق.

أما عن قرارات لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية فلم يصدر عنها سوى عدد محدود جدًا من القرارات لم نتمكن من الرجوع إليها لعدم نشرها ومنع الاطلاع عليها. وإزاء ذلك لجأنا فى هذا البحث إلى أسلوب التحليل القانونى المقارن معتمدين على بعض المراجع العامة المتعلقة بقوانين بعض الأنظمة العربية.

خطة البحث:

يقتضى تحديد النطاق القانونى للتصرفات والممارسات المحظور القيام بها من قبل المتعاملين فى السوق المالية، لاعتبارها من قبيل جرائم التلاعب بالسوق، تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث، نتناول فى (المبحث الأول) منها المفهوم القانونى لجريمة لاحتيال فى السوق المالية، ونناقش فى (المبحث الثانى) صور جرائم التلاعب بالسوق المنصوص عليها فى نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق، وأخيرًا سنوضح فى (المبحث الثالث) العقوبات المقررة لهذه الجرائم وفقًا للنظام.

المبحث الأول - ماهية جريمة الاحتيال فى السوق المالية وأركانها القانونية:

تمهيد:

اعتبر المنظم السعودى جريمة الاحتيال فى السوق المالية نوعًا من أنواع جرائم التلاعب بالسوق المالية. ولم يضع نظام السوق المالية تعريفًا قانونيًا للمقصود بالاحتيال فى السوق المالية. فقد تضمن عنوان الفصل الثامن من النظام على

عبارة الاحتيال والتداول بناء على معلومات داخلية. وقد تضمن هذا الفصل مادتين هما المادة التاسعة والأربعون السابق الإشارة إليها والتى نصت على القاعدة العامة التى بموجبها حظرت القيام أوالمشاركة بأى إجراء يوجد انطباعًا غير صحيح ومضللاً بشأن السوق وعددت صورًا لهذه الأعمال التى اعتبرتها صراحة من قبيل الاحتيال، والمادة الخمسون التى نصت على جرائم التداول بناءِ على معلومات داخلية. ونشير هنا إلى أن تعداد صور الاحتيال الواردة فى المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالية قد جاء على سبيل المثال وليس الحصر حيث لا يمكن من الناحية العملية والواقعية حصر وتعداد جميع أنواع الجرائم المتعلقة بالتلاعب بالسوق. وترجع هذه الصعوبة إلى تعدد وتجدد العلاقات الناتجة عن ضروب التعامل المختلفة بالسوق المالية من ناحية، وإلى تطور طرق وأساليب التلاعب وفقًا للمستجدات الحديثة من وسائل تقنية ووسائل اتصال يستخدمها المتعاملون فى السوق من ناحية أخرى. لذلك نص النظام على القاعدة العامة وترك للجهات ذات العلاقة تكييف ما يستجد من تعاملات بناء على تلك القاعدة.

وانطلاقًا من أهمية تحديد النطاق القانونى للاحتيال فى السوق المالية نتناول فى (المطلب الأول) من هذا المبحث ماهية جريمة الاحتيال فى السوق المالية، ونحدد فى (المطلب الثانى) محل هذه الجريمة، وسنتناول أركانها فى (المطلب الثالث).

المطلب الأول - ماهية الاحتيال فى السوق المالية:

لم يضع نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق تعريفًا للاحتيال فى سوق الأوراق المالية، ولوضع تعريف لهذا النوع من الاحتيال يجب الرجوع إلى التعريف العام للاحتيال بصفته جريمة من الجرائم التى تعاقب عليها الأنظمة الجزائية المختلفة. ويخضع التكييف القانونى للجرائم فى المملكة بصفة عامة للقواعد العامة فى الشريعة الإسلامية. والجرائم فى الشريعة الإسلامية تقسم إلى حدود وقصاص وتعازير. وجرائم الحدود هى الجرائم ذات العقوبات المقدرة شرعًا فى الكتاب والسنة والعقوبة عنها حق لله سبحانه وتعالى، أما جرائم

القصاص فعقوباتها مقدرة حقًا للعباد، وأما التعازير فهى الجرائم التى ليست لها عقوبات مقدرة شرعًا وترك أمر تقديرها بإجماع الفقهاء لولى الأمر حفاظًا على المجتمع من الفساد. وجرائم سوق المال من الجرائم التعزيرية التى حددها المنظم فى المملكة بموجب نظام السوق المالية الذى بين العقوبات المقابلة لها. وبناء عليه سنحدد تعريف الاحتيال بصفة عامة ومن خلاله سنحدد ما المقصود بالاحتيال فى السوق المالية السعودية بصفة خاصة.

عرف بعض الفقهاء الاحتيال بأنه توصل الشخص إلى تسلم أونقل أوحيازة مال منقول مملوك للغير إلى حيازته أوإلى حيازة شخص آخر وذلك باستخدام طرق احتيالية أوباتخاذ اسم كاذب أوحمل آخر على تسليم أونقل حيازة سند موجد لدين أوإبراء(١). كما عرفه آخرون بأنه الاستيلاء على مال مملوك للغير بخداعه وحمله تسليم ذلك المال(٢). وقد عرفه القضاء بأنه فعل الخداع من المحتال ليحمل المجنى عليه ليسلمه ماله لكى يستولى عليه وهوما كان ليقبل لوعرف الحقيقة(٣).

ويتضح من التعريفات السابقة أن جريمة الاحتيال تتضمن بصفة عامة اعتداء على حق الملكية سواء كان ذلك حق الملكية المنقولة أوالعقارية. ويتم هذا الاعتداء عن طريق استخدام طرق احتيالية تتمثل فى فعل الخداع الذى يصدر من الجانى. وهذا الفعل من شأنه إيقاع المجنى عليه فى غلط يدفعه، بناء على ما أوحى به المحتال، إلى الاعتقاد أنه فى مصلحته وبالتالى يقوم بتصرف مالى قد يترتب عليه تسليم مال للمحتال بنية تملكه، هذا التصرف الذى ما كان سيقوم به المجنى عليه لوعرف حقيقة فعل الخداع الذى قام به الجانى.

ويثور التساؤل هنا عن مدى انطباق التعريف العام لجريمة الاحتيال على جريمة الاحتيال فى السوق المالية السعودية. وللإجابة عن هذا التساؤل نرى أن هذا التعريف لا ينطبق بصورة كاملة على جريمة الاحتيال التى أشارت إليها المادة التاسعة والأربعون من نظام السوق المالية وإن كان يتفق معها فى بعض العناصر.

ومن التحليل القانونى لنص هذه المادة نرى أن يمكن تعريف جريمة الاحتيال فى السوق المالية السعودية بأنها قيام الشخص متعمدًا بفعل ينطوى على غش أوخداع أوتدليس الهدف منه إيجاد انطباع كاذب ومضلل بشأن الأوراق المالية المتداولة فى السوق المالية، من شأنه أن يحث المتعاملين فيه على بيع أوشراء أوالاكتتاب فى الورقة أوالإحجام عن ذلك، أويحثهم على ممارسة أى حقوق تمنحها الورقة أوالإحجام عن ممارستها.

ومن هذا التعريف لجريمة الاحتيال فى السوق المالية نرى أنها تتفق مع جريمة الاحتيال بصفة عامة فى أن الفعل المكون للجريمتين يتضمن الخداع وتشويه الحقيقة كما أنهما تقعان على مال منقول حيث تعتبر الأوراق المالية من المنقولات المعنوية(٤). وتختلف جريمة الاحتيال فى السوق المالية عن جريمة الاحتيال بصفة عامة فى عدم اشتراط قيام المجنى عليه بتسليم ماله إلى الجانى فى جريمة الاحتيال فى السوق المالية بعكس جريمة الاحتيال بصفة عامة، فتسلم الأموال من قبل الجانى وحيازتها لا يعتبر شرطًا لقيام جريمة الاحتيال فى السوق المالية حيث يكفى لقيامها أن يقوم الجانى بالفعل سواء تصرف المجنى عليهم بالورقة المالية وتسلمها الجانى أولم يتسلمها أولم يتم التصرف بها. كما أنها لا تقع إلا على الأموال المنقولة المعنوية بعكس جريمة الاحتيال التى تقع بالإضافة إلى الأموال المنقولة المعنوية على الأموال المنقولة المادية وعلى العقارات.

وتتميز جريمة الاحتيال فى السوق المالية بأن المجنى عليه ليس فردًا واحدًا بل عدة أفراد معينين أومحددين بصفاتهم أوذواتهم. فالمجنى عليه فى هذا النوع من الجرائم هم شريحة المتعاملين بالسوق المالية من أشخاص طبيعيين أواعتباريين والذين قد يصل عددهم إلى الملايين. ومن هنا تكمن خطورة هذا النوع من الجرائم وتبرز بالتالى أهمية مكافحتها.

كما تتميز بأنها من الجرائم الواقعة على الأموال والجانى فيها يخدع المجنى عليهم إما للتفريط بأوراقهم المالية بأسعار متناقصة أولحثهم على شراء الورقة المالية بأسعار مرتفعة وغير عادلة أولحثهم على ممارسة الحقوق التى تمنحها

الورقة أوالإحجام عن ممارستها، وبالتالى لا يشترط لقيام هذه الجريمة أن يتسلم الجانى فعليًا المال الذى قام بالجريمة من أجله كما فى جريمة الاحتيال بصفة عامة، فالفعل الذى قام به الجانى يعتبر جريمة احتيال حتى ولولم يقم بأى عمليات شراء أوبيع للورقة أوالأوراق المالية المستهدفة بالجريمة. كما يعتبر فعله جريمة حتى ولولم يكن له أى تأثير على السوق المالية.

وبجانب كون جريمة الاحتيال فى السوق المالية تعتبر اعتداء على حق الملكية المنقولة إلا أنها تصيب بالإضافة إلى هذا الحق حقوقًا أخرى مثلها فى ذلك مثل جريمة الاحتيال بصفة عامة. فهى تصيب حق المجنى عليه فى سلامة إرادته حيث من المفترض أن تصدر تصرفات الشخص من إرادة سليمة وخالية من عيوب الإرادة وأن يتخذ قراراته بناء على قناعاته ودوافعه الشخصية، وهذا ما لا يتحقق حين يتعرض لخداع الجانى وغشه وتدليسه الذى يضلله ويحمله على القيام بتصرف يضر به. كما تصيب هذه الجريمة حق المجتمع فى أن تكون المعاملات فيه مبنية على حسن النية والصدق والثقة فى التعامل بين المتعاملين فى السوق(٥).

ونشير هنا إلى أن هذه الحقوق تعتبر ملاصقة لحق الملكية المنقولة التى يعتبر محور الحماية القانونية الأساسى فى تجريم الاحتيال فى السوق المالية. وأخذ هذه الحقوق الأخرى فى الاعتبار يساعد على تحديد صور الاعتداء على الملكية وبالتالى تحديد طريقة الحماية المناسبة لمواجهة الاحتيال المتعلق بالاعتداء على الملكية المنقولة التى تقع عليها جريمة الاحتيال فى السوق المالية.

وأخيرا تتميز جريمة الاحتيال فى السوق المالية بأنها من الجرائم المستحدثة التى تتم بواسطة أساليب تقنية متطورة ومعقدة. فتنفيذ مثل هذه الجرائم يتم عادة عن طريق إدخال أوامر أوعروض البيع أوالشراء فى نظام التداول عن طريق الحاسب الآلى. وهذا لا يستدعى تقابل أواجتماع أومعرفة المتعاملين بالسوق لبعضهم. كما قد يتم من قبل الجانى شخصيًا أومن خلال إصدار أمره إلى وسيط التداول، وقد يتم من قبل شركة وساطة. وهذه العوامل قد تتيح

بعض الثغرات التى قد يستغلها الجانى فى تنفيذ الجريمة، كما أنها تفرض تقدمًا فى الأساليب الجرمية والتى تفترض بدورها فى مرتكبها قدرًا من البراعة والذكاء فى التعامل مع تلك الأساليب واستغلال نقص خبرة أومعرفة المجنى عليهم بالتعامل بها خصوصًا مع اتساع شرائح المتعاملين بالسوق المالية والتى تشمل أغلب فئات المجتمع.

المطلب الثانى - محل جريمة الاحتيال:

يقصد بمحل جريمة الاحتيال الشىء الذى يرد عليه الاحتيال وينال من مزاياه أوالحقوق المتعلقة به عن طريق الاعتداء عليها بالاحتيال(٦). وقد حددت المادة التاسعة والأربعون من نظام السوق المالية محل الاحتيال بالنسبة لجريمة الاحتيال فى السوق المالية بالورقة المالية المطروحة للتداول فى السوق المالية. وإن كانت لم تنص صراحة على ذلك إلا أنه يستنتج من حظر المشاركة ببعض الأعمال التى تعتبر من قبيل الاحتيال فى السوق المالية الذى ينصب على تلك الأعمال المتعلقة بالأوراق المالية المتداولة بالسوق المالية.

ولأهمية تحديد محل جريمة الاحتيال فى السوق المالية فى النظام السعودى تقتضى تعريف الورقة المالية ومن ثم تحديد أنواعها.

أولاً - تعريف الورقة المالية:

لم يضع نظام السوق المالية ولائحة أعمال الأوراق المالية تعريفًا للورقة المالية فقد اكتفت المادة الثانية من النظام بتعداد بعض فئات الحقوق أوأدوات الدين التى اعتبرتها لأغراض تنفيذ هذا النظام من قبيل الأوراق المالية. ولا تعنى عبارة (يقصد بالأوراق المالية لأغراض هذا النظام) الواردة فى صدر هذه المادة أن المنظم عرف الأوراق المالية، فما ورد فى هذه المادة ما هوإلا تعداد لبعض فئات الحقوق وأدوات الدين التى اعتبرها المنظم من قبيل الأوراق المالية. وهذا التعداد ليس على سبيل الحصر فلمجلس هيئة السوق المالية بناء على نص

الفقرة (هـ) من هذه المادة الحق فى إضافة أية حقوق أوأدوات دين إلى فئة الأوراق المالية إذا رأى فى ذلك تحقيقًا لسلامة السوق أوحماية للمستثمرين، كما له الحق فى استثناء أية حقوق أوأدوات دين تم النص عليها فى هذه المادة وعدم اعتبارها أوراقًا مالية إذا رأى أنه لا توجد ضرورة لاعتبارها أورقًا مالية وذلك بناء على مقتضيات سلامة السوق أوحماية للمستثمرين.

ويمكن تعريف الورقة المالية المتداولة فى السوق المالية بأنها صك أوسند يتضمن حقوقًا مالية لمالكه ويثبت بشكل قاطع ومؤكد ما يتضمنه من حقوق ويمكن تقويمه وتداوله بسهولة فى سوق الأوراق المالية، وهوالسلعة التى يتم تبادلها بالبيع أوالشراء فى سوق الأوراق المالية من خلال نظام التداول فى السوق.

ويتضح من هذا التعريف أنه يجب توافر بعض الشروط فى الورقة المالية لكى تعتبر محلاً لجريمة الاحتيال فى السوق المالية، فليست كل ورقة تنشئ حقًا ماليًا تعتبر ورقة مالية تصلح لأن تكون محلا لهذا النوع من الجرائم. وهذه الشروط تتمثل فى وجوب أن يكون موضوع الورقة مالاً، وأن تكون مملوكة للغير، وأن تكون مطروحة فى السوق المالية.

١- يجب أن يكون محل الورقة مالاً:

يستند هذا الشرط على كون جريمة الاحتيال بصفة عامة من الجرائم الواقعة على الأموال والتى ينصب الاحتيال فيها على الاعتداء على حق ملكية هذه الأموال. وفى جرائم الاحتيال بالسوق بالمالية يصيب الاحتيال بجانب حق الملكية حق آخر وهوحق مالك الورقة فى ممارسة أوعدم ممارسة الحقوق المتعلقة بملكيته للورقة المالية، والتى نصت على حمايتها صراحة المادة التاسعة والأربعون من نظام السوق المالية.

وبناء على هذه القاعدة تخرج الصكوك والسندات التى لا تتضمن حقوقا مالية ثابتة ومؤكدة لمالكها من نطاق الأوراق المالية مثل السندات التى تتضمن إقرارًا بمديونية أوتقرر حقًا يمكن تقويمه بمال مثل بوالص التأمين، أوتلك التى

تتضمن تعهدات بدفع مبالغ مالية كالأوراق التجارية التى تتضمن تعهدًا بدفع مبلغ معين بتاريخ معين. وقد تبنى نظام السوق المالية هذه القاعدة حيث نصت المادة الثالثة منه على عدم اعتبار الأوراق التجارية وهى الشيكات والكمبيالات والسندات لأمر أوراقًا مالية، كما نصت على عدم اعتبار الاعتمادات المستندية والأدوات الأخرى التى تستخدمها البنوك حصرًا فيما بينها أوراقًا مالية وكذلك بوالص التأمين.

٢- ثبوت الحق المالى الذى تتضمنه الورقة بشكل صريح وقاطع:

يقصد بهذا الشرط ثبوت الحق المالى فى الورقة المالية فى الأحوال العادية بأوصافه وعناصره الموضحة بالورقة دون اللجوء إلى أية إجراءات أخرى تهدف إلى التأكد من صحة ما تحتويه الورقة المالية. بحيث يكفى مجرد الاطلاع على الورقة المالية لمعرفة نوع الورقة وماهيتها القانونية وقيمة أومقدار الحق المالى الذى تتضمنه بشكل صريح وقاطع دون اللجوء إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق الصك أوالسند الذى يحتويه، أودون الانتظار إلى حدوث وقائع معينة بناء عليها تتحدد قيمة الورقة الفعلية كما فى بوالص التأمين على سبيل المثال. وهذا ما نستطيع أن نسميه مبدأ الكفاية الذاتية للورقة المالية أى أن تكون الورقة المالية كافية بحد ذاتها لتحديد عناصرها الرئيسية التى تحتويها بشكل لا يمكن الرجوع معه إلى أى مصدر خارجى للتأكد من صحة تلك العناصر.

ومبدأ الكفاية الذاتية للورقة المالية يعتبر العامل الرئيس الذى يسمح بتداول الأوراق المالية فى سوق المال بسهولة وبدون إثارة أية عوائق أوإشكاليات قانونية. فبدونه لا يمكن للمتعاملين فى السوق أن يقوموا بتنفيذ عمليات التداول بالسرعة المطلوبة التى تقتضيها طبيعة السوق لواحتاج تنفيذ هذه العمليات التأكد من صحة الورقة بالطرق الرسمية أوهوية مالكها أومقدار الحق المالى الذى تتضمنه وغير ذلك من العناصر الأخرى للورقة المالية.

٣- أن تكون الورقة مدرجة فى السوق المالية:

تتميز جريمة الاحتيال فى السوق المالية بأنها لا تتعلق إلا بالأوراق المالية المدرجة فى السوق المالية. وتكون الورقة المالية مدرجة فى السوق المالية فى حالتين. الحالة الأولى عندما يتم طرح الورقة المالية للاكتتاب العام من قبل الجمهور وذلك بعد أن يتم إصدارها من قبل المنشأة التجارية أوالحكومية المصدرة لها. وتسمى الورقة المالية فى هذه الحالة بالورقة المالية المطروحة للاكتتاب العام، كما تسمى السوق التى تطرح فيها الأوراق المالية للاكتتاب بالسوق المالية الأولية وهى السوق التى تصدر فيها الأوراق المالية من قبل المنشآت التجارية أوالحكومية ويتم طرحها للاكتتاب العام من قبل الجمهور عن طريق منشآت متخصصة فى ذلك(٧). وفى المملكة العربية السعودية تقوم البنوك التجارية بطرح الأوراق المالية للاكتتاب العام للجمهور وتمارس دور الوسيط بين جمهور المستثمرين المحتملين للورقة والمنشأة التى أصدرتها.

أما الحالة الثانية لإدراج الورقة المالية فى السوق فتتمثل فى طرح الورقة للتداول. ويسمى السوق الذى تطرح الورقة فيه للتداول بالسوق الثانوى أوسوق التداول وهوالسوق الذى تتداول فيه الأوراق المالية بعد إصدارها وبيعها بواسطة البنوك التجارية التى تولت عملية الاكتتاب فيها، ويتم التداول عن طريق صفقات شراء وبيع للأوراق المالية يتم إبرامها بين المتعاملين فى السوق(٨). وفى المملكة نصت المادة الحادية والعشرون من نظام السوق المالية على أن هذه الصفقات تتم بين الوسطاء المصرح لهم كل لصالح عميله.

وعليه فإن الأوراق المالية المطروحة للاكتتاب وكذلك الأوراق المالية المتداولة فى السوق هى التى تكون محلاً لجريمة الاحتيال فى السوق المالية ويسرى عليها بالتالى نظام السوق المالية ولوائحه المختلفة، وما عداها لا يمكن أن يكون محلاً لمثل هذا النوع من الجرائم. فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الاحتيال الواقع على أسهم الشركة المساهمة المغلقة جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق المالية متى ما كانت أسهم هذه الشركة غير مطروحة للاكتتاب، ويمكن تصنيف الاحتيال

فى هذه الحالة باعتباره جريمة احتيال عادية تختلف شروطها عن شروط جريمة الاحتيال فى السوق المالية.

ثانياً - أنواع الأوراق المالية:

تتعدد أنواع الأوراق المالية التى يتم طرحها فى الأسواق المالية وينص المنظم عادة على أنواع هذه الأوراق التى يتم طرحها فى السوق. وفى المملكة العربية السعودية حددت المادة الثانية من نظام السوق المالية الأوراق المالية التى تطرح فى سوق الأوراق المالية فى الأنواع التالية:

١- أسهم الشركات القابلة للتحويل والتداول.

٢- أدوات الدين القابلة للتداول التى تصدرها الشركات أوالحكومة أوالهيئات والمؤسسات العامة.

٣- الوحدات الاستثمارية الصادرة عن صناديق الاستثمار.

٤- أى أدوات تمثل حقوق أرباح المساهمة وأى حقوق فى توزيع الأصول أوأحدهما.

هذا وقد خولت الفقرة (هـ) من هذه المادة مجلس هيئة السوق المالية صلاحية إضافة أى حقوق أخرى أوأدوات دين إلى أنواع الأوراق المالية المطروحة فى السوق إذا رأى فى ذلك تحقيقًا لسلامة السوق أوحماية للمستثمرين، ولهذه الأسباب أيضا خولت تلك الفقرة المجلس صلاحية استثناء ما تم اعتباره أوراقًا مالية بموجب هذه المادة إذا رأى أنه لم يعد هناك ضرورة للاستمرار فى اعتبارها أوراقًا مالية. ونرى أن نص المنظم صراحة على هذه القاعدة يأتى من منطلق حرصه على مواكبة التطورات السريعة فى مجال أسواق المال والقانون التجارى بصفة عامة والتى تقتضى تخويل مجلس إدارة الهيئة المرونة اللازمة لمواكبة هذه التطورات.

وفى السوق المالية السعودية تعتبر الأسهم الورقة الوحيدة المدرجة فى السوق فى الوقت الحاضر وسيتم إدراج السندات فى الفترة القريبة القادمة. ومن هذا

المنطلق سنحدد المفهوم القانونى لهاتين الورقتين باعتبارهما محلاً لجريمة الاحتيال فى السوق المالية السعودية فى الوقت الحاضر، بالإضافة إلى أنهما النوعان الأكثر إدراجًا فى أسواق المال العالمية.

١- الأسهم:

لم يضع نظام السوق المالية تعريفًا للسهم وقد أخذ فى ذلك بنفس المنحى الذى سلكه نظام الشركات الصادر قبله بعقود عديدة والذى لم يضع بدوره تعريفًا محددًا للسهم، واقتصر على ذكر بعض خصائص السهم وأنواعه حيث نصت المادة الثامنة والأربعون منه على أن رأس مال الشركة ينقسم إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول. كما نصت المادة التاسعة والتسعون من نفس النظام على أنواع الأسهم وأشارت إلى أن نوع السهم يجب أن يذكر فى الصك المثبت له.

وقد تعددت التعريفات للمقصود بالأسهم ومن هذه التعريفات أن (الأسهم صكوك متساوية القيمة، وقابلة للتداول بالطرق التجارية، والتى يتمثل فيها حق المساهم فى الشركة، ولا سيما حقه فى الحصول على الأرباح)[٩]، كما تم تعريف الأسهم بأنها (أقسام متساوية من رأس مال الشركة، غير قابلة للتجزئة، تمثلها وثائق التداول)[١٠]، كما عرف البعض السهم بأنه (صك يمثل حصة فى رأس مال شركة الأموال، ويقابل حصة الشريك فى شركة الأشخاص، كما يحمل لفظ السهم أيضا على الصك المثبت لهذا الحق)[١١].

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف السهم المدرج فى سوق المال السعودية والذى يكون محلاً لجريمة الاحتيال بأنه: صك يمثل حصة أوعددًا من الحصص المتساوية القيمة والمشاعة من رأس مال الشركة يعطى لمالكه حقوقًا خاصة وهوقابل للتداول بالطرق التجارية ومدرج فى السوق المالية السعودية.

ويقصد بالتداول بالطرق التجارية انتقال ملكية السهم من شخص لآخر دون اللجوء إلى الإجراءات العادية الخاصة بحوالة الحق المنصوص عليها فى القانون المدنى. فملكية السهم تنتقل بمجرد القيد فى سجل الشركة متى ما كان السهم

اسميًا، وتنتقل بمجرد التسليم إذا كان السهم لحامله، كما تنتقل أخيرًا بالتظهير إذا كان السهم لأمر. وهذا الانتقال للملكية لا يستدعى القيام بالإجراءات القانونية اللازمة لحوالة الحق. وقابلية السهم للتداول بالطرق التجارية تعتبر إحدى الخصائص الهامة التى لا يتصور بدونها قيام فكرة السهم وكذلك فكرة تداوله فى السوق المالية، كما أنها تعتبر من أهم المميزات التى تتصف بها شركة المساهمة عن غيرها من أنواع الشركات(١٢).

وتعتبر الأسهم هى الأوراق المالية الوحيدة المدرجة فى سوق المال السعودية فى الوقت الحاضر. ويكون السهم محلاً لجريمة الاحتيال فى السوق المالية متى تم إدراجه فى السوق سواء فى مرحلة طرحه للاكتتاب العام أوبعد إدراجه فى سوق التداول وفقًا لنظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه.

٢- السندات:

اعتبرت المادة الثانية من نظام السوق المالية السندات من أدوات الدين التى تصدرها الشركات أوالحكومة أوالهيئات أوالمؤسسات العامة وتكون قابلة للتداول. ولم تضع هذه المادة تعريفًا خاصًا بالمقصود بالسندات، كما لم تحدد لائحة قائمة المصطلحات المستخدمة فى لوائح هيئة السوق المالية وقواعدها تعريفًا للسندات واكتفت بتعداد أدوات الدين ضمن تحديدها لما يندرج تحت مصطلح الأوراق المالية، ونفس الاتجاه سلكته لائحة أعمال الأوراق المالية حيث لم تضع تعريفًا للمقصود بالسندات المتداولة بالسوق المالية.

كما لم يضع نظام الشركات تعريفًا محددا للسندات التى تصدرها شركات المساهمة واكتفت المادة المائة وستة عشرة منه على النص على بعض مميزات السندات وخصائصها. فقد أعطت هذه المادة الشركات المساهمة الحق فى أن تصدر بالقروض التى تعقدها سندات متساوية القيمة قابلة للتداول وغير قابلة للتجزئة، وترتب حقوقًا متساوية لحاملى سندات الدين الواحد، وأجازت أن تكون اسمية أولحاملها، ولم يشر هذا النظام إلى السندات التى تصدرها الحكومة أوالهيئات والمؤسسات العامة كما لم يشر إلى المقصود بالتداول.

ونظرًا لأن السندات المتداولة فى السوق المالية يمكن أن تصدر من الشركات التجارية أوالحكومة أوالهيئات والمؤسسات العامة، لذا نرى أنه كان من المفترض أن يضع نظام السوق المالية أولائحة قائمة المصطلحات تعريفًا معينًا للمقصود بالسند يميزه عن غيره من أدوات الدين الممكن تداولها فى السوق المالية السعودية خصوصًا وأن هذه السندات تصدر من القطاع الخاص والقطاع العام. كما أنه من المفترض تحديد المقصود بقابلية السند للتداول وما إذا كان يقصد تداوله بالطرق التجارية أوتداوله فى السوق المالية من خلال نظام التداول.

وقد وضع العديد من الفقهاء تعريفات للسند تتمايز عن بعضها البعض وفقًا للزاوية التى ينظر كل منهم من خلالها للسند. ونذكر منها هذين التعريفين حيث يرى البعض أن السندات عبارة عن صكوك مديونية تصدرها منشآت الأعمال، كما تصدرها الحكومات المركزية والحكومات المحلية والهيئات شبه الحكومية(١٣). كما يرى البعض الآخر أن السند عبارة عن صك يمثل حقًا للمقرض، أى الدائن، له قيمة اسمية واحدة، وهوقابل للتداول وغير قابل للتجزئة، تقدمه الشركة للدائن لقاء قرض طويل الأجل يتم عن طريق الاكتتاب العام(١٤).

ولأهمية تعريف السند الذى يتم تداوله فى سوق المال السعودية انطلاقًا من خصائص ومميزات السندات التى نص عليها نظام الشركات ونظام السوق المالية ولوائحه، نرى أن السند عبارة عن صك يمثل قرضًا طويل الأجل تعقده الشركات التجارية أوالحكومة أوالهيئات أوالمؤسسات العامة مع المقرضين من خلال الاكتتاب العام قابل للتداول بالطرق التجارية وغير قابل للتجزئة ويتساوى مع الصكوك المماثلة له عن نفس الدين فى القيمة.

ويتم تداول السندات بالطرق التجارية بنفس الآلية القانونية التى تتداول بها الأسهم حيث يتم انتقال ملكية السندات من شخص لآخر دون اللجوء إلى الإجراءات العادية الخاصة بحوالة الحق المنصوص عليها فى القانون المدنى. فملكية السند الاسمى تنتقل بمجرد القيد فى سجل المنشأة المصدرة للسند،

وتنتقل ملكية السند إذا كان لحامله بمجرد التسليم، كما تنتقل بمجرد التظهير إذا كان السند لأمر. وهذا الانتقال للملكية لا يستدعى القيام بالإجراءات القانونية اللازمة لحوالة الحق. وقابلية السهم للتداول بالطرق التجارية تعتبر إحدى الخصائص المهمة التى لا يتصور بدونها قيام فكرة تداول السندات فى السوق المالية.

والسند بهذا المفهوم هوالذى يكون محلاً لجريمة الاحتيال فى السوق المالية متى تم إدراجه فى السوق المالية. ومن المهم هنا التأكيد على ما سبق وأن أشرنا إليه من أنه إلى الآن لم يتم طرح أية سندات فى السوق المالية السعودية ومن المتوقع أن يتم ذلك قريبًا.

المطلب الثالث - أركان جريمة الاحتيال:

تتمثل هذه الجريمة فى قيام الشخص بعمل ينطوى على غش أوخداع بقصد التأثير فى السير الطبيعى للسوق المالية وذلك عن طريق إيقاع الغير فى غلط حول السوق أوأحد عناصره. وقد حددت الفقرة (أ) من المادة (٤٩) بصورة مجملة الشروط العامة الواجب اتباعها من أجل تكييف العمل أوالتصرف أوالإجراء الذى يقوم به المتعاملين بالسوق على أنه من ضروب التلاعب بالسوق. فوفقًا لهذه الفقرة لا بد أن يهدف أويشارك هذا العمل أوالتصرف فى إيجاد انطباع غير صحيح أومضلل لدى المتعاملين فى السوق أولبعضهم عن أى من عناصر السوق المالية أوالأسعار، وذلك لحثهم على البيع أوالشراء أوالاكتتاب فى الورقة المالية المعنية، أولحثهم على ممارسة أوعدم ممارسة أية حقوق ناتجة عن ملكية هذه الورقة.

وبناء على ما سبق ولكى يتم تكييف العمل أوالإجراء الذى يقوم به الشخص على أنه جريمة من جرائم التلاعب بالسوق، فلا بد من توافر الركن المادى والركن المعنوى الخاصين بهذا النوع من الجرائم، وهذا ما يتطلب تحديد النطاق القانونى لهذين الركنين.

أولاً - الركن المادى:

يتكون الركن المادى لهذه الجريمة من عنصرين أساسين يتمثل الأول منهما فى وجود السلوك الإجرامى الذى يقوم به الشخص والمتمثل بارتكاب عمل أوالمشاركة بإجراء، الهدف منه تعطيل السير الطبيعى للسوق. أما العنصر الثانى فيتمثل انطواء هذا السلوك الإجرامى على طرق احتيالية تجعل الغير يقع فى غلط يوجد بدوره لديهم انطباعًا غير صحيح أومضللاً بشأن السوق أوأحد عناصره.

لكى تقوم جريمة الاحتيال فى السوق المالية يجب أن يصدر السلوك الإجرامى المكون لها من الشخص الطبيعى. ويتمثل السلوك الإجرامى فى جرائم الاحتيال فى السوق بعمل أوفعل إيجابى غير مشروع يصدر من الشخص بناء على إرادته المحضة وهذا ما يسمى بالسلوك الإجرامى الإيجابى. مثل قيام الشخص ببيع كميات كبيرة من الأسهم بهدف خفض سعر السهم، أوقيامه بشراء السهم بأسعار مرتفعة بهدف رفع سعر ذلك السهم عن المعدل الطبيعى بالسوق، ويتم كل ذلك دون أن يكون هناك أسباب معقولة تبرر نزول أوارتفاع سعر ذلك السهم كارتفاع مستوى الأداء للاقتصادى للشركة أوانخفاضه.

كما قد يكون السلوك الإجرامى فى هذا النوع من الجرائم سلوكًا إجراميًا سلبيًا يتمثل فى عدم قيام الشخص بإرادته بالتزام أوواجب قانونى أمره النظام بتنفيذه وأوجبه عليه. والسلوك الإجرامى السلبى يأخذ فى هذا النوع من الجرائم صورة الترك حيث يترتب على ترك الشخص لالتزاماته وواجباته التى فرضها عليه القانون نتيجة إجرامية يقصد تحقيقها من وراء هذا الترك. وذلك مثل عدم قيام الشخص بإلغاء أوامر البيع التى أدخلها بغرض تسييل ما يملكه من أسهم معينة أوأوراق مالية معينة لتراجعه عن ذلك، لعلمه أن بقاء تلك الأوامر قد يترتب عليه الإيحاء بوجود تداول نشط على السهم أوالورقة، أوإيجاد سعر مصطنع لبيع أوعرض أوطلب السهم أوالورقة المالية، أوتحقيق سعر إغلاق مرتفع أوغير ذلك.

ولا يشترط فى السلوك الإجرامى أن يؤدى حتمًا إلى النتيجة الإجرامية المقصودة وهى إيجاد انطباع غير صحيح أومضلل بشأن السوق. وبناء عليه يعتبر الشخص مرتكبًا لجريمة من جرائم الاحتيال فى السوق حتى ولولم تتحقق النتيجة الإجرامية بإيجاد هذا الانطباع مادام الشخص قد قام بالعمل قاصدًا إيجاده. وبذلك تعتبر جرائم الاحتيال فى السوق المالية من الجرائم الشكلية وهى الجرائم التى لا يلزم لإتمامها أن تتحقق النتيجة الإجرامية التى انصرف إليها قصد الجانى(١٥).

وقد نصت الفقرة (أ) من المادة التاسعة والأربعين على ذلك صراحة عندما نصت على مخالفة أى شخص يقوم بعمل أوإجراء يوجد انطباعًا غير صحيح أومضللاً بشأن السوق أوبقصد إيجاد ذلك الانطباع. ويؤخذ على نص هذه الفقرة صياغته الركيكة حيث جاءت عبارة " بقصد إيجاد ذلك الانطباع " مبتورة فى متن النص بدون أية رابط مع ما يسبقها أويليها من عبارات وهذا ما قد يثير إشكالية فهمها خصوصا من قبل الشخص العادى. وكان الأولى أن تأتى بعد عبارة (يوجد انطباعًا غير صحيح أومضللاً) لتتفق بذلك مع أصول الصياغة السليمة ولتكون أبلغ فى التعبير عن المقصود بها.

وعدم اشتراط تحقق النتيجة هنا لا يؤثر فى التكييف القانونى للسلوك الإجرامى بكونه جريمة كاملة من جرائم الاحتيال فى السوق. والأساس القانونى لهذا التكييف هونص النظام نفسه. فالمنظم نص صراحة على اعتبار الفعل جريمة حتى ولولم تتحقق النتيجة، وبالتالى فإن جرائم الاحتيال فى السوق تعتبر من الجرائم مبكرة الإتمام وهى الجرائم التى لا يشترط أن يحقق السلوك الإجرامى فيها نتيجة إجرامية. فالمنظم يعجل بلحظة التجريم ولا يعتبر النتيجة الإجرامية ضمن مقومات الجريمة، وإن حدثت النتيجة فيترتب عليها عقوبات أشد، كما تعتبر من الجرائم البسيطة التى يعاقب مرتكبها بمجرد قيامه بالسلوك الإجرامى مرة واحدة. يضاف إلى ذلك أن هذا النوع من الجرائم يعتبر من الجرائم العمدية التى يجب أن يتوافر فيها القصد الجنائى وبغض النظر عن

تحقق النتيجة الإجرامية أم لا وهذه هى قمة المسئولية الجنائية. ويترتب على استقلال النتيجة الإجرامية فى جرائم الاحتيال فى السوق نتيجة مهمة جدًا وهى اعتبار الفعل الذى قام به الشخص جريمة كاملة، ولا يمكن بأى حال اعتباره شروعًا فى الجريمة لعدم تحقيقه للنتيجة الإجرامية التى يرمى إليها الجانى، وبالتالى تخفيف العقوبة نظرًا لاختلافها فى حال الشروع عن الجريمة الكاملة التى تحققت نتيجتها الإجرامية. وبناء عليه متى قام الشخص بإدخال العديد من أوامر البيع أوالشراء بأسعار متدرجة فى العلوأوالانخفاض بقصد رفع أوخفض أوتثبيت سعر السهم أوالورقة المالية، فإنه يكون مرتكبًا لجريمة من جرائم الاحتيال فى السوق حتى ولولم يحدث هذا العمل أى تأثير فى السوق.

وبجانب كونها من الجرائم الشكلية فقد تكون جريمة الاحتيال فى السوق من الجرائم الوقتية أومن الجرائم المستمرة والعبرة فى تحديد ذلك يعود إلى الزمن الذى تستغرقه مباشرة السلوك الإجرامى من قبل الجانى. فتكون الجريمة وقتية إذا تم السلوك الإجرامى بمجرد القيام به أواستغرق فترة قصيرة نسبيًا للقيام به. كما لوقام الجانى بإجراء صفقة تداول وهمى لا يترتب عليها تغيير حقيقى لملكية الورقة المالية بقصد إيجاد انطباع كاذب أومضلل يوحى بوجود عمليات تداول نشط فى ورقة مالية خلافًا للحقيقة. ففى هذه الحالة لا يستغرق السلوك الإجرامى وقتًا طويلاً حيث يتم إجراء الصفقات بمجرد إدخال أوامر التنفيذ فى نظام التداول من قبل الجانى.

كما قد تكون الجريمة مستمرة وذلك متى استغرق القيام بالسلوك الإجرامى وقتًا أطول. كما لوقام الجانى بإدخال أوامر بيع على فترات زمنية متتالية بهدف تحقيق سعر إغلاق مرتفع أومنخفض أولتحديد سعر مسبق للبيع أوالعرض أوالطلب. ففى هذه الحالة تبدأ الجريمة منذ لحظة القيام بأول إجراء لإدخال أول أمر بيع وتستمر إلى انتهاء عملية إدخال آخر أمر بيع.

وتبرز أهمية تحديد كون جريمة الاحتيال فى السوق من الجرائم المؤقتة أوالمستمرة فى التقادم حيث يبدأ تقادم الجرائم الوقتية من اليوم التالى لإتمامها،

أما تقادم الجرائم المستمرة فيبدأ من اليوم التالى لانتهاء مدة الاستمرار. ونشير هنا إلى أن نظام السوق المالية لم ينص على تقادم جرائم السوق المالية. وذلك يرجع إلى أن النظام السعودى لا يقر فكرة التقادم صراحة ولا يطبقها بصفة عامة ويلجأ فى بعض الأحيان لوسيلة بديلة تؤدى نفس غرض التقادم تقريبًا وهى تطبيق مبدأ عدم سماع الدعوى للتقادم[١٦]. وهذا ما لجأ إليه نظام السوق المالية فيما يتعلق بالدعاوى المتعلقة بجرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق. فقد نصت المادة الثامنة والخمسون من النظام على أنه لا تسمع الدعوى المتعلقة بهذا النوع من الجرائم إذا لم يتم إيداع الشكوى لدى هيئة السوق المالية بعد مرور سنة من تاريخ اكتشاف الشاكى للحقائق التى جعلته يعتقد أنه ضحية لإحدى الجرائم. كما نصت على أنه لا يجوز بأى حال من الأحوال أن تسمع هذه الدعوى أمام لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية بعد مرور خمس سنوات من حدوث الجريمة المدعى بها.

كما تبرز أهمية هذا التحديد فيما يتعلق بسريان نص النظام من حيث الزمان ففى حالة تعديل نصوص النظام فإن النص الجديد لا يسرى فى حالة الجرائم الوقتية التى تمت قبل صدوره. فى حين ينطبق النص الجديد على الجرائم المستمرة متى استمر الجانى فى مواصلة السلوك الإجرامى فى ظل هذا النص.

ولكى يكتمل تحقق الركن المادى لجرائم الاحتيال فى السوق يجب أن ينطوى السلوك الإجرامى الذى يقوم به الشخص على الاحتيال لكى يكون العمل الذى قام به جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق. وينطوى السلوك الإجرامى على الاحتيال متى تم وكان القصد منه الكذب عن طريق القيام بالغش أوالخداع أوالتدليس لتحقيق فائدة يرجوها الشخص من التأثير فى السير الطبيعى للسوق. وبناء عليه فالقاعدة العامة إن مجرد الكذب الذى لا يرتبط بأى سلوك خارجى ولا يكون الهدف منه التأثير فى السير الطبيعى للسوق[١٧]، لا يجعل من قام به مرتكبًا لجريمة الاحتيال فى السوق لأنه لا يخرج فى هذه الحالة عن كونه

مجرد أقوال أوادعاءات يتحمل مسئوليتها من صدقها أواعتمد عليها وقام بتصرف معين بناء عليها. وتطبق هذه القاعدة حتى لوأخذ الكذب شكل كتمان الحقيقة ما دام لم يتم دعم هذا الكتمان بسلوك خارجى من قبل الشخص.

وبناء عليه، إذا ارتبط الكذب أوكتمان الحقيقة بسلوك خارجى يؤيده فيرتقى الكذب فى هذه الحالة لمرتبة الخداع الذى يشكل بدوره الركن المادى لجريمة الاحتيال. ولا يمكن بأى حال من الأحوال حصر أنواع السلوك الخارجى التى تدعم أكاذيب الجانى. فقد يدعم الجانى أكاذيبه بأعمال مادية أويربطها بوقائع خارجية ملموسة ومحسوسة أويستعين بشخص أوأشخاص آخرين لتأييد أوتأكيد أكاذيبه وذلك بهدف التأثير فى السوق. ويشترط فى السلوك الخارجى المدعم للكذب أن يكون مستقلاً عن الكذب ذاته، وأن يسبغ مظهر الثقة على كذب الجانى ويعطيه ثقة لم تكن موجودة فيه.

فعلى سبيل المثال لا يعتبر رأى المحلل الاقتصادى المشهور والمنشور فى إحدى الصحف والذى يتوقع من خلاله ارتفاع أوهبوط أسعار أسهم شركة معينة أوورقة مالية معينة جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق متى كانت توقعاته نابعة من تحليله الشخصى للعوامل الاقتصادية أوالسياسية أوغير ذلك من العوامل الأخرى. وعلى العكس من ذلك نكون أمام جريمة من جرائم الاحتيال المتعلقة بالسوق متى كان المحلل الاقتصادى قد تعمد الكذب فى رأيه المنشور وكان يهدف من وراء نشر ذلك الرأى التلاعب بالسوق عن طريق إيجاد انطباع كاذب لدى الجمهور بارتفاع أوانخفاض سعر الورقة المالية، والذى تبعه إصدار أوامر شراء أوبيع بأسعار متدرجة من قبل المحلل الاقتصادى نفسه أومن قبل شخص أوأشخاص آخرين تواطئوا معه. ففى هذه الحالة يوجد كذب صدر من الجانى ارتقى لدرجة الخداع باقترانه بأعمال مادية تختلف طبيعتها القانونية عن طبيعة الكذب تتمثل فى القيام بإصدار أوامر بيع أوشراء الورقة المالية.

ونشير أخيرًا إلى أنه بجانب انفراد الشخص بالقيام بجريمة الاحتيال فى السوق المالية فقد يتعدد المساهمون فى ارتكابها. وتأخذ المساهمة صورة

المساهمة الأصلية التى يكون فيها المساهم فاعلاً أصليًا وذلك بأن يتقاسم عدد من الجناة الأفعال المكونة للجريمة بغض النظر عن دور كل منهم فيها، أوصورة المساهمة التبعية التى يكون فيها المساهم شريكًا إما بالتحريض أوالمساعدة أوالاتفاق. وقد ساوت المادة التاسعة والأربعون من نظام السوق المالية بين الفاعل الأصلى للجريمة والمساهمين معه مهما كانت درجة مشاركتهم فى الفعل المكون لهذه الجريمة واعتبرتهم مخالفين لأحكام النظام على قدم المساواة ولم تفرق بينهم فى هذا الشأن. ويستنتج هذا من نص المادة نفسها حيث قررت اعتبار الشخص مخالفًا لأحكام النظام متى قام بالعمل أوشارك فى أى إجراء يوجد انطباعًا غير صحيح أومضللاً بشأن السوق. وعبارة أى إجراء تشمل أى فعل يأخذ حكم المشاركة مهما كان حجمه رئيسيًا أوثانويًا. كما يستنتج أيضًا من نص المادة السابعة والخمسين من النظام التى نصت على مسئولية كل من يقوم بتصرف بقصد التلاعب بالسوق وكل من يشترك فى هذا التصرف وجعلتهم مسئولين عن تعويض أى شخص يتأثر جراء الفعل الذى قاموا به.

ويمكن تبرير هذه القاعدة بحرص المنظم على توفير أكبر قدر ممكن من الحماية القانونية للسوق والمتعاملين فيه من التصرفات التى تعتبر تلاعبًا وتضليلاً والتى من شأنها إلحاق الضرر بالسوق والمتعاملين فيه وهز الثقة بالاقتصاد الوطنى. وهذا ما نرى أنه دفع المنظم إلى أبعد من ذلك من خلال النص فى المادة السابعة والخمسين من نظام السوق المالية، على مسئولية الأشخاص الطبيعيين أوالمعنويين عن أفعال التابعين لهم متى كانت هذه الأفعال مخالفة لنظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه، وبغض النظر عن مدى علمهم أوعدم علمهم بما قام به التابعين لهم.

ثانيًا - الركن المعنوى:

رأينا فيما سبق أن جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق تعتبر من الجرائم العمدية متى توافر القصد الجنائى فى السلوك المكون للجريمة. فقد نصت

المادة (٤٩) من نظام السوق المالية صراحة على وجوب توافر الركن المعنوى فى هذا النوع من الجرائم المتمثل فى القصد الجنائى أى تعمد القيام بهذا النوع من الجرائم. وهذا يتطلب أن يعلم الجانى بكل العوامل التى تقوم بها الجريمة وأن تتجه إرادته إلى تحقيق النتيجة المقصودة من ارتكابها. فقد نصت هذه المادة على أنه (يعد مخالفًا لأحكام هذا النظام أى شخص يقوم عمدًا بعمل أويشارك فى أى إجراء يوجد انطباعًا غير صحيح... إلخ). وبناء عليه فإن جرائم الاحتيال فى السوق تعتبر جرائم مقصودة يتخذ ركنها المعنوى صورة القصد وبالتالى لا تتحقق الجريمة إلا إذا ارتكب الجانى خطأ أوإهمالاً فقط. بل لا بد من توافر القصد الجنائى لنكون أمام جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق المالية. ونشير هنا إلى أن القصد الجنائى المطلوب توافره فى هذا النوع من الجرائم هوالقصد الجنائى بنوعيه القصد الجنائى العام والقصد الجنائى الخاص.

يتوافر القصد الجنائى العام بعلم الجانى بأنه يرتكب سلوكًا إجراميًا يعتبر من أعمال الاحتيال والخداع من شأنه أن يوقع الغير فى الغلط الذى قد يدفعه إلى القيام بتصرف تتحقق من خلاله النتيجة التى يصبوالجانى إلى تحقيقها. وقد أكدت المادة (٤٩) من النظام ذلك صراحة بنصها على أنه يعد مخالفًا لأحكام هذا النظام كل من يقوم عمدًا بعمل أويشارك فى إجراء يوجد انطباعًا غير صحيح أومضللاً بشأن السوق أوالأوراق المالية. والعمد هنا يقتضى ويتطلب بالضرورة علم الجانى التام والصريح بأن ما يقوم به يعتبر جريمة من جرائم التلاعب السوق. كما أكد ذلك أيضًا نص الفقرة (أ) من المادة الثانية من لائحة سلوكيات السوق الذى تطلب صراحة علم الشخص بطبيعة السلوك أوالتصرف، وزاد على ذلك اعتبار الجانى عالمًا بطبيعة السلوك الذى يقوم به متى توافرت له أسس منطقية تتيح له أن يعلم بطبيعة السلوك أوالتصرف الذى ارتكبه بأنه جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق المالية. وبناء عليه فإن قيام الجانى بهذا السلوك يقتضى علمه أوإمكانية علمه بأن ما يقوم به ينطوى على الكذب الذى يعتبر جوهر الاحتيال وبدون هذا العلم لا يتصور وجود احتيال. فقيام الجانى

بإجراء سلسلة من عمليات شراء سهم أوورقة مالية بأسعار متزايدة بهدف رفع سعر السهم أوالورقة المالية يدل على وجود القصد الجنائى لدى الجانى متى كان يعلم بأن ما قام به يعتبر من أعمال الاحتيال الهدف منه تحقيق سعر مرتفع للسهم أوالورقة المالية مبنى على السلوك الإجرامى الذى قام به، وليس مبنيًا على العوامل المتعارف عليها فى السوق والتى من شأنها رفع سعر السهم أوالورقة المالية. ولا يشترط هنا تحقق النتيجة التى يهدف إليها الجانى بارتفاع سعر السهم أوالورقة المالية، فقد يقوم الجانى بسلسلة من عمليات الشراء ولكن لا يحقق النتيجة المرجوة من رفع سعر السهم. وهذا ما يتفق مع ما سبق وأن أشرنا إليه من اعتبار جرائم الاحتيال فى السوق من الجرائم الشكلية وهى الجرائم التى لا يلزم لإتمامها أن تتحقق النتيجة الإجرامية التى انصرف إليها قصد الجانى.

ومتى انتفى علم الجانى أوإمكانية علمه بأن ما يقوم به ليس من أعمال الاحتيال فلا يمكن القول بتوافر القصد الجنائى فى هذه الحالة. فمن يقوم بسلسلة من عمليات البيع لسهم أوورقة مالية بأسعار متزايدة مبنية على توقعاته الشخصية للعوامل التى من شأنها رفع سعر السهم أوالورقة المالية، لا يمكن القول بتوافر القصد الجنائى لديه فى هذه الحالة لانتفائه، وذلك لثبوت علمه بأن ما قام به لا ينطوى على كذب يتصور معه وجود الاحتيال. وبالتالى فإن ما قام به لا يعتبر من أفعال الخداع التى من شأنها أن تخدع الغير وتوقعه فى الغلط.

ونشير هنا إلى أهمية التفرقة بين علم الجانى بأن ما قام به ليس من أعمال الاحتيال، وبين علمه بأن الفعل الذى قام به يعتبر من الأفعال المجرمة بنص النظام، ففى الحالة الأولى لا يتوافر القصد الجنائى، أما فى الحالة الثانية فالعلم يفترض تواجده لأنه علم بالنظام وبالتالى لا يقبل الادعاء بالجهل به وفقًا للقواعد العامة(١٨).

ويفترض فى القصد الجنائى العام أن يكون السلوك الإجرامى إراديًا أى أن يتم بإرادة الشخص نفسه ورضاه. وبناء عليه إذا انعدمت إرادة الشخص الذى

ارتكب الفعل أصلاً فلا يمكن إدانته بالجريمة واعتباره مذنبًا فى هذه الحالة نظرًا لغياب إرادته كالمجنون. كما يجب أن تكون هذه الإرادة خالية من العيوب التى قد تشوبها وهى الإكراه والتدليس والغلط. كما لوأجبر الشخص على القيام بعمل أوإجراء يعتبر جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق وثبت هذا الإجبار بصفة قاطعة، أووقع تحت تأثير الغش أوالتدليس من قبل أشخاص آخرين وثبت أنه الدافع الرئيس لقيامه بالعمل، أوثبت أن قيامه بهذا العمل أوالإجراء قد تم بناء على غلط جوهرى وقع فيه شاب إرادته ودفعه لارتكاب هذا العمل.

أما القصد الجنائى الخاص فيتمثل فى مجرد انصراف نية الجانى إلى القيام بأحد الطرق الاحتيالية بنية تحقيق النتائج التى يرجوها من قيامه بهذا السلوك، والتى تؤثر فى السير الطبيعى للسوق بغض النظر عما إذا كان حقق أولم يحقق فوائد من ذلك. وانصراف نية الجانى إلى تحقيق هذه النتائج يعتبر شرطًا لازمًا لاعتبار السلوك الذى قام به الجانى جريمة من جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق وفقا لنص المادة (٤٩) من نظام السوق المالية التى نصت على أنه (يعد مخالفًا لأحكام هذا النظام أى شخص يقوم عمدًا بعمل أويشارك فى أى إجراء يوجد انطباعًا غير صحيح أومضللاً ... ، بقصد إيجاد ذلك الانطباع، ...).

ونشير هنا إلى أن نبل الدافع الذى قام من أجله الجانى بجريمة من جرائم الاحتيال فى السوق المالية لا ينفى نية أوقصد الاحتيال وبالتالى انتفاء الركن المعنوى للجريمة. فالدافع لا يكون عنصرًا من عناصر التجريم متى توافر فى السلوك الإجرامى ركنيه المادى والمعنوى(١٩). فمن يقوم بارتكاب فعل أوسلوك يعتبر جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق بقصد رفع سعر السهم أوالورقة المالية ليحقق أرباحًا طائلة بدافع التصدق بهذه الأرباح وتوزيعها على الفقراء أوالتبرع بها للجمعيات الخيرية يعتبر عمله هذا جريمة بغض النظر عن نبل دافعه.

وقد حددت المادة (٤٩) من النظام النتائج التى متى انصرفت نية الجانى إلى تحقيقها نكون أمام جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق المالية. وبناء عليه فإن القصد الجنائى الخاص يتحقق فى جرائم الاحتيال فى السوق إذا كان الجانى

مارس السلوك الإجرامى بقصد إيجاد انطباع كاذب ومضلل يتعلق بالسوق أوالأسعار أوقيمة ورقة مالية، أولحث الآخرين على الشراء أوالبيع أوالاكتتاب فى تلك الورقة أوالإحجام عن ذلك، أولحث المتعاملين على ممارسة أوعدم ممارسة أى حقوق تمنحها الورقة.

ونوضح هنا أن الفقرة (ج) من المادة (٤٩) أوردت تعدادًا لبعض أنواع الأعمال والتصرفات التى تعتبر احتيالاً. وما تجدر ملاحظته هنا أن هذا التعداد قد جاء على سبيل المثال وليس الحصر وهذا ما يؤكده نص هذه الفقرة.

ويترتب على ضرورة توافر الركن المعنوى فى جرائم الاحتيال فى السوق نتيجة قانونية مهمة تتعلق بتحديد من يقع عليه عبء إثبات توافر هذا الركن فى هذا النوع من الجرائم، وعما إذا كان يقع على سلطة الاتهام بحكم أن لديها صلاحيات التحقيق أوعلى المتهم.

وللإجابة عن هذا التساؤل لا بد من الرجوع للطبيعة القانونية لجرائم الاحتيال فى السوق. فقد رأينا فيما سبق أن هذا النوع من الجرائم يعتبر من الجرائم العمدية التى يجب أن يتوافر فيها القصد الجنائى وبغض النظر عن تحقق النتيجة الإجرامية من عدمه. كما سبق وأن رأينا بأن الركن المعنوى فى هذا النوع من الجرائم يتطلب توافر القصد الجنائى العام المتمثل فى علم الشخص بأن ما يقوم به يعتبر سلوكًا إجراميًا يعد من أعمال الاحتيال والخداع من شأنه أن يوقع الغير فى الغلط، كما يتطلب توافر القصد الجنائى الخاص المتمثل فى وجود انصراف نية الشخص إلى القيام بإحدى الطرق الاحتيالية بنية تحقيق النتائج التى يرجوها من قيامه بهذا العمل. ويترتب على ذلك أن الشخص قد يقوم بالسلوك من دون توافر القصد الجنائى لديه لا يعتبر عمله فى هذه الحالة جريمة من جرائم الاحتيال بالسوق. والعكس صحيح فمتى قام الشخص بالسلوك مع توافر القصد الجنائى لديه فإنه يعتبر مقترفًا لجريمة من جرائم التلاعب بالسوق. فمعيار التفرقة بين هاتين الحالتين يتمثل فى وجود أوعدم وجود القصد الجنائى وليس فى السلوك المرتكب بحد ذاته. وبناء عليه فإن عبء

الإثبات فى هذه الحالة يجب أن يقع على عاتق من يدعى وجود الركن المعنوى فى السلوك الذى ارتكبه الجانى. وهذا يعنى بالنتيجة وقوعه على عاتق سلطة الاتهام. فمتى وقع الفعل فإن وقوعه يعتبر مجرد قرينة على وجود القصد الجنائى لديه تسمح لسلطة الاتهام بأن توجه الاتهام للشخص، ولكن لا يمكن اعتباره دليلاً قاطعًا على وجوده إذ يستطيع المتهم أن يدرأ الاتهام الموجه إليه متى أثبت انتفاء القصد الجنائى لديه بموجب أدلة مقنعة تطمئن لها لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية.

المبحث الثانى - صور جريمة الاحتيال فى السوق المالية:

يقصد بصور جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق أنواع التصرفات أوالأعمال التى يقوم بها الجانى وتعتبر من جرائم التلاعب بالسوق والتى عددها النظام ولائحة سلوكيات السوق. وقد سبقت الإشارة إلى أن تعداد الأعمال التى تعتبر من جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق قد جاء فى النظام ولائحة سلوكيات السوق على سبيل المثال وليس الحصر. كما سبق وأن رأينا أن المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالية والمادة الثانية من لائحة سلوكيات السوق قد نصتا على القاعدة العامة والتى يمكن بناء عليها تحديد ما إذا كان العمل أوالإجراء يعتبر جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق المالية أم لا. وبناء عليه قد تستجد أعمال أوتصرفات مستقبلاً غير تلك المشار إليها فى النظام ولائحة سلوكيات السوق. وفى هذه الحالة يمكن اعتبارها من جرائم الاحتيال فى السوق متى تم تكييفها على أنها من جرائم الاحتيال فى السوق المالية وفقًا للقاعدة العامة الواردة فى الفقرة (أ) من المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالية والمادة الثانية من لائحة سلوكيات السوق.

ووفقًا لهذه القاعدة فإن أى عمل أوتصرف أوإجراء أوممارسة تنطوى على تلاعب أوتضليل بشأن السوق أوأى ورقة مالية، يعتبر من جرائم الاحتيال فى السوق المالية متى تم وكان الهدف منه إيجاد انطباع كاذب ومضلل بشأن السوق

أوالورقة المالية، من خلال الإيحاء بوجود تداول نشط فى الورقة، أواهتمام بشرائها أوببيعها، أوتكوين سعر مصطنع لبيع أوعرض أوطلب الورقة، أولحث الآخرين على ممارسة الحقوق التى تمنحها الورقة أوالإحجام عن ذلك.

ويعتبر الشخص مذنبًا فى هذه الحالة إذا كان قد قام بهذا الفعل بنفسه أوبالمشاركة مع آخرين وهويعلم بطبيعة التصرف أنه جريمة من جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق أوإذا كان من الممكن له أن يعلم. كما يعتبر مذنبًا سواء قام بالتصرف بشكل مباشر أوغير مباشر عن طريق توجيه أوامره لأشخاص آخرين.

وقد نص نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق على العديد من الصور التى من الممكن أن تتخذها جريمة الاحتيال فى السوق المالية. وهذه الصور تستقل كل منها عن الأخرى وتكون جريمة قائمة بحد ذاتها، ولكن لتقارب تلك الصور فى الركن المادى والمعنوى المكونان لكل منهما، فإن ما سبق وأن أوضحناه من تحليل للركنين المادى والمعنوى لجريمة الاحتيال يعتبر كافيًا لإيضاح الأركان القانونية لصور هذه الجريمة.

وبناء عليه سنوضح فيما يلى صور جرائم الاحتيال فى السوق المالية من خلال ما يميز كل صورة عن الأخرى وهوالسلوك الإيجابى المكون لكل صورة منها. وتتمثل صور هذه الجريمة فى التالى:

١- القيام بعقد صفقات فى أوراق مالية لا تنطوى على انتقال حقيقى لملكية تلك الأوراق المالية:

نصت الفقرة (أ) من البند (١) من الفقرة (ج) من المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالية، وكذلك البند رقم (٢) من الفقرة (أ) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على تجريم القيام بعقد صفقات فى أوراق مالية لا تنطوى على انتقال حقيقى للملكية الحقيقية للورقة.

ويتمثل السلوك الإيجابى المكون لهذه الجريمة فى قيام الجانى بعقد صفقات فى أوراق مالية لا يترتب عليها انتقال حقيقى لملكية الورقة المالية. ويقصد

بعبارة عقد الصفقات فى الأوراق المالية القيام بأى تصرف من التصرفات الناقلة لملكية الورقة المالية كالبيع والشراء والهبة وسواء قام الجانى بتنفيذ صفقة واحدة أوعدة صفقات. وبناء عليه يخرج من نطاق هذه الجريمة بالأصل أى تصرف غير ناقل للملكية يمكن إجراؤه على الورقة المالية كالرهن. فالرهن تصرف يرتب ضمانًا لدين ثابت فى الذمة أوآيل للثبوت[٢٠]، ولا يترتب عليه أصلاً نقل فورى لملكية الورقة بمجرد إمضاء عقد الرهن. ويتوقف نقل الملكية فيه على الشروط المتفق عليها فى عقد الرهن بين الراهن والمرتهن. ومع ذلك فمن المتصور أن يكون الرهن وسيلة للقيام بهذا النوع من الجرائم كما سنوضح لاحقًا.

وبجانب التصرف الناقل للملكية يجب لاعتبار العمل أوالتصرف سلوكًا إجراميًا ألا يترتب على هذا السلوك انتقال حقيقى فى ملكية الورقة المالية، حيث يبقى المتصرف بالورقة هومالكها الحقيقى بالرغم من قيامه بالتصرف الناقل للملكية والذى يفترض معه انتقال ملكية الورقة إلى شخص آخر. ويمكن أن يقوم الشخص بهذا السلوك بنفسه ولحسابه، كما يمكن أن يقوم به بنفسه ولكن لحساب شخص آخر تواطأ معه لإخفاء حقيقة التصرف وإضفاء طابع الصورية عليه.

ويمكن أن يقوم الشخص بالعملية الناقلة للملكية بنفسه ولحسابه وذلك عن طريق قيام الشخص بتنفيذ أوامر بيع أوشراء من نفسه لنفسه. ويتم هذا التصرف عادة عن طريق قيام الشخص بتدوير ما يملكه من أوراق مالية بين محافظه الاستثمارية. فعلى سبيل المثال يقوم الشخص بإدخال أوامر بيع محددة تحديدًا دقيقًا من حيث الكمية والسعر والتوقيت من إحدى محافظه الاستثمارية، ثم يقوم فى فترة تليها أوتسبقها بإدخال أوامر شراء بنفس الشروط والمواصفات من محفظة استثمارية أخرى وبالتالى يتم تنفيذ هذه الصفقة آليًا من قبل نظام التداول. ففى هذه الحالة يظهر للمتعاملين فى السوق بأن هناك كميات تم بيعها بأسعار قد تؤثر عليهم وتجعل لديهم انطباعًا غير صحيح أومضللا بشأن السوق أوبشأن هذه الورقة بالذات.

ولا يوجد فرق فى هذه الحالة بين قيام الشخص بنفسه بتنفيذ هذه الصفقة أوأن يتم تنفيذها من قبل شخص آخر كوسيط التداول مثلاً. حيث يستوى هنا أن يكون تنفيذ هذه الأوامر قد تم بواسطته شخصيًا أوبواسطة شخص آخر. ولا يعتبر المنفذ شريكًا أومتواطأ مع الجانى فى هذه الحالة إذا لم يكن يعلم بنية الجانى وقصده. أما إذا ثبت علم المنفذ بأن ما يقوم به الشخص يهدف إلى إيجاد انطباع غير صحيح ومضلل بشأن السوق، ففى هذه الحالة يجب أن يمتنع عن تنفيذ الصفقة لعلمه بأنها تنطوى على جريمة من جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق، وإلا اعتبر شريكًا للجانى لافتراض وجود قرينة التواطؤ فيما بينهم لتنفيذ هذه الصفقة، وكذلك تطبيقًا لنص الفقرة (أ) من المادة الثانية من لائحة سلوكيات السوق التى حظرت المشاركة فى أى تصرفات أوممارسات تنطوى على تلاعب أوتضليل فيما يتعلق بأمر أوصفقة على ورقة مالية.

كما يمكن أن يقوم الشخص بنفسه بهذا التصرف ولكن لحساب شخص آخر تواطأ معه لإخفاء حقيقة التصرف، أى أن يتم تنفيذ تصرف صورى ببيع الورقة المالية بحيث لا يترتب عليه انتقال حقيقى فى ملكية الورقة. ويكون ذلك بأن يتم الاتفاق بين البائع وشخص آخر على أن يقوم هذا الأخير بشراء الورقة المالية ونقل ملكيتها له نقلاً صوريًا فقط الغرض منه التحايل على النظام والتمويه على حقيقة مالك الورقة الحقيقى لتنفيذ التصرف وتحقيق الهدف منه مع تجنب العقوبات النظامية فى نفس الوقت. ويتم ذلك عن طريق بيع ورقة مالية بإدخال أمر بيع محدد تحديدًا دقيقًا من حيث الكمية والسعر والتوقيت ويقوم الشخص الآخر باتفاق وبإيعاز وتواطؤ مع البائع بإدخال أمر بيع بنفس الشروط والمواصفات الخاصة بعرض الورقة، ومن ثم يتم تنفيذ أمرى البيع والشراء من قبل نظام التداول.

ويمكن تصور هذه الحالة أيضًا فى حالة الرهن وذلك متى ما تم التواطؤ بين الراهن والمرتهن على رهن الأوراق المالية صوريًا، ومن ثم نقل ملكيتها إلى الدائن المرتهن الذى يقوم ببيعها بسعر مرتفع أومنخفض حسب الاتفاق مع الراهن للإضرار بالسوق والإخلال بسيره الطبيعى وتجنب الوقوع فى تهمة ارتكاب جريمة من جرائم التلاعب بالسوق.

٢- الإيحاء بوجود تداول نشط فى ورقة مالية عن طريق القيام بإدخال أمر أوأوامر شراء لورقة مالية معينة:

نصت الفقرة (ب) من البند (١) من الفقرة (ج) من المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالية وكذلك البند رقم (١) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على تجريم القيام بإدخال أمر أوأوامر شراء ورقة مالية معينة مع العلم المسبق بأن هناك أوامر بيع مشابهة أدخلت أوستدخل من قبل طرف أوأطراف أخرى مختلفة لنفس الورقة المالية.

ويتمثل السلوك الإيجابى المكون لهذه الصورة من جريمة الاحتيال فى قيام الجانى بإدخال أمر أوأوامر شراء لورقة مالية معينة لعلمه المسبق بأن هناك أوامر بيع مشابهة قد تم إدخالها، أوأنها ستدخل من قبل طرف أوأطراف أخرى مختلفة لنفس الورقة.

ونظرًا لكون عملية الشراء عملية مشروعة بحد ذاتها فإنها لا تعتبر جريمة إلا إذا تحقق فيها وجود العلم المسبق لمن قام بالشراء بوجود أمر أوأوامر بيع مشابهة من حيث الكمية والسعر وتوقيت الإدخال. وقد يثير استخدام المنظم للفظة مشابهة فى نص الفقرة (ب) من البند (١) من الفقرة (ج) من المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالى بعض اللبس لدى البعض فيما يتعلق بكون المنظم قد استبعد حالة مطابقة أوامر الشراء لأوامر البيع من نطاق هذه الجريمة. ونرى فى هذا الخصوص أن لفظة (مشابهة) التى استخدمها المنظم يمكن تفسيرها لغويًا بحيث تشمل أيضًا مطابقة أوامر الشراء لأوامر البيع. ويلاحظ هنا أن عدم نص المنظم على المطابقة واكتفاءه بالنص على المشابهة لا ينفى وقوع الجريمة بالنسبة لأوامر الشراء التى تتطابق مع أوامر البيع ووقوعها مقصور على الأوامر المتشابهة فقط ولا يتعداها إلى الأوامر المتطابقة. فتطابق الأوامر يعتبر درجة أقوى من التشابه، ومن ثم فإن علة التجريم فى التطابق أقوى منها فى التشابه؛ فالمنظم استخدم لفظة التشابه لتجريم الأصغر للدلالة على تجريم

الأكبر وهذه مسألة بديهية لا غبار عليها. ونشير فى هذا الأمر إلى أن البند رقم (١) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق جاء أكثر وضوحًا من نص النظام حيث استخدم لفظة الأوامر المشابهة للدلالة على المتطابقة كما أشار إلى الأوامر المتقاربة. هذا ولم يحدد نظام السوق المالية وكذلك لائحة سلوكيات السوق المعيار أوالمعايير التى يتم بناء عليها تحديد ما إذا كانت الأوامر متشابهة أومتقاربة. وفى هذه الحالة نرى أن تقرير ذلك يعود لتقدير الهيئة بالدرجة الأولى، فمتى ما رأت أن هناك تشابهًا أوتقاربًا فلها أن تقيم الدعوى أمام اللجنة التى بدورها لها سلطة نهائية فى تقدير مدى التشابه أوالتقارب.

٣- الإيحاء بوجود تداول نشط فى ورقة مالية عن طريق القيام بإدخال أمر أوأوامر بيع ورقة مالية معينة:

نصت الفقرة (ج) من البند (١) من الفقرة (ج) من المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالية وكذلك البند رقم (٢) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على تجريم القيام بإدخال أمر أوأوامر بيع ورقة مالية معينة مع العلم المسبق بأن هناك أوامر شراء مشابهة أدخلت أوستدخل من قبل طرف أوأطراف أخرى مختلفة لنفس الورقة المالية.

فعلى عكس جريمة الإيحاء بوجود تداول نشط فى ورقة مالية عن طريق القيام بإدخال أمر أوأوامر شراء ورقة مالية معينة، يتمثل السلوك الإيجابى فى هذه الجريمة بقيام الجانى بإدخال أمر أوأوامر بيع لورقة مالية معينة لعلمه المسبق بأن هناك أوامر شراء مشابهة قد تم إدخالها، أوأنها ستدخل من قبل طرف أوأطراف أخرى مختلفة لنفس الورقة.

ولا تعتبر عملية البيع جريمة إلا إذا تحقق فيها وجود العلم المسبق لمن قام بالبيع بوجود أمر أوأوامر شراء مشابهة من حيث الكمية والسعر وتوقيت الإدخال. ومثلما سبق أن رأينا فيما يختص بجريمة الإيحاء بوجود تداول نشط فى ورقة مالية عن طريق القيام بإدخال أمر أوأوامر شراء ورقة مالية معينة، فقد

يثير استخدام المنظم للفظة مشابهة فى نص الفقرة (ج) من البند (١) من الفقرة (ج) من المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالى بعض اللبس عند البعض فيما يتعلق بكون المنظم قد استبعد حالة مطابقة أوامر البيع لأوامر الشراء من نطاق هذه الجريمة. ونؤكد فى هذا الشأن أن ما سبق أن أوضحناه فيما يتعلق بجريمة الإيحاء بوجود تداول نشط فى ورقة مالية عن طريق القيام بإدخال أمر أوأوامر شراء.

٤- شراء أوتقديم عروض شراء لورقة مالية تتزايد بشكل متتابع أوبنمط من الأسعار متتابعة التزايد:

نص البند رقم (٣) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على هذا النوع من الجرائم الذى يعتبر صورة إضافية على تلك الصور التى عددها البند (١) من الفقرة (ج) من المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالية.

ويتمثل السلوك الإجرامى فى هذه الجريمة فى قيام الجانى بشراء أوتقديم عروض شراء ورقة مالية بسعر متزايد بشكل متتابع أوبنمط من الأسعار متتابعة التزايد. ولإتمام السلوك الإيجابى بالشكل الذى يتحقق به وقوع هذه الجريمة لا بد من توافر الشروط التالية فيه:

١- أن يقوم الجانى بالشراء الفعلى للورقة المالية مما يترتب عليه انتقال ملكيتها إليه، أوأن يقوم بمجرد تقديم عروض لشراء هذه الورقة. وقد ساوى المنظم بين حالة تقديم عروض الشراء والشراء الفعلى لإسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية على السوق والمتعاملين فيه، نظرًا لأن تقديم عروض الشراء يؤدى إلى نفس النتيجة التى يؤدى إليها الشراء الفعلى فى حالة تعمد الإضرار بالسوق عن طريق إيجاد انطباع كاذب ومضلل عنه. فالمتعاملون بالسوق يصلون إلى نفس الانطباع تقريبًا حول وضع الورقة المالية فى حالة ملاحظتهم وجود عمليات شراء أوعروض مقدمة للشراء على هذه الورقة.

٢- أن يتم الشراء بأسعار متزايدة بشكل متتابع، فيقوم الجانى بإدخال أوامر شراء للورقة المالية بأسعار تتوافق فى ارتفاعها مع تدرج ارتفاع أسعار عرض الورقة المتتابع. ويستمر الجانى بالشراء إلى القدر الذى يعتقد أنه يحقق الهدف الذى يرجوه من قيامه بذلك. فقد يكون هدفه إما إعطاء انطباع كاذب ومضلل بأن هناك اهتمامًا بشراء الورقة، ليقوم من ناحية ثانية ببيع وتصريف ما يملكه منها. أويقوم بذلك بهدف تكوين سعر مصطنع لطلب هذه الورقة أوعرضها، أومن أجل إعطاء انطباع كاذب ومضلل يوحى بوجود تداول نشط عليها، أوغير ذلك من التصرفات التى تهدف إلى إيجاد انطباع كاذب ومضلل بشأن السوق.

وبجانب الشراء أيضًا أضاف المنظم القيام بتقديم عروض الشراء إلى السلوك الإيجابى المكون للركن المادى لهذه الجريمة. ويجب لأن يكون عرض الشراء سلوكًا إيجابيًا مكونًا للجريمة أن يتم بأنماط سعرية متتابعة التزايد بحيث يقوم الجانى بإدخال عروض شراء للورقة بأنماط سعرية متزايدة وبشكل متتابع. ولا فرق فى هذه الحالة لاعتبار تتابع الأنماط شرطًا لقيام الجريمة بين أن يتم إدخال هذه الأوامر ذات الأنماط السعرية المتتابعة دفعة واحدة، أوأن يتم إدخال أمر بعد تنفيذ الأمر السابق عليه، فالتتابع يشمل هاتين الحالتين فى نظرنا.

ونشير أخيرًا إلى أنه لا يوجد فرق فيما يتعلق بقيام هذه الجريمة بالنسبة للجانى بين قيام الجانى بنفسه بالشراء أوتقديم عروض الشراء، أوأن يتم تنفيذها من قبل شخص آخر كوسيط التداول مثلاً. ولا يمكن اعتبار المنفذ شريكًا أومتواطئًا مع الجانى فى هذه الحالة إذا لم يكن يعلم بنية الجانى وقصده أولم يكن من اليسير عليه أن يعلم. أما إذا ثبت علم المنفذ بأن ما يقوم به الشخص يعتبر جريمة، وأنه يهدف إلى إيجاد انطباع غير صحيح ومضلل بشأن السوق أوكان من اليسير عليه أن يعلم. ففى هذه الحالة يجب أن يمتنع عن تنفيذ الصفقة لعلمه بأنها تنطوى على جريمة من جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق، وإلا اعتبر شريكًا للجانى، وذلك لافتراض وجود قرينة التواطؤ فيما بينهم لتنفيذ هذه الصفقة، وكذلك

تطبيقًا لنص الفقرة (أ) من المادة الثانية من لائحة سلوكيات السوق التى حظرت المشاركة فى أى تصرفات أوممارسات تنطوى على تلاعب أوتضليل فيما يتعلق بأمر أوصفقة على ورقة مالية. وإذا ما ثبت هذا التواطؤ فإن الوسيط يكون مسئولاً عن تعويض المتضرر أوالمتضررين، وتلحق هذه المسئولية أيضًا شركة الوساطة التى يعمل بها تطبيقًا لنص المادة السابعة والخمسين من النظام.

٥- بيع أوتقديم عروض بيع لورقة مالية تتناقص بشكل متتابع أوبنمط من الأسعار متتابعة التناقص:

نص البند رقم (٤) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على هذا النوع من الجرائم الذى يعتبر صورة إضافية على تلك الصور التى عددها البند (١) من الفقرة (ج) من المادة التاسعة والأربعين من نظام السوق المالية.

ويأخذ السلوك الإيجابى المكون لهذه الجريمة صورة قيام الجانى ببيع أوتقديم عروض بيع ورقة مالية بسعر متناقص بشكل متتابع أوبنمط من الأسعار متتابعة التناقص. ولإتمام السلوك الإيجابى بالشكل الذى تقوم معه هذه الجريمة لا بد من توافر الشروط التالية فيه:

١- أن يقوم الجانى بالبيع الفعلى للورقة المالية مما يترتب عليه انتقال ملكيتها إلى شخص آخر، أوأن يقوم بتقديم عروض لبيع هذه الورقة. وقد ساوى المنظم بين حالة تقديم عروض البيع والبيع الفعلى، وذلك لإسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية على السوق والمتعاملين فيه، نظرًا لأن تقديم عروض البيع يؤدى إلى نفس النتيجة التى يؤدى إليها البيع الفعلى فى حالة قصد بالإضرار بالسوق عن طريق إيجاد انطباع كاذب ومضلل عنه. فالمتعاملون بالسوق يصلون إلى نفس الانطباع تقريبًا حول وضع الورقة المالية فى حالة ملاحظتهم وجود عمليات بيع أوعروض مقدمة للبيع على هذه الورقة.

٢- أن يتم البيع بأسعار متناقصة بشكل متتابع، فيقوم الجانى بإدخال أوامر بيع للورقة المالية بأسعار تتوافق فى تناقصها مع تدرج انخفاض أسعار عرض الورقة المتتابع. ويستمر الجانى فى البيع إلى القدر الذى يعتقد أنه يحقق الهدف الذى يرجوه من قيامه بذلك. فقد يكون هدفه إما إعطاء انطباع كاذب ومضلل بأن هناك اهتمامًا ببيع الورقة، ليقوم من ناحية ثانية بالشراء فيها لزيادة ما يملكه منها. أويقوم بذلك بهدف تكوين سعر مصطنع لطلب هذه الورقة أوعرضها، أومن أجل إعطاء انطباع كاذب ومضلل يوحى بوجود تداول نشط عليها، أوغير ذلك من التصرفات التى تهدف إلى إيجاد انطباع كاذب ومضلل بشأن السوق.

وبجانب البيع أيضًا أضاف المنظم القيام بتقديم عروض البيع إلى السلوك الإيجابى المكون للركن المادى لهذه الجريمة. ويجب لأن يكون عرض البيع سلوكًا إيجابيًا مكونًا للجريمة أن يتم بأنماط سعرية متتابعة التناقص بحيث يقوم الجانى بإدخال عروض بيع للورقة بأنماط سعرية متناقصة وبشكل متتابع. ولا فرق فى هذه الحالة لاعتبار تتابع الأنماط شرطًا لقيام الجريمة بين أن يتم إدخال هذه الأوامر ذات الأنماط السعرية المتتابعة دفعة واحدة، أوأن يتم إدخال أمر بعد تنفيذ الأمر السابق عليه فالتتابع يشمل هاتين الحالتين فى نظرنا.

ونشير أخيرًا إلى أنه لا يوجد فرق فيما يتعلق بقيام هذه الجريمة بالنسبة للجانى بين قيام الجانى بنفسه بالبيع أوتقديم عروض البيع، أوأن يتم تنفيذها من قبل شخص آخر كوسيط التداول مثلاً. ولا يمكن اعتبار المنفذ شريكًا أومتواطئًا مع الجانى فى هذه الحالة إذا لم يكن يعلم بنية الجانى وقصده أولم يكن من اليسير عليه أن يعلم. أما إذا ثبت علم المنفذ بأن ما يقوم به الشخص يعتبر جريمة، وأنه يهدف إلى إيجاد انطباع غير صحيح ومضلل بشأن السوق أوكان من اليسير عليه أن يعلم. ففى هذه الحالة يجب أن يمتنع عن تنفيذ الصفقة لعلمه بأنها تنطوى على جريمة من جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق،

وإلا أعتبر شريكًا للجانى، وذلك لافتراض وجود قرينة التواطؤ فيما بينهما لتفيذ هذه الصفقة، وكذلك تطبيقًا لنص الفقرة (أ) من المادة الثانية من لائحة سلوكيات السوق التى حظرت المشاركة فى أى تصرفات أوممارسات تنطوى على تلاعب أوتضليل فيما يتعلق بأمر أوصفقة على ورقة مالية. وبناء على نص المادة السابعة والخمسين من النظام يكون الوسيط وشركة الوساطة التى يعمل بها مسئولين عن تعويض المتضرر أوالمتضررين عن الأضرار التى لحقت بهم فى هذه الحالة.

٦- إدخال أمر أوأوامر لشراء أوبيع ورقة مالية بهدف وضع سعر مسبق التحديد للبيع أوالعرض أوالطلب:

نص البند رقم (٥) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على هذا النوع من الجرائم المتمثل فى قيام الجانى بإدخال أمر أوأوامر شراء أوبيع لورقة مالية معينة بهدف وضع سعر مسبق التحديد للبيع أوالعرض أوالطلب، مما ينتج عنه إيجاد سعر مصطنع لسعر بيع أوعرض أوطلب الورقة المالية.

ويتجسد السلوك الإيجابى فى هذه الجريمة بقيام الجانى بإدخال أمر أوأوامر شراء أوبيع لورقة مالية معينة بهدف وضع سعر مسبق التحديد للبيع أوالعرض أوالطلب. والسلوك الإجرامى المكون للجريمة ينطوى على الاحتيال المتمثل فى الغش والخداع الذى يلجأ إليه الشخص لإيجاد انطباع كاذب ومضلل يتعلق بحقيقة سعر بيع الورقة أوسعر عرضها أوسعر الطلب عليها بحيث يجعل هذا السعر سعرًا مصطنعًا. فيقع الغير فى اللبس أوالغلط بخصوص سعر الورقة ويندفعون إلى الإقبال على بيعها أوشرائها أوالإحجام عن ذلك، بما قد يوحى للمتعاملين بالسوق بوجود تداول نشط سلبى أوإيجابى فى الورقة المالية على خلاف الحقيقة؛ مما يؤدى إلى الإضرار بالسير الطبيعى للسوق وتحقق فائدة غير مشروعة للجانى تمت بناء على الاحتيال الذى قام به.

٧- إدخال أمر أوأوامر لشراء أوبيع ورقة مالية بهدف تحقيق سعر إغلاق مرتفع أومنخفض للبيع أوالعرض أوالطلب:

نص البند رقم (٥) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على هذا النوع من الجرائم المتمثل فى قيام الجانى بإدخال أمر أوأوامر شراء أوبيع لورقة مالية معينة بهدف تحقيق سعر إغلاق مرتفع أومنخفض لبيع أوعرض أوطلب الورقة المالية، مما ينتج عنه إيجاد سعر مصطنع لسعر بيع أوعرض أوطلب الورقة المالية.

ويتمثل السلوك الإيجابى المكون لهذه الجريمة فى قيام الجانى بإدخال أمر أوأوامر شراء أوبيع لورقة مالية معينة بهدف تحقيق سعر إغلاق مرتفع أومنخفض لبيع أوعرض أوطلب الورقة المالية. والسلوك الإجرامى المكون للجريمة ينطوى على الاحتيال المتمثل فى الغش والخداع الذى يلجأ إليه الشخص لإيجاد انطباع كاذب ومضلل يتعلق بحقيقة سعر إغلاق بيع أوعرض أوطلب الورقة مما يجعل هذا السعر سعرًا مصطنعًا وليس حقيقيًا مبنيًا على العوامل الطبيعية للسوق. ومن ثم قد يضلل هذا السلوك المتعاملين فى السوق عن طريق وقوعهم فى اللبس أوالغلط بشأن توقعاتهم لسعر الورقة ويدفعهم إلى الإقبال على بيعها أوشرائها أوالإحجام عن ذلك، وهذا بدوره يؤدى إلى الإضرار بالسير الطبيعى للسوق، وتمكين الجانى من تحقيق فائدة غير مشروعة له تمت بناء على الاحتيال الذى قام به.

٨- إدخال أمر أوأوامر لشراء أوبيع ورقة مالية بهدف إبقاء سعر البيع أوالعرض أوالطلب ضمن مدى مسبق التحديد:

نص البند رقم (٥) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على أن قيام الجانى بإدخال أمر أوأوامر شراء أوبيع لورقة مالية معينة بهدف إبقاء سعر بيع أوعرض أوطلب الورقة ضمن مدى مسبق التحديد، يعتبر جريمة من جرائم الاحتيال فى السوق، مما ينتج عنه إيجاد سعر مصطنع لسعر بيع أوعرض أوطلب الورقة المالية.

ويتجسد السلوك الإيجابى فى هذه الجريمة فى قيام الجانى بإدخال أمر أوأوامر شراء أوبيع لورقة مالية معينة بهدف إبقاء سعر البيع أوالعرض أوالطلب للورقة المالية ضمن مدى مسبق التحديد. ويجب أن ينطوى السلوك الإجرامى المكون لهذه الجريمة على الاحتيال الذى يلجأ إليه الشخص لإيجاد انطباع كاذب ومضلل يتعلق بحقيقة سعر بيع أوعرض أوطلب الورقة؛ مما يجعل هذا السعر سعرًا مصطنعًا وليس حقيقيًا مبنيًا على العوامل الطبيعية للسوق. ومن ثم قد يضلل هذا السلوك المتعاملين فى السوق عن طريق وقوعهم فى اللبس أوالغلط بشأن توقعاتهم لسعر الورقة، ويدفعهم إلى الإقبال على بيعها أوشرائها أوالإحجام عن ذلك، وهذا بدوره يؤدى إلى الإضرار بالسير الطبيعى للسوق، وتمكين الجانى من تحقيق فائدة غير مشروعة له تمت بناء على الاحتيال الذى قام به.

٩- إدخال أمر أوسلسلة من الأوامر على ورقة مالية دون وجود نية لتنفيذها:

نص البند رقم (٥) من الفقرة (ب) من المادة الثالثة من لائحة سلوكيات السوق على هذا النوع من الجرائم المتمثل فى قيام الجانى بإدخال أمر أوسلسلة من الأوامر على ورقة مالية دون وجود نية لتنفيذها. وإدخال مثل هذه الأوامر مع عدم وجود النية لتنفيذها لا يبرره إلا رغبة الجانى فى التضليل والتلاعب بالسوق. ونظرًا لما قد ينتج عن فعل الجانى هذا من تلاعب أوتضليل للسوق، اعتبر المنظم هذا الفعل جريمة من جرائم الاحتيال والتلاعب بالسوق لما قد ينتج عنه من إيجاد تداول نشط أوسعر مصطنع لبيع أوعرض أوطلب الورقة المالية، أوغير ذلك من الآثار السلبية فى الورقة محل التصرف بصفة خاصة وفى السوق بصفة عامة. ولقيام هذه الجريمة لا بد من توافر الركنين المادى والمعنوى المكونين لها.

وعدم وجود نية التنفيذ هوالفعل المكون لهذه الجريمة حيث تتحقق هذه الجريمة بغض النظر عن الهدف الذى يقصده الجانى من عدم التنفيذ متى ما توافر الركن المعنوى المكون لها. والمنظم بنصه على هذه الجريمة أراد تجريم أى سلوك من شأنه الإضرار بالسوق وإسباغ الحماية الجنائية عليه حماية له من التلاعب.

ونشير هنا إلى أن نية عدم التنفيذ المطلوبة لتحقق هذه الجريمة هى النية التى من خلالها يقصد الجانى عدم تنفيذ الأمر أوالأوامر التى قام بإدخالها بتاتًا ساعة الإدخال وهذا يستنتج من ظروف كل حالة على حدة. وبناء عليه فمن يقوم بإدخال أمر أوسلسلة من الأوامر ليتم تنيفذها بتاريخ لاحق على تاريخ الإدخال بناء على توقعاته لسير السوق فى الفترة المستقبلية، لا يمكن اعتباره مرتكبًا لهذه الجريمة متى ما وُجدت نية التنفيذ لديه لحظة إدخال الأوامر، وحتى لوقام بإلغاء هذه الأوامر قبل وقت التنفيذ مباشرة لأسباب تتعلق إما بتراجعه عن رغبته، أوبتغير الظروف المتعلقة بالسوق مثل انخفاض سعر الورقة أوارتفاعه أوغير ذلك.

المبحث الثالث - عقوبة جريمة الاحتيال فى السوق المالية:

ينتج عن جريمة الاحتيال فى السوق المالية نتائج خطيرة متعددة الجوانب فمن ناحية تمس هذه الجريمة أموال الشرائح المختلفة للمتعاملين فى السوق سواء كانوا من كبار المتعاملين أوصغارهم الذين يعتبرون الشريحة الأكبر من المتعاملين فى السوق والذين يوظفون بالعادة مدخراتهم باستثمارها فى سوق الأوراق المالية. وهؤلاء يكونون فى الغالب هم المستهدفين من الاحتيال خاصة مع تفاوت قدراتهم وخبراتهم. فمنهم شريحة كبيرة قد تتأثر بسهولة وبسرعة بالانطباع الكاذب الذى قد توحى به جريمة الاحتيال، فمن بين هذه الفئة عديموالخبرة وقليلوالاستيعاب والفهم وكذلك السذج وصغار السن وحسنوالنية وغير ذلك. ومن ناحية ثانية تمس هذه الجريمة الاقتصاد الوطنى بصفة مباشرة عن طريق الخسائر التى تلحقها هذه الجرائم بالسوق والمتعاملين فيه، وهذه الخسائر قد تؤدى إلى انهيار السوق أوجعله قابلاً للانهيار فى أى لحظة مما ينزع الثقة فى الاقتصاد الوطنى ونظمه ومؤسساته.

وانطلاقًا من تجريم النظام للأفعال التى تعتبر من قبيل الاحتيال والتلاعب بالسوق ولأهمية ردع المتعاملين فى السوق عن القيام بتلك الأعمال، نص نظام السوق المالية على العقوبات التى تطبق على مرتكبى جريمة الاحتيال والمشاركين

فيها والمسئولين عمن قاموا بها. وبالرجوع لنصوص النظام نجد أن هناك نوعين من العقوبات يمكن الحكم بهما على من يدان بارتكاب جريمة من جرائم الاحتيال بالسوق. فقد نص النظام على عقوبة خاصة بجرائم الاحتيال فى السوق المالية نصت عليها المادة السابعة والخمسون من النظام، كما نص على عقوبات أخرى تضمنتها المادة التاسعة والخمسون يتم تقريرها على كل من يخالف النظام واللوائح والقواعد التى تصدر عنه. وقررت لهيئة السوق المالية الحق فى اختيار العقوبة أوالعقوبات الملائمة والمطالبة بإيقاعها على الجانى لدى لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية التى لها حق تقرير العقوبة المناسبة.

وبالنظر إلى الطبيعة القانونية للعقوبات الخاصة بجريمة الاحتيال فى السوق المالية نجد أنها تنقسم إلى عقوبات أصلية وعقوبات تكميلية. وبناء عليه سنوضح فى (المطلب الأول) العقوبات الأصلية، وفى (المطلب الثانى) سنتناول العقوبات التكميلية.

المطلب الأول - العقوبات الأصلية:

تكون العقوبة أصلية متى ما كانت هى العقاب الأصلى أوالأساسى للجريمة[٢١]. ووفقًا لنظام السوق المالية هناك نوعان من العقوبات الأصلية يمكن للجنة أن تحكم بهما. يتمثل النوع الأول فى التعويض المالى الذى يطالب به المتضررون من الجريمة. ويتمثل النوع الثانى فى عقوبة السجن وفى العقوبات الأخرى التى سمح النظام للهيئة بالمطالبة بتطبيقها.

أولاً - التعويض:

يعتبر التعويض عقوبة من العقوبات الأصلية لجريمة الاحتيال فى السوق المالية التى نص عليها نظام السوق المالية. فقد نصت الفقرة (أ) من المادة السابعة والخمسين من هذا النظام على أن (أى شخص يخالف المادة التاسعة والأربعين من هذا النظام، أوأيًا من القواعد التى تصدرها الهيئة بناء على تلك المادة، وذلك بالتصرف أوإجراء صفقة للتلاعب فى سعر ورقة مالية على

نحو معتمد، أويشترك فى ذلك التصرف أوالإجراء، أويكون مسئولاً عن شخص آخر قام بذلك، يكون مسئولاً عن تعويض أى شخص يشترى أويبيع الورقة المالية التى تأثر سعرها سلبًا بصورة بالغة نتيجة لهذا التلاعب، وذلك بالقدر الذى تأثر به سعر شراء أوبيع الورقة المالية من جراء تصرف ذلك الشخص). ويؤخذ على هذا النص صياغته الركيكة فهوقد يوحى بأن هذه العقوبة لا تطبق إلا على التصرف أوالصفقة التى تهدف إلى التلاعب بسعر الورقة المالية، ومن ثم يخرج من نطاق تطبيقه بعض صور جرائم الاحتيال التى أوضحناها سابقًا مثل التصرفات التى لا تستهدف بالضرورة سعر الورقة ومنها التصرفات التى توحى بوجود تداول نشط فى الورقة المالية أوتلك التى لا يترتب عليها انتقال حقيقى لملكية الورقة والتى يتم القيام بها لأى سبب آخر غير التلاعب بسعر الورقة.

ونرى أنه يجب تفسير التعويض الذى نصت عليه هذه المادة فى المفهوم الخاص للتعويض المتمثل فى كونه مقابل الضرر مقومًا بالنقود، أى أنه لجبر الضرر الذى أصاب المتضررين من جريمة الاحتيال مهما كان عددهم. ولا يجب تفسيره وفقًا للمفهوم العام للتعويض وهوما يقصد به إعادة الشىء المسلوب إلى مالكه أوحائزه(٢٢). ويترتب على ذلك نتيجة مهمة جدًا وهى أن الحكم بالتعويض الذى تصدره اللجنة يجب أن يتضمن مبلغًا ماليًا محددًا ولا يمكن للحكم أن يتضمن إلزام الجانى بتسليم المتضرر الأوراق المالية التى فرط فيها بالبيع نتيجة لفعل الجانى، أوإلزام الجانى باسترجاع الأوراق التى باعها بسعر مرتفع نتيجة للفعل الذى ارتكبه عن طريق إعادة شرائها من المتضرر. وهذا ما أكده نص الفقرة (ب) من المادة السابعة والخمسين وقد حدد هذا النص كيفية حساب التعويض بأنه يتم وفقًا للأحكام التى حددتها الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين التى حصرت بدورها التعويض فى المبالغ المالية دون غيرها. ونرى أن إقرار هذه القاعدة يتلاءم مع طبيعة المعاملات التى تتم فى السوق المالية.

ويتم طلب إيقاع عقوبة التعويض المنصوص عليها فى المادة السابعة والخمسين بناء على شكوى أودعوى يتم رفعها من قبل المتضرر أومجموعة من المتضررين.

وبناء عليه لا يجوز لهيئة سوق المال أن تقوم من تلقاء نفسها برفع مثل هذه الدعوى للمطالبة بتعويض الأشخاص المتضررين من جريمة الاحتيال في السوق المالية وذلك لعدم اختصاصها نظامًا بذلك، حيث لم تنص الفقرة (أ) من المادة السابعة والخمسين من النظام على حق الهيئة في مباشرة مثل هذه الدعاوى. ويمكن تفسير ذلك بكون دعاوى التعويض تعتبر من الدعاوى الشخصية التي يكون للمتضرر وحده أوورثته في حالة وفاته الحق في إقامتها. ويجب عدم الخلط هنا فيما يتعلق بالمطالبة بالتعويض بين نص الفقرة (أ) المادة السابعة والخمسين، وما نص عليه البند رقم (٤) من الفقرة (أ) من المادة التاسعة والخمسين الذي أعطى الهيئة الحق في المطالبة بإيقاع عقوبة (تعويض الأشخاص الذين لحقت بهم أضرار نتيجة للمخالفة المرتكبة، أوإلزام المخالف بدفع المكاسب التي حققها نتيجة هذه المخالفات إلى حساب الهيئة). وعدم الخلط هذا يبرر من الناحية القانونية بكون النظام قد أفرد نصًا خاصًا بعقوبة جريمة الاحتيال، أما نص البند رقم (٤) المشار إليه فينص على حق الهيئة في المطالبة بالتعويض عن الجرائم والمخالفات التي لم يفرد لها المنظم نصوصًا خاصة حيث أعطى المنظم الهيئة الحق في المطالبة بفرض العقوبات التي تراها مناسبة على المخالفين من بين العقوبات التي نصت عليها المادة التاسعة والخمسون.

ونشير أخيرًا إلى أن وفاة الجاني بعد قيامه بالجريمة أوقبل صدور قرار اللجنة بإدانته لا تمنع المتضرر من الاستمرار في نظر الدعوى والمطالبة بالتعويض. ويلزم ورثة الجاني أومن يمثلهم بالاستمرار في الدعوى لحين صدور قرار في الدعوى ولهم حق الاعتراض عليه. ومتى ما أصبح القرار نهائيًا وكان متضمنًا إدانة مورثهم فإنهم يلزمون بدفع مبلغ التعويض من تركة الجاني ولا يمكن إلزامهم بدفع التعويض من حسابهم الشخصي تطبيقًا لمبدأ شخصية العقوبة.

وأما ما يتعلق بكيفية تحديد مبلغ التعويض فلم يتركه النظام لاجتهاد الهيئة أواللجنة أولأي شخص آخر. فقد أوضحت الفقرة (ب) من المادة السابعة والخمسين كيفية حساب التعويض ونصت على أنه يتم وفقًا للأحكام التي حددتها الفقرة (هـ)

من المادة الخامسة والخمسين. وبالرجوع إلى نص الفقرة (هـ) نجد أنه حدد كيفية احتساب التعويض بالنسبة لشراء الورقة المالية التى ثبت أن نشرة إصدارها تضمنت بيانات غير صحيحة بشأن أمور جوهرية أوأغفلت ذكر هذه البيانات، ومن ثم فإن طريقة احتساب التعويض اقتصرت على حالة قيام المجنى عليهم بشراء الورقة بناء على الخداع الذى تم فى نشرة الإصدار؛ نظرًا لأن الشراء هوالتصرف الوحيد المتصور فى هذه الحالة. وبناء عليه لم يتم التطرق لتحديد كيفية التعويض فى حالة تعرض المجنى عليهم لجريمة احتيال تجعلهم يقومون ببيع الورقة المالية بأسعار متناقصة أوزهيدة بناء على فعل الجانى. ونظرًا لأن جريمة الاحتيال فى السوق المالية قد تدفع المجنى عليهم للقيام بعمليات بيع أوشراء يتضررون منها ويكون من حقهم طلب التعويض؛ لذا نرى أنه كان من الأجدى أن ينص المنظم على كيفية احتساب التعويض صراحة فى الحالتين دون الإحالة إلى نص الفقرة (هـ)، وذلك لإزالة أى لبس فيما يتعلق بالحالات التى يبيع فيها المجنى عليهم أوراقهم المالية نتيجة لتعرضهم للاحتيال، والتى يتم تحديد قيمة التعويض المتعلق بها عن طريق القياس على حالات التعويض الناتجة عن قيام المجنى عليهم بالشراء.

وتطبيقًا لنص الفقرة (هـ) فإن تحديد قيمة التعويض بالنسبة لحالة قيام المجنى عليه بشراء الورقة المالية بناء على الاحتيال الذى وقع ضحية له، وتتمثل فى الفرق بين السعر الذى دفع بالفعل لشراء الورقة، والذى لا يجب بأى حال من الأحوال أن يتجاوز السعر الذى عرضت به على الجمهور، وبين قيمة الورقة المالية فى تاريخ إقامة الدعوى أوالسعر الذى كان من الممكن التصرف فى الورقة المالية به فى السوق قبل رفع الدعوى أمام اللجنة. ونرى أن المنظم قد نص على هذا الخيار حماية للمجنى عليه وحفاظًا على حقوقه وتحقيقًا لمصلحته وذلك باختيار أنسبهما له، وهوما يحقق فى نفس الوقت أقوى درجات الردع للجانى. ونشير هنا إلى أنه فى حالة قيام اللجنة بتحديد مبلغ التعويض على أساس أحد السعرين، وكان السعر الذى اختارته اللجنة أساسًا لتقييم التعويض يختلف عن السعر الذى يطالب به المجنى عليه أساسًا للتعويض، فإن السعر الذى تختاره

اللجنة هوالمعتمد نظرًا لأن النظام خولها جميع الصلاحيات فى اختيار السعر الذى يتم بناء عليه تقدير قيمة التعويض بغض النظر عن السعر الذى بناء عليه يطالب المجنى عليه بتقدير قيمة التعويض.

أما بالنسبة لحالة قيام المجنى عليه ببيع الورقة المالية والتفريط فى ملكيته لها بناء على الاحتيال الذى قام به الجانى، فيتم تحديد قيمة التعويض بالقياس على القاعدة الواردة فى الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين من النظام. وبناء عليه تتمثل قيمة التعويض فى هذه الحالة فى الفرق بين السعر الذى تم بيع الورقة به، والذى لا يجب بأى حال من الأحوال ألا يقل عن السعر الذى استهدفه الجانى من القيام بجريمته والذى عرضت به الورقة على الجمهور، وبين قيمة الورقة المالية فى تاريخ إقامة الدعوى أوالسعر الذى كان من الممكن التصرف فى الورقة المالية به فى السوق قبل رفع الدعوى أمام اللجنة. وللجنة الفصل فى المنازعات اختيار السعر الذى تراه مناسبًا من هذين السعرين لاحتساب قيمة التعويض.

وبعد أن يحدد مبلغ التعويض وفقًا للطريقة التى عرضناها سابقًا حددت الفقرة (ب) من المادة السابعة والخمسين الطريقة التى يتم بناء عليها توزيع مبالغه على المسئولين عنه فى حال تعددهم، ونصت على أن هذا التوزيع يتم وفقًا لأحكام الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين من النظام.

وقد نصت الفقرة (هـ) على أنه (ويكون المدعى عليهم مسؤولين بصفة فردية وبالتضامن عن تعويض الضرر الذى تقوم مسؤوليتهم عنه طبقًا لهذه المادة). ويلاحظ على هذا النص أنه جاء مقتضبًا بطريقة تثير بعض الإشكاليات فيما يتعلق بتطبيقه. فهوقد قرر مسئولية الجناة التضامنية عن تعويض الضرر الناتج عن قيامهم بجريمة الاحتيال وذلك بجانب مسئوليتهم الفردية. ويترتب على ذلك أنه يجوز للمتضرر أوالمتضررين مطالبة الجناة مجتمعين أومنفردين بدفع قيمة التعويض كاملة بناء على مبدأ التضامن فيما بينهم. وفى هذه الحالة للمتضرر الرجوع إلى أى منهم حسب اختياره، كما يكون لمن تمت مطالبته بصفة منفردة بمبلغ التعويض كاملاً أن يرجع على بقية الجناة بقيمة التعويض التى دفعها

والزائدة على نصيبه. وهذا يثير إشكالية معرفة أوتقدير نصيبه من التعويض الواجب دفعه. فهل يقسم مبلغ التعويض بينهم بالتساوى أوأن هناك من يتحمل نصيبًا من التعويض أكثر من الآخر حسب درجة المساهمة الجنائية لكل منهم فى الجريمة ومسئولية كل منهم عنها وهذا ما لم تحدده الفقرة (هـ).

وأمام النص الآمر لهذه الفقرة ليس أمامنا إلا التسليم بوجود التضامن بين المسؤولين عن الجريمة بدون وجود قاعدة منصوص عليها يتم بناء عليها تحديد نصيب كل جان مشارك فى الجريمة من مبلغ التعويض. وإزاء ذلك نرى أن تقسيم مبلغ التعويض متروك لتقدير اللجنة التى يجب أن تراعى فى تقديرها عند توزيعه بين الجناة فى حال تعددهم مدى المساهمة الجنائية لكل منهم فى الجريمة ومدى مسئوليته عنها، كما يجب عليها أن تراعى ما تقرره قواعد العدالة بصفة عامة وما تقتضيه مصلحة المتعاملين بالسوق وما لا يتعارض مع روح النظام. وبناء عليه قد تقوم بتقسيمه بينهم بالتساوى أووفقًا لنسبة مشاركة كل منهم فى الجريمة.

ثانيًا - عقوبة السجن:

أجازت الفقرة (ج) من المادة السابعة والخمسين للجنة بناء على دعوى مقامة من الهيئة معاقبة من يخالف المادة التاسعة والأربعين من النظام بالسجن لمدة لا تزيد على خمس سنوات. وبناء على هذا النص فإن تقرير عقوبة السجن بالنسبة لجرائم الاحتيال فى السوق حق جوازى للجنة فلها أن تضمن الحكم عقوبة السجن، ولها أيضًا الحق فى رد الدعوى متى رأت عدم ملاءمة تقرير هذه العقوبة ولا تثريب عليها فى هذه الحالة. وإذا رأت اللجنة أنه من المناسب تقرير عقوبة السجن، فلها أيضًا أن تحكم بالمدة التى طالبت بها الهيئة، ولها أيضًا أن تحكم بأقل من هذه المدة حسبما تراه من واقع قضية الاحتيال. والذى يحكمها فى هذه الحالة هوعدم تجاوز مدة السجن لخمس سنوات هجرية وهى المدة القصوى التى نص عليها النظام. ونشير هنا إلى أن إجازة النظام للهيئة رفع دعوى للمطالبة بالسجن لا يؤثر فى كون هذه العقوبة من العقوبات الأصلية لجريمة الاحتيال فى السوق المالية.

ثالثًا - العقوبات الأخرى المسموح للهيئة بالمطالبة بتطبيقها:

بجانب عقوبة السجن التى أعطى المنظم الهيئة الحق فى المطالبة بها، وانطلاقًا من حرص المنظم على إسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية للسوق والمتعاملين فيه، فقد أعطى النظام للهيئة الحق فى إقامة دعوى ضد الجانى أمام اللجنة لاستصدار العقوبة المناسبة من بين العقوبات التى نصت عليها المادة التاسعة والخمسون من النظام وذلك لاعتباره مخالفًا لنظام السوق واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه، وذلك لقيامه بممارسات تشكل مخالفة لأحكام النظام. وتشمل هذه العقوبات ما يلى:

١- إنذار الجانى.

٢- إلزام الجانى بالتوقف أوالامتناع عن العمل موضوع الدعوى.

٣- إلزام الجانى باتخاذ الخطوات الضرورية لتجنب وقوع المخالفة، أواتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لمعالجة نتائج المخالفة.

٤- إلزام الجانى بدفع المكاسب التى حققها نتيجة هذه المخالفة إلى حساب الهيئة.

٥- تعليق تداول الورقة.

٦- منع الجانى من مزاولة الوساطة، أوإدارة المحافظ، أوالعمل مستشار استثمار للفترة الزمنية اللازمة لسلامة السوق وحماية المستثمرين.

٧- الحجز والتنفيذ على الممتلكات.

٨- المنع من السفر.

٩- المنع من العمل فى الشركات التى تتداول أسهمها فى السوق.

ونشير هنا إلى أن للهيئة الحق فى طلب إيقاع عقوبة واحدة أوأكثر من العقوبات السابقة وفقًا لما تراه مناسبًا لردع الجانى. وفى حالة وفاة الجانى بعد قيامه بالجريمة أوقبل صدور قرار اللجنة بإدانته تنطبق هنا نفس الأحكام السابقة المشار إليها، ويستثنى منها العقوبات المتعلقة بصفات الشخص الطبيعى لكونه إنسانًا؛ وذلك لتعذر تطبيقها بسبب وفاة الجانى مثل العقوبات التى تنص على إلزام الجانى أومنعه من القيام ببعض الأعمال الشخصية، ولا ينفذ فى هذه الحالة إلا العقوبات التى يمكن إيقاعها على أموال الجانى.

وتجدر الإشارة أخيرًا إلى أن الدعوى التى ترفعها الهيئة على الجانى لا تستلزم أن يقوم المتضرر برفع دعوى التعويض بداية لكى تقوم الهيئة بالمطالبة بما تراه من عقوبات رادعة للجانى. فحق الهيئة فى رفع الدعوى كفلته وقررته المادة التاسعة والخمسون من النظام وهومستقل عن حق المتضرر فى مطالبة الجانى بالتعويض الذى قررته المادة السابعة والخمسون من النظام.

المطلب الثانى - العقوبات التكميلية:

العقوبة التكميلية هى العقوبة التى تتبع عقوبة أصلية ولا تلحق المحكوم عليه إلا إذا نص عليها فى الحكم. وهى قد تكون وجوبية متى ما كان يجب الحكم بها تبعًا للحكم بالعقوبة الأصلية، كما قد تكون جوازية وذلك متى ما كان القاضى مخيرًا بين الحكم أوعدم الحكم بها[٢٢]. وقد تضمن نظام السوق المالية نوعًا واحدًا من العقوبات التكميلية الجوازية التى يمكن للجنة أن تحكم بها بجانب العقوبات الأصلية المشار إليها فى المطلب الأول. وإحدى هاتين العقوبتين هى الغرامة.

الغرامة:

أجازت الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين للهيئة أن تطلب من اللجنة إيقاع غرامة مالية على الأشخاص المسؤولين عن مخالفة متعمدة لأحكام النظام ولوائحه التنفيذية وقواعد الهيئة ولوائح السوق. ولا نرى أى خلاف حول تطبيق هذا النص على جريمة الاحتيال فى السوق المالية؛ نظرًا لأن القيام بها يعتبر مخالفة لنظام السوق ولوائحه التنفيذية وقواعد الهيئة. ويشترط للمطالبة بإيقاع عقوبة الغرامة من قبل الهيئة وكذلك للحكم بها من قبل اللجنة أن يكون السلوك الإيجابى الذى قام به الشخص والمكون لفعل الجريمة متعمدًا. ونرى أن تطلب تحقق هذا الشرط يتوافق مع يتطلبه النظام لقيام جريمة الاحتيال من ضرورة توافر العمد أوما يسمى بالقصد الجنائى لدى الجانى. كما أنه يحقق نوعًا من العدالة للأشخاص الذين يتم اعتبارهم مشاركين فى الجريمة بحكم

كونهم مسئولين عن أشخاص قاموا بها بناء على نص المادة السابعة والخمسين من النظام على الرغم من انتفاء القصد الجنائى لديهم حيث لا يمكن الحكم عليهم بالغرامة فى هذه الحالة مع العقوبات الأخرى التى قد تفرض عليهم. وبناء عليه يمكن إدانة شركة الوساطة بالمشاركة فى جريمة الاحتيال بالسوق التى تمت بالتواطؤ بين الوسيط الذى يعمل لديها وبين الجانى مصدر الأمر. ولكن لا يمكن الحكم عليها بالغرامة إذا ثبت عدم تعمد الشركة المشاركة فى هذه الجريمة، وأن ما قام به الوسيط هوتصرف فردى من قبله استغل فيه موقع عمله بالشركة.

كما أجازت الفقرة (ب) لمجلس هيئة السوق المالية كبديل لقيام الهيئة بالمطالبة بإيقاع الغرامة أن يفرض غرامة مالية على أى شخص مسؤول عن مخالفة النظام ولوائحه وقواعد الهيئة ولوائح السوق. وما تجدر ملاحظته أن حق المجلس فى فرض الغرامة مستقل عن حق الهيئة فى المطالبة بالغرامة ويختلف عنه فى طبيعته القانونية ولا يوجد تداخل بين هذين الحقين. فللمجلس أن يفرض الغرامة ويحدد مقدارها بموجب قرار يصدر منه بناء على الصلاحيات المخولة له بموجب النظام والتى قررت له كامل الصلاحية فى مباشرة جميع الصلاحيات المنوطة بالهيئة[٢٤]، سواء فرض هذه الغرامة من تلقاء نفسه أوبناء على طلب الهيئة. أما حق الهيئة فيقتصر على المطالبة بالغرامة التى تراها مناسبة أمام اللجنة، وهذه المطالبة قد تقبل أوترفض من قبل اللجنة، وحتى لوتم قبول طلب الهيئة بإيقاع الغرامة فللجنة أن تعدل من مقدار الغرامة. ويفهم من كلمة بديل الواردة فى هذه المادة أن الهيئة مخيرة فيما يتعلق بإيقاع الغرامة على الجانى بين تقديم طلب بإيقاع الغرامة أمام اللجنة، أوفرض هذه الغرامة مباشرة عن طريق الطلب من مجلس هيئة السوق المالية إقرارها وفقًا للصلاحية التى خولتها له الفقرة (ب). ومتى ما اختارت الهيئة إحدى الطريقتين فليس لها نظامًا استعمال الطريقة الأخرى.

ولم تشر الفقرة (هـ) إلى طبيعة قرار المجلس وما إذا كان نهائيًا أويقبل الاعتراض عليه، وكان من المفترض إيضاح هذه المسألة منعًا لأى غموض قد

يكتنف تفسير هذا النص. ونرى فى هذه المسألة أن قرار المجلس بتوقيع الغرامة لا يعتبر قرارًا نهائيًا ويتم الاعتراض عليه أمام اللجنة بحكم اختصاصها بالنظر فى التظلم من القرارات الصادرة عن الهيئة أوالسوق تطبيقًا لنص الفقرة (ج) من المادة الخامسة والعشرين من النظام. والقول بعدم تطبيق هذه القاعدة لأن فرض العقوبة يتم من المجلس وليس من الهيئة، قول مردود عليه بأن المجلس وفقًا لنص الفقرة (د) من المادة السابعة من النظام يباشر جميع الصلاحيات والمهام المنوطة بالهيئة وله أن يفوض أيًا منها. يضاف إلى ذلك أن كون قرار فرض الغرامة من قبل المجلس يكون نهائيًا يقتضى ويتطلب نص المنظم صراحة على ذلك نظرًا لخطورة مثل هذا القرار. وما تجدر الإشارة إليه أن الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين لم تنص على كون قرار المجلس نهائيًا لا يقبل الاعتراض عليه وهذا ما يؤكد ما ذهبنا إليه فى هذا الشأن.

أخيرًا فيما يتعلق بتحديد مقدار مبلغ الغرامة المفروضة فقد نصت الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين على أن الحد الأدنى للغرامة هوعشرة آلاف ريال والحد الأعلى لها هومائة ألف ريال. ووفقًا لنص هذه المادة تتعدد الغرامات بتعدد المخالفات التى يرتكبها الجانى التى يجب ألا تتجاوز كل منها الحدين الأدنى والأعلى اللذين نص عليهما النظام.

الخاتمة:

تعتبر جريمة الاحتيال فى السوق المالية من أخطر أنواع الجرائم التى تتم ممارستها فى السوق المالية. وتبرز هذه الخطورة فى الآثار السلبية التى تسببها للمتعاملين فى السوق والتى تنعكس بدورها على الاقتصاد الوطنى وتهز الثقة فيه على المستويين المحلى والدولى. ويزيد من هذه الخطورة تعدد صور هذه الجريمة وإمكانية تعددها بسبب المستجدات الحديثة المتعلقة بتطور المعاملات التجارية والمالية فى الأسواق المالية، وكذلك تطور تقنية وسائل الاتصال الحديثة ونقل المعلومات، بالإضافة إلى اتساع شريحة المتعاملين فى السوق واختلاف مشاربهم ومستوياتهم العلمية والعملية وخبراتهم فى مثل هذا النوع من المعاملات. لذلك حرص نظام السوق المالية السعودى على حظر الأعمال التى تعتبر من قبيل الاحتيال، ونص على العقوبات الرادعة لمن يرتكب هذه الجريمة حماية للسوق من هذا النوع من الجرائم.

وقد استهدف هذا البحث تحديد النطاق القانونى لجريمة الاحتيال فى النظام السعودى. وقد شمل ذلك تحديد العديد من الجوانب المتعلقة بالجريمة وإيضاح مفاهيمها ومدلولاتها خصوصًا تلك الجوانب التى لم يتطرق لها النظام صراحة. وقد تناول هذا البحث تحديد مفهوم الاحتيال فى السوق المالية وأركان جريمة الاحتيال وصورها والعقوبات الرادعة التى نص عليه النظام.

وقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى العديد من النتائج والتوصيات التى سنوضحها فيما يلى:

أولاً - النتائج:

أبرز هذا البحث فى ثناياه العديد من النتائج التفصيلية التى تم التوصل إليها من خلال بحثنا للمسائل التى عرضناها فيه. وسنجمل فيما يلى أهم هذه النتائج:

١- لم يتضمن النظام تعريفًا محددًا لجريمة الاحتيال فى السوق المالية وتضمن تعدادًا على سبيل المثال لبعض أشكال وصور هذه الجريمة. ونفس المنحى سلكته لائحة سلوكيات السوق.

٢- لم يتضمن النظام تعريفًا للأوراق المالية التى يمكن تداولها فى السوق المالية، واكتفى بتعداد بعض أنواع هذه الأوراق على سبيل المثال بحيث يكون المجال مفتوحًا لإضافة ما قد يستجد مستقبلاً من أوراق يمكن اعتبارها أوراقًا مالية يتم تداولها فى السوق يفرضها الواقع العملى فى التعاملات التجارية، أوإلغاء ما يعتبر فى الوقت الحالى من الأوراق المالية لأى سبب يراه المنظم.

٣- يلاحظ التكرار والازدواجية اللذين تضمنتهما النصوص فى تعداد صور جريمة الاحتيال بين النظام ولائحة سلوكيات السوق وهما لا مبرر لهما مما يعتبر عيبًا فى الصياغة القانونية للنظام ولائحته التنفيذية.

٤- كما يلاحظ الالتباس فى بعض المفاهيم القانونية التى تتعلق بجريمة الاحتيال. فقد حظرت المادة التاسعة والأربعون من النظام الأعمال التى تعد من قبيل الاحتيال، فى حين أشارت المادة الثانية من لائحة سلوكيات السوق إلى منع التلاعب بالسوق ولم تشر إلى الاحتيال، مما يثير الخلط بين مفهوم الاحتيال ومفهوم التلاعب بالسوق نظرًا لاختلاف الطبيعة القانونية لكل منهما عن الآخر.

٥- عدم إحكام صياغة المادتين الثانية والثالثة من لائحة سلوكيات السوق يثير الغموض وصعوبة استيعاب الأحكام التى تضمنتهما.

٦- نص النظام على مسئولية المدعى عليهم الفردية والتضامنية عن دفع مبلغ التعويض عن الضرر الناتج من قيامهم بجريمة الاحتيال فى السوق المالية. ولم يحدد مفهوم هذا التضامن ونطاقه والعلاقة بين المتضامنين وحقوق كل منهم تجاه الآخر. ولا نرى ترك مثل هذه المسألة للقواعد العامة؛ نظرًا لأهميتها البالغة ولاختلاف طبيعة التعاملات التجارية التى تتم فى السوق المالية عن بقية أنواع التعاملات الأخرى.

٧- تضمن النظام تعدادًا للعقوبات التى يمكن للهيئة رفع دعوى أمام اللجنة للمطالبة بتطبيقها. ويلاحظ على هذا التعداد أنه يتضمن بعض المسائل التى أوردها نص النظام على أنها عقوبات وهى فى الحقيقة ليست عقوبات ولا يمكن تكييفها من الناحية القانونية من العقوبات؛ لأنها من الإجراءات والتدابير التحفظية التى لا يمكن اعتبارها عقوبات لاختلاف طبيعتها القانونية عن العقوبات. ومن هذه المسائل مسألة الحجز على الممتلكات والمنع من السفر.

٨- لم يحدد النظام النطاق القانونى لحق مجلس هيئة السوق المالية بإيقاع الغرامة على المخالفين بموجب قرار منه. ولم يحدد صراحة العلاقة بين الهيئة والمجلس فيما يتعلق بهذه المسألة، وخاصة وأن للهيئة الحق فى رفع دعوى أمام اللجنة للمطالبة بإيقاع الغرامة. ومنعًا لأى غموض أولبس فى التطبيق ولإيضاح الصورة كاملة كان من المفترض أن يفصل النظام هذه المسألة.

ثانيًا - التوصيات:

بناء على النتائج التى توصلنا إليها فى هذا البحث نوصى بما يلى:

١- أهمية إعادة صياغة المادة التاسعة والأربعين من النظام بشكل أكثر وضوحًا من الناحيتين الصياغية والموضوعية خصوصًا إيضاح الفرق بين البنود (٢) و(٣) من الفقرة (ج)، التى تنص على المعايير التى يتم بناء عليها تحديد ما إذا كان العمل أوالتصرف يعتبر أولا يعتبر من قبيل الاحتيال فى السوق.

٢- إعادة صياغة المادتين الثانية والثالثة من لائحة سلوكيات السوق لركاكة الأسلوب الذى تمت صياغتهما به مما يعوق فهمهما واستيعابهما بالسهولة والوضوح المطلوبين، ويجب أن يراعى فى إعادة صياغتهما اتساق أحكامهما من الناحية الموضوعية مع أحكام المادة التاسعة والأربعين من النظام مع مراعاة حذف صور جريمة الاحتيال المتكررة فى المادتين.

٣- تحديد دور هيئة السوق المالية بصراحة ووضوح فيما يتعلق بالمسائل التالية:

(أ) - المطالبة بالتعويض بناء على طلب المتضرر أو المتضررين.

(ب) - تحديد مفهوم التضامن بين المدعى عليهم فيما يتعلق بدفع مبلغ التعويض، ونطاق هذا التضامن والعلاقة بين المتضامنين وحقوق كل منهم تجاه الآخر.

(ج) - إيضاح دور الهيئة واللجنة فيما يتعلق بإيقاع الغرامة المالية على المخالفين.

٤- اعتبار الحجز على الممتلكات والمنع من السفر وفقًا لنص المادة التاسعة والخمسين من النظام من الإجراءات التحفظية للحيلولة دون إفلات الجانى.

التهميش:

١- د. محمد الشهدانى، (شرح قانون العقوبات)، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م ، الدار العلمية والدولية للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٩٦.

٢- د. محمود نجيب حسنى، (جرائم الاعتداء على الأموال فى قانون العقوبات اللبنانى)، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٤م، ص ٢١١.

٣- د. محمد الجبور، (الجرائم الواقعة على الأموال فى قانون العقوبات الأردنى)، الطبعة الأولى، ١٩٩٧م، ص ١٥٤.

٤ - د. محمد الجبر، (القانون التجارى السعودى)، الطبعة الرابعة، ١٤١٧هـ، ص ٦٠.

٥ - د. محمود نجيب حسنى، المرجع السابق، ص ٢١٥.

٦- بهذا المعنى، انظر د. محمود نجيب حسنى، المرجع السابق، ص ٢٧٥.

٧- د. ضياء مجيد، (البورصات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، ٢٠٠٣م، ص ، ٢٠

٨- د. منير هندى، (أساسيات الاستثمار فى الأوراق المالية)، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٩م، ص٧٠.

٩- د. أبوزيد رضوان، (الشركات المساهمة)، دار الفكر العربى، ١٩٨٣م، ص ١٠٨.

١٠- المادة ١٠٤ من قانون الشركات اللبنانى.

١١- د. محمد الجبر، المرجع السابق، ص ٣٠٧.

١٢- د. فوزى عطوى، (القانون التجارى)، الطبعة الأولى، دار العلوم العربية، بيروت، ١٩٨٦م، ص ٢٤٣.

١٣- د. منير هندى، المرجع السابق، ص ٢٥.

١٤ - د. فوزى عطوى، المرجع السابق، ص ٢٨٤.

١٥- للتفرقة بين أنواع الجرائم بصفة عامة انظر د. عبدالفتاح الصيفى، (الأحكام العامة للنظام الجزائى)، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤١٦هـ، ص ١٨٥.

١٦- من ذلك ما نص عليه نظام الأوراق التجارية السعودى بالنسبة لعدم سماع الدعوى المتعلقة بالأوراق التجارية.

١٧- د. محمد الجبور، المرجع السابق، ص ١٥٩.

١٨- أحمد الألفى، (النظام الجنائى فى المملكة العربية السعودية)، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، ١٩٧٦م، ص ٢٨٥.

١٩- د. محمود نجيب حسنى، (جرائم الاعتداء على الأموال فى قانون العقوبات اللبنانى)، دار النهضة العربية، بيروت ، ١٩٨٤م، ص ٢٨٥.

٢٠- المادة (٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الرهن التجارى.

٢١- د. محمود مصطفى، (شرح قانون العقوبات)، الطبعة الثامنة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦م، ص ٥١٨.

٢٢- فيما يتعلق بالمفهوم العام والمفهوم الخاص للتعويض انظر: د. محمود مصطفى، المرجع السابق، ص ٥٥٩.

٢٣- د. عبدالفتاح الصيفى، المرجع السابق، ص ٤٩٦.

٢٤- المادة السابعة من نظام السوق المالية.

المراجع

أولاً - الكتب:

١- الألفى، أحمد، (١٩٧٦)، **النظام الجنائى فى المملكة العربية السعودية**، مطابع الشرق الأوسط، الرياض.

٢- الجبر، محمد، (١٤١٧هـ)، **القانون التجارى السعودى**، الطبعة الرابعة.

٣- الجبور، محمد، (١٩٩٧م)، **الجرائم الواقعة على الأموال فى قانون العقوبات الأردنى**، الطبعة الأولى.

٤- حسنى، محمود نجيب، (١٩٨٤م)، **جرائم الاعتداء على الأموال فى قانون العقوبات اللبنانى**، دار النهضة العربية، بيروت.

٥- رضوان، أبوزيد، (١٩٨٣م)، **الشركات المساهمة**، دار الفكر العربى.

٦- الصيفى، عبدالفتاح، (١٤١٦هـ)، **الأحكام العامة للنظام الجزائى**، جامعة الملك سعود، الرياض.

٧- عطوى، فوزى، (١٩٨٦م)، **القانون التجارى**، الطبعة الأولى، دار العلوم العربية، بيروت.

٨- مجيد، ضياء، (٢٠٠٣م)، **البورصات**، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية.

٩- المشهدانى، محمد، (٢٠٠١)، **شرح قانون العقوبات**، الطبعة الأولى، الدار العلمية والدولية للنشر والتوزيع، عمان.

١٠- مصطفى، محمود محمد، (١٩٩٦م)، **شرح قانون العقوبات**، الطبعة الثامنة، دار النهضة العربية.

١١- هندى، منير، (١٩٩٩م)، **أساسيات الاستثمار فى الأوراق المالية**، منشأة المعارف، الإسكندرية.

ثانياً - الأنظمة واللوائح:

١- نظام السوق المالية السعودى.

٢- نظام الشركات السعودى.

٣- لائحة سلوكيات السوق.

٤- لائحة أعمال الأوراق المالية.

٥- قائمة المصطلحات المستخدمة فى نظام الهيئة.

محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية
دراسة نوعية

الدكتورة حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي

أستاذ الإدارة الصحية المشارك

معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السادس والأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢٧هـ
● أغسطس ٢٠٠٦م

محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية دراسة نوعية

د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي ❖

ملخص:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على محددات جودة الرعاية الصحية الأولية من منظور القائمين على هذا القطاع من إدارات عليا ووسطى وتنفيذية، ومقدمى الرعاية من الأطباء والفنيين فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتتبع الدراسة أحد أساليب البحث النوعى وهو النظرية المجذرة (Grounded Theory) أو المستمدة من الواقع، وذلك بإجراء مقابلات شخصية مع فئات متنوعة من العاملين والقائمين على هذا القطاع، كما تمت مراجعة الوثائق ذات العلاقة بمبادرات تطبيق الجودة فى هذا القطاع، إضافة إلى الملاحظة الدقيقة للبيئة المحيطة من خلال البحث الميدانى. واعتمدت المقابلات الشخصية على الأسئلة المفتوحة والتى تتركز حول أهم العوامل المؤثرة فى جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية وأهم مبادرات التطوير والتحسين فى هذا القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى ستة محددات لتطبيق الجودة فى هذا القطاع وهى: القيادة، الثقافة التنظيمية، القياس والتحليل، نظم إدارة الجودة، تنمية القوى البشرية، التكامل والتنسيق. وقد تضمنت كل من هذه المحددات عدداً من العناصر الفرعية التى تمثل عوامل مؤثرة بدورها فى جودة الرعاية الصحية الأولية. وبناء على نتائج الدراسة تم تحديد عدد من مقومات نجاح تطبيق الجودة فى هذا القطاع.

تُعد مراكز الرعاية الصحية الأولية بوابة للخدمات الصحية فى المملكة العربية السعودية، ووسيلة هامة لتوفير الرعاية الصحية الأساسية لأكبر شريحة من أفرد المجتمع، وبأقل تكلفة ممكنة. وبالنظر إلى التوجهات القائمة فى المملكة نحو تخصيص القطاع الصحى وتطبيق أنظمة الضمان والتأمين الصحى والاهتمام المتزايد بترشيد استخدام المرافق الصحية؛ وفى ظل تزايد الطلب على الخدمات الصحية مع الزيادة المطردة للسكان، يتنامى دور الرعاية الصحية الأولية فى منظومة الخدمات الصحية بالمملكة. وفى ظل هذه المتغيرات يبرز الاهتمام بسبل تحسين أداء قطاعات الرعاية الصحية الأولية لتقوم بدورها

❖ أستاذ الإدارة الصحية المشارك – معهد الإدارة العامة بالرياض.

المنشود وتسهم فى تلبية الاحتياجات الصحية الأساسية للمجتمع. من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على محددات جودة الرعاية الصحية الأولية، وذلك باستخدام منهجية البحث النوعى.

مشكلة الدراسة:

تمثل الرعاية الصحية الأولية جزءًا أساسيًا من النظام الصحى فى أى دولة، إذ إنها تهدف إلى مواجهة المشكلات الصحية الأساسية فى المجتمع من خلال تقديم الخدمات التوعوية والوقائية والعلاجية والتأهيلية اللازمة لذلك. ووفقًا لمنظمة الصحة العالمية تعرف الرعاية الصحية الأولية بأنها "الرعاية الأساسية التى تقدم بشكل واسع لأفراد المجتمع من خلال وسائل عملية موضوعة على أساس علمى ومقبولة لدى أفراد المجتمع وفى متناولهم ومن خلال مشاركتهم الفعالة وبتكلفة يستطيع المجتمع والدولة ككل تحملها فى كل مرحلة من مراحل التنمية، وبروح الاعتماد على النفس والمثابرة".

تبنت المملكة العربية السعودية مفهوم الرعاية الصحية الأولية منذ بداية الاهتمام العالمى بهذا المفهوم وذلك باعتبارها إحدى الدول المشاركة فى صياغة إعلان ألما آتا الصادر عن الجمعية العمومية لمنظمة الصحة العالمية فى اجتماعها المنعقد عام ١٩٧٨م فى مدينة ألما آتا الروسية، والذى دعى إلى اعتماد الرعاية الصحية الأولية كوسيلة لتحقيق هدف " الصحة للجميع بحلول العام ٢٠٠٠م".

منذ ذلك الحين حرصت المملكة على تطبيق ودعم رسالة الرعاية الصحية الأولية و تضمينها خطة التنمية الخمسية الرابعة (١٤٠٥-١٤١٠هـ) وجميع خططها التالية إلى أن أصبحت الرعاية الصحية الأولية اليوم إحدى الركائز الأساسية للنظام الصحى فى المملكة، إذ يبلغ عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية فى العام ١٤٢٣هـ (١٨٠٤) مراكز يخدم كل منها نحو (١١٨٨٩) نسمة من السكان (وزارة الصحة، ١٤٢٣هـ).

ويحظى موضوع جودة الرعاية الصحية عامة والرعاية الصحية الأولية خاصة باهتمام القائمين على القطاع الصحى فى المملكة، مما تبلور فى العديد من الجهود والمحاولات للارتقاء بأدائها. عليه، تسعى هذه الدراسة من خلال تطبيق منهجية البحث النوعى إلى التعرف على محددات جودة الرعاية الصحية الأولية من منظور القائمين على هذا القطاع من إدارات عليا ووسطى وتنفيذية، ومقدمى الرعاية من الأطباء والفنيين. وتسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل البحثى التالى:

ما محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية من وجهة نظر مقدمى الرعاية (الأطباء والممرضين والفنيين)، والقائمين على هذا القطاع (من قيادات عليا ووسطى وتنفيذية) فى مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية؟

مراجعة الأدبيات:

تعد مراجعة الأدبيات المتخصصة من ركائز البحث النوعى، إذ وبالرغم من عدم اعتماد هذا النوع من البحوث إطار نظرى محدد سلفًا، إلا أنه غالبًا يبدأ باستكشاف حدود المعرفة الراهنة فى موضوع البحث للاستفادة منها فى تحديد الإطار الأولى لجمع المعلومات، ومن ثم تفسير النتائج ومقارنتها. ولهذا الغرض تم تصنيف أدبيات الدراسة إلى فئتين: الأولى تتضمن الدراسات السابقة التى اتبعت منهج البحث النوعى فى دراسة الرعاية الصحية الأولية، والثانية الدراسات المتعلقة بالرعاية الصحية الأولية فى المملكة العربية السعودية.

الدراسات التى اتبعت منهج البحث النوعى:

يعد منهج البحث النوعى أحد أبرز المداخل البحثية المستخدمة فى دراسة جودة الرعاية الصحية الأولية، باعتباره ملائمًا لأغراض الحصول على معلومات متعمقة حول ظاهرة معينة. وقد سعت هذه الدراسة إلى مراجعة أبرز الدراسات السابقة التى اتبعت أسلوب البحث النوعى فى التعرف على محددات جودة

الرعاية الصحية الأولية من منظور العاملين والقائمين على هذه الخدمات، وذلك بهدف الاستفادة منها فى تحديد الإطار المنهجى لهذه الدراسة.

فى دراسة نوعية حول مؤشرات أداء خدمات الرعاية الصحية فى بريطانيا أجراها (Proctor, and Campbell, 1999) تم إجراء سبع وعشرين مقابلة شخصية مع أحد عشر من مقدمى الرعاية بجميع فئاتهم لاستقصاء آرائهم حول ما يمكن أن تتضمنه مؤشرات الأداء. توصلت الدراسة إلى أهمية أن يشتمل إطار تقييم الرعاية الصحية الأولية على سبعة عناصر للتقييم وهى: تجربة المريض، الأنشطة الإكلينيكية، تحسين وتطوير الخدمات، سهولة الحصول على الخدمة، تعزيز المستوى الصحى للمجتمع، الكفاءة، تحسين مخرجات الرعاية. وقد تميزت الدراسة بالعمق فى التحليل والطرح باستخدام نموذج النظرية المجذرة للبحث النوعى.

أجرى (Stevenson, Baker, Farooqi, Sorrie, and Khunti, 2001) دراسة نوعية أخرى لتحديد أهم الخصائص الواجب توافرها لنجاح عملية تقييم خدمات الرعاية الصحية الأولية من وجهة نظر الأطباء والممرضين العاملين فى مجال الرعاية الأولية فى مقاطعة (Leeds) بالمملكة المتحدة. وجدت الدراسة أن نجاح التقييم يعتمد على عدة خصائص أبرزها: شعور العاملين بأنهم شركاء فى عملية التقييم، وأن روح الفريق تسود المنظمة، وقناعتهم بالحاجة إلى خطة منظمة لرفع مستوى الجودة وتجاوز أية عقبات تعترض ذلك، ووجود اتجاهات إيجابية تجاه المراقبة المستمرة للجودة.

وللتعرف على معوقات تطبيق منهجيات تحسين الجودة فى قطاعات الرعاية الصحية الأولية أجرى (Marshall, 1999) دراسة نوعية باستخدام منهج دراسة الحالة على عينة من القيادات العليا والتنفيذية فى مجال الرعاية الأولية فى المملكة المتحدة. تم فى هذه الدراسة تحديد سبعة معوقات هى: غياب الخطط الإستراتيجية للرعاية الأولية، تضارب أولويات القائمين على القطاع، حساسية

العاملين فى المجال الطبى، عدم توافر المعلومات وتدنى جودة المعلومات الطبية، عدم توافر السلطة اللازمة لإجراء التغيير، عدم وضوح الأدوار والمسئوليات الخاصة بالمديرين، وعزلة قطاعات الرعاية الأولية عن بعضها بالرغم من أنها تواجه تحديات مشتركة. وأشار الباحث إلى أن اختياره للبحث النوعى أسهم فى الحصول على معلومات متعمقة وتفصيلية عن قضايا حساسة ومن فئات يصعب الوصول إليها كالقيادات العليا والتنفيذية.

ولتقييم نظام الحكم الإكلينيكى والذى يمثل أحد أشكال أنظمة إدارة الجودة فى المملكة المتحدة، أجرى (Campbell, Sheaf, Sibbled, Marshall, et al. 2002) دراسة باستخدام منهج البحث النوعى من خلال المقابلة الشخصية شبه المقننة مع عينة مكونة من (٥٠) من القيادات العليا والتنفيذية. وجدت الدراسة أن تطبيق منهج الحكم الإكلينيكى يتطلب تهيئة ثقافية وتغيير الثقافات السائدة وتغيير الجوانب التنظيمية فى هذا القطاع إلى جانب توفير الدعم لمراكز الرعاية الأولية. كما وجدت الدراسة أن من مميزات نظام الحكم الإكلينيكى أنه يتضمن بالإضافة إلى العناصر التقليدية كالتقييم والرقابة عناصر إضافية تعتمد على التعلم التنظيمى والجماعى، إلا أن تطبيقه يواجه عدة عوائق وهى: العوائق الهيكلية، وعوائق متعلقة بالإمكانات، وعوائق ثقافية، لذلك توصى الدراسة باتباع مداخل تطويرية داعمة من خلال مشاركة العاملين.

ولتحديد مفهوم الفعالية (Effectiveness) من منظور الأطباء، قام (Tomlin, Humphrey, and Rogers, 1999) بإجراء دراسة نوعية من خلال المقابلة الشخصية المقننة لعينة من (٢٤) من الممارسين العامين فى ثمانية مراكز للرعاية الأولية فى المملكة المتحدة. أظهرت الدراسة وجود ثلاثة مداخل لتعريف فعالية الرعاية الصحية من منظور الأطباء: مدخل متعلق بالجوانب الإكلينيكية، وآخر متعلق بالمرضى، والثالث يتعلق باستخدام الموارد. ثم سعت الدراسة بعد ذلك إلى التعرف على مسببات عدم التزام الأطباء بمفهومهم للفعالية، وتوصلت إلى أن الأسباب تعود فى الدرجة الأولى لعوامل مرتبطة بالمريض يلى ذلك ضيق الوقت،

ونقص المهارة والمعرفة، ونقص الإمكانات، و"القصور البشرى". كما سعت الدراسة للتعرف على مصادر المعلومات التى يستند إليها الأطباء فى حال عدم التأكد من الأسلوب الأمثل للعلاج، ووجدت أن الأطباء يرجعون فى غالب الأمر لزملائهم فى العيادة أو فى المستشفى للنصح والمشورة فى مثل هذه الأحوال. أما عن محركات التغيير فى أساليب الممارسة بين الأطباء فقد تركزت على الملاحظة والاحتكاك مع الأطباء الآخرين وبخاصة فى المستشفى، إضافة إلى الاطلاع على الأدبيات العلمية. وانتهت الدراسة إلى أن الافتراضات التى يقوم عليها الطب المستند إلى الدلائل العلمية لا تمثل قناعة مشتركة وواسعة الانتشار بين أطباء الرعاية الأولية مما يمثل عائقًا أمام تطبيقها (Tomlin et al.1999).

دراسات الرعاية الصحية الأولية فى المملكة العربية السعودية:

للتعرف على خصائص وسمات قطاع الرعاية الصحية الأولية فى المملكة، وتحديد أهم مقومات ومعوقات تحقيق الجودة فيه، تم حصر الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الرعاية الصحية واختيار أكثرها ارتباطًا بموضوع هذه الدراسة لإدراجه ضمن أدبياتها. حظت الرعاية الصحية الأولية باهتمام العديد من الباحثين فى المملكة العربية السعودية، إلا أن أيًا منهم لم ينظر للجودة باعتبارها مفهومًا شاملاً، وإنما جاء التركيز على بعض المتغيرات ذات العلاقة بالجودة، ومن ذلك، دور القيادات، بيئة العمل، الفعالية الإكلينيكية، الطب المستند إلى الدلائل العلمية، وتنمية الموارد البشرية. وسيتم فيما يلى استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بهذه المتغيرات التى شملتها الدراسة الحالية.

تعد القيادات المحرك الأول للجودة فى القطاع الصحى، إلا أن الدلائل تشير إلى وجود العديد من المعوقات التى تمنع المديرين فى مستويات مختلفة من أداء الدور المنشود فى دعم تطبيق الرعاية الصحية الأولية ومنها: فقدان استقلالية القرارات، نقص المعلومات، ارتفاع معدلات الدوران الوظيفى، عدم مشاركة المجتمع، ضغوط العمل، قصور التنسيق، عدم وضوح المسئوليات والوصف

الوظيفى، والتفاوت الملحوظ فى مهارات العاملين (Khoja and Kabbash,1997) وبالرغم من اطلاع معظم مشرفى الرعاية الأولية على دليل الجودة المعتمد من وزارة الصحة، وإدراكهم لدورهم فى تطوير مهارات العاملين وتوجيههم، إلا أن نسبة ضئيلة منهم لا تزال ترى أن مفهوم الإشراف يعنى البحث عن الأخطاء وحل المشكلات وانتقاد العاملين (Jarallah and Khoja,1998). كما أن نسبة كبيرة منهم لم تتلق التدريب على المهارات الإدارية، ومعظمهم لا يحمل تأهيلاً عاليًا، هذا إلى جانب أن دورهم محدود فيما يتعلق بوضع السياسات والتخطيط واستقطاب العاملين (Jarallah and Khoja, 1998).

تمثل بيئة وثقافة المنظمة أحد العوامل المؤثرة فى نجاح مجهوات الجودة فى القطاع الصحى. وتعد ضغوط العمل من أبرز سمات بيئة العمل فى هذا القطاع نتيجة للعزلة المهنية التى يعيشها العاملون فى هذا المجال وبخاصة الأطباء، وتأثير العمل على الحياة الأسرية، وكثرة شكاوى ومطالب المرضى وعدم تقديرهم، و تدنى مستوى الدخل (Al-Shammari, Khoja, Al-Subai, 1995).

ويعانى الأطباء من عدم توافر التجهيزات الطبية الأساسية، وكثرة المرضى وعدم القدرة على تطبيق الإجراءات الوقائية ومفاهيم الرعاية الصحية الأولية، وغالبيتهم لا يحملون مؤهلات عليا، ولم يتلقوا التدريب فى مجال طب الأسرة والمجتمع، ويعانون من مشكلات التواصل مع المرضى، إذ إن حوالى ثلثهم لا يتكلم اللغة العربية (Kalantan , Al-Taweel, & Abdulghani, 1999). إضافة لهذا يرى الأطباء بأن الرعاية الصحية الأولية تحتل مكانة دونية بالمقارنة ببقية التخصصات الطبية وأنها لا تحظى بالتقدير الكافى من المجتمع (Kalantan et al. 1999).

ويواجه الأطباء الوافدون من مختلف الجنسيات - والذين يمثلون الأغلبية بين أطباء هذا القطاع - ضغوطًا أخرى مرتبطة باختلاف الثقافات والأمور المتعلقة بالتعاقدات السنوية والأمن الوظيفى (Al-Shammari et al. 1995). وتواجه فرق الرعاية الصحية فى المناطق الريفية عدة صعوبات منها: نقص المرافق

والإمكانات الصحية، العوائق الثقافية وصعوبة التواصل والتفاهم مع أفراد المجتمع، وعورة الطرق، تدني مستوى الوعي، العادات والتقاليد السلبية وعدم الالتزام بتعليمات الطبيب (.Al-Khaldi, Al-Sharif, Al-Jammal, & Kisha, 2002).

يعد التوجه نحو تطبيق الطب المستند على البراهين أو الدلائل العلمية (Evidence Based Medicine) ووضع واستخدام البروتوكولات العلاجية من أسس برامج الجودة فى القطاع الصحى فى المملكة. وبالرغم من الاهتمام بهذا التوجه، إلا أن الدلائل تشير إلى أن الكثير من القرارات العلاجية لا تستند إلى الحقائق العلمية وقد تتنافى معها فى بعض الأحيان، ومن ذلك المبالغة فى وصف بعض الأدوية أو عدم وصف الأدوية الوقائية، وعدم مراعاة التفاعلات بين الأدوية واستخدام أدوية غير مناسبة للأطفال (Dashash And Mukhtar, 2003). وبالرغم من وجود اتجاهات إيجابية لدى الأطباء لتطبيق الطب المستند إلى الدلائل العلمية، إلا أن هناك معوقات تمنع تطبيقه ومنها: كثرة الأعباء، ضيق الوقت، عدم توافر المراجع العلمية، عدم توافر اتصال بشبكة الإنترنت، عدم الإلمام بالدوريات العلمية وقواعد المعلومات المختصة (Al-Ansary and Khoja, 2002).

حظى موضوع المبالغة فى صرف الأدوية وبخاصة المضادات الحيوية باهتمام الباحثين فى هذا المجال فى المملكة ومنهم (Ali et al. 1995) الذى بحث مبررات وصف الأدوية فى مراكز الرعاية الصحية الأولية، ووجد أنه بالرغم من أن فى معظم الأحوال يوصف الدواء للمريض لدواعٍ طبية، إلا أن فى كثير من الأحيان يتم وصف الدواء بناء على رغبة المريض أو لمجرد إيجاد مبرر لزيارة الطبيب. وتشير الدراسات إلى أن معظم زيارات المراكز الصحية تنتهى بوصف الدواء، وأن معظم هذه الوصفات تتضمن مضاداً حيوياً (Al-Mahfouz, Shehata, Mandil, 1997; Faris & Al-Taweel, 1999). وقد وجد Ali et al. (1995) أن نحو نصف الأطباء لا يحصلون على معلومات وافية حول الأدوية بشكل عام، وأن نسبة منهم تحصل على معلوماتها من مصادر محدودة منها الاجتماعات الدورية والمجلات ومن بعض مندوبى المبيعات.

ترتبط فعالية الرعاية الأولية بكفاءة الارتباط بين المراكز الصحية والمستشفيات العلاجية التى تمثل المستوى الثانى للرعاية. تشير الدلائل إلى تدنى معدلات إحالة المرضى للمستشفيات لمراجعة العيادات التخصصية أو التنويم أو إجراء الفحوصات التشخيصية أو غيرها، وبخاصة الذين يعانون من أمراض مزمنة تتطلب إجراء فحوصات دورية منتظمة كمرض السكرى (Al-Khaldi and Khan, (2002. كما وجدت فروقات واضحة فى معدلات الإحالة سواء بين الأطباء فى تخصص واحد أو فى تخصصات مختلفة مما يؤكد وجود اختلافات فردية فى أسلوب الممارسة بين الأطباء (Khattab, Abolfotouh, Al-Khaldi, &Khan, (1999. هذا ويعد تدنى الاتصال والمراسلات والتوثيق بين المستشفى والمركز الصحى من أبرز مشكلات الإحالة مما يؤثر فى عملية متابعة العلاج (Khoja, (Al-Shehri, & Khawaja, 1997; Khattab et al. 1999.

تعد إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية أحد مقومات جهود التحسين المستمر. وتشير الدلائل إلى أن غالبية الأطباء فى المراكز الصحية لا يحملون مؤهلات عليا حتى فى مجال طب الأسرة والمجتمع (Kalantan et al. 1999, Al-Jarallah , Khoja, & Mirdad,1998; Al-Shammari et al. 1994). وبالرغم من وجود اتجاهات إيجابية بين أطباء المراكز الصحية نحو المشاركة فى برامج التعليم المستمر، إلا أنهم يواجهون صعوبة فى الالتحاق بها نظرًا لضيق الوقت وكثرة الأعباء (Kalantan et al. 1999, Jarallah et al.1998, Al-Shammari, et al. 1994). كما وجد أن أكثر من نصف أطباء المراكز الصحية لم يحصل على إجازة لأغراض التدريب، ولا يتمكن من الاطلاع على المجلات الطبية المحلية (Al-Shammari, et al. 1994).

تمثل الاستشارة الطبية أو مقابلة المريض للطبيب أحد الجوانب التى تركز عليها مجهودات الجودة فى القطاع الصحى. وتشير الدلائل إلى أن متوسط الفترة التى تستغرقها مقابلة الطبيب للمريض فى المراكز الصحية يبلغ (٥,٥٨) دقيقة، وهى مدة قصيرة بالمقارنة بالمعايير العالمية (Al-Faris et al.1994). كما

وجد (Al-Shammari, 1989) أن مدة زيارة المريض للطبيب تزيد نتيجة لعدد من العوامل التى لا ترتبط بالحالة المرضية، ومنها كون المريض ذكر، وكونه غير سعودى، وارتفاع مستواه التعليمى، وصغر عمر الطبيب. كما وجد أن الأطباء فى المراكز الصحية يقضون وقتًا أكبر فى كتابة الوصفات طبية مما يقضونه مع المريض، و أن غالبية الزيارات للطبيب تنتهى بوصفة طبية، فى حين أن نسبة ضئيلة منها تتضمن التوعية والتثقيف الصحى للمرضى فيما يتعلق بسلوكياتهم الصحية ومرضهم (Al-Shammari, 1989).

وأخيرًا، يمثل رضاء المستفيدين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية أحد محاور جهود التحسين المستمر للجودة. وتشير الدلائل إلى تدنى رضاء المرضى عن عدة جوانب من الرعاية الصحية الأولية وهى: القدرة على متابعة العلاج مع نفس الطبيب، أسلوب تسجيل التاريخ المرضى، التثقيف الصحى، كفاءة العاملين، والتجهيزات المتوفرة (Mansour and Al-Osaimi, 1993). كما يتدنى رضاء المرضى بسبب بعد المسافة، وعدم ملاءمة ساعات عمل المركز، و عدم وجود عيادات تخصصية، وجود عائق اللغة مع الأطباء، التأخير وطول الانتظار، عدم كفاية شرح الطبيب (Ali and Mahmmoud, 1993). وفى دراسة أخرى وجد (Qatari and Haran, 1999) درجة عالية من الرضاء عن اتجاهات العاملين ونتائج الرعاية، بينما يقل الرضاء عن طول الانتظار، تجهيزات غرفة انتظار المرضى، ومواصفات مبنى المركز، وعن شرح الطبيب.

الخلاصة:

بالنظر للاستعراض السابق لأدبيات الدراسة نجد أن منهج البحث النوعى يستخدم بشكل واسع فى دراسة النظم الصحية فى الدول الغربية، إلا أن أيًا من الدراسات التى أجريت فى المملكة لم تستخدم المنهج النوعى. من جانب آخر، نجد أن الدراسات السابقة فى المملكة تمحورت حول جوانب محددة من خدمات الرعاية الصحية ولم تكن الجودة محور تركيزها، إلا أنها وبالرغم من ذلك تقدم

معلومات قيمة وذات دلالة فيما يتعلق بموضوع هذه الدراسة، وتسهم مجتمعة فى تقديم تصور أولى حول مختلف جوانب الرعاية الصحية الأولية.

الإطار المنهجي:

يتبع هذا البحث منهجية البحث النوعى (Qualitative Research) والتى تناسب الموضوعات التى لا تتوافر عنها معلومات كافية تسمح بتطبيق منهجية البحث الكمى. ويساعد المنهج النوعى على دراسة ظاهرة معينة فى إطار واقعى يتحرر من الأفكار والافتراضات والأحكام المسبقة حول هذه الظاهرة، ويبتعد عن القيود التى تفرضها الأدوات التقليدية للبحث العلمى. وفى هذا البحث تم استخدام أحد أساليب البحث النوعى وهو النظرية المجذرة أو المستمدة من الواقع (Grounded Theory). وتعرف النظرية المجذرة بأنها النظرية التى تم اكتشافها وتطويرها والتحقق من صحتها من خلال الجمع والتحليل المنظم للبيانات الخاصة بالظواهر محل الدراسة (Strauss & Corbin, 1990). وبالتالى، فإن هذه الدراسة لا تقوم باختبار أى من المداخل النظرية القائمة حول موضوع جودة الخدمات الصحية، وإنما سعت لتقصى محددات الجودة من الواقع وبدون الاسترشاد بأى من الأطر النظرية المتعارف عليها فى هذا المجال، وذلك بهدف التوصل إلى تصور واقعى يفسر هذه المحددات فى قطاع الرعاية الصحية الأولية.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة القائمين على قطاع الرعاية الصحية الأولية من مسئولين إداريين، والعاملين فيه من أطباء وفنيين فى مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

تمشيًا مع متطلبات البحث النوعى فقد تم اتباع أسلوب خاص فى اختيار عينة الدراسة وهو ما يعرف بالعينة النظرية (Theoretical Sampling).

ويقتضى ذلك عدم تحديد عينة الدراسة مسبقًا وإنما اختيار مفردات جديدة للعينة بالاسترشاد بالنتائج المرحلية للبحث أو أجزاء الإطار النظرى التى يتم الكشف عنها فى كل مرحلة من مراحل البحث. وبالتالى فكلما اقتضت الحاجة إلى تحديد نطاق فكرة معينة أو التأكد منها، يتم اختيار الأشخاص المناسبين لهذا الغرض. وبناء على المعلومات التى يتم جمعها تم تحديد المزيد من الأشخاص لإجراء المقابلة الشخصية معهم، وفى بعض الأحيان طلبت الباحثة من المبحوثين ترشيح آخرين لمقابلتهم نظرًا لأن موقعهم أو خبرتهم الشخصية تضيف المزيد من العمق للمعلومات التى تم جمعها. واستمر جمع المعلومات إلى أن تم التوصل إلى ما يعرف فى مصطلحات البحث النوعى بالتشبع النظرى (Theoretical Saturation) أى استيفاء المفاهيم ومتطلبات بناء النظرية. وقد تم اختيار عينة ممثلة للفئات الأساسية لأغراض الدراسة بحيث تشتمل على: مقدمى الرعاية (الأطباء والممرضين والفنيين) والقائمين على هذا القطاع (من قيادات عليا ووسطى وتنفيذية). وقد تم إجراء (٣٦) مقابلة شخصية مع فئات متنوعة من العاملين فى سبعة مراكز صحية إضافة إلى المديرين الفنيين والمشرفين الوقائيين ومشرفى القطاعات والقيادات العليا فى وزارة الصحة.

جمع البيانات:

ترتكز منهجية البحث النوعى على أسلوب العمل فى الميدان بإجراء مقابلات شخصية مع جميع فئات العاملين فى المراكز الصحية فى مدينة الرياض، إضافة إلى مراجعة الوثائق ذات العلاقة والملاحظة الدقيقة للبيئة المحيطة. واعتمدت المقابلات الشخصية على الأسئلة المفتوحة والتى تتركز حول أهم العوامل المؤثرة فى جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية وأهم مبادرات التطوير والتحسين فى هذا القطاع.

وبناء على دراسة الأدبيات فقد تم إعداد قائمة من الأسئلة الفرعية للاسترشاد بها فى إجراء المقابلات الشخصية (ملحق رقم ١)، إلا أن هذه

الأسئلة لم تكن ملزمة وتم التعامل معها بمرونة، وترك المجال للمبحوثين لمناقشة الأمور التى تهمهم أو التى تقع فى مجال اطلاعهم وخبرتهم.

المدة الزمنية لكل مقابلة تراوحت بين نصف ساعة إلى ساعة، إلا أن معظم المقابلات استغرق نحو (٤٥) دقيقة. وقد تمت جدولة المقابلات بما يتلاءم وظروف وساعات العمل فى المراكز الصحية. كما تم استخدام جهاز تسجيل صوتى فى معظم هذه المقابلات، وفى حال تحفظ بعض أفراد العينة على التسجيل الصوتى تم تدوين الإجابات وملاحظات الباحثة أثناء المقابلة.

تحليل المعلومات:

المنهج المتبع فى هذا البحث يقتضى إجراء عملية جمع المعلومات وتحليلها فى آن واحد تقريبًا. فأثناء جمع المعلومات تتضح معالم الإطار النظرى تدريجيًا ويتم جمع معلومات إضافية لبلورتها، ومن ثم يبدأ تحديد المفاهيم المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وإيجاد العلاقات التى تربطها. عليه فقد قامت الباحثة بعد كل مقابلة بتفريغ البيانات ومن ثم تحليلها بشكل أولى لتحديد أهم المفاهيم المستخلصة منها وترميزها. ويهدف التحليل الأولى إلى تحقيق عدة أهداف:

- التحقق من الصدق والثبات من خلال مقارنة المعلومات المستمدة من عدة مصادر مختلفة ضمن ما يعرف فى مصطلحات البحث النوعى بـ (Triangulation).
- تحديد التعديلات اللازمة على أسئلة المقابلات الشخصية لضمان الحصول على معلومات أفضل.
- اختيار المزيد من المبحوثين وفقًا للمعلومات التى تم جمعها.

أما التحليل النهائى فيسعى لتحديد المفاهيم وتفسيرها وتطويرها وإيجاد العلاقات فيما بينها وتصنيفها فى فئات وتسمية هذه الفئات وتحليل خواصها وأبعادها وإجراء المقارنات النوعية الهادفة إلى بلورة هذه المفاهيم وصياغتها بشكلها النهائى. وبالتالى يتم تحويل المعلومات الخام المستندة إلى أحداث واقعية

إلى مفاهيم وأفكار مجردة. وهذا يعتمد على خاصية أو مهارة هامة لدى الباحث تسمى الحساسية النظرية (Theoretical Sensitivity). وهذه الحساسية يعرفها المتخصصون بوضوح الرؤية أو البصيرة النافذة، وتعنى القدرة على إعطاء معنى للمعلومة، وفصل ما ليس له صلة بالموضوع عن الموضوع ذاته، وجميع ذلك يتم بناء على اعتبارات نظرية (Conceptual) وغير ملموسة (Concrete). وتستمد الحساسية النظرية من خبرة الباحث فى موضوع الدراسة والتصاقه بواقعها الميدانى وقدراته التحليلية واطلاعه العميق على الأدبيات ذات العلاقة. ويهدف التحليل فى جميع مراحله إلى بناء النظرية المستندة إلى الواقع والتحقق منها فى كل مرحلة وتعديلها إن لزم الأمر. ولعرض نتائج الدراسة تتم الاستعانة بنصوص المقابلات الشخصية التى تم ترميزها واختيار البعض منها للاستشهاد به فى التحليل.

نتائج الدراسة - محددات جودة الرعاية الصحية الأولية:

من خلال تحليل بيانات المقابلات الشخصية تم تصنيف محددات جودة الرعاية الصحية الأولية فى ست فئات رئيسة وهى: القيادة، الثقافة التنظيمية، أساليب القياس والتحليل، تنمية القوى البشرية، التكامل والتنسيق، نظم إدارة الجودة. ويندرج ضمن كل من هذه المحددات عدد من العناصر الفرعية التى تمثل عوامل مؤثرة بدورها فى جودة الرعاية الصحية الأولية. ويتم فى هذا الجزء عرض هذه المحددات وعناصرها الفرعية بالاستشهاد بمرئيات المشاركين فى الدراسة وباستخدام بعض النصوص المقتبسة من المقابلات الشخصية معهم.

١- القيادة:

دور القيادات العليا:

تشير ملاحظات المشاركين فى الدراسة إلى أن الرعاية الصحية الأولية فى المملكة العربية السعودية شهدت انطلاقة قوية فى منتصف الثمانينيات الميلادية،

نتيجة لجهد قيادى بارز تمكن خلال سنوات قليلة من تحقيق رؤية إستراتيجية هادفة لترسيخ دور محورى للرعاية الأولية فى منظومة الخدمات الصحية. من أهم مقومات نجاح هذه القيادات أنها امتلكت التأهيل العلمى فى مجال الرعاية الأولية، وأنها بدأت من أسفل السلم، وعملت فى الميدان، وبالتالى حظت على ثقة العاملين وولائهم و تركت فيهم أثرًا كبيرًا. وتتلخص أهم مقومات القيادات الناجحة فى هذا التعليق لأحد المشرفين الذين واكبوا انطلاقة الرعاية الأولية:

"منذ تأسيس الرعاية الأولية كان هناك أشخاص لهم بصمات كبيرة فى هذا القطاع، لأنهم آمنوا إيمانًا كبيرًا بالرعاية الأولية، بذروا البذرة ورعوها حق رعايتها ونجحت الرعاية الأولية واستمرت كذلك حوالى العشر سنوات، وكان من أسباب النجاح وجود هؤلاء الأشخاص على رأس الهرم " (مشرف وقائى)

تمكنت هذه القيادات الفاعلة – حسب المشاركين فى هذه الدراسة – من تحقيق وحدة جماعة العمل وتماسكها وتعزيز دافعيتها وإيجاد رؤية مشتركة وهدف مشترك يمثل فى نهاية المطاف مصدرًا للرضاء والشعور بالإنجاز والرغبة فى بذل المزيد من العطاء. وبالرغم من هذا النجاح، إلا أنه فى مراحل متقدمة من مسيرة الرعاية الصحية الأولية فى المملكة، تراجع الدور القيادى لأسباب مختلفة من أهمها تغيير القيادات، وعدم إدراكها وقناعتها بأهمية المراكز الصحية، لأنها لم تعمل فيها أبدًا.

"بعد ذهاب هذه القيادات كانت هناك فجوة كبيرة، لأن بعض القيادات المتعاقبة كان بينها من لا يملك الخلفية الكافية فى الرعاية الأولية أو الإيمان الكامل بها، بل بالعكس كانت نظرتهم دونية للرعاية الأولية، وكأن المراكز الصحية لاشىء، وكأنها لا تؤدى خدمة، وخاصة لأنهم جاءوا من المستشفيات، ودائمًا من يأتى من المستشفيات لا يؤمن إيمانًا تامًا برسالة وأهمية الرعاية الأولية، ولأنهم لم يمارسوا العمل فى المراكز، ولا يمكن أن يؤمن بالرعاية الصحية الأولية وقدرة المراكز الصحية إلا من عمل فيها " (مشرف وقائى)

بالرغم من وجود نماذج قيادية ناجحة إلا أن دورها ارتبط باستمراريتها، ومع تغيير القيادات، تتغير كذلك الرؤى، فيحمل كل قائد جديد تصورًا مختلفًا عما ينبغى أن تكون عليه الأمور. و فى بعض الأحيان قد لا يكون الطرح الجديد مدروسًا أو مستمدًا من معطيات الواقع أو مبنيًا على دروس الماضى، وبالتالى يصبح التغيير غاية بحد ذاته، مما يؤدى إلى تذبذب أولويات السياسة الصحية.

"بالرغم من أن التغيير يضيف أفكارًا جديدة إلا أن عدم الاستمرارية يمثل مشكلة كبيرة، فبمجرد إقرار فكرة جديدة يتغير المسئول وتموت الفكرة وتأتى أفكار جديدة. القيادات عندنا سريعة التغير وسريعة التقلب، خلال سنتين مضت مر علينا ثلاثة مشرفين، والرعاية الصحية بالنسبة لمعظمهم محطة للانتقال إلى مركز أفضل". (مشرف وقائى)

يراقب العاملون فى هذا القطاع تغيير القيادات وما يصاحبه من تغيير الرؤى و الإستراتيجيات والتوجهات والبرامج، ولا يرون لذلك أية علاقة بسياسة التطوير والتحسين المستمر أو جودة الخدمات أو حاجة العمل الفعلية. بل إن كثرة تغيير القيادات، وبخاصة إذا كان هذا التغيير مفاجئًا أو غير مدروس، توحى بعدم الاستقرار أو الاستمرارية وبعدم التزام القيادات بسياسات التحسين.

دور الإدارات الوسطى:

تلعب الإدارات الوسطى المتمثلة فى مشرفى القطاعات دورًا هامًا لضمان استمرارية الرؤى والبرامج، وخاصة إذا تمكنت القيادات من إيجاد رؤية مشتركة مع هذه الإدارات وحققت درجة من المرونة واللامركزية اللازمة لتحقيق الثبات والاستمرارية.

"مع تغيير القيادات قد تختلف طريقة الوصول إلى الهدف، وبالتالى تتغير التوجهات والأسلوب من قيادة لأخرى، وهذا يؤثر على الإنجاز. ولاحتواء هذا التغيير عندما يحدث نحن لا يهمنا من الذى يتولى القيادة، طالما أن هناك

برنامجًا فإننا نستمر فى تطبيق البرنامج سواء أتى بهذا البرنامج زيد أو عثمان. وهناك الآن محاولات لتحقيق الاستقلالية للقطاعات مما يعنى إيجاد بعض المرونة اللازمة للعمل على مستوى القطاع، وخاصة أنه فى السابق كانت الأمور تتسم بمركزية شديدة تحد من قدرة القطاع على التجاوب مع المشكلات التى يواجهها أو محاولة التغيير أو التطوير. " (مشرف فنى)

وبالتالى تتمكن الإدارات الوسطى التى تتسم بالنضج الإدارى والخبرة العالية من إدارة دفة التغيير وضمان استمرارية النظام بالرغم من تغيير القيادات العليا، وخاصة إذا تمتعت هذه الإدارات بصلاحيات كافية ودرجة من الاستقلالية تمكنها من حمل مسئولياتها خلال الفترة الانتقالية.

دور القيادات التنفيذية (داخل المركز الصحى):

يتسم النظام الإدارى فى المراكز الصحية - كغيرها من المنظمات الصحية - بوجود خطين للسلطة أحدهما إدارى والآخر فنى. ويتولى المدير الإدارى الإشراف على الجوانب الإدارية من نشاط المركز بينما يشرف المدير الفنى، على عمل الأطباء والممرضين وغيرهم من الفنيين. ولا يمثل هذا التنظيم الإدارى مشكلة بحد ذاته وإنما تكمن المشكلة فى تدنى تأهيل وكفاءة المديرين الإداريين، وبالتالى من دورهم فى نقل الرؤى القيادية ودعم التوجهات الإستراتيجية.

"الرعاية الأولية بدأت فكرة نبيلة ، ولكن تعثرت لأسباب إدارية، معظم الإدارات الموجودة فى المراكز هى إدارات غير مؤهلة، معظمهم غير مؤهل لقيادة فريق عمل، لأن محور العمل فى الرعاية الصحية هو الفريق الصحى، وبسبب نقص المهارات القيادية يخسر المدير القدرة على التأثير وولاء العاملين وانتمائهم. بعض المدراء ناجحين ويستطيع أن يطور العمل، وبعضهم يدمر العمل، مشكلتنا تكمن فى عدم وجود معايير للاختيار أو برامج لتأهيل هؤلاء". (قيادى)

ويدرك القائمون على هذا القطاع أهمية الدور الذى يمكن أن يقوم به مدير المركز وتأثير نقص التأهيل على قدرته على تحقيق أهداف الرعاية الأولية وبخاصة تحقيق روح الفريق وتفعيل مشاركة المجتمع. كما يدركون أن القصور الإدارى ينعكس على أداء المركز ككل حتى لو توافرت به كوادر فنية مؤهلة.

وقد لمست الباحثة أن لخطى السلطة الإدارية سمة شخصية واضحة قد تلعب دورًا فى إيجاد هذا الخلل الإدارى وهى أن معظم مديرين المراكز سعوديون، بينما معظم المديرين الفنيين غير سعوديين، وتحيط بمسألة تعدد الجنسيات درجة من الحساسية – كما سيتضح لاحقًا –. لكن عمومًا نلاحظ أن قيادة الجوانب الإدارية فى المراكز الصحية تركت لسعوديين ينقص الكثير منهم التأهيل المناسب، بينما تركت قيادة الجوانب الفنية لأطباء غير سعوديين يترددون فى ممارسة سلطتهم الفنية ودورهم القيادى لأسباب متعلقة بنقص شعورهم بالأمن الوظيفى، وهذه تحد الحساسيات الواضحة من فاعلية الدور القيادى لكل من المديرين الفنى والإدارى.

الدور القيادى فى الأقسام النسائية:

تخدم الأقسام النسائية فى المراكز الصحية نسبة كبيرة من المستفيدين من خدمات المركز من الأطفال والنساء وتلعب دورًا هامًا فى تحقيق أهداف الرعاية الأولية. يتولى القيادة والإشراف على القسم النسائى عدة أطراف هى مدير المركز والمدير الفنى ومشرفة القسم النسائى إلى جانب مشرفى القطاعات. وتتفاوت درجة الكفاءة الإدارية وفعالية القيادات باختلاف الأفراد القائمين على هذه المواقع من النساء أو الرجال. فقد نجد أحيانًا مشرفة تتحلى بصفات قيادية وتمارس دورًا فاعلاً فى تسيير أمور القسم، وفى أحيان أخرى قد لا نجد هذه الصفات متوافرة فى المشرفة. وقد نجد أحيانًا أن مدير المركز يمارس دورًا قياديًا داعمًا وموجهًا لمشرفة القسم النسائى ومعززًا لروح الفريق، ومشاركًا فى صنع القرار، وفى أحيان أخرى نجد التواصل محدودًا جدًا بين القسم النسائى وإدارة المركز، والمشرفين فى القطاع.

"من حيث المشاركة فى القرار، أحيانًا يطلب المدير رأيى، لكن الذى ينفذ شىء آخر، ليس لنا دور فى تسيير أمور المركز بالرغم من أن القسم النسائى يمثل المركز كله لأن عدد المراجعات أكبر من عدد المراجعين لقسم الرجال. وبشكل عام اتصالنا بقسم الرجال محدود. أما اتصالنا بإدارة القطاع فهو ممنوع ولابد أن يتم من خلال مدير المركز فهو حلقة الوصل. وهذا طبعًا عائق، لأننا لانعرف ماذا يحدث خارج القسم النسائى ولا نستطيع توصيل مشكلاتنا ووجهات نظرنا." (مشرفة القسم النسائى)

وبذلك نجد أن الأقسام النسائية لا تملك الصلاحيات التى تتناسب وحجم الدور الذى تقوم به، ونسبة المستفيدين من خدماتها والذين يمثلون النسبة الأكبر من مراجعى المراكز الصحية. كما لا تشارك هذه الأقسام فى صناعة القرار، ولا تملك قنوات اتصال مباشرة مع القائمين على هذا القطاع، وهى مغيبة عن المعلومات ومستجدات الأمور. من جانب آخر فإن جميع المشرفات المشاركات فى هذه الدراسة لم يتلقين أى تدريب فى مجال الإشراف والإدارة و مهارات الاتصال وبناء فرق العمل وتقويم الأداء و إدارة الجودة، بل إن كثيرًا منهن لم يتلق تدريبًا على أسس ومبادئ الرعاية الصحية الأولية. ومن خلال المقابلات لاحظنا أن العزلة التى تعمل فيها مشرفات الأقسام النسائية تمنعهن من الاطلاع على أهم المستجدات والسياسات والبرامج والتوجهات الإستراتيجية فى هذا القطاع، بل إن البعض منهن لا يعرف عن أمور حيوية هامة ذات علاقة مباشرة بعملهن. كما أن من الملاحظ اختلاف تأهيل المشرفات، فمنهن الطبيبة والصيدلانية والممرضة والأخصائية الاجتماعية وغير ذلك، مما يدل على غياب المعايير المحددة لاختيار القيادات. وينعكس نقص التأهيل وغياب المعلومة والعزلة على قدرة المشرفة على التأثير فى فريق العمل وعلى القيام بدورها القيادى بفعالية، وممارستها لصلاحياتها، والقيام بالمتابعة والإشراف على مختلف أوجه النشاط. وتواجه المشرفات العديد من الصعوبات بالإضافة إلى ضعف الحوافز والدعم سواء من الرؤساء أو الزملاء والزميلات للمشرفات.

من ناحية أخرى، يواجه المسئولون صعوبة فى إدارة وتوجيه الأقسام النسائية بسبب عزلة هذه الأقسام وصعوبة الدخول إليها والتواصل مع الموظفات بسبب العوامل الثقافية والحساسيات المرتبطة بالتعامل بين الجنسين.

"النساء يعملن فى عزلة و الأعراف الاجتماعية تحد من إمكانية التواصل معهن، مثلا أنا قد أقف ربع ساعة خارج القسم النسائى حتى يسمحن لى بالدخول والقيام بعملى كمشرف قطاع. " (مشرف قطاع)

تؤكد هذه التعليقات أن العزلة الإدارية والمهنية التى تعمل فيها الأقسام النسائية، وعدم فعالية الارتباط التنظيمى بين القسم النسائى وإدارة المركز والإدارات العليا، له دور كبير فى إيجاد الخلل فى الدور القيادى فى المراكز الصحية.

تنمية القيادات:

يلمس المشاركون فى هذه الدراسة فى حركة تغيير قيادات الرعاية الصحية الأولية خلال السنوات الماضية شيئًا من الخلل فى إدارة هذا التغيير نتيجة لعدم وجود إستراتيجيات مناسبة لتنمية القيادات القادرة على تولى دورها بكفاءة. وتؤكد تعليقات العاملين فى هذا القطاع ضعف معايير الاختيار وعدم وجود إستراتيجية محددة لتأهيل الكوادر المناسبة للمواقع الإدارية، وخاصة فيما يتعلق بسعودة وتوطين هذه المواقع.

"التغيير لا يتم هنا بشكل مدروس، الموجودون فى الإدارات غالبًا ليسوا موجودين بسبب كفاءتهم، فى يوم وليلة قاموا بتغيير المشرفين واستبدالهم بسعوديين، صحيح أنهم جميعا يحملون تأهيلا فى طب الأسرة والمجتمع، لكن ولا واحد منهم عمل ليوم واحد فى مركز صحى قبل تكليفه، فجأة تم التغيير واستبدلوا كل المشرفين الأجانب الذين أمضوا ٢٠ و٣٠ سنة فى العمل فى الرعاية الصحية، والآن بعض هؤلاء أمضى سنة الآن وحتى الآن لم يزر جميع المراكز التابعة لقطاعه. " (مشرف فنى)

يقودنا هذا التعليق إلى حقيقة مؤرقة وهى تدنى نسبة السعوديين بين القائمين على هذا القطاع، وتمركز المؤهلين منهم فى مواقع إدارية بعيدة عن الواقع الميدانى. وفى نطاق هذا البحث الميدانى لم يكن هناك طبيب سعودى واحد فى المراكز الصحية، ولم يكن هناك سعودى يعمل مديرًا فنيًا أو طبيبًا وقائيًا أو حتى مشرفًا فنيًا أو إداريًا، بل إن جميع الأطباء السعوديين الذين تمت مقابلتهم يتمركزون فى القطاعات الإشرافية أو فى وزارة الصحة.

يعد اختيار وإعداد القيادات غاية فى الأهمية فى نظر العاملين فى هذا القطاع، فهم لا يرون بأن القاعدة هى بالضرورة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب. فالاختيار قد لا يتم وفقًا لمعايير علمية أو على أساس الكفاءة، بل قد يتم فى بعض الأحيان تنفيذًا لخطط مرتجلة. وقد لمست الباحثة خلال العمل الميدانى فى هذه الدراسة شيئًا من هذا القبيل، إذ يتم التغيير بشكل فجائى، وقد يشمل عددًا من الإدارات، وقد لا يأخذ فى الاعتبار الحاجة إلى مرحلة انتقالية أو تمهيدية لإحلال مدير محل آخر، وقد لا يعرف المعنيون بالتغيير بأمر نقلهم إلا قبل أيام من موعد المباشرة فى العمل الجديد.

ويبدو أنه حتى عندما يكون الهدف من التغيير أمر نبيل مثل تطبيق خطط توطين الوظائف، فإن ذلك قد يعنى الإسراع بوضع أشخاص غير مؤهلين فى مواقع إستراتيجية، و أن الكفاءات الوافدة التى أسهمت ببناء هذا القطاع، تزاح جانبًا بكل بساطة. ويؤدى ذلك إلى توتر أجواء العمل وتعطيله نتيجة لوجود مدير جديد قليل الخبرة والتأهيل، و مدير قديم يشعر بالظلم والجحود، بل إن ذلك يرسل رسالة محبطة ومؤثرة للأغلبية المراقبة من العاملين فى هذا القطاع من الوافدين. ويؤدى هذا الإسراع بتعيين السعوديين بدون تمكينهم بالمهارات والمعارف والخبرات المناسبة إلى ترسيخ منظور سلبى للسعوديين ومقدار كفاءتهم وجدارتهم بهذه المواقع القيادية. ويختلف هذا الأسلوب فى تعيين القيادات وما يترتب عليه من مشاعر سلبية مع مبادئ وأخلاقيات الجودة التى سعى لغرسها مؤسسو هذا القطاع منذ زمن طويل حين عملوا على أساس روح الفريق وبدؤوا من الأسفل قبل تولى أى مناصب قيادية.

٢ - الثقافة التنظيمية:

إيمان العاملين بالرعاية الأولية:

يعد الإيمان بمفهوم ورسالة الرعاية الأولية بين العاملين فى هذا القطاع من أهم العناصر لتحقيق أهدافها والارتقاء بها. ويتجسد هذا الإيمان بشكل واضح بين من يعتبرون من الرعيل الأول، الذين عاصروا انطلاقة الرعاية الأولية وتأسيسها، ونجد أنهم يتواصلون بشكل جيد مع أفراد المجتمع المحيط بالمركز مما يمثل لهم مصدرًا للرضاء وحافزًا لمزيد من العطاء.

"أجمل ما فى الرعاية الأولية هو التواصل الذى تحققه بين الطبيب وأفراد المجتمع، أشعر بسعادة بالغة عندما أتمكن من علاج مشكلة أى مريض. نحن نتواصل مع سكان الحى ونلتقى فى المسجد والبقالة وفى الطريق. " (طبيب)

تلعب القيادات دورًا بارزا فى ترسيخ الإيمان برسالة الرعاية الأولية و تعزيز الولاء ودعم روح الفريق والمبادرة والمسئولية. ويبدو أن هذا الدور كان واضحًا فى فترات ماضية، مع انطلاقة الرعاية الأولية وتأسيس برامجها، فكانت القيادات تحمل ذات الإيمان والقناعة وتعمل إلى جانب العاملين فى الميدان.

"مع القيادات السابقة، كان هناك ولاء قوى، وحماس لدى العاملين، كانوا يقولون لنا هذا برنامج جديد، ويقوم بكم، وبدونكم لا ينجح، ونجد أنهم فعلاً يضحون، نحن كنا لا ننظر لساعات العمل، ونتفانى فى البذل، لأننا نشعر بالتقدير. " (مشرف وقائى)

لا يأتى هذا الاهتمام والإيمان بالرعاية الأولية من فراغ وإنما هو نتاج جهد متواصل لقيادات مؤمنة بأهداف الرعاية الأولية وتحمل رؤيتها وتعززها. إلا أننا بالمقابل نلمس بعضًا من التحسر على ماض مجيد للرعاية الأولية كانت فيه محل اهتمام كبير.

مكانة الرعاية الأولية:

من خلال التعامل مع العاملين فى هذا القطاع نلمس لديهم شعورًا بأن الرعاية الصحية الأولية تحتل مكانة متدنية الأهمية فى منظومة الرعاية الصحية ككل، وأن أطباء الرعاية الصحية الأولية أيضًا يحتلون مكانة أقل أهمية بين أقرانهم فى التخصصات الأخرى. ولا توفر بيئة العمل فى المراكز الصحية المناخ المهنى المناسب كما لا تحقق الاستقلالية المهنية بمفهومها الفنى نظرًا لأن دور الطبيب محصور جدًا ومعزول عن الفعاليات المهنية والمستجدات العلمية.

"ظروف العمل فى المركز الصحى لا تسمح بأن تشعر بمكانتك كإنسان وصلت إلى أن تكون استشارى أو أخصائى بينما أنت تعامل كطبيب عام، هذه معاملة غير مقبولة، ولهذا السبب كل الناس تركوا، كل زملائنا الذين درسوا واجتازوا الزمالة السعودية أو العربية لا يمارسون العمل فى المراكز، هم يفضلون العمل فى أى موقع إدارى، إلا الذين اتجهوا للمراكز التابعة للجهات الأخرى مثل الحرس الوطنى. هناك العيادات تتسم بمهنية عالية وبوجود الحوافز والتعليم المستمر وبيئة العمل وكلها أمور تحفز الفرد، العمل فى مراكزنا محبط إلى حد ما". (قيادى)

وتمثل هذه النظرة الدونية عائقًا لاستمرارية الرعاية وتسلسلها، وتعرقل تحقيق تواصل وثيق بين المركز والمستشفى، وتعد بذلك عائقًا لتحقيق أهداف الرعاية الأولية ككل.

"حينما أحيل مريضى إلى المستشفى و لا يهتم طبيب المستشفى بهذه الإحالة، ويعتبرنى أقل منه، ولا حتى يقرأ طلب التحويل، هذا يؤدى إلى فشل العمل كله ويسبب الإحباط. الطبيب الأخصائى فى المستشفى ومدير المستشفى وحتى العامل البسيط فى المستشفى لا يهتم بما نقوم به فى الرعاية الصحية الأولية." (طبيب)

مشاركة وتمكين العاملين:

من خلال المقابلات الشخصية وبملاحظة الأجواء السائدة فى المراكز الصحية نستنتج أن بيئة العمل فى هذه المراكز لا تحقق مشاركة وتمكين العاملين ولا تشجع المبادرة الفردية كأحد العناصر الأساسية للجودة.

"هنا إن أنت بادرت ، فأهلاً وسهلاً، وإن لم تعمل شىء، عادى، يعنى المتميز لا يجد تقديرًا والمقصر لا يجد توجيهًا، نحن بشكل عام نتجنب الاحتكاك ونمشى بجانب الحيط. الموظفة الجديدة لدينا تأتى بحماس وحيوية وبعد فترة نلاحظ أنها تتأثر بالجو العام وتفقد الحماس تدريجيًا وتشعر بالإحباط." (مشرفة قسم نسائى)

لا تعزز بيئة المراكز الصحية شعور العاملين بأهمية دورهم ومسئوليتهم عن التطوير، كما قد لا يتوافر لدى لعاملين الدافعية للمبادرة والتغيير ولا تشجع القيادات الإدارية ذلك. كما أن آليات مشاركة العاملين غير واضحة و محدودة ومرهونة بتوجيه الجهات العليا أو طلب المسئولين وبالتالى فإن المشاركة ليست متاحة ضمن إطار منهجى ونظام واضح. وقد لا يقتصر الأمر على عدم توافر مناخ يشجع المبادرة والإبداع، بل على العكس فقد يسهم المناخ القائم فى إحباط عزائم المتحمسين للعطاء.

تتلخص أسباب عدم تحقق مبدأ التمكين والمشاركة فى واقع المراكز الصحية فى هذا التعليق لأحد مشرفى القطاعات.

"ضغط العمل والمهام الإدارية والكتابية لا تسمح بالإبداع، وبشكل عام لا يوجد الشعور بالارتياح والأمان الذى يشجع على الإبداع، بل بالعكس قد يسعى الموظف إلى تلافى المشاكل مع المرضى وغيرهم حتى لو قدم بعض التنازلات. وهناك سلبية كبيرة تمنع الناس من تقديم أية مبادرات، ولا يحصل من يتقدم بمبادرات متميزة بالضرورة على التقدير دائمًا، وممكن العكس (يعاقب)، ممكن أن يحاربه من حوله ممن لا يرغبون فى التغيير أو زيادة العمل (لا تفتح علينا بابًا). وهذا لا ينطبق فقط على المركز بل هو موجود حتى فى القطاع والمديرية." (مدير فنى)

من التعليق السابق يمكن استخلاص عدة أمور قد يكون أهمها وجود ثقافة تكرس السلطة الإدارية وتعزز الوضع القائم، فنجد أن التغيير والمبادرة والإبداع ينظر لها بأنها "إثارة مشاكل". حتى العاملين لا يسمحون لزملائهم بالمبادرة حتى لا يرتبط التغيير بالمزيد من الأعباء. وفى المقابل تكرس هذه الثقافة الاتجاهات السلبية بين العاملين فنجد أن القاعدة هى عدم التغيير أو "لا تفتح علينا بابًا". ومن الواضح أن هذه الثقافة ليست حكرًا على المراكز الصحية، وإنما تمتد لتشمل القطاعات الإشرافية والإدارات المركزية.

التعامل مع المشكلات والأخطاء:

تمثل الطريقة التى يتم من خلالها التعامل مع المشكلات وحلها أحد الدلائل الهامة على مدى انسجام ثقافة المنظمة مع أسس ومبادئ الجودة. ويتضح من خلال المقابلات الشخصية أن العاملين فى هذا القطاع غالبًا لا يدركون دورهم فى احتواء المشكلات وحلها، وهذا انعكاس لنقص التمكين ونقص المشاركة التى تفضى فى النهاية إلى إيجاد نوع من السلبية تجاه المشكلات التى تعترض العمل. ويوجد انطباع لدى العاملين بأن الإدارات العليا تتعامل مع المشاكل ومنها شكاوى المراجعين بتوجيه اللوم للموظف أو بأسلوب رد الفعل بعيدًا عن المنهجية العلمية والمنطقية التى يقتضيها تطبيق الجودة. وبذلك ينعدم شعور الموظف بدعم الرؤساء أو بالأمان فى حال وجود أى مشكلة.

"نحن نحاول احتواء المشاكل داخليًا لأن المشاكل إذا وصلت للجهات العليا ليست من صالحنا، الإدارات العليا غضبها "مش حلو"، نحن مبدأنا أن المشاكل لا تصدَّر، وهم مبدأهم ضحى بالموظف وتخلص من العار. "(مشرف فنى)

من هذا التعليق الطريف يظهر عدم شعور الموظف باستعداد المسئولين لدعمه عند حدوث خطأ ما، بل على العكس هو يشعر بأنهم على استعداد لجعله كبش الفداء لاحتواء المشكلة أو وضع حد للضغوط وخاصة الإعلامية منها.

" السائد هو "لماذا أعمل أكثر من المطلوب؟ أنا لن يأتينى وسام على عملى"، و لو أخطأت خطأ واحد، كل حسناتى سوف تنسى ولا يذكر إلا هذا الخطأ، المفروض لو أخطأت فى بيئة عمل مثالية ألا يكون خطأك هو نهاية العالم، لكن العكس هنا، دائما التعامل مع الخطأ يكون بشكل رد فعل. "(مشرف وقائى)" .

إن تأصل قناعات معينة بأن الهدف هو عدم إثارة المشاكل واحتوائها حتى لا تتصعد، وأن المهم هو خدمة أكبر عدد من المرضى وليس كيفية تقديم الخدمة يعزز من سلبية العاملين ويحد من تمكينهم، وبالتالى يصبح الموظف منفذاً للتعليمات ليس إلا.

القيم التنظيمية:

من خلال المقابلات الشخصية سعت الدراسة إلى تحديد مدى التمسك ببعض القيم المهنية التى تمثل أساس تطبيق الجودة ومنها روح الفريق والالتزام وتقبل السلطة وروح المبادرة وحس المسئولية واحترام العميل والحرص على التحسين المستمر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيم السائدة فى المراكز الصحية لا تدعم توجهات الجودة، إذ تُكرس السلبية وتضعف إرادة التحسين وحس المسئولية والالتزام.

"الموظفات أحيانا لا يتعاملن بمهنية مع المرضى، وقد تنتظر المريضة على الشباك فترة طويلة بينما هن يتضاحكن ويتجاذبن الحديث، السعوديات غيابهن كثير واستئذانهن كثير، والتزامهن بالعمل ضعيف، لكن الجديدات أفضل إلى حد ما من القديمات. " (مشرفة قسم نسائى)

تعد مثل هذه السلوكيات مؤشرًا على ضعف ثقافة المنظمة وعدم ترسيخ القيم والمبادئ اللازمة للعمل الصحى. كما تؤكد أن غياب الدور القيادى ينعكس على بيئة ومناخ العمل والقيم السائدة، و يؤدى إلى تدنى الالتزام والولاء والمسئولية والرقابة الذاتية.

ويؤدى ضعف القيم المهنية إلى سيادة ممارسات إدارية تعتمد على أسلوب التفتيش، وبالتالى فإن غياب الرقيب يعنى التهاون فى العمل. وفى التعليق التالى لأحد المشرفين نجد مثالاً على الإهمال والتقصير الذى يفرضه واقع يكرس ثقافة التفتيش وليس التمكين.

"فى الشهر الماضى زرت أحد المراكز وسألت عن إحدى الحالات الوبائية وهى الحالة الوحيدة التى وردت المركز لكن لم أجد لها سجلاً. الطبيب الوقائى فى المركز أخبرنى أن الحالة جاءت بالفعل وقام باللازم، ولكنه لم يسجلها، سألته عن عينة المياه التى يفترض أن نختبرها، كذلك لم تكن موجودة. بالمقابل كان عنده سجل بأنه أجرى تسع زيارات ميدانية فى يوم واحد. قلت له "إيش هالعبقرية اللى عندك، تسع محلات فى يوم واحد، تضحك على مين؟" . (مشرف وقائى)

وأخيرًا، ومع الحديث عن القيم لابد أن نتساءل عن موقع القيم الإسلامية فى دعم توجهات الجودة. وقد أبرزت إحدى المشرفات أهمية القيم الدينية فى ترسيخ ثقافة الجودة وتأصيل الاتجاهات والسلوكيات التى تدعم مجهودات التحسين.

"أهم حافز للموظفات هو الحافز الدينى، التوعية الدينية تشجع العاملات على الابتسام للمريضة، وعلى أن تراعى المريضة غيرها من المريضات وأن تراقب الموظفة الله فى عملها، هل تركت بيتها وأبناءها لكى تهمل فى عملها وتقرأ الصحف؟. "(مشرفة قسم نسائى)

لاشك أن ترسيخ القيم الإسلامية المتعلقة بالعمل والأمانة والمسئولية والالتزام كفيل بدعم مجهودات تحسين الجودة وتحقيق التهيئة الثقافية المناسبة لنجاحها.

تعدد الثقافات:

يمثل القطاع الصحى فى المملكة بيئة تنظيمية تتعدد فيها الثقافات نظرًا لتعدد الجنسيات والخلفيات الثقافية للعاملين واختلاط الجنسين مما قد يوجد

بعض الحساسيات الشخصية المؤثرة فى مناخ العمل. من هذه الحساسيات الظاهرة فى المراكز الصحية ما يتعلق بالتعامل بين الجنسين والذى يحكم التعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الزملاء فى إطار العمل أو بين مقدمى الرعاية والمستفيدين. وتلاحظ الحساسية فى التعامل بين النساء والرجال حتى فى إطار الضرورة التى تحتمها الحاجة الطبية مما يؤثر على فرصة حصول المريضات على الخدمة أو على استفادتهن منها وعلى التزام بعض مقدمى الرعاية بالمعايير المهنية للأداء.

" كثير من المريضات ترفض إجراء الأشعة لأن جهاز الأشعة فى قسم الرجال، بالرغم من أننا نرسل معها عاملة لترافقها. وإذا وافقت على إجراء الأشعة قد لا يتم الفحص بالشكل الصحيح لأنها غالبا تقوم بإجراء الأشعة بدون خلع عباءتها وملابسها، مما يؤثر على وضوح صورة الأشعة، كما أن فنى الأشعة يتحرج من أن يوجهها لاتخاذ الوضعية المناسبة، وبعضهم يرفض الكشف على النساء. "(مشرفة قسم نسائى)

وتبرز هذه الحساسية تجاه التعامل بين الجنسين فى المراكز الصحية خلافًا لغيرها من القطاعات الصحية كالمستشفيات مثلاً، إذ يتم العمل فى بيئة منفصلة تمامًا فى غياب التنظيم والآليات والإمكانات التى تضمن عدم تأثير ذلك على مستوى الرعاية المقدمة وعلى سير العمل فى المركز.

وتحد حساسية التعامل بين الرجال والنساء من فعالية دور القيادات من مشرفين ومديرين وغيرهم، إذ يتردد بعضهم فى ممارسة صلاحياتهم ودورهم القيادى فى تطبيق الأنظمة أو الإجراءات عند التعامل مع الموظفات وبخاصة السعوديات.

"المفترض عندما يطبق النظام أن يتم الالتزام به فورًا، لكن انظرى مثلاً لمسألة الدوام الواحد الآن، منذ شهرين ونحن نترجى البنات حتى نقنعهم بتغيير الدوام وفقًا للنظام الجديد" (مشرف وقائى)

وبالنظر إلى تكرار التعليقات حول كفاءة والتزام الموظفات السعوديات فى هذا القطاع لا نملك إلا أن نتساءل هل يقع اللوم فقط على الموظفات؟وهل يتحمل المشرفون جزءًا من المسئولية عن إيجاد هذا المناخ غير المهنى، وهل هذه العوائق التى يواجهها المديرون حقيقية أم أنها نتيجة وجود افتراضات معينة لديهم عن النساء، ولترددهم فى ممارسة دور قيادى فعال؟ وبطرح هذا التساؤل على إحدى المشرفات كان لها هذا التعليق:

"النساء يعملن فى قطاعات كثيرة مختلطة كالمستشفيات والبنوك، و يلتزمن هناك، لأن فيها نظام، والإدارة نفسها ملتزمة، المشكلة فى الإدارة وليست فى الموظفة، الإدارة هى التى تفرض الالتزام فى العمل وليس العكس، بشكل عام كثير من الموظفات المخلصات لا يجدن من يقدم لهن كلمة شكر. السعودية الجيدة بعشر أجنبيات، وجميع السعوديات لدينا ممتازات، حتى المتسيبة منهن بكلمة تشجيع أو توجيه تتحرك، الأجنبية ليست نشيطة من فراغ وإنما لأنها تقيَم باستمرار لتجديد عقدها. "(مشرفة قسم نسائى)

ويقودنا هذا التعليق إلى الشكل الثانى من أشكال الحساسيات المرتبطة بتعدد الثقافات وهو ما يتعلق بالتعامل بين السعوديين وغير السعوديين. ونلمس من خلال المقابلات الشخصية أن الانطباعات والصور السائدة عن السعوديين وغير السعوديين تنعكس على التعاملات بينهم، حتى فى إطار العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تظل الحساسية قائمة.

" الأجنبى عادة يخاف، وطالما هو يحصل على مقابل مادى فهو يعمل بدون تقصير، لكن السعودى لا يخاف، بالذات لما يكون مديره أجنبيًا، ماذا سيعمل الأجنبى للسعودى؟ لا يملك شىء، لا يوجد رادع، الترقية والعلاوات لا تؤثر، لأن الواسطات والمجاملات موجودة، نحن نضطر أن نضع لهم تقييم أداء مرتفع، لأنهم يحرجوننا بالضغوط، وأحيانا نخصم عليهم ولا يتأثر شىء. "(مشرف وقائى – غير سعودى)

من هذا التعليق نلمس أن القيم السائدة فى قطاعات الرعاية الأولية لا تدعم دور القيادات غير السعودية، " الأجنبى لا يستطيع أن يعمل شىء للسعودى"، وخاصة فى ظل مناخ إدارى تسيطر فيه المحسوبيات والعلاقات الشخصية.

من جانب آخر نجد أن الممارسات السائدة تعزز الشعور بدونية الطبيب غير السعودى ويتمثل ذلك فى عدم إعطائه فرصة عادلة للتدريب وتنمية القدرات خلال وجوده بالمملكة والذى قد يطول لسنوات عديدة.

"ليس عيبًا أن يكون الطبيب غير سعودى، وأن تتاح له فرصة التدريب. جميع بلدان العالم تستقطب الكفاءات من البلدان الأخرى. هل تستنكف أمريكا من أن الدكتور أحمد زويل مصرى أو غير أمريكى؟ بالعكس، أعطت له الجنسية وقدرته. "(مدير فنى)

بالرغم من أن الوافدين يمثلون الغالبية العظمى من العاملين فى هذا القطاع إلا أنهم لا يحصلون على القدر المناسب من المشاركة والتمكين، بسبب الحساسيات المرتبطة بالجنسية إضافة إلى عدم الشعور بالاستقرار الوظيفى أو بالتقدير المعنوى.

"لا يوجد أمن وظيفى لدى غير السعودى، أعتقد أن جميع الأشخاص الذين قام على أكتافهم نظام الرعاية الصحية الأولية من غير السعوديين قيل لهم منذ بضع سنوات هناك قرار جديد بإحلال كل من أمضى أكثر من عشر سنوات متعاقدًا بسعودى أو بمتعاقد جديد، ونحن الآن ننتظر من سنة لأخرى استبدالنا بآخرين، وبدون أن يتم الدفاع عنا وعن عطائنا فى تأسيس هذا القطاع، ومعظمنا أمضى سنين طويلة هنا، ولدينا ولاء عالٍ جدًا، وهذا البلد هو جزء منا، وباعتقادى أن الأجيال الجديدة من المتعاقدين تختلف عنا من هذه الناحية، ولها أهداف وتوجهات أخرى، ولا تعرف المجتمع كما نعرفه، ولم تعاصر تكوين الرعاية الأولية وتتشرب مفاهيمها مثلنا، ولم تحصل على التدريب الذى حصلنا عليه. "(مشرف وقائى)

وهذا يهدد الاستقرار الوظيفى للعاملين ويتنافى مع شعورهم بالعدالة والتقدير لعطائهم.

٣- أساليب القياس والتحليل:

المعلومات والتخطيط:

تمثل عملية جمع المعلومات جزءًا من العمل اليومى لكل موظف بالمركز الصحى، إذ تجمع المعلومات لأغراض التخطيط و المتابعة وتقييم الأداء. وتعتبر الخطة السنوية عنصرًا هامًا فى عملية القياس والتحليل، إذ يقوم العاملون تحت إشراف المدير الفنى بإعداد هذه الخطة من واقع عملهم، ويضعون التقديرات المتوقعة للإنجاز ويحددون المعوقات المحتملة والمتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة. ترفع الخطة بشكل دورى للإدارة الإشرافية لتكون أساسًا لتقويم أداء المركز وتوفير مستلزمات التنفيذ والتغلب على معوقاتها. وبالرغم من أن القيادات تولى اهتمامًا كبيرًا للخطة السنوية، إلا إن المتأمل فى ملاحظات العاملين فى هذا القطاع حول الخطة السنوية يجد أن صياغة هذه الخطة أصبح هدفًا بحد ذاته، ولا ينظر للخطط كعنصر فى منظومة متكاملة ومترابطة للتخطيط لتحسين الأداء.

> *"الخطط التى توضع فى المراكز قد تكون غير دقيقة، ومبنية فى معظم الأمر على تقدير أو تخمين أو غالبًا ما تكون ارتجالية، والعاملون ينظرون لها بأنها عبء إضافى غير مدركين الهدف منها، ولا يربطون بينها وبين التطوير ويعتبرونها عملاً إجرائيًا روتينيًا، لأن عملية التقييم ليست ذاتية أى لا تتم على مستوى المركز، وإنما من قبل مشرف القطاع. "(مشرف قطاع)*

ولا يعود الأمر فقط إلى عدم إدراك العاملين للرؤية والهدف من وراء الخطة السنوية، وإنما يعود أيضًا إلى إدراكهم بأن الإحصائيات التى تتضمنها غير دقيقة. وبالرغم من الأهمية التى يوليها القائمون على هذا القطاع للخطة السنوية، إلا أن الكثيرين يرون أنها لا تمثل واقع العمل، ولا تتمتع بدرجة عالية من المصداقية والدقة، بل قد لا تعدو فى نظرهم أن تكون إجراء إداريًا روتينيًا

يتم لتلبية متطلبات الإدارات العليا. ويؤكد ذلك أحد المشرفين بشيء من السخرية:

"نحن نضحك على بعض، عندما أستلم خطة من مركز صحي، هو يضحك على وأنا عارف. وعندما أضع أنا خطة القطاع، أنا والمديرية نضحك على بعض، المسألة شكلية. عندما يسوء الشيء يسوء بجميع جوانبه، حتى الخطة أصبحت تدبلج!. "(مشرف وقائي)

مؤشرات الأداء:

يتم رصد العديد من المؤشرات لأداء المراكز الصحية بما يشمل الجوانب الفنية والإكلينيكية من نشاطها. إلا أن من الواضح أن تركيز هذه المؤشرات ليس بالضرورة على الفعالية أو الكفاءة وترشيد الاستخدام، وإنما على تقليص الاستخدام. فعلى سبيل المثال لاحظنا أن المؤشرات المتعلقة بالأدوية تركز على عدم استغلال المريض لمجانية الدواء للحصول على كميات أكبر وليس على دقة أنماط وصف الأدوية وصحتها. و يرى بعض المشاركين في هذه الدراسة أن معظم مؤشرات الأداء المستخدمة حاليًا لا تمثل نشاط المراكز الصحية وما يقوم به العاملون فيها معظم الوقت.

"طول النهار تطلب مني إحصائيات تأخذ مني وقتًا طويلاً وليست منطقية ولا أعرف كيف أحسبها، هناك أمور أهم من ذلك، المسئول لم ينزل للميدان ليعرف ما هي المؤشرات التي تقيس الأداء فعلا، عليه أن ينزل للواقع ويعرف ما هي الأمور التي تنقصنا ومن ثم يطالبنا بإعداد هذه الإحصائيات. كثير من الإحصائيات التي نقوم بجمعها لا تعني شيء ولا تمثل الواقع. " (مشرف فني)

إن شعور العاملين بأن متخذ القرار بعيد عن واقعهم، وأن جهد التخطيط لقياس وتحسين الأداء يتم بمعزل عن هذا الواقع، ينعكس على فعالية عملية القياس ومصداقيتها وقناعة العاملين بها ودعمهم لها. ولو نظرنا بالمقابل إلى

الزيارات التى يقوم بها المشرفون بشكل شهرى نجد أنها لا تعدو كونها إجراء تفتيشيًا، يخالف التوجهات الحديثة للجودة والتى تعزز الوقاية من الخطأ بدلاً من تقويم الخطأ.

أنظمة المعلومات:

نلمس من خلال القيادات القائمة على هذا القطاع أن هناك جهدًا كبيرًا للتخطيط لعملية قياس أداء الرعاية الأولية، وجهدًا أكبر فى جمع المعلومات المطلوبة من خلال نماذج عديدة تستكمل من قبل مقدمى الرعاية وترفع وفق منظومة من الإجراءات الإدارية للمسئولين فى القطاعات الإشرافية، وتتدرج حتى تصل لإدارة الإحصاء فى وزارة الصحة. بالرغم من هذا الاهتمام إلا أن نظام المعلومات القائم فى المراكز الصحية لا يعدو كونه نظامًا ورقيًا يتكون من مجموعة كبيرة من النماذج الروتينية المكررة والتى لا يتناسب البعض منها مع الغرض الذى وضع من أجله. وقد تحولت عملية القياس والتحليل - لأسباب مختلفة - من جهد هادف للتخطيط لتحسين الأداء إلى إجراء روتينى مجرد. وبالرغم من أن هناك عملية مستمرة لجمع المعلومات إلا أن هناك شعورًا قويًا لدى العاملين والمسئولين بأن هذه المعلومات لا تستغل بالشكل الأفضل، بل إن هناك من يرى بوجود درجة من المبالغة فى جمع المعلومات قد تمثل عبئًا غير مبرر على العاملين.

> *" نحن نستخدم ٢٢ استمارة فى المراكز الصحية ولكن هل تتضمن المعلومات المطلوبة لقياس وتحسين الجودة؟ هل هناك معلومات راجعة للمراكز؟ لا. جمع المعلومات هو مجرد إجراء. لو قابلتى مدير إدارة الإحصاء ستجدين لديه معلومات هائلة، لكن لا يستفاد منها ولا تستخدم فى التخطيط و لا تستخدم بالشكل الصحيح. " (قيادى)*

من ناحية أخرى فإن عدم قناعة العاملين وبعض المشرفين بالطريقة المتبعة للقياس وجمع المعلومات، والاعتقاد بأن عملية القياس المستمر مبالغ فيها ناتج

عن اعتقادهم بأنها تأتى على حساب رعاية المرضى، وأن تركيز عملية القياس على كم العمل وليس على نوعية الأداء.

"٢٠٪ من المعلومات التى نجمعها لأغراض تقييم الأداء والباقى فقط إجراء روتينى وتنفيذ للتعليمات لأنها تُطلب منا، ونجمعها تحسبًا لو زارنا مشرف أو مسئول. " (مشرفة القسم النسائى)

وتعد المبالغة فى جمع المعلومات وإجراء الإحصائيات مشكلة بحد ذاتها لكنها تصبح مشكلة أكبر إن كانت المعلومات التى تجمع لا تستخدم فعلاً لتحسين الأداء ولا توجد تغذية مرتدة للمراكز الصحية ومقدمى الرعاية. ويتضح من خلال التعليقات السابقة أن مختلف المبادرات الساعية إلى تدعيم مبدأ القياس والتحليل سواء من خلال الخطة السنوية أو برنامج الإشراف الداعم لم تنجح فى تحقيق أهدافها وترسيخ القناعة بها بين العاملين فى الميدان، بل تقلصت هذه العملية لتصبح مجرد إجراء روتينى يكرس ثقافة التفتيش. وتتبلور ثقافة التفتيش فى تركيز عبء التقويم على مشرفى القطاعات وتقليص دور المركز فى عملية التقييم الذاتى والتحسين المستمر.

٤- تنمية القوى البشرية:

العزلة المهنية:

تشير نتائج الدراسة إلى أن طبيعة العمل فى الرعاية الصحية الأولية قد توجد نوعًا من العزلة المهنية تحد من قدرة العاملين على مواكبة المستجدات فى مجال تخصصاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم. ويبدو من خلال تأكيد العاملين والمسئولين على السواء أن هذه العزلة المهنية لا تؤخذ فى الاعتبار عند وضع إستراتيجيات التدريب وتنمية الموارد البشرية، وبخاصة الطبية والفنية. ويلاحظ المسئولون أن من الوارد أن يقع الأطباء فى أسر هذه العزلة وأن يتخلفوا عن متابعة التطورات العلمية والتقنية بسبب قصور التدريب وعدم توافر بدائل للتدريب كالدوريات والكتب.

"نحن نلاحظ أن الأطباء فى المراكز لا يتعلمون أشياء جديدة لسنوات عديدة بسبب عزلتهم فى المراكز، هذا عدا أن الدورات المقدمة فى مركز التدريب فى معظمها لا تنفعهم كثيرًا من الناحية الإكلينيكية، فهى بطبيعتها سطحية وتركز على مفاهيم ومبادئ الرعاية الأولية. "(مشرف وقائى)

وتؤثر هذه العزلة المهنية على مواكبة الطبيب للمستجدات العلمية وقدرته على توفير أفضل رعاية ممكنة للمريض.

" لمدة ١٤ سنة كنت أعطى المرضى المصابين بارتفاع ضغط الدم دواء معينًا، وبعد التحاقى بدورة متخصصة، اكتشفت وجود أدوية جديدة وغيرت الطريقة التى اتبعها وأصبحت أتمكن من السيطرة على المرض لدى مرضاى، وهذا أدى إلى شعورى بالذنب والتقصير تجاههم طيلة السنوات الماضية. "(طبيبة ومشرفة قسم نسائى)

وتزداد أهمية التدريب مع زيادة معدلات الدوران الوظيفى و تنوع جنسيات العاملين فى المراكز الصحية وبالتالى تباين خبراتهم و خلفياتهم العلمية والمهنية مما ينعكس على أساليب الممارسة. من جانب آخر فإن العمل فى مجال الرعاية الصحية الأولية يختلف عن القطاعات الأخرى كالمستشفيات وغيرها من المرافق الصحية، لذلك فإن تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها على مبادئ صحة الأسرة والمجتمع يعد من أساسيات النجاح.

"فى السابق كان هناك حرص على أن يتشرب العاملون أسس ومبادئ الرعاية الأولية، قبل أن يمارسوا العمل الفعلى، لأن الموظف الجديد غالبًا لا يكون مطلعًا على هذه الأسس والمبادئ، لكن الآن الموظف يتعين وبعد خمسة أو ستة أشهر يلتحق بدورة فى مجال الرعاية الأولية. "(مشرف فنى)

معظم برامج التدريب المتاحة للعاملين فى هذا القطاع هى برامج تدريبية داخلية تعدها وتنظمها وزارة الصحة. أما البرامج التى تنظمها الجهات الخارجية كالجمعيات العلمية والمهنية والمنظمات الدولية أو المؤسسات الصحية فى القطاعات

الأخرى، فلا تدرج ضمن الخطط التدريبية، ولا توجد آلية محددة لتنظيم التحاق العاملين بها، بل إن الغالب فى الأمر أن يكون ذلك بمبادرة شخصية من الموظف.

عوائق التدريب:

إن أعباء العمل تمثل أهم عائق للالتحاق ببرامج التدريب أمام معظم العاملين وبخاصة الأطباء. وتقع مسئولية التنسيق لالتحاق العاملين بالدورات بما لا يخل بالعمل على المدير الإدارى و مشرف القطاع، وفى غياب الحرص على التدريب لدى أى منهما لا تكون هناك محاولة جادة لتجاوز عوائق التدريب، وتيسير أمر التحاق العاملين بالبرامج التدريبية، ويبقى الترشيح محصورًا على الذين لا يعملون فعلاً، أما الذين يخدمون عدد كبير من المرضى فستكون فرصتهم أقل للحصول على التدريب. ويجسد هذه الإشكالية المثال التالى:

فى أحد المراكز التابعة لنا أراد طبيب وطبيبة الأسنان الالتحاق بدورة معينة عن الأسنان ، طلبنا من مدير المركز أن يرشحهم، رفض، وقال عندنا عدد المرضى كبير ولا نستطيع ترشيحهما، غيابهما يسبب مشاكل وأنتم غير موجودين عندى وقت المشاكل، كلها تقع على رأسى، فتركناه لرأيه، ولم يلتحق أى منهما بالدورة" . (مشرف وقائى)

بالإضافة إلى عبء العمل فإن غياب الحافز وعدم تنوع الفرص التدريبية، وتدنى نوعية البرامج المتاحة تحد من الإقبال على التدريب.

٥- التكامل والتنسيق:

أظهرت نتائج الدراسة أن التكامل والتنسيق بين قطاعات الرعاية الصحية الأولية والقطاعات الأخرى كالمستشفيات والأجهزة الحكومية المختلفة كمؤسسات المجتمع وقياداته من محددات الجودة. وتمثل إحالة المرضى من المركز الصحى إلى المستشفى للحصول على استشارات طبية متخصصة أو إجراء فحوصات تشخيصية هى عنصر هام لنجاح الرعاية الصحية الأولية.

ويؤكد الأطباء المشاركون فى الدراسة قصور تطبيق نظام الإحالة ويعزون ذلك لعدة أسباب منها وجود منظور قاصر لدى مقدمى الرعاية فى المستشفى لمفهوم الإحالة ولدور المركز الصحى ولأطباء الرعاية الصحية الأولية، إضافة إلى عدم الاهتمام من قبل المسئولين بتفعيل النظام وضمان الالتزام بمقتضياته ومراقبة عملية التنسيق بين المركز والمستشفى.

"نموذج الإحالة هو مجرد ورقة يستخدمها المريض للدخول للمستشفى أو مراجعة أخصائى، بمجرد أن يراها الطبيب هناك يأخذها وقد يرميها فى الزبالة، والسبب أنه غير مقتنع بدور المركز وما نقوم به هنا، طبيب المستشفى يعتقد أن طبيب المركز يحيل المرضى لأنه لا يعرف كيف يعالجهم. "(مدير فنى)

هناك من يشير إلى أن المشكلة تكمن فى إجراءات الإحالة وأن المسئولية مشتركة بين المركز الصحى والمستشفى. فالمركز لا يتابع مرضاه المحولين ولا يقوم بالتنسيق لمواعيدهم، وكذلك بعض المستشفيات لا تقوم بدورها فى متابعة المرضى المحولين وضمان إرسال تقاريرهم للمركز. والمفترض - حسب نظام الإحالة – أن تكون فى المستشفى مكاتب تنسيق لهذا الغرض، وأن يكون بالمركز ضابط اتصال، ولكن هذا لم يعد مطبقاً فى مدينة كبيرة مثل مدينة الرياض.

من خلال ملاحظات المشاركين فى الدراسة نلمس كذلك أن تعثر عملية الإحالة قد يرتبط بمركزية خدمات المستوى الثانى، أى تركيزها فى المستشفيات الكبيرة والتى قد تتشتت فيها جهود التنسيق للمرضى المحولين وتصعب متابعتهم. هذا عدا ما يمثله ذلك من مشقة على المرضى يصفها التعليق التالى:

"أنا طبيب ولى أصدقاء فى وزارة الصحة وفى الشميسى (مجمع الرياض الطبى)، بالرغم من ذلك لو أذهب للشميسى أضيع. لا أدرى من أى بوابة أدخل، أو أية عيادة أراجع. وإن وصلت يمكن يقفل أمامى ١٠ أبواب قبل أن يفتح باب واحد. هذا وأنا ابن وزارة الصحة. فما بالك لو أتى إنسان من خارج هذا القطاع، ويكون عمره سبعين سنة و عنده ضغط و سكر و نظره

ضعيف، ويمكن يكون صايم استعدادًا لإجراء تحليل سكر، وبعدها بساعتين يفطر، ثم يجرى فحص آخر، هذا غير عملى وشاق جدًا على المريض. " (مشرف قطاع)

لذلك يقترح هذا الطبيب إيجاد مجمعات طبية فى كل قطاع صحى تضم مجموعة من التخصصات الطبية الأساسية التى تغنى عن المستشفى وتضمن تقديم الرعاية الخارجية التى لا تتطلب التنويم للمرضى المحولين من المراكز الصحية. ويمكن تشغيل هذه المراكز التخصصية بأطباء من المستشفيات يكلفون دوريًا بالعمل فيها، وهذا يسهم فى تعزيز إدراك هؤلاء لمفاهيم صحة المجتمع وتقديرهم لدور المراكز الصحية. من جانب آخر يمكن تفعيل مفاهيم خدمة المجتمع المطبقة فى دول أخرى بحيث يتبرع بعض الأخصائيين بوقتهم أحيانًا للخدمة فى هذه المراكز.

"لا يوجد مبرر للتحويل للمستشفى إذ بالإمكان أن يوجد فى كل قطاع مركز شامل يضم التخصصات الأساسية والمختبرات اللازمة ، و من خلال الشركات الطبية يمكن أن نوفر أجهزة الفحص والأشعة الصوتية، وبإمكاننا إقناع زملائنا الأخصائيين بعمل عيادات تخصصية دورية فى هذا المركز. تأتى بطبيب واحد شاب أفضل من أن ترسل ١٠ مرضى مسنين لمكان ما يضيعون فيه. كما يمكن أن نعتمد على مبدأ خدمة المجتمع، أى أن يحضر بعض الأطباء الأخصائيين بشكل دورى لهذا المركز أو مجمع العيادات من قبيل خدمة المجتمع، وهذا يساعد على أن يفهم هؤلاء الأطباء أهمية الرعاية الأولية و أن يتواصلوا مع زملائهم العاملين فيها. " (مشرف قطاع)

إصحاح البيئة والبرامج الوقائية:

يمثل إصحاح البيئة عنصرًا هامًا من عناصر الرعاية الصحية الأولية بالمملكة، إذ تناط بالمراكز الصحية مهمة مراقبة البيئة وذلك بالتنسيق مع

البلديات المحلية، نظرًا لانتشار هذه المراكز فى جميع مدن وقرى المملكة. وتمثل مكافحة الأمراض الوبائية من أولويات الرعاية الصحية الأولية فى المملكة، وقد تم تحقيق نتائج واضحة منذ تأسيس هذا القطاع فى مكافحة الأوبئة ومصادرها وتوفير بيئة صحية فى مختلف مناطق البلاد.

"يعد برنامج الطب الوقائى من أنجح البرامج، فقد سيطرنا على الكثير من الأمراض ومصادر العدوى وتأمين البيئة النظيفة والخالية من الأمراض"(مشرف وقائى)

وتشمل أنشطة إصحاح البيئة: التخلص من النفايات والصرف الصحى ومراقبة مياه الشرب والأغذية ومراقبة التجمعات السكانية. ويشير جميع المشاركين فى هذه الدراسة إلى تعثر هذا النشاط بشكل كبير لأسباب متعلقة بضعف التكامل والتنسيق بين المراكز الصحية والبلديات.

"جميع أنشطة إصحاح البيئة تتم بشكل أقل مما ينبغى فعلا (٣٠٪)، والسبب أن هذا العمل يعتمد بشكل أساسى على تبليغ ومخاطبة البلدية فى كل صغيرة وكبيرة، دورنا ينحصر فى الاكتشاف والتبليغ، وهذا هو العائق الوحيد، نحن نعمل بدون نتيجة، البلدية لا تتجاوب، ولا يوجد للمراقب الصحى أو المركز أى قيمة أو تأثير بالنسبة للمخالفين. " (مشرف وقائى)

ويبدو أن فقدان القناعة بجدوى نشاطات إصحاح البيئة، وعدم وجود صلاحيات لدى المراكز الصحية مقابل مسئوليتها عن مراقبة صحة البيئة، دفع بعض العاملين والمسئولين فى هذا المجال إلى التهاون فى عملهم والتخلى عن مسئوليتهم.

"المراقب الصحى مكلف بالتفتيش على المطاعم والمحلات، ولكن معظمهم لا يقوم بهذه المهمة، أغلب ما يقومون به هو كتابة اسم بعض المحلات والادعاء بأنهم زاروها وأنها سليمة. هم معذورون، يقولون نحن لا نملك صلاحية لعمل أى شيء. "(مشرف وقائى)

وتدريجيًا أصبح المسئولون عن إصحاح البيئة من مراقبين صحيين وأطباء وقائيين على قناعة بأن هذا العمل ليس من مسئوليتهم أو من مهام المراكز الصحية وأن من الأجدر أن يتولى القيام به من يملك صلاحية التوجيه و إيقاع العقوبة بالجهات المخالفة.

وتقوم المراكز الصحية بإجراء الاستقصاء الوبائى لحالات معينة وهذا يشمل تحديد مصدر العدوى وزيارة للموقع وتحديد المخالطين وتوجيههم للفحص والتنسيق مع المستشفى ومتابعة نتائج التحاليل، وتطعيم المخالطين إن لزم الأمر. ويتولى المركز الصحى مهمة الاستقصاء الوبائى للحالات التى تكتشف فى المستشفى، إلا أن هذا يتعثر بسبب ضعف التنسيق والتواصل بين المستشفى والمركز.

"البلاغات الواردة من المستشفيات عن الحالات الوبائية والتى يفترض بنا فى المراكز متابعتها وإجراء الاستقصاء الوبائى لها سيئة للغاية، لأنها تفتقر إلى دقة واكتمال المعلومة، . "(مشرف وقائى)

مشاركة المجتمع:

يتم تفعيل مشاركة المجتمع من خلال لجان أصدقاء وصديقات الصحة والتى تشكل فى كل مركز صحى من قيادات المجتمع وأصحاب الرأى والنفوذ فيه. ويفترض أن تعمل هذه اللجان وفق ضوابط محددة للجودة النوعية وأن يتم تقييم أدائها باستخدام مؤشرات خاصة بهذا الغرض. ويتضح من خلال المقابلات الشخصية أن معظم المراكز الصحية لم تقم بتشكيل لجان أصدقاء وصديقات الصحة أو لم تفعّلها لأسباب مختلفة.

"لجنة أصدقاء الصحة غير مفعلة، وهى تمثل عبئًا على العاملين بالمركز لأنهم قد لا يتمكنون من استقطاب رجال الأعمال للتبرع للمركز أو تحقيق ما يتطلع له هؤلاء من خلال تبرعهم. المفترض أن تكون اللجنة من المراجعين والمستفيدين من المركز. "(مشرف فنى)

ونلمس من هذا التعليق أن المفهوم السائد عن دور هذه اللجان ينحصر فى تنمية الموارد المالية وجمع التبرعات لتمويل نشاطات المركز، فى حين أن من المفترض أن تقدم هذه اللجان الدعم المعنوى والتنظيمى والتسهيلات التى تضمن تفعيل نشاط المركز إضافة إلى دورها فى تقديم المشورة والمشاركة فى تخطيط وتقويم نشاط المركز. وهذا التصور يقلص دور هذه اللجان فى مجال دعم وتعزيز برامج التوعية والتطوير الصحى وغيرها من المبادرات كالمسوحات الصحية والتى تتطلب تهيئة وتقبل المجتمع لكى تحقق أهدافها.

٦- نظم إدارة الجودة:

تنظيم جهود إدارة الجودة:

تعد إدارة الجودة جزءًا مهمًا من الرعاية الصحية الأولية، ومنذ تأسيس هذا القطاع كان هناك اهتمام كبير بالجودة. ومع كثرة المبادرات التى شهدها هذا القطاع لتطبيق أسس الجودة وأساليبها، إلا أن من الملفت للنظر عدم وجود إدارة أو برنامج أو وحدة إدارية لتنسيق جهود تحسين الجودة فى الرعاية الأولية. وبالرغم من وجود إدارة للجودة فى وزارة الصحة إلا أن تركيز نشاطها على المستشفيات حد من استفادة المراكز الصحية منها. كما لا توجد لجان للجودة فى المراكز الصحية أو حتى فى القطاعات الإشرافية، وإن وجدت مثل هذه اللجان، فإنها لا تعدو كونها مبادرات فردية غير مرتبطة بمنظومة متكاملة للجودة.

ونتيجة لعدم وجود هيكل إدارى يدعم مبادرات التحسين، تتسم جهود الجودة بعدم التنظيم وعدم الاستمرارية، ولا تعدو كونها جهود متقطعة أو مبادرات وقتية تنتهى بغياب المسئولين عنها. ومن خلال الملاحظة الميدانية نجد أن عدم وجود بنية تنظيمية أدى إلى تشتت جهود التحسين وغياب الآليات التى تكفل لها الاستمرارية.

"هناك محاولات يائسة ومهلهلة لتطبيق الجودة فى الرعاية الأولية" (مشرف قطاع)

من ناحية أخرى نجد أن هناك مقاومة لتطبيق نظم الجودة، ناتجة عن إقصاء العاملين عن مجهودات الجودة مما ينعكس على قناعاتهم بهذه المجهودات وبجدية الاهتمام بالجودة. ويعزز من هذه المقاومة وجود تناقض بين مفهوم الجودة والواقع الفعلى مما يؤدى إلى التشكيك فى توجهات الجودة ومبادرات التحسين.

" *أنا آخذ موقف من الجودة لأنى ما بأفهمش منها حاجة، التركيز عندنا على الكم وليس على الكيف وعلى عدم إثارة المشاكل. جميع مبادرات التحسين تأتينا من فوق*" *(مشرف وقائى)*

وبالرغم من أن هناك العديد من مبادرات التحسين المستمر التى قامت على أسس ومنهجيات علمية ووفقًا لأسس علمية وبالتعاون مع مؤسسات وهيئات علمية دولية كمنظمة الصحة العالمية، إلا أن كثيرًا من العاملين فى المراكز الصحية لا يعرفون شيئًا عن هذه المبادرات ولا يشاركون فيها. وبالتالى تبقى الفجوة قائمة بين جهد التخطيط والتنفيذ، وبين القيادات القائمة على التحسين وبين العاملين المسئولين عن تنفيذ هذه المبادرات ودعمها. ونظرًا لغياب المشاركة فإن جهود التحسين غالبًا تفقد الكثير من فرصتها للنجاح وتبقى منعزلة عن الواقع الميدانى، وخاصة وأن تطبيق الجودة لم يتخذ الطابع المؤسساتى ولم يندمج فى البناء التنظيمى والعمليات التنظيمية.

الأدلة الإرشادية وإجراءات تقديم الرعاية وفقًا للدلائل العلمية:

تستمد البروتوكولات العلاجية والأدلة الإجرائية أهميتها من الحاجة للقضاء على اختلافات الممارسة نظرًا لتنوع جنسيات العاملين فى هذا القطاع والتى تنعكس على جودة وتكلفة الرعاية المقدمة. لذلك تم إعداد العديد من الأدلة العلمية والمناهج الوطنية التى تهدف إلى إيضاح خطوات تقديم مختلف خدمات الرعاية الصحية الأولية. كما توفر المعلومة الأساسية للبعض ممن لا يملك القدرة على متابعة المستجدات العلمية وخاصة من يعملون فى مناطق نائية. ويؤكد القائمون على هذا القطاع وجود درجة من نقص الخبرة لدى بعض أطباء

الرعاية الأولية و عدم الالتزام بالأسس العلمية ومثال ذلك المبالغة فى وصف المضادات الحيوية فى غير مكانها الصحيح.

"هناك نسبة من الأطباء فى الرعاية الأولية لا يمارسون الطب بطريقة علمية صحيحة، مثلا حالات الأنفلونزا وهى أكثر الأمراض انتشارا فى المراكز نجد أن ٧٠٪ من الأطباء يصفون مضادات حيوية ومضادات الهستامين، بالرغم من أن هذا خطأ. "(مشرف وقائى)

وتتزايد أهمية البروتوكولات والأدلة الإرشادية مع توجه المراكز الصحية نحو برامج مكافحة الأمراض المزمنة والتى تمثل تحديًا كبيرًا فى مجتمع ينخفض لديه الوعى الصحى مما يضع عبء الاكتشاف المبكر ومسئولية الوقاية من المرض أو من مضاعفاته على مقدم الرعاية. هذا الأمر لا يمكن أن يتم فى غياب بروتوكولات واضحة تتضمن إجراءات تشخيصية ووقائية قبل الإجراءات العلاجية.

"المشكلة أننا نتعامل مع حالات كثيرة غير مشخصة من السكرى والضغط ونحن نرغب فى التركيز عليها، ولكن لابد من اكتشافها مبكرًا، والاكتشاف المبكر يتطلب بروتوكولاً، لا يصلح أن نعتمد على اكتشاف هذه الحالات فى العيادات." (مدير فنى)

كما نلمس من خلال ملاحظات العاملين فى هذا القطاع أن محاولات تقنين الممارسة من خلال إجراءات وأدلة العمل هى محاولات متقطعة وغير مستمرة، فكثير من العاملين لا يعرف عن هذه الأدلة شىء. ويتم نشر البروتوكولات بطريقة بيروقراطية تقليدية من خلال التعاميم الداخلية والتى يوقع الطبيب على استلامها وليس من خلال التعليم أو الفعاليات المهنية.

ومن خلال المقابلات مع العديد من العاملين فى هذا القطاع تبين أن واقع المراكز الصحية لا يساعد على اتباع التطورات العلمية، وأن الأجهزة والإمكانات اللازمة لتطبيق بعض البروتوكولات قد لا تكون متوافرة.

"بعض البروتوكولات تتطلب إمكانات معينة غير متوفرة باستمرار مثل المواد اللازمة لإجراء بعض الفحوصات الدورية و الضرورية لمرضى السكرى، وبالتالى فى كثير من الأحيان نحن لا نجرى هذه التحاليل. "(مشرفة قسم نسائى)

مناقشة النتائج:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات جودة الرعاية الصحية الأولية وذلك من خلال تطبيق منهجية البحث النوعى باستخدام المقابلات الشخصية مع فئات متنوعة من العاملين والقائمين على هذا القطاع. وقد أظهرت نتائج الدراسة تمحور محددات الجودة فى هذا القطاع فى ستة عناصر وهى: دور القيادات، الثقافة التنظيمية، أساليب القياس والتحليل، نظم إدارة الجودة، تنمية القوى البشرية، التكامل والتنسيق. وقد تضمنت كل من هذه المحددات عددًا من العناصر الفرعية التى تمثل عوامل مؤثرة بدورها فى جودة الرعاية الصحية الأولية. تبين من خلال الدراسة أن الدور القيادى يعد من أهم مقومات تحسين الجودة فى قطاع الرعاية الصحية الأولية. وقد لعبت القيادات دورًا بارزًا فى تحقيق انطلاقة قوية للرعاية الصحية الأولية فى المملكة وتحقيق أهدافها وإيجاد رؤية مشتركة مع الأطراف المعنية بها وترسيخ رسالتها ومبادئها. وتتميز القيادات الفاعلة فى هذا القطاع بامتلاك التخصص والتأهيل الجيد، والقناعة والإيمان بالرعاية الصحية الأولية و قدرتها على تحقيق الأهداف الصحية للمجتمع. وتنجح هذه القيادات لارتباطها بالواقع الميدانى، وتدرجها فى العمل بدءًا من المراكز الصحية فى المدن والقرى والهجر، وتواصلها المستمر مع العاملين وقدرتها على كسب ثقتهم وولائهم ولعب دور القدوة الساعية إلى ترسيخ قيم العطاء والمسئولية والدافعية للعمل وروح الفريق والعمل الجماعى.

بالرغم من قوة الدور القيادى الذى واكب انطلاقة الرعاية الصحية الأولية إلا أن المراحل التالية شهدت قصورًا فى دور القيادات نتيجة لكثرة تغيير المسئولين فى المراكز القيادية، مما أدى إلى تذبذب أولويات السياسة الصحية وتغيير الرؤى

والإستراتيجيات والبرامج و تراجع الأهمية التى تحتلها الرعاية الصحية الأولية فى منظومة الخدمات الصحية. ويتمثل قصور الدور القيادى فى سيادة أنماط سلبية من الممارسات القيادية المنعزلة عن العمل الميدانى والتى تكرس السلطة وتغفل المشاركة والتواصل مع العاملين ولا تظهر التزام قوى بمبادرات التحسين. كما يرتبط هذا القصور بضعف إستراتيجيات تنمية القيادات وغياب معايير اختيار القيادات المناسبة وضعف توجهات السعودة وندرة القيادات السعودية المؤهلة فى هذا القطاع وبعد معظمها عن واقع العمل الميدانى وتمركزها فى الإدارات المركزية. وتؤكد هذه النتائج ما أشار له (Jarallah And Khoja, 1998) من أن نسبة كبيرة من مشرفى الرعاية الصحية الأولية لم تتلق التدريب على المهارات الإدارية.

ونتيجة لمركزية الإدارة يضعف دور الإدارات الوسطى والتنفيذية فى ضمان الاستمرارية والاستقرار للرؤى والبرامج والسياسات، كما يضعف الدور القيادى على مستوى المركز الصحى وخاصة مع نقص تأهيل مديرى المراكز ومشرفات الأقسام النسائية. وتقبع الأقسام النسائية فى المراكز الصحية فى عزلة إدارية ومهنية، وتعانى خللاً فى آلية العمل والإدارة والتنظيم، وهذا الخلل يمثل انعكاسًا لقصور النظام الإدارى فى هذا القطاع والذى تمتد جذوره إلى الثقافة السائدة فى المجتمع وإلى غياب الرؤية ونقص الكفاءة لدى القيادات الإدارية بما فيها مشرفات القسم النسائى، ومديرو المراكز، ومشرفو القطاعات. ونتيجة لنقص القدرات القيادية وغياب الرؤية وضعف السلطة ونقص التوجيه، توجد ثقافة سلبية لا تشجع المبادرة وتحد من الإبداع، ولا تحقق مشاركة وتمكين العاملين فى جهود التحسين. وفى هذا المناخ التنظيمى تبرز المشاعر الشخصية والتعامل غير المهنى الذى تتداخل فيه الحساسيات الشخصية، وتضعف الرقابة الذاتية وحس المسئولية والالتزام المهنى وإرادة التحسين.

وإذ يمثل الأطباء الوافدون من مختلف الجنسيات الأغلبية بين أطباء هذا القطاع فإن هذه الدراسة وجدت أن اختلاف الثقافات والأمور المتعلقة بالتعاقدات

السنوية والاستقرار الوظيفى تمثل عوامل مؤثرةً فى البيئة التنظيمية، وهذا يتفق مع ما وجدته إحدى الدراسات السابقة (Al-Shammari et al. 1995). ولا شك أن من غير الممكن أن تتحقق الجودة فى ظل عدم استقرار القوى العاملة وفى غياب السياسات التى تحد من الدوران الوظيفى وتمكين العاملين. كما أن هذا يخل بمبدأ التمكين والذى لا يفرق بين مواطن ووافد طالما أن الحاجة إلى الوافد لا تزال قائمة وطالما أنه يمثل عنصرًا أساسيًا لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

منذ بداية تطبيق نظام الرعاية الصحية فى المملكة كان هناك تركيز واضح على الجودة وعلى اتباع الأسس العلمية وتقديم نموذج مميز للرعاية الصحية الأولية ينسجم مع معطيات الواقع ومتطلباته ويواكب التطورات العالمية فى هذا المجال. لذلك يظهر الحرص الكبير على إيجاد العديد من الأدلة الإرشادية للعاملين فى هذا القطاع ومنها دليل الجودة النوعية للرعاية الصحية الأولية فى بداية التسعينيات الميلادية وغيره من الأدلة والبروتوكولات. كما شهد هذا القطاع العديد من المبادرات والبرامج الطموحة الهادفة لتطوير الأداء وتقديم الخدمات التى تواكب احتياج المجتمع ومنها برامج رعاية الحوامل والتحصين الشامل والتى حققت نتائج متميزة، إضافة إلى البرامج التى أدخلت لاحقًا كنظام الإحالة وبرامج العيادات المصغرة وبرنامج الإشراف الداعم. وبالرغم من تعدد مبادرات التحسين إلا أن معظمها لا يعدو كونه جهودًا متقطعة ومشتتة أو مبادرات وقتية أو فردية تفتقر إلى مقومات الاستمرار نتيجة لعدم استمرارية القيادات وتذبذب التوجهات الإدارية. هذا وتتعثر مجهودات الجودة فى هذا القطاع، بسبب أنها لم تأخذ الطابع المؤسساتى ولم تدمج فى البناء التنظيمى والعمليات التنظيمية، ولم تخصص إدارة أو لجنة لتتولى مهام تنسيق مجهودات التحسين المستمر. لذلك تفقد مبادرات الجودة فاعليتها واستمراريتها وتعجز عن أن تقدم منهجًا يعتمد على الشراكة وتلتزم به الأغلبية العاملة فى الميدان، مما يجعلها تفقد الكثير من فرصتها للنجاح وتبقى منعزلة عن الواقع الميدانى. ومن الملاحظ أن الكثير من أساليب إدارة الجودة وأدواتها تجرد من مضمونه وأصبح يطبق بطريقة روتينية غير فعالة وبمركزية شديدة.

وهذا ينطبق على عملية القياس والتحليل، والتى تحتل أهمية بالغة فى هذا القطاع ولكنها تتعثر عند التطبيق. إذ تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود رؤية مشتركة وقناعة بعملية الرصد والقياس، مما يجعلها إجراء روتينيًا مجردًا يكرس ثقافة التفتيش ويضع عبء التقويم على القيادات ويطغى على الرقابة الذاتية والمسئولية المهنية وإرادة التحسين. ويؤدى انتشار ثقافة التفتيش إلى الخوف من التقييم والمحاسبة ونقص تمكين العاملين وضعف مشاركتهم فى مجهودات التحسين وبالتالى تدنى فرص نجاح هذه المجهودات وتحقيقها لأهدافها. ولاشك أن ترسيخ ثقافة تعتمد على القياس والتحليل والمعلومات غاية فى الأهمية والصعوبة فى آن واحد، وذلك لما يتطلبه ذلك من تغيير فى الممارسات والمفاهيم الراسخة بين العاملين، إضافة إلى المتطلبات التقنية والفنية والتنظيمية لإيجاد أنظمة معلومات على قدر من الكفاءة والفعالية. وتشير (Proctor, and Camp bell, 1999) إلى أن عملية القياس بحد ذاتها لا تمثل تحسينًا للجودة، وقد تؤدى إلى نتائج عكسية فى بعض الأحيان لأنها تؤثر فى الروح المعنوية للعاملين وتشتت الانتباه عن نشاطات أخرى هامة متعلقة بالجودة إلا أنها غير قابلة للقياس، وتؤكد أن القياس يصبح أكثر قيمة فيما لو ارتبط بالتعليم المستمر والتطوير. وتتعثر عملية القياس والتحليل بشكل كبير بسبب قصور أنظمة المعلومات وعدم توافر الإمكانات المادية والبشرية والتقنية اللازمة للقيام بها بكفاءة ودقة. كما تتدنى فعالية عملية القياس والتحليل نظرًا لأن مؤشرات الأداء تركز على الجوانب الكمية دونًا عن نوعية الخدمات المقدمة، والبعض منها لا يمثل واقع العمل، مما يحد من إمكانية الاستفادة منها لأغراض التحسين.

وتؤكد نتائج الدراسة أن انطلاقة الرعاية الصحية الأولية شهدت اهتمامًا كبيرًا بنشر ثقافتها والمبادئ التى ترتكز إليها وعناصرها الأساسية من خلال برامج التدريب والتعليم المستمر الموجهة للعاملين فى هذا القطاع وخاصة المستجدين منهم. بالرغم من الاهتمام بالتدريب إلا أن فرص التدريب لا تتلاءم والاحتياجات التدريبية للعاملين فى هذا القطاع من الناحية الكمية والنوعية،

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة (Kalantan et al. 1999, Jarallah et al.1998, Al-Shammari, et al. 1994).

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن بيئة المراكز الصحية تتسم بعزلة مهنية تفرضها طبيعة العمل، وعدم توافر المناخ المهنى الذى يعزز تواصل العاملين فى هذا القطاع مع بعضهم ومع غيرهم وتبادل الخبرات والاطلاع على المستجدات العلمية والتقنية والعمل المهنى المشترك مما يبث شيئًا من الحيوية والتجديد الهادف للتطوير، وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التى تؤكد عزلة العاملين فى هذا القطاع وضعف مواكبتهم للمستجدات العلمية والتقنية (Ali et al. 1995, Al-Ansary and Khoja 2002). ويشير (Baker,1998) إلى أن من أهم التحديات التى تواجه قطاعات الرعاية الصحية الأولية عدم تماسك بنيتها التنظيمية، إذ إن هذه الخدمات تقدم من خلال مراكز صحية أو عيادات صغيرة غير مترابطة ومثقلة بالأعباء مما يجعلها فى عزلة مهنية وإدارية شبه تامة، وأن هذه العزلة تسهم بدورها فى عرقلة تطبيق الرعاية الصحية المناسبة وتوجد فروقات كبيرة فى الأداء وقد تؤدى فى بعض الأحيان إلى وجود أنماط غير مقبولة من الممارسة.

وتعد الشراكة مع أفراد المجتمع وقياداته ومؤسساته من أهم المبادئ التى تقوم عليها الرعاية الصحية الأولية فى المملكة. وبالرغم من أهمية التكامل والتنسيق، إلا أن نتائج الدراسة تشير إلى أن الكثير من نشاطات الرعاية الأولية يتعثر نتيجة لغياب الشراكة وضعف التنسيق وخاصة مع المستشفيات من خلال نظام الإحالة، ومع البلديات المحلية لأغراض إصحاح البيئة ومكافحة الأمراض الوبائية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التى أكدت قصور التكامل والتنسيق وضعف مشاركة المجتمع (Khattab et al., 1999; Al-Khaldi et al 2002).

وبناء على نتائج هذه الدراسة فقد تم تحديد بعض مقومات تطبيق الجودة فى هذا القطاع بما يسهم فى الارتقاء بالأداء وتفعيل تطبيق منهجيات الجودة.

مقومات نجاح تطبيق الجودة فى الرعاية الصحية الأولية:

أولا - دور القيادات:

١- تفعيل التزام القيادات ودورها فى تحقيق أهداف الرعاية الصحية الأولية وإيجاد رؤية ثابتة ومشتركة مع جميع الأطراف المعنية بها.

٢- تنمية القيادات المتخصصة لتقوم بإدارة دفة هذا القطاع وتنمية قدراتها وولائها وإيمانها لتتمكن بدورها من غرس رسالة وقيم ومبادئ الرعاية الصحية بين العاملين.

٣- تفعيل برنامج الإشراف الداعم ودعمه بالقيادات المؤهلة وبرامج التدريب المستمر.

ثانياً - البيئة والثقافة التنظيمية:

١- توفير المناخ المهنى وتعزيز النشاطات العلمية والفكرية وتشجيع انخراط جميع العاملين فيها وتيسير اطلاعهم على المستجدات العلمية والتوجهات المهنية.

٢- بناء ثقافة تنظيمية تدعم مبادئ الجودة وترسخ هذه المبادئ فى القناعات والقيم والمسلمات والأخلاقيات السائدة فى هذا القطاع.

٣- تمكين العاملين وتشجيع المبادرة والمشاركة فى مجهودات التحسين.

٤- تنمية مهارات التعامل فى ظل التعدد الثقافى السائد فى القطاع الصحى، ووضع الإستراتيجيات المناسبة لتمكين جميع العاملين من التعامل مع بيئات وثقافات متنوعة واحترام هذه التعددية وتجنب الحساسيات الشخصية المبنية على العرق أو النوع، والقضاء على التمييز على أساسها.

ثالثاً - إدارة الجودة:

١- إيجاد بنية مؤسسية تدعم جهود تحسين الجودة وتنظمها وتكفل استمراريتها وتجعلها جزءًا أساسيًا من جميع جوانب النشاط.

٢- تفعيل دور الجمعيات العلمية والمهنية فى إعداد البروتوكولات والدلائل الإرشادية وفقًا للحقائق العلمية وتقييمها بشكل مستمر وتحديثها ونشرها بين العاملين فى هذا القطاع.

٣- اعتماد أسلوب المراجعة الطبية (Medical Audit) الدورية لتقييم الأداء الإكلينيكى والاستفادة من نتائج المراجعة فى تطوير الممارسة وفى برامج التعليم المستمر.

٤- تفعيل مشاركة العاملين فى تقويم وتطوير الأداء والتحسين المستمر من خلال الأساليب الجماعية لحل المشكلات والدراسة الجماعية للحالات.

٥- القضاء على ثقافة التفتيش وتنمية ثقافة التقييم الذاتى سواء على مستوى المركز الصحى أو الفريق الصحى أو الأفراد.

رابعًا - القياس والتحليل والتخطيط:

١- بناء نظم وشبكات معلومات متكاملة تربط المراكز الصحية والإدارات الإشرافية وتدعم جهود التخطيط والمتابعة وقرارات التحسين المستمر.

٢- إيجاد آليات لتوفير التغذية المرتدة للمراكز الصحية حول الخطة السنوية وتقارير الأداء والاستجابة للمتطلبات اللازمة لتحقيق الخطة والصعوبات التى قد تعترض تنفيذها.

٣- تدريب العاملين على المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الصحى وأهميته فى تحقيق التحسين المستمر للأداء حتى لا يصبح إعداد الخطة هدفًا فى ذاته وإنما وسيلة لتحسين الأداء.

٤- إيجاد آليات لقياس رضاء المستفيدين من خدمات الرعاية الصحية الأولية وتوظيف النتائج لتطوير الأداء.

خامساً - تنمية القوى العاملة:

١- وضع إستراتيجيات التوطين من خلال برامج الشراكة مع المؤسسات التعليمية فى القطاعين الحكومى والخاص، ودعمها بالسياسات المناسبة والحوافز المادية والوظيفية التى تشجع المزيد من المواطنين على الانخراط فى مجال الرعاية الأولية.

٢- إيجاد منظور مختلف للسعودة فى القطاع الصحى يعزز مساهمة الوافدين فى بناء هذا القطاع ويحفزهم على الاستمرار فى العطاء وينمى شعورهم بالاستقرار الوظيفى.

٣- التحول من العقود السنوية إلى عقود أطول نسبيًا تعزز الشعور بالأمن الوظيفى وتحد من تسرب القوى العاملة وتفعل مشاركة الوافدين فى جهود التحسين.

٤- تدريب العاملين على مفاهيم وأسس الجودة بما فى ذلك أساليب القياس والتحليل.

٥- وضع إستراتيجيات متكاملة لتنمية القوى العاملة تتضمن برامج تدريبية متنوعة تشمل المهارات السلوكية والفنية وتتساوى فرص جميع العاملين فى الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم المستمر.

٦- الاهتمام بتطوير المهارات الإكلينيكية للأطباء وربط التدريب ببرامج الرعاية الأولية ومبادرات التحسين المستمر.

٧- وضع البدائل المناسبة للتغلب على عوائق التدريب وأهمها عبء العمل والتى يمكن تجاوزها بإيجاد جداول للتغطية بعاملين من المستشفيات أو المراكز الصحية الأخرى.

٨- إيجاد الحوافز المادية والوظيفية التى تشجع العاملين على الالتحاق بالتدريب.

سادساً - تنظيم نشاطات الرعاية الصحية الأولية:

١- إيجاد مجمعات طبية فى كل قطاع تضم مجموعة من التخصصات الطبية الأساسية التى تغنى عن المستشفيات وتضمن تقديم الرعاية الخارجية الثانوية والخدمات التخصصية والتشخيصية للمرضى المحولين من المراكز الصحية.

٢- دعم وتعزيز برامج رعاية الأمراض المزمنة وتوفير الكوادر المؤهلة والإمكانات والتجهيزات اللازمة لإجراء الفحوصات الدورية.

٣- إيجاد بدائل عملية لتحقيق مشاركة المجتمع تتلاءم مع الواقع الفعلى وقدرات المراكز الصحية، ويمكن الاكتفاء بتشكيل مجالس أو لجان صحية على مستوى القطاعات عوضًا عن الأحياء لتقوم بدور فاعل فى دعم أنشطة الرعاية الأولية.

٤- تنمية قدرات الفئات الفنية المساندة لتقوم بدور أكبر فى خدمة المرضى ومساندة الأطباء وتخفيف العبء عنهم ليتمكنوا من إجراء الاستشارة الطبية بشكل متكامل ودقيق.

المراجع

1- Al-Ansary, L. and Khoja, T. (2002). "The Place of Evidence-Based Medicine Among Primary Health Care Physicians in Riyadh Region, Saudi Arabia". **Family Practice**, 19(5): 537-542.

2- Al-Faris, EA., Al-Taweel, A. (1999). "Audit of prescribing patterns in Saudi primary health care". **Annals of Saudi Medicine.**19(4): 317-321.

3- Al-Faris EA, Al-Dayel, MA, Ashton C. (1994). "The Effect of Patients' Attendance Rate on Consultation in a Health Centre in Saudi Arabia". **Family Practice**, 11 (4)446-52.

4- Ali, M., Mahmoud, M. (1993). "A study of Patient Satisfaction with Primary Health Care Services in Saudi Arabia", **Journal of Community Medicine**, 18 (1):49-54.

5- Al-Khaldi, Y., Al-Sharif, A., Al-Jammal, M., Kisha, A. (2002). "Difficulties faced when conducting primary health care programs in rural areas", **Saudi Medical Journal**, 23(4):384-387.

6- Al-Khaldi, Y., Khan, M. (2000) "Audit of a Diabetic Health Education Program at a Large Primary Health Care Centre in Asir Region". **Saudi Medical Journal**, 21(9): 838-842.

7- Al-Shammari, S. Khoja, T., and Al-Subaie, A. (1995). "Job Satisfaction and Occupational Stress Among Primary Care Centre Doctors". **International Journal of Mental Health**, 4(4): 85-95.

8- Al-Shammari, S. (1989). "What sort of consultation? A study of the quality of patient-doctor encounter in a primary care clinic", Abstracts of the symposium on primary health care **"Training and Quality in Primary Health Care"**, December 10-11,, Riyadh, MOH.

9- Al-Shammari, S. and Khoja, T. (1994). "An Assessment of the Current Status of Continuing Medical Education (CME) Among Primary Health Care Doctors 'A Case for the Creation of A National CME Body'". **Saudi Medical Journal**, 15 (6): 443-449.

10- Campbell S M, Sheaff R, Sibbald B, Marshall M N, Pickard S, Gask L, Halliwell S,Rogers A, Roland M O. (2002). "Implementing clinical governance in English primary care groups/trusts: reconciling quality improvement and quality assurance". **Quality and Safety in Health Care**, 11:9-14

11- Dashash, N. And Mukhtar, S. (2003). "Prescribing for Asthmatic Children in Primary Care: Are we Following the Guidelines?" **Saudi Medical Journal**, 24 (5): 507-511.

12- Jarallah, J. Khoja, T. And Mirdad, S. (1998). "Continuing Medical Education and Primary Care Physicians in Saudi Arabia: Perception of Needs and Problems Faced". **Saudi Medical Journal**, 19(6): 720-727.

13- Jarallah, J. and Khoja, T. (1998). "Perception of Supervisors of their role in Primary Care Programmes in Saudi Arabia". **Eastern Mediterranean Health Journal**, 4(3): 530-538.

14- Kalantan, K., Al-Taweel,A., Abdul Ghani, H. (1999). "Factors Influencing Job Satisfaction Among PHC Physicians in Riyadh, Saudi Arabia", **Annals of Saudi Medicine**, 19(5).

15- Khattab, M; Abolfotouh, M; Al-Khaldi, Y; Khan, M. (1999). "Studying the Referral System in One Family Practice Centre In Saudi Arabia", **Annals of Saudi Medicine**, 19(2).

16- Khoja, T. Al-Shehri, A, Khawaja, A. (1997). "Patterns of referral from health centres to hospitals in Riyadh region". **Eastern Mediterranean Health Journal**, 3(2): 236-243.

17- Khoja, T., and Kabbash, I. (1997). "Perception of Mid-Level Health Managers about Primary Health Care Implementation Obstacles". **Tanta Medical Journal**, 25(1): 841-861.

18- Mahfouz A, Shehata A, Mandil A, et al. (1997). "Prescribing Patterns at Primary Health Care Level in the Asir Region, Saudi Arabia: An Epidemiologic Study." **Pharmacoepidemiology Drug Safety**, 6(1):197-201.

19- Mansour, A., Al-Osaimi, M. (1993). "A study of Satisfaction among primary health care patients in Saudi Arabia", **Journal of Community Health**, 18 (3):163-73.

20- Marshall, MN. (1999). **"Improving quality in general practice: qualitative case study of barriers faced by health authorities"**. BMJ,319:164-7.

21- Ministry of Health. "**Annual Health Report**, 1424H", Ministry of Health, Saudi Arabia.

22- Proctor, S.; Campbell, J. (1999). "A developmental performance framework for primary care", **International Journal of Health care Quality Assurance**, 12 (7): 279-286.

23- Qatari, G. and Haran, D. (1999). "Determinants of Users' Satisfaction with Primary Health Care Settings and Services in Saudi Arabia". **International Journal of Quality in Health Care**, 11(6): 523-531.

24- Stevenson K, Baker R, Farooqi A, Sorrie R, Khunti K. (2001). "Features of primary health care teams associated with successful quality improvement of diabetes care: a qualitative study". **Family Practice**,18(1):21-6.

25- Strauss, A.L., Corbin, J. (1990). **"Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Practice"**, Sage, Newbury Park, CA.

26- Tomlin, Z., Humphrey, C., Rogers, S. (1999). **"General practitioners' perceptions of effective health care"**. BMJ V(318).

الملحق

قائمة الأسئلة الاسترشادية للمقابلات الشخصية

دور القيادات:

- هل أظهرت القيادات العليا الالتزام بالتوجه نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر؟
- هل أظهرت القيادات العليا القدرة على إدارة التغيير (التنظيمى، التقنى) اللازم لتحسين الجودة؟
- هل تتجاوب القيادات العليا مع مقترحات تحسين الجودة؟

القياس والتحليل:

- هل يعتمد المركز على المعلومات المتنوعة حول جودة الخدمات لإجراء التحسينات المقترحة؟
- هل يسعى المركز باستمرار إلى تحسين الطريقة التى يستخدم بها المعلومات حول جودة خدماته؟
- هل يسعى المركز باستمرار إلى تحسين دقة وملاءمة معلوماته حول جودة الخدمات؟

مشاركة العاملين فى تخطيط الجودة:

- هل يشارك العاملون فى عملية التخطيط لتحسين الجودة؟
- هل يلعب العاملون فى المجالات غير الإدارية دورًا هامًا فى تحديد أولويات التحسين؟
- هل يملك العاملون سلطة علاج المشكلات فى الأقسام التى يعملون بها فى حال عدم الالتزام بمعايير الجودة؟

تنمية الموارد البشرية:

- هل يتم تدريب العاملين على استخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتعزيز مجهودات الجودة؟
- هل يتم توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين مهاراتهم الوظيفية وأدائهم لعملهم؟
- هل يتم إعطاء العاملين الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لقاء مساهمتهم فى تحسين الجودة؟

إداره الجودة:

- من الذى يبادر بتطوير طرق العمل فى المركز؟
- هل يعمل المركز عن قرب مع الموردين لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم؟
- هل توجد أدلة إرشادية للعاملين وبروتوكولات علاجية للأمراض الشائعة؟

نتائج الجودة:

- هل أظهر المركز خلال السنوات القليلة الماضية تحسنًا ملموسًا فى جودة الخدمات المقدمة للمرضى؟
- هل حقق المركز رضاء المستفيدين؟
- هل تحسنت خلال السنوات القليلة الماضية جودة خدمات الأقسام الإكلينيكية المساندة؟
- خلال السنوات القليلة الماضية هل أظهر المركز انخفاضًا واضحًا فى تكلفة الأداء مع تحسن مستمر للجودة؟

التركيز على العملاء:

- هل يسعى المركز إلى تقدير احتياجات المرضى وتوقعاتهم؟
- كيف يتم التعامل مع شكاوى المرضى؟

إدارة الربح فى الشركات السعودية

الدكتور محمد بن سلطان السهلي
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العــــامــــة
● المجلد الســـادس والأربعـون
● العــــــدد الثـــــالث
● رجــــــــب ١٤٢٧هـ
● أغــــــسطس ٢٠٠٦م

إدارة الربح فى الشركات السعودية

د. محمد بن سلطان السهلي❖

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تناول ظاهرة إدارة الربح فى الشركات المساهمة السعودية من خلال تقدير الاستحقاق الاختيارى فى الشركات السعودية، ودراسة بعض الدوافع الأساسية التى تجعل إدارة الشركات تمارس إدارة الربح فى المملكة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات السعودية تمارس الاستحقاق الاختيارى (إدارة الربح) بطريقة موجبة وسالبة بنسب تراوح بين (- ٣,٥ ٪)، و(٤,٧٪)، حسب القطاعات. كما دلت النتائج أن الشركات الزراعية (الصناعية) هى أكبر (أقل) القطاعات من حيث ممارسة إدارة الربح.

كما أظهرت الدراسة أن الشركات السعودية تقوم بإدارة الربح بدافع المحافظة على المستوى المتوقع للأرباح، حيث تمارس الاستحقاق بطريقة موجبة عند انخفاض الربح أو عند تحقيق خسائر منخفضة نسبيًا، وتمارس الاستحقاق بطريقة سالبة عندما تكون الأرباح عالية مقارنة بالسنوات السابقة. ومن الدوافع التى تبرر ممارسة إدارة الربح فى البيئة السعودية رغبة الشركات فى الحصول على زيادة فى رأس المال، فقد أوضحت النتائج أن الشركات تقوم باستخدام الاستحقاق المحاسبى لزيادة الأرباح فى السنوات التى يتم فيها زيادة رأس المال. كما أبرزت هذه الدراسة عدم وجود تأثير لنسبة مديونية الشركة فى ممارسة إدارة الربح، بمعنى أن التمويل الخارجى ليس دافعًا للشركات السعودية لتمارس إدارة الربح.

وتوصى الدراسة بضرورة إعادة النظر فى وسائل ومعايير الإفصاح السائدة فى المملكة أخذًا فى الحسبان طبيعة القطاعات التى تنتمى إليها الشركات.

يواجه المديرون ضغطًا كبيرًا ومستمرًا للقيام بما يسمى "تجميل/ الدخل" Earnings (Income) Smoothing؛ حتى إن بعض المديرين فى أكبر (٥٠٠) شركة أمريكية يرون أن المهمة الأولى للإدارة هى تجميل الدخل (Lommis, 1999) ووفقًا لهذه الرؤية، أثبتت الدراسات العلمية أن المديرين يقومون باستخدام الاستحقاق الاختيارى لتقليل التقلبات فى الأرباح مثل: (Watts and Zimmerman 1996; Subarmanyam 1996). والواقع أن إدارة

❖ أستاذ المحاسبة المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

الأرباح ظاهرة عامة تثير قلق المسئولين عن أسواق المال وواضعي المعايير المحاسبية لتأثيرها المباشر فى جودة الأرباح المنشورة، ولتأثيرها غير المباشر فى وضع السوق المالى. وفى هذا المجال، ركزت الدراسات المحاسبية على الاستحقاق الاختيارى باعتباره الوسيلة الأساسية لتجميل الدخل.

والواقع أن موضوع إدارة الأرباح من أكثر الموضوعات نقاشًا فى المحاسبة المالية خلال العقد الماضى. وعلى الرغم من ذلك ركزت أغلب تلك الدراسات على تلك الظاهرة فى الدول الأنجلوساكونية؛ مما أدى إلى ندرة واضحة فى دراسة تلك الظاهرة على مستوى الدول العربية. ولاختلاف النظم التشريعية والمحاسبية بين الدول؛ كان من الصعب تعميم نتائج الدراسات الغربية على البيئات الأخرى، فكانت دراسة تلك الظاهرة على مستوى المملكة العربية السعودية ضرورة حتمية.

وعلى الرغم من اهتمام بعض الدراسات المحاسبية فى المملكة مؤخرًا بدراسة خصائص الدخل فى المملكة، إلا أن ظاهرة إدارة (التلاعب فى) الربح فى الشركات السعودية لم تأخذ نصيبها من الدراسة والبحث. فعلى سبيل المثال قام Alsehali and Spear (2004) بدراسة خصائص الدخل فى المملكة والعلاقة بين مكونات الدخل وتقييم الشركات المساهمة. وقد أثبتت النتائج الإحصائية أن هناك علاقة بين إشارة صافى الدخل (الربح/ الخسارة) وبين عائد أسهم الشركات. أما Alsehali (2006) فقد درس العلاقة بين مكونات الاستحقاق المحاسبى وقيم الأسهم فى الشركات السعودية، حيث وجدت الدراسة أن إجمالى الاستحقاقات يعتبر أقل أهمية من الاستحقاقات المتراكمة فيما يختص بتخفيف مشكلات التدفق النقدى للعمليات المتعلقة بعدم ملاءمة التوقيت والمضاهاة.

وقام التويجرى وعبدالمجيد (٢٠٠٤م) بدراسة العلاقة بين حجم المنشأة وقدرتها على التنبؤ بالأرباح المستقبلية، مع توضيح الآليات المختلفة التى يمكن اتباعها لتمهيد الدخل المحاسبى، وعلى الرغم من استخدم عسيرى (٢٠٠١م) نموذجًا بسيطًا يعتمد على صافى الدخل والمبيعات لتحديد ما إذا كانت الشركات المساهمة السعودية تعمل على تمهيد / تجميل دخلها أم لا، وعلى الرغم من أن هناك

دراسات أخرى تناولت الجوانب المرتبطة بالمقاييس النقدية ومقاييس الاستحقاق وتأثيرها فى قرارات المستثمرين (الأمين ١٩٩٩م، مبارك ١٩٩٧م) إلا أن ظاهرة إدارة الربح فى السعودية لم تلق اهتمامًا يذكر من قبل الباحثين والمهتمين، مما يجعل هذه الدراسة الأولى من نوعها - فيما نظن - فى المملكة لدراسة استخدام الاستحقاق الاختيارى فى إدارة الربح فى الشركات المسجلة فى سوق الأسهم. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على هذا الجانب من خلال دراسة مدى تحكم الإدارة فى الأرباح المنشورة، والدوافع التى تدفع الإدارة إلى ذلك.

أهمية وأهداف الدراسة:

تعرف إدارة الأرباح، حسبما أورد Healy and Wahlen (1999) بأنها "تغيير الأداء الاقتصادى المعلن للشركة بواسطة الإدارة إما لتضليل المساهمين أو للتأثير فى نتائج تعاقدية". ووفقًا لنظرية الوكالة، فإنه يمكن القول بأن الدافع لتحريف أداء الشركة من خلال إدارة الأرباح ينشأ، فى جزء منه، من تعارض المصالح بين إدارة الشركة والأشخاص الخارجيين بالنسبة للشركة. فالأشخاص الذين بالداخل، مثل الملاك المسيطرين على الشركة أو المديرين، يمكنهم استخدام سيطرتهم من أجل جنى مكاسب أو منافع لأنفسهم على حساب مصالح المساهمين الآخرين.

وقد اهتم العديد من الباحثين بدوافع الإدارة نحو التأثير فى الأرباح المحاسبية المقررة من خلال المرونة المتاحة فى بدائل السياسة المحاسبية، مثل بدائل سياسة تسعير المخزون وبدائل سياسة احتساب الاستهلاك. وتعتبر ظاهرة إدارة الربح المشكلة الأساسية لاستخدام أساس الاستحقاق فى قياس الربح المحاسبى. فعلى الرغم من تفوق أساس الاستحقاق على مقاييس التدفق النقدى (انظر على سبيل المثال Wilson 1987; Bowen et al. 1987)، إلا أن تطبيق الاستحقاق المحاسبى يؤدى إلى مشكلة التلاعب فى الأرباح Earning Manipulation.

ومن المتعارف عليه فى أدبيات المحاسبة أن الإدارة لديها من الأساليب المحاسبية ما يمكنها من التأثير فى الأرباح المنشورة زيادة أو نقصًا من خلال

مرونة تطبيق أساس الاستحقاق المحاسبى. وتعرف هذه الظاهرة بإدارة الربح Earning Management أو التلاعب بالأرباح المحاسبية Earning Manipulation، وتعنى هذه الظاهرة تطويع الأساليب والتقديرات المحاسبية للتأثير فى رقم الربح المنشور حسب إستراتيجيات الإدارة وقت التقرير عن الأرباح تجنبًا لمواقف تعاقدية معينة، أو للتقرير عن مستوى مرضٍ من الربح باعتباره المقياس التقليدى لأداء الإدارة.

وعلى الرغم من أن هذه الظاهرة يمكن توقع حدوثها فى بيئة الأعمال من جانب متخذى القرارات والباحثين، إلا أن إقامة الدليل عليها وتفسير أسباب حدوثها والدوافع الكامنة وراءها يعد عملية صعبة نسبيًا، وأن هذا الدليل متى تم تقديمه فإنه يمثل إضافة علمية للفكر المحاسبى. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل فى أنها أول دراسة تعرض وتحلل ظاهرة استخدام الاستحقاق الاختيارى فى إدارة الربح فى بيئة الشركات السعودية للتعرف على مدى تدخل الإدارة فى تحسين/ تجميل الدخل. وتنبع أهمية هذه الدراسة فى مساعدتها للمراجعين على تقدير الأهمية النسبية للتأثيرات المحاسبية المصطنعة فى الأرباح، كما ستساعد أيضًا المحللين الماليين على تقدير تأثيرات البدائل المحاسبية وتعديل الأرباح الفعلية وتوقع الأرباح المستقبلية تبعًا لذلك. ومن المتوقع أن تساعد هذه الدراسة واضعى الأنظمة والقوانين المحاسبية على السيطرة على استخدام البدائل المحاسبية فى إطار الهدف الأساسى للمحاسبة الذى يتمثل فى تزويد المستفيدين بالمعلومات المفيدة لاتخاذ القرار. وتأمل هذه الدراسة أن تكون إضافة للبحوث العلمية فى حقل المحاسبة فى المملكة بما تقدمه من نتائج يمكن أن تسهم فى فتح آفاق جديدة للبحث التطبيقى لموضوعات جودة الدخل وإدارة الربح فى المملكة.

وتهدف هذه الدراسة بشكل خاص إلى دراسة ظاهرة إدارة الربح فى الشركات المساهمة فى المملكة من الجوانب التالية:

١ - دراسة ممارسة إدارة الربح (الاستحقاق الاختيارى) فى الشركات السعودية.

٢ - الاستدلال على أهم الدوافع التى تجعل الإدارة تمارس إدارة الربح، وخاصة:

أ - مدى تأثير الأرباح المتوقعة فى ممارسة إدارة الربح.

ب - مدى تأثير رغبة الإدارة فى زيادة رأس المال فى ممارسة إدارة الربح.

ج - مدى تأثير نسبة المديونية للشركة فى ممارسة إدارة الربح.

وسيتم تنظيم باقى هذه الدراسة إلى أقسام رئيسة هى: الدراسات السابقة، ثم فرضيات الدراسة. ويأتى بعد ذلك منهجية الدراسة، ثم نتائج الدراسة، وأخيرًا الخلاصة والتوصيات.

الدراسات السابقة:

على الرغم من كثرة الدراسات المتعلقة بظاهرة إدارة الربح وتداخلها، إلا أنه تبعًا لغرض الدراسة سنركز على نوعين من الدراسات السابقة؛ وهى (١) دراسات تقدير الاستحقاق الاختيارى، و(٢) دراسات دوافع إدارة الربح. وفيما يلى عرض مختصر لأهم تلك الدراسات.

دراسات تقدير الاستحقاق الاختيارى:

تعتبر دراسة Healy (1985) من الدراسات الرائدة فى مجال إدارة الربح؛ إذ أوضحت الدراسة أن الإدارة تستخدم الاستحقاق المحاسبى وسيلةً لتعظيم حوافزها النقدية المتعاقد على تحصيلها باعتبار ذلك جزءًا من الأرباح المحققة. وقد كانت نتائج تلك الدراسة دافعًا للاهتمام بالاستحقاق المحاسبى وتقدير ذلك الجزء من الأرباح الذى يخضع للمعالجة الإدارية (Earning Management). وقد أوضحت تلك الدراسة أن اختيار الإدارة لإستراتيجية إدارة الربح باستخدام الاستحقاق المحاسبى تتحدد فى ضوء ثلاثة مستويات من الأرباح الحقيقية قبل تطبيق الاستحقاق الاختيارى.(١)

(١) استخدم Healy التدفقات من الأنشطة التشغيلية بديلاً للأرباح الحقيقة.

وقد أثبت Healy أن الإدارة تنظر إلى التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل وتحدد إستراتيجية إدارة الربح فى ضوء مستوى الحوافز المتوقع. وقد اعتمد Healy فى تقديره للاستحقاق الاختيارى على متوسط الاستحقاق لعدد من السنوات، إذ اعتمد فى تقدير الاستحقاق الاختيارى (DA) على تقدير الاستحقاق غير الاختيارى (NDA) بالمعادلة NDA = Yn (TA/A)، وبذلك يكون الاستحقاق الاختيارى هو الفرق بين إجمالى الاستحقاق الفعلى لأى سنة والاستحقاق غير الاختيارى DA = TA - NDA حيث:

N عدد السنوات، و TA الاستحقاق الكلى، و A قيمة الأصول فى نهاية السنة.

أما بعض الدراسات مثل Liberty & Zimmerman (1986) فقد اعتمدت فى تقديرها للاستحقاق غير الاختيارى على أنه الاستحقاق الفعلى للسنة السابقة مباشرة. ومن ثم فإن أى تغير فى الفترة الحالية عن الفترة السابقة يمثل استحقاقًا اختياريًا (DA). وبناء عليه فإنه فى حالة وجود دافع لإدارة الربح فى سنة معينة فإن التغير فى الأرباح ينتج عن الاستحقاق الاختيارى الذى يمثل الفرق بين الأرباح الفعلية والأرباح المتنبأ بها.

أما McNichols and Willson (1988) فقد حاول التغلب على مشكلة فصل الاستحقاق الاختيارى عن طريق دراسة أحد حسابات الاستحقاق الذى يخضع بدرجة كبيرة لتقدير الإدارة وهو حساب مخصص الديون المشكوك فى تحصيلها. وتم استخدام التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل مضافًا إليها التغير فى المخصص بديلاً للأرباح الحقيقية. كما تم استخدام متوسط العائد على الأصول على مستوى الصناعة ومتوسط العائد على مدى سنوات الدراسة لنفس الشركة، وكذلك التغير فى عائد الشركة من سنة لأخرى للحكم على ارتفاع أو انخفاض الأرباح من سنة لأخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة تبالغ فى تقدير المخصص عندما تزداد الأرباح الحقيقية عن المتوقعة وتدنى قيمة المخصص فى حالة انخفاضها عن تلك المتوقعة. وعلى الرغم من هذا تجاهلت الدراسة الأرباح الفعلية المنشورة التى خضعت للمعالجة من جانب الإدارة. فالأصل فى الموضوع هو تلاعب الإدارة بهذا الرقم للوصول به إلى المستوى الذى يتفق مع رغبات الإدارة.

أما Jones (1991) فقد حاول تقدير الاستحقاق غير الاختيارى (NDA) عن طريقة نموذج انحدار الاستحقاق غير الاختيارى بالمتغيرات الأساسية المسببة له.

$$NDAt = \alpha + \beta 1 \ \Delta Revt + \beta 2 \ PPEt + et$$

مع قسمة حدود العلاقة على إجمالى الأصول للفترة (*t-1*)، حيث إن متغيرات النموذج هى:

α، β_2، β_2 ثوابت الانحدار.

$\Delta Revt$ التغير فى الإيراد.

PPEt إجمالى الأصول القابلة للاستهلاك.

et مقدار الخطأ العشوائى.

وبتقدير ثوابت الانحدار يمكن تقدير القيمة المتوقعة NDA، ثم يمكن تقدير الاستحقاق الاختيارى بالفرق بين الاستحقاق الكلى الفعلى (TAt) والقيمة المتوقعة للاستحقاق غير الاختيارى (NDA) المقدرة من النموذج السابق. وقد حاولت Dechow et al. (1995) تقديم صيغة معدلة لنموذج Jones حيث تم التعبير عن متغير الإيراد بالصافى مطروحًا منه التغير فى حساب المدينين (العملاء) $\Delta Rev - \Delta Rec$.

أما نموذج الصناعة Industry Model فيفترض أن محددات الاستحقاق غير الاختيارى واحدة على مستوى الشركات العاملة فى نفس الصناعة، ومن ثم يمكن تقدير الاستحقاق غير الاختيارى عن طريق انحدار الاستحقاق غير الاختيارى لشركة معينة على متوسط إجمالى الاستحقاق على مستوى الصناعة.

دراسات دوافع إدارة الربح:

تعتبر دراسة Healy (1985)، كما أسلفنا سابقًا، من أولى الدراسات التى ناقشت ظاهرة إدارة الربح. وقد أوضحت الدراسة أن دافع الإدارة لممارسة الاستحقاق الاختيارى (إدارة الربح) يهدف إلى زيادة الحوافز التى تحصل عليها

الإدارة. وقد أوضح Healy أن الإدارة تحدد إستراتيجية إدارة الربح فى ضوء مستوى الحوافز المتوقع.

وفى السياق نفسه توصل Gaver et al. (1995) إلى أن إستراتيجية زيادة الربح من خلال "تجميله / تحسينه" تهدف إلى تحقيق مستوى مرتفع من الحوافز. فعندما يكون الربح الحقيقى منخفضًا؛ يكون الأثر الموجب للاستحقاق الاختيارى فى عينة الدراسة أكبر فى هذه الحالة منه فى حالة رفع مستوى الربح لتحقيق قدر أكبر من الحوافز.

أما Burgstahler and Dichev (1997) فقد توصلا إلى أن الشركات تقوم بإدارة الأرباح المعلنة من أجل تجنب انخفاض الأرباح وحدوث الخسائر. وتوضح الدراسة خاصة تدنى نسبة تكرار الانخفاضات البسيطة فى الأرباح والخسائر البسيطة بصورة غير عادية، وارتفاع نسبة تكرار الارتفاع البسيط فى الأرباح والدخل الموجب البسيط. وقد وجدت الدراسة أن اثنين من مكونات الأرباح، وهما التدفق النقدى من العمليات والتغييرات فى رأس المال العامل، يستعملان لتحقيق الارتفاع فى الأرباح. وتوضح هذه الدراسة أن (٨٪) إلى (١٢٪) من الشركات التى لديها انخفاض بسيط فى الأرباح تمارس إدارة الربح بطريقة موجبة. وبالمثل فإن (٣٠٪) إلى (٤٤٪) من الشركات ذات الخسائر البسيطة تختار أن تقدم فى تقاريرها أرباحًا موجبة. وتتمثل دوافع تلك الممارسات فى أن المديرين يتجنبون الإعلان عن انخفاض الأرباح والخسائر لتقليل التكاليف التى تتحملها الشركة فى تعاملاتها مع المساهمين.

أما Barton (2001) فيرى أنه بالإضافة إلى الاستحقاق الاختيارى فإن الإدارة يمكن أن تستخدم المشتقات المالية لتجميل Smooth التدفق النقدى. وذلك أن الدخل يمثل حاصل مجموع التدفق النقدى والاستحقاق المحاسبى؛ لذا فإن تخفيض التقلبات فى التدفق النقدى سوف يسهم أيضًا فى تخفيف التقلبات فى الدخل. وقد قام الباحث بتقدير الاستحقاق الاختيارى لمعرفة دوافع الإدارة فى ممارسة الاستحقاق من خلال التقلب فى الأرباح المنشورة والوصول إلى مستوى ربحى

مرغوب فيه. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من الدوافع التى تجعل الإدارة تمارس ظاهرة إدارة الأرباح: مكافآت المديرين، وتقليل الضرائب، وتقليل مصاريف الاقتراض. وقد أكدت الدراسة وجود علاقة معنوية سالبة بين المشتقات المالية وحجم الاستحقاق الاختيارى.

أما دراسة Leuz, Nanda, and Wysocki (2003) فقد ركزت على ظاهرة إدارة الربح فى (٣١) دولة ومدى تأثير الأنظمة الرقابية فى سوق المال على مستوى التلاعب بالأرباح. وقد دلت النتائج على وجود اختلاف كبير بين الدول فيما يخص إدارة الربح. وقد وجدت الدراسة أن مستوى إدارة الربح ينخفض مع وجود حماية تشريعية للمستثمرين؛ لأن الأنظمة التشريعية تحافظ على مصالح المستثمرين خارج الإدارة، وتحد من قدرة الإدارة على استخدام الأرباح لدوافع ومنافع شخصية. كما أوضحت النتائج أن وجود سوق مالى متطور، واتساع الملكية، ووجود حقوق قوية للمستثمرين، ونظام رقابى صارم - يؤدى إلى انخفاض مستوى التلاعب بالأرباح.

أما دراسة Coppens and Peek (2003) فتناولت ظاهرة إدارة الربح فى (٨) دول أوربية. وقد أثبتت الدراسة أن عدم وجود ضغط ورقابة من سوق المال يؤدى إلى أن تعمل الشركات على ممارسة إدارة الربح. وقد دلت النتائج أن الشركات تتجنب التقرير عن الخسائر البسيطة. وأوضحت النتائج أيضًا أن الشركات تحاول التلاعب بالدخل لتقليل الضرائب؛ إذا كانت تلك الشركات تمارس نشاطها فى دول ذات معدلات ضريبية عالية. وقد أكدت النتائج أن بعض الممارسات لإدارة الربح ناتجة أصلاً من ضغوط سوق المال.

وفى دراسة عن إدارة الأرباح فى أستراليا، أوضح Holland and Ramsay (2003) أن الشركات الأسترالية تعمل على زيادة الدخل بنسبة صغيرة وتقليل الدخل بنسبة صغيرة أيضًا لمقابلة توقعات الإدارة حول الدخل موضحًا أن مثل هذه الظاهرة أكثر حدوثًا فى الشركات الكبيرة.

أما الدراسات التى استهدفت عقود المديونية بوصفها دافعًا لإدارة الربح فإنها تفترض أنه كلما زادت نسبة المديونية؛ استخدمت الإدارة الاستحقاق الاختيارى

لزيادة الربح وخاصة إذا اقتربت المؤشرات المالية للشركة من الحدود المنصوص عليها فى عقود المديونية. حيث وجدت هذه الدراسات قوة تفسيرية مرتفعة ومعاملات موجبة معنوية بين إدارة الربح ومستوى المديونية. وهذا يعنى أن نسبة المديونية تدفع الإدارة نحو استخدام الاستحقاق الاختيارى بطريقة تؤدى إلى زيادة الربح (انظر Perry and Williams (1994); Defond and Jiambalvo (1994); .Warfield et al. (1995)).

كما بينت دراسة حول إدارة الأرباح فى اليونان Spyros (2004) أن الشركات الكبيرة تمارس إدارة الربح بطريقة إيجابية (زيادة الأرباح) بغرض الحصول على القروض، أما الشركات الصغيرة فإن إدارتها للربح تهدف إلى تقليل الضرائب.

أما فى ماليزيا فقد أوضحت دراسة حول الاستحقاق الاختيارى فى الشركات الماليزية التى تعانى أزمات مالية Norman and Kamran (2005) ممارسة تلك الشركات لظاهرة إدارة الربح بطريقة موجبة خاصةً خلال فترة جدولة الديون.

وفى جانب آخر تناولت بعض الدراسات موضوع التكاليف السياسية (مثل خضوع الشركة لقوانين وأنظمة معينة) باعتباره دافعًا محتملاً لإدارة الربح من قبل الشركة. وفى مثل هذه الحالات فإنه من المتوقع أن تستخدم الإدارة الاستحقاق الاختيارى لتخفيض الربح حتى تتجنب أى زيادة فى التكاليف السياسية.(٢) ومن هذه الدراسات نجد أن دراسة Jones (1991) قد قدمت دليلاً ميدانيًا على أن الشركات تمارس الاستحقاق المحاسبى بطريقة سالبة تؤدى إلى تخفيض الربح فى الفترة التى تسبق فحص دفاتر الشركة للأغراض الجمركية.

كما أثبتت دراسة Cahan (1992) السلوك نفسه فى الفترات التى تسبق إجراءات التفتيش من جانب سلطات مكافحة الاحتكار. أما Hall and Stammerjahan (1997) فأوضحا أن الشركات تستخدم الاستحقاق الاختيارى بطريقة سالبة عندما تواجه احتمالات صدور أحكام قضائية بتعويض الغير عن أضرار لحقت بهم نتيجة لمباشرة

(٢) لاختبار هذا الفرض يتم الاستحقاق الاختيارى فى الفترات التى تسبق الحدث السياسى، ثم تجرى مقارنة إحصائية بينه وبين نفس المقياس للشركة على مدى فترات أخرى أو على مستوى عينة مماثلة من الشركات لم تتعرض لنفس الحديث.

المنشأة لنشاطها. كما توصل Key (1997) إلى أن الشركات الخاضعة لأنظمة التسعير Regulated Companies مثل شركات الاتصالات والبث الإعلامى تستخدم الاستحقاق الاختيارى بطريقة سالبة.

أما على مستوى الدول العربية، فقد كانت دراسات أبو الخير (١٩٩٧م، ١٩٩٩م) من الدراسات الرائدة فى مجال إدارة الربح. وقد تناولت الدراسة الأولى دور الاستحقاق الاختيارى فى قياس الربح، وتقديم نموذج لتقدير الاستحقاق الاختيارى فى الشركات المصرية. وقد أسفرت الدراسة عن ارتفاع نسبة الاستحقاق الاختيارى (الموجب والسالب) فى التقارير المالية للشركات المصرية. أما الدراسة الثانية فقد تناولت ظاهرة إدارة الربح فى الشركات المصرية بالتركيز على أحد حسابات الاستحقاق المهمة وهو حساب المخصصات. وقد توصلت الدراسة إلى أن من الدوافع الأساسية لإدارة الربح التأثير فى الأرباح باعتبارها المقياس التقليدى للأداء، وتغيير إدارة الشركة، وطرح جزء من أسهم الشركة للاكتتاب العام. وقد أثبتت النتائج أن الشركات المصرية تمارس استحقاقًا اختياريًا بتخفيض المخصصات لزيادة الأرباح.

أما عسيرى (٢٠٠١م) فقد استخدم نموذج (Eckel 1981) لتحديد ما إذا كانت الشركات المساهمة السعودية تعمل على تمهيد / تجميل دخلها أم لا. وقد أوضحت الدراسة أن الشركات السعودية تمارس تمهيد الدخل بنسبة عالية، إذ تبين أن (٥٦٪) من الشركات التى خضعت للتحليل قد مهدت الدخل. كما أوضحت الدراسة أنه لا يوجد أثر جوهرى للقطاع الذى تنتمى إليه الشركة فى سلوكها فيما يتعلق بتمهيد الدخل. أما فيما يتعلق بحجم الشركة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر جوهرى لحجم الشركة ممارسة تمهيد الدخل. وعلى الرغم من أهمية النتائج التى توصل إليها عسيرى (٢٠٠٢م) ، إلا أن الدراسة قد اعتمدت فى قياسها لتجميل الدخل على نموذج (Eckel 1981) وهو مقياس بسيط لتحديد تجميل الدخل يعتمد على صافى الدخل والمبيعات دون أن يتطرق للاستحقاق الاختيارى.

فرضيات الدراسة:

الاستحقاق الاختيارى (إدارة الربح) فى الشركات السعودية:

لا تخرج أدوات إدارة الربح المتاحة فى الشركات السعودية كغيرها من الشركات عن ممارسة الاستحقاق الاختيارى. ومع ضرورة معرفة دوافع هذه الممارسة، إلا أنه لا يمكن دراسة الدوافع ونوعية الممارسات قبل تقدير وقياس الاستحقاق الاختيارى فى تلك البيئات. ومن هنا فإنه لا بد من تقدير الاستحقاق الاختيارى فى الشركات السعودية باعتبار ذلك خطوة أولى لتحسس دوافع إدارة الربح.

ولطبيعة الأساليب المحاسبية المرنة؛ فإنه من المتوقع أن تمارس إدارات الشركات السعودية الاستحقاق الاختيارى من خلال التدخل المقصود فى عملية إعداد التقارير المالية الخارجية، بنية الحصول على بعض المكاسب الشخصية، وليس بغرض تسهيل أداء العملية بصورة محايدة. وتعتبر المرونة فى استخدام البدائل المحاسبية أحد الأسباب المنطقية لوجود ظاهرة إدارة الأرباح.

ويمكن القول تبعًا لذلك، أن الإدارة لديها دوافع لإدارة الأرباح المعلنة لإخفاء الأداء الحقيقى للشركة وحجب منافعهم الشخصية التى حصلوا عليها بفضل السيطرة عن الذين بالخارج. فمثلاً، يمكن أن يستغل الذين بالداخل حرية التصرف فى إعداد التقارير المالية، التى يتمتعون بها، فى تضخيم الأرباح وإخفاء الخسائر التى يمكن أن تحث الذين خارج الشركة على التدخل. كما يمكنهم أيضًا استخدام حرية التصرف فى رصد الاحتياطيات للفترات القادمة بتخفيض الأرباح فى السنوات ذات الأداء الحسن، وبذلك يقللون من وتيرة التغيير فى الأرباح المعلنة خلافًا للأداء الاقتصادى الفعلى للشركة. وفى الحقيقة إن إدارة الشركة تقوم بإخفاء المنافع الشخصية، المتحصل عليها بفضل السيطرة، عبر إدارة مستوى الأرباح المعلنة وتغيرها؛ وبذا تقلل من احتمال تدخل من بخارج الشركة.

ومع الاهتمام الكبير بالاستثمار فى سوق الأسهم السعودى، نادى كثير من المحللين الماليين بدراسة ظاهرة استخدام البدائل المحاسبية وتأثيرها فى الأرباح المنشورة للشركات السعودية، مما يستدعى ضرورة تقدير حجم الاستحقاق الاختيارى فى القوائم المالية للشركات السعودية:

الفرض الأول:

الشركات السعودية تمارس الاستحقاق الاختيارى فى التقارير المالية السنوية (ظاهرة إدارة الربح توجد فى الشركات السعودية).

رغبة الإدارة فى التقرير عن مستوى معين من الأرباح:

تندرج دوافع إدارة الربح فى إطار علاقات الوكالة والعلاقات التعاقدية للمنشأة Agency Theory. ولعدم وجود خطط صريحة للحوافز فى الشركات السعودية، فإنه يتحتم علينا دراسة دوافع ظاهرة إدارة الربح من منظور آخر ضمن ذلك الإطار. وتعتمد هذه الدراسة على أن الربح المحاسبى هو المقياس التقليدى والمقبول لأداء المنشأة، وذلك على الأقل فى الأجل القصير، ومن جانب الأطراف الخارجية المرتبطة بالمنشأة. ومن المعروف أن الربح المحاسبى على أساس الاستحقاق المحاسبى يعتمد فى جزء كبير على التقديرات والافتراضات المحاسبية التى تحددها الإدارة؛ لذا فإن قرار الإدارة بشأن التقديرات يتم توجيهه فى أحيان كثيرة حسب إستراتيجية الإدارة تجاه الأرباح التى يتعين الإفصاح عنها، وحسب توقعاتها عن الأرباح المستقبلية، وكذلك حسب مستوى ما تم تحقيقه من أرباح فى الفترة المالية السابقة.

وفى هذا الصدد أشارت كثير من دراسات نظرية الوكالة أن الإدارة - فى ظل غياب أى ضوابط رقابية لتحقيق التوازن بين المصالح - سوف تختار ذلك المستوى من الأرباح الذى يرفع من تقدير الأطراف الخارجية لأداء الإدارة (انظر فى ذلك Ng 1978,). وعلى الرغم من أن وجود المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عامًا والمراجعة الخارجية سوف يقلل إلى حد كبير من الفرص المتاحة للإدارة لتشويه عرض رقم الربح، إلا أن إمكانيات القياس المتحيز للأرباح المحاسبية تظل قائمة رغم وجود هذه الضوابط؛ بسبب مرونة تطبيق المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عامًا، ولضرورة إجراء بعض التقديرات المحاسبية فى مواقف متعددة، ولاختيار الإدارة لتوقيت الاعتراف بالإيرادات والمصروفات.

وفى هذا المجال أوضح (Fudenberg and Tirole (1995 أن الحافز السلبى الناتج عن الأداء الضعيف بالنسبة للمدير يعد أكبر وزنًا من الحافز الإيجابى المترتب على الأداء القوى. وبناء عليه فإن رد الفعل تجاه الأداء الضعيف يكون أقوى من رد الفعل تجاه الأداء القوى. وهذا يؤدى بدوره إلى جنوح الإدارة لاختزان الأرباح من فترات الرواج إلى الفترات التى يتوقع فيها ضعف الأداء؛ لذا فإن الإدارة سوف تستخدم الأساليب لتجنب حدوث أداء ضعيف فى أى فترة من الفترات. وفى هذا الصدد فإن (Burgstahler & Dichev (1997 قدما الدليل على أن الإدارة تستخدم الاستحقاق الاختيارى لتجنب حدوث خسائر أو انخفاض الأرباح عما كانت عليه فى السنوات السابقة.

ويفترض معظم باحثى ظاهرة إستراتيجية إدارة الربح (انظر ;Healy 1985 (Burgstahler and Dichev 1997). أن عملية إدارة الربح لا تتعدى كونها نقلاً لجزء من الربح من فترة لأخرى سواء بطريقة أمامية أو خلفية لدوافع مختلفة. لذا فإنه من المتوقع أن تقوم إدارات الشركات السعودية بالعمل على زيادة الربح عندما يكون الربح الحقيقى منخفضًا، أو تخفيض الربح عندما يكون الربح الحقيقى مرتفعًا؛ لذا فإنه من المتوقع أن تسعى الإدارة للحفاظ على مستوى معين من الأرباح، وهذا ما يدعونا إلى تعيين الفرض التالى باعتباره دافعًا لإدارة الربح فى الشركات السعودية:

الفرض الثانى:

مع بقاء العوامل الأخرى كما هى، تمارس الشركات السعودية إدارة الربح (الاستحقاق الاختيارى) للمحافظة على مستوى الأرباح عند الحدود المقبولة مقارنة بالسنة السابقة.

الفرض الثانى (أ): تمارس الشركات السعودية الاستحقاق بطريقة موجبة عند انخفاض الربح أو عند تحقيق خسائر منخفضة نسبيًا.

الفرض الثانى (ب): تمارس الشركات السعودية الاستحقاق بطريقة سالبة عندما تكون الأرباح عالية بصورة ملحوظة عن السنوات السابقة.

إدارة الربح وزيادة رأس المال:

أشار Alsehali (2006) أن عناصر الاستحقاق تلعب دورًا مهمًا فى قدرة الدخل (الأرباح) على تحسين أداء الشركات السعودية، موضحًا أثر ذلك فى سعر سهم الشركة فى السوق المالى. وفى هذا المجال قام Teoh et al. (1998) بدراسة ظاهرة إدارة الربح للشركات قبل وبعد إصدار الأسهم. ومن النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسة أن الشركة تمارس استحقاقًا موجبًا فى فترة طرح أسهم الشركة لأول مرة، وهذا يعنى أن الشركة تحاول زيادة الأرباح فى التقارير المالية التى على أساسها تم تحديد سعر السهم.

ولأن زيادة رأس المال تعتبر مؤشرًا على التوسعات المستقبلية للمنشأة مما يتطلب أن يكون أداء المنشاة وقدرتها يتناسب مع تلك الفرص المستقبلية؛ لذا فإن الإدارة من المتوقع أن تستخدم أدوات إدارة الربح بطريقة إيجابية يترتب عليها زيادة الربح فى الفترة المالية المصاحبة لزيادة رأس المال لإقناع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، الجهات التنظيمية) بالحاجة إلى زيادة رأس المال. وهذا يقودنا إلى اختبار الفرض التالى فى الشركات السعودية:

الفرض الثالث:

من بقاء العوامل الأخرى كما هى، تمارس الشركات السعودية إدارة الربح إيجابيًا (الاستحقاق الاختيارى الموجب) فى السنوات التى يتم فيها زيادة رأس المال.

إدارة الربح عند ارتفاع نسبة المديونية Leverage:

أشار عدد من الدراسات مثل (Parry and Williams (1994); Defond and Jiambalvo (1994); Warfield et al. (1995)) أنه كلما زادت نسبة المديونية استخدمت الإدارة الاستحقاق الاختيارى لزيادة الربح لاسيما إذا اقتربت المؤشرات المالية للشركة من الحدود المنصوص عليها فى عقود المديونية. وأوضحت تلك الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الاستحقاق الاختيارى ونسبة المديونية، حيث

وجدت هذه الدراسات قوة تفسيرية مرتفعة لهذه العلاقة، كما وجدت معاملات موجبة معنوية لها. وهذا يدل على أن نسبة المديونية تدفع الإدارة نحو استخدام الاستحقاق الاختياري بطريقة تؤدي إلى زيادة الربح. أما Trueman and Titman (1998) فقد أضافا إلى ذلك بعدًا آخرَ هو أن عملية "تجميل/تحسين" رقم الربح المنشور سوف تكون ظاهرة سائدة في حالة وجود قروض؛ وذلك لتجنب حدوث الإفلاس. فمديونية الشركة تجعل الإدارة تحول دون تقلب الربح في الفترات التي تسبق إبرام عقد الدين أو في أثناء سريان ذلك العقد وقبل سداده؛ نظرًا لأن المقرضين يقومون عادة بتقييم مخاطر الائتمان قبل سريان عقد الدين وفي أثنائه. كما أن التقلب في أرباح المنشأة من فترة لأخرى يعتبر دلالة على زيادة مخاطر الدين مما يؤدي إلى زيادة سعر الفائدة على القرض. وهذا بدوره إما أن يؤدي إلى تناقص الربح، أو يؤدي إلى تزايد أعباء المنشأة المالية وعدم قدرتها على الالتزام بشروط عقد الدين. ومن هذا المنطلق، يتوقّع من الشركات السعودية أن تسلك سلوكًا مشابهًا لتجنب تكاليف نظرية الوكالة المتعلقة بعقود المديونية، وهذا يقودنا إلى الفرض التالي:

الفرض الرابع:

مع بقاء العوامل الأخرى كما هي، تمارس الشركات السعودية إدارة الربح (الاستحقاق الاختياري) إيجابيًا في حالة ارتفاع نسبة المديونية Leverage.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الإيجابي Positive Theory الذي يقوم على تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة ومحاولة تقديم بعض التفسيرات العملية والنظرية لتلك النتائج. ويعد هذا المنهج أكثر مناسبة لأهداف الدراسة.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على اختبار فرضيات الدراسة من خلال التحليل القطاعى cross-section وسلسلة زمنية على مدى الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٤م. ولاختبار فروض الدراسة فقد تم تقدير الاستحقاق الاختيارى *(NDA)* Non-Discretionary Accrual للبيانات المجمعة cross-sectional وللفترات الزمنية time-series محل الدراسة، والقطاعات الممثلة فى العينة باستخدام نموذج الانحدار للاستحقاق الكلى على النحو التالى:

$$TA_{t,i} = \alpha + \beta 1\ M_{t,i} + \varepsilon_{t,i}$$

حيث:

(TA) الاستحقاق الإجمالى = $\hat{}TA_{t,i} = NDA_{t,i} = \alpha + \beta 1\ M_{t,i}$

(NDA) الاستحقاق غير الاختيارى

$M_{t,i}$ متوسط الاستحقاق الإجمالى للصناعة (i) فى السنة (t)

ε البواقى، بواقى التقدير تمثل الاستحقاق الاختيارى DA

وتمثل بواقى الانحدار المتغير التابع الذى يعبر عنه الاستحقاق الاختيارى الذى تمارسه الإدارة لدوافع معينة، حيث يتم دراسة هذه الدوافع فى إطار اختبارات الفروض من الثانى إلى الرابع. ولاختبار الفروض من الثانى إلى الرابع تم تنظيم المشاهدات حسب الدافع محل الاختبار، ثم تسجيل الاستحقاق الاختيارى لكل مجموعة واختبار الفرق بين المجموعتين باستخدام أساليب اختبارات الفروض المعروفة (اختبار F واختبار T).

المتغيرات:

جميع المتغيرات المالية المستخدمة فى هذه الدراسة تم صياغتها على أساس وحدة واحدة بقسمتها على إجمالى الأصول، حتى يزول أثر حجم الشركة. كما تم تحديد المتغيرات وفقًا لما هو مستخدم فى الدراسات السابقة، وذلك كما يلى:

الاستحقاق الإجمالي (Total Accrual (TA:

تم حساب الاستحقاق الإجمالي وفقًا للمعادلة التالية:

$$TAt = (\Delta\ CA - \Delta\ Cash) - (\Delta\ CL - \text{payable long term debt}) - Dep.$$

حيث:

CA= الأصول المتداولة

Cash= النقدية

CL = الالتزامات المتداولة

Dep= الاستهلاك

الاستحقاق غير الاختياري (NDA):

اعتمدت الدراسة على نموذج الصناعة Industry Model، ويعتمد على حساب متوسط الاستحقاق للصناعة (i) فى السنة (t). ثم بناء نموذج انحدار للاستحقاق الإجمالي فى أي مشاهدة على متوسط الصناعة التي تنتمي إليها الشركة فى نفس السنة، وفقًا لما يلى:

$$TA = \alpha + m_{ind} + \alpha$$

$$\hat{}TA = \alpha + m_{ind}$$

الاستحقاق الاختياري (Discretionary Accrual (DA:

يمثل الفرق بين الاستحقاق الفعلى المسجل من خلال المشاهد الفعلية والاستحقاق المقدر بموجب المعادلة المشار إليها سابقًا، ويحسب الاستحقاق الاختياري بالمعادلة التالية:

$$DA = TA - \hat{}TA$$

متوسط الاستحقاق الاختياري للصناعة فى سنة معينة M t,i:

يعتبر هذا المتغير من نموذج الصناعة، المتغير المستقل لمعادلة الانحدار المستخدمة فى تقدير الاستحقاق الاختيار، ومن ثم البواقى التى تمثل الاستحقاق الاختيارى،

وتم حسابه لكل قطاع من القطاعات العينة، في كل سنة من السنوات التى تغطيها الدراسة (٣ سنوات × ٤ قطاعات = ١٢ متوسطًا).

التغير فى الربح:

يعتبر هذا المتغير هو الدافع الأول فى هذه الدراسة لممارسة الاستحقاق الاختيارى، وقد تم قياسه بقسمة التغير فى الربح السنوى على أرباح السنة الماضية، ثم تجميع التغيرات فى الربح من المجموعات التالية:

- ❖ ارتفاع الأرباح بأكبر من (٢٥٪).
- ❖ ارتفاع الأرباح بأقل من (٢٥٪).
- ❖ انخفاض الأرباح بأقل من (٢٥٪).

واستبعدت السنوات التى حدث فيها خسائر، كما استبعدت الحالات التى انخفض فيها الربح بأكبر من (٢٥٪)؛ لأن كلتيهما تمثل دوافع مستقلة قد لا تكون محل هذه الدراسة ، فهناك دراسات أخرى يمكن أن تدرس إدارة الربح لتجنب حدوث خسائر أو هبوط حاد فى الأرباح.

الزيادة فى رأس المال:

يعتبر هذا المتغير أيضًا متغيرًا مستقلاً ويعبر عنه بالقياس الثنائى حيث يعطى المتغير رقم (١) فى سنة زيادة رأس المال، أو قيمة (صفر) غير ذلك.

نسبة المديونية:

المتغير المستقل الأخير هو حجم الديون، وتم قياس هذا المتغير بنسبة الديون إلى حقوق الملكية، وتقسيم الشركات إلى مجموعتين هما: نسبة مديونية (١٠٠٪) أو أكثر، أو نسبة مديونية أقل من (١٠٠٪).

العينة:

يمثل مجتمع الدراسة الشركات السعودية المقيدة بسوق المال بنهاية السنة المالية ٢٠٠٥/١٢/٣١م، وعددها (٧٦) شركة، موزعة على ثمانية قطاعات هى: البنوك،

والتأمين، والاتصالات، والكهرباء، والصناعة، والأسمنت، والخدمات، والزراعة. وقد تم اختيار العينة من هذه الشركات بعد استبعاد البنوك وشركات التأمين نظرًا للطبيعة الخاصة بنشاطها والإفصاح عنها، وكذلك الشركات التى لا يوجد لها بيانات كاملة. وقد شملت عينة الدراسة (٤٠) شركة حيث توافرت فيها الشروط التالية:(٣)

١ - توافر القوائم المالية الكاملة للفترة من ٢٠٠١م حتى ٢٠٠٤م بانتظام.

٢ - عدم وجود تعديلات جوهرية على تاريخ نشر القوائم المالية خلال الفترة.

٣ - انتظام تبويب الحسابات فى القوائم المالية وخاصةً عدم الخلط بين الالتزامات الطويلة والقصيرة الأجل، وكذلك عدم الخلط بين الأصول الطويلة الأجل والأصول المتداولة وعدم تغيير المصطلحات.

وعلى الرغم من أن العينة تمثل (٥٣ ٪) من عدد الشركات المسجلة فى سوق الأسهم، إلا أنها تمثل نحو (٨٩٪) من إجمالى القيمة السوقية لتلك الشركات فى نهاية عام ٢٠٠٤م. ومن ثم فإن العينة تعتبر ملائمة وممثلة للشركات المسجلة فى سوق الأسهم السعودى.

نتائج الدراسة:

الإحصاءات الوصفية:

يوضح الجدول (١) ملخصًا للوصف الإحصائى لأهم متغيرات الدراسة، وهو الاستحقاق الإجمالى المحسوب بالمعادلة المشار إليها من قبل *(TA)* بالإضافة إلى المتغيرات المالية الأخرى المستخدمة فى الدراسة. ونظرًا لأن جميع المتغيرات تم قسمتها على إجمالى الأصول؛ فإنه قد تم صياغة جميع المتغيرات المالية على أساس وحدة لكل ريال من الأصول.

(٣) شملت العينة القطاعات التالية: الصناعة (١٦)، الزراعة (٨)، الخدمات (٨)، الأسمنت (٨)، علمًا بأنه تم إدارج شركتى الكهرباء والاتصالات السعودية ضمن قطاع الخدمات.

جدول رقم (١)
الوصف الإحصائى لأهم متغيرات الدراسة

	عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعيارى	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الاستحقاق الإجمالى	١٢٠	- ٠,٠٣٠٢	٠,٠٣٨٨٣	- ٠,١١	٠,٠٩
الاستحقاق غير الاختيارى	١٢٠	٠,٠٣٠٢	٠,٠٠٨٤٨٨	- ٠,٠٥	- ٠,٠٢
الاستحقاق الاختيارى	١٢٠	٠,٠٣٧	٠,٠٣٧٨٩	- ٠,٠٧٧	٠,١١٣

وكما يوضح الجدول رقم (١) فإن متوسط الاستحقاق الإجمالى يبلغ (-٠,٠٣٠)، أما الاستحقاق غير الاختيارى فيبلغ متوسطه (٠,٣٠) ، فى حين يبلغ متوسط الاستحقاق الاختيارى (٠,٠٣٧). أما الانحراف المعيارى فيبلغ (٠,٠٣٨)، (٠,٠٠٨)، (٠,٠٣٧) للاستحقاق الإجمالى، والاستحقاق غير الاختيارى، والاستحقاق الاختيارى، على التوالى.

الاستحقاق الاختيارى (إدارة الربح) فى الشركات السعودية:

الجدول (٢) يبين النتائج الإحصائية لمدى وجود ظاهرة إدارة الربح وممارسة الاستحقاق الاختيارى فى الشركات السعودية. فالقسم (أ) من الجدول يعرض معامل التحديد R-squared ومعاملات الانحدار لتقدير الاستحقاق غير الاختيارى، ومن ثم تقدير الاستحقاق الاختيارى. أما القسم (ب) من الجدول فيعرض الإحصاءات الوصفية للاستحقاق الاختيارى عبر السنوات والقطاعات محل الدراسة.

وتظهر النتائج فى القسم (أ) أن معامل التحديد (الانحدار الخطى) R-squared لنموذج الاستحقاق الاختيارى للبيانات المجمعة يبلغ (٢٢٪)، كما تظهر النتائج أن معامل المتغير المستقل (متوسط الصناعة) $\beta 1$ يبلغ (٠,٩٤٥) كما أنه ذو دلالة إحصائية (٠,٠١٦). وهذا يدل على قدرة النموذج المستخدم على التنبؤ بالاستحقاق الاختيارى باستخدام هذا المعامل. ومن ثم يمكن استخدام بواقى الاستحقاق (ε) على أنها تمثل الاستحقاق الاختيارى.

كما توضح الإحصاءات الوصفية أن متوسط الاستحقاق الاختيارى والانحراف المعيارى يبلغ (-٠,٠٠٠٤٣) (٠,٠٣٥٥٠٠٠٢)، (٠,٠٠٠٠٤٤) (٠,٠٤٥٦٣٠٩٥)، (٠,٠٠٠٣٨) (٠,٠٣٢٢٢٥٢٩) للسنوات ٢٠٠٢م، ٢٠٠٣م، ٢٠٠٤م على التوالى. وهذا يدل على أن الشركات السعودية تمارس الاستحقاق الاختيارى بطريقة موجبة وسالبة بنسب تُراوح بين (-٣,٥ ٪)، و(٤,٧٪)، و(٣,٢٪) للأعوام ٢٠٠٢م، و٢٠٠٣م، و٢٠٠٤م على التوالى. وهذه النتائج تشابه نتائج دراسة (أبو الخير، ٢٠٠٠م) فى البيئة المصرية، إذ بلغت قيمة متوسط الاستحقاق الموجب (٠,٠٤٩)، والاستحقاق السالب (٠,٠٤٤) من قيمة الأصول.

كما بلغ متوسط الاستحقاق الاختيارى والانحراف المعيارى كما يلى: (٠,٠٠٢١٧) (٠,٠٣٦٩٩٢٤٥)، (٠,٠٠٠٢٥٨) (٠,٠٣٥٦٠٤٤٧)، (٠,٠٠١٠٨) (٠,٠٣٩٣٠٢١٣)، (٠,٠٠٢٩٩) (٠,٠٤٢٤٢٥٦٧) وذلك لقطاعات الصناعة، والأسمنت ، والخدمات، والزراعة على التوالى. وهذا يدل على أن هناك اختلافات بين القطاعات فى ممارسة إدارة الربح. وتوضح هذه النتائج أن الزراعة أكبر القطاعات من حيث ممارسة الاستحقاق الاختيارى حيث تبلغ نسبة هذه الممارسة (٣٪) من إجمالى الأصول. ولا شك أن الواقع الاقتصادى لقطاع الزراعة قد يكون أحد الأسباب لجنوح شركات ذلك القطاع إلى ممارستها لإدارة الربح بشكل أكبر من غيرها. فالشركات الزراعية فى المملكة تعانى تقلصًا فى الدعم الحكومى، والمنافسة الخارجية.

جدول رقم (٢)

القسم (أ): نموذج تقدير الاستحقاق الاختيارى

$NDA = a + b\ mta + e$

NDA الاستحقاق غير الاختيارى

Mta متوسط الاستحقاق الإجمالى للصناعة (i) فى السنة (t)

E البواقى ، بواقى التقدير تمثل الاستحقاق الاختيارى DA

المقياس الإحصائى	الإحصاء
معامل التحديد R^2	٠,٢٢
اختبار معنوية النموذج $ANOVA$:	
F	٥,٩٢١
مستوى الدلالة الإحصائية	٠,٠١٦
معاملات الانحدار	
β_0	٠,٠٠١٨٩ -
مستوى الدلالة الإحصائية	٠,٨٧٧
β_1	٠,٩٤٥
مستوى الدلالة الإحصائية	٠,٠١٦

القسم (ب): الإحصاءات الوصفية للاستحقاق الاختيارى

		المتوسط	الانحراف المعيارى	عدد المشاهدات
السنوات	٢٠٠٢	٠,٠٠٠٤٣-	٠,٠٣٥٥٠٠٠٢	٤٠
	٢٠٠٣	٠,٠٠٠٠٤	٠,٠٤٥٦٣٠٩٥	٤٠
	٢٠٠٤	٠,٠٠٠٣٨٢	٠,٠٣٢٢٢٥٢٩	٤٠
القطاعات	الصناعة	٠,٠٠٢١٧-	٠,٠٣٦٩٩٢٤٥	٤٨
	الأسمنت	٠,٠٠٠٢٥٨	٠,٠٣٥٦٠٤٤٧	٢٤
	الخدمات	٠,٠٠١٠٨	٠,٠٣٩٣٠٢١٣	٢٤
	الزراعة	٠,٠٠٢٩٩	٠,٠٤٢٤٢٥٦٧	٢٤

رغبة الإدارة في التقرير عن مستوى معين من الأرباح:

لمعرفة مدى استخدام الشركات للاستحقاق الاختيارى للمحافظة على مستوى محدد من الأرباح ، فقد تم تقسيم العينة إلى ثلاث مجموعات حسب أرباح السنة الحالية مقارنة بأرباح السنة السابقة. المجموعة الأولى، وتشمل الشركات التى انخفضت أرباحها (٢٥٪) أو أقل، والمجموعة الثانية وتضم الشركات التى زادت أرباحها بمقدار (٢٥٪) أو أقل، والمجموعة الثالثة وتحتوى على الشركات التى زادت أرباحها بأكثر من (٢٥٪). ويوضح الجدول (٣) النتائج الإحصائية لدوافع الشركة تجميل/ تحسين الأرباح من خلال العمل على زيادة الريح عندما يكون الريح الحقيقى منخفضًا، أو تخفيض الريح عندما يكون الريح الحقيقى مرتفعًا .

ويبين القسم (أ) من الجدول أن متوسط الاستحقاق الاختيارى للشركات التى ارتفعت أرباحها عن العام السابق بمقدار أقل من (٢٥٪) يبلغ (٠,٠٠٨١٥)، فى حين بلغ متوسط الاستحقاق الاختيارى للشركات التى ارتفعت أرباحها عن العام السابق بأكثر من (٢٥٪) نحو (-٠,٠١٢١). وهذا يدل على أنه كلما زادت الأرباح عن العام السابق دفع ذلك الشركة إلى ممارسة الاستحقاق الاختيارى بطريقة سلبية. وتعتبر هذه النتيجة متفقة مع نظرية التكاليف السياسية حيث تميل الشركات التى تزيد أرباحها بنسب عالية إلى تخفيض الأرباح حتى تتجنب المعدلات العالية وتختزن جانبًا من الريح للسنة القادمة. أما إذا كانت الزيادة ضئيلة نسبيًا فإن الإدارة تستخدم الاستحقاق بطريقة موجبة. كما يظهر القسم (ب) من الجدول (٣) أن اختبار F الذى تبلغ قيمته (٣,٧١٢) بدرجة معنوية قدرها (٠,٠٥٨) يشير إلى وجود فرق ذى دلالة إحصائية بين متوسط الاستحقاق الاختيارى فى الشركات التى تزيد أرباحها بأقل من (٢٥٪) ومتوسط الاستحقاق الاختيارى فى الشركات التى تزيد أرباحها على (٢٥٪) مقارنة بأرباح العام السابق.

ويوضح الجدول (٣) أن متوسط الاستحقاق الاختيارى للشركات التى ارتفعت أرباحها عن العام السابق بمقدار أقل من (٢٥٪) يبلغ (٠,٠٠٨١٥)، فى حين بلغ متوسط الاستحقاق الاختيارى للشركات التى انخفضت أرباحها عن العام السابق بأقل من (٢٥٪) نحو (٠,٠٠٣٠٦). وهذا يدل على أن الارتفاع أو الانخفاض فى

الأرباح عن العام السابق فى حدود (٢٥٪) من أرباح العام السابق لا يدفع الشركة إلى ممارسة إدارة الربح فى نفس الاتجاه لزيادة الربح أو لتجنب أى هبوط كبير فى مستوى الأرباح ، ومن ثم فإنه لا يوجد فرق معنوى بين الاثنين. كما يشير القسم (ب) من الجدول إلى عدم وجود دلالة إحصائية بين متوسط الاستحقاق الاختيارى فى الشركات التى تزيد أرباحها (٢٥٪) ومتوسط الاستحقاق الاختيارى فى الشركات التى تنخفض أرباحها عن (٢٥٪)، حيث يشير اختبار (F) الذى تبلغ قيمته (٠,٩٣٥) إلى مستوى معنوية قدره (٠,٣٣٨).

جدول رقم (٣)

قسم (أ): المؤشرات الوصفية للتقرير عن مستوى معين من الأرباح

	الاستحقاق الاختيارى للمجموعة الأولى: انخفاض أقل من ٢٥٪ من الأرباح	الاستحقاق الاختيارى للمجموعة الثانية: ارتفاع أقل من ٢٥٪ من الأرباح	الاستحقاق الاختيارى للمجموعة الثالثة: ارتفاع أكبر من ٢٥٪ من الأرباح
عدد المشاهدات	١٩	٤١	٣٣
المتوسط	٠,٠٠٣٠٦	٠,٠٠٨١٥	- ٠,٠١٢١
الوسيط	- ٠,٠٠٦	٠,٠٠٩	- ٠,٠١٣
الانحراف المعيارى	٠,٠٥٠٤٠٥	٠,٠٠٣٨١٥	٠,٠٢٧٥٣٦
الحد الأدنى	- ٠,٧٧٣	- ٠,٠٥٢	- ٠,٠٥٤
الحد الأعلى	٠,١١٣	٠,٠٨٧	٠,٠٣٨

قسم (ب): اختبارات الفروق بين المتوسطات

بيان	اختبار T للفرق بين المتوسطين		اختبار F للفرق بين المتوسطين	
	t	Sig. (2-taied)	F	Sig. (2-taied)
الفرق بين متوسطات المجموعة الثانية والمجموعة الثالثة	٢,٥٥٨	٠,٠١٣	٣,٧١٢	٠,٠٥٨
الفرق بين متوسطات المجموعة الأولى والمجموعة الثانية	٠,٤٣٣	٠,٦٦٦	٠,٩٣٥	٠,٣٣٨
الفرق بين متوسطات المجموعة الأولى والمجموعة الثالثة	-١٠,٤٠٦	٠,١٦٦	٥,٤٤٧	٠,٠٢٤

ويشير الجدول (٣) أيضًا إلى أن متوسط الاستحقاق الاختيارى للشركات التى ارتفعت أرباحها عن العام السابق بأكبر من (٢٥٪) يبلغ (-٠,٠١٢١)، فى حين بلغ متوسط الاستحقاق الاختيارى للشركات التى انخفضت أرباحها عن العام السابق بأقل من (٢٥٪) نحو (٠,٠٠٣٠٦). وهذا يشير إلى ممارسة الشركة لإدارة الربح بطريقة سلبية كلما زادت الأرباح مقارنة بالعام السابق. كما يظهر القسم (ب) من الجدول (٣) وجود دلالة إحصائية بين متوسط الاستحقاق الاختيارى فى الشركات التى تزيد أرباحها على (٢٥٪) ومتوسط الاستحقاق الاختيارى فى الشركات التى تنخفض أرباحها عن (٢٥٪)، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٢٤) فى اختبار (F) الذى تبلغ قيمته (٥,٤٤٧)، وهذا يعنى أن الأولى تدفع الربح إلى الانخفاض، أما الثانية فتدفع الربح للارتفاع.

وبشكل عام، فإن النتائج تؤيد الفرض بأن الشركات السعودية تقوم بإدارة الربح للمحافظة على مستوى محدد من الأرباح. وبشكل خاص، فإن النتائج تدل على أن الشركات السعودية تمارس الاستحقاق بطريقة موجبة عند انخفاض الربح أو عند تحقيق خسائر منخفضة نسبيًا، كما تمارس الاستحقاق بطريقة سالبة عندما تكون الأرباح عالية بصورة ملحوظة عن السنوات السابقة.

إدارة الربح وزيادة رأس المال:

يتناول الجدول (٤) النتائج الإحصائية لمدى استخدام الشركات السعودية للاستحقاق الاختيارى فى السنوات التى تقوم فيها تلك الشركات بزيادة رأس المال.

وتشير النتائج إلى أن متوسط الاستحقاق الاختيارى فى السنوات التى تمت فيها الزيادة يبلغ (٠,٠٢٤٢)، فى حين يبلغ المتوسط فى السنوات التى لم يحصل فيها زيادة رأس المال (-٠,٠٠٥٤٣) لنفس الشركات. كما يظهر الجدول (٤) أن اختبار (F) الذى تبلغ قيمته (٤,٤٥٨) عند درجة معنوية قدرها (٠,٠٣٧) يشير إلى وجود فرق ذى دلالة إحصائية بين متوسط الاستحقاق الاختيارى فى سنوات زيادة رأس المال وسنوات لم يتم فيها زيادة رأس المال.

جدول رقم (٤)
النتائج الإحصائية لفرض زيادة رأس المال

	الاستحقاق الاختيارى للشركات (للمشاهدات) التى زادت من رأس المال	الاستحقاق الاختيارى للشركات (للمشاهدات) التى لم تقم بزيادة رأس المال
عدد المشاهدات	٢٢	٩٨
المتوسط	٠,٠٢٤٢	- ٠,٠٠٥٤٣
الوسيط	٠,٠٢٦٥	- ٠,٠٠٨٦
الانحراف المعيارى	٠,٤٤٥٧٤٤	٠,٠٣٤١٩٠٩١
الحد الأدنى	- ٠,٠٥٢	- ٠,٠٧٧
الحد الأعلى	١,١١٣	٠,٠٨٧
اختبار T للفرق بين المتوسطين: درجة T مستوى المعنوية	 ٠,٤٦١ ٠,٠٠١	
اختبار F للفرق بين المتوسطين: درجة F مستوى المعنوية	 ٤,٤٥٨ ٠,٠٣٧	

وتدل هذه النتائج على أن الشركات تمارس الاستحقاق المحاسبى بطريقة موجبة – أى زيادة الأرباح – فى السنوات التى يتم فيها زيادة رأس المال، وذلك بما يعادل (٢,٤٢٪) من إجمالى أصول الشركة. وهذا يعنى أن مثل هذه الشركات تحاول بجدية أن تظهر نتائج إيجابية مصاحبة لزيادة رأس المال.

إدارة الربح عند ارتفاع نسبة المديونية Leverage:

لاختبار مدى تأثير نسبة المديونية فى ممارسة الاستحقاق الاختيارى فقد تم تقسيم المشاهدات إلى مجموعتين: المجموعة الأولى، وتشمل الشركات التى تعادل فيها نسبة المديونية (١٠٠٪) فأكثر من حقوق الملكية، وتشمل المجموعة الثانية الشركات التى تبلغ فيها نسبة المديونية أقل من (١٠٠٪) من حقوق الملكية. وقد

أظهرت النتائج، كما فى الجدول (٥) أن متوسط الاستحقاق الاختيارى للشركات ذات المديونية العالية يبلغ (-٠,٠٠١٣٣)، فى حين يبلغ (٠,٠٠٠٣٤٩) للشركات ذات المديونية الأقل. وتشير النتائج إلى عدم وجود فرق ذى دلالة إحصائية بين متوسط الاستحقاق الاختيارى بين المجموعتين، حيث بلغت قيمة اختبار F (0.542) بدرجة معنوية تبلغ (٠,٤٦٣)، مما يعنى أن الشركات لا تقوم باستخدام الاستحقاق الاختيارى إيجابًا أو سلبًا عند ارتفاع انخفاض نسبة المديونية. أى أن الديون لا تشكل متغيرًا أساسيًا تنظر إليه الإدارة عند تقرير مستوى معين من الأرباح. ومن الأسباب التى قد تفسر هذه النتيجة هو عدم اضطرار الشركات المساهمة السعودية للجوء إلى الاقتراض لتمويل توسعاتها الإستراتيجية، إذ إنه بالإمكان الاستغناء عن القروض بزيادة رأس المال، وهذا ما تؤيده النتيجة فى القسم السابق.

جدول رقم (٥)
النتائج الإحصائية لفرض ارتفاع نسبة المديونية Leverage

	الاستحقاق الاختيارى للشركات التى تعادل فيها نسبة المديونية (١٠٠٪) فأكثر من حقوق الملكية (مديونية عالية)	الاستحقاق الاختيارى للشركات التى تبلغ فيها نسبة المديونية أقل من (١٠٠٪) من حقوق الملكية (مديونية منخفضة)
عدد المشاهدات	٢٥	٩٥
المتوسط	- ٠,٠٠١٣٣	٠,٠٠٠٣٤٩
الوسيط	- ٠,٠٠١٢	- ٠,٠٠٦٩
الانحراف المعيارى	٠,٠٤٤٥٧٤٤	٠,٠٣١٤٩٠٩١
الحد الأدنى	- ٠,٠٧٠	- ,٠٧٧
الحد الأعلى	٠,٠٧١	٠,١١٣
اختبار T للفرق بين المتوسطين: درجة T مستوى المعنوية	 - ٠,١٩٦ ٠,٨٤٥	
اختبار F للفرق بين المتوسطين: درجة F مستوى المعنوية	 ٠,٥٤٢ ٠,٤٦٣	

الخلاصة والتوصيات:

تهدف هذه الدراسة إلى تناول ظاهرة إدارة الربح فى الشركات المساهمة السعودية من خلال تقدير الاستحقاق الاختيارى فى الشركات السعودية، ودراسة بعض الدوافع الأساسية التى تجعل إدارة الشركات تمارس إدارة الربح فى المملكة. وذلك للتعرف على الواقع الحالى لتلك الظاهرة سعيًا للمساهمة فى تطوير الشفافية والإفصاح للشركات المسجلة فى سوق المال السعودى. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الشركات السعودية تمارس الاستحقاق الاختيارى (إدارة الربح) بطريقة موجبة وسالبة بنسب تُراوح بين (- ٣,٥ ٪)، و(٤,٧٪)، حسب القطاعات. كما دلت النتائج أن الشركات الزراعية (الصناعية) هى أكبر (أقل) القطاعات من حيث ممارسة إدارة الربح.

كما أظهرت الدراسة أن الشركات السعودية تقوم بإدارة الربح بدافع المحافظة على المستوى المتوقع للأرباح، حيث تمارس الاستحقاق بطريقة موجبة عند انخفاض الربح أو عند تحقيق خسائر منخفضة نسبيًا، وتمارس الاستحقاق بطريقة سالبة عندما تكون الأرباح عالية مقارنة بالسنوات السابقة.

ومن الدوافع التى تبرر ممارسة إدارة الربح فى البيئة السعودية رغبة الشركات فى الحصول على زيادة فى رأس المال، فقد أوضحت النتائج أن الشركات تقوم باستخدام الاستحقاق المحاسبى لزيادة الأرباح فى السنوات التى يتم فيها زيادة رأس المال. كما أبرزت هذه الدراسة عدم وجود تأثير لنسبة مديونية الشركة فى ممارسة إدارة الربح، بمعنى أن التمويل الخارجى ليس دافعًا للشركات السعودية لتمارس إدارة الربح.

وتظهر نتائج الدراسة الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر فى وسائل ومعايير الإفصاح السائدة فى المملكة أخذًا فى الحسبان طبيعة القطاعات التى تنتمى إليها الشركات. كما تبرز هذه النتائج الحاجة إلى اتخاذ عدد من الإجراءات للرفع من جودة التقارير المالية السعودية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه

الدراسة فى فتح آفاق جديدة للبحث التطبيقى فى موضوعات إدارة الأرباح فى المملكة. ومن الموضوعات الجديرة بالاهتمام ويمكن أن تتطرق إليها الدراسات المستقبلية، بحث تأثير بعض حسابات الاستحقاق المهمة مثل الاستهلاكات ومصاريف التأسيس على الربح المحاسبى للشركات السعودية. ومن الدراسات المقترحة أيضًا دراسة درجة جودة التقارير المالية للقطاعات المختلفة فى السوق السعودى. ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة فى تطوير وسائل الإفصاح الإجرائية والموضوعية فى ظل هيئة السوق المالية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١ - أبو الخير، مدثر طه. (١٩٩٧م). تقدير مدى تدخل الإدارة فى تقرير الأرباح السنوية المنشورة من خلال مرونة تطبيق أساس الاستحقاق المحاسبى نموذج مقترح ودراسة ميدانية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، جامعة المنصورة، ٣(٢١).

٢ - أبو الخير، مدثر طه. (١٩٩٩م). إدارة الربح فى الشركات المصرية: دليل ميدانى من التغيرات فى أرصدة المخصصات بالقوائم المالية. **المجلة العلمية: التجارة والتمويل**، جامعة طنطا، العدد الثانى.

٣ - الأمين ، محمد بدر الدين. (١٩٩٩م). **دور وأهمية التدفقات النقدية للمستثمرين: دراسة اختبارية على الشركات السعودية. البحوث المحاسبية**، جمعية المحاسبة السعودية، ٣(٢).

٤ - عبدالمجيد، ماهر مصطفى، وعبدالرحمن بن على التويجرى. (٢٠٠٤م). **تمهيد الدخل المحاسبى كأداة لزيادة قدرة المنشآت على التنبؤ بالأرباح المستقبلية.** مركز البحوث، كلية الاقتصاد والإدارة بالقصيم، جامعة الملك سعود، رقم ٦٤ .

٥ - عسيرى، عبدالله على. (٢٠٠١م). تمهيد الدخل من قبل الشركات المساهمة السعودية: دراسة ميدانية. **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية ، مجلد ٣٨ (٢).

٦ - مبارك، صلاح الدين عبدالمنعم. (١٩٩٧م). **محتوى المعلومات فى قائمة التدفق النقدى: دراسة اختبارية على الشركات السعودية.** البحوث المحاسبية، جمعية المحاسبة السعودية، ١(١).

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Alsehali, M., and N. Speer (2004). "The decision relevance antimeliness of accounting earnings in Saudi Arabia" **The International Journal of Accounting**, 39, 197- 217.
2. Alsehali, M. S. (2006) "The Value Relevance of Accrual Components in Saudi Listed Firms" **The Administrative Science Journal**, King Saudi University, Forthcoming.
3. Bakheet Financial Advisors (205). **Saudi Stock Market Review**, Fourth Quarter. Riyadh: Bakheet Financial Advisors, 2005.
4. Barton, Jan. (2001). "Does the Use of Financial Derivatives Affect Earnings Management Decisions?" **The Accounting Review** 76 (1): 1-26.
5. Bowen, M., D. Burgstahler, and L.A. Daley. (1987) "The incremental information content of accrual versus cash flows", **The Accounting Review** *4*, 723 747.

6. Burgsthler, D. and I. Dichev (1997. "Earning Management to Avoid Earning Decrease and Loss." **Journal of Accounting and Economics** (24): 99-126.

7. Cahan, S. (1992). "The Effect of Antitrust Investigation on Discretionary Accruals: A Refined Test of the Political-cost Hypothesis." **The Accounting Review** (July): 400-420.

8. Coppens, L. and E. Peek (2003). **An Analysis of Earnings Management by European Privates Firms**. Working paper.

9. DeAngelo, I. (1986) "Accounting Numbers as Market Valuation Substitute: A study of Management Buyouts of Public Stockholders." **The Accounting Review**: 400-420.

10. Dechow, p., R. G. Sloan, And A. Sweeney. (1995) "Detecting Earnings Management." **The Accounting Review**: 193-225.

11. Defond, M. and J. Jiambalvo (1994). "Debt Covenant Violation and Manipulation of Accruals." **Journal of Accounting and Economics** (17): 145-176.

12. Defond, M. and C. Park (1997). "Smoothing Income in Anticipation of Future Earning." **Journal of Accounting and Economics** (23): 115-139.

13. Fudenberg, K. and J. Tirole (1995). "A Theory of Income and Dividend Smoothing Based on Incumbency Rents." **Journal of Political Economy** (103): 75-93.

14. Gaver, J., K. Gaver, and J. Austin (1995). "Auditinonal Evidences on Bonus Plans and Income Management." **Journal of Accounting and Economics** (February): 3-28.

15. Hall, S. and W. Stammerjahan (1997). "Damage Awards in Earnings Management in the Oil Industry." **The Accounting Review** (January): 47-65.

16. Healy, P. (1985). "Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions." **Journal of Accounting and Economics.** 85-107.

17. Healy, P. and J. Wahlen (1999). "A Review of Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting." **Accounting Horizons,** December: 365-383.

18. Holland, David & Ramsay, Alan (2003). "Do Australain companies manage earning to meet simple earning benchmarks?". **Accounting and Finance** 43 (1), 41-62.

19. Holthausen, R., And R. Leftwich (1983). "The Economic Consequences of Accounting Choice: Implications of Costly Contracting and Monitoring." **Journal of Accounting and Economics**: 77-117.

20. Jensen, M. and W. Meckling (1979). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**: 305-360.

21. Jones, J. (1991) "Earning Management During Import Relief Investigations." **Journal of Accounting and Economics**: 193-228.

22. Key, K. (1997). "Political Cost Incentives for Earning Management in the Cable Television Industry." **Journal of Accounting and Economics** (23): 309-337.

23. Leuz, C., Nanda, D. and Wysocki, P. (2003). Earnings Management and Investor Protection: an International Comparison. **Journal of Financial Economics** (69): 505-527.

24. Liberty, S., And J. Zimmerman. (1986). "Labor Union Contract Negotiation and Accounting Choices." **The Accounting Review**: 697-712.

25. Loomis, Carol J. (1999) "The Crackdown Is Here: Quit Cooking the Books." **Fortune** 149, No. 3 (August): 75-92.

26. McNichols, M., and G. (1988) Wilson "Eviedence of Earning Management from the Provision for Bad Debts." **Journal of Accounting Research (Supplement)**: 1-40.

27. Navissi, F. (1999). **Earning Management under Price Regulation**. Contemporary Accounting Research: 281-304.

28. Ng, D. (1978). An Information Economics Analysis of financial Reporting and External Auditing. **The Accounting Review** (October): 910-920.

29. Norman M. S. and Kamran A. (2005). Earning Management of Distressed Firms During Debt Renegotiation. **Accounting and Business Research**: Vol. 35, (1): p. 69.

30. Perry, S. and T. Williams (1994)." Earnings Management Preceding Management Buyout Offers." **Journal of Accounting and Economics** (18): 157-179.

31. Schipper, K. (1989). "Earning Management." **Accounting Horizons**: 91-102.

32. Spyros B. (2004). "Creative accounting in small advancing countries: The Greek case." **Managerial Auditing Journal** 19 (3) P. 440.

33. Subramanyam, K. (1996). "The Pricing of Discretionary Accruals." **Journal of Accounting and Economics** (22): 249-282.

34. Teoh, S., I. Welch and T. Wong (1998). "Earnings Management and the Underperformance of Seasoned Equity Offering." **Journal of Financial Economics** (50): 63-99.

35. Trueman, B. and S. Titman. (1998). "An Explanation for Accounting Income Smoothing." **Journal of Accounting Research** (Supplement): 127-139.

36. Warfield, T., J. Wild and K. Waild (1995). "Managerial Ownership, Accounting Choices, and Informativeness of Earnings." **Journal of Financial Economics** (20): 61-91.

37. Watts, R. and L. Zimmerman. (1996). "Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective." **The Accounting Review**: 131-156.

38. Wilson, G.P. (1987). "The Relative information content of accruals and cash flows: combined evidence at the earning announcement and annual report release," **Journal of Accounting Research** 24: 165-200

39. Zughaibi & Kabbani Financial Consulting (2005). **Saudi Stock Market Guide**, Jeddah Zughaibi & Kabbani Financial Consulting, 2005.

لقد حان الوقت لإدراك طريقة ذات مغزى
فوائد البحث السردى فى بحوث الإدارة العامة
(الجزء الأول)

تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفر دودج
جامعة نيويورك

ترجمة: سامح محمد رضا رياض
عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة - إدارة القطاع الأهلى

راجع الترجمة: محسن إبراهيم دسوقي
عضو هيئة تدريب سابق بمعهد الإدارة العامة

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السادس والأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢٧هـ
● أغسطس ٢٠٠٦م

لقد حان الوقت لإدراك طريقة ذات مغزى فوائد البحث السردى فى بحوث الإدارة العامة❖ (الجزء الأول)

تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفر دودج ❖❖
ترجمة: سامح محمد رضا رياض ❖❖❖
راجع الترجمة: محسن إبراهيم دسوقي ❖❖❖❖

يُعد البحث السردى أحد أشكال البحوث التفسيرية، وهو يسهم فى السعى نحو جودة عالية لعلم الإدارة العامة إلى جانب الأشكال الأخرى من البحوث الاستطلاعية (الإيضاحية) التى تسيطر على المجال. فى هذا المقال نناقش الصفات المتفردة للبحث السردى، ونستعرض كيف يتم استخدام هذا الاتجاه البحثى فى الإدارة العامة وكيف نستخدم خبراتنا فى برامج البحوث القومية ذات التعدد فى النماذج والسنوات، فى التغيير الاجتماعى للقيادة فى الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد وتوضيح مساهمات البحث السردى فى إبراز اثنين من الأمور المهمة فى المجال وهما: الاهتمام بالبحث الجيد، والرغبة فى تنمية اتصال هادف بين الباحثين والممارسين فى المجال.

إن القصص تجبرك على سماعها، فعندما يقص علينا أحد الأشخاص رواية تتعلق بخبرته ننتبه ونعتدل ويثار فضولنا، وليس هذا هو السبب الوحيد وربما قد لا يكون سببًا وجيهًا، وقد نرغب فى استخدام القصص لتكون أساسًا لعلم الإدارة العامة، وذلك بسبب أن القصص تحتوى على معرفة تختلف عما يمكن أن نصل إليه عندما نقوم باستطلاع للرأى وجمع وتحليل للإحصائيات أو حتى البيانات

❖ Sonia M. Ospina & Jennifer Dodge ,"It s About Time:Catching Method Up to Meaning - The Usefulness of Narrative Inquiry in Public Administration Research ",Public Administration Rview,Vol. 65,No.2, March/April 2005,pp.143-157.

❖❖ جامعة نيويورك.
❖❖❖ عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة – إدارة القطاع الأهلى.
❖❖❖❖ عضو هيئة تدريب سابق بمعهد الإدارة العامة.

التى نحصل عليها خلال المقابلات والتى لا تظهر بوضوح قصص هذه الشخصيات وحبكتها والتطور نحو عقدة القصة.

لقد قام الباحثون خلال العقود السابقة باستخدام الروايات بكثرة لتدعيم فهمهم عن الخبرات السابقة ومغزاها، ففى العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والمجالات التطبيقية (مثل القانون والإدارة العامة) استخدم الباحثون الروايات للوصول بالجهود إلى أبعد من مجرد وصف العموميات والحياة الاجتماعية المنظمة، ليضعوا أنفسهم على اتصال مع "المعارف المحلية" أو جوانب الخبرات المتفردة فى بيئات معينة، وهى تمدنا بشىء مهم عن الحالة الإنسانية، ويمرور الوقت تناولت المجالات العلمية "الاتجاه السردى" الذى جذب الانتباه نحو أسئلة تتعلق بمعناه لتفسيره وكشفه للعالم (وليس مجرد شرحه أو التنبؤ به) وكلاهما من منظور الباحثين والأفراد الذين درسوها.

إن الإدارة العامة والمجالات المرتبطة بها، كالسياسة والتخطيط وعلم الإدارة العامة، لم تفُتْهم هذه التطورات، فلقد أسهم الاتجاه السردى فى الإدارة العامة فى التطور النظرى والمنهجى لهذا المجال عن طريق تشجيع الباحثين على اكتشاف وإبراز النواحى المتعددة الأبعاد للمؤسسات العامة ومشاكلها الإدارية والسياسية، وعلى الرغم من خصوبة هذا العمل الناشئ فإن المنطق الذى يستند إليه مازال غير مفهوم على نطاق واسع (White 1999) والهجوم عليه مازال محدودًا، وكما فى مناقشات (White) القاطعة فإن لدى الإدارة العامة والمجالات التطبيقية القريبة منها الرغبة المستمرة فى بناء تقليد بحثى يفضل الإيضاح والشرح على التفسير والفهم، على الرغم من حقيقة أنه حتى فى العلوم الأساسية مثل الاقتصاد وعلم الاجتماع والعلوم السياسية تم التحول على نحو واسع إلى الرواية لتبرز محدودية العلم الاجتماعى الإيضاحى التقليدى. إن تهميش الأطر النظرية وأدوات ومخرجات البحث السردى فى البحوث والتطبيقات التعليمية التى يشارك بها أعضاء داخل المجال، قد أصابنا بالضرر.

إن التحول الكبير إلى البحث السردى - وهو المدخل النظرى مع أدواته المنهجية - سوف يساعد فى تقوية مجال الإدارة العامة فى نواح مهمة، وسوف نبدأ فى توسيع هذا النقاش هنا وسوف نستمر خلال مقالتين أخريين ستظهران فى أعداد مستقبلية من دورية الإدارة العامة. نحن نقوم بهذا من خلال موقعنا، بوصفنا منظمة وباحثين إداريين متخصصين فى البحث فى مجال القيادة من أجل التغيير الاجتماعى، ثم باعتبارنا أعضاء بارزين فى منظمة للإدارة العامة واسعة الانتشار فى المجال التطبيقى.

سوف يكشف نقاشنا فوائد ووعود البحث السردى لإبراز ثنتين من النقاط الفاصلة فى المجال:

١- التحدى فى بناء معرفة عالية الجودة.

٢- التحدى فى تنمية اتصال حقيقى بين الأكاديميين والممارسين فى المجال.

ومساهمتنا العلمية هى جذب الانتباه مع الوقت حتى يحصل البحث السردى على الدعم باعتبار ذلك مدخلاً مهمًا فى بحوث الإدارة العامة.

إن المقالة الأولى تضع الأساس لسلسلة من المقالات تعمل على توضيح التطور فى الاتجاه السردى فى الإدارة العامة والمجالات التطبيقية المرتبطة بها، بالإضافة إلى العلوم، مثل العلوم السياسية ونظرية المنظمة والإدارة وحتى الاقتصاد. إن جوهر المقالة يركز على كيف ولماذا تم استخدام البحث السردى فى الإدارة العامة وكيف ستفى تطوراته وتوسعاته التالية بوعود تدعيم المجال.

أما المقالة الثانية فسوف نتجه فيها إلى الأمور المنهجية المتعلقة بكيفية أداء البحث السردى، وبذلك نبرز بعمق مدى اهتمام المجال بجودة البحث. وسوف نختتم السلسلة بمقالة ثالثة توضح جيدًا الوعد الذى تعهد به البحث السردى للمساعدة فى تقليل الانفصال بين الأكاديميين والممارسين.

وفى هذه المقالة سوف نعرف باختصار البحث السردى ثم نعرض نظرة شاملة عن التحول المثير فى البحث والمعروف بالاتجاه السردى، وسوف نكشف عن

أسباب هذه التطورات وتأثيرها فى الإدارة العامة والعوائق التى تواجه القبول التام لهذا الاتجاه فى مجالنا، ثم نحكى باختصار قصة بحثنا ونستخدمها لمناقشة مساهمات البحث السردى فى الإدارة العامة، موضحين أولاً إمكانياته فى تدعيم البحث ثم إمكانياته فى خلق حوار بين الأكاديميين والممارسين. سوف نأخذك بعيدًا نحو قصتنا ليمكنك فهم اختياراتنا التى قمنا بها ولتكتشفه فى بيئة أكبر ليمكنك اقتراح الطرق التى يوظف بها البحث السردى إمكانياته فى المجال. سوف نختتم المقال بمناقشة كون القبول التام للاتجاه السردى فى الإدارة العامة يقدم وعدًا بمجال أكثر تعددية وبالتالى يكون مجالاً أقوى.

تقديم البحث السردى:

تبدأ قصتنا بتحدٍ بحثى لتطوير رؤى جديدة عن القيادة، لقد كان المسئول عن مشروعنا يدشن برنامجًا لإدراك وتدعيم التغيير الاجتماعى للقادة فى الولايات المتحدة؛ لأنهم شهدوا انفصالاً بين ما يدركه العامة من الاحتياج إلى القيادة فى هذا البلد وحقيقة نجاح القيادة فى الواقع، واعتقدوا أن برنامج البحث يمكن أن يساعد فى تطوير مفهوم جديد للقيادة مما يشجع الأفراد على التعرف على ما تزخر به القيادة. وتمثلت مهمتنا فى استخدام برنامج القيادة لتطوير وتطبيق هذا البرنامج، وبذلك عرضنا مشروعنا على العديد من الأسئلة التى سوف تؤثر فى اتجاه عملنا مثل: كيف يمكننا – نحن الباحثين – أن نسهم فى تغيير الحوار المتعلق بالقيادة فى هذا البلد؟ هل يمكن أن يكشف بحثنا عن أى شيء جديد يخص القيادة؟ هل يمكن لبحث فى القيادة، يتم فى التغير الاجتماعى للمنظمات غير الربحية حيث يعمل المشاركون فى البرنامج، أن يكشف عن رؤى جديدة؟.

هذه الفقرة توضح بداية حبكة قصة أصبحت مليئة بالجدل، وشخصياتها ترتبط بتفاعلات معقدة ومفاوضات حول مشاركة المشروع البحثى القومى والمتعدد النماذج والمتعدد السنوات، إنه من غير الممكن ولا الملائم أن نحكى القصة كاملة فى هذا المقال، ولأننا نحترم القصص باعتبارها أسلوبًا جيدًا لفهم

أنفسنا فى الدنيا فسوف نستعين بأجزاء من قصتنا لتوضيح النقاش الذى نريد أن نقدمه.

إن البحث السردى هو توجه بحثى يلفت الانتباه نحو الروايات باعتبارها أسلوبًا لدراسة جانب من جوانب المجتمع، وعلى الرغم من ذلك فهو ليس دراسة مجردة لنصوص سواء كانت مكتوبة أو مرئية، بل إنه إيجاد مغزى فى القصص التى يستخدمها الناس ويحكونها أو حتى يعيشونها، وبالتالى فإن البحث السردى له رؤيته النظرية وطرقه فى التحليل التى تتميز عن الأشكال الأخرى مثل التحليل المقالى وتحليل المحتوى، غير أن ما يميز البحث السردى عن هذه الأشكال والطرق الأخرى هو التركيز على الروايات والقصص كما حُكيت بطريقة ضمنية أو علنية عن طريق أفراد أو مجموعات من البشر، وليس التركيز على نصوص تكون مستقلة ومنفصلة عن الدعاة أو المؤسسات التى كتبت فيها.

ومن قبيل المظاهر الإنسانية التى توجد فى كل من التقاليد والأعراف الشعبية والعلمية، يعيد البحث السردى تمثيل الأحداث فى المكان والزمان، هذا وللروايات خمس صفات أساسية على الأقل، وهى:

- هى أخبار تتعلق بشخصيات، وأحداث مختارة تحدث عبر الزمن، ولها بداية ووسط ونهاية.
- هى استرجاع لتأويلات عن أحداث متتالية من وجهة نظر معينة.
- تركز على التصرفات والغايات الإنسانية للراوى وللآخرين.
- هى جزء من عملية تكوين الهوية (علاقة الذات بالآخرين).
- هى تأليف مشترك بين الراوى والجمهور.

إن هذه الصفات تشير إلى أن الروايات ملائمة تمامًا لفهم الأحداث والخبرات الاجتماعية، سواء من وجهة نظر المشاركين أو من وجهة نظر المحلل المفسر للروايات الفردية أو العرفية أو الاجتماعية (Soderberg 2003; Riessman 2002; Ewick and Silbey 1995). إن الروايات هى شكل خاص من عملية التمثيل العامة التى تحدث فى الحوار

الإنسـانى، ولكن ليست وحدها بل يوجد أشكال أخرى مثل التاريخ والنماذج التحليلية والصور الضوئية والصور المرئية المتحركة (الفيلم) (Cobley 2001).

هذا ويستخدم الباحثون الروايات بطرق مختلفة ليحسنوا برامجهم، وبحدٍّ أدنى فإن كل تقارير البحث تكون بسبب العملية ونتائج للاستقصاء، وهو فى حد ذاته يمثل روايات مؤلفة بواسطة الباحث (Ewick and Silby 1995). وعلى نحو أكثر رسمية، يمكن للباحث أن يقرر استخدام الروايات لتكون وسيلة للحصول على معلومات ذات مغزى عن الموضوع محور الاهتمام مستخدمًا المقابلات المعمقة محللاً القصص التى جمعها، وذلك بافتراض أن القصص تحمل مغزى عن شىء فى هذا العالم، وعلى سبيل المثال قد يختار الباحث قصصًا تتعلق بكيفية قيام الأفراد بالتقدم فى برنامج ما لفهم عمليات القيادة فى بيئة تنظيمية معينة (Ospina and Schall 2001).

وبالعكس، يمكن للباحث أن يهتم بمشاهدة كيف تعبر الروايات بصفة أساسية، "يؤخذ على أنها افتراضات جدلية"، بما يحتفظ به الناس عن أنفسهم وعن مواقفهم. فى هذه الحالة لا يكون التركيز كثيرًا على محتوى القصة ومضمونها فى قيمتها الظاهرية، ولكن يكون على الروايات باعتبارها وسيلة إيضاح للأفكار المترابطة والضمنية والتى تساعد الأفراد فى فهم الدنيا. إن القصص يمكن أن تكون مكتوبة (مثل المستندات الرسمية) ويمكن أن تكون غير مكتوبة أو غير مرئية (مثل: العقائد، الأيديولوجيات، والنظريات المستخدمة)، على سبيل المثال يمكن أن يدرس الباحث "الإنجازات السياسية" مثل جماعات الضغط والتكوين السياسى أو التعبئة العامة والتى يمكن قراءتها باعتبارها نصوصًا تساعد فى كشف الافتراضات الخاصة بطبيعة علم السياسة (Schram and Neisser 1997).

إن هذه الاختيارات توضح أغراض البحث السردى، وهى أغراض يمكن أن تكون متعددة مثل: إعادة بناء الأحداث الاجتماعية من منظور الرواة والتعرف على الخبرة الإنسانية بالتركيز على إيجاد مغزى للعوامل الاجتماعية أو تحديد وتفسير الخطوط العامة الأساسية للقصة (الروايات) والتى تصف وتشرح أو تبيح

ممارسات أو مؤسسات أو تركيبات اجتماعية معينة. لقد أوضح التطور المبكر فى مشروعنا عن التغير الاجتماعى للقيادة لماذا يتحول الباحثون إلى الرواية بوصفها أداة قوية لفهم عملهم ومعرفة الأغراض والظروف المحيطة ببحثهم.

لقد استخدمنا فى مشروعنا تعريفًا للقيادة مستمدًا من شكل منبثق من الأدب. هذا الأدب ينظر للقيادة على أنها عملية إيجاد مغزى فى المجتمعات التطبيقية التى تشارك بأفعال تتعلق بتغيير شىء ما فى العالم (Darth and Palus 1994; Darth 2001)، وهذا التعريف المستخدم كان ملائمًا بصفة خاصة لمشروع بحثى مرتبط ببرنامج قيادة أكبر يستهدف القادة فى المنظمات غير الربحية التى تعمل ببرامج تغيير اجتماعى، وكان أعضاء هذه المنظمات غير الربحية يعملون مع مجتمعات محرومة لإبراز بحث منظم ومحدد يضم على الأقل ثلاثة أنواع من الأنشطة هى: توصيل الخدمة والتنظيم والتحفيز، ويتصف عملهم بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد وغالبًا ما يكون على خلاف مع البيئة المحيطة، لقد رأينا بعد الحوارات المبدئية والكثير من التفكير أنه يمكننا أن نتعلم شيئًا جديدًا عن القيادة عن طريق دعوة هؤلاء القادة وزملائهم ليكتشفوا معنا عمليات إيجاد المغزى من وراء الأفعال التى قاموا بها للنجاح فى القضاء على المشاكل الاجتماعية المستهدفة أو التقليل منها. لقد أصبحت الروايات حاسمة ودقيقة فى توضيح كيفية إيجاد المغزى لفعل ما فى هذه المجتمعات التطبيقية المحددة. وباتخاذنا لهذا القرار، نكون قد اتبعنا الاتجاه السردى كلما تعمقنا فى بحثنا.

وفى ختام هذا القسم، سنقدم إيضاحًا مختصرًا لدراسة مكتملة فى الإدارة العامة تستخدم البحث السردى – فى هذه الحالة، وذلك لإيضاح ديناميكية توصيل الخدمة العامة، ويعطى هذا المثال تمييزًا لما يمكن أن يكون عليه هذا النوع من المعرفة وإبراز أنواع الرؤى التى يقدمها البحث السردى.

ففى كتابهم بعنوان "الضباط والمدرسون والمحامون (المستشارون): قصص من الخطوط الأمامية للخدمة العامة"، قام كل من (Maynard-Moody and Musheno 2003)

بتجميع وتحليل قصص من ثلاثة أنواع من مستوى متساوٍ من العاملين: الضباط والمدرسين والمحامين (المستشارين)، ولقد اختبر المؤلفون الرواية السائدة عن الولاية والحكومة، وهى تفترض أن المستوى المتساوى من العاملين يقومون "باتخاذ قرارات تمييزية" لضمان "معاملة متساوية" لكل المواطنين إلى أبعد مدى ممكن.

وبدلاً من ذلك أوضح كل من (Maynard-Moody and Musheno) أن الضباط والمدرسين والمحامين يقومون أولاً بالحكم على هوية العميل ثم يستخدمون هذه الأحكام فى تقييم مدى استحقاق العميل للمساعدة، إن هذه الأحكام تؤثر فى استجابة المستوى المتساوى للعاملين نحو العملاء وتحدد ما إذا كانوا طوعوا القواعد لصالحهم، وهل قدموا خدمة نموذجية أم عاقبوا الذين تم اعتبارهم غير جديرين بمجهودهم. إنه من الغريب جدًا أن هذا الإدراك الحكيم لممارسة المستوى المتساوى من العاملين للسلطة على حياة عملائهم لا يمكن اكتشافه باستخدام الاستقصاء أو بأى أساليب أخرى لجمع البيانات والتى تعتبر مماثلة للبحث التقليدى، إن استخدام البحث السردى هو جوهر هذه الرؤى بجانب الراوى والذى يعتبر الأساس المحورى لتجميع البيانات وتحليلها.

الاتجاه السردى - إدراك طريقة ذات مغزى:

إن التركيز الحديث على الحوار والنص واللغة بوصفها ظواهر مثيرة للاهتمام النظرى عبر نطاق كبير من المجالات هو نتيجة وإبراز لما أطلق عليه الباحثون "التحول إلى اللغة"، وذلك عبر الفنون والعلوم الإنسانية والعلوم السلوكية والاجتماعية (Denzen 1997; Riessman 2002) هذا التحول يمثل نقلة جذرية فى التفكير والعمل البحثى فى كل مجال، وعلى الرغم من التطبيقات البحثية الواعدة التى تركز على الشرح والتنبؤ بالسلوك فإن هذا التحول قد فتح أيضًا سبلاً جديدة للبحث فى العلوم الاجتماعية والمجالات التطبيقية التى تركز على تفسير الأحداث الاجتماعية.

وعلى النقيض، يهدف الباحثون الاستطلاعيون إلى الشرح والتنبؤ بالأحداث والسلوك مستخدمين قوانين الاحتمالات الإحصائية لتعميم العلاقات السببية، ومن الناحية الأخرى يهدف الباحثون التفسيريون إلى النوايا والأفعال وليس الشرح المجرد للسلوك. هذه الأشكال المختلفة للبحث ترتكز على طريقتين أساسيتين مختلفتين للإدراك فى ظل نظريات مختلفة عن كيفية معرفتنا بالدنيا وبالتالى بروز طرق ومعايير مختلفة للجودة. هذا ويستخدم (Shank 2002) الاستعارات والمجازات اللغوية ليصف هذه الاختلافات، ولأن الأسلوب الاستطلاعى يفترض الفصل بين الملاحِظ والعالم الذى يتم ملاحظته فإنه يجب على الملاحِظ أن ينظر من خلال نوع من العدسات المكبرة ليمكنه الحصول على رؤية دقيقة لما يوجد فى الجانب الآخر. وهذه الرؤية لها هدف رئيس، وهو مشاهدة العالم بأقل تحريف ممكن وشرحه بدرجة من التحرر. وعلى النقيض، يحدث الإدراك - ثم المعرفة - فى الأسلوب التفسيرى فحسب من داخل العالم وينتقل دائمًا من خلال الحوار. هذا ويستخدم Shank عامل الإبهار (Metaphors) ليصف هذا الأسلوب من الإدراك، ويمنح هذا الاستخدام وضوحًا للمواضع المظلمة فهو يوضح ويعطى الرؤى ويسمح للملاحظ باكتشاف وإصلاح المغزى الذى لم يكن مفهومًا بوضوح من قبل. هذا الأسلوب من البحث يفترض أن المغزى يمكن توضيحه وفهمه أكثر بالخبرة ومن خلال الممارسة، وهذا ما يسوى الخلافات بين اللغة والرواية وبالتالى إعطاء أفضلية للتفسير.

إن الأسلوب الاستطلاعى فى البحث (الذى غالبًا ما يطلق عليه "النزعة الإيجابية") يتشابه مع الرؤية التقليدية للعلم التى سيطرت على البحث التجريبى (التطبيقى) فى القرن العشرين فى كل من العلوم الطبيعية والاجتماعية وبصفة خاصة فى الولايات المتحدة. من أجل هذا السبب فإنه غالبًا ما ينظر للبحث الاستطلاعى على أنه الأسلوب الأمثل لتراكم المعرفة فى مجال ما. وغالبًا ما ينظر للبحث التفسيرى والتفكير الانتقادى على أنه "رقيق وحالم" وأقل علمية (Shank 2002;White 1999)، وعلى الرغم من هذا النقد إلا أن الباحثين

بدؤوا تدريجيًا فى إعطاء اهتمام أكبر للتفسير والاتجاهات النقدية كلما حصل البحث التقليدى على انتقادات.

إن هذه التحديات للبحث الاستطلاعى التقليدى جاءت من ظهور مدارس للفكر مثل: التركيبية (الهيكلية) وما بعد التركيبية وما بعد الحديثة والتى كان لها تأثير هائل فى العديد من الأنظمة خلال القرن العشرين (Schwandt 1997)، فعلى سبيل المثال تدعو المدرسة الهيكلية الباحثين إلى الانتباه إلى الهياكل الأساسية والتى لا يمكن ملاحظتها مباشرة ولكن تؤثر بوضوح فى الخبرة الإنسانية، وبعد ذلك أثبتت مدرسة ما بعد الهيكلية أن تعدد المصادر والرؤى تؤدى إلى تقديم مغزى، وبالتالى إبراز قوة اللغة وتحدى فكرة الحدود الجامدة بين الحقيقة والتزوير والعلم والخرافة.

وفى النهاية، فلقد رفض باحثو مدرسة ما بعد الحداثة جوهر الأفكار التى تأخذ شكل التوعية والتنوير الثقافى، مثل تأكيد الطريقة العلمية والعقلانية وتطبيقاتها الآلية (الميكانيكية) لمجالات أخرى فى الحياة الاجتماعية. ونتيجة عدم الثقة فى حصر كل الأطر والتى أطلقوا عليها ما وراء الروايات فلقد ناقش باحثو ما بعد الحداثة أن تفتت وميوعة وغموض وتنوع العالم الاجتماعى لا يمكن أن يدعم حقائق فردية والتأكيد أكثر على أن تعدد التعبيرات والرؤى يؤثر فى صنع المغزى. ويأخذ كل هذه الأفكار التى تركز على الطبيعة الاجتماعية للغة ودورها فى بناء العالم الذى نعيش فيه، تم تشجيع الاتجاه السردى ليكون نقطة بحث جوهرية.

إن الاهتمام بمحدودية مدخل النزعة الإيجابية أدى إلى ما يسمى بأزمة التمثيل (التصوير) بالنسبة لعلماء الاجتماع حيث وجدوا صعوبة فى الاستمرار فى الوصف الملائم للواقع الاجتماعى بدون التحقق منه (Denzen 1997; Geertz 1973)، لقد أحدثت الأزمة "التشتت المنهجى" وفتحت طريقًا ذا اتجاهين بين العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، وبالتالى تبادل الأدوات لدراسة النصوص الاجتماعية

والمقالات (Denzen and Lincoln 2000)، وبالفعل تم مناقشة أزمة التمثيل من خلال التطور التاريخى للبحث الوصفى، ووصف كل من (Denzen and Lincoln 2000) كفاح الباحثين الوصفيين فى منتصف الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين لاكتشاف أنفسهم وتعبيراتهم والنصوص التى جمعوها وابتكروها، مثل التعليقات الخاصة بالمجال والتقاريرالنهائية، وكانت هذه فترة اختبار فى حين أصبح للمجازات الأدبية والخطابية والرواية القصصية والمقالات الاجتماعية رواج وانتشار.

هذه التطورات ساعدتنا فى فهم لماذا بدأ البحث السردى بوصفه شكلاً من أشكال البحث الوصفى فى التحرك من التهميش إلى أن أصبح الاتجاه السائد فى التقاليد والأعراف العلمية الراسخة (Jovchelovitch and Bauer 2000 ;Clandinin and Connelly 2000)، إن الاتجاه السردى يتطلب البحث عن نماذج جديدة للحقيقة والمنهج والتمثيل، وهذا شجع بعض الباحثين لتطوير ما أطلقوا عليه "منظور وجهة النظر" فى البحث، وهذا يعنى استخدام الموقف الاجتماعى لأحد الأشخاص صراحة ليصبح مرجعًا لما يُفسَّر ويحلَّل من المعلومات - وعلى سبيل المثال، استخدام وجهة نظر المطالب بالمساواة بين الجنسين فى عمل البحث، لقد أبرز هذا الاتجاه أيضًا مدى ملاءمة وأهمية التعبير، ليس فقط تعبير الباحثين وأمورهم بصفة عامة ولكن أيضًا تعبير المجموعات التى سبق استبعادهم من النصوص الاجتماعية، مثل النساء والأشخاص الملونين والآخرين المهمشين اجتماعيًا (Lincoln and Guba2000).

لقد أثر الاتجاه السردى أيضًا فى نطاق عريض من أنظمة العلوم الاجتماعية، ففى الاقتصاد على سبيل المثال، تحدى الاتجاه السردى الانفصال بين النماذج الاقتصادية البسيطة والحقيقة المعقدة للعالم، وهذا أدى إلى الاعتراف ببعض المحددات للمدخل الاستطلاعى وفتح فرصًا جديدة لتحليل إعادة الهيكلة (Hayek 1967; Lavoie1991; Brown 1994; McCloskey 1992, 1998).

لقد استخدم الباحثون فى العلوم السياسية الأسلوب السردى لدراسة الوقائع والحقائق السياسية مثل كيف يفترض أن الشعب عامة متفهم بإذعان

لعملية التطور السياسى (Cohen,jones,and Tronto 1997)، وكيف تضع المحكمة الأمريكية العليا برامجها (perry 1990)، وكيف قامت الكويت بتنمية الديمقراطية (Tetreault 2000). لقد اكتشف علماء سياسيون آخرون بصفة مباشرة قوة وصلاحية الرواية فى التأثير فى الأساليب السياسية وصناعة السياسة (Stone 1988: Fiske 1993)، وتعتبر قصة "حكايات الولاية" لكل من (Schram and Neisser 1997) مثلاً جيدًا لملاءمتها للإدارة العامة وتعتبر تجميعًا لمقالات منقحة مبنية على السؤال: "ما السياسات العامة بشرط أن تروى القصص علاقاتنا: (علاقة المواطنين ببعضهم، وعلاق المواطن بالدولة، وكذلك بين الدول ....، إلخ) بأساليب وبطرق سياسية منتقاة؟"

لقد اكتشف المؤلفون فكرة أن القصص تلعب دور الوسيط فى كيفية فهم المشاكل العامة، وبذلك تؤثر فى الأساليب السياسية لصناعة السياسة العامة. ولتوضيح هذه الفرضية قام المشاركون بدراسة أفكار، مثل حقوق المخنثين وحرية التعبير على الإنترنت والتفويض واستخدام الإحصاء فى الدعم والتأييد من خلال الآخرين.

وعلى صعيد آخر، أصبحت الصلة بين الرواية والتنظيم الآن جوهرية لمجال ترابط الأنظمة لنظرية الإدارة والمنظمة. لقد ركز بعض الباحثين على ممارسات أعضاء المنظمة لرواية الحكايات (boje1 995) واستخدم آخرون الرواية لدراسة ظاهرة تنظيمية مثل الثقافة (Martin 1992) والتغيير التنظيمى (Soderberg 2003) والأداء التنظيمى (Corvellec 2003) والإستراتيجية (De la Ville and Mounoud 2003)، وعلى سبيل المثال فقد ألفت (Zarniawska 1997) ثلاث حكايات لإصلاح الإدارة العامة فى القطاع العام السويدى هى: "موازنة ونظام محاسبى جديد فى مدينة كبيرة "، و"الإصلاح الضريبى"، و"برنامج إعادة التأهيل"، وفى تحليلها لكل قصة قامت بربط الاستعارات والمجازات السردية مثل المتناقضات اللغوية والمقاطعة بالمسائل الشخصية ووسائل الاتصال وتبادل الأفكار وباتجاهات اللامركزية للمؤسسات واستخدام الحاسب الآلى والخصخصة.

وعلى الرغم من الأهمية النظرية للرواية فى دراسات المنظمة أثرت فى علم الإدارة العامة إلا أن التطبيقات المباشرة للبحث السردى فى بحوث الإدارة العامة أقل انتشارًا فى الولايات المتحدة، وفى مشروع بحثنا عن القيادة فى المنظمات غير الربحية والتى شارك أعضاؤها فى التأثير فى حوارات سياسية جوهرية، نحن نأمل أن يسهموا فى ملء هذه الفجوة.

الاتجاه السردى فى الإدارة العامة:

إن أزمة التمثيل والاتجاه التفسيرى كان لهما ظهور مباشر أيضًا فى الإدارة العامة والمجالات التطبيقية، مثل السياسة (Dryzek1 982; Jennings 1987; roe 1992) والتخطيط (Forester 1993). ومن خلال الإدارة العامة بدأ مجموعة من الباحثين فى أواخر الستينيات من القرن العشرين فى التساؤل بشكل مماثل عن افتراضات البحث التفسيرى التقليدى وبرزت تساؤلات عن مستقبل المجال، وعلى سبيل المثال ركزت المناقشات فى مؤتمر مينوبروك على التحديات التى تواجه فكرة البحث الذى يخلو من القيمة، والحاجة إلى أن تكون الإدارة العامة مرتبطة بالمجتمع وتقوية العدالة الاجتماعية والحاجة إلى زيادة مشاركة المواطن فى اتخاذ القرار. إن هذه "الإدارة العامة الجديدة" تتضمن الاتجاه بعيدًا عن التركيز الحصرى على البيانات الاستطلاعية والاتجاه إلى إعطاء اهتمام أكبر للتفسير والنقد للمؤسسات العامة. هذا وهناك قائمة طويلة من باحثى الإدارة العامة المعروفين الذين طوروا هذه المبادئ أو الذين تم التأثر بهم فى الأربعين السنة التالية. هذه التطورات تشكل مرحلة لمساهمة المجال فى الثروة العلمية التى أطلق عليها الباحثون الاتجاه السردى.

لقد قام علماء الإدارة العامة باستخدام ممتاز لأفكار الاتجاه السردى فى كل من مناقشة طبيعة المجال ولعمل بحوث تجريبية. على سبيل المثال، ناقش البعض نوع المعرفة المطلوبة لصناعة سياسة أو قرارات إدارية يمكن أن تختلف عن نوع المعرفة المأخوذة من البحث الاستطلاعى التقليدى، ناقشوا وبالتحديد

اهتمام البحث الاستطلاعى التقليدى بالشرح والتنبؤ بالحقائق والانفصال بين الحقائق والقيم والرغبة فى ترك التقادم فى عملية البحث، وقد أعطت هذه الأمور المثيرة للجدل افتراضات بأن القرارات فى البيئات العامة تطلب أحكامًا سياسية وأخلاقية (Hummel 1991; Rien 1976).

وفى قيامه بصياغة حالة لقبول واتباع الاتجاه السردى فى مجالنا، يكشف (White 1999) عن افتراضات نظرية المعرفة السردية للإدارة العامة، وذلك فى كتابه البارز "أخذ اللغة بجدية: التأسيس السردى للإدارة العامة" والمستقى من مجالات متعددة، ولقد أوضح أن الفهم الأفضل للأساس السردى سوف يعطى أساليب البحث التفسيرية والنقدية مكانها المستحق فى المجال، وبالتالى ابتكار المزيد من البحوث ملاءمة للباحثين والممارسين والعامة.

هذا ويوجد أيضًا دراسات تجريبية ممتازة تعكس الاتجاه السردى فى الإدارة العامة، فلقد استخدمت Yanow (1996)، على سبيل المثال، المدخل السردى لدراسة المراكز الاجتماعية للشركات الإسرائيلية ICCC وركزت على طرق إيصال مغزى السياسة إلى جماعات متعددة مثل تصميم وتطبيق قانون إنشاء ICCC وذلك خلال السنوات الأولى لإنشائه. ووصفت الاستعارات المجازية التنظيمية والتى شكلت تصرفات وأهداف الوكالة بالإضافة إلى الشعائر الدينية التى وصلت المغزى رمزيًا، وكلاهما ساعد فى سن وتشريع السياسة والخرافات التنظيمية. هذا ويوجد فى جوهر القصة التفسيرات المتعددة التى أعطاها الشعب - الجمهور - للمغزى الذى تم توصيله عند إنشاء ICCC، ولقد ناقشت الاختلاف بين القانون والتطبيق النهائى له والذى لا يمكن فهمه ببساطة باعتباره قانونًا غير كافٍ أو تطبيق سيئ للسياسة، وبدلاً من ذلك فإن قصة ICCC التى ادعتها يمكن فهمها على نحو أفضل لتكون جزءًا من قصة أكبر عن الهوية القومية.

وفى دراسة أخرى فى إدارتى اثنتين من المدن الأمريكية، قام (Feldman) وآخرون بجمع قصص وحكايات حصلوا عليها من مقابلات مفتوحة لاكتشاف كيف أن حكام المدينة أدركوا عمليات التغيير، وناقشوا كون هذه القصص تم

استخدامها لتصبح مصدرًا للبيانات، ووجدوا فى الرواية "أداة مهمة للشفاء، أو اكتشاف للمغزى فى البيانات - كما قد يقول البعض"، ولقد وجدوا أن الرواية أداة جذابة؛ لأن المناقشات والادعاءات التى تناقلها الأفراد أتاحت نوعًا من التحليل يكشف عن خبراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم الموجودة فى البيئة.

خلاصة القول، إن الاتجاه السردى فى الإدارة العامة أنتج رؤى مهمة عن أبعاد كثيرة للأمور العامة، مع تضمينات مهمة للنظرية والتطبيق، لقد أصبح المجال أقوى بسبب هذا العلم ولكن هذه التطورات الإيجابية يعكرها التوتر الذى يمثل مسرحًا للعمل قدمًا.

التوتر المستمر فى المجال:

فى الإدارة العامة بصفة عامة، يوجد تفضيل للشرح على التفسير أو التحليل النقدى، هذا التفضيل أصبح عائقًا للمداخل البحثية مثل البحث السردى على الرغم مما لهذه المداخل من إمكانيات. فى الموجات المتتابعة على مر السنوات، أدى الاهتمام بجودة المعرفة فى الإدارة العامة إلى مطالب مماثلة لتدعيم شرعية الأسلوب الاستطلاعى التقليدى كأفضل أسلوب شرعى لبناء المعرفة (Perry and Kraemer 1986; Houston and Delevan 1990; Lynn 2000). إن البحث الاستطلاعى الجديد والجيد يستطيع بالتأكيد أن يساعد فى تدعيم المجال، على الرغم من أن وجهة النظر هذه تتجاهل حقيقة أن الطرق المتعددة للمعرفة يمكن أن تؤدى إلى تطوير للنظرية ويمكن أن تساعد فى إرساء التطبيق لاسيما فى المجالات التطبيقية.

إن الإسهام النظرى لعلم الرواية هائل وكبير فى هذه المناقشة، فعلى سبيل المثال فى كتابه "عقول فعلية، عوالم ممكنة"، يصف (Burner 1986) الرواية بوصفها أحد أسلوبين متميزين ومتكاملين والتى نحصل عن طريقها على الخبرة، ويعكس السيطرة والتحكم وأسلوب المنطق العلمى المعتمد على الدليل المنطقى والتحليل العميق والاستدلالات والمباحثات واستنتاج الفرضيات المشتقة، فإن

الأسلوب السردى - كما يقول بيرنر - يركز على الحكايات والقصص الجيدة المقنعة من خلال محاكاة الحياة الواقعية، فالقصص بالنسبة لـ (Burner) هى طريقة للحصول على معلومات واستقاء المعرفة منها.

وبالمثل فى مجال الإدارة العامة ناقش (Hummel 1991) أن القصص التى يرويها المديرون العموميون هى شكل من المعرفة ولكنه أكثر ملاءمة لتطوير نظريات تفيد فى الأداء العملى. إن إدراج المجالات التطبيقية والتى من المفترض أن تساعد فى حل المشاكل يمكن أن يتم تدعيمها على نحو أفضل عن طريق الأساليب المنهجية، مثل البحث السردى الذى يتعمق فى المعلومة الروائية، لقد ناقش (White 1999) النقطة نفسها عندما دافع عن الأساليب المنهجية للأداء الموجه للبحث فى الإدارة العامة.

إن هذه المناقشة تشير إلى أن الجودة يمكن تدعيمها أكثر عن طريق تشجيع استخدام أساليب مختلفة للبحث، وبذلك يمكن للباحثين اختيار التصورات النظرية والمداخل المنهجية المناسبة وفقًا لطبيعة المشكلة وأهداف البحث، هذا ويعتبر كل من الشرح والتفسير والتفكير النقدى وحتى الممارسة التأملية مداخل نافعة للتنظير لطبيعة المؤسسات العامة والهياكل والأنظمة والممارسات والتطبيقات التى تدعمها.

إلى جانب ذلك، فإن هذه المناقشة ملائمة تمامًا للطموح والحرص المستمر على ربط واتصال الممارسين بالأكاديميين فى المجال، والتى تم وصفه جيدًا عن طريق (Chester Newland 2000) فى مراجعته ورؤيته لمجهودات مجلة الإدارة العامة لتستمر ملائمة للاثنين معًا. هذا ويمكن أن تعتمد جودة البحث أيضًا على مشاركة الممارسين كأصحاب مصالح فى البحث، وذلك وفقًا لطبيعة المشكلة وأهداف وأغراض البحث، وعندما نعترف بأدوار كل من الباحثين الأكاديميين والممارسين فى تكوين وإيجاد المعرفة وتطوير النظرية، فإن النظريات الناتجة يمكن أن تكون أكثر نفعًا وملائمة للتطبيق.

إن الاتجاه السردى قد أسهم فى إنتاج بحوث عالية الجودة، على الرغم من أن مجال الإدارة العامة لن يحصل على مزايا وفوائد هذه التطورات بالكامل إلا إذا أصبح استخدام كل من البحث السردى والأساليب المشابهة للبحث طبيعيًا، وتم التأقلم معها وأخذت مكانها بجانب الأشكال الاستطلاعية التى اتجهت إلى السيطرة على المجال. والخطوة الأولى فى هذا الاتجاه هى الاكتشاف الكامل للطرق التى يمكن أن يسهم بها البحث السردى فى علم الإدارة العامة ليكون مثالاً دقيقًا وحاسمًا للأسلوب التفسيرى فى البحث.

لماذا البحث السردى فى الإدارة العامة؟

حتى الآن قمنا بطرح الافتراضات النظرية الأساسية للبحث السردى، وكيف أصبح الاتجاه السردى فى الإدارة العامة جزءًا من التحول النموذجى الواسع والذى حدث فى الأدب والفنون والعلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية والاجتماعية، يمكننا الآن أن نوجه الأسئلة التالية ونستخدم خبراتنا لتصبح طريقة لتوضيح النقاش: لماذا يعتبر البحث السردى توجيهًا بحثيًا ملائمًا يستهدف معرفة جيدة للإدارة العامة فى هذه الفترة من تطور المجال؟ كيف أن هذا المدخل من البحث يلقى الضوء على بعض الأمور المهمة فى مجالنا؟ ما المضمون النظرى والعملى من استخدام البحث السردى فى علم الإدارة العامة؟.

تقديم قصتنا: اكتشاف "للمغزى" فى البحوث التى تجدى عن القيادة:

إن الأمر الذى شكل مشروع بحثنا وطالبنا بإنشاء برنامج بحثى يحقق فى وقت واحد الأمور التالية:

١- يجتاز اختبار المحافظة على أعلى مستويات المعرفة.

٢- يحقق صدى لكل من اهتمامات الممارسين فى تعلم ممارسة القيادة واهتمامات الأكاديميين فى تطوير نظريات عن القيادة.

٣- يلبى الفلسفة والمطالب الأساسية للعديد من التداخلات الاجتماعية والتى قد يكون البحث منغمسًا فيها.

٤- يحترم المشاركين فى هذا البرنامج والذين دعموا للبحث بفضل إسهامهم فى البرنامج.

وبمجرد استغراقنا فى الأدب والانتقال عبر الزمن، اكتشفنا أن البحث الأكاديمى عن القيادة مازال يتجه إلى تأكيد المزايا والأساليب ونظريات الاحتمالات لتحديد من هو القائد الجيد، وإن الأدب فى كل من البيئات الخاصة والعامة ركز أكثر على القادة السياسيين والمديرين فى المواقع الرسمية للسلطة فى المنظمات العامة وغير الربحية (Bryman 1996; Kellerman 1999; Terry 2003)، وسرعان ما أدركنا أن الروايات عن الأفراد الذين شغلوا هذه الأنواع من المواقع شكلوا النماذج الفكرية التى يعتنقها الناس عن القيادة. بنظرة فاحصة، فإن هذا الإدراك يستند إلى رؤية "ملحمية" للقيادة وتُحصر فى مجموعة صغيرة من التعبيرات (Allen 1990; Fletcher 2002).

إن نظريات الخمسين عامًا الأخيرة من القرن العشرين لم تتعرض باهتمام لهذه النماذج الفكرية. برغم مشاركتها بمساهمات مهمة فى تطوير القيادة، معظم الأدب التقليدى عن القيادة لم يقدم رؤى إبداعية كبيرة لإبراز تحديات التغير السريع للمنظمات المعاصرة، ولقد أوضح (Rost 1993) أن هذه النظريات التقليدية عن القيادة ظلت معلقة ومرتبطة بنموذج صناعى قد سيطر على القرن العشرين - وكانت بصفة عامة الإدارة الموجهة والمدرسة الفردية والعقلانية والمساواة والخطية والتكنوقراطية (الخبرة الفنية) فى اللغة والمنهجية - بدلاً من الدراسة والتفكر فى قيم ما وراء الصناعة والمتمشية مع زماننا مثل التعاون والاهتمام العالمى والتعددية والتنوع والحوار النقدى واللغة الوصفية والأساليب المنهجية والإجماع والعمليات الموجهة نحو صناعة السياسات.

وعلى الرغم من غزارة البحث فى القيادة وتعدد الأشخاص الذين يمارسونها، فمازال هذان العالمان منفصلين عن بعضهما، ويبدو أن كثيرًا من الممارسين

غير راضين عما تقدمه أدبيات القيادة الأكاديمية. ويحاول الباحثون تقديم بحث ملائم للتطبيق، وتقديم قوائم بالخواص التى تؤدى إلى قادة مثاليين أكثر من تقديم طرق لتفهم وتناول عمل ودور القيادة.

إن أدبيات القيادة مازالت، بصفة عامة، تركز على البيئات والمجتمعات الضيقة، والمعرفة المشتقة منها التى يمكن ألا تلائم النساء والأقليات أو غيرهم العاملين فى بيئات تختلف عن المكاتب العامة وشركات المساهمة أو الدواوين الكبيرة.

لقد أدركنا أن المداخل البديلة لدراسة القيادة متتابعة، ولم نكن وحدنا فى هذا الإدراك. فهناك اتجاهات جديدة فى المجال كانت تركز على تطوير الطبيعة الرمزية والتحويلية - التغيرية - للقيادة (Burns 1978; Schein 1990)، واكتشاف دور المعرفة والتمييز فى ظهور القيادة (Gardner 1995)، وتوثيق القيادة المشتركة (Bennis and Biederman 1997)، وإبراز قيمتها العملية لتصبح وسيلة لتقديم عوائد اجتماعية نافعة من خلال العمل المهيأ لذلك (Heifitz 1994)، ولكن مازالت هذه الأعمال تركز على الفرد.

ونتيجة التأثر بالاتجاه السردى، فإن بعض باحثى المنظمات اقترحوا كثيرًا فكرة أن القيادة انبعثت من تصرفات وأداء وتفسيرات الأفراد فى المنظمات. وبهذه الرؤية، فإن القيادة تحدث عندما ينجح فرد أو أكثر فى نظام اجتماعى فى صياغة وتحديد كيف يتم تولى ومتابعة احتياجات الجماعة، وكذا تحديد الأدوار ومنها "دور القائد"، وإلى من تنسب (Pfeffer 1997; Smircich and Morga 1982; Tierney 1987).

هذا وفى مجال دراسات القيادة، وصف بعض الباحثين نوعًا من القيادة أكثر جماعية، وذلك فى العمليات التعاونية المدنية (Chrislip and Larson 1994; Huxham and Vangen 2000)، واقترح البعض أن التواصل مع احتياجات المجتمع المعاصر يتطلب نوعًا مختلفًا من القيادة لإبراز المشاكل العامة وأن تكون جماعية أكثر منها فردية (Bryson and Crosby 1992; Crosby 1999; Luke 1998)، ولكن لم يتم

إجراء الكثير من البحوث التجريبية - التطبيقية - لاختبار هذه الأفكار. وكان مشروعنا هو الفرصة لعمل ذلك.

اختيار (الرؤية) الصحيحة:

لقد اخترنا تصورًا للمفاهيم ينظر للقيادة على أنها إنجاز جماعى أو حق لجماعة وليس شيئًا يخص فردًا واحدًا (Hunt 1984; Miendl 1995; Darth 2001). هذا النموذج ما بعد الملحمى من القيادة ينظر إليها على أنها عملية صناعة مغزى فى مجتمعات التطبيق - أى جماعات من البشر الذين "يرتبطون ببعضهم فى فعل أو تصرف ما" (Drath and Palus 1994)، إن هذا التصور يمكن أن يساعد فى اكتشاف الطرق والأساليب التى عن طريقها يفهم الناس ويميزون القيادة. وسيسمح لنا بالتفرقة بين ظهور الممارسات الجماعية والتى تشكل عمل القيادة، والأفراد المشاركين فى هذه الممارسات. هذا التحول من التأكيد على الخصال والعادات والسلوكيات إلى صناعة مغزى فى مجتمعات الممارسة والتطبيق نقلنا من الشرح إلى التفسير.

تحولنا إلى الرواية (معانى للبحث):

إن اختيارنا للتصور له معان بحثية واضحة لكل من المركز (ما يتم دراسته) والموقف (الذى يحدد العناصر المهمة التى يقوم عليها البحث)، فلو كانت القيادة تخص صناعة مغزى مطلوب للقيام بفعل ما، ولو كانت ذات علاقات وجماعية، حينئذ لابد أن نركز اهتمامنا على الإحساس والإدراك وبناء خبرة لتحقيق هدف عام ومشترك، وبمجرد التركيز على الخبرة المتعلقة بالعمل الذى يتطلب قيادة (Darth 2001)، تصبح دعوة الأفراد للاستفسار على مغزاها إجبارية، وبالتالى دراسة القيادة بالمقلوب (بالعكس). إن الموقف الذى اخترناه واحد من البحوث المشتركة، والمدخل المشارك، حيث قمنا بعمل بحث مع القادة على القيادة، ولذا دعونا المشاركين فى برنامج القيادة أن ينضموا إلى مشروعنا ليكونوا باحثين

مساعدين، لقد اخترنا أيضًا أخذ مدخل تقديرى للبحث مثل المؤيد فى "العلم التنظيمى الإيجابى" (Cameron, Dutten, and Quinn 2003)، وبالتركيز على القوى والعوامل التى تدعم عمل القيادة وتجعلها تزدهر وتنمو، وبمعرفة هذه الاختيارات والتفضيلات أصبح كل من اللغة والروايات هما أساس مشروعنا.

هذا ولكشف جوانب الارتباط والمشاركة وصناعة المغزى فى عمل القيادة فى المنظمات غير الربحية والتى يعمل بها باحثونا المساعدون الجدد، ابتكرنا تصميم لنموذج متعدد بثلاثة اتجاهات متوازية للبحث هى: البحث العرقى والبحث التعاونى والبحث السردى، هذا ويوجد ثبات فى معتقداتنا عن قيمة المواجهات الحوارية مع المشاركين فى البحث ليصبح نشاطًا جوهريًا ومركزيًا لعملية البحث.

إن تصميم النموذج المتعدد يهدف إلى تقديم منتجات قائمة ومرتكزة على التطبيق، تلك المنتجات سوف تساعد الباحثين المساعدين فى معرفة شىء عن تطبيقاتهم وممارستهم، وتساعدنا فى الاجابة عن السؤال الهادف التالى: بأى الطرق تقوم المجتمعات بمحاولة صنع تغيير اجتماعى يرتبط بعمل القيادة؟ هذا ويحتل البحث السردى برؤيته النظرية وأدواته المنهجية المرتبة الأولى فى تصميم هذا البحث، فهو يقدم مساهمات مهمة لجودة بحثنا ويعمل ليكون جسرًا لإنشاء اتصال قوى بين الممارسين فى البرنامج وفريق البحث الأساسى.

تحسين جودة علم الإدارة العامة:

لقد اخترنا البحث السردى فى مشروعنا؛ لأننا أدركنا ثلاثة إسهامات متميزة يمكن أن تؤدى إلى بحث أقوى، **أولاً**: يوفر البحث السردى اتجاهًا بحثيًا داخليًا مترابطًا عندما يتم توجيه أسئلة تتعلق بالمغزى والتفسير، **ثانيًا**: البحث السردى أسلوب منهجى رائع لاحتواء التفسيرات المعقدة عن الخبرة لأنه يحتوى على بيئة ويوفر مكانًا للتمثيل المتعدد لتعبيرات وأصوات مختلفة لها مصلحة فى البحث. **وفى النهاية**، يدخل البحث السردى ضمن نوع متفرد من المعرفة يمكن توصيلها عن طريق القصص والروايات.

مطابقة الطريقة للتصوير:

إن التحديات النظرية المفروضة نتيجة الاتجاه السردى قادت علماء الاجتماع لإدراك الخلل فى الإساليب المنهجية التقليدية، مثل البحث التجريبى والاستقصائى (الاستعراضى)، وذلك لاكتشاف صناعة المغزى والهويات الاجتماعية والثقافة وما إلى ذلك. إن المداخل الجديدة فى البحث كانت ضرورية للاستجابة لهذه الاهتمامات، وبالفعل، فإن مدخل البحث المترابط ذاتيًا والذى تتناغم فيه الطرق مع الرؤى النظرية هى الصفة الأساسية للعلم والمعرفة الجيدة، والذى يطلق عليه "التعبير عن طريقة" (Gaskell and Bauer 2000).

وفى قصتنا، مع أخذ هذه النقطة بجدية، قد كافحنا لإيجاد منهجية بحثية يمكن أن تساعدنا فى تعلم القيادة كصناعة مغزى فى التصرف ولتطوير رؤى جديدة عن القيادة، واخترنا البحث السردى بصفة جزئية؛ لأن فرضياته النظرية لها صدى جيد فى تعريفنا للقيادة، فنحن ننظر إلى كل من القيادة والرواية بوصفها تركيبة اجتماعية وبدأنا بفهم أن الروايات لا تعكس الحقيقة بموضوعية، ولكن تنشأ من التفاعلات والتداخلات (Riessman 1993). إننا نهتم بدقة بملاحظة كيف يفسر المشاركون العمل الذى يؤدونه وكيف تخبرنا هذه التفسيرات بأشياء عن القيادة.

على سبيل المثال، تشكل الحوارات مع المشاركين بالبرنامج وزملائهم المصدر الأساسى للوصول إلى المعلومات فى كل منظمة، هذا ويتكون محتوى البحث السردى الذى صممناه من حوارات اجتماعية عميقة مع القادة والأعضاء الآخرين فى منظماتهم ومجتمعاتهم، ولقد ألفنا قصص قيادة فريدة لكل منظمة، وفتشنا عن الأفكار الرئيسة عن طريق عمل مقارنات بين القصص، واستخدمنا أسلوب المقابلات التفسيرية المفتوحة والمتسلسلة لنسمح لخط القصة بأن يأخذ اتجاهًا ما؛ فخبرة كل مشارك يتم أخذها خلال الحوار مع هذه المجموعة ونحصل عليها خلال الزيارات الميدانية لكل منظمة، إن إجراء البحث السردى بهذه الطريقة يساعدنا فى الإجابة عن الأسئلة التى وضعناها لأنفسنا بطريقة تكون مترابطة ذاتيًا مع رؤيتنا النظرية.

الاهتمام بالبيئة والتعبير والرؤية:

يشير الاتجاه السردى إلى أن الظواهر الاجتماعية ليست عالمية؛ وذلك لأن الأفراد فى بيئات مختلفة يشيدون العالم بطرق مختلفة، وليمكن فهم أى ظاهرة مثل القيادة أو التغيير التنظيمى لابد أن نفهم الطريقة التى تتعامل بها فى بيئات معينة ولأفعال معينة، وأحد الإسهامات المؤثرة التى قام بها البحث السردى فى الإدارة العامة هى جذب الاهتمام إلى المعرفة المحلية ورؤى أصحاب المصالح الأساسيين للخدمة العامة (Dryzek 1982)، والتى تشمل المواطنين (Herzog and Claunch 1997) والمديرين (Hummel 1991) والمخططين المحليين (Forester 1993). إن توضيح الأمور العامة من هذه الرؤى المختلفة تجعل فهمنا أكثر تركيزًا وبالتالى أكثر اكتمالاً، بالإضافة إلى أن البيئة تعطى صفة مميزة لتفسيرنا للأحداث والعلاقات والتحديات والانتصارات. إن البحث السردى ملائم لإدراك الظواهر الاجتماعية فى بيئةٍ ما؛ لأنه يسمح للأفراد بأن يحكوا قصصًا تعكس مدى خصوبة وتعقد خبراتهم. وهذا يتناقض مع الاستطلاع (الاستقصاء)، على سبيل المثال، حيث يقوم المحلل بتقليل هذا التعقيد ويتعمد إغفال البيئة.

نحن نتفق مع منظرى المصادفة بأنه يمكن فهم القيادة عن طريق الأمور البيئية، لقد مضينا فى هذا قدمًا عن طريق المناقشة بأن القائد لا يجب أن يكون هو المحور الاساسى للبحث، فلو أننا اعتبرنا أن القيادة تصرف وفعل مشترك لصناعة مغزى فى بيئة ما لقيام المجموعة بتحقيق هدف عام، حينئذ تكون البيئة مهمة مثل القادة الظاهرين. وهذه الرؤية توجهنا لنكون أكثر انفتاحًا لاحتمالية أن تأخذ القيادة أشكالاً مختلفة فى البيئات المختلفة وأن القيادة تحمل معانى مختلفة تعتمد على المتطلبات التى تحتاج إليها مجموعة معينة لإنجاز عملها. لذلك تم تصميم نظام مقابلتنا لتجميع معلومات عن البيئة، وبحيث يدور تحليلنا السردى حول الأمور البيئية لفهم عمليات صناعة المغزى والتصرفات والأفعال المستقاه والمشتقة منها.

إن أحد الأمور النظرية المهمة المتعلقة بالتعبير والرؤية تنبع من الإدراك بأن الروايات موجودة ومستقاة من البيئة، وكما ناقش كل من (Jovchelovitch and Bauer 2000) أن "اللغة بوصفها وسيلة تبادل ليست محايدة، ولكنها تشكل رؤية عالمية محددة". إن الاتجاه السردى وجه علماء الاجتماع ليكونوا أكثر حساسية للأمور المتعلقة بالتعبير كجسر أساسى للتفسير، فإدخال تعبير المشاركين لا يساعد فقط فى القيام بالبحث فى بيئةٍ ما، ولكن يساعد أيضًا فى رؤية الأشياء بالعكس. المهم هنا هو وجهة نظر من التى ستتميز فى البحث، حيث يقوم المحللون السرديون بإعادة تركيب وتأويل الأحداث الاجتماعية والعمليات التى تعكس وجهات النظر ذات الدلائل والتعبير لمن تم مقابلتهم.

ولقد ميزنا فى مشروعنا وجهة نظر المشاركين لتوليد رؤى أكبر عن خبرة القيادة (فضلاً عن القيادة سلوكًا). بالإضافة إلى ذلك، فلقد دعونا المشاركين ليكونوا باحثين مساعدين وبذلك حددوا أوجه عملهم للتركيز على نتائج البحث وإبرازها، لقد اختاروا الشعب (الأفراد) ليكونوا جزءًا من المقابلات الجماعية لاكتشاف هذه الأمور، وشاركوا معنا فى عملية التحليل، وبذلك حصلنا على مردودات مهمة لنتأكد بأننا حصلنا عليها بطريقة صحيحة من وجهة نظرهم؛ لأننا نرى القيادة على أنها عملية تجميعية. ولقد نظمنا أيضًا المقابلات الجماعية والتى تشتمل على أصحاب مصالح متعددين ليرووا لنا خبراتهم وليس مجرد تعبير قائد واحد. إن إدخال تعبيرات متعددة ساعد فى إعادة إنشاء وتأويل الموقف المعقد مادام لدى مختلف الأفراد رؤى مختلفة للحقيقة الواحدة، كذلك فإن تعبير الباحث فى هذه العملية ومحتويات البحث تعتبر مهمة أيضًا.

تصوير العالم الاجتماعى:

يسهم البحث السردى أيضًا فى تقوية المعرفة؛ لأن بعض الظواهر يمكن فهمها بطريقة أفضل من خلال الرواية أكثر من الأساليب الأخرى للبحث (مثل الاستقصاء أو التجارب)، إن القصص تخبرنا بأشياء قد لا تخبرنا بها الأشكال الأخرى من

البيانات (بالعودة إلى Bruner بأن الرواية أسلوب للمعرفة)، ولقد أوضحنا هذه الرؤية مبكرًا عندما شاركنا كلاً من (Maynard-Moody and Musheno 2003) فى نتائجهم عن كيف أن العاملين فى المستوى الواحد يحددون الأحكام التى تؤثر فى كيفية معاملتهم لعملائهم.

ومن خلال اختيار قصص عن الأعمال التى تتطلبها القيادة، تعارض بحثنا مع بحوث القيادة التقليدية التى تفضل الاستقصاء (الاستطلاع) والمقابلات المستفيضة أسلوبًا للتعرف على القيادة. لقد تعلمنا شيئًا جديدًا عن إجراء البحث السردى وهو التركيز على الطريقة التى يقوم بها الأفراد لصناعة مغزى من خبرات القيادة، ولكننا نشير هنا إلى شىء أبعد من هذا الإدراك وهو أن القصص نفسها يوجد بها معرفة يمكن تعميمها على بيئات أخرى، والتى أثْرَتَ معرفتنا بأساليب تلائم كلاً من الممارسين والأكاديميين. لهذا السبب وجهنا إنتاج مخرجاتنا نحو قصص نأمل أن يكون لها صدى لكفاح ممارسين آخرين فى تحديات مشابهة، وسوف نرجع إلى هذه النقطة فى مناقشتنا فى إنفصال النظرية عن التطبيق.

إن العبارات التالية تلخص نقاشنا حول المساهمات المتوقعة للبحث السردى لتدعيم جودة البحث فى الإدارة العامة:

١- إن البحث السردى يدعم جودة علم الإدارة العامة عن طريق:

أ - مطابقة الطريقة للتصوير: توفر للباحثين طرقًا ملائمة للرد على الأسئلة النظرية الناتجة عن المداخل التفسيرية.

ب - الاهتمام بالبيئة والتعبير والرؤية:

- السماح للباحث بإعطاء اهتمام أكثر للأساليب التى تتطور بها الخبرة والسلوك والمعرفة فى أزمنة وأماكن معينة.
- إبراز التمثيلات المتعددة للخبرة والظواهر التى يقوم بها أفراد مختلفون أو مجموعة من الأفراد.

ج - تصوير العالم الاجتماعى: تذكير الباحث بأهمية التطرق لأنواع معينة من المعرفة والتى تنتقل من خلال القصص والروايات.

الاتصال بين النظرية والتطبيق، وبين الباحثين الأكاديميين والممارسين (المهنيين):

إن البحث الروائى لديه إمكانيات تساعد أيضًا فى معالجة الانقسام بين النظرية والتطبيق والذى يمثل أحد الاهتمامات الأخرى فى مجتمع الإدارة العامة، إن هذا الانقسام يبدو أنه حدث نتيجة شعور بعض الممارسين بأن البحوث الأكاديمية لا تنتج غالبًا معرفة ذات مغزى وفعالة، هذا وقام بعض الباحثين فى الإدارة العامة بتطوير حالات عملية ربما تكون أكثر ملاءمة أو على الأقل لها صدى أكثر لدى الممارسين، ولكنَّ هناك أكاديميين آخرين انتقدوا هذه البحوث لأنها تحتوى على نوادر كثيرة أو أنها معيارية كثيرًا وليس فيها دقة كافية (Cleary 1992; Lynn and Heinrich 2000)، إن المعايير التى يستخدمها الممارسون للمعرفة الفعالة والتى يستخدمها الأكاديميون للدقة يبدو أنها متحيزة، إن هذا الفصل خاطئ؛ لأنه مبنى على افتراض أن الأساليب الإيضاحية للبحث فقط هى الدقيقة والتى يمكنها إنتاج معرفة سليمة وفعالة.

إن البحوث التى تستخدم طريقة الاتجاه السردى تقدم طريقة لمعالجة الانقسام بين النظرية والتطبيق والتى تتصف بها أكثر بحوث العلوم الاجتماعية التطبيقية؛ لأنها يمكن أن تقدم معلومات تبدو حقيقية عن خبرات الممارسين وتجعلهم أكثر ميلاً لاستخدامها. إن الاتجاه السردى وخاصة عند ضمه إلى "اتجاه الأداء" (Reason and Bradbury 2001) له تأثيران مهمان: الأول، يساعد فى الاعتراف بالممارسين منتجين لمعرفة سليمة وصحيحة، والثانى، يساعد فى فتح طريق ذى اتجاهين، لذا فإن كلاً من اهتمامات الممارسين والباحثين تبرز من خلال العلم والمعرفة. هاتان المساهمتان تساعدان فى جعل الممارسين والأكاديميين أكثر قربًا من بعضهم.

الممارسون باعتبارهم منتجين للمعرفة:

لقد قمنا سابقًا فى هذا المقال بمناقشة أن الرواية هى طريقة للمعرفة، هذه الرؤية شجعت الممارسين على بناء نظرية تعتمد على تجاربهم، وبناء على التأثر بتجربة (Schon 1991) عن نظرية المعرفة المعتمدة على التجربة والممارسة فإن بعض "الممارسين المتأملين" قاموا بتأليف روايات لينقلوا فيها خبراتهم. إن الرواية والتأمل متداخلان ومتشابكان بصفة أساسية فى هذا العمل، حيث انعكس ذلك فى نوعية النتائج التى انبثقت منها: فلقد اشتركوا فى الدروس المستفادة من الخبرة والمطلوبة لتدعيم الممارسة وليس فهمها فقط، وتعتبر والتى عملت فى ابتكارات الإدارة العامة هى المثال على هذا(Schall 1997) الاتجاه، فلقد استخدمت خبراتها الخاصة بكونها وكيلة فى قسم قضاة الإحداث، وطورت دروسًا للممارسين الذين يحاولون خلق جو من الإبداع، ولقد ركزت على ثلاث مهام أساسية يجب أن يقوم بها مديرو العموم:

- إدارة عمل فريق العاملين (الخط الأمامى).
- تنظيم عمل المنظمة (الخط الرئيسى).
- التعامل مع أكثر الأبعاد (الديناميكيات) صعوبة وتعقيدًا (ما فوق الخط).

وعرضت قصة Schall "الأمل والإرشاد" لابراز هذه المهام.

هذا ويمكن أن يقوم الممارسون أيضًا بدور فى إنتاج بحوث أكاديمية أكثر، ففى قصتنا ارتكزنا على البحث السردى فى التقاليد والأعراف المشتركة للبحث ليس فقط لنفهم خبرة القيادة من منظور الممارسين، ولكن أيضًا لنتأكد أن لهم يدًا فى تكوين الاستقصاء (الاستطلاع) البحثى بداية من تحديد أسئلة البحث حتى إجراء التحليل. لقد قمنا بتنظيم مقابلاتنا حول الأفكار والموضوعات الرئيسة التى يحددها المشاركون على أنها أساس نجاحهم، وأشركنا المشاركين فى تقييم المذكرات التحليلية والتى كتبناها عن القصص التى رووها لنتأكد أن التحليل ونتائج البحوث لهما صدى ويعكسان خبراتهم، ثم قمنا بكتابة قصة لكل منظمة

ومقارنة الأفكار عبر المنظمات لإيجاد مقترحات لاكتشافات اضافية. وهذا الاتجاه مبنى على افتراض أن البحث الاكاديمى يمكن أن يسهم على نحو أفضل فى كل من النظرية والتطبيق إذا اشترك الأكاديميون مع الممارسين فى حوارات؛ لبيان مشاكل البحث والتعبير عنها وجمع البيانات والقيام بالتحليل.

التبادلية والملاءمة، وفرص النمو:

إن البحث الأكاديمى غالبًا ما يتم انتقاده؛ لأنه يستقى المعرفة من المنظمات والمجتمعات بدون الرجوع إلى الواقع والطرق العملية. وهذا صحيح فى حالة البحوث البيئية المعتمدة على المجتمع، حيث يقوم الأفراد بالتعبير عن مشاعر تعتبر حقل تجارب للأكاديميين، وربما لها بعض الصدى فى بيئات تنظيمية أخرى أيضًا. ويؤيد (White 1999) الاستخدام الكبير لبحوث الأداء الموجه لجعل البحث أكثر ملاءمة للمشاكل الإدارية: نظرية الأداء، بحوث الأداء، علم الأداء. وبعكس البحوث التقليدية الأصلية أو التطبيقية، وبعكس البحث السردى بدون الأداء الموجه، فإن هذه المداخل تهدف إلى مساعدة الممارسين فى الاستيعاب والفهم والأداء والتصرف فى بيئتهم الخاصة (White 1999).

وفى مشروعنا هذا كنا شديدى الحساسية نحو هذه التحديات، وكنا نتعمد ابتكار أنشطة لباحثينا المساعدين والتى يمكن إرجاعها إليهم، ونحن نأمل فى مجتمع كبير من الممارسين، وإلى حد ما، نقوم بالارتكاز الإضافى على البحث السردى ذى الموقف التقديرى (المتفهم)، وبهذا لا يصبح البحث رواية مجردة للقصص ولكن "إعادة رواية القصص التى تسمح بالنمو والتغيير" (Clandinin and Connelly 2000). وبالتحديد عندما بدأنا حوارات عن العوامل الأساسية التى حددها المشاركون أساسًا لعملهم، وسألناهم ليحكوا لنا كيف أسهمت هذه العوامل فى نجاحهم، أشار (Jim Ludema 1996) إلى الاتصال المتولد بين البحث السردى والبحث التقديرى: "اختيار الرواية ذات الاستجابات الإيجابية من الأشخاص الذين يتم إجراء المقابلة معهم أكثر توليدًا للآمال والمعرفة والأداء الجماعى فى البيئات

المجتمعية والتنظيمية". إن البحث التقديرى يساعد فى اكتشاف وفهم وإدراك ورعاية الابتكارات فى الترتيبات والعمليات الاجتماعية؛ لأنه يولد رؤى إيجابية جديدة والتى يمكن أن تساعد فى اكتشاف وإنشاء إمكانيات جديدة لتدعيم فعالية ونزاهة النظام.

وعن طريق إيجاد مكان للمشاركين للرجوع إلى أعمالهم ودراستها، قدمنا بذلك فرصًا موجهة إلى المشاركين للنمو والتعلم. ولقد أشاد المشاركون بمدى نفع هذه الحوارات فى تبادل المعرفة بعضهم مع بعض وأخذ بعض الوقت لدراسة عملهم وكيف تحدث القيادة فى مجتماعاتهم. بل شجعت أحد المشاركين فى الكتابة عن القيادة فى منظمته، وبهذه الطريقة فإن العمل التعاونى له إمكانية ملائمة بصفة مباشرة لباحثينا المساعدين، وإن كنا قادرين أيضًا على توليد نظرية صحيحة للآخرين.

وتلخص العبارات التالية الجزء الثانى فى مناقشتنا عن كيف أن البحث السردى يمكن أن يسهم فى إبراز وتوضيح الارتباط بين الأكاديميين والممارسين فى المجال:

- عندما يتم دمج البحث السردى مع الأداء الموجه، فإن ذلك يقلل الانقسام بين النظرية والتطبيق فى الإدارة العامة عن طريق:
- إشراك الممارسين بوصفهم منتجين للمعرفة: زيادة دورهم فى تطوير معارف - علوم نظرية فعالة - سليمة.
- إيجاد التبادلية والملاءمة وفرص النمو: تقديم عمليات ونتائج بحثية تلائم وتتصل بصفة مباشرة بالتطبيق والممارسة وتقديم فرص لتطوير المشاركين.

النتائج:

إن الباحثين الأكاديميين والممارسين يتخذون القرارات فى ممارستهم بالاعتماد على افتراضات ضمنية أو ظاهرية. والافتراضات التى يقوم بها

الشخص تضم معانى عن كيف يقوم الفرد بالبحث وكيف يشاهد ما ينظر إليه وكيف يقوم الفرد بالتحليل لتقديم وإنتاج رؤية عن النظرية والتطبيق. وفى مجال الإدارة العامة، مثل المجالات الأكاديمية الكثيرة الأخرى توجد مجموعة معينة من الافتراضات تتعلق بماهية المعرفة الصحيحة، وما هو الجيد منها وما هو البحث الصحيح، وما يجب أخذه كما هو مُسلم به، وبذلك أعطينا الأفضلية لأساليب منهجية بحثية معينة ولأنواع معينة من البحوث.

فى هذا المقال قدمنا بعض الاقتراحات والعبارات الرسمية عن الإسهامات التى يمكن ان يقدمها البحث السردى لعلم الإدارة العامة. أولاً: البحث السردى له إمكانية المساعدة فى تدعيم وتقوية الإدارة العامة؛ لأنه يقدم توجيهًا للبحث والمنهجية والتى تلائم تمامًا طبيعة المشاكل والأسئلة المتعلقة بالمجال، مثل الإثباتات والعروض البيضاء وأساسيات الرواية، وفى إحدى صور البحوث التفسيرية، يقدم البحث السردى طريقة ملائمة للاستفادة من "المعارف المحلية" والتعبيرات المتعددة والخبرات فى البيئة. ثانيًا: إن له إمكانية القيام بخطوات واسعة تجاه معالجة الانقسام بين النظرية والتطبيق والذى بدوره يساعد فى العناية بارتباط ذى مغزى أكثر بين الأكاديميين والممارسين فى المجال، وهذا يتمثل بصفة خاصة فى حالة دمج الباحثين البحث السردى مع الأداء الموجه فعندما يحدث ذلك يصبح الممارسون مشتركين مع الباحثين فى تقديم وإنتاج معرفة نظرية صحيحة، ويتم تصميم عمليات ومخرجات ونتائج البحث لتفيد الممارسين.

نحن نقترح، بصفة عامة، أنه إذا اقترن البحث السردى بالتفسير فإن ذلك سيساعد فى إظهار أبعاد العلاقات العامة بطرق تعمق إدراكنا. إن البحث السردى يقدر قيمة الممارسة والمعرفة السردية ويتعمق فيها، وهى تتصف وتتميز بأبعاد متعددة وكثيرة للحياة العامة. إن هذه الرؤى المكتسبة من خلال هذا الأسلوب تكمل وتضيف وأحيانًا تتحدى الرؤى المقدمة من خلال البحث الاستطلاعى وتقدم الفرص لحوارات بناءة من خلال باحثين لهم توجهات مختلفة.

وعلى الرغم من أن الاتجاه السردى أخذ وضعه فى الإدارة العامة، فإن إمكانياته لم يتم إدراكها بالكامل، وهذا جزء من الحالة، ومثالاً للبحث التفسيرى فإن البحث السردى مازال يعتبر أقل صلاحية لتقديم معرفة ملائمة وسليمة، ويعتبر أن التعاقب والتتالى مهم جداً لمستقبل هذا المجال. إن تفضيل الشرح على التفسير والتحليل النقدى يمنع التأقلم والتوفيق بين الطرق البحثية المختلفة كالبحث السردى برغم إمكانياته الكبيرة، ويلاحظ أن التوجيه النظرى والأدوات المنهجية للبحث السردى غائبة نسبيًا عن مناهج برامجنا للدكتوراه، كما أن نتائج هذا النوع من البحوث غير متاح بسهولة فى كثير من الدوريات الرئيسية فى المجال. إن التبادل البناء بين الباحثين الداخلين فى أشكال مختلفة من البحوث قليل الحدوث مادام كل منهم يعمل بأسلوبه لأداء عمله. وكان هدفنا هو اكتشاف المعانى وقيمة القبول التام للاتجاه السردى فى المجال آملين فى تعميق حوار ذى مضمون أساسى لإبراز الأسئلة والتحديات الكبيرة التى نواجهها.

لقد لاحظنا أيضًا أن البحث السردى ليس علاجًا أو دواء شافيًا لكل الأمراض، ولكنه أكثر ملاءمة للقيام ببحوث تهتم بـ "دراسة منظمة لخبرة شخصية ومغزى: كيف يتم بناء الأحداث بموضوعات وأمور فعالة " (Riessman 2002) بدلاً من ترويج البحث السردى كأفضل مدخل للبحث، فرؤيتنا هى أن المداخل التفسيرية للبحث ملائمة وتكمل بشكل كبير المداخل الاستطلاعية التقليدية والتى تجيب عن أسئلة مختلفة بطريقة أفضل وترتقى ببعضها، وتعتبر أكثر الطرق منطقية للمعرفة. هذا ويقدم كل من هذه المداخل معرفة صالحة وملائمة للنظرية والتطبيق فى الإدارة العامة، وبالتالى فنحن نؤيد وجهة النظر الجماعية بأن يتم رعاية وتدعيم المداخل المتنافسة للبحث.

من أجل الاستمرار فى تطوير هذا النقاش، فسوف نبرز فى المقالة الثانية لهذه السلسة الأمور المنهجية المتعلقة بالبحث السردى، وسوف نناقش هذا عندما يكون البحث السردى هو الاختيار الملائم للبحث. وسوف نركز أيضًا على معايير الحكم على جودة العمل التفسيرى، وإبراز السؤال عن كيف أن البحث السردى

الجيد يمكن القيام به فى الإدارة العامة. وللدخول فى هذه المناقشة، سوف نعرض خريطة تفصيلية لمداخل متعددة للبحث السردى اكتشفناها فى الإدارة العامة. وسوف نناقش التحديات المنهجية والفرص والأساليب المتعلقة بكل منها مستخدمين الأمثلة التطبيقية من مشروعنا ومن بحوث أخرى فى المجال. وأخيرًا، فى المقال الثالث سوف نتجه بعمق إلى اكتشاف الدور المتوقع للبحث السردى للاستمرار فى رعاية الارتباط بين الأكاديميين والممارسين، والمساهمة فى تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.

لقد حان الوقت لنشترك فى حوارات تعترف بمساهمات الاتجاه السردى فى الإدارة العامة ولإعطاء البحث السردى والأشكال الأخرى للبحث التفسيرى مكانتها فى المجال، لقد حان الوقت لإدراك طريقة ذات مغزى. وللوصول إلى ذلك، يجب أولاً على كل من الأكاديميين والممارسين فى المجال أن يتوقفوا عن أخذ افتراضاتهم على علاتها، فنحن يجب أن نبين هذه الافتراضات بوضوح. وحينئذ يجب أن نتأكد أنه يوجد منطق واتصال واضح بين افتراضاتنا والاختيارات التى قمنا بها فى البحث والمطالبات التى قمنا بها عن نتائج هذا البحث وكيفية استخدامنا لهذه المطالبات.

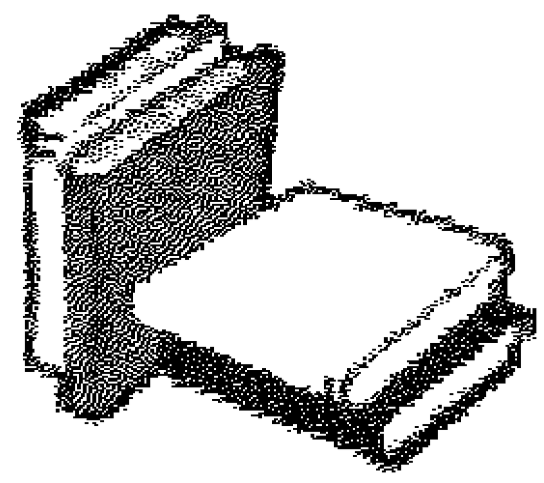
شكر وتقدير:

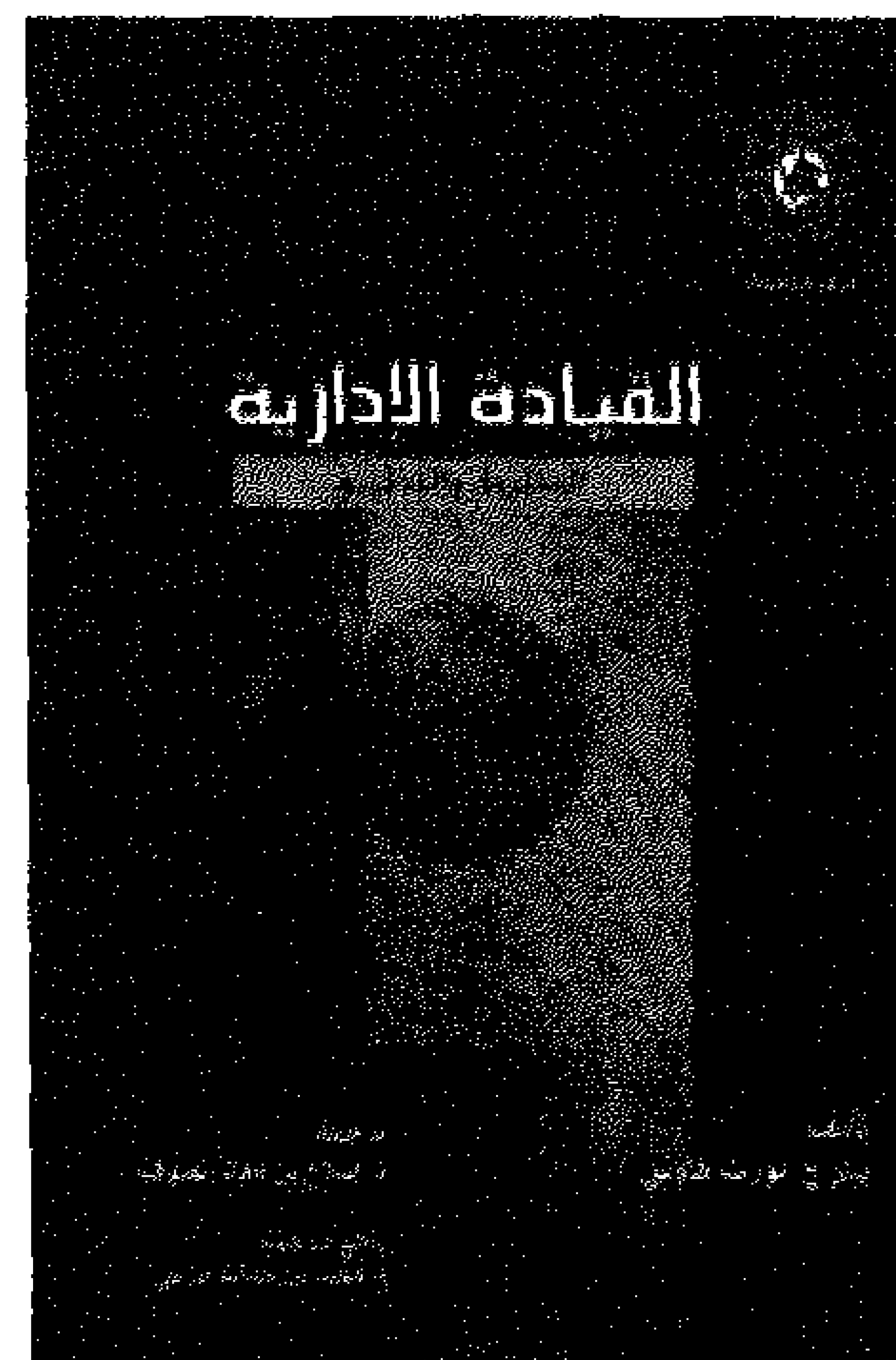
نريد أن نشكر (Ellen Schall) على مقترحاتها الممتازة عند كتابتنا لهذا المقال، وإسهامها القيم؛ وهى عضو بارز وفعال فى فريق البحث خلال الدورة الأولى لمشروع البحث الذى وصفناه هنا، والشكر الجزيل لـ (Marian Krauskopf) على مردودها للمسودة الأولى لهذا المقال، والشكر أيضًا لـ (Randall K. Johnson) لمساعدته العميقة فى البحث ولبراعته الجيدة وتفصيله للكثير مما تم الاستعانة به فى نص هذا المقال.

إن خبرتنا فى البحث وعنصر التوثيق المستندى لبرنامج القيادة لتغير العالم قد زودتنا بالأفكار التى طورناها فى هذا المقال، كما نريد أن نعترف بالإسهامات

المتعددة للباحثين المساعدين والشركاء، وقد كانوا مشاركين فعالين على مدار السنوات فى تشكيل معرفتنا، كما نريد أن نشكر كذلك مؤسسة (فورد) لدعمها الكريم لبحث القيادة لتغيير العالم.

من الإصدارات الجديدة للمعهد





كتاب

القيادة الإدارية
النظرية والتطبيق

تأليف: بيتر ج. نورث هاوس

ترجمة: د. صلاح بن معاذ المعيوف

الناشر: معهد الإدارة العامة

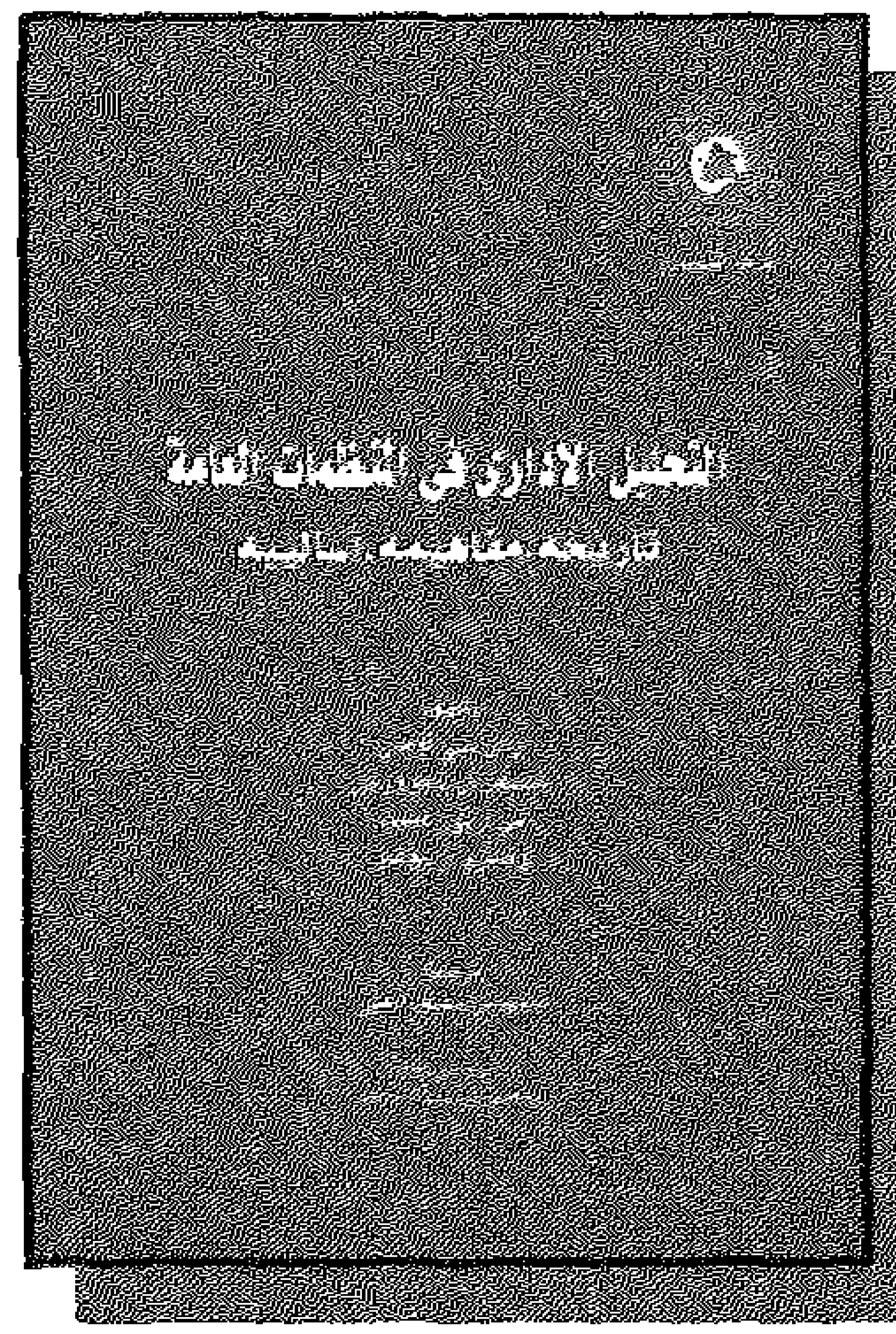
سنة النشر: ١٤٢٧هـ

عدد الصفحات: ٣٧٢ صفحة

يقدم عرضًا معمقًا وتحليلاً شاملاً لنظريات القيادة الإدارية بأسلوب يتسم بالوضوح والدقة والسهولة. وهو موجه إلى المهتمين بموضوع القيادة الإدارية من الأكاديميين والممارسين وطلاب الدراسات العليا فى التخصصات الإدارية والمتدربين فى برامج تطوير المهارات القيادية. ويتميز الكتاب عن غيره من كتب القيادة الإدارية الأخرى بأن كل فصل من فصوله الاثنى عشر يتضمن ما يلى:

- ❖ شرح النظرية القيادية وكيفية تطبيقها فى الواقع العملى.
- ❖ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للنظرية.
- ❖ طرح ثلاث حالات دراسية وأسئلة فى نهاية كل حالة عن النظرية القيادية.
- ❖ توفير مقياس/استبانة للمساعدة على تطبيق النظرية.
- ❖ عرض أشكال ورسوم بيانية وجداول لتبسيط أفكار النظرية.

من الإصـدارات الجديدة للمعهد



كـتـــاب

التحليل الإدارى فى المنظمات العامة
تاريخه، مفاهيمه، أساليبه

تـأليـف: راي سي أومان وآخرون

ترجـمـة: د. فهد بن معيقل العلي

الناشـر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـر: ١٤٢٧هـ

عدد الصفحات: ٢٣٢ صفحة

يتطرق هذا الكتاب إلى جوانب عدة تتعلق بالتحليل الإدارى. ولكى تنجح دراسات التحليل الإدارى وتحظى توصياتها بالقبول، ينصح بالرجوع إلى هذا الكتاب؛ إذ يعرض تعريفًا عامًا للتحليل الإدارى، ويسلط الضوء على الدراسات التى تناولته ويحلل عددًا منها، ويبين مفهوم المكننة وإنتاجية المنظمة.

ويعرض الكتاب أيضًا أسلوبين من أساليب التحليل الإدارى هما تحليل البيانات وتقييم البرامج، ويناقش تأثيرات التطورات الجديدة للإدارة فى التحليل الإدارى.

كما يناقش الكتاب أيضًا الكيفية التى يستطيع من خلالها التحليل الإدارى أن يزيد من كفاءة وفعالية وإنتاجية المنظمة. وعلى الرغم من أن التحليل الإدارى بزغ فى شكل مهنة تنظيمية منفصلة عقب الحرب العالمية الثانية إلا أن جذور التحليل الإدارى تمتد إلى أبعد من ذلك، عائدة إلى حركة "الإدارة العلمية" التى سبقت انقضاء القرن. فقد شهد حقل التحليل الإدارى تطورات مختلفة، حيث يشمل التحليل الإدارى عناصر الإدارة العلمية الكمية، إضافة إلى التطور التنظيمى وحلقات الجودة.

هذا، ويمكن لشريحة كبيرة من العاملين الاستفادة من هذا الكتاب مثل الإداريين والمديرين أو أصحاب الشركات المهتمين بتحسين الفعالية والكفاءة والجودة والإنتاجية الشاملة لمنظماتهم، وكذلك مشرفو الوحدات التى توفر الدعم التحليلى لمديرى التشغيل والعمليات، والمحللون والمقيّمون فى مجال التطوير الإدارى، سواء عن طريق الدراسات الرسمية أو البحث العملى. وأخيرًا يمكن للمساعدين الإداريين، والموظفين الإداريين، وغيرهم من الذين يعملون فى مجال التطوير الإدارى، سواء بشكل دائم أو مؤقت، أن يستفيدوا من هذا الكتاب.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (....................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

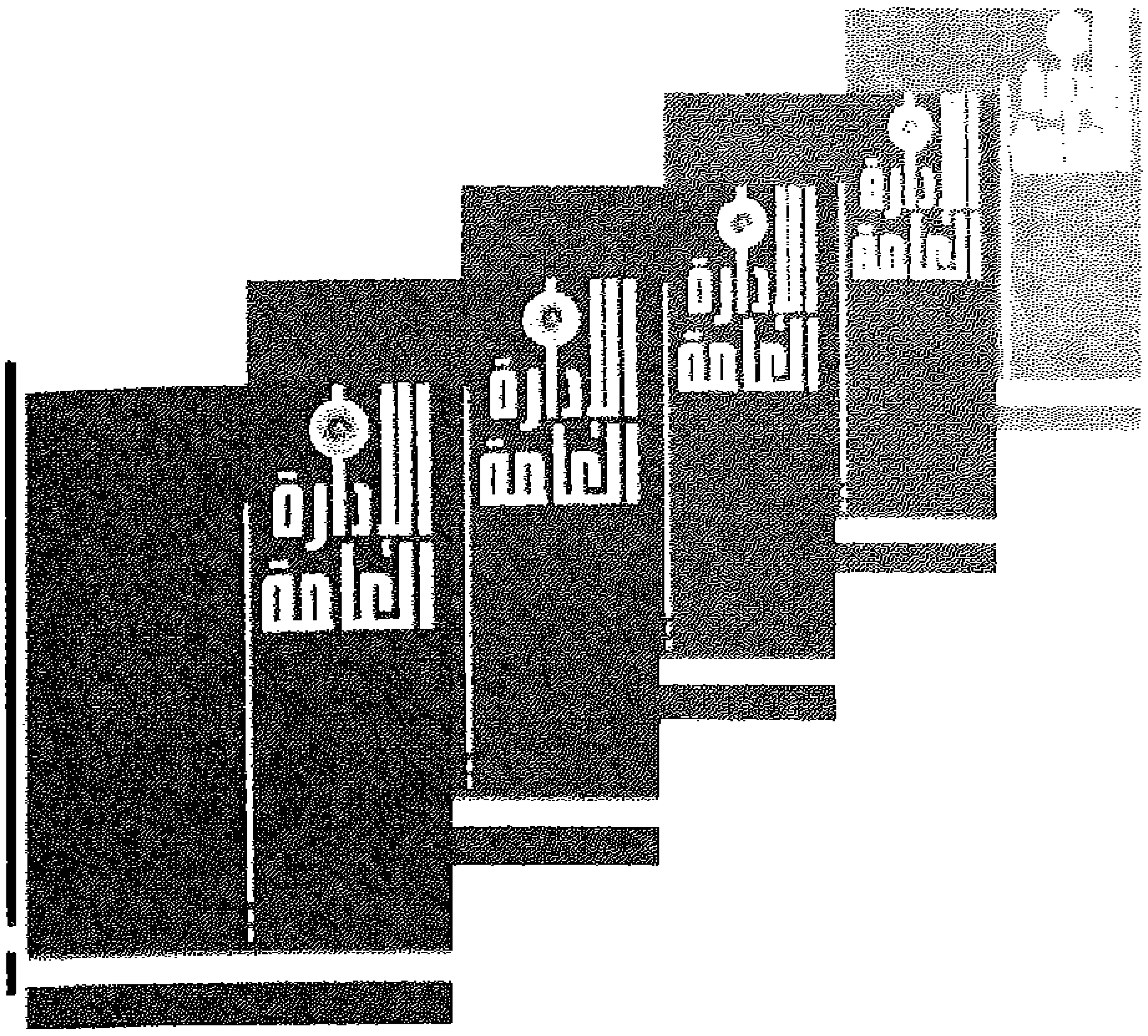
Please find a bank draft for $...................., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: ..../........../20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.

مركز البحوث

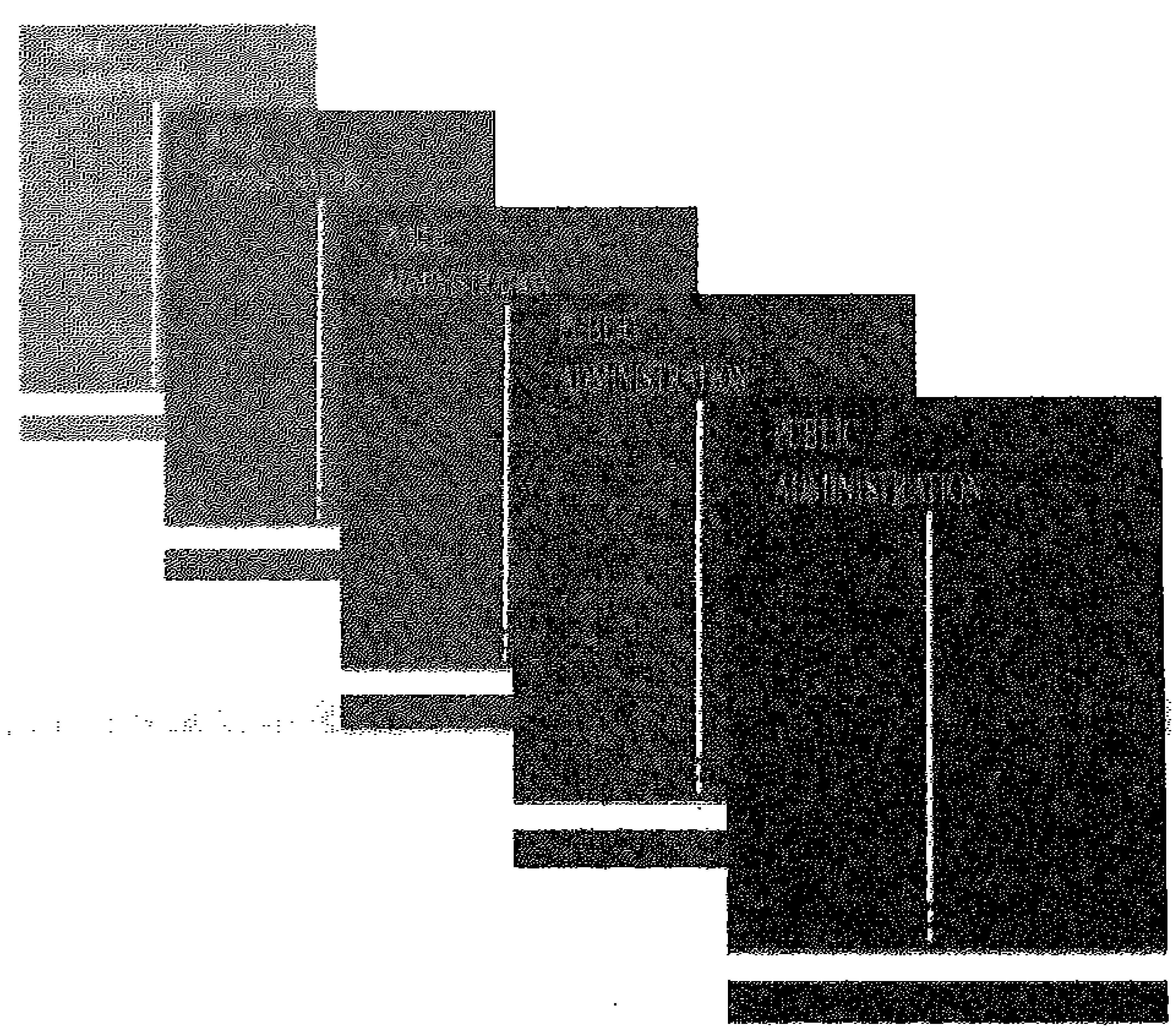


دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

- **ثمن العـــدد:**

- فـى الـمملكة العربيـة السـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخـرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

- **الاشـتراكات السـنوية:**

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
– فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
– فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* **Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* **Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Earning Management in Saudi Companies

Dr. Mohammed Sultan Al-Sehali

This study tackles the issue of Earning Management in the Saudi listed companies through assessing accrual options. The study also examines the reasons which drive the companies' managements in Saudi Arabia to do Earning Management. The study seeks to explore the present situation of this phenomenon aiming to participate in sustaining transparency and disclosure in the companies, which are registered at the Saudi Stock Market (STC). The results of the study reveals that the Saudi companies exercise Earning Management both positively and negatively with aratio between (-3.5%) and (4.7%) according to sectors. The results also indicate that the Earning Management in agricultural (industrial) companies is more (less) than in other sectors.

The results show that Saudi companies tend to practice Earning Management in order to safeguard the expected levels of profits. They apply accrual basis accounting positively when profit declines or when achieving relatively low losses and they apply accrual basis accounting negatively when profits are high in comparison with previous years.

The intention of companies to increase their capital is another reason for Earning Management in Saudi environment. Results reveal that the companies use accrual basis accounting in the years when capital is increased. The results show that there is no impact of loans' percentage on the exercise of Earning Management, a fact which indicates that outside financing is not a reason for Earning Management.

The results of the study suggest the necessity to reconsider the means and standards of the prevailing disclosure in Saudi Arabia, taking into consideration the nature of different sectors to which these companies belong. The results also show the necessity to take a number of procedures in order to raise the quality of financial reporting in Saudi Arabia.

Abstract

Quality Determinants of Primary Care Services: A Qualitative Study

Dr. Hanan A. Al-Ahmadi

The objective of this study is to identify views of physicians, supervisors, technical managers, and allied health professionals on factors affecting the quality of primary healthcare in Saudi Arabia. Qualitative research methodology was implemented based on grounded theory techniques and using face-to-face in-depth interviews. Review of official documents and observations of primary care environment were additional techniques implemented to identify quality management initiatives and obstacles. Six determinants of implementation of quality management in primary care were identified. These aer leadership, organizational culture, analysis and measurement, quality management techniques, human resource development, and co-ordination. These determinants also included sub-factors affecting quality. Several recommendations were made, based on the study results.

Abstract

The Crime of Financial Market Fraud in the Saudi Law

Dr. Muhammad N. Al-Bjaad

A thriving financial market is an indicator of a strong and firm economy in a given country. Governments, therefore, take steps to protect the financial markets in their countries from any thing that might have a harmful influence on their procedures. One of the most important factors that help financial markets to realize their desired objectives is their being protected against illegal activities that could be detrimental to the principle of market dealer protection, as well as to the principle of transparency, that should be the basis of market transactions.

This paper deals with the crime of fraud in the Saudi financial market as one of the illegal activities most harmful to market dealers and one of the most varied in form. The first part of this paper expounds the legal definition of fraud as a crime. This part explains the meaning and position of financial market fraud and the elements of the crime of fraud. In the second part, various forms of fraud are listed as example; the list is not meant to be inclusive. The third part deals with the prescribed punishment for fraud in the financial market system.

CONTENTS Page

- The Crime of Financial Market Fraud in the Saudi Law.

  Dr. Muhammad N. Al-Bjaad 389

- Quality Determinants of Primary Care Services: A qualitative study.

  Dr. Hanan A. Al-Ahmadi 451

- Earning Management in Saudi Companies.

  Dr. Mohammed Sultan Al-Sehali 511

- It s About Time:Catching Method Up to Meaning - The Usefulness of Narrative Inquiry in Public Administration Research.

  Sonia M. Ospina & Jennifer Dodge
  Translated by:
  Sameh Mohamed R. Reyad
  Revised by:
  Mohsen I. Desouki 547

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Six
- Issue Number 3

*** Correspondence:**

Correspondence Concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration*, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

• The Crime of Financial Market Fraud in the Saudi Law.
Dr. Muhammad N. Al-Bjaad

• Quality Determinants of Primary Care Services: A qualitative study.
Dr. Hanan A. Al-Ahmadi

• Earning Management in Saudi Companies.
Dr. Mohammed Sultan Al-Sehali

• It s About Time:Catching Method Up to Meaning - The Usefulness of Narrative Inquiry in Public Administration Research.
Sonia M. Ospina & Jennifer Dodge
Translated by:
Sameh Mohamed R. Reyad
Revised by:
Mohsen I. Desouki

• Volume Forty Six • Number 3 • Rajab 1427 • Aug. 2006

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- The Crime of Financial Market Fraud in the Saudi Law.
  Dr. Muhammad N. Al-Bjaad

- Quality Determinants of Primary Care Services: A qualitative study.
  Dr. Hanan A. Al-Ahmadi

- Earning Management in Saudi Companies.
  Dr. Mohammed Sultan Al-Sehali

- It s About Time:Catching Method Up to Meaning - The Usefulness of Narrative Inquiry in Public Administration Research.
  Sonia M. Ospina & Jennifer Dodge
  Translated by:
  Sameh Mohamed R. Reyad
  Revised by:
  Mohsen I. Desouki

● Volume Forty Six ● Number 3 ● Rajab 1427 ● Aug. 2006

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٧هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :

- التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية .

  د. حنان عبد الرحيم الأحمدي

- مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية في إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة .

  د. محمود يوسف الكاشف

- أثر السياسات السعرية لمياه الشرب على تخصيص الموارد في المملكة العربية السعودية .

  أ. د. عبدالعزيز على السوداني

  د. أحمد العبد الكريم المحيميد

- الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة في القطاع الأهلي .

  د. سلطان بن أحمد سلطان الثقفي

- إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة .

  د. درويش عبد الرحمن يوسف

• المجلد الأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢١هـ • أكتوبر ٢٠٠٠م

بسم الله

ردمد : ٠٣٥-٩٠٦٥٢٠

رقم الإيداع : ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

• **التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية .**

د. حنان عبد الرحيم الأحمدى

• **مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية فى إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة .**

د. محمود يوسف الكاشف

• **أثر السياسات السعرية لمياه الشرب على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية .**

أ. د. عبدالعزيز على السودانى

د. أحمد العبد الكريم المحيميد

• **الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة فى القطاع الأهلى .**

د. سلطان بن أحمد سلطان الثقفى

• **إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة .**

د. درويش عبد الرحمن يوسف

• المجلد الأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢١هـ • أكتوبر ٢٠٠٠م

- **ثمن العـــدد :**

- فـى المملكـة العربيـة السعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخـرى : ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤٠ دولارات .

- **الاشـتراكات السـنوية :**

الاشـــتراكـات	لمـدة سـنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
□ الأفــراد :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العـربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
□ المؤسسات :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى .	٧٨ دولارًا	١٥٠دولارًا	١٧٤دولارًا	٢٠٠ دولار

الإدارة العامة

• المجلد الأربعون
• العدد الثالث

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد .

المحتويات	الصفحة
● التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية .	
د. حنان عبد الرحيم الأحمدى	٤٠٩
● مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية فى إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة .	
د. محمود يوسف الكاشف	٤٤٥
● أثر السياسات السعرية لمياه الشرب على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية .	
أ. د. عبدالعزيز على السودانى	
د. أحمد العبد الكريم المحيميد	٤٨٩
● الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة فى القطاع الأهلى .	
د. سلطان بن أحمد سلطان الثقفى	٥٣٥
● إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة .	
د. درويش عبد الرحمن يوسف	٥٧٥

● الإدارة العـــــامــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢١ هـــ
● أكــتـــوبر ٢٠٠٠ م

التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية

د. حنان عبدالرحيم الأحمدى *

المقدمة :

تشهد المنظمات الصحية اليوم جملة من التغييرات من أبرزها ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية ، والاعتماد المتزايد على التقنية الطبية المتطورة والمتغيرة بشكل سريع ، إضافة إلى زيادة الضوابط والضغوط الخارجية التى تمارسها جهات التمويل والترخيص والاعتماد بهدف تخفيض التكلفة وتحسين الجودة . كما تشهد هذه المنظمات تغييراً ملحوظاً فى سلوك المستفيدين من الخدمات الصحية يتمثل فى الرغبة فى المشاركة فى حيثيات الرعاية الصحية والمطالبة بتحسين جودتها ، وفى ظل تلك التغييرات تزايد الاهتمام بسبل رفع كفاءة المنظمات الصحية وتحسين جودة الخدمات التى تقدمها .

وقد أثار النجاح الذى حققه مفهوم التحسين المستمر للجودة فى القطاعات الصناعية والتجارية اهتمام المختصين ، ودفعهم لبحث إمكانية تحقيق نتائج مماثلة فى المنظمات الصحية ، وبالرغم من أن الاهتمام بهذا المفهوم فى المجال الصحى لم يبدأ إلا فى منتصف الثمانينيات ، فإن عدداً من الدراسات النظرية والتجريبية بحثت جدوى وسبل تطبيقه فى المنظمات الصحية (Stephen Shortell:, spring 1995:4-24) Donald Berwick; Blanton Godfrey; and Jane Rossner,1990); Stephen ; Shortell ; et al, June 1995:377- 401); Michael Milakovich,1991:10); Edward Rose, September/October 1997:43) .

* أستاذ الإدارة الصحية المساعد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

وكما هو الحال فى المجالات الأخرى ، فإن مفهوم التحسين المستمر لقى حماساً كبيراً من المهتمين فى المجال الصحى دفعهم للإجماع على أن التحسين المستمر هو السبيل الأفضل – وربما الأوحد – لتحقق المنظمات الصحية ما تصبو إليه فى مواجهة التحديات الراهنة .

وتنقسم الدراسة إلى الأجزاء التالية :

- الجزء الأول : "الإطار العام للدراسة" : يستعرض مشكلة الدراسة وأهميتها والمنهج الذى تتبعه .
- الجزء الثانى : "التحسين المستمر للجودة": ويتضمن : مفهوم جودة الخدمات الصحية ، مفهوم التحسين المستمر للجودة ، عناصر التحسين المستمر ، أهمية التحسين المستمر للجودة فى المنظمات الصحية .
- الجزء الثالث : "عوائق نجاح تطبيق مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية" ، ويستعرض هذه العوائق مركزاً على الأنظمة الصحية فى العالم العربى .
- الجزء الرابع : "آلية تطبيق التحسين المستمر فى المنظمات الصحية" ، ويقدم منهجاً تطبيقياً لعناصر مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية مركزاً على النواحى الفنية من نشاطها .

مشكلة الدراسة :

رغم النجاح الذى حققه تطبيق نموذج التحسين المستمر فى المنظمات الصحية إلا أنه يظل محدوداً مقارنة بالنجاح الكبير الذى حققه فى القطاعات الصناعية والتجارية التى نشأ فيها هذا المفهوم .

لذا تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التحسين المستمر والفوائد التى حققتها المنظمات الصحية بتطبيقه ، والتعرف على العوامل التى تحد من نجاح تطبيقه فى هذه المنظمات وبخاصة فى الدول العربية ، وتقديم آلية لتطبيقه ، وخصوصاً على الجوانب الفنية والطبية من نشاط هذه المنظمات .

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة فى أنها :

أ - تقدم مفهوم التحسين المستمر فى إطار جديد يركز على الجوانب الطبية من نشاط المنظمات الصحية ، مما يسهم فى سد ثغرة لا تزال قائمة على مستوى العالم العربى فى مجال جودة الرعاية الصحية تتمثل فى قلة الدراسات التى تعرضت لهذا الموضوع .

ب - تلقى الضوء على أهم العوامل التى تحد من تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق مبادئ التحسين المستمر وتحد من نجاحها فى المنظمات الصحية وخصوصاً فى الدول العربية .

ج - تقدم آلية لتطبيق هذا المفهوم على جميع جوانب النشاط فى المنظمات الصحية ، وخصوصاً الفنية والطبية منها ؛ بهدف التغلب على هذه العوائق ، والاستفادة من التجارب السابقة .

منهج الدراسة :

تتبع هذه الدراسة منهج البحث المكتبى التحليلى الاستنباطى ، حيث تتم مراجعة الأدبيات المتعلقة بمفهوم التحسين المستمر ونتائج الدراسات السابقة وتجارب تطبيقه فى المنظمات الصحية ؛ للتعرف على معوقات نجاح تطبيق هذا المفهوم فى هذه المنظمات ، وإيجاد آلية ملائمة لتطبيقه ، وبخاصة على الجوانب الفنية والطبية من نشاطها .

التحسين المستمر للجودة :

مفهوم جودة الخدمات الصحية :

بالرغم من الاهتمام المتزايد بجودة الخدمات الصحية ، وشيوع استخدام مصطلح "الجودة" فى الأدبيات المتخصصة وفى الحياة العامة ، فإن من الصعب إيجاد تعريف لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع . ويرجع ذلك فى الأساس إلى أن مفهوم الجودة يخضع لتقدير الأفراد ويختلف باختلاف اهتماماتهم وأولوياتهم وأهدافهم ، ويؤكد ذلك

(Donabedian, 1988: 1743) حيث يرى أن مفهوم الجودة يختلف باختلاف موقع الفرد من النظام الصحى ، فالجودة لدى المريض تعنى تمكنه من الحصول على الرعاية متى احتاج إليها ، بينما هى للطبيب تعنى مدى تحقق النتائج المرغوبة ، والالتزام بأسس ومعايير الممارسة المهنية ، واستخدام العلم والتقنية المتاحة ، أما بالنسبة للمستشفى فالجودة تعنى تحقيق رضاء المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة .

ويشير (Donabedian, 1988: 1744) إلى أن لجودة الرعاية الصحية محورين : المحور الفنى ، والمحور الإنسانى ، ويتضمن المحور الفنى تطبيق العلم والتقنية الطبية الصحيحة فى التشخيص والعلاج ، بينما يتضمن المحور الإنسانى تلبية الاحتياجات الإنسانية للمريض كالتعاطف والاحترام وتقديم المعلومات اللازمة له ، ويمثل المحور الإنسانى الوسيلة التى يتم من خلالها تحقيق الجودة الفنية والتقنية للرعاية ، لذا فهو على نفس الدرجة من الأهمية .

ووفقًا للمنظور التقليدى فإن جودة الرعاية الصحية تعنى مطابقة المعايير والمواصفات المهنية . حيث يعرف الرعاية الطبية الجيدة على أنها "هى تلك التى تمارس وتدرَس من قبل قادة مهنة الطب فى فترة معينة من التطور الاجتماعى والثقافى والمهنى فى مجتمع معين" (De Geyndt, 1995: 2) ، وتعرفها كذلك الهيئة الأمريكية المشتركة للمستشفيات على أنها : "درجة تمكن الرعاية الصحية من زيادة احتمال تحقيق النتائج المرغوبة للمريض ، وتقليص احتمال حدوث النتائج غير المرغوبة ، فى حدود الحالة المعرفية الراهنة" (Snook, 1992: 184) . ووفقًا لهذا المفهوم تحدد الجودة من قبل مقدمى الرعاية – الأطباء – على أساس الالتزام بالمعايير المهنية ، وتقاس بأثر رجعى باستخدام المعايير المحددة مسبقًا ، مثال : معدلات انتشار العدوى فى المستشفى ، والعودة غير المتوقعة للمستشفى ، ودقة الفحوص المخبرية ، ... إلخ .

كما تعرف الجودة من خلال مدى تحقيقها لاحتياجات المريض ، ومن هذا المنظور تعرفها الجمعية الأمريكية للطب الباطنى على أنها : " درجة تمكن الرعاية الصحية من تلبية جميع احتياجات المريض ، على أن تكون هذه الرعاية سهلة المنال ، منخفضة التكاليف ، وموثقة جيداً " (Snook, 1992: 184) .

وقد تطور مفهوم جودة الرعاية الصحية مع نهاية الثمانينيات الميلادية متأثراً بالتوجهات الحديثة فى فكر الجودة – وخصوصًا فى القطاعات الصناعية كنموذج

التحسين المستمر – التى قادها ديمينغ وجوران وكروزبى (De Geyndt, 1995: 2) . ويمثل هذا التوجه تحولاً إيجابيًا ، حيث لم تعد جودة الرعاية الصحية تعنى مجرد مطابقة المعايير المهنية ، بل اتسعت لتشمل عدداً من العناصر مثل : تلبية احتياج العميل ، والملاءمة للاستخدام ، والتحسين المستمر للمدخلات والعمليات. وإذ إن موضوع هذه الدراسة هو "التحسين المستمر" ، فسيتم تبنى هذا التوجه لتعريف جودة الرعاية الصحية ، وبالتالى تعرف الرعاية الجيدة بأنها: " تلك التى تمتاز بدرجة عالية من رضاء المستفيدين ، والتميز المهنى ، وكفاءة استخدام الموارد ، وتحقق النتائج المرجوة ، وتحدّ من تعرض المريض للخطر" (Berwick, Godfrey, and Rossner, 1990) .

مفهوم التحسين المستمر للجودة :

يعتبر مفهوم التحسين المستمر للجودة حديثًا نسبيًا فى القطاعات الصحية ، ويستند إلى المبادئ التى وضعها خبراء الجودة أمثال ديمينغ وجوران وكروزبى ، والتى بدأ تطبيقها فى القطاع الصناعى باليابان فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، ثم امتدت تدريجيًا إلى القطاعات الأخرى بما فيها الخدمات الصحية . يعرف التحسين المستمر بأنه "عملية ترتكز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات فى مستوى وأسلوب تقديم الخدمة بالقضاء على مسببات هذه الأخطاء والاختلافات مسبقًا " (Reeves, Matney, and Crane, 1995: 3) ، ويعرف أيضًا بأنه "العمل بشكل مستمر على تقديم الرعاية التى تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين" (Shortell, O'Brien, Caramen, Foster, et al., 1995) .

ويعتبر مصطلح التحسين المستمر للجودة مرادفًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إذ يستخدم المصطلحان فى الأدبيات المتخصصة فى المجال الصحى كمترادفين (De Geyndt, 1995; Shortell, 1995; Rakish, Longest, and Darr, 1992; Zabbada, Asu-bonteng, and Munchus, 1998; Wolper, 1995) . وأسوة بالتوجه السائد فى أدبيات جودة الرعاية الصحية ونهج الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية (JACHO) ، يستخدم مصطلح التحسين المستمر فى هذه الدراسة بدلاً عن مصطلح إدارة الجودة الشاملة ، ويعرف بأنه "إطار تنظيمى دائم تلتزم من خلاله المنظمات الصحية والعاملون فيها بمراقبة وتقويم جميع جوانب نشاط هذه المنظمات (المدخلات والعمليات إلى جانب المخرجات) لتحسينها بشكل مستمر" (Rakish et al., 1992 : 430) .

وقد بدأ الاهتمام بمفهوم التحسين المستمر للجودة فى القطاع الصحى فى الولايات المتحدة فى نهاية الثمانينيات الميلادية ، وذلك مع بدء المشروع القومى لإيجاد نموذج لتحسين جودة الرعاية الصحية الذى تزعمه بلانتون جود فرى* بالاشتراك مع دونالد برويك** ، وتم توثيق نتائج هذا المشروع فى كتاب (شفاء الرعاية الصحية : إستراتيجيات جديدة لتحسين الجودة) (Berwick et al., 1990) . وتزايد هذا الاهتمام حتى إن الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية قامت فى العام ١٩٩٢م بتغيير منهجها المعتمد على مفهوم توكيد الجودة إلى منهج جديد يعتمد على مفهوم التحسين المستمر للجودة (Rakish et al, 1992) ، وبذلك أصبح من المعايير الأساسية لاعتماد المستشفيات وجود آلية محددة للتحسين المستمر وقياس وتوثيق النتائج بما يتفق ومبادئ التحسين المستمر . وقد اشترطت الهيئة أن يتم تطبيق هذا المفهوم مع نهاية العام ١٩٩٥م ، الأمر الذى مثل دافعًا للمنظمات الصحية للإسراع بتبنى هذا المفهوم .

وقد تم توثيق التوجه نحو مفهوم التحسين المستمر فى أحد الإصدارات الهامة للهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية المعروف بـ "أجندة التغير" ، الذى تؤكد فيه الهيئة على ضرورة الالتزام بالعناصر التالية (Rakish et al, 1992) :

١ - التركيز على الجودة : توجه المنظمة ككل نحو الجودة مع وجود مشاركة فعالة من القيادة فى دفعها وتحسينها .
٢ - العملاء : الاهتمام باحتياجات العملاء ، وجمع المعلومات منهم فى الداخل والخارج ، والحوار المشترك بين العملاء والموردين .
٣ - العمليات : وصف العمليات الإكلينيكية والإدارية ، واتباع مدخل النظم ، والاستفادة من الفرق المتعددة الاختصاص .
٤ - القياس : استخدام المعلومات وفهم الاختلافات وتقصى الأسباب .
٥ - التحسين : وهو التزام باستمرار جهود التحسين .

عناصر التحسين المستمر فى المنظمات الصحية :

لا يوجد إطار موحد لتطبيق مفهوم التحسين المستمر ، إلا أن هناك شبه إجماع

* مدير معهد جوران (Juran Institute) الذى أسسه جوزيف جوران (Joseph Juran) أحد قادة نظرية الجودة الكلية .

** مدير معهد تحسين الرعاية الصحية (The Institute for Health care Improvement) وأحد رواد الجودة فى القطاع الصحى .

بين الباحثين والمفكرين فى هذا المجال على أن ذلك يتضمن توفير العناصر التالية : التزام القيادة ، ثقافة الجودة ، مشاركة العاملين ، التركيز على العملاء ، التركيز على العملية ، والقياس والتحليل .

أولاً – التزام القيادة :

قيادة مجهودات التحسين هى مسئولية الإدارة العليا التى تقوم بإيجاد التوجه نحو الجودة والتركيز على العميل ، وترسيخ قيم الجودة ، ووضع أهدافها التى تتفق واحتياجات العملاء ، ودمج هذه القيم والأهداف بجميع جوانب العمل فى المنظمة . ويتضمن دور القيادات التخطيط لتطبيق الجودة وإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لذلك ، وإزالة الحواجز التقليدية بين مختلف الوحدات التنظيمية ، والالتزام بتوفير الدعم لعملية التحسين فى جميع مراحلها (Shortell, 1992; Milakovich, 1991; Casalou, 1991) . وتمثل القيادات القدوة والمثل الأعلى للالتزام بمبادئ وأهداف التحسين ، لذا لا بد أن يكون لديها الإصرار على استمرار عملية التحسين ، والقضاء على مقاومة العاملين للتغيير .

ثانياً – ثقافة الجودة :

يتطلب تطبيق مفهوم التحسين المستمر تغيير الثقافة السائدة فى المنظمة ، وتبنى نظرة إيجابية للأفراد ، والتركيز على العملية وعلى العملاء ، والعمل الجماعى ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة (Mc Laughlin & Caluzny, 1990) . ووفقاً لهذا المفهوم فإن عملية التحسين الفعالة هى تلك التى تبدأ من الأعلى حيث يبدأ التخطيط للجودة بصياغة الأهداف والسياسات والإستراتيجيات ومن ثم توثيقها لتمثل أساس ثقافة الجودة ، ويجب أن تكون سياسة وأهداف المنظمة واضحة لجميع العاملين بها ، وأن يدرك كل منهم دوره وتأثير العمل الذى يؤديه فى تحقيق أهداف المنظمة (Mc Laughlin & Caluzny, 1990) .

ثالثاً – مشاركة العاملين :

يعتمد نجاح أى منظمة على مستوى المعرفة والمهارة والدافعية لدى العاملين بها . وتهدف إدارة الجودة إلى تحقيق الاستفادة المثلى من القوى العاملة بالمنظمة من خلال العمل الجماعى والمشاركة فى صنع القرارات ، لذا تنادى هذه النظرية بمنح العاملين الصلاحية للسيطرة على نشاطاتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتقدير إنجازاتهم . ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بإزالة الحواجز التنظيمية ، وتوحيد الأهداف ،

وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعى ، وتشجع مشاركة العاملين فى قرارات التحسين من خلال فرق العمل المشكلة لهذا الهدف (Scriven, 1997; Milackovich, 1991) . وينبغى أن يتوفر فى البيئة التنظيمية الشعور بالثقة المتبادلة ، وحرية التعبير عن الرأى ، وعدم توجيه أصابع الاتهام ، ويؤكد (Deming) أهمية القضاء على الخوف ومنح الثقة للعاملين ، إذ إن (٨٥٪) من المشكلات ناتجة عن وجود خلل فى العمليات ، بينما (١٥٪) من المشكلات يسببها العاملون (Mc Laughlin & Caluzny, 1990) .

رابعاً - التركيز على العملاء :

إن معرفة العملاء ، وتحديد احتياجاتهم ، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التى تطابق أو تفوق توقعاتهم ، تعد أحد المحاور الرئيسية لنظرية التحسين المستمر ، والعميل فى المنظمات الصحية - وفقًا لهذه النظرية - هو جميع المستفيدين من خدمات المنظمة فى الداخل والخارج (Nelson & Niederberger, 1990: 410) . ووفقًا لهذا المفهوم فإن هناك فائدة كبيرة من التعرف على احتياجات العملاء فى الخارج والداخل ، ويعد فهم هذه الاحتياجات أساسًا لتحسين الخدمة المقدمة ، كما أن تحسين العلاقة مع العملاء فى الداخل ينعكس إيجابًا على العملاء فى الخارج (Coulter, 1995: 20) .

خامساً - التركيز على العملية :

يرتكز مفهوم التحسين المستمر للجودة على أن أفضل السبل لتحسين المخرجات وتحقيق أهداف المنظمة هو تحسين العمليات ورفع كفاءتها " أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفى كل مرة" ، كما ترى أن الانحرافات فى مستوى جودة المخرجات ليست نتيجة لقصور العاملين وإنما نتيجة خلل فى العمليات أو أنظمة العمل (Rakish et al, 1995: 414) .

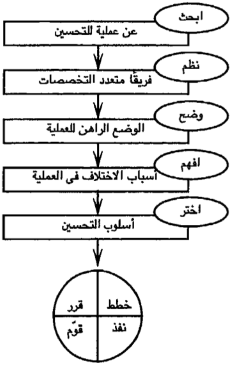
والتركيز على العملية يتطلب محاولة فهمها والتعرف على خصائصها من خلال نظام مستمر لجمع المعلومات ، وتحديد مواطن الضعف وأسباب وجود اختلافات الأداء لتحسينها ، وذلك من خلال : تبسيط إجراءاتها ومنع تكرار أدائها ورفع كفاءتها (الحد من هدر الموارد) ، والقضاء على الأخطاء والاختلافات فى الطريقة التى تؤدى بها (James, 1994; Gerber, 1992; Pelsk, 1997) . وتحسين العمليات - وفقًا لهذه النظرية - هو عملية مستمرة تتم وفقًا لإطار منطقى للتفكير وجمع المعلومات وتحليل المشكلات

واتخاذ القرارات ؛ لتحقيق التحسين المستمر . ويعد نموذج (شوهارت) للتحسين المستمر أو ما يعرف بـ (Plan, Do, Check, Act, PDCA) أحد المحاور الأساسية لهذه النظرية . إذ يستند إلى مبدأ البناء المنظم للمعرفة تدريجياً من خلال التخطيط للتغيير ثم تجربته وتقويم تأثيره ، ومن ثم اتخاذ قرار التحسين وفقاً للنتائج (Pelsk, 1993) .

وقد طورت المنظمة الأمريكية للمستشفيات* فى العام ١٩٩٢م صيغة جديدة من نموذج (شوهارت) تعرف بـ (FOCUS-PDCA)** ، تقتضى الأخذ بعمليات متتالية ومستمرة لضمان عدم توقف دورة الجودة واستمرار عملية جمع وتحليل البيانات بهدف التحسين المستمر . ويتضمن هذا النموذج عدة خطوات للتحسين المستمر يبينها الشكل رقم (١) . ويعتبر نموذج (FOCUS-PDCA) من أهم نماذج التحسين المستمر وأكثرها استخداماً فى المنظمات الصحية فى مختلف أنحاء العالم .

الشكل رقم (١)

نموذج التحسين المستمر للمنظمة الأمريكية للمستشفيات (FOCUS - PDCA)



* Hospital Corporation of America (HCA), Nashville.

** اختصار للكلمات التالية :

(Find, Organize, Clarify Understand, Select, Plan, Do, Check, Act) .

سادساً - القياس والتحليل :

يرتكز مفهوم التحسين المستمر على مبدأ "الإدارة بالحقائق" المتضمن جمع البيانات بصفة دورية ومستمرة عن الجوانب الرئيسية من نشاط المنظمة ، واستخدام مجموعة من الأدوات التحليلية المساعدة على اتخاذ القرارات الموضوعية للقضاء على الانحرافات والأخطاء وسوء الاستخدام (Rao et al, 1996) . ويتم تحليل المعلومات باستخدام الأدوات التحليلية التى تقدمها هذه النظرية كالرسوم البيانية والإحصائيات المساعدة على اتخاذ قرارات التحسين . وتشجع استخدام أسلوب المعايرة المتضمن إيجاد نموذج مثالى تقتدى به المنظمة فى مختلف عملياتها ، قد يكون منظمة أخرى أو جهة خارجية تسعى المنظمة للاحتذاء بها أو التفوق عليها (Mc Laughlin& Kaluzny, 1990: 12) .

أهمية مفهوم التحسين المستمر للمنظمات الصحية :

حققت معظم المنظمات الصحية فوائد ومكاسب لا بأس بها كتحسين الجودة والكفاءة والإنتاجية ورضاء العملاء وتحسين بيئة العمل نتيجة لتطبيق مفهوم التحسين المستمر (Gerber, 1992, Milakovich, 1991; Mc Laughlin & Kauzny, 1990) . ووفقاً لهذا المفهوم فإن التحسين المستمر للعمليات بتبسيط إجراءاتها أو تحسينها ، والقضاء على الهدر والتكرار واختلاف الطريقة التى تؤدى بها ، هو أفضل السبل لكى تحقق المنظمات أهدافها . وفيما يلى بعض الفوائد المرتبطة بالجوانب الطبية ، والتى حققتها بعض المنظمات الطبية بعد الأخذ بمفهوم التحسين المستمر والتركيز على العمليات .

١- تبسيط الإجراءات :

يساعد تطبيق نموذج التحسين المستمر على تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها أو تحسينها ، وقد تمكن مستشفى جامعة ميتشجن من تخفيض مدة وتكلفة الإقامة وأجور العاملين بما قيمته (٥٠٠,٠٠٠) دولار أمريكى سنوياً نتيجة لتبسيط إجراءات الدخول وتخفيض فترة انتظار المريض قبل أن يتم تحويله إلى الغرفة التى تخصه (Gerber, 1992: 28) .

٢- تحسين الإجراءات :

يهدف نموذج التحسين المستمر إلى السعي الدؤوب لتقصي فرص التحسين واغتنامها . وقد تمكن مستشفى وست باسس فيرى من تقليص معدل العمليات القيصرية البالغ (٢٢٪) من المعدل السنوى للمواليد بالمستشفى إلى أقل من (١٠٪) باستخدام أسلوب المعايرة ، حيث تم اختيار مستشفيات الدانمارك التى تبلغ فيها نسبة الولادات القيصرية (٥٪) لتكون معياراً لعملية التحسين ، ومن ثم جرى العمل على تحديد أوجه القصور فى طرق العمل وتحسينها لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء (Gerber, 1992: 31) . كذلك تمكن مستشفى جامعة ميتشغن من رفع معدل تشغيل غرف العمليات بنسبة (٣٠٪) نتيجة لتحسين جدولة استخدامها (Gerber, 1992: 28) .

٣- كفاءة التشغيل :

تعتبر كفاءة التشغيل من أهم الفوائد التى يحققها تطبيق مفهوم التحسين المستمر ، وذلك نتيجة للقضاء على الهدر فى أداء العمليات وارتفاع مستوى مهارة العاملين . وقد تمكن مستشفى سنترال دو بيج فى ولاية إلينوى الأمريكية من توفير (٧٣,٠٠٠) دولار أمريكى سنوياً بتخفيض استهلاك الإبر الوريدية فى وحدة الطوارئ نتيجة لتدريب العاملين على استخدامها بشكل أفضل (Gerber, 1992: 28) . وفى برنامج زراعة نخاع العظام بمستشفى لوثرن جنرال فى ولاية إلينوى تم تخفيض الهدر فى استهلاك أحد الأدوية الباهظة الثمن والناتج عن التأخر فى إعطائه للمريض مما يفقده صلاحيته للاستخدام ، وقد كان يكلف المستشفى حوالى (١٢٠,٠٠٠) دولار أمريكى سنوياً (Gerber, 1992: 28) .

٤- القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية :

من أهم المشكلات التى تواجه المنظمات الصحية اختلاف الطرق التى يؤدى بها الأطباء عملهم ، وما له من انعكاسات على مستوى الجودة والكفاءة . ويسهم تطبيق مفهوم التحسين المستمر فى القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية ، واختيار أفضل الطرق لأداء العمل وفقاً للأدلة والحقائق العلمية. وفى أربعة مستشفيات تابعة

لمركز (إنترماونتن) وجدت الاختلافات التالية بين مجموعة متماثلة من المرضى الذين أجريت لهم عملية جراحية معينة من قبل ستة عشر جراحًا تابعين للمركز : تراوحت مدة العملية بين (٢٠) إلى (٩٠) دقيقة ، وتراوح وزن الأنسجة المستأصلة فى العملية بين (١٣) إلى (٤٥) غرامًا ، وتراوحت مدة بقاء المريض فى المستشفى بين (٢,٧) إلى (٤,٩) يومًا ، مما يعكس تفاوتًا غير مبرر فى الأسلوب الإكلينيكى المتبع . وقد تمكن فريق التحسين المكون من مجموعة من الجراحين المعنيين من دراسة هذه الاختلافات ، ومن ثم تحديد الأسلوب الأفضل لإجراء هذه العملية الجراحية وبالتالى القضاء على هذه الاختلافات (James, 1994: 24) .

٥- الحد من تكرار العمليات :

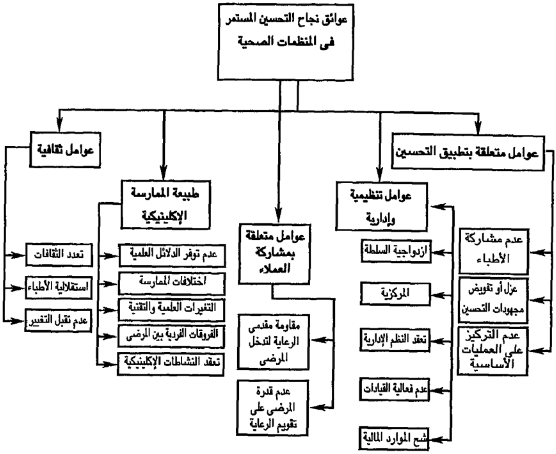
يساعد تطبيق هذا المفهوم على تحديد الطرق الأفضل لأداء العمل ومن ثم الحد من التكرار وما له من تأثير سلبى على مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية ورضاء العملاء . وفى دراسة أجريت فى مستشفى هنرى فورد وجد أن (٢٥٪) من مسحات عنق الرحم (Pap Smear) تتم إعادتها لأن حجم العينة ليس مناسبًا لإجراء التحليل . وكان ذلك يسبب إزعاجا للمريضات ويؤدى إلى زيادة غير مبررة فى تكاليف العلاج . وقد تم القضاء على المشكلة بعد أن تبين لفريق التحسين أن الأطباء يتبعون طرقًا مختلفة لإجراء مسحة عنق الرحم ، تحقق بعضها نتائج أفضل من غيرها (Gerber, 1992: 29) .

عوائق نجاح تطبيق مبادئ التحسين المستمر فى المنظمات الصحية :

رغم أن مفهوم التحسين المستمر يعد بتحقيق الكثير من الفوائد للمنظمات الصحية ، إلا أن الاستفادة القصوى من هذا الأسلوب لم تتحقق فعليًا فى هذه المنظمات (Shortell, 1995; Zabbada et al., 1998) ؛ نظرًا لأن تطبيقه يواجه جملة من التحديات المرتبطة بطبيعة هذه المنظمات والخدمات التى تقدمها . ونستعرض فيما يلى بعض هذه العوامل كما يبينها الشكل رقم (٢) وهى : العوامل التنظيمية والإدارية ، العوامل الثقافية ، طبيعة الممارسة الإكلينيكية ، عوامل متعلقة بالعملاء ، عوامل متعلقة بتطبيق التحسين .

الشكل رقم (٢) : عوائق نجاح التحسين المستمر

فى المنظمات الصحية



أولاً - عوامل تنظيمية وإدارية :

تتسم المنظمات الصحية -كغيرها من المنظمات التى تعتمد على المهنيين- بوجود خطين واضحين للسلطة أحدهما إدارى والآخر طبى ، ويترتب على ذلك إيجاد حاجز بين الجانبين الطبى والإدارى يحد من نجاح عملية التحسين أو حصرها على بعض جوانب النشاط دون غيرها . وتشير (Arndt & Bigelow, 1995: 9) إلى اختلاف المنظمات الصحية عن المنظمات التى نشأت فيها مبادئ التحسين المستمر مما يمثل عائقًا لتطبيق هذه المبادئ فيها :

"إن هـــناك إصـــراراً واضـــحًا على إمكانيــة تطبـيق هـذا المفـهـوم فى المنظمـات الصحية ، وهذا الإصرار يفترض ضمنًا :

١- وجود تسلسل هرمى للسلطة بحيث تسيطر الإدارة على الجوانب الفنية من نشاط المنظمة .

٢- أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بالعقلانية فى جميع الأحوال .

وفى الواقع لا ينطبق هذان الافتراضان على معظم المنظمات الصحية وخصوصًا الكبيرة منها . فالإدارة لا تملك السيطرة على الجوانب الإستراتيجية من نشاط هذه المنظمات وبالتحديد الرعاية الطبية ، كما أن محور المنظمات الصحية هو صحة وحياة البشر ، وهذا بحد ذاته يمثل تهديداً لعقلانية القرار" .

وفى بعض الدول العربية تزداد الأنظمة الإدارية تعقيداً نظراً لتعدد مصادر السلطة فى المنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومى ، وخصوصًا مع الاعتماد على الشركات التشغيلية التى تشرف على جميع أو بعض جوانب النشاط فى هذه المنظمات (كالصيانة أو التغذية) ، وإذ تعمل هذه الشركات من خلال الأيدى العاملة الخاصة بها فهى تمثل نظامًا فرعيًا معزولاً عن الأنظمة القائمة داخل هذه المنظمات . ويحد ذلك من القدرة على إيجاد نظام شامل لتحسين الجودة يطغى على الأنظمة الفرعية ويتجاوز الحواجز الإدارية التقليدية فى هذه المنظمات .

وحيث إن الأنظمة الصحية فى معظم هذه الدول تابعة للقطاع الحكومى وتتسم بدرجة عالية من المركزية ، فإن سلطة اتخاذ القرار على مستوى المنظمات الفردية تكون محدودة ، وقد تغلب الاعتبارات السياسية على القرارات المتعلقة بالخدمات الصحية على الاعتبارات المتعلقة بالجودة (World Bank, 1997) . وفى ظل مركزية الأنظمة الصحية لا تكون العلاقة واضحة بين المكافأة ومستوى الأداء ممثلاً فى جودة الرعاية ورضاء العملاء وكفاءة التشغيل (World Bank, 1997) ، ويصعب توفير الدعم المادى اللازم لعملية التحسين كالحوافز ومخصصات تدريب العاملين وغيرها .

وليست المنظمات الخاصة فى هذه الدول بحال أفضل من الأنظمة الحكومية من حيث القابلية لتطبيق مبادئ التحسين المستمر ، إذ تشير الدلائل إلى انخفاض جودة

الرعاية المقدمة وغياب الرقابة الحكومية والمهنية على هذه المنظمات (World Bank, 1997) . وفى ظل قصور الدور الحكومى أو المهنى ، وقصور قدرة المرضى على تقويم جودة الرعاية المقدمة ، فإن تطبيق التحسين المستمر يبقى رهنًا بالمبادرات الفردية على مستوى المنظمات .

ثانياً - عوامل ثقافية :

تختلف الثقافة السائدة فى المنظمات الصحية عنها فى المنظمات التى نشأت فيها مبادئ التحسين المستمر ، بل تكاد هذه المبادئ أن تصطدم مع المسلّمات والقناعات والقيم المتأصلة فى ثقافة المنظمات الصحية . ويؤكد (Shortell, 1995 : 11) أن الثقافة قد تكون أهم العوامل التى تعوق مجهودات التحسين المستمر فى المنظمات الصحية ، فهذه المنظمات – من وجهة نظره – تنظر إلى نفسها أولاً ، أى أنها تفكر فى احتياج مقدمى الرعاية (الأطباء) أكثر من احتياج المستفيد (المريض) ، ويضيف إن نمط السلطة فى هذه المنظمات لا يسمح للعاملين فيها بالمشاركة بإبداء الرأى أو اقتراح تغيير الكيفية التى يتم بها أداء العمل ، وخصوصًا فى ظل وجود القناعة القوية لدى الأطباء بعدم جدوى مجهودات التحسين ، واعتبارها مجرد آلية لخفض التكاليف ، وأنها تمثل تهديداً للاستقلالية التى تتميز بها ممارسة الطب ، مما يثير مقاومتهم تجاهها خوفًا من أن تحد من حرية وجودة قرارات الرعاية الصحية . ويؤكد ذلك (McLaughlin, and Kaluzny, 1990:8) إذ يشيران إلى أن هناك تناقضًا بين إدارة الجودة والكثير من المسلّمات المتعلقة باستقلالية الأطباء ، فإدارة الجودة تمثل تحدياً حقيقيًا للطريقة التى يفكر بها الأطباء فى الجودة ، والطريقة التى يقيمون وينظمون بها أنفسهم ويحصلون ويحمون بها استقلاليتهم .

وتتسم هذه المنظمات بوجود ثقافات فرعية ذات خصوصية واضحة كثقافة الأطباء ، التى تملك نفوذاً قوياً واستقلالية فى اتخاذ القرار ، ولها رؤية خاصة حول ما يجب أن تكون عليه الأمور (Zabbad et al, 1998) . وتتمتع الفئات المهنية الأخرى بهذه الخصوصية التى توجد حواجز ثقافية بين فئات العاملين داخل هذه المنظمات .

وإلى جانب هذا التعدد التقليدى للثقافات القائمة فى المنظمات الصحية المبنى على أساس مهنى ، تتعدد هذه الثقافات فى بعض الدول العربية نظراً لتعدد جنسيات

العاملين واختلاف عاداتهم وقيمهم ولغاتهم ، إلى جانب اختلاف الخلفية العلمية والمهنية واختلاف برامج التدريب التى خضعوا لها ، الأمر الذى يمثل تحدياً كبيراً لمجهودات التحسين ومصدراً هاماً لاختلافات الممارسة الإكلينيكية .

وفى ظل الثقافة السائدة فى المنظمات الصحية ، التى تحمى استقلالية المهنيين وتعزز الحواجز التقليدية ، وفى ظل تعدد الثقافات الفرعية ، يصعب إيجاد إطار شامل لعملية التحسين يعتمد على روح الفريق والثقة المتبادلة وحرية التعبير والاستعداد لتقبل التغيير .

ثالثاً - عوامل مرتبطة بالعملاء :

بالرغم من أن التركيز على العملاء يعد من العناصر الرئيسية للتحسين المستمر ، إلا أن تطبيق هذا المبدأ يواجه عدداً من العوائق فى المنظمات الصحية ، من أهمها مقاومة مقدمى الرعاية - وخصوصاً الأطباء - اعتقاداً منهم بأن تدخل المريض فى الرعاية يعرقل سيرها ، وأن من الصعب عليه فهم حيثياتها وتقويمها ، إلى جانب أن تعدد الآراء حول مفهوم جودة الرعاية يزيد من صعوبة قياسها (Zabbad et al, 1998: 62) .

وفى ظل هذه المقاومة لا يملك المستهلكون القدرة على تغيير سلوك مقدمى الرعاية من خلال آليات السوق ، إذ لا تعتبر سوق الخدمات الصحية سوقاً حرة ؛ لأن المستهلك فيها لا يملك المعلومات الكافية للحكم على جودة وجدوى وسلامة وتكلفة الخدمات المقدمة ، كما لا يملك الحرية الكاملة فى الاختيار (Zabbad et al, 1998) .

ونظراً لتعدد فئات العملاء فى المنظمات الصحية تتعدد مفاهيم الجودة ، وبالتالى تصعب الموازنة بين احتياجات هذه الفئات (Plsek, 1997: 41) . فمثلاً تصعب الموازنة بين رغبة شركات التأمين الصحى بتخفيض تكلفة الرعاية ورغبة الأطباء فى توفير الإمكانات التقنية الحديثة لتقديم أفضل مستوى من الرعاية .

من ناحية أخرى يصعب قياس توقعات العملاء واحتياجاتهم وآرائهم فى الرعاية المقدمة لهم ، فيشير (Nelson et al, 1990) إلى انخفاض درجة الثقة فى موضوعية استقصاء آراء العملاء فى المنظمات الصحية ، وذلك لعدة أسباب هى :

١ - افتقار المرضى للمعلومات اللازمة لتقويم القدرات الفنية لمقدمى الرعاية ، إضافة إلى أن حالتهم النفسية قد تحد من موضوعيتهم فى الحكم على الأمور .

٢ – تأثر المرضى بعوامل غير طبية كأسلوب التعامل الشخصى لمقدمى الرعاية الذى يستطيع بسهولة أن يغطى على أى قصور فنى .

٣ – تردد المرضى فى إبداء مشاعرهم الحقيقية نظراً لإحساسهم بـ"قلة الحيلة" .

٤ – عدم تمكن المرضى من تذكر كافة تفاصيل الحصول على الخدمة .

وتؤكد الدلائل أن قصور قدرة المستفيدين على تقويم جودة الرعاية الصحية فى بعض مؤسسات القطاع الأهلى فى بعض الدول العربية ، يؤدى إلى حصول الميسورين منهم على خدمات باهظة الثمن وغير ضرورية ، وحصول المعسرين منهم على خدمات أقل من المستوى المطلوب وربما ضارة لهم (World Bank, 1997) .

وتعد مقاومة الأطباء لمشاركة المستفيدين فى تقويم جودة الرعاية ، وقصور قدرة المستفيدين على تقويمها بشكل موضوعى ، من عوائق تحقيق أحد أهم أهداف عملية التحسين ، وهو تقديم خدمات تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين فى هذه المنظمات .

رابعًا – طبيعة الممارسة الإكلينيكية :

من أهداف عملية التحسين تطبيق أسلوب موحد فى أداء العمليات بهدف القضاء على الانحرافات التى تحد من جودة المخرجات ورضاء العملاء وكفاءة التشغيل . وقد يكون ذلك ممكنًا فى بعض جوانب نشاط المنظمات الصحية ، إلا أن من الصعوبة بمكان تقنين الممارسة الإكلينيكية لعدة أسباب ، منها : الطبيعة المتغيرة للمعرفة والتقنية الطبية ، واختلافات الممارسة الطبية ، وعدم توفر الدلائل العلمية على فعالية الكثير من الممارسات والإجراءات الإكلينيكية ، وصعوبة تغيير هذه الممارسات أو تغيير سلوك مقدمى الرعاية (وخصوصاً الأطباء) .

وتشير الدلائل إلى أن كثيراً من جوانب الرعاية الطبية لا يعتمد على أساس علمى ، ويتطلب من الطبيب توظيف خبرته الإكلينيكية والاجتهاد لاتخاذ قرار بشأنها ، وبالتالى فإن اتخاذ القرارات العلاجية الصحيحة "أداء العمل الصحيح فى كل مرة" من الصعوبة بمكان ؛ وذلك نظراً لعدم التأكد التام من فعالية الإجراءات الطبية (Marwick, Grol, Bogreil, 1990: 32) . ويترتب على ذلك حدوث اختلافات فى الممارسة الأكلينيكية بين الأطباء حتى عند علاج حالات طبية متشابهة ، كاختلاف نوعية وكمية الفحوصات الطبية

والأدوية التى يتم وصفها للمرضى ، واختلاف الكيفية التى تتم بها الإجراءات الجراحية والعلاجية المختلفة ، واختلاف مدة بقاء المريض بالمستشفى وبالتالى تكلفة ونتائج العلاج (James, 1994; Berwick, 1996; Pelsk, 1997, Mclaughlin and Kaluzny, 1990) .

وتوجد اختلافات الممارسة على جميع المستويات من منطقة جغرافية إلى أخرى ومن مستشفى لآخر ومن طبيب لآخر ، وحتى لدى الطبيب نفسه عند علاج حالات متشابهة (Godfrey et al, 1990: 7) . وتصل درجة الاختلافات إلى الضعف أو أكثر فى بعض الأحيان ، فمثلاً فى إحدى المناطق فى ولاية ماين الأمريكية (Maine) تجرى عمليات إزالة الرحم لـ (٧٠٪) من النساء قبل أن يبلغن السبعين من العمر ، بينما فى منطقة مجاورة فى نفس الولاية تبلغ هذه النسبة (٢٠٪) (Godfrey et al, 1990: 7) . كما وجدت الدراسات التى أجريت فى مركز إنتر ماونتن للدراسات الصحية أن نسبة اختلافات الممارسة الإكلينيكية بين الأطباء تتراوح بين (٦٠) إلى (٤٦٠٪) (James, 1994: 20) .

وقد توجد اختلافات الممارسة نتيجة لاعتماد معظم العمليات فى المنظمات الصحية على العنصر البشرى ، إلا أنها غالبًا ما تحدث لأن الممارسة الطبية قائمة فى كثير من الأحيان على التجربة والرأى والاجتهاد الشخصى وليس بالضرورة على نتائج دراسات علمية أو حقائق ثابتة (James, 1994: 19) . وقد توجد الاختلافات لأن الأطباء لا يعلمون بوجودها أصلاً ولا يدركون مداها ولا يملكون الأدوات اللازمة لاكتشافها (Gerber, 1992: 31) .

وبالنظر إلى اتساع نطاق اختلافات الممارسة الإكلينيكية والآثار التى تترتب عليها فإن ممارسة الطب فى الوقت الراهن لا تسمح باتخاذ قرارات الرعاية بشكل فردى وفقًا لرأى الطبيب أو اجتهاده الشخصى ، إذ أصبح من ضرورات الممارسة المهنية أن تستند قرارات الرعاية إلى دلائل علمية فى أفضل الأحوال أو إجماع للرأى بين المتخصصين . وبالرغم من أن تقديم الدلائل العلمية لأى إجراء جديد يعتبر متطلبًا أساسيًا لتطبيق هذا الإجراء ، إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة فى هذه المنظمات ، إذ إن تغيير سلوك الأطباء وغيرهم من العاملين يعتبر من أهم تحديات تطبيق مبادئ التحسين على الجوانب الإكلينيكية (Seally & Donaldson, 1998) .

وفى ظل عدم توفر الدلائل العلمية على فعالية الإجراءات الطبية وعدم وجود آليات لتحقيق إجماع الرأى بين المتخصصين ، إضافة إلى استقلالية قرارات الرعاية

واعتمادها على الاجتهاد الشخصى وعدم تقبل العاملين للتغيير ، لن تحقق عملية التحسين الفائدة المرجوة منها .

خامسًا – عوامل مرتبطة بتطبيق مبادئ التحسين المستمر :

تفشل مشاريع التحسين المستمر فى المنظمات الصحية لعدم قدرتها على تحقيق المشاركة الفعالة للأطباء فى مجهودات التحسين (James, 1994; Zabbada et al.,1998; Shortell, 1995) . وتتجنب معظم المنظمات الصحية مشاركة الأطباء فى بداية مشروع التحسين المستمر خوفًا من أن يؤدى ذلك إلى فشل المشروع بأكمله (Shortell, 1995: 15) . وتشير الدراسات إلى أن غالبية المنظمات الصحية تفضل البدء بتطبيق مبادئ التحسين المستمر على العمليات الإدارية والمساندة التى لا تتطلب مشاركة الأطباء ، وذلك لعدة أسباب يختصرها (Berwick et al, 1992: 25) فيما يلى :

١ – لم يتلقّ الأطباء التدريب اللازم على بعض الأمور المتعلقة بإدارة الجودة مثل التركيز على العملاء والعمليات . وكغيرهم – بما فى ذلك المديرون التنفيذيون – لا بد لهم من نسيان الافتراضات والمعتقدات القديمة .

٢ – تواجه الأطباء مشكلة تخصيص الوقت للتعلم والمشاركة فى فرق العمل .

٣ – كثير من المستشفيات حقق سلامًا غير مستقر مع الهيئة الطبية بإيجاد حاجز وهمى بين الأمور الطبية والإدارية ، حتى وإن كانت عدسة إدارة الجودة لا ترى أن هناك أمورًا طبية بحتة (أى تشمل الطبيب والمريض فقط) أو أمورًا إدارية بحتة (أى لا تشمل الأطباء) .

٤ – محاولة إشراك الأطباء من البداية تتطلب مجهودًا إضافيًا من قادة الجودة لأن من الصعب تحديد أو تعريف هذه المشاركة بشكل إجرائى ملائم .

إضافة إلى الأسباب السابقة يرى (Shortell, 1995) أن نقص مشاركة الأطباء فى مجهودات تحسين الجودة يعود إلى وجود قناعة لديهم بأن عملهم ذو جودة عالية واعتقادهم بأن إدارة الجودة هى بالدرجة الأولى آلية لضبط التكاليف . وتؤكد التجارب أن أى مبادرة لتطبيق مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية بشكل واسع دون مشاركة الأطباء – مهما بدا ذلك مريحًا – تزيد التكلفة الإجمالية لعملية التغيير ولا تحقق الأهداف المرجوة منها (Berwick et al., 1992) .

ويؤدى وجود الحاجز بين الجانبين الإدارى والطبى إلى تركز مجهودات التحسين فى مجالات محدودة ليست ذات علاقة مباشرة بالرعاية الطبية ، كتخفيض فترة انتظار المرضى ، أو تحسين وجبات المرضى وجداول المواعيد (Gerber, 1992: 27) .

وقد وجد هذا القصور فى تطبيق التحسين المستمر فى بعض الدول العربية ، ففى أحد المستشفيات السعودية تم تطبيق نموذج المنظمة الأمريكية للمستشفيات على عدد من جوانب النشاط كان معظمها يتعلق بالجوانب المساندة والإدارية كسرعة استلام العيادات لتقارير الفحوصات المخبرية ، ودقة إدخال البيانات الخاصة بتقارير توكيد الجودة ، وتخفيض معدلات العدوى بين المريضات اللاتى أجريت لهن عمليات قيصرية (Hoskin, Noor, & Ghasib, 1994) . ومما يلاحظ على تجربة هذا المستشفى أنه حتى عندما شملت مجهودات التحسين بعض الجوانب الإكلينيكية كتخفيض معدل انتشار العدوى لدى المريضات اللاتى أجريت لهن عمليات قيصرية نجد أنها عمدت إلى تغيير الإجراءات التمريضية ولم تتعرض للنواحى الطبية ، لذا تبقى هذه المجهودات متحفظة فى تعاملها مع العمليات الإكلينيكية المرتبطة بالأطباء .

ومن الثغرات الأخرى فى تطبيق مبادئ التحسين المستمر فى المنظمات الصحية عدم الاستغلال الأمثل لنظم ومصادر المعلومات المتوفرة فى هذه المنظمات ، وعدم شمول مؤشرات الجودة للعمليات الإستراتيجية والجوانب الهامة من نشاط هذه المنظمات ، وعدم المحافظة على سرية المعلومات أو إساءة استخدامها بتوجيه الاتهام للعاملين ، ومقاومة العاملين بسبب خوفهم من هذه العملية .

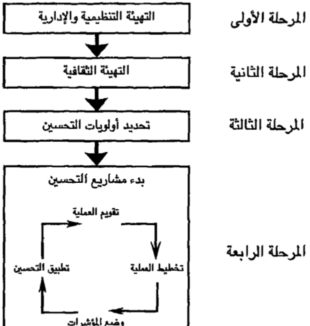
من ناحية أخرى فإن عزل مجهودات التحسين وتفويض مسئولية مراقبة الجودة إلى لجنة أو إدارة متخصصة بذلك كإدارة توكيد الجودة أو الجودة النوعية يؤدى إلى الحد من فعاليتها . وهذا لا يتفق مع مبادئ التحسين المستمر ، فالمبالغة فى تفويض مسئولية توجيه مجهودات التحسين لآخرين تسبب فقدان الثقة فى جدية الإدارة العليا والتزامها بمشروع التحسين (Wolper, 1995) . وتشير (Moss and Garsside, 1995) إلى أن المبادرات المستقلة لتحسين الجودة فى المنظمات الصحية أدت إلى تعزيز الاعتقادات السائدة عن الجودة التى تتبع التقسيم "القبلى" التقليدى لهذه المنظمات ، إذ تقود الهيئة التمريضية مهام توكيد الجودة ، بينما يقود الأطباء عملية المراجعة الطبية ، ويتولى المديرون إدارة المخاطر ، وهذا التوجه يختلف عما يسود المنظمات الصناعية من الدعوة إلى جعل مجهودات الجودة فى المنظمة جزءاً من منظومة متكاملة للتحسين المستمر .

وبالرغم من الشكوك التى تحوم حول مدى ملاءمة تطبيق مبادئ التحسين المستمر فى هذه المنظمات ، إلا أن المحاولات المستقلة لتحسين الجودة لن تتمكن من تحقيق الفائدة التى يمكن تحقيقها من خلال برنامج شامل للجودة يحظى بإشراف ودعم والتزام القيادات الفنية والإدارية على حد سواء .

تطبيق التحسين المستمر فى المنظمات الصحية :

للتغلب على معوقات تطبيق التحسين المستمر فى المنظمات الصحية ، ولتحقيق النجاح المنشود بالتركيز على الجوانب الإستراتيجية من نشاط هذه المنظمات وخصوصًا الرعاية الطبية ، ينبغى أن يتم تطبيق التحسين المستمر تدريجيًا ووفقًا لإطار مدروس يمر بأربع مراحل رئيسية يبينها الشكل رقم (٣) وهى : المرحلة الأولى: التهيئة التنظيمية والإدارية ، المرحلة الثانية : التهيئة الثقافية ، المرحلة الثالثة: تحديد أولويات التحسين ، المرحلة الرابعة: بدء مشاريع التحسين التى تتضمن عدة خطوات هى : تقويم العمليات ، تخطيط العمليات ، وضع المؤشرات ، وتطبيق التحسين .

الشكل رقم (٣) : تطبيق التحسين المستمر



المرحلة الأولى- (التهيئة التنظيمية) البناء التنظيمى للتحسين المستمر :

لكى تنجح عملية التحسين المستمر فى المنظمات الصحية لا بد من إدراك أن قيادة عملية التحسين تبدأ من أعلى الهرم التنظيمى ، وأنها ليست مسئولية المدير التنفيذى فقط بل لا بد أن تشاركه فيها القيادات الطبية والفنية ، وعلى الجانبين العمل معًا على إزالة الحواجز التقليدية بينهما ، وإيجاد رؤية مشتركة ، والقيام بدور فعال فى قيادة عملية التحسين المستمر . وحيث إن تطبيق مفهوم التحسين المستمر يتطلب تغييراً جذريًا فى الأساليب القيادية المتبعة فى المنظمات الصحية ، ينبغى أولاً أن يتوفر لدى هذه القيادات الإلمام بمبادئ هذا المفهوم ، والتدريب على المهارات التى يتطلبها من خلال برنامج متكامل لهذا الغرض يشتمل على حضور البرامج التدريبية والمؤتمرات المتخصصة ، والسعى لتبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين فى تطبيق هذا المفهوم .

وتتضمن هذه الخطوة إيجاد الدعم التنظيمى لجهودات التحسين ، من خلال تأسيس مجلس الجودة ، واختيار منسقى الجودة ، وصياغة أهداف وسياسات الجودة بما يضمن لهذه المجهودات الاستمرار . ويضم مجلس الجودة القيادات العليا فى المنظمة بما فيها القيادات الطبية والتمريضية والتنفيذية ، ويتولى القيام بالدور القيادى لعملية التحسين بوضع سياسة الجودة والتخطيط لها وإيجاد تعريف لجودة الرعاية يتفق واحتياجات العملاء ، وإعادة صياغة قوانين الهيئة الطبية وغيرها من اللوائح والتعليمات لتنسجم مع هذا التعريف ومع مبادئ التحسين المستمر ، وتوثيقها لتمثل أساس ثقافة الجودة ليفهم من خلالها جميع العاملين سياسة وأهداف المنظمة ، ويدرك كل منهم دوره وتأثير العمل الذى يؤديه فى تحقيقها (McLaughlin and Kaluzny,1990) . كما يقوم مجلس الجودة بتحديد أولويات التحسين وتشكيل فرق التحسين المستمر المتعددة التخصصات ، وتحديد إجراءات عملها بما فى ذلك اختيار نموذج التحسين المستمر المناسب لأغراض المنظمة .

المرحلة الثانية - (التهيئة الثقافية) القضاء على المقاومة واستقطاب الأطباء :

لكى تحقق عملية التحسين أهدافها لا بد من وضع خطة لنشر ثقافة الجودة ، والقضاء على القناعات والاعتقادات والممارسات المخالفة لمبادئ التحسين والمتأصلة فى

ثقافة المنظمات الصحية ، والقضاء على المقاومة بالتعرف على نمط التفكير المحرك لها ، وإزالة الشكوك المحيطة بعملية التحسين . وللتغلب على أنماط التفكير السائدة فى هذه المنظمات ينبغى إيضاح أن مبادئ التحسين المستمر لا تمثل تهديداً لاستقلالية المهنيين ، لكنها تمنحهم الأدوات التى تمكنهم من تقويم وتحسين جودة الرعاية المقدمة وفق الأسس العلمية والمنطقية . ويؤكد (James, 1994: 30) أن هذه الأسس للتحسين المستمر تتفق ونموذج التفكير الطبى الذى يستند إلى الحقائق العلمية فى التشخيص والعلاج ، ويسعى حثيثًا للبحث عن سبل تقديم رعاية أفضل .

وتهدف خطة نشر ثقافة الجودة إلى تعزيز القيم التى تدعم عملية التحسين المستمر بين العاملين ، وخصوصاً أولئك القائمين على العمل الطبى ؛ حتى تطغى ثقافة المنظمة على أى ثقافة فرعية . وتتضمن إيجاد البرامج التدريبية والمحاضرات العامة التى تهدف إلى تغيير القناعات بترسيخ الولاء للمنظمة ، والسعى الدؤوب للتحسين ، والتركيز على العملاء ، وتعزيز روح العمل الجماعى ، والقضاء على أية شكوك متعلقة بعملية التحسين . ولعل أكثر الطرق فعالية لاستقطاب العاملين ، وخصوصاً الأطباء هى تدريبهم على تطبيق مفهوم التحسين المستمر واستخدام أدواته المعروفة ، حيث إن من المتوقع أن حصول العاملين على التدريب سيثير لديهم الاهتمام ويوجد الاستعداد والقناعة اللازمين لقيادة عملية التحسين والمشاركة الفعالة فيها .

وهناك عدة مداخل للتدريب ، إذ يمكن لرؤساء الأقسام الطبية الالتحاق بدورات متخصصة عن تطبيق مفهوم التحسين المستمر ، وفى الوقت نفسه يتم تقديم محاضرات عامة لبقية العاملين لتعريفهم بهذا المفهوم بشكل عام . وقد وجدت بعض المستشفيات أن من المفيد جداً أن يتم تدريب الأطباء من قبل طبيب آخر متخصص فى الجودة لأنه أكثر تأثيراً وقدرة على الاستشهاد بأمثلة من واقع تجربته الشخصية (Gerber,1992:27) . ويقع على عاتق مجلس الجودة وضع خطة نشر ثقافة الجودة وتوفير الدعم المادى والمعنوى لها ؛ حتى تسهم فى توفير البيئة والمناخ الملائم لعملية التحسين بما يتلاءم واحتياجات المنظمة وطبيعة العاملين .

المرحلة الثالثة - تحديد أولويات التحسين :

بعد أن تتم تهيئة المنظمة لتطبيق التحسين المستمر يقوم مجلس الجودة بتحديد احتياجات الجودة فى المنظمة ومن ثم تحديد مشاريع التحسين التى ينبغى أن تركز على الجوانب الإستراتيجية من عمل المنظمة ، أى تلك التى ترتبط بشكل مباشر بأهدافها وخططها الإستراتيجية .

ويتم تحديد أولويات التحسين وفقًا لعدة اعتبارات ، منها : تكلفة العملية ، تكلفة التحسين ، الفوائد المتوقعة من تحسينها ، نطاق المشكلة ، مدى اهتمام العاملين والعملاء بها ومدى ارتباطها بأهداف المنظمة ، وحجم الانحرافات فى العملية نفسها أو فى مخرجاتها . وفى بداية مشروع التحسين حيث توجد درجة من المقاومة والشكوك حول هذا المشروع ، يفضل البدء بالمشكلات التى تهم العملاء داخل وخارج المنظمة والتى يتوقع أن تحقق نجاحًا سريعًا وواضحًا ، إلا أن الهدف هو أن تصبح فى النهاية عملية التحسين جزءًا من العمل المعتاد للمنظمة ، وأن تشمل جميع جوانب العمل فى المنظمة ، الإدارية منها والفنية . ويميز المختصون بين ثلاثة أنماط لمشاريع التحسين فى المجال الصحى (Gerber, 1992: 27; Rose, 1997: 43) هى :

١- مشاريع خاصة بالخدمات المساندة (تحسين نوعية الوجبات المقدمة للمرضى ، تحسين خدمات قسم المغسلة أو التدبير المنزلى) .

٢- مشاريع خاصة بالبنية التحتية (تحسين جدولة غرف العمليات ، تبسيط إجراءات دخول المريض للمستشفى) .

٣- مشاريع خاصة بالرعاية الطبية المباشرة (تخفيض معدل العمليات القيصرية ، تخفيض عدوى المستشفيات ، تخفيض معدل رجوع المرضى للمستشفى) .

ويؤكد (Shortell, 1995:16) أن الفائدة القصوى من تطبيق مبادئ التحسين المستمر لا تتحقق إلا بالقدرة على تحسين صميم العمليات الإكلينيكية المرتبطة برعاية المرضى ، حيث إن تركيز مجهودات الجودة على العمليات المساندة للرعاية الصحية لا ينعكس بالضرورة على الحالة الصحية للمريض .

من أسس نجاح عملية التحسين تحديد أولوياتها وفقًا لمعلومات دقيقة عن احتياجات وتوقعات العملاء ، وهى ضرورة حتمية فى ظل التغير الملحوظ فى سلوك

المستفيدين ورغبتهم المتزايدة فى المشاركة فى حيثيات الرعاية الصحية ، وخصوصاً فى ظل التوجه لخصخصة القطاع الصحى ومشاركة المستفيدين فى تغطية تكاليف الرعاية . ولكى تتمكن المنظمات الصحية من التركيز على احتياجات العملاء بفعالية ينبغى التغلب على مقاومة مقدمى الرعاية لهذا التوجه ، وإيجاد آليات موضوعية للتعرف على احتياجات العملاء .

وبعد أن يتم تحديد أولويات التحسين يتم تشكيل فرق العمل المتعددة التخصصات التى تضم فى عضويتها ذوى العلاقة بالعمليات محل التحسين ، ومن يتوفر لديهم الإلمام بالطرق التى تؤدى بها هذه العمليات وأوجه القصور فيها ، وخصوصاً الأطباء ، إذ إن مشاركتهم فى هذه الفرق ترفع من فعالية مجهودات التحسين ، وتسهم فى الحد من مقاومتهم لها ومن الخوف والشكوك تجاهها . وتتحقق المشاركة الفعالة للهيئة الطبية فى مشاريع التحسين باستقطاب القيادات الطبية والفنية (الرسمية وغير الرسمية) ذات التأثير الإيجابى على الأطباء وبقية العاملين للعمل فى هذه المشاريع .

المرحلة الرابعة - بدء مشاريع التحسين المستمر :

يتم تنفيذ هذه المرحلة من قبل الفرق المكلفة بالعمل فى مشاريع التحسين المستمر ، وتشمل اتباع أربع خطوات هى : تقويم العملية ، التخطيط للعملية ، تحديد مؤشرات الجودة ، تطبيق التحسين . ويهدف استمرار عملية التحسين ، تعاد هذه الإجراءات بشكل متتالٍ على غرار ما يعرف بعجلة التحسين المستمر .

الخطوة الأولى- تقويم العملية :

يبدأ عمل فريق التحسين المستمر لأى مشروع بالتعرف على خصائص العملية محل التحسين وحدودها وطبيعة ارتباطها بالنشاطات الأخرى فى المنظمة ، وتحديد فئات العاملين المشاركين فى أدائها وفئات المستفيدين منها واحتياجاتهم وتوقعاتهم . ويتضمن عمل الفريق التعرف على الاختلافات فى الطريقة التى تؤدى بها العمليات ، بما فى ذلك معدلات استخدام الخدمات المساندة كالفحوصات والتحاليل وغيرها ، مما يعتبر مؤشراً لاختلافات الممارسة الإكلينيكية من طبيب لآخر أو لدى الطبيب نفسه عند التعامل مع مرضى مختلفين . ويقوم الفريق بقياس الانحرافات فى المخرجات كمعدلات انتشار العدوى أو العودة غير المتوقعة للمستشفى ومدة التنويم . وبعد التعرف على

اختلافات الممارسة وقياس الانحرافات يتم البحث عن أسبابها وتحديد أى منها يعتبر اختلافًا عشوائيًا (ناتجًا عن اختلافات فى المدخلات أو العمليات لا يعرف لها سبب محدد) ، وأى منها يعتبر اختلافًا خاصًا أو محددًا (ناتجًا عن أسباب محددة ومعروفة يمكن تتبعها والقضاء عليها) . ووفقًا لمبادئ الضبط الإحصائى للجودة تعد الانحرافات العشوائية أمرًا طبيعيًا ومتوقع الحدوث ، بينما لا يُقبل وجود الانحرافات المحددة لأنها تمثل انحرافًا يمكن تلافيه قبل وقوعه (James, 1994:25) . ووفقًا لهذه المبادئ فإن العملية المتوازنة هى تلك التى لا تظهر فيها أى انحرافات عدا الانحرافات العشوائية (James) .

الخطوة الثانية – التخطيط للعملية :

يهدف تخطيط العمليات إلى القضاء على الانحرافات بتحديد أفضل طريقة لأداء العمل وتوثيقها وتحديد متطلباتها من الموارد المختلفة . وحيث إن العمليات الإكلينيكية هى محور الرعاية الصحية ، سيتم التركيز هنا على كيفية التخطيط لتحسين هذه العمليات . ورغم الاعتقاد السائد بأن مهنة الطب لا يمكن تقنينها ، إلا أن الاهتمام بالقضاء على انحرافات الممارسة الإكلينيكية وآثارها السلبية ، وخصوصًا على جودة وتكلفة الرعاية ، أدى إلى البحث عن سبل تخطيط العمليات الإكلينيكية من خلال ما يعرف بإرشادات الممارسة التى تسمى أحيانًا (بروتوكولات) أو مسارات إكلينيكية ، وتعرف بأنها "وصف دقيق للطريقة الأفضل لإنجاز العمليات ، والتى تحدّ من الهدر والتعقيد فى أداء العمليات وتكرارها أو تصحيح الأخطاء" (James, 1994:25) . وتعتبر إجراءات الممارسة أفضل وسيلة لتطبيق التحسين المستمر على العمليات الإكلينيكية ، وتهدف إلى :

١ – إيجاد أسلوب موحد لأداء للعمل واختيار أفضل إجراء عندما تكون هناك فروقات غير ضرورية فى الممارسة الإكلينيكية .

٢ – تحديد معايير لمد بقاء المريض بالمستشفى واستخدام الإجراءات التشخيصية والعلاجية .

٣ – ربط مختلف جوانب الرعاية وتعزيز روح الفريق .

٤ – تحديد الحالات الاستثنائية التى لا يمكن فيها اتباع الإجراء نظرًا للحالة الصحية والنفسية للمريض والأمراض المصاحبة وكيفية التعامل معها .

٥ – إيجاد آلية يمكن من خلالها تحديد أسباب اختلاف نتائج العلاج من مريض لآخر .

وقد حظيت إرشادات الممارسة فى الآونة الأخيرة باهتمام كبير ، حيث لم يعد وجود فروقات فى الممارسة الإكلينيكية مبرراً أو مقبولاً ، وتنامى الاعتقاد بأن هذه الإرشادات إحدى الوسائل الفعالة لتحسين الجودة والكفاءة والحد من المخاطر والقضاء على الانحرافات وتخفيض التكاليف .

وحتى تحقق إرشادات الممارسة الطبية النتائج المرجوة ، يجب أن يتم وضعها على أساس علمى سليم أى أن تستند إلى دراسات وحقائق علمية . وفى الأحوال التى لا تتوفر الدلائل العلمية الواضحة على فعالية إجراء معين – كما هو الحال فى كثير من الإجراءات الإكلينيكية – يمكن لفريق التحسين الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى أو اللجوء إلى إجماع للرأى بين المختصين على مستوى المنظمة فقط ، أو على مستوى الدولة أو المنطقة (Marwick, 1992) .

ومن أوجه القصور فى إجراءات الممارسة الإكلينيكية أنها عادة تختص بالحالة المثالية ، أى التى لا يعانى فيها المريض من أمراض مصاحبة أو مشكلات أخرى ، وهى لا تمثل معظم الحالات مما يعنى الخروج عن القاعدة وعدم تطبيق الإجراء فى هذه الأحوال والتعامل معها بشكل فردى (Every, Hackman, Beckertal, 2000: 461) ، لذلك ينبغى حصر الحالات التى لا تنطبق عليها إجراءات الممارسة ومحاولة وضع إرشادات بديلة لها قدر الإمكان بما لا يتعارض مع المرونة المطلوبة فى قرارات العلاج .

ومن الأساليب الملائمة لصياغة إرشادات الممارسة إعداد خرائط الإجراءات التى تستخدم لوصف وتوثيق العمليات الإكلينيكية ، وتساعد فى التعرف على نقاط الضعف فيها ونقاط القياس وجمع المعلومات ، وتسهم فى رفع فعالية عملية الاتصال ، وتحدّ من الفهم الخاطئ لإجراءات العمل (James, 1994) . كما يمكن صياغتها بشكل مصفوفة زمنية تبين الخطوات وتوقيت تنفيذها ، أو على شكل قائمة تضم سلسلة من الخطوات المتتالية بحيث لا تتطلب وقتاً طويلاً لاستكمالها .

وينبغى مراعاة أن تتلاءم إرشادات الممارسة وواقع كل مجتمع والإمكانات المتوفرة فيه ومستوى الوعى الصحى بين أفراده . فمثلاً قد تسعى الدول المتقدمة إلى تخفيض مدة إقامة المريض بالمستشفى ، حيث يمكن أن يحصل على الرعاية التى يحتاجها فى المنزل من خلال ما يعرف بالرعاية الصحية المنزلية ، بينما قد يعرض ذلك المريض

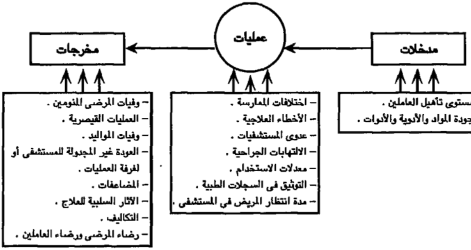
للخطر فى الدول النامية التى لا يتوفر فيها هذا النمط من الخدمات . وأخيراً لا بد أن تخضع إجراءات الممارسة للمراجعة والتقويم من آن لآخر لتحديثها وفقًا للدلائل العلمية ؛ وذلك نظراً للطبيعة المتغيرة للمعرفة والتقنية الطبية .

الخطوة الثالثة – تحديد مؤشرات الجودة :

يسهم تخطيط العمليات وتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل فى تحديد النقاط الحرجة أو الهامة التى ينبغى قياسها كمؤشر للجودة . وتعرف الهيئة الأمريكية المشتركة (JACHO) المؤشرات بأنها "مقاييس كمية يمكن استخدامها لمراقبة وتقويم جودة الوظائف الإدارية والإكلينيكية والمساندة التى تؤثر على المخرجات الخاصة بالمريض" (Thompson, McLory, & Kazandjian, 1997:49) . ولكى تحقق عملية التحسين أهدافها ينبغى اختيار المؤشرات التى تقيس جودة المدخلات والعمليات والمخرجات كما هو مبين فى الشكل رقم (٤) .

وحرصًا على كفاءة عملية التحسين ينبغى السعى للاستغلال الأمثل لنظم المعلومات المتاحة فى اختيار هذه المؤشرات كالفهارس والسجلات وتقارير الوقائع وغيرها . كما ينبغى أن يتم القياس والتحليل بهدف التحسين المستمر ، وأن يسهم العاملون فى تحديد الجوانب التى يجب أن يشملها والمؤشرات الخاصة بها ، وأن توضع النتائج فى متناولهم لكى يسهموا فى عملية التحسين .

الشكل رقم (٤) : أمثلة على مؤشرات الجودة



الخطوة الرابعة – تطبيق التحسين :

تتضمن هذه المرحلة من عمل فريق التحسين المستمر تطبيق التغيير المقترح على العملية ، ويمكن فى البداية تطبيقه على نطاق محدود إلى أن تتضح فعاليته فى القضاء على الانحرافات . ومن المتوقع أن يواجه تغيير طرق العمل مقاومة من قبل العاملين – وخصوصاً الأطباء – إذ تشير الدراسات إلى أن هناك درجة من المقاومة بين الأطباء لإرشادات الممارسة ، وخصوصاً أولئك الذين يرون أن ممارسة الطب هى فن ، أو الذين يعتقدون أن أى محاولة لتقنين الممارسة الطبية هى محاولة للحد من استقلاليتهم (Marwick et al., 1992) . ولكى يلتزم الأطباء باتباع إرشادات الممارسة لا بد أن توضع وفقاً لأسس منطقية ومقنعة بالنسبة لهم ، وأن يكون ذلك بمشاركتهم المباشرة أو من خلال الجمعيات المهنية المتخصصة أو ما يشابهها . كما ينبغى أن تتوفر لديهم القناعة بوجود اختلافات غير مبررة فى الممارسة الإكلينيكية ، وأن لذلك انعكاسات سلبية على مستوى الجودة والكفاءة ، وأن إرشادات الممارسة هى السبيل الأفضل للقضاء عليها . وبعد أن يتم تطبيق التغيير تستمر عجلة التحسين بالدوران بإعادة الخطوات السابقة بهدف استمرارية التعلم والتحسين .

الخاتمة والتوصيات :

لا شك أن تطبيق مفهوم التحسين المستمر يمكّن المنظمات الصحية من تحقيق مكاسب مادية وإستراتيجية هامة تتمثل فى : تحسين الجودة ، وتخفيض التكلفة ، وترشيد الاستخدام ، والقضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية ، وتحقيق رضاء المستفيدين ، وتحسين بيئة العمل . إلا أن النجاح الذى حققه تطبيق هذا المفهوم فى المنظمات الصحية يظل محدوداً مقارنة بالنجاح الكبير الذى حققه فى القطاعات الصناعية والتجارية لتركيزه على بعض جوانب النشاط دون غيرها .

وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم عوائق تطبيق مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية والتى اتضح أنها ناتجة – فى معظم الأحوال – عن اختلاف بيئة وثقافة وطبيعة نشاط هذه المنظمات عن المنظمات التى نشأ فيها هذا المفهوم . ومن أهم هذه العوائق وجود الحواجز التنظيمية بين الوحدات المختلفة

– وخصوصًا بين الجانبين الفنى والإدارى – وتعقد ومركزية الأنظمة الإدارية ، وعدم التزام القيادات ، والعوائق الثقافية المتمثلة فى عدم توفر القناعة لدى مقدمى الرعاية بجدوى مجهودات التحسين ، واعتقادهم أنها تمثل تهديداً لاستقلالية قرارات الرعاية الصحية وأنها آلية لضبط التكاليف ، إضافة إلى عدم قناعتهم بأهمية وملاءمة التركيز على العميل . كما تمثل طبيعة نشاط هذه المنظمات – وخصوصًا النواحى الطبية – أحد العوائق الهامة ، إذ يصعب تقنين الإجراءات الطبية وتغيير سلوك الأطباء بسبب عدم توفر الدلائل العلمية على الكثير من الإجراءات الطبية . وتمثل الثغرات التى تقع فيها المنظمات الصحية عند تطبيق مبادئ التحسين عائقًا آخر لنجاحها ، ومن ذلك عزل مجهودات التحسين أو المبالغة فى تفويضها لإدارة أو لجنة متخصصة ، وعدم مشاركة الأطباء فيها وحصرها على الجوانب المساندة والإدارية دونًا عن الفنية والإكلينيكية .

لذا فقد سعت الدراسة إلى تقديم منهج تطبيقى لمفهوم التحسين المستمر للجودة يركز على كيفية تطبيقه على جميع جوانب نشاط المنظمات الصحية ، وبخاصة الإكلينيكية منها . ومن أهم مقومات المنهج المقترح تركيزه على الدور المشترك للقيادات الإدارية والطبية فى توجيه ودعم عملية التحسين ، والمشاركة الفعالة للهيئة الطبية فى جميع مراحل عملية التحسين . ويستند الاهتمام بمشاركة الهيئة الطبية إلى الأسباب التالية :

أولاً – إن التزام الأطباء بأهداف ومقتضيات التحسين لا يتحقق إلا بمشاركتهم فيها .

ثانيًا – لأن الأطباء هم المستخدم الرئيسى لموارد المستشفى وهم المسئولون بالدرجة الأولى عن تحقيق أهدافها ، وبالتالى فإن عزلهم عن مجهودات التحسين يجعلها محدودة الفائدة .

ثالثًا – لأن العمليات الطبية نفسها بحاجة إلى أن تخضع لعملية التحسين ؛ للقضاء على اختلافات أساليب الممارسة الإكلينيكية بين الأطباء والتى تنعكس سلبًا على الجودة والكفاءة .

رابعًا – لأن الجوانب الطبية هى محور نشاط المنظمات الصحية ، وفيما عدا ذلك يمثل نشاطًا مساندًا لا يرتبط بصميم الرعاية الصحية ولا ينعكس بشكل مباشر على الحالة الصحية للمريض .

ويؤكد المنهج المقترح على ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المستخدمة والبيئة التنظيمية وثقافة المنظمة بما فى ذلك تغيير المسلّمات والقيم السائدة وأنماط التفكير ، وإدراك أن مفهوم التحسين المستمر ليس حلاً سريعًا للمشكلات التى تمر بها المنظمات الصحية ، بل على العكس قد تمر عدة سنوات من العمل الجاد قبل أن تجنى ثمار هذا المشروع . ولا يعتبر المنهج المقترح «وصفة جاهزةً» لتطبيق مبادئ التحسين المستمر فى المنظمات الصحية ، إذ ينبغى مواءمته مع احتياج وطبيعة كل منظمة ؛ لكى يحقق النجاح المنشود .

وبالإضافة إلى ما تقدم نورد التوصيات التالية :

١ - إيجاد الدعم التشريعى لتطبيق التحسين المستمر فى المنظمات الصحية بحيث يعتبر توفر آلية للتحسين المستمر شرطًا لترخيص ودعم المستشفيات الحكومية والخاصة .

٢ - إيجاد الدعم التنظيمى لمشاريع التحسين بالحد من مركزية الأنظمة الصحية وتوفير الصلاحيات اللازمة لعملية التحسين .

٣ - توفير الدعم المالى لمشاريع التحسين للاستثمار فى التدريب وتحسين أساليب العمل ؛ لرفع التكلفة الإيجابية للجودة وبالتالى تخفيض تكلفتها السلبية .

٤ - حيث يتطلب تطبيق مفهوم التحسين المستمر للجودة مهارات وقدرات معينة لدى العاملين بالمنظمة كمهارات العمل الجماعى والإحصاء ، فإن من الضرورى أن تتضمنها برامج إعداد الأطباء وغيرهم من العاملين فى القطاع الصحى .

٥ - تفعيل نظم المعلومات فى المنظمات الصحية وعلى مستوى الأنظمة الصحية لتدعم عملية التحسين وتمكن من وضع المعايير اللازمة لعملية التحسين .

٦ - إجراء دراسات تطبيقية لتقويم مدى نجاح مفهوم التحسين المستمر فى المنظمات الصحية والصعوبات التى تعترض تطبيقه ، وتقويم تكلفة تطبيقه مقارنة بالمكاسب المحققة .

وأخيرًا تنبغى الإشارة إلى أن الاهتمام بالجودة قديم قدم مهنة الطب ، حيث كانت الجودة - ولا تزال - جزءًا لا يتجزأ من القيم والأخلاقيات المهنية التى يفخر ويتمسك بها العاملون فى المجال الصحى ، لذلك فإن تطبيق مفهوم التحسين المستمر ممكن فى هذه المنظمات متى توفرت القناعة بجدواه فى تحقيق المستوى المنشود من جودة الرعاية الصحية .

المراجــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - ابن سعيد ، خالد بن سعد (١٤١٨هـ/١٩٩٧م) . **إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحى** ، الرياض .

٢ - ستيفن جورج وأرنولد ويمرزكيرتش (١٤١٩هـ/١٩٩٨م) . **إدارة الجودة الشاملة : الإستراتيجيات والآليات المجربة فى أكثر الشركات الناجحة اليوم** ، ترجمة حسين حسنين ، مراجعة وتدقيق د. محمد ياغى ، عمان ، الأردن : دار البشير .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Arndt, Margaret, and Bigelow, B. (Fall 1995). " The implementation of total quality management in hospitals: How good is the fit?", **Health Care Management review**, Aspen Publications, 20(4):7-14.

2 - Baker, R. (1988). " Avis Donabedian: An interview", **Quality in Health Care**,2 : 40 - 46.

3 - Bender, D. and Krasnick, C. (1993). "Implementing total quality management in the medical practice: Managing the transition", Health **Care Supervisor**. 21 (1) : 16 - 69.

4 - Berwick, D. (March 1996). "A primer on leading the improvement of systems", **British Medical Journal**, 312 (9) : 619 - 622.

5 - Berwick, D.; Godfrey, B.; and Rossner, J. (1990). **Curing Health Care: New Strategies for Quality Improvement**, Jossy-Bass.

6 - Bigelow, B.; and Arndt, M. (1995). "Total Quality Management: A field dreams?" **Health Care Management Review**. 20 (4) : 15 - 20.

7 - Casalou, R. (1991). "Total Quality Management in Health Care", **Hospital & Health Services Administration**, 36 (1) : 134 - 146.

8 - Cigich, S. ; and Mischler, N. (1997). " Success in Managed Care: Improving Clinical Quality", **The Physician Executive**, April: 24-31.

9 - Coulter, C. (1995). " If patients Are Now "Customers," What does that Make Physicians?", **Physician Executive**, 21 (2).

10 - De Geyndt, W. (1995). "**Managing the Quality of Health Care in Developing Countries**", World Bank Technical Paper Number 358, World Bank, 1995.

11- Donabedian, A. (1988). "The quality of care: How can it be assessed", **Journal of the American Medical Association**, 260 (12) .

12- Every, N.; Hackman, J.; Becker, R.; et al. (2000). "Critical Pathways: A Review", **American Heart Association Circulation**,101 (4) : 461.

13- Gerber, Beverly (1992). "Can TQM Cure Health Care?", **Training**, August : 25-34.

14- Godfrey, B.; Berwick, D.; and Rosner, J. "How quality management really works in health care?" **Juran Institute, Online Articles**.

15- Godfrey, B.; Berwick, D.; and Rossner, J. (1992). "Can quality management really work in health care?", **Quality Progress**, April, : 23-27.

16- Grol, R.; Thomas, S.; and Roberts, R. (1995). " Development and Implementation of Guidelines for Family Practice", **The Journal of Family Practice**, 40 (5) 435 - 439.

17- Grol, R. (1992). "Implementing Guidelines in General Practice Care", Quality in Health Care, 1 : 184 - 191.

18- Hoskins, E.; Noor, F.; and Ghasib, S. (1994). "Implementing TQM in a military hospital in Saudi Arabia", **The Joint Commission on Accreditation of Health Organizations Journal**, 20 (8) :454 - 464.

19- James, B. (1994). " Implementing Practice Guidelines through Quality Improvement", **Frontiers of Health Services Management**, 10 (1) : 3-37.

20- Jewitt, Jacquelyn; and Hibbard, Judith: "Comprehension of quality care indicators", **Health Care financial review**. Vol. (18), No.(1), 1996, pp.(75-94).

21- Marchese, T. (1994)." TQM reaches the academy", **AAHE Bulletin**, November: 3-9.

22- Marwick, J. ; Grol, R.; and Bogreil, A. (1992) " **Quality Assurance for Family Doctors**", Report to the Quality Assurance Working Party, World Organization of Family Doctors.

23- McLaughlin, Curtis, and Kaluzny, Arnold: "Total Quality Management in Health: Making it work", **Health care Management Review**, Vol. (15), No. (3), 1990, pp. (7-14).

24- McLaughlin, C.; and Kaluzny, A. (1997). " Total Quality Management, Issues in Managed Care", **Journal of the Health Care Finance**,24 (1) : 10-16.

25- Milakovich, M. (1991). "Total Quality Management in the Public sector", **National Productivity Review**, 10 (2), 1991, pp. (9-20).

26- Milakovich, Michael (1991). "Creating a total quality health care environment". **Health Care Management Review**. Vol.(16).

27- Moss, F. (1995). " Risk Management and Quality of Care", **Quality in Health Care**, 4 : 102 - 107.

28- Moss, F.; and Garside, P. (1995). "Management for Doctors: The importance of quality Sharing responsibility for improving patient care", **British Medical Journal**, 310 (6985) : 996 - 999.

29- Nelson, C.; and Goldestein, A. (1989). "Health Care quality, the new marketing Challenge", **Health Care Management Review**. 14 : 87-95.

30- Nelson, C.; and Niederberger, J. (Fall 1990). "Patient Satisfaction Surveys: "An opportunity for total quality improvement", **Hospital and Health services Administration,** 35 (3) : 409-427.

31- Pasternak, D.; and Pine, M. (1997). " Meet the Mandate to measure Clinical Quality", **The Physician Executive**, September :42.

32- Plsek, P. (1997). "Systematic Design of Health Care Processes", **Quality in Health care,** 6: 40-48.

33- Plsek, P. (1993). "Tutorial: Quality Improvement Project Models", **Quality Management in Health care,**1 (2) : 69 - 81.

34- Rakish, J.; Longest, Jr., B.; and Darr, K. (1992). "**Managing health Services Organizations**", third edition, Health professionals Press, Baltimore, Maryland.

35- Rao, A., Carr, L., Dambolena, I, Kopp, R., Martin, J., Rafii, F., and Schlesinger, P. (1996). **Total Quality Management: A cross-functional perspective,** John Wiely & Sons, New York.

36- Reeves, S., Matney, K., Crane, V.,(1995). "Continuous quality improvements as an ideal", **Health Care Supervisor,**13.

37- Rose, E. (1997). " TQM in Health Care: Mistaken Identity?", The **Physician Executive,** September/October :44-46.

38- Scally, G; and Donaldson, L. (1998). Looking Forward: Clinical Governance and the drive for quality improvement in the new NHS in England", **British Medical Journal,**317 (7150) : 61 - 65.

39- Scrivens, E. (1997) " Putting Continuous Quality Improvement into Accreditation: Improving approaches to quality assessment", Quality in **Health Care,** 7 : 212 - 219.

40- Short, P.J. & Rahim, MA. (1995) "Total Quality Management in Hospitals", **Total Quality Management,**6 : 255 - 263.

41- Shortell, S. (1995). "Assessing the evidence on CQI: Is the glass half empty or half full?", **Hospitals & Health Services Administration,**40 (1) : 4 - 24.

42- Shortell, S.; O' Brian, J.; Caraman, J.; Foster, J.; Hughes, E.; Boerstler, H.; and O'Conner, E. (1995). "Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement/Total Quality Management: Concept Vs. Implementation", **Health Services Research,** 30 (2) : 337 - 401.

43- Siberman, P. (1997). "Ensuring quality and Access in Managed Care: How well Are we doing?", **Quality management in Health Care,** 5 (2) : 44-54.

44- Smith, R. (1996). " **Beyond Quality to Improvement**: The next phase", **British Medical Journal,** 3Q: 97.

45- The World Bank (1997). "**Health, Nutrition, and Population in the Middle East and North Africa Region.**"

46- Thompson, R.; McLory, H.; and Kazandjian, V. (1997). "Maryland Hospital Indicator Project in the United Kingdom: and approach for promoting continuous Quality Improvement", **Quality in Health Care6** : 49 - 55.

47- Wolper, L. (1995). **Health Care Administration, Principles, Practices, Structure, and delivery**, Second Edition, Aspen.

48- Young, M. (1995). "Patients, Physicians, and Professional knowledge: implications for CQI", **Journal of the foundation of the American College of Health Care Executives**, 40:40-49.

49- Zabbada, C.; Asubonteng, P.; and Munchus, G. (1998). "Obstacles to the Application of Total Quality Management in Health Care Organizations", **Total Quality Management**, 9 (1) : 57-66.

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢١ هـــ
● أكـــتـــوبر ٢٠٠٠ م

مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية فى إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة

د. محمود يوسف الكاشف*

المقدمة :

يمثل نظام المعلومات المحاسبية (AIS) جزءاً من نظام أشمل وهو نظام المعلومات الإدارية (MIS) ، ومع ذلك فهو بمنزلة القلب النابض الذى يضخ المعلومات المالية للأطراف المختلفة فى الهيكل التنظيمى بما يمكنهم من اتخاذ القرارات وفقًا لأسس اقتصادية سليمة . وهذا يتطلب من المحاسبين - سواء فى مجال البحث العلمى أو مجال الممارسة العملية - ضرورة السعى المستمر لتوفير المعلومات المالية الأكثر دقة وحداثة وملاءمة لتقديمها فى الوقت المناسب لمتخذ القرار فى مختلف المستويات التنظيمية بالمنشأة . وقد ضاعف من مسئوليتهم ما ترتب على اشتداد المنافسة على المستوى المحلى والعالمى من ظهور العديد من المداخل التى تسعى إلى الوصول لمنتج عالى الجودة يفى بمتطلبات العملاء فى حدود قدراتهم الشرائية مثل ، مدخل تكلفة الجودة ومدخل التكلفة المستهدفة ، ومدخل الإنتاج فى الوقت المناسب ، وغيرها من المداخل . وللأسف فإن معظم هذه المداخل ظهرت على يد المهندسين الذين اعتمدوا فى تقديراتهم للتكلفة على جداول التكلفة التى تعد وفقًا لمتوسطات التكلفة فى الصناعة ، وأسسوا عليها نظم التصميم المعاونة بمساعدة الحاسب (CADs) ، مما تطلب ضرورة إسراع المحاسبين لتطوير نظم القياس والتقرير للمساهمة فى توفير المعلومات المالية الملائمة لتحقيق أهداف المنشأة فى المجتمع المعاصر .

وعلى الرغم من تأثر المحاسبين بنتائج الجهود الهندسية عند محاولتهم وضع إطار للمحاسبة عن تكاليف الجودة ، ثم ترشيدها والإفصاح عنها ، إلا أن المتتبع للبحث

* مدرس بقسم المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر .

العلمى أو الممارسة العملية فى مجال المحاسبة يجد أن جل الاهتمام قد انصب على القياس والتقرير عن تكاليف التوافق وعدم التوافق فى مراحل الإنتاج والبيع وما بعد البيع . ولم تظهر سوى مساهمات محدودة فى مجال تصميم المنتج ، بالإضافة لتجاهل موضوع أساسى وهو جودة بيئة العمل . الأمر الذى تطلب ضرورة البحث عن المفهوم الشامل للجودة فى كلٍ من الأبحاث الإدارية ومعايير الجودة الصادرة عن المنظمات الدولية، وتحليل أبعاد تصميم وإنتاج المنتج لتحديد المناطق التى يجب على المحاسبين الدخول إليها لتطوير بمساهمتهم من خلال توفير المعلومات التى تفى بمتطلبات العمل فى ظل الظروف البيئية المعاصرة التى تعمل المنشأة فى إطارها.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى اقتراح الأساليب التى يمكن من خلالها تطوير المعلومات المحاسبية بما يمكن معه انتقال المحاسبين من موقع انتظار وقوع الحدث لقياسه والتقرير عنه ، إلى موقع صناعة الحدث من خلال المشاركة بتوفير المعلومات المتعلقة بالأنشطة ، بدءًا من تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق الجودة بمفهومها الشامل ، ووصولاً للمنتج الذى يفى بمتطلبات العملاء فى حدود قدراتهم الشرائية وفقًا لاتجاهات السوق وحجم المنافسة السائدة.

أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث لكونه يوضح مناطق العمل الواجب على المحاسبين الدخول إليها ، والأساليب الممكن تطويرها للوصول لمعلومات محاسبية توفر مؤشرات مالية تساعد على تخفيض مشاكل الجودة من خلال مساهمتها فى محاولة منع عدم التوافق قبل البدء فى النشاط ، والحد منه إذا حدث خلال النشاط .

منهجية البحث :

اتبع الباحث المنهج الاستقرائى فى التعرف على مساهمات الفكر المحاسبى والممارسة العملية فى مجال تكلفة الجودة ، وتطور مفهوم الجودة فى اتجاه شموله لكافة أنشطة المنشأة ؛ لاستنباط مناطق التطوير المحتملة وما يناسبها من أساليب محاسبية .

خطة البحث :

تناول الباحث موضوع البحث من ثلاث زوايا هي :

الأولى : تطور مفهوم الجودة وانعكاساته المحاسبية والإدارية.

الثانية : تقويم الدور الحالى للمعلومات المحاسبية فى مجال تحقيق الجودة الشاملة.

الثالثة : مدخل مقترح لتطوير المساهمات المحاسبية فى مجال تحسين الجودة ، ويشمل :

١ - استعراض أطر الجودة الشاملة فى البحث العلمى .

٢ - حصر مناطق التطوير المحتملة .

٣ - اقتراح الأساليب والأدوات التى يمكن من خلالها تطوير دور المعلومات المحاسبية .

أولاً - تطور مفهوم الجودة وانعكاساته المحاسبية والإدارية :

تمثل إدارة الجودة إحدى القضايا الهامة التى شغلت مسئولى الإنتاج والتسويق منذ فترة بعيدة، إلا أنها لم تستحوذ على الاهتمام المباشر للباحثين والممارسين فى حقل المحاسبة إلا منذ عهد قريب ، ويرجع فضل السبق فى ظهور مفهوم تكلفة الجودة إلى المهندسين الصناعيين وليس المحاسبين (Lundvall, 74) ، وهو مادفع (Johnson & Kaplan, 87) إلى انتقاد المحاسبين الإداريين لنقص اهتمامهم بصناعة القرار التكتيكى .

وظهرت أولى المحاولات المحاسبية لتتبع وقياس والتقرير عن الآثار المالية للأنشطة الهادفة لتحقيق الجودة فى كتابات (Feigenbaum 56) ، حاول بعدها العديد من الكتاب منهم (Pater & Rayner 92 , Plunkette & Dale 87 , Lundvall 74 , Juran 58) تقسيم التكاليف المرتبطة بالجودة إلى مجموعتين : تكاليف توافق مثل تكاليف المنع والتقويم ، وتكاليف عدم التوافق مثل تكاليف الفشل الداخلى والخارجى . ويرجع (Gravin, 88) هذا التقسيم للمعانى المختلفة التى استخدمت للدلالة على لفظ (الجودة) والتى حصرها فى معان ثمانية هى : الدلالة على الأداء ، وخصائص أو سمات المنتج ، والاعتمادية ،

المطابقة للمواصفات ، المتانة ، صلاحية المنتج ، جمال المنتج ، وتميز المنتج بعلامة تحدده ليتعرف عليه المستهلك كالاسم التجارى أو العلامة التجارية . تلك المعانى الثمانية تشير إلى منتج عالى الجودة ، وبتحليلها يمكن تقسيمها إلى مجموعتين :

الأولى : تشير إلى التوافق الجوهرى بين مواصفات المنتج واحتياجات وتفضيلات العملاء ، وهو ما يطلق عليه جودة التصميم .

الثانية : تشير إلى مطابقة المواصفات الفعلية للمنتج مع المواصفات المحددة من قبل مهندسى التصميم ، وهو ما يطلق عليه جودة التوافق .

ولتوضيح الفرق بين جودة التصميم وجودة التوافق نضرب مثالاً بما حدث عام ١٩٩٤م حين طرحت شركة (Intel) معالج (Pentium) الذى فشل فى أداء وظائف حسابية معينة نتيجة أخطاء فى التصميم ، (عدم جودة التصميم) . أما فيما يتعلق بجودة التوافق فالأمثلة كثيرة ويصعب حصرها ، وأبسطها إذا حدث اختلاف فى سرعة الومضة الضوئية – التى تعكس سرعة أداء العمليات فى الحاسب – عن السرعة المحددة مقدماً فى التصميم بما يؤدى لانخفاض سرعة تنفيذ (C.P.U) للأوامر المعطاة ، فهذا يشير إلى فشل فى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة . ففى المثال الأول يعتبر المنتج معيباً حتى إذا تم الإنتاج وفقًا للمواصفات المحددة فى التصميم ؛ لأن التصميم ذاته غير سليم ، أما فى المثال الثانى فالتصميم سليم ولكن الخطأ حدث فى الإنتاج مما أدى إلى انخفاض سرعة (C.P.U) من (100MH) إلى (90MH) أو من (350MH) إلى (333MH) .

ويستمد مدخل إدارة الجودة مبررات وجوده من تحقيقه لزيادات متتالية فى قيمة المنشأة بدءًا من مرحلة تطوير المنتج ومروراً بعملية التصميم بجوانبها المختلفة ، فالإنتاج ثم البيع ، وانتهاء بخدمات ما بعد البيع (Anderson & Sedatole 98) . وهو ما شجع الباحثين والممارسين على تطوير جهودهم للوصول لأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة ممكنة . وتوالت جهود مهندسى التصميم والإنتاج ، جنبًا إلى جنب مع جهود المحاسبين والمهتمين بشئون السوق لتحقيق هذا الهدف . وأثمرت تلك الجهود عن تطوير مفهوم الجودة ، وما ارتبط به من أدوات وأساليب محاسبية إضافة إلى تطور بعض المفاهيم الإدارية .

فمن زاوية مفهوم الجودة ، تحول الاهتمام من جودة التوافق وما يرتبط بها من تكاليف إلى مفهوم أشمل وأعم فى إطار النظرة الكلية لأنشطة المنشأة ، والتى قسمت إلى :

١ – تطوير مفهوم الإنتاج .

٢ – تصميم المنتج ، ويمر عبر ثلاث مراحل هى : تصميم النظام ، وتصميم المعلمات ، وتصميم الفروق المسموح بها (Taguchi et al. 89 Chapter 1) .

٣ – الإنتاج .

٤ – البيع .

٥ – خدمات ما بعد البيع .

ويهدف النشاطان الأول والثانى لتحقيق جودة التصميم ، بينما يمثل تحقيق جودة التوافق هدفًا للأنشطة الثلاثة الأخيرة .

ولم يدخر المحاسبون جهدًا فى محاولة تطوير الأدوات والأساليب المحاسبية مستعينين بنتائج البحث العلمى والممارسة العملية فى مجال هندسة الإنتاج بهدف توفير المعلومات المالية الملائمة ، التى تساهم فى تحقيق أهداف الجودة بشقيها ، وذلك من خلال السعى الدؤوب لوضع نظام متكامل للمحاسبة عن تكلفة الجودة . وتولد عن هذا الجهد تبنى العديد من المداخل ، منها التكلفة المستهدفة ، وتكلفة النشاط والإنتاج فى الوقت المناسب ، والقيمة المنجزة ، وخصائص التكلفة (Demmy & Talboft 98) .

وعلى الجانب الآخر تطورت المفاهيم الإدارية ، فظهر مدخل الإدارة وفقًا للنشاط (Activity Based Management) الذى سعى من خلال تكامله مع التكلفة وفقًا للنشاط (ABC) إلى توفير معلومات تشغيلية وتكاليفية تساعد على تحسين الأداء ، بما يؤدى لزيادة القيمة لكل من العملاء والمساهمين ، وكذا نظام إدارة الأداء المتكامل ، وأسلوب التحسين المستمر للعملية اللذان يهدفان إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض دورة الإنتاج فى إطار خفض التكلفة (Funk & Horsch 98) .

ثانيًا - تقويم الدور الحالى للمعلومات المحاسبية فى مجال تحقيق الجودة الشاملة :

يتوقف تحقيق الجودة – وفقًا لتقسيمها الحالى إلى جودة تصميم ، وجودة توافق – على مدى كفاءة القرارات المتعلقة بالأنشطة المرتبطة بتحقيقها. وتتأثر تلك القرارات إلى حد كبير بالمعلومات المالية . وقد سعى المحاسبون سواء فى المجال البحثى أو الممارسة العملية إلى تطوير أساليبهم وأدواتهم بغية توفير المعلومات الملائمة لتحقيق الجودة بمفهومها الشامل .

وبادئ ذى بدء تجدر الإشارة لأمر هام وهو التأثير المتبادل بين جودة التصميم وجودة التوافق ، ومدى تأثيرهما على دورة التكلفة . فالمواصفات المحددة من قبل مهندسى التصميم إذا اتسمت بالتعقيد ومن ثم صعوبة التنفيذ، سيؤدى ذلك لزيادة احتمالات فشل التوافق وبالتالى زيادة تكاليف الإنتاج (Shield & Yaung 91) . كما أثبتت دراسة تمت على شركة Rolls-Royce أن (٨٠٪) من تكاليف الإنتاج تتحدد فى مرحلة التصميم ، وأوضحت دراسة أخرى تساوى أثر كل من قرارات التصميم ، وأساليب وطرق الإنتاج فى تحديد تكاليف المنتج. وهو ما يوضح الأثر الكبير لقرارات التصميم ليس فقط على تكاليف الإنتاج ، ولكن أيضًا على تكاليف عدم التوافق (Anderson & Sedatole 98) .

١ – أثر الجهود البحثية :

أ – فى مجال جودة التصميم :

للتعرف على ما حققه البحث العلمى من مساهمات فى تطوير المعلومات المحاسبية لخدمة أنشطة تصميم المنتج ، تجدر الإشارة أولاً لمفهوم التصميم ومراحله .

– مفهوم تصميم أو تطوير تصميم المنتج :

يتحدد تصميم المنتج فى ضوء احتياجات العملاء التى تعكسها أبحاث السوق . فالتصميم أو تطوير التصميم يعنى – ببساطة – ترجمة مهندسى التصميم تلك الاحتياجات إلى مواصفات قابلة للتنفيذ ، يترتب عليها أداء المنتج للوظائف التى تفى بمتطلبات العميل . ويعتمد المصمم – وهو بصدد اقتراح البنيان الهندسى للمنتج – على العديد من الأساليب الإحصائية ، منها التحليل المشترك لتقويم تفضيلات العملاء

فى حالة تعدد بدائل التصميم ، وانتشار دالة الجودة للربط بين حساسية احتياجات العملاء ومواصفات المنتج (Hauser & Clausing 88) . وما لا شك فيه أن مهندس التصميم يعتمد فى هذه المرحلة على بيانات التكاليف ، إلا أنه عملياً يلجأ إلى تقديرات التكاليف الهندسية التى تعتمد فى الغالب على متوسطات التكلفة فى الصناعة ، ومن ثم لا تعكس الخبرة الفعلية للمنشأة (Boothrayed et al. 94) وهنا يمكن القول بمحدودية دور المحاسبين فى هذا المجال .

- مراحل التصميم :

يمر التصميم بثلاث مراحل هى : تصميم النظام ، وتصميم المعلّمات ، وتصميم الفروق المسموح بها .

ويقصد بتصميم النظام ؛ تصميم عمليات الإنتاج أو التجميع فى ضوء المواصفات المقترحة للمنتج ، التى تفى بمتطلبات الأداء من ناحية وبالتكلفة من ناحية أخرى . ويتم ذلك من خلال مناقشة التصاميم المقترحة لعمليات الإنتاج أو التجميع ، والتعرف على مدى توافقها مع اقتصاديات الإنتاج والبنيان الهندسى الملائم للمنتج القابل للتنفيذ بدون صعوبات تؤدى إلى عدم التوافق ؛ وذلك لاختيار أفضل التصاميم ، ثم اختيار المواد والأجزاء المكونة للمنتج ، وكذا نظم التجميع الملائمة . وتتم الاستعانة فى هذا المجال بجداول التكلفة والطرق الهندسية الخاصة بالعلاقة بين تصاميم المنتج والتكلفة ، كما يُستعان بنظم التصميم المعاونة باستخدام الحاسب (CADs) التى تعتمد هى الأخرى على متوسطات التكلفة فى الصناعة .

ويهدف تصميم المعلّمات إلى تدنية فروق الأداء للاحتفاظ بمستوى أداء مقبول للمنتج . ويتحقق ذلك من خلال الوصول لتركيبة مثلى لمعلّمات المنتج باتباع طرق التصميم التجريبية لتحديد أثر كل معلّم ؛ ومدى ارتباطه بمعلّمات المنتج الأخرى .

ويتحدد تصميم الفروق المسموح بها وفقًا لطبيعة استخدامات المنتج . وتوجد الفروق فى حالة كون مقياس مواصفات المنتج مسطحًا سواء فى اتجاهين (± نسبة معينة) ، أو فى اتجاه واحد (+ نسبة معينة) أو (- نسبة معينة) . أما المنتج ذو المواصفات المحددة وفقًا لمقياس حاد فلا يسمح فيه بفروق أو اختلافات عن تلك المواصفات ، فإن حدث يعتبر المنتج معيبًا (Taguchi et al. 89) . فمثلاً درجة ميل زجاج السيارة يتحدد

برقم واحد وفقًا لتصميم الموضع المحدد لتركيبه ، وأى اختلاف فى الإنتاج الفعلى يؤدى إلى عدم صلاحية المنتج . أما فيما يتعلق بدرجة الوضوح فيمكن أن تكون معيارًا مسطحًا . وتؤثر الفروق المسموح بها فى خسائر الجودة ، والتى تنشأ نتيجة عدم مطابقة المواصفات الفعلية للمواصفات المستهدفة وفقًا للمقياس المعتمد . ويرى (Anderson & Sedatole 98) أنه من الناحية النظرية توجد علاقة بين الفروق المسموح بها والتكاليف الصناعية غير المباشرة ، والتى تزداد كلما انخفضت تلك الفروق ، وعمليًا لا توجد بيانات يولدها نظام التكاليف الحالى تدعم هذا الرأى .

أما الخطوات الثلاث السابقة فإنها تدعم معالم المنتج من زواياه المختلفة ، فعملية تصميم النظام تنتهى بتحديد الحد الأدنى لتكاليف عمليات التصنيع الكفيلة بإنتاج المنتج ، وتصميم المعلمات باتباع طرق التصميم التجريبية تحدد مستويات التشغيل المثلى لمعلمات العمليات مثل درجة الحرارة ، وشدة التيار ، وحالة الآلة ؛ للوصول للتركيبة المثلى التى تحقق أدنى تباين فى مواصفات المنتج . وتصميم الفروق المسموح بها يحدد الحدود المقبولة للمواصفات الممكن التنازل عنها لتدنية تكاليف التشغيل . وبهذا يمكن القول إن الخطوات الثلاث مجتمعة تهدف إلى تحسين جودة التصميم وتدنية تكاليف الإنتاج .

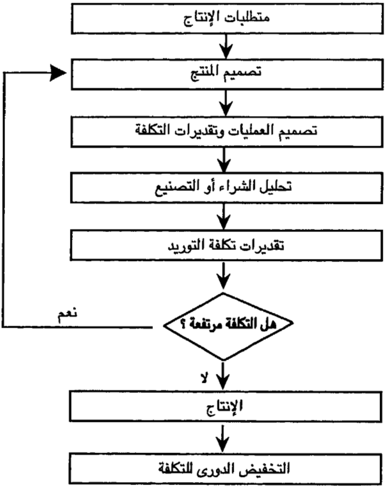
ويتأثر دور المعلومات المحاسبية فى مرحلة التصميم بوجهة نظر مهندسى التصميم الذين يولون اهتمامهم للوفاء بمتطلبات العملاء ، وينظرون للتكلفة كمتغير تابع لقرارات التصميم . وانعكس ذلك على المدخل التقليدى لإدارة التكلفة الذى يبدأ بتحديد متطلبات الإنتاج ، ثم تصميم المنتج ، يلى ذلك تصميم عمليات الإنتاج ، ثم تقدير التكاليف ، ومن ثم المفاضلة بين قرارات الشراء والتصنيع لمكونات المنتج ، وتقدير تكلفة توريد المستلزمات السلعية والخدمية المطلوبة كما يعكسها الشكل رقم (١) (Kenneth Crow 97) .

ويرجع ذلك إلى أن مهندسى التصميم ينظرون إلى عملهم كإبداع يجب أن يكون بمنأى عن قيود حسابات التكلفة ، ومهمة المحاسب هى السعى لتصميم الحلول الوسط لتخفيض التكلفة فيما بعد ، أما مهندس الإنتاج كفنى فإن مهمته تنفيذ أى تصميم يقدم إليه . ويؤكد كل من (Claments 93 , Arnold 94) هذا الرأى ، حيث أوضحا أن العديد من الشركات لا تهتم بوضع نظام للرقابة على التصميم ، والذى يمثل العنصر الرابع من عناصر تحقيق الجودة الشاملة وفقًا لمعايير (ISO 9000) – نظرًا لاعتقادهم أن

مثل هذا النظام يقتل الإبداع لدى المصممين . ومع ذلك لجأت بعض الشركات إلى اتباع مدخل هندسة القيمة أو نظم التصميم بمساعدة الحاسب لكبح شطط مهندسى التصميم ، والارتقاء بمعيار عملهم من مجرد الإبداع إلى معيار ثنائى وهو الإبداع فى إطار خفض التكلفة . ونظراً لاعتماد هندسة القيمة ونظم التصميم بمساعدة الحاسب فى حساب التكلفة على بيانات تمثل متوسطات التكاليف ومعدلات التشغيل فى الصناعة ، فقد تدخّل الفكر المحاسبى فى محاولة لسد هذا النقص من خلال ابتكار أدوات وأساليب مختلفة منها التكلفة المستهدفة ، وتكلفة النشاط .

الشكل رقم (١)

المدخل التقليدى لإدارة التكلفة



– التكلفة المستهدفة :

تعتبر التكلفة المستهدفة أداة جديدة فى المحاسبة الإدارية ، تم استحداثها فى اليابان وتعكس التميز اليابانى فى أنشطة البحث والتطوير . واعتمد نجاح تطبيقها على تبنى المنشآت اليابانية لأساليب متطورة فى مجال التنظيم والإدارة . وهذا لا يعنى صعوبة التطبيق فى بلدان أخرى ذات ثقافات مختلفة (Shiozawa 98) . فقد تناول البحث العلمى وكذا الممارسون فى المجال العملى هذا المدخل فى محاولة توضيح الأسس الفكرية والقواعد التنفيذية التى يتطلبها تطبيقه بكفاءة وفاعلية . والدليل على ذلك محاولة (Gary Toyama) التى أوضحها فى مقاله بعنوان "Target Costing from conception to implementation" حيث سعى لإيضاح الخطوات التمهيدية اللازمة للبدء فى تطبيق هذا المدخل ، وحصر المشاكل البشرية والتقنية التى تواجه تطبيقه ، بل وحدد المتطلبات المعرفية اللازمة لتطبيقه بكفاءة (Horsch 98) .

وقد بنى هذا المدخل على حصر إمكانات هندسة المنتج فى حدود تكاليف الإنتاج المستهدفة التى تحدد بناءً على الأسعار المتوقعة والربحية وأساليب الإنتاج . وبالتالى الخروج من النظام التقليدى الذى يتيح للمصمم حرية العمل بعيداً عن قيود التكلفة ، التى يلقى بعبء حصرها – وفقًا لعوامل الإنتاج المطلوبة لتنفيذ التصميم – على كاهل مهندس الإنتاج ومحاسب التكاليف ، إلى نظام جديد يعترف بحدة المنافسة فى عالم يتصف بالتطور المذهل فى وسائل الاتصال ، ولم يعد يسمح بتحديد السعر وفقًا لتكلفة تنفيذ التصميم ، بل أصبح يحتم تحديد التكلفة وفقًا لأسعار البيع التى يقبلها السوق . وهذا المدخل يوفر العديد من المزايا ، منها :

أ – حصر التصميم وعمليات الإنتاج فى حدود تكلفة محددة مسبقًا بناء على معطيات السوق . وبالإضافة لمساهمته فى كبح جماح مهندسى التصميم ، فإنه سيؤدى إلى الضغط على المسئولين فى كافة الأنشطة للسعى للحد من الفاقد والضياع من خلال إعادة تنظيم أنشطتهم بدءًا من تطوير مفهوم المنتج وانتهاء بخدمات ما بعد البيع ، بما يؤدى إلى الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع وتعظيم القيمة ليس فقط للعملاء والمساهمين ، بل أيضًا على مستوى الاقتصاد الكلى .

ب – إتاحة الفرصة للحصول على وضع تنافسى أفضل من خلال التسعير وفقًا للمنافسة ، وليس وفقًا للتكلفة ، وهو ما أكد (Goledratte) على حتمية اتباعه

وهو فى معرض انتقاده لمدخل التكلفة وفقًا للنشاط (ABC) وتأييده لنظرية القيود كمدخل لتعظيم القيمة المنجزة (Demmy & Talbott 98) .

جـ - يوسع من دور المعلومات المحاسبية بدءًا من مرحلة التصميم ، وبالتالى ينقل العمل المحاسبى من موقع الانتظار لحين وقوع الحدث - أى تصميم وإنتاج المنتج بغية تتبع تكاليف التوافق وعدم التوافق وقياسها والتقرير عنها - إلى موقع صناعة الحدث ممثلاً فى مشاركته فى مراحل التصميم والإنتاج بتوفيره المعلومات المتعلقة بتكلفة عناصر الإنتاج الواجب العمل فى إطارها .

وعلى الرغم من بساطة مفهوم التكلفة المستهدفة إلا أن تطبيقه ليس كذلك ، فهو يتطلب تغييراً تنظيمياً ومعرفيًا ، وقناعة من المستويات الإدارية بجدوى اتباعه (Horsch 98) ، فضلاً عن حاجته لمعلومات تفصيلية ليس فقط عن الأسعار المتوقعة للمنتج النهائى فى ضوء المنافسة السائدة وتفضيلات العملاء والتغييرات الاقتصادية والفنية المتوقعة فى عالم يموج بالتطور التقنى فى كافة الميادين ، بل أيضًا تقدير التكاليف المتوقعة مستقبلاً لعوامل الإنتاج اللازمة للنشاط ، وكذا تقدير نسبة الربحية المقبولة التى تغطى المخاطرة السائدة فى النشاط وتوفر عائداً مناسبًا لحملة الأسهم .

- التكلفة وفقًا للنشاط (ABC) :

يهدف مدخل التكلفة وفقاً للنشاط (Activity Based Costing) إلى تحقيق مزيد من الدقة فى تحميل التكاليف غير المباشرة لوحدة النشاط ، بما يؤدى إلى قياس أدق لتكلفة تلك الوحدة . فبدلاً من الاعتماد على الأسلوب التقليدى فى ربط عناصر التكاليف غير المباشرة بمراكز التكلفة ، وإعادة توزيع مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج ، ثم تخصيص الأخيرة على وحدات المنتج وفقًا لأسس تحكمية لا تؤدى إلى توزيع عادل للتكاليف غير المباشرة ، ومن ثم الوصول لقياس غير دقيق لتكلفة وحدة المنتج. يتأسس مدخل (ABC) عند تحديده للعلاقة بين وحدة النشاط والموارد (عناصر التكاليف) على أن وحدة النشاط هى التى تخلق الطلب من الأنشطة ، والأخيرة تخلق الطلب من الموارد. وبناء عليه يرى (Cooper & Kaplan 91) ضرورة تقسيم الأنشطة ، إلى أربعة مستويات أطلق عليها التقسيم الطبقى لتكلفة النشاط ، وهى :

المستوى الأول : مستوى وحدات الإنتاج :

وفيه يتم ربط عناصر التكاليف المباشرة بوحدة النشاط ، سواء تمثلت تلك العناصر فى تكلفة المواد أو فى العمل المباشر أو فى تكلفة الخدمات المباشرة الأخرى ؛ نظراً للارتباط الوثيق بين تلك العناصر والوحدة ، فتزيد بزيادة عدد الوحدات وتنخفض بانخفاضها. وعند هذا المستوى لا يختلف مدخل (ABC) عن المدخل التقليدى فى محاسبة التكاليف .

المستوى الثانى : مستوى دفعات الإنتاج :

يعزى السبب فى إيجاد هذا المستوى لوجود بعض عناصر التكاليف التى ترتبط بدفعات الإنتاج أكثر من ارتباطها بوحدات المنتج مثل تكاليف تجهيز الآلات لتتلاءم مع المتطلبات الفنية لدفعة منتج معين ، وتكاليف نقل المواد، وإعداد أوامر الشراء لتنفيذ دفعة أو أمر إنتاجى معين وترتبط تلك التكاليف بدفعة المنتج بغض النظر عن عدد الوحدات التى سيتم إنتاجها .

المستوى الثالث : مستوى خطوط الإنتاج :

قد تنفذ دفعة على أكثر من خط إنتاجى ، ويتطلب الأمر إعادة تصميم لبعض مكونات المنتج ، وهو ما يدعو إلى تحميل الخط الإنتاجى الذى تم تعديل التصميم لمنتجه بتكاليف إعادة التصميم دون سواه . وهذا يؤدى إلى القياس الدقيق لتكلفة المكَون ، بما يُمكن الإدارة من تسعيره إذا ما قررت الاستفادة من طاقة الخط ببيع الزائد عن الحاجة للسوق الخارجى . بالإضافة لتوفير المعلومات التى تمكنها من التقويم السليم لأداء الخط فى حالة الرغبة فى اتخاذ قرار بالاستمرار فى تشغيله من عدمه .

المستوى الرابع : الأنشطة العامة :

وهى الأنشطة التى تقدم خدمات تتصف بالعمومية مثل النشاط الإدارى ، والمبانى ، والمحاسبة ، حيث يتم تحميل كل نشاط بالتكاليف التى تسبب فى إحداثها ، وتقسم تكاليفه على الأنشطة المستفيدة حسب درجة استفادة كل نشاط .

ويركز مدخل (ABC) على الجزء المستهلك من عناصر التكاليف، ويسعى إلى تخصيصه بشكل دقيق على الأنشطة التى استهلكته بغض النظر عن قيمة المنفق على هذا العنصر. وهو بهذا يتجاهل معالجة الفاقد والتالف ، وهو ما دعا (Kaplan 92) إلى

القول بأن الإنفاق يرمى لتكوين طاقة ، والاستهلاك يمثل المستخدم فعلاً من هذه الطاقة ، والفرق يمثل الطاقة الفائضة ، ويرى معالجتها كتكاليف دورية لا تحمل على المنتجات .

وبهذا يمكن القول إن محور مدخل (ABC) يتمثل فى إيجاد آلية أفضل لتوزيع التكاليف مباشرة الغير ، وهو ما دعا بعض الشركات للاعتماد عليه فى توفير البيانات المتعلقة بتكلفة التعديلات الجديدة لمهندسى التصميم لمساعدتهم فى الوصول لتصميم مناسب فى إطار تكلفة محددة (Cooper & Turney 90) .

وقد أوضحت نتائج استقصاء قامت به جمعية المحاسبين الإداريين (IMA) عام ١٩٩٧م أن (٨٩٪) من الشركات التى طبقت (ABC) أوضحت أنه يستحق تكاليف تطبيقه . وهو ما دفع لجنة المحاسبة الإدارية (MAC) للتعاون مع أرثر أندرسون لتطوير قائمتين جديدتين فى المحاسبة الإدارية ، الأولى أطلق عليها (SMA 4CC) وهى تطوير للقائمة السابق إصدارها عام ١٩٩٣ بعنوان (SMA 4T) والمتعلقة بتطبيق مدخل تكلفة النشاط . حيث سعت (SMA 4CC) إلى تحقيق التكامل بين مدخل (ABC) ومدخل (ABM) لتوفير المعلومات التشغيلية والتكاليفية التى تساعد على تحسين العمليات ، وبما يؤدى لتعظيم القيمة لكلٍ من المساهمين والعملاء . (Funk & Horsch 98)

– **فى مجال جودة التوافق :**

سعت الأبحاث المحاسبية إلى بلورة نظام محاسبى مبنى على إطار اقتصادى لتحليل تكاليف الجودة ، وتطوير المقاييس المالية وغير المالية المرتبطة بتطبيق مفاهيم جودة التوافق ؛ بما يمكن معه توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة .

– **فى مجال وضع إطار اقتصادى لتحليل تكاليف الجودة :**

تمخضت جهود الباحثين (Keogh 94, Feigenbaum 83, Juran74) فى مجال وضع إطار اقتصادى لتحليل تكاليف الجودة عن تقسيم تكاليف الجودة إلى قسمين : تكاليف توافق وتكاليف عدم توافق .

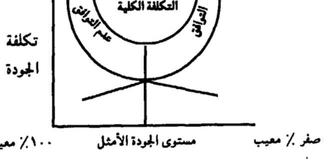
تتضمن تكاليف التوافق كافة التكاليف التى تتحملها المنشأة لضمان مطابقة المنتجات مع المواصفات المحددة لوحدة المنتج عند تصميمها. وتنقسم تلك التكاليف إلى نوعين : الأول تكاليف منع ، وتشمل تكلفة الأنشطة الهادفة لمنع حدوث انحراف عن المواصفات المحددة من قِبل مصممى المنتج ، ومنها : تكلفة أنشطة هندسة الجودة ،

وفحص المواد الواردة ، وصيانة وإصلاح المعدات ، وهندسة التصميم ، وكذا تكاليف التدريب للوصول لمستوى الجودة المطلوب . والثانى تكاليف التقويم ، وتشمل تكلفة الأنشطة الهادفة للتقويم المستمر للإنتاج بهدف ضمان توافقه مع المواصفات المحددة . ومنها : تكاليف أنشطة الفحص المعملى ؛ تحليل التصميم ، الفحص خلال عمليات التصنيع ، وفحص القبول أى فحص المنتج لإقرار قبوله من عدمه .

وتشمل تكاليف عدم التوافق كافة عناصر التكاليف المترتبة على الفشل فى تحقيق الجودة . وتنقسم إلى نوعين ، الأول : تكاليف الفشل الداخلى ، وتتضمن التكاليف التى تتحملها المنشأة بسبب عيوب الإنتاج المكتشفة قبل شحنه للعملاء ، ومنها تكاليف إعادة التصنيع لأجزاء المنتج غير المطابقة للمواصفات ، وتكاليف التخريد الناشئة عن عدم صلاحية المنتج . والثانى تكاليف الفشل الخارجى ، وتشمل التكاليف التى تتحملها المنشأة نتيجة اكتشاف عيوب المنتج بعد البيع ، ومنها تكاليف : المردودات ، الإصلاح، والمسموحات التى تمنح للعملاء لحثهم على قبول بعض الوحدات المعيبة ، وكذا نصيب الوحدات غير الجيدة من التكاليف التسويقية .

ولم تقتصر الجهود البحثية على مجرد تبويب تكاليف الجودة ومحاولة قياسها والتقرير عنها، بل تعدت ذلك لمحاولة ترشيد تلك التكاليف ، حيث تم وضع نماذج للربط بين تكاليف التوافق وعدم التوافق في محاولة لتحديد المستوى الأمثل لتكاليف الجودة . ويتمثل هذا المستوى عند النقطة التى تتساوى فيها تكاليف التوافق مع تكاليف عدم التوافق ، وتصل فيها التكلفة الكلية للجودة لأدنى مستوياتها كما يتضح من الشكل رقم (٢) (Juran & Gyna 80) .

الشكل رقم (٢)



وقد ثار الجدل حول التحليل السابق حيث يرى بعض الكتاب (Love et al. 95, Fine 86) أنه بمنزلة نظرة ساكنة لأنشطة ديناميكية ، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها :

أ - أن المنشأة تسعى دائمًا للوصول لأعلى مستوى للجودة (إنتاج خالٍ من العيوب) على المدى الطويل .

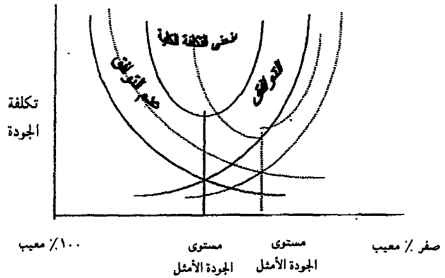
ب - أن جزءًا من نفقات الجودة يمثل استثمارات رأسمالية ، وهذا يعنى تولد تيارات مستقبلية من التحسن فى الجودة نتيجة الإنفاق الحالى .

ج - يؤدى استمرار التحسن فى الجودة لانخفاض تكاليف التوافق .

د - تؤدى المنافسة المستمرة إلى حفز المنشأة للتحسين المستمر فى جودة المنتج ومن ثم ستنخفض تكاليف عدم التوافق .

وبناء على ما سبق ، ومع الأخذ فى الاعتبار الزيادة المستمرة فى استثمارات المنشأة ، وتطور المعرفة التنظيمية ، ستنتقل منحنيات التوافق وعدم التوافق ناحية اليمين فى اتجاه الإنتاج الخالى من العيوب ، كما يتضح من الشكل رقم (٣) .

الشكل رقم (٣) مستويات جودة المنتج



– **تطوير المقاييس المالية وغير المالية :**

المقاييس المالية التقليدية ممثلة فى تحليل التكلفة والمنفعة كمدخل للمفاضلة بين خطط تحسين الجودة واختيار أفضلها ، وقياس تكاليف عدم التوافق (الفشل الداخلى والخارجى) يمثلان الأدوات المستخدمة حاليًا من قِبل المحاسبين لتوفير المعلومات الملائمة لمساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة .

ويعتمد المحاسب وهو – بصدد قياس تكاليف عدم التوافق – على المقارنة بين المواصفات المحددة للمنتج من قِبل مهندسى التصميم التى اعتمدتها الإدارة ، وبين مواصفات الإنتاج الفعلى . ويطلق على الأولى القيمة المستهدفة ، والثانية القيمة الفعلية (Anderson & Setadole 98) . وتختلف تكاليف عدم التوافق باختلاف المقياس المستخدم لتحديد القيمة المستهدفة ، فإذا كان المقياس حادًا – أى أن مواصفات المنتج محددة بشكل قطعى ولا يوجد فروق مسموح بها – فإن تكاليف عدم التوافق تظهر عند أى انحراف عن تلك المواصفات مهما كان مقداره . أما إذا كان المقياس مسطحًا – أى أن هناك فروقًا مسموحًا بها بالزيادة أو النقص بنسب معينة عن المواصفات المحددة – فإن تكاليف عدم التوافق تنشأ عند حدوث انحراف عن الحدود المسموح بها التى تعبر عن الإنتاج الممكن قبوله برغم اختلافه عن المواصفات المحددة بهدف تخفيض التكاليف .

وقد رفض (Taguchi 89) هذا التحليل لسببين ، الأول : أن المستهلك لا يعلم – فى الغالب – ماهية طبيعة المواصفات المحددة من قِبل مصممى المنتج ، والثانى : أن خسائر المجتمع تزداد بتزايد انحراف المواصفات الفعلية عن المواصفات المحددة وفقًا للمقياس الحاد (وليس عن الفروق المسموح بها) باعتبار أن تلك المواصفات تمثل الصيغة المثلى للمنتج التى تحقق أقصى منفعة ممكنة . وبناءً عليه فإن تكاليف عدم التوافق تظهر بمجرد حدوث أى انحراف عن المواصفات المحددة سواء كان فى نطاق المسموح به أو غير المسموح به كما يوضحها الشكل رقم (٤) .

حيث :

خ = الخسائر المرتبطة بالمنتجات ذات المواصفات خارج الحدود المسموح بها .

خ* = الخسائر الناشئة عن أى اختلاف (بالزيادة أو بالنقص) عن المواصفات المحددة للمنتج .

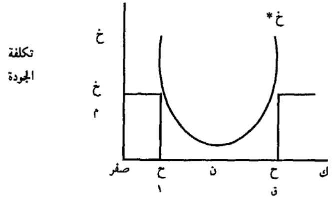
ن = المواصفات المحددة للمنتج .

ح أ = الحد الأدنى للمواصفات (الحد الأدنى للقيمة المتوقعة)

ح ق = الحد الأقصى للمواصفات (الحد الأقصى للقيمة المتوقعة)

ف = الفرق بين المواصفات المحددة والحد المسموح به .

الشكل رقم (٤)



وقد أوصى (Albright & Roth 92) المحاسبين الإداريين باستخدام دالة خسارة الجودة عند تقدير تكاليف عدم التوافق . إلا أن نتائج استقصاء (Sjoblm) أوضحت ضعف الاعتماد على المقاييس المالية فى مجال المفاضلة بين خطط تحسين الجودة ، ومحاولة تخفيض مشاكل الجودة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة عند حدوث تلك المشاكل (Sjoblm 98) ، حيث أوضحت تلك النتائج أن :

أ – (٨٦٪) من مفردات العينة تفضل الاعتماد على المقاييس المادية عند قياس الفشل الداخلى ، فى حين أقر (٥٩٪) بأهمية تلك المقاييس فى قياس الفشل الخارجى ، ولم يعترف سوى (٩٪) بأهمية المؤشرات المالية فى المساعدة على تخفيض مشاكل الجودة . بل انتقد البعض تلك المقاييس حين ذكر أحد المجيبين :

(نحن لا ننتظر لنرى تأثير رداءة الجودة على متغيراتنا المالية ، فحينها سيكون ذلك متأخراً) .

وأورد آخر :

«من المستحيل تتبّع المتغيرات المالية لتحديد الخطوة المسؤولة فى تسلسل العمليات» .

ب – (٢٠٪) من مفردات العينة ترى أهمية استخدام تحليل التكلفة والمنفعة عند المفاضلة بين خطط تحسن الجودة ، فى حين أكدت أغلب الردود أن العوامل الأكثر أهمية عند إجراء المفاضلة تتمثل فى مدى رضاء العميل –الذى يتحدد فى ضوء حجم المردودات وعدد الشكاوى – وتكرار العيوب ، والأثر على دورة التشغيل . بل ذهب البعض إلى القول بأن إجراء التحليل المالى عند المفاضلة بين خطط تحسين الجودة يتم بغرض جذب انتباه الإدارة العليا والمتعاملين مع المنشأة .

ج – محدودية دور المقاييس المالية كأداة لتبرير اتخاذ إجراءات تصحيحية فى مرحلة ما بعد تعريف وتشخيص مشكلة الجودة ، سواء أكانت تلك الإجراءات فى مرحلة التصميم أم بعد البدء فى الإنتاج . ويرجع السبب فى ذلك – من وجهة نظر مفردات العينة – إلى أن الإجراءات التصحيحية فى مرحلة التصميم غالبًا لا تكون حادة ، ومن ثم لا يوجد مبرر للقيام بالتحليل المالى لإيضاح جدوى تلك التعديلات ، وحتى إن حدثت مشاكل كبيرة فى التصميم فإن إعادة التصميم الشامل تكون أكثر قبولاً من مجرد اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية السريعة . أما فى مرحلة ما بعد البدء فى الإنتاج فغالباً ما تكون الإجراءات التصحيحية سريعة يليها تغيير فى طرق التدريب ، ولا تتطلب تضحيات مالية كبيرة تبرر إجراء التحليل المالى .

٢ – أثر الممارسات العملية :

تتمثل المحصلة النهائية لتطبيق نظام الجودة الشاملة فى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، ومن ثم تحقيق مزيد من الرفاهية العامة للمجتمع وذلك من خلال ما يؤدى إليه هذا النظام من توضيح لإجراءات العمل ، وتحقيق رقابة أفضل على الأداء ، وإنعاش روح العمل كفريق ، إضافة إلى تخفيض التالف والفاقد والحد من شكاوى العملاء (Lee 97) ، ومع ذلك تبدو الممارسة العملية وكأنها عازفة عن تبنى نظام تكلفة الجودة على نطاق واسع ، ويتضح ذلك من نتائج المسح الذى قام به (Lawler et al 92) – والتى أوضحت أن (٧٧٪) من الشركات التى شملها المسح (لا) أو (غالبًا لا) أو (فقط) – تخضع بعض موظفيها للرقابة على تكلفة الجودة . فى حين أن (٥٣٪) من الشركات (لا) أو (غالبًا لا) تخضع موظفيها لنظام الرقابة على تكلفة الجودة . وهو ما أكدته نتائج المسح الذى قامت به جمعية المحاسبين الإداريين (IMA) عامى ١٩٩٧/٩٦م والذى أوضح أن ثلث الشركات التى شملها البحث تتبع نظام تكلفة الجودة ، ولا توجد جهود ملحوظة للتوسع فى هذا الاتجاه على الرغم من أن معايير الجودة (ISO 9004) أوجبت اتباع نظام تكلفة الجودة (Sjoblom 98) .

وهذا لا ينفى وجود محاولات جادة لتطوير نظم محاسبية لتكلفة الجودة فى ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، من أبرزها تجربة Taxes Instruments (Kapaln & Ittner 89) وتجربة Boeing (Field et al. 88) .

فعلى الرغم من أن Taxes Instruments لم تسع إلى إجراء تغييرات جذرية فى النظام المحاسبى بحيث تصبح المحاسبة عن تكلفة الجودة جزءًا أساسيًا من مكونات النظام المحاسبى ، إلا أنها نجحت فى الإفصاح عن تكاليف الجودة كأداة تقويمية تحفز المسئولين على السعى المستمر لتحسين جودة المنتج ، وذلك من خلال تقسيم مقاييس أداء الجودة إلى مجموعتين :

الأولى : المؤشرات المشتركة ، وتشمل نسب الحصص المقبولة فى كل خط إنتاجى ، ومتوسط مستوى جودة المخرجات مقيسة بنسبة الأجزاء التالفة للإنتاج الكلى .

الثانية : المؤشرات الرئيسة ، وتشمل نسب الوحدات التى اجتازت فحص المعايرة فى المرة الأولى ، وتكاليف جودة التوافق وعدم التوافق كنسبة مئوية من صافى المبيعات .

فى حين تميزت تجربة بوينج باستخدامها لمدخل (ABC) فى الربط بين التكاليف وقرارات التصميم ، معتمدة على التكاليف التاريخية المعدلة والمعرفة المكتسبة اللتين عكسان خبرة الشركة كمدخل لتعديل تقديرات التكلفة الهندسية التقليدية عند تصميم منتجها الجديد (بوينج ٧٦٧) . ويتكون هذا المدخل من مرحلتين :

الأولى : مرحلة تعريف المنتج .

الثانية : مرحلة تعريف التكلفة .

وقد استمرت المرحلة الأولى أربع سنوات ونصف السنة بتكلفة مائة مليون دولار . وتضمنت ثلاثة أنشطة متزامنة هى :

١ – توفير بيانات التسويق وفقًا لمتطلبات العملاء ، مثل سعة الطائرة ومدى الطيران بدون توقف .

٢ – اختيار البنيان الهندسى المكن تنفيذه ، مثل مواصفات الذيل والأجنحة والمحرك بما يتوافق مع متطلبات العملاء .

٣ – تقويم التطورات التقنية الحالية فى مجال المواد ونظم الطيران وديناميكية الهواء بهدف تقديم أفضل تطوير فى التصميم المقترح بما يجعله أكثر تطوراً من التقنية الحالية .

وانتهت هذه المرحلة بتقديم مهندسى التصميم لتوصياتهم بشأن التصميمات المقترحة .

بينما استمرت المرحلة الثانية سبعة أشهر ، حيث اعتمدت تقديرات تكلفة التصميمات المقترحة على بيانات التكاليف السابق التوصل إليها خلال تصنيع الطائرتين (٧٢٧ ، ٧٤٧) ، مع استخدام التحليل الإحصائى فى الربط بين التكلفة والمواصفات المقترحة للمنتج الجديد ، مثل الوزن والسرعة والطول وعدد الأجزاء المكونة. كما اعتمدت الشركة على منحنى التعلم لتقديرات ساعات العمل اللازمة لتجميع الطراز الجديد ، مستندة فى ذلك إلى ساعات العمل الفعلية المستنفدة فى إنتاج المنتجات السابقة . وقد أوضحت نظم التصميم بمساعدة الحاسب (CADs) أن الطراز الجديد سيستغرق ساعات عمل أقل من المتنبأ بها نظراً للتراكم المعرفى لدى الموارد البشرية .

ويتقويم مساهمات المحاسبين سواء فى المجال البحثى أو الممارسة العملية يتضح تركيزهم على دعم نظم المحاسبة عن جودة التوافق ، أى مطابقة مواصفات المنتج الفعلية مع المحددة مسبقًا وفقًا لقرارات مهندسى التصميم ، وتحديد الانحرافات وانعكاساتها التكاليفية بما يعنيه ذلك من انتظار لحين وقوع الحدث - حتى وإن تمت المطابقة خلال مختلف مراحل النشاط - بهدف الاكتشاف المبكر لعدم التوافق ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع حدوثه مستقبلاً أو على الأقل الحد منه . أما فى مجال جودة التصميم فكانت المساهمات المحاسبية محدودة فقط فى توفير المعلومات المساعدة على تصميم النظام ، بينما لا توجد جهود تذكر فيما يتعلق بتصميم المعلمات ، والفروق المسموح بها .

وهذا يدعو للمطالبة بتطوير النظام المحاسبى الحالى بما يمكن معه تحقيق مساهمة فعالة فى جميع مراحل تنفيذ نظام الجودة الشاملة ، بدءًا من تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ النظام ، وانتهاء بالتحقيق الفعلى لأهدافه .

ثالثًا - المدخل المقترح لتطوير المساهمات المحاسبية فى مجال تحسين الجودة :

يتأسس المدخل المقترح على محورين :

الأول : تحديد المناطق التى يجب على المحاسبين العمل فيها لتطوير نظام متكامل للمحاسبة عن الجودة . ويتم ذلك من خلال مقارنة المساهمات الحالية للنظم المحاسبية مع أطر نظم الجودة الشاملة فى البحث العلمى والممارسة العملية .

الثانى : تحديد الأساليب المحاسبية الملائمة التى يمكن من خلالها توفير معلومات تمكن المستويات الإدارية المسئولة عن تنفيذ نظام الجودة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

وبناءً على نتائج تقويم المساهمات المحاسبية ، ومع الأخذ فى الاعتبار المحاولات التى يموج بها البحث العلمى والممارسة العملية والرامية لوضع إطار متكامل وقابل للتنفيذ لنظام الجودة الشاملة يدفعها فى ذلك :

- العولمة الاقتصادية ، وشدة المنافسة على الأسواق العالمية فى ظل نظم اتصالات جعلت من العالم قرية صغيرة .

- ظهور العديد من المنظمات الدولية التى تسعى لوضع معايير للجودة ، يمثل الالتزام بها شرطًا أساسيًا لقبول المنتج فى الأسواق العالمية مثل (ISO) ، (Malcolm Baldrige) .

فإن الأمر يتطلب :

١ - استعراض أطر نظام الجودة الشاملة من واقع البحث العلمى ، ومعايير المنظمات الدولية المهتمة بمعايير الجودة ، بهدف اقتراح مدخل متكامل لتحقيق الجودة الشاملة على مستوى المنشأة .

٢ - تحديد المناطق التى يجب على المحاسبين الدخول فيها لتطوير دورهم فى إطار كل من المفهوم الشامل للجودة ، والمساهمات المحاسبية الحالية.

٣ - تحديد الأساليب والأدوات المحاسبية التى يمكن من خلالها توفير المعلومات الملائمة لخدمة مناطق التطوير .

وتفصيل ذلك على النحو التالى :

١ - أطر نظام الجودة الشاملة :

سعى العديد من الباحثين لوضع إطار لنظام الجودة الشاملة يتأسس على مجموعة من العناصر والمقومات ، نستعرض منها ثمانى محاولات بهدف بلورة إطار متكامل لتحقيق الجودة الشاملة ، وحصر مراحل تنفيذه لتحديد مناطق التطوير المحاسبى من خلال مقارنة مراحل التطبيق مع المساهمات المحاسبية الحالية فى كل مرحلة .

أ - دراسة Talley 91 :

تناولت هذه الدراسة نظام الجودة الشاملة من زاوية المقومات الأساسية الواجب توافرها فى هذا النظام ، حيث حددها (Talley) فى ثمانية مقومات ، معتمداً فى ذلك على التعريفات التى حددها كل من (Crodby, Juran, Deminy) وتشمل :

١ - توافر القيادة الكفء والتفويض الإدارى الملائم .

٢ - الإستراتيجية .

٣ - التدريب .

٤ – المشاركة فى حل المشاكل .

٥– القياس الملائم للأداء .

٦– الرقابة الإحصائية .

٧ – التحسين المستمر على مستوى أنشطة المنشأة ككل .

٨ – رضاء العميل .

ب – دراسة Liebesman 93 :

قسم (Liebesman) أنشطة الجودة إلى ثلاثة أقسام رئيسة يضم كل قسم العناصر التفصيلية لتلك الأنشطة على النحو التالى :

القسم الأول : المسئولية الإدارية ، وتشمل :

١ – تحديد المسئوليات الإدارية .

٢ – وضع نظام للجودة .

٣ – المراجعة الداخلية للجودة .

٤ – التدريب .

القسم الثانى : الأنشطة المرتبطة بالمنتج ، وتشمل :

١ – تعريف المنتج : وينقسم إلى :

– مراجعة العقود .
– مدخلات التصميم

٢ – التصميم والتحسين : ويشمل :

– الرقابة على التصميم .
– تخطيط التصميم .
– مخرجات التصميم .
– مراجعة التصميم .
– تغييرات التصميم .

٣ – الإنتاج : ويشمل :

– الرقابة على العمليات . – الفحص والاختبار .

– فحص أجهزة الاختبار . – الأساليب الإحصائية .

القسم الثالث : أقسام الدعم ، وتشمل :

١ – توثيق الجودة ، وتتضمن :

– الرقابة المستندية . – سجلات الجودة .

٢ – ضمانات الموردين ، وتشمل :

– المشتريات . – توافر المشتريات اللازمة للإنتاج .

– اختبار وفحص المواد الواردة.

٣ – تعريف ومعالجة المشاكل ، وتشمل :

– الرقابة على المنتجات غير المطابقة . – الإجراءات التصحيحية .

– الصيانة .

٤ – التسليم والمناولة ، ويشمل :

– المقدرة على تتبع وتعريف المنتج . – أوضاع الاختبار والفحص .

– المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم .

جـ – دراسة Goetsch & Davis 94 :

حدد الباحثان المقومات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة فى عشرة عناصر هى :

١ – تحديد اهتمامات المستهلك . ٢ – الاهتمام بالجودة .

٣ – اتباع المدخل العلمى . ٤ – التفويض .

٥ – العمل الجماعى . ٦ – التحسين والتطوير المستمر .

٧ – التدريب والتعليم . ٨ – الرقابة .

٩ – وحدة الهدف . ١٠– تحديد المسئولية الوظيفية .

د - دراسة Dale et al. 94 :

حددت الدراسة المقومات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة فى ثمانية عناصر هى :

١ - القيادة والتفويض . ٢ - التنظيم والتخطيط .

٣ - استخدام الأدوات والأساليب العلمية . ٤ - الشمول .

٥ - العمل الجماعى . ٦ - القياس والتغذية العكسية .

٧ - التدريب والتعليم . ٨ - التغيير الثقافى .

هـ - دراسة Bradley 94 :

قسّم (Bradley) مقومات تحقيق الجودة إلى ثلاثة أقسام رئيسة ، يضم كل منها مجموعة الأنشطة المرتبطة بتحقيق الجودة كما يلى :

القسم الأول : القواعد والأسس الإدارية ، وتشمل :

١ - تعيين عضو مجلس الإدارة المنتدب .

٢ - وضع وإقرار نظام الجودة .

٣ - تعريف مسئوليات الأفراد المناط بهم تنفيذ النظام .

٤ - المراجعة المنتظمة لمدى ملاءمة وكفاءة النظام .

٥ - تحديد النتائج .

القسم الثانى : معالجة العمليات الرئيسة ، وتشمل :

١ - مراجعة العقود . ٢ - المشتريات .

٣ - التصميم . ٤ - الإنتاج والتركيب .

٥ - الاختبار والفحص . ٦ - المناولة والتعبئة والتخزين والتسليم .

القسم الثالث : عمليات الرقابة ، وتشمل :

١ - الإجراءات التصحيحية . ٢ - مراجعة الالتزامات .

٣ – توفير التدريب المناسب .   ٤ – المعايرة والفحص واختبار الأجهزة .

٥ – الأساليب الإحصائية .

و – دراسة Tummala 94 :

قسّم (Tummala) أنشطة الجودة إلى أربعة أقسام رئيسة ، يضم كل منها الأنشطة التفصيلية وهى :

القسم الأول : التوافق ، ويشمل :

١ – وضع وإقرار نظام جودة موثق وفعال .

٢ – تعريف وتوثيق وتقويم الإجراءات المتعلقة بتمييز الإنتاج غير المطابق .

٣ – تضمين الإجراءات التصحيحية إجراءات تقصى الأسباب الحقيقية لعدم التوافق .

القسم الثانى : التوثيق ، ويشمل :

١ – إعداد دليل للجودة يغطى كافة الجوانب المرتبطة بنظام الجودة الشاملة .

٢ – وضع الإجراءات العامة بالشكل الذى يعكس توجهات عمل المنشأة .

٣ – تحديد تعليمات تنفيذ العمل بالشكل الذى يغطى المتطلبات الفنية ذات العلاقة بنظام الجودة .

القسم الثالث : المنع وتصميم الجودة ، ويشمل :

١ – السعى للتنفيذ الصحيح للعمل فى المرة الأولى ، حيث يؤدى ذلك إلى الإقلال من إعادة العمليات ومن ثم تخفيض تكلفة عدم التوافق نتيجة الفشل الداخلى .

٢ – الأخذ بمتطلبات العملاء أثناء التصميم للحد من تكاليف عدم التوافق الناشئة عن الفشل الخارجى .

٣ – السعى للتخلص من فاقد العمليات والمكونات الذى تؤثر بالسلب على فائض القيمة التى يحققها المنتج .

٤ – المراجعة والتدقيق المنتظم للتصميم .

القسم الرابع : الاختبار والفحص ، ويشمل :

١ – فحص الأجهزة وفقًا لمعايير الجودة .

٢ – اتباع إجراءات المعايرة والاختبارات المناسبة .

٣ – فحص المواد الواردة للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة قبل استخدامها .

٤ – توثيق اختبارات الأجهزة والمعدات وكذا المنتجات غير المطابقة .

ز – دراسة Proescott 95 :

توصل (Proescott) من خلال دراسته إلى عشر سمات يجب توافرها فى المنشآت التى تسعى لتنفيذ نظام الجودة الشاملة ، وهى :

١ – وجود نظام تفويض إدارى فعال لتنفيذ نظام إدارة الجودة .

٢ – التركيز على اهتمامات العملاء .

٣ – توافر القيادة المرنة .

٤ – توافر الموارد البشرية التى تتميز بالكفاءة والمرونة .

٥ – السعى للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

٦ – وجود خطط مرنة لمواجهة المنافسة السائدة .

٧ – التصنيف الجيد للعملاء .

٨ – شمولية الأنشطة .

٩ – تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين .

١٠– السعى لتحقيق رضا المستثمر .

٢ – مناطق تطوير المساهمات المحاسبية فى ظل الإطار المتكامل للجودة الشاملة :

بتحليل الدراسات السابقة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة اتجاهات ، الأول ركز على حصر وتحديد مقومات الجودة الشاملة ، والثانى ركز على تحديد بعض الأنشطة التى تساهم فى تحقيق الجودة بمفهومها الشامل فى ضوء معايير (ISO 9000) ، والثالث حدد السمات الواجب توافرها فى المنظمات التى تسعى لتطبيق نظام الجودة الشاملة . وعلى الرغم من أن هذه الاتجاهات مجتمعة ألقت الضوء بوضوح على متطلبات تحقيق

الجودة الشاملة ، إلا أنه لا توجد من بينها دراسة منفردة.تصلح كمدخل لتطوير دور المعلومات المحاسبية ؛ لافتقاد تلك الدراسات للتحديد الواضح لأنشطة تحقيق الجودة الشاملة بالشكل الذى يمكن من خلاله حصر الأنشطة التى تغطيها المساهمات المحاسبية الحالية ، وتلك التى تتطلب جهوداً إضافية من جانب المحاسبين لتطوير دور المعلومات المحاسبية بما يؤدى لتحقيق مساهمات فعالة من جانب المحاسبين فى تحقيق أهداف نظام الجودة بمفهومها الشامل .

ومن هذا المنطلق يقترح الباحث إطاراً لنظام الجودة الشاملة يتأسس على وجود ثلاثة جوانب لهذا النظام هى :

- جودة بيئة العمل . - جودة التصميم . - جودة التوافق .

ويتضمن كل جانب الأنشطة التى تحقق الأهداف النوعية للجودة كما يلى :

١ - جودة بيئة العمل :

وتتحقق من خلال الأنشطة التالية :

أ - تهيئة المناخ التنظيمى لتنفيذ نظام الجودة الشاملة ، وذلك من خلال :

١ - التحديد الواضح لمهام كل فرد فى الهيكل التنظيمى .

٢ - تحديد أولويات وأهداف تطوير الأداء .

٣ - وضع خطط التطوير .

٤ - تطبيق الخطط .

٥ - تقويم النتائج .

٦ - التغذية العكسية لتحقيق التحسين والتطوير المستمر .

ب - إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة لتنفيذ نظام الجودة ، ويتم ذلك من خلال :

١ - التدريب والتعليم المستمر .

٢ - تحقيق الرضا الوظيفى .

٣ - تطبيق مبدأ المشاركة والعمل الجماعى .

جـ – وضع نظام للجودة موثق وفعال ، وإجراء مراجعة مستمرة لهذا النظام .

٢ – **جودة التصميم** ، وتتحقق من خلال الأنشطة التالية :

أ – تعريف المنتج : ويتأسس ذلك على :

١ – تطوير بيانات التسويق وفقًا لمتطلبات العملاء .

٢ – تقويم التطورات التقنية في مجال الصناعة التي تنتمي لها المنشأة كمدخل لإحداث تطوير أكثر تقدمًا في المنتج لضمان الحصول على وضع أكثر تميزًا في السوق .

٣ – اختيار البنيان الهندسي الممكن تنفيذه في ضوء احتياجات ومتطلبات العملاء .

ب – التصميم : ويشمل الأنشطة التالية :

١ – تخطيط تصميم أو تطوير المنتج .

٢ – إنجاز التصميم وفقًا لمراحله الثلاث :

– تصميم النظام .

– تصميم المعلّمات .

– تصميم الفروق المسموح بها .

٣ – مراجعة التصميم .

٤ – تطوير وتحسين التصميم

جـ – تعريف التكلفة .

٣ – **جودة التوافق** ، ويرتبط تحقيقها بالأنشطة التالية :

أ – الإنتاج ، ويتضمن :

١ – مدخلات الإنتاج ، وتشمل :

– المواد والمستلزمات السلعية ، وتتمثل أنشطة تحقيق الجودة في :

– مراجعة العقود مع الموردين .

- المشتريات .

- دعم الموردين للمستلزمات ومكونات المنتج .

- آلات ومعدات وأجهزة الفحص ، وتشمل الأنشطة على :

- معايرة أجهزة الفحص .

- اختبارات الفحص .

٢ - أنشطة دعم الإنتاج ، وتشمل :

- الصيانة .

- المناولة .

- التعبئة .

- التخزين .

٣ - تنفيذ التصميم .

٤ - الرقابة على عمليات الإنتاج .

٥ - الفحص والاختبار .

٦ - الإجراءات التصحيحية .

ب - البيع ، ويتضمن :

١ - تسليم المنتج .

٢ - متطلبات العملاء وضغوط المنافسة .

٣ - رضاء العملاء .

٤ - التحسين المستمر .

جـ - خدمات ما بعد البيع ، وتتمثل فى :

١ - ضمان المنتج .

٢ - خدمة الصيانة .

ويستند الباحث فى اقتراحه لهذا المدخل إلى المبررات التالية :

أ - إن أى نظام مهما كانت جودته لا يمكن أن يحقق أهدافه إلا فى ظل بيئة صالحة ومهيأة لتطبيقه، وهو ما دعا الباحث للأخذ بمفهوم جودة بيئة العمل ، ومحاولة تحديد الأنشطة المحققة لهذه الجودة .

ب - الأبحاث المحاسبية والممارسات العملية ركزت فى معظمها على الأنشطة المرتبطة بجودة التوافق ، والقليل منها ركز على جانب واحد من جودة التصميم هو جودة تصميم النظام ؛ وقد يرجع ذلك لعدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالجوانب المختلفة للجودة بمفهومها الشامل ، وعدم وجود حصر للأنشطة المحققة لأهداف كل جانب .

جـ - إن وجود نظام متكامل واضح الأركان يشجع المحاسبين على السعى لتطوير المعلومات المحاسبية المرتبطة بكل نشاط ، ومن ثم يحفز المستويات الإدارية على تبنى المقاييس المالية المرتبطة بالجودة بدلاً من الاعتماد على المقاييس المادية بشكل أساسى ، كما يدفع المستويات الإدارية العليا إلى تبنى نظام المحاسبة عن الجودة .

وفى ضوء الإطار المقترح ، ومع الأخذ فى الاعتبار المساهمات المحاسبية الحالية ، يمكن حصر المناطق الرئيسة للتطوير فى :

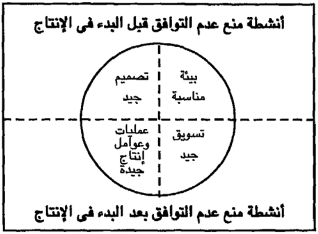
١ - الأنشطة المرتبطة بجودة بيئة العمل .

٢ - نشاط تعريف المنتج .

٣ - أنشطة تصميم المعلمات والفروق المسموح بها .

كما يمكن - لأغراض تكاليفية - تقسيم الأنشطة إلى قسمين رئيسيين هما : أنشطة منع عدم التوافق (ومن ثم تحقيق التوافق) قبل البدء فى الإنتاج ، وأنشطة المنع بعد البدء فى الإنتاج ، وهذا يتيح إمكانية تبويب تكاليف الجودة إلى : تكاليف منع قبل البدء ، وتكاليف منع بعد البدء (كما يتضح من الشكل رقم ٥ والجدول رقم ١) .

الشكل رقم (٥) : مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة



٣ - الأساليب والأدوات المحاسبية التى يمكن من خلالها تطوير دور المعلومات المحاسبية :

فى ضوء الإطار المتكامل للجودة الشاملة ، والاتجاهات الحديثة فى المحاسبة الإدارية بصفة عامة ، وما يرتبط منها بتكلفة الجودة بصفة خاصة ، يقترح الباحث الاعتماد على مدخل تكاملى يربط بين مدخلى التكلفة المستهدفة ، وتكلفة النشاط .

ويستند الباحث فى ذلك إلى المبررات التالية :

أ - إن نجاح أى منتج يتوقف على مدى مقابلته لمتطلبات واحتياجات العملاء وفقًا لمقدرتهم الشرائية ، وإن (٨٠٪) من تكاليف النشاط يتم إقرارها فى مرحلة تطوير المفهوم (Anderson & Sedatole 98) ، ولذا فإن مدخل التكلفة المستهدفة يمثل الطريقة المناسبة لتحديد التكلفة ، ثم تصميم وإنتاج المنتج فى حدود تلك التكلفة . وهو ما يسمح للمحاسب بتوفير معلومات متعلقة بالمقدرة الربحية للمنتج ، كما يساعد على ضبط التصميم والطاقة الإنتاجية قبل البدء فى الإنتاج ، ويوفر أداة مثلى للرقابة على تكاليف الإنتاج المستقبلية .

ب - يسمح مدخل تكلفة النشاط بتجميع وحساب التكلفة المستهدفة .

وتتمثل خطوات تنفيذ المدخل المقترح فى تسع خطوات هى :

الخطوة الأولى : إعادة تنظيم المنشأة فى ضوء هدف رئيسى يتمثل فى تعميق الفهم والإدراك الإدارى لمعنى ومفهوم وهدف مدخل التكلفة المستهدفة ، وطرق القياس فى ظل

هذا المدخل . وهذا يتطلب العمل داخل المنشأة كفريق بحيث يتم تحديد وتعريف مسئوليات كل عنصر فى الهيكل التنظيمى فى إطار إجراءات تنفيذ مدخل التكلفة المستهدفة ، بالشكل الذى يدرك معه مدى مسئوليته عن دعم تنفيذه ، وذلك فى إطار التكامل بين نظم التصميم والتصنيع والتسويق والشئون المالية والإدارية .

الخطوة الثانية : التحديد الواضح لإجراءات تنفيذ مدخل التكلفة المستهدفة والمتمثلة فى :

أ – مراجعة أنشطة التطوير الحالية فى المنشأة .

ب – تحديد التغييرات والأنشطة الإضافية المطلوبة للتنفيذ .

ج – وضع خطة لتطوير النشاط التدريبى بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ .

الخطوة الثالثة : حساب التكلفة المستهدفة وتتحدد بالفرق بين السعر المستهدف وهامش الربح ، حيث يتم :

أ – حساب السعر المستهدف بناء على دراسة اتجاهات السوق بالاعتماد على :

– الترابط الإستراتيجى بين أبحاث السوق والمنافسة السائدة .

– تحديد متطلبات العملاء

– تعريف المنتج فى ضوء الأساليب التقنية المتاحة والممكنة التحقيق .

ب – حساب هامش الربح المقبول فى ضوء معدل العائد الخالى من المخاطرة مضافًا إليه عائد المخاطرة المحسوب بناء على ما حققته المنشأة عبر سلسلة من الفترات الزمنية مقارنًا بالعائد المستهدف خلال تلك الفترات ، أو من خلال مقارنة عائد المنشأة بمتوسط العوائد التى حققتها المنشآت العاملة فى نفس المجال .

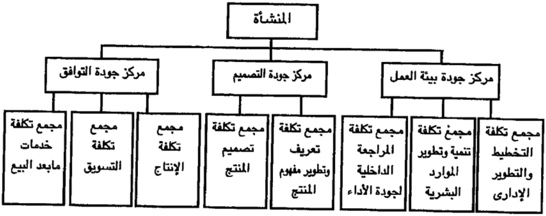
وهذا يعنى أن حساب التكلفة المستهدفة يتطلب – بالإضافة لتحليل اتجاهات السوق وتقويم متطلبات العملاء فى ضوء مقدرتهم الشرائية – ضرورة فهم واستيعاب موجهات التكلفة ، والأخذ فى الاعتبار تكاليف التبادل لعوامل الإنتاج فى ضوء كلٍ من مرونة الطلب وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم .

الجدول رقم (١) : إطار الجودة الشاملة

<table dir="rtl">
<tr><th colspan="3">بيئة العمل</th><th colspan="8">تصميم المنتج</th><th colspan="10">الإنتاج</th><th colspan="3">البيع</th><th colspan="2">خدمات ما بعد البيع</th></tr>
<tr><td rowspan="2">تهيئة المناخ التنظيمى</td><td rowspan="2">توفير الكفاءات البشرية المؤهلة</td><td rowspan="2">نظام جودة الأداء</td><td rowspan="2">تعريف المنتج</td><td colspan="6">التصميم</td><td rowspan="2">تعريف التكلفة</td><td colspan="5" rowspan="2">مدخلات الإنتاج</td><td rowspan="2">أنشطة دعم الإنتاج</td><td rowspan="2">تنفيذ التصميم</td><td colspan="3" rowspan="2">الرقـــابة</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>تخطيط التصميم</td><td colspan="3">إنجاز التصميم</td><td>مراجعة التصميم</td><td>تطوير التصميم</td></tr>
<tr><td rowspan="2">التحديد الواضح لمهمة كل عنصر فى الهيكل التنظيمى
تحديد أولويات وأهداف تطوير الأداء
وضع خطط التطوير وتقويم النتائج</td><td rowspan="2">التدريب والتعليم المستمر
تطبيق مبدأ المشاركة والعمل الجماعى
تحقيق الرضا الوظيفى</td><td rowspan="2">وضع نظام جودة فعال وموثق
المراجعة المستمرة لنظام الجودة</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">تصميم النظام</td><td rowspan="2">تصميم المعلمات</td><td rowspan="2">تصميم الفروق المسموح بها</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td colspan="3">المواد ومستلزمات الإنتاج</td><td colspan="2">الآلات والمعدات وأجهزة الفحص</td><td rowspan="2">الصيانة
المناولة
التعبئة
التخزين</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">الرقابة على العمليات</td><td rowspan="2">الفحص والاختبار</td><td rowspan="2">الإجراءات التصحيحية</td><td rowspan="2">أبحاث السوق</td><td rowspan="2">الإعلان والدعاية</td><td rowspan="2">تسليم المنتج</td><td rowspan="2">ضمان المنتج</td><td rowspan="2">خدمة الصيانة</td></tr>
<tr><td>مراجعة العقود</td><td>المشتريات</td><td>دعم الموردين المستلزمات</td><td>معايرة أجهزة الفحص</td><td>تحديد اختبارات الفحص</td></tr>
<tr><td colspan="3">جودة بيئة العمل</td><td colspan="8">جودة التصميم</td><td colspan="15">جودة التوافق</td></tr>
<tr><td colspan="16">أنشطة منع عدم التوافق قبل البدء فى الإنتاج</td><td colspan="10">أنشطة منع عدم التوافق بعد البدء فى الإنتاج</td></tr>
</table>

الخطوة الرابعة : تقسيم المنشأة لمراكز نشاط بحيث يضم كل مركز مجموعة الأنشطة المحققة لجانب معين من جوانب الجودة ، وبناء عليه تقسم المنشأة لثلاثة مراكز للنشاط هى: مركز جودة بيئة العمل ، ومركز جودة التصميم ، ومركز جودة التوافق . ثم تقسيم مركز النشاط إلى مجمعات تكلفة ، ويضم مجمع التكلفة مجموعة الأنشطة المتجانسة التى تسعى مجتمعة لتحقيق هدف فرعى ، كما يمكن تقسيم كل مجمع تكلفة إلى مجمعات تكلفة فرعية حسب طبيعة النشاط كما يوضحه الشكل (رقم ٦) .

الشكل رقم (٦)



الخطوة الخامسة : تحليل الأنشطة داخل كل من مراكز النشاط ومجمعات التكلفة على النحو الآتى :

أ - تقسيمها إلى أنشطة مضيفة للقيمة وأخرى غير مضيفة للقيمة ، ويقصد بالأنشطة المضيفة للقيمة تلك الأنشطة التى تؤدى إلى زيادة منفعة العميل ، والوفاء بالمتطلبات التنظيمية ، وباقى الأنشطة تعتبر غير مضيفة للقيمة (Miller, 96) .

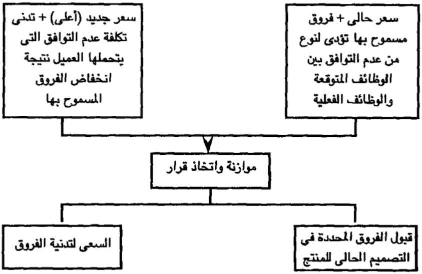
ب - ترتيب الأنشطة تنازليًا وفقًا لمدى استهلاكها للموارد (أى وفقًا لتكلفتها) .

ويتم التقسيم والترتيب بهدف استبعاد أو تدنية الأنشطة غير المضيفة للقيمة ، ومحاولة تخفيض التكلفة فى الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة من خلال تحسين دورة التنفيذ باختصار إجراءات العمل أو تغيير تصميم العمليات ، وتدريب العاملين لتخفيض زمن التنفيذ .

ولتوضيح ذلك ينظر لنشاط فحص المواد الواردة باعتباره نشاطًا غير مضيف للقيمة ويتسبب فى تحمل المنشأة لتكلفة فحص يمكن تدنيتها أو تجنبها إذا ما تم اختيار الموردين الذين يوفرون مواد بمستوى جودة مرتفع ، أو مساعدتهم فى إنشاء نظام للرقابة على الجودة لضمان جودة المواد الموردة .

أما بالنسبة للأنشطة المضيفة للقيمة - كنشاط تصميم الفروق المسموح بها - فترجع هذه الفروق عادة لما تتسم به عمليات التصنيع من تغييرات فى المعالجات نتيجة ظروف غير متوقعة . وهنا نعود مرة أخرى لتحليل دالة خسارة الجودة (Taguchi) ، فنلاحظ أنها تساعد مصممى المنتج على الموازنة بين خسائر العملاء التى ترجع إلى فشل مواصفات المنتج والتكاليف التشغيلية التى تتحملها المنشأة ؛ وذلك بهدف تضييق خسائر الجودة عند أدنى حدود يتحملها العميل . ومن ثم يمكن النظر لتلك الدالة كأداة تساعد على تحديد التكلفة الكلية للمنتج من وجهة نظر العميل . وتحدد بالثمن الذى يدفعه مضافًا إليه الخسائر اللاحقة - الناشئة عن عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة - التى تعود إلى الفروق المسموح بها.

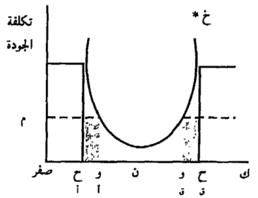
الشكل رقم (٧)



ومن ثم تعدل دالّة خسارة الجودة لتأخذ الشكل رقم (٨) .

وهنا يثور تساؤل : لماذا لا يتم تضييق الفروق المسموح بها عند أدنى حد ممكن ؟ والإجابة أن محاولة تصميم الفروق المسموح بها عند أدنى حد ممكن سيتطلب تحمل المنشأة لمزيد من التكاليف . وهذه الإجابة توحي بالحل وهو محاولة الموازنة بين التكاليف التى ستنفقها المنشأة وما سيترتب عليها من زيادة فى السعر ، وبين الفوائد التى ستعود على العميل ممثلة فى تدنى تكاليف عدم التوافق كنتيجة لزيادة فاعلية أداء المنتج لوظائفه المحددة .

الشكل رقم (٨)



حيث توضح المنطقة المظللة ح أ و أ ، ح ق و ق مجال تدنية الفروق المسموح بها ، بما يسمح بأداء أفضل للمنتج . ومن ثم خفض تكاليف عدم التوافق التى يتحملها العميل . وحتى يتمكن مهندسو التصميم من تحقيق ذلك يجب أن يتوافر لديهم ثلاثة أنواع من المعلومات :

١ - المعلومات التى يمكن من خلالها تعريف دالة الخسارة ، مثل تكاليف الإنتاج الناشئة عن فشل المنتج فى أداء الوظائف التى يتطلبها العملاء ، ومنها تكاليف إعادة التصنيع أو تكاليف التخريد أو تغيير الأجزاء التى فشلت فى الاختبارات الوظيفية .

٢ - معلومات عن الزيادة فى التكاليف التى يتطلبها الانتقال بالفروق المسموح بها من ح أ ح ق إلى و أ و ق .

٣ - معلومات عن أثر المتغيرات الخارجية (كالتغيرات الموسمية فى درجة الحرارة) على بيئة التشغيل ، وأثر المتغيرات الداخلية على الإنتاج (مثل الانحراف الناشئ عن تلف الآلات أثناء التشغيل ، وتكلفة المواد التالفة بسبب طبيعتها) .

وبالرغم من أن النظام المحاسبى الحالى يوفر النوع الأخير من المعلومات ، إلا أنه لا يوفر النوعين الأول والثانى ، وهو ما يمثل الضوء الأخضر لدخول المحاسبين لهذه المنطقة .

ويجب ألا يأخذنا التحليل لأعماق أدق فى محاولة تقليل الفروق المسموح بها بالشكل الذى نغفل معه حاجة المنشأة لجهد المصممين فى مجال تصميم أنواع أخرى من المنتجات ، أو حل بعض المشاكل الإنتاجية التى تؤثر على اقتصاديات الإنتاج ومنحنيات التعلم . وهذا يدعونا للقول بضرورة وضع كافة البدائل أمام مديرى الإنتاج لتقويم أسباب ضعف جودة التصميم للمفاضلة بينها من كافة الزوايا : اقتصادية وهندسية وفنية .

الخطوة السادسة : إعداد جداول التكلفة ، وهذا يتطلب حصر بدائل التصميم والتنفيذ ليس فقط للمنتج بل ولمختلف الأنشطة داخل المنشأة ، ثم تقويم تلك البدائل ، وفى هذا الصدد يجب الاعتماد على تقديرات التكلفة المستندة للخبرة المكتسبة بالمنشأة معدلة بالآثار الناشئة عن التغير فى اتجاهات السوق، وأثر التدريب المستمر على تكلفة العمالة .

الخطوة السابعة : وضع برنامج للارتباطات مع الموردين :

يعتبر تنظيم الارتباطات مع الموردين من العوامل الهامة وخصوصًا فى المنشآت الصناعية حيث ترتفع نسبة تكلفة المواد إلى التكلفة الكلية . وهذا يتطلب ضرورة وضع برنامج للارتباطات مع الموردين فى ضوء التكلفة المستهدفة ، إضافة إلى حث الموردين أنفسهم على تطبيق التكلفة المستهدفة لضمان توريدهم للمواد بالنوعية والسعر الملائم ، وبما يضمن تخفيض أو تجنب تكاليف الفحص كما سبق ذكره .

الخطوة الثامنة : تخصيص التكلفة المستهدفة على الأنشطة المختلفة بالمنشأة من خلال فريق العمل الذى يضم المسئولين عن الأداء الإدارى ، والتصميم ، والإنتاج ، والتسويق ، والشئون المالية ، وبالاستعانة بجداول التكلفة فى ضوء تقسيم المنشأة لمراكز نشاط وفقًا للإطار المتكامل للجودة الشاملة .

الخطوة التاسعة : المراجعة الداخلية لإجراءات ونتائج تنفيذ مدخل التكلفة المستهدفة بما يحقق الرقابة المستمرة على التنفيذ ويضمن الدعم الإدارى لتطبيقه .

الخلاصة والخاتمة :

ترتب على العولمة الاقتصادية واتجاه الوحدات الاقتصادية إلى التكتل الاقتصادى ارتفاع حدة المنافسة فى محاولة الحصول على نصيب أكبر من حجم السوق العالمى ، مما أدى إلى الضغط على إدارة الوحدات الاقتصادية فى اتجاهين ، الأول : محاولة تحسين جودة المنتج ، والثانى : السعى لتدنية التكاليف . وأصبح لا مناص من السعى لتطوير البحث العلمى والممارسة العملية فى مجالات هندسة الإنتاج وتصميم المنتج ، وإدارة الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية . وقد انعكس هذا على النشاط المحاسبى ، مما دفع المحاسبين - سواء فى مجال البحث العلمى أو الممارسة العملية - لتطوير أساليبهم وأدواتهم بما يمكن معه توفير المعلومات الملائمة لمتخذى القرار فى كافة المستويات الإدارية . وكانت نقطة البدء سعى المحاسبين لوضع نظام للمحاسبة عن تكاليف الجودة التى ظهرت فى البداية كناتج للجهود الهندسية عند محاولة تطوير مفهوم الإنتاج . ثم تطورت جهود المحاسبين فى اتجاه توفير المعلومات التى يمكن من خلالها ليس فقط قياس تكلفة الأنشطة الرامية لتحقيق جودة المنتج ، وكذا تكاليف الفشل فى تحقيق تلك الجودة ، بل إلى محاولة ترشيد تكاليف الجودة فى إطار السعى لتدنية التكاليف الكلية للنشاط . وظهرت نقلة أخرى بظهور المفاهيم المستحدثة مثل التكلفة وفقًا للنشاط ، والتكلفة المستهدفة ، والإنتاج فى الوقت المناسب ، والقيمة المنجزة ، والإدارة بالأنشطة . وانطلق الفكر المحاسبى والتطبيق العملى لوضع الأسس العلمية والعملية لتطبيق تلك المفاهيم فى إطار هدف تحقيق الجودة ليس فقط على مستوى النشاط الإنتاجى ، بل على مستوى كافة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والإدارية والمالية ، وهو ما أطلق عليه الجودة الشاملة .

ومسايرة لهذا الاتجاه ، وفى محاولة للمساهمة فى الجهود الحالية ، سعى الباحث إلى وضع تصور لمدخل يمكن من خلاله تطوير دور المعلومات المحاسبية فى إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة . حيث قسم البحث إلى ثلاثة أجزاء ، فى الجزء الأول تناول الباحث تطور مفهوم الجودة وانعكاساته المحاسبية والإدارية ، حيث اتضح أن ظهور مفهوم الجودة فى كنف الفكر الهندسى لم يمنع المحاسبين من السعى إلى الاستفادة منه فى محاولة تطوير أساليب القياس والإفصاح المحاسبى ، بل والسعى

لترشيد تكاليف الجودة بما يساهم فى تدنية التكلفة الكلية للنشاط. وخصص الجزء الثانى لاستعراض نتائج المساهمات المحاسبية الحالية فيما يتعلق بقياس والتقرير عن تكلفة الجودة بشقيها (جودة تصميم وجودة توافق) ؛ وذلك لتقويمها كمنطلق لاقتراح مدخل مناسب لتطوير دور المعلومات المحاسبية (فى الجزء الثالث) . وهذا المدخل يتأسس على ثلاثة محاور رئيسة هى :

١ - استعراض أطر الجودة الشاملة فى البحث العلمى والممارسة العملية فى محاولة وضع تصور لإطار متكامل لتحقيق الجودة الشاملة يصلح كمنطلق لتطوير الممارسات المحاسبية الحالية .

٢ - حصر مناطق التطوير المحتملة فى ضوء الإطار السابق تحديده .

٣ - اقتراح الأساليب الملائمة لتطوير دور المعلومات المحاسبية بما يمكن معه انتقال الدور المحاسبى من مجرد الانتظار لوقوع الحدث إلى المساهمة فى صناعته من خلال توفير المعلومات الملائمة لمتخذى القرار ، بدءًا من بناء البيئة المناسبة لتحقيق الجودة بمفهومها الشامل ، وانتهاءً بالوصول لمنتج يفى بمتطلبات العملاء فى حدود قدراتهم الشرائية .

وتوصل الباحث إلى أن الأسلوب الملائم هو تحقيق التكامل بين مدخلى التكلفة المستهدفة وتكلفة النشاط فى إطار توسيع مفهوم الجودة ليشمل بالإضافة لجودة التصميم وجودة التوافق ، تحقيق جودة بيئة العمل ، ومبرر ذلك :

أ - أن نجاح تطبيق أى نظام يتطلب بداية توفير المناخ الملائم .

ب - أن الظروف الاقتصادية الدولية لم تعد تسمح باتباع المدخل التقليدى لإدارة التكلفة ، المؤسس على تحديد سعر البيع فى ضوء متطلبات النشاط وتكلفة عوامل الإنتاج وفقًا للتصميم المقترح للمنتج ، وحتمت الانتقال لمدخل آخر يتأسس على حصر عناصر تكاليف النشاط فى ضوء التكلفة المستهدفة التى تتحدد بناءً على دراسة اتجاهات السوق وظروف المنافسة ومتطلبات العملاء وقدرتهم الشرائية .

ج - أن التخصيص الأمثل للتكلفة المستهدفة يتطلب الأخذ بمفهوم تكلفة النشاط بما يحقق التوزيع الأفضل لعناصر التكاليف على مختلف الأنشطة بما يمكن معه

تحقيق الهدف النهائى المتمثل فى الوصول لمنتج عالى الجودة فى ضوء متطلبات العملاء وفقًا لمقدرتهم الشرائية .

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يمثل ضغطًا كبيرًا على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية ، حيث ينقل كثيرًا من المتغيرات التابعة (كعناصر التكاليف) إلى متغيرات مستقلة ، إلا أن العوائد المتوقعة من تطبيقه تبرر الجهود المبذولة ، حيث سيؤدى إلى الضغط على كافة المستويات بالوحدة الاقتصادية لتدنية التكاليف فى إطار مستوى جودة محدد ، وهذا سيدفعهم لتخفيض أو تجنب الفاقد والضياع ، وإعادة تنظيم دورة النشاط الإنتاجى والتسويقى والإدارى والمالى . مما سينعكس أثره فى النهاية على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية ، وما دامت تلك الوحدة هى لبنة من لبنات المجتمع ، فإن المحصلة النهائية هى تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع وتحقيق مزيد من الرفاهية لأفراده .

المراجـــع

1 - Albright, T.L. & Roth, H.P.(June 1992)."The measurement of quality costs: An alternative paradigm", **Accounting Horizons,** pp. 15-27.

2 -Anderson, S. W. & Sedatole, K. (September 1998). "Designing Quality into Products: The use of Accounting Data in new Product Development", **Accounting Horizons,** Vol. 12 No. 3, pp. 213-233.

3 -Arnold, K.L.(1994) **The Manager's Guide to ISO 9000,** The Free Press, pp. 77-79.

4 -Boothroued, D., Dewhurst, P. & Knight, W. (1994). **Product Design for Manufacture and Assembly,** New York, NY: Marcel Dekker Inc. p.125

5 -Bradley, T. W.: "Service quality in New Zealand: the new competitive edge", **Total Quality Management,** Vol. 5 No. 4, pp. 139-149.

6 -Clements, R.B. (1993) . **Quality Manager's Complete Guide to ISO 9000,** Prentic-Hall, pp. 213

7 -Cooper, R. & Kaplan, R.S. : **The Design of Cost Management Systems,** Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1991.

8 -Crow, k. (1997) . "Target Costing", DRM Associates, from Internet,. Web: **http://akao.Iarc.nasa.gov/dfc/tarcst.html**

9 - Dale, B. G., Boaden, R.J. & Lascelles, D. M.(1994) . " Total Quantity Management: An Overview", in Dale, B. G. "**Managing Quality**", 2^{nd} edition, Prentice-Hall Europe, pp. 10-13

10- Demmy, S. & Talbott, J.(November 1998) . "Improve Internal Reporting with ABC and TOC", **Management Accounting.**

11- Doetsch, D. L. & Davis, S.(1994) . **Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness,** Macmillan College Publishing Co., New York, pp. 14-18.

12 - Feigenbaum, A.V.(1983) . **Quality Costs in Total Control,** rd Edition, New York, NY: McGraw-Hill.

13- Fine, C. H. (October 1986) . "Quality Improvement and Learning in Productive System", **Management Science,** pp. 1301-1315.

14- Field, L., Gravin, D. A. & Simpson, J. (1988) . **The Boeing 767 From Concept to Production (A),** Boston, MA: Harvard Business School, Case Number 9-688-040, pp. 2-13

15- Funk, T. & Horsch, J. C. (April 1998) . " Trends Management Accounting Practices", **Management Accounting.**

16- Gravin, D.A. (1988) . **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge,** New York, NY: The Free Press, pp. 34-39.

17- Hauser, J. & Clausing, D. (1988) . **The House of Quality,** Harvard Business Review, pp. 63-73.

18- Horsch, J.C. (October 1998) . "Trends in Financial Management - Research", **Management Accounting.**

19- Johnson, S. D. (November 1998) . "The ABCs of the Electric Utility Industry", **Management Accounting.**

20- Johnson, T. & Kaplan, R. (1987) . **Relevance lost - The Rise and Fall of Management Accounting,** Boston, MA: Haravard Business School Press, New York, NY: Macmillan, p 137.

21- Juran, J.M. & Gyna, F. (1980) . **Quality Planning and Analysis**, 2nd edition, McGraw-Hill Inc., New York, pp. 179.

22 - Juran, J. M. (1974) . "Quality Control" **Handbook,** 3rd Edition, New York, NY : McGraw-Hill

23 - Kaplan, R.S. (November, 1992) In defense of activity-based cost management, **Management Accounting** (US), pp. 58-63.

24 - Kaplan, R. S. & Ittner, C. D.(1989). **Taxes Instruments : Cost of Quality (B)** , Boston, MA : Harvard Business School, Case Number 9-189-029, pp. 4-9.

25 - Keogh, W. (1994). The Role of the Quality Assurance Professional in Determining Quality Costs", **Managerial Auditing Journal,** Vol. 9 No. 4, pp. 23-32.

26- Lawler, E., Mohran, S. A. & ledford, G. (1992) . **Employee Involvement and Total Quality Management**, San Francisco, CA: Jossey-Bass .

27 - Lee, T. Y. (September 1997) . ("The Benefits of ISO 9000 Certification and Further Development on Quality Management", **Proceeding of 2nd International Conference on Quality and Reliability,** Vol. 2, pp. 49-54.

28- Lee, S.F, Roberts, P. & Lau, W. S. (1996). "Survey on ISO 9000 quality management system implementation in Hong Kong", **Managerial Auditing Journal,** 14 1/ 2, pp.79-88.

29- Love, C. E., Guo, R. & Irwin, K. H. (April 1995) . "Acceptable quantity level v.s Zero-defects : Some empirical evidence", **Computer & Research,** pp. 403-417.

30- Lundvall, D. (1974). Quality Cost's, Quality Control, **Handbook,** Edit by J.M. Juran, New York, NY: McGraw-Hill, , p 249.

31- Miller, J.A. (1996). **Implementing Activity-Based Management in Daily Operations,** John Wiley & Sons, New York, pp. 92-93.

32- Palmer, R. J. & Vied, M. (1992) ". Could ABC Threaten the Survival of Your Company?" **Management Accounting**.

33- Plunkett, J. J. & Dale, B.G. ". A review of the literature on quality related costs, **International Journal of Production Research,** Vol. 26, No. 11, pp. 1713-1126.

34- Porter, L.J. & Rayner, P. (1992). Quality costing for total quality management", **International of Production Economics,** Vol. 27, pp. 69-81.

35- Prescott, B. D. (1995). Creating a World Class Quality Organization : 10 Essentials for Business Success", **Kogan Page,** London.

36- Shields, M. D. & Young, S. M. (fall 1991). Managing Product Life Cycle Costs: An orgnizational Model", **Journal of Cost Management,** pp. 39-52.

37- Shiozawa, Y. (1998). Economics and accounting a comparison between philosophical backgrounds of the two disciplines in view of complexity theory", **Accounting, Auditing & Accountability Journal,** 12:1, pp. 19-38.

38 -Sinha, M. N. & Willborn, W. O. (1985) . **The Management of Quality Assurance,** New York, NY: John Wiley & sons.

39 -Taguchi, G., Elsayed, E. & Hsiang, T. (1989). **Quality Engineering in Production System** New York, NY: McGraw-Hill, Chapter 1&3.

40 -Talley, D. J. (1991). **Total Quality Management: Performance and Cost Measures: The Strategy for Economic Survival,** ASQC Quality Press .

41 -Tsai, W. H. (1988). "Quality cost measurement under activity-based costing", **International Journal of Quality & Reliability Management,** Vol. 15, No. 7, pp.719-752.

42 -Tummala, V. M. R. "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis", **Annual Issue of IIE (HK),** pp. 40-55.

43 -Zhang, G. (1998). "Beyond ISO 9000 Certification - a China Experience", **Managerial Auditing Journal,** 14,1/2, pp. 75-78.

● الإدارة العــــــامـــــة
● المجلـد الأربـعـــــون
● العـــــدد الثـــــالث
● رجـــــب ١٤٢١ هـــــ
● أكـــتـــوبـر ٢٠٠٠ م

أثر السياسات السعرية لمياه الشرب على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية *

أ. د. عبد العزيز على السودانى**

د. أحمد العبد الكريم الحميد***

المقدمة :

زاد الطلب من مياه الشرب للأغراض المنزلية والصناعية والبلدية فى المملكة العربية السعودية بمعدل (٢,٩٪) سنويًا خلال الفترة ١٤٠٤ -١٤١٩ هـ ، وارتفع معدل الاستهلاك من ١٦٥ لترًا/ فرد/ فى اليوم سنة ١٣٩١هـ إلى ٣٠٠ لتر / فرد/ فى اليوم سنة ١٤٠١هـ ليصل إلى ٤٠٠ لتر/ فرد/ فى اليوم سنة ١٤١١هـ . وبسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردى من ٧٠٠ دولار أمريكى سنة ١٣٩٠هـ إلى (١١٤٣٠) دولارًا سنة ١٤٠١هـ ارتفع استهلاك مياه الشرب . ولكن مع انخفاض الدخل الفردى إلى (٧٤١٠) دولارات لم ينخفض الاستهلاك من المياه . من جهة أخرى، ازداد عرض مياه الآبار الجوفية الصالحة للشرب بمعدل (٢,٦٪) خلال الفترة من (١٤٠٤- ١٤١٩هـ) ، وزاد عرض المياه المحلاة بمعدل نمو متواضع (٢,٤٪) سنويًا خلال الفترة (١٤٠١-١٤١٦هـ) ، على النحو الذى يوضحه خط الاتجاه العام فى الشكل رقم (١) . حيث ارتفع حجم إمدادات المياه المحلاة من (٤,٦) مليون جالون أمريكى يوميًا إلى (٤٠٩,٧٩) مليون جالون أمريكى يوميًا خلال الفترة من (١٣٩١-١٤١٦هـ) .

---

* ألقى هذا البحث فى اللقاء السنوى الثانى عشر لجمعية الاقتصاد السعودية عن اقتصاد الخدمات بالمملكة العربية السعودية فى صفر ١٤٢٠هـ .

** كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك سعود ، القصيم .

*** كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

وبعد أن تحسنت نسبة السكان الذين يحصلون على مياه شرب نقية وارتفعت من (٤٩٪) من إجمـالى السكان سنة ١٣٩١هـ إلى (٩٨٪) سنة ١٤٠٦هـ، تقلصت هذه النسبة إلى (٩٣٪) سنة ١٤١٦هـ نتيجة لازدياد الطلب بمعدل أعلى من معدل ازدياد العرض (تعتمد معظم مدن وقرى المملكة العربية السعودية على المياه الجوفية ما عدا المدن الرئيسية التى تعتمد على تحلية المياه المالحة . وتقوم مؤسسات عامة حكومية لا تستهدف تحقيق الربح بتوفير وإمداد سكان المدن والقرى بنحو ٧٠٪ من مياه الشرب الآمنة عن طريق ٢٣ محطة تحلية متوسطة وعملاقة موزعة على ١٥ موقعًا على الساحلين الشرقى والغربى للمملكة ، وتضخ مياهها من خلال ١٦ محطة رفع وتوزيع المياه على مناطق الاستهلاك. كما تقوم خمس وعشرون وحدة صغيرة الحجم - تابعة للقطاع الخاص منتشرة بين المدن السعودية - بإنتاج وتعبئة مياه صحية فى قوارير وتلبى نسبة ٢٥٪ من احتياجات السكان ، وتستمد مياهها من الآبار الصالحة للشرب وتخضع للتنظيم والرقابة البلدية . ويتم إشباع النسبة الباقية بموارد وجهود ذاتية للمستهلكين . وتقوم وكالة الوزارة لشئون المياه بوزارة الزراعة بتعيين برامج إمدادات مياه الشرب فى المناطق والمدن التى لا يتوافر بها مصالح مياه أو بلديات أو مجمعات قروية ولا تزال تعانى من نقص فى إمدادات مياه الشرب . كما تقوم المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بإنشاء وتشغيل وصيانة محطات التحلية والضخ . كذلك تقوم وكالات وزارة الشئون البلدية والقروية بإنشاء وتشغيل مصالح المياه والصرف الصحى فى أكثر من ١٧٠ بلدية ومجمعًا قرويًا ، حيث تقيم خزانات وأبراج وشبكات مياه للمناطق السكانية الجديدة. إضافة إلى منشآت خاصة تقوم بتعبئة وبيع المياه الصحية بمختلف مدن ومناطق المملكة) . (وزارة التخطيط ١٩٩٦م ؛ المقرن ، ١٩٩٥م) . ويوضح الجدول رقم (١) تباين انخفاض هذه النسبة بين سكان الحضر والريف خلال الفترة نفسها (الزبارى ، ١٩٩٥م : ١٦٣) . وتتفاوت كذلك هذه النسبة فيما بين مناطق المملكة كما هو موضح بالجدول رقم (٢) . وإزاء زيادة الطلب من جهة وبطء نمو العرض اللازم لمقابلة ذلك الطلب من جهة أخرى ، يتوقع ظهور عجز مائى خلال عقد من الزمان . ولمواجهة الطلب الحالى والمستقبلى المتزايد من المياه ، فإنه قد تضطر المملكة لاستيراد المياه من دول ذات فائض مائى (تركيا أو لبنان) ، أو أن تزيد من استثماراتها فى محطات تحلية مياه البحر (ويتوقع أن تحتاج دول مجلس التعاون الخليجى سنة ٢٠٠٥

إلى ٨٤١٥ مليون متر مكعب ، في حين تبلغ قدرة محطات التحلية الحالية إنتاج ٢٤٢٣ مليون متر مكعب بعجز مائي قدره ٥٩٩٢ مليون متر مكعب في تلك السنة) . (المقرن ، ١٩٩٢م ؛ الأمم المتحدة ، ١٩٨٥: جدول ١) (وقد تم حفر العديد من الآبار في الطبقات المائية ، ومع استمرار الضخ انخفضت إنتاجية تلك الآبار وتدهورت نوعيتها) . وهذا أمر يشكك بعض المختصين في إمكانياته في ظل مستوى التقنية السائدة (Al-Maeena:1) ويضاعف من المشكلة أمران يتحركان في اتجاهين متضادين هما :

١ - ارتفاع تكاليف تحلية المياه التي تبلغ ٤,١٣ ريالاً للمتر المكعب داخل محطات التحلية ، ثم تزداد لتصل تكلفة إمداد السكان بالمياه بمبلغ ٦,٣٥ ريالاً للمتر المكعب ، وتناقص الاعتمادات المالية المخصصة لتوسعات مشروعات تحلية المياه. (المؤسسة العامة لتحلية المياه ، ١٤٠١: ٨) .

٢ - تدني سعر بيع المياه للمستهلكين إلى أقل من خمس التكلفة المتوسطة الفعلية لإنتاج وإمداد المياه . وتفاوت هذا السعر من منطقة لأخرى داخل المملكة مما يجعل مرونات الطلب السعرية متفاوتة (أو متعارضة) التأثير. كذلك يتوقع عدم فاعلية تأثير سياسية التمييز السعري للمياه في ترشيد الاستهلاك ، أو أن التمييز بين مختلف استخدامات المياه غير كافٍ لإحداث التأثير المرغوب . وهذا قد يؤثر على قدرة مؤسسة تحلية المياه على الاستجابة الفعالة لتغيرات الطلب من مياه الشرب .

هدف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تحديد آثار السياسات السعرية لمياه الشرب على كل من :

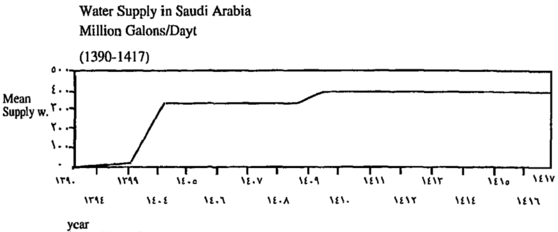
* كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية بين استخدامات مياه الشرب بغية ترشيد استهلاك مياه الشرب .
* صافي المراكز المالية (أرباح أو خسائر مالية) لمشروعات المياه بالمملكة .
* عدالة توزيع أعباء وتكاليف إمدادات السكان بالمياه .

الجدول رقم (١) : مؤشرات إمدادات مياه الشرب النقية بالمملكة العربية السعودية خلال سنوات ١٩٧٠-١٩٩٥م

المؤشرات	١٩٧٠	١٩٧٥	١٩٨٠	١٩٨٥	١٩٩٠	١٩٩٥
السكان المنتفعون بالمياه إلى جملة السكان ٪	٪٤٩	٪٦٤	٪٨١	٪٩٨	٪٩٦	٪٩٥
سكان الحضر المنتفعون إلى جملة سكان الحضر ٪	٪٩٠	٪٩٧	٪٩٣	٪٩١	٪٩٠	٪٨٩
سكان الريف المنتفعون إلى جملة سكان الريف ٪	٪٣٧	٪٥٦	٪٦٨	٪٨٨	٪٨٥	٪٧٤
نسبة الحضر إلى جملة السكان ٪	٪٤٩	٪٥٩	٪٧١	٪٧٣	٪٧٦	٪٧٨
معدل نمو سكان المملكة ٪	٪٤	٪٥	٪٦	٪٦	٪٥	٪٣
معدل نمو سكان الحضر ٪	٪٨	٪٨	٪٧	٪٧	٪٦	٪٦
عدد سكان المملكة (ألف نسمة)	٥٧٤٥	٧٢٥١	١١٣٢٩	١٢٦٤٦	١٤٥٩٠	١٦٣٩٨
نصيب الفرد من ناتج قومى إجمالى (دولار أمريكى)	٧٠٠	٦٢٤٠	١١٤٣٠	٨٣٠٠	٦٧٤٠	٧٤١٠
نصيب الفرد من ناتج قومى إجمالى (دولار أمريكى)	٤,٦	١٠,٦	٢٥,٦	٢٣٠,٦	٤٠٦,٦	٤٠٩,٨

المصدر : البنك الدولى ، مؤشرات الاجتماعية ، ١٩٩٦ . والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة ، التقرير السنوى ، ١٤١٩ ، ص ١٤١ .

الشكل رقم (١) : تطور إنتاج المياه المحلاة فى المملكة العربية السعودية من عام (١٣٩٠-١٤١٧هـ) مليون جالون أمريكى/يوميًا



Saline Water Co.
Ryadh, Annual rep. 1418

فرضيات الدراسة :

تطرح الدراسة ثلاث فرضيات أساسية :

* لا تساعد السياسة السعرية الحالية على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، ولا تحفز المستهلكين على ترشيد استخدامهم للمياه. أى تعتبر مسئولة إلى حد ما عن الإفراط فى الاستهلاك والتفريط فى الإنتاج .
* يترتب على استمرار أسلوب السعر الحالى زيادة العجز المالى التراكمى لمشروعات تحلية المياه .
* لا يحقق السعر الحالى اعتبارات عدالة توزيع أعباء (مقابل الانتفاع) المياه بين مستهلكيها.

الجدول رقم (٢) : عدد المساكن والأفراد المزودين بشبكات مياه فى مناطق المملكة العربية السعودية عام ١٩٩٢م / ١٤١٣هـ

المنطقة	عدد المدن والقرى التابعة	معدل النمو سنوى ٪	عدد المساكن		عدد الأسر		عدد الأفراد		متوسط كمية أمطار / السنة		عدد الأسر / مياه		عدد الأفراد بالمياه	
			ألف مسكن	٪	ألف أسرة	٪	ألف فرد	٪	مم / سنة	٪	ألف أسرة	٪	ألف فرد	٪
الرياض	٢٧	٪٩	٦٠٨,٦	٠,٢٢	٥١٦,٢	٠,٢٢	٣٦٦٨,١	٠,٢٣	٢٥٠,٧	٠,٠٨	٥١٩,٠	٠,٨٤	٣١٥٨,٧	٠,٨٦
مكة المكرمة	٢١	٪٦	٨٠٨,٨	٠,٢٩	٨١٦,٤	٠,٢٩	٤٣٠٢,٨	٠,٢٦	٣٠٥,٦	٠,٠٩	٥٧٣,٥	٠,٧٠	٢٩٢٣,٧	٠,٦٨
الشرقية	٢٢	٪١٠	٣٦٩,٥	٠,١٣	٣٧٢,٠	٠,١٣	٢٣٨٢,٥	٠,١٥	٣٧٣,٥	٠,١١	٣٤٥,١	٠,٩٣	٢٢١٩,٧	٠,٩٣
عسير	٥٥	٪١ –	٢٢٠,٧	٠,٠٨	٢٢١,٣	٠,٠٨	١٣٠٦,٣	٠,٠٨	٤١٨,١	٠,١٣	١٢,٦	٠,٠٦	٧٥,٣	٠,٠٦
المدينة المنورة	١٣	٪٣	١٩٥,٥	٠,٠٧	١٩٦,٣	٠,٠٧	١٠٤٣,٥	٠,٠٦	١٥١,٥	٠,٠٥	١٣٠,٨	٠,٦٧	٦٨٩,٧	٠,٦٦
جيزان	٤٠	٪١ –	١٣٩,٨	٠,٠٥	١٤٠,٣	٠,٠٥	٨٥٥,٦	٠,٠٥	٢٢٢,٧	٠,٠٧	٦٧,٦	٠,٤٨	٤٠٦,٥	٠,٤٨
القصيم	١٦	٪٤	١٢٠,٣	٠,٠٤	١٢٠,٥	٠,٠٤	٧٣٦,٩	٠,٠٥	١٩٩,٢	٠,٠٦	٧٦,٢	٠,٦٣	٤٨٤,٧	٠,٦٦
حائل	٦٤	٪١	٦٦,٢	٠,٠٢	٦٦,٨	٠,٠٢	٤٠٥,٦	٠,٠٢	٢٤٣,٧	٠,٠٧	٢٢,٥	٠,٣٤	١٤٨,٢	٠,٣٧
تبوك	٢٣	٪٥	٧٧,٢	٠,٠٣	٧٧,٤	٠,٠٣	٤٥٦,٨	٠,٠٣	٤٣٤,٨	٠,١٣	٤٩,٦	٠,٦٤	٣٠٧,٠	٠,٦٧
الباحة	٣٥	٪١٢	٥٥,٧	٠,٠٢	٥٥,٩	٠,٠٢	٣٢٨,٧	٠,٠٢	١١١,٠	٠,٠٣	٤,٠	٠,٠٧	٢٢,٤	٠,٠٧
نجران	٣٦	٪٠	٤٩,١	٠,٠٢	٤٩,٣	٠,٠٢	٢٩٣,٣	٠,٠٢	١٦٥,٧	٠,٠٥	١,٧	٠,٠٤	١١,١	٠,٠٤
الشمالية	١٦	٪٣	٢٦,٥	٠,٠١	٢٦,٦	٠,٠١	٢٠٢,٩	٠,٠١	٢٧٣,٣	٠,٠٨	١٢,٩	٠,٤٩	٩٤,٠	٠,٤٦
الجوف	٣١	٪٧	٣٩,٠	٠,٠١	٣٩,١	٠,٠١	٢٦٣,٠	٠,٠٢	١٢٥,٨	٠,٠٤	١٤,٧	٠,٣٧	١٠٢,٦	٠,٣٩
الجملة	٣٩٩	٪٥	٢٧٧٦,٩	١,٠٠	٢٧٩٧,١	١,٠٠	١٦٢٤٦,٠	١,٠٠	٣٢٧٥,٦	١,٠٠	١٨٣٠,٣	٠,٦٥	١٠٦٤٣,٧	٠,٦٦

المصدر : مصلحة الإحصاءات العامة ، ١٩٩٣ ، «النتائج التفصيلية للتعداد العام للسكان والمساكن فى المناطق» (الرياض : وزارة التخطيط) .

أسلوب التحليل :

لاختبار صحة فرضيات الدراسة، تستخدم الدراسة نموذجًا معياريًا (Normative) نظريًا في ضوء الخصائص الاقتصادية للمرافق العامة ، ثم تقيس عليه أثر نظام السعر الحالى للمياه على كل من تخصيص الموارد والإيرادات وعدالة توزيع عبء المياه المالى .

خطة الدراسة :

ينقسم البحث إلى مقدمة ومبحثين وخاتمة . تستعرض المقدمة محاور الدراسة ومنهجيتها . ويتناول المبحث الأول تحليل الخصائص الاقتصادية لمشروعات مياه الشرب التى تؤثر على تحديد حجم إنتاج وإمدادات المياه وتكلفتها، وسعر بيعها، والطلب منها. ويعرج المبحث الثانى إلى تحليل أثر السياسات السعرية على كفاءة تخصيص الموارد وعدالة توزيع أعبائها وحيادية الإيراد ، علاوة على تقويم سياسة التمييز السعرى المتبعة حاليًا. وتلخص الخاتمة نتائج الدراسة وتوصياتها.

المبحث الأول : الخصائص الاقتصادية لمشروعات مياه الشرب .

تتميز مشروعات إمداد سكان المدن بمياه الشرب - بوصفها من صناعات المنافع العامة - بعدة خصائص اقتصادية وفنية تميزها عن غيرها من الصناعات الأخرى. وتتمثل تلك الخصائص فى :

(١) ضخامة الاستثمارات فى الأصول الثابتة .

(٢) التكاليف المتناقصة .

(٣) ضرورة وجود طاقة فائضة .

(٤) ضرورة الاحتكار الطبيعى .

(٥) ضرورة تدخل الحكومة باعتبار أن المياه سلعة عامة .

(٦) تحديد الحجم الأمثل .

(٧) صعوبة تحصيل مقابل الاستهلاك .

أولاً - ضخامة الاستثمارات :

تحتاج مشروعات إمداد سكان المدن.والقرى بمياه الشرب النقية توافر رؤوس أموال ضخمة، تغرق فى أصول ثابتة بالغة التخصص والتعقيد، مثل شبكات المواسير ومحطات الرفع وطلمبات الضخ وأحواض التنقية وغير ذلك . وتقاس درجة كثافة رأس المال بمقياس " معامل رأس المال" (يترتب على ارتفاع درجة كثافة رأس المال تولد خصائص اقتصادية أخرى، إذ كلما ارتفع معامل رأس المال انخفض معدل دوران رأس المال، وكلما انخفض معدل دوران رأس المال طالت فترة الاسترداد، وبالتالى يقل احتمال إقبال القطاع الخاص على الاستثمار فى مثل هذه المشروعات ، ويصل معدل دوران رأس المال فى مشروعات توريد المياه بالولايات المتحدة إلى ٠,٢) . وتتأثر قيمة معامل رأس المال فى مشروعات توريد المياه بعدة متغيرات منها : مساحة المنطقة الجغرافية المطلوب إمدادها بالمياه، عدد وأقطار (Diameters) وصلات المياه إلى المساكن، ومقدار الطاقة الفائضة المستهدفة، مستوى التقنية المستخدمة، مدى كثافة وانتشار السكان، طبيعة طبوغرافية الشوارع التى تمر بها شبكات مواسير المياه. وفيما يخص المملكة يمكن ملاحظة أن مجموع استثمارات المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بلغت (٤١٨٥٣,٣) مليون ريال سنة ١٤١٢هـ ، وتمثل نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال (٩٣,٦٪) .

ثانيًا - خضوع مشروعات المياه لظاهرة التكاليف المتناقصة :

يصاحب ضخامة الأصول والمعدات الرأسمالية فى مشروعات المياه ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية، وقد تبلغ نسبة التكاليف الثابتة حوالى (٩٠٪) من إجمالى التكاليف الكلية. وتبلغ نسبة التكاليف الثابتة فى مشروعات تحلية المياه السعودية (٧٧,٥٪) من إجمالى التكاليف الكلية بسبب عدم احتساب تكلفة الأموال المستثمرة . وحيث إن الناتج الكلى للمياه يتزايد بمعدل أكبر من معدل تزايد التكاليف الكلية ، فإن التكاليف المتوسطة والحدية تميل إلى التناقص .

ويمكن الإشارة إلى تجارب بعض الدول النامية التى أمكنها مضاعفة الطاقة الإنتاجية لمشروعات مياه الشرب بتكاليف إضافية (٤٠٪) ، كما أمكن زيادة عدد توصيلات المياه من (١٧٥٠) وصلة إلى (٥٠٠٠) وصلة مياه ، مما أدى إلى انخفاض

التكلفة المتوسطة للفرد بنسبة (٢٨٪) . ونتيجة لتناقص التكلفة الحدية أمكنها كسب مزايا وفورات الحجم (Roth,1987) . وترتب على ذلك سريان قانون تزايد الغلة على مشروعات مياه الشرب ، وبالتالى بلوغ حدود الحجم الأمثل للمشروع (لا توجد بيانات متوفرة عن تدفقات المياه فى المملكة العربية السعودية أو أى دول مشابهة لها. ولكن يمكن استخدام أمثلة فى مناطق صحراوية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وهى مناطق جافة يمكن الاستفادة من تجربتها) .

ثالثًا - ضرورة وجود طاقة فائضة :

يتسم الطلب من مياه الشرب بالتقلب على مدار اليوم والأسبوع ومواسم وشهور السنة. ويوضح الجدول [(٣ أ) و (٣ ب)] والشكل [(٢أ) ، (٢ب)] تذبذب الطلب من المياه فى ساعات اليوم والشهور فى عدد من مدن الولايات المتحدة الأمريكية ذات الطقس الجاف الذى يماثل طقس مدن المملكة العربية السعودية . ويمكن التعرف على مدى تشتت توزيع تدفقات المياه خلال ساعات اليوم فى صورة نسبية عن طريق حساب انحرافات التدفقات عن وسطها الحسابى فى اليوم أو السنة .

نسبة انحراف التدفق اليومى = التدفق الفعلى فى الساعة/ يوم ÷ متوسط التدفق فى الساعة/ يوم

نسبة انحراف التدفق الشهرى = التدفق الفعلى فى اليوم/ شهر ÷ متوسط التدفق فى اليوم / السنة

ويمكن التعرف على حجم الطاقة الفائضة الواجب الاحتفاظ بها، من خلال معامل التحميل فى اليوم أو السنة . ويحسب بنسبة حمل تدفقات المياه فى المتوسط إلى حمل التدفقات القصوى فى وقت الذروة .

معامل التحميل = التحميل المتوسط (متوسط تدفقات المياه) ÷ التحمل الأقصى (أقصى تدفق للمياه) .

ونظرًا لعدم توصل البحث إلى بيانات (متكاملة) يعول عليها عن تدفقات مياه الشرب فى المملكة، فقد استعانت الدراسة ببيانات تدفق المياه فى بعض المدن الأمريكية ذات الطقس الجاف الذى يماثل الطقس الصحراوى فى المملكة العربية السعودية .

الجدول رقم (٣ أ) : تدفق المياه على مدار اليوم فى مجموعة من المدن الأمريكية

ساعة قياس تدفق المياه	معدل التدفق المنزلى ٪ من الطاقة الإنتاجية	معدل التدفق الصناعى ٪ من الطاقة الإنتاجية	معدل التدفق المتوسط ٪ من الطاقة الإنتاجية
منتصف الليل	٨٠	٨٣	٦٨
٢,٣٠ صباحًا	٥٨	٧٨	٦٧
٥,٠٠ صباحًا	٥٣	٧٨	٨٠
٧,٣٠ صباحًا	٩٩	١١٨	١٣٥
١٠,٣٠ صباحًا	١٣٢	١١٨	١٣٤
١٢,٣٠ظهرًا	١٢٧	١١٣	١٢٥
٣,٠٠ بعد الظهر	١٢٣	١٢٢	١١٧
٥,٣٠ بعد الظهر	١١٩	١٠١	١٠١
٨,٠٠ مساء	١١٠	٩٩	٩٠
١٠,٣٠ مساء	٩٠	١٠٠	٧٨

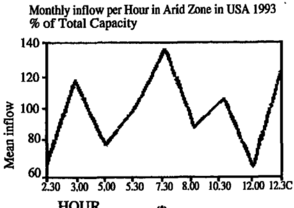
Source : Haward E. Ballit, 1993, Sewerage and sewage treatment, (New York : John Willey and Son,) p.38

الجدول رقم (٣ ب) : تدفق المياه شهريًا فى مجموعة من المدن الأمريكية

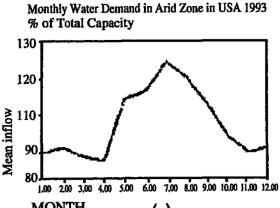
الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيه	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفق ٪	٩٠	٩٢	٨٩	٨٧	١٠٠	١١٣	١٢٤	١١٨	١٠٨	٩٦	٩٠	٩٢

Source : Ibid., p.37 .

الشكل رقم (٢) : تغاير الطلب على المياه خلال اليوم والأشهر فى مجموعة من المدن الأمريكية ذات الطقس الجاف لعام ١٩٩٣م



(أ)



(ب)

وكلما صغرت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ضرورة الاحتفاظ بطاقة فائضة غير مستغلة لمقابلة الطلبات الفجائية والعاجلة. وبسبب ضخامة المعدات الرأسمالية وصعوبة إحلالها إلا على آجال بعيدة نسبيًا، فإن المشروع لا بد أن يشيد طاقته الإنتاجية لتلبية الطلب المتوقع مستقبلاً فى الأمد البعيد لمقابلة أقصى طلب متوقع فى وقت الذروة . وإذا اقتصر مشروع مياه الشرب على تصميم طاقته الإنتاجية بما يكفى لتلبية حاجات الأجل القصير فسرعان ما يضطر إلى إنفاق استثمارات ضخمة إضافية لتوسيع طاقته الإنتاجية لمقابلة نمو الطلب المحتمل من نواتجه . ولذلك يفضل أن يشيد المشروع طاقته الإنتاجية على أساس الحجم الكبير، ليس بغرض الاستفادة من وفورات الحجم فقط بل أيضًا لمواجهة نمو الطلب من المياه . ولذلك فإن متوسط التكلفة الكلية يكون دالة فى حجم المشروع، وحجم المشروع يكون دالة فى أقصى طلب للتدفقات فى أوقات الذروة .

رابعًا - الاحتكار الطبيعى :

تستخلص مياه الشرب من الطبيعة، حيث تنقى أو تحلى وتصفى ثم تنقل فى أنابيب إلى نقاط ومراكز استهلاكها. وتستلزم كل مرحلة من هذه المراحل تنظيمًا احتكاريًا طبيعيًا ، لا تصلح معه المنافسة التى لو وجدت لارتفعت التكاليف الإنشائية بسبب ازدواج التجهيزات التى تخدم نفس العملاء . وتبرز أهمية وضرورة الاحتكار الطبيعى فى مشروعات المياه من الاعتبارات التالية :

* يرتبط نشاط مشروعات المياه بنطاق جغرافى معين، كما يرتبط الطلب من المياه بوقت الحاجة إليها ، ومن ثم يوجد التزام قانونى يفرض على مشروع توريد المياه الاستمرار فى أداء الخدمة فى أى ظروف يعمل فى ظلها، وعند مستوى مرتفع من الناتج لاعتبارات فنية وليست اقتصادية. وحيث يسود إنتاج وتوفير المياه ظروف عدم اليقين، وبسبب ارتفاع معامل رأس المال وطول فترة الاسترداد، فإن مشروع توريد المياه يحتاج إلى توفير قدر من الاستقرار والأمان لخلق الظروف المواتية لاستقرار الطلب واستمرار تدفق منافع المشروع إلى المجتمع . وهذا يتطلب منع المنافسة - من قبل المشروعات المماثلة أو المناطق المجاورة - التى قد تكون مدعاة لعدم الاستقرار. ولذلك يحصل المشروع على حق الاحتكار الطبيعى (قضت المحاكم الأمريكية بأنه فى حالة الملكية الخاصة لمشروعات المنافع العامة المتعلقة بالمصلحة العامة، لا يجوز إقرار المنافسة

الحرة بين منتجى هذه الخدمات ، حيث ينشأ عن هذه المنافسة عدم وجود وفورات اقتصادية ، ومن ثم فإن صناعة المنافع العامة تزاول بكفاءة أكبر فى ظل التنظيم الاحتكارى ، حيث يحقق المحتكر مزايا فنية ملموسة من عملية الإنشاء والتركيبات والتجهيزات) .

* يؤدى تعدد مشروعات المياه المتنافسة فى نطاق جغرافى معين - افتراضاً - إلى أن يقوم كل مشروع بإنشاء تجهيزاته ومعداته وتمديدات شبكات الأنابيب فى نفس الشوارع، مما يعنى ازدواج التركيبات والصيانة لنفس المستهلكين ، الأمر الذى يرفع من تكاليف التنمية العمرانية وتنسيق المدينة، فضلاً عن أن الشوارع قد لا تسمح فنياً بمد أكثر من خط واحد لمواسير المياه ، وبذلك لا تصلح المنافسة التى لو وجدت لارتفعت التكاليف الإنشائية بسبب ازدواج التجهيزات التى تخدم نفس العملاء. وفى المقابل يستطيع التنظيم الاحتكارى لمشروعات المياه الاستفادة من سريان قانون تناقص التكلفة بصورة أكبر من قيام عدة مشروعات متنافسة بخدمة سوق واحدة . وفى ضوء ذلك تكون وحدة التكلفة فى حالة الاحتكار أقل منها فى حالة المنافسة (السودانى ، ١٩٩٢م) .

* يتم عرض المياه لمدينة كبيرة أو مجموعة مدن باستخدام مصدر مياه واحد (محطة تحلية) أو عدد محدود من المصادر السطحية أو المياه الجوفية، والتنافس عليها قد يسبب الاستغلال الجائر لموارد البيئة .

خامسًا - ضرورة تدخل الحكومة :

* تنتج مشروعات مياه الشرب سلعًا مميزة تخضع لتحليل السلع العامة ؛ لأنها ذات آثار خارجية ملموسة قد تسهم فى تنشيط أو تثبيط التنمية الاقتصادية والعمرانية ، وتؤثر على معايير الصحة العامة ، وتعود منافعها إلى أشخاص غير مستهلكيها المباشرين. ويتطلب ذلك من الدولة السعى لإنتاج وتوفير المزيد من مياه الشرب النقية لعدد من الاعتبارات ، منها : السودانى (١٩٩٢م)

* قد يفشل اقتصاد السوق فى توفير كميات المياه المطلوبة بالقدر الكافى لإشباع مختلف الحاجات المنزلية والصناعية والتجارية والبلدية وغيرها.

* قد تعزف رؤوس الأموال الخاصة عن ولوج ميدان الاستثمار فى مشروعات المياه العملاقة بسبب انخفاض معدل العائد المحتمل وطول فترة الاسترداد، وارتفاع درجة المخاطرة الناتجة عن ظروف عدم اليقين بالرغم من الطابع الاحتكارى لهذه المشروعات.

* قد يعجز أفراد القطاع الخاص عن تدبير الاستثمارات المغرقة فى أصول ثابتة. وإذا أمكن للقطاع الخاص تعهد مثل هذه الاستثمارات، فإنه قد ينتهج سياسة إنتاجية وسعرية تحقق له أقصى ربح ممكن، وذلك بتحديد السعر عند قدر من الناتج تتعادل معه التكلفة الحدية مع الإيراد الحدى . وفى ظل الاحتكار الطبيعى وسريان قانون تناقص التكلفة الحدية، لا تتفق السياسة السعرية والإنتاجية للمحتكر مع اعتبارات التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية من وجهة نظر المجتمع. وإذا استجاب المشروع الخاص لوجهة نظر المجتمع وقام بتحديد سعر المياه على أساس التكلفة الحدية، فإن هذه الأمثلية ربما انطوت على خسائر مالية لمشروع المياه قد لا يستطيع تحملها ، فيضطر إلى الخروج من حلبة الإنتاج ما لم تعوضه الحكومة عن خسارته .

* تمتع مشروع المياه (إذا كان مملوكًا للقطاع الخاص) بمركزه الاحتكارى قد يجعله يتقاعس عن استثمار مزيد من الأموال لإدخال التحسينات بهدف رفع كفاءته وتحسين مستوى أداء خدماته للعملاء. وفى ضوء ما سبق قد تتعارض السياسة الإنتاجية والسعرية التى تحقق مصلحة المشروع الخاص الاحتكارى مع السياسة المناظرة التى تحقق المصالح الاجتماعية.

* قد ترخص الحكومة لأفراد القطاع الخاص بمهمة إنتاج وبيع مياه الشرب مع إخضاعه لرقابة الاحتكار وتوجيهات أجهزة صحة البيئة فى ضوء المعايير الصحية والبلدية. ومع ذلك قد توجد فئات غانمة أو غارمة من الوفورات واللاوفورات الخارجية. وقد تحاول الحكومات تقديم الحوافز المالية فى صورة إعانات مالية تشجيعية لحفز همم أصحاب المشروعات على الالتزام بمعايير المياه ، أو فرض عقوبات مالية لمنع النتائج الضارة غير المرغوبة. لكن الحلول التوجيهية (التأشيرية) قد لا تكون كافية إذا كانت الفوارق بين التكاليف الاجتماعية والتكاليف الخاصة كبيرة، أو كانت الفوارق بين المنافع الخاصة والمنافع الاجتماعية أكبر مما تغطيه قيمة الإعانة الحكومية. كما يحتمل عدم فعالية أو عدم كفاية معايير الرقابة والتوجيه من قبل ممثلى الإدارة الحكومية .

* لذلك ، فإن قيام المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر فى المملكة العربية السعودية بإنتاج المياه بنفسها وإدارتها إدارة مباشرة يعد حلاً مناسباً للمشكلات السابقة. ومما يدعم ذلك أنه يمكن اتباع سياسة سعرية وإنتاجية تراعى الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية وتتحمل خسارة مالية مستهدفة ؛ وذلك فى سبيل الاستفادة من الوفورات الخارجية للمياه ، خصوصاً أن المنافع الاجتماعية تفوق التكاليف الاجتماعية .

* يترتب على نقص إمدادات المياه الصالحة للشرب إخلال بالصحة العامة، حيث يرجع سبب أكثر من نصف وفيات أطفال العالم الثالث إلى الأمراض التى تنقلها مصادر المياه غير المأمونة ، كما أن (٨٠٪) من الأمراض السارية فى العالم ترجع إلى هذا السبب نفسه، وأن (٥٠٪) من أسّرة المستشفيات مشغولة بحالات مرضية سببها المياه غير الصحية. ولذا كان لزاماً أن تقوم مؤسسات عامة بتوفير مياه الشرب Roth, (1987) .

سادسًا – محددات الحجم الأمثل لمشروعات المياه :

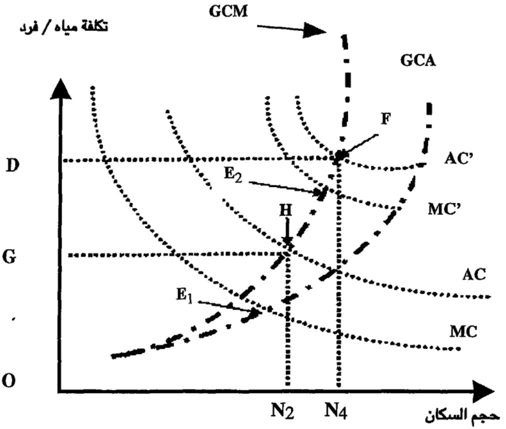
تنتج مشروعات مياه الشرب سلعة تشبع حاجة سكان المدن والقرى. وينحصر طلب هؤلاء السكان ويتمركز فى سوق إقليمية معينة محدودة بحدود جغرافية. ولضمان كفاءة هذه المشروعات يجب أن يكون حجم الطلب من المياه كافيًا للاستفادة من وفورات الحجم. وتعتبر مشكلة الحجم الأمثل لمشروع المياه بالنسبة لمساحة المدينة القائمة من المشكلات التى تستدعى الدراسة لتأثيرها على تكلفة المياه وسعر بيعها . فالمناطق الحضرية قليلة السكان تكون عادة دون الحجم الأمثل الذى يوفر الطلب الكافى لاستيعاب منتجات المشروع، بما يشغله فى حدود طاقته الإنتاجية بالنظر إلى تكلفة أداء الخدمة للفرد، وبالتالى يعجز المشروع عن إنتاج وتوفير الخدمة بتكلفة منخفضة. وبالعكس قد يكون المشروع من الصغر بحيث لا يوفى حاجة طلب سكان مدينة كبيرة، فتظهر تكلفة الازدحام المصاحبة لأضداد الوفورات فى الحجم. ومن ثم ترتفع أصوات مستهلكى المياه منادين بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمشروع أو إعادة تأهيله. ولذلك يمكن استنباط علاقة ما بين حجم المدينة وتكلفة إمدادها بمياه الشرب ؛ وصولاً إلى الحجم الأمثل الذى يعنى زيادة مستوى كفاءة إمدادات المياه وانخفاض تكاليفها. ولفهم طبيعة مشكلة الحجم الأمثل لمشروعات المياه ، نعرض نموذجًا مبسطًا يقوم على ثلاث خطوات. تتمثل الخطوة الأولى فى تحديد (اختيار) الحجم الأمثل للمجتمع السكانى فى ظل مستوى معين من الخدمة . وتقوم الخطوة الثانية على تحديد (اختيار) طاقة المشروع الإنتاجية المثلى عند حجم معين من المجتمع السكانى . وتقوم الخطوة الثالثة بالربط بين الاختيارين السابقين معًا، وتحديد الحجم الأمثل للمشروع من حيث عدد السكان ومستوى الخدمة المائية المرغوبة .

الخطوة الأولى : اختيار الحجم الأمثل للمجتمع السكانى .

بفرض أنه من المرغوب فيه توفير مستوى معين من ناتج مياه الشرب، وبافتراض أن التكلفة الكلية الإجمالية للمياه تساوى (Y) مليون ريال. وبافتراض أيضًا تماثل الدخول وتفصيلات مستهلكى المياه ، وأن كل مستفيد سيدفع ثمنًا للمياه يساوى المنفعة الحدية المستمدة من المشروع . وهذا يعنى توزيع التكلفة الكلية بالتماثل بين المستفيدين. ويوضح الشكل رقم (٣) كيفية اشتقاق الحجم الأمثل للمجتمع السكانى عند مستوى معين – معطى– من ناتج توصيلات المياه ، ويكون ذلك بوضع عدد سكان المجتمع عملاء المشروع المستفيدين من ناتجه على المحور الأفقى ، وبوضع تكلفة توصيلات وإمدادات المياه للفرد على المحور الرأسى . ويشير المنحنى (AC) إلى تكلفة التوصيلات للفرد عند مستويات مختلفة لأحجام السكان ، ويلاحظ تناقص التكلفة للفرد بتزايد عدد السكان (N) ، ويأخذ هذا المنحنى فى العادة شكل قطع زائد لتكلفة الخدمة للفرد (Y/N) . ويوضح المنحنى (MC) التكلفة الحدية للفرد ، ويعكس مقدار الوفر الحدى لمتوسط التكلفة للفرد الناشئ عن زيادة عدد المستفيدين من المشروع (يعكس منحنى التكلفة المتوسطة صورة من صور تناقص التكلفة الثابتة مع زيادة الناتج، كما هو الحال لمنحنى التكلفة الثابتة المتوسطة للمنشأة الفردية . ويمكن اشتقاق منحنى التكلفة الحدية من منحنى التكلفة المتوسطة هندسيًا ورياضيًا) . ويمكن للمجتمع السكانى أن يتوسع فى عدد المستفيدين إذا كان ميل منحنى التكلفة الحدية موجبًا، لكنه لا يستطيع التوسع إلى ما لانهاية ؛ لأنه إذا زاد عدد سكان المدينة زيادة واضحة وزاد معدل تدفق المياه، فقد لا يتأثر السكان القدامى وينخفض مستوى كفاءة الخدمة وتقل الرفاهية، وسيواجه المجتمع السكانى كله بتكاليف ازدحام ، حيث قد لا يتناسب عدد السكان مع طاقة تجهيزات وتسهيلات المشروع. وتتوقف السهولة الإدارية على عدد من الاعتبارات يرتبط بعضها بالمشروع ذاته من حيث طبيعة إنتاجه وعلاقته بالحجم الأمثل ، ومن حيث كفاءته فى توزيع المياه وتحصيل ثمنها، كما ترتبط أيضًا بمدى توافر الإمكانيات والكفاءات والخبرات الفنية والإدارية . وبفرض أن (GCA) تمثل منحنى تكلفة الازدحام للفرد فى المتوسط، وأن (GCM) تمثل منحنى تكلفة الازدحام الحدية للفرد. فنجد أن مجتمع المنطقة الجغرافية المخدومة يصل إلى وضع التوازن عند النقطة (E_1) حيث يتقاطع منحنى تكلفة الازدحام الحدية مع منحنى الوفر الحدى فى

التكلفة الحدية للفرد ، أى عندما يتساوى (GCM =MC) ويكون الحجم الأمثل للمجتمع السكانى عن (ON_2) ، وتكون التكلفة التوازنية للفرد فى المتوسط (OG) ، وتساوى التكلفة الإجمالية للخدمة مساحة المستطيل (ON_2HG) . وهذا يعنى أنه يمكن التوسع فى عدد المستهلكين المستفيدين من توصيلات المياه مادام الوفر الحدى فى التكاليف للفرد أكبر من تكلفة الازدحام الحدية للفرد (ينشأ الوفر الحدى فى التكلفة للفرد نتيجة مشاركة مستفيدين جدد إضافيين فى التكاليف الثابتة لتوفير وإمدادات المياه) . ولكن إذا تزايد عدد المستفيدين بتوصيلات المياه زيادة جوهرية تتعدى الحجم (ON_2)، فان تكلفة الازدحام الحدية ستكون أكبر من الوفر الحدى فى التكلفة للفرد. ويكون لزيادة عدد المستهلكين أثر سلبى فى مستوى إمدادات المياه ، وسترفع تكلفة الانتظار (انقطاع المياه ، ضعف ضغط المياه، تردى نوعيتها) . وهنا قد يستدعى الأمر لعلاج المشكلة زيادة حجم التجهيزات الرأسمالية لرفع الطاقة الإنتاجية وإتاحة إمدادات المياه لجميع السكان. وإذا تقرر زيادة الطاقة الإنتاجية للمشروع فسترتفع التكلفة الكلية وتصبح مثلاً (\`Y) حيث (Y\` > Y) كما سينتقل منحنيا (MC , AC) يميناً إلى وضع جديد عند (\`MC\`, AC) على التوالى . وهنا يمكن زيادة حجم المجموعة السكانية المستفيدة من مياه الشرب. ويتحقق التوازن الجديد عند تقاطع منحنى (\`MC) مع منحنى (GCM) عند النقطة (E_2) متوسط تكلفة للفرد تساوى (OD) . وبذلك يكون قد تمت زيادة حجم السكان المخدومين بتوصيلات شبكة المياه .

الشكل (٣) : اختيار الحجم الأمثل للسكان عند مستوى خدمة معين من إمدادات المياه



(A C) = متوسط تكلفة إمدادات المياه للفرد — (MC) = التكلفة الحدية للفرد (مقدار الوفر فى التكلفة للفرد)

(GCA) = متوسط تكلفة الازدحام للفرد — (GCM) = تكلفة الازدحام للفرد

(A C') = متوسط تكلفة الخدمة لمستوى جديد من الإمدادات — (M C') = تكلفة حدية لمستوى جديد من الإمدادات

Source : NBRO (1969) Federal, State, Local Finance (Washington D C, NBRO) Introduction .

الخطوة الثانية : اختيار الحجم الأمثل لناتج إمدادات المياه .

بفرض أنه من المرغوب فيه توفير إمدادات شبكات المياه لمجتمع سكانى معين، فما هو مستوى ناتج المياه الأمثل؟ نستخدم الشكل رقم (٤) التوضيحى ، ونفترض لتبسيط التحليل تماثل مستويات الدخول وتفصيلات الأفراد لنوعية المياه. ونقيس على المحور الأفقى ناتج إمدادات وتوصيات المياه ، وعلى المحور الرأسى نقيس تكلفة التوصيلات للفرد. ويمثل المنحنى (DD) جدول الطلب الفردى من المياه ، ويعبر (S_1S_1) عن جداول تكلفة عرض مياه الشرب للمجتمع ككل . وهذا يوضح أن تكلفة المتر المكعب من المياه ستزيد بازدياد مستوى الخدمة فى ضوء طبيعة التسهيلات وأثمان خدمات عوامل إنتاج مياه الشرب . وبفرض أن تكاليف أداء الخدمة ستوزع على المستفيدين بالتساوى ، فجميع المستهلكين سيواجهون بنفس جدول العرض (SS) ، حيث يتاح للجميع قدراً متماثلاً من مياه الشرب. وسيتحدد مستوى الناتج التوازنى عند كمية مياه مقدارها (OW_2) بتقاطع منحنى الطلب مع منحنى العرض بينما يكون مستوى الناتج المرغوب عند (OW_2) .

الخطوة الثالثة : تحديد الحجم الأمثل لكل من السكان ومستوى الناتج التوازنى للمياه .

بوضع كل من الحجم الأمثل للسكان والحجم الأمثل لكمية المياه معاً ، ويمكن تمثيل ذلك فى الشكل البيانى رقم (٥) ، حيث يقيس حجم السكان (N) على المحور الأفقى ، ويقيس مستوى ناتج المياه (W) على المحور الرأسى . وبالرجوع إلى الشكل رقم (٣) حيث نجد أن مستوى ناتج المياه المتضمن تكلفة كلية قدرها (G) ، فإن هذا يستدعى حجماً توازنياً من السكان قدره (N_2) كما أن مستوى ناتج مياه أكبر من ذى قبل بتكلفة قدرها(D) يستدعى حجماً توازنياً من السكان قدره (N_4) وهكذا . وهذه العلاقة بين السكان وتكلفة الخدمة للفرد يمثلها بخط مستقيم (NN) ، وهذا يوضح لنا حجم السكان الأمثل عند مستويات التكلفة المختلفة بين (G,D) فى الشكل رقم (٥) . كذلك ما حدث فى الشكل رقم (٤) حيث وجد أن حجم (سوق المياه) لمجتمع السكان (N_1) يستدعى مستوى ناتج الخدمة مقداره (W_1) بتكلفة قدرها (C_1) . كما أن سوقاً للمياه حجمه (N_2) يستدعى ناتجاً قدره (W_2) بتكلفة قدرها (C_2) . كذلك فإن سوقاً للمياه حجم سكانه (N_4) يحتاج ناتج مياه قدره (W_4) بتكلفة قدرها (C_4) . وهذه العلاقة بين

مستوى ناتج الخدمة وتكلفتها للفرد ترسم فى صورة خط مستقيم فى الشكل رقم (٥) ، وهو يوضح لنا مستويات الناتج الأمثل من المياه عند أحجام مختلفة من السكان. وننتقل إلى الشكل رقم (٥) سالف الذكر لتحديد الوضع التوازنى لحجم مشروع مياه الشرب، فنجد أن الحجم التوازنى الأمثل لكل من السكان ومستوى ناتج المشروع يتحدد عند تقاطع منحنيى (WW) , (NN) ، حيث يكون الحجم الأمثل لإمدادات المياه عند (W_7) ، ويكون فى الوقت نفسه الحجم الأمثل للسكان عند (N_7) .

وفى ضوء مسار دالة تكلفة المياه للفرد ، يمكن استخلاص ما يلى :

١ - قد تظهر (أو لا تظهر) وفورات الحجم مع ثبات مستوى ناتج إمدادات المياه وبقاء حجم المستفيدين ثابتًا ، ويتمثل ذلك فى ميل منحنى التكلفة للفرد فى الشكل رقم (٣) . أيضًا قد تزيد وفورات الحجم إذا تغير كل من حجم المستفيدين بسوق المياه ومستوى ناتج إمدادات المياه فى اتجاهين متوازيين . (كذلك قد تختفى تكلفة الازدحام أو ترتفع درجة نقاء مياه الشرب حسب معايير منظمة الصحة العالمية) ، ويتضح ذلك من ميل منحنيات العرض (SS) فى الشكل رقم (٤) .

٢ - قد تزداد أضداد وفورات الحجم إذا تغير حجم المستفيدين بسوق المياه ومستوى ناتج إمدادات المياه فى اتجاهين متضادين . ويتمثل ذلك فى ظهور تكلفة الازدحام . إذ عند حجم سكانى (N_{10}) ، ومستوى ناتج مياه عند (W_{10}) يكون الوفر فى التكلفة الحدية للفرد أصغر من ارتفاع التكلفة الحدية للازدحام .

٣ - إن التخصيص الأمثل للموارد يتحقق عندما تكون التكاليف الكلية الحدية لتوفير كل سلعة أو خدمة (بما فى ذلك المياه) تساوى المنفعة الحدية الكلية الناتجة من الحصول على المياه وذلك من دراسات اقتصاديات الرفاهية. وبذلك يمكن القول إن الهدف الاقتصادى من دراسة مشروع مياه الشرب هو الحصول على تلك المنافع بالقدر الذى يتساوى عنده كل من التكلفة الحدية والمنفعة الحدية . وهذا يكون الحجم الأمثل لمشروع مياه الشرب (فى صناعة متنافسة يمكن تعظيم الأرباح عن طريق تحديد الكمية المثلى للعرض ثم مساواة المنفعة الحدية الخاصة مع التكلفة الحدية الخاصة، حيث لا توجد تكاليف أو منافع اجتماعية فى حالة المنافسة الكاملة، ومن ثم يتوقع أن تكون النتيجة هى تحقق الأمثلية المنشودة.

ولكن ليس من الضرورى أن تتطابق المنافع والتكاليف فى حالة إمدادات مياه الشرب بسبب وجود الوفورات الخارجية أو أضدادها وبسبب وفورات الحجم. وفى هذه الحالة فإن منحنيات التكلفة الحدية والمنافع الحدية الكلية يمكن أن تستخدم لتحديد الحجم الأمثل من إمدادات المياه بشرط أن تتضمن تلك المنحنيات جميع أنواع التكاليف والمنافع الصريحة والضمنية) .

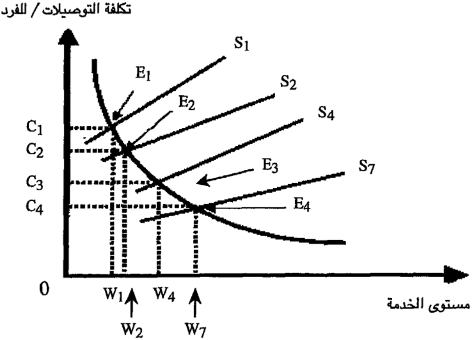
سابعًا – صعوبة تحصيل مقابل استهلاك المياه :

ويقصد هنا بالصعوبة (أو السهولة الإدارية) هو مدى إمكانية وقدرة منظمات توريد المياه على تحصيل سعر المياه بسهولة وتكاليف منخفضة مع ضمان كفاءة توزيع السلعة . وتعتبر السهولة الإدارية على هذا النحو أحد المعايير التى يستخدمها الاقتصاديون فى مجال المفاضلة والاختيار بين تحصيل ثمن الانتفاع بالمياه أو عرضها مجانًا . فحينما تباع المياه فى حاويات (أو قوارير) لا تثار مشكلة تحصيل الثمن، فالدفع عند الاستلام شأنه شأن الحليب أو وقود وزيوت السيارات. لكن حينما يتعلق الأمر ببيع المياه خلال أنابيب، فتثار مشاكل معنوية وسياسية وفنية وإدارية ، حينما يثار التساؤل حول ما إذا كان ينبغى تحصيل سعر مياه ضرورية للحياة مستمدة أصلاً من الطبيعة. لذلك ترى بعض مؤسسات توريد المياه أنه من الصعب عليها إجبار المستهلكين على دفع كامل تكلفة إمدادهم بالمياه عبر الأنابيب ، أو تمنع المياه عن من لم يدفع ثمنها. كما أن بعض المجتمعات تنادى بجعل استعمال الماء مشاعًا . وعمومًا يفضل إتاحة المياه للاستهلاك مجانًا فى الحالات الآتية :

* إذا كانت تكاليف التحصيل مرتفعة نسبيًا ، وتشكل نسبة كبيرة تستغرق وتستنفذ جانبًا جوهريًا من إجمالى المتحصلات ، فإنه من الأجدر ترك المياه مجانًا وتمويلها من الميزانية العامة للدولة . وهنا يجب أن يؤخذ فى الحسبان أيضًا العبء المالى على ميزانية الدولة .

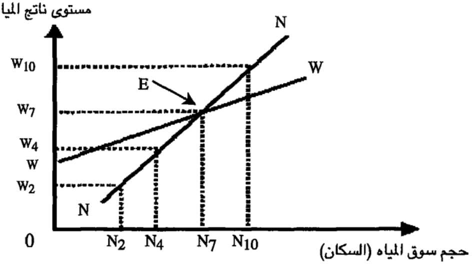
* إذا كانت تكلفة استجابة المستهلكين لأداء السعر مرتفعة وتفوق قيمة ما يؤول إليهم من منافع المياه، وكانت تكاليف تحصيل الثمن أقل نسبيًا من تكاليف العبء على الميزانية ، فإن تقاضى السعر يكون مفضلاً بافتراض تساوى الاعتبارات الأخرى .

الشكل رقم (٤) : اختيار الحجم الأمثل لمشروع إمدادات المياه
عند مستوى (حجم) سكانى معين



Source : NBRO (1969) Federal, State, Local Finance (Washington DC, NBRO) Introductin.

الشكل رقم (٥) : تحديد الحجم التوازنى الأمثل لنطاق السوق
(حجم السكان مع الحجم الأمثل لناتج إمدادات المياه)



Source : NBRO (1969) Federal, State, Local Finance (Washington DC, NBRO) Introductin.

قد توجد قيود إدارية أو فنية تحد من إمكانية فرض السعر أو الثمن وتحصيله فضلاً عن تكلفة النظام المحاسبى للمستهلكين. وتقضى الكفاءة الاقتصادية فرض سعر يتناسب مع الكمية المستهلكة وبسعر كافٍ لتغطية تكاليف التشغيل والصيانة والتجديد والتوسعات. وهذا يتطلب استخدام وتركيب عدادات المياه ، مما يستلزم مزيداً من التكاليف (يتكلف العداد ما بين ١٥ -٢٥ دولاراً أمريكيًا) ويتطلب تكاليف إضافية لقراءة العدادات شهريًا أو دوريًا . وفى بعض الدول لا توجد محاولات لفرض رسم على كمية المياه المستهلكة، لكن تحسب فواتير المياه عند معدلات تتناسب مع قيمة الملكية كما فى بريطانيا،،أو تحسب الفاتورة حسب قطر المواسير كما فى شيلى ووسط مدينة روما (Down Town) . لذلك تتوقف السهولة الإدارية على عدد من الاعتبارات يرتبط بعضها بالمشروع ذاته من حيث طبيعة إنتاجه وعلاقته بالحجم الأمثل ، ومن حيث كفاءته فى توزيع المياه وتحصيل ثمنها، كما ترتبط أيضًا بمدى توافر الإمكانيات والكفاءات والخبرات الفنية والإدارية.

وتتأثر نتائج تشغيل مرافق مياه الشرب بالخصائص السابقة ، حيث تواجه نوعين من المشاكل أسمتهما إحدى دراسات البنك الدولى (Old Agenda , New Agenda) ، تتعلق الأولى بضرورة إمداد القطاع العائلى بمياه الشرب الآمنة ، وتتمثل الثانية فى ارتفاع تكاليف الإنتاج مع محدودية الموارد المالية المتاحة (Serageldin,1994) .

المبحث الثانى : آثار سياسات تسعير المياه على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية .

أسس تسعير مياه الشرب :

غالباً ما يتحدد سعر بيع مياه الشرب وفق أحد الأسس التالية:

١ - تعظيم الفائض المالى للمشروع، بمساواة الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية .

٢ - تحقيق التعادل ، بمساواة الإيراد المتوسط بالتكلفة المتوسطة .

٣ - السعر الأمثل اجتماعيًا ، بمساواة الإيراد المتوسط مع التكلفة الحدية .

٤ - سياسة التمييز السعرى .

وفى ضوء الخصائص الاقتصادية لمشروعات المياه، وتضمينها فى الشكل رقم (٦) ، يمكن تحديد مفهوم ومضمون أثر سعر المياه على الكفاءة ، ويمكن معرفة ذلك بوضع تكاليف وأسعار توريد مياه الشرب على المحور الرأسى وكمية إنتاج المياه بالمتر المكعب على المحور الأفقى . ويأخذ منحنى الطلب شكل الخط المستقيم فرضاً، وهو يعبر أيضاً عن منحنى الإيراد المتوسط (AR) ، ويعبر منحنى الإيراد الحدى (MR) عن إيرادات المشروع ، كذلك يقيس المنحنى (AC) لتكلفة المتوسطة ، ويقيس المنحنى (MC) التكلفة الحدية لمشروع المياه .

أولاً – تعظيم الفائض المالى :

إذا طبق المشروع بالقدر الذى تسمح به الاعتبارات العملية – سياسة سعرية وإنتاجية يستهدف منها جنى أقصى الأرباح (أو تقليل الخسائر) – فإنه يحقق التوازن عند النقطة (B) عندما يتقاطع منحنى الإيراد الحدى مع منحنى التكلفة الحدية فى الشكل رقم (٦) . وهنا ينتج المشروع كمية من المياه قدرها (OQ_1) ويبيع ناتجه بالسعر (OP_1) . ويحقق المشروع ربحاً احتكارياً قدره (P_1C) عن كل متر مكعب من المياه ، وتكون أرباحه الكلية مساوية لمساحة المستطيل العلوى (P_1ABC) .

ثانياً – سعر تعادل الإيراد المتوسط مع التكلفة المتوسطة :

قد توجد بعض الاعتبارات التى تفرض على مشروعات المياه أن تحصل على الأرباح العادية (الاقتصادية فقط)، وبالتالى تقرر سياسة سعرية وإنتاجية ، يتم بمقتضاها تحديد سعر بيع المياه على أساس التكلفة المتوسطة دون استهداف تحقيق ربح أو تحمل خسارة مالية. وهنا يتعين الحصول على قدر من الإيرادات الكلية يساوى تكاليف إنتاج وإمدادات المياه. وتتضمن الإيرادات العناصر التالية :

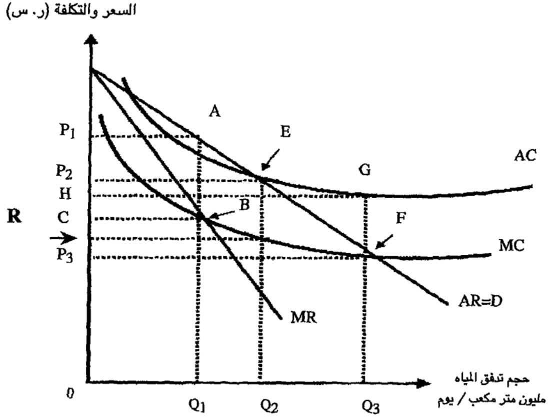
١ – نفقات التشغيل المثلى .

٢ – الضرائب ، إن وجدت .

٣ – الإهلاك السنوى للأصول .

٤ – معدل عائد على القيمة الحالية الصافية للأصول (معدل تكلفة الأموال السائد) .

الشكل رقم (٦) : اقتصاديات وتكاليف تشغيل مشروع إنتاج وتوفير إمدادات المياه فى المدن الكبرى



عند النقطة (B) حيث (MC=MR) يحقق المشروع أقصى أرباح احتكارية تساوى المساحة ($ABCP_1$) عند النقطة (E) حيث (Ar=Ac) يحقق المشروع الربح العادى الاقتصادى فقط .   عند النقطة (F) حيث (MC=AR) يحقق المشروع الناتج الأمثل اجتماعيًا لكنه يحقق خسائر مالية (GEP3H)   حيث : التكلفة الحدية = MC   التكلفة المتوسطة = AC   الإيراد الحدى = MR   الإيراد المتوسط = AR

Source : Michael Parkin. 1998. ECONOMICS, fourth edition P. 269 .

ويتلخص ذلك بالمعادلتين التاليتين :

الإيرادات المطلوبة = تكاليف إنتاج وإمدادات المياه .

تكاليف الإنتاج = نفقات التشغيل + الإهلاك + الضرائب + (قيمة ممتلكات المشروع – مجموع مخصصات المهلكات) × (معدل تكلفة الأموال) .

ويتحدد سعر بيع مياه الشرب عن طريق قسمة الإيراد المطلوب على حجم المياه المبيعة. كذلك يتحقق هدف المشروع فى التعادل عن طريق البيع بالتكلفة المتوسطة ، أى عند تقاطع منحنى التكلفة المتوسطة مع منحنى الإيراد المتوسط عند النقطة (E) فى الشكل رقم (٦) . ويحدد كمية إنتاج (تكرير) المياه بالقدر (OQ_2) والبيع بسعر (OP_2) دون تحقيق أرباح أو خسائر مالية.

ثالثًا – السعر الأمثل (اجتماعيًا) عند تعادل الإيراد المتوسط مع التكلفة الحدية :

قد تقضى قواعد كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية بصورة مثلى أن يتم تحديد سعر بيع المياه عند مستوى يتحمل معه المشروع خسائر مالية مستهدفة، حيث يتساوى الإيراد المتوسط والتكلفة الحدية ، أى عند تقاطع منحنى التكلفة الحدية مع منحنى الإيراد المتوسط عند النقطة (F) ، وينتج المشروع كمية من المياه قدرها (OQ_3) ويباع بسعر عند (OP_3) (كذلك قد تثار ضغوط سياسية واجتماعية تفرض على إدارة المشروع اتباع سياسة إنتاجية وسعرية لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد. إلا أنه فى ظل ظروف المنافسة التامة حيث يكون السعر المتوسط = الإيراد المتوسط = الإيراد الحدى ، وعندما يسعى المشروع إلى تعظيم أرباحه، فإنه يحقق التعادل بين إيراده الحدى وتكلفته الحدية) .

رابعًا – التمييز السعرى لمياه الشرب :

قد يتم التمييز السعرى بتقسيم المستهلكين إلى فئات وتحصيل أسعار مختلفة من كل فئة. وتنحصر قواعد التمييز بين المستهلكين فى ثلاث قواعد هى :

١ – التمييز بين فئات المستهلكين تبعًا لنوع استعمال المياه للأغراض المنزلية والصناعية والبلدية وغيرها .

٢ – التمييز بين فئات المستهلكين تبعًا للمناطق الجغرافية. فمثلاً يتقاضى مشروع المياه سعراً يختلف بين المدن الحضرية والريف والمناطق السياحية أو الغنية المتقدمة والمناطق النائية الأقل تطوراً. أو تُفرض رسوم أعلى فى المواسم الجافة حينما تشح المياه بمعدل أكبر مما يفرض فى المواسم الممطرة .

٣ – التمييز بين فئات المستهلكين تبعًا لنوع الصناعات ، فمثلاً يتقاضى المشروع سعراً مختلفًا من الصناعات المختلفة حسب نوعها ، فالصناعات الغذائية تتحمل سعراً يختلف عن حمامات السباحة أو الصناعات الكيماوية أو الهندسية.

٤ – التمييز بين المستهلكين حسب المستوى الدخلى، إذ تفرض رسوم مرتفعة على الأغنياء أكبر مما يُفرض على الفقراء .

ويعتبر التمييز السعرى طابعًا أساسيًا مشتركًا فى صناعات المنافع العامة لتعويض خسائرها أو زيادة أرباحها . ولنجاح سياسة التمييز السعرى يشترط :

* إمكانية الفصل بين سوق المياه للأغراض المنزلية وسوق المياه للأغراض التجارية ، وإلا فإنه من الطبيعي أن يقوم المشترون فى السوق الأرخص سعراً نسبيًا بإعادة بيع المياه فى السوق الأعلى سعراً، مما يؤدى إلى تقارب أسعار المياه فى السوقين .

* أن تكون مرونة الطلب السعرية مختلفة بدرجة ملموسة عند كل مستوى سعرى فى الأجزاء المختلفة لسوق المياه . بحيث يكون $MR=P-(P/E)$ حيث (E) المرونة .

* عدم ارتفاع تكلفة تقسيم السوق إلى أجزاء. فجميع صور التمييز السعر تتطلب تحمل بعض النفقات، ومقدار تلك النفقات يكون أكبر كلما كبر الاختلاف فى مرونة الطلب الناتج عن تحمل تلك النفقات .

* ويوزع المشروع ناتجه المائى بين السوقين بحيث يتساوى إيراده الحدى فى السوقين ، وإلا كان من مصلحته زيادة مبيعاته فى السوق التى يحقق فيها إيراداً حدياً أكبر .

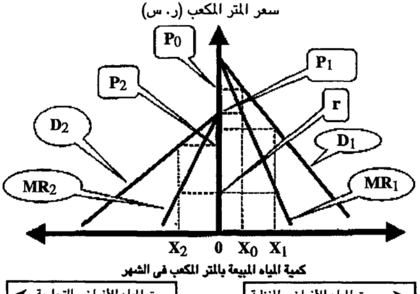
وقد تم إعداد الشكل رقم (٧) الذى يوضح هذه الحالات ، فإذا كان حجم المياه المتاحة للبيع أقل من (X_8) يبيع المشروع ناتجه فى السوق العائلى ، وستزيد الإضافة لإيراداته . إما اذا كانت المياه المتاحة للبيع تساوى (X_1) زائداً (X_2) فمن مصلحة مشروع المياه بيع القدر (X_1) فى السوق العائلى ، والقدر (X_2) فى السوق التجارى ، حيث يكون الإيراد الحدى متماثلاً فى السوقين عند (r_1) (Leftwich,1979) . ولمناقشة أثر التمييز السعرى على الإيراد الكلى فى حالتى تعادل أو اختلاف مرونة الطلب عند السعر المطبق نفرق بين الحالتين التاليتين :

(أ) حالة تماثل مرونة الطلب :

إذا كانت المرونة السعرية للمياه واحدة فى سوقين (الاستهلاك العائلى والاستهلاك الصناعي) فلن يستفيد مشروع المياه المحتكر من سياسة التمييز السعرى ، ذلك أن الإيراد الحدى (MR) عند السعر الاحتكارى الموحد يتساوى فى السوقين كما يتضح من المعادلة التالية :

$$MR = AR\{1-(1/E)\}$$

الشكل رقم (٧) : توزيع بيع المياه فى السوقين للأغراض المنزلية والأغراض التجارية فى حالة التمييز السعرى



حيث (E) تعبر عن مرونة الطلب عند مستوى سعرى معين . وهذا قد يفضى إلى تحويل المياه من سوق لآخر دون أن يرتب أى زيادة فى الإيراد الكلى للمشروع . بل إن المحتكر قد يخسر فى السوق الذى تتحول منه المياه بنفس القدر الذى قد يكسبه من السوق الآخر الذى تتحول إليه المياه .

(ب) حالة اختلاف مرونة الطلب :

بافتراض أن مرونة الطلب السعرية مختلفة فى سوقين (العائلى والصناعى) ، وبعبارة أخرى إذا كان الطلب منخفض المرونة فى السوق الأول (العائلى) ، فإن المشروع يستطيع أن يرفع السعر إلى أعلى من السعر الموحد . ذلك لأنه إذا كان الطلب منخفض المرونة ، فإنه يكون منخفض الحساسية لتغيرات السعر، كما أن رفع السعر لا يترتب عليه نقص ملموس فى الكمية المطلوبة (إذ تنخفض الكمية المطلوبة من المياه بمعدل أقل من معدل تغير السعر) . وإذا كانت المرونة السعرية كبيرة فى السوق الثانى (الصناعى) ، فإن الطلب يكون حساساً لتغير السعر . وعلى ذلك يكون من مصلحة مشروع المياه المحتكر خفض السعر فى سوق المياه للأغراض التجارية والصناعية. ويكون من نتائج ذلك التمييز انخفاض صغير فى الإيراد الكلى فى سوق المياه للأغراض المنزلية، يصاحبه ارتفاع كبير فى الإيراد الكلى فى سوق المياه للأغراض التجارية والصناعية. ويكون من مصلحة المشروع تحويل جزء من المياه المنتجة من السوق العائلى وبيعه فى السوق الصناعى حيث ترتفع مرونة الطلب. ويكون النقص فى الإيراد الكلى نتيجة لخفض مبيعات المياه بوحدة حدية فى السوق الأول تكون أقل من الزيادة فى الإيراد الكلى من التوسع فى مبيعات المياه فى السوق الثانى بوحدة حدية، ولأن الأسعار سترتفع بحدة فى السوق الأول أكثر من انخفاضها فى السوق الثانى . ولكن قد يعترض على سياسة التمييز السعرى للمياه ؛ لكونها سلعة حياتية ، وتقليل الاستهلاك منها قد يخلق مشاكل صحية وبيئية . Serageldin, (1994)

وفى ظل كل من المبادئ السعرية السابقة ، توجد صيغ سعرية تختلف فى أسس حسابها وتركيبها على نحو ما يلى :

١ - السعر الموحد للمياه : وتستخدم بعض مشروعات إمدادات مياه الشرب صورة أكثر انتشاراً بفرض سعر موحد كل شهر مثلاً، حيث يدفع كل مستهلك نفس المبلغ .

٢ – السعر الموحد المعدل : قد يفرض رسم موحد يختلف باختلاف فئات المستهلكين. فأسرة واحدة تشكل نمطًا من المستهلكين تدفع مبلغًا معينًا، والشقق من وحدات سكنية معينة والمدارس والمستشفيات والفنادق والمطاعم تدفع مبلغا أكبر نظير استهلاكها من المياه ، كما يختلف ما تدفعه الصناعات حسب تفاوت حجم وطبيعة استهلاكها.

٣ – السعر على أساس القياس المترى : تعتمد بعض المشروعات على أساس قياس حجم المياه المستهلكة وفق عدادات المياه ، وتتضمن هذه الطريقة سعرًا كحد أدنى وجدول أسعار يتزايد تصاعديا مع زيادة القياس المتري .

٤ – تحديد السعر على أساس أطوال وأقطار التوصيلات المائية . ويزيد الرسم تدريجيا مع زيادة أطوال وأقطار التوصيلات .

وتطبق مصالح المياه والصرف الصحى على مناطق المملكة سعرًا موحدًا متدرجًا تصاعديًا بالشرائح على النحو الوارد بالجدول رقم (٤) .

الجدول رقم (٤) : تعريفة بيع مياه الشرب بالمملكة العربية السعودية عام ١٤١٧هـ

بيان الشريحة	حدود الشريحة بالمتر المكعب لشهر واحد		سعر بيع المياه (ريال سعودى)
	من	إلى	
الشريحة الأولى	١	٥٠	٠,١٠
الشريحة الثانية	٥١	١٠٠	٠,١٥
الشريحة الثالثة	١٠١	٢٠٠	٢,٠٠
الشريحة الرابعة	٢٠١	٣٠٠	٤,٠٠
الشريحة الخامسة	٣٠١	فما فوق	٦,٠٠

المصدر : المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة .

تحليل أثر سعر المياه على تخصيص الموارد :

أشارت عدة دراسات كالتى قام بها Serageldin وغيره إلى عدد من المعايير التى يمكن استخدامها فى مجال تحليل كفاءة وأثر التسعير (أو مجانية توزيع المياه وتغطية تكاليفها من موارد ميزانية الدولة) (Colomge, 1998) على كل من : كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية ، تحقيق فائض مالى للتمويل الذاتى ، عدالة توزيع أعباء تكاليف الإنتاج (البنك الدولى : ١٩٩٤ ، ١٩٩٩م) . وتحاول الدراسة هنا تقويم كفاءة الأسس السعرية فى تحقيق أهداف الكفاءة ، والإيراد ، والعدالة.

أولاً – معيار كفاءة تخصيص الموارد :

تتحقق كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية وفقًا لأمثلية باريتو إذا لم يمكن إعادة توزيع الموارد الإنتاجية بين استخداماتها البديلة بطريقة تؤدى إلى زيادة ناتج سلعة أو خدمة معينة دون أن يترتب على ذلك خفض إنتاج سلعة أو خدمة أخرى. فإذا كان عرض عنصرى إنتاج مياه التحلية معطى برأسمال وعمل (K,L) ، ويستخدمان فى إنتاج سلعتين هما مياه التحلية ومياه الآبار الجوفية (X ,Y) ، فإن كفاءة الإنتاج تتحقق حينما يتساوى المعدل الحدى للإحلال الفنى (MRST kL) فى الإنتاج لصناعتى المياه المالحة والمياه الجوفية (X, Y) . أى :

$$MRSTX_{KL} = MRSTY_{KL} \qquad (1)$$

وبافتراض أن أسعار مدخلات ومخرجات نوعى المياه (X , Y) معطاة ، فان منتجى المياه يكون لديهم الحافز لترشيد دوال إنتاجهما وتكاليفهما حينما يتحقق:

$$MRSTX_{KL} = W/r = MRSTY_{KL} \qquad (2)$$

حيث (W, r) يعبران عن تكلفة العمل ورأس المال على التوالى .

وفى هذا الصدد يجب تحديد سعر للمياه يعمل على تحقيق الاعتبارات التالية :

١ – يجب أن يساعد السعر على تحديد الموارد التى يلزم توجيهها لإنتاج السلعة بما يتواءم مع حجم الطلب منها دون إفراط أو تفريط (Eyal Brill:1997) .

٢ – يجب أن يحفز السعر مستهلكى المياه ليقرروا متى يستهلكون أو متى يكونون متحفظين لترشيد استهلاكهم للمياه بدلالة الكفاءة الاقتصادية. وبعبارة أخرى

يجب أن يكون سعر المياه مؤشراً لكيفية تقويم المستهلك لها، وأن يجعله قادراً على إشباع حاجته منها في حدود قدرته المالية خاصة عندما يقارن بين الأسعار النسبية للسلع المختلفة والمنافع الحدية العائدة عليه منها. أي يجب ترشيد استهلاك المياه في الحالات التالية :

١ - إذا كان الطلب من مياه الشرب مرناً بالنسبة للسعر، وترتب على عرضها مجاناً احتمال تبذير أو إسراف، فإن تقاضي السعر يحول دون هذا التبذير ويجنب سوء الاستخدام .

٢ - إذا كانت التكلفة الحدية منخفضة وظهرت بوادر تكاليف الازدحام من فرط الاستخدام ، فإن السعر يمكن من ترشيد وتنظيم استهلاك المياه .

ولكن من جهة أخرى قد يفضل البعض طرح المياه مجاناً دون مقابل (أو بسعر رمزي) ، مع تمويل تكاليف إنتاجه من موارد الميزانية العامة للدولة للاعتبارات التالية :

أ - إذا كانت المنافع المترتبة على إنتاج واستهلاك مياه الشرب تنصرف أساساً إلى كافة فئات المجتمع كله، حيث تزيد أهمية الاعتبارات الاجتماعية وتغلب اعتبارات تحقيق فائض مالي . كذلك عندما تفوق العوائد الاجتماعية غير المباشرة مقدار التكاليف الاجتماعية ، فإن المجانية هي الأفضل إذا لم يسرف الأفراد في استهلاك المياه .

ب - إذا كانت المياه تتسم بخاصية صفرية التكلفة الحدية (أي عدم وجود تكلفة فرصة بديلة تقريباً للمياه) فإن هذا يهيئ إمكانية إنتاج وحدة إضافية من المياه دون أن يترتب عليها سحب جزء من الموارد المخصصة لاستخدامات إنتاج سلع أخرى ولا يحرم المجتمع من إنتاج بديل. وعلى هذا يعيب تقاضي ثمن (مرتفع نسبياً) أنه يضع قيداً غير اقتصادي على الانتفاع بالمياه إذا لم يكن الطلب عديم المرونة. مثال ذلك أن التكلفة الحدية للانتفاع بمياه بئر ماء تكاد تقترب من الصفر، فإذا كان عرض مياه البئر مجانياً لا يترتب عليه تجاوز الطاقة الإنتاجية له ولا يخلق مشكلة ازدحام، فإن تقاضي السعر لا يكون له مبرر اقتصادي . ويفضل إتاحة المياه مجاناً مع تمويل تكاليف الإنتاج من الميزانية العامة للدولة .

ونعرض فيما يلي تحليلاً لكفاءة الأسس السعرية في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد .

(أ) استخدام مبدأ تعظيم الأرباح :

إذا استهدف المشروع تعظيم أرباحه فإنه يسعى لتحقيق التوازن والتعادل بين إيراده الحدى وتكلفته الحدية ، ويحدد سعر بيع المياه بمبلغ (OP_1) وينتج قدرا من المياه (OQ_1) كما هو موضح فى الشكل رقم (٦) . ولكن هذا الناتج قد يكون محدوداً ويقل عن الناتج الاجتماعى الأمثل ، كما أنه لا يحقق الرفاهية الاجتماعية. كذلك نظراً لأن الإيراد المتوسط (وبالتالى السعر) يكون أكبر من الإيراد الحدى ، فإن هذا يخالف شروط التخصيص الأمثل للموارد . إذ يقل حجم الإنتاج الأمثل للمياه بمقدار البعد (Q_1 Q_2) . كما أن هذا السعر قد يكون مرتفعًا بدرجة قد يعجز معها بعض المستهلكين عن بلوغ السلعة ، فيحدث تقييد اقتصادى (غير مبرر) لاستعمال المياه الضرورية .

(ب) استخدام مبدأ سعر التعادل :

إذا استهدف المشروع تحقيق التعادل عند النقطة (E) ، فإنه يبيع المياه بالسعر (OP_2) وينتج الكمية (OQ_2) محققًا الربح الاقتصادى فقط متضمنًا تكلفة الفرصة البديلة .

(ج) استخدام السعر الاجتماعى الأمثل :

إذا استهدف المشروع تحقيق الأمثلية الاجتماعية ، فإنه يحقق هدفه عند النقطة (F) ، ويبيع ناتجه بالسعر (OP_3) منتجًا كمية مياه (OQ_3) ومحققًا خسائر مالية. حيث تعبر التكلفة الحدية عن قيمة المدخلات المستخدمة فى إنتاج وحدة إضافية من المياه المستخدمة. وحيث إن لهذه المدخلات استخدامات بديلة فى إنتاج سلع أخرى ، فإن قواعد الرشادة تتطلب إجراء المقارنة بين تكاليف الإنتاج الحدية وأسعار تلك السلع . كما أن تساوى سعر كل سلعة مع تكلفتها الحدية يهيئ الفرصة لعقد المقارنة بين أسعار السلع التى تعكس تكلفة الفرصة البديلة ، وبالتالى يتحقق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية. ويوفر هذا المبدأ لجمهور المستهلكين إمكانية الاختيار بين سلع متماثلة فى التكاليف الحدية طبقًا لتكلفة الفرصة البديلة ، تبعًا لتفضيلاتهم، ويحقق مبدأ سيادة المستهلك وفقًا لآليات جهاز الثمن .

ولكن قد لا تتحقق تلك المساواة بين السعر(والإيراد المتوسط) والتكلفة الحدية فى حالة مشروعات تحلية المياه المالحة. وفى غياب المنافسة التامة ، فإن الإيراد المتوسط يكون أكبر من الإيراد الحدى . فإذا سعت المنشأة إلى تعظيم أرباحها عند تعادل الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية فإن السعر يكون أكبر من التكلفة الحدية. وهنا لا يتحقق الشرط الضرورى للتخصيص الأمثل للموارد . أضف إلى ذلك أن قانون تناقص التكلفة ينطبق على مشروعات المياه. وبالتالى فإن التكلفة المتوسطة ستكون أكبر من التكلفة الحدية . والسعى إلى معادلة السعر مع التكلفة الحدية سيعرض المشروع لخسائر مالية . ويتحقق ذلك عند تقاطع منحنى الإيراد المتوسط مع منحنى التكلفة الحدية فى الشكل رقم (٦) . وتتحقق النتائج التالية :

١ - ينتج المشروع كمية مياه شرب قدرها (OQ3) وهو ناتج أمثل اجتماعياً أكبر من النواتج فى الحالتين السابقتين .

٢ - يبيع المشروع مياه الشرب للمستهلكين بالسعر (OP3) وهو أقل من سابقيه .

٣ - يتحمل المشروع تكلفة متوسطة قدرها (OH) للمتر المكعب من مياه الشرب .

٤- لكن هذا الثمن يقل عن التكلفة المتوسطة ، فيتحمل المشروع خسارة قدرها (HP3) عن كل متر مكعب من المياه المنتجة والمبيعة .

٥- يتحمل المشروع خسارة كلية مساوية لمساحة المستطيل (HGFP3) . ولن يستطيع الاستمرار فى تحمل مثل هذه الخسارة طويلاً، وما لم تقم الدولة بتغطية العجز المالى من موارد الموازنة العامة فقد يتوقف المشروع عن الإنتاج بل يخرج من حلبة إمدادات المياه . ولضمان صحة نتائج تخصيص الموارد الاقتصادية يشترط توافر الاعتبارات التالية : (Ralf,1983)

أ - ألا توجد وفورات أو لاوفورات خارجية فى مجال إنتاج واستهلاك المياه. ومفاد ذلك أن الأخذ بسعر التكلفة الحدية لا يحقق التخصيص الأمثل إلا فى الحالات التى لا يترتب على إنتاج واستهلاك المياه نشوء منافع اجتماعية غير مباشرة (أو مفاسد عبارة عن تكاليف اجتماعية) .

ب - يشترط أن يتم التسعير على أساس التكاليف الحدية فى جميع قطاعات المجتمع الأخرى .

فإذا توافرت هذه الاعتبارات وتم تحديد السعر وفق التكلفة الحدية، يكون إنتاج وتسعيرة مياه الشرب قد تم عند حده الأمثل .

ولكن هذه الشروط قد لا تتحقق مجتمعة فى كثير من الحالات الواقعية. فيغلب أن يترتب على إنتاج وتوفير مياه الشرب النقية تحقق نوع من الوفورات الخارجية صحية واقتصادية يترتب عليها منافع اجتماعية إضافية لغير مستهلكيها ، علاوة على النفع الخاص الذى يؤول إلى المستهلكين ، المباشرين للمياه. ومن ثم يفضل تحديد سعر بيع المياه بما يقل عن التكلفة الحدية لتشجيع الأفراد على زيادة استهلاكهم من المياه. كذلك قد لا تتبع سياسة التسعير الحدى فى القطاعات الاقتصادية الأخرى. ومن ثم قد يخل ذلك بالعلاقات النسبية للأسعار وبالتالى تؤثر على التخصيص الأمثل للموارد .

ويعترض البعض على سعر التكلفة الحدية إذا كان أقل من التكلفة المتوسطة، بأنه لو تم التسليم بتحقيق خسائر مالية مستهدفة فإن السياسة الإنتاجية والاستثمارية تقوم عادة على غير أسس اقتصادية. ويصعب التمييز بين الخسائر الناشئة عن نقص الكفاءة الإنتاجية والخسائر الناجمة عن اتباع السياسة السعرية ، ومن ثم يحتمل إخفاء عيوب الإدارة التى قد تكون عارية من معايير موضوعية لتقويم سياساتها الإنتاجية والاستثمارية. كذلك فإن التسليم بالخسائر وتغطيتها عن طريق ميزانية الدولة قد يخضع المشروع للنفوذ السياسى ، ويفرض ما يسمى بالأسعار السياسية ، وهو ما قد يتعارض مع اعتبارات الكفاءة الإنتاجية ويحد من إمكانات نجاح السياسة السعرية الواجبة الاتباع) وهذا ما أوضحته دراسة Prest على أسعار المياه فى البحر الكاريبى والكهرباء والغاز فى إنجلترا. حيث تتحمل الحكومات جزءًا من تكاليف إنتاج وتوزيع مياه الشرب فى بحر الكاريبى باعتبار أنها سلعة اجتماعية لها ضروراتها فى المناطق الحارة. بينما لا توجد مثل هذه الاعتبارات فى إنجلترا بالنسبة لأسعار توريد الكهرباء والغاز حيث تعانى من البرودة القارصة، ولم تقدم الحكومة أية إعانة بالرغم من تشابه الظروف الاجتماعية ، وأوضحت أيضًا إحدى الدراسات الميدانية لمنظمة الأيولا (الاتحاد الدولى للسلطات المحلية) عام ١٩٩٢م أن مشروعات المياه المملوكة للسلطات المحلية كالبلديات لم تحقق فائضًا ماليًا بل كان معظمها محققًا لخسائر مالية جرت تغطيتها من الميزانية العامة للدولة) . (Prest :1988) ويوضح الجدول رقم (٥) الأثر الاحتمالى للمبادئ السعرية على فوائض المشروع .

ويلاحظ أن سعر مياه الشرب في المملكة لا يدعم اعتبارات الكفاءة ، حيث إن تقويم المستهلكين لمياه التحلية (X) أقل من تقويمهم للمياه البديلة (Y) . وتكون محصلة ذلك حدوث زيادة مفرطة في الطلب من مياه التحلية ، بينما يظل الطلب من المياه البديلة ثابتًا إن لم يتناقص . وهذا يتعارض مع شرطي كفاءة الإنتاج والتوزيع الواردين في المعادلات (٢ ، ٣ ، ٤) . كذلك أسفر تطبيق هيكل السعر الوارد في الجدول رقم (٤) عن تضاؤل حصيلة إيرادات بيع المياه المحلاة التي تمثل نسب (٠,٢٪ ، ٠,٨٪ ، ٠,١٪) من الموارد المالية في السنوات ١٤١٠، ١٤١١، ١٤١٢هـ على النحو الموضح بالجدول رقم (٦) ، بينما تبلغ حصيلة بيع الكهرباء - وهي منتج ثانوي بالنظر الى أهداف مؤسسة تحلية مياه البحر - (١٢,٣٪، ٥,٤٪ ، ٥,٣٪) من الموارد المالية في نفس السنوات .

الجدول رقم (٥) : أثر المبادئ السعرية على فوائض المشروع والمستهلكين

رقم	بيان المتغيرات	تعظيم الأرباح	مبدأ التعادل	السعر (الأمثل)
١	نقطة التوازن المالي للمشروع	B	E	F
٢	حجم إنتاج المياه المبيعة	OQ1	OQ2	OQ3
٣	سعر بيع المياه رس /متر مكعب	OP1	OP2	OP3
٤	التكلفة المتوسطة للمتر المكعب	OCa	OP2	OH
٥	التكلفة الحدية للمتر المكعب	OCM	OR	OP3
٦	الأرباح الكلية (الخسائر)*	APCP1	صفر (Zero)	(GEP3H)
٧	فائض المستهلكين	LAP1	LEP2	LFP3

* حاصل ضرب الفرق بين (AC,AR) في حجم الناتج المبيع من المياه .

المصدر : مشتق من الشكل (رقم ٢) عن بيانات افتراضية .

وحيث إن نسب الإيراد المتوسط تنخفض مقارنة بالتكلفة المتوسطة للمياه المحلاة (٢٩,٧٪ ، ٢٣,١٪ ، ٢٢,٩٪) ، فقد صعدت نسب خسائر التشغيل إلى (٧١٪، ٧٦,٩٪ ، ٧٧٪) من جملة استخدامات المؤسسة لمواردها المالية فى السنوات ١٤١٠، ١٤١١، ١٤١٢هـ . وبلغ العجز المالى التراكمى (١٦,٣٩) مليار (رس) سنة ١٤١٢هـ .

وقد دفع هذا بالدولة إلى تقديم إعانة إنتاج مالية للتشغيل والصيانة تمثل نسبة (١٥,٢٪) من موارد مؤسسة تحلية مياه البحر سنة ١٤١٠هـ ، كما قدمت الدولة إعانة أخرى للمساهمة فى تغطية المصاريف الإدارية تمثل (١,٨٪) من موارد المؤسسة .

ثانيًا – عدالة توزيع تكاليف إنتاج وإمدادات المياه على المستهلكين .

تتحقق كفاءة توزيع المياه بين فردين (A,B) بطريقة معينة حينما يكون من الصعب جعل أحدهما أحسن حالاً دون إساءة وضع الآخر . فإذا كان هناك دخل عائلى معين يؤول إلى هذين الفردين ، وكان ناتج المياه (X ,Y) يستهلك بالكامل دون حدوث فاقد ، فإن شرط كفاءة عدالة توزيع تكاليف المياه يتحقق حينما يتساوى المعدل الحدى للإحلال فى استهلاك المياه (MRSD XY) بين نوعى المياه المالحة والجوفية المستهلكة ، وفى نفس الوقت يكون مساويًا للنسب بين أسعارها السوقية ، بحيث لا يكون هناك مصلحة أو داعٍ لإدخال أى تعديل على توزيع المياه دون أن يترتب عليه خفض مستوى الرفاهية . أى :

$$MRSDA\ xy = MRSDB\ xy = Px/Py \qquad (3)$$

حيث (Px , Py) سعر كل من المياه المحلاة ومياه الآبار الجوفية .

وبإدماج شرطى كفاءة الإنتاج والتوزيع معًا (الواردين فى المعادلتين رقم ٢ ، ٣) ، وبفرض أن الاقتصاد يعمل بكامل طاقته، فيمكن أن تتحقق الرفاهية الكلية عندما يحقق التوازن لكل من منتجى المياه ومستهلكيها. أى عندما تكون المعدلات الحدية للإحلال بين سلع المياه فى الاستهلاك متماثلة لدى المستهلكين (A ,B) ، وتكون فى نفس الوقت مساوية للمعدلات الحدية للاستبدال فى الإنتاج بين عنصرى الإنتاج (X ,Y) لنوعى المياه، وتكون أيضًا مساوية للنسب بين أسعارها السوقية . أى :

$$MRST\ xy = MRSD\ xy = Px/\ Py \qquad (4)$$

وهنا تتوقف المفاضلة بين تحديد سعر للمياه أو تقديمها مجانًا على طبيعة وغرض استهلاك المياه : منزلى ، تجارى، صناعى ، بلدية .

الجدول رقم (٦) : ملخص نتائج التشغيل لإمدادات مياه الشرب المحلاة بالمملكة العربية السعودية

بيـــان	عام ١٤١٠هـ		عام ١٤١١هـ		عام ١٤١٢هـ	
	مليون ر س	٪	مليون ر س	٪	مليون ر س	٪
مصادر الإيرادات مليون رس أسعار جارية						
إعانة حكومية للتشغيل والصيانة	٣٣٢,١	١٥,٢	٥٦٨,٣	١٤,٦	٥٣٧,٤	١٤,٦
إعانة حكومية للمصاريف الإدارية	٣٩,٩	١,٨	٥٠,٢	١,٣	٤٥,٦	١,٢
إيراد بيع كهرباء	٢٦٨,٩	١٢,٣	٢٠٩,٧	٥,٤	١٩٥,٥	٥,٣
إيراد بيع مياه الشرب	٣,٦	٠,٢	٢٩,٩	٠,٨	٥,٢	٠,١
غرامات	١,٣	٠,١	٣٦,٠	٠,٩	١٣,٤	٠,٤
إيرادات متنوعة *	٤,٨	٠,٢	٣,٧	٠,١	٤٥,٧	١,٢
جملة إيرادات النشاط	٢٧٨,٦	١٢,٨	٢٧٩,٣	٧,٢	٢٥٩,٨	٧,١
إجمالى الإيرادات	٦٥٠,٦	٢٩,٨	٨٩٧,٧	٢٣,١	٨٤٢,٨	٢٢,٩
تكاليف الإنتاج مليون رس أسعار جارية						
مصاريف تشغيل وصيانة	٨٢٤,٦	٣٧,٨	٨٢٦,٢	٢١,٢	٨٤٥,١	٢٣,٠
مصروفات عمومية وإدارية	٣٩,٨	١,٨	٥٠,٤	١,٣	٤٥,٨	١,٢
استهلاك الأصول	١٣١٩,٤	٦٠,٤	٣٠١٧,٧	٧٧,٥	٢٧٨٢,٨	٧٥,٨
إجمالى الاستخدامات	٢١٨٣,٨	١٠٠,٠	٣٨٩٤,٢	١٠٠,٠	٣٦٧٣,٦	١٠٠,٠
العجز المالى (الفرق بين الإيرادات والتكاليف)	١٥٣٣,٣	٠,٧١	٢٩٩٦,٦	٠,٧٧	٢٨٣٠,٨	٠,٧٧
العجز المرحل من سنوات سابقة	٩٠٢٦,٤		١٠٥٥٩,٧		١٢٥٥٦,٢	
العجز المالى التراكمى (السنة الحالية + السنوات السابقة)	١٠٥٥٩,٧		١٣٥٥٦,٣		١٦٣٨٧,٣	
إمدادات المياه مليون جالون	٤٠٦,٦٥		٤٠٦,٦٥		٤٠٦,٦٥	
التكلفة المتوسطة للجالون (ريال)	٥,٣٧		٩,٥٨		٩,٠٣	
الإيراد المتوسط للجالون (ريال)	١,٦٠		٢,٢١		٢,٠٧	
ثمن بيع الجالون للمستهلك (ريال)	٠,٠١		٠,٠٧		٠,٠١	

* تشمل قيمة إيجارات وبيع أصول ومتنوعات .

المصدر : المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، حسابات التشغيل لسنوات مختلفة ، الرياض .

ويفضل تقاضى الثمن مقابل استهلاك المياه إذا اقتصرت الاستفادة منها على عدد معين ومحدود نسبيًا من المستهلكين القادرين على دفع المقابل. وهنا لا تثور الحاجة للحديث عن العدالة التوزيعية للأعباء لكى يتحمل المجتمع تكاليف إنتاج سلعة لا يستفيد منها سوى فئة محدودة من المستهلكين . كما أن مجانية السلعة تتضمن إجراء تحويلات مالية (كإعانات) من الدولة إلى تلك الفئة المحدودة المقتدرة فيرتفع دخلها على حساب غيرها ممن لا يستهلك نفس سلعة المياه. ولكن أيضًا قد يفضل طرح المياه مجانًا إذا تماثل أفراد المجتمع فى الانتفاع بها، وكان حجم الاستهلاك غير مرتبط بمستوى دخلى معين ، أى إذا كانت المرونة الدخلية للطلب من المياه أقل من الوحدة أو منعدمة ، فإن أعباء السعر على المستهلكين قد تتغير عكسيًا مع الدخل . وبذلك تكون نسبة المبلغ المدفوع للمياه إلى دخل المستهلك مرتفعة نسبيًا للأفراد المحدودى الدخل ، وتتجه هذه النسبة إلى التناقص كلما ارتفع دخل مستهلكى المياه. ويرى اقتصاديو الرفاهية ضرورة أن يكون هيكل سعر المياه عادلاً (فى ضوء تقويم صانعى السياسة لأهمية الاعتبارات الاجتماعية). ويكون السعر مفضلاً لو لم ينجم عنه آثار سلبية على نمط توزيع الدخل ، وكانت نسبة المنافع الخارجية من استهلاك المياه محدودة أو منعدمة. وتكون الآثار على النحو التالى :

(أ) أثر سعر تعظيم الربح على العدالة التوزيعية :

يترتب على سعر تعظيم الأرباح آثار غير مستحبة على عدالة توزيع الدخول فى المجتمع ؛ لأن هذا السعر يتضمن ضريبة مقنعة تساوى مقدار الأرباح غير العادية التى يجنيها المشروع لو لم يكن مملوكًا ملكية عامة. وهذا يقلل من مستوى رفاهيتهم عما لو اتبع التسعير على أساس التكلفة الحدية. فإذا استخدم الفائض فى التمويل الذاتى داخل المشروع فى صورة تطوير وتحسين مستوى أداء الخدمة وفى عمل توسعات فى المشروع بما يعود بالفائدة والنفع على مستهلكى المياه دافعى السعر، فإن أثر القدر الزائد من السعر على نمط توزيع الدخل يكون محدودًا أو محايدًا. أما إذا استخدم هذا الفائض فى تمويل نفقات أخرى خارج نطاق المشروع فقد تترتب بعض الآثار على نمط توزيع الدخل، تعتمد على طبيعة الفئات الدخلية المستفيدة من هذا الإنفاق ، وعلى طبيعة الفئات الدخلية المستهلكة الناتج المياه . وفى ضوء ذلك لا يعتبر هذا السعر (وفق

مبدأ تعظيم الأرباح) مناسبًا لمشروعات المياه الكبرى ، كما هو فى حالة هذه الدراسة. إلا أنه قد يصلح للمشروعات التابعة للقطاعات التى تعمل فى مجال تعبئة المياه فى عبوات صغيرة (زجاجات بلاستيكية) ، وتستهدف تحقيق فائض مالى يسهم فى التمويل الذاتى للتوسعات وهى مشروعات مائية لا تبرر عائدًا اجتماعيًا أو وفورات خارجية .

(ب) أثر سعر التعادل على العدالة التوزيعية :

إذا نحمل كل مستهلك بقيمة التكلفة المتوسطة للمياه ، فإن أثر السعر على نمط توزيع الدخل يكون محايدًا . إذ لا يتم إجراء أية تحويلات مالية بين مستهلكى المياه وغيرهم . ولكن قد تحدث آثار متباينة داخل مستهلكى المياه ، عندما يكون الطلب من المياه غير مرن والاستهلاك شائعًا ويشكل نسبة مرتفعة من ميزانية الأسرة لذوى الدخول المحدودة ، فهذا يؤدى إلى تحميل ذوى الدخول المحدودة أعباء مالية متدرجة تدرجًا عكسيًا ، وهو ما يتعارض مع اعتبارات العدالة الاجتماعية. وإذا كان سعر بيع المياه حسب التكلفة المتوسطة مرتفعًا نسبيًا فقد يحرم ذلك بعض ذوى الدخل المحدود من الانتفاع بالمياه ويجعل المياه فى غير متناول أيديهم . وهنا قد تأتى الحاجة إلى تحديد سعر بيع المياه بما يقل عن سعر التكلفة المتوسطة .

(ج) أثر السعر الاجتماعى الأمثل على العدالة :

يترتب على بيع السلعة بأقل من تكلفتها المتوسطة نشوء عجز مالى يختلف أثره على نمط توزيع الدخل تبعًا لاختلاف طريقة تغطية ذلك العجز. حيث يتم تمويل ذلك العجز إما عن طريق اتباع سياسة التمييز السعرى، وإما عن طريق موارد الميزانية العامة.

– تمويل العجز المالى ذاتيًا باتباع سياسة التمييز السعرى :

إذا تحددت أسعار تمييزية للمياه بالنسبة لمختلف فئات المستهلكين حسب الدخل وتحميل القادرين منهم أسعارًا مرتفعة نسبيًا عن الأسعار المقررة لمحدودى الدخل ، فإن نتيجة ذلك هى تحويل جزء من دخول الأغنياء إلى محدودى الدخل ، مما يسهم مع غيره من العوامل الأخرى فى رفع مستوى معيشة محدودى الدخل .

– تمويل العجز عن طريق الميزانية العامة للدولة :

إذا تم تمويل عجز مشروع المياه من بنود الميزانية العامة للدولة يتوقف الأثر على

الفئات الدخلية التى تتحمل عبء تمويل الميزانية ذاتها. فإذا كان عبء الميزانية واقعًا على الفئات الدخلية المرتفعة ، وكان المستفيد بالمياه من محدودى الدخل ، فسوف يكون الأثر فى الاتجاه الصحيح المحقق للعدالة الاجتماعية. أما إذا كان تحمل أعباء الميزانية العامة عامًا يتوزع على جميع المواطنين أفراد المجتمع ، فإن الأثر على نمط توزيع الدخل سيكون أقل أهمية وفاعلية فى حالة ما إذا كان مستهلكو المياه من محدودى الدخل. ويكون الأثر عكسيًا على نمط توزيع الدخل إذا كان مستهلك المياه من الموسرين الأغنياء . وبالرغم من أن السعر هنا يعتبر أقل من أسعار المبادئ السعرية السابقة ، إلا أن هذا الناتج لا يحقق اعتبارات كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية ، ولا يصل إلى مستوى الناتج الأمثل اجتماعيًا . وبالنظر إلى حالة المملكة نجد أن العجز المالى لمؤسسة تحلية المياه المالحة يغطى من بنود الميزانية العامة للدولة . ونظرًا لأن أهم منابع تمويل تلك الميزانية العامة يأتى من عوائد النفط ، وأن هذه العوائد لا تتأثر بمساهمات ودخول مستهلكى المياه، فإن أثر السعر المتدنى للمياه على العدالة التوزيعية يكون أقرب إلى الحيادية. ولا يضار مستهلك على حساب مستهلك آخر. ونخلص إلى أن هذا السعر فى المملكة رغم تحقق خسائر مالية ، يدعم اعتبارات العدالة والرفاهية الاجتماعية ، فيما لو ظلت الأشياء الأخرى باقية على حالها.

الخاتمة :

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر السياسات السعرية المختلفة لمياه الشرب على تخصيص الموارد فى المملكة العربية السعودية ، وكذلك تحليل أثر السعر على كل من صافى المركز المالى لمشروعات المياه وعلى اعتبارات العدالة التوزيعية . وأوضحت الدراسة أن معدل نمو الطلب من مياه الشرب أكبر من معدلى نمو عرض المياه المحلاة ومياه الآبار (الجوفية) الصالحة للشرب ، مما ينبئ باحتمال حدوث نقص فى مياه الشرب . وأرجعت الدراسة أسباب ذلك إلى عدم فعالية السياسة السعرية الحالية لمياه الشرب .

وبعد أن تعرضت الدراسة للخصائص الاقتصادية لمشروعات مياه الشرب بصفة عامة، أوضحت أن مشروعات إمداد سكان المدن بمياه الشرب – باعتبارها من صناعات المنافع العامة – تتصف بعدة خصائص اقتصادية وفنية تميزها عن غيرها

من الصناعات الأخرى . وتتمثل تلك الخصائص فى ما يلى :

١ – ضخامة الاستثمارات المغرقة فى أصول ثابتة .

٢ – التكاليف المتناقصة .

٣ – ضرورة وجود طاقة فائضة .

٤ – ضرورة الاحتكار الطبيعى .

٥ – ضرورة تدخل الحكومة باعتبار المياه بمنزلة سلعة مميزة .

٦ – تحديد الحجم الأمثل .

٧ – صعوبة فرض وتحصيل مقابل الاستهلاك .

وقد قامت الدراسة بتحليل أثر سعر المياه على تخصيص الموارد وعدالة توزيع عبء تكاليفها على المستهلكين . وتعرضت الدراسة فى ذلك إلى مبادئ التسعير المتمثلة فى تعظيم الفائض المالى، وتحقيق التعادل ، والتسعير الاجتماعى الأمثل، علاوة على سياسة التمييز السعرى. ثم تم بناء نموذج نظرى فى ضوء الخصائص الاقتصادية لمرافق المياه، حللت فى ضوئه الآثار الاقتصادية للسياسة السعرية على تخصيص الموارد والعدالة التوزيعية . وخلصت الدراسة من تطبيق هذا النموذج على واقع مشروعات المياه فى المملكة إلى عدم رفض فروض الدراسة. وتبين ما يلى :

١ – تحقق خسائر مالية تراكمية لم تف إعانة الدولة بتغطيتها.

٢ – لم تتحقق اعتبارات الكفاءة الاقتصادية من عمليات إنتاج واستهلاك مياه الشرب المحلاة .

٤ – لم تتحقق اعتبارات العدالة التوزيعية لتكاليف إنتاج المياه.

وعليه ، فإنه لا يوجد تمييز سعرى للمياه سواء بالنسبة لمرونة الطلب أو للاستخدام حسب النوع (منزلى، تجارى، صناعى). وتقترح الدراسة اتباع التمييز السعرى بحيث يتحدد سعر بيع للمياه للأغراض المنزلية وسعر آخر للأغراض الصناعية والتجارية .

التوصيات :

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة فإنهـا توصى بتحديد سـعر بيع المياه بما يعادل سعر التكلفة الحدية للاستهلاك المنزلى نظراً لوجود وفورات خارجية ، وكذلك تحديد سـعر بيع للمياه بما يعادل التكاليف المتوسطة للاستهلاك التجارى والصناعى الذى يغطى كافه تكلفة إمداد تلك المنشـآت بالمياه ، مع الأخذ فى الحسبان مرونة الطلب السعرية .

ملحق

متغيرات تؤثر على الطلب من المياه في المملكة العربية السعودية

كمية المياه المحلاة		عدد السكان		الناتج المحلي الإجمالي لكل فرد US$		السنة
Indices % 1984=100	Million G Gall/Day (c)	Indices % 1984=100	People (b)	Indices % 1984 = 100	Dollars (a) cons. Price	Year
١,١	٤,٦٠	٤٨	٥,٧٤٥,٠٠٠	٧	٧٠٠	١٩٧٠
١,١	٤,٦٠	٥٠	٦,٠١٨,٨٢٠	٩ -	٨٧٠	١٩٧١
١,١	٤,٦٠	٥٣	٦,٣٠٥,٦٩٥	١٣	١,٢٦٠	١٩٧٢
١,١	٤,٦٠	٥٥	٦,٦٠٦,٢٤٦	٢٢	٢,١٣٠	١٩٧٣
٣,١	١٢,٧٤	٥٨	٦,٩٢١,١١٧	٣٧	٣,٦٠٠	١٩٧٤
٣,١	١٢,٧٤	٦١	٧,٢٥١,٠٠٠	٦٥	٦,٢٤٠	١٩٧٥
٣,١	١٢,٧٤	٦٤	٧,٦٧٠,٢٣٤	٨٠	٧,٧١٠	١٩٧٦
٣,١	١٢,٧٤	٦٨	٨,١١٣,٧١١	٨٢	٧,٩٤٠	١٩٧٧
٣,١	١٢,٧٤	٧٢	٨,٥٨٢,٨٢٨	٨٩	٨,٥٩٠	١٩٧٨
٩,٠	٣٧,٠٦	٧٦	٩,٠٧٩,٠٦٦	١١٦	١١,١٨٠	١٩٧٩
٩,٠	٣٧,٠٦	٨٠	٩,٦٠٤,٠٠٠	١٤٨	١٤,٢٥٠	١٩٨٠
٩,٠	٣٧,٠٦	٨٥	١٠,١٤٧,٨٢٠	١٦٦	١٦,٠١٠	١٩٨١
٩,٠	٣٧,٠٦	٩٠	١٠,٧٢٢,٤٤٠	١٣٥	١٣,٠٨٠	١٩٨٢
٩,٠	٣٧,٠٦	٩٥	١١,٣٢٩,٦٠٠	١١٨	١١,٤٣٠	١٩٨٣
١٠٠,٠	٤١٣,١٥	١٠٠	١١,٩٧١,١٣٠	١٠٠	٩,٦٦٠	١٩٨٤
١٠٠,٠	٤١٣,١٥	١٠٦	١٢,٦٤٩,٠٠٠	٨٦	٨,٣٠٠	١٩٨٥
١٠٢,١	٤٢١,٦٣	١١١	١٣,٢٦٥,٦٧٠	٨٠	٧,٧٦٠	١٩٨٦
١٠٢,١	٤٢١,٦٣	١١٦	١٣,٩١٢,٤٠٠	٧٢	٦,٩١٠	١٩٨٧
١٠٢,١	٤٢١,٦٣	١٢٢	١٤,٥٩٠,٦٦٠	٧٠	٦,٧٤٠	١٩٨٨
١١٩,٧	٤٩٤,٧٣	١٢٨	١٥,٣٠١,٩٩٠	٦٥	٦,٢٧٠	١٩٨٩
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٣٤	١٦,٠٤٨,٠٠٠	٦٨	٦,٦٠٠	١٩٩٠
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٣٧	١٦,٣٩٨,٧٣٠	٧٧	٧,٤١٠	١٩٩١
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤٠	١٦,٧٥٧,١٣٠	٨١	٧,٨١٠	١٩٩٢
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤٣	١٧,١٢٣,٣٦٠	٧٩	٧,٦٥٠	١٩٩٣
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤١	١٦,٨٦٠,٣٥٠	٧٨	٧,٥٦٠	١٩٩٤
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤٢	١٧,٠٠٨,٩٠٠	٧٨	٧,٥٨٠	١٩٩٥
١٢٣,٠	٥٠٨,٣٢	١٤٢	١٧,٠١٨,٨٠٠	٧٨	٧,٥٥٠	١٩٩٦
١٢٤,٠	٥١٢,٢٤	١٤٤	١٧,٢٦٩,٥٩٠	٧٨	٧,٥٧٠	١٩٩٧

المصدر : a : وزارة التخطيط، منجزات التنمية (١٩٧٠-١٩٩٦م) الطبعة الرابعة.

b : البنك الدولى ، CID . ١٩٩٦م . C : Saline Water Conversion Corporation.

المراجــع

أولاً – المراجع العربية :

١ – الأمم المتحدة (١٩٨٥) . **قدرات بلدان غربى آسيا على حماية البيئة** ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا .

٢ – البنك الدولى (١٩٩٤) . تقرير **التنمية ، البنية الأساسية من أجل التنمية** ، وتقرير **التنمية فى العالم ١٩٩٩/٩٨، " المعرفة إلى طريق التنمية .**

٣ – المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة ، **حسابات التشغيل لسنوات مختلفة** ، الرياض .

٤ – المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (١٣١٩هـ) . **تحلية المياه المالحة فى المملكة العربية السعودية : نشأتها ، تكونها ودورها فى التنمية** ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .

٥ – المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (١٤٠١هـ) . **دراسة تحليلية عن تكلفة المياه المحلاة فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض .

٦ – السودانى ، عبد العزيز على (١٩٩٢م) . **أساسيات الاقتصاد العام : مدخل بيئى مقارن لدراسة المالية العامة** ، الإسكندرية : قسم المالية العامة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .

٧ – السودانى ، عبد العزيز على (١٩٩٦م) . **أسس السياسة المالية : مدخل تحليل قرارات المالية العامة** ، الإسكندرية : قسم المالية العامة بكلية تجارة جامعة الإسكندرية .

٨ – المقرن ، عبد اللطيف إبراهيم (يونيو ١٩٩٥م) . المياه فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية : الموارد الطبيعية"، **مجلة التعاون** ، السنة العاشرة، العدد ٣٨ .

٩ – المقرن ، عبداللطيف إبراهيم (١٠–١٢ أكتوبر ١٩٩٢م) . **إستراتيجية تنمية مصادر المياه والمحافظة عليها فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية** ورقة مقدمة لمؤتمر الخليج الأول للمياه ، دبى : الإمارات العربية المتحدة .

١٠ – القويحص ، محمد عبد الله (١٩٩٩م) . "الاستهلاك الجائر يهدد مواردنا المائية بالنضوب" ، **جريدة عكاظ** ، السنة ٤١ ، عدد ١١٩٠٩ .

١١ – وزارة التخطيط ، مصلحة الإحصاءات العامة (١٩٩٦م) . **منجزات خطط التنمية ١٩٧٠ – ١٩٩٦ : حقائق وأرقام** ، الإصدار الرابع عشر، الرياض : وزارة التخطيط .

١٢ – الزبارى ، وليد خليل (يونيو ١٩٩٥م) . تقرير عن مؤتمر الخليج الثانى للمياه المنعقد فى البحرين ٥–٩ نوفمبر ١٩٩٤م ، **مجلة التعاون** ، السنة ١٠ العدد ٣٨ .

ثانيًا – المراجع الأجنبية :

1 - Ballit, Haward E . (1993) . **Sewerage and sewage treatment,** New York: John Willey and Son.

2- Colomge, Robert A (1998). "Keeping Revenues equal to Cost", **Public Work,** Vol. 1.127, No.6, P. 194(3).

3- Due, J F (1983). **Government Financing,** Illinois Homewood, Richard Irwin Inc.

4- Gabriel, Roth (1987). **The Private Provision of Public Services in Developing Countries,** Washington D.C. The World Bank,, Oxford University Press .

5- Garfield, Paul J. and Lovejoy Wallace F. (1985). **Public Utility Economics,** New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

6- Hochman, Eyal Brill, Eithan, and David Zilberman (1997). "Allocation and Pricing at The Water district Level", **American Journal of Agricultural Economics,** Vol. 79, No. 3.

7- Leftwich, Richard H. (1979). **The Price System and Resource Allocation,** Illinois : The Dryden Press, .

8- Mead, J. E. (1944). "Price and Output Policy of Enterprises", **The Economic Journal,** Vol LIV, December, PP. 321-35.

9- Prest, A.R (1988). **Public Finance in Underdeveloped Countries,** London : Weidefield and Nielson .

10- Sandler, Todd and Richard Cones (1988). **The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods .**

11- Serageldin, Ismail (1994). "Water Supply, Sanitation, and Environmental Sustainability : **The Financial Challenge** , Washington D.C. :The World Bank, Direction in Development, PP. 3-8 .

12- Soule, Don M. (June, 1962). "Ability to pay Taxation as a Discriminatory Pricing of Government Services" , **Land Eonomics.**

13- Turvey, Ralf (1971). **Economic Analysis and Public Enterprises,** London: George Allen & Unwin.

● الإدارة العـــــامــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العــــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢١ هـــ
● أكـــتـــوبـر ٢٠٠٠ م

الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة الوطنية فى القطاع الأهلى

د. سلطان أحمد سلطان الثقفى *

المقدمة :

منذ ما يقارب ثلاثة عقود تبنَّت المملكة العربية السعودية برنامجًا تنمويًا شاملاً (الخطط الخمسية) لتطوير الحياة العامة فى مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتعليمية والصحية وغير ذلك .

وقد جاء تبَنِّى المملكة لسياسة الخطط الخمسية بناءً على عدة اعتبارات . أبرزها التحديات المطروحة على مجتمعنا ليتحول إلى مجتمع متطور ومنتج يسعى بثبات للحاق بركب العصر ، وكذلك العائدات المرتفعة لسوق النفط فى ظل سوق عالمية متغيرة . هذه الاعتبارات وغيرها جعلت الخطط التنموية فى المملكة فى سباق حادٍ مع الزمن ، كان من أبرز نتائجه إنفاق مبالغ طائلة على مختلف المشاريع التنموية ، مع الحرص الشديد على إنجاز تلك المشاريع فى فترات زمنية قصيرة فى سياق التطوير والتطور .

ولتحقيق هذا المشروع الوطنى التنموى الطموح فى زمن قياسى - كما ذكر - ولاتساعِ مساحة المملكة (القارة) ، وتباعد المناطق الاستيطانية نسبيًا ، والقلَّة النسبية فى عدد السكان ، ولنقص أعداد الكفاءات المتخصصة الإدارية والتقنية والمهنية ، أصبح لزامًا التوسع فى سياسة الاستقدام للعمالة الوافدة للمساعدة فى تنفيذ وإنجاز مشروعاتنا التنموية المتنوعة والطموحة (الغيث والمعشوق ١٤١٣ : ٢٧) .

وقد وُضِعَ فى الاعتبار عند التخطيط للتنمية أن التوسع فى استقدام العمالة الوافدة مرهون بفترة زمنية استثنائية يتم خلالها تدريب وتأهيل الكفاءات السعودية ومن ثَمَّ

* أستاذ مساعد بجامعة أم القرى ، ومستشار وباحث بمركز أبحاث مكافحة الجريمة ، وزارة الداخلية .

إحلالها محل الكفاءات الوافدة ، لتضطلع بالدور الرئيسى فى تنفيذ برامج وخطط التنمية المتعاقبة .

وبالرغم من التوقعات التى تشير إلى تقلص الحاجة إلى العمالة الوافدة ، خصوصاً بعد تنفيذ مشاريع البنية الأساسية فى المملكة ، والدور الذى تقوم به الجامعات والمؤسسات التعليمية فى تأهيل وتدريب الكفاءات الوطنية ، إلا أن الواقع المنظور يشير إلا أنه من غير المتوقع الاستغناء عن العمالة الوافدة فى مجالات عدةً ولفترة زمنية قد تطول ؛ لأن عمليات التنمية أفرزت بعض التقاليد والأوضاع الحياتية (المعيشة) التى بلورت عمليات الاعتماد على الوافدين ، والتى تحتاج إلى برامج خاصة لمعالجتها ، ولتغيير اتجاهات كثير من الأفراد والمؤسسات نحو الاعتماد على العناصر الوافدة . وتؤكد إحدى الدراسات للغرفة التجارية بالرياض (١٤١٢هـ : ٢٠) أن الاعتماد على العمالة المواطنة ، وزيادة إسهاماتها فى القطاع الأهلى قد لا يعنى بالضرورة الاستغناء تماماً عن العمالة الوافدة . ومن المتوقع أن يستمر الطلب من قِبَل مؤسسات القطاع الأهلى لتخصصات ومهارات معينة من العمالة الوافدة حتى فى المراحل المتقدمة من النمو الاقتصادى فى المملكة وذلك لعنصرى الخبرة والزمن ، وأهمية توظيفها لمصلحة الإنتاجية المتوقعة .

وبرغم ما قيل ومنطقيته إلى حدٍ كبير ، إلا أن المسألة – فى رأى الكاتب – مرتبطة فى مجملها بوضع سياسات وتنفيذ إجراءات لتمكين القوى العاملة الوطنية من الدخول إلى سوق العمل الأهلى الملىء بفرص العمل المتاحة للوافدين ، وذلك من خلال تنظيم سوق العمل ، والحد من المنافسة غير المتكافئة بين الوافد والمواطن ، وفى ذلك تنفيذ للخطط التنموية الطموحة ، وحفاظ على المصلحة الوطنية .

والمجتمعات المعاصرة – والغربية تحديداً – تعمل على سن القوانين والتنظيمات وتحديثها وتطويرها من وقت لآخر بما يكفل حماية مواطنيها من المنافسة غير المتكافئة فى سوق العمل ، علاوةً على البحث والعمل المتصل لحل مشاكل العاطلين عن العمل وتسهيل دخولهم إلى سوق العمل (King, 1995; Snower and Dehesa, 1997) .

وتشير خطة التنمية السادسة إلى أن فرص العمل الإضافية التى تتوافر للسعوديين هى (٣٤٠,٤٠٠) فرصة عمل ، منها (١٩١,٧٠٠) فرصة عمل تتوافر من خلال معدلات النمو المخططة للناتج المحلى ، و(١٤٨,٧٠٠) فرصة عمل من خلال

احتياجات إحلال السعوديين مكان غيرهم . ويتطلب ذلك الاستغناء عن العديد من العمال غير السعوديين فى مجالات : الخدمات ، الوظائف الكتابية ، المبيعات ، الإنتاج والبناء ، وفئة المديرين والإداريين (انظر الجدول رقم ١) .

كما تشير خطة التنمية السادسة أيضًا إلى أن مجموع فرص العمل المتاحة للسعوديين خلال سنوات الخطة يصل إلى (٦٥٩,٩٠٠) فرصة عمل ، وهذا يقابل العرض من العمالة السعودية خلال سنوات الخطة ، وهو نفس الرقم (٦٥٩,٩٠٠) (وزارة التخطيط ١٤١٦ : ١٩١) .

والسؤال المطروح هنا ، خصوصًا بعد قُرب انتهاء الخطة السادسة وحلول الخطة السابعة : هل تحقَّق ما هو مرتب له ؟ وهل عمليات الإحلال تسير فى القطاع الأهلى كما ينبغى ؟ .

الجدول رقم (١)

الموازنة بين الداخلين الجدد من السعوديين وفرص العمل بحسب المهن خلال فترة الخطة السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) بالألف

المجموعات المهنية	السعوديون الداخلون إلى سوق العمل	فرص العمل	الموازنة (العرض الزائد عن الطلب)
مهنيون فنيون	١٠٠,٣	١٠٢,٠	(١,٧)
إداريون ومديرون	٤٧,٥	٣٥,٧	١١,٨
وظائف كتابية	١٥٩,٣	٤٣,٦	١١٥,٧
أعمال المبيعات	١٠١,٨	٦٦,٨	٣٥,٠
أعمال الخدمات	١٤٣,٩	(١٧,٨)	١٦١,٧
الزراعة وما يتبعها	٢٤,٤	٤٣,٣	(١٨,٩)
عُمَّال الإنتاج والبناء	٨٢,٧	٦٦,٨	١٥,٩
المجموع	٦٥٩,٩	٣٤٠,٤	٣١٩,٥

ملاحظة : الأرقام بين قوسين فى الجدول هى أرقام سالبة .

المصدر : وزارة التخطيط ، خطة التنمية السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) ، مطابع وزارة التخطيط ، الرياض ، ١٤١٦هـ ، ص ١٩٣.

تشير الإحصائيات المتوافرة إلى أن نسبة العمالة السعودية إلى غيرها إما تراوح مكانها، أو فى تحسن طفيف ، سواءً من حيث الإجمالى عبر السنوات ، أو من حيث إحلال السعوديين مكان غيرهم ، وفى القطاع الأهلى تحديداً .

كما تشير بيانات خطط التنمية إلى أن حجم العمالة الكلية فى المملكة قد ارتفع من (٦,٠٤٩,٤٠٠) عامل عام ١٤٠٩/١٤١٠هـ إلى (٦,٨٦٧,٧٠٠) عامل سنة ١٤١٤/١٤١٥هـ ، وبمعدل نمو سنوى قدره (٢,٦٪) . أما العمالة السعودية فقد ارتفعت من (١,٩٨١,٥٠٠) عامل عام ١٤٠٩/١٤١٠هـ إلى (٢,٣٨٤,٢٠٠) عامل عام ١٤١٤/١٤١٥هـ ، بمعدل نمو سنوى متوسط قدره (٣,٨٪) . كما تشير بيانات وزارة التخطيط إلى أن معدل العمالة المواطنة إلى غيرها يشكل حوالى الثلث (وزارة التخطيط ١٤١٦ : ٧٥) .

أما البيانات المتوافرة لدى مجلس القوى العاملة ، الموضحة فى الجدول رقم (٢) الذى يشمل بيانات عن العمالة الوطنية فى المنشآت ذات العشرين عاملاً فأكثر ، فتشير إلى أن مجموعهم يصل إلى (٢٩٠,٧٨١) عاملاً ، ومتوسطهم الإجمالى خلال السنوات العشر الماضية فى القطاعين الحكومى والأهلى يمثل (٢١,٢٤٪) من إجمالى العمالة فى المملكة . أما فى القطاع الأهلى فإن المتوسط السنوى خلال السنوات العشر الماضية يمثل (١١,١٪) من إجمالى العمالة بذلك القطاع . كما يؤكد مجلس القوى العاملة أن القطاع الأهلى يستوعب حوالى (٩٠٪) من إجمالى العمالة بالمملكة و(٩٥٪) تقريباً من إجمالى العمالة الوافدة (مجلس القوى العاملة ، ١٤١٦ : ٢) .

كما يقدِّر مجلس القوى العاملة (١٤١٧هـ : ٢) إجمالى السكان السعوديين فى سن العمل فى عام ١٤١٦هـ بـ (٨,٢) مليونًا ، وسيرتفع هذا الرقم إلى (٢٠) مليونًا فى عام ١٤٤٠هـ نصفهم تقريباً من النساء . كما أن إجمالى القوى العاملة الوطنية الذى يقدر فى عام ١٤١٦هـ بحوالى (٢,٥) مليونًا سيرتفع إلى (٦,٣) مليونًا فى عام ١٤٤٠هـ إذا ظلت مساهمة الذكور والإناث فى النشاط الاقتصادى على ما هى عليه حاليًا .

الجدول رقم (٢)

الموازنة بين الداخلين الجدد من السعوديين وفرص العمل بحسب المهن خلال فترة الخطة السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) بالآلاف

السنـة	عدد المنشآت	العمالة الوطنية فى المنشآت الخاصة		العمالة الوطنية فى المنشآت الحكومية		إجمالى العمالة الوطنية	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١٤٠٧هـ	١٢,٢١٣	٩٥,٨٦١	١٠,٨٨	٨٥,٩٩٨	١٢,٦٦	١٨١,٨٥٩	١٩,٠٢
١٤٠٨هـ	١٢,٢٩٦	١٠٥,٦٢٣	١١,٠٦	٩٢,٥٦٩	١٥,٨٠	١٩٨,١٩٢	٢١,٧٦
١٤٠٩هـ	١٢,٣٦٣	١١١,١٥٣	١١,٥٤	٩٥,٣٢٣	١٦,٧٨	٢٠٦,٤٧٦	٢٢,٤٥
١٤١٠هـ	١٢,٤٤٢	١١٩,١٠٩	١٢,٢٣	٩٨,٩٥٦	١٥,٨٠	٢١٨,٠٦٥	٢٣,٢٧
١٤١١هـ *	١٣,٩٣٦	١٢٥,٨٧٣	١١,٤١	١٠١,٧٤١	١٤,٣٧	٢٢٧,٦١٤	٢١,٤٦
١٤١٢هـ *	١٥,٣٢٩	١٣٢,١٢٥	١٠,٨٦	١٠٨,١٠٦	١٣,٣٩	٢٤٠,٢٣١	٢٠,٤١
١٤١٣/١٤١٤هـ *	١٦,٦٥٨	١٣٥,٣٧١	١٠,٦٦	١١٣,٧٦٥	١٢,٤١	٢٤٩,١٣٦	٢٠,٢٠
١٤١٥هـ *	١٧,٠٥٢	١٣٧,٠٤٧	١٠,٦٤	١١٨,٣١٠	١١,٧٨	٢٥٥,٣٥٧	٢٠,٦٠
١٤١٦هـ *	١٨,٨٢٨	١٤٤,٠٩١	١١,٠٠	١٢٢,٥٣٨	١١,٦٩	٢٦٦,٦٢٩	٢١,١٩
١٤١٧هـ *	٢٠,١٦٠	١٦٠,١٣٠	١١,٤٦	١٣٠,٦٥١	١١,١٩	٢٩٠,٧٨١	٢٢,٠١

* الشركات ذات العشرة عمال فأكثر .

المصدر : الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة (مركز المعلومات) ١٤١٨هـ .

كما تشير بيانات وزارة الداخلية إلى أن عدد المقيمين فى المملكة يصل إلى (٦,٢٥٦,٢٢٣) نسمة منهم (٤,٦٣٠,٨٢٢) فرداً من العاملين والبقية من المرافقين . ويبلغ عدد من يعمل منهم بالقطاع الأهلى (٣,٣٧٥,٨٥٨) فرداً ويمثلون نسبة (٩٤,٥٪) من إجمالى العاملين بذلك القطاع . علماً أن آخر الإحصائيات تشير إلى أن عدد الوافدين قد تعدى حالياً سبعة ملايين نسمة (مجلس القوى العاملة ، ١٤١٩هـ) .

ورغم اختلاف هذه الأرقام حسب مصادرها إلا أنها تعطينا مؤشراً ذا دلالة على حجم ظاهرة تواجد الوافدين بالمملكة ، وما ترتب عليه من أعباء اجتماعية واقتصادية وأمنية .

مشكلة البحث :

تعتبر ظاهرة العمالة الوافدة وتزايد أعدادها - على حساب العمالة المواطنة - وانعكاسات هذا التواجد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية ، من أبرز المشاغل للعديد من الأجهزة الخدمية والتخطيطية والأمنية . وكذا الحال بالنسبة لشرائح متعددة من المواطنين ، وخصوصًا فئة الشباب . لا لقلة فرص العمل المتاحة والممكنة للمواطنين ، ولكن للموانع والحواجز المفتعلة الموضوعة فى طريق طلاب العمل منهم .

ومعروف أنه عند التخطيط للتنمية وضع فى الاعتبار الحاجة العاجلة للعمالة الوافدة ؛ للإسرا ع فى تنفيذ برامج التنمية ضمن فترة زمنية محددة يتم خلالها تدريب الكفاءات السعودية ومن ثم إحلالها محل الكفاءات الوافدة . ويتضح من ذلك أن مشكلة البحث تكمن فى أنه بعد مرور ما يقارب ثلاثة عقود على تبنى مشروع الخطط التنموية الخمسية ، وبعد الانتهاء من تنمية البنية التحتية فى زمن قياسى ، والتوسع الحالى فى مجال الخدمات ، هل ما زالت الحاجة قائمة لهذه الأعداد الكبيرة من العمالة الوافدة حتى ولو كان ذلك على حساب العمالة المواطنة ؟

وما يبدو فى الواقع المنظور أن الاعتماد على الكفاءات الوافدة زاد حتى على مستوى الأسر والأفراد وليس على مستوى الشركات والمؤسسات الصناعية والزراعية والخدمية فحسب . وما هو أدهى من ذلك وأمرّ أن أرباب الأعمال وأرباب الأسر بدءوا فى التخلى عن بعض الأدوار المنوطة بهم إلى الكفاءات الوافدة ، وهذا ما أفرز - وما زال يفرز - الكثير من المتاعب التى تحتاج إلى معالجات خاصة لبناء اتجاهات جديدة تؤيد الاعتماد على النفس ، وتعيد الروح والتوازن إلى سوق العمل وبرامج التأهيل والتدريب والتوظيف .

من المعروف أن زيادة أعداد الوافدين بدأت تشكل متاعب كثيرة للدول الخليجية . ويبدو ذلك واضحًا من خلال ما أبرزه الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية فى اجتما ع لوزراء العمل بالكويت بتاريخ ١٤١٩/٦/٣٠هـ حيث قال "إن قضية العمالة الوافدة بدأت تدق أجراس الخطر ، وهى مشكلة لا بد من التعامل معها ، ولا يجوز تركها للسنين ... فالعمالة الوافدة تحمل مشكلات ذات أبعاد خطيرة على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وقد تتعقد مستقبلاً أكثر فأكثر ... وإذا كثر

عددها مستقبلاً فسيصبح ذلك أمراً صعباً للغاية" (جريدة الشرق الأوسط ١٤١٩ : ١) هذا القول تدعمه بيانات الجريمة التى تشير إلى التلازم الطردى بين تزايد أعداد الوافدين وزيادة إسهامهم فى الجريمة .

وإذا أدركنا أن غالبية المقيمين على أرض المملكة من غير السعوديين هم ممن فى سن العمل ، فإن ذلك يرتب لمنافسة غير عادلة فى مجال فرص العمل لأقرانهم فى سن العمل من السعوديين ، ويساهم فى رفع نسبة البطالة بين المواطنين .

والدراسات ـ على قلتها ـ فى هذا الميدان ، وما ينظم من ندوات أو ما يكتب فى الصحف المحلية حول التوظيف ، تشير إلى التلكؤ فى توظيف المواطنين فى القطاع الأهلى . فدراسة الغيث والمعشوق (١٤١٧هـ : ٢٨٥) تشير إلى صحة الاعتقاد السائد بأن توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى هو أقل مما يجب ، وأن العمالة الوافدة تزاحم العمالة المواطنة فى سوق العمل فى مختلف الميادين الإدارية والإنتاجية والفنية والخدمية .

كما يتضح أن زيادة أعداد الوافدين يساهم فى خلخلة البنى والتراكيب الاجتماعية ، ويساهم فى زيادة الفاقد المالى من خلال التحويلات التى تذهب بلا رجعة . كما أن وجود أعداد كبيرة بيننا مختلفة الألسن والأعراق والجنسيات والأديان يرتب لصعوبات أمنية كثيرة ، ويرتب كذلك لضغوط مستمرة على الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والتموينية وخدمات النقل وخلافه ، مما يستدعى الوقوف بجدية لتصحيح خطأ أو تعديل مسار فيما يتعلق بعمليات إحلال المواطن (المؤهل والمدرب) الباحث عن عمل محل الوافد .

والظروف والأوضاع الحالية المرتبطة بعدم توفير فرص العمل للقوى العاملة المواطنة تضغط أكثر من أى وقت مضى للوقوف وقفة صادقة لمراجعة برامجنا وخططنا السابقة ، وتشخيص المشكلات والسلبيات وإيجاد الحلول لها ؛ لتمكين الآلاف من المواطنين الباحثين عن عمل (ذكوراً وإناثاً) من تحقيق آمالهم وطموحاتهم المشروعة فى تحسين أوضاعهم، والإسهام فى تنمية وطنهم ونموه .

لذا فإن مشكلة هذا البحث تتركز فى تسليط الضوء على :

- العوامل المؤثرة فى نقص توظيف القوى العاملة الوطنية فى القطاع الأهلى وزيادة أعداد الوافدين المقيمين على أرض المملكة العربية السعودية ، والتى تشير بيانات هذه الدراسة إلى أن أعدادهم تتراوح ما بين (٦-٧) ملايين نسمة غالبيتهم فى سن العمل .
- الأبعاد والآثار المرتبطة بمحدودية توظيف المواطن فى القطاع الأهلى ، سواء أكانت اجتماعية ، أم اقتصادية ، أم أمنية ، خصوصًا فى ظل تزايد الأعداد المتاحة لسوق العمل سنويًا من خريجى الجامعات والثانويات فى مختلف الفروع المعرفية ، وخريجى المعاهد والكليات الفنية والتقنية ، والمتسربين من مراحل التعليم المختلفة .

ومعلوم بالضرورة أن زيادة استقدام وتوظيف العمالة الوافدة يرتب لنقص مؤكد فى توظيف المواطنين الباحثين عن عمل ، ويخلق منافسة غير عادلة بين السعوديين والوافدين فى سوق العمل .

أسئلة البحث :

يجيب هذا البحث عن عدة تساؤلات أبرزها :

١- ما هى العوامل المؤثرة فى قلة انخراط السعوديين فى سوق العمل المحلى ؟

٢- ما هى الآثار والأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية المرتبطة بزيادة توظيف العمالة الوافدة على حساب العمالة المواطنة ؟

٣- هل هناك حلول قد تُسهم فى حل مشكلة نقص توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى ؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث - رغم تواضعه - فى أنه ذو قيمة علمية وعملية . فتسليط الضوء على إحدى المعضلات الرئيسة التى تؤرق حال صانعى القرار ، المسئولين والمواطنين على حد سواء ، وهى التباطؤ فى تنفيذ تعليمات وسياسات إحلال المواطن السعودى محل الوافد، له قيمة علمية من عدة زوايا . يأتى فى مقدمتها إبراز العوامل والمسببات الاجتماعية والاقتصادية التى ساهمت فى زيادة العمالة الوافدة على حساب

العمالة المواطنة . كما يركز على تأثير زيادة أعداد الوافدين على التراكيب والبنى الاجتماعية ، مع الإشارة إلى ضخامة التحويلات الخارجية وتأثيرها على النمو الاقتصادى فيما لو دورت محليًا . إضافة إلى إبراز الصعوبات الأمنية التى تترتب على وجود أعداد كثيرة مختلفة الألسن والأعراق والعادات والأديان . علاوة على ما ذكر فإن البحث يتناول تأثير زيادة أعداد الوافدين وما يرتبه ذلك من ضغوطات ملحة على الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية ، وخصوصًا فى المرحلة الحالية التى تستدعى إعادة النظر فى قضايا العمالة الوافدة ومدى الحاجة لها .

أما الأهمية العملية لهذا البحث فتكمن فيما انتهى إليه من مقترحات لا تخلو من مصداقية وقابلية للتطبيق ، وأهمية للمخططين والمسئولين . وما تدعو له من حلول بأهمية الوقوف وقفة جادة لتصحيح خطأ أو تعديل مسار فيما يتصل بعمليات إحلال المواطن (المؤهل والمدرب) الباحث عن عمل محل الوافد ، وتسريع برامج السعودة ، وإعادة النظر فى سياسات الاستقدام ؛ للحد من الآثار الاجتماعية والاقتصادية والأمنية المترتبة على زيادة العمالة الوافدة على حساب العمالة المواطنة التى يكفل النظام للأخيرة كل الحقوق ومن أبرزها حق العمل .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى ما يلى :

١- وصف وتحديد العوامل المؤثرة فى قلة حجم العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى ، وازدياد حجم العمالة الوافدة بالمقابل .

٢- تحديد وتحليل الأبعاد والآثار المرتبطة بضعف توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى .

٣- تقديم بعض المقترحات للحد من ظاهرة تزايد العمالة الوافدة لصالح العمالة المواطنة .

منهجية البحث :

اعتمد هذا البحث فى منهجية جمع معلوماته ، أسلوب البحث المكتبى الوصفى التحليلى ، الذى تم من خلاله جمع عدد من البيانات والتقارير والمعلومات وتحليلها ؛

للتعرف على العوامل المؤثرة فى ظاهرة ازدياد أعداد الوافدين ونقص توظيف السعوديين فى القطاع الأهلى ، والآثار والأبعاد المترتبة على ذلك . واعتمد هذا الأسلوب على مراجعة مكتبية للمعلومات والإحصاءات والتقارير المتوفرة وتنظيمها لتسليط الضوء على الواقع المعيش لضعف عمليات توظيف المواطنين (المؤهلين والمدربين) الباحثين عن عمل فى القطاع الأهلى ، ومن ثم الخروج بمقترحات وحلول يعتقد الكاتب بجدواها فى عمليات الإحلال المتدرج للعمالة المواطنة محل العمالة الوافدة .

العوامل المؤثرة فى نقص توظيف القوى العاملة الوطنية فى القطاع الأهلى :

من المعروف أن حجم العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى يتأثر سلبًا أو إيجابًا بالعديد من العوامل والمتغيرات. فالعوامل الاقتصادية والديموغرافية والاجتماعية تؤثر بدرجات متفاوتة فى حجم الظاهرة. ورغم تداخل هذه العوامل إلا أن التركيز هنا ينصبّ على المؤثرات والعوامل السلوكية ، والاجتماعية ، والاقتصادية .

أولاً – مؤثرات وعوامل سلوكية واجتماعية :

يرتبط حجم البطالة فى أى مجتمع بالوضع الاقتصادى بالدرجة الأولى ، ولكن التراكيب والعلاقات الاجتماعية والأنماط السلوكية السائدة تساهم بأشكال مختلفة فى حجم الظاهرة زيادة أو نقصاً .

والمجتمع السعودى يسوده نمط وقيم العائلة الممتدة وما يرتبط بذلك من شمول الرعاية جميع أفراد العائلة والأقارب (التكافل الأسرى) ، رغم وجود من هو فى سن العمل ولم يتوافر له ذلك . كما أن المجتمع السعودى – كغيره من المجتمعات – يتّسم ببعض الأنماط السلوكية التى تعد من معوقات الانخراط فى العمل بالقطاع الأهلى . وهنا يكمن تحديد العديد من العوامل المرتبطة بالجانب السلوكى والاجتماعى التى تؤدى إلى عدم استقرار العمالة المواطنة ، وعزوفها عن العمل فى القطاع الأهلى من ناحية ، وإلى جعلها فى كفة غير متوازنة مع العمالة الوافدة من ناحية أخرى . وهذه

العوامل كما أشارت إلى بعضها عدة دراسات مثل : النفيعي (١٩٩٣م) والسدحان (١٩٨٩م) ومجلس القوى العاملة (١٩٨٧م ، ١٤١٦هـ) والغيث والمعشوق (١٤١٧هـ) هي :

١- عدم الاستقرار الوظيفي ، وصعوبة التكيف مع ظروف العمل في المؤسسات الأهلية ، وعدم مجاراة قوانينها ونظمها وأوقات دوامها . كل هذه الأمور أو بعضها تدفع العامل المواطن إلى البحث المستمر عن وظيفة أخرى ذات ظروف عمل ملائمة لطالب العمل .

٢- كثرة الاستئذان والغياب ، وعدم المواظبة ، وانخفاض الإنتاجية ، مع تطلع العامل المواطن إلى مزايا السفر والانتداب ، والوصول إلى منصب قيادي في وقت قصير دون الحصول على الخبرات والمهارات وحسن الأداء الذي يؤهله لذلك .

٣- ضعف حماس بعض العمال المواطنين في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة من نظرائهم الوافدين ، وبالتالي استمرار وزيادة الاعتماد على العمالة الوافدة ، ليس فقط في أداء المهن التي تتطلب جهداً شاقًا أو مهارة عالية ، بل في تنفيذ المهن العادية التي لا تتطلب جهداً يُذْكَر . علاوة على تقاعس بعض العمال المواطنين عن القيام بالأعمال التي يشتركون فيها مع العمال الوافدين في بيئة العمل نفسها .

٤- اتكال بعض المواطنين على الأهل والأقارب ، وعدم وجود الحاجة الملحة التي تجبرهم على التفكير الجاد في العمل بالقطاع الأهلي .

٥- إحجام أصحاب المؤهلات المهنية والفنية عن العمل في المؤسسات الأهلية .

٦- الخروج المبكر لعدد كبير من العمالة المواطنة من سوق العمل بالقطاع الأهلي لوجود فرص عمل أفضل ، وبطريقة فجائية ، أو ترك العمل دون مبررات منطقية .

٧- تفضيل العمل والإقامة في المدن والمناطق الحضرية الكبرى ذات الكثافة السكانية العالية والأنشطة الاقتصادية الكبرى والخدمات المتوافرة (العبيدي وبن سعيد ، ١٤١٥هـ) مما جعل المدن الكبرى تعاني أكثر من غيرها من مشاكل فائض العمالة وتعمق ظاهرة البطالة المقنَّعة .

٨- وجود بعض القيم الاجتماعية السلبية تجاه العمل اليدوي والمهني ، مما يحدو ببعض الأفراد إلى التأفف من قبول العمل في بعض المهن والتخصصات .

٩- اتجاه بعض المواطنين إلى العمل في القطاع العام ؛ لما يوفره من سلطة فعلية أو وهمية ، وعلاقات اجتماعية واسعة ، واستقرار وظيفي .

١٠- ارتفاع حجم البطالة بين النساء ، حيث إن مساهمة المرأة المواطنة في قوى العمل تمثل أدنى مساهمة مقارنة بالمجتمعات الأخرى ، ويعود ذلك للقيم الاجتماعية السائدة التي تعطي الأولوية لبقاء المرأة في المنزل (الدار التربوية للدراسات والاستشارات ١٤١١ : ٢٧-٢٩) .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه العوامل في مجملها - إن لم يكن جميعها - هي مجرد آراء من المحتمل ألا تكون صحيحة ، ولا يمكن القبول بها ما لم يكن هناك سند علمي يدعمها . كما أنها تكرس النظرة السلبية عن العمالة المواطنة ، ولكنها تظهر من وقت لآخر كمبررات من قبل القطاع الأهلي للإحجام عن الانفتاح الواسع في توظيف العمالة المواطنة .

وقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب أن المبررات السابقة غير منطقية ولا تستند إلى أساس علمي يدعمها . ومن تلك الدراسات دراسة الغيث والمعشوق (١٤١٧هـ) التي أكدت أن الافتراضات والمبررات ذات الأرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦ ، ٨ ، ٩) غير صحيحة ، وقد فُندت إحصائيًا وميدانيًا (لمزيد من الإيضاح انظر الجزء الثامن من الدراسة المشار إليها ص ص ٢٦١ - ٢٨٣) . كما أكد الزامل (١٤٢٠هـ) أن تجربة مجموعة شركات الزامل في توظيف السعوديين أثبتت زيادةً في الإنتاجية وانضباطًا في العمل .

ثانيًا - مؤثرات وعوامل اقتصادية :

هناك العديد من المؤثرات والعوامل ذات البعد الاقتصادي ، التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في الحد من فرص توظيف القوى العاملة الوطنية في القطاع الأهلي ، ومن أبرزها ما يلي :

١- تدني مستويات الأجور في القطاع الأهلي والذي يرتكز تحديده عمليًا حسب تكلفة المعيشة في البلدان المصدرة للعمالة إلى المملكة ، مما زاد الهوة بين العمالة الوطنية والانخراط في سلك التوظيف في القطاع الأهلي (القوى العاملة ، ١٤١٦هـ) .

٢- قياس معدلات النمو الاقتصادي في القطاع الأهلي يبني في الغالب على سوق العمالة الذي تسيطر عليه العمالة الوافدة الأقل تكلفة مقارنة بالعمالة المواطنة ،

ولذلك يبرر أرباب الأعمال عدم الانفتاح الواسع فى توظيف العمالة المواطنة بالخوف من التأثير على معدلات النمو .

٣- خطط التنمية الخمسية وما أفرزته من سرعة فى تجهيز البنية التحتية فى أقصر مدة ممكنة ، مما استدعى التوسع فى استقدام العمالة الوافدة إلى أن يتم تدريب الكفاءات الوطنية وإحلالها محلها . وفى ضوء التوقعات التى تشير إلى تقلص الحاجة إلى العمالة الوافدة ، ورغم استمرار عمليات التدريب والتأهيل الكفاءات الوطنية إلا أن الواقع يشير إلى أنه من غير المتوقع الاستغناء عن العمالة الوافدة فى عدة ميادين لفترة قد تطول ؛ وذلك بسبب ما أفرزته عمليات وخطط التنمية من تقاليد واتجاهات بلورت الاعتماد على العناصر الوافدة ، الأمر الذى يحتاج إلى خطط وبرامج أخرى لمعالجة ذلك الاعتماد .

٤- تنويع قاعدة الاقتصاد الوطنى وما أفرزه ذلك من اعتماد على التقنية فى القطاعات الصناعية والزراعية والإنشائية ومتطلباتها من العمالة التى لا تتوفر محليًا .

٥- عدم ربط السياسات الاقتصادية من رسوم وقروض فى مجملها بالعمالة الوافدة . مثال ذلك عدم ربط المنح والقروض المقدَّمة لقطاع الاستثمار بنسب محدودة من العمالة المواطنة (القوى العاملة ، ١٤١٦هـ) .

٦- تركيز القطاع الأهلى على الربحية بشكل رئيسى مع قلة الاهتمام بالانعكاسات السلبية من عدم توظيف العمالة المواطنة .

٧- مطالبة القطاع الأهلى فى الغالب بإنتاجية تتناسب وحجم الأجر المدفوع ، أو تزيد عليه أحيانًا .

ثالثًا – مؤثرات وعوامل عامة :

كما يوجد العديد من المؤثرات والعوامل والمسببات المتنوعة التى أسهمت أيضًا فى الحد من انضمام القوى العاملة الوطنية إلى العمل فى القطاع الأهلى ، ومنها على سبيل الإشارة ما يلى :

١- عدم المواءمة بين المعروض من فرص العمل والشواغر ومؤهلات المتقدمين .

٢- صعوبة إجراءات طلب التوظيف فى الغالب .

٣- عدم وجود بيانات دقيقة عن حجم التوظيف ، ونوعية الوظيفة ومتطلباتها وشروطها (بنك معلومات) .

٤- عدم فهم قيم وأخلاقيات العمل لدى طالبيه .

٥- التركيز على المصلحة الشخصية العاجلة دون النظر إلى المصلحة العامة ، أو أن مفهوم العمل هو واجبات وحقوق بعضها مرتبط ببعض .

٦- قلة التوعية الإعلامية بأهمية دور القطاع الأهلى .

٧- عدم توافر المؤهلات المهنية المطلوبة فى القطاع الأهلى .

٨- إحجام القطاع الأهلى عن استيعاب العمالة المواطنة لأسباب غير مبررة فى أغلب الأحوال .

٩- صعوبة العمل فى القطاع الأهلى فى الغالب ، وعدم استطاعة بعض الأفراد التكيف مع العمل ، ومجاراة أنماطه وعدد ساعاته .

١٠- عدم المواءمة بين مخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية ، وحاجات سوق العمل .

١١- كثرة المتسربين من التعليم العام ، والذين بلغوا (٤٥٤٤٩) عام ١٤١٤-١٤١٥هـ و(٢٩٢٩٢) عام ١٤١٥-١٤١٦هـ و(٣٥٣٩٥) عام ١٤١٦-١٤١٧هـ (وزارة المعارف ، إحصاءات المتسربين ١٤٢٠) ، وهذا يعنى دخول أعداد كبيرة (ضعيفة التأهيل) إلى سوق عمل تنافسية .

الأبعاد والآثار المرتبطة بمحدودية توظيف المواطن فى القطاع الأهلى :

من الضرورات الملحة فى الوقت الراهن ربط عملية توظيف القوى العاملة المواطنة فى القطاع الأهلى بتواجد العمالة الوافدة فى المملكة العربية السعودية . فهاتان ظاهرتان متلازمتان بالضرورة . إذ يترتب على زيادة توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى نقص فى أعداد العمالة الوافدة ، والعكس بالعكس . كما أن التوسع فى توظيف العمالة الوافدة يرتب لمزاحمة ومنافسة غير عادلة للعمالة المواطنة فى سبيل كسب عيشها وأمنها الوظيفى ، وما يتبع ذلك من آثار سلبية اجتماعياً واقتصادياً وأمنياً .

ومن المؤكد - ونحن نعيش واقعنا المعاصر - أننا نتفاعل ضمن مجموعة مختلفة ومعقدة من الأنساق (النظم) التى تتراوح فى درجاتها من الأنساق الصغرى مثل :

نسق الأسرة ، ونسق الأصدقاء إلى الأنساق الكبرى ، مثل : النسق الاقتصادى ، والنسق الاجتماعى ، والنسق السياسى . لذا فإن تحليل الظاهرة والتعرف على أبعادها وآثارها لا يمكن فصله عن الأنساق المرتبطة من ناحية ، والناجمة عنه من ناحية أخرى (Roadway, 1986) ويتضح هذا من خلال عرض الآثار الاجتماعية ، الاقتصادية والأمنية لعدم توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى . ورغم تداخل الانعكاسات والآثار الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لظاهرة عدم توظيف قوى العمل المواطنة ، إلا أننا سنحاول تناولها بالشكل التالى :

أولاً – الأبعاد والآثار الاجتماعية :

إن عدم الربط بين توظيف القوى العاملة المواطنة وحجم تواجد الوافدين من خلال تدرج تصاعدى فى عمليات إحلال السعوديين بدلاً عن الوافدين، قد خَلَقَ – وما زال – الكثير من الآثار الاجتماعية ذات التأثير السلبى على العديد من القيم ، وأنماط السلوك لشرائح كبيرة من مجتمعنا . والآثار – وإن تنوعت وتداخلت سواء أكانت أمنية ، أم اقتصادية – ذات أبعاد اجتماعية واضحة ؛ لأنها تمس تراكيب المجتمع ، واتجاهات وأنماط سلوكه ، وقيمه وأخلاقياته . ويمكن تناول أبرز الآثار الاجتماعية من خلال التالى :

١– ارتفاع معدل البطالة :

اعتمد المواطنون – تقليدياً – على الدولة كمصدر توظيف عام للجميع باختلاف درجات تعليمهم وتأهيلهم ؛ نظراً لتفضيلهم العمل الحكومى لما يوفره من ضمانات قلَّ أن توجد فى القطاع الأهلى ، مثل الاستقرار الوظيفى ، والقيمة الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة الحكومية ضمن الثقافة السائدة (الموسى ، ١٩٨٥م) . ولقد تحملت الدولة بكافة قطاعاتها المدنية والعسكرية هذه المسئولية منذ بداية مؤسساتها الرسمية ، ومع ذلك فإن للدولة طاقة استيعابية معينة من الموظفين ، حيث لم تعد تجد الوظائف الملائمة لكل المتخرجين ضمن قطاعاتها .

ولو نظرنا نظرة شاملة إلى هذه الأعداد الضخمة من الباحثين عن وظائف فى المملكة العربية السعودية ، لأدركنا أن الدولة لا تستطيع وحدها توفير وظائف لهذه

الأعداد المختلفة المستويات ضمن قطاعاتها ، وأن عدد الذين ينجحون فى الوصول إلى وظائف الدولة سوف ينخفض تدريجيًا كل عام . وبمعنىً آخر أن وجود البطالة سوف يزداد بين الخريجين والباحثين عن الوظائف عامًا بعد الآخر .

وبرغم ما يقال عن البطالة وحجمها ، إلا أنه ليس هناك إحصاءات أو بيانات حالية رسمية أو شبه رسمية عن أعداد العاطلين أو الباحثين عن العمل عدا ما اشتمل عليه تعداد عام ١٤١٣هـ ، المبين فى الجدول رقم (٣) ، والذى يوضح أن (٢,٢٨١,٨٣٣) مليونين ومائتين وواحد وثمانين ألفًا وثمانمائة وثلاثة وثلاثين فردًا هم عدد السكان السعوديين داخل قوة العمل ، منهم (٨٦,٥٪) من المشتغلين ، أما النسبة الباقية (١٣,٥٪) فهم من العاطلين . ومن المؤكد أن نسبة العاطلين قد زادت خلال الخمس سنوات السابقة التى أعقبت تعداد السكان الرسمى عام ١٤١٣هـ ، من خلال الأعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل والتى تشير إليها تقديرات مجلس القوى العاملة التى سبق ذكرها فى مقدمة هذا البحث .

ومن خلال الواقع المنظور ، وفى ظل ما تخرجه جامعات المملكة بمختلف فروعها ، وكذا الكليات الجامعية ، والمتوسطة ، والتقنية ، والمعاهد الفنية ، والمهنية ، وكذا خريجو التعليم العام ، والمتسربون الذين يبحثون عن فرص العمل ، فإن المرء ليدرك حجم الداخلين إلى سوق العمل .

كما يظهر الجدول رقم (٣) أيضًا أن البطالة تتركز فى المدن الرئيسة ذات الكثافة العالية فى المناطق الإدارية الكبرى وهى : الرياض ، مكة المكرمة ، الشرقية ، المدينة المنورة وعسير . ويأتى فى مقدمة هذه المناطق : مكة المكرمة ، الرياض ، ثم الشرقية . فقد استحوذت هذه المناطق الثلاث على (٦٤,٤٪) من حجم قوة العمل و (٥٦,٥٪) من حجم البطالة على مستوى المملكة .

ومما لا شك فيه أن الأنظار تتجه فى الوقت الحاضر إلى القطاع الأهلى لتحمل العبء الكامن فى استيعاب هذه الأعداد المتزايدة من الخريجين فى كل عام ، حيث إن استمرار القطاع الأهلى فى الاعتماد بشكل شبه كلى على العمالة الوافدة ، من شأنه أن يمثل عامل طرد للعمالة المواطنة ، مما سيؤدى بدوره إلى زيادة فى معدلات البطالة فى المملكة العربية السعودية .

الجدول رقم (٣)

توزيع السكان السعوديين (١٢ سنة فأكثر) داخل قوة العمل وفق المناطق الإدارية الخمس الرئيسة

المنطقة الإدارية	السكان داخل قوة العمل *			المجموع
	مشتغل	متعطل سبق له العمل	متعطل لم يسبق له العمل	
الرياض	٤٧٦,١٥٦	١١,٠٤٨	٤٤,٢٠٨	٥٣١,٤١٢
مكة المكرمة	٤٧١,٤٣٧	١٤,٠٢٤	٥١,٩٤٥	٥٣٧,٤٠٦
الشرقية	٣٤٧,٨٠٨	٩,٦٥٩	٤٢,٣٧٥	٣٩٩,٨٤٢
المدينة المنورة	١١٣,١٦٦	٣,٨٣٧	١٩,٩٠٨	١٣٦,٩١١
عسير	١٥٥,٦١٥	٤,٥٣٩	١٩,٠٥٢	١٧٩,٢٠٦
بقية المناطق	٤١١,٠٤٠	١٤,٦٨٠	٧١,٣٣٦	٤٩٧,٠٥٦
المجموع ت	**١,٩٧٥,٢٢٢**	**٥٧,٧٨٧**	**٢٤٨,٨٢٤**	**٢,٢٨١,٨٣٣**
٪	**٨٦,٥**	**٢,٥**	**١١,٠**	**١٠٠,٠**

* الأرقام لا تشمل من هم خارج قوة العمل حسب تصنيف مصلحة الإحصاءات العامة وهم : الطلاب ، ربات البيوت ، المتقاعدون ، المكتفون (الذين لا يبحثون عن عمل) ، العجزة ، ومن هم فى حكم هذه الفئات .

المصدر : وزارة التخطيط : النتائج التفصيلية للتعداد العام للسكان والمساكن فى المملكة العربية السعودية ، ١٤١٣هـ - ١٩٩٢م ، مصلحة الإحصاءات العامة ، الرياض ، ص ٧٤ .

٢- ارتفاع معدل البطالة المقنعة :

يستخدم مفهوم البطالة المقنعة للدلالة على تكدس الموظفين بدون وجود عمل يشغل وقتهم . وترتبط البطالة المقنعة بما عرضنا له فى النقطة السابقة من أن الدولة قد وصلت - تقريباً - إلى حد الاكتفاء فى معظم الحالات . بل إن هناك بعض القطاعات الحكومية التى تضم أعداداً ضخمة من الموظفين بدون وجود مبرر عملى لوجودهم ، حيث إن إنجاز العمل قد لا يتطلب نصف العدد الموجود حالياً على رأس العمل (الدار التربوية ١٤١١هـ) .

والبطالة المقنعة عبارة عن إساءة استخدام للطاقات والموارد البشرية والمادية على حد سواء . حيث إن أعداد الموظفين الفائضة عن الحاجة من الممكن أن يتم استخدامها في القطاع الأهلى ، الأمر الذى سيحقق هدفين رئيسيين هما : أولاً : الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية والموارد المادية المتاحة ، وثانيًا : الاستغناء عن العمالة الوافدة مما يحفظ رؤوس الأموال فى المملكة العربية السعودية .

وظاهرة البطالة المقنعة هى فى الواقع نتيجة لاعتماد القطاع الأهلى على العمالة الوافدة ، وعدم تقديمه أى حوافز أو ضمانات للعمالة الوطنية ، والذى - لو تم - من شأنه أن يمثل عامل جذب لها .

٣- الإخلال بخطط التنمية :

تبنت المملكة العربية السعودية - كما سبق أن أشرنا - خطط التنمية الخمسية منذ السبعينيات الميلادية . ولقد تضمنت هذه الخطط أهدافًا رئيسية ، وأخرى فرعية ، والتى يتم تحديدها تبعًا للمتغيرات المطروحة على الساحة . "لقد كان الهدف الأساسى خلال فترة التنمية السابقة ، والتى اتسمت بارتفاع معدلات النمو ، تشجيع الخريجين السعوديين الجامعيين للالتحاق بالقطاع الحكومى ؛ نظرًا للحاجة الماسة إليهم لتلبية الاحتياجات المتزايدة . ولكن مع اكتفاء القطاع الحكومى ، وازدياد التركيز على حفز الاستثمار الخاص وتنميته ، تحول التركيز فى سياسة العمالة فى السنوات الأخيرة نحو الاهتمام بتوظيف السعوديين فى القطاع الأهلى ، الذى ظل يعتمد حتى الوقت الحاضر على العمالة غير السعودية لتلبية احتياجاته من القوى العاملة . ورغم تأكيد خطتى التنمية الثالثة والرابعة على ضرورة التوجه الرئيسى لسياسات سوق العمل لإحداث ذلك التحول المطلوب ، فإن الأثر الفعلى كان محدوداً بسبب ظروف سوق العمل المتغيرة والقصور فى تنفيذ بعض الإجراءات الملائمة لسوق العمل" (وزارة التخطيط ١٩٩٣ : ٦٧) الأمر الذى إذا استمر سوف يؤدى إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة ، ومن ثم كنتيجة الإخلال بخطط التنمية .

٤- تهميش دور الجامعات والمعاهد التدريبية :

يعتبر سد حاجات المجتمع من الطاقات الوطنية المتعلمة والمؤهلة والطاقات الفنية المدربة أحد أهم وظائف الجامعات والمراكز التدريبية فى مختلف دول العالم . وفى

المملكة العربية السعودية نجد أن هناك فجوة ملحوظة بين دور الجامعات ودور القطاع الأهلى . إذ يلاحظ أن هنالك ضعفًا فى المواءمة بين متطلبات التنمية من التخصصات والمهن المطلوبة للقطاعين الأهلى والحكومى من ناحية ، وبين برامج النظام التعليمى من ناحية أخرى ، حيث يزداد إقبال الطلاب فى المراحل الجامعية على التخصصات النظرية دون العملية ، مما يؤدى إلى حدوث فجوة كبيرة بين الاحتياجات التى تتطلب خريجى التخصصات العلمية والعملية . ويرجع ذلك الوضع إلى ضعف قنوات الاتصال بين مؤسسات التعليم ومؤسسات القطاع الأهلى ، بهدف المشاركة فى إعداد وتقويم مناهج العمليات التعليمية والتدريبية ، وربطها مع واقع الحال الاقتصادى والاجتماعى ، إلى جانب أن القطاع الأهلى لا يساهم فى تكاليف التعليم الباهظة ، مما يتعذر عليه المطالبة بتخريج أفواج من العمالة تتطلبها مشروعاته .

من ناحية أخرى ، فإن عدم المواءمة بين برامج التعليم الفنى والتدريب المهنى وتغيرات سوق العمل ، أدى إلى تهميش دور مؤسسات التعليم الفنى والتدريب المهنى واهتزاز الثقة فى خريجيه . ولذلك فقد أصبحت أعداد المتخرجين من التعليم الفنى بعيدة عن الوفاء باحتياجات ومطالب القطاع الأهلى من المهن المختلفة . ويبرر القطاع الأهلى هذه الفجوة بقوله إن أغلب مشروعاته صناعية وتتطلب مهنًا فنية ، أو عاملين على خطوط الإنتاج ، كما أن كفاءة المتخرجين من الأجهزة التعليمية والتدريبية الفنية والمهنية تنقصها بعض المهارات مما يعيق استخدامها مثل : معرفة اللغات الأجنبية ، أو إتقان تقنية معينة جديدة ، مما لا يساعد على قبولها فى القطاع الأهلى ، وهو قطاع يرتبط مع العالم الخارجى ارتباطًا وثيقًا (النفيعى ١٩٩٢ : ٨٦) .

ونرى أن الفجوة القائمة بين الجامعات والمعاهد التدريبية من ناحية ، والقطاع الأهلى واحتياجاته من ناحية أخرى ، هى فى الواقع نتيجة لتهميش دور الجامعات والمعاهد التدريبية من قبل القطاع الأهلى ، حيث إن هذا القطاع هو الأعرف بخططه المستقبلية وحاجاته المستقبلية من العمالة . لذا كان يفترض أن يطلب القطاع الأهلى توفير نوعية معينة من العمالة فى تخصصات معينة من المؤسسات التعليمية الوطنية ولا يلجأ إلى استقدام العمالة الأجنبية .

٥- ظهور أنماط جديدة للحياة الاجتماعية :

وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة وما تتسم به من اختلاف فى العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والفكرية والدينية ، يقود إلى تباين فى السلوكيات . وفى هذا السياق يرى الجوير (١٩٨٦ : ١٢) أن أهمية الآثار الاجتماعية التى تتركها بعض فئات العمالة الوافدة هى ظهور أنماط جديدة للحياة الاجتماعية تتناقض مع قيم وعادات المجتمع المضيف ، مما يؤدى إلى حالة من الصراع تقود للتفكك والانحلال الاجتماعى .

٦- اعتماد الأسر المواطنة على العمالة الوافدة فى تدبير شئونها :

ومن الآثار الاجتماعية السلبية لوجود العمالة الوافدة بكثرة فى المنازل ما يلاحظ من اعتماد الكثير من الأسر المواطنة على الخدم والخادمات والمربيات والسائقين فى تدبير الشئون الكبيرة والصغيرة من أمور المنزل ورعاية الأطفال وقضاء الحاجات ، والقيام بمختلف الأعمال بما فى ذلك الأعمال اليدوية البسيطة وخلافه . كل هذا يؤدى إلى حدوث خلل فى البنية الاجتماعية للمجتمع ، وما يصاحبه من ظهور أنماط عديدة من الاتكال (غياب الدور) والعادات السيئة والانحرافات .

٧- خلق بعض المشاكل الاجتماعية والنفسية والقانونية للعمالة الوافدة نفسها :

من المعروف أن التوسع فى استخدام العمالة وزيادة أعدادها يخلق لها بعض المتاعب ، ويوقعها فى بعض الإشكاليات من عدم التوافق مع نمط الحياة فى المجتمع المضيف . والشواهد على ذلك كثيرة. فتورط العمالة الوافدة فى الحوادث الجنائية حاصل - كما سيأتى إيضاحه - ومخالفة أنظمة البلاد حاصلة أيضاً . ففى دراسة لمبارك والسواس (١٤١٤هـ) عن أسباب هروب الخادمات من وجهة نظرهن ونظر كفلائهن وكذلك سفارات بلادهن ، أوضحت العينة المبحوثة من الخادمات أن أسباب هروبهن من خدمة أسر كفلائهن متعددة ، وأبرزها :

- سوء المعاملة من قبل الأسر التى تعمل لديها .
- عدم صرف الرواتب الشهرية بصفة منتظمة .
- كثرة الأعمال والمسئوليات فى منزل الكفيل .

- عدم توفر العناية الصحية .
- وجود صعوبات لغوية بين الخادمة وبين من تعمل معهم ، بالإضافة إلى اختلاف العادات والتقاليد .
- شعورهن بالغربة وعدم التوافق والانسجام مع أسرة الكفيل .

ثانيًا – الأبعاد والآثار الاقتصادية :

من أهم الآثار الاقتصادية لتواجد العمالة الوافدة بكثرة هى البطالة . وهى وإن كانت اجتماعية فى مظهرها وأبعادها ، فلها معناها وأبعادها الاقتصادية أيضًا . كما أن لها آثارها المتداخلة اجتماعيًا واقتصاديًا وصحيًا ونفسيًا وأمنيًا وخلاف ذلك . وقد سبق تناول انعكاساتها وآثارها الاجتماعية .

وهنا تجب الإشارة إلى أبرز الأبعاد والآثار الاقتصادية المترتبة على زيادة أعداد الوافدين وهى :

١- العبء المفروض على خزينة الدولة :

فتزايد أعداد العمالة الوافدة يكلف خزينة الدولة نفقات عالية خصوصًا فى مجال الخدمات الصحية والتعليمية والأمنية واستخدامات الطرق ، والخدمات المتنوعة الأخرى .

٢- التحويلات النقدية :

فتحويلات العمالة تُعَدُّ ثروة كبيرة ذات اتجاه واحد نحو الخارج . وتشير بيانات مجلس القوى العاملة (١٤١٦ : ٢) إلى أن حجم التحويلات المالية للعمالة بلغت (٢٨٪) من إجمالى الدخل الوطنى لعام ١٤١٠هـ ، و (٣٧٪) من إجمالى الدخل الوطنى لعام ١٤١٤هـ .

كما أن بيانات الجدول رقم (٤) تشير إلى أن تحويلات المقيمين فى عام ١٩٩٤م بلغت (٦٧,٧٩٢,٠٠٠,٠٠٠) ريال ، أى أنها تضاعفت إلى ما يقارب أربع مرات عنها فى عام ١٩٨٣م . كما أن إجمالى حوالات المقيمين منذ عام ١٩٨٣م وحتى عام ١٩٩٧م بلغت (٥٩٦,٣٤٤,٠٠٠,٠٠٠) ريال . ومن المؤكد أن تسرب أموال بهذه الضخامة إلى خارج البلاد له آثارٌ سلبية كثيرة على نمو وتراكم رأس المال الوطنى وتدويره محليًا ، وهذه مُسلَّمة معروفة .

الجدول رقم (٤)

بيان بتقديرات تحويلات العمال من المملكة إلى الخارج

للفترة (١٩٨٣-١٩٩٧م)

السنة	مليون دولار	مليون ريال
١٩٨٣	٥,٢٣٥	١٨,٠٨٦
١٩٨٤	٥,٢٨٥	١٨,٦٢٣
١٩٨٥	٥,١٩٩	١٨,٨٣٤
١٩٨٦	٤,٨٠٣	١٧,٧٨٨
١٩٨٧	٤,٩٣٤	١٨,٤٧٨
١٩٨٨	٦,٥١١	٢٤,٣٨٤
١٩٨٩	٨,٥٤٣	٣١,٩٩٤
١٩٩٠	١١,٢٣٧	٤٢,٠٨٣
١٩٩١	١٣,٧٤٧	٥١,٤٨٣
١٩٩٢	١٣,٣٩٧	٥٠,١٧٢
١٩٩٣	١٥,٧١٧	٥٨,٨٦٠
١٩٩٤	١٥,٢٦٨	٦٧,٧٩٢
١٩٩٥	١٦,٦١٦	٦٢,٢٢٧
١٩٩٦	١٥,٥١٣	٥٨,٠٩٧
١٩٩٧	١٥,٣٣٨	٥٧,٤٤٣
المجموع	**١٥٧,٣٤٣**	**٥٩٦,٣٤٤**

المصدر : مؤسسة النقد العربي السعودي ، الرياض ، ١٤١٨هـ .

ومما هو جدير بالإشارة والتأمل هنا هو أن هذه التحويلات الضخمة سلاح ذو حدين ، ولا بد من النظر إليها من زاويتين :

الأولى : أن هذه المبالغ الضخمة من التحويلات ترتبت على وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة التي تسببت في خلق بطالة في صفوف المواطنين الباحثين عن عمل بسبب استحواذ هذه الأعداد الوافدة على فرص العمل .

الثانية : أن هذه التحويلات الضخمة تسبب بطالة أيضًا ؛ لأنها ربما لو بقيت داخل الدولة ، لتحولت إلى أرصدة وطنية تضاف إلى البنود المخصصة فى الميزانية ، وتتيح الفرصة لخلق فرص عمل جديدة للمواطنين .

ثالثًا – الأبعاد والآثار الأمنية :

إن تزايد حجم العمالة الوافدة المشار إليه ، وما يرتبط به من عدم توظيف العمالة المواطنة يؤدى إلى ارتفاع معدلات الجريمة ، ويفرز مشكلات متنوعة ، ويرتب أعباءً أمنية كبيرة ، وذلك من عدة طرق ، أبرزها :

١- انتشار ظاهرة البطالة فى أى مجتمع يرتبط بزيادة معدلات الجريمة والعكس بالعكس (انظر الجدول رقم ٥ على سبيل المثال) .

٢- زيادة أعداد العمالة الوافدة قد يساهم فى ارتفاع معدلات الجريمة ، ويؤثر سلبًا على أمن واستقرار المجتمع . فوجود عمالة تنتمى إلى حوالى مائتى جنسية يوفر مناخًا لاستغلال بعض العناصر المغرضة للإساءة إلى أمن الدولة المضيفة ؛ بسبب تعدد واختلاف انتماءاتها السياسية والفكرية والثقافية ، وكذلك اختلاف أهدافها وأغراضها . وتشير إحصاءات الجريمة إلى ارتباط طردى بين زيادة أعداد الوافدين وارتفاع إسهامهم فى حركة الجريمة .

٣- وجود عمالة متعددة الأعراق والثقافات قد يساعد شبكات الإجرام المنظم على تحقيق أهدافها اللاأخلاقية فى عمليات تهريب وترويج المخدرات ، وغسيل الأموال ، والتزوير ، والتزييف ، ومختلف العمليات الإجرامية التى تديرها خلايا وشبكات الجريمة المنظمة .

٤- خلخلة التراكيب السكانية فى المدن والتجمعات الحضرية الكبرى ، فعادة ما تسكن هذه الجنسيات الوافدة بالقرب من بعضها ، وفى أماكن أو أحياء محددة . وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العناصر الوافدة عادة ما تتركز فى الأحياء الشعبية التى تحرك منها الكثير من المواطنين إلى أحياء أكثر حداثة (الخليفة ، ١٤١١) . كما أن الجرائم تنتشر فى الأحياء التى يقطنها الوافدون بشكل أكبر من الأحياء التى يغلب عليها السكان المواطنون (الخليفة ، ١٤١١ – الوليعى ، ١٤١٣هـ) .

وللتدليل على ما ذكر ، لا بد من إلقاء نظرة على جرائم العاطلين من السعوديين مقارنةً ببقية المهن ، والتى نعتقد أن الجزء الأكبر من تعطلهم كان بسبب المنافسة غير العادلة مع الجنسيات الوافدة .

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن معدل جرائم السعوديين العاطلين عن العمل قد اختلف من سنة إلى أخرى خلال السنوات العشر الماضية ، ولكنه بلغ فى المتوسط (٢٢,٣٥٪) . وهذا يشير إلى ارتفاع إسهام العاطلين عن العمل السعوديين فى حركة الجريمة .

كما تشير بيانات مركز أبحاث مكافحة الجريمة إلى أن أكثر المهن إسهامًا فى حركة الجريمة هم العمال . وهذه المهنة كما هو معروف مرتبطة ارتباطًا كبيرًا بالعناصر الوافدة (انظر الجدول رقم ٥) .

الجدول رقم (٥)
درجة إقدام العاطلين السعوديين على الجريمة خلال عشرة أعوام من (١٤٠٨-١٤١٧هـ)

مقارنة العاطلين بغيرهم	عاطل		بقية المهن		المجموع	
السنة	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
١٤٠٨هـ	٢,٢٢٤	١٨,٩	٩,٥٦٦	٨١,١	١١,٧٩٠	١٠٠,٠
١٤٠٩هـ	٣,٠٢٩	٢٣,٣	٩,٩٧٠	٧٦,٧	١٢,٩٩٩	١٠٠,٠
١٤١٠هـ	٣,٣٤١	٢٣,٠	١١,٢٠٢	٧٧,٠	١٤,٥٤٣	١٠٠,٠
١٤١١هـ	٣,٧٨٢	٢٣,١	١٢,٥٦٤	٧٦,٩	١٦,٣٤٦	١٠٠,٠
١٤١٢هـ	٣,٦١٦	٢١,٠	١٣,٥٩٩	٧٩,٠	١٧,٢١٥	١٠٠,٠
١٤١٣هـ	٤,١٠٤	٢١,٥	١٤,٩٩٠	٧٨,٥	١٩,٠٩٤	١٠٠,٠
١٤١٤هـ	٤,١٣٦	٢١,٢	١٥,٣٧٦	٧٨,٨	١٩,٥٠٣	١٠٠,٠
١٤١٥هـ	٤,٠٢٤	٢٠,٦	١٥,٤٩٠	٧٩,٤	١٩,٥١٤	١٠٠,٠
١٤١٦هـ	٣,٩١٠	٢٠,٩	١٤,٧٦٥	٧٩,١	١٨,٦٧٥	١٠٠,٠
١٤١٧هـ	٢,٧٩٥	٣٠,٠	٦,٥٢١	٧٠,٠	٩,٣١٦	١٠٠,٠
المجموع	**٣٤,٩٦١**	**٢٢,٣٥**	**١٢٤,٠٣٤**	**٧٧,٦٥**	**١٥٨,٩٩٥**	**١٠٠,٠**

المصدر : مركز أبحاث مكافحة الجريمة ، "البيانات الإحصائية لحركة الجريمة حسب المهنة للأعوام ١٤٠٨-١٤١٧هـ" ، (بيانات خام) قاعدة بيانات مركز أبحاث مكافحة الجريمة ، وزارة الداخلية ، الرياض ، ١٤١٨هـ .

وبنظرة أخرى إلى البيانات الإحصائية لجرائم العمالة الوافدة فى المدن الرئيسة فى المملكة ، كما يظهر من الجدول رقم (٦) ، يتضح أن الوافدين أقدموا على ارتكاب ما نسبته (٤٦٪) فى المتوسط خلال السنوات العشر الماضية فى كل من مدن : الرياض ، مكة المكرمة ، جدة ، الدمام والمدينة المنورة . ولكن كل مدينة تختلف عن الأخرى من حيث نسبة ما ارتكب فيها من جرائم من قبل الوافدين خلال سنوات العشر الماضية . وتشير البيانات فى هذا السياق إلى أن جدة جاءت فى المركز الأول ، حيث مثلت جرائم الوافدين (٥٥,٥٪) فى المتوسط لما وقع بها من حوادث جنائية ، تليها مكة المكرمة بنسبة (٥٣,٢٪) ، ثم المدينة المنورة بنسبة (٤١,٤٪) ، ثم الدمام بنسبة (٣٤,٨٪) ، وبعدها الرياض بنسبة (٣٣,٣٪) .

الجدول رقم (٦)

توزيع الحوادث الجنائية فى بعض المدن الرئيسية حسب الجنسية (سعودى - غير سعودى) للعشرة أعوام من (١٤٠٨-١٤١٧هـ)

المدينة / السنة	الرياض				مكة المكرمة				جدة				الدمام				المدينة المنورة				المجموع					
	سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		سعودى		غير سعودى		المجموع	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
١٤٠٨هـ	٢١٤٠	٦٤,١	١١٩٦	٣٥,٩	١١١٥	٤٦,٣	١٢٨٤	٥٣,٧	٨٢٩	٣٩,٦	١٢٦٢	٦٠,٤	٤٣١	٦٥,٧	٢٢٥	٣٤,٣	٤٥٧	٥٠,٢	٤٥٣	٤٩,٨	٥٠٥٢	٥٢,٨	٤٥٢٠	٤٧,٢	٩٥٧٢	١٠٠,٠
١٤٠٩هـ	٢٣٨٦	٦٢,٧	١٤٢٠	٣٧,٣	١٤٠٠	٤٣,٥	١٨٢٠	٥٦,٥	١١٨٤	٤٢,٣	١٦١٢	٥٧,٧	٤٠٠	٦٩,٤	١٧٦	٣٠,٦	٥١٣	٥١,٥	٤٨٣	٤٨,٥	٥٨٨٣	٥١,٦	٥٥١١	٤٨,٤	١١٣٩٤	١٠٠,٠
١٤١٠هـ	٢٥٠١	٦٣,٣	١٤٥١	٣٦,٧	١٣٢٦	٤٠,٨	١٩٩٢	٥٩,٢	١١٦٠	٤٠,١	٢٤٧٧	٥٩,٩	٣٨٦	٦٤,٤	٢١٣	٣٥,٦	٥٩٨	٥٩,٣	٤١١	٤٠,٧	٦٤٧١	٥٠,٠	٦٤٧٤	٥٠,٠	١٢٩٤٥	١٠٠,٠
١٤١١هـ	٢٩٦١	٦٦,٧	١٤٨٠	٣٣,٣	١٣٦٢	٣٩,٠	٢١٢٩	٦١,٠	٢٢٠٠	٤٩,٢	٢٢٧٦	٥٠,٨	٤٦٧	٦٣,٣	٢٧١	٣٦,٧	٦٠٢	٥٨,١	٤٣٥	٤١,٩	٧٥٩٢	٥٣,٥	٦٥٩١	٤٦,٥	١٤١٨٣	١٠٠,٠
١٤١٢هـ	٣٠٧٢	٦٧,٧	١٤٦٦	٣٢,٣	١٤٦٢	٤٢,٤	١٩٨٨	٥٧,٦	٢٠٥٦	٤٨,٨	٢١٥٥	٥١,٢	٤٠٤	٧١,١	١٦٤	٢٨,٩	٧١٩	٦١,٥	٤٥٤	٣٨,٥	٧٧١٣	٥٥,٢	٦٢٦٤	٤٤,٧	١٣٩٧٧	١٠٠,٠
١٤١٣هـ	٢٧٧٠	٦٣,٨	٢١٤١	٣٦,٢	١٩٦٥	٤٣,٥	٢٥٥٠	٥٦,٥	١٩٤١	٤٤,١	٢٤٦٠	٥٥,٩	٤٨٢	٦٨,٦	٢٢١	٣١,٤	٧٥٤	٦٠,١	٤٩٠	٣٩,٤	٨٩١٢	٥٣,١	٨٧٦٢	٤٦,٩	١٦٧٧٤	١٠٠,٠
١٤١٤هـ	٢٥٣٦	٦٧,١	١٧٣٠	٣٢,٩	١٩٩٨	٥١,٨	١٨٦٠	٤٨,٢	٢٠٨٩	٤٢,١	٢٨٧٥	٥٧,٩	٤٩٣	٦٢,٦	٢٩٥	٣٤,٧	٨٤٥	٦٢,٢	٥١٣	٣٧,٨	٨٩٥١	٥٥,٢	٧٢٧٣	٤٤,٨	١٦٢٢٤	١٠٠,٠
١٤١٥هـ	٣١٤٦	٧١,٤	١٢٥٩	٢٨,٦	٢٥٧٠	٥٦,٦	١٩٦٨	٤٣,٤	٢٣٩٧	٤٦,٢	٢٧٩١	٥١,٨	٥٧٧	٦٣,٥	٣٣٢	٣٦,٥	١٠٤٨	٦٢,٢	٦٣٦	٣٧,٨	٩٦٣٨	٥٨,٤	٦٨٦٦	٤١,٦	١٦٥٠٤	١٠٠,٠
١٤١٦هـ	٣٧٢٢	٦٣,٣	٩١٠	٣٦,٧	٢٧٥٤	٥٦,٩	٢٠٨٧	٤٣,١	٢١٨	٤٧,٣	٢٤٤٨	٥٢,٧	٦١٦	٥٧,٩	٤٤٨	٤٢,١	١١٦٣	٦١,٥	٧٢٧	٣٨,٥	٩٢٧٣	٥٨,٨	٦٥٠٠	٤١,٢	١٥٧٧٣	١٠٠,٠
١٤١٧هـ	٢٥٠٥	٧٢,٧	١٣١٤	٢٧,٣	٢٩١٠	٥٨,٦	٢٠٥٢	٤١,٤	٢٨١٢	٤٥,٤	٢٨٢٦	٥٤,٦	٥٢٠	٦٠,٣	٣٤٢	٣٩,٧	١١٧٩	٦٧,١	٥٧٧	٣٢,٩	١٠٣٩٦	٥٩,٨	٦٩١٢	٤٠,٢	١٧٣٠٨	١٠٠,٠
المجموع	٢٩,٧٣٩	٦٧,٣	١٤,٤٤٧	٣٢,٧	١٨,٩٤٣	٤٩,٠	١٩,٧٦٠	٥١,٠	١٨,٤٥١	٤٤,٩	٢٢,٦١٤	٥٥,١	٤,٣٦٨	٦٤,٠	٢,٦٨٧	٣٦,٠	٧,٨٧٨	٦٠,٠	٥,١٢١	٤٠,٠	٧٩,٧٨١	٥٥,٢	٦٤,٧٣٤	٤٤,٨	١٤٤,٥١٥	١٠٠,٠

المصدر : مركز أبحاث الجريمة ، وزارة الداخلية ، الرياض ، ١٤١٨هـ .

ويُعـزى تركـز جـرائم الوافـدين فى مـدن جـدة ومكة ثم المدينة المنورة إلى كـثـرة تواجدهم لعدة أغراض منها الحج والعمرة والزيارة والعمل والعبور بهذه المدن بصفة أكبر من بقية مدن المملكة الأخرى . كما أن جرائم الوافدين تتركز بشكل عام فى المدن الخمس المذكورة .

كما تجدر الإشارة إلى أن تواجد العمالة الوافدة ، إذا ظل كما هو عليه ، فإن معدلات الجريمة سترتفع كما هو متوقع لها . ففى دراسة لمركز أبحاث مكافحة الجريمة ، ومجلس القوى العاملة (١٤١٨هـ) عن (البطالة وأثرها على معدلات الجريمة) ، وكما يظهر من الجدول رقم (٧) ، تشير التنبؤات إلى أن معدلات الجريمة فى الأعوام القادمة من (١٤١٩-١٤٢٥هـ) تسير فى اتجاه تصاعدى بين فئة العاطلين ، وهذا مؤشر خطر نتمنى ألا يحدث ، لكن لا بد من وضعه فى الحسبان عند التخطيط والتقويم الشامل لتواجد الوافدين ، وعمليات استقدامهم ، وسياسة الإحلال الوظيفى للسعوديين ، وتحديداً فى القطاع الأهلى .

الجدول رقم (٧)

عدد مرتكبى الجرائم من السعوديين العاطلين المتوقع خلال الفترة من (١٤١٩ - ١٤٢٥هـ)*

السنوات	العاطلون
١٤١٩	٥,٦٣٤
١٤٢٠	٥,٩٥١
١٤٢١	٦,٢٦٨
١٤٢٢	٦,٥٨٥
١٤٢٣	٦,٩٠٢
١٤٢٤	٧,٢١٩
١٤٢٥	٧,٥٣٦

* بافتراض ثبات الظروف الحالية .

المصدر : مركز أبحاث مكافحة الجريمة ، ومجلس القوى العاملة ، الرياض ، ١٤١٨هـ .

الحلول المقترحة للقضاء على الظاهرة :

نظرًا لكون القضية التى نحن بصددها قضية معقدة متشابكة مع قضايا أخرى كثيرة ، فإنه ليس من المتوقع أن يكون هناك حل واحد جذرى وسريع لها . ولكن ذلك لا يعنى بطبيعة الحال استحالة تقديم بعض المقترحات التى نسعى من خلالها إلى حل هذه القضية وقضايا أخرى قد تكون إما سببًا أو نتيجةً لهذه القضية . وتتمثل هذه المقترحات فيما يلى :

أولاً – تطبيق نظام تأمين العاطلين عن العمل :

تقوم معظم الدول المتقدمة بتطبيق نظام تأمين العاطلين عن العمل . وهذا النظام – الذى يخص القطاع الأهلى – يقضى بأن الموظف متى ما أمضى ستة أشهر على رأس العمل (والتى تعتبر فترة تجريبية له) ، وتم فصله أو الاستغناء عنه لأسباب لا تتعلق بأدائه للعمل أو إساءته الأدب خلال العمل ، فإن الجهة الموظِفة له تُلزَم بدفع راتبه كاملاً ولمدة ستة أشهر من تاريخ فصله أو الاستغناء عنه ، وبعدها ينضم الموظف العاطل إلى نظام الضمان الاجتماعى فى الدولة (Alexander, 1987; Briar, 1987) . وتهدف فلسفة نظام تأمين العاطلين عن العمل إلى تحقيق ما يلى :

١– تخفيف العبء على الدولة فى تحمل أعباء الضمان الاجتماعى تجاه مواطنيها .

٢– إلزام القطاع الأهلى بالمشاركة فى نظام الضمان الاجتماعى (ولا يفوتنا هنا أن نفرق بين نظام الضمان الاجتماعى ، ونظام التأمينات الاجتماعية ، حيث إنهما أمران مستقلان عن بعضهما تمامًا) .

٣– توفير الحماية والأمن الوظيفى للعمالة الوطنية فى القطاع الأهلى .

٤– ردع عمليات الفصل وتسريح العمال العشوائية التى تتم فى القطاع الأهلى ، والتى غالبًا ما تكون نتيجة لعدم وجود ضوابط قوية ملزمة لها مثل تلك الموجودة فى القطاع الحكومى .

٥– إعطاء المسرَّحين من العمل فرصة الحصول على وظيفة جديدة خلال الستة أشهر التى تعقب تسريحهم عن العمل بدون أن يكونوا عالة على الدولة أو على ذويهم من الناحية المادية .

ونرى أن توفير وتطبيق نظام تأمين العاطلين عن العمل سوف يؤدى إلى إقبال العمالة المواطنة بشكل أكبر على وظائف القطاع الأهلى من ناحية ، ويضمن لهم - إلى حدٍ كبير - استمرارية أكثر فى القطاع الأهلى من ناحية أخرى .

ثانيًا - رفع الحد الأدنى للأجور :

أدى استمرار انخفاض أجور العمال الأجانب - الذى تزامن مع منتصف خطة التنمية الثالثة ، وخلال فترة خطة التنمية الرابعة - إلى اتساع الفجوة بين أجور العمال السعوديين وغير السعوديين ، واستمرار ذلك يؤثر سلبيًا على توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى ، خاصة فى المهن التى لا تحتاج إلى مهارات متخصصة ؛ نظرًا لوجود فروقات كبيرة بين أجور السعوديين وغير السعوديين من ناحية ، وسهولة الوصول إلى روافد بديلة للحصول على العمالة غير السعودية ، إلى جانب توافر الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطنى لأعداد كبيرة من العمال غير المهرة من ناحية أخرى (وزارة التخطيط ، ١٩٩٣ : ٦٧-٦٨) ، إذ يجد أصحاب الأعمال فى أجور العمالة الوطنية ارتفاعًا لا يقارن بالأجور التى تدفع للعمالة الوافدة وإنتاجية منخفضة فى العمالة المواطنة عن إنتاجية العمالة الوافدة (النفيعى ١٩٩٣ : ٨٧) . ولا شك أن وجهة النظر التى نقلها النفيعى تعبر عن رأى شريحة كبيرة من رجال الأعمال كمبرر للتباطؤ فى توظيف العمالة المواطنة ، وليس كنتيجة لدراسة تطبيقية تهتم بقياس تكلفة العمالة المواطنة وإنتاجيتها. كما أن هناك الكثير من وجهات النظر والدراسات التى تختلف مع هذه النظرة . من ذلك على سبيل المثال ما ذكره الزامل (١٤٢٠هـ) من أن تجربتهم فى توظيف السعوديين أثبتت زيادة فى الإنتاجية وارتياحًا لمستوى الأجور التى تدفع لهم ، كما أكد الغيث والمعشوق (١٤١٧هـ : ٢٦٩-٢٧١) أنه بالرغم من الارتفاع النسبى لتكلفة العمالة المواطنة إلا أن إنتاجيتهم مرتفعة مقارنة بغيرهم .

ورغم اختلاف وجهات النظر والدراسات حول التكلفة والإنتاجية للعمالة المواطنة مقارنة بالوافدة ، فإن الباحث يؤمن بوجهة نظر كل من الزامل والغيث والمعشوق لسبب بسيط هو أن العمالة الوافدة ليست قليلة التكلفة كما يتصور ذلك البعض (وكما يرد إيضاحه فى هذا الصدد لاحقًا) ، كما أن الإنتاجية قد أثبتتها العديد من الدراسات ومنها الدراستان المشار إليهما على سبيل المثال ، إضافة إلى الواقع الذى نعيشه

ونلمسه فى قطاعات بأكملها (مثل التعليم العام ، الخطوط السعودية ، القطاعات العسكرية ، وشركة سابك ، وغيرها) التى تسير إنتاجيتها كما هو مرسوم لها ، مع العلم أن الغالبية العظمى لقوى العمل بهذه القطاعات هم من المواطنين .

ولا يسعنا ونحن نتناول هذا الموضوع شديد الحساسية إلا أن نعترف بحقيقتين ، أولاهما أن القطاع الأهلى قطاع يهدف إلى الربح فى المقام الأول ، وأنه مهما قدَّم من مبررات من إحجام العمالة المواطنة ، أو عدم قبولها بما يقدمه من مزايا أو غيرها ، فإنها لا تعدو كونها مبررات يختفى خلفها السبب الحقيقى ، وهو الربح وزيادته بشكل مستمر . وإن كنا لا نعتقد أن هناك من يشكك فى أحقية القطاع الأهلى وقانونيته فى المطالبة بأعلى معدلات من الربح ، فهو أولاً وأخيراً يمثل عمليات استثمار الأموال . ولكن هذا لا يجب أن يعطى للقطاع الأهلى الحق فى التخلى عما هو مناط به من أدوار فى بناء المجتمع والمساهمة فى نهضته والمساعدة فى حل مشاكله .

لذا فإن رفع الحد الأدنى للأجور بما يشمل كل فئات العمال ما عدا العمالة المنزلية (سائقين ، وخادمات) ، والتدرج فى ذلك لتكون قابلة للتنفيذ ولا تلحق أضراراً بالاقتصاد الوطنى ، وتقنينها على مستوى المملكة كفيل بتحقيق الأمور التالية :

١- زيادة إقبال المواطنين على العمل فى القطاع الأهلى .

٢- الاعتماد على العمالة المواطنة من قِبَلِ القطاع الأهلى . فالعمالة الوافدة ليست قليلة التكلفة إلى الحد الذى قد يتصوره البعض . فهناك أمور مالية كثيرة تترتب على استقدام العمالة الوافدة ، والتى يمكن حصرها فيما يلى :

أ- تكاليف استخراج التأشيرات .

ب- تكاليف الاستقدام التى يتراوح متوسطها من (٢٠٠٠) ريال إلى (٤٠٠٠) ريال لكل عامل .

جـ- تكاليف التذاكر التى تصرف لكل عامل خلال الإجازات .

د- تكاليف السكن والمعيشة .

هـ- تكاليف المواصلات .

و- تكاليف استخراج الإقامات ورخص القيادة .

ويلاحظ أن هذه التكاليف لا تنطبق جميعها على العمالة المواطنة ، لذا فإن زيادة الحد الأدنى للأجور على مستوى المملكة كفيل بوضع أعباء مادية على القطاع الأهلى

فيما يتعلق باستخدام العمالة الوافدة . فلو افترضنا أن الحد الأدنى لأجر عامل هو (٣٠٠٠) ريال شهريًا – بغض النظر عما إذا كان العامل مواطنًا أم وافدًا – فإن تكلفة العمالة الوافدة سوف تكون أكثر من العمالة المواطنة ، مما يجعل أصحاب العمل فى القطاع الأهلى يقبلون بدرجة أكبر على العمالة المواطنة .

ثالثًا – تفعيل برامج التدريب المهنى :

على الرغم من أن المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى تقوم بدور كبير فى التأهيل المهنى للشباب السعودى ، إلا أنه بالإضافة لما تقوم به فلا بد من مراعاة الأمور التالية :

١- تخصيص جزء من برامج التدريب يتم تنفيذه فى مواقع العمل .

٢- دعم المؤسسات التعليمية والتدريبية بالكفاءات المؤهلة فى رسم الخطط وفقًا للأساليب العلمية .

٣- سن الأنظمة المناسبة لحمل أرباب العمل على المساهمة فى تحمل تكلفة برامج التدريب ، وتحديد مساهمة مالية ، على المؤسسات التى توظف عمالة أجنبية ، فى برامج التدريب .

٤- تكثيف برامج التدريب المهنى ، ورفع كفاءتها لسد احتياجات السوق المحلى من العمالة المدربة .

٥- حث القطاع الأهلى على زيادة المساهمة فى التخطيط والتصميم والتنفيذ لبرامج التأهيل والتدريب المهنى ، وزيادة عدد المتدربين لدى مؤسسات القطاع الأهلى .

٦- توسيع جهود الغرف التجارية الصناعية ودورها فى التدريب والتوعية الإعلامية وفق احتياجات القطاع الأهلى .

٧- سن بعض التشريعات الملزمة للقطاع الأهلى بتوظيف السعوديين ، والذين تم تأهيلهم وتدريبهم مهنيًا ، وذلك ضمن ضوابط تخدم مصلحة أرباب العمل ، والباحثين عن العمل على حدٍ سواء .

٨- إعادة النظر فى برامج الجامعات والمعاهد والكليات ومخرجاتها ، والعمل على المواءمة قدر الإمكان بين سوق العمل ومتطلباته ومخرجات هذه المؤسسات ؛ حتى

لا يتم القذف بقوى عمل لا تتماشى وحاجة السوق ، مما يسهم بطريقة غير واعية فى زيادة حجم البطالة .

رابعًا – الالتزام بخطط التنمية وتنفيذ بنودها :

التأكيد على ضرورة تنفيذ بنود الخطط الخمسية ، وخصوصًا الخطة الخمسية الحالية (السادسة) ، والتى تنص على تنظيم سوق العمل وسياسات تنمية الموارد البشرية ، وإحلال العمالة السعودية محل العمالة الوافدة . وقد أكدت الخطة السادسة بوضوح أن إحلال المواطن السعودى محل الوافد هدف إستراتيجى للخطة لا بد من العمل على تحقيقه وتسخير كل الوسائل والإمكانات لذلك .

خامسًا – الحد من الاستقدام قدر الإمكان :

تشير الإحصاءات المتاحة – كما أشير سابقًا – إلى أن نسبة الوافدين تصل إلى حوالى (٤٠٪) من مجمل عدد السكان . كما أن الزيادة فى العمالة فى القطاع الأهلى ترجع بزيادة كبيرة جدًا لصالح العمالة الوافدة . ولذا فإن الحد من الاستقدام وترشيده قدر الإمكان يصب فى المصلحة الوطنية ، ويهيئ الفرص الوظيفية للأعداد المتزايدة من طالبى العمل من السعوديين سنويًا . ويمكن الحد من الاستقدام وتواجد الوافدين من خلال ما يلى :

١– رفع كلفة استقدام العمالة الوافدة على مستخدميها عن طريق عدد من الأدوات مثل :

أ– زيادة الرسوم المقررة على التأشيرات والإقامة وما فى حكمها .

ب– فرض رسوم بيئية على بعض المنشآت الصناعية حسب أعداد العمالة المواطنة والوافدة .

جـ– فرض رسوم دخل ثابتة سنويًا على المؤسسات التى تقوم بتوظيف العمالة الوافدة .

د– زيادة تكاليف استهلاك الطاقة والماء على مؤسسات القطاع الأهلى حسب نسبة العمالة الوافدة بها .

هـ– فرض ضمانات مصرفية فى تأشيرات العمل الجماعية تغطى تذكرة سفر كل واحد منهم ، يتم استرجاع قيمتها حين يتم تسفيرهم .

و– فرض رسوم شهرية على كل عامل وافد على المؤسسة حتى يتم التخلص منه .

ز- إيجاد صيغة مناسبة لتحميل العمالة الوافدة بعض تكاليف إقامتها .

ح- إلزام أصحاب الأعمال والكفلاء بكفالة من يستقدمون صحياً واستحداث نظام للتأمين الصحى .

ط- إيجاد صيغة مناسبة لإلزام العمالة الوافدة بالمساهمة فى الإنفاق على الخدمات العامة .

ي- دراسة بعض الإجراءات للادخار الإجبارى فى البنوك المحلية .

ك- زيادة الرسوم المقررة لإنشاء مكاتب استيراد القوى العاملة .

ل- فرض رسوم سنوية على كل فرد من أفراد العائلة الوافدة ، وتقنين هجرة العائلات عند أى مرحلة من مراحلها (هجرة العمالة ، هجرة بقية أفراد العائلة ، ودخول أفراد العائلة لسوق العمل) .

م- فرض رسوم ترخيص مرتفعة على سائقى سيارات الأجرة .

ن- فرض رسوم تصاعدية على نقل الكفالات لجميع الفئات ، خاصة الفئات التى لا تحمل مؤهلات .

٢- توعية المواطنين وأصحاب الأعمال بالآثار الاقتصادية والاجتماعية والأمنية المترتبة على التوسع فى الاستقدام ، وقصره على الحاجات الملحة ، والتوعية أيضًا بأنظمة الاستقدام والإقامة وتوظيف المواطنين ، وكافة الإجراءات والسياسات التى تنفذها الدولة .

٣- الاستمرار فى سياسات تعقب المخالفين لنظام الإقامة وإجراءات نقل الكفالة ومكافحة التستر .

٤- تطبيق نظام التبصيم الإلكترونى على المرحَّلين فى قضايا جنائية ، أو مخالفة لأنظمة البلاد ؛ لضمان عدم عودتهم .

٥- ربط العقود والمشاريع وعمليات الاستثمار المنفذة من قبل القطاع الأهلى بالنسب المقررة لتوظيف السعوديين ، وعمل الحوافز الممكنة لتحقيق ذلك .

٦- فرض قيود على منح التأشيرة والإقامة ، والحد من الاستثناءات فى تطبيق أنظمة التوظيف والاستقدام .

٧- تحديد سقف لعدد العاملين من أى جنسية ، وفى أى مستوى من التأهيل والخبرة .

٨- تحديد نسبة العمالة فى بعض القطاعات الاقتصادية مثل : النقل والمواصلات ، المال والتأمين والعقارات ، الصناعة ، المطاعم والفنادق ، تجارة الجملة والتجزئة ، المقاولات ، مع نسبة غرامة حسب النقص فى عدد السعوديين . وحصر فئات محدودة من الوظائف والمهن التى يجب توطينها ، وحظر الاستقدام عليها ، أو منح تراخيص لممارستها من قبل الأجانب . وكذلك وضع قواعد لترشيد الاستعانة بالعمالة الوافدة مثل : شروط فى الترخيص للصناعات الجديدة ، مساهمة فى صندوق يتم إنشاؤه للتدريب ، تصنيف للمنشآت حسب عدد الذين يمكن استقدامهم .

٩- تحمل الدولة رواتب وعلاوات خريجى برامج التعليم المهنى الذين يلتحقون بالقطاع الأهلى لمدة معينة يتم تقليصها تدريجيًا .

١٠- تشجيع القطاعات الإنتاجية ، وقيام المؤسسات الكبيرة التى تأخذ صفة الشركات المساهمة فى قطاع التشييد والبناء وقطاع الصناعة وقطاع الخدمات ؛ لتحقيق إنتاجية ونسبة ربح عالية تمكن من خلق فرص عمل للعمالة المواطنة وبأجر معقول ومقبول .

سادسًا - إنشاء بنك معلومات وطني لسوق العمل :

بالرغم من أن العالم يعيش عصر الانفجار المعلوماتى ، الذى يؤكد أنه لا يمكن وضع أى خطة سليمة فى ظل المعلومة المطلوبة ، إلا أن أبرز عوائق الحصول على فرصة عمل حاليًا هو عدم المواءمة بين العرض والطلب ؛ وذلك بسبب غياب البيانات والمعلومات الدقيقة عن فرص العمل المتاحة ، فوجود قواعد للبيانات وبنك للمعلومات يساعد فى أمور كثيرة أبرزها :

١- توفير البيانات بشكل دورى لمساعدة الباحثين عن العمل فى التعرف على الفرص المعروضة ، ومتطلبات إشغالها وأجورها ومواقعها .

٢- توفير قواعد معلومات إحصائية حقيقية عن المتغيرات الديموغرافية والاقتصادية ، والمؤشرات المهمة للتخطيط .

٣- دعم الأجهزة المعنية بجميع معلومات سوق العمل وتطويرها .

٤- تجديد وتحديث البيانات المرتبطة بحجم قوة العمل ، وقوى العرض والطلب فى سوق العمل ومتابعة المستجدات .

سابعًا - تفعيل الأداء :

معلوم أن العمل على تفعيل دور كل الأجهزة المعنية بالتعليم والتدريب والعمل وقواه من خلال التنسيق والتكامل لتحقيق الأهداف المنشودة ، يعد من أبرز الوسائل فى تحقيق فعالية عالية فى الأداء . ويمكن تفعيل زيادة أداء أو إسهام العمالة المواطنة فى قوى العمل من خلال ما يلى :

١- تكثيف دور الأجهزة المختصة بالتخطيط للقوى العاملة فى تنمية القوى العاملة المواطنة ، والتركيز على مشاركة كل الجهات الرسمية والأهلية ذات العلاقة فى التخطيط والتنفيذ لبرامج تنمية القوى العاملة ، مع وضع خطط قصيرة المدى وبعيدة المدى للإحلال التدريجى ، ورفع مستوى أداء العامل الوطنى .

٢- تطوير إدارات التوظيف ، وتفعيل دورها فى التوظيف والإحلال ورفع كفاءاتها لضمان تدفق المعلومات الخاصة بالتشغيل بتقنية عالية ، وبلغة موحدة ونظام جيد للاتصال .

٣- التنسيق بين أجهزة التعليم (التعليم العام ، بنين وبنات ، التعليم الفنى والتقنى ، التعليم العالى ، وغيرها ..) فى مجال التخطيط والتنفيذ للسياسات التعليمية ، والحد من الرسوب والتسرب فى التعليم العام ، وإيجاد برامج فعالة للتوجيه والإرشاد الدراسى والمهنى ، ودعم الإمكانات التدريبية والتأهيلية المتاحة فى مؤسسة التعليم الفنى والتدريب المهنى .

٤- المراقبة المكثفة والمتصلة على مدى تنفيذ الإجراءات والنظم الخاصة بتشغيل العمالة .

ثامنًا - توسيع خيارات العمل أمام المرأة :

ويتم ذلك من خلال العديد من الوسائل التى تعمل على زيادة إسهام المواطنة فى قوى العمل الوطنية ، وتحد من البطالة المنتشرة والمتزايدة فى صفوف النساء ، والتى أبرزها :

١- إيجاد صيغ مبتكرة وجديدة لممارسة المرأة للعمل فى مجال الإدارة ، التجارة ، الصناعة وغيرها .

٢- قصر التصريح لمحلات الأزياء والخياطة وصالونات الشعر والتجميل على النساء في الوقت الراهن ، أو مرحليًا على الأقل .

٣- التوسع في برامج التأهيل الفني والتدريب المهني للإناث من قبل المؤسسة العامة للتعليم الفني ، والرئاسة العامة لتعليم البنات ، ومؤسسات القطاع الأهلي .

٤- دعم البرامج التوعوية بأهمية عمل المرأة (فهي نصف المجتمع) وأنه شرف لها، وضرورة إسهاماتها في برامج التنمية ، والتصدي للنظرة السلبية لدور المرأة وعملها ، ومدى إسهامها في خدمة مجتمعها ، لإفساح المجال للأعداد المتزايدة منهن في الدخول إلى سوق العمل .

الخاتمة :

لكثافة البشرية الوافدة وما سبق إيضاحه حول الآثار والأبعاد المترتبة عليها ، يلزمنا بالوقوف وقفة صادقة لتعديل مسار عمليات الإحجام عن توظيف قوى العمل المواطنة ؛ لأن التلكؤ في إحلال السعوديين محل الوافدين هو أحد نذر الخطر التي تفرض المصلحة الوطنية التعامل معها بجدية وموضوعية .

ومعلوم أن القطاع الأهلي يلعب دورًا أساسيًا في معظم دول العالم في دفع عجلة التنمية وتحقيق الرفاهية في المجتمع . ويختلف هذا الدور تبعًا للنظام السياسي والاقتصادي القائم . ويحظى القطاع الأهلي في المملكة العربية السعودية بدعم مباشر ومستمر من الدولة ، الأمر الذي يهدف إلى دفع عجلة التنمية عن طريق تشجيع الاستثمار المحلي ، واستثمار رؤوس الأموال ، ورفع كفاءة المواطن السعودي . وبالرغم من ذلك الدعم والتشجيع الذي يلقاه القطاع الأهلي في المملكة العربية السعودية فإنه لم يقم بما هو مناط به على أكمل وجه . فعلى الرغم من أن معدلات نمو القطاع الأهلي تزداد عامًا بعد عام ، إلا أن نسبة ذلك النمو لا تتناسب مع حجم العمالة المواطنة الموجودة فيه . وبعبارة أخرى ، فإن ذلك النمو والازدهار الذي يشهده القطاع الأهلي لم يقم على أكتاف أبناء هذا البلد ، حيث لم يفسح المجال أمام العمالة المواطنة للمشاركة فيه بما يكفي .

وكما هو معروف فهنالك العديد من الضوابط التى تلزم القطاع الأهلى بزيادة نسبة العمالة المواطنة عامًا بعد آخر ، ولكن ما هو ملموس فى الواقع هو عدم التزام مؤسسات وشركات القطاع الأهلى بهذه الضوابط ، وخلق العديد من التبريرات لعدم إنفاذ هذه التعليمات . فمن غير المعقول - على سبيل المثال - أن يشغّل قطاع البنوك أموال المواطنين بدون فوائد أو رسوم مفروضة عليه ، ومع ذلك تظل مساهمات القطاع البنكى محدودة فى توظيف السعوديين .

وخلاصة القول أنه ليس لدينا بطالة بالمفهوم الفعلى لهذا المصطلح والذى يعنى فى أبسط صوره عدم وجود فرص وظيفية ، فكيف يكون ذلك ولدينا حوالى ستة ملايين وظيفة يشغلها غير سعوديين ؟ إن الموجود لدينا هو إشكالية إحلال عمالة مواطنة مكان عمالة وافدة . فلو تم توفير ربع هذا العدد من الوظائف للسعوديين بالتدرج خلال السنوات القادمة ، فمن الواضح أنه لن يكون هناك حديث عن البطالة فى صفوف السعوديين حاليًا ، ولا فى المستقبل المنظور .

ويعتقد الكاتب أن هذا البحث - على عموميته - قد ركَّز على أبرز الآثار المرتبطة بزيادة العمالة الوافدة ، واقترح بعض الحلول للحد من العمالة الوافدة وزيادة إسهام وإحلال العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى . ورغم ذلك فإن الكاتب يرى ضرورة إجراء دراسات متعمقة أكثر للوقوف على بعض الإجراءات والسياسات المحددة ، وأثرها على حركة توظيف العمالة المواطنة سلبًا أم إيجابًا . مثال ذلك مدى كفاية برامج التدريب التعاونى ، وإجراءات الاستقدام ، ومكافحة التستر فى الحد من تزايد أعداد العمالة الوافدة . فمثل هذه الدراسات المتعمقة والمحددة تبرز مدى فعالية وكفاية النظام أو الإجراء المتبع ، وتكون أكثر منفعةً وخدمةً لصناعة القرار .

المراجــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - الجوير ، إبراهيم بن مبارك (١٩٨٦م) . **"الهجرة والعمالة الوافدة وآثارها الاجتماعية والثقافية على المدينة العربية"** ، بحث مقدم للمؤتمر الثامن لمنظمة المدن العربية المنعقد في الرياض في الفترة ما بين ١٢-١٦ رجب ١٤٠٦هـ .

٢ - الخليفة ، عبد الله بن حسين (١٤١١هـ) . **"أثر العوامل الاجتماعية في توزيع السكان على أحياء مدينة الرياض : دراسة ميدانية"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٣ - الخليفة ، عبد الله حسين (١٤١٣هـ) . **"المحددات الاجتماعية لتوزيع الجريمة على أحياء مدينة الرياض"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٤ - الدار التربوية للدراسات والاستشارات (١٤١١هـ) . **"البطالة بين خريجي التعليم الثانوي والجامعي في منطقة الرياض التعليمية"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٥ - الزامل ، عبد الرحمن (١٤٢٠هـ) . **"بعض تجارب القطاع الأهلي في توظيف وتدريب الأيدي العاملة المواطنة (تجربة مجموعة الزامل)"** ، محاضرة ألقيت في المنتدى العلمي الثاني ضمن فعاليات يوم الخريج والوظيفة ، الرياض : معهد الإدارة العامة - ١٨/١/١٤٢٠هـ .

٦ - العبيدي ، إبراهيم وعبد الإله بن سعيد (١٤١٥هـ) . **"اتجاهات طلاب الجامعات والمعاهد نحو العمل في المدن والقرى السعودية والعلاقة بين مناطق الاستقطاب وخصائص الجريمة"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٧ - الغرفة التجارية بالرياض (١٤١٢هـ) . "الاقتصاد السعودي أمام خيارات ثلاثة" ، **تجارة الرياض** ، ٣٤٦ : ٢٠ .

٨ - الغيث ، محمد عبدالله ، ومنصور عبدالعزيز المعشوق (١٤١٣هـ) . **"عرض موجز لنتائج بحث العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي"** ، بحث مقدم لندوة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي : الواقع / التطلعات / المعوقات / التوصيات والتي عقدت بمعهد الإدارة العامة بالرياض خلال الفترة من ٢٢-٢٣/٨/١٤١٣هـ .

٩ - الغيث ، محمد عبدالله ، ومنصور عبدالعزيز المعشوق (١٤١٧هـ) . **"توظيف العمالة المواطنة في القطاع الخاص ، المعوقات ومداخل الحلول"** ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

١٠ - السدحان ، عبد الرحمن محمد (١٤١٠هـ) . "هل العمالة المحلية سلعة بائرة" ، **مجلة الخدمة المدنية** ، الرياض ، ١٣٢ : ٧ .

١١ - **جريدة الشرق الأوسط** ، عدد ٧٢٦٧ ، ١ رجب ١٤١٩هـ ، الرياض ، الصفحة الأولى .

١٢ – المرزوقي حمد ، والثقفي سلطان (١٤١٦هـ) . **"العمالة الوافدة وقضايا الإحلال (السعودة)"** ورقة مقدمة من وزارة الداخلية إلى ندوة توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص ، المنعقدة في الرياض في الفترة من ١٠-١٤١٦/٧/١٣هـ ، مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

١٣ – الموسى ، علي (١٩٨٥م) . **"السياسات السكانية في أقطار الخليج والجزيرة العربية المنتجة للنفط"** ، المنامة : ملتقى الخليج للتنمية .

١٤ – النفيعي ، عبد الله مصلح (١٤١٦هـ) . **"تشغيل العمالة الوطنية في سوق عمل متغير"** ، ورقة مقدمة إلى ندوة توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص ، المنعقدة في الرياض في الفترة من ١٠-١٤١٦/٧/١٣هـ ، وزارة التخطيط .

١٥ – النفيعي ، عبد الالة مصلح (١٩٩٣م) . **"إحلال العمالة المواطنة في القطاع الخاص : دور ورؤية مجلس القوى العاملة (الأمانة العامة)"** ، بحث مقدم إلى ندوة العمالة المواطنة في القطاع الأهلي السعودي ، الرياض ٨١-٩٥ .

١٦ – الوليعي ، عبد الله ، ناصر (١٤١٣هـ) . **"السرقة في مدينة الرياض ، دراسة تحليلية وميدانية في جغرافية الجريمة"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

١٧ – شرف الدين الملك (١٩٩٣م) . **"ظاهرة السرقات بالمملكة العربية السعودية : أبعادها وخصائصها"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة بوزارة الداخلية .

١٨ – مبارك ، عبد الحكيم ، وتاج الدين السواس (١٤١٤هـ) . **"أسباب هروب العاملات المنزلية من وجهة نظر الكفلاء والعاملات (دراسة ميدانية)"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

١٩ – مجلس القوى العاملة في المملكة العربية السعودية (١٩٨٧م) ، الرياض .

٢٠ – مجلس القوى العاملة في المملكة العربية السعودية (١٤١٧هـ) . **"إستراتيجية تنمية القوى البشرية بالمملكة العربية السعودية ، المرتكزات الأساسية ، الأهداف ، موجهات العمل"** .

٢١ – مجلس القوى العاملة في المملكة العربية السعودية (١٤١٧هـ) . **"أوضاع القوى العاملة في المملكة ١٤١٧هـ"** .

٢٢ – مجلس القوى العاملة في المملكة العربية السعودية (١٤١٨هـ) . **"بيانات عن العمالة في القطاعين العام والأهلي"** .

٢٣ – مجلس القوى العاملة في المملكة العربية السعودية (١٤١٦) . **"توظيف العمالة الوطنية في القطاع الأهلي وترشيد الاستقدام في المملكة"** ورقة مقدمة إلى ندوة توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص المنعقدة في الرياض في الفترة من ١٠-١٤١٦/٧/١٣هـ .

٢٤ – مجلس القوى العاملة في المملكة العربية السعودية (١٤١٠هـ) . **"دراسة مشكلات ضعف استخدام العمالة المواطنة في القطاع الخاص"** .

٢٥ – مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية (١٤١٩هـ) . **"اللقاء السنوى الثالث لجائزة صاحب السمو الملكى الأمير نايف بن عبد العزيز للسعودة"** .

٢٦ – مركز أبحاث مكافحة الجريمة ومجلس القوى العاملة (١٤١٨هـ) . **"دراسة حول البطالة وأثرها على ارتفاع معدلات الجريمة فى المملكة العربية السعودية"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٢٧ – مركز أبحاث مكافحة الجريمة (١٤١٨هـ) . **"البيانات الإحصائية لحركة الجريمة حسب المهنة ، للأعوام ١٤٠٨–١٤١٧هـ"** ، الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة .

٢٨ – مؤسسة النقد العربى السعودى (١٤١٨هـ) . **الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء** ، الرياض .

٢٩ – وزارة التخطيط (١٩٩٢م) . **"النتائج التفصيلية للتعداد العام للسكان والمساكن فى المملكة العربية السعودية ١٤١٣هـ – ١٩٩٢م"** ، الرياض : مصلحة الإحصاءات العامة .

٣٠ – وزارة التخطيط (١٩٩٣م) . **"توجهات خطة التنمية الخامسة"** . ندوة العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى السعودى : ٥٩–٨٠ .

٣١ – وزارة التخطيط (١٤١٠هـ) . **"خطة التنمية الخامسة للفترة من ١٤١٠–١٤١٥هـ"** ، الرياض : مطابع وزارة التخطيط .

٣٢ – وزارة التخطيط (١٤١٦هـ) . **"خطة التنمية السادسة للفترة من ١٤١٥–١٤٢٠هـ"** ، الرياض : مطابع وزارة التخطيط .

٣٣ – وزارة المعارف (١٤٢٠هـ) . **"إحصاءات المتسربين من التعليم العام"** ، الرياض : إدارة البحوث .

ثانيًا – المراجع الأجنبية :

1 - Alexander, L. B. (1987). "Unemployment Compensation and Workers' Compensation Programs", **Encyclopedia of Social Work (18th Edition),** National Association of Social Workers, pp. 788 - 792.

2 - Briar, K. H. (1987). "Unemployment And underemployment", **Encyclopedia of Social Work (18th Edition),** National Association of Social Workers, pp. 778 - 787.

3 - King, D. (1995). **Actively Seeking? The Politics of unemployment and Walfare Policy in the United States and Great Britain,** Chicago : University of Chicago.

4 - Rodway, M. R. (1986). Systems Theory. In F.J. Turner (Ed.). **Social Work Treatment,** New York: The Free Press,

5 - Snower, D. J., and Dehesa, G., (1997). **Unemployment Policy : Government Options for the labour Market,** Cambridge : Cambridge University Press.

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العـــــدد الثـــــالث
● رجـــــب ١٤٢١ هـــــ
● أكـــــتـــــوبر ٢٠٠٠ م

إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. درويش عبدالرحمن يوسف *

المقدمة :

يشكل العنصر البشرى أهم مورد من موارد أية منظمة سواء أكانت خاصة أم حكومية ، كبيرة أم صغيرة ، إنتاجية أم خدمية ، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة على كفاءة هذا المورد . وبالتالى ، تحرص إدارة أية منظمة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى . ولكى يتم الاستفادة من هذا المورد ، استلزم الأمر التقويم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها ، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها . وحتى تحقق عملية تقويم الأداء الوظيفى الأهداف المحددة لها ، تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة فى هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء . لذلك حظى موضوع تقويم الأداء الوظيفى – ولاسيما موضوعى العدالة والموضوعية – باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وخصوصاً الغربيين كنتيجة حتمية لإدراك أهمية تقويم الأداء الوظيفى سواء بالنسبة للأفراد العاملين أو بالنسبة للمنظمات التى يعملون بها (Landy, et al. 1978) . وقد تناول عدد من الكتاب والباحثين العرب موضوع تقويم الأداء الوظيفى وإن كان يغلب على الدراسات العربية الطابع النظرى . ونظراً لأهمية موضوع تقويم الأداء الوظيفى ولقلة الدراسات التطبيقية (الميدانية) فى الوطن العربى بشكل عام وفى دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل خاص ، جاء هذا البحث ليلقى

* أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين ، دولة الإمارات العربية المتحدة .

الضوء على مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى موضوعية وعدالة هذا النظام ، وإلى أى مدى يختلف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى موضوعية وعدالة النظام باختلاف مجموعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية ؛ بغية التنبيه إلى أهمية أخذ هذه المتغيرات فى الحسبان عند إعداد وتصميم وتنفيذ نظام تقويم الأداء ، الأمر الذى من شأنه أن يسهم فى تحسين مستوى فاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى ، وبالتالى تحقق عملية تقويم الأداء الوظيفى الأهداف المحددة لها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية ، حيث إن نجاح أى نظام لتقويم الأداء الوظيفى لا يعتمد على دقة وموضوعية النموذج المستخدم فى إجراء التقويم فحسب ، بل أيضًا على ثقة العاملين فى عملية التقويم نفسها (Lawler, 1967) .

لمحة عن تقويم الأداء الوظيفى فى دولة الإمارات العربية المتحدة :

يختلف نظام تقويم الأداء الوظيفى فى مؤسسات القطاع الخاص من مؤسسة إلى أخرى سواء من حيث طريقة التقويم المستخدمة ، أو من حيث عدد مرات التقويم ، أو من حيث النماذج المستخدمة . كذلك الحال بالنسبة لنظام تقويم الأداء الوظيفى فى الدوائر التابعة للحكومات المحلية ، أما بالنسبة لنظام تقويم الأداء الوظيفى فى الوزارات الاتحادية فيحكمه قانون الخدمة المدنية رقم (٨) لسنة ١٩٧٣م الذى تناول فى الفصل الثالث منه وفى مواده الست عملية تقويم الأداء الوظيفى فى الوزارات الاتحادية . فقد أوضحت المادة (٢٢) من القانون المذكور أنه يتم كتابة تقارير سنوية عن شاغلى الوظائف فى الحلقتين الثانية والثالثة فى شهر يناير من كل عام عن العام الميلادى السابق باستخدام نماذج تعدها دائرة شئون الموظفين الاتحادية . وبينت المادة (٢٣) أن الرئيس المباشر هو الذى يقوم بإعداد التقارير السنوية ، ويبدى الرئيس الأعلى ملاحظاته على التقرير الذى يعتمد من وكيل الوزارة المختص ، وتكون تقارير الكفاية «ضعيف أو مقبول أو جيد أو ممتاز» . وبينت المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية أن الموظف الحاصل على تقدير «ضعيف» يخطر بأوجه الضعف فى مستوى أدائه ، ويحق له التظلم خلال ثلاثين يومًا من تاريخ إعلانه بنتيجة التقرير ، ويجب الفصل فى التظلم

خلال شهر من تاريخ تقديمه . وأوضحت المادة (٢٦) أن الموظف الذى يحصل على تقدير ضعيف يحرم من العلاوة الدورية ، وبينت المادة (٢٧) أن الموظف الذى يقدم عنه تقريران متواليان بتقدير «ضعيف» يعرض على مجلس الخدمة المدنية لاتخاذ القرار المناسب بشأنه .

مشكلة البحث وأهدافه :

تعتبر عملية تقويم الأداء الوظيفى من العمليات الإدارية الهامة ؛ نظراً لكونها الأساس للكثير من القرارات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة فى أية منظمة . إلا أنه رغم أهمية هذه العملية فإن الكثير من المنظمات فى الدول النامية وحتى فى الدول المتقدمة وخصوصاً المنظمات الحكومية – لا توليها الاهتمام الكافى ؛ نتيجة لعدم إدراك متخذى القرارات أهمية هذه العملية وانعكاساتها على سلوكيات واتجاهات العاملين . ونتيجة لعدم الاهتمام اتسمت عملية تقويم الأداء الوظيفى فى الكثير من المنظمات بعدم الموضوعية ، سواء من حيث المعايير المستخدمة أو من حيث إجراءات التقويم . من هذا المنطلق انصبّ اهتمام الباحثين على دراسة موضوعية وعدالة عملية تقويم الأداء . إن المحور الأساسى فى عملية تقويم الأداء هم الأفراد العاملون الخاضعون لعملية التقويم ، وبالتالى فإنه من الأهمية بمكان التعرف على آراء هؤلاء حول جدوى نظام تقويم الأداء ومدى موضوعيته وعدالته . لذلك يحاول البحث الحالى التعرف على مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة النظام ، وذلك من خلال الحصول على إجابات علمية عن التساؤلات التالية :

(١) ما مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمات محل الدراسة فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ؟

(٢) ما مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمات محل الدراسة ؟

(٣) ما مدى اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى موضوعية وعدالة نظام تقويم

الأداء باختلاف خصائصهم الفردية مثل : العمر ، ومستوى الوظيفة ، ومستوى التعليم ، والخبرة العملية فى الوظيفة ، والجنسية ، ومدة العمل فى المنظمة الحالية ، ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى ، والخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة ، ونوع القطاع ، وحجم المنظمة وعمرها .

الإطار النظرى والدراسات السابقة :

الإطار النظرى :

عرف بعض الباحثين عملية تقويم الأداء بأنها عملية نظامية لتطوير معايير الأداء للمهام الوظيفية ونقل هذه المعايير إلى العاملين وتقويم أداء العاملين وفقًا لهذه المعايير ونقل النتائج إلى العاملين (Myers and Pearle, 1991) .

وتتوقف فعالية عملية تقويم الأداء على إدراك الرؤساء والمرؤوسين معًا لأغراض ووظائف التقويم ، وعلى وجود اعتقاد مشترك بأن هذه العملية ذات فائدة لهم ، وعلى أساس فردى ، وبالتالى فإن نظام التقويم الفعال هو ذلك النظام الذى يرضى جميع الأطراف المشتركة فى عملية التقويم (Lawler, et al. 1984) .

فيرى Landy, et al. (1978) أن دقة وعدالة تقويم الأداء ترتبط بمعدل تكرار عملية التقويم وبتحديد الأهداف ومعرفة المشرف بأداء وواجبات المرؤوسين . وقدمت دراسة Lawler (1967) نموذجًا للمتغيرات التى قد تؤثر فى مصداقية عملية تقويم الأداء . فى هذا النموذج يلعب المتغير المسمى بالاتجاهات نحو العدالة والثقة فى نظام تقويم الأداء دورًا أساسيًا فى تحديد مصداقية عملية تقويم الأداء . ولقد ركزت دراسة Lawler (1967) على أن النجاح النهائى لنظام تقويم الأداء يتوقف على مدى ثقة الشخص الخاضع لعملية التقويم فى عملية التقويم .

وتطرقت نظريات Locke and Bryan (1969) إلى عنصر الثقة ، حيث أوضحت ضرورة قبول الفرد للأهداف قبل أن تفرض هذه الأهداف أية رقابة على السلوك . ويرى هاشم (١٩٩٦) أن التقويم السليم والعادل للأداء يتوقف على مجموعة من المقومات ، منها : إشراك العاملين فى عملية تقويم الأداء من خلال إعطائهم حق ذكر الأعمال

الهامة التى قاموا بها خلال فترة التقرير ، وكفالة حق الموظف فى مناقشة الرئيس فى التقرير الموضوع عن أدائه ، وكفالة حق الموظف فى التظلم من تقويم الأداء الموضوع عنه ، وعرض التقرير الذى وضعته سلطة ما على سلطة أعلى ، وتدريب الرؤساء والقائمين بتقويم الأداء ، ووجود معايير واضحة ودقيقة للأداء .

ويرتبط بموضوع عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى ما يسمى بالعدالة الإجرائية التى ترتبط بالوسائل المستخدمة فى تحقيق المخرجات ، وما يسمى بالعدالة التوزيعية التى ترتبط بالمخرجات نفسها أو محتويات العدالة . (Tang and Sarsfield, 1996 : 25)

وتتنبأ العدالة التوزيعية بالرضا عن المخرجات ، بينما تؤثر العدالة الإجرائية على تقويم المنظمة وسلطاتها (على سبيل المثال الثقة فى المشرفين ، الالتزام التنظيمى) .

ويرى Sweeney and McFarlin (1993) أن العدالة التوزيعية تتنبأ بالتقويم على المستوى الشخصى (مثلاً الرضا عن الأجر) ، فى حين تؤثر العدالة الإجرائية على التقويم على المستوى التنظيمى (مثلاً الالتزام التنظيمى) .

الدراسات السابقة :

تناولت الكثير من الدراسات العربية موضوع تقويم الأداء الوظيفى من الناحيتين النظرية والتطبيقية . فقد ركز بعض هذه الدراسات على الجوانب النظرية لهذا الموضوع (هوانة ، ١٩٨٦) ، فى حين ركز بعضها الآخر على الجوانب التطبيقية للموضوع (البرعى وحبيب ، ١٩٨٧) . غير أن الدراسات الثلاث الوحيدة فى الوطن العربى – حسب علم الباحث – التى تعرضت لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء هى دراسات (جاب الله ، ١٩٩١) . إلا أن موضوع المتغيرات ذات العلاقة مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، وكذلك مع إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، لم يحظ باهتمام كبير رغم أهمية معرفة مثل هذه المتغيرات من أجل تحسين مستوى كفاءة وموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، وبالتالى تحقيق أهداف هذا النظام بمستوى عالٍ من الكفاءة .

عدالة ودقة وموضوعية نظام تقويم الأداء :

من الدراسات العربية القليلة التى تناولت هذا الموضوع دراسة (جاب الله ، ١٩٩١) ، فقد تناولت أثر عدد من المحددات على ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق فى المؤسسة ، وعلاقة تأثير هذه المحددات على ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء بالتقديرات الفعلية التى حصل عليها هؤلاء العاملون فى آخر تقويم للأداء ومدى رضاهم عن هذه التقديرات . وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق فى المؤسسة سوف تزداد كلما شعر هؤلاء العاملون بأن نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة يتصف بكل من العدالة الإجرائية والتوزيعية ، وأن تأثير متغيرات العدالة الإجرائية والتوزيعية على ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء سوف يكون مستقلاً عن تقديرات هؤلاء العاملين فى آخر تقويم للأداء ومستوى رضائهم عن هذه التقديرات . ومن الدراسات العربية أيضًا فى هذا المجال دراسة (زايد ، ١٩٩٥) التى تناولت العلاقة بين ثلاثة أساليب لمراقبة الأداء الوظيفى (المناقشات غير الرسمية ، والملاحظة ، والاجتماعات الرسمية) وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات ، وعدالة التعاملات ، وعدالة التوزيع) . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفى تؤثر على إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات والتعاملات ، فى حين لا تؤثر على إحساس العاملين بعدالة التوزيع . وتناولت دراسة (الدعيج وحمودة ، ١٩٩٨) قياس مدى انتشار أبعاد عدم موضوعية النظام الإشرافى فى المنظمة الكويتية وعلاقة الارتباط القائمة بين إدراك الأفراد لهذه الأبعاد ومجموعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية ، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات الارتباطية بين هذه الأبعاد وبعض الظواهر التنظيمية السلبية . من جهة أخرى ، تناول العديد من الكتاب والباحثين الغربيين موضوع محددات ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء الوظيفى . فمثلاً أوضحت دراسة Landy et al. (1978 : 751) زيادة الثقة فى عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق فى المؤسسة فى حالة : (١) إذا كان تقويم الأداء أكثر تكرارًا (٢) إذا كان الرئيس المباشر القائم بالتقويم على علم كاف بعمل المرؤوس (٣) وجود اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على معايير الأداء الجيد (٤) وجود خطة ذات أهداف وخطوات عملية للتغلب على نواحى الضعف فى أداء المرؤوس مستقبلاً (٥) إذا كان لدى المرؤوس

فرصة كافية للاعتراض على التقدير الذى حصل عليه فى التقويم دون أن يؤثر ذلك بشكل سلبى على علاقته برؤسائه فى العمل .

وقام أيضًا Dipboye and Pontbriand (1981) بدراسة محددات ثقة العاملين فى نظام تقويم الأداء الوظيفى ، وتوصلت دراستهما إلى أن رأى العامين فى نظام تقويم الأداء يكون إيجابيًا إذا كانت عوامل التقويم ذات علاقة بالعمل ، وفى حالة وجود فرصة لإبداء الرأى فى نتائج التقويم دون تخوف من أية عواقب سلبية ، وفى حالة وجود نقاش بين الرئيس والمرؤوسين حول الأهداف والخطط الكفيلة بعلاج أوجه القصور فى الأداء فى المستقبل .

كما قام أيضًا Domsch et al. (1986) بدراسة محددات ثقة العاملين فى نظام تقويم الأداء ، وتوصلت هذه الدراسة إلى زيادة ثقة العاملين ، فى نظام تقويم الأداء فى حالة وجود نظام رسمى لتقويم أداء العاملين وفى حالة تكرار عملية التقويم ، وفى حالة إمكانية استيعاب القائمين بالتقويم للجوانب المختلفة لوظائف الخاضعين للتقويم .

كذلك تناول Greenberg (1986) بالدراسة محددات ثقة العاملين فى نظام تقويم الأداء الوظيفى ، وتوصل إلى أن عاملين رئيسين يفسران (٩٤,٧٪) من التباين فى ثقة العاملين فى نظام تقويم الأداء . وهما : العامل الأول يتكون من خمسة عناصر تصف محددات العدالة الإجرائية ، والعامل الثانى يتكون من عنصرين يصفان محددات العدالة التوزيعية . وفى نفس السياق يرى (Tang and Sarsfield 1996) أن محددات عدالة تقويم الأداء تتمثل فى إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن شعورهم ، ووجود برنامج رسمى لتقويم الأداء ، ومعرفة الرئيس المباشر بأداء المرؤوس ، ووجود خطة تنفيذية لتحسين ضعف الأداء ، وأخيرًا تكرار عملية تقويم الأداء .

العلاقة بين إدراك موضوعية نظام تقويم الأداء والخصائص الفردية :

من الدراسات العربية القليلة فى هذا الموضوع دراسة (الدعيج ، وحمودة ، ١٩٩٨) التى سبقت الإشارة إليها ، حيث تناولت العلاقة بين عناصر عدم موضوعية النظام الإشرافى والمتغيرات الفردية فى دولة الكويت . وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين جنسية الموظف وإدراكه لعدم موضوعية النظام الإشرافى ، وكان الكويتيون

أكثر شعوراً بمتغيرات عدم الموضوعية من الموظفين غير الكويتيين . كذلك أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين كل من المؤهل العلمى والسن وإدراك الموظف لعدم الموضوعية فى نظام تقويم الأداء . وأشارت هذه النتائج أيضًا إلى عدم وجود علاقة بين النوع وإدراك عدم الموضوعية باستثناء العلاقة بين النوع وأحد أبعاد عدم الموضوعية ، وهو متغير الواسطة (المحسوبية) فى إفادة البعض ، وبدت الإناث أكثر إدراكًا لهذا البعد .

من الدراسات التى تمت فى البيئة العربية والتى تناولت هذا الموضوع أيضًا دراسة (زايد ، ١٩٩٥) التى تعرضت للعلاقة بين إدراك العاملين لعدالة الإجراءات الرسمية وعدالة التعاملات وبين خبرة العمل ومستوى التعليم والنوع ، باستخدام عينة من بيئة الإمارات العربية المتحدة . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن خبرة العمل ومستوى التعليم لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدراك العاملين لعدالة الإجراءات ، فى حين لم يكن للنوع أى علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدراك العاملين لهذا النوع من العدالة . من جانب آخر ، توصلت هذه الدراسة إلى أن خبرة العمل لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدراك العاملين لعدالة التعاملات ، فى حين لم يكن لمستوى التعليم والنوع علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدراك العاملين لهذا النوع من العدالة .

أما بالنسبة للدراسات الغربية التى تناولت هذا الموضوع ، فقد توصلت دراسة (Sweeney and Mcfarlin, 1997) إلى وجود ارتباط معنوى ولكنه ضعيف بين إدراك العدالة الإجرائية وكل من النوع والخبرة والمجموعة العرقية التى ينتمى إليها الفرد ، وبلغت معاملات الارتباط (١٢ر.) ، (١٧ر.) ، (١١ر.) على التوالى ، ووجود أيضًا علاقة مشابهة بين هذه المتغيرات وإدراك العدالة التوزيعية . وتوصلت دراسة (McFarlin and Sweeney, 1992) إلى وجود ارتباط بين السن وإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، وبلغت معاملات الارتباط (١٢ر.) ، (٢٠ر.) على التوالى .

العلاقة بين إدراك موضوعية نظام تقويم الأداء والخصائص التنظيمية :

بالنسبة للعلاقة بين إدراك عدم موضوعية تقويم الأداء والمتغيرات التنظيمية مثل : نوع المؤسسة (صناعية/خدمية) ، ونوع القطاع الذى تنتمى إليه المؤسسة

(حكومى/خاص) ، فقد أوضحت دراسة (الدعيج ، وحمودة ، ١٩٩٨) وجود علاقة قوية بين عناصر عدم الموضوعية وبين نوع القطاع . وقد أظهر الموظفون العاملون بالقطاع الحكومى شعوراً أكبر لمظاهر عدم الموضوعية مقارنة بزملائهم العاملين فى القطاع الخاص . من جانب آخر توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين نوع المنظمة ومتغيرات عدم الموضوعية . وتوصلت دراسة (زايد ، ١٩٩٥) إلى اختلاف إحساس العاملين بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات باختلاف نوع المنظمة . وأوضحت دراسة (Pearle, et al. 1994) أن إدراك عدم الموضوعية يظهر بشكل أوضح فى القطاع الحكومى مقارنة بالقطاع الخاص .

أهمية البحث :

بناء على مراجعة الدراسات السابقة يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات الهامة تتلخص فى الآتى :

* معظم الدراسات التى تعرضت لهذا الموضوع قد تمت فى بيئات غربية تختلف بشكل جذرى عن البيئة العربية عموماً والبيئة الإماراتية خصوصاً ، سواء من الناحية الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية ، الأمر الذى يجعل من الصعوبة بمكان تعميم نتائج هذه الدراسات فى البيئة العربية بشكل عام والبيئة الإماراتية بشكل خاص ، بالتالى تبرز الحاجة لدراسات خاصة بالبيئة الإماراتية فى هذا المجال ، ولا سيما أن المجتمع الإماراتى – كبيئة – يختلف فى كثير من جوانبه عن معظم البيئات التى تمت فيها دراسة هذا الموضوع . ويرجع تميز البعد البيئى هنا إلى خصائص المجتمع الإماراتى الذى يتسم بتعدد الثقافات ، وما يستتبع ذلك من تعدد القيم والاتجاهات والسلوك والطموحات ، وما يترتب عليه من اختلاف فى الممارسات الإدارية ، فقد أوضحت بعض الدراسات ، على سبيل المثال دراسة (Cascio and Bailey, 1995) اختلاف أغراض تقويم الأداء باختلاف الدول والثقافات . بالتالى قد ينعكس ذلك على مستوى إدراك الأفراد لدور نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومستوى إدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء .

* بالنسبة للدراسات العربية (سواء النظرية أو الميدانية) التى تناولت موضوع تقويم الأداء ، فقد تعرضت له من حيث المفهوم وأساليب التقويم ومجالات الاستفادة منه ومن يقوم به إلى غير ذلك من الجوانب التقليدية فى موضوع تقويم الأداء ، وقليل من الدراسات العربية تعرضت لموضوع عدالة وموضوعية تقويم الأداء (البرعي وحبيب ، ١٩٨٧) ، وبالتالى فإن هناك حاجة ملحة إلى القيام بالمزيد من هذه الدراسات فى البيئة العربية عامة والإماراتية خاصة .

* معظم الدراسات العربية التى تناولت موضوع دقة وعدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء تمت فى بيئات عربية أخرى غير البيئة الإماراتية ، وتختلف هذه البيئات عن البيئة الإماراتية بشكل أو بآخر رغم وحدة اللغة والدين ، وبالتالى قد ينعكس ذلك على مدى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسات فى البيئة الإماراتية . أما دراسة زايد (١٩٩٥) التى تمت على عينة من البيئة الإماراتية فإنها تناولت - كما ذكرنا سابقًا - موضوعًا يختلف تمامًا عن موضوع الدراسة الحالية ، واستخدمت تلك الدراسة مقياسًا يختلف تمامًا عما سيستخدم فى الدراسة الحالية . إضافة إلى أن الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على تحديد مدى اختلاف مستوى إدراك العاملين للدور الذى يلعبه نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، وكذلك مستوى إدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء باختلاف مجموعة من الخصائص الفردية والتنظيمية ، وهو ما لم يسبق تناوله بهذا الأسلوب فى البيئة الإماراتية على وجه الخصوص . كما أنها تركز على عدد أكبر من المتغيرات الفردية والتنظيمية ، حيث إن الدراسات السابقة تناولت عدداً محدوداً من هذه المتغيرات .

نموذج البحث :

يوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للعلاقة بين إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى موضوعية وعدالة النظام ، والخصائص الفردية والتنظيمية .

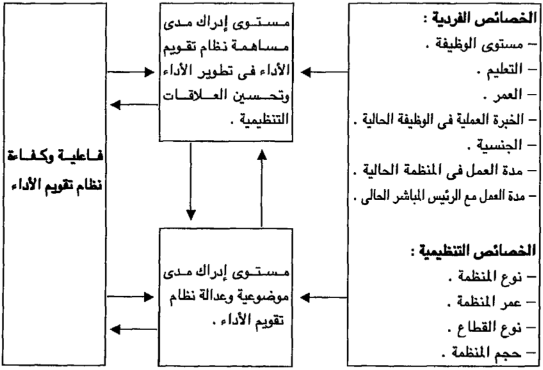
ويختلف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ولمدى موضوعية وعدالة النظام باختلاف

مستواهم الوظيفى والتعليمى وأعمارهم وخبرتهم العملية فى مجال الوظيفة الحالية وجنسياتهم ومدة عملهم فى المنظمة الحالية ومدة عملهم مع الرئيس المباشر الحالى ، وباختلاف نوع المنظمة التى يعملون بها وعمرها ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وحجمها .

كما تتوقف فعالية وكفاءة نظام تقويم الأداء على مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم الوظيفى وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، وعلى مستوى إدراكهم لمدى موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى . ويتأثر أيضًا مستوى إدراك العاملين للعناصر الآنفة الذكر بمدى فاعلية وكفاءة نظام تقويم الأداء .

الشكل رقم (١)

النموذج المقترح للعلاقة بين إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة النظام والخصائص الفردية والتنظيمية



فرضيات البحث :

يحاول هذا البحث اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :

"تدنى مستوى إدراك العاملين لأهمية نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمات محل الدراسة فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية".

الفرضية الثانية :

"تدنى مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمات محل الدراسة ".

الفرضية الثالثة :

أ - "لا يختلف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف خصائصهم الفردية مثل : العمر ومستوى الوظيفة والتعليم والخبرة العملية فى الوظيفة ومدة العمل فى المنظمة الحالية والجنسية ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى" .

ب - "لا يختلف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف الخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه المنظمة وعمرها وحجمها".

ج - "لا يختلف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء باختلاف خصائصهم الفردية مثل : العمر ومستوى الوظيفة والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية والتعليم والجنسية ومدة العمل فى المنظمة الحالية ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى" .

د - "لا يختلف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى باختلاف الخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها وحجمها" .

منهج البحث :

يتبع هذا البحث المنهج المكتبى المتمثل فى مراجعة الأدبيات فى موضوع البحث ، والمنهج التحليلى المتمثل فى تحليل البيانات التى تم الحصول عليها من مفردات عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

مجتمع وعينة البحث :

يمثل العاملون فى جميع المستويات الإدارية فى المنظمات الحكومية والمؤسسات الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة مجتمع البحث . وقام الباحث – بالاستعانة بذوى الخبرة – بإعداد قائمة من خمسين منظمة من المنظمات الأساسية ذات هيكل إدارى واضح فى خمس مناطق رئيسية فى دولة الإمارات العربية المتحدة . ونظراً لقلة الإمكانات المتاحة للباحث وانتشار هذه المنظمات على رقعة جغرافية واسعة ، تم سحب عينة عشوائية من هذه القائمة قوامها ثلاثين منظمة ، وقام مسئولو شئون العاملين فى هذه المنظمات بتزويد الباحث بقائمة بأسماء العاملين فى جميع المستويات الإدارية فى المنظمة . ثم قام الباحث بدوره باختيار عينة عشوائية من هذه القائمة تمثل ما يتراوح بين (٣٠٪) إلى (٤٠٪) من العاملين فى كل مستوى إدارى . وقد بلغ حجم العينة الإجمالى (٦٠٠) مفردة . وتم توزيع (٦٠٠) استمارة على مفردات عينة البحث بالاستعانة بطلبة مساق إدارة الموارد البشرية بعد أن تم تدريبهم على كيفية توزيع وجمع قوائم الاستقصاء ، وبعد فحص الاستمارات التى تم جمعها تبين أن (١٤٩) استمارة منها غير صالحة للتحليل الإحصائى نظراً لنقص بعض بياناتها ، فتم استبعادها ، وبالتالى بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائى (٤٥١) استمارة ، أى بلغ معدل الاستجابة (٧٥٪) . ويعمل (٧٨٪) من مفردات عينة البحث فى وظيفة أقل من وظيفة رئيس قسم ، و(٣٧٪) منهم من المواطنين و(٤٤٪) من العرب . ويبلغ عمر (٦٣٪) من مفردات عينة البحث (٣٠) سنة فأكثر ، و(٦٥٪) من مفردات عينة البحث لهم خبرة عملية فى مجال العمل الحالى تبلغ خمس سنوات فأكثر . كما أن حوالى (٦٤٪) من مفردات عينة البحث يعملون تحت إشراف الرئيس المباشر الحالى منذ (٣) سنوات أو أكثر . وحوالى (٦٧٪) من مفردات عينة البحث يعملون لدى المنظمة

الحالية منذ (٥) سنوات أو أكثر . ويعمل (٨٩٪) من مفردات العينة فى منظمات خدمية و(٥٦٪) منهم فى منظمـات مملوكـة للقطاع الحكومى ، وحـوالى (٧٣٪) منهم فى منظمات يبلغ عدد العاملين فيها (٢٠٠) فرد فأكثر ، وحوالى (٥٥٪) منهم فى منظمات يبلغ عمرها أكثر من (٢٥) سنة . يوضح الجدولان (١ - أ) و (١ - ب) الخصائص الفردية والتنظيمية لمفردات عينة البحث .

القياسات :

اشتملت استمارة الاستقصاء التى استخدمت لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث على القياسات التالية :

- **إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية :** لقياس إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية استخدم مقياس Dipboye and Pontbriand (1981) الذى يتكون من أربع عبارات وتتراوح الإجابة عن كل عبارة من هذه العبارات بين «لا أوافق بشدة» وتأخذ القيمة (١) و «أوافق بشدة» وتأخذ القيمة (٧) . ومن أمثلة العبارات الواردة فى هذا المقياس : "ساعد نظام تقويم الأداء المطبق فى المؤسسة رئيسى المباشر على فهم مشكلاتى" و "ساعدنى نظام تقويم الأداء على التعرف على أوجه القوة والضعف لدى" . وقد تم استخدام معامل (كرنباخ ألفا) لقياس معدل ثبات هذا المقياس ، وبلغ معامل (كرنباخ ألفا) لهذا المقياس فى هذه الدراسة (٨٧ر.) .

- **إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى :** استخدم مقياس Pearce and Porter (1986) لقياس إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى . ويتكون هذا المقياس أيضاً من أربع عبارات وتتراوح الإجابة عن كل عبارة من هذه العبارات بين "لا أوافق بشدة" وتأخذ القيمة (١) و "أوافق بشدة" وتأخذ القيمة (٧) . من أمثلة العبارات الواردة فى هذا المقياس : "أنا على معرفة بالمعايير التى تستخدم فى تقويم أدائى" و "يتفق معى رئيسى المباشر حول المعنى الحقيقى

للأداء الجيد فى عملى" . وقد تم استخدام معامل (كرنباخ ألفا) لقياس معدل ثبات هذا المقياس ، وبلغ معامل (كرنباخ ألفا) لهذا المقياس فى هذه الدراسة (٧٩ر.) . وكان هذا المعدل فى دراسة (Pearce and Porter 1986) قد بلغ (٨٦ر.) .

– **الخصائص الفردية** : شمل البحث الحالى مجموعة من الخصائص الفردية مثل : الجنسية ، مستوى الوظيفة ، العمر ، التعليم ، الخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ، مدة العمل فى المنظمة الحالية وأخيراً مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى .

– **الخصائص التنظيمية** : اشتمل البحث أيضًا على مجموعة من الخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة (صناعية/خدمية) ، ونوع القطاع الذى تنتمى إليه (حكومى/خاص) ، وحجمها (مقيساً بعدد العاملين) ، وعمرها .

المعالجة الإحصائية وكيفية تحليل البيانات :

استخدم فى هذه البحث عدد من الأساليب الإحصائية ، منها : الأسلوب الإحصائى الوصفى المتمثل فى التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص مفردات عينة البحث الأساسية ، كذلك استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادى لاختبار فرضيات البحث . وعند تحليل البيانات المتعلقة بمستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة النظام اعتبر فوق (٤) نقاط من سبع نقاط فوق الوسط ، وأقل من (٤) نقاط دون الوسط ، حيث إن نقطة الوسط هى (٤) نقاط .

الجدول رقم (١-أ)
الخصائص الفردية لمفردات عينة البحث

الوظيفة	العدد	%	الجنسية	العدد	%	الخبرة	العدد	%	مدة العمل في المؤسسة	العدد	%	العمر	العدد	%	التعليم	العدد	%	عدد سنوات العمل مع الرئيس المباشر	العدد	%
أقل من رئيس قسم	٣٥٢	٧٨	مواطنون	١٦٨	٣٧,٣	أقل من ٥ سنوات	١٩١	٤٢,٤	أقل من ٥ سنوات	١٥٠	٣٣,٣	أقل من ٣٠ سنة	١٦٧	٣٧	دون الجامعة	١٥٩	٣٥,٣	أقل من ٣ سنوات	١٦٣	٣٦,١
رئيس قسم	٨٠	١٧,٧	عرب	١٩٨	٤٣,٩	من ٥-١٥ سنة	١٣١	٢٩	من ٥-١٥ سنة	١٥٠	٣٣,٣	من ٣٠-٤٠ سنة	١٥٦	٣٤,٦	مستوى الجامعة	٢٤٤	٤٩,٧	من ٣-١٠ سنوات	٢٣٥	٥٢,١
أعلى من رئيس قسم	١٩	٤,٣	آسيويين	٧٩	١٧,٥	أكثر من ١٥ سنة	١٢٩	٢٨,٦	أكثر من ١٥ سنة	١٥١	٣٣,٤	أكثر من ٤٠ سنة	١٢٨	٢٨,٤	فوق الجامعة	٦٨	١٥	أكثر من ١٠ سنوات	٥٣	١١,٨
المجموع	٤٥١	١٠٠	غربيين	٦	١,٣	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠
			المجموع	٤٥١	١٠٠															

الجدول رقم (١-ب)
الخصائص التنظيمية لمفردات عينة البحث

نوع النشاط	العدد	%	ملكية المنظمة	العدد	%	حجم المنظمة	العدد	%	عمر المنظمة	العدد	%
إنتاجي	٥٠	١١,١	حكومي	٢٥٢	٥٥,٩	أقل من ٥٠ فرداً	٢٩	٦,٤	أقل من ١٠ سنوات	٢	٠,٤
خدمي	٤٠١	٨٨,٩	خاص	١٥٩	٣٥,٢	من ٥٠-٢٠٠ فرد	٩٤	٢٠,٨	من ١٠-٢٥ سنة	١٩٩	٤٤,١١
			مشترك	٤٠	٨,٩	أكثر من ٢٠٠ فرد	٣٢٨	٧٢,٧	أكثر من ٢٥ سنة	٢٥٠	٥٥,٤
المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠	المجموع	٤٥١	١٠٠

النتائج والمناقشة :

مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية .

يبين الجدول رقم (٢-أ) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم الوظيفية .

الجدول رقم (٢-أ)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمدى إدراك العاملين لمساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعيارى
١	ساعد نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة رئيسى المباشر على فهم مشكلاتى .	٤,٨٠٥	١,٦٦٧
٢	عمل نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة على تحسين علاقاتى اليومية مع رئيسى المباشر .	٥,٠١٨	١,٥٦١
٣	عمل نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة على تحسين علاقاتى اليومية مع زملائى .	٥,٠٤٩	١,٥٢٨
٤	ساعدنى نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة على التعرف على أوجه القوة والضعف لدىّ .	٥,٠٠٩	١,٦٢٣
	الإجمالى	**٤,٩٤٥**	**١,٥٩٧**

يتضح من الجدول رقم (٢-أ) أن مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة فى مساعدة الرئيس المباشر لفهم مشكلات مرؤوسيه ، ولمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى مساعدة المرؤوس لتحسين علاقاته اليومية مع رئيسه المباشر وزملائه فى العمل ، وتعرف المرؤوس على أوجه القوة والضعف لديه أعلى من الوسط بقليل (أعلى من النقطة ٤) ، وبلغ المتوسط الإجمالى لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية أعلى من الوسط بقليل . وتبين عند حساب معامل الاختلاف (حاصل قسمة الانحراف المعيارى على المتوسط) لإجابات المبحوثين عن العبارات الأربع التى تقيس مدى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية أن هذا المعامل يتراوح بين (٣٠٪) فى حده الأدنى و(٣٥٪) فى حده الأعلى ، وهو معامل كبير نسبياً .

ويلاحظ من بيانات الجدول رقم (٣) أن درجة الموافقة والموافقة بشدة على البندين الأول والرابع من مقياس مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية تقل عن (٥٠٪) ، بينما تتجاوز النسبة (٥٠٪) بقليل بالنسبة للبندين الثانى والثالث . وبالتالى يمكن القول إن مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية منخفض إلى حد ما ، الأمر الذى يؤكد صحة ما ذهبت إليه الفرضية الأولى من فرضيات البحث ، لذلك يمكن قبول هذه الفرضية . وقد يكون مرد تدنى مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية إلى عدم وعى الكثير منهم بأهمية نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية نتيجة لقلة التعليم أو الخبرة .

مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى :

يبين الجدول رقم (٢-ب) مدى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى .

الجدول رقم (٢-ب)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمدى

إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء

الرقم	العبـــــــارات	المتوسط	الانحراف المعيارى
١	أنا على معرفة بالمعايير التى تستخدم فى تقويم أدائى .	٥,٠١٦	١,٦٨٩
٢	تتسم المعايير المستخدمة فى تقويم أدائى بالعدالة والموضوعية .	٤,٦٦١	١,٦٧٠
٣	يجيد رئيسى المباشر عملية الحكم على أدائى .	٤,٩٠٠	١,٦٢١
٤	ساعدنى نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة على التعرف على أوجه القوة والضعف لدى .	٥,٠٠٩	١,٦٢٣
	الإجمالى	**٤,٩٤٨**	**١,٥١١**

حيث يلاحظ من الجدول رقم (٢-ب) أن معرفة العاملين بالمعايير التى تستخدم فى تقويم أدائهم ، واتفاق الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقى للأداء الجيد فى عمل المرؤوس ، وإدراك العاملين لعدالة وموضوعية المعايير المستخدمة فى تقويم أدائهم ، ومدى إجادة الرئيس المباشر لعملية الحكم على أداء المرؤوسين أعلى من نقطة الوسط بقليل (أعلى من النقطة ٤) . وبلغ المستوى الكلى لإدراك العاملين لمدى موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء أيضًا أعلى من نقطة الوسط . تبين عند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات الأربع التى تقيس مدى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء أن هذا المعامل يتراوح بين (٣٠٪) فى حده الأدنى و(٣٦٪) فى حده الأعلى ، وهذا أيضًا معامل كبير نسبيًا .

الجدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لمستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء وتطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة النظام

الرقم	*١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢٩ (٦,٤٪)	٣٩ (٨,٦)	٣١ (٦,٩)	٦٤ (١٤,٢)	٩٢ (٢٠,٤)	١٦٦ (٣٦,٨)	٣٠ (٦,٧)
٢	١٩ (٤,٢٪)	٢٩ (٦,٤)	٢٩ (٦,٤)	٥٣ (١١,٨)	٨٠ (١٧,٧)	٢٠٠ (٤٤,٣)	٤١ (٩,١)
٣	١٥ (٣,٣٪)	٢٩ (٦,٤)	١٩ (٤,٢)	٧٨ (١٧,٣)	٨١ (١٨)	١٧٣ ٣٨,٤	٥٦ ١٢,٤
٤	٢٣ (٥,١٪)	٢٨ (٦,٢)	٢٤ (٥,٣)	٥٦ (١٢,٤)	١٠١ (٢٢,٤)	١٥٤ (٣٤,١)	٦٥ (١٤,٤)
٥	٢٨ (٦,٢٪)	٢٧ (٦)	٢٥ (٥,٥)	٦١ (١٣,٥)	٥٩ (١٣,١)	١٩١ (٤٢,٤)	٦٠ (١٣,٣)
٦	٣٨ (٨,٤٪)	٢٤ (٥,٣)	٣٢ (٧,١)	٧٨ (١٧,٣)	٩٨ (٢١,٧)	١٤٩ (٣٣)	٣٢ (٧,١)
٧	٢٣ (٥,١٪)	٢٧ (٦)	٣٨ (٨,٤)	٥٦ (١٢,٤)	١٠١ (٢٢,٤)	١٥٢ (٣٣,٧)	٥٤ (١٢)
٨	١٦ (٣,٥٪)	٢٢ (٤,٩)	٢١ (٤,٧)	٥٧ (١٢,٦)	٩٠ (٢٠)	١٦٥ (٣٦,٦)	٨٠ ١٧,٧

* ١= لا أوافق بشدة ٢= لا أوافق ٣= لا أوافق قليلاً ٤= محايد ٥= أوافق قليلاً ٦= أوافق ٧= أوافق بشدة .

ويلاحظ من بيانات الجدول رقم (٣) أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة بالنسبة للبندين الثانى والثالث من بنود مقياس إدراك موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء تقل عن نسبة (٥٠٪) ، فى حين تجاوزت النسبة (٥٠٪) بالنسبة للبندين الأول والرابع من بنود هذا المقياس ، الأمر الذى يشير ثانية إلى انخفاض مستوى إدراك العاملين فى المنظمات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء . وبالتالى يمكن قبول الفرضية الثانية من فرضيات البحث .

ويوضح هذا الجدول النسب المئوية والتكرارات بالنسبة لكل بند من بنود مقياسى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ومدى إدراك موضوعية وعدالة النظام .

مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية والخصائص الفردية والتنظيمية :

يبين الجدول رقم (٤) تحليل التباين الأحادى بين إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وبين الخصائص الفردية .

ويتضح من هذا الجدول اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف خصائصهم الفردية مثل مستوى الوظيفة والعمر والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية ومستوى التعليم . وتبين أن شاغلى وظيفة رئيس قسم أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من شاغلى وظيفة أقل من رئيس قسم أو أعلى من رئيس قسم . وقد يكون مرد ذلك إلى أن هؤلاء هم الذين قاموا بوضع نظام تقويم الأداء وهم الذين يقومون بعملية التقويم . كذلك الحال بالنسبة لذوى الخبرة العملية الطويلة (أكثر من ١٥ سنة) فى الوظيفة الحالية ، فهم أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم

وتحسين علاقاتهم التنظيمية نظرًا لتجاربهم السابقة . وبالمثل بالنسبة لكبار السن (أكبر من ٤٠ سنة) حيث يكونون أكثر نضجًا وأكثر وعيًا وبالتالى فهم أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية . وقد تبين أن ذوى المؤهلات دون الجامعية أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من ذوى المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية . وتدعم النتيجة السابقة **الفرضية الثالثة – أ** من فرضيات البحث ، وبالتالى يمكن قبول هذه الفرضية لكل الخصائص الفردية محل الدراسة عدا الجنسية ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالى . وتتفق النتيجة السابقة فيما يتعلق بأثر الخبرة والتعليم على الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء مع ما توصلت إليه دراسة زايد (١٩٩٥) من أن التعليم يؤثر على الإحساس بعدالة الإجراءات ، فى حين تؤثر الخبرة على الإحساس بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، كما تتفق مع دراسة Sweeney and McFarlin (1993) فيما يتعلق بمتغير الخبرة ، ومع دراسة McFarlin and Sweeney (1992) فيما يتعلق بمتغير السن . وقد تبين عند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات التى تقيس مدى إدراكهم لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وذلك بالنسبة لمتغيرات الخصائص الفردية أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٤٪) (أعلى من رئيس قسم) و (٢٨٪) (أقل من رئيس قسم) وذلك بالنسبة لمتغير الوظيفة ، ويتراوح بين (٢٦٪) (أقل من ٥ سنوات) و (٢٩٪) (من ٥ – ١٥ سنة) وذلك بالنسبة لمتغير الخبرة العملية . وتبين كذلك أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٦٪) (أقل من ٥ سنوات) و (٢٨٪) (من ٥ – ١٥ سنة وأكثر من ١٥ سنة) وذلك بالنسبة لمتغير مدة العمل فى المنظمة الحالية . أما بالنسبة لمتغير العمر فقد تبين أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٦٪) (أكثر من ٤٠ سنة) و (٢٨٪) (من ٣٠ – ٤٠ سنة) . بالنسبة لمتغير مستوى التعليم تبين أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٤٪) (دون الجامعى وفوق الجامعى) و (٣٠٪) (جامعى) .

الجدول رقم (٤)

تحليل التباين الأحادى بين مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية والخصائص الفردية

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ف
مستوى الوظيفة :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٢,٩٠٤ *
– أقل من رئيس قسم	٣٥٢	٤,٨٩٤	١,٣٦٢	
– رئيس قسم	٨٠	٥,٢٠٦	١,٣١١	
– أعلى من رئيس قسم	١٩	٤,٧٧٦	١,١٢٧	
الخبرة العملية :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٣,١٣٦ *
– أقل من ٥ سنوات	١٩١	٤,٩٤٨	١,٣٠٩	
– من ٥–١٥ سنة	١٣١	٤,٧٣٧	١,٣٥٤	
– أكثر من ١٥ سنة	١٢٩	٥,١٥٣	١,٣٧٣	
مدة العمل فى المنظمة الحالية :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٣,٣٣٧ *
– أقل من ٥ سنوات	١٥٠	٤,٩٧٢	١,٢٨٢	
– من ٥–١٥ سنة	١٥٠	٤,٨٠٧	١,٣٤٣	
– أكثر من ١٥ سنة	١٥١	٥,٠٥٦	١,٤١٠	
العمر :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٢,٨٩٥ *
– أقل من ٣٠ سنة	١٦٧	٤,٩٤٦	١,٣٣٦	
– من ٣٠–٤٠ سنة	١٥٦	٤,٨٢٤	١,٣٨٦	
– أكثر من ٤٠ سنة	١٢٨	٥,٠٩٢	١,٣٠٩	
المستوى التعليمى :	٤٤٩	٤,٩٤٧	١,٣٤٤	٢,٨١٢ *
– دون الجامعى	١٥٩	٥,١٠٩	١,٢٠٣	
– جامعى	٢٢٤	٤,٨٦٦	١,٤٧٦	
– فوق الجامعى	٦٦	٤,٨٣٠	١,١٦٨	

* $p < 0.05$

ويبين الجدول رقم (٥) تحليل التباين الأحادى بين إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية والخصائص التنظيمية .

الجدول رقم (٥)

تحليل التباين الأحادى بين مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية والخصائص التنظيمية .

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ف
نوع المنظمة :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٤,٧٤٩ *
– إنتاجى	٥٠	٥,٣٣٥	١,٥٦٠	
– خدمى	٤٠١	٤,٨٩٧	١,٣١٧	
نوع القطاع :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٣,٢٩٣ *
– حكومى	٢٥٢	٤,٩٩٠	١,٣٧٠	
– خاص	١٥٩	٤,٧٧٢	١,٣٤١	
– مشترك	٤٠	٥,٣٥٠	١,١٢٤	
عمر المنظمة :	٤٥١	٤,٩٤٥	١,٣٤٧	٢,٩٢١ *
– أقل من ١٠ سنوات	٢	٤,٠٠٠	٠,٣٥٤	
– من ١٠ – ٢٥ سنة	١٩٩	٥,١٠٦	١,٣٥٣	
– أكثر من ٢٥ سنة	٢٥٠	٤,٨٢٥	١,٣٣٥	

* $p < 0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (٥) اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف الخصائص التنظيمية مثل : نوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها . وبالتالى يمكن قبول **الفرضية الثالثة** – ب من فرضيات البحث بالنسبة لكل الخصائص التنظيمية محل الدراسة عدا حجم المؤسسة . وقد تبين أن العاملين فى المنظمات الصناعية أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من العاملين فى المنظمات الخدمية . وتبين كذلك من المتوسطات أن العاملين فى المنظمات المملوكة للقطاع المشترك أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من العاملين فى المنظمات الحكومية أو الخاصة . وتبين كذلك أن العاملين فى المنظمات التى يتراوح عمرها بين (١٠–٢٥ سنة) أكثر إدراكًا لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية من العاملين فى المنظمات الحديثة (أقل من عشر سنوات) أو تلك التى يزيد عمرها عن ٢٥ سنة . تتفق النتيجة السابقة فيما يتعلق بأثر نوع المنظمات على الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء مع ما توصلت إليه دراسة زايد (١٩٩٥) من أن نوع المنظمة يؤثر على الإحساس بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات . وعند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات التى تقيس مدى إدراكهم لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفى فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وذلك بالنسبة لمتغيرات الخصائص التنظيمية ، اتضح أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٧٪) و (٢٩٪) بالنسبة لمتغير نوع المنظمة ، ويتراوح بين (٢١٪) (قطاع مشترك) و (٢٨٪) (قطاع خاص) بالنسبة لمتغير نوع القطاع ، ويتراوح بين (٩٪) (أقل من ١٠ سنوات) و (٢٨٪) (أكثر من ٢٥ سنة) بالنسبة لمتغير عمر المنظمة .

مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص الفردية والتنظيمية :

يوضح الجدول رقم (٦) تحليل التباين الأحادى بين إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص الفردية .

الجدول رقم (٦)
تحليل التباين الأحادى بين مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص الفردية

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ف
مستوى الوظيفة :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٣,٣٩٧ *
– أقل من رئيس قسم	٣٥٢	٤,٩٢٦	١,٢٨٩	
– رئيس قسم	٨٠	٥,١٤٧	١,١٩١	
– أعلى من رئيس قسم	١٩	٤,٥٠٠	١,٣٦٩	
الخبرة العملية :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٤,٧٣١ *
– أقل من ٥ سنوات	١٩١	٤,٩٤٦	١,١٨٨	
– من ٥–١٥ سنة	١٣١	٤,٧٠٨	١,٣٩٥	
– أكثر من ١٥ سنة	١٢٩	٥,١٩٢	١,٢٤٨	
مدة العمل فى المنظمة الحالية :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٣,٤٩٠ *
– أقل من ٥ سنوات	١٥٠	٤,٩٤٠	١,١٣٩	
– من ٥–١٥ سنة	١٥٠	٤,٦٨٧	١,٣٧٤	
– أكثر من ١٥ سنة	١٥١	٥,١١٤	١,٢٩٩	
العمر :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٤,٥١٣ *
– أقل من ٣٠ سنة	١٦٧	٤,٨٣١	١,٢١٧	
– من ٣٠–٤٠ سنة	١٥٦	٤,٨٣٨	١,٣٩٧	
– أكثر من ٤٠ سنة	١٢٨	٥,٢٣٢	١,١٦٦	
المستوى التعليمى :	٤٤٩	٤,٩٤٤	١,٢٧٩	٤,٤٦٩ *
– دون الجامعى	١٥٩	٤,٩٧٦	١,١٥٩	
– جامعى	٢٢٤	٤,٨٩١	١,٣٨٧	
– فوق الجامعى	٦٦	٥,٠٤٩	١,١٧٣	

$* p < 0.01$

ويتضح من هذا الجدول اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى باختلاف خصائصهم الفردية مثل : مستوى الوظيفة والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية والعمر ومستوى التعليم ، وبالتالى يمكن قبول **الفرضية الثالثة** – ج من فرضيات البحث نظراً لأن النتيجة السابقة تدعم هذه الفرضية . وقد تبين أن شاغلى وظيفة رئيس قسم أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من شاغلى وظيفة أقل من رئيس قسم أو أعلى من رئيس قسم ؛ نظراً لأن هؤلاء هم الذين قاموا بوضع نظام تقويم الأداء وهم الذين يقومون بعملية التقويم . وتبين كذلك أن العاملين ذوى الخبرة العملية الطويلة (أكثر من ١٥ سنة) أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من ذوى الخبرة القصيرة (أقل من ١٥ سنة) . وتبين أيضًا أن العاملين ذوى المدة الطويلة (أكثر من ١٥ سنة) فى المنظمة الحالية أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من ذوى المدة المحدودة (أقل من ١٥ سنة) . بالمثل تبين أن العاملين كبار السن (أكبر من ٤٠ سنة) أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء من صغار السن (أقل من ٤٠ سنة) ، وأن العاملين ذوى مستوى التعليم فوق الجامعى أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من ذوى التعليم المحدود (الجامعى أو دون الجامعى) . وتتفق هذه النتائج فيما يتعلق بعلاقة كل من المؤهل العلمى والسن وإدراك الموضوعية مع دراسة الدعيج وحمودة (١٩٩٨) . وعند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات التى تقيس مدى إدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى بالنسبة لمتغيرات الخصائص الفردية ، تبين أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٣٪) (رئيس قسم) و (٣٠٪) (أعلى من رئيس قسم) بالنسبة لمتغير مستوى الوظيفة ، ويتراوح بين (٢٤٪) (أقل من ٥ وأكثر من ١٥ سنة) و (٣٠٪) (من ٥ – ١٥ سنة) بالنسبة لمتغير الخبرة العملية ، ويتراوح بين (٢٣٪) (أقل من ٥ سنوات) و (٢٩٪) (من ٥ – ١٥ سنة) بالنسبة لمتغير مدة العمل فى المنظمة الحالية ، ويتراوح بين (٢٢٪) (أكثر من ٤٠ سنة) و (٢٩٪) (من ٣٠ – ٤٠ سنة) بالنسبة لمتغير العمر . أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمى فقد تراوح معامل الاختلاف بين (٢٣٪) (دون الجامعى وفوق الجامعى) و (٢٨٪) (جامعى) .

ويبين الجدول رقم (٧) تحليل التباين الأحادى بين إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص التنظيمية .

الجدول رقم (٧)

تحليل التباين الأحادى بين مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى والخصائص التنظيمية

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ف
نوع المنظمة :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٤,٥٦٠ *
– إنتاجى	٥٠	٥,٣١٠	١,٤٤٦	
– خدمى	٤٠١	٤,٩٠٢	١,٢٥١	
نوع القطاع :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٤,٣٥٦ *
– حكومى	٢٥٢	٤,٨٩٧	١,٣٠٧	
– خاص	١٥٩	٤,٨٨٥	١,٢٥٧	
– مشترك	٤٠	٥,٥١٣	١,٠٥٨	
عمر المنظمة :	٤٥١	٤,٩٤٧	١,٢٧٩	٨,٠٧٤ **
– أقل من ١٠ سنوات	٢	٣,٧٥٠	٠,٣٥٤	
– من ١٠ – ٢٥ سنة	١٩٩	٥,٢٠٥	١,١٩٧	
– أكثر من ٢٥ سنة	٢٥٠	٤,٧٥٢	١,٣٠٨	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

يتضح من الجدول رقم (٧) اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى باختلاف نوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها . لذلك يمكن قبول **الفرضية الثالثة – د** من فرضيات البحث . وقد تبين أن العاملين فى المنظمات الصناعية أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من العاملين فى المنظمات الخدمية . وتبين كذلك أن العاملين فى المنظمات المملوكة للقطاع المشترك أكثر إدراكًا لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى من العاملين فى

المنظمات الحكومية أو الخاصة . كما اتضح أن العاملين فى المنظمات التى يتراوح عمرها بين (١٠- ٢٥) سنة أكثر إدراكًا لموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى من العاملين فى المنظمات الحديثة (أقل من عشر سنوات) أو التى يزيد عمرها عن (٢٥) سنة . واتضح عند حساب معامل الاختلاف لإجابات المبحوثين عن العبارات التى تقيس مدى إدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى بالنسبة لمتغيرات الخصائص التنظيمية أن معامل الاختلاف يتراوح بين (٢٦٪) و (٢٧٪) بالنسبة لمتغير نوع المنظمة ، ويتراوح بين (١٩٪) (قطاع مشترك) و (٢٧٪) (قطاع حكومى) بالنسبة لمتغير نوع القطاع ، ويتراوح بين (٩٪) (أقل من ١٠ سنوات) و (٢٨٪) (أكثر من ٢٥ سنة) بالنسبة لمتغير عمر المنظمة .

خلاصة النتائج والتوصيات :

خلاصة النتائج :

ناقش البحث مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومستوى إدراكهم لموضوعية وعدالة هذا النظام ، ومدى اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة النظام فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وإدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى باختلاف مجموعة من الخصائص الفردية والتنظيمية . وتوصل البحث إلى النتائج التالية :

(١) تدنى مستوى إدراك العاملين فى المنظمات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية .

(٢) تدنى مستوى إدراك العاملين فى المنظمات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء .

(٣) اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفى والمستوى التعليمى والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية والعمر ونوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها .

(٤) اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء باختلاف المستوى الوظيفى والمستوى التعليمى والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية والعمر ونوع المنظمة ونوع القطاع الذى تنتمى إليه وعمرها .

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة ، يوصى الباحث بالآتى :

(١) ضرورة توعية العاملين بأهمية نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، والبحث عن أسباب تدنى مستوى إدراكهم لأهمية نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية .

(٢) تصميم نظم تقويم أداء تتسم بالعدالة والموضوعية آخذة فى الاعتبار المتغيرات الشخصية والتنظيمية التى قد يكون لها دور فى تحديد اختلاف إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء .

(٣) البحث عن الأسباب الكامنة وراء تدنى مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، وبالتالى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

الدراسات المستقبلية :

نظراً لأهمية موضوع البحث الحالى سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية التطبيقية فإن الباحث يوصى بتكرار هذه الدراسة على عينات أخرى ذات خصائص مختلفة لتأكيد أو رفض النتائج التى توصلت إليها ، وبالتالى يمكن على ضوء نتائج هذه الدراسات الاطمئنان إلى النتائج التى توصل إليها البحث الحالى . كذلك قد يكون من الأهمية بمكان دراسة علاقة بعض الخصائص سواء الفردية أو التنظيمية – التى لم يتعرض لها البحث الحالى – مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة نظام الأداء الوظيفى ، فمثلاً يمكن دراسة علاقة ثقافة المنظمة مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، ولمدى موضوعية وعدالة نظام

تقويم الأداء الوظيفى ، أو دراسة علاقة النمط القيادى للرؤساء والمشرفين على إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ، وإدراكهم لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى بالمنظمة ، وبالتالى إذا توصلت مثل هذه الدراسات إلى وجود علاقة معنوية بين ثقافة المنظمة والأنماط القيادية للرؤساء والمشرفين وبين مستوى إدراك العاملين لدور نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، فإنه يتحتم أخذ هذه المتغيرات فى الحسبان عند تصميم نظام تقويم الأداء . وقد يكون أيضاً من المفيد دراسة علاقة مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وادراك موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء مع كل من الالتزام التنظيمى والرضا الوظيفى .

محددات البحث :

على الرغم من أهمية النتائج التى توصل إليها البحث إلا هناك بعض جوانب القصور التى يجب التنبيه إليها مثال :

أولها : صغر حجم العينة نسبياً مما قد يؤثر على إمكانية تعميم نتائجه .

ثانيها : اقتصر البحث الحالى على دراسة علاقة عدد محدود من الخصائص الفردية والتنظيمية على إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة النظام . فمثلاً أغفل البحث دراسة علاقة ثقافة المنظمة مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفى ، أو دراسة علاقة الأنماط القيادية للرؤساء والمشرفين مع إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفى .

ثالثها : أن البحث الحالى تناول العلاقات المباشرة بين المتغيرات الفردية والتنظيمية وإدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء المطبق فى المنظمة فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ولمدى موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء ، حيث إنه قد توجد علاقات غير مباشرة من خلال متغيرات وسيطة بين هذه المتغيرات .

المراجــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - الدعيج ، حمد وعبدالناصر حمودة (١٩٩٨م) . "العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافى وبعض الظواهر السلبية فى التنظيم : دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية" ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، المجلد (٥) العدد (٢) ، ص ص٢٨٩ -٣٤٦ .

٢ - جاب الله ، رفعت (١٩٩١م) . "محددات ونتائج ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظم تقويم الأداء"، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد** ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، المجلد (٢) ، ص ص ١٢٩-١٦٣.

٣ - زايد ، عادل (١٩٩٥م) . " تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفى وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، المجلد (٢) العدد (٢) مايو ، ص ص ٢٦٩-٢٩٨ .

٤ - البرعى ، محمد وغازى محمود حبيب (١٩٨٧م) " تقويم أداء الموظفين فى بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد (١١) العدد (١) ، ص ص ٤٨-٦٣ .

٥ - هوانة ، وليد (١٩٨٦م) . " تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، المجلد (٢٥) العدد (٤٩) ، ص ص ٢٧-٥٣ .

٦ - هاشم ، زكى (١٩٩٦م) . : **إدارة الموارد البشرية** ، الكويت : ذات السلاسل .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- Cascio, W., and Bailey, E. (1995). "Intrenational Human Resource Managemment : The State of Research and Practice". In Shenkar, O. (ed.) **Global Perspective of Human Resource Management,** Prentice Hall : Englewood Cliffs, NJ, pp. 16-36.

2- Domsch, M., Gerpott, T. J., and Jochum, E.; (1986) "Correlates of General Confidence in the Utility of Formal Performance Appraisals : Results of A Cross-Organizational Survey of West German R & D Executives", **Management International Review,** Vol. (26), pp. 16-27.

3- Dipboye, Rebert L., and Pontbriand, Rene De. (1981). "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems", **Journal of Applied Psychology,** Vol. (66) No. (2), pp. 248-251.

4- Greenberg, J. (1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation", **Journal of Applied Psychology,** Vol.(71), No. (2) ,pp. 340-442.

5- Landy, Frank J., Barnes Janet L., and Murphy, Kevin R. (1978). "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation", **Journal of Applied Psychology,** Vol. (63) No. (6) ,pp. 751-754.

6- Landy, Frank J., Barnes-Farrell, Janet, and Cleveland, Jeanette N. (1980). "Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation : A Follow-Up", **Journal of Applied Psychology,** Vol. (65) No. (3), pp. 355-356.

7- Lawler, E. E. (1967). "The Multitrait-Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance" .**Journal of Applied Psychology,** Vol. (51), pp. 369-381.

8- Lawler, E., Mohrman, A., and Resnick, S. (1984). "Performance Appraisal Revisited", **Organizational Dynamics,** pp. 20-35.

9- Locke, E.A., and Bryan, J.F. (1969). "The Directing Function of Goals In Task Performance", **Organizational Behavior and Human Performance,** Vol. (4), pp. 35-42.

10- McFarlin, D.B., and Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal,** Vol.(3), pp. 626-637.

11- Myers, D.W.Johnson, W.R., and Pearce, C.G. (1991). "The Role of Human Interaction Theory in Developing Models of Performance Appraisal Feedback", **SAM Advanced Management Journal,** Vol. (56) No. (3), Summer pp. 28-33.

12- Pearce, Jone L., and Porter, Lyman W. (1986). "Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback", **Journal of Applied Psychology,** Vol. (71) No. (2), pp. 211-218.

13- Pearce, Jone L., Branyiczki, I., and Bakacsi, G. (1994). "Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform -Communist Organizations", **Journal of Organizational Behavior,** Vol.(15) No. (3), pp. 261-282.

14- Sweeney, P. D., and McFarlin, D. B. (1993). "Workers' Evaluation of the "Ends" and the "Means" : An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice", **Organizational Behavior and Human Decision Process,** Vol. (55), pp. 23-40.

15- Sweeney, P.D., and McFarlin, D.B. (1997). "Process and Outcomes: Gender Differences in the Assessment of Justice", **Journal of Organizational Behavior,** Vol.(18), pp. 83-98.

16- Tang, Thomas Li-Ping, and Sarsfield - Baldwin, Linda J. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **SAM Advanced Management Journal,** Vol. (61) No. (3), Summer pp. 25-31

تنــويــه

ورد فى العـدد الثـانى من المجلد الأربعين الصـادر فى شـهـر ربيع الآخـر ١٤٢١ هـ / يوليه ٢٠٠٠م بعض الأخطاء المطبعيـة في جداول بحث «العـوامل المحددة للعمالة الصحية غير السعودية فـى وزارة الصحة» للدكتور/ هشام محمـد مليانى ، ذات الأرقام : (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) ، وفيما يلى تصويب تلك الأخطاء :

أولاً : .

الجدول رقم (٣)

الأداء العام للنمـاذج

النموذج	معامل التحديد $(R^2)^*$	المعامل الإحصائى (F)	دربن واتسون (D-W)
الإجمالى	٠,٩٧	٣٤٣	١,٩١
الأطباء	٠,٩٤	١٣٤	١,٩٧
التمريض	٠,٩٨	٤٤٤	١,٩٨
الفنيون	٠,٩٦	٢١٨	١,٩٢
الصيادلة والكيميائيون	٠,٨١	٣٧	١,٧١

* القيمة المعدلة (Adjusted) .

ثانياً : العمود الأخير فى الجداول ذات الأرقام (٤ ، ٥ ، ٦) ، يعبر عن [أهمية (t)] وليست [قيمة (t)] .

من الإصدارات الجديدة للمعهد

كتـــــاب

الجـــودة

مدخل المشاريع المتتالية



تـــأليـــف : ريشارد كابر

ترجـــمــة : د. علي الهاشمي بن النوي رداوي

مـــراجـــعــة : د. جميل عبدالله منصور الجشي

النـــاشـــر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشـــر : ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

عدد الصفحات : (٤١٦) صفحة .

هل مررت بأوضاع شبيهة بالأوضاع التالية ؟

تم تكليفك بالمزيد والمزيد من المشاريع ولم تكن قد حصلت سوى على القليل من التدريب ، وخيل لك أنك تبدأ المشاريع الجديدة من نقطة الصفر ، متّبعًا طريقة مختلفة فى كل مرة .

تم تكليفك للتو بقيادة فريق مشروع ، وها أنت تتساءل : «من أين البداية؟» . لمجموعتك أولويات متعددة وليس لها سوى القليل من الوقت أو الموارد . أنت إذًا بحاجة لتحديد بعض المشاريع الحيوية والمضى قدمًا فى تنفيذها .

المؤسسة التى تنتمى إليها دخلت فى مغازلة مع الجودة . لديك إيمان أن الأفكار سليمة وصلبة بيد أنك لا تأنس فى نفسك القدرة على تأمين الربط بين الفكرة من ناحية وإحداث التغيير على أرض الواقع من ناحية أخرى .

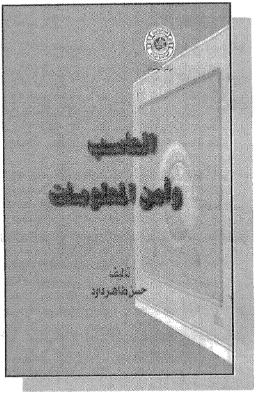
هذا الكتاب العملى – بكل ما تحمله الكلمة من معنى – سيساعدك على التعامل مع هذه المشكلة والكثير من المشاكل الأخرى ذات العلاقة بالجودة ، حيث يقدم المؤلف فيه إيضاحات دقيقة ومرتبة حول كيفية تحضير وإدارة مشاريع جودة ناجحة ، وطرق إشراك الناس فيها وجعلهم ملتزمين بها ، كما يفسر السبل التى ينبغى اتباعها للخروج بنتائج بناءة من اجتماعات المشاريع ، ويقدم توجيهات مفصلة حول جمع البيانات واستخدامها ، ووضع خطط تجريبية للأفكار التى تحملها موضع التنفيذ ، وتعزيز المكاسب التى تحققها .

هذا النص مدعوم بقوائم مراجعة عملية وأطر تنفيذ جاهزة وحالات مأخوذة من صميم الحياة ، وقد أضاف المؤلف إلى ذلك جزءًا يوضح طرق استخدام المناهج المختلفة والوقت المناسب لاستخدام كل منها .

هذا الدليل الشامل لأفضل الممارسات سوف يعود بالفائدة على كل فرد كان مصممًا على تحقيق تحسينات دائمة ، سواء كان ذلك على المستوى الشخصى أو على مستوى المجموعة أو التنظيم .

من الإصـدارات الجديدة للمعهد





كـتـــاب

الحاسب

وأمن المعلومات

تـأليـف : حسن طاهر داود

الناشـر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشـر : ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

عدد الصفحات : (٤٣٢) صفحة .

يطرق هذا الكتاب موضوعًا هامًا وحيويًا يمس حياة الأفراد ، كما يمس مصائر الدول ، فهو يتحدث عن أمن المعلومات وأمن مراكز الحاسب الآلى ، وعن جرائم الحاسب ومنها الفيروسات وأساليب مكافحتها ، ويدعو المؤسسات التشريعية فى الدول العربية لأن تسن قوانينها الخاصة بمكافحة جرائم الحاسب ، ويدعو لإنشاء إدارة لأمن المعلومات فى وزارات الداخلية العربية .

يتحدث الكتاب عن مواجهة الكوارث واستمرار العمل وتحليل الأخطار المحتملة التى تواجه مراكز الحاسب ، ويقدم منهجية جديدة فى تحليل المخاطر ويدعو خبراء أمن المعلومات لاتباعها ، كما يتعرض لموضوع على جانب كبير من الأهمية وهو «خطة الطوارئ المعلوماتية» ، فيتحدث عنها بالتفصيل ، ويقدم فى ملحقه خطة طوارئ فعلية يمكن أن تحتذى .

ويتعرض الكتاب لتشفير البيانات وأنواع التشفير مثل التشفير باستخدام المفتاح العلنى ، والتشفير المودع ، وتشفير المكالمات الهاتفية . كما يتحدث عن نظم أمن البيانات المتاحة فى الأسواق وكيفية المفاضلة بينها ، وعن تصنيف مراكز الحاسب الآلى وفقًا لاتباعها لمعايير أمن المعلومات .

كما يتطرق الكتاب لأمن التطبيقات ، وأمن قواعد البيانات ، والمشاكل الأمنية فى بيئة «العميل/الخادم» ، كما يتعرض لأمن شبكات نقل المعلومات ، ومصادر تهديد البيانات خلال مرورها بالشبكة ، وأمن شبكات «إنترانت» وهو الهاجس الذى يشغل بال الكثير من الشركات التى تستخدم تقنيات الإنترنت فى شبكاتها المحلية ، ويهتم الكتاب بأمن الإنترنت ، فيتحدث عن الأخطار الأمنية المحيطة بها ، وشبكة «إنترنت ٢» الجديدة ، وتقنيات حماية المعلومات فيها مثل جدران الحماية ومدى فاعليتها .

بعد قراءة هذا الكتاب لعل القارئ ينظر إلى أمن المعلومات نظرة مختلفة ، أكثر جدية وأكثر حرصًا ، فأمن المعلومات قد يكون الفاصل بين النصر والهزيمة فى الحرب وقد يكون الفيصل بين البقاء والفناء لدول أو أفراد أو مؤسسات أو شركات .

الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- **الإدارة العامة** دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي فى الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها ، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى .
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية 'الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٤٥٠٨٧

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٤٥٢٧٢ أو ٤٧٦٨٨٨٨ '١٥٥٧)

قواعد النشر فى دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

– الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

– الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ – التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ – الاقتباس :

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :
، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

– إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط :
وقد وجد الحمد أيضًا ...
وقد وجد Deming أيضًا ...

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .
(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :
(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .
(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

– عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)
Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

□ وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)
Williams et at. (1983)

– عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(Deming, 1986 : 9) (الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤)

Deming, (1986 : 30) الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية :

– يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .

– تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم (الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :

– **البحوث والدراسات :**

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ – ٥٠ .

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج – الكتب :

– هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Ieadership**, San Francisco : Jossey - Bass

د – فصل فى كتاب :

– الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . فى محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥–١٧٤.

هـ – النشرات والوثائق الرسمية :

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)** . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى .
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية .

و – الرسائل الأكاديمية :

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ – الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١– مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة بأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامـعية موضوع العـرض أن تكونْ حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة لدورية (الإدارة العامة)

أولاً - المتن :

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم .

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو نديم عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا - العناوين :

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو نديم أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو نديم أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ – يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ – يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

ثالثًا – الجداول والأشكال :

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا – المراجع :

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

عزيزى القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث والدراسات الإدارية

سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)

الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك فيما يلى ، علمًا بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير الدورية :

أولاً – معلومات عامة :

{١} الاسم (اختيارى) : ....

{٢} {الجنسية} :

☐ ١ عربى/سعودى ☐ ٢ عربى (غير سعودى) ☐ ٣ أخرى (حدد) : ....

{٣} المؤهل العلمى :

☐ ١ ثانوى أو أقل ☐ ٢ جامعى ☐ ٣ ماجستير ☐ ٤ دكتوراه

{٤} التخصص :

☐ ١ إدارة عامة ☐ ٢ إدارة أعمال ☐ ٣ إدارة صحية ☐ ٤ علم اجتماع

☐ ٥ علم نفس اجتماعى ☐ ٦ محاسبة ☐ ٧ قانون ☐ ٨ اقتصاد

☐ ٩ حاسب آلى ☐ ١٠ إحصاء ☐ ١١ أساليب كمية ☐ ١٢ أخرى (حدد) :
....
....

{٥} الخبرة فى مجال التخصص :

☐ ١ أقل من ٥ سنوات ☐ ٢ من ٥ – ١٠ سنوات ☐ ٣ أكثر من ١٠ سنوات

{٦} جهة العمل :

☐ ١ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ☐ ٢ قطاع حكومى

☐ ٣ قطاع أهلى (خاص)

{٧} الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

☐ ١ تحسين المقدرة على أداء العمل ☐ ٢ البحث العلمى ☐ ٣ التدريس

☐ ٤ الثقافة العامة

ثانيًا – طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

{١} طريقة حصولك على الدورية :

☐ ١ عن طريق الإهداء ☐ ٢ الاشتراك

☐ ٣ الشراء من المكتبات العامة ☐ ٤ الاطلاع فى المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جداً ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :				
الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :				
الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :			

سادسًا – الشكل العام للدورية

(١) صفحات الدورية من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة ٢ ☐ كثيرة ٣ ☐ قليلة ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم الدورية :

١ ☐ مناسب ٢ ☐ كبير ٣ ☐ صغير ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

....
....
....
....
....
....
....
....

مع تحيات

مركز البحوث والدراسات الإدارية

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـــــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

الـــعـنـــوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى :
الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : فى حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 ...., No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone Date

( ) ( ) ..../........../19 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm. Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

CONTENTS

	Page
• Continuous Quality Improvement : The Concept and Application in Health Organizations . **Dr. Hanan A. AL-Ahmadi**	409
• An Approach for Developping the Role of Accounting Information within a Total Quality Concept . **Dr. Mahmoud Y. AL-Kashef**	445
• Water Pricing and Its Effect on Allocation of Economic Resources in Saudi Arabia . **Dr. Abdulazeez A. AL-Sudani** **Dr. Ahmed A. AL-Mohimeed**	489
• The Social, Economic, and Security Dimentions of Foreign Labor Increase against Lack of Employment for National Manpower in Private Sector . **Dr. Sultan A. AL-Thagafy**	535
• Employees' Perceptions of Performance, Appraisal System and their Relationship with some Personal and Organizational Factors : An Empirical Study in the Organizations in the United Arab Emirates . **Dr. Darwish A. Yousef**	575

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty
- Issue Number 3

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* **Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* **Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Continuous Quality Improvement : The Concept and Application in Health Organizations .
  Dr. Hanan A. AL-Ahmadi
- An Approach for Developping the Role of Accounting Information within a Total Quality Concept .
  Dr. Mahmoud Y. AL-Kashef
- Water Pricing and Its Effect on Allocation of Economic Resources in Saudi Arabia .
  Dr. Abdulazeez A. AL-Sudani
  Dr. Ahmed A. AL-Mohimeed
- The Social, Economic, and Security Dimentions of Foreign Labor Increase against Lack of Employment for National Manpower in Private Sector .
  Dr. Sultan A. AL-Thagafy
- Employees' Perceptions of Performance, Appraisal System and their Relationship with some Personal and Organizational Factors : An Empirical Study in the Organizations in the United Arab Emirates .
  Dr. Darwish A. Yousef

ISSN : 0256 - 9035

• Volume Forty • Number 3 • Rajab 1421 • October 2000

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Continuous Quality Improvement : The Concept and Application in Health Organizations .
  Dr. Hanan A. AL-Ahmadi
- An Approach for Developping the Role of Accounting Information within a Total Quality Concept .
  Dr. Mahmoud Y. AL-Kashef
- Water Pricing and Its Effect on Allocation of Economic Resources in Saudi Arabia .
  Dr. Abdulazeez A. AL-Sudani
  Dr. Ahmed A. AL-Mohimeed
- The Social, Economic, and Security Dimentions of Foreign Labor Increase against Lack of Employment for National Manpower in Private Sector .
  Dr. Sultan A. AL-Thagafy
- Employees' Perceptions of Performance, Appraisal System and their Relationship with some Personal and Organizational Factors : An Empirical Study in the Organizations in the United Arab Emirates .
  Dr. Darwish A. Yousef

• Volume Forty • Number 3 • Rajab 1421 • October 2000

ص.ب. ٢٠٥ – الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢١هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- نظام العمل السعودي الجديد: عرض وتعليق.
  د. زهير عباس كريم

- التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح).
  أ. طارق حسن محمد الأمين

- مبدأ حرية التنافس في التعاقد في تنفيذ العقود الإدارية وضوابطه في النظام السعودي: دراسة تحليلية.
  د. أيوب بن منصور الجربوع

- بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذج لاستخدامه في عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب.
  د. أحمد عمر الروبي
  د. عبدالعزيز محمد الحر

• المجلد السادس والأربعون • العدد الثاني • ربيع الآخر ١٤٢٧هـ • مايو ٢٠٠٦م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــــد : ٩٠٣٥-٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• نظام العمل السعودي الجديد: عرض وتعليق.

د. زهير عباس كريم

• التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح).

أ. طارق حسن محمد الأمين

• مبدأ حرية التنافس في التعاقد في تنفيذ العقود الإدارية وضوابطه في النظام السعودي: دراسة تحليلية.

د. أيوب بن منصور الجربوع

• بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذج لاستخدامه في عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب.

د. أحمد عمر الروبي

د. عبدالعزيز محمد الحر

• المجلد السادس والأربعون • العدد الثاني • ربيع الآخر ١٤٢٧هـ • مايو ٢٠٠٦م

الإدارة العامة

● المجلد السادس والأربعون
● العدد الثانى

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

  (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

  ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

* أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
* أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
* ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
* أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
* أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

* حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
* جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً – المتن:

١ – مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ – ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ – إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ – المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ – المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ – ينسخ التهميش (التعليق) العربى – إن وجد – فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ – فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ – فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ – الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا – العناوين:

١ – ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ – يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ – يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ – يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

- نظام العمل السعودى الجديد: عرض وتعليق.

د. زهير عباس كريم ١٧١

- التعلم التنظيمى وتقويم الأداء فى مراكز خدمة مراجعى المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح).

أ. طارق حسن محمد الأمين ٢٤١

- مبدأ حرية التنافس فى التعاقد فى تنفيذ العقود الإدارية وضوابطه فى النظام السعودى: دراسة تحليلية.

د. أيوب بن منصور الجربوع ٢٨٣

- بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذج لاستخدامه فى عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب.

د. أحمد عمر الروبي

د. عبدالعزيز محمد الحر ٣٦١

نظام العمل السعودى الجديد
عرض وتعليق

الدكتور زهير عباس كريم
أستاذ القانون الخاص المساعد
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السادس والأربعون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٧هـ
● مايو ٢٠٠٦م

نظام العمل السعودى الجديد
عرض وتعليق

د. زهير عباس كريم *

ملخص:

يعتبر نظام العمل والعمال السعودى الجديد لسنة ١٤٢٧هـ من أحدث الأنظمة التى صدرت فى المملكة، وقد جاء هذا النظام فى ستة عشر بابًا تناولت علاقات العمل وفقًا للمعايير التى تطلبتها اتفاقات العمل العربية والدولية التى صادقت عليها المملكة، مع تأكيد النظام ضرورة التزام أطراف العلاقة العمالية عند تطبيق أحكامه بمقتضيات أحكام الشريعة الإسلامية. وقد جاءت هذه الدراسة لبيان أحكام هذا النظام والتعليق عليها؛ بهدف إظهار أهم سماته التى يتميز بها مقارنةً بنظام العمل السابق، وقد تبين من خلال العرض والتعليق على أحكام النظام المذكور حرص المنظم السعودى على إقامة نوع من التوازن بين حقوق العمال ومصالح أصحاب العمل، وهو ما تسعى إلى تحقيقه معظم أنظمة العمل الحديثة على الصعيد الدولى.

صدرت فى المملكة العربية السعودية فى الآونة الأخيرة مجموعة من الأنظمة التى تعبر عن نهضة تشريعية تشهدها المملكة فى مختلف الميادين. وهذه الأنظمة فى مجموعها مستمدة من مبادئ الشريعة الإسلامية التى تعد مصدرًا لجميع أنظمة المملكة. ويعتبر نظام العمل الجديد، الصادر بالمرسوم الملكى الكريم رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ - وقد نشر فى الجريدة الرسمية "أم القرى" فى عددها رقم (٤٠٦٨) وتاريخ ١٤٢٦/٩/٢٥هـ - واحدًا من المعالم الرئيسة لهذه النهضة التشريعية، وخلاصة لمراحل من التطور مرت بها أنظمة العمل فى المملكة منذ نظام العمل الأول الصادر سنة ١٣٦١هـ، مرورًا بنظام العمل والعمال لسنة ١٣٦٦هـ، وصولاً إلى نظام العمل السابق الصادر سنة ١٣٨٩هـ الذى ظل مطبقًا لأكثر من ثلاثة عقود من الزمن هى، بلا شك، فترة طويلة رغم ما أدخل على النظام المذكور من تعديلات وإضافات خلال فترة نفاذه. وهكذا

* أستاذ القانون الخاص المساعد - معهد الإدارة العامة بالرياض.

بدت الحاجة ملحة إلى وضع نظام عمل جديد يكون أحدث تنظيمًا من سابقه الذى استنفد أغراضه، ويكون مواكبًا للتطورات الحاصلة فى بيئة العمل سواء على المستوى المحلى أو العالمى، خاصة بعد دخول المملكة منظمة التجارة العالمية لتصبح عضوًا فاعلاً فيها، وما يتطلبه ذلك من تحديث للأنظمة وفى مقدمتها أنظمة العمل. وقد جاء نظام العمل الجديد فى مائتين وخمسة وأربعين مادة، موزعة على ستة عشر بابًا تناولت على التوالى: التعريفات والأحكام العامة (المواد ١ - ١٢)، وتنظيم عمليات التوظيف (المواد ٢٢ - ٣١)، وتوظيف غير السعوديين (المواد ٣٢ - ٤١)، والتدريب والتأهيل (المواد ٤٢ - ٤٩)، وعلاقات العمل (المواد ٥٠ - ٨٨)، وشروط العمل وظروفه (المواد ٨٩ - ١١٨)، والعمل لبعض الوقت (المواد ١١٩ - ١٢٠)، والوقاية من مخاطر العمل والوقاية من الحوادث الصناعية الكبرى وإصابات العمل والخدمات الصحية والاجتماعية (المواد ١٢١ - ١٤٨)، وتشغيل النساء (المواد ١٤٩ - ١٦٠)، و تشغيل الأحداث (المواد ١٦١ - ١٦٧)، وعقد العمل البحرى (المواد ١٦٨ - ١٨٤)، والعمل فى المناجم والمحاجر (المواد ١٨٥ - ١٩٣)، وتفتيش العمل (المواد ١٩٤ - ٢٠٩)، وهيئات تسوية الخلافات العمالية (المواد ٢١٠ - ٢٢٨)، والعقوبات على مخالفة أحكام النظام (المواد ٢٢٩ - ٢٤٢)، وأخيرًا الأحكام الختامية (المواد ٢٤٣ - ٢٤٥)، وقد تضمنت تلك الأحكام تكليف وزير العمل بإصدار القرارات واللوائح اللازمة لتنفيذ أحكام النظام، وحلول نظام العمل الجديد محل نظام العمل والعمال الصادر سنة ١٣٨٩هـ. ولأهمية هذا النظام وحداثته؛ رأيت أن أتصدى له بالعرض والتعليق وفقًا للترتيب الذى ورد فى النظام ابتداءً من الأحكام العامة وانتهاء بالعقوبات على مخالفة أحكامه.

أولاً - التعريفات والأحكام العامة:

خصص المنظم الباب الأول من النظام للتعريفات والأحكام العامة، وذلك فى فصلين:

- الفصل الأول للتعريف ببعض المصطلحات الواردة فى المادة الثانية من النظام، ومن أبرزها بيان المقصود بكل من مكتب العمل، وصاحب العمل، والعامل، والحدث،

والعمل وأنواعه، والأجر وأنواعه. وطبقًا لنص المادة الثانية فإن مكتب العمل هو الجهة الإدارية المنوط بها شؤون العمل ضمن النطاق المكانى الذى يحدد بقرار من وزير العمل. أما صاحب العمل فهو كل شخص طبيعى أو اعتبارى يشغِّل عاملاً أو أكثر مقابل أجر. والعامل هو كل شخص طبيعى يعمل لمصلحة صاحب عمل وتحت إدارته أو إشرافه مقابل أجر، ولو كان بعيدًا عن نظارته. وبخصوص الأجر فإن المادة الثانية من النظام ميزت بين الأجر الأساسى والأجر الفعلى مبينة أن مصطلح الأجر إذا ورد فى النظام فإنه ينصرف إلى الأجر الفعلى. والمقصود بالأجر الأساسى كل ما يعطى للعامل مقابل عمله بموجب عقد عمل مكتوب أو غير مكتوب مهما كان نوع الأجر أو طريقة أدائه مضافًا إليه العلاوات الدورية. أما الأجر الفعلى، فهو الأجر الأساسى مضافًا إليه سائر الزيادات المستحقة الأخرى التى تتقرر للعامل مقابل جهد بذله فى العمل أو مخاطر يتعرض لها فى أداء عمله أو التى تتقرر له لقاء العمل بموجب عقد العمل أو لائحة تنظيم العمل. ومن الزيادات المستحقة التى تدخل فى الأجر الفعلى حسب المادة الثانية من النظام: العمولة أو النسبة المئوية من المبيعات أو من الأرباح التى تدفع للعامل مقابل ما يقوم بتسويقه أو إنتاجه أو تحصيله أو ما يحققه من زيادة أو تحسين فى الإنتاج، وكذلك البدلات التى يستحقها العامل لقاء مخاطر يتعرض لها فى أداء عمله، والزيادات التى قد تمنح له لمواجهة الأعباء العائلية، إضافة إلى المنحة أو المكافأة التى يعطيها صاحب العمل للعامل أو تصرف له جزاء أمانته أو كفايته متى كانت هذه المنحة أو المكافأة مقررة فى عقد العمل أو لائحة تنظيم العمل للمنشأة أو جرت العادة بمنحها حتى أصبح العمال يعدونها جزءًا من أجرهم وليس تبرعًا. ويشمل الأجر الفعلى أيضًا الميزات العينية التى يلتزم صاحب العمل بتوفيرها للعامل مقابل عمله والتى ينص عليها فى عقد العمل أو لائحة تنظيم العمل، وهى تقدر بحد أقصى ما يعادل الأجر الأساسى لمدة شهرين عن كل سنة ما لم تقدر فى عقد العمل أو فى اللائحة بما يزيد على ذلك. وقد بينت المادة الثانية من النظام المقصود

بالعمل بأنه "الجهد المبذول فى النشاطات الإنسانية كافة، تنفيذًا لعقد عمل (مكتوب أو غير مكتوب) بصرف النظر عن طبيعتها أو نوعها، صناعية كانت أو تجارية، أو زراعية، أو فنية، أو غيرها، عضلية كانت أو ذهنية". كما أوضحت المادة المذكورة تعريفاتٍ لبعض أنواع العمل وهى العمل الأصلى سواء بالنسبة للأفراد أو للمنشآت، والعمل المؤقت والذى يدخل بطبيعته فيما يزاوله صاحب العمل من نشاط وتقتضى طبيعة إنجازه مدة محددة أو ينصب على عمل بذاته وينتهى بانتهائه وفى الحالتين لا يتجاوز تسعين يومًا، والعمل العرضى وهو لا يدخل بطبيعته فيما يزاوله صاحب العمل فى نشاطه المعتاد ولا يستغرق تنفيذه أكثر من تسعين يومًا، والعمل لبعض الوقت وهو الذى يؤديه عامل غير متفرغ لدى صاحب عمل ولساعات عمل تقل عن نصف ساعات العمل اليومية المعتادة لدى المنشأة سواء أدى العامل عمله يوميًا أو فى بعض أيام الأسبوع. أخيرًا، وبخصوص الحدث، فقد عرفته المادة الثانية بأنه الشخص الذى أتم الخامسة عشرة من عمره ولم يبلغ الثامنة عشرة، وهذا التعريف جاء متسقًا مع اتفاقيات العمل الدولية بما يمنع عمالة الأطفال وذلك بخلاف النص الوارد فى المادة السابعة من نظام العمل السابق "الملغى" التى عرفت الحدث بأنه "الشخص الذى لم يتم من العمر خمسة عشر عامًا".

- الفصل الثانى من الباب الأول من النظام خصص للأحكام العامة، وقد استهل المنظم السعودى هذا الفصل بتأكيد أحد الحقوق الأساسية للمواطن، وهو الحق فى العمل فنص فى المادة الثالثة على أن العمل "حق للمواطن، لا يجوز لغيره ممارسته إلا بعد توافر الشروط المنصوص عليها فى هذا النظام، والمواطنون متساوون فى حق العمل". كما أكدت المادة الرابعة من النظام وجوب التزام كل من صاحب العمل والعامل، عند تطبيق أحكام نظام العمل، بمقتضيات الشريعة الإسلامية، إذ تعتبر مصدرًا لجميع الأنظمة الوضعية التى تصدر فى المملكة، ومنها نظام العمل.

وبخصوص نطاق تطبيق أحكام نظام العمل من حيث الأشخاص والعقود التى تخضع لأحكامه، فقد نصت المادة الخامسة منه على سريان أحكامه على:

١- عقود العمل.

٢- عمال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة وفيهم الذين يشتغلون فى المراعى أو الزراعة.

٣- عمال المؤسسات الخيرية.

٤- العمال فى المنشآت الزراعية والرعوية التى تُشَغِّل عشرة عمال فأكثر.

٥- العمال فى المنشآت الزراعية التى تقوم بتصنيع منتجاتها.

٦- العمال الذين يقومون بصفة دائمة بتشغيل الآلات الميكانيكية اللازمة للزراعة أو إصلاحها.

٧- عقود التأهيل والتدريب مع غير العاملين لدى صاحب العمل فى حدود الأحكام الخاصة التى نص عليها النظام.

٨- العاملين بعض الوقت فى حدود ما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية وإصابات العمل وما يقرره وزير العمل.

أما الأشخاص المستثنون من تطبيق أحكام نظام العمل فقد أشارت إليهم المادة السابعة من النظام وهم:

١- أفراد أسرة صاحب العمل، وقد حصرهم النص فى زوجه وأصوله وفروعه الذين يعملون فى المنشأة التى لا تضم سواهم.

٢- خدم المنازل ومن فى حكمهم. وقد أشار نص المادة السابعة إلى أن وزارة العمل ستقوم، وبالتنسيق مع الجهات المختصة، بوضع لائحة خاصة لخدم المنازل ومن فى حكمهم تحكم علاقتهم مع مستخدميهم، وتحدد حقوق وواجبات كل طرف منهم، وترفعها إلى مجلس الوزراء.

٣- عمال البحر الذين يعملون فى سفن تقل حمولتها عن خمسمائة طن.

٤- عمال الزراعة من غير الفئات التى أشارت إليها المادة الخامسة من النظام.
٥- العاملون غير السعوديين القادمون لأداء مهمة محددة ولمدة لا تزيد على شهرين.
٦- لاعبو الأندية والاتحادات الرياضية ومدربوها.

وأعتقد أن المادتين الخامسة والسابعة من هذا النظام أكثر وضوحًا وشمولاً فى تناولها للفئات المشمولة وكذلك المستثناة من نطاق تطبيقه من تلك التى نصت عليها المواد (٢ و ٣ و ٤) من نظام العمل السابق والتى قد تعرضت للموضوع.

وحرصًا من النظام على حقوق العامل؛ نصت المادة الثامنة منه على بطلان كل شرط يخالف أحكامه، وبطلان كل إبراء أو مصالحة عن الحقوق الناشئة للعامل بموجب النظام - فى أثناء سريان عقد العمل - ما لم يكن أكثر فائدة للعامل. ويستنتج من المدلول المعاكس لهذه المادة أنه يجوز الاتفاق بين صاحب العمل والعامل على إعطاء الأخير حقوقًا أكثر فائدة له من تلك المقررة له بموجب أحكام نظام العمل حيث يعتبر مثل هذا الشرط صحيحًا ومنتجًا لآثاره النظامية.

ولأهمية معرفة كل من صاحب العمل والعامل ما لهما وما عليهما من حقوق والتزامات أوجبت المادة (١٢) من النظام على كل منهما معرفة أحكامه بجميع محتوياته، كما ألزمت صاحب العمل الذى يشغّل عشرة عمال فأكثر أن يقدم لوزارة العمل خلال سنة من تاريخ سريان أحكام النظام أو من تاريخ بلوغ هذا النصاب، لائحة لتنظيم العمل تتضمن الأحكام الداخلية للعمل، ويشترط أن تكون هذه اللائحة شاملة لقواعد تنظيم العمل وما يتصل به من أحكام، وفى ذلك الأحكام المتعلقة بالميزات والأحكام الخاصة بالمخالفات والجزاءات التأديبية. وطبقًا لنص المادة (١٣) من النظام فإن هذه اللائحة، وما يطرأ عليها من تعديلات، تعتمد من قبل وزارة العمل فى خلال ستين يومًا من تاريخ تقديمها للوزارة. وعلى صاحب العمل أن يعلن اللائحة بعد اعتمادها فى مكان ظاهر فى المنشأة أو بأى وسيلة أخرى تكفل معرفة العاملين بها. ولغرض التسهيل على أصحاب العمل فى إعداد هذه اللائحة؛ نصت المادة (١٤) من النظام على أن يُصدر وزير

العمل بقرار منه نموذجًا أو نماذج للوائح تنظيم العمل لغرض الاسترشاد بها فى هذا الخصوص.

ولضمان حسن سير المنشأة وتنظيم العمل فيها وتسهيل مهمة مفتشى العمل فى معرفة البيانات الخاصة بها؛ أوجبت المادة (١٥) على صاحب العمل عند بدء العمل فى أى منشأة أن يخطر مكتب العمل المختص ببيانات معينة تشمل: اسم المنشأة ونوعها ومركزها وأية معلومات أخرى تساعد على الاتصال بها، والنشاط الاقتصادى الذى تزاوله ورقم سجلها التجارى أو الترخيص الممنوح لها وتاريخه وجهة إصداره، وعدد العمال المراد تشغيلهم فى المنشأة، واسم مديرها المسئول، وأية بيانات أخرى تطلبها وزارة العمل. كذلك أوجب المنظم على صاحب العمل - إذا لم يتمكن من ممارسة العمل بنفسه - أن يعين مسئولاً يمثله فى مكان العمل ليكون مديرًا للمنشأة يتحمل المسئولية أمام مكتب العمل عن تطبيق أحكام النظام فيها، وعلى صاحب العمل إخطار مكتب العمل المختص كتابة باسم المدير، وفى حالة تغييره يكون على صاحب العمل إخطار مكتب العمل باسم المدير الجديد خلال سبعة أيام على الأكثر من تولى المدير الجديد عمله، فإذا لم يعين صاحب العمل مديرًا للمنشأة، أو أن المدير المعين لم يباشر عمله، فإن من يقوم فعلاً بأعمال المدير أو صاحب العمل نفسه يعد مديرًا مسئولاً عن المنشأة، وفى جميع الأحوال تبقى مسئولية صاحب العمل قائمة بصفة أصلية (المادة ١٦).

ولضمان استمرار سريان عقود العمل وصيانة حقوق العمال المادية من أجور ومكافآت نهاية الخدمة فى حالة انتقال ملكية المنشأة إلى مالك جديد أو إدماجها فى غيرها أو تجزئتها أو غير ذلك من التصرفات التى قد ترد على المنشأة، فإن المادة (١٨) من النظام نصت على أنه فى حالة انتقال ملكية المنشأة لمالك جديد أو طرأ تغيير على شكلها النظامى بالدمج أو التجزئة أو غير ذلك فإن عقود العمل تبقى نافذة فى الحالتين وتبقى خدمة العامل مستمرة أى غير منقطعة مع المالك الجديد للمنشأة. أما عن حقوق العمال الناشئة عن المدة السابقة لهذه التغييرات

من أجور أو مكافأة نهاية خدمة مفترضة الاستحقاق بتاريخ انتقال ملكية المنشأة أو غير ذلك من الحقوق المقررة للعامل، فتكون المسئولية عنها تضامنية بين الخلف والسلف. كما أجازت المادة المذكورة فى حال انتقال المنشآت الفردية لأى سبب، أن يتفق السلف والخلف على انتقال جميع حقوق العمال السابقة إلى المالك الجديد بشرط موافقة العامل الخطية على ذلك، ويجوز للعامل فى حال عدم موافقته أن يطلب إنهاء عقده وتسلّم جميع مستحقاته من السلف "المالك القديم للمنشأة". وتجدر الإشارة إلى أن المادة (٨٩) من نظام العمل السابق "المقابلة للمادة (١٨) من النظام الجديد" قد أكدت بدورها مبدأ استمرار سريان عقود العمل رغم التصرفات الناقلة لملكية المنشأة أو حدوث أى تغيير على شكلها النظامى ولكنها استثنت من هذا المبدأ ثلاث حالات يؤدى وقوعها إلى انتهاء عقود العمل مع احتفاظ العمال بجميع حقوقهم وهذه الحالات هى: التصفية والإفلاس والإغلاق النهائى المرخص به، وفى رأيى أن هذا الاستثناء له ما يبرره، خاصة أن الحالات المذكورة تكاد تكون من قبيل القوة القاهرة التى تؤثر فى سريان عقد العمل وتؤدى إلى انتهائه بحكم النظام، كما لو قررت المحكمة المختصة إغلاق المنشأة المعلن إفلاسها، أو كانت التصفية بناء على قرار إدارى أو قضائى أو بسبب أجنبى لا يد فيه لصاحب العمل.

ولما كانت أجور العامل وحقوقه النظامية الأخرى هى المصدر الأساسى الذى يؤمن له ولعائلته متطلبات المعيشة فقد نصت المادة (١٩) من نظام العمل على اعتبار المبالغ المستحقة للعامل أو ورثته، بموجب أحكام هذا النظام، ديونًا ممتازة من الدرجة الأولى. وللعامل وورثته فى سبيل استيفائها امتياز على جميع أموال صاحب العمل، المنقولة وغير المنقولة. وفى حالة إفلاس صاحب العمل أو تصفية منشأته فإن المبالغ المستحقة له تسجل ديونًا ممتازة، ويدفع للعامل مبلغ معجل يعادل أجر شهر واحد، وذلك قبل سداد أى مصروف آخر، وفى ذلك المصروفات القضائية ومصروفات الإفلاس أو التصفية.

ثانياً - تنظيم عمليات التوظيف:

خصص المنظم الباب الثالث من نظام العمل لتنظيم عمليات التوظيف، وذلك فى ثلاثة فصول تناولت على التوالى: وحدات التوظيف (المواد ٢٢ إلى ٢٧)، وتوظيف المعوقين (المادتين ٢٨ و ٢٩)، والمكاتب الأهلية لتوظيف المواطنين ومكاتب الاستقدام الأهلية (المادتين ٣٠ و ٣١).

- فيما يتعلق بوحدات التوظيف فقد طالبت المادة (٢٢) بأن توفر وزارة العمل وحدات للتوظيف دون مقابل فى الأماكن المناسبة لأصحاب العمل والعمال، تقوم بمساعدة العمال فى الحصول على الأعمال المناسبة، ومساعدة أصحاب الأعمال فى إيجاد العمالة المناسبة، وأن تقوم هذه الوحدات أيضًا بجمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل وتطوره وتحليل هذه المعلومات لكى تكون فى متناول مختلف الهيئات العامة والخاصة المعنية بشؤون التخطيط الاقتصادى والاجتماعى، وأن تقوم كذلك بتسجيل طالبى العمل والحصول على بيانات بالأعمال الشاغرة من أصحاب الأعمال، وأن تحيل طلبات العمال للأعمال الشاغرة الملائمة، وتقديم النصح والمعونة إلى طالبى العمل فيما يختص بالتأهيل والتدريب المهنى، أو بإعادة التدريب اللازم للحصول على الأعمال الشاغرة. وبحسب المادة (٢٣) فإن من حق كل مواطن فى سن العمل، قادر على العمل وراغب فيه، أن يطلب قيد اسمه فى وحدة التوظيف، مع بيان تاريخ مولده ومؤهلاته وأعماله السابقة ورغباته وعنوانه. وأوضحت المادة (٢٤) أن اللائحة التنفيذية للنظام سوف تتولى قواعد سير العمل وإجراءاته فى وحدات التوظيف، ونماذج السجلات والإشعارات والأوراق المستخدمة فى أعمالها، وكذلك جداول تصنيف المهن وفقًا للتصنيف المهنى المعتمد، لتكون أساسًا فى تنظيم عمليات التوظيف. وأوجبت المادة (٢٥) على كل صاحب عمل أن يرسل إلى مكتب العمل المختص بيانًا بالأعمال الشاغرة والمستحدثة وأنواعها ومكانها والأجر المخصص لها والشروط اللازم توافرها لشغلها، وذلك فى مدة لا تتجاوز خمسة عشر يومًا من تاريخ شغورها أو استحداثها. كذلك أوجبت المادة المذكورة على صاحب العمل أن يرسل إلى مكتب العمل

المختص إشعارًا بما اتخذه بشأن توظيف المواطن الذى رشحته وحدة التوظيف خلال سبعة أيام من تاريخ تسلم خطاب الترشيح، وبيانًا بأسماء عماله ووظائفهم ومهنهم وأجورهم وأعمارهم وجنسياتهم وأرقام رخص العمل بالنسبة للأجانب وتواريخها، ويرسل صاحب العمل كذلك تقريرًا عن حالة العمل وظروفه وطبيعته والنقص والزيادة فى الأعمال المتوقعة خلال السنة التالية لتاريخ التقرير. واستجابة لمطلب السعودة فقد دعت المادة (٢٦) من النظام جميع المنشآت فى مختلف أنشطتها، وأيًا كان عدد العاملين فيها، إلى العمل على استقطاب السعوديين وتوظيفهم، وتوفير وسائل استمرارهم فى العمل، وإتاحة الفرصة المناسبة لهم لإثبات صلاحيتهم للعمل عن طريق توجيههم وتدريبهم وتأهيلهم للأعمال الموكولة إليهم، وأن لا تقل نسبة العمال السعوديين الذين يستخدمهم صاحب العمل عن (٧٥٪) من مجموع عماله. وقد أجازت هذه المادة لوزير العمل فى حالة عدم توافر الكفايات الفنية أو المؤهلات الدراسية أو تعذر إشغال الوظائف بالمواطنين أن يخفض هذه النسبة مؤقتًا.

- وبخصوص توظيف المعوقين فإن المادة (٢٨) قضت بإلزام كل صاحب عمل يستخدم خمسة وعشرين عاملاً فأكثر، إذا كانت طبيعة العمل لديه تمكنه من تشغيل المعوقين الذين تم تأهيلهم مهنيًا، أن يشغل (٤٪) على الأقل من مجموع عدد عماله من المعوقين المؤهلين مهنيًا، سواء كان ذلك عن طريق ترشيح وحدات التوظيف أو غيرها، وعلى صاحب العمل أن يرسل إلى مكتب العمل المختص بيانًا بعدد الوظائف والأعمال التى يشغلها المعوقون الذين تم تأهيلهم مهنيًا، وأجر كل منهم. وفى حالة ما إذا تعرض أحد العمال لإصابة عمل أدت إلى نقص فى قدراته المعتادة دون أن تمنعه من أداء عمل آخر غير عمله السابق، فإن المادة (٢٩) تلزم صاحب العمل الذى وقعت إصابة العامل بسبب العمل لديه توظيفه فى العمل المناسب وبالأجر المحدد لهذا العمل، وذلك دون إخلال بما يستحقه العامل من تعويض عن إصابته.

- أما عن المكاتب الأهلية لتوظيف المواطنين ومكاتب الاستقدام الأهلية فإن المادة (٣٠) من النظام منعت أى شخص طبيعى أو اعتبارى من ممارسة نشاط توظيف السعوديين أو استقدام العمال ما لم يكن مرخصًا له بذلك من وزارة العمل. وعدت المادة (٢٩) العمال السعوديين الذين أسهمت المكاتب فى توظيفهم، والعمال الذين استقدمتهم نيابة عن أصحاب العمل، عمالاً لدى صاحب العمل، ويرتبطون به بعلاقة عقدية مباشرة.

ثالثًا - توظيف غير السعوديين:

تناول المنظم قواعد توظيف غير السعوديين فى الباب الثالث من نظام العمل (المواد من ٣٢ إلى ٤١). وطبقًا لنص المادة (٣٢) لا يجوز الاستقدام بقصد العمل إلا بعد موافقة وزارة العمل، كما لا يجوز لغير السعودى أن يمارس عملاً، ولا يجوز أن يسمح له بمزاولته، إلا بعد الحصول على رخصة عمل من وزارة العمل وفق النموذج الذى تعده لذلك. وقد بينت المادة (٣٣) من النظام الشروط الواجب توافرها لمنح رخصة العمل، وهى:

١- أن يكون العامل قد دخل إلى أراضى المملكة بصورة مشروعة ومصرحًا له بالعمل.

٢- أن يكون من ذوى الكفايات المهنية أو المؤهلات الدراسية التى تحتاج إليها البلاد، ولا يوجد من أبناء البلاد من يحملها أو كان العدد الموجود منهم لا يفى بالحاجة.

٣- أن يكون متعاقدًا مع صاحب عمل وتحت مسؤوليته.

وتوجب المادة (٣٥) قبل تجديد رخصة العمل للأجنبى التأكد من أنه لا يوجد بين طالبى العمل من السعوديين ممن تتوافر فيه الشروط المطلوبة ولديه الرغبة فى القيام بالعمل بنفسه. وطبقًا للمادة (٣٦) يحدد وزير العمل بقرار منه المهَن والأعمال التى يحظر على غير السعودى الاشتغال بها. وتشترط المادة (٣٧) أن يكون عقد عمل غير السعودى مكتوبًا ومحدد المدة، وفى حالة إغفال ذكر المدة فى العقد عدت مدة رخصة العمل هى مدة العقد. واشتراط كتابة عقد العمل

لغير السعودى - حسب اعتقادى - ليس له ما يبرره، كما لم يرد مثل هذا النص فى نظام العمل السابق خاصة أن اشتراط كون العقد مكتوبًا بالنسبة للأجنبى يعنى صعوبة إثباته فى حالة إنكاره من جانب صاحب العمل، كما أن اشتراط كتابة العقد هنا لا يتفق وتعريف المنظم للعمل فى المادة الثانية من النظام بأنه الجهد المبذول فى النشاطات الإنسانية كافة "تنفيذًا لعقد عمل (مكتوب أو غير مكتوب).." كما أن المادة (٥١) من النظام اعتبرت عقد العمل قائمًا "ولو كان غير مكتوب، وفى هذه الحالة يجوز للعامل وحده إثبات العقد وحقوقه التى نشأت عنه بجميع طرق الإثبات..".

ولضمان التزام كل من صاحب العمل والعامل بالمهنة المدونة برخصة العمل فإن المادتين (٣٨ و٣٩) من النظام وضعتا بعض الضوابط لذلك يمكن إجمالها فى التالى:

١- لا يجوز لصاحب العمل توظيف العامل فى مهنة غير تلك المدونة فى رخصة عمله.

٢- لا يجوز للعامل الاشتغال فى غير مهنته قبل اتخاذ الإجراءات النظامية لتغيير المهنة.

٣- لا يجوز لصاحب العمل أن يترك عامله يعمل لدى غيره دون اتباع القواعد والإجراءات النظامية المقررة.

٤- لا يجوز للعامل أن يعمل لدى صاحب عمل آخر، كما لا يجوز لصاحب العمل توظيف عامل غيره.

٥- لا يجوز لصاحب العمل أن يترك عامله يعمل لحسابه الخاص، كما لا يجوز للعامل أن يعمل لحسابه الخاص.

وعن الالتزامات المالية المترتبة على استقدام العامل غير السعودى، فقد نصت المادة (٤٠) من النظام قضت بأن يتحمل صاحب العمل رسوم استقدام العامل

وإقامته ورخصة العمل وتجديدهما وما يترتب على تأخير ذلك من غرامات، ويتحمل كذلك رسوم تغيير المهنة والخروج والعودة وتذكرة عودة العامل إلى موطنه بعد انتهاء عقد العمل، على أن يتحمل العامل تكاليف عودته إلى بلده فى حالة عدم صلاحيته للعمل أو إذا رغب فى العودة دون سبب مشروع، فى حين يتحمل صاحب العمل رسوم نقل خدمات العامل الذى يرغب فى نقل خدماته إليه. وفى حالة وفاة العامل، تلزم المادة المشار إليها صاحب العمل بنفقات تجهيز جثمان العامل ونقله إلى الجهة التى أبرم فيها العقد أو استقدم العامل منها، ما لم يدفن بموافقة ذويه داخل المملكة. ويعفى صاحب العمل من هذه النفقات فى حالة التزام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بذلك.

رابعًا - التدريب والتأهيل:

عالج الباب الرابع من نظام العمل التدريب والتأهيل، وذلك فى فصلين خصص أولهما لتدريب وتأهيل العاملين لدى صاحب العمل (المواد ٤٢ إلى ٤٤)، فى حين خصص الفصل الثانى لتدريب وتأهيل غير العاملين لدى صاحب العمل (المواد ٤٥ إلى ٤٩).

- فيما يتعلق بالتدريب والتأهيل للعاملين لدى صاحب العمل فإن المادة (٤٢) طالبت أصحاب العمل بإعداد عمالهم السعوديين وتحسين مستواهم فى الأعمال الفنية والإدارية والمهنية وغيرها؛ وذلك بهدف إحلالهم بصورة تدريجية فى الأعمال التى يقوم بها غير السعوديين. كما ألزمت المادة المذكورة صاحب العمل بأن يعد سجلاً يقيد فيه أسماء العمال السعوديين الذين أحلهم محل العمالة الأجنبية وفق الشروط والقواعد التى تحددها اللائحة التنفيذية للنظام. كذلك طالبت المادة (٤٣) كل صاحب عمل يشغّل خمسين عاملاً فأكثر أن يدرب على أعماله من عماله السعوديين ما لا يقل عن (٦٪) من مجموع عماله سنويًا، ويجوز لوزير العمل رفع هذه النسبة فى بعض المنشآت التى يحددها بقرار منه، على أن يراعى فى كل ذلك ما تنص عليه اتفاقيات الامتياز

وغيرها من الاتفاقيات من شروط وقواعد خاصة بالتدريب والتأهيل والتعليم والابتعاث.

- أما عن تدريب وتأهيل غير العاملين لدى صاحب العمل فإن ذلك يتم بموجب عقد أطلق عليه النظام اسم "عقد التأهيل والتدريب" وعرفته المادة (٤٥) بأنه "عقد يلتزم بمقتضاه صاحب العمل بتأهيل أو تدريب شخص لإعداده فى مهنة معينة" وهو يقابل عقد التدرج فى نظام العمل السابق (المواد ٥٦ - ٦٩). وتشترط المادة (٤٦) أن يكون عقد التأهيل أو التدريب مكتوبًا، وأن يحدد فيه نوع المهنة المتعاقد للتدريب عليها، ومدة التدريب ومراحله المتتابعة، ومقدار المكافأة التى تعطى للمتدرب فى كل مرحلة، بشرط أن لا يكون تحديدها على أساس القطعة أو الإنتاج. وقد أجازت المادة (٤٧) من النظام لوزير العمل أن يلزم المنشآت التى يحددها بقرار منه بقبول عدد أو نسبة محددة من طلاب الكليات والمعاهد والمراكز وخريجيها؛ وذلك بهدف التدريب واستكمال الخبرة العملية وفق الشروط والأوضاع والمدد والمكافآت التى تحدد باتفاق يعقد بين وزارة العمل وإدارة المنشأة المعنية. ولما كان الهدف من عقد التأهيل والتدريب هو إعداد المتدرب فى مهنة معينة؛ أجازت المادة (٤٨) لصاحب العمل إنهاء العقد إذا لمس من المتدرب عدم القابلية أو القدرة على إكمال برامج التدريب بصورة مفيدة، كما أجازت للمتدرب أو وليه أو وصيه مثل هذا الحق. ويكون على الطرف الذى يرغب فى إنهاء العقد إبلاغ الطرف الآخر بذلك قبل أسبوع على الأقل من تاريخ التوقف عن التدريب. وقد أعطت المادة المذكورة لصاحب العمل الحق فى إلزام المتدرب بالعمل لديه بعد انقضاء مدة التدريب مدة لا تزيد على ضعف هذه المدة أو سنة أيهما أطول. ويلاحظ أن هذه المادة لم تعط الخيار للمتدرب فى البقاء أو عدم البقاء للعمل عند صاحب العمل بعد انتهاء مدة التدريب، وهو بخلاف ما كان مقررًا فى نظام العمل السابق حيث نصت المادة "٦٩" منه على أن (لصاحب العمل الحق فى إبقاء المتدرج فى خدمته بعد انتهاء مدة التدرج أو عدم استخدامه، وللمتدرج أيضًا الحق فى البقاء للعمل

عند صاحب العمل بعد انتهاء مدة التدرج أو عدم البقاء، وذلك ما لم ينص عقد التدرج على خلاف ذلك). أخيرًا أعطت المادة (٤٩) من النظام للمتدرب الحق فى الاستفادة من أحكام نظام العمل المتعلقة بالإجازات السنوية والعطلات الرسمية والحد الأقصى لساعات العمل وفترات الراحة اليومية والراحة الأسبوعية وقواعد السلامة والصحة المهنية وإصابات العمل وشروطها، إضافة إلى ما يقرره وزير العمل.

خامساً - علاقات العمل:

أفرد نظام العمل الجديد لعلاقات العمل الباب الخامس منه وخصص له المواد (من ٥٠ إلى ٨٨) موزعة على أربعة فصول عالجت على التوالى: عقد العمل، الواجبات وقواعد التأديب، انتهاء عقد العمل مكافأة نهاية الخدمة.

أ - عقد العمل:

عرفت المادة (٥٠) من النظام عقد العمل بأنه "عقد مبرم بين صاحب عمل وعامل، يتعهد الأخير بموجبه أن يعمل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر". وهذا التعريف يبرز العنصر الأساسى الذى يميز عقد العمل عن غيره من العقود التى قد تشبهه وهو عنصر التبعية ويقصد بها التبعية النظامية، أى خضوع العامل لإدارة وإشراف صاحب العمل الذى يحق له توجيه العامل ومراقبته فى أداء عمله، وإنزال الجزاءات التأديبية به إذا خالف أوامره أو أهمل فى عمله. وتوجب المادة (٥١) كتابة عقد العمل من نسختين يحتفظ كل من طرفيه بنسخة منها. وإذا لم يكتب عقد العمل فإنه يعد قائمًا ويجوز للعامل وحده – فى هذه الحالة – إثبات العقد وحقوقه الناشئة عنه بجميع طرق الإثبات، ويجوز لكل من الطرفين أن يطلب كتابة العقد فى أى وقت. ونذكر هنا أن ما ورد فى هذه المادة لا يشمل عقود العمل التى تبرم مع الأجانب، حيث تشترط المادة (٣٧) من النظام أن تكون هذه العقود مكتوبة. وقد استثنت المادة (٥٠) من كتابة عقد العمل

عمال الحكومة والمؤسسات العامة حيث يقوم قرار أو أمر التعيين الصادر من الجهة المختصة مقام العقد. أما عن البيانات الأساسية التى يجب أن يتضمنها عقد العمل فقد أشارت إليها المادة (٥٢) من النظام وهى: اسم صاحب العمل ومكانه، واسم العامل وجنسيته وما يلزم لإثبات شخصيته، والأجر المتفق عليه، ونوع العمل ومكانه وتاريخ الالتحاق به، ومدته إن كان محدد المدة، مع الأخذ فى الاعتبار أن العقد المبرم مع غير السعودى يجب أن يكون محدد المدة. وقد يخضع العامل لفترة تجربة، وفى هذه الحالة توجب المادة (٥٣) النص على ذلك فى عقد العمل على أن لا تزيد فترة التجربة على تسعين يومًا لا يدخل فى حسابها إجازة عيدى الفطر والأضحى والإجازة المرضية، ويكون لكل من الطرفين الحق فى إنهاء عقد العمل خلال فترة التجربة ما لم ينص العقد على إعطاء الحق فى الإنهاء لأحدهما. وطبقًا لنص المادة (٥٤) لا يجوز وضع العامل تحت التجربة أكثر من مرة واحدة لدى صاحب عمل واحد، ولكن استثناء من ذلك يجوز باتفاق طرفى العقد إخضاع العامل لفترة تجربة ثانية لا تتجاوز مدتها تسعين يومًا بشرط أن تكون فى مهنة أخرى أو عمل آخر. وفى حالة إنهاء العقد خلال فترة التجربة فإن أيًا من الطرفين لا يستحق تعويضًا، كما لا يستحق العامل مكافأة نهاية الخدمة عن ذلك.

وبخصوص تحول عقد العمل المبرم مع العامل السعودى من عقد محدد المدة إلى عقد غير محدد المدة نصت المادة (٥٥) على انقضاء عقد العمل المحدد المدة بانتهاء مدته، فإذا استمر طرفاه فى تنفيذه عُدَّ العقد مجددًا لمدة غير محددة. وإذا تضمن العقد المحدد المدة شرطًا يقضى بتجديده لمدة مماثلة أو لمدة محددة فإن العقد يتجدد للمدة المتفق عليها، غير أنه إذا تعدد التجديد مرتين متتاليتين أو بلغت مدة العقد الأصلى مع التجديد ثلاث سنوات، أيهما أقل، واستمر الطرفان فى تنفيذه، فإنه يتحول إلى عقد غير محدد المدة.

ولما كان مكان العمل من الأمور الجوهرية المأخوذة فى الاعتبار من جانب العامل عند إقدامه على التعاقد؛ لما له من تأثير فى مجرى حياته وسكناه وانتقالاته؛

حظرت المادة (٥٨) من النظام على صاحب العمل أن ينقل العامل من مكان عمله الأصلى إلى مكان آخر يقتضى تغيير محل إقامته، إذا كان من شأن هذا النقل أن يلحق بالعامل ضررًا جسيمًا ولم يكن له سبب مشروع تقتضيه طبيعة العمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المادة (٢/٨٤) من نظام العمل السابق كانت تجيز للعامل أن يترك العمل قبل نهاية العقد بدون سابق إعلان، مع عدم الإخلال بحقه فى مكافأة مدة الخدمة والتعويض عما لحقه من ضرر إذا قام صاحب العمل بنقله من مكان عمله الأصلى إلى مكان آخر يقتضى تغيير محل إقامته، ومن شأنه إلحاق ضرر جسيم بالعامل ولم يكن له سبب مشروع تفرضه طبيعة العمل. ولم يرد فى نظام العمل الجديد نصٌّ مماثلٌ للنص المشار إليه رغم أهميته - حسب اعتقادنا - فى حماية العامل والمحافظة على حقوقه.

وبما أن نقل العامل من عمله المتفق عليه فى العقد إلى عمل آخر يختلف عنه اختلافًا جوهريًا من شأنه تعديل شروط العقد، والقاعدة هى أن العقد شريعة المتعاقدين، فلا يجوز أن ينفرد أحد المتعاقدين بتعديله دون موافقة المتعاقد الآخر فإن المادة (٦٠) من النظام نصت على أنه مع عدم الإخلال بما جاء فى المادة (٣٨) (وهذه المادة حظرت على صاحب العمل توظيف العامل فى مهنة غير تلك المدونة فى رخصة عمله) لا يجوز تكليف العامل بعمل يختلف اختلافًا جوهريًا عن العمل المتفق عليه بغير موافقته الكتابية إلا فى حالات الضرورة التى تقتضيها ظروف عارضة ولمدة لا تتجاوز ثلاثين يومًا فى السنة. ومسألة ما إذا كان العمل الذى كلف به العامل يختلف اختلافًا جوهريًا عن العمل المتفق عليه فى العقد هى مسألة موضوعية تخضع لتقدير الهيئات المختصة بالنظر فى خلافات العمل.

ب - واجبات صاحب العمل وواجبات العامل:

أوضحت المواد (٦١- ٦٤) من النظام واجبات أصحاب العمل فى علاقتهم بالعمال. وبعض هذه الواجبات يتحملها صاحب العمل فى أثناء تنفيذ عقد العمل، والبعض الآخر منها يلتزم بها عند انتهاء عقد العمل. فقد نصت المادة (٦١) على

أنه بالإضافة إلى الواجبات الملقاة على صاحب العمل والمنصوص عليها فى نظام العمل واللوائح والقرارات الصادرة تطبيقًا له، فإنه يجب على صاحب العمل ما يأتى:

١- أن يمتنع عن تشغيل العامل سخرة، أو يحتجز أجره أو جزءًا منه دون سند قضائى.

٢- أن يعامل عماله بالاحترام اللائق، وأن يمتنع عن كل قول أو فعل يمس كرامتهم ودينهم.

٣- أن يعطى العمال الوقت اللازم لممارسة حقوقهم المنصوص عليها فى النظام دون تنزيل من الأجور لقاء هذا الوقت. ويجوز له تنظيم ممارسة هذا الحق بصورة لا تخل بسير العمل.

٤- أن يسهل لموظفى الجهات المختصة كل مهمة تتعلق بتطبيق أحكام نظام العمل.

٥- كذلك أوجبت المادة (٦٣) على صاحب العمل أو من ينوب عنه، منع دخول أى مادة محرمة شرعًا إلى أماكن العمل، ويطبق بحق من ضبطت لديه أو من تعاطاها العقوبات المقررة فى النظام، مع عدم الإخلال بالعقوبات الشرعية.

وإذا كان الأصل فى استحقاق العامل للأجر أن يؤدى العمل المتفق عليه فقد يخل صاحب العمل بالتزامه بتزويد العامل بالعمل، ولذلك فقد عنى نظام العمل بتجنب الأضرار التى قد تلحق بالعامل من جراء هذا الإخلال فنص فى المادة (٦٢) على أنه إذا حضر العامل لأداء عمله فى الوقت المحدد لذلك، أو أعلن عن استعداده لأداء عمله فى هذا الوقت، ولم يمنعه عن العمل إلا سبب راجع إلى صاحب العمل، كان له الحق فى أجر المدة التى لا يؤدى فيها العمل.

أما عن التزامات صاحب العمل عند انتهاء عقد العمل فقد نصت عليها المادة (٦٤) من النظام، وهى:

١- أن يعطى العامل - بناء على طلبه - شهادة خدمة دون مقابل يوضح فيها تاريخ التحاقه بالعمل وتاريخ انتهاء علاقته بالعمل الذى كان يؤديه ومهنته

ومقدار أجره الأخير. ويجب أن تكون هذه الشهادة مسببة فى حالة ما إذا اشتملت على ما قد يسىء إلى سمعة العامل أو يقلل من فرص العمل أمامه.

٢- أن يعيد للعامل جميع ما أودعه لديه من شهادات ووثائق.

وفيما يتعلق بواجبات العمال فقد خصص لها المنظم المادة (٦٥) من النظام وهذه الواجبات هى:

١- إنجاز العمل وفقًا لأصول المهنة ووفق تعليمات صاحب العمل إذا لم يكن فى هذه التعليمات ما يخالف العقد أو النظام أو الآداب العامة، ولم يكن فى تنفيذها ما يعرض العامل أو غيره للخطر.

٢- أن يعتنى عناية كافية بالآلات والأدوات والمهمات والخدمات المملوكة لصاحب العمل الموضوعة تحت تصرفه أو التى تكون فى عهدته، وأن يعيد إلى صاحب العمل المواد غير المستهلكة.

٣- أن يلتزم حسن السلوك والأخلاق أثناء العمل.

٤- أن يقدم ما يستطيع من عون ومساعدة، دون أن يشترط لذلك أجرًا إضافيًا فى حالات الكوارث والأخطار التى تهدد سلامة مكان العمل أو الأشخاص العاملين فيه.

٥- أن يخضع، وفقًا لطلب صاحب العمل، للفحوص الطبية التى يرغب فى إجرائها عليه قبل الالتحاق بالعمل أو أثناءه وذلك للتحقق من خلوه من الأمراض المهنية أو السارية.

٦- أن يحافظ على الأسرار الفنية والتجارية والصناعية للمواد التى ينتجها أو التى أسهم فى إنتاجها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وجميع الأسرار المهنية المتعلقة بالعمل أو المنشأة التى من شأن إفشائها الإضرار بمصلحة صاحب العمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التزام العامل بالمحافظة على أسرار صاحب العمل قد يمتد إلى ما بعد انتهاء العلاقة التعاقدية، وهذا ما أوضحته المادة (٨٣) من النظام، فقد نصت على أنه إذا كان العمل المنوط بالعامل يسمح له بمعرفة

عملاء صاحب العمل أو بالاطلاع على أسرار عمله، جاز لصاحب العمل أن يشترط على العامل ألا يقوم بعد انتهاء العقد بمنافسته أو إفشاء أسراره، ولكن يجب لصحة هذا الشرط أن يكون محررًا ومحددًا، من حيث الزمان والمكان ونوع العمل، وبالقدر الضرورى لحماية مصالح صاحب العمل المشروعة، وفى كل الأحوال يجب ألا تزيد مدة هذا الاتفاق على سنتين من تاريخ انتهاء العلاقة بين الطرفين.

ج - قواعد التأديب:

من الحقوق التى يتمتع بها صاحب العمل الحق فى تأديب العامل؛ ذلك أن العامل يخضع لإدارة وإشراف صاحب العمل الذى له الحق فى تنظيم العمل وإعطاء الأوامر لتأمين حسن سير العمل فى المنشأة؛ مما يترتب عليه حق صاحب العمل فى تأديب العامل إذا ما خالف أوامره أو أخل بالتزاماته الناشئة عن عقد العمل أو أحكام نظام العمل. غير أن هذا الحق لصاحب العمل ليس مطلقًا وإنما يخضع لقواعد معينة نص عليها النظام العمل فى المواد (٦٦ إلى ٧٣).

الجزاءات التأديبية التى يجوز لصاحب العمل توقيعها على العامل بينتها المادة (٦٦) من النظام وهى:

١- الإنذار.

٢- الغرامة.

٣- الحرمان من العلاوة أو تأجيلها لمدة لا تزيد على سنة متى كانت مقررة من صاحب العمل.

٤- تأجيل الترقية مدة لا تزيد على سنة متى كانت مقررة من صاحب العمل.

٥- الإيقاف عن العمل مع الحرمان من الأجر.

٦- الفصل من العمل فى الحالات المقررة فى النظام.

ولا يجوز لصاحب العمل أن يوقع على العامل جزاءً غير منصوص عليه فى نظام العمل أو فى لائحة تنظيم العمل (المادة ٦٧). وفى حالة تكرار المخالفة من جانب العامل، فإن المادة (٦٨) لا تجيز لصاحب العمل تشديد الجزاء إذا كان قد انقضى على المخالفة السابقة مائة وثمانون يومًا من تاريخ إبلاغ العامل بتوقيع الجزاء عليه عن تلك المخالفة. وعملاً بنص المادة (٦٩) لا يجوز اتهام العامل بمخالفة مضى على كشفها أكثر من ثلاثين يومًا. كما لا يجوز توقيع جزاء تأديبى بعد تاريخ انتهاء التحقيق فى المخالفة وثبوتها فى حق العامل بأكثر من ثلاثين يومًا. ولا يجوز توقيع جزاء تأديبى على العامل عن أمر ارتكبه خارج مكان العمل إلا إذا كان متصلاً بالعمل أو بصاحبه أو مديره المسئول. كذلك لا يجوز أن يوقع على العامل عن المخالفة الواحدة غرامة تزيد قيمتها على أجرة خمسة أيام، ولا توقيع أكثر من جزاء واحد على المخالفة الواحدة، كما لا يجوز أن تقتطع من أجره وفاءً للغرامات التى توقع عليه أكثر من أجر خمسة أيام فى الشهر الواحد، ولا أن تزيد مدة إيقافه عن العمل دون أجر على خمسة أيام فى الشهر. وقد نصت على ما تقدم المادة (٧٠) من نظام العمل.

ولضمان حق العامل فى الدفاع عن نفسه مما هو منسوب إليه؛ حظرت المادة (٧١) من النظام توقيع الجزاء التأديبى على العامل إلا بعد إبلاغه كتابة بما نسب إليه واستجوابه وتحقيق دفاعه وإثبات كل ذلك فى محضر يودع فى ملفه. وتطبيقًا لنص المادة (٧٢) من النظام يجب تبليغ العامل بقرار توقيع الجزاء عليه كتابة، وفى حالة امتناعه عن الاستلام أو عدم وجوده يرسل البلاغ بكتاب مسجل على عنوانه المبين فى ملفه. ومن حق العامل أن يعترض على القرار الخاص بتوقيع الجزاء عليه خلال خمسة عشر يومًا من تاريخ إبلاغه بالقرار النهائى بإيقاع الجزاء عليه. ويتم تقديم الاعتراض إلى هيئة تسوية الخلافات العمالية والتى يجب عليها إصدار قرارها خلال ثلاثين يومًا من تاريخ تسجيل الاعتراض لديها. ونرى أن هذه المدة تعتبر طويلة وكان الأفضل الإبقاء على المدة القصيرة التى نصت عليها المادة (١٢٦) من نظام العمل السابق وهى البت فى الاعتراض خلال أسبوع من تاريخ تسجيله لدى اللجنة المختصة.

د. انتهاء عقد العمل:

انتهاء عقد العمل وما يترتب على ذلك من آثار خاصة بالنسبة للعامل خصص له المنظم فصلاً خاصًا هو الفصل الثالث من الباب الخامس من نظام العمل (المواد ٧٤ إلى ٨٣)، مبتدئًا بالنص فى المادة (٧٤) على الحالات التى ينهى بها عقد العمل، وهى:

١- إذا اتفق الطرفان على إنهائه بشرط أن تكون موافقة العامل كتابية.

٢- انتهاء المدة المحددة فى العقد ما لم يكن العقد قد تجدد صراحة وفق أحكام النظام إذ فى هذه الحالة يستمر إلى أجله.

٣- انتهاء العقد بإرادة أحد الطرفين - صاحب العمل أو العامل - وذلك فى العقود غير المحددة المدة.

٤- بلوغ العامل سن التقاعد وهو ستون سنة للعامل، وخمس وخمسون سنة للعاملات ما لم يتفق الطرفان على الاستمرار فى العمل بعد هذه السن. ويجوز تخفيض سن التقاعد فى حالات التقاعد المبكر الذى ينص عليه فى لائحة تنظيم العمل. وإذا كان عقد العمل محدد المدة، وكانت مدته تمتد إلى ما بعد بلوغ سن التقاعد ففى هذه الحالة ينتهى العقد بانتهاء مدته. وقد قرر المنظم فى نهاية المادة (٧٤) سالفة الذكر أنه يتم العمل بتطبيق هذه الفقرة، والخاصة بسن التقاعد كسبب لانتهاء عقد العمل، بعد سنتين من تاريخ العمل بهذا النظام أى فى شهر ربيع الأول من عام ١٤٢٩هـ، وذلك تقديرًا من المنظم لمتطلبات استقرار المراكز القانونية القائمة.

٥- القوة القاهرة. وهى كل حادث قهرى لا يمكن توقعه ولا يمكن دفعه ومن شأنه أن يجعل تنفيذ العقد مستحيلاً، ويلاحظ هنا أن المنظم لم يوضح ما إذا كان عقد العمل ينتهى بمجرد حدوث القوة القاهرة أو بعد مضى مدة على حدوثها إذا ما استمرت لمدة معينة.

وإذا كان عقد العمل غير محدد المدة فإن المادة (٧٥) من النظام تجيز لأى من طرفيه إنهاءه بناء على سبب مشروع يجب بيانه بموجب إشعار يوجه إلى الطرف الآخر كتابة قبل الإنهاء بمدة لا تقل عن ثلاثين يومًا إذا كان أجر العامل يدفع شهريًا، ولا تقل هذه المدة عن خمسة عشر يومًا بالنسبة إلى غيره. ويلاحظ هنا أن المنظم لم يترك حق صاحب العمل أو العامل فى إنهاء العقد غير المحدد المدة مطلقًا دون قيد أو شرط، وذلك حتى لا يلجأ أى منهما إلى إساءة استعمال هذا الحق بقصد الإضرار بالطرف الآخر أو بقصد مساومته لتحقيق مصالح غير مشروعة مثلاً، وإنما قيد هذا الحق بشرطين هما: إشعار الطرف الآخر مسبقًا بنيته إنهاء العقد خلال المدة المحددة فى المادة (٧٥)، ومشروعية السبب الذى يستند إليه فى إنهاء العقد. وقد رتب المنظم على عدم مراعاة أى من هذين الشرطين آثارًا معينة نصت عليها المادتين (٧٦ و ٧٧). فالمادة (٧٦) نصت على أن الطرف الذى ينهى العقد دون أن يراعى المدة المذكورة فى المادة الخامسة والسبعين من النظام يلزم بأن يدفع للطرف الآخر تعويضًا معادلاً لأجر العامل عن مدة الإشعار أو المتبقى منها. ويتخذ الأجر الأخير للعامل "الأجر الفعلى" أساسًا لتقدير التعويض وذلك بالنسبة إلى العمال الذين يتقاضون أجورهم بالمعيار الزمنى أى بالشهر أو بالأسبوع أو اليوم أو الساعة. أما عن العمال الذين يتقاضون أجورهم بمعيار آخر فتطبق بشأنهم المادة (٩٦) من النظام، وقد أوضحت تلك المادة أن أجر العامل إذا كان محددًا على أساس القطعة أو الإنتاج فإن متوسط الأجر الذى تقاضاه عن أيام عمله الفعلية فى السنة الأخيرة من خدمته هو الذى يعتمد لغرض حساب أى من الحقوق المقررة له بموجب النظام، أما إذا كان الأجر كله مبالغ العمولات أو النسبة المئوية من المبيعات أو ما شابه ذلك، مما تكون قابلة بطبيعتها للزيادة أو النقص، فيحسب متوسط الأجر اليومى على أساس ما تقاضاه العامل عن أيام العمل الفعلية مقسومًا عليها. أما المادة (٧٧) فقد نصت على أن إنهاء العقد لسبب غير مشروع يمنح الطرف الذى تضرر من هذا الإنهاء الحق فى تعويض تقدره هيئة تسوية الخلافات العمالية على أن يراعى فيه ما لحقه

من أضرار مادية وأدبية حالة واحتمالية. وكانت المادة الرابعة والسبعون من نظام العمل السابق أكثر تفصيلاً فى بيان ما يدخل فى تقدير التعويض بالنسبة للعامل الذى يفصل من عمله دون سبب مشروع حيث تدخل فى هذا التقدير " نوع العمل ومدة الخدمة وسن العامل ومقدار ما كان يتقاضاه من أجر، والأعباء العائلية الملقاة على عاتقه ومدى نقص دخله من عمله الجديد عن دخله من عمله القديم ومدى التعسف فى قرار الفصل ومدى تأثير هذا القرار فى سمعة العامل وغير ذلك من الظروف والملابسات وفقًا للعدالة والعرف الجارى". وقد أجازت المادة (٧٨) للعامل الذى يفصل من عمله بغير سبب مشروع أن يطلب إعادته إلى العمل، وينظر فى طلبه وفق أحكام النظام ولائحة المرافعات أمام هيئات تسوية الخلافات العمالية.

وطبقًا لنص المادة (٧٩) من النظام لا يترتب على وفاة صاحب العمل انقضاء عقد العمل ما لم تكن شخصيته قد روعيت فى إبرام العقد، وعلى العكس ينقضى هذا العقد بوفاة العامل، سواء كان العقد محدد المدة أو غير محدد المدة، كما ينقضى العقد بعجز العامل عن أداء عمله على أن يثبت هذا العجز بشهادة طبية معتمدة من الجهات الصحية المخولة أو من الطبيب المخول الذى يعينه صاحب العمل. مرد انقضاء عقد العمل بوفاة العامل هو أن شخصية العامل محل اعتبار فى إبرام العقد وتنفيذه.

وإذا كان الأصل هو أن العامل لا يحرم من حقوقه المقررة نظامًا إذا ما أقدم صاحب العمل على فسخ عقد العمل إلا أن المادة (٨٠) من النظام نصت على حالات معينة يجوز فيها لصاحب العمل أن يفسخ العقد دون أن يلتزم بإعطاء العامل مكافأة أو تعويض ودون إشعار مسبق للعامل، ولكن بشرط أن يتيح له الفرصة لكى يبدى أسباب معارضته للفسخ، وهذه الحالات هى:

١- إذا وقع من العامل اعتداء على صاحب العمل أو المدير المسئول أو أحد رؤسائه أثناء العمل أو بسببه.

٢- إذا لم يؤد العامل التزاماته الجوهرية المترتبة على عقد العمل أو لم يطع الأوامر المشروعة أو لم يراع عمدًا التعليمات الخاصة بسلامة العمل والعمال - المعلن عنها فى مكان ظاهر من قبل صاحب العمل - رغم إنذاره كتابة.

٣- إذا ثبت اتباعه سلوكًا سيئًا أو ارتكابه عملاً مخلاً بالشرف أو الأمانة.

٤- إذا وقع من العامل عمدًا أى فعل أو تقصير يقصد به إلحاق خسارة مادية بصاحب العمل على شرط أن يبلغ صاحب العمل الجهات المختصة بالحادث خلال أربع وعشرين ساعة من وقت علمه بوقوعه.

٥- إذا ثبت أن العامل لجأ إلى التزوير ليحصل على العمل.

٦- إذا كان العامل معينًا تحت الاختبار.

٧- إذا تغيب العامل دون سبب مشروع أكثر من عشرين يومًا خلال السنة الواحدة أو أكثر من عشرة أيام متتالية، بشرط أن يسبق الفصل إنذار كتابى من صاحب العمل للعامل بعد غيابه عشرة أيام فى الحالة الأولى وانقطاعه خمسة أيام فى الحالة الثانية.

٨- إذا ثبت أن العامل استغل مركزه الوظيفى بطريقة غير مشروعة للحصول على نتائج ومكاسب شخصية.

٩- إذا ثبت أن العامل أفشى الأسرار الصناعية أو التجارية الخاصة بالعمل الذى يعمل فيه. وفى مقابل ما تقدم يحق للعامل أن يترك العمل دون إشعار مع احتفاظه بجميع حقوقه النظامية ومنها حقه فى مكافأة نهاية الخدمة، والتعويض عما لحق به من ضرر، وذلك فى حالات معينة نصت عليها المادة (٨١) من نظام العمل، وهذه الحالات هى:

١- إذا لم يقم صاحب العمل بالوفاء بالتزاماته العقدية أو النظامية الجوهرية إزاء العامل.

٢- إذا ثبت أن صاحب العمل أو من يمثله قد أدخل على العامل الغش وقت التعاقد فيما يتعلق بشروط العمل وظروفه.

٣- إذا كلف صاحب العمل العامل دون رضاه بعمل يختلف اختلافًا جوهريًا عن العمل المتفق عليه، وخلافًا لما هو مقرر فى المادة (٦٠) من النظام.

٤- إذا وقع من صاحب العمل أو من أحد أفراد أسرته، أو من المدير المسئول اعتداء يتسم بالعنف، أو سلوك مخل بالآداب نحو العامل أو أحد أفراد أسرته.

٥- إذا اتسمت معاملة صاحب العمل أو المدير المسئول بمظاهر من القسوة والجور أو الإهانة.

٦- إذا كان فى مقر العمل خطر جسيم يهدد سلامة العامل أو صحته بشرط أن يكون صاحب العمل قد علم بوجوده ولم يتخذ من الإجراءات ما يدل على إزالته.

٧- إذا كان صاحب العمل أو من يمثله قد دفع العامل بتصرفاته وعلى الأخص بمعاملته الجائرة أو بمخالفته شروط العقد إلى أن يكون العامل فى الظاهر هو الذى أنهى العقد.

ويلاحظ على النص المذكور أنه لم يشر ضمن الحالات التى يجوز فيها للعامل ترك العمل مع احتفاظه بحقوقه إلى حالة ما إذا قام صاحب العمل بنقل العامل من مكان عمله الأصلى إلى مكان آخر يقتضى تغيير محل إقامته ومن شأنه إلحاق ضرر جسيم بالعامل ولم يكن له سبب مشروع تفرضه طبيعة العمل، وهذا بخلاف ما كان معمولاً به فى ظل نظام العمل السابق (المادة ٨٤).

هـ - مكافأة نهاية الخدمة:

مكافأة نهاية الخدمة هى مبلغ من المال يلتزم صاحب العمل - بموجب النظام - بأدائه للعامل عند انتهاء عقد العمل، سواء كان هذا العقد محدد المدة أو غير محدد المدة، وذلك فى غير الأحوال التى نصت عليها المادة (٨٠) من النظام والتى يجوز فيها لصاحب العمل فسخ عقد العمل مع حرمانه من حقه فى المكافأة بحكم النظام.

وقد أوجبت المادة (٨٤) من النظام على صاحب العمل بأن يدفع للعامل مكافأة عن مدة خدمته "إذا انتهت علاقة العمل" ومعلوم أن انتهاء علاقة العمل قد يكون بانتهاء مدة العقد المحدد المدة أو بفسخ العقد من جانب صاحب العمل إذا كان غير محدد المدة أو بترك العامل للعمل قبل نهاية العقد فى أى من الحالات التى نصت عليها المادة (٨١) من النظام والتى يحتفظ فيها العامل بحقوقه النظامية ومنها الحق فى مكافأة نهاية الخدمة. وبشأن كيفية احتساب مكافأة نهاية الخدمة بينت ذلك المادة (٨٤) سالفة الذكر بالنص على أن "تحتسب على أساس أجر نصف شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى، وأجر شهر عن كل سنة من السنوات التالية، ويتخذ الأجر الأخير أساسًا لحساب المكافأة، ويستحق العامل مكافأة عن أجزاء السنة بنسبة ما قضاه منها فى العمل". ويستحق العامل مكافأة نهاية الخدمة فى حالة انقضاء عقد العمل لأحد الأسباب الواردة فى المادة (٧٩) من النظام وهى وفاة العامل أو عجزه عن أداء عمله، وكذلك فى حالة وفاة صاحب العمل إذا كانت شخصيته قد روعيت فى إبرام العقد. وإذا انتهت علاقة العمل بسبب استقالة العامل فإنه يستحق، طبقًا لنص المادة (٨٥) من النظام، ثلث المكافأة إذا استقال من العمل بعد خدمة لا تقل مدتها عن سنتين متتاليتين ولا تزيد على خمس سنوات، ويستحق ثلثيها إذا زادت مدة خدمته على خمس سنوات متتالية ولم تبلغ عشر سنوات، ويستحق المكافأة كاملة إذا بلغت مدة خدمته عشر سنوات فأكثر. واستثناء مما تقدم، فإن العامل المستقيل يستحق كامل المكافأة فى حالة تركه للعمل نتيجة لقوة قاهرة خارجة عن إرادته، كما تستحق العاملة مكافأة نهاية الخدمة كاملة فى حالة استقالتها من العمل خلال ستة أشهر من تاريخ عقد زواجها أو ثلاثة أشهر من تاريخ وضعها، وذلك عملاً بنص المادة (٨٧) من النظام. وبشأن مفهوم الأجر الذى تحتسب على أساسه مكافأة نهاية الخدمة والذى أشارت إليه المادة (٨٤) بأنه "الأجر الأخير" فالمقصود به هنا - بحسب تصوّرنا - "الأجر الفعلى" وهو كل ما كان يعطى للعامل مقابل عمله مضافًا إليه جميع الزيادات والعلاوات أيًا كان نوعها والتى أشارت إليها المادة الثانية من

النظام فى تعريفها للأجر الفعلى، خاصة أن المادة المذكورة نصت صراحة على أن المقصود بلفظ "الأجر" أينما ورد فى أحكام النظام "الأجر الفعلى" ولا نعتقد أن السياق الوارد فى المادة (٨٤) من النظام يقضى بغير ذلك بدليل أن المادة (٨٦) من النظام أجازت – استثناءً من حكم المادة السادسة – الاتفاق بين صاحب العمل والعامل على ألا تحسب فى الأجر الذى تسوى على أساسه مكافأة نهاية الخدمة جميع مبالغ العمولات أو بعضها وكذلك النسب المئوية عن ثمن المبيعات وما أشبه ذلك من عناصر الأجر الذى يدفع إلى العامل وتكون قابلة بطبيعتها للزيادة والنقص. ولغرض حث صاحب العمل على الإسراع فى تسوية حقوق العامل عند انتهاء عقد العمل فقد أوجبت المادة (٨٨) من النظام على صاحب العمل دفع أجر العامل وتصفية حقوقه خلال أسبوع، على الأكثر، من تاريخ انتهاء العقد. وإذا كان العامل هو الذى أنهى العقد وجب أن لا تزيد هذه المدة على أسبوعين، ويجوز لصاحب العمل أن يحسم أى دين مستحق له بسبب العمل من المبالغ المستحقة للعامل.

سادساً - شروط العمل وظروفه:

تناول المنظم فى الباب السادس من نظام العمل شروط العمل وظروفه وقسمه إلى أربعة فصول عالجت على التوالى كلاً من الأجور (المواد ٨٩– ٩٧) وساعات العمل (المواد ٩٨– ١٠٠) وفترات الراحة والراحة الأسبوعية (المواد ١٠١– ١٠٨) والإجازات (المواد ١٠٩– ١١٨).

أ- الأجور:

لم يحدد النظام حدًا أدنى للأجور، وقد فوض مجلس الوزراء عند الاقتضاء بوضع حد أدنى للأجور بناء على اقتراح من وزير العمل "المادة ٨٩". وقد أوجبت المادة (٩٠) أن يدفع أجر العامل بالعملة الرسمية للمملكة وأن يتم دفع الأجر فى ساعات العمل بحيث لا يضطر العامل إلى الحضور لاستلام أجره خارج إطار ساعات العمل، كما أجازت المادة المذكورة دفع الأجور عن طريق البنوك المعتمدة

فى المملكة بشرط موافقة العامل على ذلك، على أن لا يتجاوز موعد استحقاقها المواعيد التى حددتها المادة "٨٩" والتى تختلف باختلاف ما إذا كان العامل يعمل بأجر يومى أو شهرى أو كان العمل يؤدى بالقطعة.

وقد يتسبب العامل فى فقد أو إتلاف أو تدمير الآلات أو المنتجات التى يملكها صاحب العمل أو تكون فى عهدة العامل، وفى هذه الحالة أجازت المادة (٩١) من النظام لصاحب العمل أن يقتطع من أجر العامل المبلغ اللازم للإصلاح أو لإعادة الوضع إلى ما كان عليه وذلك بشروط هى:

١- أن يكون فقد أو إتلاف أو تدمير هذه الآلات أو المنتجات ناشئًا عن خطأ العامل أو مخالفته تعليمات صاحب العمل ولم يكن نتيجة لخطأ الغير أو ناشئًا عن قوة قاهرة.

٢- أن لا يزيد ما يقتطع لهذا الغرض على أجر خمسة أيام فى كل شهر.

ويجوز لصاحب العمل التظلم عند الاقتضاء، وذلك بطلب ما هو أكثر من ذلك إذا كان للعامل مال آخر يمكن الاستيفاء منه. كذلك يحق للعامل التظلم مما نسب إليه أو من تقدير صاحب العمل للتعويض أمام هيئة تسوية الخلافات العمالية، فإذا قضت الهيئة بعدم أحقية صاحب العمل فى الرجوع على العامل بما اقتطعه منه أو قضت بأقل منه وجب على صاحب العمل أن يرد إلى العامل ما اقتطع من دون وجه حق خلال سبعة أيام من تاريخ صدور الحكم، ويكون التظلم - سواء من العامل أو صاحب العمل - خلال خمسة عشر يوم عمل، وإلا سقط الحق فيه ويبدأ موعد التظلم بالنسبة إلى صاحب العمل من تاريخ اكتشاف الواقعة وبالنسبة إلى العامل من تاريخ إبلاغ صاحب العمل له بذلك.

ولأهمية الأجر بالنسبة للعامل فقد عنى النظام بحماية أجور العمال من الحسم سواء كان ذلك من قبل صاحب العمل أو من قبل الدائنين، وبناء على ذلك لا يجوز حسم أى مبلغ من أجر العامل لقاء الالتزامات أو العقوبات المترتبة عليه إلا ضمن قيود خاصة أو نسب محددة نصت عليها المواد (٩٢ - ٩٤) من النظام. فالمادة (٩٢)

لا تجيز حسم أى مبلغ من أجور العامل لقاء حقوق خاصة دون موافقة خطية منه إلا فى حالات محددة هى:

١- استرداد قروض صاحب العمل بشرط أن لا يزيد ما يحسم من العامل فى هذه الحالة عن (١٠٪) من أجره.

٢- اشتراكات التأمينات الاجتماعية وأى اشتراكات أخرى مستحقة على العامل ومقررة نظامًا.

٣- اشتراكات العامل فى صندوق الادخار والقروض المستحقة للصندوق.

٤- أقساط أى مشروع يقوم به صاحب العمل لبناء المساكن بقصد تمليكها للعمال أو أى مزية أخرى.

٥- الغرامات التى توقع على العامل بسبب المخالفات التى يرتكبها، وكذلك المبلغ الذى يتم اقتطاعه منه مقابل ما أتلفه من آلات أو منتجات يملكها صاحب العمل أو هى فى عهدته.

٦- استيفاء دين إنفاذًا لأى حكم قضائى بشرط أن لا يزيد ما يحسم شهريًا لقاء ذلك على ربع الأجر المستحق للعامل ما لم يتضمن الحكم خلاف ذلك.

وطبقًا لنص المادة (٩٣) لا يجوز، فى جميع الأحوال، أن تزيد نسبة المبالغ المحسومة على نصف أجر العامل المستحق ما لم يثبت لدى هيئة تسوية الخلافات العمالية إمكان الزيادة فى الحسم على النسبة المذكورة، أو يثبت لديها حاجة العامل إلى أكثر من نصف أجره، وفى هذه الحالة الأخيرة لا يجوز أن يعطى العامل أكثر من ثلاثة أرباع أجره مهما كان الأمر. وإذا حسم من أجر العامل أى مبلغ لسبب غير ما هو منصوص عليه فى نظام العمل بغير موافقته الكتابية، أو تأخر صاحب العمل عن أداء أجر العامل فى موعد استحقاقه المحدد نظامًا دون مسوغ مشروع، فإن المادة (٩٤) تجيز للعامل أو لمن يمثله أو مدير مكتب العمل المختص أن يتقدم بطلب إلى هيئة تسوية الخلافات العمالية كى تأمر صاحب العمل أن يرد إلى العامل ما حسمه من أجره دون وجه حق، أو يدفع له أجوره المتأخرة. ويجوز لهيئة تسوية

الخلافات العمالية أن توقع على صاحب العمل غرامة لا تتجاوز ضعف ما حسم من أجر العامل أو ضعف قيمة الأجر المتأخر إذا ما ثبت لديها أن صاحب العمل حسم هذه المبالغ أو تأخر فى سداد أجر العامل دون مسوغ. وقد حددت المادة (٩٥) من النظام كيفية تحديد الأجر ونوع الخدمة الواجب على العامل أداؤها وفى تحديد مداها، وذلك وفق الترتيب التالى:

١- يؤخذ أولاً بالأجر المقدر لعمل من النوع ذاته فى المنشأة إن وجد.

٢- فى حال عدم وجود عمل من ذات النوع يقدر الأجر طبقًا لعرف المهنة فى الجهة التى يؤدى فيها العمل.

٣- إذا لم يوجد عرف فى الجهة التى يؤدى فيها العمل، ففى هذه الحالة تتولى هيئة تسوية الخلافات العمالية تقدير الأجر وفقًا لمقتضيات العدالة.

٤- تطبق ذات المعايير المتقدمة فى تحديد نوع الخدمة الواجب على العامل أداؤها وفى تحديد مداها.

وقد يتم توقيف العامل أو يحتجز لدى الجهات المختصة فى قضايا تتصل بالعمل أو بسببه وفى هذه الحالة توجب المادة (٩٧) من النظام على صاحب العمل أن يستمر فى دفع (٥٠٪) من الأجر للعامل حتى يفصل فى قضيته، على ألا تزيد مدة التوقيف أو الحجز على مائة وثمانين يومًا، فإذا زادت المدة على ذلك فلا يلتزم صاحب العمل بدفع أى جزء من الأجر عن المدة الزائدة. وإذا قُضى ببراءة العامل أو حفظ التحقيق لعدم ثبوت ما نسب إليه أو لعدم صحته؛ ففى هذه الحالة يجب على صاحب العمل أن يرد إلى العامل ما سبق حسمه من أجره. أما إذا قضى بإدانة العامل فلا يستعاد منه ما صرف له ما لم ينص الحكم على خلاف ذلك.

ب - ساعات العمل:

إن تنظيم ساعات العمل هو حق لصاحب العمل، ولكن هذا الحق ليس مطلقًا، بل هو مقيد بما نصت عليه المادة (٩٨) من النظام التى منعت تشغيل العامل

تشغيلاً فعليًا أكثر من ثمانى ساعات فى اليوم الواحد، إذا اعتمد صاحب العمل المعيار اليومى، أو أكثر من ثمان وأربعين ساعة فى الأسبوع إذا اعتمد المعيار الأسبوعى. وتخفض ساعات العمل الفعلية خلال شهر رمضان المبارك للمسلمين بحيث لا تزيد على ست ساعات فى اليوم أو ست وثلاثين ساعة فى الأسبوع. والمقصود بساعات العمل الفعلية الوقت الذى يؤدى العامل خلاله عمله بصورة فعلية، ومن ثم لا تدخل فيه الأوقات المخصصة للصلاة والراحة والطعام.

وطبقًا لنص المادة (٩٩) يجوز زيادة ساعات العمل إلى تسع ساعات فى اليوم بالنسبة لبعض فئات العمال أو فى بعض الصناعات والأعمال التى لا يشتغل فيها العامل بصفة مستمرة. كما يجوز تخفيض ساعات العمل إلى سبع ساعات فى اليوم لبعض فئات العمال أو فى بعض الصناعات والأعمال الخطرة أو الضارة. ويكون تحديد فئات العمال والصناعات والأعمال المشمولة بزيادة أو تخفيض ساعات العمل وفق المادة (٩٩) سالفة الذكر بقرار من وزير العمل، أى أن ذلك لا يدخل ضمن نطاق السلطة التنظيمية لصاحب العمل. ومع ذلك فإن المادة (١٠٠) من النظام أجازت لصاحب العمل - بموافقة وزارة العمل - فى المنشآت التى تقضى طبيعة العمل فيها أداء العمل بالتناوب زيادة ساعات العمل على ثمانى ساعات عمل فى اليوم أو ثمان وأربعين ساعة فى الأسبوع، وذلك بشرط ألا يزيد متوسط ساعات العمل عند احتسابه لمدة ثلاثة أسابيع أو أقل على ثمانى ساعات يوميًا أو ثمان وأربعين ساعة أسبوعيًا.

ج - فترات الراحة والراحة الأسبوعية:

أجاز النظام لصاحب العمل تنظيم ساعات العمل وفترات الراحة خلال اليوم، ولكن وفق ضوابط معينة أشارت إليها المادتان (١٠١ و١٠٢) ويمكن تلخيصها بما يلى:

١- لا يجوز أن يعمل أى عامل أكثر من خمس ساعات متتالية دون فترة للراحة والصلاة والطعام لا تقل عن نصف ساعة فى المرة الواحدة خلال مجموع ساعات العمل.

٢- لا يجوز أن يبقى العامل فى مكان العمل أكثر من إحدى عشرة ساعة فى اليوم الواحد.

٣- لا تدخل الفترات المخصصة للراحة والصلاة والطعام ضمن ساعات العمل الفعلية، ولا يكون العامل خلال هذه الفترات تحت سلطة صاحب العمل، ولا يجوز لصاحب العمل إلزام العامل بالبقاء خلالها فى مكان العمل.

وعملاً بنص المادة (١٠٣) يجوز لوزير العمل أن يحدد بقرار منه الحالات والأعمال التى يتحتم فيها استمرار العمل دون فترة راحة لأسباب فنية أو لظروف التشغيل، ويلتزم صاحب العمل فى هذه الحالات والأعمال بإعطاء فترة للصلاة والطعام والراحة بطريقة تنظمها إدارة المنشأة فى أثناء العمل.

وفيما يتعلق بالراحة الأسبوعية فإن يوم الجمعة هو يوم الراحة الأسبوعية بالنسبة لجميع العمال، ورغم ذلك فإن المادة (١٠٤) أجازت لصاحب العمل - بعد إبلاغ مكتب العمل المختص - أن يستبدل بهذا اليوم لبعض عماله أى يوم آخر من أيام الأسبوع، شريطة أن يمكنهم من القيام بواجباتهم الدينية. كما منعت المادة المذكورة تعويض يوم الراحة الأسبوعية بمقابل نقدى، واعتبرت هذا اليوم بأجر كامل، وأن لا يقل عن أربع وعشرين ساعة متتالية. ولكن استثناءً من حكم المادة (١٠٤) يجوز فى الأماكن البعيدة عن العمران، وكذلك فى الأعمال التى تتطلب طبيعة العمل وظروف التشغيل فيها استمرار العمل تجميع الراحات الأسبوعية المستحقة للعامل عن مدة لا تتجاوز ثمانية أسابيع إذا اتفق صاحب العمل والعمال ووافقت على ذلك وزارة العمل، وذلك تطبيقاً لما نصت عليه المادة (١٠٥) من النظام. ويجوز لصاحب العمل، بمقتضى المادة (١٠٦) من النظام، عدم التقييد بالأحكام المتعلقة بتحديد ساعات العمل، وفترات الراحة اليومية، والعطلة الأسبوعية، والمنصوص عليها فى المواد "٩٨ و ١٠١ و١٠٤/١" من النظام، وذلك فى أربع حالات ورد ذكرها على سبيل الحصر، وهى:

١- أعمال الجرد السنوى وإعداد الميزانية والتصفية وقفل الحسابات والاستعداد

للبيع بأثمان مخفضة والاستعداد للمواسم، بشرط ألا يزيد عدد الأيام التى يشتغل فيها العمال على ثلاثين يومًا فى السنة.

٢- إذا كان العمل يهدف إلى منع وقوع حادث خطر أو إصلاح ما نشأ عنه أو تَجنُّب خسارة محققة لمواد قابلة للتلف.

٣- إذا كان التشغيل بقصد مواجهة ضغط عمل غير عادى.

٤- الأعياد والمواسم والمناسبات الأخرى والأعمال الموسمية التى تحدد بقرار من وزير العمل.

ولا يجوز فى جميع الحالات المتقدمة أن تزيد ساعات العمل الفعلية على عشر ساعات فى اليوم أو ستين ساعة فى الأسبوع. ويحدد وزير العمل بقرار منه الحد الأقصى لساعات العمل الإضافية التى يسمح بها فى السنة. وتوجب المادة (١٠٧) من النظام على صاحب العمل أن يدفع للعامل أجرًا إضافيًا عن ساعات العمل الإضافية يوازى أجر الساعة مضافًا إليه (٥٠٪) من أجره الأساسى. وتعتبر جميع ساعات العمل التى تؤدى فى أيام العطل والأعياد ساعات إضافية.

د - الإجازات:

يحق للعامل، بمقتضى المواد (١٠٩ إلى ١١٨) من نظام العمل التمتع بمجموعة من الإجازات تشمل: الإجازة السنوية، وإجازة الأعياد، والإجازة الاستثنائية، وإجازة الحج، وإجازة تأدية الامتحان، والإجازة بدون أجر، والإجازة المرضية.

١- الإجازة السنوية:

يستحق العامل بموجب المادة (١٠٩) من النظام عن كل سنة إجازة سنوية لا تقل مدتها عن واحد وعشرين يومًا، تزاد إلى مدة لا تقل عن ثلاثين يومًا إذا أمضى العامل فى خدمة صاحب العمل خمس سنوات متصلة، وتكون الإجازة السنوية بأجر يدفع للعامل مقدمًا. وبالمقارنة بنظام العمل السابق فإن النظام الجديد

يعتبر أكثر فائدة للعامل بشأن مدة الإجازة السنوية حيث كانت المادة (١٥٣) تقرر للعامل الذى أمضى فى خدمة صاحب العمل سنة كاملة إجازة سنوية مدتها خمسة عشر يومًا وتزاد الإجازة إلى "٢١" يومًا متى أمضى العامل عشر سنوات متصلة فى خدمة صاحب العمل.

وعملاً بنص الفقرة الثانية من المادة (١٠٩) سالفة الذكر فإنه يجب أن يتمتع العامل بإجازته فى سنة استحقاقها، ولا يجوز النزول عنها أو أن يتقاضى بدلاً نقديًا عوضًا عن الحصول عليها أثناء خدمته، ولكن يجوز لصاحب العمل أن يحدد مواعيد الإجازات السنوية لعماله وفقًا لمقتضيات العمل، أو أن يمنحها بالتناوب لكى يؤمن سير عمله، وفى هذه الحالة عليه إشعار العامل بالميعاد المحدد لتمتعه بالإجازة بوقت كاف لا يقل عن ثلاثين يومًا.

واستثناء من وجوب تمتع العامل بإجازته فى ميعاد استحقاقها فإن المادة (١١٠) من النظام أجازت للعامل - بموافقة صاحب العمل - أن يؤجل إجازته السنوية أو أيامًا منها إلى السنة التالية، كما أعطت المادة المذكورة لصاحب العمل حق تأجيل إجازة العامل بعد نهاية سنة استحقاقها إذا اقتضت ظروف العمل ذلك لمدة لا تزيد على تسعين يومًا، وإذا اقتضت ظروف العمل استمرار التأجيل وجب الحصول على موافقة العامل الكتابية بشرط أن لا يتعدى التأجيل نهاية السنة التالية لسنة استحقاق الإجازة. وقد يترك العامل العمل قبل استعماله إجازته السنوية، وفى هذه الحالة يمنحه النظام الحق فى الحصول على أجره عن أيام الإجازة المستحقة، وذلك بالنسبة إلى المدة التى لم يحصل على إجازته عنها، بالإضافة إلى استحقاقه أجرة الإجازة عن أجزاء السنة بنسبة ما قضاه منها فى العمل "المادة ١١١".

٢- إجازة الأعياد:

نصت المادة (١١٢) من النظام على أن لكل عامل الحق فى إجازة بأجر كامل فى الأعياد والمناسبات التى تحددها اللائحة التنفيذية للنظام. والمقصود بالأعياد

والمناسبات فى هذه المادة: عيد الفطر وعيد الأضحى بالإضافة إلى اليوم الوطنى للمملكة. وإذا اشتغل العامل فى أيام الأعياد والمناسبات، بناء على تكليف من صاحب العمل، فإنه يستحق أجرًا إضافيًا وفقًا لحكم المادة "١٠٧" التى نصت فى فقرتها الثالثة على أنه "تعد جميع ساعات العمل التى تؤدى فى أيام العطل والأعياد ساعات إضافية".

٣- الإجازة الاستثنائية:

هذه الإجازة ليست لها مواعيد محددة كونها مرتبطة بتحقق واقعة معينة مثل زواج العامل أو ولادة مولود له أو وفاة زوجه أو أحد أصوله أو فروعه. وقد نصت على هذا النوع من الإجازات المادة (١١٣) من النظام بقولها "للعامل الحق فى إجازة لمدة يوم واحد فى حالة ولادة مولود له، وثلاثة أيام لمناسبة زواجه، أو فى حالة وفاة زوجه أو أحد أصوله أو فروعه. ويحق لصاحب العمل أن يطلب الوثائق المؤيدة للحالات المشار إليها". وتجدر الإشارة هنا إلى أن المادة (١٦٠) من النظام أعطت المرأة العاملة التى يتوفى زوجها الحق فى إجازة بأجر كامل مدة لا تقل عن خمسة عشر يومًا من تاريخ الوفاة.

٤- إجازة الحج:

هذا النوع من الإجازات لم يكن منصوصًا عليه فى نظام العمل السابق، وحسنًا فعل المنظم بالنص عليه فى النظام الجديد على الرغم من أنه من الناحية الفعلية تكون فترة إجازة عيد الأضحى شاملة لفترة أداء فريضة الحج من كل سنة. وقد نصت على إجازة الحج وبينت ضوابطها المادة (١١٤) بإعطائها الحق للعامل فى الحصول على إجازة بأجر لا تقل مدتها عن عشرة أيام ولا تزيد على خمسة عشر يومًا بما فيها إجازة عيد الأضحى؛ وذلك لأداء فريضة الحج لمرة واحدة طوال مدة خدمته إذا لم يكن قد أداها من قبل. غير أنه يشترط لاستحقاق هذه الإجازة أن يكون العامل قد أمضى فى العمل لدى صاحب العمل سنتين متصلتين على الأقل.

ويجوز لصاحب العمل أن يحدد عدد العمال الذين يمنحون هذه الإجازة سنويًا وفقًا لمقتضيات العمل.

٥- إجازة تأدية الامتحان:

هذه الإجازة هى الأخرى مستحدثة فى نظام العمل الجديد، وهى تعكس حرص المنظم السعودى على تمكين العامل المنتسب إلى إحدى المؤسسات التعليمية على مواصلة دراسته إلى جانب مواصلته لعمله، حيث أجازت المادة (١١٥) من النظام للعامل المنتسب إلى مؤسسة تعليمية، أن يحصل على إجازة بأجر كامل لتأدية الامتحان عن سنة غير معادة تحدد مدتها بعدد أيام الامتحان الفعلية، أما إذا كان الامتحان عن سنة معادة فيكون للعامل الحق فى إجازة دون أجر لأداء الامتحان. ويجوز لصاحب العمل أن يطلب من العامل تقديم الوثائق المؤيدة لطلب الإجازة وكذلك ما يدل على أدائه الامتحان. ويجب على العامل أن يتقدم بطلب الإجازة قبل موعدها بخمسة عشر يومًا على الأقل. وإذا ثبت أن العامل لم يؤدِّ الامتحان فإنه يحرم من أجر هذه الإجازة مع عدم الإخلال بخضوعه للمساءلة التأديبية.

٦- الإجازة بدون أجر:

أجازت المادة (١١٦) من النظام للعامل - بموافقة صاحب العمل - الحصول على إجازة دون أجر يتفق العامل مع صاحب العمل على تحديد مدتها. ويعتبر عقد العمل موقوفًا خلال مدة الإجازة فيما زاد على عشرين يومًا إلا إذا اتفق الطرفان على خلاف ذلك. وبخلاف النظام الجديد كانت المادة (١٥٦) من نظام العمل السابق تحدد مدة الإجازة بدون أجر بما لا يزيد على عشرة أيام فى السنة شريطة موافقة صاحب العمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإجازة بدون أجر هى ليست حقًا للعامل، وإنما هى رخصة لصاحب العمل يجوز له رفضها إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.

٧- الإجازة المرضية:

من حق العامل، بحسب المادة (١١٧) من النظام، أن يحصل على إجازة مرضية إذا أثبت مرضه، ويستحق العامل فى هذه الحالة أجرًا كاملاً عن الثلاثين يومًا الأولى، وثلاثة أرباع الأجر عن الستين يومًا التالية، ودون أجر للثلاثين يومًا التى تلى ذلك خلال السنة الواحدة، وذلك سواء أكانت هذه الإجازات متصلة أم متقطعة. وقد بينت هذه المادة أن المقصود بالسنة الواحدة هنا: السنة التى تبدأ من تاريخ أول إجازة مرضية. ويلاحظ أن المادة (١١٧) سالفة الذكر لم تشر إلى أن إثبات مرض العامل يكون بموجب شهادة طبية صادرة من طبيب مختص معتمد من صاحب العمل أو من طبيب تعينه الجهة الحكومية المختصة إذا لم يكن لصاحب العمل طبيب معتمد، وهو ما كانت تنص عليه المادة (١٥٨) من نظام العمل السابق.

أخيرًا وضعت المادة (١١٨) من النظام حكمًا عامًا يحظر على العامل فى أثناء تمتعه بأى من إجازاته التى عرضنا لها أن يعمل لدى صاحب عمل آخر، فإذا أثبت صاحب العمل أن العامل قد خالف ذلك جاز له حرمان العامل من أجره عن مدة الإجازة أو استرداد ما سبق أن أداه إليه من ذلك الأجر.

سابعًا - العمل لبعض الوقت:

العمل لبعض الوقت كما عرفته المادة الأولى من نظام العمل هو "العمل الذى يؤديه عامل غير متفرغ لدى صاحب عمل ولساعات عمل تقل عن نصف ساعات العمل اليومية المعتادة لدى المنشأة، سواء كان هذا العامل يؤدى ساعات عمله يوميًا أو بعض أيام الأسبوع". وقد خصص المنظم لهذا النوع من العمل الفصل السابع من نظام العمل ولكنه لم يضع له تنظيمًا متكاملاً وإنما خصه بمادتين فقط هما المادة (١١٩) التى لم تدخل فى عداد العاملين لبعض الوقت " العاملين طوال الوقت الذين يتأثرون بتخفيض جماعى ومؤقت لساعات عملهم العادية لأسباب اقتصادية أو تقنية أو هيكلية " وكذلك المادة (١٢٠) التى أحالت إلى وزير العمل مهمة إصدار القواعد والضوابط اللازمة لتنظيم العمل لبعض الوقت

وتحديد الالتزامات المترتبة على كل من العامل لبعض الوقت وصاحب العمل. وقد نصت المادة المشار إليها على عدم سريان أحكام نظام العمل على هذا النوع من العمل إلا فى الحدود التى يقررها وزير العمل، باستثناء الحماية الممنوحة للعاملين طوال الوقت المماثلين، من حيث السلامة والصحة المهنية وإصابات العمل.

ثامناً - الوقاية من مخاطر العمل والحوادث الصناعية الكبرى وإصابات العمل والخدمات الصحية والاجتماعية:

خصص المنظم الباب الثامن من نظام العمل لحماية العمال من مخاطر العمل والحوادث الصناعية وإصابات العمل، إضافة إلى حقوقهم فى الخدمات الصحية والاجتماعية، وقد تناول هذه المسائل فى أربعة فصول عالجت على التوالى: الوقاية من مخاطر العمل (المواد ١٢١ - ١٢٦)، الوقاية من الحوادث الصناعية الكبرى (المواد ١٢٧ - ١٣١)، إصابات العمل (المواد ١٣٢ -١٤١)، الخدمات الصحية والاجتماعية (المواد ١٤٢ - ١٤٨).

أ- الوقاية من مخاطر العمل:

من واجبات صاحب العمل وقاية العاملين لديه من مخاطر العمل ولذلك نجد أن المواد من "١٢١ إلى ١٢٦" من النظام تؤكد هذا الواجب وتوجب، فى الوقت نفسه، على العامل أن يحافظ على الوسائل الوقائية وان ينفذ تعليمات صاحب العمل فى هذا الشأن.

فالمادة (١٢١) تلزم صاحب العمل بالمحافظة على المنشأة فى حالة صحية ونظيفة وإنارتها وتأمين المياه الصالحة للشرب والاغتسال، ونحو ذلك من قواعد الحماية والصحة المهنية وإجراءاتها ومستوياتها وفقاً لما يحدده القرار الذى يصدر من وزير العمل فى هذا الشأن.

وتوجب المادة (١٢٢) على كل صاحب عمل اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العمال من الأخطار والأمراض الناجمة عن العمل، والآلات المستعملة، ووقاية العمل

وسلامته. وعليه أن يعلن فى مكان ظاهر فى المنشأة التعليمات الخاصة بسلامة العمل والعمال، وذلك باللغة العربية وبأى لغة أخرى يفهمها العمال عند الاقتضاء. وفى المقابل لا يجوز لصاحب العمل أن يحمّل العمال أو يقتطع من أجورهم أى مبلغ لقاء توفير هذه الحماية. ولكى يكون العامل على بينة من أمره فإن المادة (١٢٣) تلزم صاحب العمل بأن يحيط العامل قبل مزاولة العمل بمخاطر مهنته وأن يلزمه باستعمال وسائل الوقاية المقررة لها، وعليه أن يوفر أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للعمال، وأن يقوم بتدريبهم على كيفية استخدامها. وتوجب المادة (١٢٥) على صاحب العمل أن يتخذ الاحتياطات اللازمة للوقاية من الحريق وتهيئة الوسائل الفنية اللازمة لمكافحته، بما فى ذلك تأمين منافذ للنجاة وجعلها صالحة للاستعمال فى أى وقت، وعليه أن يعلق فى مكان ظاهر من أماكن العمل تعليمات مفصلة بشأن وسائل منع الحريق. وفى المقابل لهذه الواجبات فإن المادة (١٢٤) تلزم العامل بأن يستعمل الوسائل الوقائية المخصصة لكل عملية وأن يحافظ عليها، وأن ينفذ جميع التعليمات التى يضعها صاحب العمل للمحافظة على صحة العمال ووقايتهم من الإصابات والأمراض. وعليه أيضًا أن يمتنع عن ارتكاب أى فعل أو تقصير يتسبب عنه عدم تنفيذ التعليمات، أو إساءة استعمال الوسائل المعدة لحماية مقر العمل وصحة العمال المشتغلين معه وسلامتهم أو تعطيلها. أخيرًا فإن المادة (١٢٦) من النظام تحمّل صاحب العمل المسئولية "التقصيرية" عن الطوارئ والحوادث التى يصاب بها أشخاص آخرون غير عماله، ممن يدخلون أماكن العمل بحكم الوظيفة أو بموافقة صاحب العمل أو وكلائه، إذا كانت هذه الحوادث بسبب إهمال صاحب العمل فى اتخاذ الاحتياطات الفنية التى يتطلبها نوع عمله. وعلى صاحب العمل تعويض هؤلاء عما يصيبهم من عطل وضرر حسب الأنظمة العامة.

ب- الوقاية من الحوادث الصناعية الكبرى:

أوضحت المادة (١٢٧) أن أحكام هذا الفصل - أى الفصل الثانى من الباب الثامن من نظام العمل - تطبق على المنشآت ذات المخاطر الكبرى. وقد عرفت

المادة (١٢٨) هذه المنشآت بأنها كل منشأة تقوم بشكل دائم أو مؤقت بإنتاج مادة أو أكثر من المواد الخطرة أو فئات من هذه المواد أو تجهيزها أو استبعادها أو مناولتها أو استخدامها أو تخزينها بكميات تتجاوز المعايير المسموح بها، والتى يؤدى تجاوزها إلى إدراج المنشأة فى عداد منشآت المخاطر الكبرى. كما بينت المادة المذكورة المقصود بعبارة " مادة خطرة " بأنها أى مادة أو مزيج من المواد يشكل خطورة؛ بحكم خواصه الكيماوية أو الفيزيائية أو السمية إما وحده أو فى تركيب مع غيره. كما أوضحت هذه المادة المقصود بعبارة " حادث كبير " بأنها أى حادث فجائى مثل: التسرب الكبير أو الحريق أو الانفجار فى مجرى نشاط داخل منشأة ذات مخاطر كبرى، ويتضمن مادة خطرة أو أكثر، ويؤدى إلى خطر أكبر على العمال أو الجمهور أو البيئة عاجلاً أو آجلاً. وحسب المادة (١٢٩) تضع وزارة العمل ضوابط لتحديد " المنشآت ذات المخاطر الكبرى " استنادًا إلى قائمة المواد الخطرة أو فئات هذه المواد أو كلتيهما. وعلى أصحاب العمل، بالتنسيق مع وزارة العمل، تحديد وضع منشآتهم على أساس هذه الضوابط (المادة ١٣٠).

ج- إصابات العمل:

ألزمت المادة (١٣٣) من النظام صاحب العمل بعلاج العامل المصاب بإصابة عمل أو بمرض مهنى، وأن يتحمل جميع النفقات اللازمة لذلك بما فيها الإقامة فى المستشفى والفحوص والتحاليل الطبية والأشعة والأجهزة التعويضية ونفقات الانتقال إلى أماكن العلاج. وقد بينت المادة (١٣٤) أن الإصابة تعد إصابة عمل وفق ما هو منصوص عليه فى نظام التأمينات الاجتماعية، وتعد الأمراض المهنية فى حكم إصابات العمل، كما يعد تاريخ أول مشاهدة طبية للمرض فى حكم تاريخ الإصابة. وطبقًا لنص المادة (١٣٦) يتم تحديد الأمراض المهنية وفق جدول الأمراض المهنية المنصوص عليه فى نظام التأمينات الاجتماعية، كما يتم تحديد درجات العجز الدائم الكلى أو الجزئى وفق جدول دليل نسب العجز المنصوص عليه فى النظام المذكور.

وفيما يتعلق بحقوق العامل المصاب فقد نصت المادة (١٣٧) على أن له فى حالة عجزه المؤقت عن العمل الناجم عن إصابة عمل الحق فى معونة مالية تعادل أجره كاملاً لمدة ثلاثين يومًا، ثم يستحق ٧٥٪ من أجره طوال الفترة التى يستغرقها علاجه. فإذا بلغت فترة العلاج سنة أو تقرر طبيًا عدم احتمال شفائه وأن حالته الصحية لا تمكنه من العمل عدت الإصابة عجزًا كليًا ينهى العقد ويعوض عن الإصابة، ولا يكون لصاحب العمل حق فى استرداد ما دفعه إلى المصاب خلال تلك السنة. وفى حالة ما إذا نتج عن الإصابة عجز دائم أو كلى أو أدت الإصابة إلى وفاة المصاب فإن المادة (٣٨) من النظام تجيز للمصاب أو المستحقين عنه المطالبة بتعويض يقدر بما يعادل أجره عن مدة ثلاث سنوات بحد أدنى قدره أربعة وخمسون ألف ريال. أما إذا نتج عن الإصابة عجز دائم جزئى فإن المصاب يستحق تعويضًا معادلاً لنسبة ذلك العجز المقدر، وفقًا لجدول دليل نسب العجز المعتمد، مضروبة فى قيمة تعويض العجز الدائم الكلى. وعلى الرغم من ذلك فإن صاحب العمل لا يلتزم بشىء تجاه العامل المصاب فى ثلاث حالات نصت عليها المادة (١٣٩) هى:

١- إذا ثبت أن العامل تعمد إصابة نفسه.

٢- إذا ثبت أن الإصابة حدثت بسبب سوء سلوك مقصود من جانب العامل.

٣- إذا ثبت أن العامل امتنع عن عرض نفسه على طبيب أو امتنع عن قبول معالجة الطبيب المكلف بعلاجه من قبل صاحب العمل دون سبب مشروع.

وفى حالة تعدد أصحاب العمل الذين اشتغل لديهم العامل المصاب بالمرض المهنى فإن تحديد مسئوليتهم يكون على ضوء التقرير الطبى للطبيب المعالج، ويلزم هؤلاء بالتعويض المنصوص عليه فى المادة "١٣٨" سالفة الذكر كل بنسبة المدة التى قضاها المصاب فى خدمته بشرط أن تكون الصناعات أو المهن التى يمارسونها مما ينشأ عنها المرض الذى أصيب به العامل، وهذا ما نصت عليه المادة (١٤٠) من النظام. أما عن إجراءات الإبلاغ عن إصابات العمل فإن المادة (١٤١) نصت على أن تحديدها يكون بقرار من وزير العمل.

د- الخدمات الصحية والاجتماعية:

هذه الخدمات نصت عليها المواد (١٤٢ إلى ١٤٨) وهى واجبات تقع على عاتق صاحب العمل لمصلحة العاملين لديه، ويمكن إجمالها فيما يلى:

١- على كل صاحب عمل إعداد خزانة أو أكثر للإسعافات الطبية مزودة بالأدوية وغيرها مما يلزم للإسعافات الطبية الأولية.

٢- على كل صاحب عمل أن يعهد إلى طبيب أو أكثر بفحص عماله المعرضين لاحتمال الإصابة بأحد الأمراض المهنية المحددة فى جدول الأمراض المهنية المنصوص عليها فى نظام التأمينات الاجتماعية، وأن يكون هذا الفحص شاملاً مرة فى كل سنة على الأقل وأن يثبت نتيجة ذلك الفحص فى سجلاته وكذلك فى ملفات أولئك العمال.

٣- على صاحب العمل أن يوفر لعماله العناية الصحية والوقائية والعلاجية طبقًا للمستويات التى يقررها وزير العمل، مع مراعاة ما يوفره نظام الضمان الصحى التعاونى.

٤- يلزم صاحب العمل وعلى نفقته بالنسبة لمن يؤدى عملاً فى الأماكن البعيدة عن العمران بكل ما يأتى أو بعضه وفقًا لما يحدده وزير العمل:

- توفير حوانيت لبيع الطعام والملابس وغيرها من الحاجات الضرورية بأسعار معتدلة، وذلك فى مناطق العمل الخالية من تلك الحوانيت.
- توفير وسائل ترفيه وتثقيف مناسبة وملاعب رياضية ملحقة بأماكن العمل.
- إجراء ما يلزم من الترتيبات الطبية المناسبة للمحافظة على صحة العمال وعلاج أسرهم علاجًا شاملاً.
- توفير مدارس لتعليم أولاد العمال إذا لم يتوافر فى المنطقة مدارس كافية.
- إعداد مساجد أو مصليات فى أماكن العمل.
- إعداد برامج لمحو الأمية بين العمال.

٥- يجب على صاحب العمل الذى يؤدى عملاً فى الأماكن البعيدة عن العمران، وفى المناجم والمحاجر ومراكز التنقيب عن النفط، أن يوفر المساكن والمخيمات والوجبات الغذائية للعمال.

٦- على كل صاحب عمل أن يوفر لعماله وسائل الانتقال من محل إقامتهم أو من مركز تجمع معين إلى أماكن العمل وإعادتهم يوميًا إذا كانت هذه الأماكن لا تصل إليها وسائل المواصلات المنتظمة فى مواعيد تتفق مع مواعيد العمل.

وقد أجازت المادة (١٤٥) من النظام لصاحب العمل بعد موافقة وزير العمل إنشاء صندوق للتوفير والادخار، بشرط أن تكون مساهمة العمال فيه اختيارية. ويجب إعلان الأحكام المنظمة لكل ما يتصل بقواعد عمل هذا الصندوق.

تاسعًا - تشغيل النساء:

وضع نظام العمل الجديد بابًا خاصًا لتشغيل النساء هو الباب التاسع (المواد من ١٤٩ إلى ١٦٠)، وقد حرص المنظم على تأكيد أن عمل المرأة يكون فى جميع المجالات التى تتفق مع طبيعتها، ولذلك فقد حظرت المادة (١٤٩) من النظام تشغيل النساء فى الأعمال الخطرة أو الصناعات الضارة، وأوكلت إلى وزير العمل أن يحدد بقرار منه المهن والأعمال التى تعد ضارة بالصحة أو من شأنها أن تعرض النساء لأخطار محددة مما يجب معه حظر عملهن فيها أو تقييده بشروط خاصة. كذلك منع النظام (المادة ١٥٠) منه "تشغيل النساء أثناء فترة من الليل لا تقل عن إحدى عشرة ساعة متتالية إلا فى الحالات التى يصدر بها قرار من وزير العمل". وبالإضافة إلى الحقوق الممنوحة للعامل الذكر فقد أعطى النظام للمرأة العاملة الحق فى إجازة وضع مدتها عشرة أسابيع، منها أربعة أسابيع سابقة على التاريخ المحتمل للوضع، وستة أسابيع لاحقة له. وطبقًا لنص المادة (١٥١) يتم تحديد التاريخ المرجح للوضع بوساطة طبيب المنشأة أو بموجب شهادة طبية مصدقة من جهة صحية، ولا يجوز تشغيل المرأة خلال الأسابيع الستة التالية مباشرة للوضع.

وقد ألقى المنظم على عاتق صاحب العمل بعض الواجبات تجاه المرأة العاملة فى أثناء تمتعها بإجازة الوضع أو فى أثناء فترة مرضها الناتج عن الحمل أو الوضع. فالمادة (١٥٢) من النظام تلزم صاحب العمل بأن يدفع إلى المرأة العاملة أثناء انقطاعها عن عملها فى إجازة الوضع ما يعادل نصف أجرها إذا كان قد مضى عليها فى خدمة صاحب العمل سنة فأكثر، والأجرة كاملة إذا كان لها فى خدمته ثلاث سنوات فأكثر يوم بدء الإجازة، غير أنها لا تستحق الأجرة عن إجازتها السنوية العادية إذا كانت قد استفادت فى السنة نفسها من إجازة وضع بأجر كامل، ويدفع إليها نصف أجرها أثناء الإجازة السنوية إذا كانت قد استفادت فى السنة نفسها من إجازة وضع بنصف أجر. وتوجب المادة (١٥٣) على صاحب العمل أن يوفر الرعاية الطبية للمرأة العاملة أثناء الحمل والولادة، ونعتقد أن المادة (١٦٦) من نظام العمل السابق كانت أكثر دقة فى إيضاح المقصود من هذا الالتزام على صاحب العمل عندما قضت بأن " يتحمل صاحب العمل مصاريف الفحص الطبى ونفقات العلاج والولادة ". وعملاً بنص المادة (١٥٥) من النظام لا يجوز لصاحب العمل فصل العاملة أو إنذارها بالفصل أثناء تمتعها بإجازة الوضع، كما لا تجيز له المادة (١٥٦) فصل العاملة أثناء فترة مرضها الناتج عن الحمل أو الوضع بشرط أن يثبت مرضها بشهادة طبية معتمدة، وعلى أن لا تتجاوز مدة غيابها مائة وثمانين يومًا، ولا يجوز فصلها بغير سبب مشروع من الأسباب الواردة فى النظام خلال المائة والثمانين يومًا السابقة على التاريخ المحتمل للولادة.

وإلى جانب الواجبات المتقدم ذكرها فإن النظام ألزم صاحب العمل ببعض الواجبات الأخرى تجاه العاملات لديه، من ذلك ما نصت عليه المادة (١٥٨) التى ألزمت صاحب العمل فى جميع الأماكن التى يعمل فيها نساء وفى جميع المهن أن يوفر لهن المقاعد اللازمة لتأمين استراحتهن، كما أوجبت المادة (١٥٩) فى فقرتها الأولى على صاحب العمل الذى يشغل خمسين عاملة فأكثر أن يهيئ مكانًا مناسبًا يتوافر فيه العدد الكافى من المربيات لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن ست سنوات وذلك فى حالة ما إذا بلغ عدد الأطفال عشرة فأكثر. وأجازت

الفقرة الثانية من المادة المذكورة لوزير العمل أن يلزم صاحب العمل الذى يستخدم مائة عاملة فأكثر فى مدينة واحدة أن ينشئ دارًا للحضانة بنفسه أو بالمشاركة مع أصحاب عمل آخرين فى المدينة نفسها، أو يتعاقد مع دار للحضانة قائمة لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن ست سنوات وذلك أثناء فترات العمل، وفى هذه الحالة يحدد وزير العمل الشروط والأوضاع التى تنظم هذه الدار، كما يقرر نسبة التكاليف التى يتم فرضها على العاملات المستفيدات من هذه الخدمة.

أخيرًا فإن المادة (١٥٧) من النظام نصت على أن حق العاملة فيما تستحقه وفقًا لأحكام هذا الباب "أى الباب التاسع الذى نحن بصدد عرض أحكامه" يسقط إذا عملت لدى صاحب عمل آخر أثناء مدة إجازتها المصرح بها، ولصاحب العمل الأصلى فى هذه الحالة أن يحرمها من أجرها عن مدة الإجازة أو أن يسترد منها ما أداه لها.

عاشراً - تشغيل الأحداث:

الحدث كما عرفته المادة الثانية من نظام العمل هو " الشخص الذى أتم الخامسة عشرة من عمره ولم يبلغ الثامنة عشرة " ولما كان الحدث قاصرًا فقد خصص النظام لتشغيل الأحداث أحكامًا خاصة ضمّنها الباب العاشر منه (المواد من ١٦١ إلى ١٦٧)، ويمكن تلخيص هذه الأحكام بالنقاط التالية:

١- لا يجوز تشغيل الأحداث فى الأعمال الخطرة أو الصناعات الضارة أو فى المهن والأعمال التى يحتمل أن تعرض صحتهم أو سلامتهم أو أخلاقهم للخطر، بسبب طبيعتها أو الظروف التى تؤدى فيها. ويتم تحديد هذه الأعمال والصناعات والمهن بقرار من وزير العمل "المادة ١٦١".

٢- لا يجوز تشغيل الأحداث أثناء فترة من الليل لا تقل عن اثنتى عشرة ساعة متتالية إلا فى الحالات التى يتم تحديدها بقرار من وزير العمل "المادة ١٦٣".

٣- لا يجوز تشغيل الأحداث تشغيلاً فعليًا أكثر من ست ساعات فى اليوم الواحد لسائر شهور السنة باستثناء شهر رمضان، حيث يجب ألا تزيد ساعات العمل الفعلية فيه على أربع ساعات. ويتم تنظيم ساعات العمل بحيث لا يعمل الحدث أكثر من أربع ساعات متصلة، دون فترة أو أكثر للراحة والطعام والصلاة، لا تقل فى المرة الواحدة عن نصف ساعة، وبحيث لا يبقى فى مكان العمل أكثر من سبع ساعات. ولا يجوز تشغيل الأحداث فى أيام الراحة الأسبوعية أو فى أيام الأعياد والعطلات الرسمية والإجازة السنوية. وفى هذا الخصوص لا تسرى على الأحداث الاستثناءات التى نصت عليها المادة السادسة بعد المائة من النظام بالنسبة للبالغين " المادة ١٦٤".

٤- يجب على صاحب العمل، قبل تشغيل الحدث، أن يستوفى منه بطاقة الهوية الوطنية أو شهادة رسمية بميلاده، وشهادة بلياقته الصحية للعمل المطلوب صادرة من طبيب مختص ومصدق عليها من جهة صحية، وكذلك موافقة ولى أمر الحدث على استخدامه. ويجب أن تحفظ هذه المستندات فى الملف الخاص بالحدث "المادة ١٦٥".

٥- يجب على صاحب العمل أن يبلغ مكتب العمل المختص عن كل حدث يشغله، وذلك خلال مدة أسبوع من مباشرته العمل، وأن يحتفظ فى مكان العمل بسجل خاص للعمال الأحداث يبين فيه اسم الحدث وعمره والاسم الكامل لولى أمره ومحل إقامته وتاريخ تشغيله "المادة ١٦٦".

وقد حظر النظام فى المادة (١٦٢) منه تشغيل أى شخص لم يتم الخامسة عشرة من عمره ومنع السماح له بدخول أماكن العمل، وأجاز لوزير العمل إصدار قرار يرفع هذه السن فى بعض الصناعات أو المناطق أو بالنسبة لبعض فئات الأحداث. غير أنه استثناء من ذلك أجازت هذه المادة فى فقرتها الثانية لوزير العمل أن يسمح بتشغيل أو عمل الأشخاص الذين تُراوح أعمارهم ما بين ١٣ - ١٥ سنة فى أعمال خفيفة يراعى فيها ألا يحتمل أن تكون ضارة بصحتهم أو نموهم، وألا

تعطل مواظبتهم فى المدرسة واشتراكهم فى برامج التوجيه أو التدريب المهنى، ولا تضعف قدرتهم على الاستفادة من التعليم الذى يتلقونه. أخيرًا، أوضحت المادة (١٦٧) من النظام أن الأحكام المنظمة لتشغيل الأحداث والتى تضمنها الباب العاشر لا تسرى على العمل الذى يؤديه الأطفال والأحداث فى المدارس لأغراض التعليم العام أو المهنى أو التقنى وفى مؤسسات التدريب الأخرى. كما لا تسرى هذه الأحكام على العمل الذى يؤديه فى المنشآت الأشخاص الذين بلغوا سن أربع عشرة سنة على الأقل، إذا كان هذا العمل ينفذ وفقًا لشروط يقررها وزير العمل، وكان هذا العمل يشكل جزءًا أساسيًا من الآتى:

١- دورة تعليمية أو تدريبية تقع مسؤوليتها الرئيسة على مدرسة أو مؤسسة تدريب.

٢- برنامج تدريبى ينفذ بأكمله أو قسمه الأكبر فى منشأة إذا كانت الجهة المختصة قد أقرته.

٣- برنامج إرشادى أو توجيهى يهدف إلى تسهيل اختيار المهنة أو نوع التدريب.

حادى عشر - عقد العمل البحرى:

خصص نظام العمل الجديد الباب الحادى عشر منه لعقد العمل البحرى (المواد من ١٦٨ إلى ١٨٤) وقد أوردت المادة (١٦٨) تعريفًا لبعض المصطلحات مثل السفينة، ومجهز السفينة، والريان، والبحار، وعقد العمل البحرى الذى عرفته المادة المذكورة بأنه "كل عقد تشغيل بأجر يبرم بين صاحب سفينة أو مجهز سفينة أو ممثل عن أى منهما وبين بحار للعمل على ظهرها، وتسرى على هذا العقد أحكام هذا النظام فيما لا يتعارض مع أحكام هذا الباب والقرارات التى تصدر بمقتضاه". وتجدر الإشارة إلى أن أحكام هذا الباب لا تسرى على عقود العمل المبرمة للعمل على ظهر سفن تقل حمولتها عن خمسمائة طن؛ وذلك تطبيقًا لنص المادة السابعة من نظام العمل التى تستثنى من تطبيق أحكام هذا النظام "عمال البحر الذين يعملون فى سفن تقل حمولتها عن خمسمائة طن"؛ وذلك لأن هذه العقود تظل

خاضعة لأحكام الباب الثانى من نظام المحكمة التجارية المتعلق بالتجارة البحرية، والموافق عليه بالأمر السامى ذى الرقم ٣٢ المؤرخ فى ١٥/١/ ١٣٥٠هـ. ولما كان ربان السفينة هو المؤهل لقيادتها وتحمل مسؤوليتها فإن المادة (١٦٩) من النظام نصت على خضوع جميع العاملين على ظهر السفينة لسلطة الربان وأوامره. وطبقًا لنص المادة (١٧٠) يجب أن تسجل فى سجلات السفينة أو أن تلحق بها جميع عقود عمل البحارة العاملين عليها، وأن تكون هذه العقود محررة بصيغة واضحة، وأن ينص فى العقد على ما إذا كان معقودًا لمدة محددة أو لسفرة، فإذا كان معقودًا لمدة محددة حددت المدة بصورة واضحة، وإذا كان لسفرة حددت المدينة أو المرفأ البحرى الذى تنتهى عنده السفرة، وفى أى مرحلة من مراحل تفريغ السفينة أو تحميلها فى هذا المرفأ ينتهى العقد. وتوجب المادة (١٧١) من النظام النص فى عقد العمل البحرى على تاريخ إبرامه ومكانه، واسم المجهز، واسم البحار ولقبه وسنه وجنسيته وموطنه، ونوع العمل المكلف به، وكيفية أدائه، والشهادة التى تتيح له العمل فى الملاحة البحرية، والتذكرة الشخصية البحرية، وكذلك مقدار الأجر ومدة العقد. وإذا كان العقد لسفرة واحدة وجب تحديد المدينة أو المرفأ البحرى الذى تنتهى عنده الرحلة، وفى أى مرحلة من مراحل تفريغ السفينة أو تحميلها فى هذا المرفأ ينتهى العمل. وتشترط المادة المشار إليها أن يكون العقد من ثلاث نسخ، واحدة لمجهز السفينة والثانية للربان للاحتفاظ بها على ظهر السفينة، والنسخة الثالثة للبحار. أما عن قواعد تنظيم العمل وشروطه على ظهر السفينة فقد بينته المادة (١٧٢) من النظام التى أوجبت أن تعلن فى السفينة، وفى القسم المخصص للعاملين فيها قواعد العمل على ظهرها وشروطه والتى يجب أن تشتمل على ما يأتى:

١- التزامات البحارة وواجباتهم وقواعد تنظيم العمل على ظهر السفينة والجداول الزمنية للخدمة وساعات العمل اليومية.

٢- واجبات مجهز السفينة تجاه البحارة من حيث الأجور الثابتة والمكافآت وغير ذلك من أنواع الأجور.

٣- كيفية تعليق دفع الأجور أو الحسم منها وكيفية دفع السلف على الأجور.

٤- مكان وزمان تصفية دفع الأجور وحسابها النهائى.

٥- قواعد تقديم الغذاء والمبيت وأصولها على ظهر السفينة.

٦- علاج أمراض البحارة وإصاباتهم.

٧- القواعد المتعلقة بسلوك البحارة وشروط ترحيلهم إلى بلدهم.

٨- إجازات البحارة السنوية المدفوعة الأجر.

٩- مكافأة نهاية الخدمة وغير ذلك من التعويضات التى سيتم دفعها بمناسبة إنهاء عقد العمل البحرى أو انتهائه.

وقد أوضحت المادة (١٧٣) الشروط الواجب توافرها فيمن يعمل بحارًا، وهى أن يكون قد أتم الثامنة عشرة من عمره، وأن يكون حاصلاً على شهادة تتيح له العمل فى الخدمة البحرية، وأن يكون لائقًا طبيًا. وفيما يتعلق بأجور البحار ومشتملاتها فقد نظمتها المواد (١٧٤ - ١٧٧) ويمكن إجمالها بما يلى:

١- تدفع جميع استحقاقات البحار بالعملة الرسمية، ويجوز أداؤها بالعملة الأجنبية إذا استحقت له وكانت السفينة موجودة خارج المياه الإقليمية، شريطة أن يقبل البحار بذلك. ولم يشترط النظام الجديد أن تكون موافقة البحار مكتوبة، على حين اشترطت ذلك المادة (١٠٨) من نظام العمل السابق. ويجوز للبحار أن يطلب من صاحب العمل صرف ما يستحقه من أجره النقدى لمن يعينه.

٢- فى حالة اختصار السفر لأى سبب، سواء كان ذلك اختياريًا أم قهريًا، فإنه لا يترتب على ذلك نقص أجر البحار المشغل بعقد عمل بحرى لمدة رحلة بحرية واحدة.

٣- إذا حدد الأجر بحصة من الأرباح أو أجر السفينة فإن البحار لا يستحق تعويضًا فى حالة إلغاء الرحلة، كما لا تكون هناك زيادة فى الأجر عند تأخير

الرحلة أو إطالتها، أما إذا كان التأخير أو الإطالة ناشئًا عن فعل الشاحنين، فإن البحار يستحق تعويضًا من المجهز.

٤- يستحق البحار أجره فى حالة ما إذا وقعت السفينة فى الأسر أو غرقت أو أصبحت غير صالحة للملاحة، وذلك حتى يوم وقوع الحادث.

وبخصوص تنظيم ساعات العمل على ظهر السفينة فقد اشترطت المادة (١٧٩) أن لا تزيد ساعات العمل على ظهر السفينة أثناء وجودها فى عرض البحر على أربع عشرة ساعة فى مدة أربع وعشرين ساعة، ولا تزيد على اثنتين وسبعين ساعة فى مدة سبعة أيام. وقد أعطى النظام، بمقتضى المادة (١٨٠) منه، لكل بحار ساهم فى مساعدة سفينة أخرى أو إنقاذها، نصيبًا فى المكافأة التى تستحقها السفينة التى يعمل فيها، أيًا كان نوع أجرة العمل الذى يؤديه. وعملاً بنص المادة (١٨١) من النظام فإنه فى حالة وفاة أحد البحارة أثناء الرحلة يكون لورثته الحق فى الحصول على أجره إلى يوم وفاته إذا كان الأجر بالشهر. أما إذا كان أجره يحسب بالرحلة ففى هذه الحالة يحق للورثة تسلم أجره عن الرحلة كاملة. وإذا كان الأجر حصة فى الأرباح، فإنها تستحق بأكملها. وتودع المبالغ المستحقة للبحار المتوفى أو المفقود أو الذى يتعذر عليه تسلم مستحقاته لأى سبب، لدى مكتب العمل فى ميناء الوصول فى المملكة.

وفيما يتعلق بانتهاء عقد العمل البحرى فإن المادة (١٨٢) من النظام أجازت لصاحب العمل، وبصورة استثنائية، أن ينهى العقد دون سبق إعلان وبغير تعويض فى حالتين هما:

١- إذا غرقت السفينة أو صودرت أو فقدت أو أصبحت غير صالحة للاستعمال.

٢- إذا ألغيت الرحلة فى بدئها بسبب ليس لمجهز السفينة إرادة فيه، وكان الأجر يحسب على أساس الرحلة الواحدة، ما لم ينص فى العقد على غير ذلك.

ويلاحظ هنا أن المادة المذكورة لم تنص على حرمان البحار من مكافأة الخدمة بخلاف ما كان عليه الحكم فى المادة (١١٢) من نظام العمل السابق التى كانت

تجيز لصاحب العمل إنهاء العقد فى الحالات المشار إليها "دون سبق إعلان وبغير مكافأة أو تعويض...".

ويلتزم صاحب العمل، بموجب المادة (١٨٣) من النظام، فى جميع الأحوال التى ينقضى فيها عقد العمل البحرى أو يتم فسخه، أن يعيد البحار إلى الميناء الذى سافر منه عند بدء تنفيذ العقد، وأن يتكفل بغذائه ونومه حتى بلوغه ذلك الميناء. وهناك بعض الحالات التى يلتزم فيها صاحب العمل " المجهز " بترحيل البحار إلى بلده نصت عليها المادة (١٨٤) من النظام وهى:

١- إذا ألغى السفر بفعل مجهز السفينة بعد قيامها.

٢- إذا ألغى السفر بعد إبحار السفينة بسبب منع التجارة مع الجهة التى عينت لسفرها.

٣- إذا أخرج البحار من السفينة بسبب إصابته بمرض أو جرح أو عاهة.

٤- إذا بيعت السفينة فى بلد أجنبى.

٥- إذا تم عزل البحار من الخدمة أثناء السفر من غير مسوغ نظامى.

٦- إذا انتهى العقد المبرم مع البحار فى ميناء غير الميناء المنصوص عليه فى العقد.

ثانى عشر- العمل فى المناجم والمحاجر:

أفرد نظام العمل الجديد بابًا خاصًا للعمل فى المناجم والمحاجر هو الباب الثانى عشر (المواد من ١٨٥ إلى ١٩٣)، وذلك لما يتميز به العمل فى مثل هذه الأماكن من خصوصية تقتضى أحكامًا خاصة وضوابط معينة تأخذ فى الاعتبار سن العامل وجنسه ولياقته الصحية وساعات عمله تحت سطح الأرض إلى جانب ما يحيط بالعمل فى هذه الأماكن من مخاطر. وقد بينت المادة (١٨٥) من النظام المقصود بالعمل فى المناجم والمحاجر بأنه العمليات الخاصة بالبحث أو الكشف عن المواد المعدنية، بما فى ذلك الأحجار الكريمة، أو استخراجها أو تصنيعها بالمنطقة الصادر عنها الترخيص، سواء كانت المعادن صلبة أم سائلة، وكذلك

العمليات الخاصة باستخراج رواسب المواد المعدنية الموجودة على سطح الأرض أو فى باطنها، أو تركيزها أو تصنيعها فى منطقة الترخيص، وأخيرًا ما يلحق بالعمليات المشار إليها من أعمال البناء وإقامة التركيبات والأجهزة. وبسبب طبيعة العمل فى المناجم والمحاجر فقد حظرت المادة (١٨٦) من النظام تشغيل أى شخص فى المنجم أو المحجر إذا لم يتم الثامنة عشرة من العمر، كما حظرت تشغيل المرأة أيًا كان سنها فى أى منجم أو محجر. وتشترط المادة (١٨٧) من النظام إجراء فحص طبى كامل على العامل قبل السماح له بالعمل فى أى منجم أو محجر وثبوت لياقته الصحية للعمل المطلوب فى مثل هذه الأماكن، مع وجوب إعادة هذا الفحص بصورة دورية ودون تحميل العامل أية نفقات مقابل الفحوص الطبية اللازمة. ويحدد وزير العمل بقرار منه الأوضاع والشروط والمدد التى يجب الالتزام بها فى هذا الخصوص. ولا تجيز المادة (١٨٨) من النظام أن تزيد ساعات العمل الفعلية التى يمضيها العامل تحت سطح الأرض على سبع ساعات فى اليوم يدخل فى حسابها الوقت المستغرق للنزول والصعود، ولا إبقائه فى مكان العمل، سواء فوق سطح الأرض أو فى باطنها، مدة تزيد على عشر ساعات فى اليوم. واستجابة لمتطلبات الأمن والسلامة حظرت المادة (١٨٩) على غير العاملين فى المناجم والمحاجر دخول هذه الأماكن ولكنها استثنت من هذا الحظر الأشخاص المكلفين بالتفتيش على المنجم أو المحجر، وكذلك الأشخاص الذين يحملون إذنًا خاصًا من الجهة المختصة. كما ألزمت المواد (١٩٠ إلى ١٩٤) صاحب العمل ببعض الواجبات التى تدخل فى باب احتياطات الأمن والسلامة وهى:

١- إلزام صاحب العمل بإعداد سجل خاص لقيد العمال وحصرهم قبل دخولهم إلى أماكن العمل وعند خروجهم منها.

٢- إلزام صاحب العمل أو المدير المسئول بوضع لائحة فى مكان العمل بالأوامر والتعليمات الخاصة بالسلامة العامة.

٣- إلزام صاحب العمل بإنشاء نقطة إنقاذ قريبة من مكان العمل تكون مجهزة بأدوات الإنقاذ والإسعافات الضرورية، وأن يكون بها وسيلة اتصال مناسبة

تصلح للاستعانة بها فى الحال عند اللزوم. وعلى صاحب العمل أن يعين أحد العمال الفنيين المدربين للإشراف على عمليات الإنقاذ والإسعافات الأولية.

٤- إلزام صاحب العمل الذى يقوم بتشغيل خمسين عاملاً فأكثر فى المنجم أو المحجر بأن يعد مكانًا مناسبًا يحتوى على غرفة مجهزة بوسائل الإنقاذ والإسعافات الأولية وأخرى للتمريض فضلاً عن غرفة أو أكثر لتغيير الملابس.

ثالث عشر - تفتيش العمل:

لضمان دقة تطبيق واحترام قواعد نظام العمل كان لا بد من وجود جهاز مختص للتفتيش يناط به النزول إلى أماكن العمل للتفتيش وضبط المخالفات لأحكام النظام ولائحته التنفيذية والقرارات الصادرة بمقتضاه، ومن هذا المنطلق فقد عنى نظام العمل الجديد بتنظيم تفتيش العمل بصورة مفصلة حيث خصص له الباب الثالث عشر (المواد من ١٩٤ إلى ٢٠٩). وطبقًا لنص المادة (١٩٤) يتولى تفتيش العمل مفتشون مختصون يصدر بتسميتهم قرارًا من وزير العمل وتكون لهم الصلاحيات والاختصاصات المنصوص عليها فى النظام. وبحسب المادة (١٩٥) يشترط فى مفتش العمل عند ممارسته لعمله، بالإضافة إلى الشروط العامة فى تعيين الموظفين، أن يكون متصفًا بالحياد التام، وألا تكون له أى صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمنشآت التى يقوم بتفتيشها، وأن يكون قد اجتاز فحصًا مسلكيًا بعد قضائه فترة تدريب على أصول التفتيش لا تقل عن تسعين يومًا. ويقسم مفتشو العمل، قبل مباشرة أعمال وظائفهم، أمام وزير العمل بأن يؤدوا أعمالهم بأمانة وإخلاص، وألا يفشوا أيًا من الأسرار التى يطلعون عليها بحكم وظائفهم، ولو بعد انقطاع عملهم بهذه الوظائف. ويحمل مفتش العمل بطاقة من وزارة العمل تثبت صفته "المادة ١٩٧ من النظام". أما اختصاصات المفتشين فقد نصت عليها المادة (١٩٦) من النظام وهى:

١- مراقبة تنفيذ أحكام نظام العمل واللوائح والقرارات المنفذة له على وجه سليم.

٢- تزويد أصحاب الأعمال والعمال بالمعلومات والإرشادات الفنية التى تمكنهم من اتباع أحسن الوسائل لتنفيذ أحكام نظام العمل.

٣- إبلاغ الجهات المختصة بأوجه النقص التى تقصر الأحكام القائمة عن معالجتها واقتراح ما يلزم لذلك.

٤- ضبط مخالفات أحكام نظام العمل والقرارات الصادرة تطبيقًا له.

وطبقًا لنص المادة (١٩٨) من النظام يحق لمفتشى العمل، تنفيذًا لاختصاصاتهم الوظيفية، دخول أى منشأة خاضعة لأحكام نظام العمل فى أى وقت من أوقات النهار أو الليل دون إشعار مسبق، كما يحق لهم القيام بأى فحص أو تحقيق لازم للتحقق من سلامة تنفيذ النظام، ولهم فى هذا الخصوص ما يأتى:

١- سؤال صاحب العمل أو من يمثله، أو العمال، على انفراد أو فى حضور شهود عن أى أمر من الأمور المتعلقة بتنفيذ أحكام النظام.

٢- الاطلاع على جميع الدفاتر والسجلات والوثائق الأخرى اللازم الاحتفاظ بها طبقًا لأحكام نظام العمل والقرارات الصادرة بمقتضاه، والحصول على صور ومستخرجات منها.

٣- أخذ عينة أو أكثر من المواد المستعملة أو المتداولة فى العمليات الصناعية وغيرها الخاضعة للتفتيش، مما يظن أن لها أثرًا ضارًا على صحة العمال أو سلامتهم؛ وذلك لغرض تحليلها فى المختبرات الحكومية لمعرفة مدى هذا الأثر، مع إبلاغ صاحب العمل أو من يمثله بذلك.

ولغرض إنجاز المفتشين لمهام عملهم على أكمل وجه فقد ألزمت المادة (١٩٩) من النظام أصحاب العمل ووكلاءهم أن يقدموا للمفتشين، وللموظفين المكلفين بتفتيش العمل، التسهيلات اللازمة لقيامهم بأداء واجبهم، وأن يقدموا لهم ما يطلبونه من بيانات تتعلق بطبيعة عملهم، وأن يستجيبوا لطلبات المثول أمامهم، وأن يوفدوا مندوبًا عنهم، إذا ما طلب منهم ذلك. وفى المقابل أوجبت المادة (٢٠٠) على من يقوم بالتفتيش أن يبلغ بحضوره صاحب العمل أو من يمثله، وذلك ما لم ير

المفتش أن المهمة التى يقوم بالتفتيش من أجلها تقتضى غير ذلك. ويجوز لمفتش العمل، بحسب المادة (٢٠١) من النظام، إصدار التعليمات إلى أصحاب العمل بإدخال التعديلات اللازمة على قواعد العمل فى الأجهزة والمعدات لديهم فى الآجال التى يحددها؛ وذلك لضمان مراعاة الأحكام الخاصة بصحة العمال وسلامتهم. كما أجازت المادة المذكورة لمفتش العمل، فى حالة وجود خطر يهدد صحة العمال وسلامتهم، أن يطلب تنفيذ ما يراه لازمًا من إجراءات لدرء هذا الخطر فورًا. وحفاظًا على سرية الشكاوى التى تصل إلى مفتش العمل فقد ألزمته المادة (٢٠٢) من النظام أن يحيط بالسرية المطلقة الشكاوى التى تصل إليه بشأن أى نقص فى الأجهزة أو أى مخالفة لأحكام نظام العمل، وأن لا يبوح لصاحب العمل أو من يقوم مقامه بوجود مثل هذه الشكاوى. وأجازت المادة (٢٠٣) من النظام لمفتش العمل، إذا ما تحقق أثناء التفتيش من وجود مخالفة لأحكام نظام العمل أو القرارات الصادرة بمقتضاه، أن يسدى النصح والإرشاد لصاحب العمل بشأن كيفية تجنّب المخالفة، أو أن يوجه له تنبيهًا شفهيًا أو إنذارًا كتابيًا لتدارك المخالفة خلال مدة معينة، أو أن يقوم بتحرير محضر ضبط المخالفة وذلك بحسب أهمية المخالفة والظروف الأخرى التى يعود تقديرها للمفتش. وتقوم وزارة العمل، وفقًا للمادة (٢٠٧) من النظام، بوضع نماذج محاضر ضبط المخالفات، وسجلات التفتيش والتنبيهات والإنذارات، كما تضع الوزارة الأحكام اللازمة لكيفية حفظها واستعمالها، وتعميمها على مكاتب العمل. وقضت المادة (٢٠٤) من النظام بأن يشترك فى التفتيش – كلما دعت الحاجة – أطباء ومهندسون وكيميائيون واختصاصيون فى السلامة والصحة المهنية. كما أجازت المادة المشار إليها لمدير مكتب العمل وللمفتشين أن يطلبوا، عند الضرورة، مساعدة الجهات التنفيذية المختصة.

وبهدف الاستفادة من نتائج التفتيش ونشاطات المفتشين وملاحظاتهم وما تم اتخاذه من تدابير بشأن المخالفات لأحكام النظام؛ طلبت المادة (٢٠٥) من رئيس تفتيش العمل فى مكتب العمل أن يعد تقريرًا شهريًا عن نشاط تفتيش العمل، ونواحى التفتيش، والمنشآت التى تم التفتيش عليها وعدد المخالفات المرتكبة

ونوعها والتدابير المتخذة بشأنها، وأن يعد تقريرًا سنويًا عن التفتيش فى دائرة اختصاص مكتب العمل ونتائجه وآثاره، ويضمنه ملاحظاته ومقترحاته. ويجب إرسال نسخة من التقريرين إلى وزارة العمل. كذلك نصت المادة (٢٠٦) على أن يقدم وكيل وزارة العمل للشؤون العمالية تقريرًا سنويًا شاملاً عن تفتيش العمل فى المملكة، يتناول كل ما يتعلق برقابة وزارة العمل على تنفيذ أحكام نظام العمل، على أن يتم تقديم التقرير المذكور فى خلال مدة لا تتجاوز مائة وثمانين يومًا من نهاية العام، ويجب أن يتضمن التقرير بصفة خاصة ما يلى:

١- بيانًا بالأحكام المنظمة للتفتيش.

٢- بيانًا بالموظفين المختصين بالتفتيش.

٣- إحصائيات بالمنشآت الخاضعة للتفتيش وعدد العمال فيها.

٤- إحصائيات عن زيارات المفتشين وجولاتهم.

٥- إحصائيات عن المخالفات التى وقعت، والجزاءات التى حكم بها.

٦- إحصائيات عن إصابات العمل.

٧- إحصائيات عن أمراض المهن.

ولأهمية التدريب بالنسبة لمفتشى العمل؛ أكدت المادة (٢٠٨) ضرورة أن يتم تنظيم تدريب المفتشين فى دورات تدريبية تشتمل بصورة خاصة على ما يأتى:

١- أصول تنظيم الزيارات التفتيشية، والاتصال بأصحاب العمل والعمال.

٢- أصول تدقيق السجلات والدفاتر والحاسب الآلى وأصول تنظيم محاضر التفتيش واستجواب الأشخاص.

٣- أصول إرشاد أصحاب العمل إلى مستلزمات النصوص النظامية وفوائد تطبيقها ومساعدتهم فى هذا التطبيق.

٤- مبادئ أساسية فى التقنية الصناعية، ووسائل الوقاية من إصابات العمل والأمراض المهنية.

٥- مبادئ أساسية فى الكفاية الإنتاجية، وصلتها بمدى تأمين الشروط الصالحة لجو ممارسة العمل.

أخيرًا، نصت المادة (٢٠٩) من النظام على أن يصدر مجلس الوزراء اللائحة التنفيذية الخاصة بضبط أعمال التفتيش وتنظيمها.

رابع عشر- هيئات تسوية الخلافات العمالية:

هيئات تسوية الخلافات العمالية كما عرفتها المادة (٢١٠) من نظام العمل هى: الهيئات الابتدائية لتسوية الخلافات، والهيئة العليا لتسوية الخلافات، وطبقًا لنص المادة (٢١١) يسمى بقرار من وزير العمل - بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء - أعضاء الهيئات الابتدائية من حملة الإجازة فى الشريعة أو الحقوق. وكان نظام العمل السابق يطلق على هذه الهيئات مصطلح "اللجان" والواقع أنها لجان إدارية ذات اختصاص قضائى. وتشكل هيئات تسوية الخلافات العمالية فى المملكة ما يسمى بالقضاء العمالى والذى يختص بالنظر فى جميع الخلافات الناشئة عن عقود العمل وتنفيذها وإنهائها، وهو قضاء استثنائى خصه ولى الأمر بسلطة الفصل فى الخلافات التى تنشأ بين أصحاب العمل والعمال، وفرض العقوبات على من يخالف أحكام نظام العمل واللوائح والقرارات الصادرة بمقتضاه، وهذا ما أكدته المادة (٢١٩) من نظام العمل بنصها على أن كل هيئة من هيئات تسوية الخلافات العمالية لها وحدها - دون غيرها - حق النظر فى جميع الخلافات المتعلقة بنظام العمل، وبالخلافات الناشئة عن عقود العمل، ولها إحضار أى شخص لاستجوابه، أو ندب أحد أعضائها للقيام بهذا الاستجواب، كما يجوز لهذه الهيئات الإلزام بتقديم المستندات والأدلة، واتخاذ غير ذلك من الإجراءات التى تقرها. كما يجوز للهيئة الدخول فى أى مكان تشغله المنشأة من أجل إجراء التحقيق، والاطلاع على جميع الدفاتر والسجلات والمستندات التى ترى ضرورة للاطلاع عليها.

وفيما يتعلق بتشكيل الهيئات الابتدائية واختصاصاتها فقد نصت عليها المواد (٢١٢ و ٢١٣ و ٢١٤) من النظام. فطبقًا للمادة (٢١٢) تؤلف بقرار من وزير العمل فى كل مكتب عمل يحدده الوزير هيئة ابتدائية تشتمل على دائرة أو أكثر من عضو واحد وتفصل كل دائرة من هذه الدوائر فيما يطرح عليها من قضايا. وإذا اشتملت الهيئة على أكثر من دائرة فإن وزير العمل يقوم بتسمية رئيس من بين الأعضاء يتولى - بالإضافة إلى عمله - توزيع القضايا على أعضاء الهيئة، وتنظيم الأعمال الإدارية والكتابية. وإذا لم تؤلف هيئة ابتدائية فى أحد مكاتب العمل، فإن المادة (٢١٣) تقضى بأن يكلف وزير العمل - عند الاقتضاء - الهيئة المؤلفة فى أقرب مكتب عمل بمهمات الهيئة التى لم تؤلف واختصاصاتها. أما عن اختصاصات الهيئة الابتدائية فإن المادة (٢١٤) أوضحت أن لهذه الهيئة نوعين من الاختصاصات: نهائية وابتدائية قابلة للاستئناف، فهى تختص بالفصل بصفة نهائية فى التالى:

١- الخلافات العمالية أيًا كان نوعها والتى لا تتجاوز قيمتها عشرة آلاف ريال.

٢- الاعتراض على الجزاء الذى يوقعه صاحب العمل على العامل.

٣- فرض العقوبات المنصوص عليها فى نظام العمل على المخالفة التى لا تتجاوز عقوبتها المقررة خمسة آلاف ريال، وعلى المخالفات التى لا تتجاوز عقوباتها المقررة فى مجموعها خمسة آلاف ريال.

أما الخلافات التى تفصل فيها الهيئة الابتدائية بصفة ابتدائية فهى:

١- الخلافات العمالية التى تتجاوز قيمتها عشرة آلاف ريال.

٢- خلافات التعويض عن إصابات العمل، مهما بلغت قيمة التعويض.

٣- خلافات الفصل عن العمل.

٤- فرض العقوبات المنصوص عليها فى نظام العمل على المخالفة التى تتجاوز عقوبتها المقررة خمسة آلاف ريال، وعلى المخالفات التى تتجاوز عقوباتها المقررة فى مجموعها خمسة آلاف ريال.

٥- فرض العقوبات على المخالفات المعاقب عليها بالغرامة مع عقوبة تبعية.

أما عن تشكيل الهيئة العليا لتسوية الخلافات العمالية فقد أوضحت المادة (٢١٥) من النظام أن هذه الهيئة تؤلف من عدة دوائر لا تقل الدائرة الواحدة عن ثلاثة أعضاء، ويصدر قرار من مجلس الوزراء، بناء على ترشيح من وزير العمل، بتسمية رئيس الهيئة وأعضائها من حملة الإجازة فى الشريعة والحقوق ممن لديهم الخبرة فى مجال الخلافات العمالية. ويتم تحديد عدد دوائر الهيئة العليا ومناطق عملها بقرار من وزير العمل بناء على اقتراح من رئيس الهيئة، والذى يتولى بدوره اختيار رؤساء الدوائر وتوزيع العمل بينها والإشراف على جميع ما يتعلق بأعمالها الإدارية. وعملاً بنص المادة (٢١٦) من النظام، تختص كل دائرة من دوائر الهيئة العليا بالفصل نهائيًا، وبالدرجة القطعية، فى جميع قرارات دوائر الهيئات الابتدائية التى ترفع للاستئناف أمامها.

بناء على ما تقدم يتضح أن نظام العمل الجديد حصر دور الهيئة العليا لتسوية الخلافات بالنظر بالقرارات غير النهائية التى تصدر من الهيئات الابتدائية وفق الفقرة الثانية من المادة "٢١٤"؛ باعتبار أن الهيئة العليا جهة استئناف بالنسبة لهذه القرارات، وهذا الدور هو نفسه الذى كانت تتمتع به هذه الهيئة فى ظل نظام العمل السابق إلا أنها كانت تتمتع فى ظل النظام الأخير باختصاص عقابى هو فرض العقوبات المنصوص عليها فى النظام المذكور بحق المخالفين لأحكامه "المادة ١٧٦ من نظام العمل السابق - الملغى" وهذا الاختصاص العقابى أصبح فى ظل النظام الجديد من نصيب الهيئات الابتدائية لتسوية الخلافات العمالية.

وفيما يتعلق باستئناف القرارات التى تصدر عن الهيئات الابتدائية والتى تقبل الطعن فيها بالاستئناف أمام الهيئة العليا فقد بينت المادة (٢١٧) من النظام أن مدة الاستئناف هى ثلاثون يومًا من تاريخ النطق بقرار الدائرة الابتدائية فى القرارات الحضورية، ومن تاريخ التبليغ بالقرار فى غيرها من القرارات. فإذا لم يستأنف قرار الدائرة الابتدائية خلال المدة المشار إليها فإن القرار يعد نهائيًا واجب التنفيذ،

وتعتبر قرارات دوائر الهيئة العليا واجبة التنفيذ من تاريخ صدورها (المادة ٢١٨ من النظام).

وبخصوص رفع الدعوى العمالية، أوضحت المادة (٢٢٠) من النظام أن هذه الدعوى ترفع عن طريق مكتب العمل المختص أمام الهيئات الابتدائية التى يقع مكان العمل فى مقرها أو فى دائرة اختصاصها. ويكون على مكتب العمل - قبل أن يحيل النزاع إلى الهيئة - أن يتخذ الإجراءات اللازمة لتسوية النزاع بصورة ودية. ومراعاة لوضع العامل، ولضمان سرعة حصوله على حقوقه النظامية من ناحية، وحثًا للهيئات الابتدائية على سرعة الفصل فى المنازعات المطروحة أمامها كى لا يتأذى صاحب العمل ويتعطل الإنتاج من ناحية ثانية؛ فقد حرص المنظم على تأكيد صفة الاستعجال لدعاوى العمل فنصت المادة (٢٢١) من النظام على أن "تنظر الدعاوى المترتبة على أحكام هذا النظام على وجه الاستعجال".

ولكى لا يبقى مركز الأطراف فى عقد العمل معلقًا لفترة طويلة من الزمن؛ وضع المنظم لدعاوى العمل والمخالفات التى تقع ضد أحكام النظام مواعيد محددة لسماع هذه الدعاوى أو الفصل فى تلك المخالفات، وهذه المواعيد نصت عليها المادة (٢٢٢) من النظام كما يلى :

١- لا تقبل أمام هيئات تسوية الخلافات العمالية أى دعوى تتعلق بالمطالبة بحق من الحقوق المنصوص عليها فى نظام العمل أو الناشئة عن عقد العمل بعد مضى اثنى عشر شهرًا من تاريخ انتهاء علاقة العمل.

٢- لا تقبل أى دعوى تتعلق بمطالبة بحق من الحقوق المنصوص عليها فى نظام العمل السابق بعد مضى اثنى عشر شهرًا من تاريخ العمل بالنظام الجديد.

٣- لا تقبل أى شكوى عن المخالفات التى تقع ضد أحكام نظام العمل أو اللوائح والقرارات الصادرة بمقتضاه بعد مضى اثنى عشر شهرًا من تاريخ وقوع المخالفة.

وقد أوجب المنظم على أى هيئة من هيئات تسوية الخلافات العمالية أن تصدر قرارها بشأن أى نزاع عمالى يعرض عليها، ولا يجوز لها أن تمتنع عن إصدار

قرارها بحجة عدم وجود نص فى نظام العمل يمكن تطبيقه، إذ عليها فى هذه الحالة، طبقًا لنص المادة (٢٢٤) من نظام العمل، أن تستعين بمبادئ الشريعة الإسلامية وما استقرت عليه السوابق القضائية والعرف وقواعد العدالة. ومتى صدر قرار نهائى بشأن نزاع عمالى بين طرفين وكان هذا القرار قد صدر من إحدى هيئات تسوية الخلافات العمالية، فإنه لا يجوز إثارة النزاع نفسه مرة أخرى سواء أمام الهيئة التى أصدرت القرار أو غيرها من الجهات القضائية الأخرى، وهذا ما نصت عليه المادة (٢٢٥) من النظام.

وإذا كان الغالب عملاً أن تتم تسوية الخلافات العمالية بالتقاضى عن طريق رفع دعوى قضائية أمام إحدى هيئات تسوية الخلافات العمالية، فإن المادة (٢٢٤) أجازت لطرفى عقد العمل تضمينه نصًا يقضى بتسوية الخلافات عن طريق التحكيم، ويجوز لهما الاتفاق على التحكيم بعد نشوء النزاع، وفى جميع الأحوال تطبق أحكام نظام التحكيم النافذ فى المملكة ولائحته التنفيذية. وأوضحت المادة (٢٢٦) من النظام أنه لا يجوز لصاحب العمل - أثناء السير فى إجراءات المصالحة أو التحكيم أو أثناء نظر الدعوى أمام إحدى هيئات تسوية الخلافات - أن يغير من شروط التشغيل التى كانت سارية قبل بدء الإجراءات تغييرًا يترتب عليه إلحاق ضرر بالعامل.

وأخيرًا فقد دعت المادة (٢٢٨) مجلس الوزراء، إلى إصدار لائحة للمرافعات أمام هيئات تسوية الخلافات العمالية.

خامس عشر - العقوبات على مخالفة أحكام النظام:

حرص نظام العمل الجديد على تعزيز الصفة الآمرة لقواعده وأحكامه المتعلقة بالنظام العام بعقوبات جزائية تضمن تنفيذ تلك القواعد والأحكام وردع من يخالفها. وقد خصص المنظم الباب الخامس عشر من النظام للعقوبات الجزائية (المواد من ٢٢٩ إلى ٢٤٢). وقد أوضحت المادة (٢٢٩) أن العقوبات المنصوص عليها فى هذا الباب يجرى تطبيقها ما لم يكن هناك عقوبات أخرى أشد ينص عليها أى نظام آخر.

قررت المادة (٢٣٠) عقوبة الغرامة التى لا تقل عن ثلاثة آلاف ريال ولا تزيد على عشرة آلاف ريال على كل من يخالف أى حكم من الأحكام الخاصة بإعداد العمال السعوديين مهنيًا وإحلالهم محل غيرهم، المنصوص عليها فى هذا النظام والقرارات الصادرة بمقتضاه. أما المادة (٢٣١) فقد نصت على معاقبة كل من يخالف أحكام المواد السادسة عشرة، والخامسة والعشرين، والثالثة والثلاثين، والسابعة والثلاثين، والثامنة والثلاثين من نظام العمل بغرامة لا تقل عن ألفى ريال ولا تزيد على خمسة آلاف ريال، وتتعدد الغرامة بقدر عدد العمال الذين وقعت المخالفة بشأنهم. وتعاقب المادة (٢٣٢) كل من يخالف حكم المادة الثلاثين من نظام العمل بغرامة لا تقل عن عشرة آلاف ريال ولا تزيد على ثلاثين ألف ريال. وتتعلق المادة الثلاثون المشار إليها بمكاتب التوظيف ومكاتب الاستقدام الأهلية حيث حظرت هذه المادة ممارسة هذه النشاطات دون ترخيص بذلك من وزارة العمل. وتعاقب المادة (٢٣٣) كل من يخالف حكم المادة التاسعة والثلاثين من النظام بغرامة لا تقل عن خمسة آلاف ريال ولا تزيد على عشرين ألف ريال، وتتعدد الغرامة بتعدد الأشخاص الذين وقعت المخالفة بشأنهم، ويتم ترحيل العامل على حساب من وجد يعمل لديه. ولا تجيز المادة التاسعة والثلاثون المشار إليها لصاحب العمل أن يترك عامله يعمل لدى غيره أو يعمل لحسابه الخاص. وطبقًا لنص المادة (٢٣٤) يعاقب صاحب العمل أو أى شخص مسئول عن مخالفة أحكام الفصل الثانى والفصل الثالث والفصل الرابع من الباب السادس من النظام أو أى قرارات تصدر بمقتضاه بغرامة لا تقل عن ألفى ريال ولا تزيد على خمسة آلاف ريال عن كل مخالفة. ويتعلق الباب السادس المشار إليه بشروط العمل وظروفه. أما الفصول التى تعاقب المادة المذكورة على مخالفة أحكامها فقد تناولت على التوالى. ساعات العمل، وفترات الراحة والراحة الأسبوعية، والإجازات. ويعاقب صاحب العمل، بموجب المادة (٢٣٥)، بغرامة لا تقل عن خمسمائة ريال ولا تزيد على ثلاثة آلاف ريال إذا خالف حكم المادة التسعين من النظام، وتتعدد الغرامة بقدر عدد العمال الذين وقعت المخالفة بشأنهم. وتتعلق المادة التسعين من نظام العمل بدفع أجر

العامل والمبالغ الأخرى المستحقة له. وطبقًا لنص المادة (٢٣٦) يعاقب كل من يخالف أحكام الفصل الأول والثانى من الباب الثامن من النظام وكذلك القواعد الصادرة وفقًا لحكم المادة الحادية والعشرين بعد المائة من النظام بغرامة لا تقل عن ثلاثة آلاف ريال ولا تزيد على عشرة آلاف ريال عن كل مخالفة أو إغلاق المنشأة لمدة لا تزيد على ثلاثين يومًا أو إغلاقها نهائيًا، ويجوز الجمع بين الغرامة والإغلاق مع إيقاف مصدر الخطر. وتتعلق أحكام الفصلين الأول والثانى من الباب الثامن من نظام العمل بالوقاية من مخاطر العمل، والوقاية من الحوادث الصناعية الكبرى، أما المادة الحادية والعشرون بعد المائة فتتعلق بقواعد الحماية والسلامة والصحة المهنية. وتعاقب المادة (٢٣٧) بغرامة لا تقل عن خمسة آلاف ريال ولا تزيد على عشرة آلاف ريال على كل من يخالف حكم المادة التاسعة والتسعين بعد المائة من النظام، وهذه المادة الأخيرة توجب على أصحاب العمل ووكلائهم أن يقدموا لمفتشى العمل كل ما يحتاجون إليه من تسهيلات وما يطلبونه من بيانات تتعلق بطبيعة عملهم. أما المادة (٢٣٨) فتقرر عقوبة الغرامة التى لا تقل عن عشرة آلاف ريال ولا تزيد على ثلاثين ألف ريال على كل صاحب عمل أو رئيس مشروع وكل عامل رفض أو أرجأ تنفيذ قرار تحكيم أو أى قرار نهائى صادر عن إحدى هيئات تسوية الخلافات العمالية. وتعاقب المادة (٢٣٩) بغرامة لا تقل عن ألفى ريال ولا تزيد على خمسة آلاف ريال على كل من يخالف أى حكم من أحكام نظام العمل واللوائح والقرارات الصادرة بمقتضاه، فيما لم يرد بشأنه نص خاص بالعقوبة. وتقرر المادة (٢٤٠) حكمًا عامًا يقضى بمضاعفة الغرامة إذا تكررت المخالفة خلال تسعين يومًا أو لم يقم المخالف بتصحيح مخالفته خلال المدة المعينة. وتجيز المادة (٢٤١) للمخالف - فى كل الأحوال - أن يدفع الغرامة المقررة فى هذا الباب "أى الباب الخامس عشر الخاص بالعقوبات" بحدها الأعلى دون اللجوء إلى هيئة تسوية الخلافات العمالية. أخيرًا، جاء فى المادة (٢٤٢) أن مبالغ الغرامات التى توقع بسبب مخالفة أحكام نظام العمل واللوائح والقرارات الصادرة بمقتضاه تؤول إلى صندوق تنمية الموارد البشرية.

خاتمة:

بعد الانتهاء من عرض أحكام نظام العمل الجديد أرى من المناسب الإشارة أولاً إلى أنه ليس هناك نظام مثالىٌّ أو متكاملٌ؛ إذ الكمال لله وحده، وأن الأنظمة الوضعية هى من صنع البشر، ولذلك فهى لا تستقر على حال واحد بل تخضع للتغيير أو التعديل والتطوير تبعًا لتغيير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ونحوها من الظروف السائدة فى مجتمع ما وفى زمن ما، ولا أريد فى هذه الخاتمة أن أتحدث عن سلبيات لأن التطبيق العملى للنظام هو الذى يمكن أن يكشف عن هذه السلبيات إن وجدت خاصة وأن التطبيق الفعلى لنظام العمل الجديد فى المملكة لم يبدأ إلا قبل أيام من كتابة هذا العرض والتعليق على أحكامه، بالإضافة إلى أن اللائحة التنفيذية لهذا النظام لم تصدر بعد، وأعتقد أنها بعد أن تصدر سوف تعالج الكثير من التفصيلات لتعطى صورة واضحة عن أحكام هذا النظام. ولذلك فسوف أقتصر فى هذه الخاتمة على التطرق إلى أهم الإيجابيات أو المزايا التى يتمتع بها نظام العمل السعودى الجديد، والتى يمكن إجمالها فيما يلى:

أولاً – حرص النظام على المحافظة على جميع الحقوق والمكتسبات المقررة للعمال فى الوقت الذى أكد فيه على تحقيق مصالح أصحاب العمل، فكان منصفًا للطرفين بصورة متوازنة وعادلة إلى حد ما، خاصة أن إقامة التوازن بين حقوق العمال ومصالح أصحاب العمل هى معادلة تسعى معظم أنظمة العمل الحديثة إلى تحقيقها.

ثانيًا – إن أحكام النظام الجديد بما تضمنته من زيادة فى الحقوق والمزايا المقررة للعمال فى مقابل الالتزامات الملقاة على عاتقهم، جاءت متوافقة مع معايير العمل العربية والدولية ومبادئ منظمة التجارة العالمية التى أصبحت المملكة عضوًا فاعلاً فيها، مع الحرص على أن يستمد النظام أحكامه من مبادئ الشريعة الإسلامية، كما أكدت ذلك المادة الرابعة من النظام.

ثالثًا – شمول نظام العمل الجديد لبعض الفئات التى لم تكن مشمولة فى نظام العمل السابق وفق ما جاء فى المادة الخامسة من النظام الجديد، ومن ذلك العمال فى المنشآت الزراعية والرعوية التى تشغّل عشرة عمال فأكثر، والعاملين بعض الوقت فى حدود ما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية وإصابات العمل وما يقرره وزير العمل. كذلك نص النظام على أن تقوم وزارة العمل بالتنسيق مع الجهات المختصة بوضع لائحة خاصة لخدم المنازل ومن فى حكمهم تحكم علاقتهم مع مستخدميهم وتحدد حقوق وواجبات كل طرف منهم، وإقرارها من مجلس الوزراء.

رابعًا – تضمن النظام الجديد أحكامًا تستجيب لمتطلبات السعودة وتشجيعها، لا سيما ما ورد فى الفصل الأول من الباب الرابع منه والخاصة بالتوسع بالتدريب والتأهيل بالنسبة للعمالة الوطنية وتحسين مستواها فى الأعمال الفنية والإدارية والمهنية وغيرها بهدف إحلالها بصورة تدريجية فى الأعمال التى تقوم بها العمالة الأجنبية. كذلك الأحكام التى وردت فى الباب الثانى من النظام والخاصة بتنظيم عمليات التوظيف والتى اشترطت على جميع المنشآت فى مختلف أنشطتها أن تعمل على استقطاب السعوديين وتوظيفهم وتوفير وسائل استمرارهم فى العمل.

خامسًا – أعطى النظام الجديد مكاسب إضافية للمرأة العاملة إلى جانب حقوقها التى كانت مقررة فى نظام العمل السابق والتى أبقى عليها النظام الجديد، ومن ذلك ما جاء فى المادة التاسعة والخمسين بعد المائة من إعطاء الحق لوزير العمل بإلزام صاحب العمل الذى يستخدم مائة عاملة فأكثر فى مدينة واحدة أن ينشئ دارًا للحضانة بنفسه أو بالمشاركة مع أصحاب عمل آخرين فى المدينة نفسها، إضافة إلى ما نصت عليه المادة الستون بعد المائة من إعطاء المرأة العاملة التى يتوفى زوجها الحق فى إجازة بأجر كامل مدة لا تقل عن خمسة عشر يومًا من تاريخ الوفاة. كذلك أعطى النظام للمرأة العاملة فى المادة السابعة والثمانين الحق فى مكافأة نهاية الخدمة كاملة إذا أنهت العقد خلال ستة أشهر من تاريخ عقد زواجها أو ثلاثة أشهر من تاريخ وضعها.

سادسًا – اهتم نظام العمل الجديد بتوظيف المعوقين ورفع نسبة تشغيلهم إلى (٤٪) بدلاً من (٢٪) فى نظام العمل السابق، كما قلل عدد العمال فى المنشآت التى تطبق عليها النسبة المذكورة إلى خمسة وعشرين عاملاً فأكثر بدلاً من خمسين عاملاً فأكثر فى نظام العمل السابق.

سابعًا – ألزم النظام أصحاب العمل إلزامًا صريحًا بتحمل رسوم استخدام العمال غير السعوديين، ورسوم الإقامة ورخصة العمل وتجديدهما، ورسوم نقل خدمات العامل " نقل الكفالة " ورسوم تغيير المهنة والخروج والعودة، وتذكرة عودة العامل الوافد إلى موطنه بعد انتهاء عقد العمل. وفى المقابل ألزم النظام الجديد العامل الوافد بتحمل تكاليف عودته إلى بلده فى حالة عدم صلاحيته للعمل أو إذا رغب فى العودة دون سبب مشروع.

ثامنًا – أجاز النظام الجديد إمكانية التقاعد المبكر، إلى جانب تحديده سن التقاعد فى المادة الرابعة والسبعين بسن الستين سنة للعمال، وسن الخامسة والخمسين للعاملات ما لم يتفق الطرفان على الاستمرار فى العمل بعد هذه السن.

تاسعًا – زاد النظام الجديد من مدة الإجازة السنوية المستحقة للعامل من خمسة عشر يومًا إلى واحد وعشرين يومًا، تزاد إلى مدة لا تقل عن ثلاثين يومًا فى السنة إذا أمضى فى خدمة صاحب العمل خمس سنوات متصلة. كذلك أعطى النظام الجديد للعامل المنتسب إلى مؤسسة تعليمية الحق فى إجازة بأجر كامل لأداء الامتحان وفق ضوابط محددة، كما أجاز منح العامل إجازة بدون أجر يتم الاتفاق عليها مع صاحب العمل، فى حين كانت هذه الإجازة فى ظل نظام العمل السابق لا تزيد على عشرة أيام فى السنة.

عاشرًا – تضمن النظام الجديد تعديلات جوهرية فيما يتعلق بهيئات تسوية الخلافات العمالية سواء من حيث تشكيلها أو من حيث الصلاحيات المنوطة بها، كما نص على أن تكون الهيئة العليا " الاستئنافية " من عدة دوائر مما يساعد على الإسراع فى تسوية المنازعات العمالية.

حادى عشر – أدخل النظام الجديد تعديلات جوهرية على العقوبات المقررة على مخالفة أحكامه واللوائح والقرارات الصادرة بمقتضاه، وذلك بالتشديد من هذه العقوبات حتى تكون رادعة لمن يخالف تلك الأحكام أو القرارات، وذلك مقارنة بما كان عليه الوضع فى نظام العمل السابق.

التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية
(نموذج مقترح)

الأستاذ طارق حسن محمد الأمين
عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة
مركز البحوث - الرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السادس والأربعون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٧هـ
● مايو ٢٠٠٦م

التعلم التنظيمى وتقويم الأداء فى مراكز خدمة مراجعى المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)

أ. طارق حسن محمد الأمين*

ملخص:

لدى خبراء الإدارة عشق مستدام مع بحوث التعلم التنظيمى وتقويم أداء المنظمات الربحية وغير الربحية، مثلهم فى ذلك مثل خبراء العلوم التطبيقية الأخرى، ومع ذلك هناك جدل كبير حول مفهوم التعلم التنظيمى وما وضعه الخبراء من نماذج لعملية التعلم التنظيمى وتقويم الأداء. وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة هو المساهمة فى وضع تعريف إجرائى للتعلم التنظيمى جنباً إلى جنب مع جهود خبراء علماء الإدارة، واقتراح نموذج لعملية التعلم التنظيمى بدءاً من مرحلة المشكلة التى تواجه المنظمة ونهاية بتصحيح مسارها.

أصبح العالم اليوم فى أمس الحاجة إلى التعلم التنظيمى، وإلى ترسيخ مفهومه، وإرساء دعائمه؛ وذلك من أجل مساعدة المنظمات الربحية وغير الربحية الحكومية منها والخاصة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. ومن المعلوم أن مفهوم التعلم التنظيمى من المفاهيم المغيبة - تقريبًا - فى أدبيات الإدارة العربية (هيجان، ١٤١٨هـ)، ولكن خبراء الإدارة وبعض المختصين فى مجالات علم الاقتصاد والاجتماع قد تناولوه بوجهات نظر مختلفة، فمنهم على سبيل المثال لا الحصر (Senge,1990) الذى وصفه أنه مقدرة المنظمة على استخدام الطاقة العقلية أو الفكرية لجميع أفرادها من أجل خلق نوع من العمليات التى تؤدى إلى تحسين أدائها، كما أن (Argyris and Schon,1978) قد وضعا أنماطًا للتعلم التنظيمى حيث أوضحا أن للتعلم التنظيمى ثلاثة أنماط تنحصر فى التعلم أحادى الحلقة (Single-Loop Learning)، والتعلم ثنائى الحلقة (Double-Loop Learning)، والتعلم ثنائى الثنائى (Deutero-Learning) وسوف نفصل مفاهيمها فى متن الدراسة.

* عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة - مركز البحوث، الرياض.

إن التعلم التنظيمى فى نهاية القرن السابق ومطلع القرن الحالى فى زيادة مطردة وسط المنظمات التى ترغب فى زيادة وتعزيز المنافسة، والابتكار، والتجديد، والكفاءة والفاعلية وخاصة المؤسسات العامة. وكثيرًا ما توصف المؤسسة العامة بأنها ضعيفة، ولا تخضع لمبادئ التنافس والكفاءة، وتحقق فى الغالب أهدافًا غير ربحية، الأمر الذى يجعل لواقع هذا الوصف تأثيرًا سيئًا فى أداء المؤسسة العامة. وهذا الواقع دفع المراقبين والباحثين والمعنيين بإصلاح المنظمات والمؤسسات العامة الربحية وغير الربحية إلى نقاش وجدل كبير حول الكيفية التى يمكن بها جعل المؤسسة العامة متعلمة.

وهناك محاولات مقدرة لبعض الكتاب والمعنيين بالإصلاح الإدارى لشرح مفهوم التعلم التنظيمى، لوضع تصور ونماذج لعملية التعلم التنظيمى، واختلفت هذه التصورات والنماذج باختلاف تخصصاتهم. وبناء على ما تجمع من أفكار مستمدة من تلك المحاولات سوف تسعى هذه الدراسة إلى وضع تعريف إجرائى لمفهوم التعلم التنظيمى، ووضع نموذج لعملية التعلم التنظيمى الذى يمكن أن توظفه وتطبقه المنظمات وبخاصة المؤسسات العامة الخدمية على أرض الواقع.

مشكلة وأهمية الدراسة:

انتشرت مؤسسات الإصلاح الإدارى فى جميع أنحاء العالم بشكل ملحوظ وبمسميات مختلفة، منها مراكز ومعاهد الإصلاح الإدارى، ومكاتب التنمية الإدارية وتسعى جميعها إلى إصلاح المؤسسة العامة. وقد بذل فى هذا المسعى جهود مقدرة باستخدام أساليب وطرق مختلفة من أجل رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة. ورغم الجهود المبذولة عالميًا وخاصة جهود الدول المتقدمة لإصلاح المؤسسات العامة بها ونقل تجاربها إلى الدول النامية، فإن الدول العربية عجزت عن إصلاح واقع مؤسساتها العامة بالمستوى المأمول. فالقضية أو المعضلة الحقيقية ليست هى واقع المؤسسة العامة المتردى فقط، وهذا ما جنح إليه معظم الكتاب وعلماء الإصلاح بالشرح والتفصيل، وإنما المعضلة الحقيقية هى كيفية

صنع أو بناء مؤسسة عامة متعلمة؟ وكيف نستطيع أن ندربها على استكشاف أخطائها، ومن ثم العمل على تصحيح مسارها وتحقيق أهدافها الحالية على المدى القريب؟ بالإضافة إلى كيفية جعلها تتوسع فى أهدافها وسياساتها على المدى البعيد؟. وهذا ما ينقص المؤسسة العامة بالفعل؛ لأنها فى حاجة ماسة إلى التعلم والمعرفة من أجل استخدام أمثل لمواردها المادية والبشرية بهدف زيادة الإنتاجية. وتكمن حقيقة المشكلة فى ندرة وجود نموذج عربى يجعل من المؤسسة العامة مؤسسة متعلمة ذات معرفة ودراية بشؤونها الداخلية وكيفية إصلاح ذاتها من غير تدخل الآخرين من خارج بيئتها فى عملية الإصلاح.

وتكمن أهمية هذه الدراسة فى أنها تحاول أن تضع نموذجًا لعملية التعلم التنظيمى فى المؤسسة العامة الخدمية، كما تحاول معالجة الوقت المهدر من المستفيدين من خدماتها، ولبذلها مزيد من الجهد وحسن استغلال مواردها البشرية والمالية من خلال استخدام الأساليب الكمية لنظرية الصفوف (Queuing Theory)، ولكى تحقق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية. كما يساعد المثال الافتراضى التطبيقى المستخدم فى الدراسة الباحثين وخبراء الإصلاح الإدارى فى التطبيق على أرض واقع المؤسسات العامة الخدمية فى الوطن العربى. ومما يدعم أهمية هذه الدراسة النظرية ما جاء من أهمية مطروحة لندوة الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى التى أقيمت فى شرم الشيخ بجمهورية مصر العربية بتاريخ ٥-٨ من مارس ٢٠٠٦م، إذ ذكرت المنظمة العربية للتنمية الإدارية من ضمن بنود أهمية الندوة: "أن التركيز على الرقابة التقليدية لم يعد كافيًا للحكم على الأداء الحقيقى للعديد من أجهزة القطاع العام مما يضعف من عملية المساءلة ويفقدها دورها المرتجى فى الإصلاح والتطوير، كما أن عدم وجود أهداف كمية قابلة للقياس يضعف من عملية التخطيط وتوجيه الجهود لتحقيق هذه الأهداف، كما تعتبر المقاييس الكمية للأداء الحكومى أساسًا لتضمين البعد الإدارى والمؤسسى فى خطط التنمية وحساب تقديرات الميزانية المطلوبة لمقابلة أنشطة كل جهاز" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٤٢٧هـ).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لعملية التعلم التنظيمى فى المنظمات؛ بغرض تحسين أداء المؤسسة العامة الخدمية من خلال تحويل بيانات مدخلاتها ومخرجاتها إلى معرفة، والمعرفة إلى فعل يساعد فى التخطيط واتخاذ القرارات، ورسم السياسات وتصحيح الأخطاء، وذلك بهدف الوصول إلى:

- بناء مؤسسة عامة متعلمة من مخزون المعرفة القائم على استكشاف الأخطاء وتصحيحها، وإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة العامة الخدمية من حيث إدارة وقت تقديم الخدمة ووقت المراجعين.
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة العامة ورفع مستوى كفاءة تقديم الخدمات، وذلك بغرض التوزيع العادل لمراكز خدمة المراجعين فى المؤسسة العامة الخدمية وحسن إدارتها، وتخفيض نسبة المخاطرة فى اتخاذ القرارات المالية الخاصة بإنشاء مراكز خدمة جديدة لتقابل احتياجات مراجعى الخدمة العامة إلى أدنى حد ممكن.

منهج الدراسة:

انتهجت الدراسة نهج البحث المكتبى، واعتمدت فى ذلك على تحليل ما هو متوافر من أدبيات فى مجال التعلم التنظيمى والأداء مع وضع مثال افتراضى لتوضيح عملية التعلم التنظيمى. وعليه فقد تم تقسيم أجزاء الدراسة كما يلى:

- الجزء الأول: الإطار النظرى.
- الجزء الثانى: نموذج عملية التعلم التنظيمى المقترح.
- الجزء الثالث: تطبيق نموذج عملية التعلم التنظيمى المقترح.
- الجزء الرابع: الخاتمة.

الجزء الأول - الإطار النظرى:

إن من سياسات التعلم التنظيمى - كما وصفها (Senge,1990) - هو مقدرة المنظمة على استخدام الطاقة العقلية أو الفكرية لجميع أفرادها من أجل خلق نوع من العمليات التى تؤدى إلى تحسين أدائها، وعليه تم تقسيم الإطار النظرى إلى مفهوم التعلم التنظيمى أولاً ومفهوم تقويم الأداء ثانيًا والربط بينهما؛ ليكون الركيزة الأساسية التى يرتكز عليها نموذج عملية التعلم التنظيمى المقترح، ومن ثم تطبيق النموذج القائم على نظرية الصفوف على مراكز الخدمة فى المؤسسات العامة الخدمية.

أولاً - مفهوم التعلم التنظيمى:

أشار (هيجان، ١٤١٨هـ: ٦٧٥: ٦٧٧) إلى أن "مفهوم التعلم التنظيمى من المفاهيم المغيبة - تقريبًا - فى أدبيات الإدارة العربية. وعلى الرغم من تأصيل مفهوم التعلم التنظيمى فى مجال علم السياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم، فإنه يمكن القول بأنه من أولى الصعوبات التى تواجه الباحث فى هذا الموضوع هو الوصول إلى تعريف إجرائى لهذا المفهوم يميزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى كالتغيير والتكيف، كما يقبل به فى نفس الوقت الباحثون أساسًا للدراسة فى هذا المجال". واستنادًا إلى إشارة هيجان (١٤١٨هـ: ٦٧٧) سابقة الذكر يمكن أن نضع عددًا من التعريفات الإجرائية لمفهوم التعلم التنظيمى التى بادر بوضعها عدد من الكُتَّاب فى دراسات ومقالات مختلفة، ومن ثم بلورة فكرة من المفاهيم المختلفة تمكن وتتيح لهذه الدراسة وضع تعريف إجرائى لمفهوم التعلم التنظيمى.

عرف عدد من الكُتَّاب التعلم التنظيمى بتعريفات مختلفة فى فترات زمنية مختلفة، فمثلاً عرَّفه (Argyris and Schon,1978) بأنه "التعلم الذى تعمل فيه المنظمة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء"، كما عرفه (Fiol and Lyles,1985) بأنه "عملية تحسين أعمال المنظمة من خلال الفهم والمعرفة"، ووصفه (Dodgson,1993) بأنه

"الطريقة التى تبنى وتدرك بها المنظمة المعرفة والنمطية التى تتعلق بالأنشطة التى تمارسها وفق ثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط وتنمية كفاءتها بتحسين واستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها". وفى المقابل نجد أن (Huber,1991) يرى أن "التعلم يحدث داخل المنظمة، إذا حصل تغيير فى مدى السلوكيات الكامنة فى المنظمة من خلال المعلومات المتوافرة لديها".

وأما (Senge,1994) فقد نظر إلى التعلم التنظيمى على أنه "التحول فى التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجى، إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية" وبناء على ذلك فإن التعلم التنظيمى فى رأيه هو (الوسيلة التى من خلالها يكتشف الأفراد فى المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذى يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع" هيجان (١٤١٨هـ: ٦٧٩).

ويرى (Yogesh,1996; McGill,1992) عدم وجود فرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمى، وعرفا التعلم التنظيمى بأنه" مقدرة المنظمة على اكتساب الفهم ونفاذ البصيرة والفراسة الإدارية من الخبرات السابقة وذلك من خلال التجارب، والملاحظة، والتحليل، والرغبة فى اختبار نجاح وفشل المنظمة".

وفضلاً عن ذلك فقد عرَّف (سيمون ١٩٦٩م؛ هيجان ١٤١٨هـ) التعلم التنظيمى بأنه "الوعى المتنامى بالمشكلات التنظيمية والنجاح فى تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين فى المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها". ويجدر بنا هنا أن نقف عند هذا التعريف الأخير الذى يشير إشارة واضحة إلى تحديد المشكلات التى تنعكس بشكل أو آخر على مخرجات المنظمة وربطه بما تقدم من تعريف للتعلم التنظيمى. ونفيد بأن تحديد المشكلات بدقة وتحليلها تساهم فيه استخدامات الأساليب الكمية مثل بحوث العمليات، والأساليب الإحصائية الأخرى بفاعلية من حيث تحليل مخرجات ومدخلات المنظمة، ووضعها فى شكل معلومة تفيد متخذى القرارات فى استكشاف الأخطاء

وتصحيح مسارها. إذن التعلم التنظيمى يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالكيفية التى تمكن المنظمة من استكشاف الأخطاء والتعلم منها، ومعالجة ما يبرز من مشكلات تعوق سيرها فى المدى القريب، ومن ثم التوسع فى أهدافها وسياساتها فى المدى البعيد بناء على التغيرات البيئية المحيطة أو التنظيمية المستجدة التى قد تطرأ على ثقافة المنظمة.

ويعرف (Robey and Sales,1994) التعلم التنظيمى بأنه "عبارة عن عملية اكتساب المعلومات وتخزينها فى ذاكرة المنظمة والوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين إلى آخر". ولكن (Dixon,1995) أضافت أن مفهوم التعلم التنظيمى يعد أكثر من مجرد اكتساب المعلومات، إذ تعتقد أنها العملية التى توجد هذه المعلومات، هيجان (١٤١٨هـ). وهذان التعريفان يؤكدان على أهمية توافر المعلومات، بل إن التعريف الأخير أشار إشارة واضحة إلى الآلية التى يمكن بها إيجاد المعلومات. ومن المعلوم أن المعلومات عن أى ظاهرة داخل أى منظمة تنتج عن جمع البيانات وتحليلها وإخراجها فى شكل معلومة توضح سلبيات وإيجابيات الظاهرة التى تفيد متخذ القرار فى وضع إصبعه على جرح الأخطاء التى تعوق سير أداء المنظمة. ومن المعلوم أيضًا أن جمع البيانات وتحليلها هى الركيزة الأساسية التى يرتكز عليها علم الإحصاء، وبحوث العمليات، والرياضيات وهى ملتقى طرق بين جميع العلوم الأخرى، مثل: علم الإدارة، الاجتماع، الاقتصاد، ... إلخ، وعليه نستطيع القول بأن جمع البيانات عن سير أداء أى منظمة وتحليلها هو حجر الزاوية فى عملية التعلم التنظيمى.

وحسب قول هيجان (١٤١٨هـ: ٦٧٨) "إن هناك بعض الباحثين الذين استخدموا فى كتاباتهم مفاهيم تعد الآن جزءًا من التعلم التنظيمى وإن لم تحمل مصطلح التعلم، من ذلك - على سبيل المثال - مفهوم كوفمان (١٩٧٣م) عن التغذية المرتدة فى الحكومة، ومفهوم التقويم الذاتى فى المنظمات عند ويلدافسكى (١٩٧٩م)، بالإضافة إلى العديد من الأدبيات الواسعة فى مجال نشر وتوظيف المعلومات والإبداع والتكيف فى المنظمات". وهذا القول يدعم توجه هذه الدراسة نحو

الربط بين التعلم التنظيمى وتقويم الأداء الذى أساسه استخدام تحليل الأساليب الكمية مثل بحوث العمليات والأساليب الإحصائية الأخرى، وذلك من أجل توفير المعلومات التى تساهم مساهمة فاعلة فى عملية التعلم التنظيمى.

ويجدر بنا هنا القول بأن التعلم التنظيمى هو التعلم الذى تعمل فيه المنظمة على تقويم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها فى معلومة، ومن ثم استخدام تلك المعلومة فى عملية صنع القرار.

وفضلاً عن ذلك نجد أن للتعلم التنظيمى ثلاثة أنماط رئيسة درج الكتاب على تناولها رغم اختلاف مسمياتها، ولكن سوف نركز فى هذه الدراسة على ما وصفه (Argyris and Schon,1978) باعتبارهما أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمى، حيث أوضحا أن للتعلم التنظيمى ثلاثة أنماط تنحصر فى التعلم أحادى الحلقة (Single Loop Learning)، والتعلم ثنائى الحلقة (Double-Loop Learning)، والتعلم ثنائى الثنائى (Deutero-Learning) وسوف نتطرق لمفهوم كل منها كما يلى:

١- التعلم أحادى الحلقة (Single Loop Learning):

تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وبأهدافها. وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها وكفايتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم فى عملية تحقيقها بسهولة ويسر. وهذا النمط من التعلم سمى بمسميات مختلفة من قبل المؤلفين منها: مستوى التعلم الأدنى (Lower Level Learning) للكاتبين (Fiol and Lyles,1985)، والتعلم التكيفى (Adaptive Learning) للمؤلف (Senge,1990)، والتعلم غير الإستراتيجى (Non-Strategic Learning) للمؤلف (Mason,1993) وجميعها تصب فى نفس المفهوم وبالمعنى والشرح نفسه وتنادى بأهمية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

٢- التعلم ثنائى الحلقة (Double-Loop Learning):

يرتبط التعلم ثنائى الحلقة ارتباطًا وثيقًا بالتعلم أحادى الحلقة. فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها فى المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلاً يفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التى يمكن بها تحديث الإجراءات، والسياسات، والأهداف الجارية حاليًا فى المنظمة، أى على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها فى المدى البعيد لتقابل المستجدات التى طرأت والمتغيرات التى حدثت فى البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور فى التقنية (Dodgson,1993)، وهذا النمط من التعلم سمى أيضًا بمسميات مختلفة من قبل المؤلفين منها: مستوى التعلم الأعلى (Higher-Level Learning) للكاتبين (Fiol and Lyles,1985)، والتعلم التوليدى (Generative Learning)، أو التعلم لكى تتوسع مقدرات المنظمة (Learning to Expand an Organization Capabilities) للمؤلف (Senge,1990)، والتعلم الإستراتيجى (Strategic Learning) للمؤلف (Mason,1993). وكما عرف التعلم الإستراتيجى بأنه العملية التى يمكن بها للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التى تؤدى إلى التوسع فى مدى أهدافها، أو أنه مدى الموارد والعمليات المتاحة لها من أجل معالجة الأهداف الموضوعة أصلاً.

٣- التعلم ثنائى الثنائى (Deutero- Learning):

يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التى يمكن بها إجراء التعلم الأحادى والتعلم الثنائى، بمعنى أنه لا يحدث أى نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم. فإدراك المنظمة أنها غير متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة (Nevis et al,1995). وهذا يعنى معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التى تقودها إلى التعلم. وأحد هذه الأساليب أو الطرائق التى تفيد المنظمة فى التعلم هو تقويم الأداء. فمثلاً عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلى تدرك أنها بحاجة إلى التعلم وإلى خلق بيئة

جديدة وعمليات جديدة تعمل على سد هذه الفجوة، وعندما يواجه المنظمة الخدمية اختناق داخل مراكز خدماتها نتيجة لكثرة طالبى الخدمة تدرك أنها بحاجة إلى زيادة مراكز الخدمة وبأقل التكاليف. ومن هنا يتضح أن التعلم ثنائى الحلقة وثنائى الثنائى يهتمان بلماذا وكيف نغير المنظمة إلى رحاب أوسع من الخطط والإستراتيجيات، فى حين أن التعلم أحادى الحلقة يهتم بقبول التغير من حيث استكشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة (Nevis et al,1995).

وهنا يجب أن نشير إلى أنه لا بد من المزاوجة بين مفهوم التعلم التنظيمى وتقويم أداء المنظمة؛ لكى نخرج بنموذج للتعلم التنظيمى يتبع منهجية تحليل الأساليب الكمية، ويفيد فى استخراج المعلومات التى توضح سير أداء المؤسسة العامة الخدمية فى حاضرها وتحسين أداء مستقبلها بما تعلمته من أخطاء فى ماضيها، والذين تناولوا مفهوم التعلم التنظيمى لم يضعوا آلية علمية لاكتشاف الأخطاء، أى أنهم لم يضعوا نموذجًا عمليًا أو تطبيقيًا يقيس الأخطاء ويظهرها بمؤشرات واضحة على أرض الواقع فى المنظمة العامة أو الخاصة. فكان جانب التركيز نظريًا وأعطى أفكارًا يمكن ترجمتها وتطويرها فى شكل قياس يطبق على أرض الواقع فى المؤسسات العامة فى جميع الدول العربية.

ثانياً - تقويم الأداء:

على الرغم من أن مفهوم تقويم الأداء مفهوم واسع ومتشعب يصعب التعبير عنه باستخدام مؤشر واحد أو مقياس واحد يغطى جميع جوانبه إلا أن هذه الدراسة سوف تقتصر على المفاهيم التى تساهم فى جعل المؤسسة العامة الخدمية متعلمة من المعلومات المتوافرة لديها، وبصورة مختصرة تساهم فى وضع النموذج المقترح للتعلم التنظيمى فى مراكز خدمة المؤسسة العامة الخدمية، فمثلاً أشار (نيليس، ١٩٩٥م: ٧٧) إلى أن "النظام الكامل لتقويم الأداء يجب أن يتضمن انسياب المعلومات المناسبة والموثوقة فى التوقيت السليم، وبصيغة

قياسية، وأغراض وأهداف محددة، ومعايير محددة للتقويم، وكيان إشرافى موضوعى لرصد الأداء، وتقويم النتائج، وكيان صنع قرارات يتصرف على أساس النتائج، وبرامج للحوافز الإدارية"، وكما أشار الكاتب إلى تجارب كل من تشيلى وكوريا، حيث رفعت هاتان البلدان من كفاءة مؤسساتها العامة بعد أن قامت بتحويل الإشراف الحكومى من مراقبة المعاملات المالية إلى تقييم النتائج وحثها لتحقيقها. وأكد (عاشور، ١٩٩٥م: ٧) على انخفاض الأداء فى الأجهزة الحكومية بالوطن العربى بقوله "فرغم الجهود والموارد الموجهة لإصلاح وتطوير الممارسات الإدارية، فإن الشواهد والأعراض المرضية تزداد جنبًا إلى جنب مع زيادة هذه الجهود والموارد. فرغم ما وجه للتدريب من جهود ومخصصات، ورغم النمو الهائل فى ساعات التدريب للقيادات والكوادر الإدارية فى مواقع التنفيذ كافة وعلى المستويات جميعها صَاحبَ هذا النمو نمو موازٍ فى عدد من المؤشرات المَرَضية منها انخفاض إنتاجية وكفاءة العمل الإدارى الحكومى، وارتفاع تكلفة وحدات الخدمة، وشيوع ظواهر الإهمال والتسيب والتراخى فى ممارسات العمل. فضلاً عن نمو ممارسات الفساد الإدارى بصوره المختلفة كالرشوة، والاختلاس، واستغلال المال العام، واستغلال الوظيفة العامة، وشيوع ظواهر المحسوبية والمحاباة وتبادل المنافع فى تعامل أفراد الجهاز الحكومى مع الجمهور". وإضافة إلى ما رصده (عاشور، ١٩٩٥م) من مشكلات تحجم من تحسين الأداء فى المؤسسات العامة، نجد أن (الطيب، ١٩٨٩م) قد انتهج نهجًا مخالفًا فى عرض جزء من مشكلة إصلاح المؤسسة العامة حيث قال: "وانطلاقًا من أهمية تكامل الأبعاد والمعانى السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية فى جهود الإصلاح والتطوير الإدارى، تبرز أطروحة جوهرية وهى أن كفاءة وفاعلية الإصلاح الإدارى لا تتحقق بالنقل القسرى والعشوائى لنماذج من المؤسسات والنظم والوسائل والأساليب التى أثبتت جدواها وفاعليتها فى مجتمعات أخرى، وإنما تتبنى وتتحقق بجهود إبداعية خلاقة تتفاعل فيها مقومات الأصالة والمعاصرة؛ لتعبر عن الفكر والإرادة المجتمعية، وتحدد الوظائف

ونظم العمل في تكامل عضوي مع مقومات البيئة ووفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان". وكما أشار (العتيبي، ١٤٢٣هـ: ١) بقوله: "ويكتسب تحسين الأداء أهمية كبيرة؛ نظرًا لارتباطه الوثيق بكفاءة أداء الاقتصاد الوطني، من أجل ذلك كان ولا يزال هذا الموضوع محط اهتمام الدولة ومحل تركيز في خطط التنمية الوطنية، حيث خصصت خطة التنمية السابعة حيزًا مهمًا لهذا الجانب لمساهمته الفاعلة في المواءمة بين إنتاج الخدمات العامة والطلب المتزايد عليها، وتحسين نوعية هذه الخدمات وترشيد الإنفاق الحكومي، إضافة إلى سرعة إنجاز المعاملات الرسمية، وأشارت الخطة إلى أهمية التحول من إستراتيجية التوسع الأفقي في القطاع الحكومي إلى إستراتيجية تحسين الأداء والإنتاجية للأجهزة الحكومية، وطرحت الخطة مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحسين الأداء". كما أكد (الشقاوي، ١٤٢٣هـ: ١٥) على أهمية المقارنة بين المنظمات المختلفة من أجل تحسين الأداء، حين تطرق للتفوق المقارن وتعريفه "بأنه يقوم على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء، كما يعرف التفوق المقارن بأنه إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل حتى تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل". وفي ظل فلسفة فاعلية الأداء عرفت الإنتاجية بأنها سلع وخدمات (مخرجات) تقدمها المنظمات العامة للمستفيدين باستخدام عناصر إنتاج (مدخلات) مرورًا بإجراءات مقننة هدفها الرئيس وصول السلع والخدمات في الزمان والمكان وبالكم والكيف والتكلفة والإجراءات التي تلاءم احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم وتترك تأثيرًا موجبًا في نفوسهم ومشاعرهم وذلك في إطار الصالح العام المشترك لمكونات المنظمة المتعددة الداخلية والخارجية (الغيث، ١٤٢٣هـ).

الجزء الثانى - نموذج عملية التعلم التنظيمى المقترح:

مما سبق من شرح لمفهوم التعلم التنظيمى وتقويم أداء المنظمة نجد أن تقويم الأداء يعد حجر الزاوية فى عملية التعلم التنظيمى، حيث يفيد تقويم الأداء فى بناء رصيد من المعلومات الناتجة عن العمليات اليومية للمنظمة. وغالبًا ما يبرز رصيد المعلومات أوجه القصور أو الأخطاء فى سير أداء المنظمة، ويساعد هذا الرصيد متخذى القرارات فى تبنى الخطط الإصلاحية، وهذا هو لب التعلم التنظيمى. ولعلنا هنا نختلف عن النماذج التى حاولت شرح عملية التعلم التنظيمى ومنها على سبيل المثال النموذج الذى قدمه كل من (Robey and Sales(1994 حيث أوضحا أن نموذج عملية التعلم التنظيمى يتمثل فى اكتساب المعرفة، وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات فى ذاكرة المنظمة، وتنقيح المعلومات الموجودة فى هذه الذاكرة، حيث تتفاعل هذه العمليات الثلاثة مع ما يسمى الذاكرة التنظيمية (راجع: هيجان (١٤١٨هـ: ٦٨٥-٦٩٣) لمزيد من التفاصيل). ولعلنا نتفق مع ما ذكره هيجان (١٤١٨هـ: ٦٨٥) فى قوله "إنه على الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمى اليوم وأهميتها فى أداء المنظمات فإنه لا توجد نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين يمكن الاستناد إليه دون غيره فيما يتعلق بوصف المراحل التى تمر بها هذه العملية".

ويجدر بنا هنا أن نقترح نموذجًا يوضح مكونات ومراحل عملية التعلم التنظيمى (انظر الشكل رقم (١)، حيث تعد المشكلة التى تواجه المنظمة هى بداية الطريق فى عملية التعلم التنظيمى. وتختلف المشكلة باختلاف المنظمة وباختلاف الظاهرة التى تواجه المنظمة الواحدة. فعندما تعى المنظمة أن لديها مشكلة ما تعد هذه ظاهرة صحية نحو التعلم التنظيمى. فتبدأ المنظمة فى طرح المشكلة ومناقشتها على مستوى الإدارة العليا والوسطى والموظفين والبحث عن كيفية علاجها. فالمنظمة كالمريض النفسى لا يعالج إلا بعد الاعتراف بمرضه. وبعد التعريف بالمشكلة يأتى دور المختصين من خبراء القياس من داخل المنظمة أو من خارجها ليضعوا أصابعهم على جرح المشكلة وتشخيصها، ومن ثم اختيار الأداة المناسبة

من النماذج الرياضية، أو الإحصائية، أو بحوث العمليات لتساهم فى ضمد جراح المشكلة، وهى المرحلة الثانية التى تعرف بمرحلة تكوين النموذج، ومن ثم تأتى المرحلة الثالثة وهى مرحلة إعداد البيانات ويقصد بها جمع البيانات الخاصة بالمشكلة وتبويبها وتصنيفها وجعلها جاهزة للمرحلة الرابعة التى يتم فيها معالجة البيانات وإخراجها فى شكل معلومات، وهذا ما يعرف بمرحلة حل النموذج. ومن ثم تأتى المرحلة قبل الأخيرة وهى مرحلة كتابة التقرير النهائى عن المشكلة وتقديمها فى شكل معلومات مفيدة إلى متخذى القرارات توضح مكامن القوة والضعف، والتهديدات أو الأخطاء التى تواجه المنظمة. والمرحلة الأخيرة وهى مرحلة تصحيح المسار هى المحطة التى يقف عندها متخذو القرارات كثيرًا بعد ما تجمعت لديهم الأفكار والمعلومات الصحيحة عن المشكلة، وبعدها يقررون الوسيلة التى تنقلهم إلى بر الأمان على مسار صحيح ومعافى.

شكل رقم (١)
نموذج عملية التعلم التنظيمى المقترح

التعريف بالمشكلة	←	تكوين النموذج	←	إعداد البيانات	←	حل النموذج	←	كتابة التقرير	←	تصحيح المسار

الجزء الثالث - تطبيق نموذج عملية التعلم التنظيمى المقترح:

حتى نعطى صورة واضحة المعالم عن نموذج عملية التعلم التنظيمى المقترح؛ فسوف نتناول تقويم الأداء فى مراكز خدمة مراجعى المؤسسات العامة الخدمية لتكون مثالاً يشرح عملية التعلم التنظيمى فى جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية السلعية منها والخدمية. ونوضح أنه عند الرغبة فى تقويم أداء المؤسسة العامة الخدمية بطريقة علمية ومن ثم استكشاف الأخطاء، لا بد من قياس أدائها من خلال أساليب التحليل الكمى لمدخلاتها (العمل، الميزانية، ... إلخ)

ومخرجاتها (المعاملات المنجزة) فى المرحلة الأولى، ومعالجة ما استكشف من خلل فى أدائها فى المرحلة الثانية. ومن الأساليب الكمية لقياس الأداء: الإنتاجية، والكفاءة، والفاعلية وخلافها من الأساليب التى تستخدم النماذج الرياضية التى تناولها الكتاب وخبراء الإدارة والقياس بشىء من التفصيل. وهنا نشير إلى أن الدراسة ستركز على معيار الكفاءة لتعنى به أداء المؤسسة العامة الخدمية من بين المعايير الأخرى التى استخدمت فى تقويم الأداء. فالكفاءة مصطلح يعنى العلاقة بين المدخل والمخرج، بين الجهد والنتيجة، وبين الإنفاق والدخل، بين التكلفة والمتعة الناتجة عنها[1]. وهى التى تساعد متخذ القرار فى الاختيار بين بدائل مختلفة لتحقيق أقل تكلفة والحصول على أفضل النتائج (سايمون، ١٤٢٤هـ).

وفى هذه الدراسة سوف نتناول أحد النماذج الرياضية لمعايير الكفاءة القائمة على نظرية الصفوف والمستمدة من بحوث العمليات مع إعطاء مثال تطبيقى افتراضى ليبين الكيفية التى يمكن بها للمؤسسة العامة الخدمية أن تقيس وتقوم أداءها، ومن ثم استكشاف أخطائها وتصحيح مسارها من خلال ما تعلمته من انسياب للمعلومات الناتجة عن تحليل بيانات مراكز خدمات مراجعى خدمة المؤسسة العامة الخدمية وتحقيق مبدأ التعلم التنظيمى.

ونظرية الصفوف هى نظرية قائمة على دراسة الصفوف (الطابور) التى تتكون عند مراكز الخدمات فى البنوك، أو الجوازات، أو منتظرة أمام إشارة المرور، أو مجموعة من مراجعى عيادة الطبيب (باهرمز، ١٤٢٤هـ). وما يهمنا فى هذه الدراسة صفوف (طابور) الأنتظار الطويلة التى تتكون أمام مراكز خدمات مراجعى المؤسسة العامة الخدمية فى الوطن العربى. وينتج الصف (الطابور) من عدم علم الإدارة المسبق بعدد المراجعين ومقدار الوقت اللازم لخدمة كل منهم، وهى نظرية أساسها نظرية الاحتمالات القائمة على التوزيعات الاحتمالية مثل (التوزيع الآسى) و(توزيع بوسون) وسوف نتطرق إلى مصطلحاتها وهى:

---

(١) Efficiency, Encyclopedia of the Social Sciences, 5: 437.

- **نظام الخدمة:** هو نظام صفوف له زمن بين الوصول (وصول المراجع لمركز الخدمة) وزمن الخدمة (الزمن الذى يتم فيه خدمة المراجع) وله مقدم خدمة واحد وليس له حدود لطاقة النظام. ونظام الخدمة من نوع من يحضر أولاً يخدم أولاً. وكلمة نظام هنا تشمل كلاً من طالبى الخدمة المنتظرين فى الصف وطالبى الخدمة الذين بدأت خدمتهم فى مركز الخدمة كذلك.
- **مراجعو الخدمة:** يقصد به طالبو خدمة المؤسسة العامة الخدمية.
- **معدل وصول مراجعى الخدمة:** تعنى التوزيع الاحتمالى لعدد الأفراد الذين يصلون مركز خدمة المؤسسة العامة خلال فترة زمنية معينة.
- **وقت الخدمة:** هو الوقت الذى يقضيه مراجع الخدمة فى مركز الخدمة منذ اللحظة التى يبدأ عندها تقديم (طلب الخدمة) الخدمة حتى حصوله على الخدمة. (باهرمز، ١٤٢٤هـ؛ قوته، ١٤٢٠هـ؛ نصير، ١٤٢٥هـ).

وتعد نظرية الصفوف (٢) من أساليب التحليل الكمى الوصفى القائم على استخدام النماذج الرياضية التى تساهم مساهمة فاعلة فى اتخاذ القرارات الإدارية، ويمكن اعتبارها واحدة من أدوات التعلم التنظيمى فى المنظمات الخدمية. فالمشكلات الإدارية التى يتم التعرف عليها وتحديدها من قبل خبراء الإدارة فى أى مؤسسة عامة خدمية يمكن صياغتها فى شكل نماذج رياضية تضم مدخلات ومخرجات المؤسسة العامة، ومن ثم تحليلها وإخراجها فى صورة تقرير نهائى يوضح أداء المؤسسة العامة الخدمية، ويفرد لها مساحة للتعلم من أخطائها والتوسع فى أهدافها. وتمر عملية التعلم التنظيمى كما أسلفنا بعدة مراحل هى: التعريف بالمشكلة، تكوين النموذج، إعداد البيانات، حل النموذج، وكتابة التقرير، وأخيرًا تصحيح الأخطاء (مسار المؤسسة العامة الخدمية).

وبناء على نموذج عملية التعلم التنظيمى المقترح؛ تم اقتراح النماذج الرياضية القائمة على استخدام نظرية الصفوف لمعرفة الاستخدام الأمثل لمراكز الخدمات

(٢) يمكنك الرجوع إلى مراجع بحوث العمليات للمزيد من المعرفة والتعلم.

المتوافرة داخل المؤسسات العامة الخدمية بغرض توفير وقت المؤسسة العامة والمستفيدين من خدماتها. وهذه النماذج المعدة تعمل على تخفيض نسبة المخاطرة في اتخاذ القرارات إلى أدنى حد ممكن وفق مسار تُبينه معالم النموذج المقترح لعملية التعلم التنظيمي الذي يوضحه الشكل رقم (١).

نموذج صفوف مراجعي المؤسسة العامة الخدمية المقترح لتقويم الأداء:

يمر نموذج مراجعي الخدمة العامة بعدد من الخطوات كما أسلفنا سابقًا وكما أوضحه الشكل رقم (١) وهذه الخطوات هي:

١- التعريف بالمشكلة.

٢- تكوين النموذج.

٣- إعداد البيانات.

٤- حل النموذج.

٥- كتابة التقرير.

٦- تصحيح الأخطاء (مسار المنظمة).

١- التعريف بالمشكلة:

كثيرًا ما تتعرض نظم الخدمات المختلفة في المؤسسة العامة الخدمية (مثل الجوازات، الاتصالات، البريد، النقل ... إلخ) لبعض المشكلات منها عدم توافر عدد كافٍ من مقدمي الخدمة (Servers) وعدم توافر عدد كافٍ من مراكز الخدمة (Service Stations) مما يتسبب في الاختناق داخل مركز الخدمة نتيجة لكثرة طالبي الخدمة، وقد يؤدي ذلك إلى انصراف عدد كبير من المراجعين وعدولهم عن تلقي الخدمة. وهذا قطعًا سوف يؤدي إلى عدم رضا المراجعين. وقد تواجه المؤسسة العامة الخدمية بعدم إمكانية الزيادة في أعداد مقدمي الخدمة لما يتطلب ذلك من تكاليف باهظة من أجور العاملين، وزيادة الأجهزة والمعدات وغيره من تكاليف. فعلى المؤسسة العامة اختيار وسط مرضٍ ما بين

اختيارين: الاختيار الأول أن تحتفظ المؤسسة العامة الخدمية بعدد كبير من الموظفين وتقدم مراكز خدمة عديدة، وهذا بالطبع سيؤدى إلى خدمة العملاء بدرجة امتياز، ويحقق درجات رضا عالية جدًا وسط المراجعين، ولكن هذا الاختيار سوف يكون مكلفًا جدًا. أما الاختيار الثانى فهو أن تحتفظ المؤسسة العامة الخدمية بالحد الأدنى الممكن من الموظفين على شبابيك الخدمة، وسوف يؤدى هذا الإجراء إلى التقليل من تكاليف الخدمة، ولكنه سوف يؤدى إلى عدم رضا المراجعين. لذلك تقترح الدراسة استخدام نظرية الصفوف وهى واحدة من معايير الكفاءة لمعرفة الاستخدام الأمثل لمراكز الخدمات، ومن ثم العدد الأمثل من مقدمى الخدمات؛ وذلك لتقليل تكلفة التشغيل الكلية داخل المؤسسة العامة الخدمية. (باهرمز، ١٤٢٤هـ؛ قوته، ١٤٢٠هـ؛ نصير، ١٤٢٥هـ).

٢- تكوين النموذج:

يشتمل نموذج صفوف مراجعى الخدمة العامة على عدد من النماذج الرياضية التى تساهم فى إيجاد العدد الأمثل من مراكز الخدمات ومقدمى الخدمات فى المؤسسات العامة الخدمية وبأقل التكاليف وهى كما يلى:

- احتمال أن تكون مراكز الخدمة العامة خالية (لا يوجد صف انتظار).
- النسبة المئوية للوقت أو الاحتمالية لانتظار مراجع خدمة قادم (أى أن مركز الخدمة العامة مشغول).
- احتمال وجود عدد معين من مراجعى الخدمة فى نظام الخدمة.
- متوسط عدد المراجعين فى نظام الخدمة.
- متوسط الوقت الذى يقضيه مراجع خدمة المؤسسة العامة فى النظام (صف الانتظار ووقت الخدمة).
- متوسط عدد مراجعى المؤسسة العامة المنتظرين بصف الانتظار.
- متوسط الوقت الذى يمضيه مراجع الخدمة العامة فى صف الانتظار (أى قبل بدء الخدمة).

وقبل أن نبدأ فى كتابة معادلات النموذج نشير إلى أن نموذج الصفوف له صفات كثيرة ومتعددة، ولكن سوف نركز على الحالات التى تتعلق بالصف الواحد ذى قناة الخدمة العامة الواحدة، والصفات التى تتعلق بنموذج ذى صف واحد متعدد مراكز الخدمات. والصفات التى يجب توافرها عند تطبيق نموذج الانتظار ذى القناة الواحدة أو متعدد القنوات هى:

١- صف واحد للانتظار مع وجود قناة خدمة واحدة.

٢- صف واحد للانتظار مع وجود قنوات خدمة متعددة.

٣- وصول الأفراد يتم حسب التوزيع العشوائى، توزيع بوسون (Poisson).

٤- معدل الخدمة يتم حسب التوزيع الأسى.

٥- نظام الخدمة يتم بموجب قاعدة الذى يصل أولاً يخدم أولاً (FIFO: First Come First Serve).

٦- معدل الخدمة يجب أن يكون أكبر من معدل الوصول.

وبناءً على النموذج والصفات الواردة السابقة يمكن صياغة المعادلات الرياضية كما يلى:[٣]

أولاً – تحديد معدل وصول مراجعى الخدمة العامة (λ)، الذى يساهم مساهمة مباشرة فى تحديد بقية المعادلات الرياضية:

λ = عدد وصول مرجعى الخدمة / الزمن الملاحظ للوصول:

$$\lambda = \frac{number\ of\ arrivals}{observation - time} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots \quad (١)$$

(٣) يمكنك مراجعة المعادلات فى جميع مراجع بحوث العمليات، والاختلاف فى الرمز واللغة وليس فى تكوين المعادلات.

ثانيًا - تحديد معدل خدمة مراجعى الخدمة العامة (θ) الذى يساهم مساهمة مباشرة فى تحديد بقية المعادلات الرياضية:

θ = معكوس متوسط زمن الخدمة العامة (T_k):

$$\theta = \frac{N}{\sum T_k} \qquad (٢)$$

ثالثًا - النسبة المئوية للوقت أو الاحتمالية لانتظار مراجع خدمة قادم (أى أن مركز الخدمة العامة مشغول). ويرمز لها بالرمز P_n.

$$P_n = \frac{\lambda}{\theta} \qquad (٣)$$

رابعًا - احتمال أن تكون مراكز الخدمة فى المؤسسة العامة الخدمية خالية (لا يوجد صف انتظار). ويرمز له بالرمز P_0.

$$P_0 = ١ - \frac{\lambda}{\theta} \qquad (٤)$$

خامسًا - احتمال وجود عدد معين (x) من مراجعى الخدمة فى نظام الخدمة العامة. ويرمز له بالرمز P_x.

$$P_x = \left[\frac{\lambda}{\theta}\right]^{x} [P_0] \qquad (٥)$$

سادسًا - متوسط عدد المراجعين فى نظام الخدمة العامة. ويرمز له بالرمز A_s.

$$A_s = \frac{\lambda}{\theta-\lambda} \quad \text{......} \quad (٦)$$

سابعًا - متوسط الوقت الذى يمضيه مراجع الخدمة العامة فى النظام (خط الانتظار ووقت الخدمة). ويرمز له بالرمز A_{cs}.

$$A_{cs} = \frac{١}{\theta-\lambda} \quad \text{......} \quad (٧)$$

ثامنًا - متوسط عدد مراجعى المؤسسة العامة المنتظرين بخط (صف) الانتظار. ويرمز له بالرمز A_Q.

$$A_Q = A_s - \frac{\lambda}{\theta} \quad \text{......} \quad (٨)$$

تاسعًا - متوسط الوقت الذى يمضيه مراجع الخدمة العامة فى خط الانتظار. ويرمز له بالرمز A_T.

$$A_T = A_{cs} - \frac{١}{\theta} \quad \text{......} \quad (٩)$$

عاشرًا(٤) - يمكن استخراج إنتاجية وقت الموظف مقدم الخدمة من خلال الفرق بين متوسط الوقت الذى يمضيه مراجع الخدمة العامة فى خط الانتظار المعادلة (٩) ومتوسط الوقت الذى يمضيه مراجع الخدمة

(٤) تم استنتاجها من المعادلات وهى لا توجد بمراجع بحوث العمليات.

العامة فى النظام (خط الانتظار ووقت الخدمة) المعادلة (٧). وهذه الطريقة تعتبر إضافة جديدة لقياس إنتاجية وقت العمل فى جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية بديلاً لقياس الإنتاجية التى تعتمد على $\frac{output}{input}$ (المخرج/ مدخل العمل). ويرمز لإنتاجية وقت الموظف (إنتاجية وقت العمل) مقدم الخدمة بالرمز $T_{productivity}$.

$$T_{productivity} = A_{cs} - A_T \quad \text{......................................} \quad (١٠)$$

وهنا نشير إلى أن هذه النماذج الرياضية صالحة لجميع المؤسسات العامة الخدمية، وتختلف باختلاف كمية ونوعية البيانات التى تم تجميعها فى كل مؤسسة عامة قيد البحث.

٣- إعداد البيانات (جمع البيانات):

يلى خطوة تكوين النموذج خطوة إعداد البيانات وهى مرحلة جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات التى تم صياغتها فى كل من المعادلات الرياضية سابقة الذكر. وتعتمد هذه الخطوة على الملاحظة (تعتمد على الملاحظة والقياس الزمنى لزمن وصول المراجع وزمن مغادرته بعد تلقى الخدمة) باعتبارها أداة لجمع البيانات الكمية الخاصة بعدد المراجعين الذين تم خدمتهم وزمن المغادرة، وبعدد وصول مرجعى الخدمة وزمن وصولهم إلى مراكز خدمة أى مؤسسة عامة قيد البحث.

٤- حل النموذج (تحليل البيانات):

بعد مرحلة جمع البيانات تأتى مرحلة تحليل البيانات، وهى حل النماذج الرياضية لنظرية الصفوف سالفة الذكر. وحتى تكون الصورة واضحة لحل نموذج صفوف مراجعى المؤسسة العامة الخدمية المقترح والشبيهة بواقع التطبيق العملى والتى تبين كيفية عمل التعلم التنظيمى - نضع بين يدى القارى المثال الافتراضى التالى:

لاحظ متخذو القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة الخدمية (X) بمدينة الرياض وصول عدد من مراجعى الخدمة بمعدل أسرع من قدرة الموظفين على خدمتهم، ونتج عن ذلك تكون صف انتظار أزعج الإدارة وسبب عدم رضا المواطنين. وهذا دفع الإدارة إلى عمل دراسة تحليلية عن صفوف الانتظار من أجل تحديد أفضل الطرق أو البدائل لتحسين الخدمة. وقد تم جمع البيانات الموضحة بالجدول التالى باستخدام الملاحظة أداةً لجمع البيانات:

جدول رقم (١)
ساعات الدوام اليومية بالمؤسسة العامة (X)

المتغيرات	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة
عدد وصول المراجعين	٣٠	٩٠	١٠	٢٠	٤٠	٥	٣٠	١٥
عدد الذين يمكن خدمتهم	٣٢	٩٢	١٢	٢٣	٤٢	٦	٣٢	١٧

ومن الجدول يتبين أن:

أولاً – معدل الوصول λ = عدد وصول مرجعى خدمة المؤسسة العامة (X)/ الزمن الملاحظ للوصول.

$$\lambda = \frac{number\ of\ arrivals}{observation\text{-}time} = \frac{٢٤٠}{٨} = \text{٣٠ مراجع/الساعة}$$

ثانيًا – معدل خدمة مراجعى المؤسسة العامة (X) θ = عدد الذين يمكن خدمتهم/ساعات الدوام:

$$\theta = \frac{N}{\sum T_k} = \frac{٢٥٦}{٨} = \text{٣٢ مراجع/ الساعة}$$

ثالثًا – النسبة المئوية للوقت أو الاحتمالية لانتظار مراجع خدمة قادم (أى أن مركز الخدمة بالمؤسسة العامة (X) مشغول):

$$P_n = \frac{\lambda}{\theta} = \frac{٣٠}{٣٢} = ٠,٩٤$$

أى أن مركز الخدمة بالمؤسسة العامة (X) مشغول بنسبة (٩٤٪).

رابعًا – احتمال أن يكون مركز الخدمة بالمؤسسة العامة (X) خاليًا (لا يوجد صف انتظار) P_0.

$$P_0 = ١ - \frac{\lambda}{\theta} = \frac{٣٠}{٣٢} - ١ = ٠,٠٦$$

أى أنه من المتوقع أن يكون مركز خدمة المؤسسة العامة (X) خاليًا بنسبة (٦٪).

خامسًا – احتمال وجود عدد (٣) أفراد من مراجعى الخدمة فى نظام خدمة المؤسسة العامة (X) P_x.

$$P_x = \left[\frac{\lambda}{\theta}\right]^x [P_0] = \left[\frac{٣٠}{٣٢}\right]^٢ [٠,٠٦] = ٠,٠٥$$

أى أن نسبة التوقع (من ١٠٠ مراجع للخدمة) بكون هناك (٣) أفراد من مراجعى الخدمة فى نظام الخدمة يمثلون (٥٪).

سادسًا – متوسط عدد المراجعين فى نظام خدمة المؤسسة العامة (X) A_s.

$$A_s = \frac{\lambda}{\theta - \lambda} = \frac{٣٠}{٣٢ - ٣٠} = ١٥ \text{ مراجعًا}$$

سابعًا – متوسط الوقت الذى يقضيه مراجع خدمة المؤسسة العامة (X) فى النظام A_{cs} (خط الانتظار ووقت الخدمة).

$$A_{cs} = \frac{1}{\theta - \lambda} = \frac{1}{32 - 30} \text{ ساعة } = 30 \text{ دقيقة}$$

ثامنًا – متوسط عدد مراجعى المؤسسة العامة (X) المنتظرين بخط (صف) الانتظار A_Q.

$$A_Q = A_s - \frac{\lambda}{\theta} = 15 - \frac{30}{32} = 14 \text{ مراجعًا}$$

تاسعًا – متوسط الوقت الذى يمضيه مراجع الخدمة العامة فى خط الانتظار A_T.

$$A_T = A_{cs} - \frac{1}{\theta} = \frac{1}{2} - \frac{1}{32} = \frac{16 - 1}{32} \text{ ساعة } = 28,12 \text{ دقيقة}$$

عاشرًا – إنتاجية وقت الموظف مقدم الخدمة:

$T_{productivity} = A_{cs} - A_T =$ خدمة (٣٠ – ٢٨,١٢ = ١,٨٨) دقيقة لكل مراجع خدمة

٥- كتابة التقرير:

بناء على المعلومات التى حصلنا عليها من حل النموذج (تحليل البيانات) سابق الذكر نلاحظ أن نظام خدمة المراجعين بالمؤسسة العامة (X) مشغول بنسبة (٩٤٪) من الوقت، أى أن هناك احتمالاً قدره (٩٤٪) أن يصل مراجع للخدمة ويجد النظام مشغولاً. كما يلاحظ أن متوسط انتظار المراجع للحصول على خدمة المؤسسة العامة (X) (٣٠) دقيقة، يعد وقتًا طويلاً نسبيًا. إضافة إلى ذلك، نلاحظ أن متوسط عدد المراجعين المنتظرين بالصف قد بلغ (١٤) مراجعًا،

وهذا يعنى أن مواقف المراجعين بالصف مشغولة دائمًا، وكما يلاحظ أن متوسط عدد المراجعين المنتظرين فى نظام الخدمة (١٥) مراجعًا، بمعنى أن هناك مراجعًا واحدًا تقدم له الخدمة، فى حين يقف خلفه نحو (١٤) مراجعًا فى انتظار تلقى الخدمة. وكما نلاحظ أن إنتاجية وقت الموظف مقدم الخدمة قد بلغت نحو (١.٨٨) دقيقة لكل مراجع. وعليه ننصح المؤسسة العامة (X) بتحسين الخدمة بناء على ما استكشفته من معلومات الصف الواحد ومركز الخدمة الواحدة، ووضع البدائل بأقل تكلفة للخدمة؛ من أجل تصحيح مسار خدمة المؤسسة العامة، (X) وإرساء دعائم التعلم التنظيمى داخلها.

٦- تصحيح الأخطاء (مسار خدمة المؤسسة العامة (X)):

بناء على النتائج والتقرير سابق الذكر، بدأت إدارة المؤسسة العامة (X) تفكر بصورة جادة فى البدائل الممكنة لتحسين نوعية الخدمة. فكان البديل الأول تحسين الخدمة بحيث تتفق مع أهداف المؤسسة العامة (X) وسياساتها المرسومة أصلاً لخدمة المواطنين، وهذا ما يعرف بالتعلم أحادى الحلقة (Single-Loop Learning)، فكان لها الخيار فى تحديث أسلوب الخدمة بحيث يصبح معدل الخدمة (٤٠) مراجع/الساعة، بدلاً من (٣٢) مراجع/الساعة، وذلك مقابل تكلفة رأسمالية لشراء أجهزة حاسب آلى حديثة ذات سرعة عالية. ولمعرفة ما إذا كان هذا التحول سوف يحدث تحسينًا فى الخدمة أم لا؛ قام محللو البيانات بتطبيق معدل الخدمة الجديد على النماذج الرياضية ومقارنته بالنتائج السابقة فكانت كما يلى:

أولاً – معدل الوصول λ = عدد وصول مراجعى خدمة المؤسسة العامة (X)/ الزمن الملاحظ للوصول.

$$\lambda = \frac{\textit{number of arrivals}}{\textit{observation-time}} = \frac{٢٤٠}{٨} = ٣٠ \text{ مراجع/الساعة}$$

ثانيًا - معدل خدمة مراجعى المؤسسة العامة (X) θ = عدد الذين يمكن خدمتهم/ساعات الدوام:

$$\theta = \frac{N}{\sum T_k}$$ = ٤٠ مراجع/ الساعة

٤٠ مراجع/ الساعة (بعد شراء الأجهزة الحديثة).

ثالثًا - النسبة المئوية للوقت أو الاحتمالية لانتظار مراجع خدمة قادم P_n (أى أن مركز الخدمة بالمؤسسة العامة (X) مشغول):

$$P_n = \frac{\lambda}{\theta} = \frac{٣٠}{٤٠} = ٠,٧٥$$

أى أن مركز الخدمة بالمؤسسة العامة (X) مشغول بنسبة (٧٥٪).

رابعًا - احتمال أن يكون مركز الخدمة بالمؤسسة العامة (X) خاليًا (لا يوجد صف انتظار) P_0.

$$P_0 = ١ - \frac{\lambda}{\theta} = \frac{٣٠}{٤٠} - ١ = ٠,٢٥$$

أى أنه من المتوقع أن يكون مركز خدمة المؤسسة العامة (X) خاليًا بنسبة (٢٥٪).

خامسًا - احتمال وجود (٣) أفراد من مراجعى الخدمة فى نظام خدمة المؤسسة العامة (X) P_x.

$$P_x = \left[\frac{\lambda}{\theta}\right]^{x} [P_0] = \left[\frac{٣٠}{٤٠}\right]^{٣} [٠,٢٥] = ٠,١٠٥$$

أى أن نسبة التوقع (من ١٠٠ مراجع للخدمة) أن يكون هناك (٣) أفراد من مراجعى الخدمة تمثل (١٠,٥٪).

سادسًا – متوسط عدد المراجعين فى نظام خدمة المؤسسة العامة (X) A_s.

$$A_s = \frac{\lambda}{\theta - \lambda} = \frac{٣٠}{٤٠ - ٣٠} = ٣ \text{ مراجعين}$$

سابعًا – متوسط الوقت الذى يقضيه مراجع خدمة المؤسسة العامة (X) فى النظام A_{cs} (خط الانتظار ووقت الخدمة).

$$A_{cs} = \frac{١}{\theta - \lambda} = \frac{١}{٤٠ - ٣٠} \text{ ساعة} = ٦ \text{ دقائق}$$

ثامنًا – متوسط عدد مراجعى المؤسسة العامة (X) المنتظرين بخط (صف) الانتظار A_Q.

$$A_Q = A_s - \frac{\lambda}{\theta} = ٣ - \frac{٣٠}{٤٠} = ٢,٢٥ \text{ مراجع}$$

تاسعًا – متوسط الوقت الذى يمضيه مراجع الخدمة العامة فى خط الانتظار A_T.

$$A_T = A_{cs} - \frac{١}{\theta} = \frac{١}{١٠} - \frac{١}{٤٠} = \frac{٤ - ١}{٤٠} \text{ ساعة} = ٤,٥ \text{ دقيقة}$$

عاشرًا – إنتاجية وقت الموظف مقدم الخدمة $T_{productivity}$:

$$T_{productivity} = A_{cs} - A_T = \text{(٦ − ٤,٥ = ١,٥) دقيقة لكل مراجع خدمة}$$

ويعطى الجدول رقم (٢) ملخصًا للنتائج عندما يكون معدل الخدمة (٣٢) مراجع/الساعة وعند رفعه إلى (٤٠) مراجع/ الساعة. وبمقارنة معدلات الخدمة

فى المؤسسة العامة (X) عند (٣٢) مراجع/الساعة و(٤٠) مراجع/ الساعة نجد أن هناك تحسنًا كبيرًا فى أداء الخدمة (انظر الجدول ولاحظ الفرق). وهذا هو نوع من أنواع التعلم التنظيمى الذى قاد إلى التحسين فى أداء الخدمة.

جدول رقم (٢)
مقارنة معدلات الخدمة بالمؤسسة العامة (X) (مثال افتراضى)

صفات صف الانتظار	معدل الخدمة (٣٢) مراجع/الساعة	معدل الخدمة (٤٠) مراجع/الساعة
احتمال أن مركز الخدمة مشغول.	,٩٤	٠,٧٥
احتمال أن يكون مركز الخدمة خاليًا.	٠,٠٦	٠,٢٥
احتمال وجود (٣) مراجعين فى نظام الخدمة.	٠,٠٥	٠,١٠٥
متوسط عدد المراجعين فى نظام الخدمة.	١٥	٣
متوسط عدد المراجعين المنتظرين فى الصف.	١٤	٢,٢٥
متوسط الوقت الذى يقضيه المراجع فى النظام.	٣٠ دقيقة	٦ دقائق
متوسط الوقت الذى يقضيه المراجع فى الصف.	٢٨,١٢ دقيقة	٤,٥ دقيقة
إنتاجية وقت الموظف مقدم الخدمة.	١,٨٨ دقيقة لكل مراجع	١,٥ دقيقة لكل مراجع

وأما البديل الثانى الذى يساهم فى تصحيح المسار وبفرض أن المؤسسة العامة (X) أرادت أن تتعرف وتستكشف ما إذا كانت الخدمة المقدمة للمواطنين يمكن أن تتحسن إذا زاد عدد مراكز الخدمة إلى (K=2,3,4,...n) مركز خدمة (أكثر من مركز خدمة واحدة) مع الإبقاء على صف انتظار واحد (مراجع الخدمة المنتظر يحصل على الخدمة من أول مركز خدمة مستعد للخدمة)، وبفرض أن مجموع معدل الخدمة فى المراكز أكبر من معدل الوصول يمكن للإدارة تطبيق المعادلات الرياضية التالية، واستخراج النتائج ومقارنتها مع نتائج مركز الخدمة الواحد ذى الصف الواحد، وهذا حتى تحدث ما يعرف كما ذكرنا سابقًا بالتعلم ثنائى الحلقة (Double-Loop Learning).

أولاً – احتمال أن تكون مراكز الخدمة (k=2) بالمؤسسة العامة (X) خاليًا (لا يوجد صف انتظار) P_0:

$$p_0 = \frac{١}{\left[\sum_{x=0}^{k-1} \frac{١}{x!}\left(\frac{\lambda}{\theta}\right)^x\right] + \frac{١}{k!}\left(\frac{\lambda}{\theta}\right)^k \frac{k\theta}{k\theta-\lambda}} \quad \text{.......................} \quad (١١)$$

$$p_0 = \frac{١}{١ + \frac{٣٠}{٣٢} + \frac{١}{٢}\left(\frac{٣٠}{٣٢}\right)^٢ \frac{٢x٣٢}{٢x٣٠ - ٣٢}} = ٠,٣٦$$

ثانيًا – النسبة المئوية للوقت أو الاحتمالية لانتظار مراجع خدمة قادم P_n (أى أن مراكز الخدمة (K) بالمؤسسة العامة (X) مشغولة):

$$p_n = \frac{١}{k!}\left[\frac{\lambda}{\theta}\right]^k \frac{k\theta}{k\theta-\lambda} p_0 \quad \text{..................................} \quad (١٢)$$

$$p_n = \frac{١}{٢}\left[\frac{٣٠}{٣٢}\right]^٢ \frac{٢x٣٢}{٢x٣٠ - ٣٢} (٠,٣٦) = ٠,٣$$

ثالثًا – احتمال وجود عدد (X=3) أفراد من مراجعى الخدمة فى نظام خدمة المؤسسة العامة (X) P_x.

$$p_x = \frac{١}{k!k^{x-k}}\left(\frac{\lambda}{\theta}\right)^x p_0 \; \frac{١}{(٢x٢)^١}\left(\frac{٣٠}{٣٢}\right)^٣ (٠,٣٦) = ٠,٠٧٥ \quad \text{.....} \quad (١٣)$$

لجميع x > K.

وفى حالة أن X < K تستخدم المعادلة:

$$p_x = \frac{١}{X!}\left(\frac{\lambda}{\theta}\right)^x p_0 \quad \ldots\ldots\ldots\ldots \quad (١٤)$$

رابعًا – متوسط عدد المراجعين فى نظام خدمة المؤسسة العامة (X) A_s.

$$A_s = \frac{\lambda\theta \left(\frac{\lambda}{\theta}\right)^k}{(K\text{-}١)!\,(k\theta-\lambda)^٢} p_0 + \frac{\lambda}{\theta} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots \quad (١٥)$$

$$A_s = \frac{٣٠x٣٢ \left(\frac{٣٠}{٣٢}\right)^٢}{(١-٢)\,^٢(٢x٣٠-٣٢)} (٠,٣٦) + \left(\frac{٣٠}{٣٢}\right) = ١,٢$$

خامسًا – متوسط الوقت الذى يقضيه مراجع خدمة المؤسسة العامة (X) فى النظام A_{cs} (خط الانتظار ووقت الخدمة).

$$A_{cs} = \frac{A_s}{\lambda} = \frac{١,٢}{٣٠} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots \quad (١٦)$$

$A_{cs} = \frac{١,٢}{٣٠} =$ (٠,٠٤) ساعة (أى ما يعادل ٢,٤ دقيقة)

سادسًا – متوسط عدد مراجعى المؤسسة العامة (X) المنتظرين بخط (صف) الانتظار A_Q.

$$A_Q = A_s - \frac{\lambda}{\theta} = \frac{٣٠}{٣٢} - ١,٢ = ٠,٢٦ \quad \dots\dots\dots\dots\dots\dots \quad (١٧)$$

أى ما يعادل (٠,٢٦) مراجع (يكاد يكون متوسط المراجعين بالصف معدومًا).

سابعًا – متوسط الوقت الذى يمضيه مراجع الخدمة العامة فى خط الانتظار A_T.

$$A_T = \frac{A_Q}{\lambda} = \frac{٠,٢٦}{٣٠} = ٠,٥٤ \quad \dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots \quad (١٨)$$

أى ما يعادل (٠,٠٠٩) ساعة (٠,٥٤) دقيقة.

ثامنًا – إنتاجية وقت الموظف مقدمة الخدمة T_{prod}.

$$T_{prod} = A_{cs} - A_T = ٠,٥٤ \quad \dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots \quad (١٩)$$

$$T_{prod} = A_{cs} - A_T = (٠,٥٤-٢,٤) = ١,٨$$

أى أن إنتاجية وقت الموظف مقدم الخدمة تمثل (١,٨) دقيقة لكل مراجع.

ويشير الجدول رقم (٣) إلى تحسن الخدمة عند استخدام مركزى خدمة وبنفس معدل الخدمة (٣٢ مراجع/الساعة) (مقارنة نتائج إضافة مركز خدمة ثان بالبديل الأول وهو تحديث للخدمة)، إذ تم تخفيض متوسط عدد المراجعين فى نظام الخدمة من (١٥ مراجعًا إلى ١,٢ مراجع)، ومتوسط عدد المراجعين المنتظرين فى الصف من (١٤ إلى ٠,٢٦ مراجع)، متوسط الوقت الذى يقضيه المراجع فى الصف من (٢٨ إلى ٠,٥٤ دقيقة)، ومتوسط الوقت الذى يقضيه المراجع فى النظام من (٣٠ إلى ٢,٤ دقيقة). وهنا يمكن للمؤسسة العامة (X) أن تغير من سياساتها وتستخدم مركزى خدمة بدلاً من مركز خدمة واحد، وبذلك تحقق ما يعرف بالتعلم ثنائى الحلقة (Double-Loop Learning).

كما يجب ملاحظة أنه عند استخدام ثلاثة مراكز خدمة قد لا يحصل تحسن فى الخدمة نتيجة لزيادة التكلفة، فعلى القراء تطبيق ذلك لمعرفة ما إذا كان إضافة مركز خدمة ثالث سوف يحسن من أداء الخدمة أم لا؟.

جدول رقم (٣)
مقارنة معدلات الخدمة فى المؤسسة العامة (X) (مثال افتراضى)

صفات صف الانتظار	معدل الخدمة (٣٢) مراجع/ الساعة (مركز خدمة واحد)	معدل الخدمة (٣٢) مراجع/ الساعة (مركزا خدمة)
احتمال أن مركز الخدمة مشغول.	,٩٤	٠,٣
احتمال أن يكون مركز الخدمة خاليًا.	٠,٠٦	٠,٣٦
احتمال وجود (٣) مراجعين فى نظام الخدمة.	٠,٠٥	٠,٠٧٥
متوسط عدد المراجعين فى نظام الخدمة.	١٥	١,٢ مراجع
متوسط عدد المراجعين المنتظرين فى الصف.	١٤	٠,٢٦ مراجع
متوسط الوقت الذى يقضيه المراجع فى النظام.	٣٠ دقيقة	٢,٤ دقيقة
متوسط الوقت الذى يقضيه المراجع فى الصف.	٢٨,١٢ دقيقة	٠,٥٤ دقيقة
إنتاجية وقت الموظف مقدم الخدمة.	١,٨٨ دقيقة لكل مراجع	١,٨ دقيقة لكل مراجع

نموذج التكلفة الكلية لتشغيل نظام الخدمة:

وكثيرًا ما يتوقف اختيار البدائل التى تم إيجاد نتائجها فى الفقرة السابقة على التكلفة الاقتصادية. فمثلاً قد نسأل سؤالاً: هل لدى إدارة المؤسسة العامة (X) الاستعداد لتحمل التكاليف فى سبيل القضاء أو التخفيف من مشكلة الصفوف. هنا نشير إلى أنه لا بد من وضع التكلفة الاقتصادية للاختيار بين البدائل فى الحسبان من أجل تحقيق هدف أقل تكلفة وضمان السرعة المطلوبة.

وبالطبع هذا يقودنا إلى التحليل الاقتصادى الذى يتضمن التكلفة الكلية لتشغيل نظام خدمة المراجعين فى وحدة زمنية واحدة معينة. والتكلفة الكلية لتشغيل نظام الخدمة تتكون من التكلفة الكلية للخدمة والتكلفة الكلية للانتظار.

$$TC = T_{SER}\, K + T_W\, A_S \quad \text{(٢٠)}$$

حيث:

TC = التكلفة الكلية.

T_{SER} = تكلفة الخدمة فى الوحدة الزمنية للمركز الواحد.

K = عدد مراكز الخدمة، (K = ١، ٢، ٣، ...).

A_S = متوسط عدد المراجعين فى النظام.

T_W = تكلفة انتظار المراجع فى وحدة زمنية واحدة.

وبالرجوع إلى المثال الافتراضى (المؤسسة العامة (X))، نفترض أن متخذى القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة (X) لا يريدون أن ينصرف المراجع دون الحصول على الخدمة. فتكلفة الانتظار تعد هى قيمة الفرصة الضائعة نتيجة انصراف المراجع بسبب الانتظار، ولنفرض أن الإدارة قد قدرت ذلك بـ (٤٠) ريال/ الساعة (T_W)، وكما قدرت تكلفة الخدمة (أجور العمال، والمنافع المضافة للعمال، وجميع التكاليف المباشرة) بـ (٩٠) ريالاً فى الساعة الواحدة (T_{SER}).

ولذلك تكون تكاليف تشغيل مركز خدمة واحد بالمؤسسة العامة (X) كما يلى:

$TC = T_{SER}\,K + T_W\,A_S$ = (١×٩٠) + (١٥×٤٠) = ٦٩٠ ريالاً

وتكاليف تشغيل مركزى خدمة بالمؤسسة العامة (X) كما يلى:

$TC = T_{SER}\,K + T_W\,A_S$ = (٢×٩٠) + (١,٢×٤٠) = ٢٢٨ ريالاً

وبالمقارنة بين البديلين نجد أن النظام متعدد مراكز الخدمة (مركزا خدمة) أقل تكلفة وأكثر تحقيقًا لأهداف إدارة وقت المؤسسة العامة (X) ومراجعى الخدمة.

ملخص تصحيح مسار المؤسسة العامة الخدمية:

يبين الجدول رقم (٤) ملخص الخطوة الأخيرة من خطوات النموذج المقترح (تصحيح مسار خدمة المؤسسة العامة الخدمية (X))، ويشير إلى الأداء المقارن بين الحالات الثلاثة التى استهدفت تحسين الخدمة واختيار الحالة المثلى من

بينها. فالحالة الأولى هى التى بدأت بها المؤسسة العامة الخدمية (X) تقديم خدماتها إلى المراجعين بمعدل خدمة (٣٢) مراجع/الساعة وبمركز خدمة واحد. ونظرًا لحاجتها الملحة إلى تحسين الخدمة ومعالجة تكدس المراجعين داخل مركز الخدمة كما أسلفنا؛ قررت الإدارة تحديث أسلوب الخدمة بحيث يصبح معدل الخدمة (٤٠) مراجع/الساعة بدلاً من (٣٢) مراجع/الساعة، وذلك مقابل تكلفة رأسمالية لشراء أجهزة حاسب آلى حديثة ذات سرعة عالية كحالة ثانية، والنظر فيما إذا كانت سوف تؤدى إلى تحسين الخدمة أم لا. أما الحالة الثالثة فهى قرار الإدارة بفتح مركز خدمة ثان يعمل بمعدل خدمة (٣٢) مراجع/الساعة (مركزا خدمة). ويلاحظ من الجدول أن معدل الخدمة (٣٢) مراجع/الساعة (مركزا خدمة) هو البديل الأمثل من بين الحالات الثلاثة وذلك بعد مقارنة صفات صف الانتظار فى الحالات الثلاثة معًا. انظر الجدول رقم (٤) ولاحظ الفرق بين صفات صف الانتظار فى الحالات الثلاثة.

جدول رقم (٤)
الأداء المقارن بين حالات التحسين الثلاثة: معدل خدمة (٣٢) مراجع/الساعة (مركز خدمة واحد)، (٤٠) مراجع/الساعة (مركز خدمة واحد)، (٣٢) مراجع/الساعة (مركزا خدمة)

صفات صف الانتظار	معدل الخدمة (٣٢) مراجع/ الساعة (مركز خدمة واحد)	معدل الخدمة (٤٠) مراجع/ الساعة (مركز خدمة واحد)	معدل الخدمة (٣٢) مراجع/ الساعة (مركزا خدمة)
احتمال أن مركز الخدمة مشغول.	,٩٤	,٧٥	٠,٣
احتمال أن يكون مركز الخدمة خاليًا.	٠,٠٦	٠,٢٥	٠,٣٦
احتمال وجود (٣) مراجعين فى نظام الخدمة.	٠,٠٥	٠,١٠٥	٠,٠٧٥
متوسط عدد المراجعين فى نظام الخدمة.	١٥	٣	١,٢ مراجع
متوسط عدد المراجعين المنتظرين فى الصف.	١٤	٢,٢٥	٠,٢٦ مراجع
متوسط الوقت الذى يقضيه المراجع فى النظام.	٣٠ دقيقة	٦ دقائق	٢,٤ دقيقة
متوسط الوقت الذى يقضيه المراجع فى الصف.	٢٨,١٢ دقيقة	٤,٥ دقيقة	٠,٥٤ دقيقة
إنتاجية وقت الموظف مقدم الخدمة.	١,٨٨ دقيقة لكل مراجع	١,٥ دقيقة لكل مراجع	١,٨ دقيقة لكل مراجع
التكلفة	٦٩٠ ريالاً سعوديًا		٢٢٨ ريالاً سعوديًا

الجزء الرابع - خاتمة الدراسة:

إننا نحسب ونتطلع إلى أن يكون التعلم التنظيمى فى الوطن العربى من أولويات المنظمات الربحية وغير الربحية وبخاصة المؤسسات العامة فى بدايات هذا القرن الجديد، كما أن الحاجة إلى التعلم التنظيمى باتت ملحة فى المؤسسات العامة الخدمية من أجل التطور وتحسين الأداء فى الخدمات التى تقدم إلى المواطنين فى الدول العربية. وهذه الأولويات والحاجة دفعت هذه الدراسة إلى المساهمة فى وضع تعريف إجرائى للتعلم التنظيمى جنبًا إلى جنب مع الجهود المقدرة للخبراء والكتاب من علماء الإدارة والاقتصاد والاجتماع، وكان نتاج هذا التعريف الذى نتمنى أن يلقى القبول والاستحسان هو: التعلم التنظيمى هو التعلم الذى تعمل فيه المنظمة على تقويم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها فى شكل معلومة، ومن ثم استخدام تلك المعلومة فى عملية صنع القرار. وفضلاً عن ذلك وبناء على ما تجمع لهذه الدراسة من مفاهيم وتعريفات إجرائية، ونماذج لعملية التعلم التنظيمى – تم وضع نموذج مقترح لعملية التعلم التنظيمى بدءًا بمرحلة المشكلة التى تواجه المنظمة ونهاية بتصحيح مسارها (انظر الشكل رقم١).

إضافة إلى ما تقدم، إن هذه الدراسة قد تناولت بالشرح والتفصيل كيفية تطبيق النموذج المقترح للتعلم التنظيمى وتقويم الأداء القائم على نظرية الصفوف (Queuing Theory) ووضعها فى صورة النموذج المقترح الذى يتكون من ست خطوات – وخلافًا لنظرية الصفوف يمكن استخدام النماذج الرياضية المتوافرة فى بحوث العمليات مثل: نماذج النقل، وتحليل مغلف البيانات (DEA) وغيره من أساليب إحصائية تفيد فى مسألة التعلم التنظيمى واتباع خطوات نموذجه المقترح – وكما قمنا بوضع مثال افتراضى يبين كيفية عملية التعلم التنظيمى وشرح جميع المعادلات الرياضية المكونة له وكيفية الاستفادة منه فى المقارنة وفى اختيار أفضل بديل بين البدائل المتاحة من مراكز الخدمات والتكاليف الكلية للخدمة. ويمكن للباحثين وخبراء الإصلاح الإدارى الاستفادة منها فى التطبيق

على واقع المؤسسات العامة الخدمية. كما أن على الباحثين الأخذ بعين الاعتبار مراكز الخدمة التى لها أكثر من صف انتظار (طابور) ومقارنتها مع حالة صف انتظار واحد، وتكلفة الخدمة عند إجراء بحوث مماثلة بغرض اختيار البديل الأمثل. وفضلاً عن ذلك نفيد القراء بأن معدل الخدمة (مثلاً ٥٠ مراجعًا فى الساعة)، وعدد مراكز الخدمة (مثلاً ثلاثة مراكز خدمة)، وتكاليف الخدمة فى أى مؤسسة عامة خدمية (X) هو أساس الأداء المقارن الهادف إلى اختيار البديل الأمثل من بين عدد مراكز الخدمة وصولاً إلى خلق التوازن بين رضا المراجعين وتكاليف الخدمة، وإلى إدارة وقت مراجع الخدمة والمؤسسة العامة الخدمية (X) من خلال استكشاف صفات صف الانتظار (انظر الجدولين رقم (٢) ورقم (٣)).

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الشقاوى، عبد الرحمن (١٤٢٣هـ) **"البحث عن أداء أفضل فى القطاع العام فى المملكة العربية السعودية"** ورقة مقدمة فى ندوة "الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودى حتى عام ١٤٤٠هـ".

٢- العتيبى، خالد بن فارس (١٤٢٣هـ) **"نحو أداء أفضل للقطاع العام. دراسة حالة البريد بالمملكة"** ندوة "الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودى حتى عام ١٤٤٠هـ".

٣- الغيث، محمد عبد الله (١٤٢٣هـ) **"قياس الإنتاجية"** ورقة غير منشورة مقدمة إلى مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

٤- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (١٤٢٧هـ) **"ندوة الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى"** القاهرة، جمهورية مصر العربية. خطة لقيام الندوة بتاريخ ٥- ٨ مارس ٢٠٠٦م.

٥- باهرمز، أسماء محمد (١٤٢٤هـ) **"مقدمة فى بحوث العمليات"**. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.

٦- سايمون، هيربرت أى (١٤٢٤هـ) **"السلوك الإدارى: دراسة لعمليات اتخاذ القرار فى المنظمات الإدارية"**، ترجمة أ. د عبدالرحمن هيجان، د. عبدالله بن أهنية. معهد الإدارة العامة - الرياض.

٧- **عاشور، أحمد صقر (١٩٩٥م) "إصلاح الإدارة الحكومية: آفاق إستراتيجية للإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية العربية فى مواجهة التحديات العالمية"**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٨- قوته، محمد ومندورة، سعود (١٤٢٠هـ) **"بحوث العمليات وتطبيقاتها فى القرارات الإدارية).** مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.

٩- نصير، نعيم (١٤٢٥هـ) **"الأساليب الكمية وبحوث العمليات فى الإدارة"**. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. الأردن - إربد.

١٠- نيليس، جون؛ شرلى، مارى (١٩٩٥) **"إصلاح المشروعات العامة: دروس من التجربة"**. معهد التنمية الاقتصادية - البنك الدولى.

١١- هيجان، عبد الرحمن (١٤١٨هـ) "التعلم التنظيمى: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم" **دورية الإدارة العامة**، المجلد السابع والثلاثون، العدد الرابع: معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Argyris, C., & D.A. Schon, (1978). **(Organizational Learning: A Theory of Action Perspective)**. Reading, MA: Addison- Wesley.

2- Dodgson, M.(1993). **(Organizational Learning: A Review of Some Literatures). Organization Studies**, 14/3:375-394.

3- Fiol, C.M., & M.A Lyles, (1985). **(Organization Learning). Academy of Management Review,** 10/4; 803-813.

4- Huber, G.P. 1991. (1991) (Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures.). **Organization Science,** 2/1:88-115.

5- Mason, R.M. (1993) **(Strategic Information Systems: Use of Information Technology in a Learning Organization)**. Proceedings of the Twenty Hawaii International Conference on System Sciences 93,CA: IEEE Press, 840-849.

6- Nevis, E. C, A.J. DiBella, and J. M. Gould, (1995). (Understanding Organizations as Learning Systems). **Sloan Management Review,** Winter: 73-85.

7- Senge, P. M. (1990). (The Leaders New Work: Building Learning Organizations). **Sloan Management Review**, Fall: 7-23.

8- Senge, Peter M. (1994). **(The Fifth Discipline: (The Art and Practice of the Learning Organization)** New York: Doubleday.

9- Yogesh, M (1996). **(Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview)** .brint.com.The bizTech Network.

مبدأ حرية التنافس فى التعاقد
فى تنفيذ العقود الإدارية وضوابطه فى النظام السعودى
(دراسة تحليلية)

الدكتور أيوب بن منصور الجربوع
أستاذ القانون الإدارى المساعد
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد السادس والأربعـون
● العـــدد الثـــانى
● ربيع الآخـــر ١٤٢٧هـ
● مـــايـو ٢٠٠٦م

مبدأ حرية التنافس فى التعاقد فى تنفيذ العقود الإدارية وضوابطه فى النظام السعودى (دراسة تحليلية)

د. أيوب بن منصور الجربوع*

ملخص:

تناول هذا البحث بالعرض والتحليل أحد أهم المبادئ المستقرة تشريعاً وفقهاً وقضاءً فى مجال إبرام العقود الإدارية، ألا وهو مبدأ حرية المنافسة بين الأشخاص، طبيعيين كانوا أم اعتباريين، فى التقدم لتنفيذ العقود الإدارية والمساواة بينهم فى النظام السعودى، والذى يجد أساسه القانونى فى مبدأ "المساواة أمام المرافق العامة" وقوامه أن تشغيل المرافق العامة يقوم على أساس المصلحة العامة وحدها دون اعتبارات ذاتية تتصل بالأشخاص، ومن ثم لا يجوز التفرقة بين المنتفعين من خدمات هذه المرافق أو المتعاملين معها أو العاملين لديها إلا على أسس موضوعية قانونية.

وقد تضمن البحث تحديداً لمفهوم مبدأ حرية المنافسة فى التقدم لتنفيذ العقود الإدارية فى النظام السعودى، وما يرد عليه من قيود، وسلطة الإدارة فى تقييده والحد منه، ورقابة الأجهزة الرقابية وكذلك القضاء على تطبيق هذا المبدأ من قبل الأجهزة الإدارية، وذلك من خلال العرض والتحليل للمبادئ والأسس التى تحكم هذه العلاقة التى تضمنتها الأنظمة ذات العلاقة وفى مقدمتها نظام تأمين مشتريات الحكومة ولائحته التنفيذية، وكذلك ما تضمنته أحكام ديوان المظالم، خاصة غير المنشور منها، من مبادئ وأسس تتعلق بموضوعات البحث مع الاستشهاد بأحكام القضاء الإدارى المصرى كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وذلك فيما يتعلق ببعض المسائل. كما عالج البحث أثر انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية في مبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية والقيود التى تحد منه.

وقد اختتم البحث بعدد من النتائج من أهمها أن مبدأ حرية التنافس فى التقدم لتنفيذ العقود الإدارية والمساواة بين المتقدمين ليس مطلقاً لا قيود عليه، وإنما هو مبدأ مقيد بضوابط، ونسبى لأنه يتطلب لإعماله ضرورة توافر ما يلزم من شروط ومتطلبات قانونية فى الأشخاص، بالإضافة إلى تشابه ظروفهم الموضوعية وأوضاعهم القانونية.

من أهم المبادئ المستقرة تشريعًا وفقهًا وقضاءً فى مجال إبرام العقود الإدارية[1] مبدأ حرية التنافس بين الأشخاص، طبيعيين كانوا أم اعتباريين، فى التقدم لتنفيذ العقود الإدارية والمساواة بينهم[2]. ومقتضى هذا المبدأ أن يكون للأشخاص الحق فى التقدم لتنفيذ العقود المطروحة دون أن تستطيع الجهة الإدارية صاحبة المشروع أو غيرها حرمانهم أو استبعاد عطاءاتهم.

* أستاذ القانون الإدارى المساعد - معهد الإدارة العامة - الرياض.

إن مبدأ حرية التنافس والمساواة يجد أساسه القانونى فى أحد أهم المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة، ألا هو مبدأ "المساواة أمام المرافق العامة"، وقوامه أن تشغيل المرافق العامة يقوم على أساس المصلحة العامة وحدها دون اعتبارات ذاتية تتصل بالأشخاص، ومن ثم فلا يجوز التفرقة بين المنتفعين من خدمات هذه المرافق أو المتعاملين معها أو العاملين لديها إلا على أسس موضوعية قانونية.

إلا أنه يجب أن لا يفهم أن مبدأ حرية التنافس فى الدخول لتنفيذ العقود الإدارية والمساواة بين المتقدمين أنه مبدأ مطلق لا قيود عليه، بل هو مبدأ مقيد ونسبى؛ لأنه يُتطلب لإعماله ضرورة توافر ما يلزم من شروط ومتطلبات قانونية فى أشخاص المتقدمين، بالإضافة إلى ضرورة تشابه ظروفهم الموضوعية وأوضاعهم القانونية. فالأشخاص قد يحرمون من الدخول فى التعاقدات والمشاريع التى تطرحها أجهزة الدولة المختلفة لاعتبارات موضوعية قانونية، كما أن عطاءاتهم قد تستبعد إذا لم تتوافر فيها أو فى مقدميها الشروط المقررة قانونيًا.

والسؤال المهم الذى يجب طرحه يتصل بماهية القيود التى قد تكون أساسًا للحد من حرية التنافس كمبدأ عام، ومدى ما تتمتع به الجهة الإدارية صاحبة المشروع أو غيرها من سلطة تقديرية تؤدى إلى التضييق من هذا المبدأ، وسلطة القضاء الإدارى فى بسط رقابته على ممارسة هذه السلطة من قبل الأجهزة الإدارية.

وبناء عليه فإن هذا البحث.. يهدف إلى تحديد مفهوم مبدأ حرية التنافس بين الأشخاص فى التقدم لتنفيذ العقود الإدارية فى النظام السعودى، وسلطة الإدارة فى تقييده والحد منه، ورقابة القضاء على تطبيق وتفعيل هذا المبدأ من قبل الأجهزة الإدارية، وذلك من خلال العرض والتحليل للمبادئ والأسس التى تحكم هذه العلاقة التى تضمنتها الأنظمة ذات العلاقة، وفى مقدمتها نظام تأمين مشتريات الحكومة ولائحته التنفيذية[٣]، وكذلك ما تضمنته أحكام ديوان المظالم[٤]، وخاصة غير المنشور منها، من مبادئ وأسس تتعلق بموضوعات البحث مع الاستشهاد بأحكام القضاء الإدارى المصرى كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

منهج وخطة البحث:

اعتمد البحث منهج الدراسة التحليلية للنصوص النظامية، وذلك بالاستناد إلى المراجع العلمية وأحكام القضاء الإدارى فى المملكة والاستشهاد بأحكام القضاء الإدارى المصرى، وعليه تم تقسيم خطة البحث إلى أربعة مباحث على النحو التالى:

المبحث الأول: مفهوم ونطاق مبدأ التنافس فى التعاقد فى تنفيذ العقود الإدارية.

المبحث الثانى: سلطة الحد من مبدأ حرية التنافس:

المطلب الأول: استثناءات مردها سلطة الإدارة فى اللجوء إلى طرق التعاقد الاستثنائية (المناقصة والمزايدة المحدودة والتأمين المباشر).

المطلب الثانى: استثناءات مردها إمكانية حرمان بعض الأشخاص من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية.

المطلب الثالث: استثناءات مردها ما تتمتع به الإدارة من سلطة فى استبعاد العطاءات التى لا تتوافر لها أو لمقدمها الشروط المقررة.

المبحث الثالث: وسائل ضمان حماية مبدأ التنافس:

المطلب الأول: الرقابة الإدارية ومبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية:

أولاً: الرقابة الذاتية أو الرئاسية.

ثانيًا: رقابة الممثل المالى فى الجهاز الإدارى.

ثالثًا: رقابة هيئة الرقابة والتحقيق.

رابعًا: رقابة ديوان المراقبة العامة.

خامسًا: رقابة وزارة المالية.

المطلب الثانى: الرقابة القضائية على تطبيق مبدأ حرية التنافس والقيود التى تحد منه:

أولاً: سلطة ديوان المظالم فى إلغاء القرارات الإدارية المتعلقة بالحد والتقييد من مبدأ حرية التنافس.

ثانيًا: سلطة ديوان المظالم فى وقف تنفيذ قرارات الحرمان والاستبعاد.

ثالثًا: سلطة ديوان المظالم فى تعويض ذوى الشأن عن الأضرار الناشئة عن قرارات الحرمان والاستبعاد الخاطئة.

المبحث الرابع: أثر انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية على مبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية والقيود التى تحد منه.

الخاتمة: نتائج وتوصيات البحث.

المبحث الأول - مفهوم ونطاق مبدأ المنافسة:

كما سبق الإشارة فإن المبدأ العام فى تنفيذ العقود الإدارية وتأمين احتياجاتها هو حرية التنافس بين الأشخاص للتقدم لتنفيذها والمساواة بينهم، وأن مقتضى هذا المبدأ أن يكون للأشخاص جميعًا الحق فى التقدم لتنفيذ المشاريع المطروحة دون أن تقوم الجهة الإدارية ذات العلاقة بحرمانهم أو منعهم من ذلك. إن هذا المبدأ مبدأ مستقر تشريعًا وفقهًا وقضاءً، فقد جاء فى أحد أحكام محكمة القضاء الإدارى المصرية: "المقصود بحرية المنافسة، هو حق الأفراد فى التقدم للمناقصة العامة دون منع الإدارة لأحد منهم أو حرمانه من حقه فى التنافس للوصول إلى إرساء العطاء عليه بإجراء، سواء أكان عامًا أم خاصًا. إلا أن هذا المبدأ الطبيعى يحد من إطلاقه قيدان: أولهما: يتعلق بما تفرضه الإدارة من شروط معينة ترى وجوب توافرها فيمن يتقدم للمناقصة. وثانيهما: يتعلق بما تتخذه الإدارة من إجراءات وهى بصدد تنظيم أعمال المناقصة العامة من استبعاد بعض الأفراد الذين يثبت لها عدم قدرتهم الفنية أو المالية لأداء هذه الأعمال،

مستهدفة بذلك ألا يتقدم للمناقصة إلا الصالحون من الأفراد والقادرون منهم، فتوفر بذلك كثيرًا من الجهد والوقت على لجان الفحص والبت..."(٥) والمعنى نفسه الذى أكدته محكمة القضاء الإدارى المصرية أكده ديوان المظالم فى المملكة، فقد جاء فى أحد أحكامه:" ... وإن كان للمقاول حق الاشتراك فى جميع المناقصات إعمالاً لما يقضى به النظام من المساواة بين المتنافسين، إلا أنه من جهة أخرى، فإن لجهة الإدارة سلطة تقديرية فى قبول أو استبعاد عطاءات المتقدمين وفقًا لما تراه من صلاحيتهم لتنفيذ المشروع والتأكد من أن التنفيذ لن يواجه عقبات أو عراقيل، وطالما كان الباعث على تصرف جهة الإدارة هو تحقيق المصلحة العامة فإن قرارها يكون صحيحًا ولا مطعن عليه"(٦).

وتحقيقًا لهذا المبدأ نجد أن نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها ولائحته التنفيذية والأنظمة واللوائح التى تحكم إبرام العقود الإدارية فى المملكة جعلت هذا المبدأ أحد أسس ومرتكزات طرح العقود الإدارية. فقضى نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها فى الفقرة (أ) من المادة الأولى منه بأن يراعى فى تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ ما تحتاجه الأجهزة الإدارية من مشروعات وأعمال عدد من القواعد الأساسية، فى مقدمتها أن يكون لجميع الأفراد والمؤسسات الراغبين فى التعامل مع الحكومة ممن تتوافر فيهم الشروط التى تؤهلهم لهذا التعامل فرص متساوية، ويعاملوا على قدم المساواة. وبناء عليه جعل النظام المناقصة العامة هى الطريقة والوسيلة الأساسية لإبرام العقود الإدارية، أما طرق ووسائل التعاقد الأخرى كالتأمين المباشر والمناقصة المحدودة والممارسة فقد جُعلت وسائل وطرقًا استثنائية لا يلجأ إليها إلا فى أضيق نطاق. فالفقرة (أ) من المادة (٢) من النظام المذكور تنص على: "يخطر المتنافسون إما عن طريق الإعلان فى الجريدة الرسمية (جريدة أم القرى) مرتين على الأقل، وإما عن طريق توجيه كتب رسمية إلى من يدعون للمنافسة فى حالة قصرها على عدد معين منهم". كما أن المادة الرابعة من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها تنص على: "يكون الإعلان أو الإخطار عن المنافسة بطريق الإعلان فى

الجريدة الرسمية مرتين على الأقل، أو بتوجيه كتب رسمية إلى من يدعون إليها، ويجب أن يسبق الإعلان الأول أو الإخطار ميعاد تقديم العروض بمدة شهر على الأقل ما لم ينص النظام على غير ذلك". على أنه فى حالة كون القيمة التقديرية للمشروع تزيد على خمسين مليون ريال، فإن المدة بين ظهور الإعلان الأول فى جريدة أم القرى والتاريخ المحدد كآخر موعد لقبول العروض يجب ألا تقل عن شهرين على الأقل(٧). ولأهمية إعطاء فرصة لأكبر عدد من الأشخاص الراغبين فى الدخول فى تنفيذ مشاريع حكومية ولضمان تحقيق مبدأ التنافس فعلاً فقد صدر الأمر السامى رقم (٤٧٦/ب/٣) وتاريخ ١٤١٠/١/١٢هـ ملزمًا الجهات الحكومية بالإعلان عن المناقصات العامة فى صحيفة أم القرى (الجريدة الرسمية فى المملكة)، والصحف المحلية اليومية كافة وذلك لمرتين على الأقل، مع إمكانية الاكتفاء بما ينشر إذا كان عدم النشر لا يتعدى صحيفتين، على أن تكون صحيفة أم القرى من الصحف التى نشرت الإعلان. إن إيصال العلم والمعرفة بالعقود الإدارية المراد تنفيذها للأشخاص بطريق الإعلان وبالأسلوب المرسوم المشار إليه أعلاه - يعتبر من أهم وأبسط مقتضيات تحقيق مبدأ "حرية التنافس"، فبدون الإعلان خاصة فى الجريدة الرسمية لن يكون العلم بالعقود المزمع تنفيذها عامًا؛ مما سيترتب عليه حرمان أشخاص معينين من التقدم لها.

وتنفيذًا لهذه المبادئ العامة فإن المادة الرابعة من ذات النظام أكدت ضرورة أن تفسح الجهات الإدارية المجال فى تعاملها لأكبر عدد ممكن من المؤهلين العاملين فى النشاط الذى يجرى التعامل فيه، بحيث لا يقتصر تعاملها مع أشخاص أو مؤسسات معينة. كما أنه صدرت مجموعة من الأوامر السامية والتعاميم الوزارية المؤكدة على الأجهزة الإدارية بأن تجعل المناقصة العامة هى الأساس فى التعاقد، وأن لا تقصر هذه الجهات فى مناقصاتها وتعاملاتها على عدد من المقاولين والموردين، وأن عليها إعطاء الفرصة لأكبر عدد من الشركات والمؤسسات والأفراد، وذلك بتغيير أسماء من يدعون فى كل مرة(٨). ومن ذلك الأمر السامى رقم (٩٧٥١) وتاريخ ١٤٠٣/٤/٢٦هـ الذى نص فى الفقرة (الأولى)

منه على: "إتاحة الفرصة لأكبر عدد من المقاولين المعتمدين للتنافس على مشاريع الحكومة وأعمالها وعدم قصر التعاقد على عدد محدود من الشركات والمؤسسات، بل لا بد من طرح جميع المشاريع فى منافسة عامة يعلن عنها بالصحف ويعطى المتقدمون لها الوقت الكافى"[٩]. وزيادة فى التأكيد والحرص على عدم حدوث حرمان أو استبعاد مقنع أو مبطن من قبل الجهات الإدارية لبعض الأشخاص من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية - أوجبت اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها على الجهات الإدارية عند قيامها بوضع الشروط والمواصفات للمشاريع التى ترغب فى طرحها، تجنبَ الإشارة إلى النوع أو الصنف أو الرقم فى قوائم المنتجين (كتالوجات) أو ذكر علامات (ماركات) مبينة، أو وضع مواصفات مما تنطبق على ماركات معينة[١٠]. كما أن اللائحة ألزمت الجهات الإدارية فى حالة التعاقد مع شركة استشارية لوضع الشروط والمواصفات، بأن تؤكد على الشركة ضرورة احترام نص المادة (١/أ) من اللائحة التنفيذية. ومما لا شك فيه أن هذا الاشتراط له أثره الإيجابى فى توسيع دائرة التنافس لتنفيذ العقود الإدارية.

المبحث الثانى: سلطة الإدارة فى الحد من مبدأ التنافس وتقييده:

وإن كان المبدأ العام فى المناقصات والمزايدات العامة هو حرية التنافس والمساواة بين المتنافسين، بحيث يكون للأشخاص حق التقدم لها دون أن تستطيع الإدارة منع أحدهم أو حرمانه من حقه فى التنافس مع احتمال الوصول إلى إرساء العطاء عليه، إلا أنه ترد على هذا المبدأ استثناءات مهمة مردها فكرة السلطة العامة وما تتمتع به الإدارة من امتيازات يحق لها مباشرتها فى مواجهة الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين، وهذه الاستثناءات على ثلاثة أصناف:

الصنف الأول: استثناءات مردها سلطة الإدارة فى اللجوء إلى طرق التعاقد الاستثنائية (المناقصة والمزايدة المحدودة والتأمين المباشر).

الصنف الثانى: استثناءات مردها إمكانية حرمان بعض الأشخاص من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية.

الصنف الثالث: استثناءات مردها ما تتمتع به الإدارة من سلطة فى استبعاد العطاءات التى لا تتوافر فيها أو فى مقدميها الشروط المقررة قانونًا، أو لأسباب وقائية تتصل بمصلحة المرفق العام من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية.

وفيما يلى عرض وتحليل لهذه الأصناف الثلاثة فى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول - استثناءات مردها سلطة الإدارة فى اللجوء إلى طرق التعاقد الاستثنائية (المناقصة المحدودة والتأمين المباشر):

إن اعتبار المناقصة العامة فى النظام السعودى الأسلوب الأساس فى التعاقد لتنفيذ العقود الإدارية، وجعل غيرها من طرق التعاقد الأخرى استثناء عليها - يعتبر أحد مقومات تحقيق مبدأ حرية التنافس لتنفيذ العقود الإدارية. إلا أن هذا المبدأ والأصل العام ترد عليه استثناءات تتمثل فى سلطة الجهات الإدارية فى الحد والتقييد منه عن طريق اللجوء إلى وسائل التعاقد الاستثنائية وهى المناقصة المحدودة والتأمين المباشر، وهذه الاستثناءات لها اعتباراتها التى تدعمها والتى فى مقدمتها طبيعة بعض المشاريع التى تتطلب أن يُقصر التنافس على متخصصين فى نطاق العمل المراد تنفيذه، كما فى حالة عقود امتياز المرافق العامة أو امتياز الأشغال العامة، وفى بعض الحالات الأخرى مرده قلة تكلفة العمل المراد تنفيذه.

ومن هذا المنطلق نجد أن نظام تأمين مشتريات الحكومة منح الجهة الإدارية صاحبة المشروع صلاحية اللجوء إلى أسلوب المناقصة المحدودة أو التأمين المباشر لتنفيذ احتياجاتها. فالفقرة (ب) من المادة الثانية من النظام تنص على أنه "للجهة الإدارية أن تدعوا إلى المنافسة على مرحلتين: الأولى: توجيه الدعوة لمن يريد التنافس فيما يلزمها من مشتريات أو تنفيذ أعمال من العاملين فى النشاط المطلوب ليُختار من بينهم المنافسون المقبولون. الثانية أن تطلب من هؤلاء تقديم عروضهم، وللجهة الإدارية أن تختار من يدعون إلى المنافسة بناءً على ما يتوافر لديها من معلومات إذا كان موضوع العمل داخلاً ضمن اختصاصاتها، أما إذا لم يكن داخلاً

ضمن اختصاصها فتتم الدعوة بناءً على ترشيح إحدى الجهات المتخصصة فى الحكومة، وفى حالة عدم توافر هذه المعلومات لدى جهة حكومية يجوز الاستعانة بإحدى المؤسسات المتخصصة أو الهيئات الدولية". كما أن الفقرة (ح) من المادة الثالثة من ذات النظام أكدت حق الجهة الإدارية صاحبة المشروع فى اللجوء إلى أسلوب المناقصة المحدودة أو التأمين المباشر لتنفيذ احتياجاتها، إذ نص على أن "جميع المشتريات وتنفيذ الأعمال أيًا كانت.... (يتم تأمينها) عن طريق التأمين المباشر متى كانت قيمة التأمين لا تتجاوز مليون ريال، ويمارس الوزير بنفسه أو رئيس الدائرة المستقلة هذا الاختصاص ولا يجوز له التفويض فيه إلا فى حدود مبلغ خمسمائة ألف ريال".

وبناء عليه فإن لجوء الجهة الإدارية إلى أى من هاتين الوسيلتين الاستثنائيتين فى التعاقد يؤدى إلى الحد من مبدأ حرية التنافس؛ نظرًا لأن المناقصات المحدودة يكون التنافس عليها محدودًا بين أشخاص معينين يتم اختيارهم مسبقًا من قبل الجهة الإدارية صاحبة المشروع، أما فى حالة التأمين المباشر فإن مبدأ التنافس فى حقيقة الأمر منعدم نظرًا لما تتمتع به الجهة الإدارية من حرية كاملة فى اختيار المتعاقد معها.

لقد حاول المنظم السعودى التخفيف من آثار طبيعة المناقصة المحدودة والتأمين المباشر المتمثلة باحتمالية تعسف الإدارة الناتج عن حريتها فى اختيار المتعاقد معها، وذلك من خلال بعض القواعد التى تم تضمينها نظام تأمين مشتريات الحكومة ولائحته التنفيذية. فنجد أنه أحسن صنعًا فى تفعيل مبدأ التنافس حتى فى الحالات التى تلجأ فيها الإدارة لتنفيذ مشاريعها باستخدام إحدى الطرق الاستثنائية للتعاقد. فالمادة الرابعة من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها المشار إليها أعلاه أوجبت على الجهات الحكومية ضرورة أن تفسح المجال فى تعاملها لأكبر عدد ممكن من المؤهلين العاملين فى النشاط الذى يجرى التعامل فيه، بحيث لا يقتصر تعاملها مع أشخاص أو مؤسسات معينة. كما أن النص المتعلق بضرورة تجنب الإشارة عند وضع مواصفات المشاريع إلى النوع أو الصنف أو الرقم فى قوائم المنتجين

(كتالوجات)، أو ذكر علامات (ماركات) مبنية، أو وضع مواصفات مما تنطبق على ماركات معينة - هو نص يجب إعماله بغض النظر عن طريقة التعاقد، سواء أكانت منافسة عامة أم محدودة، أو تأمينًا مباشرًا أو ممارسة عامة أو محدودة. هذا بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه من إلزام الجهات الإدارية بعدم قصر تعاملها على عدد من المقاولين والموردين فى مناقصاتها وتعاملاتها، وإلزامها بإعطاء الفرصة لأكبر عدد من الشركات والمؤسسات والأفراد، وذلك بتغيير أسماء من يدعون فى كل مرة.

المطلب الثانى - سلطة الإدارة فى الحرمان من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية:

على عكس الاستبعاد، الذى هو إجراء موضوعى يلحق عطاء معينًا وليس شخصًا من الأشخاص، فإن الحرمان إجراء شخصى ينصب على شخص معين بالذات، طبيعى أو معنوى، يترتب عليه عدم السماح له بالتقدم لتنفيذ ما ترغب الإدارة فى تنفيذه من أعمال ومشاريع(١١). وأثر الحرمان لا يقتصر على منع الشخص من الدخول فى المناقصات والمزايدات العامة، وإنما يمتد إلى جميع طرق التعاقد الأخرى من تأمين مباشر ومناقصة محدودة وممارسة. ويمكن أن يصنف الحرمان إلى عدة أنواع، وذلك وفقًا لمعايير مختلفة، ويمكن إيجاز ذلك بما يلى:

أولاً - من حيث سلطة إصدار الحرمان:

فالحرمان وفقًا لهذا المعيار قد يكون حرمانًا تشريعيًا أو قضائيًا أو إداريًا. والحرمان التشريعى يكون متى كان مصدره التشريع مباشرة، وذلك بغض النظر عن درجة التشريع، أى: سواء كان التشريع نظامًا أم لائحة، والأمثلة على ذلك كثيرة منها:

١- ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ من حظر شراء أصناف من موظفى الحكومة(١٢). والمفلسين حتى يرد إليهم اعتبارهم،

والمسجونين فى أثناء اتخاذ إجراءات التعاقد، ومن لم يبلغ من العمر (١٨) ثمانية عشر عامًا، أو تكليفهم بخدمات أو أشغال عامة أو قبول عطاءات أو عروض منهم.

٢- ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (١١٢) وتاريخ ١٤٠٧/٦/٤ هـ من إلزام للوزارات والمصالح الحكومية والأشخاص المعنوية العامة بأن تقصر مشترياتها، سواء المباشرة أو عن طريق متعهدى الإعاشة، على الإنتاج المحلى من لحوم الدواجن والبيض الطازج. ومقتضى هذا القرار التنظيمى حرمان منتجى لحوم الدواجن والبيض الطازج غير المحليين من الدخول فى مشاريع حكومية.

٣- ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (٣) فى ١٤١٠/١/١٣ هـ من إلزام للمصالح والمؤسسات الحكومية والشركات المتعاقدة معها بشراء احتياجاتها من الشحوم من الإنتاج الوطنى، وتضمين ذلك فى عقود توريد المحروقات طبقًا لقرارات دعم وتشجيع الصناعة الوطنية. ومقتضى هذا القرار حرمان منتجى الشحوم والمحروقات غير الوطنية من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية فى ذات المجال.

٤- ما تضمنه الأمر السامى رقم (٣/هـ/٢٦٠١) وتاريخ ١٤٠٢/٢/١٠هـ والمؤكد بالأمر السامى رقم (٣/ب/١٠٠٧١) وتاريخ ١٤٠٥/٨/٢٥هـ من قصر مقاولات الطرق والجسور العادية والمبانى الصغيرة والمتوسطة على المقاولين السعوديين فقط دون غيرهم، الأمر الذى يمكن القول معه بحرمان غيرهم من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية فى ذات المجال.

٥- ما تضمنه الأمر السامى رقم (٣/و/٢٣٤٠١) وتاريخ ١٤٠١/١٠/١٨هـ فى الفقرة (د) منه من قصر المقاولات غير الإنشائية مثل أعمال الإعاشة والصيانة والتشغيل والنظافة والنقل وتوريد المواد الخام وما شابه ذلك من الأعمال على المقاولين السعوديين، الأمر الذى يمكن القول معه بحرمان غيرهم من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية فى ذات المجال.

٦- ما تضمنه الأمر السامى رقم (٧/٦٧١/م) وتاريخ ١٤٠٤/٣/٧هـ من قصر الأعمال الخاصة بالطباعة على المطابع المحلية، ويشمل ذلك ما يتم طباعته من قبل الأجهزة الحكومية مباشرة أو ما تعهد به إلى شركات أو مؤسسات لإعدادها، بحيث يجب على هذه الشركات والمؤسسات التعامل مع المطابع المحلية.

٧- ما تضمنه تعميم وزارة المالية رقم (٢٣٤/١٢) وتاريخ ١٤٠٨/١٢/١٧هـ المتضمن قصر التعاقد فى أعمال التأمين التى تحتاجها الأجهزة الحكومية على الشركة الوطنية للتأمين التعاونى.

٨- ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٤) وتاريخ ١٤٠٣/٥/٢٩هـ فى البند "ثانيًا" منه من وجوب أن يلتزم جميع المقاولين بشراء الأدوات والمعدات التى يشترونها لغرض تنفيذ عقودهم من الوكلاء السعوديين لهذه المعدات والآلات فى المملكة، وعدم السماح لهم بالاستيراد مباشرة من الخارج إلا فى حالة استيراد المعدات المستعملة الخاصة بها. وما تضمنه البند "ثالثًا" من ذات القرار من وجوب أن يلتزم المقاولون بالحصول على الخدمات التالية من مؤسسات سعودية محلية: (١) خدمات نقل البضائع والأفراد داخل المملكة إذا لم يقم المقاول بأدائها من قبله مباشرة وبمعدات مملوكة له وأفراد يعملون مباشرة معه، (٢) خدمات التأمين المحلية، (٣) الخدمات البنكية، (٤) خدمات تأجير وشراء الأراضى والمبانى، (٥) خدمات الإعاشة وتوريد المواد الغذائية.

إلا أنه مما يجب تأكيده هو أن استبعاد الأشخاص، طبيعيين كانوا أم اعتباريين، من التقدم لتنفيذ بعض العقود الإدارية نتيجة لقصر هذه العقود على السعوديين لا يسرى على طائفتين من الأشخاص، وإن كانوا لا يتمتعون بالجنسية السعودية، وهاتان الفئتان هما:

أ- مواطنو مجلس التعاون الخليجى الطبيعيين والاعتباريين؛ إذ إنهم بموجب الأمر السامى رقم (٤٥٨٤) وتاريخ ١٤٠٣/٦/٧هـ المتضمنة الموافقة على قرار المجلس الأعلى لدول مجلس التعاون الخليجى المتخذ فى دورة المجلس الثامنة

لعام ١٤٠٣هـ المتضمن السماح لمواطنى مجلس التعاون بممارسة النشاط الاقتصادى فى المجالات الصناعية والزراعية والثروة الحيوانية والسمكية والمقاولات. كما أنه بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٩) فى ١٤٠٧/٦/٢٥هـ المتضمن الموافقة على قرار المجلس الأعلى لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية المتخذ فى دورته السابعة التى عقدت فى مدينة أبو ظبى خلال الفقرة (٣٠ صفر - ٣ ربيع الأول ١٤٠٧ هـ) المتعلق بالموافقة على القواعد الموحدة لإعطاء الأولوية فى المشتريات الحكومية للمنتجات الوطنية والمنتجات ذات المنشأ الوطنى، فإن المنتجات ذات المنشأ الخليجى تتمتع بذات الأولوية للمنتجات ذات المنشأ الوطنى، وذلك بالنسبة للمشتريات الحكومية.

ب- الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين المرخص لهم وفقًا لأحكام نظام الاستثمار الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/١) وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ، فهؤلاء يتمتعون بناء على المادة السادسة من النظام بجميع المزايا والحوافز والضمانات التى يتمتع بها المشروع الوطنى حسب الأنظمة والتعليمات.

أما الحرمان القضائى فيكون متى كان مصدره قرارٌ من جهة قضائية، ومن ذلك ما ورد فى المادة التاسعة عشرة من نظام مكافحة الرشوة الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٣٦) وتاريخ ١٤١٢/١٢/٢٩هـ والتى تنص "على الجهة المختصة بالحكم فى جرائم الرشوة الحكم بغرامة لا تتجاوز عشرة أضعاف قيمة الرشوة، أو بالحرمان من الدخول مع الوزارات والمصالح الحكومية أو الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة فى عقود لتأمين مشترياتها وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها، أو بهاتين العقوبتين - على أية شركة أو مؤسسة خاصة وطنية أو أجنبية أدين مديرها أو أحد منسوبيها فى جريمة من الجرائم المنصوص عليها فى هذا النظام، إذا ثبت أن الجريمة قد ارتكبت لمصلحتها، ولمجلس الوزراء إعادة النظر فى عقوبة الحرمان المشار إليها بعد مضى خمس سنوات على الأقل من صدور الحكم"(١٣).

وإلى جانب الحرمان التشريعى والحرمان القضائى فإن الحرمان وفقًا لهذا

المعيار من الممكن أن يكون إداريًا متى كان صادرًا بموجب قرارات إدارية فردية، ومن ذلك إذا تم حظر التعامل مع شخص ما بقرار من لجنة النظر فى بلاغات الغش والتلاعب وقرارات سحب العمل[١٤] المنشأة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ، ومن ذلك - كذلك - إذا تم حظر التعامل مع أى منشأة، شركة كانت أو مؤسسة فردية، بقرار من وزير الداخلية بناء على توصية من وزير العمل المقترح من اللجنة المشكلة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٠) وتاريخ ١٤١٥/٤/٢١هـ المتعلق بسعودة الوظائف[١٥] إذا خالفت المنشأة قواعد السعودة المحددة فى القرار المشار إليها أعلاه.

وتظهر أهمية التفرقة بين الحرمان التشريعى والقضائى وبين الحرمان الإدارى من ناحية أن الحرمان القضائى والتشريعى - ما لم يكن التشريع لائحة - لا يخضعان لرقابة ديوان المظالم باعتباره جهة قضاء إدارى مستقل؛ ذلك أن الديوان وفقًا للمادة الثامنة من نظامه لا ينظر إلا فى التصرفات الإدارية قرارات أم عقود أم وقائع مادية[١٦]. كما أنه وفقًا للمادة التاسعة من نظامه يحظر عليه النظر فى الطلبات المتعلقة بأعمال السيادة والاعتراضات المقدمة من الأفراد على ما تصدره المحاكم أو الهيئات القضائية من أحكام أو قرارات داخلة فى ولايتها. أما بالنسبة للحرمان الإدارى فإنه يخضع لرقابة ديوان المظالم باعتباره قرارًا إداريًا، وذلك من حيث الوجود المادى أو القانونى لأسباب القرار، وكذلك من حيث الوصف القانونى لها. ومن ناحية ثانية فإن سلطة الإدارة صاحبة المشروع مقيدة فى حالة الحرمان التشريعى والقضائى، فلا تملك أن تقبل عطاء شخص محروم حرمانًا تشريعًا أو قضائيًا.

ثانيًا - من حيث الغاية والهدف من الحرمان:

يقسم الحرمان من حيث الهدف والغاية منه إلى حرمان جزائى وحرمان وقائى. والحرمان الجزائى هو إجراء شخصى يُتخذ لحرمان شخص بعينه طبيعيًا أو معنويًا من الدخول لتنفيذ عقود إدارية. وإذا كان الحرمان الجزائى صادرًا من السلطة التنفيذية فإنه يعتبر أحد التطبيقات المهمة لامتياز التنفيذ المباشر الذى تمارسه الإدارة إعمالاً للسلطة العامة المخولة لها تجاه الأفراد.

والأصل أن الحرمان الجزائى يصدر كجزاء يوقع عن أخطاء سابقة ارتكبها المقاول أو المتعهد، أى بسبب التنفيذ المعيب لعقد سابق، وفى ذلك ورد فى أحكام ديوان المظالم: "ومن المعلوم أن المتعاقد الذى يستعمل الغش والتلاعب فى علاقته بجهة الإدارة المتعاقدة لا يجدر به أن يحوز ثقة الإدارة واطمئنانها إلى سلامة التعامل معه بعد أن فقد تلك الثقة، ومن ثم كان حريًا به أن يُقصى عن دائرة التعامل مع الجهات الحكومية جزاء له على ما ارتكبه من غش وتلاعب فى تنفيذ تعهد مع إحدى تلك الجهات؛ مما ينطوى عليه هذا الجزاء فى ذات الوقت من إجراء وقائى تمليه الغيرة على رعاية اعتبارات المصلحة العامة وما تقتضيه من ضرورة العمل على حسن سير المرافق العامة بانتظام واطراد، حتى لا يتسلل إلى التعاقد مع إحدى الجهات الإدارية فى غفلة منها مَنْ سبق أن فقد الثقة فى التعامل مع غيرها لغشه وتلاعبه. وما قد يترتب على ذلك بطبيعة الحال من الإخلال بحسن سير المرافق الذى يستهدف العقد تسييره والوفاء بحاجاته على الوجه المطلوب إذا ما استعمل المتعاقد ذات الأساليب مع تلك الجهات الحكومية - إجراءٌ وقائى تمليه الغيرة على المصلحة العامة، وما تستلزمه من ضرورة استبعاد من أخل بالأمانة وفقد الثقة عند تنفيذ تعهده مع إحدى الجهات الإدارية عن دائرة التعامل مع تلك الجهات جميعها حتى لا يفرض عليها متعاقد لا يحترم تعهداته ولا يفى بالتزاماته، بعد أن كشف محك التعامل معه عن إخلاله بها إخلالاً يجاوز مجرد المخالفة العادية لشروط العقد أو مواصفات محله التى هى جزء منه إلى استعمال الغش والخداع فى مخالفتها، وما ينطوى عليه من إهدار لمبدأ حسن النية فى تنفيذ العقود، وما يجب أن يتوافر فى المتعاقد من أمانة وثقة فى التعامل واحترام للعهد المقطوع فيها. وعلة تغليظ الجزاء فى مثل هذه الحالة هى أن المتعاقد الذى يستعمل الغش أو التلاعب إنما يقوم على خداع الإدارة بسوء نية يستوى أن يقع الغش أو التلاعب من المتعاقد نفسه أو ممن يستعين بهم فى تنفيذ التزاماته متى ثبت أنه على علم بغشهم أو تلاعبهم، هذا العلم يفترض أن يكون فى المتعاقد مع الإدارة، إلا إذا كانت ظروف الحال تنفى هذا العلم عن المتعاقد. وإذا كان المتعاقد يحصل على المواد التى يوردها من الغير - كما هو الحال فى القضية المعروضة - فإن هذا لا يغير من الأمر شيئًا،

وإنما يظل مسؤولاً أمام الإدارة عنها طالما أن الإدارة لم تكن طرفًا فى علاقته بالغير"[١٧].

والحرمان الجزائى الذى يصدر كجزاء يوقع عن أخطاء سابقة ارتكبها المقاول أو المتعهد، أى بسبب التنفيذ المعيب لعقد سابق هو فى المملكة من اختصاص لجنة النظر فى بلاغات الغش والتلاعب وقرارات سحب العمل المنشأة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ. فالمادتان الرابعة والخامسة من قرار مجلس الوزراء المشار إليه أعلاه منحت اللجنة صلاحية منع التعامل مع المقاولين والمتعهدين الذين يثبت للجنة لجوؤهم إلى الغش والتحايل فى تنفيذ تعاقداتهم من الجهات الحكومية أو الذين تم سحب العمل منهم، إذا رأت اللجنة وجود أسباب تدعو إلى المنع.

وإلى جانب حالات الحرمان الجزائى بسبب التنفيذ المعيب لعقد سابق، فقد يكون الحرمان جزاءً لارتكاب الشخص جرائم ومخالفات لا تتصل بتنفيذ عقود مع جهات حكومية، ومن ذلك – كما سبقت الإشارة – ما تضمنه نظام مكافحة الرشوة فى المادة التاسعة عشرة من جواز أن تحكم الجهة المختصة بالفصل فى جرائم الرشوة بحرمان أية شركة أو مؤسسة خاصة وطنية أو أجنبية، من الدخول مع الوزارات والمصالح الحكومية أو الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة فى عقود لتأمين مشترياتها وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها، إذا أدين مديرها أو أحد منسوبيها فى جريمة من الجرائم المنصوص عليها فى هذا النظام، وثبت أن الجريمة قد ارتكبت لمصلحتها. ومن ذلك – كذلك – إذا تم حظر التعامل مع أى منشأة، شركة كانت أو مؤسسة فردية، بقرار من وزير الداخلية بناء على توصية من وزير العمل المقترح من اللجنة المشكلة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٠) وتاريخ ١٤١٥/٤/٢١هـ المتعلق بسعودة الوظائف، وذلك متى ما خالفت المنشأة القواعد المتعلقة بالسعودة التى تضمنها القرار المشار إليه أعلاه.

والحرمان وفقًا لهذا المعيار قد يكون حرمانًا وقائيًا متى كان الهدف منه حرمان أحد الأشخاص من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية؛ نظرًا لأنه غير جدير

بالثقة نتيجة للتحرى عن إمكاناته وقدراته، ومن ذلك حرمان الأشخاص غير الحاصلين على شهادات تصنيف فى مجال العمل والمشروع المراد تنفيذه من الدخول فى التنافس لتنفيذه، وكذلك ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ من حظر التعامل مع المسجونين بجرم فى أثناء اتخاذ إجراءات التعاقد، والمفلسين حتى يرد إليهم اعتبارهم. فالحرمان فى هذه الحالات هو حرمان وقائى هدفه مصلحة المرفق العام.

إلا أن السؤال الذى يجب طرحه هو مدى جواز أن تقوم الجهة الإدارية بحرمان شخص ما من التقدم لتنفيذ مشروع ترغب فى تنفيذه أو من التقدم لتنفيذ جميع المشاريع الخاصة بها تأسيسًا على أن هذا المقاول غير جدير نتيجة للتحرى عن إمكانياته وقدراته أو لأسباب تتصل بالمصلحة العامة للمرفق، على الرغم من عدم صدور قرار لجنة النظر فى بلاغات الغش والتلاعب وقرارات سحب العمل المنشأة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ بحرمانه.

إن الوضع فى المملكة يختلف عما هو موجود فى كل من مصر وفرنسا. فالوضع فى مصر وفرنسا يقوم على أن الإدارة صاحبة العمل المراد تنفيذه تتمتع بسلطة تقديرية فى إصدار قرارات الحرمان الوقائى من منطلق امتيازات السلطة العامة التى تمارسها تجاه الأفراد، وباعتبار أن ذلك يمثل أحد مظاهر هذه السلطة فى العقود الإدارية. والطبيعة التقديرية لقرار الحرمان الوقائى مؤكدة وفقًا لقضاء مستقر، فقد قضى مجلس الدولة الفرنسى بأن الإدارة تتمتع بسلطة تقديرية فى إصدار قرار الحرمان الوقائى، ولا يجوز للقاضى فى هذه الحالة التعقيب على قرار الحرمان إلا إذا كان مشوباً بعيب إساءة استعمال السلطة أو انعدام الأسباب، وأن الوزير من حقه أن يصدر قرارًا بحرمان المقاول أو المورد من دخول المناقصات الخاصة بوزارته وفقًا لسلطته التقديرية. كما قضت محكمة القضاء الإدارى المصرية بأن للوزارة الحق - وهى بصدد تنظيم أعمال المناقصات الخاصة بمشروعاتها - فى أن تستبعد المقاولين الذين يثبت لها عدم قدرتهم الفنية أو المالية لأداء هذه الأعمال، وقرارها فى هذا الشأن

يصدر بناء على سلطتها التقديرية، ولا يطعن عليه إلا إذا شابه عيب إساءة استعمال السلطة. كما أكدت المحكمة الإدارية العليا المصرية هذه المبادئ، فقد قضت بأن للإدارة حقًا أصيلاً فى استبعاد من ترى استبعادهم من قائمة عملائها ممن لا يتمتعون بحسن السمعة، ولها مطلق التقدير فى مباشرة هذا الحق لا يحدها فى ذلك إلا عيب إساءة استعمال السلطة، وأن شطب اسم المتعهد بسبب استعمال الغش والتلاعب إذا كان واجبًا فى حالة الفسخ فإنه أيضًا جائز إذا لم يفسخ العقد(١٨).

لقد أكد ديوان المظالم بالعديد من أحكامه أن الإدارة صاحبة العمل المراد تنفيذه لا تتمتع بسلطة تقديرية فى إصدار قرارات الحرمان وأن الجهة المختصة باتخاذ مثل هذه الإجراءات هى لجنة النظر فى بلاغات الغش والتحايل وقرارات سحب العمل المنشأة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ. ففى أحد أحكامه ألغى ديوان المظالم قرار إحدى الجهات الإدارية بحظر التعامل مع أحد الأشخاص، على الرغم من أن الجهة سبق أن سحبت العمل منه، وأكد أنه: "لا يجوز للجهة الإدارية أن تصدر قرارًا بمنع أحد من التعامل معها وإنما يختص بذلك الجهات التى نص عليها قرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ"(١٩).

وفى حكم آخر جاء فيه: "وحيث إنه بناء على ما تقدم، يبين عدم صحة ما قامت به المدعى عليها من سحب المشروع من المدعية فمن ثم يكون قرارها بمنع المدعية من الدخول فى مناقصات الوزارة غير مستند إلى أساس صحيح، فضلاً عن صدوره من وكيل الوزارة المساعد، وهو غير مختص نظامًا بإصدار مثل هذا القرار حيث أناط النظام بلجنة معينة النظر فى مثل هذه المخالفات وإصدار قرار المنع من التعامل مع الجهات الحكومية، ومن ثم يتعين إلغاء هذا القرار لصدوره من غير مختص وقيامه على أسباب غير صحيحة"(٢٠).

ثالثًا - من حيث مدة الحرمان:

والحرمان سواء كان جزائيًا أم وقائيًا، قضائيًا أم إداريًا أو تشريعيًا قد يكون

لمدة غير محدودة، ومن ذلك حظر شراء أصناف من موظفى الدولة، وحرمان المفلسين حتى يرد إليهم اعتبارهم، وحرمان الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين غير السعوديين من تنفيذ أعمال أو توريدات مقصورة على السعوديين. فالحرمان فى هذه الأحوال غير محدد بمدة معينة معلومة، ولا يزول إلا بزوال أساس الحظر. كما أن الحرمان قد يكون لمدة محددة كما فى حالة المسجونين فى أثناء اتخاذ إجراءات التعاقد، أو من لم يبلغ من العمر (١٨) ثمانية عشر عامًا أو من صدر بحقه قرار من لجنة النظر فى بلاغات الغش والتلاعب، وقرارات سحب العمل المنشأة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ يتضمن منع التعامل معه لمدة معينة، ومن ذلك حالة صدور حكم من المحكمة المختصة بإدانة شخص وفقًا للمادة التاسعة عشرة من نظام مكافحة الرشوة التى تجيز حرمان أية شركة أو مؤسسة خاصة وطنية أو أجنبية، من الدخول مع الوزارات والمصالح الحكومية أو الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة فى عقود لتأمين مشترياتها وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها، إذا أدين مديرها أو أحد منسوبيها فى جريمة من الجرائم المنصوص عليها فى هذا النظام، وثبت أن الجريمة قد ارتكبت لمصلحتها.

والاختلاف بين الحرمان المؤقت والحرمان غير المؤقت يتمثل فى أن الحرمان غير المؤقت لا يزول إلا بزوال سببه، فعلى سبيل المثال: إن حرمان الشركات الأجنبية من بعض التعاملات لأنها مقصورة على السعوديين يزول إما بإصدار قرار تنظيمى يزيل هذا النوع من الحرمان، وإما أن يكون بأن تعيد الشركة الأجنبية هيكلة وضعها القانونى ووجودها فى المملكة لتصبح منشأة تعمل وفقًا لأحكام نظام الاستثمار الأمر الذى يترتب عليه نقلها إلى وضع قانونى آخر يتمثل فى تمتعها بجميع المزايا والحوافز والضمانات التى يتمتع بها المشروع الوطنى، مما يعنى فى نهاية المطاف معاملتها معاملة الشركات والمؤسسات السعودية. أما الحرمان المؤقت فإنه يزول بانتهاء مدته، على أنه يستثنى من ذلك حالة الحرمان وفقًا للمادة التاسعة عشرة من نظام مكافحة الرشوة، فإن الحرمان فى هذه الحالة لا يزول بمضى مدة الحرمان المنصوص عليها فى حكم المحكمة المختصة،

وإنما لا بد من أن يقرر مجلس الوزراء إعادة النظر فى عقوبة الحرمان المشار إليها بعد مضى خمس سنوات على الأقل من صدور الحكم.

رابعاً - من حيث النطاق الموضوعى للحرمان:

والحرمان وفقًا لهذا المعيار يمكن أن يكون حرمانًا عامًا يشمل الأجهزة الحكومية كافة وأنواع العقود الإدارية كافة، ومن ذلك صدور حكم من المحكمة المختصة بإدانة شخص وفقاً للمادة التاسعة عشرة من نظام مكافحة الرشوة المشار إليها أعلاه. فمثل هذا الحكم يمنع الشخص الصادر الحكم بحقه من التقدم لتنفيذ أى عقد إدارى، أيًا كانت الجهة الحكومية صاحبة المشروع. كما أن الحرمان يمكن أن يكون وفقًا لهذا المعيار حرمانًا مقصورًا على أنواع معينة من العقود الإدارية، ومن ذلك حرمان الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين غير السعوديين من الدخول فى بعض العقود الإدارية لأنها مقصورة على السعوديين، وحرمان موظفى الدولة من التقدم لتنفيذ بعض أنواع العقود الإدارية.

خامساً - من حيث طبيعة العقوبة المقررة:

فمن خلال هذا المعيار يمكن أن يكون الحرمان عقوبة أصلية، أو تكميلية. فالحرمان يكون عقوبة أصلية إذا كان مقررًا أصلا كجزاء عن الفعل المتضمن إخلالاً بتعاملات عقدية مع إحدى الأجهزة الحكومية، ومن ذلك قرارات المنع من التعامل التى تصدرها لجنة النظر فى بلاغات الغش والتلاعب وقرارات سحب العمل، فالعقوبة التى تصدرها اللجنة هى عقوبة مباشرة لما يصدر من المتعاقد مع الإدارة من تصرفات تتضمن غشًا أو إخلالاً بالتزاماته العقدية التى يترتب عليها سحب العمل أو فسخه منه. والحرمان قد يكون عقوبة تكميلية عندما يكون تقدير ملاءمة توقيع العقوبة والنص عليها صراحة للجهة التى توقع العقوبة الأصلية، أو إلى جهة أخرى تملك هذا الحق بموجب نص صريح لاعتبارات معينة. ومن ذلك ما تضمنته المادة التاسعة عشرة من نظام مكافحة الرشوة التى تجيز حرمان أية شركة أو مؤسسة خاصة وطنية أو أجنبية من الدخول مع

الوزارات والمصالح الحكومية أو الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة فى عقود لتأمين مشترياتها وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها، إذا أدين مديرها أو أحد منسوبيها فى جريمة من الجرائم المنصوص عليها فى هذا النظام وثبت أن الجريمة قد ارتكبت لمصلحتها. فصدور حكم بالإدانة بارتكاب جريمة الرشوة وفقاً للمادة المشار إليها لا يعنى بالضرورة حرمان المنشأة مستقبلاً من التقدم لتنفيذ عقود إدارية ما لم يُنص صراحة على ذلك من المحكمة المختصة.

المطلب الثانى - سلطة الإدارة فى الاستبعاد من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية:

على عكس الحرمان، فإن الاستبعاد قرار موضوعى لا ينصب على شخص من الأشخاص طبيعيًا كان أم اعتباريًا، بل هو قرار يوجه لعطاء معين مُقدم فى مناقصة أو مزايدة بعينها، وهو إجراء فردى ينطبق على حالة معينة بالذات، مضمونه ومحله استبعاد عطاء معين بالذات مقدم فى مناقصته أو مزايدة معينة، وقد يكون سبب هذا الاستبعاد عدم استيفاء العطاء أو مقدمة لشروط المناقصة أو المزايدة أو الأوضاع التى نصت عليها الأنظمة واللوائح وقد يكون تنفيذاً لقرار سابق بالحرمان، كما قد يكون هو فى ذاته إجراء وقائيًا لأسباب تتصل بمصلحة المرفق وحسن تنفيذ العقد.

ويمكن أن يصنف الاستبعاد بالنظر إلى سلطة الإدارة فى إجرائه إلى استبعاد وجوبى واستبعاد تقديرى وقائى، ويمكن إيجاز مفهوم وضوابط كل منهما على النحو التالى:

أولاً - الاستبعاد الوجوبى:

الاستبعاد الوجوبى هو إجراء تنعدم معه السلطة التقديرية للجهة الإدارية المعنية بالمشروع أو العمل المراد تنفيذه، الأمر الذى يتوجب معه عليها استبعاد العطاء المقدم لتنفيذ المشروع متى توافرت حالة من حالات الاستبعاد. والاستبعاد بهذا المعنى له حالات عدة، يمكن إيجازها على النحو التالى:

أ - حالة عدم استيفاء العطاء المقدم أو مقدمه للمتطلبات أو الأوضاع التى نصت عليها الشروط العامة والخاصة للمناقصة الموضوعة من قبل الجهة الإدارية صاحبة المشروع والمعلنة للمتقدمين، والتى منها الشروط المتعلقة بدرجة تصنيف صاحب العطاء أو جنسيته أو طبيعة ترخيصه ونوعه أو خبراته فى مجال المشروع المُراد تنفيذه. وهذه الشروط والمتطلبات تعتبر مشروعة طالما أنها تستهدف حسن تنفيذ العقد وتحقيق صالح المرفق، كما أنه لا يترتب عليها استبعاد طوائف كبيرة من الأشخاص وإنما مجرد إخضاع المتقدمين لبعض الضوابط والواجبات.

ب - حالة مخالفة مقدم العطاء لضوابط ومتطلبات وإجراءات تقديم العطاءات التى تتضمنها الأنظمة واللوائح، وتلك التى تشترطها الجهة الإدارية عند طرح كل مناقصة. على أنه يجب أن لا يؤخذ ذلك على إطلاقه؛ لأنه لا يعنى بالضرورة أن أى مخالفة لضوابط ومتطلبات وإجراءات تقديم العطاءات تستبعد العطاء المخالف، بل يجب التفرقة بين الضوابط والمتطلبات والإجراءات الجوهرية لتقديم العطاءات وبين تلك الضوابط والمتطلبات والإجراءات غير الجوهرية، بحيث يترتب على تخلف الأولى منها استبعاد العطاء، وأما تخلف الثانية أو أى منها لا يقتضى استبعاد العطاء. وأساس التفرقة بين الضوابط والمتطلبات والإجراءات الجوهرية وغير الجوهرية ينطلق من معيار النظر فى جسامة المخالفة وأثرها فى قاعدة المساواة بين المتنافسين فى المناقصة وعلى قاعدة سرية المناقصة. فمخالفة الضوابط والمتطلبات والإجراءات تعتبر مخالفة جوهرية إذا كانت تتضمن خرقًا لأى قاعدة من قواعد طرح المناقصة، مما يترتب عليه الإخلال بكفالة حياد العمليات أو منح صاحب العطاء المخالف ميزة عن غيره من المتقدمين أو مخالفة لسرية المناقصة(٢١)، ومن تلك الحالات ما يلى:

١- إذا تم تقديم العطاء بعد الموعد المحدد لتقديم العطاءات(٢٢).

٢- إذا كان العطاء مخالفاً لشروط ومواصفات المناقصة المعلن عنها(٢٣). وفى هذا الخصوص ورد فى أحد خطابات وزارة المالية فى المملكة: "إن التفاوض

مع صاحب العطاء الذى تقدم بعينات أجود مما ورد فى الشروط والمواصفات للنزول بسعره إلى أقل العطاءات يخل بمبدأ المساواة بين المتقدمين فى المنافسة ما دامت العطاءات المقدمة مطابقة للشروط والمواصفات الموضوعة من قبل الجهة الإدارية نفسها، إلى جانب أنه لا يجوز قبول العروض والتعاقد بموجبها إلا طبقًا للشروط والمواصفات الموضوعة"(٢٤). وجاء فى خطاب آخر للوزارة "... أما تقديم العطاء أساسًا بشكل مخالف للشروط والمواصفات فإن مبدأ التفاوض لا ينطبق والحالة هذه لكونه مخالفًا لنص الفقرة (ز) من المادة (١) من نظام تأمين مشتريات الحكومة التى تنص على أنه (لا يجوز قبول العروض والتعاقد بموجبها إلا طبقًا للشروط والمواصفات الموضوعة)، وبناء على ذلك يجب استبعاد أى عطاء مخالف لذلك، لا أن يتم التفاوض معه(٢٥).

٣- إذا قُدم العطاء لجزء من المناقصة رغم أن مواصفات وشروط المناقصة لا تتضمن نصًا يجيز للمنافسين تجزئة العروض(٢٦). وفى هذا الخصوص فقد ورد فى أحد خطابات وزارة المالية: "إن العرض المقدم إذا كان مخالفًا للشروط والمواصفات كما لو قُصر على جزء من العملية دون الآخر خلافًا لما ذُكر فى الشروط والمواصفات، فإن هذا كافٍ لاستبعاده طبقًا لنص الفقرة (ز) من المادة الأولى من نظام مشتريات الحكومة، كما أنه من غير الجائز نظامًا إضافة بنود أسعار جديدة إلى العرض بعد فتح المظاريف لا من قبل الجهة الإدارية ولا من قبل المتنافس؛ لأن فى هذا إخلالاً بمبدئى المنافسة والمساواة بين المتنافسين(٢٧).

٤- إذا قُدم العطاء بسعر إجمالى وكانت شروط ومواصفات المناقصة توجب أن يُقدم على أساس الفئات، وفى هذا الخصوص ورد فى أحد خطابات وزارة المالية الموجه إلى وزارة المعارف (حاليًا وزارة التربية والتعليم حاليًا) أن تقديم العطاءات على أساس أسعار إجمالية يوجب عدم قبولها لمخالفتها لشروط ومواصفات المناقصة التى تنص على أن يكون تقديم العطاءات على أساس الفئات(٢٨).

٥- إذا لم يتم تقديم ضمان بنكى ابتدائى مع العطاء وذلك فى الحالات التى يجب أن يُقدَّم ضمان ابتدائى فيها، أو تم تقديمه بما لا يتوافق مع النسبة المطلوبة، أو تم تقديمه صورة وليس أصلاً[٢٩]، أو تم تقديمه دون التقيد بالأشكال المقبولة نظامًا[٣٠]، أو بالمدة التى يجب أن يكون الضمان ساريًا خلالها[٣١]. وفى هذا الخصوص أكدت وزارة المالية عدم جواز قبول العطاءات المصحوبة بضمانات ابتدائية ناقصة عما ورد فى الشروط المعلن عنها، وبغض النظر عن نسبة النقص ومبرراته[٣٢].

٦- إذا قُدم العطاء وكان مبنيًا على تخفيض نسبة مئوية أو قدر معين من أقل العروض[٣٣].

٧- إذا قُدم العطاء على غير النماذج المعدة لتقديم العطاءات، أو على صور منها، أو على نماذج لم يتم الحصول عليها من الجهة صاحبة المنافسة، أو فى مظروف غير مختوم ومغلق بالشمع[٣٤].

أما الضوابط والمتطلبات والإجراءات التى يمكن أن تعتبر غير جوهرية ولا يترتب على الإخلال بها أى أثر فإنها - وإن تضمنت خرقًا لأى قاعدة من قواعد طرح المناقصة - مسافة لا يترتب عليها الإخلال بكفالة حياد العمليات، أو منح صاحب العطاء المخالف ميزة عن غيره من المتقدمين أو مخالفة قاعدة سرية إجراءات المناقصة. ومن تلك الحالات ما يلى:

١- غلطات القلم والأخطاء المادية الواردة فى العطاء التى لا يترتب عليها إذا أُجريت تغير فى سعر العطاء أو مضمونه: فى هذا الخصوص ورد فى أحد خطابات وزارة المالية الموجه إلى ديوان المراقبة العامة أن "الخطأ المادى الذى يلزم تصحيحه فهو ذلك الخطأ الذى يحصل نتيجة سهو كتدوين سعر بند ما (ثمانون ريالاً) ثم يدون السعر بالرقم (٨) ريالات فيجوز التصحيح؛ لأنه خطأ مادى وفق نص الفقرة (هـ) من المادة السابعة من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة. أما عندما يخطئ مقدم العرض فى إعداد عرضه

وبالتالى فى تحديد أسعار البنود بشكل دقيق يتفق مع التكاليف الفعلية لهذه البنود فإن هذا لا يعتبر من الأخطاء المادية"[٣٥].

٢- عدم توقيع مقدم العطاء على بعض مستندات العطاء كالنشرات والكتالوجات[٣٦]: وفى ذلك ورد فى أحد خطابات وزارة المالية من أن "عدم توقيع النشرات والكتلوجات قد يكون ناتجًا عن أمرين: (١) إما أن يكون سهوًا من مقدم العرض، (٢) وإما أن مقدم العرض يعتقد بعدم أهمية ذلك ما دام قد وقع على أصل العرض المتضمن فئات الأسعار. وحيث أن الأمر لا يخرج عن هذين الفرضين فإن ذلك لا يستدعى استبعاد العطاء، وإنما تحاول لجنة فتح المظاريف استكمال هذا فى حينه...، واستكمال توقيع مثل هذا لا يعتبر أمرًا جوهريًا ولا يترتب عليه إخلال بمبدأ سرية الدعوة أو المساواة بين المتنافسين؛ لأنه لا ينطوى على تعديل فى الأسعار"[٣٧]. وفى خطاب آخر لوزارة المالية ورد "أنه فيما يتعلق بذكر اسم العملة التى يكتب بها العرض فإن الفقرة (أ) من المادة (٧) من اللائحة التنفيذية قد نصت على وجوب كتابة ذلك بالعملة السعودية رقمًا وكتابة إلا إذا أجازت الشروط والمواصفات المعلنة تقديم العرض بعملة أخرى. أما تدوين السعر رقمًا وكتابة فهو أمر ثانوى قُصد به تسهيل مهمة الجهة الإدارية فى مراجعة جدول الأسعار وإجراء التصحيحات اللازمة فى ضوء ما تقضى به الفقرة (هـ) من المادة السابعة من اللائحة التنفيذية، ولذا فلا بترتب على تقديم السعر الإفردای رقمًا استبعاد العطاء، وإنما يطلب من صاحبه فى أثناء جلسة فتح المظاريف أن يقوم بتفقيط السعر الإفرادى كتابة تحت إشراف لجنة فتح المظاريف، وذلك قبل تحليل العطاءات"[٣٨].

٣- عدم إرفاق بعض المستندات مع العطاء رغم وجودها فى الواقع: ومن ذلك عدم إرفاق الكتالوجات، وفى ذلك ورد فى أحد خطابات وزارة المالية من أن "عدم إرفاق الكتالوجات لا يصلح سببًا لاستبعاد العطاء، ولكن بالإمكان التأكيد بشكل صريح فى الشروط والمواصفات على ضرورة إرفاق الكتالوجات والبيانات اللازمة لفحص العروض، فإذا حصل أن متنافسًا سها عن إرفاق

مثل هذه الكتالوجات أو البيانات فيعطى مهلة لإحضارها قبل اجتماع لجنة فتح المظاريف وتكون المهلة بين ثلاثة وخمسة أيام حتى لا يتأخر البت فى العروض"[٣٩].

٤- عدم إرفاق كل الوثائق المؤيدة لأن مقدم العرض مرخص له بالعمل الذى تقع فى نطاقه الأعمال المراد تنفيذها[٤٠]: وهنا يمنح صاحب العطاء مهلة لإحضار الوثائق المطلوبة لأن ذلك لا يترتب عليه الإخلال بكفالة حياد العمليات أو منح صاحب العطاء المخالف ميزة عن غيره من المتقدمين أو مخالفة قاعدة سرية إجراءات المناقصة. وفى هذا الخصوص فقد ورد فى أحد خطابات وزارة المالية أنه "طالما ثبت أن المؤسسة أو الشركة مرخص لها بمزاولة العمل بموجب الشهادات المقدمة فإنه ليس هناك مانع نظامًا عند قبول عرضها من إعطائها مهلة ثلاثة أيام من تاريخ فتح المظاريف لتجديد شهاداتها؛ لأن القصد من اشتراط ذلك التأكد من أن الترخيص لها بمزاولة العمل الذى تقع فى نطاقه الأعمال أو المشتريات اللازم تأمينها"[٤١]. فإذا كان يجوز منح مهلة لصاحب العطاء لتجديد بعض الوثائق المطلوبة، فإنه من باب أولى منحه مهلة لإحضار الوثائق المطلوبة التى لم ترفق مع العطاء. إن عدم جواز استبعاد من لم يرفق مع عرضه المستندات والوثائق المطلوبة متى ما كانت موجودة فى الواقع - مبدأ أقره ديوان المظالم، إذ ورد فى أحد أحكامه - "إن المؤسسة المدعية حينما تقدمت بعطائها إلى الجهة ذات العلاقة فى الديوان لم يكن مقيدًا بسجلها التجارى أعمال النظافة، كما أنها لم ترفق بأوراق عطائها ترخيصًا بمزاولة هذه الأعمال ولم تقدمه فيما تلا ذلك حتى بعد رفعها للدعوى والسير فى نظرها بحضور صاحبها فى جلسات متعددة؛ مما يتأكد معه عدم استحصالها على ترخيص بمزاولة هذا النشاط، لذلك فلا تثريب على لجنة البت فى استبعاد عطائها تأسيسًا على عدم توافر شرط من الشروط اللازمة نظامًا لقبوله"[٤٢].

٥- وجود كشط أو محو فى قائمة الأسعار أو غيرها، وفى مثل هذه الحالة فإن مقدم العطاء يقوم بتصحيح الكشط أو المحو رقمًا وكتابة ويوقعه بإشراف من

لجنة فتح المظاريف[٤٣].

ج – حالة عدم استيفاء العطاء المقدم أو مقدمه لشروط المناقصة أو الأوضاع التى نصت عليها الأنظمة واللوائح، والتى منها وجوب توافر الاعتبار المنهى فى المتقدم مما يتوجب معه استبعاد عطاءات المفلسين والخاضعين للتصفية القضائية، وكذلك ما توجبه الأنظمة من ضرورة توافر الأهلية القانونية للمتقدمين، مما يعنى استبعاد عطاءات القصر والمحجور عليهم وموظفى الحكومة مع الاستثناء فى بعض الأحوال، وعطاءات الشركات والمؤسسات غير المكونة تكويناً قانونياً.

د – حالة كون الاستبعاد تنفيذاً لقرار سابق بالحرمان، سواء أكان حرماناً جزائياً أم حرماناً وقائياً، إذ يتم استبعاد العطاءات التى يتقدم بها المحرومون من دخول المناقصات والمزايدات.

ثانياً - الاستبعاد التقديرى:

إن القاعدة العامة التى تحكم ترسية العطاءات فى المناقصات والمزايدات بالمملكة، سواء كانت عامة أم محدودة، هى قاعدة "آلية الترسية"، ومفادها أن تتم الترسية على العطاء المطابق للشروط والمواصفات المطروحة الأقل سعرًا بالنسبة للمناقصات والأعلى سعرًا بالنسبة للمزايدات. إن هذه القاعدة هى من أهم القواعد المُقرة التى يقوم عليها تأمين مشتريات الحكومة. وهذا يفهم من نصوص نظام تأمين مشتريات الحكومة ولائحته التنفيذية وتعاميم وخطابات وزارة المالية. فالمادة الخامسة من نظام تأمين مشتريات الحكومة تنص على أنه "يجوز للجنة التفاوض مع صاحب أقل عطاء مطابق للشروط والمواصفات أو غيره من المنافسين فى الأحوال الآتية: (١) فى حالة ارتفاع العروض عن أسعار السوق بشكل ظاهر، وفى هذه الحالة تتطلب من صاحب العطاء الأقل تخفيض سعره، فإن امتنع أو لم يصل بسعره إلى الحد المعقول جاز لها أن تتفاوض مع من يليه أو تعلم جميع المتنافسين بذلك وتطلب منهم تخفيض عروضهم. (٢) فى حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظ أو تحفظات يتم التفاوض مع صاحبه لسحب

تحفظاته كليًا أو جزئيًا للوصول إلى العطاء المقبول فإذا امتنع أو أصر على إبقائها أو إبقاء بعضها وكانت هذه التحفظات غير مقبولة ولا تجعل العرض أفضل العروض، فلها أن تفاوض صاحب العطاء الذى يليه وهكذا لتصل إلى اختيار أفضل العروض"(٤٤). والمادة (٣٩) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة تنص: "على من يشترك فى المزاد العلنى أن يقدم ضمانًا يبلغ واحدًا فى المائة من قيمة عرضه، يزاد إلى خمسة فى المائة بالنسبة لصاحب أفضل عطاء عند انتهاء المزاد، وعليه أن يدفع باقى القيمة عند اعتماد الترسية".

إلا إنه يجب أن لا يؤخذ هذا المبدأ على إطلاقه، بعبارة أخرى يجب أن يفهم أن أقل العطاءات سعرًا هو من يتم التعاقد معه حتمًا، نظرًا لوجود جانب آخر رئيس فى تقييم العطاءات يتمثل بجانبها الفنى الذى يتصل بمصلحة المرفق وحسن تنفيذ العقد وجدارة عطاء المتقدم. لذلك نجد أن اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة منحت لجنة فحص العروض صلاحية الموازنة بين مصلحة المرفق المالية ومصلحته الفنية، وذلك من خلال التوصية بالترسية على أفضل العروض من الناحيتين المالية والفنية. فالمادة (١٦) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة تنص: "على لجنة فحص العروض التأكد من مطابقة العروض للشروط والمواصفات، ولها أن تستعين فى ذلك بمن تراه من الفنيين، وعليها أن توصى بما تراه أفضل العروض من الناحيتين المالية والفنية، بعد أن تستبعد ما لا يتفق من العروض مع الشروط والمواصفات وفقًا لأحكام المادة الخامسة من النظام".

وبناء عليه فإن عدم الترسية على أقل العطاءات سعرًا فى المناقصة المطابق للشروط والمواصفات هو استبعاد تقديرى وقائى من المفترض أن يُتخذ لأسباب تتصل بمصلحة المرفق وحسن تنفيذ العقد وجدارة عطاء المتقدم. ووزارة المالية سبق أن أكدت هذا المبدأ، إذ جاء فى أحد خطاباتها: "إن آلية الدعوة تستلزم الترسية على أقل العطاءات وأفضلها، ولهذا فإن على الجهة الحكومية أن ترسى العملية على أقل العطاءات ما لم يظهر لها أن هذا العطاء منخفض بشكل غير معقول مما قد يسبب عدم تنفيذ المشروع. وهذه هى الحالة إذا ما اتضح أن

العطاء الأقل غير مدروس، وكان يقل عن التقديرات المحددة للمشروع بما يصل إلى نسبة (٣٠٪)"(٤٥).

وفى خطاب آخر جاء: "إن القاعدة العامة فى ترسية العطاءات أن يكون صاحب العرض الأقل المطابق للشروط والمواصفات، وذلك ما تقضى به قواعد نظام تأمين مشتريات الحكومة، حيث تنص الفقرة (و) من المادة (١) بأن المنافسة بين العاملين فى مجال الشراء وتنفيذ الأعمال هى الوسيلة العملية للوصول إلى ذلك. ومن ناحية أخرى فإن للجهة الإدارية داخل نطاق القاعدة السابقة صلاحية استبعاد العرض الأقل إذا لم يكن يمثل العطاء الأفضل من الناحيتين المالية والفنية. وقد تضمنت المادة (١٦) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة أن على لجنة فحص العروض أن توصى بما تراه أفضل العروض من الناحيتين المالية والفنية. وحيث إن تطبيق الصلاحية المشار إليها مرتبط بالقاعدة الأساسية فإن من الضرورى عند استعمالها ألا يؤدى ذلك إلى حرمان صاحب عطاء مكتمل ماليًا وفنيًا بحجة أن سعره ينخفض عن التقديرات السرية بنسبة كبيرة؛ إذ إن هذه التقديرات السرية غير ملزمة وغير دقيقة بشكل مطلق، ويدل على ذلك ورود أسعار لكثير من العطاءات تتفق فى انخفاض السعر مع المحافظة على الشروط والمواصفات. وهذا المبدأ أكد عليه بخطاب الوزارة رقم (١٧/١١٦٦) وتاريخ ١٣٩٨/٧/٥هـ الذى اجتهدت فيه وحددت نسبة الانخفاض عن الأسعار التقريبية للعرض بما يعادل (٣٠٪)، إلا أن ذلك ليس من الضرورى لأن يؤخذ على إطلاقه فى الحالات كافة، ونرى أن تكيف كل حالة حسب ظروفها عند اكتشاف مثل هذه العروض المنخفضة، وأن يكون اختيار الجهة الإدارية للعرض الأفضل واستبعادها لغيره مبنيًا على أسباب معقولة وواقعية، وبدون ذلك فإن الهدف من وضع مبدأ المنافسة والترسية طبقًا للعطاء الأفضل سيكون منعدمًا، وهو ما يعطل تطبيق أحكام النظام ويضيع على المتقدمين حقوقهم"(٤٦).

وفى خطاب آخر أكدت الوزارة أن الجانب الفنى هو الأساس فى الاستبعاد، إذ ورد: "لا إلزام دائمًا على الجهة الإدارية فى الترسية على صاحب أقل عطاء؛ لأن النظام يوجب الترسية على أفضل العطاءات وليس على أقل العطاءات سعرًا،

وقد يكون هذا الأخير معيبًا من الناحية الفنية كما فى حالة ارتباط المقاول بمشاريع تفوق قيمتها مقدرته وكفاءته. فيكون عطاؤه لتنفيذ أى مشروع يفوق هذه القدرة والكفاءة، ليس أفضل العطاءات من الناحية الفنية، ومن ثم يمكن نظامًا عدم الترسية عليه"(٤٧).

إن الموازنة بين مصلحة المرفق المالية التى تقتضى الترسية على أقل العطاءات سعرًا وبين مصلحته الفنية التى توجب الترسية على أفضل العطاءات من الناحية الفنية مبدأ أقره ديوان المظالم، إذ جاء فى أحد أحكامه: "لا يؤثر فى ذلك أن عطاء المؤسسة المدعية كان أقل العطاءات المقدمة سعرًا، إذ إنه، وإن كان من الأسس التى يقوم عليها تعاقد الإدارة مع الغير فى سبيل تنفيذ مشروعاتها وأعمالها أن يخضع التعاقد لمبدأ آلية المناقصة بإرسائها على صاحب العطاء الأقل سعرًا مراعاة لصالح الخزينة العامة للدولة، إلا أن تطبيق هذا المبدأ منوط بتوافر الشروط التى يتطلبها النظام للمنافسة، وفى جميع المتنافسين على حد سواء. أما إذا تخلفت تلك الشروط أو بعضها فى عطاء أحد المتنافسين – كما هو الحال فى موضوع الدعوى – فيتعين استبعاده وإن كان أقل العطاءات سعرًا، ولا سند للمدعية كذلك فيما احتجت به من أنها تزاول أعمال النظافة فى عدد من مؤسسات الدولة وأجهزتها منذ أربع سنوات تقريبًا، ولم يسبق لأى منهم أن امتنع من إرساء أعمال النظافة عليها للسبب الذى استند إليه الديوان فى عدم إرسائها عليها، فإنه حتى إن صح ذلك رغم عدم حصول المؤسسة على الترخيص بمزاولة هذا النشاط، فهو مسلك يخالف صريح النظام حسبما سلف بيانه، وهو خطأ لا يمكن الاستدلال به مهما شاع واطرد لأن الخطأ لا يبرر الخطأ، وإذا كان ذلك كذلك وكانت لجنة البت فى الديوان لم تخطئ باستبعاد عطاء المدعية لعدم توافر الشروط النظامية فيه، وكان قرارها سليمًا لتطبيقه لنص النظام ومقتضاه وعدم وجود ما يعيبه شكلاً أو موضوعًا، فلا محل لمطالبة المؤسسة المدعية بالتعويض عما تدّعى أن ترتب عليه من استبعاد عطائها وعدم ترسية العملية عليها ثم خلصت إلى قضائها المتقدم ذكره"(٤٨).

وفى حكم آخر للديوان جاء فيه: "وحيث إن القصد من الاشتراطات العامة

والخاصة التى تضعها جهة الإدارة، سواء فى تقديم العطاءات أو فى حالة التعاقد، هو تحقيق مصلحة عامة تعود على المرفق العام والمستفيدين منه بالفائدة بأن يكون أداء الخدمة المنوطة به على المستوى الواجب تأمينه كفاءة وأداء، ولهذا فإنه من المفروض أن يضع المتعهدون تلك الاشتراطات فى الحسبان فيما يتقدمون به من عطاءات وما يحددونه من أسعار، كما أن من واجب الجهة الإدارية ذاتها أن تلتزم بذلك عند إرساء المناقصة بأن ترسيها على أفضل العطاءات فنيًا وأدناها ماليًا... "(٤٩).

ثالثًا - الأساس القانونى لسلطة الاستبعاد:

يختلف الأساس القانونى للاستبعاد بحسب نوعه، فالأساس القانونى فى الاستبعاد الوجوبى يقوم على أن سلطة الإدارة فى اتخاذه مقيدة(٥٠)؛ وذلك نظرًا لأنها ملزمة باتخاذه متى ما توافرت شروط وظروف ووقائع انطباقه. أما الاستبعاد الوقائى فإن ديوان المظالم مستقر على أن سلطة الإدارة فى استبعاد العطاءات التى لا يتمتع أصحابها بالمقدرة الفنية أو المالية، هى سلطة تقديرية أساسها مصلحة المرفق العام، أما القضاء فيراقب فقط الانحراف فى استعمالها. لقد أكد ديوان المظالم هذا المبدأ فى كثير من أحكامه، فقد ورد فى أحدها: "متى قدرت الإدارة من واقع وظروف حجم الأعمال التى يتولى صاحب العطاء الأقل تنفيذها أن كفايته لا تسعفه فى إنجاز ذلك العمل بالسرعة التى تتوخاها الإدارة أو بالكفاية المطلوبة، وهو أمر تمليه عليها الغيرة على المصلحة العامة التى تتطلب سد حاجة المرفق التى يستهدفها العمل المطلوب تنفيذه والحرص على ضمان سيره بانتظام واطراد بما يجنب الإدارة مفاجآت توقفه إذا عجزت قدرات المقاول عن إنجاز العمل. متى قدرت الإدارة ذلك بتغليب مصلحة المرفق الفنية على مصلحته المالية كان لها أن تستبعد هذا العطاء ولا يعتبر تصرفها فى هذا الشأن إساءة لاستعمال السلطة أو انحرافاً فى أدائها؛ ذلك أن الإدارة لا تكون متجنية ولا متعمدة إقصاء صاحب العطاء الأقل عن العملية لغير سبب مشروع إن استبعدت ذلك العطاء، وعلى هذا المقتضى فإن قرار الاستبعاد

والحالة هذه يكون مستندًا إلى أسباب تبرره من المصلحة العامة. مثال ذلك بالنسبة لاستبعاد عطاء المدعى للأسباب التى قدرتها لجنة فحص العطاءات"(٥١).

وفى حكم آخر جاء فيه "وفق الأصول التى يقوم عليها تعاقد جهة الإدارة مع الأفراد أو الهيئات عن طريق المناقصات أن يخضع هذا التعاقد لاعتبارات تتعلق بمصلحة المرفق المالية التى تتمثل فى إرساء المناقصة على صاحب العطاء الأرخص تغليبًا لمصلحة الخزانة العامة ولاعتبارات تتعلق بمصلحة المرفق الفنية، وهذه تتمثل فى اختيار المتناقص الأفضل من حيث الكفاية الفنية وحسن السمعة إلى غير ذلك من الاعتبارات؛ ذلك أن العقود الإدارية تتمتع بطابع خاص مناطه احتياجات المرفق العام الذى يستهدف العقد تسييره أو سد حاجته، وفى ترجيح أى من هاتين المصلحتين تتمتع الإدارة بسلطة تقديرية تنأى عن الرقابة القضائية وعلى هذا المقتضى فإن لجهة الإدارة الحق فى أن تستبعد أصحاب العطاءات التى يثبت لها عدم قدرتهم الفنية أو المالية لأداء هذه الأعمال، وقرارها فى هذا الشأن يصدر بناء على سلطتها التقديرية دون معقب عليه من القضاء الإدارى مادام الباعث عليه تحقيق المصلحة العامة"(٥٢).

ولكن ما هو الأثر القانونى إذا قبلت الإدارة صاحبة المشروع عطاء مقدم مع أنه يندرج ضمن حالات الاستبعاد الوجوبى؟ وإذا أبرم عقد معه - رغم ذلك - فما مدى صحة مثل هذا العقد؟

من خلال استقصاء أحكام ديوان المظالم فإنه لا توجد أحكام منشورة تعالج بشكل مباشر مثل هذه المسألة، إلا أنه من خلال النظر فى أحد الأحكام والذى انتهى الديوان فيه إلى الحكم ببطلان العقد لتوقيعه من غير مختص، يمكن القول بأن العقد إذا ما أبرم مع شخص محروم فإنه يعتبر إجراء غير قانونى؛ نظرًا لأن سلطة الإدارة فى مثل هذه الحالات سلطة مقيدة، ولا يعنى بالضرورة عدم مشروعية العقد المبرم حرمان المتعاقد من الحصول على تعويضات عما تكبده من خسائر؛ إذ يمكن تأسيس التعويض على أسس أخرى كالمسؤولية التقصيرية للإدارة أو الإثراء بلا سبب.

وقد جاء فى هذا الحكم للديوان: "ومن المعلوم فى فقه العقود الإدارية أنه لا يملك إبرام العقود الإدارة إلا أشخاص محددون يعينهم النظام، والأصل وفقًا للقواعد العامة أن يمارس هؤلاء الأشخاص اختصاصاتهم بأنفسهم، بحيث لا يجوز أن يحل غيرهم محلهم فى ممارسة هذا الاختصاص كما لا يجوز لهم تفويض غيرهم فى ممارسته إلا فى الحدود وبالقيود التى يضعها النظام. ويترتب على مخالفة قواعد الاختصاص فى مجال عقود الإدارة عدم مشروعية العقد، فإذا تم توقيع العقد من سلطة إدارية غير مختصة بتوقيعه - كما هو الحال فى القضية المعروضة - كان العقد مخالفًا لقاعدة نظامية آمرة، ومن ثم يصبح غير مشروع لفقدانه شرطًا من شروط صحته، فلا يعتد به اعتبارًا بأن قواعد الاختصاص تتعلق بالنظام العام ولا يجوز تبعًا لذلك الخروج عليها، ومن المعلوم كذلك أنه يترتب على الحكم بعدم مشروعية العقد تبعًا لمخالفته للنظام فى مثل هذه الحالة اعتبار العقد كأن لم يكن، فلا يرتب بذاته آثارًا فى مواجهة الطرفين المتعاقدين. من ثم إذا كان الطرفان قد بدأا فى التنفيذ، فإن الحكم بعدم مشروعية العقد يقتضى إعادة الحال إلى ما كان عليه قبل التعاقد، على أن إعدام آثار العقد المقضى بعدم مشروعيته لا يعنى بالضرورة حرمان المتعاقد، سواء أكان الفرد أو الإدارة، من الحصول على تعويضات بسبب هذا القضاء على أساس آخر. ويمكن الحكم بالتعويض فى هذا المجال على أساسين: الأول: المسؤولية التقصيرية، وذلك إذا ثبت أن عدم مشروعية العقد ثم عدم صحته، ترجع إلى خطأ أحد الطرفين، سواء أكان الإدارة أو المتعاقد معها فردًا كان أو مؤسسة أو شركة. الثانى: الإثراء بلا سبب، وذلك إذا تكلف المتعاقد نفقات عادت على الإدارة بفائدة، فيكفى أن تعود النفقات التى يتحملها المتعاقد على الإدارة بفائدة كى تلتزم برد تلك النفقات، وهو ما سبق أن قضت به هذه اللجنة فى القضية رقم ٢/٧٩/ق لعام ١٣٩٩هـ بخصوص عقد آخر أبرمته إدارة ميناء جدة الإسلامى مع ذات المؤسسة المتعاقد معها فى العقد موضوع القضية المعروضة، فقد قضت اللجنة بأنه إذا أبرمت جهة الإدارة عقدًا ثم قضى بعدم مشروعيته فإن المتعاقد معها لا يستطيع أن يتمسك فى مواجهتها بذلك العقد، لكن هذا لا يعنى أن يضار المتعاقد ويفقد حقه - على خلاف الأصول - فى

الأجر مقابل ما قام به من عمل نتيجة تعاقده مع الإدارة، فمن المسلم به أن هذا المتعاقد لا يستطيع الرجوع إلى الإدارة على أساس المسؤولية العقدية باعتبار أن الرابطة التعاقدية لم تعد موجودة بعد الحكم بعدم صحة العقد، ولكن يمكنه الرجوع عليها على أساس أن ما أداه من عمل وما تكبده من نفقات قد عاد بالفائدة على الإدارة، ومن ثم وجب عليها الرد بقيمة ما أداه من عمل طبقاً للعقد على أنها تمثل بدل أجر المثل لما قام به المتعاقد من أعمال فى ظل العقد المقضى بعدم صحته(٥٣).

رابعاً - التمييز بين الحرمان والاستبعاد:

يتضح من خلال عرض الأحكام المتعلقة بالحرمان بتصنيفاته المختلفة والاستبعاد أنه توجد فوارق أساسية بين الحرمان وبين الاستبعاد، ويمكن إيجاز أهم الفوارق فى النقاط التالية:

١- الحرمان إجراء شخصى ينصب على شخص معين بالذات، طبيعى أو معنوى، على عكس الاستبعاد، فهو إجراء موضوعى يلحق عطاء معين وليس شخصاً من الأشخاص.

٢- الحرمان إجراء عام ينصرف إلى كل المناقصات والممارسات الحكومية، أما الاستبعاد فهو أجراء فردى يصدر فى كل حالة على حدة وبمناسبة مناقصة وممارسة واحدة ومعينة بالذات، ويكون محله استبعاد أحد العطاءات المقدمة لمخالفته للشروط المقررة إجراءاً وقائياً.

٣- بخلاف قرار الاستبعاد الذى يصدر بعد فتح المظاريف الخاصة بمناقصة معينة، فإن قرار الحرمان غير مرتبط بمناقصة معينة، ومن ثم غير مرتبط بفتح المظاريف، لذا فإنه قد يُتخذ قبلُ فى ظل اتخاذ إجراءات مناقصة معينة أو دون وجودها أصلاً.

٤- إن قرار الاستبعاد يمكن أن يُتخذ تنفيذاً لقرارات صادرة بالحرمان، والعكس غير صحيح.

المبحث الثالث - وسائل ضمان حماية مبدأ التنافس:

إن مبدأ حرية التنافس سيظل حبرًا على ورق ما لم تتوافر له الآليات والوسائل القانونية التى تضمن وضعه موضع التنفيذ بما يتوافق مع الأسس والمتطلبات القانونية. ومن هذا المنطلق نجد أن النظام السعودى كغيره من الأنظمة أوجد بعض الوسائل الإدارية والقانونية والقضائية التى فى مجموعها تؤدى إلى ضمان تفعيل المبدأ على أرض الواقع. وتتنوع هذه الوسائل من حيث قوتها وجهة إجرائها وآثارها. وتتمثل هذه الوسائل بنوعين من الرقابة هى الرقابة الإدارية والرقابة القضائية. وتجرى الرقابة الإدارية على إبرام وتنفيذ العقود الإدارية من قبل عدة جهات هى المراقب المالى فى الجهة الإدارية، وهيئة الرقابة والتحقيق، ووزارة المالية، وديوان المراقبة العامة. وأما الرقابة القضائية فهى تلك التى يجريها ديوان المظالم، وذلك ببسط رقابته على استعمال الجهات الإدارية لسلطاتها فى الحد من مبدأ حرية التنافس. وفيما يلى عرض لهذه الوسائل المختلفة فى المطلبين التاليين:

المطلب الأول: الرقابة الإدارية ومبدأ حرية التنافس للتعاقد لتنفيذ العقود الإدارية.

المطلب الثانى: رقابة ديوان المظالم لحماية مبدأ حرية التنافس للتعاقد لتنفيذ العقود الإدارية.

المطلب الأول - الرقابة الإدارية ومبدأ حرية التنافس:

تعنى الرقابة الإدارية بشكل عام قيام الإدارة بنفسها بمراقبة ما تقوم به من أعمال وتصرفات، إما بناء على تظلم الأفراد، أو أن تقوم الإدارة بذلك من تلقاء نفسها، وتتم الرقابة الإدارية على التصرفات الإدارية بشكل عام بما فى ذلك تنفيذ الأجهزة الإدارية لمبدأ التنافس والقيود التى قد تحد منه بإحدى الصور التالية:

أولاً - الرقابة الذاتية أو الرئاسية:

ويطلق عليها بعض شراح القانون الإدارى " الرقابة الولائية "، أو " التظلم الولائى ". وتتم هذه الرقابة بأن يتقدم المتضرر من قرار الإدارة إلى مصدر القرار الإدارى المخالف للقانون أو سلطته الرئاسية طالبًا إعادة النظر فى القرار لتصحيح ما شابه من خطأ، وذلك بتعديل القرار أو سحبه أو بإصدار قرار غيره، بعد أن يبين له أوجه الخطأ التى شابت القرار. ولأهمية هذا الأسلوب الرقابى فقد جعلت قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم التظلم من القرارات الإدارية[٥٤] التى منها قرارات الحرمان والاستبعاد من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية - إلى الجهة مصدرة تلك القرارات أو جهتها الرئاسية قبل اللجوء إلى ديوان المظالم أمرًا وجوبيًا يترتب على تخلفه عدم قبول الدعوى شكلاً أمام ديوان المظالم[٥٥].

ثانيًا - رقابة الممثل المالى فى الجهاز الحكومى[٥٦]:

يلعب الممثل المالى فى كل جهاز حكومى دورًا أساسيًا فى ضمان تطبيق الجهات الإدارية الأحكام المتعلقة بتوسيع دائرة التنافس فى طرح العقود الإدارية ومراقبة القيود التى تفرضها تلك الجهات على هذا المبدأ، وذلك من خلال ما يتمتع به من صلاحيات نظامية. فالمادة الرابعة من نظام الممثلين الماليين تنص على أن مهمة الممثل المالى "الإشراف على عمليات الإيراد والصرف والتثبت من أنها تسير طبقًا للنظم المقررة، وأنه ليس فيها ما يخالف التعليمات واللوائح القائمة"[٥٧]. أما المادة العاشرة من ذات النظام فتنص على: "الممثلون الماليون مسؤولون مسؤولية مباشرة أمام مرجعهم عن تطبيق النظم والتعليمات المالية المرعية، وكذلك فإن عليهم متابعة أعمال موظفى الإدارات المالية والحسابات والمشتريات فى جميع الدوائر التى يعملون بها من ناحية تنفيذ النظم والتعليمات المالية المرعية. وعلى جميع موظفى هذه الإدارات التعاون التام مع الممثلين الماليين لتمكينهم من القيام بوظائفهم على أتم وجه، ولا يجوز لأى موظف من هؤلاء إجازة الصرف أو الارتباط به ما لم يؤيده الممثل المالى مسبقًا باستثناء ما

نصت عليه المادة (١٦) من هذا النظام، وإلا جاز لوزير المالية... أن يطلب من الوزير أو رئيس الدائرة المستقلة توقيع الجزاء المناسب على ذلك الموظف." ولضمان أن يقوم الممثل المالى بدوره على أكمل وجه، جعل نظام الممثلين الماليين فى مادته الثانية عشرة الممثل المالى عضوًا فى لجنة فحص العروض.

ثالثاً - رقابة هيئة الرقابة والتحقيق:

تقوم هيئة الرقابة والتحقيق بدور فعال وملموس لضمان وضع مبدأ التنافس على تنفيذ العقود الإدارية موضع التنفيذ من خلال ما تتمتع به من صلاحيات كفلها لها النظام. فالنظام الأساسى للحكم(٥٨) فى المادة الثمانين منه ينص على أنه: "تتم مراقبة الأجهزة الحكومية، والتأكد من حسن الأداء الإدارى، وتطبيق الأنظمة. ويتم التحقيق فى المخالفات المالية والإدارية، ويرفع تقرير سنوى عن ذلك إلى رئيس مجلس الوزراء. ويبين النظام جهاز الرقابة المختص بذلك، وارتباطه، واختصاصاته." ولقد حدد نظام تأديب الموظفين(٥٩) فى المادة الخامسة منه اختصاصات هيئة الرقابة والتحقيق بشكل عام ومنها إجراء الرقابة اللازمة للكشف عن المخالفات المالية والإدارية، وفحص الشكاوى التى تحال إليها من الوزراء المختصين أو من أى جهة رسمية مختصة عن المخالفات المالية والإدارية، وإجراء التحقيق فى المخالفات المالية والإدارية التى تكشف عنها الرقابة، وفيما يحال إليها من الوزراء المختصين أو من أى جهة رسمية مختصة. أما فى مجال الرقابة، على طرح وتنفيذ العقود الحكومية فقد ألزم الأمر السامى رقم (٧/د/٤٤٠١) وتاريخ ١٣٩٩/٢/١٥هـ المؤكد عليه بالأمر السامى رقم (٩٧٥١) وتاريخ ١٤٠٣/٤/٢٦هـ - كلاً من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق بمتابعة الأجهزة الحكومية فى عدم قصر تعاملها على عدد محدود من المقاولين والموردين الذين يكررون فى أغلب مناقصاتها، وإعطاء الفرصة لأكبر عدد من المؤسسات، وذلك بتغيير أسماء من يدعون كل مرة أو دعوة عدد كبير من المتخصصين فى الخدمة أو السلع المطلوبة، وأن ترفع الأجهزة الرقابية السابقة عن أى حالات يظهر فيها عدم التقيد بذلك. كما أن الأمر

السامى رقم (٨/١٧٤) وتاريخ ١٤٠١/١/٢٨هـ أضاف لهيئة الرقابة والتحقيق مهمة متابعة مدى تقيد الجهات الحكومية بأحكام الأوامر السامية الخاصة بإسناد الأعمال إلى المكاتب الاستشارية، أما قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢) وتاريخ ١٤٢٠/٣/٧هـ فقد أسند إلى هيئة التحقيق فى حالات التقصير فى تنفيذ العقود الحكومية.

واستنادًا إلى هذه النصوص فإن هيئة الرقابة والتحقيق تقوم بالتأكد من مدى تطبيق الجهات الحكومية الأحكام الواردة فى الأنظمة واللوائح، وفى مقدمتها الأحكام المتعلقة بتوسيع دائرة التنافس فى طرح العقود الإدارية والقيود التى تفرضها الجهات الحكومية على هذا المبدأ، وفى حالة وجود مخالفات من قبل هذه الأجهزة فإن الهيئة تقوم بالتحقيق فيها ورفع الدعوى التأديبية على المسؤولين عنها، الأمر الذى يترتب عليه فى نهاية المطاف ضمان تنفيذ مبدأ حرية التنافس فعليًا.

رابعًا - رقابة ديوان المراقبة العامة:

يقوم ديوان المراقبة العامة بدور رئيس فى ضمان أن تقوم الجهات الإدارية بتنفيذ الأحكام المتعلقة بتوسيع دائرة التنافس فى طرح العقود الإدارية ومراقبة القيود التى تفرضها الجهات الحكومية على هذا المبدأ، على الرغم من أن رقابة الديوان هى رقابة لاحقة على الصرف، وذلك من خلال ما يتمتع به الديوان من صلاحيات نظامية. فالنظام الأساسى للحكم فى المادة التاسعة والسبعين منه تنص على أن "تتم الرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، والرقابة على كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة، ويتم التأكد من حسن استعمال هذه الأموال والمحافظة عليها، ورفع تقرير سنوى عن ذلك إلى رئيس مجلس الوزراء. ويبين النظام جهاز الرقابة المختص بذلك، وارتباطه واختصاصاته." وديوان المراقبة يقوم بالرقابة على أداء الأجهزة الحكومية فيما يتعلق بمدى التقيد بالأنظمة واللوائح والتعليمات بموجب الفقرة (٣) من المادة الثامنة من نظامه التى تنص على أن من مهامه "التحقق من أن كل جهة من الجهات

الخاضعة لرقابته تقوم بتطبيق الأنظمة واللوائح المالية والحسابية التى تخضع لها وفقًا لنظامها الخاص تطبيقًا كاملاً، وأنه ليس فى تصرفاتها المالية ما يتعارض مع تلك الأنظمة واللوائح" . وكذلك الفقرة (٤) من المادة نفسها التى تنص على أن من مهام الديوان "متابعة الأنظمة واللوائح المالية والحسابية النافذة للتحقق من تطبيقها وكفايتها وملاءمتها...".

أما فيما يتعلق بدور الديوان فى متابعة أداء الأجهزة الحكومية ومدى تقيدها بالتعليمات والقرارات المتعلقة بعدم قصر تعاملها على عدد محدود من المقاولين والموردين ومتابعة عدم تجديد عقود المكاتب الاستشارية وإتاحة الفرصة للمنافسة، فإن ديوان المراقبة العامة بموجب الأمر السامى رقم (٧/د/٤٤٠١) وتاريخ ١٣٩٩/٢/١٥هـ، والأمر السامى رقم (٩٧٥١) وتاريخ ١٤٠٣/٤/٢٦هـ المشار إليهما أعلاه - لديه الصلاحية بمتابعة الأجهزة الحكومية للتأكد من عدم قيامها بقصر تعاملها على عدد محدود من المقاولين والموردين يكررون فى أغلب مناقصاتها، وإعطاء الفرصة لأكبر عدد من المؤسسات وذلك بتغيير أسماء من يدعون كل مرة، أو دعوة عدد كبير من المتخصصين فى الخدمة أو السلع المطلوبة، وعلى الديوان رفع تقرير دورى للمقام السامى عن أى حالات يظهر فيها عدم التقيد بذلك. كما أن الديوان يقوم بناء على الأمر السامى رقم (٨/١٧٤) وتاريخ ١٤٠١/١/٢٨هـ بمتابعة مدى تقيد الأجهزة الحكومية عند تجديد عقود المكاتب الاستشارية بإتاحة الفرصة لعدد من المكاتب الاستشارية السعودية عن طريق المنافسة والرفع للمقام السامى عن أى حالات لا تتوافق مع ذلك.

ولضمان فاعلية الدور الذى يقوم ديوان المراقبة العامة بمهامه المشار إليها أعلاه على أكمل وجه وحتى يكون لرقابته أثر، فقد مُنح ديوان المراقبة العامة بموجب المادة السادسة عشرة من نظامه صلاحية تحريك الدعوى التأديبية فى حالة اكتشاف الديوان لمخالفات مالية أو إدارية [٦٠].

خامساً - رقابة وزارة المالية:

لقد منح الأمر السامي رقم (٧/د/٤٤٠١) وتاريخ ١٣٩٩/٢/١٥هـ، والأمر السامي رقم (٩٧٥١) وتاريخ ١٤٠٣/٤/٢٦هـ المشار إليهما أعلاه - وزارة المالية صلاحية متابعة الأجهزة الحكومية للتأكد من عدم قيامها بقصر تعاملها على عدد محدود من المقاولين والموردين يكررون فى أغلب مناقصاتها وإعطاء الفرصة لأكبر عدد من المؤسسات، وذلك بتغيير أسماء من يدعون كل مرة أو دعوة عدد كبير من المتخصصين فى الخدمة أو السلع المطلوبة، وعلى الوزارة رفع تقرير للمقام السامى عن أى حالات يظهر فيها عدم التقيد بذلك. كما أن الأمر السامى رقم (٨/١٧٤) وتاريخ ١٤٠١/١/٢٨هـ أناط بوزارة المالية صلاحية متابعة التزام الجهات الحكومية بعدم تجديد عقود المكاتب الاستشارية، وإتاحة الفرصة لعدد من المكاتب الاستشارية السعودية عن طريق المنافسة والرفع للمقام السامى عن أى حالات لا تتوافق معه.

المطلب الثانى - الرقابة القضائية على تطبيق مبدأ حرية التنافس والقيود التى تحد منه:

إن الرقابة الإدارية التى تم استعراضها وإن كانت تلعب دورًا ملموسًا فى تفعيل مبدأ حرية التنافس لتنفيذ العقود الإدارية على أرض الواقع، إلا أنها لن تحقق الهدف المنشود منها على أفضل وجه لأسباب عدة من أهمها أن الرقابة الإدارية لا تتصف بالتجرد والموضوعية وينقصها الحياد؛ إذ من الممكن أن لا تقر الإدارة بخطئها، بالإضافة إلى أن الإدارة - وهى تباشر رقابتها لضمان تفعيل المبدأ - تُعتبر خصماً وحكماً فى آن واحد.

وبناء عليه فإن الرقابة القضائية، تبقى أهم أشكال الرقابة فى الدولة، حيث إن القضاء يتصف بالحياد والموضوعية، ولذلك فهو السلطة والجهة الوحيدة القادرة والمؤهلة لحماية مبدأ التنافس وما قد يحد منه من قيود قد تضعها الجهات الإدارية.

والرقابة القضائية تهدف بشكل عام إلى حماية الأشخاص طبيعيين كانوا أم اعتباريين، وذلك بالحكم بتعويضهم عن الضرر الذى يمسهم من جراء تسيير المرافق العامة، أو بإلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون التى تؤثر فى مراكزهم القانونية، وينبثق عن سلطة القضاء بإلغاء تلك القرارات وقف تنفيذها متى وجدت حالة استعجال، وكان من المحتمل أن ينشأ عنها أضرار لا يمكن تداركها.

وديوان المظالم بموجب نظامه الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٠٢/٧/١٧هـ، هو الجهة القضائية المختصة بأعمال الرقابة القضائية على تصرفات الجهات الإدارية بشكل عام، والتى منها ما يتصل بتنفيذها وتطبيقها لمبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية، ومدى ملاءمة القيود التى قد تتخذها وتحد منه، وفى مقدمتها قرارات الحرمان الاستبعاد. فالمادة الأولى من نظام الديوان تنص على أن ديوان المظالم "هيئة قضاء إدارى مستقلة ترتبط مباشرة بجلالة الملك...". وقد تضمنت المادة الثامنة من نظامه تحديد اختصاصات الديوان بصفته جهة قضاء إدارى مستقل، وهى اختصاصات - كما وضحت ذلك المذكرة التوضيحية للنظام - أنها "جاءت من الشمول بحيث أصبح لديوان المظالم الاختصاص العام للفصل فى المنازعات التى تكون الإدارة طرفًا فيها، سواء كان مثارها قرارًا أم عقداً أو واقعة".

وفيما يلى عرض لنطاق وطبيعة الرقابة التى يباشرها ديوان المظالم على تصرفات الجهات الإدارية المتعلقة بمبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية وما قد تفرضه عليه من قيود:

أولا - سلطة الديوان فى إلغاء القرارات الإدارية [٦١] التى تحد وتقيد مبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية وفى مقدمتها قرارات الحرمان والاستبعاد:

يباشر ديوان المظالم هذه السلطة فى ضوء الفقرة (١/ب) من المادة الثامنة من نظامه التى تنص على اختصاص الديوان فى الفصل فى "الدعاوى المقدمة

من ذوى الشأن بالطعن فى القرارات الإدارية متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب فى الشكل أو مخالفة النظم واللوائح أو الخطأ فى تطبيقها أو تأويلها أو إساءة استعمال السلطة. ويعتبر فى حكم القرار الإدارى رفض السلطة الإدارية أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقًا للأنظمة واللوائح".

ومن خلال تتبع أحكام ديوان المظالم يتضح أن ديوان المظالم تبنى الاتجاه نفسه الذى سار عليه القضاء الإدارى الفرنسى و القضاء الإدارى المصرى من حيث اعتبار القرارات السابقة على العملية العقدية، ومنها قرارات الحرمان والاستبعاد من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية، وإن كانت داخلة ضمن هذه العملية وممهدة لها - قرارات إدارية منفصلة عنها، ومن ثم يمكن الطعن فيها استقلالاً بدعوى الإلغاء(٦٢). فقد جاء فى أحد أحكام الديوان: " ومن حيث إنه فى مجال تدقيق هذا القرار فإن الهيئة قد اطلعت على أوراق الدعوى ومستنداتها واستبان لها أن التكييف النظامى السليم لطلبات المدعية هو الطعن فى القرار الصادر من الديوان باستبعاد العطاء المقدم منها فى مناقصة أعمال النظافة بمبنى ديوان المظالم. ومن حيث إن القضاء الإدارى قد استقر على أنه من الأصول المسلمة أن الإدارة لا تستوى مع الأفراد فى حرية التعبير عن الإرادة فى إبرام العقود؛ ذلك أنها تلتزم فى هذا السبيل بإجراءات وأوضاع محددة فى الأنظمة واللوائح تكفل لها اختيار أفضل الأشخاص للتعاقد؛ وذلك ضمانًا للوصول إلى أنسب العروض وأكثرها تحقيقًا للصالح العام بحسب الغاية التى تستهدف فيها الإدارة من إبرام العقد وجلى من ذلك أن العقد الذى تكون الإدارة أحد أطرافه إنما يمر حتى يكتمل تكوينه بمراحل متعددة، ويسلك إجراءات شتى وفقًا للأنظمة السارية حسب الأحوال، وينبغى فى هذا الصدد التمييز فى مقام التكييف بين العقد الذى تبرمه الإدارة وبين الإجراءات التى تمهد بها لإبرام هذا العقد أو تهيئ لمولده، ذلك أن من هذه الإجراءات ما يتم بقرار من السلطة الإدارية المختصة له خصائص القرار الإدارى ومقوماته من حيث كونه إفصاحًا عن إرادتها الملزمة بناءً على سلطتها العامة بمقتضى الأنظمة واللوائح بقصد إحداث أثر نظامى تحقيقًا

لمصلحة عامة يقرها النظام. ومثل هذه القرارات - وإن كانت تسهم فى تكوين العقد وتستهدف إتمامه - فإنها تنفرد فى طبيعتها عن العقد وتنفصل عنه، ومن ثم يجوز لذي الشأن الطعن فيها استقلالاً، وعلى ذلك فإن لجنة فحص العروض التى تختص باتخاذ ما يلزم من الإجراءات لتعين أفضل أصحاب العروض وفقًا لما رسمه النظام، وذلك حتى يتسنى للسلطة الإدارية المنوط بها إبرام العقد مباشرة اختصاصها فى هذا الشأن عندما تباشر أعمالها وتتخذ قرارها، سواء بالترسية أو استبعاد العرض، إنما تصدر قرارات هى فى طبيعتها على نحو ما سبق قرارات إدارية نهائية؛ إذ تجتمع لها مقومات القرار الإدارى من حيث كونه صادرًا من جهة إدارية مختصة بما لها من سلطة عامة بمقتضى النظام واللوائح بقصد إحداث مركز نظامى تحقيقًا لمصلحة عامة. وتأسيسًا على ما تقدم فإن النزاع المعروض يصبح من وجهة التكييف النظامى السليم طعنًا فى قرار إدارى وليس منازعة متعلقة بعقد من العقود التى تكون الحكومة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة طرفًا فيها"(٦٣).

وفى حكم آخر للديوان جاء فيه: "إنه ليس كل إجراء تتخذه جهة الإدارة يعتبر دائمًا قرارًا إداريًا؛ إذ تتنوع وسائل الإدارة فى التعبير عن إرادتها وممارسة مهامها وواجباتها ما بين أفعال مادية ومنشورات داخلية وتصرفات عقدية وقرارات إدارية، ولكل من هذه الوسائل طبيعته الخاصة التى تميزها عن غيرها من مظاهر ممارسة الإدارة وسلطاتها المختلفة، كما هو الحال فيما يصدر عنها من تعميدات بأعمال إضافية أو أوامر بإيقاف المقاول عن العمل وتوقيع غرامات التأخير أو التقصير، إلى غير ذلك من السلطات والصلاحيات التى يخولها العقد الإدارى للجهة الإدارية، المتعاقدة، فإن ما يصدر عنها ضمن إطار تلك العلاقة العقدية، أيًا كان شكله أو مظهره الخارجى، لا يعتبر من قبيل القرارات الإدارية، لكنه محض تصرفات أو إجراءات عقدية. ولا ينال من هذا النظر القول بأن ما يصدر عن الجهة الإدارية المتعاقدة من تصرفات أو إجراءات حيال المتعاقد معها إنما يجد أساسه ومصدره فى نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها، أو غيره من الأنظمة الخاصة لبعض التعاقدات الإدارية، ذلك أنه

بمجرد أن ترتبط الإدارة مع أحد المقاولين أو المتعهدين بعقد ما فإن أحكام النظم المتصلة بالمتعاقد تعتبر مندمجة فى شروط العقد، وتكون جزءًا لا يتجزأ منه ولو لم ينص على أحكام تلك النظم صراحة. وعليه، فإن أى إجراء تتخذه جهة الإدارة مع المتعاقد معها، سواء ورد النص عليه فى العقد أو كان مستمدًا من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها، يعتبر إجراء عقديًا وليس قرارًا إداريًا، ويستثنى من ذلك ما يسمى بالقرارات المنفصلة، أى تلك السابقة على التعاقد، كإجراءات طرح المشروع على المنافسة، واستبعاد بعض المتنافسين وإرساء المنافسة. ومثل تلك الإجراءات تعتبر قرارات إدارية بالنظر إلى صدورها قبل تكوين العلاقة العقدية"(٦٤).

من جهة أخرى فإن ديوان المظالم سار على الاتجاه نفسه الذى سار عليه القضاءان الإداريان المصرى والفرنسى من الاعتراف بسلطة الإدارة فى استبعاد العطاءات التى لا يتمتع أصحابها بالمقدرة الفنية أو المالية، وإن هذه السلطة تعتبر سلطة تقديرية أساسها مصلحة المرفق العام، والقضاء يراقب فقط الانحراف فى استعمالها. فقد جاء فى أحد أحكام الديوان:(٦٥) "وفق الأصول التى يقوم عليها تعاقد جهة الإدارة مع الأفراد أو الهيئات عن طريق المناقصات أن يخضع هذا التعاقد لاعتبارات تتعلق بمصلحة المرفق المالية التى تتمثل فى إرساء المناقصة على صاحب العطاء الأرخص تغليبًا لمصلحة الخزانة العامة، ولاعتبارات تتعلق بمصلحة المرفق الفنية، وهذه تتمثل فى اختيار المتناقص الأفضل من حيث الكفاية الفنية وحسن السمعة إلى غير ذلك من الاعتبارات؛ ذلك أن العقود الإدارية تتمتع بطابع خاص مناطه احتياجات المرفق العام الذى يستهدف العقد تسييره أو سد حاجته، وفى ترجيح أى من هاتين المصلحتين تتمتع الإدارة بسلطة تقديرية تنأى عن الرقابة القضائية، وعلى هذا المقتضى فإن لجهة الإدارة الحق فى أن تستبعد أصحاب العطاءات التى يثبت لها عدم قدرتهم الفنية أو المالية لأداء هذه الأعمال، وقرارها فى هذا الشأن يصدر بناء على سلطتها التقديرية دون معقب عليه من القضاء الإدارى مادام الباعث عليه تحقيق المصلحة العامة"(٦٦).

وفى إحدى القضايا التى تتلخص وقائعها بأن الجهة الإدارية ألغت مناقصة دون مبرر مقبول حكم الديوان بأن الجهة قد تعسفت فى الإلغاء، وجاء فى حكم الديوان: "وأما بالنسبة لملحوظة هيئة التدقيق الموقرة المتمثلة فى أن المدعية شأنها شأن أى متنافس قد تكبدت المال والوقت والجهد فى سبيل الاستعداد للمنافسة والاشتراك فيها واستكمال ما لديها من نقص فى السيارات والسائقين حتى تستوفى الشروط المطلوبة، ثم أتمت استعدادها بعد أن علمت بتوصية لجنة البت، وقد أضاعت عليها هذه المصروفات بسبب تعسف المدعى عليها معها واستبعادها من المنافسة دون سبب مشروع ثم إلغاء المنافسة كلها، وبذلك تكون قد تكاملت عناصر المسؤولية التقصيرية من خطأ وضرر وعلاقة سببية بينهما؛ مما يوجب الحكم بتعويض المدعية عما أصابها من أضرار... سواء بتحديد المصروفات الفعلية من واقع الأوراق والمستندات أو بتقدير نسبة معينة من قيمة الأعمال محل المنافسة... فإن الدائرة وإن كانت تتفق مع الهيئة الموقرة فى ثبوت خطأ جهة الإدارة وتعسفها فى استعمال سلطتها، وترى كذلك وجوب مساءلتها عن تصرفاتها تلك... "(٦٧). على أنه مما يجب التأكيد عليه أنه يجب أن يفهم أن ديوان المظالم؛ نظرًا لأنه يعتبر أن قرارات الاستبعاد تندرج ضمن السلطة التقديرية للإدارة، لا يراقب سلامتها من حيث الشكل والإجراءات والاختصاص، بل على العكس من ذلك، فإن الديوان يراقب صحة ما يتطلبه النظام فيها من إجراءات واختصاص وشكل.

أما فيما يتعلق بقرارات الحرمان فكما سبق الإشارة فإن ديوان المظالم خالف القضاءين الإدارى الفرنسى والمصرى فيما يتعلق بمدى أحقية الإدارة صاحبة العمل المراد تنفيذه فى إصدار قرارات الحرمان الوقائى، إذ بينما يعترف القضاء الإدارى الفرنسى والقضاء المصرى بأحقية الإدارة صاحبة العمل المراد تنفيذه فى إصدار قرارات الحرمان الوقائى من منطلق امتيازات السلطة العامة التى تمارسها تجاه الأفراد، وباعتبار أن ذلك يمثل أحد مظاهر هذه السلطة فى العقود الإدارية، فإن الديوان أكد أن لجنة النظر فى بلاغات الغش والتحايل وقرارات سحب العمل المنشأة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ

٢٦/٢/١٤٠٠هـ، هى الجهة المختصة باتخاذ قرارات منع التعامل مع المقاولين والمتعهدين الذين يثبت لجوؤهم إلى الغش والتحايل فى تنفيذ تعاقداتهم من الجهات الحكومية أو الذين يتم سحب العمل منهم إذا رأت اللجنة وجود أسباب تدعو إلى المنع. ففى أحد أحكامه ألغى ديوان المظالم قرار إحدى الجهات الحكومية بحظر التعامل مع أحد الأشخاص، على الرغم من أن الجهة سبق أن سحبت العمل منه، وأكد أنه "لا يجوز للجهة الإدارية أن تصدر قرارًا بمنع أحد من التعامل معها، وإنما يختص بذلك الجهات التى نص عليها قرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ٢٦/٢/١٤٠٠هـ"(٦٨).

على أنه مما يجب التأكيد عليه هو أن الحرمان من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية إذا كان صادرًا من جهة قضائية، ومن ذلك - كما سبق الإشارة - ما تضمنه نظام مكافحة الرشوة فى المادة التاسعة عشرة من جواز أن تحكم الجهة المختصة بالفصل فى جرائم الرشوة، بحرمان أية شركة أو مؤسسة خاصة وطنية أو أجنبية من الدخول مع الوزارات والمصالح الحكومية أو الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة فى عقود لتأمين مشترياتها وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها إذا أدين مديرها أو أحد منسوبيها فى جريمة من الجرائم المنصوص عليها فى هذا النظام، وثبت أن الجريمة قد ارتكبت لمصلحتها، أو كان صادرًا من جهة شبه قضائية كلجنة إدارية منحها النظام صلاحية إصدار قرارات الحرمان، ونص سند إنشائها على أن قراراتها نهائية ولا تخضع لرقابة ديوان المظالم، فإن الحرمان فى مثل هاتين الحالتين لا يخضع لرقابة الديوان؛ لأن الديوان وفقًا لنص المادة التاسعة من نظامه محظور عليه " النظر فى الطلبات المتعلقة بأعمال السيادة أو النظر فى الاعتراضات المقدمة من الأفراد على ما تصدره المحاكم أو الهيئات القضائية من أحكام أو قرارات داخلة فى ولايتها".

والديوان يشترط لقبول النظر فى دعاوى إلغاء قرارات الحرمان والاستبعاد ما يشترطه فى غيرها من القرارات من ضرورة التقيد بإجراءات ومدد رفع الدعوى المحددة فى المادة الثالثة من قواعد المرافعات أمام ديوان المظالم المشار

إليها أعلاه. ففى أحد أحكامه انتهى الديوان إلى عدم قبول الدعوى شكلاً ضد قرار صادر من لجنة النظر فى بلاغات الغش والتحايل وقرارات سحب العمل بمنع التعامل مع أحد المتعاقدين مع أحد الوزارات؛ لأن المدعى لم يلتزم بمدد رفع الدعوى المحددة فى المادة الثالثة من قواعد المرافعات، فجاء فى الحكم: "وأما بالنسبة لطلب سحب التشهير فترى الدائرة الموقرة أن المادة (٥) من قرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ، نصت على أنه تدرس اللجنة قرارات سحب العمل، فإن رأت أن أسبابه تدعو منع التعامل من صدر بحقه القرار تصدر اللجنة قرارًا بمنع التعامل معه خلال المدة التى تراها كافية لردعه، ويكون هذا القرار قابلاً للتظلم منه أمام ديوان المظالم خلال ستين يومًا من تاريخ إبلاغه لصاحب الشأن، وأن المادة (٦) منه نصت على أنه تتولى الإدارة التى يعينها وزير المالية والاقتصاد الوطنى تقييد الأشخاص الممنوع التعامل معهم فى سجل خاص عندما تصبح القرارات الصادرة بمنعهم نهائية، ويعمم على الوزارات والمصالح الحكومية كافة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية المستقلة. هذا وأوضحت المدعى عليها فى مذكرة دفاعها بجلسة ١٤١٣/١/١٩هـ بأنها أعملت القواعد العامة إذ بلغت وزارة المالية والاقتصاد الوطنى بقرار السحب، وقامت وزارة المالية بإصدار التشهير الذى ذكره المدَّعِى، ومن ثم فإن قرار منع التعامل مع المدعى صدر من اللجنة النظامية المختصة وتولت وزارة المالية والاقتصاد الوطنى تنفيذه وتعميمه بعد أن صار نهائيًا؛ مما يتعين القول بعدم قبول طلب سحب التشهير لرفعه على غير صفة وبعد انقضاء الميعاد النظامى المحدد للطعن فيه"(٦٩).

ثانيًا - سلطة الديوان فى وقف تنفيذ قرارات الحرمان والاستبعاد: (٧٠)

تجد دوائر ديوان المظالم سندها النظامى بمباشرة صلاحية إيقاف قرارات الجهات الإدارية بحرمان الأشخاص من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية أو الاستبعاد منها فى نص المادة السابعة من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم المشار إليها أعلاه، وهى تنص على أنه "لا يترتب على رفع الدعوى وقف تنفيذ القرار المطعون فيه على أنه يجوز للدائرة المختصة أن تأمر بوقف

تنفيذ القرار أو أن تأمر بإجراء تحفظى أو وقتى بصفة عاجلة عند الاقتضاء خلال أربع وعشرين ساعة من تقديم الطلب العاجل أو إحالته إليها إذا قدرت ترتب آثار يتعذر تداركها، وذلك حتى تفصل فى أصل الدعوى. " والقاعدة المستقرة فقهًا وقضاءً أن سلطة إيقاف القرارات الإدارية هى سلطة مشتقة ومنبثقة عن سلطة الجهة القضائية بإلغاء القرارات.

ومن خلال نص المادة السابعة والمبادئ التى أقرتها دوائر الديوان فإنه يشترط لوقف تنفيذ قرارات الحرمان أو الاستبعاد من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية توافر ذات الشروط التى يجب توافرها فى طلب وقف أى قرار إدارى، وهذه الشروط تتمثل بما يلى:

١- أن نكون أمام قرار إدارى، وبناء عليه فإذا كان الحرمان صادراً من جهة قضائية كما لو كان تطبيقًا لما ورد فى المادة التاسعة عشرة من نظام مكافحة الرشوة المشار إليها أعلاه، أو كان صادرًا من لجنة ذات اختصاص قضائى ينص سند إنشائها على أن قراراتها نهائية ولا يجوز التظلم منها أمام الديوان - فإنه يمتنع على الديوان النظر فى طلب الوقف؛ نظرًا لأن الديوان بموجب المادة التاسعة من نظامه يحظر عليه النظر فى الطلبات المتعلقة بأعمال السيادة أو النظر فى الاعتراضات المقدمة من الأفراد على ما تصدره المحاكم أو الهيئات القضائية من أحكام أو قرارات داخلة فى ولايتها.

٢- الاستعجال الذى يعنى وجود آثار يتعذر تداركها إذا ما نفذ قرار الحرمان أو الاستبعاد. ويبدو من أحكام ديوان المظالم أن الديوان يتجه إلى تقدير مدى توافر الاستعجال بالنظر إلى مقدار الضرر الذى قد يحدث من جراء تنفيذ القرار المراد إيقافه، ففى أحد أحكام الديوان جاء ما يلى: "... ضرر يصعب إصلاحه ولا يجدى التعويض عنه..."[٧١].

٣- ضرورة أن تتوافر أسباب جدية لكى يحكم بوقف تنفيذ القرار الإدارى، والسبب الجدى كما ورد فى أحد أحكام ديوان المظالم "يتم بحسب الظاهر من الأوراق عن مخالفة القرار المطلوب وقف تنفيذه للنظام، بحيث يحتمل لدى توافره الحكم بإلغاء القرار عند نظر الموضوع"[٧٢].

ثالثًا - سلطة الديوان فى تعويض ذوى الشأن عن الأضرار الناشئة عن قرارات الحرمان والاستبعاد الخاطئة:

يباشر ديوان المظالم هذه السلطة فى ضوء الفقرة (١/ج) من المادة الثامنة من نظامه التى تنص على اختصاص الديوان فى الفصل فى "دعاوى التعويض الموجهة من ذوى الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوى الشخصية العامة المستقلة بسبب أعمالها". ودعاوى التعويض هى على عكس دعاوى الإلغاء لا يشترط فيها من الناحية الشكلية والإجرائية وجوب تظلم من له صفة ومصلحة فى الدعوى إلى الجهة الإدارية صاحبة الشأن أو غيرها خلال مدة معينة قبل أن يلجأ إلى ديوان المظالم، بل هى دعوى تنظر مباشرة أمام الديوان. فالمادة الرابعة من قواعد المرافعات والإجراءات أمام الديوان تنص على: "فيما لم يرد به نص خاص لا تُسمَع الدعاوى المنصوص عليها فى الفقرتين (جـ، د) من المادة الثامنة من نظَام ديوان المظالم بعد مضى خمس سنوات من تاريخ نشوء الحق المدعى به ما لم يكن ثمة عذر شرعى حال دون رفع الدعوى يثبت لدى الدائرة المختصة بالديوان. وبالنسبة إلى الحقوق التى نشأت قبل نفاذ هذه اللائحة فتبدأ المدة المحددة لسماع الدعاوى بها من تاريخ نفاذها".

ويشترط ديوان المظالم توافر أركان المسؤولية من خطأ وضرر ورابطة سببية للحكم بالتعويض عن قرارات الحرمان من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية أو الاستبعاد منها التى تتخذها الجهات الإدارية، وهذا الاشتراط يردده الديوان فى كثير من أحكامه، ففى أحد أحكامه ورد "... أما طلبه (أى المدعى) التعويض تأسيسًا على أن تصرف الإدارة باستبعاد مؤسسته عن المناقصة سبب له ضررًا فالقاعدة العامة فى المسؤولية التقصيرية الموجبة للتعويض هى أن كل خطأ سبب ضررًا للغير يلزم من فعله بالتعويض بشرط توافر أمور ثلاثة: أن يكون ثمة خطأ وقع، ألحق ضررًا بالغير، وأن يكون ذلك الضرر نتيجة مباشرة لذلك" الخطأ، أى أن تقوم علاقة السببية بين الخطأ الواقع والضرر الذى أصاب الغير فإذا انتفى أى من تلك الأمور الثلاثة انتفت المسؤولية"(٧٣).

وجاء فى حكم آخر "وحيث إنه.... عن الموضوع فإنه، يتعين لثبوت المسؤولية

التقصيرية لجهة الإدارة ضرورة توافر أركانها الثلاثة: وهي الخطأ في جانب الإدارة، وإلحاق ضرر بطالب التعويض، وقيام العلاقة السببية بين الضرر والخطأ، أي أن يكون الضرر نتيجة مباشرة للخطأ، وبتطبيق ما تقدم على طلب المدعية ولما كان الثابت من الأوراق أن المعهد المدعى عليه إنما استبعد عرض المدعية رغم أنه أقل الأسعار لوجود عدد من الملاحظات على العطاء يتمثل أهمها في عدم تسعير بعض البنود، ومن ثم لم يتم معرفة قيمة العطاء النهائية؛ إذ إن بعض البنود التي لم يتم تسعيرها لا يوجد لها بنود نظيرها يمكن تسعيرها بمثلها، وحيث نص خطاب وزارة المالية والاقتصاد الوطني رقم ١٩٦٧٦/١٧ وتاريخ ١٣٩٩/٦/٢هـ المبلغ للجهات الإدارية على أنه: (الأخطاء في تقدير أقيام البنود أو تحميل بعضها على بعض لا يجوز إعادة النظر في مثل هذا العرض بشكل يترتب عليه إعادة تقدير)، وحيث إن إعادة النظر في عرض المدعية سيترتب عليه بلا شك إعادة تقديره بعد تسعير البنود التي لم يتم تسعيرها، فإن استبعاد المعهد المدعى عليه لعرض المدعية يتفق مع ما تقضي به الأنظمة واللوائح المنظمة لذلك، وبالتالي لا يمكن نسبة أي خطأ إليه في ذلك إذا استبعد عرض المدعية لعدم اكتمال أسس التعاقد معها لتقصير يعود إليها بعدم توخي الدقة والحرص عند تقديم عرضها. ولا ينال مما تقدم ذكره ما ذكره وكيل المدعية من أنها موافقة على تنفيذ العقد بالقيمة الإجمالية التي حددتها، إذ إن ذلك غير ممكن؛ لأن المحاسبة ستتم وفقًا للكميات والبنود المنفذة على الطبيعة كما جاء في المادة (٢٣) من التعليمات الخاصة بمقدمي العطاءات التي نصت على أن الكميات الموضحة في جداول الكميات ليست مطلوبة لغرض المقارنة بين العطاءات المختلفة فحسب، ولكنها تعتبر أساساً عند المراجعة الحسابية لقيمة الأعمال المختلفة وأوامر التغيير، وبالتالي فإنه لا يمكن قبول قيمة إجمالية لتنفيذ العقد إلا في العقود التي بالمقطوعة، وهو ما لا ينطبق على العقد محل الدعوى"(٧٤).

وفي حكم ثالث جاء فيه: "وحيث إنه – وإن كان المقاول بمجرد علمه بأن عطاءه أقل العطاءات قام بالاستعداد للعمل بأن أعد قوى بشرية ومعدات ومستلزمات لكي يبدأ العمل بمجرد إبلاغه بقرار الترسية ولكي يكسب الوقت حسب قوله – فوجئ باستبعاد مؤسسته وإلغاء المناقصة وادعى إصابته

بأضرار نتيجة لاستبعاده عن الترسية، فعلى التسليم باستعداده فلا يلوم إلا نفسه؛ لأنه ما كان يجب عليه الاستعداد للعمل إلا بعد أن يخطر رسميًا بقبول العطاء المقدم منه؛ لأن التزامات أحد الطرفين قبل الآخر لا تبدأ إلا من ذلك التاريخ، أما قبله فلا يعدو الأمر عن كونه مجرد ترشيح للتعاقد باعتبار أن عرضه أقل العروض المقدمة على النحو السالف بيانه فلا تتحمل الإدارة والحالة هذه نتيجة تسرعه وسوء تقديره، ومن ثم لا تلتزم بالتعويض بناءً على أحكام المسؤولية العقدية، أما طلبه التعويض تأسيسًا على أن تصرف الإدارة باستبعاد مؤسسة عن المناقصة سبب له ضررًا، فالقاعدة العامة فى المسؤولية التقصيرية الموجبة للتعويض هى أن كل خطأ سبب ضررًا للغير يلزم من فعله بالتعويض بشرط توافر أمور ثلاثة: أن يكون ثمة خطأ وقع، ألحق ضررًا بالغير، وأن يكون ذلك الضرر نتيجة مباشرة لذلك الخطأ، أى أن تقوم علاقة السببية بين الخطأ الواقع والضرر الذى أصاب الغير، فإذا انتفى أى من تلك الأمور الثلاثة انتفت المسؤولية"(٧٥).

ومن هذا المنطلق نجد أن الديوان رفض التعويض عن قرارات الاستبعاد متى ما ثبت له سلامة قرارات الاستبعاد من الناحية القانونية. فقد جاء فى أحد أحكام الديوان: "أما بالنسبة لتعويضه عن عدم ترسية مدارس القصيم وحائل عليه فقد استبعد عطاء المدعى من الترسية رغم كونه أقل العطاءات، وذلك بسبب ما أوردته إدارة الإشراف والمتابعة بخطابها رقم ٤/١٣/٣٥٧ وتاريخ ١١/١/١٤٠٤هـ من أن إمكانيات المدعى لا تتحمل إسناد مشاريع أخرى إليه، فضلاً عن تأخره فى تنفيذ المشاريع المسندة إليه وعدم تجاوبه بالشكل المطلوب، ومخالفته شروط تنفيذ مدرسة الضبيعة، وإذا استبان للدائرة صحة الأسباب التى قام عليها قرار استبعاده من تلك العملية بعد أن تقرر سحب المدارس التسع منه بمنطقة الليث على نحو ما تقدم، ومن ثم يكون قرار الاستبعاد قائمًا على سبب صحيح من الواقع والنظام، فضلاً عن أن نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها ولائحته التنفيذية يحرصان على أن يكون إرساء المنافسة على صاحب العطاء الأقل مع عدم إغفال جانب آخر يتعلق بمصلحة المرفق الفنية

وهى اختيار أكفأ المتقدمين لأداء الخدمة، وبالتالى يكون قرار استبعاد عطاء المدعى وقد قام على أسباب صحيحة من الواقع والنظام - قد صدر صحيحًا ولا مطعن عليه ومن ثم لا يستوجب تعويضًا عنه"(٧٦).

وعند تقدير التعويض فى حالة توافر أركان المسؤولية التقصيرية لقرارات الاستبعاد فإن الديوان يفرق بين المصاريف الفعلية السابقة على الترسية وبين المصاريف الفعلية اللاحقة لقرار الترسية من لجنة فحص العروض، فيعوض عن الثانية دون الأولى؛ نظرًا لأن الأولى يشترك فيها جميع المتنافسين أما المصاريف الثانية فإنها مقصورة على المتنافس المقبول عرضه بشكل مبدئى. وقد ورد فى أحد أحكام الديوان "وأما بالنسبة لملحوظة هيئة التدقيق الموقرة المتمثلة فى أن المدعية شأنها شأن أى متنافس قد تكبدت المال والوقت والجهد فى سبيل الاستعداد للمنافسة والاشتراك فيها واستكمال ما لديها من نقص فى السيارات والسائقين حتى تستوفى الشروط المطلوبة، ثم أتمت استعدادها بعد أن علمت بتوصية لجنة البت، وقد ضاعت عليها هذه المصروفات بسبب تعسف المدعى عليها معها واستبعادها من المنافسة دون سبب مشروع، ثم إلغاء المنافسة كلها، وبذلك تكون قد تكاملت عناصر المسؤولية التقصيرية من خطأ وضرر وعلاقة سببية بينهما مما يوجب الحكم بتعويض المدعية عما أصابها من أضرار... سواء بتحديد المصروفات الفعلية من واقع الأوراق والمستندات أو بتقدير نسبة معينة من قيمة الأعمال محل المنافسة... فإن الدائرة وإن كانت تتفق مع الهيئة الموقرة فى ثبوت خطأ جهة الإدارة وتعسفها فى استعمال سلطتها، وترى كذلك وجوب مساءلتها عن تصرفاتها تلك، إلا أنها لا ترى تعويض المدعية عما قامت بصرفه من مبالغ من أجل دخول المنافسة حتى صدور قرار لجنة فحص العروض بالتوصية بالترسية عليها؛ لأنها تتساوى مع غيرها من المتقدمين للمنافسة، والجميع لا يمكن تعويضهم لأن كلاً منهم حال تقديم عرضه يتوقع عدم الترسية عليه، وبالتالى فإن المفترض فيه ألا يقدم على تصرفات أو يقوم بأعمال تصيبه بأضرار بأى وجه من الوجوه. والمدعية ممن سبق لها أن تقدمت لمثل تلك المنافسات وتعلم ذلك جيدًا، ويتضح ذلك من تقديم بعض السيارات المخالفة

لشروط المناقصة وعدم إكمال العدد المطلوب وتقديم بعض السائقين ممن ليسوا على كفالتها، ويعضد هذا قول صاحب المؤسسة المدعية أنه بمجرد علمه بأنه أقل العروض قام بالاستعداد فالمدعية إذا لم تقم بأعمال يمكن أن تلحق بها أضرارًا. أما بعد إلغاء المنافسة فإن المدعية لا تستحق تعويضًا عما صرفته بعد ذلك؛ لأن ما ستقوم به لن يكون من أجل القيام بالعمل محل المناقصة، وبالتالى تتحمل نتيجة تصرفها. أما بعد صدور قرار لجنة فحص العروض بالتوصية بترسية العملية على المدعية وقبل إلغائها فإنها تستحق التعويض عما قامت به من مصروفات ونفقات فعليه من أجل الاستعداد لمباشرة العمل حال تبلغها بخطاب الترسية بشرط أن تقدم ما يثبت ذلك، وبغير ذلك لا يمكن القول بأنها تضررت وبالتالى تعويضها؛ لأن الأصل أن المقاول أو المتعهد لا يبدأ الاستعداد للعمل إلا إذا أبلغ بخطاب الترسية وغالبًا يبلغ بخطاب الترسية قبل طلب البدء بالعمل بمدة يمكنه خلالها الاستعداد للقيام بالأعمال التى تعهد بها"(٧٧).

المبحث الرابع - أثر انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية(٧٨) واحتمالية توقيعها على اتفاقية المشتريات الحكومية القائمة على مبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية والقيود التى تحد منه:

إن اتفاقية المشتريات الحكومية تسرى فقط على الجزء المشمول من المشتريات الحكومية لكل دولة عضو فيها، ويتحدد مستوى هذه الشمولية استناداً إلى مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلى:

١- نتائج تفاوض كل دولة موقعة على الاتفاقية مع أى عضو جديد يرغب فى الانضمام إليها، وذلك من أجل تحديد الأجهزة العامة التى يجب أن تشمل فى القائمة.

٢- عقود المشتريات المنفردة التى تتجاوز الحد المعين الذى يقرره العضو المنضم إلى الاتفاقية فى ملحق الالتزامات المقدمة من قبله والتى تسرى التزامات الاتفاقية فقط عليها.

٣- تسرى التزامات الاتفاقية على جميع السلع التى تشتريها الجهات المشمولة بالاتفاقية، إلا أنه مع ذلك يمكن استثناء مشتريات تلك الجهات من بعض السلع المعينة والمحددة بالقائمة السلبية للملحق الوطنى الخاص بها.

٤- تسرى التزامات الاتفاقية فقط على الخدمات وخدمات المقاولات التى تطلبها الأجهزة المشمولة بالاتفاقية والتى تخصص وتحدد بالاسم.

٥- يحق للدول الموقعة على الاتفاقية أن تستثنى بعض أنواع مشتريات الأجهزة المشمولة بالاتفاقية.

على الرغم من ذلك كله فإن الدخول فى اتفاقية المشتريات الحكومية سوف يكون له أثره الملموس فى القيود النظامية التى يتضمنها نظام تأمين مشتريات الحكومة ولائحته التنفيذية وأنظمة التعاقد الأخرى المتعلقة بتفضيل المنتجات أو الأشخاص الوطنيين الطبيعيين والاعتباريين، وهذا واضح من خلال العرض الموجز التالى:

أ - إن الاتفاقية وفقاً للفقرتين (١) (٢) من المادة الثالثة[٧٩] تشترط عدم التمييز بين الأشخاص الأجانب، اعتباريين أو طبيعيين، وبين الأشخاص الوطنيين، وكذلك تشترط ضرورة معاملة السلع الأجنبية المعاملة نفسها للسلع الوطنية. وهذا الاشتراط فى حقيقته لا يتوافق مع الأسس والمنطلقات التى يقوم عليها نظام تأمين المشتريات الحكومية فى المملكة، فنظام تأمين مشتريات الحكومة لا يمنح المعاملة الوطنية للشركات الأجنبية أو الشركات العاملة فى المملكة التى يشترك فى ملكيتها أجانب المعاملة نفسها للشركات الوطنية[٨٠]، إذ وفقًا للفقرة (د) من المادة الأولى من النظام تنص على: "للأفراد والمؤسسات السعودية المرخص لهم بالعمل طبقًا للأنظمة والقواعد المتبعة أولوية فى التعامل مع الحكومة، ومن بعدهم تكون الأولوية للمؤسسات المكونة من سعوديين وغير سعوديين متى بلغ نصيب الأولين (٥٠٪) فأكثر من رأسمال المؤسسة". كما أن المادة الثالثة من النظام أوجبت أن يكون تقديم العروض لبعض الأعمال والخدمات مقصوراً فقط على الوكلاء والمقاولين السعوديين. يضاف إلى ذلك أن

قـرار مـجلس الوزراء رقـم (١٢٤) وتاريخ ١٤٠٣/٥/٢٩هـ يوجب على المقـاولين الأجانب أن يمنحوا ما لا يقل عن (٣٠٪)، من قيمة الأعمال التى ترسو عليهم لأفراد وشركات ومؤسسات سعودية. كما أن الفقرة (هـ) من المادة الأولى من النظام تجعل المنتجات ذات المنشأ السعودى لها الأفضلية على المنتجات الأخرى المشابهة إذا كانت تفى بالغرض المطلوب. والمادة الأولى من اللائحة التنفيذية للنظام تلزم الجهات الحكومية عند إعدادها لمواصفات مشاريعها المراد تنفيذها إعطاء الأولوية لمنتجات الصناعات الوطنية إذا ما كانت تفى بالغرض المطلوب.

ب – توجب اتفاقية المشتريات الحكومية على جميع الدول الموقعة ألا تفرض عند تنفيذ المشروعات الحكومية متطلبات فرعية كتلك التى تهدف إلى تشجيع التنمية الوطنية أو تحسين وضع ميزان المدفوعات من خلال فرض متطلبات المكونات الوطنية، أو ترخيص التقنية، أو متطلبات استثمارية معينة، ومما لا شك فيه أن هذا الاشتراط لا يتوافق مع نظام تأمين مشتريات الحكومة. فنظام تأمين مشتريات الحكومة – كما تم توضيحه – يتضمن العديد من الأمثلة التى تندرج ضمن الحضر الوارد فى هذه الاتفاقية، ومنها ما يلى:

١- ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٤) وتاريخ ١٤٠٣/٥/٢٩هـ من الموافقة على ما يلى: أولاً: يلتزم جميع المقاولين غير السعوديين بأن يعهدوا إلى مقاولين سعوديين بالكامل بما لا يقل عن ثلاثين فى المائة من الأعمال التى تتضمنها عقودهم. ثانيًا: يلتزم جميع المقاولين بشراء الأدوات والمعدات التى يشترونها لغرض تنفيذ عقودهم من الوكلاء السعوديين لهذه المعدات والآلات فى المملكة، ولا يجوز لهم الاستيراد مباشرة من الخارج إلا فى حالة استيراد المعدات المستعملة الخاصة بها. ثالثًا: سيلتزم المقاولون بالحصول على الخدمات التالية من مؤسسات سعودية محلية: (١) خدمات نقل البضائع والأفراد داخل المملكة إذا لم يقم المقاول بأدائها من قبله مباشرة وبمعدات مملوكة له وأفراد يعملون مباشرة معه. (٢) خدمات التأمين المحلية. (٣) الخدمات البنكية. (٤) خدمات تأجير وشراء الأراضى والمبانى. (٥) خدمات الإعاشة وتوريد المواد الغذائية. رابعًا: يجب على الأجهزة الحكومية ذات

العلاقة أن تضمن القواعد المنصوص عليها فى الفقرات (أولاً وثانيًا وثالثًا) من هذا القرار فى العقود التى تبرمها مع المقاولين الأجانب، وأن تتعاون على تنفيذها بمختلف الوسائل، سواء عند إجراء التعاقد، أو خلال تنفيذ العقود".

ثم صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٤٥) فى ١٤٠٦/٧/٧ هـ مقررًا ما يلى: "استثناء من حكم البند (أولاً) من قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٤) وتاريخ ١٤٠٣/٥/٢٩ هـ يتم بالاتفاق بين الجهة الإدارية المختصة ووزارة المالية والاقتصاد الوطنى إعفاء المقاول الأجنبى من أن يعهد إلى مقاول سعودى بما لا يقل عن (٣٠ ٪) من الأعمال المتعاقد عليها إذا ثبت عدم وجود أعمال يمكن تنفيذها بواسطة مقاول سعودى. ويكون الإعفاء جزئيًا إذا توافرت أعمال بنسبة أقل من (٣٠٪) يمكن تنفيذها بواسطة مقاول سعودى، ويشترط لتطبيق هذا الاستثناء أن تقوم الجهة الإدارية عند إعداد المشروع وقبل طرحه للتعاقد بتحديد الإعفاء الكلى أو نسبة الإعفاء الجزئى، وذلك بواسطة جهازها الفنى بالاشتراك مع الاستشارى الذى صمم المشروع ووضع مواصفاته".

٢- ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (١١٢) وتاريخ ١٤٠٧/٦/٤ هـ من إلزام الوزارات والمصالح الحكومية والأشخاص المعنوية العامة بأن تقصر مشترياتها، سواء مباشرة أو عن طريق متعهدى الإعاشة، على الإنتاج المحلى من لحوم الدواجن والبيض الطازج.

٣- ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (٣) فى ١٤١٠/١/١٣ هـ من إلزام للمصالح والمؤسسات الحكومية والشركات المتعاقدة معها بشراء احتياجاتها من الشحوم من الإنتاج الوطنى وتضمين ذلك فى عقود توريد المحروقات طبقًا لقرارات دعم وتشجيع الصناعة الوطنية.

٤- ما تضمنه الأمر السامى رقم (٣/هـ/٢٦٠١) وتاريخ ١٤٠٢/٢/١٠هـ والمؤكد بالأمر السامى رقم (٣/ب/١٠٠٧١) وتاريخ ١٤٠٥/٨/٢٥هـ من قصر مقاولات الطرق والجسور العادية والمبانى الصغيرة والمتوسطة على المقاولين السعوديين فقط دون غيرهم.

٥- ما تضمنه الأمر السامى رقم (٣/و/٢٣٤٠١) وتاريخ ١٤٠١/١٠/١٨هـ فى

الفقرة (د) منه من قصر المقاولات غير الإنشائية مثل أعمال الإعاشة والصيانة والتشغيل والنظافة والنقل وتوريد المواد الخام وما شابه ذلك من الأعمال – على المقاولين السعوديين.

٦- ما تضمنه الأمر السامى رقم (٧/٦٧١/م) وتاريخ ١٤٠٤/٣/٧هـ من قصر الأعمال الخاصة بالطباعة على المطابع المحلية، ويشمل ذلك ما يتم طباعته من قبل الأجهزة الحكومية مباشرة أو ما تعهد به إلى شركات أو مؤسسات لإعدادها بحيث يجب على هذه الشركات والمؤسسات التعامل مع المطابع المحلية.

٧- ما تضمنه تعميم وزارة المالية رقم (٢٣٤/١٢) وتاريخ ١٤٠٨/١٢/١٧هـ من قصر التعاقد فى أعمال التأمين المجازة التى تحتاجها الأجهزة الحكومية على الشركة الوطنية للتأمين التعاونى.

من خلال هذا العرض الموجز يمكن القول معه بأن مصادقة المملكة على اتفاقية المشتريات الحكومية سوف يترتب عليه ضرورة تعديل كثير من الأسس والقواعد التى تنظم تنفيذ العقود الإدارية بما يتوافق مع أحكام وضوابط هذه الاتفاقية.

الخاتمة: نتائج وتوصيات البحث:

فى خاتمة هذا البحث يمكن التأكيد على النتائج والتوصيات التالية:

١- إن مبدأ حرية التنافس بين الأشخاص، طبيعيين كانوا أم اعتباريين، للدخول فى التعاقدات والمشاريع التى تطرحها أجهزة الدولة المختلفة والمساواة بينهم هو من أهم المبادئ المستقرة تشريعًا وفقهًا وقضاءً فى مجال إبرام العقود الإدارية، وأنه يجد أساسه القانونى فى أحد أهم المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة، ألا وهو مبدأ "المساواة أمام المرافق العامة".

٢- إن مبدأ حرية التنافس فى التقدم للمشاريع الحكومية والمساواة بين المتقدمين ليس مطلقًا لا قيود عليه، وإنما هو مبدأ مقيد بضوابط، ونسبى لأنه يُتطلب لإعماله ضرورة توافر ما يلزم من شروط ومتطلبات قانونية فى الأشخاص، بالإضافة إلى تشابه ظروفهم الموضوعية وأوضاعهم القانونية.

٣- إن مبدأ حرية التنافس ترد عليه استثناءات عدة، الأولى مردها سلطة الإدارة فى اللجوء إلى طرق التعاقد الاستثنائية (المناقصة والمزايدة المحدودة والتأمين المباشر)، والثانية مردها إمكانية حرمان بعض الأشخاص من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية، والثالثة مردها ما تتمتع به الإدارة من سلطة فى استبعاد العطاءات التى لا تتوافر لها أو لمقدمها الشروط المقررة.

٤- لقد أحسن المنظم السعودى صنعًا عندما سعى إلى تفعيل مبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية حتى فى الحالات التى تلجأ فيها الإدارة لتنفيذ مشاريعها باستخدام إحدى الطرق الاستثنائية للتعاقد كالمناقصة المحدودة والتأمين المباشر، وذلك من خلال إقراره لبعض القواعد التى تحد من احتمالية تعسف الإدارة فى سلطتها الواسعة فى هذه الطرق الاستثنائية.

٥- تداركاً لعدم التوافق بين مبدأ حرية التنافس الذى جعله نظام تأمين مشتريات الحكومة مبدأ أساسيًا، وبين جعل المناقصة المحدودة هى الأساس العام لطرح المشاريع للتعاقد، فقد صدرت مجموعة من الأوامر السامية المؤكدة على الأجهزة الإدارية بأن تجعل المناقصة العامة هى الأساس فى التعاقد، وأن لا تقصر هذه الجهات فى مناقصاتها وتعاملاتها على عدد من المقاولين والموردين.

٦- من أهم القيود التى قد تحد من مبدأ التنافس للتعاقد لتنفيذ العقود الإدارية سلطة الإدارة فى الحرمان والاستبعاد. والاستبعاد هو إجراء موضوعى يلحق عطاء معيناً وليس شخصاً من الأشخاص، أما الحرمان فإنه إجراء شخصى ينصب على شخص معين بالذات، طبيعى أو معنوى، يترتب عليه عدم السماح له فى الدخول فى تنفيذ ما ترغب الإدارة فى تنفيذه من أعمال ومشاريع.

٧- إن النظام السعودى يعرف ثلاثة أنواع للحرمان من التعاقد لتنفيذ العقود الإدارية هى الحرمان التشريعى والحرمان القضائى والحرمان الإدارى. وتظهر أهميته التفرقة بين الحرمان التشريعى والقضائى والإدارى من ناحية أن الحرمان التشريعى والقضائى لا يخضعان لرقابة ديوان المظالم باعتباره

جهة قضاء إدارى مستقل، ذلك أن الديوان وفقًا للمادة التاسعة من نظامه يحظر عليه النظر فى الطلبات المتعلقة بأعمال السيادة والاعتراضات المقدمة من الأفراد على ما تصدره المحاكم أو الهيئات القضائية من أحكام أو قرارات داخلة فى ولايتها. أما بالنسبة للحرمان الإدارى فإنه يخضع لرقابة ديوان المظالم باعتباره قرارًا إداريًا. ومن ناحية ثانية فإن سلطة الإدارة صاحبة المشروع مقيدة فى حالة الحرمان التشريعى والقضائى، فلا تملك أن تقبل عطاء شخص محروم حرمانًا تشريعاً أو قضائيًا.

٨- إن الحرمان الجزائى من التقدم لتنفيذ العقود الإدارية الذى يصدر كجزاء يوقع عن أخطاء سابقة ارتكبها المقاول أو المتعهد، أى بسبب التنفيذ المعيب لعقد سابق، هو فى المملكة من اختصاص لجنة النظر فى بلاغات الغش والتلاعب وقرارات سحب العمل المنشأة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٢٦هـ، الأمر الذى يعنى عدم جواز أن تقوم الجهة الإدارية بحرمان شخص ما من التقدم لتنفيذ مشروع ترغب فى تنفيذه أو من التقدم لتنفيذ جميع المشاريع الخاصة بها تأسيسًا على أن هذا المقاول غير جدير نتيجة للتحرى عن إمكانياته وقدراته أو لأسباب تتصل بالمصلحة العامة للمرفق.

٩- إن النظام السعودى يعرف نوعين من الاستبعاد هما الاستبعاد الوجوبى وهو إجراء تنعدم معه السلطة التقديرية للجهة الإدارية المعنية بالمشروع أو العمل المراد تنفيذه، الأمر الذى يتوجب عليها معه استبعاد العطاء من التقدم لتنفيذ المشروع متى ما توافرت حالة من حالات الاستبعاد الوجوبى. والاستبعاد التقديرى الوقائى، وهو يُتخذ لأسباب تتصل بمصلحة المرفق وحسن تنفيذ العقد وجدارة عطاء المتقدم.

١٠- لقد أحسن المنظم السعودى عندما أوجد وسائل وآليات لضمان حماية مبدأ حرية التنافس للتعاقد لتنفيذ العقود الإدارية، والتى تتمثل فى رقابة الجهة بالرقابة الإدارية عن طريق الرقابة الذاتية أو الرئاسية، ورقابة الممثل المالى فى الجهاز الحكومى، ورقابة هيئة الرقابة والتحقيق، ورقابة ديوان المراقبة العامة، ورقابة وزارة المالية، ورقابة ديوان المظالم كجهة قضاء إدارى مستقل.

١١- يلعب ديوان المظالم دورًا ملموسًا في ضمان حماية مبدأ حرية التنافس للتعاقد لتنفيذ العقود الإدارية نظرًا لأنه يتمتع بثلاث أنواع من السلطات على ما تتخذه الجهات الحكومية من قرارات قد تقيد أو تحد من مبدأ حرية التنافس، وتتمثل هذه السلطات بسلطة الديوان في إلغاء القرارات الإدارية المتعلقة بالحد والتقييد من مبدأ حرية التنافس للتقدم لتنفيذ العقود الإدارية، وسلطة الديوان في وقف تنفيذ قرارات الحرمان والاستبعاد، وأخيرًا سلطة الديوان في تعويض ذوى الشأن عن الأضرار الناشئة عن قرارات الحرمان والاستبعاد الخاطئة.

١٢- إن الدخول في اتفاقية المشتريات الحكومية سوف يكون له أثره الملموس في القيود النظامية التي يتضمنها نظام تأمين مشتريات الحكومة ولائحته التنفيذية وأنظمة التعاقد الأخرى المتعلقة بتفضيل المنتجات أو الأشخاص الوطنيين الطبيعيين والاعتباريين، الأمر الذي يتوجب معه أخذ ذلك بعين الاعتبار عند تعديل نظام تأمين مشتريات الحكومة ولائحته التنفيذية وأنظمة التعاقد الأخرى.

١٣- حيث إن المادة (٤١) من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم تنص على أنه " إذا رأت إحدى دوائر التدقيق في شأن قضية تنظرها العدول عن اجتهاد سبق أن أخذت به أو أخذت به دائرة أخرى أو سبق أن أقرته هيئة التدقيق - رفعت الموضوع إلى رئيس الديوان ليحيله إلى هيئة التدقيق مجتمعة برئاسة رئيس الديوان مع ثلاثة من رؤساء الدوائر يختارهم رئيس الديوان وتصدر الدائرة قرارها بأغلبية ثلثي الأعضاء". مما يعني أن ما يصدر عن الديوان بمراعاة هذه الآلية يعتبر جزءًا مهمًا من مصادر المشروعية التي يتوجب على الكافة العلم بها، لذا فإنه من الأهمية بمكان تتبع الأحكام المتعلقة بإبرام العقود الإدارية وإصدارها في كتيب يحمل عنوان "المبادئ الشرعية والنظامية التي أقرتها دوائر ديوان المظالم في مجال العقود الإدارية" لما لمثل هذا العمل من إرساء لقواعد المشروعية.

التهميش:

١- من المتفق عليه فقهًا وقضاءً وتشريعًا فى النظام السعودى أن العقود التى تبرمها الجهات الإدارية ليست كلها " عقودًا إدارية " تخضع لقواعد قانونية متميزة تحفظ مصالح السلطة العامة، وهى قواعد القانون الإدارى، إذ قد تتعامل الإدارة مع الأفراد أو الشركات بمقتضى عقود مدنية أو تجارية، لاتفاقها فى بعض الأحوال مع مصلحة الإدارة ونوعية النشاط الذى تمارسه، وذلك كما هو الحال فيما تبرمه الإدارة من عقود بيع أو إيجار لأموالها الخاصة، أو فيما تبرمه المرافق الاقتصادية العامة (الصناعية والتجارية) من عقود مع المنتفعين عن خدماتها أو سلعها، وتخضع هذه العقود فى غالب الأحيان لنفس النظام القانونى للعقود التى يبرمها الأفراد، ويطلق عليها " عقود القانون الخاص المبرمة من قبل الإدارة " أو باختصار " العقود الخاصة للإدارة ". إن هذا المبدأ أكدته المذكرة التوضيحية لنظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٠٢/٧/١٧هـ، إذ نصت المذكرة عن توضيحها لنص الفقرة (د) من المادة (١/٨) النص على اختصاص الديوان فى الفصل فى "الدعاوى المقدمة من ذوى الشأن فى المنازعات المتعلقة بالعقود التى تكون الحكومة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة طرفًا فيها" - على "... كما ينبه إلى أن المراد بالعقد هو العقد مطلقًا، سواء كان عقدًا إداريًا بالمعنى القانونى أم عقدًا خاصًا بما فى ذلك عقود العمل... " لمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع انظر كلاً من: د. على شفيق على الصالح. (معيار تمييز العقد الإدارى: دراسة مقارنة). بحث منشور فى دورية الإدارة العامة. العدد الواحد والسبعون. محمد فهد المدرع، معيار تمييز العقد الإدارى: دراسة على ضوء أحكام ديوان المظالم، بحث مقدم لنيل شهادة دبلوم دراسات الأنظمة من معهد الإدارة العامة للعام ١٤١٥هـ.

٢- مزيد من التفصيل حول القواعد المنظمة لإبرام العقود الحكومية وإجراءاتها فى المملكة العربية السعودية، انظر عبدالله بن حمد الوهيبى، القواعد المنظمة للعقود الإدارية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية، (٢٠٠٢م)، الرياض: مطابع الحميضى، الطبعة الأولى.

٣- صدر نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالمرسوم الملكى رقم (م/١٤) وتاريخ ١٣٩٧/٤/٧هـ، وصدرت لائحته التنفيذية بموجب قرار وزير المالية رقم (٢١٣١) وتاريخ ١٣٩٧/٥/٥هـ.

٤- تأخذ المملكة العربية السعودية بنظام القضاء المزدوج؛ إذ تختص المحاكم بالفصل فى جميع الجرائم والمنازعات التى تنشأ بين الأفراد، ويختص ديوان المظالم بالفصل بالمنازعات التى

تكون الإدارة طرفًا فيها. فالمادة (١/٨) من نظام ديوان المظالم تنص على أن الديوان يختص بالفصل فيما يلى: (أ) الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة فى نظم الخدمة المدنية والتقاعد لموظفى ومستخدمى الحكومة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة المستقلة أو ورثتهم والمستحقين عنهم. (ب) الدعاوى المقدمة من ذوى الشأن بالطعن فى القرارات الإدارية متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص أو وجود عيب فى الشكل أو مخالفة النظم واللوائح أو الخطأ فى تطبيقها أو تأويلها أو إساءة استعمال السلطة. ويعتبر فى حكم القرار الإدارى رفض السلطة الإدارية أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقًا للأنظمة واللوائح. (ج) دعاوى التعويض الموجهة من ذوى الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوى الشخصية العامة المستقلة بسبب أعمالها. (د) الدعاوى المقدمة من ذوى الشأن فى المنازعات المتعلقة بالعقود التى تكون الحكومة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة طرفًا فيها. (هـ) الدعاوى التأديبية التى ترفع من هيئة الرقابة والتحقيق. لمزيد من التفصيل حول اختصاصات ديوان المظالم انظر د. على شفيق على الصالح، الرقابة القضائية على أعمال الإدارة فى المملكة العربية السعودية: (دراسة تحليلية مقارنة)، (٢٠٠١)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥- راجع، محكمة القضاء الإدارى، السنة الحادية عشرة: القضيتان رقم (٢٩٤٦) لسنة ٧ ق، ورقم (٧٣٠٢) لسنة ٨ ق بتاريخ ١٩٥٧/٤/٢١م. نقلا عن د. محمد فؤاد عبدالباسط، أعمال السلطة الإدارية (القرار الإدارى – العقد الإدارى) (١٩٨٩م)، الإسكندرية: مكتبة الهداية. ص ٣١٥ .

٦- حكم ديوان المظالم رقم (٥٠/ت/١ لعام ١٤١٣هـ). (حكم غير منشور).

٧- انظر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٤٧) وتاريخ ١٤٠٣/١/٧هـ.

٨- انظر الأمر السامى رقم (٧/د/٤٤٠١) وتاريخ ١٣٩٩/٢/٢٥هـ، والأمر السامى رقم (٣و/٢٦٠١) وتاريخ ١٤٠١/٢/١٠هـ، والأمر السامى رقم (٨/١٧٤) وتاريخ ١٤٠١/١/٢٨هـ.

٩- يجب التنويه إلى أنه صدر الأمر السامى رقم (٣/١٦٧/م) وتاريخ ١٤٠٤/١/٢٧هـ متضمنًا استثناء التعاقد لتنفيذ المشاريع الاستشارية من حكم الأمر السامى رقم (٩٧٥١) وتاريخ ١٤٠٣/٤/٢٦هـ المشار إليه أعلاه، وأن تطرح وفقًا للمادة (٣/ط) من نظام تأمين مشتريات الحكومة، وهى تنص على تأمين "الأعمال الاستشارية والدراسات ووضع المواصفات والإشراف على تنفيذها بالطريق المباشر فى حدود مليون ريال، فإن زادت القيمة على ذلك فتتم عن طريق دعوة ثلاثة مكاتب استشارية على الأقل ليقدم كل منها عرضًا فى خلال

فترة تحددها الجهة الإدارية يختار الوزير المختص أفضلها، ويجب أن يكون الاتفاق على أعمال الدراسات والتصميم بمبالغ مقطوعة، أما أعمال الإشراف على التنفيذ فيجوز أن تكون بمبالغ مقطوعة ودورية أو بنسبة مئوية من قيمة العمل".

١٠- تنص الفقرة (أ) من المادة الأولى من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه يجب "على الجهة الإدارية قبل طرح توريد الأصناف ومقاولات الأعمال أو غير ذلك مما ترغب فى تأمينه - أن تضع مواصفات تفصيلية وافية له، على أن تراعى تجنب الإشارة إلى النوع أو الوصف أو الرقم الوارد فى قوائم المنتجين (كتالوجات) أو ذكر علامات (ماركات) معينة أو وضع مواصفات مما تنطبق على ماركات معينة".

١١- د. أحمد عثمان عياد، مظاهر السلطة العامة فى العقود الإدارية (١٩٧٣)، القاهرة: دار النهضة العربية. ص ١٤٩.

١٢- مما يجب التنويه إليه هو أنه يجوز تكليف موظفى الحكومة بأعمال غير تجارية إذا كان قد صرح لهم بمزاولتها، كما يجوز شراء كتب من تأليفهم سواء منهم مباشرة أو من المكتبات المودعة بها أو تكليفهم بالقيام بأعمال فنية كالرسم والتصوير والموسيقى وشراء حق الملكية الأدبية أو مصنفاتهم. وقد بينت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية الصادر بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ١٣٩٧/٧/٢٧هـ الأنشطة التى تعد اشتغالاً بالتجارة والأخرى التى لا تعد اشتغالاً بالتجارة. فالمادة (١/١٣) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية تنص على أنه "يحظر على أى موظف أن يزاول نشاطًا يؤدى إلى اكتساب صفة التاجر كأن يباشر الشراء من أجل البيع على سبيل الاحتراف أو أن يكون مقاولاً متعهدًا للتوريد أو دلالاً أو صرافًا أو وكيلاً بالعمالة. ويعد اشتغالاً بالتجارة وفق أحكام النظام على سبيل المثال: (أ) قيام الموظف بتسجيل محل تجارى باسم القاصر الذى تشمله ولايته أو وصايته. (ب) الاستمرار فى شراء المنقول أو العقار بقصد بيعه أو بعد تغييره. (ج) كل عمل يتعلق بالوكالة أو بالعمولة أو البيع بالمزايدة. (د) كل عمل يتعلق بالمصارفة والدلالة (السمسرة). (هـ) العقود والتعهدات التى يكون فيها الموظف مقاولاً أو موردًا. أما المادة (٢/١٣) من ذات اللوائح فقد نصت على أنه "لا يعد اشتغالاً بالتجارة وفق أحكام النظام ما يلى: (أ) بيع أو تأجير مالك العقار عقاره أو شراء العقار لا لغرض البيع، وبيع مالك المزرعة أو المزارع فيها غلتها. (ب) تملك الحصص والأسهم فى الشركات المساهمة والشركات ذوات المسؤولية المحدودة وشركات التوصية. (ج) القيام بأعمال القوامة والوصاية والوكالة ولو بأجر إذا كان المشمول بالقوامة أو

الوصاية أو الموكل ممن تربطه به صلة نسب أو قرابة حتى الدرجة الرابعة، ويشترط أن يكون قيامه بذلك وفق الإجراءات الشرعية. (د) بيع أو استغلال الموظف إنتاجه الفنى والفكرى. (هـ) تحرير الشيكات والسندات والكمبيالات. (و) ممارسة شاغلى الوظائف الفنية المساعدة والوظائف الحرفية لحرفهم خارج وقت الدوام الرسمى". وأما المادة (٢/١٣) من ذات اللوائح فقد نصت على أنه "يحظر على الموظف القيام بالأعمال المنصوص عليها فى المادة (٢/١٣) إذا كانت الوزارة أو الدائرة التابع لها طرفًا فيها".

١٣- انظر فى هذا الخصوص حكم ديوان المظالم رقم (٣٧٥/ت/٢ لعام ١٤٢٢هـ) الذى تضمن: "تغريم مؤسسة.......... للمقاولات مبلغًا قدره ثلاثة ملايين ريال، وحرمانها من الدخول مع الوزارات والمصالح الحكومية أو الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة فى عقود لتأمين مشترياتها وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها". (حكم غير منشور).

١٤- صدر قرار وزير المالية رقم (٣٦٢٣/١٧) وتاريخ ١٤٠٠/٨/٢هـ متضمنًا تشكيل لجنة النظر فى بلاغات الغش والتحايل وقرارات سحب العمل على النحو التالى: الدكتور محمد بن حسن الجبر عضو هيئة التدريس فى القانون من كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود رئيسًا، ومستشار قانونى من شعبة الخبراء بمجلس الوزراء عضوًا ونائبًا للرئيس، وعضوية مستشار قانونى من وزارة المالية، ومستشار قانونى من ديوان المراقبة العامة، ومستشار قانونى من هيئة الرقابة والتحقيق. إلا أن تشكيل اللجنة تعدل بموجب عدد من قرارات صدرت عن وزير المالية هى قرار وزير المالية رقم (٢٨٨٣/٣) وتاريخ ١٤٠٢/٥/٢٧هـ، وقرار وزير المالية رقم (٣٥٥/٢) وتاريخ ١٤٠٩/٢/٢٩هـ، وقرار وزير المالية رقم (٢٧٧١/٢) وتاريخ ١٤١٢/١٠/٢٩هـ، وقرار وزير المالية رقم (٢١٤٥/٢) وتاريخ ١٤١٧/٧/٢٠هـ. واللجنة حاليًا مشكلة على النحو التالى: مدير عام الإدارة العامة للشؤون القانونية رئيسًا، ومستشار قانونى من شعبة الخبراء بمجلس الوزراء عضوًا ونائبًا للرئيس، وعضوية مستشار قانونى من وزارة المالية، ومستشار قانونى من ديوان المراقبة العامة ومستشار قانونى من هيئة الرقابة والتحقيق، وعضوية عضو من هيئة التدريب فى مجال القانون من معهد الإدارة العامة.

١٥- تضمن قرار مجلس الوزراء رقم (٥٠) وتاريخ ١٤١٥/٤/٢١هـ فى الفقرة (٧) منه النص على تشكيل لجنة فى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (حاليًا وزارة العمل) رئاسة وكيل وزارة العمل لشؤون العمل أو من يفوضه ومندوبين من وزارات الداخلية، والتجارة (حاليًا وزارة التجارة والصناعة)، وجعل القرار من بين اختصاصاتها اقتراح الجزاءات التى توقع

على من يخالف أحكام القرار والتى من بينها حرمان المنشآت من الدخول فى المناقصات الحكومية.

١٦- لقد أكدت المذكرة التوضيحية لنظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكى رقم م /٥١ وتاريخ ١٤٠٢/٧/١٧هـ ذلك ب، إذ ورد فيها "كما تضمن هذا الباب اختصاصات الديوان، ويلاحظ أن الاختصاصات التى نص عليها النظام جاءت من الشمول بحيث أصبح لديوان المظالم الاختصاص العام للفصل فى المنازعات التى تكون الإدارة طرفًا فيها، سواء كان مثارها قرارًا أم عقداً أو واقعة (الفقرة أ، ب، ج، د من المادة الثامنة)، ويجب التنبيه هنا إلى أن القرارات الإدارية التى تصدر فى قضايا يتم نظرها من قبل لجان مشكلة بموجب نص نظامى أو قرار من مجلس الوزراء أو أمر سام وينص قرار تنظيمها على أن قراراتها نهائية تبقى نهائية، إلا إذا عدلت بما يجعل النظر فى التظلم منها من اختصاص ديوان المظالم، كما ينبه إلى أن المراد بالعقد هو العقد مطلقًا، سواء كان عقدًا إداريًا بالمعنى القانونى أم عقدًا خاصًا، بما فى ذلك عقود العمل..."

١٧- حكم ديوان المظالم رقم (٢٤/ت/لعام ١٤٠٣هـ). (حكم غير منشور).

١٨- د. أحمد عثمان عياد، مرجع سابق، ص ١٥٨.

١٩- حكم ديوان المظالم رقم ٣٧٥/ت/٢ لعام ١٤٢٢هـ (حكم غير منشور).

٢٠- حكم ديوان المظالم رقم ١٠٩/ت/١ لعام ١٤١٤هـ (حكم غير منشور).

٢١- انظر د. سليمان الطماوى، الأسس العامة للعقود الإدارية: دراسة مقارنة، الطبعة الخامسة (١٩٩١م)، القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس، ص ٣٠٩ - ٣١١.

٢٢- تنص المادة (٧) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "لا تقبل العروض التى تقدم أو تصل إلى الجهة الإدارية بعد فتح أى مظروف من مظاريف المنافسة".

٢٣- تنص الفقرة (ز) من المادة (١) من نظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "لا يجوز قبول العروض والتعاقد بموجبها إلا طبقًا للشروط والمواصفات الموضوعة".

٢٤- انظر خطاب وزارة المالية رقم (١٢٣٦٦/١٧) وتاريخ ١٤٠٠/٢٠هـ الموجه إلى كلية قوى الأمن الداخلى (حاليًا كلية الملك فهد الأمنية) ردًا على خطابها رقم (١٣٤٤/ك/ق) وتاريخ ١٤٠٠/٦/١١هـ.

٢٥- انظر خطاب وزارة المالية رقم (١٢٣٦٦/١٧) وتاريخ ١٤٠٠/٢٠هـ الموجه إلى كلية قوى الأمن الداخلى (حاليًا كلية الملك فهد الأمنية) ردًا على خطابها رقم (١٣٤٤/ك/ق) وتاريخ ١٤٠٠/٦/١١هـ.

٢٦- تنص المادة (٢) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "يجوز أن تتضمن المواصفات والشروط المتعلقة بالتأمين نصًا يقضى بتجزئة العروض متى كانت هذه التجزئة تحقق مصلحة للجهة الإدارية ويجوز أن يكون التوريد طبقًا لعينة تحددها الجهة الإدارية أو يقدمها صاحب العرض".

٢٧- انظر خطاب وزارة المالية رقم (١٠٣٨٢/١٧) وتاريخ ١٣٩٩/٦/١٢هـ الموجه إلى سلاح الحدود ردًا على خطابهم رقم (٢٥٩٣/أ ت) وتاريخ ١٣٩٩/٥/٢٨هـ.

٢٨- انظر خطاب وزارة المالية رقم (٢٧/٣١٠٣) وتاريخ ١٣٩٧/٧/٢هـ الموجه إلى وزارة المعارف.

٢٩- لقد أكدت وزارة المالية عدم جواز قبول الضمان إذا كان خطاب الضمان عبارة عن صورة وليس الأصل فى خطابها رقم (١٧٣٧٨١٠) وتاريخ ١٤١٨/٩/١٩هـ.

٣٠- لا يقبل الضمان إذا قُدم بخلاف الأشكال المقبولة نظامًا، ومن ذلك إذا قُدم بشيك أو بشكل نقدى أو بطلب الخصم من مبالغ مستحقة لمقدمه لدى الجهة الحكومية صاحبة المناقصة. هذا ما أكدته وزارة المالية فى خطاباتها، ومن ذلك خطابها رقم (١٥٢٧٥/١٧) وتاريخ ١٣٩٩/٩/١١هـ، وخطابها رقم (٥٩٤٢/١٢) وتاريخ ١٤١٧/٥/٢٣هـ.

٣١- تنص الفقرة (د) من المادة (٢) من نظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "يقدم مع العرض ضمان ابتدائى يتراوح ما بين (١-٢٪) من قيمته وفقًا لما تحدده الشروط والمواصفات ولا يلزم تقديم هذا الضمان فى حالة الشراء المباشر أو العروض المفتوحة المشار إليها فيما بعد". وتنص المادة (٩) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة بعد تعديلها بقرار وزير المالية رقم (١٤٨٦/١٧) وتاريخ ١٣٩٨/٣/٢٥هـ، على أنه "يجب على مقدم العرض أن يرفق بعرضه أحد الضمانات الآتية: (١) خطاب ضمان مقدم من أحد البنوك المحلية، (٢) خطاب ضمان مقدم من بنك فى الخارج يقدم بواسطة بنك يعمل فى المملكة، (٣) تعهد صادر من إحدى شركات التأمين المتخصصة التى تعتمدها مؤسسة النقد العربى السعودى". وتنص المادة (١٠) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "يبقى العطاء ساريًا وغير جائز الرجوع فيه إلى التاريخ المحدد للبت فى العروض، وللجهة الإدارية أن تطلب من مقدم العرض تمديد مدة سريانه ويعتبر صاحب العرض قابلاً استمرار الارتباط بعرضه إذا لم يطلب بعد انتهاء تاريخ الضمان سحب عرضه واسترداد ضمانه".

٣٢- انظر خطاب وزارة المالية رقم (٦٧/١٧) وتاريخ ١٤٠٨/٤/٢هـ، وخطابها رقم (٤٨٧٢٨/١٧) وتاريخ ١٤٠٨/١٠/٢٧هـ، وخطابها رقم (٥٩٦٢/١٧) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢١هـ. مما يجدر

الإشارة إليه أن وزارة المالية قبل صدور لائحة الضمانات البنكية بقرار وزير المالية رقم (٦٧/١٧) وتاريخ ١٤٠٨/٤/٢هـ تفتى للجهات الإدارية بجواز قبول العرض المرفق به ضمان ابتدائى ناقص إذا كان العرض يحقق وفرًا للخزينة العامة وكان النقص فى الضمان طفيفاً مما يغلب معه الظن أنه كان نتيجة لخطأ مادى غير مقصود من صاحب العرض، ويطلب من صاحب العرض إكمال الضمان خلال ثلاثة أيام من اليوم التالى لفتح المظاريف. انظر تعميم وزارة المالية رقم (١٥٢٧٥/١٧) وتاريخ ١٣٩٩/٩/١١هـ.

٣٣- تنص الفقرة (ز) من المادة (٧) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "لا يلتفت إلى العرض الذى يكون مبنيًا على تخفيض نسبة مئوية أو قدر معين من أقل العروض".

٣٤- تنص الفقرة (ج) من المادة (٢) من نظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "يحدد فى الإخطار عن المنافسة زمان ومكان معينان لتقديم العروض وتقدم العروض فى مظاريف مختومة لا يجوز فتحها إلا فى الميعاد المحدد، وذلك ما لم يقض هذا النظام يجوز أن يقدم العرض مفتوحًا". لقد أكدت وزارة المالية ضرورة التقيد بهذه الأحكام الواردة فى الفقرة فى كثير من خطاباتها، ومن ذلك خطاب وزارة المالية رقم (٦١٨٣/١٧) وتاريخ ١٤٠٣/٣/١٩هـ، وخطابها رقم (١٦٢٨٣/١٧) وتاريخ ١٤٠٤/٤/٢٧هـ، وخطابها رقم (١٧٨٥٠/١٧) وتاريخ ١٤٠٤/١٠/١٠هـ، وخطابها رقم (٤٠٤/٥٥٣٣) وتاريخ ١٤٠٤/١١/٢هـ.

٣٥- انظر خطاب وزارة المالية رقم (٩٦٧٦/١٧) وتاريخ ١٣٩٩/٦/٢هـ الموجه إلى ديوان المراقبة العامة ردًا على خطابها رقم (٧٢٩٩) وتاريخ ١٣٩٩/٥/١٨هـ. وخطاب وزارة المالية رقم (٨٧٠٦/١٧) وتاريخ ١٤٠٧/١١/٢٢هـ الذى أكدت فيه إمكانية تصحيح الأخطاء الواردة فى جدول الأسعار بعد توقيع العقد وعند التنفيذ.

٣٦- تنص الفقرة (ج) من المادة (٧) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "يجب أن يوقع العرض من مقدمه . فإن كان مقدمًا من شركة أو هيئة تعين أن يكون موقعًا ممن يملك تمثيل الشركة أو الهيئة نظامًا".

٣٧- انظر خطاب وزارة المالية رقم (٥٤٩٧/١٧) وتاريخ ١٣٩٩/٣/٢٤هـ الموجه إلى وزارة الصحة ردًا على خطابها رقم (١٧/٢/١٨٩٩/٢١٥٥) وتاريخ ١٣٩٩/٣/١٦هـ.

٣٨- انظر خطاب وزارة المالية رقم (١٧٣٠٥/١٧) وتاريخ ١٣٩٩/١١/٣هـ الموجه إلى وزارة المواصلات (حاليًا وزارة النقل) ردًا على خطابها رقم (١١٩٢٠) وتاريخ ١٣٩٩/١٠/١٣هـ.

٣٩- انظر خطاب وزارة المالية رقم (١٧/٣٨٠٠) وتاريخ ١٤٠٠/٢/١٧هـ الموجه إلى وزارة الزراعة (حاليًا وزارة الزراعة والكهرباء) ردًا على خطابها رقم (٦٧٥٢/٧) وتاريخ ١٤٠٠/٢/٦هـ.

٤٠- تنص الفقرة (ج) من المادة (١) من نظام تأمين مشتريات الحكومة على أنه "تتعامل الحكومة فى سبيل تأمين مشترياتها وتنفيذ مشروعاتها وما تحتاجه من أعمال مع الأفراد والمؤسسات المرخص لهم بممارسة العمل الذى تقع فى نطاقه الأعمال أو المشتريات اللازمة طبقًا للأنظمة والقواعد المتبعة". وهنا يجب التفرقة بين الأفراد والمؤسسات والشركات الوطنية والمختلطة (سعودية - أجنبية) والأجنبية والموجودة فعلاً فى المملكة، ولها مراكز أو فروع قائمة بمزاولة الأعمال فى الداخل بناء على نظام الاستثمار الأجنبى، وبين الشركات الأجنبية التى تُدعى لتقديم عروضها أو تقدمها هى فى أى مناقصة. فبالنسبة للنوع الأول فإنه يتوجب أن يرفق مع العطاء شهادة السجل التجارى، وشهادة الزكاة والدخل، وشهادة التسجيل فى الغرفة التجارية، وشهادة التصنيف، وشهادة الترخيص من الهيئة العامة للاستثمار بالنسبة للمؤسسات والشركات المرخص لها بموجب نظام الاستثمار الأجنبى. أما بالنسبة للشركات الأجنبية فلا تطالب بإرفاق هذه الشهادات مع العطاء بل يُكتفى وفقاً لما تضمنه خطاب وزير التجارة رقم (٥٦٦) وتاريخ ١٣٩٨/٧/٦هـ شهادة من وزارة التجارة يُبين فيها الجهة المتعاقدة معها ومدة العقد وقيمة ومكان العمل، وينتهى مفعول هذه الشهادة بانتهاء العقد الموضح فيها وفقاً لما قرره تعميم وزير المالية رقم (٤٩٣/٩/١٦٦) وتاريخ ١٣٩٨/٧/٢٩هـ. كما أن الشركات الأجنبية تلتزم - وفقًا لتعميم وزارة المالية رقم (٦٣٣٠) وتاريخ ١٤٠١/١١/١٠هـ - شهادة من بنك معروف ومقبول لدى مؤسسة النقد تحدد مقدرة الشركة وسمعتها المالية، وبيان مصدق عليه من الغرفة التجارية والصناعية فى بلد الشركة يوضح الأعمال التى قامت بها الشركة، وشهادة الإنجاز التى حصلت عليها الشركة من الداخل والخارج، وصورة من ميزانية الشركة وحساب الأرباح والخسائر عن السنتين الأخيرتين مصدقاً عليها من مكتب محاسب قانونى معترف به.

٤١- خطاب وزارة المالية رقم (١٧/٩٠) وتاريخ ١٤٠٠/١/١٠هـ الموجه إلى وزارة الحج والأوقاف (حاليًا وزارة الحج) ردًا على خطابها رقم (٢/١٧٩٧٠) وتاريخ ١٣٩٩/١٢/٢٢هـ.

٤٢- حكم ديوان المظالم رقم (٩٠/ت/ ٣/ لعام ١٤٠٩هـ). (حكم غير منشور).

٤٣- تنص الفقرة (د) من المادة (٧) من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة على

أنه "لا يجوز الكشط أو المحو فى قائمة الأسعار، وكل تصحيح فى الأسعار أو غيرها من الشروط يجب إعادة كتابته رقمًا وكتابة وتوقيعه".

٤٤- لقد تضمن قرار وزير المالية والاقتصاد الوطنى رقم (٢٧٥٩٦/١) وتاريخ ١٤٢٣/٥/٢١هـ- الذى تضمن تعديل نص المادة الخامسة من اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة – آلية تنفيذ هذه المادة. فنص القرار على: "وحيث إن المادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها قد حددت الحالتين اللتين يجوز فيهما التفاوض بعد فتح المظاريف، وهما حالة ارتفاع العروض عن الأسعار السائدة بشكل ظاهر وحالة اقتران العطاء بتحفظ، إلا أنه يحدث إشكال عندما يتم التفاوض لأسباب أخرى منها العجز فى اعتماد المشروع عن قيمة أقل العروض المطابق للشروط والمواصفات، ويتمثل هذا الإشكال فى عدم تفعيل مقتضى الأحكام النظامية المشار إليها التى تتطلب التفاوض للنزول إلى السعر المعقول، فحيث لا يكون هناك ارتفاع فى السعر لا يكون هناك مجال للتفاوض، وعلى هذا الأساس فإن عدم تحديد مقدار التخفيض الذى يطلب من صاحب العرض الأقل سعرًا النزول إليه قد يؤدى إلى عدم سلامة إجراءات التفاوض، فمهما خفض صاحب العرض الأقل سعرًا عرضه فإن بإمكان صاحب العرض الذى يليه أن ينزل عنه ولو بمقدار قليل ليحظى بالمنافسة، ولتلافى حصول ذلك ينبغى أن تكون الآلية التى تتم بها مفاوضة صاحب العروض الأقل سعرًا أو العروض الأخرى المطابقة للشروط والمواصفات على النحو التالى:

١- أن يقتصر التفاوض مع المتنافسين عندما تزيد أسعارهم عن الأسعار السائدة أو عن المبلغ المعتمد.

٢- أن تتم مخاطبة صاحب العرض الأقل سعرًا المطابق للشروط والمواصفات، ويوضح له مواطن ارتفاع عرضه ويطلب منه تخفيض عرضه إلى المبلغ المقبول من الجهة الحكومية، فإذا امتنع أو لم يصل بسعره إلى الحد المطلوب فعلى لجنة فحص العروض أن تخاطب جميع المتنافسين بمن فيهم صاحب العرض الأقل سعرًا لتخفيض عروضهم دون تحديد نسبة معينة، ويكون ذلك بموجب خطابات رسمية ويطلب منهم تقديم التخفيض خلال مدة معينة داخل ظروف مختومة يتم فتحها فى وقت واحد من قبل لجنة فحص العروض ويعلن على إثرها العرض الفائز بالمنافسة.

٣- إذا لم يتم التوصل إلى السعر المطلوب فيتم إلغاء المنافسة ويعاد طرحها من جديد.

٤٥- خطاب وزارة المالية رقم (١١٦٦/١٧) وتاريخ ١٣٩٨/٧/٥هـ الموجه إلى سلاح الحدود رداً

على خطابها رقم (١٧٤٩/٣/س ح) وتاريخ ١٣٩٨/٦/٧هـ.

٤٦- خطاب وزارة المالية رقم (٧٢٥٦/١٧) وتاريخ ١٤٠٤/٣/٢١هـ الموجه إلى ديوان المراقبة العامة رداً على خطابه رقم (٣٩٦٧/٦) وتاريخ ١٤٠٤/٢/٢٤هـ.

٤٧- خطاب وزارة المالية رقم (٦٨٦٧/٤٠١) وتاريخ ١٤٠١/١٢/٢٢هـ الموجه إلى وزارة المعارف (حاليًا وزارة التربية والتعليم) رداً على خطابها رقم (٢/١٩٨٠/٢/١/٣٩) وتاريخ ١٤٠١/١٠/٩هـ.

٤٨- حكم ديوان المظالم رقم (٩٠/ت/ ٣/ لعام ١٤٠٩هـ). (حكم غير منشور).

٤٩- حكم ديوان المظالم رقم (٦٤/ت/١/لعام ١٤٠٩هـ). (حكم غير منشور).

٥٠- انظر د. سليمان الطماوي، الأسس العامة للعقود الإدارية، مرجع سابق، ص ٣٠٧.

٥١- حكم ديوان المظالم رقم (٨٦/١/لعام ١٤٠٠هـ) في القضية رقم (٣٩٩/١/ق/ لعام ١٣٩٩هـ).

٥٢- حكم ديوان المظالم رقم (٨٦/٧/ لعام ١٤٠١هـ) في القضية رقم (١١/٢/ق/ لعام ١٤٠١هـ).

٥٣- حكم ديوان المظالم رقم (٣٥/ت/لعام ١٤٠٢هـ). (حكم غير منشور).

٥٤- تنص المادة الثالثة من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم على أنه "فيما لم يرد به نص خاص يجب في الدعوى المنصوص عليها في الفقرة (ب) من المادة الثامنة من نظام ديوان المظالم أن يسبق رفعه إلى الديوان بالتظلم إلى الجهة الإدارية المختصة خلال ستين يومًا من تاريخ العلم بهذا القرار، ويتحقق العلم به بإبلاغ ذوي الشأن به أو بنشره في الجريدة الرسمية إذا تعذر الإبلاغ، وبالنسبة إلى القرارات الصادرة قبل نفاذ هذه اللائحة تبدأ المدة المحددة للتظلم فيها من تاريخ نفاذها. وعلى الجهة الإدارية أن تبت في التظلم خلال تسعين يومًا من تاريخ تقديمه، وإذا صدر القرار بالرفض وجب أن يكون مسببًا، ويعتبر مضي تسعين يومًا على تاريخ تقديم التظلم دون البت فيه بمثابة صدور قرار برفضه. وترفع الدعوى إن لم تكن متعلقة بشؤون الخدمة المدنية إلى الديوان خلال ستين يومًا من تاريخ العلم بالقرار الصادر بالرفض أو مضي التسعين يومًا المذكورة دون البت فيه. أما إذا كانت الدعوى متعلقة بشؤون الخدمة المدنية فيتعين قبل رفعها إلى الديوان التظلم إلى وزارة الخدمة المدنية خلال ستين يومًا من تاريخ العلم بالقرار الصادر برفض التظلم أو انقضاء مدة التسعين يومًا المحددة للجهة الإدارية دون البت فيه. وعلى

وزارة الخدمة المدنية أن يبت فى التظلم خلال ستين يومًا من تاريخ تقديمه. وإذا صدر قرار وزارة الخدمة المدنية برفض التظلم أو مضت المدة المحددة له دون البت فيه جاز رفع الدعوى إلى ديوان المظالم خلال تسعين يومًا من تاريخ العلم بالقرار الصادر بالرفض أو انقضاء الستين يومًا المذكورة دون البت فى التظلم. ويجب أن يكون قرار وزارة الخدمة المدنية برفض التظلم مسببًا. وإذا صدر قرار وزارة الخدمة المدنية لصالح المتظلم ولم تقم الجهة الإدارية بتنفيذه خلال ثلاثين يومًا من تاريخ إبلاغه جاز رفع الدعوى إلى ديوان المظالم خلال الستين يومًا التالية لهذه المدة".

٥٥- فى تفصيل مسألة عدم قبول الدعوى شكلاً أمام ديوان المظالم فى حالة عدم التقيد بإجراءات ومدد التظلم من القرارات الإدارية انظر كلاً من د. فهد بن محمد بن عبدالعزيز الدغيثر. رقابة القضاء على قرارات الإدارة: ولاية الإلغاء أمام ديوان المظالم، (١٩٩٢). القاهرة: دار النهضة العربية. ود. على شفيق. الرقابة القضائية على أعمال الإدارة فى المملكة العربية السعودية: (دراسة تحليلية مقارنة)، (٢٠٠١)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ١٢٣- ١٢٧ .

٥٦- لمزيد من التفصيل حول موضوع رقابة الممثل المالى وغيره من صور الرقابة المالية كرقابة وزارة المالية ورقابة ديوان المراقبة العامة انظر، محمد بن عبدالله الشريف، الرقابة المالية فى المملكة العربية السعودية: دراسة تاريخية وتحليلية مقارنة، الطبعة الثانية (١٤٢٢هـ)، الرياض: دار طويق للنشر والتوزيع.

٥٧- صدر نظام الممثلين الماليين بالمرسوم الملكى رقم (م/٨٥) وتاريخ ١٣٨٠/٩/٢٠هـ.

٥٨- صدر النظام الأساسى للحكم بالأمر الملكى رقم (أ/٩٠) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ.

٥٩- صدر نظام تأديب الموظفين بالمرسوم الملكى رقم (م/٧) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ.

٦٠- تنص المادة السادسة عشرة من نظام ديوان المراقبة العامة الصادر بالمرسوم المالكى رقم (م/٩) وتاريخ ١٣٩١/٢/١١هـ على: "فى حالة اكتشاف مخالفة، فللديوان أن يطلب تبعًا لأهمية المخالفة من الجهة التابع لها الموظف إجراء التحقيق اللازم ومعاقبته إداريًا، أو أن يقوم الديوان بتحريك الدعوى العامة ضد الموظف المسؤول أمام (الجهة المختصة نظامًا بإجراءات التأديب). "

٦١- لمزيد من التفصيل حول موضوع رقابة ديوان المظالم على القرارات الإدارية بشكل عام انظر كلاً من: د. فهد بن محمد بن عبدالعزيز الدغيثر. رقابة القضاء على قرارات

الإدارة: ولاية الإلغاء أمام ديوان المظالم. مرجع سابق. ود. فؤاد محمد موسى عبدالكريم. القرارات الإدارية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة، (١٤٢٤هـ) الرياض: معهد الإدارة العامة.

٦٢- لمزيد من التفصيل حول موضوع القرارات الإدارية القابلة للانفصال عن العملية العقدية وموقف القضاء الإدارى المصرى والفرنسى منها انظر د. سليمان الطماوى، الأسس العامة للعقود الإدارية، مرجع سابق، ص ٢٠٧ - ٢٢٧ .

٦٣- حكم ديوان المظالم رقم (٢٤/ت/١/لعام ١٤٠٧هـ). (حكم غير منشور).

٦٤- حكم ديوان المظالم رقم ٦٩٤/ت/١/ لعام ١٤١١هـ. (حكم غير منشور).

٦٥- لمزيد من المعلومات حول الوضع فى كل من مصر وفرنسا فيما يتعلق بالأساس القانونى للاستبعاد انظر د. أحمد عثمان عياد، مرجع سابق، ص ١٦٤ - ١٦٩ .

٦٦- حكم ديوان المظالم رقم (٨٦/٧/ لعام ١٤٠١هـ) فى القضية رقم (٢/١١/ق/ لعام ١٤٠١هـ).

٦٧- حكم ديوان المظالم رقم (٢٣٠/ت/١/لعام ١٤١٦هـ). (حكم غير منشور).

٦٨- حكم ديوان المظالم رقم ٣٧٥/ت/٢/ لعام ١٤٢٢هـ (حكم غير منشور)، انظر كذلك فى المعنى نفسه حكم ديوان المظالم رقم ١٠٩/ت/١ لعام ١٤١٤هـ (حكم غير منشور).

٦٩- حكم ديوان المظالم رقم (١٣١/ت/ ١/ لعام ١٤١٣هـ (حكم غير منشور). انظر كذلك حكم ديوان المظالم رقم (٥٢/ت/١ لعام ١٤٢١هـ) الذى انتهى فيه الديوان إلى رفض الدعوى شكلاً نظرًا لأن المدعية - وهى شركة استُبعد عطاؤها من مناقصة - لم تتظلم للجهة الإدارية صاحبة المناقصة قبل رفع الدعوى أمام ديوان المظالم.

٧٠- لمزيد من التفصيل حول موضوع وقف تنفيذ القرارات الإدارية فى المملكة، انظر د. فهد ابن محمد بن عبدالعزيز. وقف تنفيذ القرارات الإدارية أمام ديوان المظالم: دراسة مقارنة، الرياض: جامعة الملك سعود.

٧١- حكم ديوان المظالم رقم (١/د/١/ ٧) لعام ١٤٠٥هـ. (حكم غير منشور).

٧٢- حكم ديوان المظالم رقم (١٧/د/١/٤) لعام ١٤١٢هـ. (حكم غير منشور).

٧٣- جكم ديوان المظالم رقم (٢٣٠/ت/١/لعام ١٤١٦هـ). (حكم غير منشور).

٧٤- حكم ديوان المظالم رقم (٥٢/ت/١/لعام ١٤٢١هـ). (حكم غير منشور).

٧٥- حكم ديوان المظالم رقم (٢٣٠/ت/١/لعام ١٤١٦هـ). (حكم غير منشور).

٧٦- حكم ديوان المظالم رقم (١٥٧/ت/ ١/ لعام ١٤٠٩هـ). (حكم غير منشور).

٧٧- حكم ديوان المظالم رقم (٢٣٠/ت/١/لعام ١٤١٦هـ). (حكم غير منشور).

٧٨- انظر فى منظمة التجارة العالمية كلاً من:

خالد بن محمد بن إبراهيم الرميح، الآثار المتوقعة لانضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة، بحث مقدم لنيل شهادة دبلوم دراسات الأنظمة من معهد الإدارة العامة، ١٤٢١هـ.

Matsushita, Mitsuo. **The world Trade organization: Law, Practice and Policy,** Oxford: Oxford University Press, 2003.

٧٩- تنص المادة الثالثة من الاتفاقية على: "(١) فيما يتعلق بجميع القوانين والأنظمة والإجراءات والممارسات المتعلقة بالمشتريات الحكومية التى تتناولها هذه الاتفاقية، يتم معاملة المنتجات والخدمات ومورديها بالمعاملة نفسها التى تتم لمنتجات وخدمات الموردين المحليين. (٢) فيما يتعلق ميع القوانين والأنظمة والإجراءات والممارسات المتعلقة بالمشتريات الحكومية، يتعين على كل طرف القيام بما يلى: (أ) ألا تعامل الجهات أى مورد محلى على حساب مورد محلى آخر بناء على المشاركة أو الملكية الأجنبية. (ب) ألا تميز الجهات بين الموردين المحليين بناء على بلد الإنتاج للسلعة أو الخدمة بشرط أن يكون ذلك البلد طرفًا فى هذه الاتفاقية."

٨٠- سبق الإشارة إلى أن الشركات الأجنبية أو المختلطة المرخص لها وفقًا لنظام الاستثمار والشركات الخليجية تحصل على ذات المعاملة التى تحصل عليها الشركات السعودية.

المراجع

أولاً - الكتب والمقالات:

١- أبو الليل، عبدالفتاح صبرى، (١٩٩٤م) **أساليب التعاقد الإدارى بين النظرية والتطبيق** دراسة مقارنة.

٢- جيرة، عبدالمنعم عبدالعظيم، (١٤٠٩هـ) **نظام القضاء فى المملكة العربية السعودية.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣- الدغيثر، فهد بن محمد بن عبدالعزيز، (١٩٩٢) **رقابة القضاء على قرارات الإدارة: ولاية الإلغاء أمام ديوان المظالم.** القاهرة: دار النهضة العربية.

- الدغيثر، فهد بن محمد بن عبدالعزيز، **وقف تنفيذ القرارات الإدارية أمام ديوان المظالم:** دراسة مقارنة، الرياض: جامعة الملك سعود.

٤- الرميح، خالد بن محمد بن إبراهيم، (١٤٢١هـ) **الآثار المتوقعة لانضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة،** بحث مقدم لنيل شهادة دبلوم دراسات الأنظمة من معهد الإدارة العامة.

٥- الشريف، محمد بن عبدالله، (١٤٢٢هـ) **الرقابة المالية فى المملكة العربية السعودية:** دراسة تاريخية وتحليلية مقارنة، الطبعة الثانية، الرياض: دار طويق للنشر والتوزيع.

٦- شفيق، على، (٢٠٠١) **الرقابة القضائية على أعمال الإدارة فى المملكة العربية السعودية:** (دراسة تحليلية مقارنة)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٧- الصالح، على شفيق على، **معيار تمييز العقد الإدارى:** (دراسة مقارنة). بحث منشور فى دورية الإدارة العامة. العدد الواحد والسبعون.

٨- إلطماوى، سليمان، (١٩٩١م) **الأسس العامة للعقود الإدارية:** دراسة مقارنة، لطبعة الخامسة، القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس.

٩- عبدالباسط، محمد فؤاد، (١٩٨٩م) **أعمال السلطة الإدارية** (القرار الإدارى - العقد الإدارى)، الإسكندرية: مكتبة الهداية.

١٠- عبدالكريم، فؤاد محمد موسى، (١٤٢٤هـ) **القرارات الإدارية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية:** دراسة مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة.

١١- عياد، أحمد عثمان، (١٩٧٣) **مظاهر السلطة العامة فى العقود الإدارية**، القاهرة: دار النهضة العربية.

١٢- المدرع، محمد فهد، (١٤١٥هـ) **معيار تمييز العقد الإدارى:** دراسة على ضوء أحكام ديوان المظالم، بحث مقدم لنيل شهادة دبلوم دراسات الأنظمة من معهد الإدارة العامة للعام.

١٣- الوهيبى، عبدالله بن حمد، (٢٠٠٢م) **القواعد المنظمة للعقود الإدارية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية**، الرياض: مطابع الحميضى، الطبعة الأولى.

Matsushita, Mitsuo. **The world Trade organization: Law, Practice and Policy,** Oxford: Oxford University Press, 2003.

ثانياً - الأنظمة واللوائح:

- **النظام الأساسى للحكم** الصادر بالأمر الملكى رقم أ/٩٠ وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ.
- **نظام القضاء** بالمرسوم الملكى رقم (م/٦٤) وتاريخ ١٣٩٥/٧/١٤هـ.
- **نظام ديوان المظالم** بالمرسوم الملكى رقم م / ٥١ وتاريخ ١٧ / ٧ / ١٤٠٢ هـ.
- **نظام مكافحة الرشوة** الصادر المرسوم الملكى رقم م/٣٦ وتاريخ ١٤١٢/١٢/٢٩هـ.
- **نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها** بالمرسوم الملكى رقم (م/١٤) وتاريخ ١٣٩٧/٤/٧هـ.
- **اللائحة التنفيذية لنظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها** الصادرة بموجب قرار وزير المالية رقم (٢١٣١) وتاريخ ١٣٩٧/٥/٥هـ.
- **نظام الخدمة المدنية** الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/٤٩ وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ.
- **قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم** الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٩٠) وتاريخ ١٤٠٩/١١/١٦هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٢٤٧)** وتاريخ ١٤٠٣/١/٧هـ.
- **الأمر السامى رقم (٧/د/٤٤٠١)** وتاريخ ١٣٩٩/٢/٢٥هـ.
- **الأمر السامى رقم (٣و/٢٦٠١)** وتاريخ ١٤٠١/٢/١٠هـ، والأمر السامى رقم (٨/١٧٤) وتاريخ ١٤٠١/١/٢٨هـ.

- **الأمر السامى رقم (٣/١٦٧/م)** وتاريخ ١٤٠٤/١/٢٧هـ.
- **نظام الممثلين الماليين** بالمرسوم الملكى رقم (م/٨٥) وتاريخ ١٣٨٠/٩/٢٠هـ.
- **نظام تأديب الموظفين** بالمرسوم الملكى رقم (م/٧) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ.
- **نظام ديوان المراقبة العامة** الصادر بالمرسوم المالكى رقم (م/٩) وتاريخ ١٣٩١/٢/١١هـ.
- **اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية** الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ١٣٩٧/٧/٢٧هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٠)** وتاريخ ١٤١٥/٤/٢١هـ.

ثالثاً - أحكام القضاء:

- مجموعة من أحكام ديوان المظالم، خاصة غير المنشور منها.
- مجموعة من أحكام القضاء الإدارى المصرى (المحكمة الإدارية العليا المصرية، محكمة القضاء الإدارى).

بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب
ونموذج لاستخدامه فى عملية المتابعة
من وجهة نظر المتدرب

الدكتور أحمد عمر الروبي
خبير بالمركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج

الدكتور عبد العزيز محمد الحر
مدير المركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد السادس والأربعون
● العـــدد الثـــانى
● ربيع الآخـــر ١٤٢٧هـ
● مـــايـو ٢٠٠٦م

بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذج لاستخدامه فى عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب

د. أحمد عمر الروبي❖
د. عبدالعزيز محمد الحر❖❖

ملخص:

استهدف هذا البحث بناء مقياس لقياس أثر التدريب وتقويمه، وتلك إحدى المشكلات المطروحة فى مجال التدريب فى دول الخليج العربية، حيث حاول الباحثان الإسهام فى حل هذه المشكلة بتوفير أداة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات والموضوعية، وسهولة الاستخدام.

وقد تم بناء المقياس بأسلوب يتيح الفرصة لمتابعة أثر التدريب بطريقة كمية، وكيفية ورسم صورة واضحة لأثر التدريب فى سلوك المتدرب وأدائه واتجاهاته. وقد روعى فى تصميم المقياس البساطة وسهولة الاستخدام، وأن يكون أداة قياسية، أى يمكن استخدامه فى أى مجال من مجالات التدريب بغض النظر عن محتوى التدريب أو موضوعه.

كما تم تقنين المقياس على عينة من المتدربين تمثل دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وبلغ حجم هذه العينة (٧٥) متدرباً ومتدربة، وتشير نتائج التقنين إلى تميز المقياس بدرجة عالية من الصدق الظاهرى، وصدق المحتوى، وصدق التكوين الفرضى، كما تشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلى، فبلغ معامل ثباته بمعادلة ألفاكرونباخ (٠,٨٦)، وبمعادلة سبيرمان – براوان (٠,٧١)، وبمعادلة جوتمان (٠,٧٠)، كما بلغ صدقه الذاتى (٠,٩٣).

ويتضمن المقياس فى صورته النهائية خمسة عشر سؤالاً، منها أربعة عشر سؤالاً مقيداً، وسؤال واحد مفتوح. كما تتضمن الدراسة أيضاً نموذجاً للمتابعة باستخدام المقياس يمكن من خلاله متابعة أثر التدريب فى فترات زمنية متباعدة بعد عودة المتدربين إلى أعمالهم، وفى أثناء ممارستهم الفعلية للعمل، ويؤدى استخدام هذا النموذج إلى إمكانية متابعة أثر التدريب والتعرف كمياً على هذا الأثر خلال فترات متباعدة قد تمتد إلى عام أو أكثر.

يمثل تقويم التدريب إحدى القضايا المهمة فى مجال التدريب بأنواعه كافةً ومجالاته جميعها. وعلى الرغم من الاهتمام بهذه القضية منذ نشر دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick أولى مقالاته عام ١٩٥٩م حول هذه

❖ خبير بالمركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج.
❖❖ مدير المركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج.

القضية، وظهور عديد من النماذج النظرية[1] التى حاول أصحابها صياغة أطر نظرية لتقويم التدريب، إلا أن العديد من المشكلات ما تزال قائمة خاصة ما يتصل منها بتقويم أثر التدريب.

وفى مجال التدريب بمنطقة الخليج العربية لاحظ الباحثان أن قياس أثر التدريب وتقويمه ما يزال من المشكلات التى تواجه العاملين فى هذا المجال، خاصة فيما يتصل بقياس أثر التدريب ومتابعته فى مواقع العمل وعلى فترات زمنية طويلة، مع وجود ندرة فى أدوات القياس التى يمكن الوثوق فى صلاحيتها العلمية للاستخدام فى هذا المجال.

ومن هذا المنطلق حاول الباحثان بناء الأداة الحالية لسد بعض النقص فى هذا المجال وتوفير أداة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات والموضوعية، وسهولة الاستخدام لتمكين العاملين فى مجالات التدريب المختلفة من قياس أثر التدريب وتقويمه بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

مفهوم أثر التدريب بالنسبة للمقياس الحالى:

من التساؤلات الأساسية التى غالباً ما يطرحها القائمون على أى برنامج للتدريب: هل كان التدريب فعالاً؟ وهل يستحق ما يبذل لإنجازه؟ وللإجابة عن هذا السؤال برزت أهمية تقويم برامج التدريب Evaluation من جهة، والتحقق الداخلى من فاعليتها Validation من جهة أخرى.

(١) من أهم هذه النماذج النظرية:

- نموذج وور وبيرد وراكام Warr, Bird and Rackam (١٩٧٠م).
- نموذج هامبلين Hamblin (١٩٧٤م).
- نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick (١٩٧٥م).
- نموذج باركر Parker (١٩٧٦م).
- نموذج شركة بيل .The Bell System.

والتقويم بمفهومه الشامل يستهدف تقدير القيمة الكلية لنظام التدريب ودوراته وبرامجه، أما التحقق الداخلى فهو يختص ببرنامج معين للتدريب، وهو سلسلة من الاختبارات والتقويمات التى تهدف إلى التأكد مما إذا كانت الأهداف السلوكية لبرنامج تدريبى صحيح داخلياً قد ارتكزت بشكل واقعى على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية وفق معايير فاعلية التدريب التى تتبناها المؤسسة (راى، ٢٠٠١م) كما يحاول الإجابة عن أسئلة مثل:

- ❖ هل حقق التدريب أغراضه؟
- ❖ هل لبى التدريب احتياجات المتدربين؟
- ❖ هل اختلف أداء المتدربين بعد نهاية التدريب؟

ومثل هذه الأسئلة تتعلق بالتدريب فى حد ذاته أكثر من أى شىء آخر. أما التقويم فهو يستهدف قياس الفائدة الكلية من حيث التكلفة والعائد لنظام التدريب، كما يعتمد بوجه عام على الرصد المستمر لبرنامج تدريبى ما، أو العمل التدريبى بمجمله (راى، ٢٠٠١م)، كما يحاول الإجابة عن أسئلة مثل:

- ❖ هل أسهَم التدريب بصورة مباشرة فى اختلاف أداء المتدربين؟
- ❖ هل يستخدم التعلم الذى أحرز فى حالات العمل الفعلية؟
- ❖ هل أسهَم التدريب فى إعداد عاملين يتمتعون بفعالية وكفاءة أعلى؟
- ❖ هل أسهَم التدريب فى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وخفض التكلفة فيها إلى أقصى حد ممكن؟

وتلك هذه الأسئلة ومثيلاتها هى التى تتعلق بأثر التدريب فى أداء العمل، وتعتمد الإجابة عن مثل هذه الأسئلة على الفترة التى انقضت بين حدث التدريب وتقويمه.

وفى ضوء ما سبق يرى الباحثان أن أثر التدريب باعتباره أحد جوانب التقويم الشامل للتدريب يتمثل فى "التغيرات الناتجة عن التدريب، وهى التى تبدو

مظاهرها فى التغيرات السلوكية والاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب فى محيط العمل، وتحسن وتطور مستوى ومعدل أدائه وكفاءته المهنية فى ممارسة العمل، وخلال فترة زمنية طويلة نسبياً بعد انتهائه من التدريب". وفى إطار هذا المفهوم لأثر التدريب قام الباحثان بتصميم وبناء المقياس الحالى.

تعريف بالمقياس:

يمثل المقياس الحالى أداة لقياس أثر التدريب ومتابعته لدى المتدربين، وعلى فترات زمنية قد تمتد إلى عام أو أكثر فى أثناء ممارستهم لأعمالهم. وقد تم بناء المقياس بأسلوب يتيح الفرصة لمتابعة أثر التدريب بطريقة كمية، وإجراء المقارنات بين ما يحدث من تغيرات فى السلوك والأداء عبر مراحل المتابعة المختلفة. إضافة إلى إمكانية الحصول على بيانات كيفية تتكامل مع البيانات الكمية، وتحقق صورة أكثر وضوحاً وموضوعية لحالة المتدرب بعد تلقيه للتدريب بفترات زمنية محددة.

ولتحقيق قدر أكبر من الفائدة أُضيف للمقياس بعض الأسئلة التى تكشف عن المعوقات التى قد تحد من أثر التدريب. وقد روعى فى تصميم المقياس أن يكون أداة قياسية، أى يمكن استخدامه فى قياس ومتابعة أثر التدريب فى أى مجال من مجالات التدريب بغض النظر عن محتوى أو موضوع التدريب، ودون الحاجة إلى إعداد مقياس خاص لكل برنامج أو دورة تدريبية. وقد تم تقنين المقياس على عينة من المتدربين تمثل دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ويتمتع بخصائص الاختبار الجيد من صدق وثبات وموضوعية، كما يتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام، وسهولة تحليل بياناته واستخلاص نتائجه.

بناء المقياس:

تم بناء المقياس من خلال الإجراءات والخطوات التالية:

أولاً- تحديد محتوى المقياس:

فى ضوء مفهوم أثر التدريب السابق تناوله، وفى ضوء الأدبيات الخاصة بالتدريب التى تناولت قضايا التدريب بوجه عام وتقويم التدريب بوجه خاص، ومدى اتفاق خبراء التدريب على المتغيرات المستهدفة من قياس وتقويم أثر التدريب؛ تم تحديد محتوى المقياس ليشمل ثلاثة جوانب أساسية هى:

(١) أثر التدريب فى سلوك المتدرب ومستوى أدائه:

يستهدف قياس هذا الجانب ما يلى:

- مدى نجاح التدريب فى تحقيق زيادة فهم وإدراك المتدرب لطريقة عمله ومهامه وواجباته الوظيفية.
- مدى تطور قدراته ومهاراته فى العمل.
- مدى زيادة فعاليته فى العمل.
- مدى تكوينه لاتجاهات إيجابية نحو العمل.
- حجم التحسن الذى طرأ على أدائه.
- حجم المهارات التى يستخدمها فى العمل مقارنةً بحجم المهارات التى اكتسبها من التدريب.

(٢) المعوقات التى تحد من أثر التدريب:

يستهدف قياس هذا الجانب ما يلى:

- حجم الفرص التى أتيحت للمتدرب فى تطبيق ما اكتسبه من التدريب.
- حجم المشكلات التى يواجهها المتدرب فى تطبيق ما اكتسبه فى مجال العمل.
- مدى اهتمام رئيسه المباشر بالاستفادة مما اكتسبه من التدريب.

- مدى اهتمام الإدارة العليا بالاستفادة مما اكتسبه من التدريب.
- توقعاته المستقبلية لاتجاهات المسئولين للاستفادة مما اكتسبه من التدريب.

(٣) مدى حاجة المتدرب إلى مزيد من التدريب:

يستهدف قياس هذا الجانب معرفة مدى مواكبة برنامج التدريب لاحتياجات المتدرب الفعلية بعد عودته إلى العمل، أو اكتشافه لاحتياجات أخرى لم يتناولها البرنامج قد تستدعى مزيداً من التدريب.

ويمثل هذا المحتوى المتغيرات المستهدفة للقياس والتى تم بناء المقياس على أساسها.

ثانياً - إعداد الصورة الأولية من المقياس:

فى ضوء المحتوى السابق تم صياغة أسئلة المقياس، وتحديد أسلوب القياس، وإعداد الصورة الأولية من المقياس، وقد اشتملت على خمسة عشر سؤالاً منها أربعة عشر سؤالاً مقيداً، وسؤال واحد مفتوح، وقد روعى فى صياغة الأسئلة أن تغطى جميع جوانب المحتوى تغطية ملائمة وبالنسب الصحيحة، إلى جانب مراعاة دقة الصياغة ووضوحها وسلامة اللغة.

وعرضت هذه الصورة الأولية على خبراء التدريب بالمركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج(٢)؛ بغرض التحقق من مدى تمثيل أسئلة المقياس للمتغيرات المستهدفة للقياس، وسلامة صياغة هذه الأسئلة، ومدى الصدق الظاهرى face validity وصدق المحتوى للمقياس content validity. وقد اتفق هؤلاء الخبراء على صدق أسئلة المقياس فى التعبير عن المتغيرات المستهدفة للقياس، وعلى الصدق الظاهرى وصدق المحتوى للمقياس بوجه عام.

(٢) المركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج مركز إقليمى لتدريب القيادات التربوية بدول مجلس التعاون الخليج العربية تم إنشاؤه عام ٢٠٠٠م، وهو إحدى مؤسسات مكتب التربية العربى لدول الخليج.

ثالثاً - أسلوب القياس:

لتحقيق أكبر قدر ممكن من الدقة والموضوعية فى القياس، ارتكز المقياس على استخدام أسلوب تباين المعانى Semantic Differential للإجابة عن كل سؤال من أسئلته على سلم متدرج للتقدير بين طرفين متناقضين، حيث يمثل أحد الطرفين نقيض الطرف الآخر طبقاً لمضمون السؤال، وبين الطرفين سلم للتقدير مكون من عشر درجات، حيث تمثل الدرجة (١٠) أعلى الدرجات، على حين تمثل الدرجة (١) أدنى الدرجات، وكما هو مبين بالشكل:

الدرجات الدنيا	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	الدرجات العليا

وطبقاً لمضمون المطلوب فى السؤال يضع المجيب علامة (صح) أعلى الدرجة التى تعبر عن رأيه، وكما هو مبين فى المثال التالى:

إلى أى حد أتيحت لك الفرص حتى الآن لتطبيق ما اكتسبته من برنامج التدريب؟

فرص قليلة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	فرص كثيرة

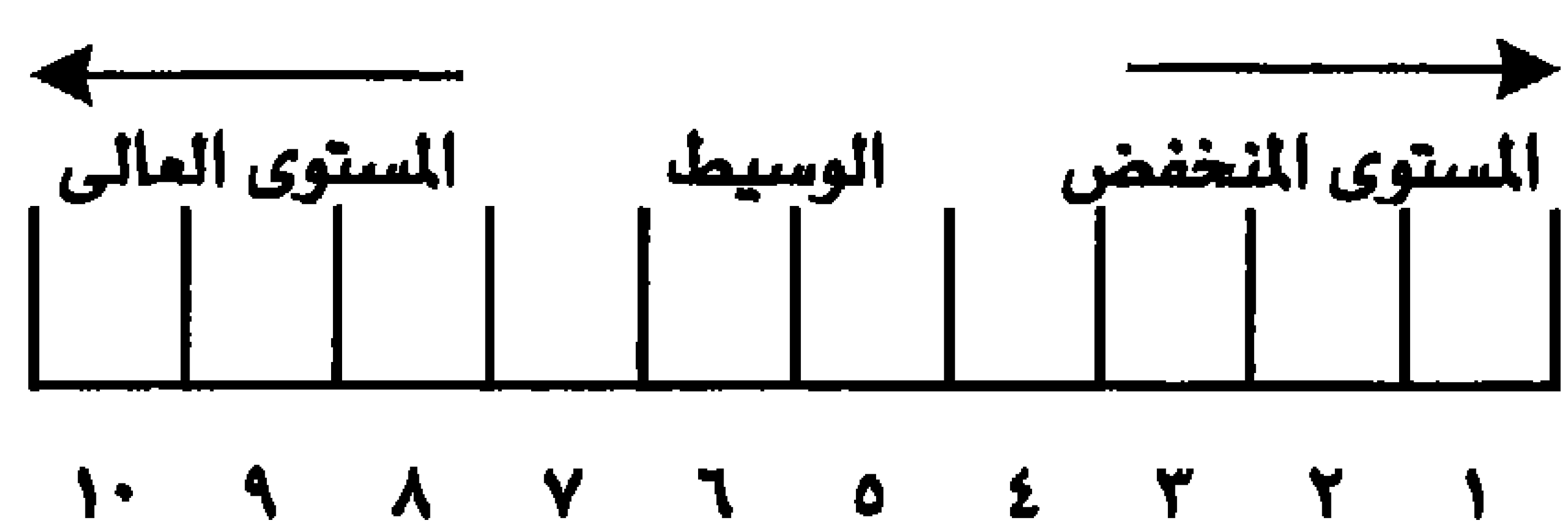
وهناك بعض الأسئلة معكوسة الدرجات كما فى المثال التالى:

- هل هناك مشكلات تواجهك الآن فى تطبيق ما اكتسبته من البرنامج؟

مشكلات قليلة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	مشكلات كثيرة

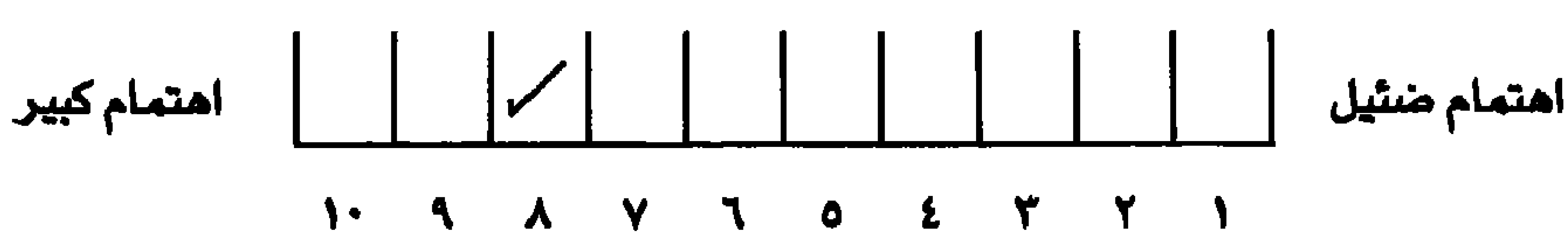
وهذا الأسلوب يشجع المجيب على تقدير المطلوب فى السؤال بقدر كبير من الدقة والموضوعية، أو يجعله على الأقل يفكر بشدة فى الدرجة التى سوف يختارها، كما يحد هذا الأسلوب من هروب المجيب إلى الإجابة فى المستوى المتوسط.

من ناحية أخرى تفسر الدرجة على سلم التقدير باعتبار أن الدرجات ١، ٢، ٣، ٤ تمثل المستوى المنخفض للتقدير، والدرجات ٧، ٨، ٩، ١٠ تمثل المستوى العالى للتقدير، أما الدرجتان ٥، ٦ فتمثلان وسيط الدرجات، وقيمة هذا الوسيط هى (٥,٥) وفى حالة اختيار المجيب للدرجة (٥) فإنها تقع فى المستوى المنخفض، وفى حالة اختيار الدرجة (٦) فإنها تقع فى المستوى العالى. وكما هو مبين بالشكل:



وإضافة إلى ما سبق، ولزيادة الدقة فى التقدير، لا يكتفى باختيار المجيب للدرجة على سلم التقدير، وإنما يطلب منه أيضاً تقديم المبررات أو الأسباب لاختياره هذه الدرجة، وهو ما يدفعه إلى التدقيق فى إجابته، كما يؤدى ذكر هذه المبررات والأسباب إلى الحصول على معلومات مهمة ومفيدة فى عملية التقويم، ويوضح المثال التالى هذه الصورة للإجابة:

- ما مدى اهتمام رئيسك المباشر بما تعلمته فى برنامج التدريب؟



- وضح فى نقاط محددة أسباب اختيارك لهذه الدرجة:

- ....

- ....

- ....

من ناحية أخرى يسمح هذا الأسلوب بتحديد مدى التغير فى أداء المتدرب وسلوكه عبر الزمن، وتقدير هذا التغير فى صورة كمية يمكن حسابها بالنسبة المئوية، وهو ما يتيح الفرصة لتتبع التغير فى السلوك والأداء بالزيادة أو النقص عبر فترات مختلفة من الزمن. وتقوم فكرة هذا القياس على أساس اعتبار المسافات البينية بين درجات سلم التقدير يعادل كل منها عشر درجات، وبذلك يصبح سلم التقدير يعادل (مائة) درجة، ومن ثم يمكن حساب الزيادة أو النقص بتطبيق المقياس عدة مرات على فترات متباعدة، وتحديد ما طرأ من تغير فى السلوك والأداء كميا بالنسبة المئوية. وعلى سبيل المثال نفترض أن المجيب فى السؤال الخاص باهتمام الرئيس المباشر بما تعلمه فى التدريب قد اختار الدرجة (١) على سلم التقدير، مما يعنى أن اهتمام الرئيس هو اهتمام ضئيل يعادل (١٠٪) من سلم التقدير، ولكن بعد تطبيق المقياس على المجيب نفسه مرة أخرى بعد ستة شهور شعر بأن اهتمام الرئيس قد تزايد فاختار الدرجة (٣)، وهذا يعنى أن اهتمام الرئيس قد تزايد من (١٠٪) إلى (٣٠٪) أى بنسبة زيادة تعادل (٢٠٪).

كما يسمح هذا الأسلوب أيضاً بالحصول على درجة كلية للمقياس ونسبة عامة للتغير توضح مدى أثر التدريب، وكلما ارتفعت الدرجة الكلية للمقياس، والنسبة العامة للتغير، دل ذلك على قوة وإيجابية أثر التدريب. وللحصول على الدرجة الكلية للمقياس يتم جمع الدرجات التى حصل عليها المتدرب عن كل سؤال من أسئلة المقياس، وتراوح هذه الدرجة نظرياً بين (١٤-١٤٠) درجة أما حساب نسبة التغير فسوف تتناولها فى الجزء الخاص باستخدام المقياس.

تقنين المقياس:

للتحقق من مدى صلاحية المقياس ودقته فى قياس أثر التدريب تم اتخاذ الخطوات والإجراءات الخاصة بالتحقق من صدق المقياس Validity وثباته

Reliability، ووضوح تعليمات تطبيقه، وكيفية تفسير درجاته وقيود استخدامه. وفيما يلى عرض لهذه الخطوات والإجراءات.

أولاً - عينة التقنين:

تم تقنين المقياس على عينة من المتدربين الذى شاركوا فى البرامج التدريبية للمركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج فى الفترة من عام ٢٠٠١م حتى ٢٠٠٤م، وقد بلغ حجم هؤلاء المشاركين (٣٣٠) متدرباً ومتدربة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بوزارات التربية والتعليم والجامعات والهيئات التعليمية بدول الخليج العربية.

ويمثل هؤلاء المشاركون المجتمع الأصل Population لعينة تقنين المقياس التى بلغ عددها (٧٥) متدرباً ومتدربة بما يعادل نسبة (٢٣٪) من المجتمع الأصل. ويبين الجدول رقم (١) توزيع هذه العينة بالنسبة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

جدول رقم (١)
توزيع عينة التقنين بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

الدولة	العدد		المجموع
	ذكور	إناث	
• المملكة العربية السعودية	٣	–	٣
• مملكة البحرين	١٠	١١	٢١
• دولة الإمارات العربية المتحدة	٥	٢	٧
• دولة الكويت	١٢	٦	١٨
• دولة قطر	٨	٢	١٠
• جمهورية اليمن	١٥	١	١٦
المجموع	٥٣	٢٢	٧٥

ثانياً - تطبيق المقياس:

تم تطبيق المقياس على العينة السابقة بعد انتهائهم من برامج التدريب التى شاركوا فيها وعودتهم إلى ممارسة وظائفهم، وقد تم التطبيق بعد انتهاء كل برنامج بثلاثة شهور حتى يتم التأكد من ظهور أثر التدريب فى أثناء ممارسة العمل بالنسبة للمتغيرات التى يتناولها المقياس.

ثالثاً - تقدير صدق المقياس:

تم التحقق من صدق المقياس بالطرق التالية:

(١) الصدق الظاهرى (Face Validity):

وقد تم التحقق من هذا النوع من الصدق من خلال مجموعة من المحكمين من خبراء التدريب كما سبق ذكره.

(٢) صدق المحتوى (Content Validity):

وقد تم التحقق من هذا النوع من الصدق من خلال مجموعة من المحكمين من خبراء التدريب كما سبق ذكره، وفى ضوء الأدبيات المتعلقة بمجال التدريب.

(٣) صدق التكوين الفرضى (Construct Validity):

من خلال تطبيق الصورة الأولية للمقياس على عينة التقنين تم التحقق من هذا الصدق بطريقتين هما:

تقدير مدى تجانس Homogeneity أسئلة المقياس واتساقه الداخلى.

تقدير مدى قوة التمييز Discrimination power لأسئلة المقياس.

وفيما يلى النتائج التى تم التوصل إليها:

(أ) تجانس أسئلة المقياس واتساقه الداخلى:

تم تقدير هذا التجانس بحساب معاملات الارتباط بين أسئلة المقياس أولاً، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل سؤال من الأسئلة على حدة والدرجة الكلية للمقياس ويبين الجدول رقم (٢) مصفوفة معاملات الارتباط بين أسئلة المقياس.

جدول رقم (٢)
مصفوفة معاملات الارتباط بين أسئلة المقياس

الأسئلة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
١	-	**٠,٨١	**٠,٥٤	**٠,٤٩	**٠,٦٤	**٠,٥٩	**٠,٢٨	**٠,٣٤	٠,١٦	**٠,٢٥	٠,١٠	٠,٠٥	٠,٢٢	٠,١٨
٢		-	**٠,٦٢	**٠,٥٩	**٠,٦٤	**٠,٦٢	**٠,٥٢	**٠,٤١	٠,٢١	**٠,٥٠	٠,١٥	٠,٠٩	٠,١٨	*٠,٢٤
٣			-	**٠,٤٨	**٠,٧٠	**٠,٥٠	**٠,٥٢	**٠,٣٨	**٠,٤٣	**٠,٥٧	٠,١٤	٠,١١	٠,١٢	**٠,٣٧
٤				-	٠,٤٧	**٠,٦٤	**٠,٦٧	**٠,٤٣	**٠,٣٢	**٠,٤١	٠,٢١	٠,١٣	٠,١١	**٠,٣١
٥					-	**٠,٦١	**٠,٤٣	**٠,٤٠	*٠,٢٨	**٠,٤٢	٠,١٩	٠,١٩	٠,١٨	**٠,٤٠
٦						-	**٠,٥٧	**٠,٤٧	٠,١٩	**٠,٣٣	*٠,٢٧	٠,٠١	٠,٨	٠,٢٢
٧							-	**٠,٥١	**٠,٣٤	**٠,٤٣	٠,١٢	٠,٠٤	٠,١٥	**٠,٤٠
٨								-	**٠,٥٥	**٠,٣٨	*٠,٢٧	٠,١٩	٠,٠٧	**٠,٥٤
٩									-	**٠,٣٩	٠,٠٠٩	٠,٠٢	٠,١٠	**٠,٤٧
١٠										-	٠,٠٣	٠,١٨	٠,٩	**٠,٣٦
١١											-	**٠,٤٢	٠,١٠	٠,١٦
١٢												-	*٠,٢٣	٠,٢٠
١٣													-	٠,١
١٤														-

** مستوى الدلالة عند ٠,٠١ = ٠,٣٠٢
* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ = ٠,٢٣٣

ومن الجدول (٢) يتبين أن جميع أسئلة المقياس مرتبطة ببعضها ببعض بمعاملات ارتباط راوحت بين (٠١, -٨١, ٠). وأن جميع هذه المعاملات دالة عند (مستوى ٠,٠١ ومستوى ٠,٥) باستثناء الأسئلة أرقام (١١، ١٢، ١٣) التى تبين أن معاملات ارتباطها كانت أقل من مستوى الدلالة باستثناء أربع معاملات للارتباط.

أما بالنسبة لارتباط الأسئلة بالدرجة الكلية للمقياس فيوضحها الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)
معاملات الارتباط بين درجات أسئلة المقياس والدرجة الكلية

رقم السؤال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
١	٠,٦٨	دال عند مستوى ٠,٠١
٢	٠,٧٦	دال عند مستوى ٠,٠١
٣	٠,٧٥	دال عند مستوى ٠,٠١
٤	٠,٧٣	دال عند مستوى ٠,٠١
٥	٠,٧٧	دال عند مستوى ٠,٠١
٦	٠,٧١	دال عند مستوى ٠,٠٥
٧	٠,٦٦	دال عند مستوى ٠,٠١
٨	٠,٧٢	دال عند مستوى ٠,٠١
٩	٠,٥١	دال عند مستوى ٠,٠١
١٠	٠,٦٣	دال عند مستوى ٠,٠١
١١	٠,٣٨	دال عند مستوى ٠,٠١
١٢	٠,٣٣	دال عند مستوى ٠,٠١
١٣	٠,٢٧	دال عند مستوى ٠,٠٥
١٤	٠,٥٨	دال عند مستوى ٠,٠١

ويتبين من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بين أسئلة المقياس ودرجته الكلية دالة عند مستوى (٠,٠١)، باستثناء السؤال رقم (١٣) الذى جاء معامل ارتباطه دالاً عند مستوى (٠,٠٥).

وتؤكد هذه النتائج أن جميع أسئلة المقياس على درجة كبيرة من التجانس، وأنها جميعاً تسهم فى قياس المجال أو المتغيرات التى يستهدف المقياس قياسها، كما تشير إلى الاتساق الداخلى للمقياس وصدق التكوين الفرضى الذى تأسس عليه.

(ب) صدق أسئلة المقياس:

ويعتمد هذا النوع من الصدق على قدرة أسئلة المقياس على التمييز بين الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية على المقياس والأفراد الذين يحصلون على درجات منخفضة على المقياس نفسه أو ما يسمى بقوة التمييز لأسئلة الاختبار Discrimination Power.

ولتقدير قوة التمييز لأسئلة المقياس الحالى تم استخدام طريقة المقارنة الطرفية، واعتبار الدرجة الكلية للمقياس هى محك الصدق. وعلى أساس هذه الطريقة تم ترتيب أفراد العينة ترتيباً تنازلياً طبقاً لدرجاتهم الكلية على المقياس، وتم عزل نسبة ٢٧٪ من الأفراد الحاصلين على أعلى الدرجات، ونسبة ٢٧٪ من الحاصلين على أقل الدرجات، وبذلك تم تكوين مجموعتين حيث تمثل المجموعة الأولى الأفراد الحاصلين على الدرجات العليا على المقياس، وتمثل المجموعة الثانية الأفراد الحاصلين على الدرجات الدنيا، وعدد كل مجموعة من المجموعتين (٢٠) فرداً.

وللتحقق من أن المجموعتين متمايزتان تم حساب المتوسط والانحراف المعيارى لدرجات كل مجموعة، ثم حساب دلالة الفرق بينهما باختبار t-Test، ويبين الجدول رقم (٤) النتائج التى تم التوصل إليها.

جدول رقم (٤)
دلالة الفرق بين درجات المجموعة العليا والمجموعة الدنيا

المجموعة	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ت	الدلالة
العليا	١١٩,٦٠	٦,٨٨	١٤,٧١	دال عند مستوى ٠,٠١*
العليا	٦٩,٩٠	١٣,٤٥		

* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ = ٢,٢٧

يتبين من الجدول (٤) أن الفرق دال بين المجموعتين، واعتبارهما مجموعتين متمايزتين وعلى هذا الأساس تمت مقارنة استجابة المجموعة العليا باستجابة المجموعة الدنيا بالنسبة لكل سؤال من أسئلة المقياس فى ضوء متوسط درجات المجموعة فى السؤال وانحرافها المعيارى، واستخدام اختبار t-Test لتحديد دلالة الفرق بين متوسطى المجموعتين بالنسبة لكل سؤال، ويبين الجدول رقم (٥) النتائج التى تم التوصل إليها.

جدول رقم (٥)
دلالة الفروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا
فى الاستجابة لكل سؤال من أسئلة المقياس

الأسئلة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة ت	الدلالة
	م	ع	م	ع		
١	٨،٨٠	١،٠٦	٤،٦٠	١،٩٦	٨،٤٤	دال عند مستوى ٠،٠١
٢	٩،٠٠	١،٢١	٤،٧٥	١،٧٧	٨،٨٤	دال عند مستوى ٠،٠١
٣	٩،٠٠	٠،٧٣	٥،٣٠	٢،١٥	٧،٢٨	دال عند مستوى ٠،٠١
٤	٩،٢٠	٠،٨٣	٥،٧٥	٢،٣١	٦،٢٧	دال عند مستوى ٠،٠١
٥	٨،٩٠	٠،٩٧	٤،٨٠	٢،١٤	٧،٨٠	دال عند مستوى ٠،٠١
٦	٨،٧٥	١،٠٢	٤،٤٥	٢،١٨	٧،٩٧	دال عند مستوى ٠،٠١
٧	٨،٤٠	١،١٠	٤،٥٥	٢،٢٦	٦،٨٦	دال عند مستوى ٠،٠٥
٨	٨،٨٠	١،٩٩	٣،١٥	٢،٠٨	٨،٧٧	دال عند مستوى ٠،٠١
٩	٩،١٥	٠،٩٣	٥،٤٠	٣،٠٧	٥،٢٣	دال عند مستوى ٠،٠١
١٠	٩،٠٠	١،٣٤	٥،٦٥	٢،٢٨	٥،٦٧	دال عند مستوى ٠،٠٥
١١	٧،٨٠	٢،٤٢	٦،٠٠	٢،٢٠	٢،٤٦	دال عند مستوى ٠،٠٥
١٢	٨،٣٥	٢،٤١	٦،٧٥	٢،٦٣	٢،٠٤	دال عند مستوى ٠،٠٥
١٣	٥،٢٥	٣،٥٥	٣،٥٥	٢،٤٤	١،٧٦	غير دالة
١٤	٩،٢٠	١،٠٠٥	٥،٢٠	٢،٩١	٥،٨٠	دال عند مستوى ٠،٠١

مستوى الدلالة عند ٠،٠١ = ٢،٧٢
مستوى الدلالة عند ٠،٠٥ = ٢،٠٢

ويتبين من الجدول (٥) أن جميع قيم (ت) دالة باستثناء القيمة الخاصة بالسؤال رقم (١٣) مما يؤكد صدق أسئلة المقياس، وقدرتها على التمييز بين الأفراد فى الاستجابة لهذه الأسئلة. وقد تم الاحتفاظ بالسؤال رقم (١٣) فى المقياس على الرغم من ضعف قوته التميزية لارتباطه الدال بالدرجة الكلية للمقياس؛ مما يؤكد مساهمته فى قياس ما يهدف المقياس قياسه من جهة، ولأن قوته التميزية ليست صفرية وقريبة من مستوى الدلالة من جهة أخرى.

(٤) الصدق الذاتى للمقياس:

تم تقدير الصدق الذاتى للمقياس فى ضوء معامل ثباته، وحساب الجذر التربيعى لهذا المعامل حيث بلغ معامل ثبات المقياس (٠,٨٦) بمعادلة ألفاكرونباخ، وبحساب الجذر التربيعى لهذا المعامل يكون الصدق الذاتى للمقياس هو (٠,٩٣) وهو معامل صدق عالٍ، ويؤكد صدق درجات المقياس التجريبية بالنسبة لدرجاته الحقيقية وخلوه بدرجة عالية من أخطاء المقياس.

تقدير ثبات المقياس:

تم تقدير ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split Half باستخدام معادلة جوتمان Guttman، وبلغ معامل الثبات (٠,٧٠)، كما تم أيضاً استخدام معادلة سبيرمان – براون Sperman - Brown وبلغ معامل الثبات (٠,٧١)، كذلك تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبلغ معامل الثبات (٠,٨٦)، وهذه المعاملات عالية ومقبولة وتدل على استقرار المقياس وثباته والثقة في استخدامه.

الصورة النهائية للمقياس:

فى ضوء نتائج التقنين السابقة تم إعداد الصورة النهائية للمقياس، تلك الصورة التى يمكن استخدامها فى تقويم ومتابعة أثر التدريب، وتتضمن هذه

الصورة صفحة بيانات، وتعليمات الإجابة عن أسئلة المقياس التى تتمثل فى أربعة عشر سؤالاً تتناول الجوانب الثلاثة التالية:

(١) أثر التدريب فى سلوك المتدرب ومستوى أدائه فى العمل، ويمثل هذا الجانب الأسئلة أرقام:

(١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦).

(٢) المعوقات التى تحد من أثر التدريب وتمثلها الأسئلة أرقام:

(٧، ٨، ٩، ١٣، ١٤).

(٣) حاجة المتدرب إلى مزيد من التدريب ويمثل هذا الجانب الأسئلة أرقام:

(١٠، ١١، ١٢).

وإلى جانب هذه الأسئلة يتضمن المقياس أيضاً سؤالاً مفتوحاً يتيح للمتدرب إضافة أى آراء أو تعليقات أخرى وهو السؤال رقم (١٥).

تطبيق المقياس:

المقياس يمكن تطبيقه بصورة فردية أو جمعية، وليس له زمن محدد للإجابة، ولكن فترة تطبيقه تستغرق (٣٠) دقيقة تقريباً.

تصحيح المقياس:

بعد تطبيق المقياس تستخلص درجاته طبقاً للإجابات عن سلم التقدير، وتسجل الدرجات فى جدول خاص بها، أما بالنسبة للإيضاحات المرتبطة بالأسئلة، إضافة إلى السؤال المفتوح (السؤال ١٥) فيسجل محتواها فى قائمة يمكن أن تسمى "قائمة الإيضاحات والتعليقات" مع تسجيل رقم السؤال المرتبط بكل إيضاح، وهذه الإيضاحات والتعليقات يتم تحليل محتواها، وحساب تكرارات المتشابه منها فى مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

استخدام المقياس فى متابعة أثر التدريب:

تتيح عملية متابعة أثر التدريب باستخدام المقياس الحالى أمام القائم بعملية المتابعة فرصة الإجابة عن مجموعة من الأسئلة يمكن اعتبارها هدفاً أو مرشداً لعملية المتابعة، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلى:

- هل أسهم برنامج التدريب فى تحسين وتطوير أداء المتدربين وزيادة فعاليتهم فى العمل؟ وما حجم هذا التحسن؟
- هل أدى البرنامج إلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى المتدرب نحو العمل؟
- ما حجم المهارات التى استخدمها المتدرب فعلياً فى العمل مقارنة بحجم المهارات التى اكتسبها من البرنامج؟
- إلى أى مدى أتيحت الفرص للمتدرب لتطبيق ما اكتسبه من البرنامج فى مجال عمله؟
- إلى أى مدى واكب برنامج التدريب احتياجات المتدرب فى واقع العمل؟
- هل تواجه المتدرب مشكلات فى تطبيق ما اكتسبه من البرنامج؟ وما حجم هذه المشكلات؟
- ما مدى اهتمام المسئولين فى مجال العمل بما اكتسبه المتدرب من البرنامج؟ وما توقعاته لاستفادتهم منه فى المستقبل؟
- ما مقدار التغير فى المتغيرات التى تناولتها الأسئلة السابقة إيجاباً أو سلباً فى سياق الزمن؟

وللإجابة عن الأسئلة السابقة من خلال عملية المتابعة باستخدام المقياس الحالى، فإن ذلك يقتضى ما يلى:

- أن تتم عملية المتابعة على مراحل وخلال فترة طويلة نسبياً من الزمن تتيح للمتدرب تطبيق ما اكتسبه من التدريب فى مجال عمله.

- الاعتماد على المتدرب نفسه ليكون مصدراً لبيانات المتابعة.
- الاكتفاء بمرة واحدة للمتابعة لا يعطى نتائج يعول عليها فى تقويم أثر التدريب.

وللتوصل إلى نتائج على درجة كبيرة من الصدق والموضوعية يقترح أن تتم عملية المتابعة على ثلاث مراحل تفصل بينها فترات زمنية أو ما يمكن أن نسميه بالنموذج الثلاثى للمتابعة.

النموذج الثلاثى لمتابعة أثر التدريب:

يتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل أساسية للمتابعة، يتم فى كل مرحلة منها تطبيق المقياس، وهذه المراحل هى:

١- المرحلة الأولى:

الغرض من هذه المرحلة التوصل إلى صورة أولية أو مبدئية فى أثر برنامج التدريب على مستوى السلوك والأداء، إضافة إلى تحديد المعوقات التى قد تحد من هذا الأثر، ومعرفة مدى حاجة المتدرب إلى مزيد من التدريب، ويتم إجراء هذه المرحلة بعد مرور (ثلاثة شهور) على الأقل من انتهاء برنامج التدريب، وعودة المتدرب إلى ممارسة العمل، ويفضل ألا تتجاوز (ستة شهور).

٢- المرحلة الثانية:

الغرض من هذه المرحلة تحديد التغير الذى قد يحدث فى الأداء أو المعوقات أو الحاجة إلى التدريب. مقارنة بالمرحلة الأولى، ويتم إجراء هذه المرحلة بعد (أربعة شهور) من إجراء المرحلة الأولى على الأقل.

٣- المرحلة الثالثة:

الغرض من هذه المرحلة تحديد التغير الذى قد يحدث فى الأداء أو المعوقات أو الحاجة إلى التدريب مقارنة بالمرحلة الأولى، ويتم إجراء هذه المرحلة بعد

(أربعة شهور) على الأقل من إجراء المرحلة الثانية، ويمكن اعتبار هذه المرحلة التقويمَ النهائيَّ لأثر التدريب للبرنامج التدريبى، وفى ضوئها يمكن اتخاذ القرارات المناسبة تجاه البرنامج.

ويوضح المثال الافتراضى التالى كيفية التعامل مع بيانات المراحل الثلاث للمتابعة واستخلاص نتائجها وتفسيرها، ويفترض المثال تطبيق المقياس على أحد المتدربين الذى شارك فى أحد برامج التدريب، ويبين الجدول التالى الدرجات التى حصل عليها المتدرب خلال المراحل الثلاث للمتابعة.

جدول رقم (٦)
درجات متابعة لأثر التدريب بالنسبة لأحد المتدربين

رقم السؤال	الدرجة الحاصل عليها المتدرب *								
	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية			المرحلة الثانية			نسبة التغيير النهائى	
	الدرجة	الدرجة	الزيادة أو النقص	النسبة	الدرجة	الزيادة أو النقص	النسبة	الزيادة أو النقص	النسبة
١	٧	٨	(+١)	١٠٪	١٠	(+٢)	٢٠٪	(+٣)	٣٠٪
٢	٤	٥	(+١)	١٠٪	٩	(+٤)	٤٠٪	(+٥)	٥٠٪
٣	٤	٧	(+٣)	٣٠٪	٩	(+٢)	٢٠٪	(+٥)	٥٠٪
٤	٨	٧	(-١)	-١٠٪	١٠	(+٣)	٣٠٪	(+٢)	٢٠٪
٥	٤	٦	(+٢)	٢٠٪	٨	(+٢)	٢٠٪	(+٤)	٤٠٪
٦	٣	٤	(+١)	١٠٪	٧	(+٣)	٣٠٪	(+٤)	٤٠٪
٧	٢	٥	(+٣)	٣٠٪	٨	(+٣)	٣٠٪	(+٦)	٦٠٪
٨	٥	٨	(+٣)	٣٠٪	٧	(-١)	-١٠٪	(+٢)	٢٠٪
٩	٦	٧	(*)	١٠٪	٥	(-٢)	-٢٠٪	(-١)	-١٠٪
١٠	٨	٨	(-٤)	(*)	١٠	(+٢)	٢٠٪	(+٣)	٣٠٪
١١	٧	٣	(+٥)	-٤٠٪	٢	(-١)	-١٠٪	(-٥)	-٥٠٪
١٢	٤	٩	(-٤)	٥٠٪	١٠	(+١)	١٠٪	(+٦)	٦٠٪
١٣	٧	٣	(+٥)	-٤٠٪	٢	(-١)	-١٠٪	(-٥)	-٥٠٪
١٤	٤	٩	(+٥)	٥٠٪	١٠	(+١)	١٠٪	(+٦)	٦٠٪
المجموع	٧٣	٨٩	١٦	١٦٠	١٠٧	١٨	١٨٠	٣٤	٣٥٠
نسبة التغيير		-	١٢٪	١٢٪	-	١٣٪	١٣٪	٢٥٪	٢٥٪

* الدرجة القصوى (١٠) درجات لكل سؤال طبقاً لسلم التقدير فى القياس.

ويوضح الجدول (٦) الدرجات التى حصل عليها المتدرب خلال المراحل الثلاث للمتابعة، والزيادة أو النقص الذى حدث فى درجاته خلال كل مرحلة. ويبين العمود الأخير فى الجدول نسبة التغير نتيجة لأثر التدريب فى كل جانب من الجوانب الأربعة عشر التى تناولتها أسئلة المقياس وذلك بالمقارنة مع درجاته فى المرحلة الأولى من المتابعة. وكذلك النسبة الكلية لهذا التغير، وهى تعادل (٢٥٪)، وقد تم حسابها كما يلى:

■ بفحص الدرجات فى العمود الخاص بالمرحلة الأولى من المتابعة، وبالمقارنة بدرجات سلم التقدير (١٠ درجات) نجد أن برنامج التدريب كان له أثر إيجابى كبير فى بعض الجوانب، كما هو بالنسبة للأسئلة أرقام (١، ٤، ١٠، ١١، ١٣)، فى حين كان أثره قليلاً بدرجات متفاوتة فى بعض الجوانب كما هو بالنسبة للأسئلة أرقام (٢، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٢، ١٤).

■ بفحص الدرجات فى الأعمدة الأول والثانى والثالث الخاصة بالمرحلة الثانية نلاحظ أن تغيراً قد حدث بالزيادة أو النقص فى بعض الدرجات، والذى توضحه العلامتان (+)، (-) مع مقدار هذه الزيادة أو النقص ونسبتها، فى حين ظلت بعض الدرجات كما هى والتى توضحها العلامة (*) كما نجد أن التغير نفسه قد حدث فى الدرجات الخاصة بالمرحلة الثالثة.

ولما كان أسلوب القياس المتبع فى المقياس يعتبر أن كل درجة من درجات سلم التقدير تعادل نسبتها (١٠٪) من مجموع درجات السلم، فإن التغير بالزيادة أو النقص درجة واحدة يعادل نسبة (١٠٪)، ودرجتين يعادل نسبة (٢٠٪) وهكذا.

وبمقارنة درجات المرحلة الثانية بدرجات المرحلة الأولى نجد أن تغيراً بالزيادة قد حدث بالنسبة للجوانب التى تتضمنها الأسئلة (١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٢، ١٤) وتُراوح نسبة هذه الزيادة بين (+١٠٪) و(+٥٠٪). فى حين حدث تغير بالنقص بالنسبة للجوانب التى تتضمنها الأسئلة (٤، ١١، ١٣) ونسبة هذا النقص تُراوح بين (-١٠٪) بالنسبة للسؤال (٤)، و(-٤٠٪) بالنسبة للسؤالين (١١،١٣)، كما نلاحظ أن السؤال (١٠) لم يحدث به أى تغير.

■ أما النسبة الكلية للتغير فتحسب بجمع درجات الزيادة وطرح درجات النقص منها، فأما عن درجات المرحلة الثانية فيكون مجموع درجات الزيادة يساوى (٢٥) درجة، ودرجات النقص يساوى (٩) درجات وبإجراء عملية الطرح (٢٥-٩) يكون الناتج (١٦) درجة، وهذه الدرجة تعادل نسبة مئوية مقدارها ١٢٪ من الدرجة الكلية للمقياس، ومقدارها (١٤٠) درجة، وتعبر عن مقدار التغير لدى المتدرب كمياً بالنسبة للجوانب التى تناولتها أسئلة المقياس الأربعة عشر، وتم حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{النسبة الكلية للتغير} = \frac{(\text{درجات الزيادة} - \text{درجات النقص}) \times ١٠٠}{\text{الدرجة الكلية للمقياس}}$$

وبتطبيق هذه المعادلة على درجات المرحلة الثانية يكون الناتج كما يلى:

$$\text{النسبة الكلية للتغير} = \frac{(٢٥-٩) \times ١٠٠}{١٤٠}$$

$$= \frac{(١٦^{*}) \times ١٠٠}{١٤٠} = ١١,٤٣ \text{ (١٢٪ تقريباً)}$$

وبالطريقة نفسها يمكن حساب التغير بين المرحلة الثانية، والمرحلة الثالثة، ومنها يتبين أنه قد حدث تغير بين هاتين المرحلتين تصل نسبته إلى (١٣٪).

أما العمود الأخير من الجدول فيمثل درجات التغير النهائى فى حال توقف المتابعة عند المرحلة الثالثة، وتحسب هذه الدرجات بالفروق بين درجات المرحلة الأولى ودرجات المرحلة الثالثة من المتابعة، ويحسب مقدار التغير سواء بالنسبة للأسئلة أو للنسبة الكلية بالطريقة السابقة نفسها، ويلاحظ بالنسبة لهذا التغير

* يمكن الحصول على الدرجة نفسها بطرح مجموع درجات المرحلة الأولى من مجموع درجات الأولى من مجموع المرحلة الثانية، والشيء نفسه للمرحلتين الثانية والثالثة.

النهائى أن نسبته تصل إلى (٢٥٪)، وتعادل هذه النسبة تماماً ما حدث من تغير فى المرحلتين الثانية والثالثة معاً. وتعنى هذا النتيجة الكلية أن التدريب الذى ناله المتدرب قد أحدث تغيراً فى أدائه وسلوكه واتجاهاته بنسبة تصل إلى (٢٥٪).

تحليل نتائج المتابعة:

يمكن من خلال النتائج المبينة بالجدول (٦) إلى جانب التعرف على نسبة أثر التدريب فى المتدرب بوجه عام والذى جاء بنسبة (٢٥٪) فى مثالنا الافتراضى، التعرف أيضاً على الجوانب الإيجابية والسلبية من خلال درجات التغير بالنسبة لكل جانب من الجوانب الأربعة عشر التى تناولتها أسئلة المقياس، وعلى سبيل المثال نجد أن درجة المتدرب بالنسبة للسؤال رقم (٥) قد ارتفعت من (٤) درجات فى المرحلة الأولى إلى (٦) درجات فى المرحلة الثانية أى بنسبة (٢٠٪)، وبالعودة إلى مضمون السؤال فى المقياس نجد أنه يتناول (حجم التحسن الذى طرأ على أدائه). وهذا يعنى أن التدريب الذى حصل عليه المتدرب قد رفع من مستوى أدائه بنسبة (٢٠٪) أما فى المرحة الثالثة فقد ارتفعت درجته من (٦) درجات فى المرحلة الثانية إلى (٨) درجات فى المرحلة الثالثة وبنسبة تصل إلى (٢٠٪). وهذا يعنى أن أداء المتدرب فى تحسن مستمر وأن مستوى أدائه قد ارتفع من (٤) درجات فى المرحلة الأولى إلى (٨) درجات فى المرحلة الثالثة، وبنسبة تصل إلى (٤٠٪)، وهى مجموع ما حدث من تحسن فى المرحلتين الثانية والثالثة.

وباتخاذ هذا المنهج فى تحليل النتائج التى تم التوصل إليها يمكن رسم صورة واضحة ومتكاملة عن أثر التدريب، وعلى سبيل المثال إذا كان المتدرب فى مثالنا السابق قد حدث تحسن فى مستوى أدائه بنسبة (٤٠٪) إلا أن هناك بعض السلبيات التى قد تعوق هذا الأداء، وتتضح فى نقص درجات بعض الجوانب فى أثناء المتابعة، منها على سبيل المثال الجانب الذى يتناوله السؤال رقم (١٣) والخاص بـ (المشكلات التى تواجه المتدرب أمام تطبيق ما اكتسبه من التدريب)،

فنجد فيما يختص بهذا السؤال أن درجات المتدرب قد انخفضت من (٧) درجات فى المرحلة الأولى من المتابعة إلى (٣) درجات فى المرحلة الثانية، ثم إلى (درجتين) فى المرحلة الثالثة، وتصل نسبة هذا الانخفاض إلى (٥٠٪) من التغير النهائى. وهذا يعنى أن المتدرب يواجه مشكلات معينة فى مجال عمله تحدُ من تطبيقه لما تعلمه فى التدريب، ومن ثم العمل على حل هذه المشكلات.

وإضافة إلى التحليل السابق الذى يعتمد على النتائج الكمية لمتابعة أثر التدريب، من الضرورى والمفيد كذلك تحليل النتائج الكيفية المتمثلة فى الإيضاحات المطلوبة من المتدرب عن أسباب اختياره لدرجة معينة فى الإجابة عن السؤال، وكذلك الإضافات والتعليقات التى يمكن أن يقدمها فى السؤال رقم (١٥)، وبهذه المزاوجة بين التحليل الكمى والتحليل الكيفى يمكن التعرف على صورة واضحة وموضوعية عن أثر التدريب الذى حصل عليه المتدرب.

متابعة أثر التدريب لمرة واحدة:

فى حالة تعذر متابعة أثر التدريب طبقاً للنموذج الثلاثى يمكن تطبيق المقياس لمتابعة واحدة (المتمثلة فى المرحلة الأولى فى النموذج الثلاثى)، وهذه المتابعة لمرة واحدة وإن كانت لا تعطى نتائج يعول عليها كثيراً فى تقدير أثر التدريب، إلا أنها يمكن أن تعطى مؤشراً عاماً لأثر التدريب من خلال الدرجة الكلية للمقياس، إذ تراوح بين (١٤ــــ١٤٠) درجة، وكلما ارتفعت هذه الدرجة دل ذلك على أثر أكبر للتدريب.

قيود استخدام المقياس:

تم تصميم المقياس لاستخدامه فى متابعة أثر التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبى، وعودة المتدربين إلى ممارسة أعمالهم، وقضاء فترة كافية كى يتضح أثر التدريب فى أثناء الممارسة العملية للعمل، ولهذا لا ينبغى إجراء المرحلة

الأولى من المتابعة قبل مرور (ثلاثة شهور) على الأقل بعد انتهاء البرنامج وألا تزيد على (ستة شهور). كما لا يصلح المقياس لقياس ردود فعل المتدربين فور انتهاء برنامج التدريب، أو تقويم عملية التدريب فى حد ذاتها.

من ناحية أخرى يعتبر المقياس إحدى الأدوات التى يمكن استخدامها فى منظومة تقويم التدريب، ويمثل أحد المداخل التى يمكن الاعتماد عليها فى التقويم المتأخر للتدريب، لكن لا ينبغى الاعتماد عليه مفرداً، وإغفال المداخل الأخرى للتقويم.

المراجع

١- بروكس، جل (٢٠٠١م) **قدرات التدريب والتطوير، دليل عملى.** ترجمة عبد الإله إسماعيل. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

٢- توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨م) **تقييم التدريب. المردود والعائد على الاستثمار البشرى.** القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٣- تورن كى، وماكى ديفيد (٢٠٠١م) **كل ما تريد أن تعرف عن التدريب.** الدوحة: مكتبة جرير.

٤- حسنين، حسين محمد (٢٠٠٠م) **أدوات للتقويم فى إطار التدريب والتعليم.** عمَّان: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع.

٥- راى، ليسلى (٢٠٠١م) **كيفية قياس فاعلية التدريب.** ترجمة حمزة سر الختم، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

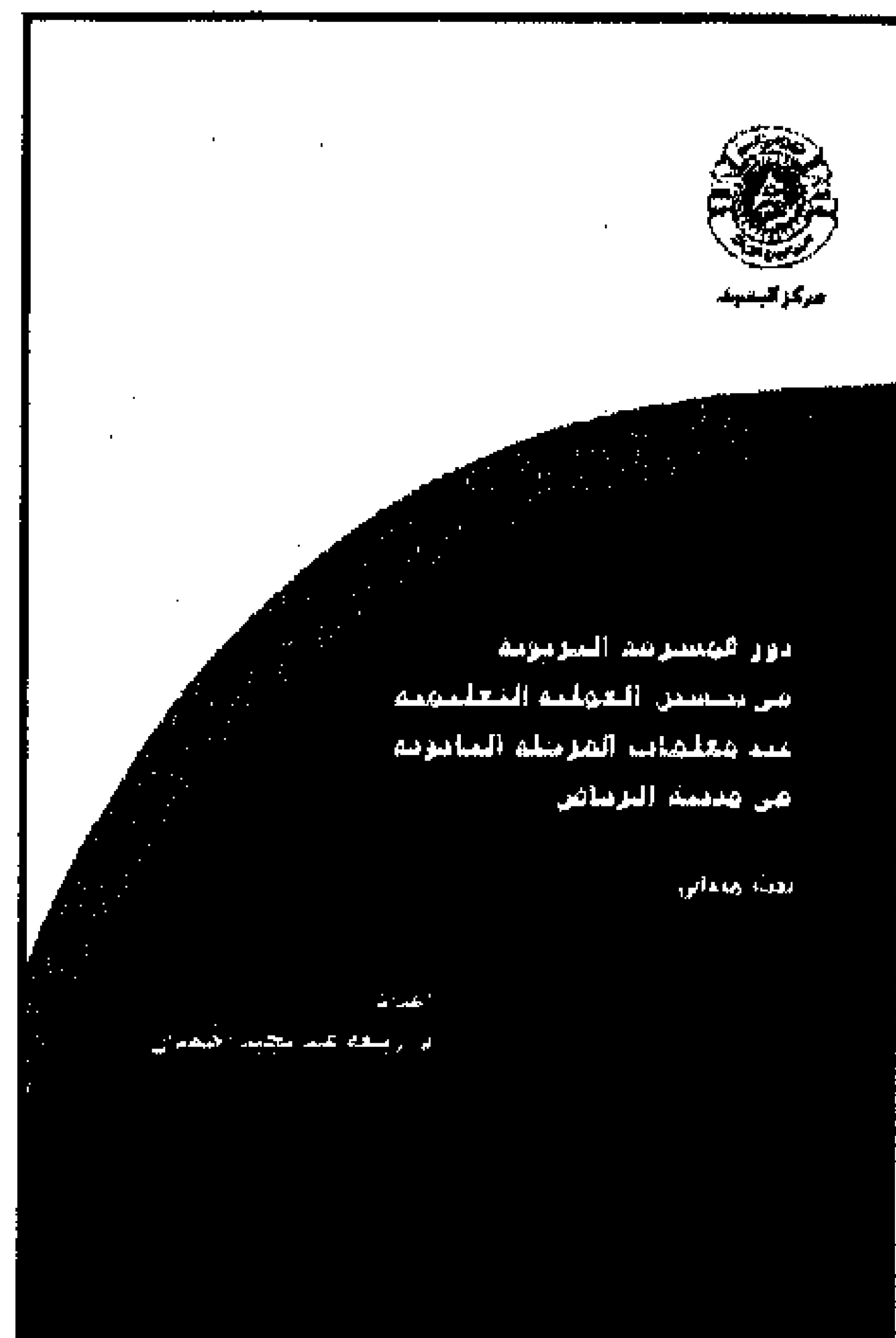
٦- عساف، محمد عبد المعطى، وحمدان، يعقوب (٢٠٠٠م) **التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات.** عمَّان: دار زهران.

٧- فالح، عبد المحسن (١٩٩٧م) **تقييم البرامج التدريبية فى ندوة: آفاق جديدة فى التنمية البشرية والتدريب.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية. عمان من ٢ - ٤ مارس.

٨- هلال، محمد عبد الغنى (٢٠٠٣م) **مهارات التدريب أثناء العمل.** القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

من الإصـدارات الجديدة للمعهد

بـحـث



دور المشرفة التربوية فى تحسين العملية التعليمية عند معلمات المرحلة الثانوية فى مدينة الرياض

تـأليـف: د. ربيعة بنت عبدالمجيد الحمدان

الناشـر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـر: ١٤٢٧هـ

عدد الصفحات: ١٨٠ صفحة

يتناول هذا البحث موضوع الإشراف التربوى باعتباره أحد الدعائم الأساسية للعملية التعليمية، وأيضاً للدور الهام الذى تقوم به المشرفة التربوية؛ لأنها تمثل القاعدة الأساسية فى تحسين العملية التعليمية، التى تمثل بعداً خاصاً فى مساعدة المعلمة لتحديد مواطن الضعف لمعالجتها والتأكيد على مواطن القوة والاستزادة منها.

وقد تمثلت أهداف هذا البحث فيما يلى:

❖ التعرف على دور المشرفة التربوية فى تحسين العملية التعليمية فى المدارس الثانوية للبنات فى مدينة الرياض.

❖ التعرف على تصورات المعلمات فى المدارس الحكومية الثانوية للبنات لدور المشرفة التربوية فى تحسين العملية التعليمية فى مجالات:

التخطيط، المواقف التعليمية الصفية، إغناء المناهج وتقويمها، التطوير المهنى للمعلمات، الامتحانات والاختبارات، الإدارة الصفية، العلاقة مع الزميلات والمجتمع المحلى.

❖ التعرف على الاختلاف فى تصورات المعلمات لدور المشرفة التربوية فى تحسين العملية التعليمية للمتغيرات: التخصص، المؤهل، الخبرة، العمر.

وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج الهامة، تم فى ضوئها تضمين البحث العديد من التوصيات والاقتراحات المستقبلية.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

الجودة الشاملة
في إدارة المعلومات

تـأليـف: هدى بنت صالح أبو حيمد

الناشـر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـر: ١٤٢٧هـ

عدد الصفحات: ٣٢٠ صفحة

إن هذا الكتاب يهدف إلى الربط تكاملياً بين الجودة الشاملة وبين إدارة المعلومات، وذلك بهدف مساعدة المنظمة الحديثة على تحقيق الجودة الشاملة في إدارة معلوماتها. لذلك يستعرض هذا الكتاب كيفية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وعناصرها الأساسية، وهي العنصر التنظيمي، والعنصر الوثائقي، والعنصر الإجرائي، والعنصر البشري، والعنصر التقني، والعنصر المادي. كما أن الكتاب يهدف إلى الحصول على دعم الإدارات العليا في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية في عملية تطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية من خلال دعم المقترحات الواردة في الكتاب باللوائح الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في المملكة العربية السعودية.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسـم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (....) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة،
الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: فى حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

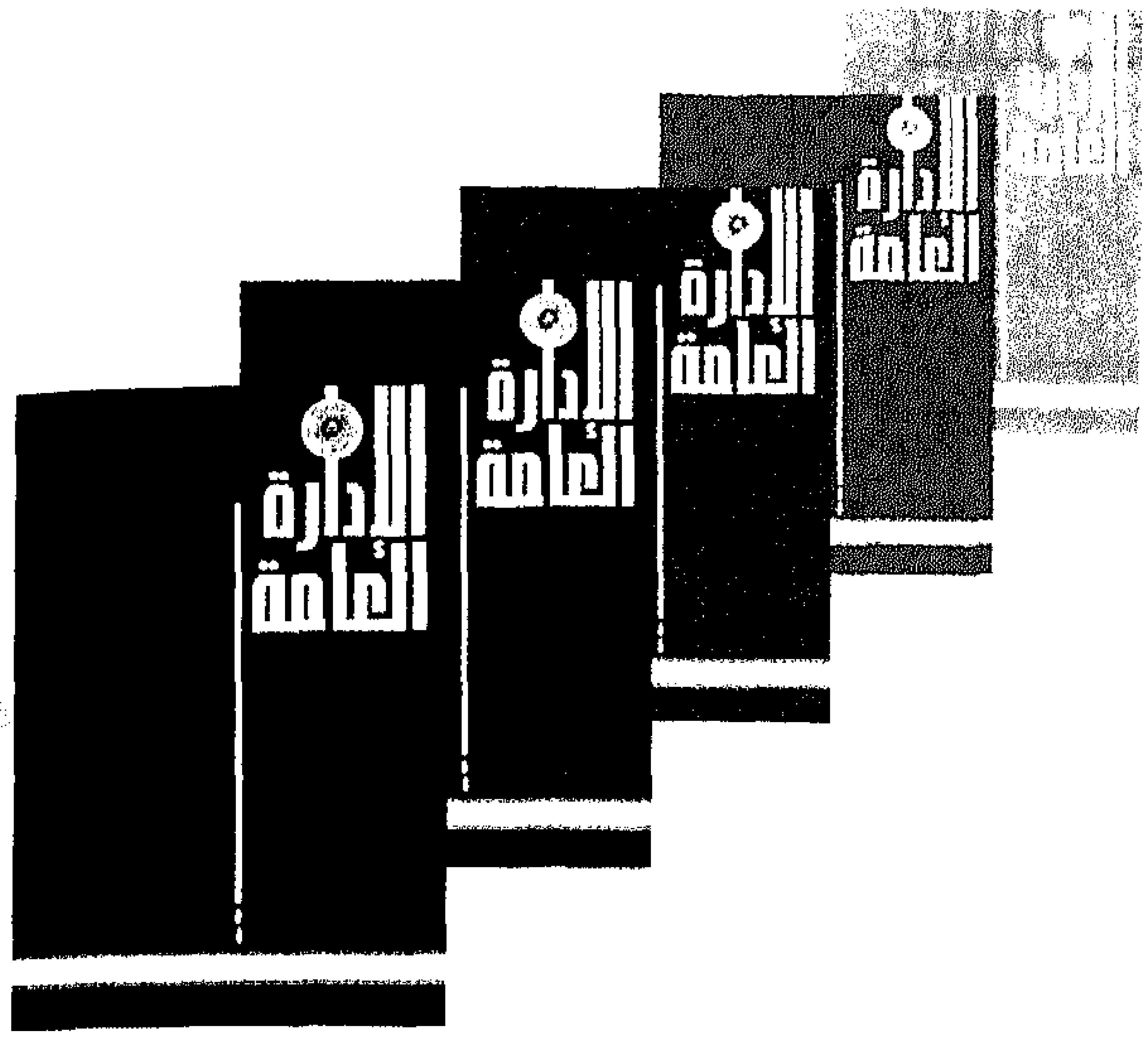
Address: ....

Please find a bank draft for $............................., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: ..../............./20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



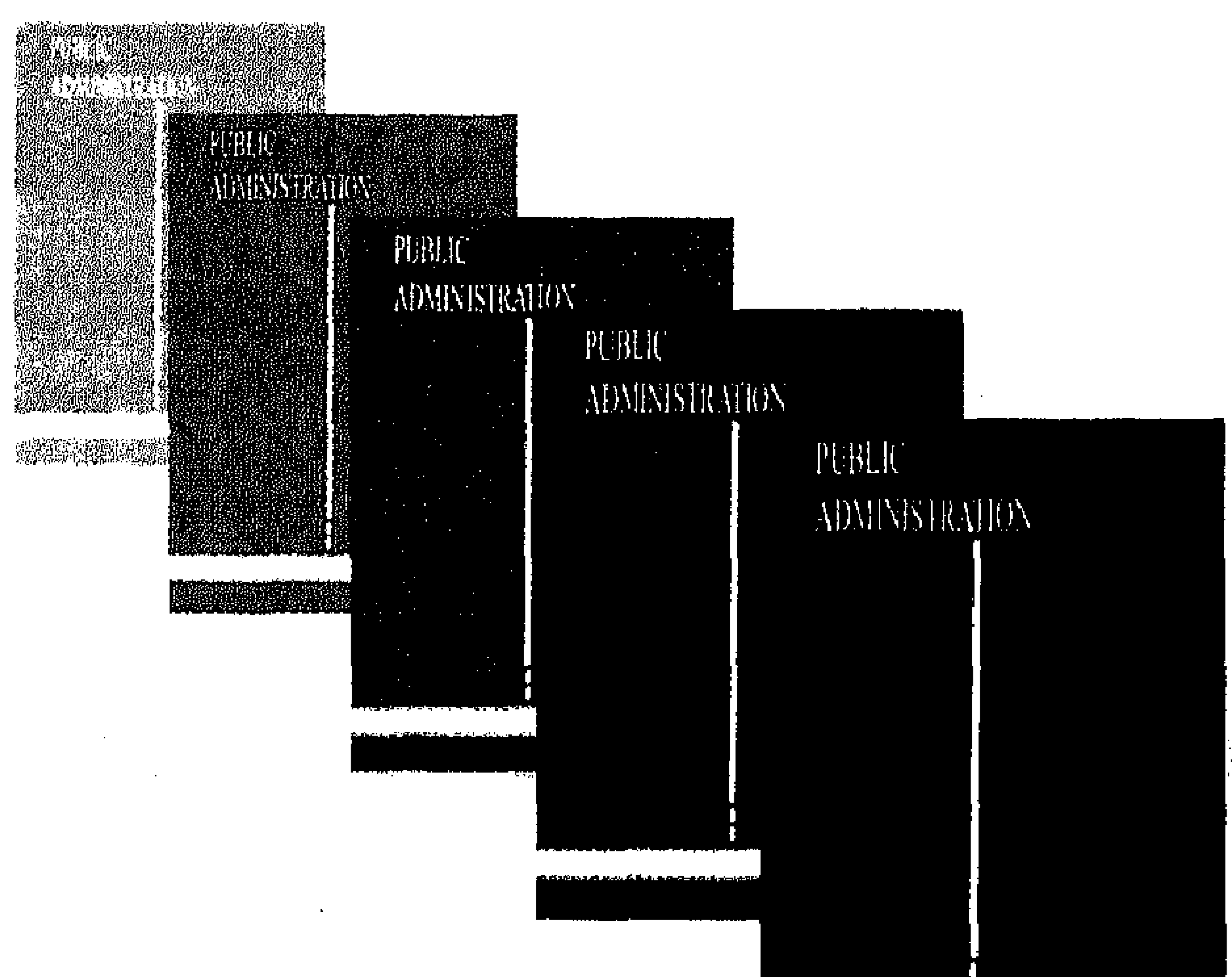
مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العـــدد:**

- فـى الـمملكـة العـربيـة السـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

● **الاشـتراكـات السـنويـة:**

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البـلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البـلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Building an Evaluation and a Follow-up Scale and Form to Be Used in the Follow-up Process from Trainee Perspective.

Dr. Ahmad O. Al-Roobi

Dr. Abd Al-Azeez M. Al-Hur

The purpose of this study is to develop a scale for measuring and evaluating the effect of training transfer, being one of the challenges faced in the field of training in the Arabian Gulf Countries. The researchers attempted to provide a highly credible, consistent, objective and applicable instrument to enable those engaged in the various areas of training to measure follow up and assess the effect of training precisely and objectively according to a special form.

The scale has been developed in a manner which provides an opportunity to follow up the effect of training transfer quantitatively and qualitatively, and provides a clear picture for the effect of training on the trainee's behavior, performance and attitude. The scale design is characterized by simplicity and feasibility. It is also a standard instrument that can be used in any field of training regardless of the training content or topic.

The scale has been adjusted on a sample of trainees. Results indicate a high degree of face validity, content validity and construct validity in addition to a high degree of reliability and internal consistency. The reliability reached 0.86 using Cronbach' Alpha quotient, 0.71 Spearman - Brown quotient and 0.70 under using Guttman quotient. Self validity, moreover, the result of research 0.93.

The scale in its final version includes 15 Items, 14 of them are closed and one is open ended.

The study also includes a follow up form based on the scale through which training effects can be monitored after the return of trainees to their work and during their actual service. The quantitative effect can be identified through intervals that can exceed one or more years.

Abstract

Individuals' Equal Opportunity to Contract With Government Agencies Under the Saudi Administrative Contract Law.

Dr. Ayoub M. AL-Jarbou

This Paper discusses in an analytical approach one of the most important principles under the Saudi administrative contract law, witch is individuals' equal opportunity to contract with government agencies.

The paper defines the principle and clarifies its legal scope. It also presents the limitations and restrictions of the principle that can be imposed by government agencies. Moreover, the paper presents and examines the administrative, legal and judicial guarantees involved in the implementation of such principle by government agencies. The paper focuses on the Board of Grievances' approaches regarding the principle. It provide a short analysis regarding the impact of Saudi Arabia becoming a member of WTO on the principle.

The paper provides several findings and recommendations concerning that principle.

Abstract

Organizational Learning and Performance Evaluation in Public Organization Service Centers

Tarig H. Alamin

Like many experts of other applied sciences, public administration experts have a long-running love affair with organizational learning research and performance evaluation for profit and nonprofit organizations. In spite of this, there is a great controversy over the concept of organizational learning and performance evaluation, and over the models that the experts have built for the process of organizational learning and for performance evaluation. Therefore, the purpose of this study is to contribute by offering an operational definition of organizational learning that may be added to the efforts of public administration experts, and by suggesting a model for the organizational learning process starting from the stage of a problem that face the organization and ending with the stage that paves the way for the organization to mend its course.

Abstract

The Saudi Labor Law: Overview and Comment

Dr. Zuhair 'Abbaas Kareem

The new Saudi Labor Law of 2006 is one of the most recent laws in the Kingdom. It is divided into sixteen sections, which deal with labor relations on the basis of the standards required by Arab and international labor agreements ratified by the Kingdom. This law, however, affirms that the parties involved in a labor relationship must observe the rulings of Islamic Law (Shari'a) when applying the articles of the new law. This study aimed at presenting, and commenting on, the stipulations of the law, with the purpose of highlighting its most important features in contrast with the previous labor law. The presentation of, and comment on, these stipulations demonstrated the concern of Saudi lawmakers to achieve some balance between laborer rights and employer interests, a balance aimed at by most modern labor laws at the international level.

CONTENTS Page

- The Saudi Labor Law: Overview and Comment.

  Dr. Zuhair 'Abbaas Kareem 171

- Organizational Learning and Performance Evaluation in Public Organization Service Centers.

  Tarig H. Alamin 241

- Individuals' Equal Opportunity to Contract With Government Agencies Under the Saudi Administrative Contract Law.

  Dr. Ayoub M. AL-Jarbou 283

- Building an Evaluation and a Follow-up Scale and Form to Be Used in the Follow-up Process from Trainee Perspective.

  Dr. Ahmad O. Al-Roobi

  Dr. Abd Al-Azeez M. Al-Hur 361

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Six
- Issue Number 2

*** Correspondence:**

Correspondence Concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration*, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

- The Saudi Labor Law: Overview and Comment.
  Dr. Zuhair 'Abbaas Kareem

- Organizational Learning and Performance Evaluation in Public Organization Service Centers.
  Tarig H. Alamin

- Individuals' Equal Opportunity to Contract With Government Agencies Under the Saudi Administrative Contract Law.
  Dr. Ayoub M. AL-Jarbou

- Building an Evaluation and a Follow-up Scale and Form to Be Used in the Follow-up Process from Trainee Perspective.
  Dr. Ahmad O. Al-Roobi
  Dr. Abd Al-Azeez M. Al-Hur

● Volume Forty Six ● Number 2 ● Rabi'll 1427 ● May 2006

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **The Saudi Labor Law: Overview and Comment.**
  Dr. Zuhair 'Abbaas Kareem

- **Organizational Learning and Performance Evaluation in Public Organization Service Centers.**
  Tarig H. Alamin

- **Individuals' Equal Opportunity to Contract With Government Agencies Under the Saudi Administrative Contract Law.**
  Dr. Ayoub M. AL-Jarbou

- **Building an Evaluation and a Follow-up Scale and Form to Be Used in the Follow-up Process from Trainee Perspective.**
  Dr. Ahmad O. Al-Roobi
  Dr. Abd Al-Azeez M. Al-Hur

• Volume Forty Six • Number 2 • Rabi'll 1427 • May 2006

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٧هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- التحديات التى تواجهها المنشآت الصحية الخاصة فى منطقة الرياض وأساليب مواجهتها.
  د. خالد بن محمد العيبان
- العلاقة بين توقيت الإعلان عن المعلومات المالية وخصائص الشركات المساهمة السعودية.
  د. يحيى بن علي الجبر
- الحماية الجنائية للبيئة فى النظام السعودى.
  د. أحمد حامد البدري
- الاستقصاء السردى والبحث عن الترابط: الممارسون والأكاديميون يطورون دراسة الإدارة العامة (الجزء الثالث).
  تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفير دودج
  ترجمة: رامي فواز قاسم مصطفى
  راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد السابع والأربعون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٨هـ • إبريل ٢٠٠٧م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمد: ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN.02569035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد

• التحديات التى تواجهها المنشآت الصحية الخاصة فى منطقة الرياض وأساليب مواجهتها.

د. خالد بن محمد العيبان

• العلاقة بين توقيت الإعلان عن المعلومات المالية وخصائص الشركات المساهمة السعودية.

د. يحيى بن علي الجبر

• الحماية الجنائية للبيئة فى النظام السعودى.

د. أحمد حامد البدري

• الاستقصاء السردى والبحث عن الترابط: الممارسون والأكاديميون يطورون دراسة الإدارة العامة (الجزء الثالث).

تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفير دودج

ترجمة: رامي فواز قاسم مصطفى

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد السابع والأربعون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٨هـ • إبريل ٢٠٠٧م

الإدارة العامة

• المجلد السابع والأربعون
• العدد الثانى

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخري.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) – هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ – فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالي:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولي، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمي: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالي:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين: ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a)   (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤)   (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠)   Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخري. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- **البحوث والدراسات:**

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية.** الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.

- **قرار مجلس الوزراء** رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.
journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. Telehealth News, 2(2)
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
  - ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة
● التحديات التى تواجهها المنشـآت الصحية الخاصة فى منطقة الرياض وأساليب مواجهتها. د. خالد بن محمد العيبان	١٢٥
● العلاقة بـين توقيت الإعلان عن المعلومـات المالية وخصائص الشركات المساهمة السعودية. د. يحيى بن علي الجبر	١٦٥
● الحماية الجنائية للبيئة فى النظام السعودى. د. أحمد حامد البدري	١٨٩
● الاستقصاء السردى والبحث عن الترابط: الممارسون والأكاديميون يطورون دراسة الإدارة العامة (الجزء الثالث). تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفير دودج ترجمة: رامي فواز قاسم مصطفى راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي	٢٤٧

التحديات التى تواجهها المنشآت الصحية الخاصة فى منطقة الرياض وأساليب مواجهتها

الدكتور خالد بن محمد العيبان
أستاذ الإدارة والإدارة الصحية المشارك
كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود بالرياض

● دوريـة الإدارة العـــامـــة
● المجلد السابع والأربعون
● العـــدد الثـانـــي
● ربيــع الآخـــر ١٤٢٨هـ
● إبريـــــل ٢٠٠٧م

التحديات التى تواجهها المنشآت الصحية الخاصة فى منطقة الرياض وأساليب مواجهتها

د. خالد بن محمد العيبان❖

ملخص:

فى ظل الطلب المتنامى على الخدمات الصحية، وأمام التطورات المذهلة فى مجالات التشخيص وفى أساليب العلاج والدواء، يواجه القطاع الصحى العام والخاص فى المملكة جملة من التحديات تؤثر فى الكفاءة التشـغيلية للمؤسسـات الصحية وفى نوعية وجودة الخدمات المقدمة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التى تواجهها المؤسسات الصحية الخاصة والمرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية من ناحية، والسياسات والطرق العملية التى اعتمدتها هذه المنشآت فى مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى. وشملت هذه الدراسة المستشفيات والمستوصفات الموجودة فى منطقة الرياض وعددها اثنان وعشرون. ولتجميع البيانات الخاصة بهذا البحث، تم الاعتماد على طريقة توزيع الاستبانات على المنشآت وعلى أسلوب المقابلات الشخصية. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى فى عرض وتحليل البيانات الإحصائية لهذا البحث.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المنشآت الصحية الخاصة تواجه عدة تحديات من أهمها: المنافسة الشديدة بين المنشآت الصحية الخاصة والعامة، ارتفاع أسعار التجهيزات والمستلزمات الطبية، النظام الصحى التعاونى الجديد، تحسين الأداء فى جميع مجالات النشـاط وتنويع الخدمات بما يرضى العملاء. كما أوضحت نتائج الدراسـة أن المؤسسـات الصحية المتميـزة اتبعت جملة من السياسـات لمواجهة هذه الصعوبـات من بينها: التنويع فى الطاقـم الطبى والفنى وتجديده، تحديث الأجهزة والمعدات الطبية، التركيز على الجودة النوعية ومستوى الخدمة، تحفيز وتدريب الكفاءات الطبية والفنية والإدارية، جعل العميل محور كل الخدمات المقدمة، رصد الاختصاصات الطبية الجديدة، اسـتيعاب تقنية المعلومات فى تعزيز أداء المنشأة.

إن العصر الذى تعيشـه المنظمات هذه الأيام هو عصر التحديات، تحديات التغيير المتلاحـق، تحديات التغييـر المكثف، تحديات التكتـلات الاقتصادية، تحديات العولمة، تحديات مشتقة من متطلبات المنظمات العالمية، تحديات ثورة المعلومات، وغير ذلـك من صور التحديات المختلفة. ويحيط بها متغيرات عالمية تشـمل جميع جوانب المجتمـع من اتجاهات جديدة، وبيئة تختلف تماماً عمـا كان عليه الحال فى الماضى. وتؤثر هذه المتغيرات فى أعمال المنشآت وفى قدرتها، وقد يصعب التعامل معها بشكل تـام؛ وذلك لأنها فى غالب الأحيان غير محددة وغيـر واضحة، وغالباً لا يكون هناك وقت كاف للتعامل معها (عرفة وشـلبى، ٢٠٠٠م). وتعتبر المنظمة مسـؤولة مسؤولية كبيـرة تجاه هذه البيئـة المتغيرة؛ لأنها تعد تحدياً لنجاحها وإثباتـاً لقدراتها واختباراً

❖ أستاذ الإدارة والإدارة الصحية المشارك – كلية إدارة الأعمال – جامعة الملك سعود بالرياض.

جيداً لأدائها. ولهذا فإن مســؤولية المنشأة تشمل جانبين رئيسيين، الأول هو مواجهة هذه التحديات وتكييفها والتكيف معها والإفادة منها (Volberda, 1998). أما الجانب الثانى فيتمثل فى إنشــاء التغيير لتحقيق أهداف محددة، ويمكن للمنشأة أن تتبع عدة مناهــج أهمها (عامر، ١٩٩٦م): التغيير التقنى، التغيير التنظيمى، التغيير الإنســانى والتغيير فى العمــل، مع العلم أن هذه المناهج متداخلة ومترابطة وكل واحد منها يؤثر فى المناهج الأخرى ويتأثر بها.

شملت هذه التحديات كل الدول والمجالات الاقتصادية المختلفة. فالقطاع الصحى فى المملكة العربية الســعودية على الرغم من التطور الذى شهده فى السنوات الأخيرة (الإنفاق الصحــى فى المملكة يمثل ٥,٨٪ من الناتج المحلى الإجمالى منها ٢٪ للقطاع الخــاص) من حيث البنية الأساســية (زيادة عدد المستشــفيات بنســبة ٢٠٪ خلال ٨ ســنوات) ونوعية الخدمات الصحية المقدمة، إلا أنه يواجه عدداً من التحديات خاصة مــع ارتفاع الطلب على خدمات الرعاية الصحية الذى يشــكل علاقة طردية مع عدة عوامــل من أهمها: ارتفاع مســتوى الوعــى وتغير نمط الأمراض. هــذه التحديات والصعوبات تتمثل أساساً فى (بن سعيد، ١٩٩٧): النقص الكبير فى الكوادر البشرية المدربــة والمؤهلة تأهيلاً جيداً، التوجه نحو التخصص الدقيق فى الممارســات الطبية، عدم تحديث الأجهزة الطبية وصيانتها بالشــكل الأمثل والمناســب، ضعف الاســتثمار فى التقنيات الحديثة من ناحية اســتخدام الشــبكات والأنظمــة الصحية الإلكترونية الداخلية والخارجية بشكل إيجابى، وضعف القدرة التشغيلية وضعف التنظيم الإدارى والمالــى. مما أدى إلى تدنٍ فى تقديم بعــض الخدمات الصحية ومواكبتها بكل ما هو حديــث وإلى زيادة العبء علــى الموازنة العامة. ولاحتواء هــذه النواقص ورفع كفاءة وجودة الرعاية الصحية والوقائية والعلاجية؛ انتهجت المملكة سياســة تطويرية لعملية إصلاح النظام الصحى تتمثل أساساً فى:

- تشــجيع القطاع الخاص باعتباره شريكاً أساسياً فى التنمية الصحية على الاستثمار فى المجال الصحى بمنح المستثمرين الحوافز التالية: منح قروض من دون فوائد تسدد على آجال طويلة لبناء المستشــفيات والمســتوصفات الخاصة، دعم صناعة وتسويق الأدوية محلياً، إتاحة الفرصة لقطاع المقاولات لصيانة جميع المرافق الصحية.
- إصدار قانون النظام الصحى التعاونى بموجب المرســوم الملكى رقم م/١٠ فى ١/٥/١٤٢٠هـ والغاية المنشودة من هذا النظام تتمثل فى احتواء تكاليف الخدمات الصحية وتشغيل القطاع الطبى الخاص، والعمل على منع الازدواجية فى الانتفاع بالخدمات

الصحية، والاستفادة من الخبرات والكفاءات والتجهيزات والخدمات المتوافرة فى القطاع الصحى العام.

ونتج عن هذه السياسة إلى جانب الزيادة فى معدل الطلب على الخدمات، نمو مطرد للقطاع الصحى الخاص خلال السنوات العشر الماضية؛ إذ تشكل نسبة المستشفيات الخاصة البالغة (١١٤) فى عام ١٤٢٦ هـ أكثر من (٣٠٪) من إجمالى المستشفيات فى المملكة. وقد قدر عاملون فى القطاع الصحى إيرادات المستشفيات الخاصة فى السوق السعودية بنحو (١٢) مليار ريال سنوياً.

هذا التطور وهذه التغيرات الكبيرة فى بيئة القطاع الصحى العام والخاص أثرت كثيراً فى إستراتيجيات وأداء المؤسسات الصحية. لذلك ظهرت الحاجة إلى إدارة جديدة، قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمى مخطط، ينقل المنشأة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو، وإلى استخدام الأساليب العلمية للتخطيط الصحى، وذلك لتخفيف المخاطر ورفع المستوى الصحى وتحقيق الكفاية فى الأداء (بن سعيد، ١٩٩٣). وتكون إذاً المهمة الأساسية للمؤسسة الصحية الخاصة أو العامة فى هذه المرحلة كما يرى Bin Saeed (1999) هى: إعادة تحديد الأهداف وبناء الإستراتيجيات والسياسات المناسبة؛ وذلك لتحقيق التوازن بين تكاليف الخدمات الصحية المتزايدة وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

وفى هذا الإطار يأتى البحث الحالى لدراسة المتغيرات والتحديات المؤثرة فى المؤسسات الصحية الخاصة والسياسات والطرق العملية التى يمكن رسمها واعتمادها لمواجهة الواقع والمناخ الجديد. وللوصول إلى ذلك فقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتناول الإطار العام ومنهجية البحث ويشتمل على العناصر التالية: طبيعة المشكلة، هدف البحث وأسلوبه. فى حين يوضح المبحث الثانى الإطار النظرى لهذا البحث، إذ سيتطرق فى مرحلة أولية إلى دراسة التحديات والمتغيرات التى تواجهها المنشأة بصفة عامة، وفى مرحلة ثانية إلى التوجهات الجديدة فى الفكر الإدارى المعاصر. أما المبحث الثالث والأخير فسيتناول بالدراسة والتحليل النتائج التى تم التوصل إليها عبر الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية التى أجريناها مع عدد من المديرين التنفيذيين لبعض المنشآت الصحية الخاصة السعودية. ثم نختم فى النهاية بالخلاصة وتوصيات هذه الدراسة.

الإطار العام ومنهج البحث:

طبيعة المشكلة:

تجتــاح العالم موجــات متلاحقة من المتغيرات فى شــتى المجــالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنظيمية خصت تقريباً كل القطاعات الاقتصادية. فعالم الأعمال تغير بســرعة فائقة، لذلك تسعى جميع المنشــآت فى كل القطاعات للحاق بهذه التغيرات والتحولات، لقد أصبحت مهمة تلك المنشــآت فى العصر الحالى أكثر تعقيداً مما كانت عليه من ذى قبل. ولم تعد أفكار وتقنيات الإدارة الســابقة تصلح للعصر الحالى، كما أنها بالقطع لا تتناســب مع المســتقبل والقطاع الصحى لا يخلو مــن هذه التغيرات، فبيئة الأنظمــة الصحية فى العديد من الدول كما بين Borrazo وآخــرون (٢٠٠٥) تعرضت فى الســنوات الأخيرة لجملة من التغيــرات والتحديات المتعلقــة بالتكلفــة، والتمويل، وإعادة الهيكلــة والتنظيم، الكفــاءات الطبية والفنية، وتحســين الخدمات الصحيــة وإدارة المستشــفيات (Begun and Kaissi, 2004). أجبرت هذه التحديات المنشــآت الصحية على التعامــل والتكيف مع هذه التغيرات من خلال اتباع سياســات معينة، وذلك لكى تستمر فى أداء أعمالها بشكل تنافسى؛ لأن البديل عن ذلك ربما يكون إفلاسها أو فناءها (Morrison, 2000). فالمؤسسات الصحية الخاصة فى المملكة على الرغم من النمو والتطور الذى شهدته فى السنوات الأخيرة (نســبة نمو ٨٪ فيما يخص عدد المؤسســات) والدور المتنامى لها فى تقديم الرعاية الصحية خاصة بعد بدء العمل بنظام التأمين التعاونى، إلا أنها تجد نفســها أمــام معوقات داخليــة وخارجية تحتم عليها جملة من التغيــرات خاصة فى المجال الإدارى، المالى، التســويقى وفى المجالات المتعلقة بخدمات العملاء وبالموارد البشرية وفى غيرها من المجالات. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال التالى: ما هى التحديات التى تواجهها المؤسسات الصحية الخاصة فى المملكة والتى تزداد وتتنوع وتتعقد يوماً بعد يوم؟ وما هى السياســات والأســاليب التى اعتمدتها لمواجهة هذه التحديات؟

هدف البحث:

يهدف الباحث من خلال إعداده لهذه الدراســة إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية تتمثل فيما يلى:

- التعرف على التحديات الأساسية التى تواجهها المؤسسات الصحية الخاصة السعودية والمرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية.
- كشف السياسات والتوجهات التى اعتمدتها المنشأة الصحية فى مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
- البحث عن الخصائص الأساسية للمنشأة الصحية المتميزة التى تمكنها من استيعاب متغيرات البيئة المتجددة والمتنوعة والتفاعل معها.
- تصنيف المؤسسات الصحية الخاصة إلى مجموعات منسجمة تشترك فى التوجهات والسياسات نفسها.

أسئلة البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، يحاول هذا البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هى التحديات والمعوقات التى تواجهها المؤسسات الصحية الخاصة والمرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية؟
- ما هى السياسات التى اعتمدتها هذه المؤسسات لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية؟
- ما هى الطرق والآليات التى قامت بها المؤسسات الصحية لمواجهة المنافسة، مراقبة البيئة، تحسين الأداء والخدمات، تنمية الموارد البشرية وإرضاء العميل؟
- ما هى السياسات الداخلية المتبعة من طرف المؤسسات الصحية الخاصة لتحقيق إدارة التميز؟
- ما هى الخصائص والمميزات التى تمكن المؤسسة الصحية من استيعاب متغيرات البيئة والتفاعل معها إيجابياً؟

أسلوب البحث:

١ - **تحديد حجم العينة:** شهد القطاع الصحى فى المملكة تطوراً ملحوظاً فى السنوات الأخيرة، وبينت آخر التقارير الإحصائية الصادرة عن وزارة الصحة (جدول رقم ١) أن عدد المستشفيات الحكومية والخاصة فى المملكة حتى نهاية العام ١٤٢٤ هـ بلغ (٣٥٠) مستشفى تضم نحو (٤٨٠٠٠) سرير. وقدرت الإحصائية الطبية عدد المستشفيات الخاصة بنحو (١١٠) مستشفيات تضم (١٠١٣٣) سريراً يساندها (١٠٤١) مستوصفاً

خاصاً. وفى منطقة الرياض بلغ عدد المنشـآت الصحية الخاصة فى سـنة ١٤٢٤هـ (٣٩٢) منشأة بزيادة بنسبة (٥٨٪) مقارنة بسنة ١٤١٩هـ (جدول رقم ٢).

جدول رقم (١)

أعداد المستشفيات بجميع القطاعات الصحية بالمملكة حسب الجهة

القطاع	١٤٢٠هـ	١٤٢١هـ	١٤٢٢هـ	١٤٢٣هـ	١٤٢٤هـ	١٤٢٥هـ
وزارة الصحة	١٨٨	١٩١	١٩٣	١٩٥	٢٠٠	٢١٣
الجهة الحكومية الأخرى	٣٩	٣٩	٣٩	٣٩	٤٠	٣٨
القطاع الخاص	٩١	٩٤	٩٩	١٠٥	١١٠	١١٣
المجموع	٣١٨	٣٢٤	٣٣١	٣٣٩	٣٥٠	٣٦٤

المصدر: وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٢)

تطور المؤسسات الصحية الخاصة بمنطقة الرياض

المنشآت الصحية	١٤٢٠هـ	١٤٢١هـ	١٤٢٢هـ	١٤٢٣هـ	١٤٢٤هـ	١٤٢٥هـ
المستشفيات	١٠	١١	١٦	١٦	١٦	١٩
المستوصفات	٢٤٠	٢٦٣	٣٧٠	٣٧٠	٣٧٦	٣٨٣
المجموع	٢٥٠	٢٧٤	٣٨٤	٣٨٤	٣٩٢	٤٠٢

المصدر: وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصحية الخاصة الموجودة فى منطقة الرياض وعددها (٤٠٢) منشـأة، وهى تخص أساساً المستشفيات والمستوصفات (١٩ مستشـفى و٣٨٣ مسـتوصفاً). ولقد تم التركيز على المنشآت التابعة للقطاع الخاص على اعتبار أنها تتمتع بحرية واسـعة فى اختيار سياسـاتها وإسـتراتيجياتها مقارنة بمنشـآت القطاع العام التى تخضع وتتبع سياسـات مرسومة من طرف الدولة. وقد قام الباحث بداية بتحديد حجم عينة الدراسـة بطريقة عشـوائية بـ (٣٥) مؤسسـة صحية خاصة من الأصناف أ و ب (جدول رقم ٣) وقد تم استبعاد المؤسسات الصحية الصغيرة (فئة ج)، بعد ذلك تم توزيع الاستبانة على هذه المؤسسات وبلغ عدد المنظمات

التى أعادت الاستبانة (٢٢) مؤسسة صحية (١٠ مستشفيات عمومية و ١٢ مستوصفاً) بنسـبة رجوع (٦٣٪) وهى نسبة مقبولة، ومن ثم يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض. ولقد تم اختيار العينة الأولية للبحث على أساس معيارين هما:

- الحجم، فقد اهتمت الدراسة بالمؤسسات الصحية الكبرى والمتوسطة (فئة أ و ب: هذا التصنيف الداخلى لوزارة الصحة السعودية كان على أساس الإمكانات المادية والبشـرية والآلية للمستشفى) باعتبار أن هذه الأخيرة تلعب دوراً كبيراً فى تنمية القطاع الصحى وهى تواجه أكثر من غيرها التحديات والصعوبات.
- مـن بـين هذه المؤسسـات الصحية تم انتقاء المنشـآت المسـتعدة للإجابة عن الاسـتبانة، مع العلم أن عـدداً منها رفض بعد ذلك التعـاون مع الباحث وذلك لحساسية الموضوع ولشدة المنافسة فى هذا القطاع. وهكذا تتكون عينة البحث النهائية من (٢٢) مؤسسة صحية (١٣) منشأة من صنف (أ) و (٩) منظمات من صنف (ب).

جدول رقم (٣)
مجتمع وعينة البحث

المؤسسات الصحية	المجتمع الكلى للدراسة				عدد الاستبانات الموزعة			عينة البحث النهائية		
	فئة أ	فئة ب	فئة ج	المجموع	فئة أ	فئة ب	المجموع	فئة أ	فئة ب	المجموع
المستشفيات	١٣	٦	–	١٩	٨	٦	١٤	٦	٤	١٠
المستوصفات	٦١	١٥١	١٧١	٢٨٣	٩	١٢	٢١	٧	٥	١٢
المجموع	٧٤	١٥٧	١٧١	٤٠٢	١٧	١٨	٣٥	١٣	٩	٢٢

٢ - **تصميم اسـتبانة الدراسـة:** تم تصميم اسـتبانة الدراسـة طبقاً لأهداف البحث وشـملت ستة أسـئلة، أربعة من الأسـئلة المغلقة، قدم الباحث فى كل سؤال منها جملة من الاختيارات يكون للمنشـأة اختيار إجابة واحدة أو أكثر منها، وسـؤالين مفتوحـين، الأول يخص الطـرق العملية التى قامت بها المؤسسـة الصحية وذلك

لمواجهة المنافســـة، مراقبة المناخ المحيط، تحســـين الأداء والخدمات، تنمية الموارد البشرية، التطوير والتجديد وإرضاء العميل. والسؤال الثانى يفسح المجال أمام كل منشـــأة لتقديم أهدافها المستقبلية (٦٨٪ من المؤسسات لم تجب عن هذا السؤال، لذلـــك لم نتطرق لهذه النقطة فى نتائج البحث). وتتمحور الأســـئلة المغلقة حول المواضيع التالية:

- التحديات الأساسية التى تواجهها المنشأة الصحية.
- السياسات التى اعتمدتها المنشأة لمواجهة التحديات.
- السياســـات الداخلية التى اعتمدتها المؤسســـة الصحية لتحقيق «إدارة التميز» ومواجهة المتغيرات المعاصرة.
- الميزات الخاصة التى تمكن المنشـــأة الصحية من اســـتيعاب المتغيرات المتنوعة والمتجددة والتفاعل معها إيجابياً.

٣ - **تجميع البيانات:** لتجميع البيانات الخاصة بهذا البحث، تم الاعتماد على أسلوبين:

- أســـلوب المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين التنفيذيين لبعض المؤسسات الصحيـــة الخاصة (تمت مقابلة ١٥ مســـؤولاً) مما أتـــاح للباحث تحديد بعض البيانات والعناصر التى كان يصعب الحصول عليها من خلال الاستبانة.
- طريقة توزيع الاســـتبانات على المنشـــآت وذلك للحصـــول على إجابات واضحة واختيارات دقيقة يمكن تحليلها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية.

هـــذه المرحلة من البحث التى تعرضنا فيها إلـــى صعوبات كبيرة من حيث الحصول على الإجابات عن الاستبانة ومقابلة مسؤولين فى المؤسسات الصحية الخاصة تم القيام بها فى الفترة ما بين شهر ربيع الآخر وشهر شوال لسنة ١٤٢٦هـ (قرابة ٧ أشهر).

٤ - **منهـــج تحليـــل البيانـــات:** لمعرفة التحديات والصعوبات التى تواجهها المؤسســـات الصحية الخاصة والسياســـات المستخدمة لمواجهتها، تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى فى هذا البحث. هذا الأسلوب يمكن الباحث من تلخيص وعرض البيانات الإحصائية التى تم الحصول عليها من الإجابات المختلفة لمؤسسات عينة البحث، إذ تم اللجوء إلى طريقة احتســـاب النسب المئوية وذلك لتوضيح الأهمية والفروق بين الإجابات لكل سؤال طرح فى الاستبانة على حدة. أما فيما يخص المعلومات التى تم الحصول عليها من خلال المقابلات الشـــخصية، فقد حاولنا جمعها أولاً ضمن عناصر منسجمة، ثم قمنا بعد ذلك باحتساب تكرار المواضيع والآراء المختلفة التى

استقيناها من طرف المديرين التنفيذيين؛ حتى نتمكن من معرفة أهم التحديات التى تواجهها المؤسسات الصحية والسياسات المتبعة فى ذلك.

٥ - **محددات الدراسة:** نظراً لمحدودية إمكانيات الباحث المادية والبشرية من جهة، واتساع حجم المؤسسات الصحية الخاصة فى المملكة من جهة أخرى، فقد اقتصرت هذه الدراسة على أسلوب العينة غير الاحتمالية، وتم اختيار المنشآت على أساس الحجم وعلى مدى استعدادها للإجابة عن الاستبانة. أما من الناحية المكانية، فقد اهتمت الدراسة فقط بالمؤسسات الصحية الموجودة فى منطقة الرياض، باعتبار أن هذه المنطقة تعتبر من أكبر المناطق فى المملكة، ويوجد بها أكبر عدد من المؤسسات الصحية الخاصة (قرابة ٣٦٪).

فيما يخص أسلوب القياس المتبع فى هذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث بصورة أساسية على نتائج الاستبانة التى تم توزيعها وجمعها مباشرة من مفردات عينة الدراسة، وعلى الرغم من المحاذير المرتبطة باستخدام الاستبانة، إلا أن الباحث حاول تجاوز هذه النقائص بالقيام بمقابلات شخصية مع بعض المديرين التنفيذيين، وذلك للحصول على معلومات إضافية، وللتحقق من مصداقية البيانات التى تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

الإطار النظرى للبحث والدراسات السابقة:

فى البداية، يجب ملاحظة أن الباحث لم يجد أى دراسة تناولت موضوع التحديات التى يواجهها القطاع الصحى الخاص بالمملكة، إذ تركزت غالبية الدراسات على المواضيع التى تخص الجودة والأداء التنظيمى للمؤسسات الصحية السعودية. لذلك سيتناول الباحث أولاً التحديات والمتغيرات المعاصرة التى تواجهها المنشأة بصفة عامة. وثانياً سيقع التركيز على التوجهات الحديثة فى الفكر الإدارى المعاصر معتمدين فى ذلك على جملة من الأبحاث أجريت على المنشآت الصحية. وأخيراً سيتطرق الباحث إلى الدراسات السابقة التى تخص هذا البحث التى أجريت فى البلدان الغربية.

التحديات والمتغيرات التى تواجهها الإدارة المعاصرة:

فى ظل معطيات الواقع الجديد، تواجه المنظمات والهيئات فى بلدان العالم العديد من المتغيرات والتحولات المتسارعة عالمياً ومحلياً، فالمنشأة تتطور حالياً فى مناخ يختلف تماماً عما كان عليه فى الماضى، وهذا المناخ كما بينه Duncan (1982) يتسم بالتعقد وبالتغير السريع فى كل جوانبه سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التقنية أو السكانية أو الثقافية

أو غيره مــن الجوانب. وفيما يلى عرض لأهم التحديــات والمتغيرات العالمية والمحلية التى تواجهها المنشــأة فــى الألفية الثالثة من هذا العصر (الموســوى وأبو حمد، ٢٠٠٢م؛ السلمى، ٢٠٠١م؛ عامر، ٢٠٠٠م؛ القاضى، ١٩٩٩م؛ Drucker 1998):

١ - **المتغيرات الاقتصادية:** شــهد العالم فى الســنوات القلائل الماضية ســيلاً جارفاً مــن التغيرات الجذرية على خريطته السياســية والاقتصادية لعل أبرزها: إزاحة الإقليميــة وإزاحة الحواجز بين الدول ونشــأة التجمعات الاقتصادية (كتلة أوروبا الموحدة، والكتلة الأمريكية الكندية المكســيكية، وكتلة شــرق وجنوب شــرق آسيا) وسيطرة تلك التجمعات والتكتلات وتصاعد دورها فى مجال العلاقات الاقتصادية العالمية، واتساع نطاق نشاطات المؤسسات متعددة الجنسية وزيادة نفوذها وقوتها، وانتشــار ظاهرة العولمة (عولــة الطلب، وعولمة العرض، وعولمة المنافســة، وعولمة الإستراتيجية) وما تزامن معها من تحرير التجارة العالمية من جميع القيود، وحرية ومرونة تحويل وتحريك رؤوس الأموال بكل يسر وبساطة، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات.

٢ - **المتغيرات التقنية:** هى الســمة الأساســية للعصر الذى نعيشــه الآن، وتتمثل فى إبداعــات تقنية هائلة. هذه الإبداعات شــملت جميع مجــالات الحياة والهيئات والمنظمات والشــركات، وأدت إلى قيام صناعــات جديدة وإمكانيات هائلة جديدة نتيجة تزاوج التقنية وتلاشــى حدودها، وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركن الأساس فى بناء الاقتصاد، فجرعة المعلومات فى إنتاج أى سلعة أو خدمة أصبحت تشكل الآن النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج، ومن ثم أصبحت هى العنصر الحاسم فى تحقيق التفوق والتميز التسويقى والقدرة على المنافسة والسيطرة على الأسواق. فالتقنية الجديدة توفر مزيداً من السلع والخدمات التى يتم إدخالها إلى الأسواق، ومن ثم ينتهى عمر كثير من الســلع والخدمات فى الأســواق بمعدلات أسرع كثيراً مما كان عليه الحال فى السابق، فالكل فى سباق لا ينتهى ولا يتوقف.

٣ - **المتغيرات التنظيمية:** منها التغيرات التنظيمية الهيكلية فى المستويات التنظيمية وفى الأدوار وفى محتويات الوظيفة والعلاقات والمشــاركة وأساليب الاتصالات وخطوط السلطة وترتيبات العمل والاتجاه إلى تقنية العمليات وليس تقنية المنتجات والاستثمار المتعاظم فى الموارد البشرية والعمل الجماعى وتعدد أشكاله. ومن التحديات المعاصرة أيضــاً أن هناك ازدياداً فى تنوع القوة العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشــرية بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها، وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء

إقليمياً ودولياً، كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العُمر المتوقع للفرد العامل. إن من شأن كل هذه العوامل أن تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكاناتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.

٤ - **المتغيرات الاجتماعية:** منها الاهتمامات المتزايدة بحقوق العمال والمشاركة والرقابة الذاتية وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية وظاهرة تعدد الجنسيات فى قوى العمل واختلاف تكوين الثقافات وتداخل الحضارات، ومن ثم التغيير فى قوى العمل بالمنشآت وأساليب إدارتها وتدريبها. وفى هذا المجال يشير السلمى (٢٠٠١م) إلى أن التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوى المهارات والمعرفة العالية يثير مشكلات من نوع جديد تضع الإدارة فى مواجهة مستمرة مع ضرورات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة بتمكينهم (Empowering) ومنحهم الصلاحيات المتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار الإدارة فى نهاية الأمر على الإبقاء على الأمور بشكل عام؛ إذ تقع عليها المسؤولية النهائية عن الإنجاز وتحقيق الأهداف.

فى ظل هذه المتغيرات المتسارعة، ما هى التوجهات والملامح الأساسية التى تميز الفكر الإدارى الجديد؟

التوجهات الجديدة فى الفكر الإدارى المعاصر:

مع بداية التسعينيات إلى يومنا هذا، ظهرت نظريات وأفكار جديدة فى الإدارة لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة والمتغيرات المتلاحقة فى كل المجالات. ومن بين هذه النظريات نذكر: نظرية دركر فى الإدارة المستقبلية، ونظرية كوتر فى السلطة والتأثير، ونظرية العمل الجماعى لشونك، ونظرية الاستغلال للوقت لسلفين، ونظرية التعلم التنظيمى وإدارة المعرفة لـ Senge. وتمثل هذه النظريات والأفكار الجديدة إطاراً فكرياً متكاملاً (Paradigm) مما لا يستقيم معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر (غنيم، ٢٠٠٤م). ولقد أسهمت هذه النظريات فى نجاح كثير من المؤسسات العامة والخاصة بل الإدارات الحكومية فى بعض الدول المتقدمة. ونقدم فيما يلى التوجهات والملامح الأساسية التى تسود الفكر الإدارى المعاصر:

١ - **الاهتمام بالبيئة المحيطة:** تمثل البيئة أحد العناصر الفاعلة فى منظمة الأعمال باعتبارها مصدر الفرص للمنشأة، كما أنها أيضاً مصدر الخطر. ومن ثم تحول الفكر الإدارى من النظر إلى المنظمات على أنها كيانات منغلقة إلى اعتبار المنظمة

نظامــاً مفتوحاً (Open System) يتفاعل مع البيئــة يأخذ منها ويعطيها، ومن ثم تصبح البيئة عنصراً عضوياً فى كيان وهيكلة المنظمات التى تتعدد دوائر اهتمامها لتشمل مستويات البيئة المختلفة المحلية، والإقليمية والدولية. وتتمثل أهمية البيئة فى كونها المصدر الــذى تحصل منه المنظمة على الموارد المختلفة (المواد، الأموال، الأفراد، المعلومات...) وكذلك المصب الذى تنتهى إليه منتجات المؤسسات من سلع وخدمات. لذلك يجب على المنشأة – كما يرى Glueck (1980) – أن تدرس وتحلل ما يجرى حولها، وأن تدرك المعانى الصحيحة لما يحدث وتستنبط النتائج المحتملة وتعيد صياغة سياساتها وبرامجها وقراراتها وفق تلك المعطيات المتجددة.

٢ - **التوجه نحو الســوق:** ينطلق الفكر الإدارى المعاصر من حقيقة أساســية تتمثل فى أن نشــأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك انهيارها وفناؤها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى الســوق، فعمل المنشــأة يبدأ من الســوق وينتهى بالسوق. ومن ثم يصبح الهدف الرئيســى للمنشــأة أن تؤمن لنفســها – كما بين Porter (1980) – مركزاً تنافســياً فى الســوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضى رغباتهم وتتفوق على ما يطرحه المنافســون، إذ تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافســة وظروف الســوق المؤشــرات الأساســية للتخطيط وبناء برامج العمــل فى منظمة الأعمال الجديدة. ويتبلور الاعتراف بأهمية السوق فى مفهوم الاقتراب من العملاء للتعرف على رغباتهم والعمل على إشــباعها فى الوقت وبالأســلوب والشروط التى يرتضونها، واعتبار العملاء شــركاء فى المنشــأة (Fisk, 1990). فالإدارة الجديدة المتوجهة بالســوق تعتبر العملاء قيمة أساسية (Core Value) تشكل جميع توجهات وسياســات المنشأة وتصرفاتها. ولقد بينت عدة دراســات أجريت على المؤسسات الصحية العلاقة الوثيقة بين رضا العميل وربحية المنشــأة (Hallowell, 1996) من جهــة، ورضا العميل وولائه للمنشــأة (Lee, 2005) من جهــة أخرى. فيما اهتمت بعض الأبحاث الأخرى (Otani, 2003; Ward and Rolland, 2005; Davis, 1995) بجودة الرضا (Satisfying Quality) وبالعوامل المؤثرة فى إرضاء العميل التى يمكن تلخيصهــا فى العناصر التالية: إجراءات قبول العملاء، الخدمات الطبية، خدمات التمريــض، التســهيلات المقدمة للعميل خاصــة المالية منها، وقــت انتظار العميل فــى العيادات، ظروف الإقامة بالمستشــفى (الأكل، النظافة،...)، الخدمات المقدمة للزائرين، إجراءات المتابعة والمغادرة.

٣- **استيعاب التقنية الجديدة والاعتماد على تقنيات المعلومات:** تمثل التقنية الجديدة فرصة للمنشـــأة لتحقيق التميز وســبق المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة. وفى هذا الصدد يتبنى الفكر الإدارى المعاصر توجهات مهمة تتجلى فيما يســمى بـ «إدارة التقنية Technology Management». هذا التوجه الجديد يأتى فى مقدمة اهتمامات المنشـــأة الصحية نظراً للتأثيـــرات البالغة العمق التى تحدثها التقنية فى مجالات التشخيص وفى أساليب العلاج والتمريض (Fredman, Goes and Orr, 2000) وتعتبر أيضاً المعلومات حســب ســويلم (١٩٩٧م) عنصراً مهماً وحيوياً فى العملية الإدارية؛ إذ تتوقف فعالية وكفاءة المنشـــآت والمؤسســـات المختلفـــة فى العصر الحالى على مدى توافـــر المعلومات الصحيحة المتجددة التى تستند إليها الإدارة فى رسم سياساتها واتخاذ قراراتها فى المجالات المختلفة، ومن ثم أصبحت نظم المعلومات وأســـاليبها المتطورة هى الركيزة الإستراتيجية للإدارة التى تعتمد تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمســـاعدتها على مواجهة المناخ المتقلب، واســـتثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية (عامر، ٢٠٠١م).

٤ - **الاهتمـــام بالمنافســـة:** تعتبر المنافســـة من أهم عناصر نظـــام الأعمال الجديد التى ينبغى على المنشأة قبولها والتعامل معها بإيجابية. ولمواجهة تحديات المنافسة، على المنشأة أن تسعى إلى تنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والنشـــاطات الإدارية والفنية من خلال عمليات تركيز الموارد وتحقيق تراكمات كمية ونوعية كافية، ومزج الموارد لتكوين مركبات جديدة أكثر فعالية وإنتاجية، ثم المحافظة على الموارد وتنميتها أو استعادة ما فقد منها أو تدويره. ومن ثم يمكن كذلك تحسين القدرة التنافســـية بتطوير وتفعيـــل العمليات التى تتم فى المنشـــأة بتطبيق تقنيات إعادة الهندســـة، وإعادة الهيكلة والتطوير المســـتمر. ويمكن أيضاً للمنشأة تحسين القدرة التنافســـية كما يرى (Porter 1980) بالتعامل المباشر مع المنافسين فى البيئة التنافســـية والعمل على إضعاف المنافسين (إستراتيجيات التحالف والاستيعاب) أو الالتحام بالموردين أو تغيير طبيعة المنافسة بتعديل الصناعة.

٥ - **اســـتثمار كل الطاقات:** اهتم كل من (Hamel and Prahalad 1994) بمفهوم «القدرات المحوريـــة» (Core Competencies) مؤكديـــن أنه ينبغى النظر إلى المنشـــأة باعتبارها مجموعـــة من القـــدرات المحورية وليس مجموعة مـــن المنتجات الســـلعية والخدمية فحســـب. ويرى الباحثان أن عدم معرفة المنشأة بقدراتها المحورية يترتب عليه إهدار

فرص النمو والتوسـع، كما ينشـأ عن نقص المعرفة بتلك القـدرات المحورية أن تكون تحت سـيطرة بعض وحـدات المنظمة التى لا تدرك قيمتها فـى حين تكون بعيدة عن مجال سـيطرة قطاعات المنظمة القادرة على اسـتثمارها. وتؤكد هذه النظرية على أهمية قيمة التكامل والتفاعل بين الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المختلفة من أجل التميز، وتعمل المنشـأة على تنمية كل مورد إلى أقصى مسـتويات الفاعلية والإنتاجية بالتناسـق مع باقى الموارد الأخـرى، كما تخطط لتجميع الطاقـات والقدرات المتاحة للمنظمـة من أجل تحقيق أقصى قدر من الإنجاز والمنافسـة بـكل ما لديها من موارد متميزة. هكذا نشـأ مفهوم «إدارة التميز» للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنشآت على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية فى مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل تحقيق التناسق الكامل بين عناصرها واسـتثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك فى الأسواق من ناحية أخرى Peters and Waterman (1982). ومن ثم تتحقق المنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنشأة وعاملين بها ومتعاملين معها. وتتمثل خصائص المنشآت «المتميزة» القادرة على اسـتيعاب معطيات المناخ المحيط من جانب والمتفاعلة مـع المتغيرات المجتمعية محلياً وعالمياً مـن جانب آخر فى مجموعة التوجهات الإدارية التى تشـترك فى بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. والوصول إلى ما يسـمى بإدارة التميز – حسـب Hickman and Silva (1984) – ليس أمراً يسـيراً يتحقق بالأمانى، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعاً فى جميع المستويات.

٦- **التوجـه نحـو أسـاليب إداريـة مختلفة لتنظيـم الأعمـال:** الإدارة تعمل دائماً على إعادة الهيكلة؛ لأنها تعمل على إعادة بناء المنشـأة (عملياتها، أسـاليبها، توجهاتها، خططها...) بحيث تكون مستعدة ومتوافقة مع المتغيرات البيئية المحيطة. ويتطلب هذا تصميم ووضع نماذج وتقنيات جديدة (إعادة الهندسة، التطوير المستمر) تساير وتتوافق مع المتغيرات وتحقق الاستقرار فى الأوضاع الجديدة. وبينت عدة دراسات (Walston, Lazes and Sullivan, 2004; Leah and Baker, 1997) أجريـت على منشآت صحية فى الولايات المتحدة الأمريكية أهمية هذا التوجه ومدى تأثيره فى تطوير الخدمات الصحية فى هذه المؤسسـات. ومن التشـكيلات التنظيمية التى تساير الوضعية الجديدة للمنشأة، نذكر الأشكال التالية (القاضى، ٢٠٠٠م):

- التحول إلى أشـكال القباب التنظيمية بدلاً مـن الأهرامات التنظيمية؛ إذ أثبت هذا الشكل الجديد كفاءة إدارية عالية إلى جانب تحقيقه للتوازن والدائرية.

- التحــول من التنظيم المركزى الذى يســبب البطء وطول الإجراءات إلى التنظيم اللامركزى الذى يحقق نســيجاً فريداً يُمَكن المنظمة من الاســتجابة للمتغيرات البيئية على اختلاف درجات تعقدها.
- التحــول من الوحدات المتضخمة إلى الأنظمة الصغيرة وفرق العمل والتنظيمات الدائرية، والتنظيمات الشبكية، والمصفوفات، والتنظيم المعرفى، وخلايا الإنتاج، والفرق المبادرة وغيرها.

وفى القطاع الصحى، يعتبر حرستانى (١٩٩٠م) أن النموذج العضوى للتنظيم، الــذى يعتمد على: اللامركزية، مرونة أســاليب القيادة واتســامها بالطابع غير الرسمى، إفساح المجال للخبرات المتخصصة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات، هو مــن أفضل النماذج مقارنة بالنموذج الميكانيكــى (التنظيم التنفيذى، التنظيم الوظيفى) فى مجال تنظيم الخدمات الطبية فى المؤسسات الصحية. ومن أشكال هذا النموذج: التنظيم على أســاس المشــروع Project Organization، التنظيم المصفوفى Matrix Organization.

٧ - **الاهتمام بالمورد البشـرى:** تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشــرى هو أســاس النجاح أو الفشــل لمنظمة الأعمال، ومن ثم ينبغى تطوير مفاهيم وأســاليب إدارة الموارد البشــرية والانتقال بها من مرحلة التعامل الســلبى مــع الأفراد باعتبارهم أُجراء إلى مرحلة يرتفع المورد البشــرى فيها إلى مســتوى الشــريك فى السلطة والمســؤولية، وكذلك يشــارك فى الربح والخســارة. ويرى المرسى (٢٠٠٣ م) أن المورد البشرى فى الأساس طاقة فكرية تكون رأس المال الحقيقى للمنظمة الحديثة وليــس مجرد طاقة جســمانية عضلية. وفى ضوء هــذه المفاهيم المتطورة، بدأت إدارة الموارد البشــرية تحتل موقعاً مهماً فى هيكل الإدارة الجديدة فى المنشــآت، وباشــرت عمليات تنمية الموارد البشرية بأســاليب أكثر جرأة حظيت كثيراً بجزء مهم من اهتمام الإدارة العليا.

٨ - **التوجه نحو الجودة الشاملة:** يعرف Deming (1982) الجودة بأنها ما يحتاج إليه أو يرغــب فيه العميل، ولأن هذه الحاجــات أو الرغبات متغيرة؛ فإنه يجب أن يتبع ذلك تغير لمتطلبات الجودة لتتفق مع هذه الرغبات. وتســعى المنشــأة إلى تحسين الأداء فى جميع مجالات النشاط تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة. هذا المفهوم يعنى حســب Oakland (2001) جودة الإدارة فى كل كبيــرة وصغيرة، من جودة القرار، وجودة الشــراء، وجودة التنظيم، وجودة المعلومات، وجودة التســويق. فالجودة هى

أسـلوب للإدارة وفلسفة جديدة وثورة فكرية شـاملة. وفى القطاع الصحى تعتبر الجودة الشـاملة حسـب Bigelow and Arndt (1995) وبن سـعيد (١٩٩٧م) من الخيارات الأساسية والإستراتيجية للمنشأة الصحية التى تمكنها من تحسين الأداء وتقديم أفضل الخدمات للمرضى. ويرى العمر (٢٠٠٤ م) وبن سعيد (١٩٩٤م) أن برامج الجودة النوعية أو إدارة الجودة تساعد المؤسسة الصحية فى:

- التعرف على احتياجات المستفيد والعمل على تحقيقها.
- تخفيض التكلفة عن طريق تحديد وتصحيح عمليات تقديم الخدمات غير الضرورية.
- تشجيع العاملين والموظفين بمختلف مستوياتهم على زيادة إنتاجيتهم وحثهم على تقديم الأفضل.
- تقديم معلومات أساسـية وضرورية لتحديد مسـتوى وملاءمة الجودة المطلوبة وكيفية إنفاق الموارد المالية.
- التركيز على المشاكل الأكثر الأهمية التى تؤثر فى مستوى ودرجة الرعاية الطبية المقدمة.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- التنسيق بين إدارات المنشأة المختلفة.
- الحصول على بعض الشهادات الدولية.

وبيَّن بن سـعيد (١٩٩٤م) من جهة أخرى، من خلال الدراسة التى قام بها على بعض مستشـفيات وزارة الصحة السعودية، أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر فى مدى فاعلية برامج الجودة فى المستشـفيات وهى: عدم معرفـة الإدارة العليا بمفهوم الجودة النوعية، عدم تشجيع تلك الإدارات على تطبيقها وعدم الوعى بأهميتها. أما مبادئ الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية، فلخصتها الأحمدى (٢٠٠٠م) فى: التزام القيادة، نشر ثقافة الجودة، التخطيط الإسـتراتيجى، شـراكة العاملين، التركيز على العميـل، التركيز على العملية، القيـاس والتحليل. كما ذكرت الأحمدى أن الهيئة المشـتركة لاعتماد المنظمات الصحية أكـدت ضرورة التزام المؤسسـة الصحية بالتركيز على الجودة مـن قبل المنظمة ككل مع مشـاركة فعالة من قبل الإدارة العليا، والاهتمام باحتياجات العميل، واتباع مدخل النظم ووصف العمليات، واستخدام القياس لفهم الانحرافات والتزام التحسين المستمر.

٩ - **استثمار المعرفة والخبرات المتراكمة:** وفقاً لنظرية التعلم التنظيمى Senge (1990)، فالمنشـأة كائن يتعلم ويستفيد من خبراته وخبرات العاملين فيه (المنظمة المتعلمة:

(The learning Organization) ومن ثم يسـعى إلى زيادة رصيده المعرفى، إذ تعبر المعرفة عن نتائج العلم والفكر الإنسانى وخبرات التطبيق والممارسة سواء الكامنة فـى عقول البشـر أو المعلنة، ويعبـر الرصيد المعرفى عن ثروة المنشـأة من العلم والفكـر وخبرات التطبيق. ومن أجل تكوين وتنمية واسـتثمار رصيدها المعرفي، على المنشأة أن تعمل كما يرى (1998) Tannenbaum وفق منهجية «إدارة المعرفة» (Knowledge Management) والانفتـاح على مصادر المعرفة جميعها الخارجية والداخلية.

١٠- **التوجـه نحـو التحالفـات الإسـتراتيجية:** تتعرض المنشـأة اليوم إلى مجموعة من الصعاب الناشـئة عن ظروف العولمة والثورة التقنية والمنافسـة وأهمها (بن حبتور، ٢٠٠٤م): صعوبة العمل المنفرد فى السوق العولى، وارتفاع تكلفة ومخاطر التطوير المنفرد والمسـتمر فى المنتجات ومشـروعات تحديث التقنيات، وكـذا ارتفاع أعباء وتكاليف التنمية المنفردة والمستمرة للأسواق الجديدة. لذلك ومن أجل حشد القوى لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات، ومواجهة مشكلات الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق فى السـوق العولى، تجد المنشـأة الحل فى أسـاليب وأنمـاط التحالفات الإستراتيجية التى تحقق مواقف تُمَكِّن المؤسسات المتحالفة من ضم مواردها وحشد جهودها المشـتركة وتنسـيق قراراتها بما يكفل التغلب علـى الصعاب التى تواجهها وتضعها فى مركز تنافسى أفضل. وتتم التحالفات وفق أنماط مختلفة منها اندماج شركات بعضها فى بعض (Merger) أو شراء شركة أخرى (Acquisition) أو تحالف شـركات مع بعضها (Alliance). شـهد القطاع الصحى فى السنوات الأخيرة عدة عمليـات اندماج خاصة فى البلدان الغربية. ففى الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، وقعت فى سـنة ١٩٩٩م قرابة (٧١٣) عملية اندمـاج تقدر بمبلغ (٢١) بليون دولار. وأثبتت عدة دراسـات فى هذا المجال (Dooley and Zimmerman, 2003) فعالية هذا التوجه وآثاره المالية والإيجابية فى المؤسسـات الصحية على الرغم مما يمكن أن يحتويه من صعوبات تنظيمية وإدارية بين المؤسسات المندمجة.

الدراسات السابقة:

أجـرت كل مـن (Garcia, Pardo, 2004) دراسـة هدفت إلى تحديد السياسـات الواجـب اتباعها لمواجهة التحديات فى القطاع الصحى، واشـتملت عينة البحث على (٤٨) مؤسسـة صحية إسبانية (مستشـفيات عامة وخاصة)، وقد اعتمدت الدراسة

على توزيع اســتبانات على المديرين التنفيذيين لهذه المؤسســات. ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلى: التركيز على ثلاث سياسات للتفاعل مع متغيرات البيئة هى: تطوير وتنمية الموارد البشــرية فى المنظمة، تشجيع كل العاملين فى المستشفى على التجديد والابتكار واتباع سياسة تسويقية مناسبة تعتمد على نوعية الخدمات المقدمة. كما قام (dardan, Cookson, 2003) بدراســة لواقع القطاع الصحى الحكومى فى بلدان الاتحاد الأوروبى فى الفترة من ١٩٩٨ -٢٠٠٠، وخلصت الدراسة إلى أن هناك جملة من المشكلات والعوائق تواجه هذا القطاع وهى تتعلق بـ: جودة الخدمات (الأخطاء الطبية)، الضغط على التكاليف، استعمال بعض التقنيات الطبية غير المناسبة، الخلل فى الميزانية نتيجة زيادة الطلب وإشــكالية اســترجاع قيمة الأدوية غير الموجودة فى المستشفيات الحكومية. وأجرى كل من (Islam, Tahir, 2002) دراسة تناولت التحديات التى تواجهها المؤسسات الصحية فى بلدان جنوب أسيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات الأساسية فى القطاع الصحى فى هذه البلدان تتمحور حول النقاط التالية: ارتفاع تكلفة العلاج واستيعاب التقنيات الطبية الحديثة وتعميمها على كل المؤسسات الصحية. وفى دراسة قام بها (Bakker, 2002) تخص القطاع الصحى فى ثلاثة بلدان هى ألمانيا وهولندا والولايات المتحدة الأمريكية، أوصى الباحث المؤسســات الصحية فى هذه البلدان بضرورة إحداث نظام شامل للمعلومات الصحية؛ وذلك لمواجهة جملة من التحديات تتمثل فى زيادة الطلب (ازدياد ملحوظ لفئة كبار الســن)، ظهور تقنيات جديــدة وتخصصات طبية حديثة. ويهدف هذا النظام حســب هذه الدراســة إلى: تخزين كل المعلومات التى تخص المرضى، تيســير نقل المعلومات بين أقسام المستشفى المختلفة، جمع المعارف الطبية الحديثة، ومساعدة الطاقم الطبى فى المستشفى للقيام بأبحاث طبية تطبيقية. وفى السياق نفسه، جاءت الدراسات التالية: (Jaana, Ward, Pare, 2005, Griffith, Smith, 94) تؤكد على إحداث الأنظمة للمعلومات الإستراتيجية والتقنية فى المؤسسات الصحية وذلك لتحسين الخدمات داخل هذه المؤسسات واستيعاب المتغيرات التقنية والطبية والتفاعل الإيجابى معها. وهناك جملة من الدراســات تناولت موضوع التغيير فى الأســاليب الإدارية للمؤسســات الصحية باعتباره إحدى السياسات للتكيف مع المتغيرات البيئية. ففى دراســة حديثة لجملة من الباحثين فى الصين (Liu, Chen, Zhan, Tang, 2006) أجريت على (١٢) مؤسســة صحية، تبين أن اتباع سياسة اللامركزيــة فى الإدارة كان لــه الأثر الإيجابى فى أداء العاملين فى هذه المؤسســات بمختلف مســتوياتهم من ناحية، وعلى عملية التخطيط مــن حيث الإعداد والتنفيذ من ناحــية أخرى. كما أكدت الدراسة التى قام بها (Cohn, Gill, Shwartz, 2005)

أهمية مشاركة الكوادر الطبية فى سياسات المستشفى لإحداث التغيرات الإدارية اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية. وفى الإطار نفسه، بينت الدراسة التى قام بها Waitzkin وآخرون (٢٠٠٥) على بعض المؤسسات الصحية الحكومية فى بعض الدول الغربية أن تحديد السياسات لمواجهة التحديات فى البيئة الداخلية لهذه المؤسسات يجب أن يشارك فيها كل أصحاب المصلحة (Stakeholders) من مالكين للمنظمة (أو سلطة إشراف) وعاملون بها ومتعاملون معها.

نتائج الدراسة:

بالاعتماد على البيانات والمعلومات التى تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التى قام الباحث بتوزيعها وجمعها ومن خلال المقابلات الشخصية؛ أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التى يمكن توضيحها فى النقاط التالية:

التحديات التى تواجهها المؤسسات الصحية الخاصة:

١ - التحديات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة (الجدولان ٤ و٥):

بينت الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث أن أغلبية المؤسسات (٨١,٨ ٪) تجد صعوبة فى رصد التغيرات والتنبؤ بها مسبقاً باعتبارها - فى آن واحد - سريعة ومتنوعة وتشمل المجالات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية والاجتماعية. فالمؤسسات الصحية الخاصة بمنطقة الرياض حسب هذه الدراسة تواجه ثلاثة تحديات أساسية هى:

- التحدى الأول يخص المنافسة (٧٢,٧٢٪)، فعدد المؤسسات الصحية فى المملكة ازداد فى الآونة الأخيرة بنسبة كبيرة (نمو بنسبة ٥٥٪ خلال خمس سنوات) وأصبحت هذه المنشآت تقدم للعميل كل الخدمات فى جل الاختصاصات الطبية. إضافة إلى المنافسة الشرسة بين المؤسسات الصحية الخاصة، ذكر بعض المديرين التنفيذيين (٤٦,٦٦٪) أن العيادات المسائية فى المستشفيات الحكومية أو تلك التابعة للجهات الرسمية الأخرى التى بدأت فى الانتشار منذ نحو عامين أصبحت تنافس وتؤثر فى القطاع الصحى الخاص وتؤثر فى الإستراتيجيات الصحية من خلال الإخلال بالتوازن بين القطاعين العام والخاص.

جدول رقم (٤)

التحديات الخارجية التى تواجهها المؤسسات الصحية الخاصة السعودية

التحديات الخارجية	عدد المؤسسات الصحية	النسبة المئوية
- المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنشأة:		
- صعوبة رصد التغيرات والتنبؤ بها مسبقاً.	١٨	٨١,٨٪
- المنافسة الشرسة.	١٦	٧٢,٧٢٪
- التأمين الصحى.	١٥	٦٨,١٨٪
- التكاليف الباهظة للآلات المستوردة.	١٣	٥٩,٠٩٪
- تقنيات جديدة ومتجددة.	٧	٣١,٨١٪

من جهة أخرى، أشار أغلبية المسؤولين (٨٦,٦٦٪) الذين التقينا بهم إلى موضوع نظام التسعيرة فى المستشفيات والمستوصفات الخاصة الذى تفرضه وزارة الصحة منذ سنوات. ويرى هؤلاء أن التسعيرة المحددة أصبحت عائقاً أمام التنافس بين المؤسسات الخاصة فى ظل التفاوت الكبير بينها، وأنها لا تحفز المستثمرين على إنشاء مراكز ومستشفيات جديدة ومتطورة لتشغيلها بأسلوب حديث. مما نجم عنه تدنى الخدمات فى القطاع بشكل عام وتوجه عدد من المستثمرين فى القطاع الصحى الخاص إلى بعض الدول المجاورة. فى هذا الإطار، يلاحظ أنه لا يوجد فى المملكة تقييم أو تمييز بين مستشفى وآخر، ويرى بعض المسؤولين (٦٦,٦٦٪) أن على وزارة الصحة فى المملكة تصنيف المستشفيات الخاصة بوضع علامات معينة لكل منها؛ حتى يتمكن المستفيد من الخدمة الصحية من التعرف على المستشفيات الجديدة. هذا التصنيف للمؤسسات الصحية الخاصة سوف يشجع القطاع الخاص على تحسين خدماته وتوفير الإمكانيات المهمة والضرورية التى يفتقدها عدد لا بأس به من المستشفيات، ويسلم هكذا المرضى من الأخطاء والمضاعفات بسبب عدم

توافر هذه الإمكانيات. إلى جانب إشكالية التسعيرة المحددة للخدمات الصحية التى يدعو ملاك المؤسسات الصحية الخاصة الكبرى إلى إلغائها، يذكر هؤلاء (٦٠٪) أن بعض المستثمرين يعزفون عن الاستثمار فى القطاع الصحى الخاص؛ وذلك بسبب المعوقات الإدارية والإجراءات المطولة التى تخص التراخيص واستقدام العمالة المهنية المتخصصة فى القطاع.

جدول رقم (٥)

المعوقات التى تواجه القطاع الصحى الخاص حسب بعض المسؤولين فى المؤسسات الصحية

المعوقات	عدد المسؤولين	النسبة المئوية
– نظام التسعيرة المحددة.	١٣	٨٦,٦٦٪
– الطريقة التى تتعامل بها شركات التأمين فى اختيار المستشفيات.	١٢	٨٠٪
– عدم تصنيف المؤسسات الصحية الخاصة.	١٠	٦٦,٦٦٪
– المعوقات الإدارية والإجراءات المطولة فى إنشاء المؤسسات الصحية الجديدة.	٩	٦٠٪
– سعودة الوظائف.	٨	٥٣,٣٣٪
– العيادات المسائية فى المستشفيات الحكومية.	٧	٤٦,٦٦٪

– أما التحدى الثانى فيخص موضوع التأمين الصحى (١٨ , ٦٨ ٪)، فعلى الرغم من أن نظام الضمان الصحى التعاونى الذى بدأ تطبيقه منذ سنوات قليلة يساهم فى تنشيط حركة الاستثمار فى القطاع الصحى ويساعد على مزيد من تطور المؤسسات الصحية الخاصة والعامة وتحسين إمكانياتها إلا أن الطريقة التى تتعامل بها شركات التأمين وضغطها على المستشفيات من أجل تخفيض التكلفة الطبية على المريض ستقود إلى تدنى مستوى الخدمات الصحية. ففى غياب المعايير الصحية المحددة وفى غياب شهادات الاعتراف التى تحصل عليها المستشفيات من بعض المنظمات المحلية أو الدولية فيما يتعلق بالمعايير فى جودة العمل، تقوم فى العادة شركات التأمين فى المملكة باختيار المستشفيات بناء على أسس ومواصفات غير واضحة وشخصية ولوجود خصومات معينة بغض النظر عن مستوى الخدمات التى تقدمها المؤسسة الصحية. مما أدى إلى التنافس

الشديد بين المؤسسات الصحية على مستوى الأسعار الذى ربما يكون على حساب جـودة الخدمات الصحية. ومن جهة أخرى، أشـار بعـض المديرين (٤٦,٦٦ ٪) أن هنـاك عدداً لا بأس به من المستشـفيات فى المملكة غير صالحة للاشـتراك والمساهمة فى عملية التأمين.

- أما التحدى الثالث فيتمثل فى التكاليف الباهظة للآلات الطبية المستوردة (٥٩٪). فتحديث الأجهزة والمعدات الطبية وصيانتها بالشـكل الأمثل والمناسـب يؤثر فى المردودية المالية لهذه المنشـآت خاصة إذا اتبعت المنشـأة إستراتيجية التخفيض من الأسـعار لمواجهة المنافسة الشرسة. فالمؤسسـة تجد نفسها إذاً بين معادلة صعبة تتمثل فى تقديم أحسن الخدمات للعميل باستعمال التقنية الجديدة فى كل مراحل العلاج وضبط أسـعار هذه الخدمات بما يناسب العميل ويحقق الربحية للمنشأة.

٢ - التحديات الخاصة بالمناخ الداخلى للمنشأة:

أظهرت نتائج الدراسة أن المنشآت الصحية الخاصة تواجه ثلاثة تحديات أساسية (جدول رقم ٦):

جدول رقم (٦)

التحديات الداخلية التى تواجهها المؤسسات الصحية الخاصة السعودية

التحديات الداخلية	عدد المؤسسات الصحية	النسبة المئوية
- المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنشأة:		
- تحسين وتطوير الأداء فى جميع مجالات النشاط.	٢٠	٩٠,٩٠٪
- تنويع الخدمات بما يرضى العملاء ويحقق للمنشأة مواكبة المنافسة.	١٥	٦٨,١٨٪
- صعوبة المحافظة على الموارد البشرية.	١٢	٥٤,٤٥ ٪

- التحدى الأول: يخص تحسين وتطوير الأداء فى جميع مجالات نشاط المؤسسة الصحية (٩٠,٩ ٪) ويشمل نظام إدارة الأداء عناصر الأداء التالية: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد التقنية، النظم الإدارية والموارد التسويقية. فالكفاءة الإنتاجية فى القطاع الصحى ترتبط أساساً بتوفير الخدمات الصحية بأكبر قدر من الكفاءة ذات الجودة النوعية الملائمة، وبأقل قدر من الكلفة الاقتصادية، كما ترتبط من ناحية أخرى بكفاءة أداء العاملين فى هذا القطاع. فيما يخص تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، أكدت أغلبية هذه المؤسسات (٧٧,٢٧٪) أن الحاجة للكوادر البشرية التى تخص الأطباء والكوادر التمريضية والفنية والإدارية هى من أبرز التحديات التى تواجهها المنشآت الصحية الخاصة والعامة. وأن هذا النقص تزداد حدته ليس على المستوى الكمى فحسب إنما على مستوى التأهيل والتدريب، ويرجع سبب ذلك إلى ضعف الإنفاق على التقنيات التعليمية والتدريبية الحديثة وضعف آليات التقييم والرقابة على المؤسسات الطبية المختلفة. هذا النقص الكبير فى الموارد البشرية المدربة له عواقب وخيمة على القطاع الصحى تتمثل فى تدنى وتناقص نوعية ومقدار الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، وكذلك التزايد فى معدل الوفيات والمضاعفات الخطيرة لدى المرضى (بيتروا، ٢٠٠٤). من جهة أخرى، أشار بعض المديرين (٥٣،٣٣٪) إلى إشكالية السعودة التى فرضت على المؤسسات الصحية، إذ جعلتها تواجه الكثير من العقبات والصعوبات فى مجال سعودة الوظائف الإدارية. أما فيما يخص الوظائف الفنية التى تمثل (٩٠٪) من وظائف المنشأة الصحية، فيرى البعض أنه يصعب فى الوقت الحاضر الحصول على الأعداد اللازمة من القوى العاملة الصحية السعودية لقلة أعداد الخريجين من المؤسسات التعليمية والتأهيلية الطبية، وأن سعودة هذه الوظائف تحتاج إلى إعداد وتخطيط وبرمجة يقع تنفيذها تدريجياً وعلى مدى عدة سنوات.

- التحدى الثانى: يتعلق بتنويع الخدمات بما يرضى العملاء ويحقق للمنشأة مواكبة المنافسة (٦٨,١٨٪). هذا التنويع يخص كيفية مقابلة الطلب فى مواجهة الأمراض وأنماطها المختلفة، وظهور أمراض جديدة وانبعاث أخرى. كما يتطلب هذا التنويع وجود كل الاختصاصات الطبية بكل أنواعها فى المؤسسة الصحية وكل الخدمات التى يطلبها العميل (القيام بكل التحاليل الطبية اللازمة، توافر التقنيات الجديدة فى المعالجة وفى إجراء العمليات الجراحية ...).

- أما التحدى الثالث: فقد ذكر المديرون التنفيذيون لأكثر من نصف المؤسسات

الصحيــة (٥٤,٥٤٪) التــى أجريت الدراســة عليها أن منشــآتهم تتعرض لصعوبة المحافظــة على الموارد البشــرية ذات الكفاءة المتميزة خاصــة الأطباء المتخصصين والتقنيين وذلك باســتقطابهم من طرف مؤسســات صحية أخــرى لديها إمكانيات مادية أفضل. إضافة إلى صعوبات إدارية أخرى تتعلق بتجديد إقامة بعض الموظفين الذين عملوا فى المؤسسة الصحية لأكثر من عشر سنوات.

السياسات المعتمدة فى مواجهة التحديات الداخلية والخارجية:

أمام هذه التحديات، اتجهت المنشــآت الصحية الخاصــة فى منطقة الرياض إلى اتباع جملة من السياسات من أهمها (جدول رقم ٧):

- الاقتراب من العميل والتوجه كلياً إلى الســوق واعتبار العملاء شــركاء فى المنشأة: بينت نتائج الدراسة أن (٨٦,٣٦٪) من المؤسسات الصحية الخاصة تعمل على تحسين موقفها ليس فى الأسواق الحالية فحسب (الاختصاصات الطبية، نوعية العملاء) بل أيضاً العمل على اقتحام أســواق جديدة غير معروفة حالياً، وذلك بالتعرف المستمر على رغبات العملاء والاســتماع إلى مقترحاتهم وشكاواهم واتخاذها أساساً لتطوير الطرح التسويقى.

جدول رقم (٧)
السياسات المعتمدة فى مواجهة التحديات الداخلية والخارجية

السياسات المعتمدة	عدد المؤسسات الصحية	النسبة المئوية
- الاقتراب من العميل.	١٩	٨٦,٣٦٪
- تحسين الأداء فى جميع مجالات النشاط.	١٨	٨١,٨١٪
- استثمار كل الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للمنشأة.	١٧	٧٧,٢٧٪
- الكشف عن الفرص والمعوقات فى البيئة الداخلية والخارجية.	١٦	٧٢,٧٢٪
- الرصد المستمر لمصادر المنافسة.	١٥	٦٨,١٨٪

- تحسين الأداء فى جميع مجالات النشاط اعتماداً على إدارة الجودة الشاملة، إذ أشارت نتائج الدارسة إلى أن (٨١, ٨١٪)، يسعى لاتباع هذه الإستراتيجية. لتطبيق هذه السياسة التى سيكون لها انعكاس إيجابى على نوعية الخدمات الصحية، يتحتم على المؤسسات الصحية الخاصة اتباع جملة من الأساليب والمداخل منها: تطوير مهارات وسلوك العاملين، وتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشرى، وتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، وإعادة هيكلة التنظيم وذلك باللجوء إلى هيكلة تنظيمية مسطحة وقليلة التقسيمات المنعزلة بعضها عن بعض، والعمل على استيعاب التقنيات الجديدة مع القيام بالاستثمارات اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

- كما بينت الدراسة أن (٢٧, ٧٧٪) من المنشآت الصحية تسعى إلى حشد واستثمار كل الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أقصى قدر من الإنجاز، وتتبلور هذه الإستراتيجية فى عمليات مخططة تخص: التعرف على كل قدرات المنشأة، وتخطيط برنامج واضح لامتلاكها، وبناء هذه القدرات وتفعيلها، وتوظيفها فى اكتساب القوة التنافسية وحمايتها وصيانتها لضمان ريادة المنشأة وتفوقها. ويرى بعض المديرين التنفيذيين أن الموارد البشرية (أطباء، تقنيين، إداريين) والموارد التقنية (المختبرات، التجهيزات الطبية فى الاختصاصات المختلفة ...) تعتبر من القدرات المحورية التى ينبغى على المؤسسة الصحية المحافظة عليها وتنميتها لما لها من التأثير فى بناء القوة والميزات التنافسية للمنشأة.

- الكشف عن الفرص المتاحة فى المناخ والإعداد لاستثمارها والكشف عن المعوقات فى المناخ والإعداد لتجنبها أو تحديد آثارها: بينت الدراسة أن (٧٢, ٧٢٪) من المؤسسات الصحية الخاصة تعمل على تطوير وإعادة صياغة علاقاتها بالمحيط حتى تكون دائماً فى موقف المتفاهم والمتناغم مع معطياته والمستفيدة من الفرص التى يزخر بها ذلك المناخ والمتجنبة لتهديداته ومخاطره.

- الرصد المستمر لمصادر المنافسة والإعداد للتعامل معها: حيث أكدت (١٨, ٦٨٪) من المنشآت التى أجريت عليها الدراسة أنها تسعى لرسم إستراتيجية تنافسية متكاملة تتضمن اختيار المجال التنافسى المناسب، وتحديد المنافسين، واختيار أدوات المنافسة وتوقيت البرامج التنافسية وتدبير الآليات اللازمة لتنفيذها.

الطرق العملية التى قامت بها المنشآت الصحية لمواجهة التحديات:

فيما يلى أهم الطرق العملية التى أوردتها المنشآت الصحية الخاصة التى أجريت عليها الدراسة لمواجهة التحديات فى القطاع الصحى (جدول رقم ٨):

- لمواجهة المنافسة الشديدة فى القطاع الصحى الخاص، اعتمدت (٨١, ٨١٪) من المؤسسات الصحية على سياسة تقديم أسعار منافسة بعروض وخصومات مغرية فى الكشوفات والتحليل وذلك لاستقطاب أكبر قدر ممكن من العملاء. لكن هذه السياسة ربما تلحق أضراراً كثيرة بالقطاع الصحى وبصحة المرضى خاصة مع ظهور كثير من المستشفيات فى المملكة التى تفتقد للإمكانيات الطبية البسيطة، إذ يرى البعض أن هذه المؤسسات تلحق أضراراً بالمستشفيات المتميزة؛ لأن المريض فى الغالب يختار أقرب مستشفى إليه دون أن يكون لديه خلفية عن مستوى هذا المستشفى. إلى جانب سياسة الأسعار، تجتهد كذلك المؤسسات الصحية (٢٧, ٧٧٪) لتحسين الخدمات المقدمة للمريض (بعض الحالات المستعصية أصبحت تحول من المستشفيات الحكومية إلى بعض المستشفيات الخاصة)، وهى تحرص من خلال أنشطتها المختلفة على تطبيق أعلى معايير الجودة بتكلفة معقولة على الرغم من صعوبة هذه المعادلة وذلك من خلال: توظيف كوادر ذات خبرة فى جميع الاختصاصات الطبية (٦٣, ٦٣٪)، وإضافة خدمات جديدة واختصاصات نادرة (٠٩, ٥٩٪).

جدول رقم (٨)

الطرق العملية التى تتبعها المؤسسات الصحية الخاصة لمواجهة التحديات

الطرق العملية	عدد المؤسسات الصحية	النسبة المئوية
مواجهة المنافسة:		
- جعل الأسعار أكثر تنافسية ومقبولة من طرف العملاء.	١٨	٨١,٨١٪
- تحسين الخدمات المتعلقة بخدمة المريض.	١٧	٧٧,٢٧٪
- التنويع فى الطاقم الطبى وتجديده.	١٢	٥٤,٥٤٪
مراقبة المناخ المحيط:		
- متابعة التأمين الصحى وآثاره والتكامل معه.	١٥	٦٨,١٨٪
- التعرف على الاختصاصات الطبية الجديدة ورصدها.	١٣	٥٩,٠٩٪
- مراقبة نمو العيادات الصغيرة والتكامل معها.	٧	٣١,٨١٪
تحسين الأداء والخدمات:		
- ضبط التكلفة وزيادة الجودة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة الصحية.	١٧	٧٧,٢٧٪
- توظيف كوادر ذات خبرة فى جميع المجالات.	١٤	٦٣,٦٣٪
- إضافة خدمات جديدة واختصاصات نادرة.	١٣	٥٩,٠٩٪
- استعمال التقنيات الجديدة فى الأعمال الإدارية.	١٠	٤٥,٤٥٪
- تطبيق الأساليب والنماذج الحديثة فى إدارة الخدمات الصحية.	٩	٤٠,٩٠٪
تنمية الموارد البشرية:		
- تدريب وتنمية قدرات العاملين من خلال الدورات التدريبية والتعلم المستمر.	١٦	٧٢,٧٢٪
- الاحتفاظ بالعناصرالبشرية المتميزة وتنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.	١٣	٥٩,٠٩٪
- تحفيز الكفاءات الطبية وتنويعها.	١١	٥٠٪
- استقطاب الكفاءات الجيدة فى كل المجالات.	٩	٤٠,٩٠٪
إرضاء العميل:		
- تلبية حاجيات العميل الداخلى والخارجى خاصة: الزيارات، الأسعار، طريقة الدفع...	١٥	٦٨,١٨٪
- إنشاء قسم خاص للعلاقات العامة.	١٠	٤٥,٤٥٪
- إجراء استقصاءات (استبانات للرأى) لمعرفة حاجات وشكاوى العملاء.	٩	٤٠,٩٠٪
- استخدام نماذج لقياس مدى رضاء العملاء عن الخدمات الصحية المقدمة.	٨	٣٦,٣٦٪

أدت هذه السياسة كما يرى البعض إلى تقلص ظاهرة السفر للخارج من أجل العلاج لوجود نوعية جيدة الخدمات الطبية فى بعض المستشفيات الخاصة بالمملكة مع انخفاض التكاليف فى حدود (٥٠٪) عن تكاليف العلاج فى الخارج. بل إن بعض المؤسسات الصحية على الرغم من قلة عددها أصبحت تستقطب عملاء من خارج المملكة خاصة من دول الخليج.

- أما فيما يخص تنمية الموارد البشرية فى المؤسسات الصحية الخاصة، فقد بينت الدراسة أن (٧٢,٧٢٪) وضعت على عاتقها تدريب وتنمية قدرات العاملين لديها (الأطباء، العاملين بالتمريض، الفئات الطبية المساعدة، الإداريين) بدرجات مختلفة. بعض المؤسسات (٣٦٪) خصصت ميزانية سنوية للتدريب والتعليم المستمر، واعتمدت على ثلاث طرق للتدريب: المحاضرات الدورية التى تعطى فى المستشفى، الدورات التدريبية سواء الطبية أو الإدارية، إلى جانب المشاركة فى المؤتمرات المحلية أو العالمية. البعض الآخر من المؤسسات الصحية وعددها محدود جداً (٣ مستشفيات فقط) أقام تعاوناً علمياً وفنياً مع بعض الجامعات الأمريكية أو الأوروبية المشهورة فى المجال الصحى. هذا التعاون يتم من خلاله تدريب الجهاز الطبى والفنى على أحدث التقنيات العالمية. من جانب آخر، اعتمدت (٥٩,٠٩٪) من المؤسسات على سياسة التوظيف الطويل الأجل خاصة للعناصر المتميزة، إذ سعت إلى تحفيز الكفاءات الطبية والفنية بكل الأشكال وذلك لتنمية ولائها وانتمائها للمؤسسة. كما قامت باختيار واستيعاب الكوادر بلك دقة من كل الجنسيات ذات الكفاءة العالية والخبرة العالمية.

- أما الطرق العملية التى اعتمدتها المؤسسات الصحية الخاصة بإرضاء العميل، فتتمثل خاصة فى تلبية حاجياته (٦٨,١٨٪) من حيث التسهيلات فى دفع تكلفة الخدمات الطبية، الخصومات، الزيارات. ولمعرفة حاجيات العميل الداخلى أو الخارجى ومدى تحقيق رضا المستفيد عن الخدمات الصحية، تسعى بعض المؤسسات (٤٥,٤٥٪) إلى إنشاء قسم إدارى خاص للعلاقات العامة يهتم بشؤون وشكاوى العملاء. كما أن بعض المؤسسات الصحية الأخرى قامت باستطلاع آراء العملاء؛ للتعرف على تقييمهم لمستوى الجودة فيما تقدمه لهم من خدمات ومستويات الجودة الأعلى التى يتطلعون إليها، وذلك باستخدام نماذج لقياس مدى رضا العملاء من الخدمات الصحية المقدمة.

السياسات الداخلية المتبعة من طرف المنشأة لتحقيق إدارة التميز:

لتحقيق إدارة التميز، قامت المؤسسات الصحية الخاصة حسب الدراسة الميدانية بتخطيط أو إنجاز جملة من السياسات الداخلية تخص: الاستثمارات، الأفراد، الخدمات والتنظيم (جدول رقم ٩):

هذه السياسات تهدف إلى: تحسين مستوى الخدمات الصحية ورضا العميل، تنمية الموارد البشرية، تخفيض مصروفات الرعاية الصحية، تجنيب المنشآت الصحية التكلفة المترتبة على تقديم خدمات صحية بجودة متدنية، وأخيراً تحسين الأداء الإدارى والمالى للمؤسسة الصحية.

جدول رقم (٩)

السياسات الداخلية المتبعة لتحقيق إدارة التميز

السياسات الداخلية	عدد المؤسسات الصحية	النسبة المئوية
– تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها فى ظل الظروف السائدة والمتوقعة.	١٨	٨١,٨١٪
– نظم للترقية والإشراف والمكافأة والأجور تتناسب مع الظروف والندرة.	١٥	٦٨,١٨٪
– أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.	١٣	٥٩,٠٩٪
– قواعد ونظم وإجراءات مدروسة، مخططة وقابلة للتعديل.	١٢	٥٤,٤٥٪
– نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات رقابة وضبط الجودة.	١٠	٤٥,٤٥٪
– هيكل تنظيمى مسطح وقليل التقسيمات المنعزلة بعضها عن بعض.	٧	٣١,٨١٪

مميزات المنشآت القادرة على استيعاب المتغيرات والتفاعل معها:

فيما يلى أهم السمات الأساسية للمنشأة المتميزة التى اعتمدتها المؤسسات الصحية الخاصة التى أجريت عليها الدراسة فى تعاملها مع واقعها الجديد (جدول رقم ١٠):

هذا وتجدر الإشــارة إلى أن بلوغ التميز فــى إدارة الخدمات الصحية والطبية فى ظــل التحديات المعاصرة، يحتم على المؤسســة الصحية العمل وتطبيق التوجهات التى أوصى بها المؤتمر العربى السـنوى الرابع للاتجاهات الحديثة فى إدارة المستشــفيات والتى تخص أساساً:

- الإلمام بمفهوم ومتطلبات التميز فى الأداء.
- تطبيق الأســاليب والنماذج الحديثة فى إدارة الخدمات الصحية والطبية واستخدام المعايير فى قياس وتقييم الأداء الفردى والمؤسسى.
- الإلمام باستخدامات تقنية المعلومات والاتصالات ودورها فى تطوير الخدمات الصحية.
- التعرف على الأساليب الحديثة فى تنسيق وتكامل الخدمات المساعدة بالمستشفيات.
- الاهتمام بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام الوسائل المناسبة لقياس رضا العملاء، سواء العميل الداخلى أو العميل الخارجى.
- التركيز على التعليم والتدريب المستمر لجميع الكوادر فى المؤسسة الصحية.
- ضرورة تطبيق معايير الاعتماد التى تركز على سلامة المريض والكادر الطبى والزائرين.

جدول رقم (١٠)

السمات الأساسية للمنشأة المتميزة

السمات الأساسية	عدد المؤسسات الصحية	النسبة المئوية
- استهداف النمو المستمر.	٢٠	٪٩٠,٩٠
- اختيار العملاء والأسواق بعناية.	١٨	٪٨١,٨١
- استثمار الطاقات المتاحة بأقصى درجة.	١٦	٪٧٢,٧٢
- البعد عن المركزية واستخدام منطق اللامركزية كأساس للعمل الإدارى.	١٥	٪٦٨,١٨
- الاستثمار فى تدريب وتعليم كل أفراد المنشأة باعتبارهم الدعامة لها.	١٤	٪٦٣,٣٦
- استخدام أنماط تنظيمية مرنة وعدم التقيد بالنمط الهرم التقليدى.	١٣	٪٥٩,٠٩
- تهيئة الفرصة والإمكانات للابتكار والخلق والإبداع.	١٢	٪٥٤,٤٥

تقسيم المؤسسات الصحية الخاصة:

لمعرفــة خصائص ومميزات المؤسســات الصحية الخاصة بمنطقــة الرياض فيما يخص إســتراتيجياتها وسياســاتها تجاه التحديات المعاصرة، حاول الباحث من خلال نتائج الدراســة الميدانية وبالاستفادة من المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين لهذه المؤسسات تقسيم وحدات عينة البحث إلى مجموعات منسجمة تشترك فى التوجهات والسياســات نفســها. وقد وقع الاعتماد فى تصنيف المؤسسات على المعايير التالية: تطبيق مفاهيم الجودة الشــاملة، وجــود الاختصاصات الطبية الجديدة، الاســتثمار فى شــراء الأجهزة والمعدات الطبية الحديثة، وجود ميزانية ســنوية للتوعية والتعلم، وجود قســم أو إدارة يهتم بالتخطيط والتنظيم، الإلمام باســتخدامات تقنية المعلومات والاتصالات فى تطوير الخدمات الصحية. وهكذا تمكن الباحث من تقســيم المنشآت الصحية الخاصة موضوع الدراسة إلى ثلاث مجموعات هى:

المجموعــة الأولــى: تضم ثمانى مؤسســات صحية (٣٦٪ من مجتمع البحث، ٦ من فئــة أ و ٢ من فئة ب). ومعظم هذه المنشــآت ذات خبرة فــى القطاع الصحى لأكثر من عشــرين ســنة وقد واجهت التحديات والمتغيرات الحديثة بإدارة جديدة معاصرة وبإستراتيجية واضحة تحمل فى طياتها التوجهات الأساسية التالية:

- الاعتماد على التخطيط الإستراتيجى لتحديد التوجهات المستقبلية للمنشأة، ومن ثم التكيف والتفاعل مع المتغيرات المتجددة والمتنوعة فى البيئة.
- جعل العميل محور الخدمات الصحية المقدمة.
- التركيز على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية من حيث التحفيز والتدريب.
- العمل على اســتيعاب وتوظيف التقنيات الحديثة وتحديث المؤسسة بالاختصاصات الطبية الجديدة.
- تحسين الأداء فى جميع المجالات بالاعتماد على برامج الجودة النوعية.

المجموعــة الثانيــة: تتكون من خمس منشــآت متوســطة وكبيرة الحجم (٢٣٪ من المؤسســات، ٣ مــن فئة أ و٢ من فئة ب)، هذه المؤسســات التى تعتبــر أقل تطوراً من المجموعــة الأولــى من حيث منهجيتها فى رســم الإســتراتيجيات والخطط تركز فى مواجهاتها للمتغيرات المعاصرة على السياسات التالية:

- زيادة قدرة الإدارة فى السيطرة على الموارد المتاحة وتوظيفها فى المجالات الصحيحة.
- تخفيض السعر لإرضاء العميل.

- إشراك بعض الإداريين والكوادر الطبية فى دورات تدريبية أو حضور مؤتمرات.
- القيام ببعض الاستثمارات فى مجال تحديث الأجهزة الطبية.
- السعى نحو تطوير وتحسين الخدمات.

المجموعة الثالثة: هذه المجموعة تضم (٩) منشآت (٤١٪ من المؤسسات، ٤ من فئة أ و٥ من فئة ب) وهى تمثل المؤسسات الصحية التى لا تمتلك رؤية وإستراتيجية واضحة المعالم لمواجهة التحديات الحالية. وهى تحاول إيجاد الحلول الآنية الملائمة للمشكلات التى تتعرض لها دون رسم أهداف معينة وتخطيط مسبق. وللخروج من هذه الوضعية التى لها انعكس سلبى على مردودية المنشأة وربما على بقائها فى ظل المنافسة الشديدة.

الخلاصة والتوصيات:

خلاصة النتائج:

تواجه المنشآت المعاصرة تحديات متصاعدة على جميع المستويات المحلية، الإقليمية والعالمية. لذا تسعى هذه المنشآت فى جميع القطاعات إلى وضع إستراتيجيات وسياسات محددة تأخذ فى الاعتبار التغيرات الكبيرة التى يمكن أن تحدث فى الأمدين القريب والبعيد، مع أن حالة عدم اليقين تجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ بما سيحدث فى المستقبل بدقة عالية.

وقد توصلت الدراسة التطبيقية من خلال النتائج التى تمخضت عنها أن المنشآت الصحية الخاصة بمنطقة الرياض تواجه جملة من التحديات الخاصة ببيئتها الداخلية والخارجية، وتتمثل هذه التحديات فيما يلى: المنافسة الشرسة، تكاليف الخدمات الصحية المتزايدة، نقص الموارد المالية فى ظل الطلب المتزايد على الخدمات الصحية، ارتفاع أسعار التجهيزات والمستلزمات الطبية بشكل متصاعد، الاستفادة من نظام التأمين الصحى مع المحافظة على جودة الخدمات الصحية، تحسين وتطوير الأداء فى جميع مجالات النشاط باعتماد إدارة الجودة الشاملة، تنويع الخدمات بما يرضى العملاء، والمحافظة على الكفاءات المتميزة من الموارد البشرية فى المنشأة. ولمواجهة هذه التحديات، اتبعت المؤسسات الصحية السعودية المتميزة جملة من السياسات تعتمد على:

- الاقتراب من العميل والتوجه كلياً إلى السوق.
- الكشف عن الفرص البيئية المتاحة والإعداد لاستثمارها والكشف عن المعوقات لتجنبها.
- حشد واستثمار الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أقصى قدر من الإنجاز.
- تحسين الأداء فى جميع الاختصاصات ومجالات المنشأة (الإدارية، المالية، التسويقية ...) باعتماد إدارة الجودة الشاملة.

هذه السياسات وقعت ترجمتها إلى آليات تتمثل خاصة فيما يلى:

- التعرف على الاختصاصات الطبية الجديدة ورصدها.
- التنويع فى الطاقم الطبى وتجديده.
- تحفيز وتدريب الكفاءات الطبية والتقنية والإدارية.
- تحديث الأجهزة والمعدات الطبية
- التركيز على الجودة النوعية ومستوى الخدمة.
- استيعاب تقنية المعلومات فى تعزيز أداء المنشآت الصحية.
- إنشاء قسم خاص للعلاقات العامة يهتم بالعملاء ويقيس رضاهم.

تعزز النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية أيضاً أن على المنشآت الصحية إدراك التغيرات المتوقعة فى القطاع الصحى وتتبعها والتعرف على آثارها، وإقامة نظم معلومات صحية حديثة ومتطورة تلبى حاجات القطاع وتتوافق مع متطلبات العصر والمستجدات التقنية. فالتعامل مع هذه المتغيرات المتنوعة والمتطورة يتطلب من تلك المنشآت مراعاة ما يلى:

- التعرف على التغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والاعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها.
- الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية أو استثمارها إيجابياً.
- التعايش مع المتغيرات واستيعابها.
- التحول للإنفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع.

التوصيات:

بناء على النتائج النهائية التى تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، فإن الباحث يوصى بما يلى:

- لكى تتمكن المنشـآت الصحية الخاصة فى منطقة الرياض من استيعاب التغيرات، فــلا بد لها أن تغير من أسـلوبها فى مواجهة المشـكلات، وأن تتبنى منهجية علمية عقلانية فى رصد المواقف وتحليل المشـكلات والتماس الحلول المناسبة. كما يجب على تلك المنشآت التى تبحث عن البقاء والتطور والتميز أن تنتهج جملة من السياسات وأن تتميز بالخصائص التالية:
- الاسـتثمار فى التقنيات الطبية الحديثة واسـتيعابها لتطوير الخدمات الصحية وتحسين الأداء.
- تنميــة وتأهيل وتحفيز الكوادر الطبيــة والفنية والإدارية فى صلب إسـتراتيجيات وسياسات المنشأة الصحية باعتبارهم المصدر الحقيقى لنجاح وتميز أداء المنشأة.
- اسـتثمار تقنية المعلومات فى تطوير الأساليب والعلاقات الإدارية والتنظيمية فى المنشأة الصحية.
- العمل على إدارة المستشفيات والمراكز الصحية وفقاً للنظم الإدارية الحديثة.
- الانفتـاح علـى جميع مصادر المعرفـة الخارجية (التعاون مـع الجامعات المحلية والأجنبية ومراكز البحوث) والداخلية واستثمارها فى تطوير الأداء.
- التوجه نحو إدارة الجودة فى جميع مجالات نشاط المنشأة.
- ضرورة تشجيع التعاون مع القطاع العام فى مجال الرعاية الصحية والطبية بهدف خلق جو إيجابى من التعاون وليس التنافس.
- اسـتخدام الوسائل المناسـبة لقياس رضاء العميل عن الخدمات الصحية المقدمة (مثل نموذج السيرفكوال).
- العمل على بناء شـبكة اتصالات بين المؤسسـات الصحيـة الخاصة بهدف تبادل التجارب الهادفة لتطوير مستوى الخدمات الصحية والارتقاء به.
- على المؤسسات التى تتعرض للمنافسة الشديدة التوجه نحو مساهمين جدد، وذلك للقيام باسـتثمارات جديدة تخص أساساً تحديث الموارد المادية للمنشأة (الأجهزة والآلات الطبية، المختبرات، المرافق الأساسـية، ...) مع اتباع سياسـة جديدة فى

انتداب وتحفيز العناصر الطبية والفنية الكفأة. كما يمكن لهذه المؤسسات الصحية اتباع سياسة الاندماج مع مؤسسات أخرى أثبتت فعاليتها فى القطاع الصحى.

- أن تقوم وزارة الصحة بالمملكة بالتنسيق مع وزارات أخرى (وزارة التعليم العالى، وزارة الاقتصاد الوطنى ...) لاتخاذ جملة من الإجراءات لتطوير القطاع الصحى الخاص وتحسين خدماته. وتتمحور هذه الإجراءات فى:

- إصدار لائحة بالإمكانيات الضرورية التى يجب أن تتوافر فى عملية التأمين وتحديد فترة زمنية للمستشفيات لتوفير هذه الإمكانيات؛ مما سيضمن الحد الأدنى لجودة الخدمات الصحية المقدمة ولنجاح نظام التأمين بصفة عامة.

- التعجيل فى زيادة الطاقة الاستيعابية لكليات الطب، والصيدلة، والعلوم التطبيقية، والتمريض، وإنشاء كليات جديدة لهذه التخصصات، وزيادة عدد كليات العلوم الصحية التى تشرف عليها وزارة الصحة من أجل تأهيل الفنيين المساعدين فى التخصصات الصحية المساندة المختلفة، وتطوير المعاهد الصحية القائمة لتصبح كليات للعلوم الصحية، وزيادة طاقتها الاستيعابية، وتوسيع فرص الابتعاث إلى الخارج، ودراسة إمكان تشجيع القطاع الخاص للقيام بإنشاء كليات صحية تؤهل القوى العاملة الفنية المساعدة فى المجالات الصحية.

- تصنيف المؤسسات الصحية الخاصة، ووضع علامات يتعرف من خلالها العميل على المستشفيات الجيدة ومراجعة نظام التسعيرة الموحدة.

- إجراء دراسات مستقبلية حول هذا الموضوع فى مناطق أخرى، وكذلك دراسة التحديات التى تواجهها المؤسسات الصحية الحكومية السعودية والسياسات المعتمدة فى هذا الغرض، وذلك من أجل تحديد مدى عمومية ما توصل إليه الباحث من نتائج.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الأحمدى، حنان عبد الرحيم (٢٠٠٣م)، التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد الثالث، المجلد ٤٠، ص ص ٤٠٩ -٤٤٣.

- السلمى، على (٢٠٠١م)، **خواطر فى الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- العمر، بدران (٢٠٠٤ م)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسى مهنة التمريض، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد الثانى، المجلد ٤٢، ص ص ٣٠٥-٣٥٢.

- الموسوى، سنان، أبو حمد، رضا صاحب (٢٠٠٢م)، **مفاهيم إدارية معاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

- المرسى، جمال الدين محمد (٢٠٠٣م)، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- القاضى، فؤاد (١٩٩٩م)، **التحديات والمسؤوليات التى تقدمها الأحداث المتوقعة بعد عام٢٠٠٠م**، بحث مقدم فى المؤتمر السنوى التاسع حول إستراتيجيات التغيير وتطور منظمات الأعمال، القاهرة.

- القاضى، فؤاد (٢٠٠٠ م)، رؤية إدارية لما بعد عام ٢٠٠٠م: **الاتجاهات الرئيسية فى الألفية الثالثة**، بحث مقدم فى المؤتمر السنوى العاشر حول البعد الثالث لإدارة القرن الحادى والعشرين، القاهرة.

- بيتروا، وسيلة (٢٠٠٤م)، **توظيف وصون الكوادر التمريضية**، ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر المنظم من طرف الاتحاد الدولى للمستشفيات تحت شعار: سبل تطوير جودة الخدمات الصحية وخدمات المستشفيات، دبى.

- بن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤م)، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة فى عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- بن سعيد، خالد (١٩٩٣م)، **أساسيات التخطيط فى المنشآت الصحية**، الرياض.

- بن سعيد، خالد (١٩٩٤م)، مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد الأول، ص ص ٥- ٣٨.

- بن سعيد، خالد (١٩٩٧م)، إدارة الجودة الشاملة: **تطبيقات على القطاع الصحى**، الرياض.

- برعى، حسين (٢٠٠٥م)، التأمين الصحى: **الآثار الإدارية، القوى العاملة والأنظمة**، ورقة عمل قدمت فى اللقاء العلمى حول التأمين الصحى التعاونى فى المملكة العربية السعودية، الرياض.

- توصيات المؤتمر العربى السنوى الرابع للاتجاهات الحديثة فى إدارة المستشفيات (٢٠٠٥ م)، **بلوغ التميز فى إدارة الخدمات الصحية والطبية**، عمان.

- حرستانى، حسان (١٩٩٠م)، **إدارة المستشفيات**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- سويلم، محمد (١٩٩٧م)، **الإدارة فى القرن الحادى والعشرين**، دار النهضة المصرية، القاهرة.

- عامر، سعيد يس (١٩٩٦م)، **الإدارة فى ظل التغيير**، مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة.

- عامر، سـعيد يس (٢٠٠٠م)، البعد الثالث لإدارة القرن الحادى والعشرين، مركز وايدسـيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة.
- عامر، سعيد يس (٢٠٠١م)، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة.
- عرفة، أحمد، شلبى، سمية (٢٠٠٠م)، الإدارة وتحديات العولمة، دار النهضة المصرية، القاهرة.
- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤م)، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، المنصورة.
- وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية (١٤٢٥ هـ) الكتاب الإحصائى السنوى.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Bakker, A. (2002), Health care and ICT partnerships is a must, **International Journal of medical informatics,** Vol.66, N°1, PP 51-57.
2- Bigelow, B. Arndt, M., (1995), Total quality management: Field of dreams?, **Health Care Management Review,** Vol.20, N°4, PP 15-25.
3- Bin Saeed, K.S. (1999), Perceptions on the influence of costs issues on quality improvements initiatives: A survey of Saudi health care managers, **Intl Journal for quality in health care,** Vol.11, N°1, PP 59-65.
4- Begun, J., Kaissi, A. (2004), Uncertainty in health care environments: Myth or reality?, **Health Care Management Review,** Vol.29, N°1, PP 31-39.
5- Borrazo, J., Walling, R. and Falk, H. (2003), Overview of international environmental health, **International Journal of Hygiene and Environmental Health,** Vol.206, N°4, PP 257-262.
6- Cohn, K., Gill, S. and Shwartz, R. (2005), Gaining hospital administrator s attention: ways to improve physician-hospital management, **Surgery,** Vol.137, N°2, PP 132-140.
7- Dard, D., Cookson, R. (2003), Evaluating health care interventions in the European union, **Health Policy,** Vol.63, N°2, PP 133-139.
8- Davis, J. (1995),Taking the measure of patient satisfaction, **Nursing Time,** Vol.95, N°24, PP 52-63.
9- Deming, W.E. (1982), **quality, Productivity and Competitive Position,** MIT center for Advanced engineering Study, Cambridge, Massachusetts
10- Dooley, K., Zimmerman, B. (2003), Merger as marriage: Communication issues in post mergers integration, **Health Care Management Review,** Vol.28, N°1, PP 55-67.
11- Drucker, P. (1998), The Coming of The New Organization, **Harvard Business Review,** Boston, N°1, PP 1-20.
12-Duncan, R.B. (1982), Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, **Administrative Science Quarterly,** N°17, PP 313-327.
13- Fisk, T.A. (1990), Creating patient satisfaction and loyalty, **Journal of Health Care Marketing,** Vol.10, N°2, PP 5-15.
14- Friedman, L.H., Goes, J.B. and Orr, R. (2000), The timing of medical technology acquisition, Strategic decision making in turbulent environments, **Journal of Health Care Management,** N°45, PP 317-331. Garcia, C., Pardo, I. (2004), Strategies and performance in hospitals, Health policy, Vol.67, N°1, PP 1-13.

15- Glueck, W.F. (1995), **Business Policy: Strategy, Formulation and Management Action,** MacGraw-Hill Book, New York.

16- Griffith, J., Smith, D. and Wheeler, J. (1994), Continuous improvement of strategic information system: concepts and issues, **Health Care Management Review,** Vol.19, N°2, PP 43-52.

17- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), **Competing for The Future,** Harvard Business School Press, Boston.

18- Hickman, C.R., Silva, M.A. (1984), **Creating excellence- Managing Corporate Culture, Strategy, and change in the new age,** New American Library, New York.

19- Hallowell, R. (1996), The relation ship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability, **International Journal of Service Industries Management,** Vol.7, N°4, PP 27-42.

20- Islam, A., Zaffar, T. (2002), Health sector reform in south Asia: New challenges and constraints, **Health Policy,** Vol.60, N°2, PP 151-169.

21- Jaana, M., Ward, M. and Pare, G. (2005), Clinical information technology in hospitals, **International Journal of Medical Informatics,** Vol.74, N°9, PP 719-731.

22- Leah, P., Baker, G. (1997), Downsizing, reengineering and restructuring: Long term implications for health care organizations, **Health Care Management Review,** Vol.13, N°4, PP 3-37.

23- Lee, J.K. (2005), A practical method of predicting client visit intention in a hospital setting, **Health Care Management Review,** Vol.30, N°2, PP 157-167.

24- Liu, X., Chen, L., Zhan, S., Tang, S. (2006), Does decentralization improve human resource management in the health sector? A case study from China, **Social Science & Medicine,** Vol.63, N°7, PP 1836-1845.

25- Morrison, I. (2000), **Health care in the new millennium, Vision, Value and leadership,** Jossey - Bass, San Francisco.

26- Oakland, J.S. (2001), **Total Quality Management The Route to Improving Performance,** Butterworth Heinemann, Oxford.

27- Otani, K. (2003), Reconsidering model of patient satisfaction and behavioral intentions, **Health Care Management Review,** Vol.28, N°1, PP 7-20.

28- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982), **In Search of Excellence,** Harper and Row, New York.

29- Porter, M.E. (1980), **Competitive Strategy,** The Free Press, New York.

30- Quinn, J.B. (1992), **The Intelligent Enterprise,** The Free Press, New York.

31- Senge, P.M. (1990), **The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization,** Currency Doubleday, New York.

32- Tannenbaum, S.I. (1998), Knowledge Management: Understanding the Complete Picture, **IHIRM Journal,** December, PP 6-10.

33- Volberda, H.W. (1998), Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environment?, **Organization Science,** N°9, PP 87-102.

34- Ward, K., Rolland, E. and Patterson. R., (2005), Improving outpatient health quality: understanding the quality dimension, **Health Care Management Review,** Vol.30, N°4, PP 361-371.

35- Walston, S., Lazes, P. and Sullivan, P. (2004), Improving hospital restructuring: Lesson learned, **Health Care Management Review,** Vol.29, N°4, PP 309-319.

36- Waitzkin, H., Jasso, R. and Landwehr, A. (2005), Global trade, Public health and health services: Stakeholders constructions of the key issues, **Social Science & Medicine,** Vol.61, N°5, PP 893-906.

العلاقة بين توقيت الإعلان عن المعلومات المالية وخصائص الشركات المساهمة السعودية

الدكتور يحيى بن علي الجبر
أستاذ المحاسبة المساعد
الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين

● دوريـة الإدارة العـــامـــة
● المجلد السابع والأربعون
● العــــــــدد الثانى
● ربيـع الآخـر ١٤٢٨هـ
● إبـــريـــل ٢٠٠٧م

العلاقة بين توقيت الإعلان عن المعلومات المالية وخصائص الشركات المساهمة السعودية

د. يحيى بن على الجبر ❖

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين توقيت الإعلان عن المعلومات المالية للشركات المساهمة السعودية وعدد من خصائص الشركات خلال الفترة من ٢٠٠١م إلى ٢٠٠٥م، وكذلك دراسة أثر تأسيس هيئة السوق المالية فى توقيت الإعلان. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة السعودية قد قامت بالإعلان عن بياناتها بشكل أسرع منذ بدء قيام هيئة السوق المالية بممارسة نشاطها. إذ انخفض متوسط المدة التى تستغرقها الشركات، التى شملتها عينة الدراسة، للإعلان عن معلوماتها المالية السنوية إلى أن وصل إلى (٢٨) يوماً فى عام ٢٠٠٥م.

و توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الشركات كبيرة الحجم تقوم بالإعلان عن معلوماتها المالية بشكل أسرع من الشركات الصغيرة، وأن الشركات ذات المديونية العالية تستغرق وقتاً أطول للإعلان عن معلوماتها المالية مقارنة بالشركات ذات المديونية المنخفضة. كما بَيّنت الدراسة أن الشركات التى لديها أنباء جيدة تعمل على توصيل تلك الأنباء بصورة أسرع لسوق المال مقارنة بالشركات التى لديها أنباء سيئة والتى تعمل على تأخير الإعلان عن تلك الأنباء. كما أظهرت أيضاً اختلاف توقيت الإعلان باختلاف نوع الصناعة التى تنتمى لها المنشأة. وتسهم هذه النتائج بشكل عام فى التعريف بعدد من العوامل التى تؤثر فى أحد أهم محددات منفعة القوائم المالية الا وهو توقيت الإعلان عن معلومات تلك القوائم.

١ - أهمية ومشكلة وأهداف الدراسة:

تُعد المعلومات التى تحتويها القوائم المالية أحد المصادر الرئيسة التى يعتمد عليها المستثمرون فى سوق الأوراق المالية وغيرهم فى اتخاذ قراراتهم. وتعتمد أهمية وفائدة تلك المعلومات بشكل رئيسى على توقيت إعلانها. حيث تزيد الفائدة التى يمكن جنيها من تلك المعلومات عندما يتم إعلانها فى التوقيت الملائم. ويعنى مصطلح التوقيت الملائم المستخدم فى هذه الدراسة «تقديم المعلومات فى حينها بمعنى أنه يجب إتاحة معلومات المحاسبة المالية لمن يستخدمونها عندما يحتاجون إليها». (الفقرة ٣٢٤، مفاهيم المحاسبة المالية، ١٩٩٧). ولقد أولت الهيئات المنظمة لمهنة المحاسبة، و الهيئات المشرفة على أسواق الأوراق المالية فى كثير من دول العالم اهتماماً خاصاً بمسألة نشر المعلومات المالية فى توقيت ملائم. كما اهتمت أدبيات المحاسبة بدراسة عدد من الجوانب المتعلقة بتوقيت الإعلان عن المعلومات المالية، ومن ذلك دراسة العلاقة بين توقيت إعلان المعلومات المالية والعوامل التى تؤثر فى توقيت الإعلان. ورغم إجراء

❖ أستاذ المحاسبة المساعد – الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين – الرياض.

العديد من الدراسات فى هذا الشأن بالتطبيق على أسواق الأوراق المالية فى دول صناعية كبيرة وأخرى نامية، إلا أنه لا توجد دراسات محاسبية تطبيقية تتناول هذه العلاقة بالتطبيق على سوق الأوراق المالية فى المملكة العربية السعودية، رغم أهمية هذا السوق باعتباره واحداً من أكبر الأسواق المالية الناشئة في العالم. فلقد احتل سوق الأسهم السعودية بنهاية ٢٠٠٥م المرتبة السادسة عشرة عالمياً من حيث القيمة السوقية للأسهم التى وصلت إلى ٢,٤٤ ترليون ريال، أى ما يعادل ٦٥٠,١٨ مليار دولار أمريكى (World Federation of Exchanges,2006)، ولذلك تتمثل مشكلة هذه الدراسة فى تناول هذه العلاقة فى سوق الأوراق المالية السعودية.

ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام فى حقل البحث التطبيقى المحاسبى من خلال بيان العلاقة بين توقيت إعلان المعلومات المالية التى تحتويها القوائم المالية السنوية للشركات المساهمة السعودية، وعدد من العوامل المتعلقة بطبيعة الشركات وذلك خلال الفترة من ٢٠٠١م إلى ٢٠٠٥م، وهى الفترة التى شهدت أيضا تأسيس هيئة السوق المالية، والتى تمثل الجهة المشرفة على سوق الأوراق المالية فى المملكة. وتهدف هذه الدراسة إلى:

١- دراسة أثر تأسيس أو إنشاء هيئة السوق المالية فى المملكة فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية.

٢- دراسة ظاهرة توقيت الإعلان عن المعلومات المالية فى الشركات المساهمة فى المملكة من الجوانب التالية:

- العلاقة بين توقيت الإعلان ونوع الصناعة.
- العلاقة بين توقيت الإعلان وحجم الشركة.
- العلاقة بين توقيت الإعلان ومديونية الشركة.
- العلاقة بين توقيت الإعلان وطبيعة الأنباء التى لدى الشركة (أنباء جيدة، أو أنباء سيئة).
- العلاقة بين توقيت الإعلان وعمر الشركة.

ويأمل الباحث أن تُسهم نتائج هذه الدراسة فى مساعدة الجهات القائمة على سوق الأوراق المالية فى المملكة فى التعرف على عدد من العوامل التى يمكن أن تؤثر فى أحد أهم محددات منفعة القوائم المالية ألا وهو توقيت الإعلان عن المعلومات التى تحتويها تلك القوائم.

وســيتم تقســيم ما تبقى من هذه الدراســة إلى الأقسام الرئيســة التالية: منهجية الدراسة، ثم توقيت الإعلان عن المعلومات المالية فى الفكر المحاسبى و الدراسات السابقة، ثم فرضيات الدراسة، وبعد ذلك يأتى قسم الدراسة التطبيقية، وأخيراً الخلاصة.

٢ - منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراســة على المنهج التحليل الاختبارى الذى يقوم على دراسة أدبيات المحاســبة لبناء الإطار الفكرى للدراســة وتحديد متغيرات الدراسة الملائمة، و من ثم اختبار أثر تلك المتغيرات فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية لعينة من الشــركات السعودية المسجلة فى سوق الأسهم، و من ثم تحليل نتائج الدراسة، و تقديم تفسيرات عملية ونظرية لتلك المعلومات. ويعد هذا المنهج الأكثر ملاءمةً لأهداف الدراسة.

٣ - توقيت الإعلان عن المعلومات المالية فى الفكر المحاسبى والدراسات السابقة:

٣-١ أهمية الإعلان عن المعلومات المالية فى توقيت ملائم:

أظهــرت أدبيات المحاســبة ســواء التى أجريت فــى الولايات المتحــدة الأمريكية، أو غيرهــا من الدول بداية مــن دراســتى Beaver (1968); Ball and Brown (1968)، أو تلــك التى أجريت فى المملكة العربية الســعودية مثل: دراســة طاحون (٢٠٠٠)، و Alsehali and Spear (2004) أن للبيانــات التى تحتويها القوائم المالية دوراً تقييمياً فى تحديد أسعار الأسهم، مما يعنى أن المستثمرين قد يؤجلون اتخاذ قراراتهم المتعلقة ببيع وشراء الأسهم حتى يتم إعلان تلك المعلومات.

ولذلــك، فإن إعلان المعلومــات المالية فى توقيت ملائم يســاعد فى زيادة الفائدة المرجوة من استخدام القوائم المالية فى اتخاذ القرارات الضرورية وزيادة كفاءة الأسواق المالية، مما يسهم أيضاً فى تقليل العمليات القائمة على الاتجار الداخلى، والتسريبات، والإشــاعات فى الســوق. ولذلك، فكلما قلت المدة الزمنية المنقضية بين نهاية الفترة التى تعد عنها القوائم المالية وبين تاريخ نشر المعلومات التى تحتويها تلك القوائم، أدى ذلك إلى زيادة الفائدة المرجوة من استخدام تلك المعلومات المالية.

و لقــد أجمعت الهيئات المهنية المنظمة لمهنة المحاســبة، والهيئات الرقابية القائمة على أسواق الأوراق المالية فى كثير من دول العالم ومنها المملكة العربية السعودية على

أهمية نشـــر القوائم المالية فى توقيت ملائم. لقد أشـــارت مفاهيم المحاســـبة المالية الصادرة عن الهيئة الســـعودية للمحاسبين القانونيين إلى أن إعلان القوائم المالية فى توقيـــت ملائم يعد من المعاييـــر الهامة التى تؤثر فى منفعـــة المعلومات التى تحتويها القوائم المالية (الفقرة ٣٢٦، ١٩٩٧). كما أوجبت هيئة الســـوق المالية على الشـــركات المســـجلة فى ســـوق الأوراق المالية الالتزام بعدد من القواعد الخاصة بالإفصاح، ومن ذلك ضرورة نشـــر القوائم المالية الســـنوية خلال موعد محدد بعد نهاية السنة المالية. حيث تنص المادة السادسة والعشرون فقرة (هـ) من قواعد التسجيل والإدراج الصادرة في٢٠/٨/١٤٢٥هـــ الموافق ٤/١٠/٢٠٠٤م على ما يلـــى: «يجب على المصدر أن يزود الهيئة و يعلن للمســـاهمين عن قوائمه المالية الســـنوية التى يجب إعدادها ومراجعتها وفقاً لمعايير المحاســـبة الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وذلك فور اعتمادها وخلال فترة لا تتجاوز أربعين يوماً من تاريخ نهاية الفترة المالية السنوية التى تشـــملها تلك القوائم». ومما يذكر أن هيئة الســـوق المالية قامت بتمديد المدة المحددة لنشـــر القوائم الماليـــة لعام ٢٠٠٤م مراعـــاة لحداثة تطبيق اللوائـــح. هذا وقد كانت الشـــركات السعودية المساهمة قبل صدور قواعد التسجيل و الإدراج تخضع لتعليمات وزارة التجارة التى كانت توجب نشر القوائم المالية السنوية خلال (٩٠) يوماً من تاريخ نهاية السنة المالية.

٣-٢ توقيت الإعلان عن المعلومات المالية وعلاقته بخصائص الشركات:

يعد قرار اختيار توقيت الإعلان عن المعلومات المالية قراراً يجب على إدارة الشركة أن تتخذه. وعلى الرغم من أن الإعلان يجب أن يتم عادة خلال الفترة النظامية المقررة إلا أن الإدارة لديها مرونة كبيرة فى اختيار توقيت ذلك الإعلان. ويســـعى هذا البحث لدراســـة عدد من العوامل الخاصة بالشـــركات مثل: حجم الشركة، المديونية، طبيعة الأنباء التى لدى الشـــركة، و عمر الشركة، وتأثير تلك العوامل فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية للشركات المسجلة فى سوق الأسهم السعودية.

هذا و لقد عنيت الدراســـات العديدة التـــى تم إجراؤها فى بيئات مختلفة بتوقيت الإعلان عن القوائم المالية وبالعوامل المتعلقة بخصائص الشركة والتى تؤثر فى توقيت الإعلان. وســـوف يتم فى الجزء التالى اســـتعراض أهم الدراســـات السابقة فى هذا المجال واستخلاص أهم خصائص الشركة المؤثرة فى توقيت الإعلان.

٣-٣ الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات التى تناولت توقيت إعلان المعلومات المالية إلى نوعين من الدراسات: النوع الأول ويعنى بالدراسات التى تبحث بشكل رئيسى فى العوامل الخاصة بعملية المراجعة وتأثيرها فى توقيت الإعلان (انظر مثلا، Ashton Willingham , and Elliott (1987), Bamber, Bamber and Schoderbek (1993), Ashton, (Graul and Newton (1989) Ng and Tai 1994). أما النوع الثانى من الدراسات فيهتم بالعوامل المتعلقة بخصائص الشركة. وهذا النوع من الدراسات هو الذى تنتمى له الدراسة الحالية و هو الذى سيتم التركيز عليه فى هذا الجزء.

تعد دراسة Dyer and McHugh (1975) من أوائل الدراسات التى أجريت فى مجال توقيت الإعلان عن المعلومات المالية وعلاقتها بخصائص الشركة. حيث بحثت هذه الدراسة توقيت إعلان القوائم المالية السنوية للشركات الأسترالية خلال الفترة من ١٩٦٥م إلى ١٩٧١م وعلاقة ذلك بخصائص الشركة. وقد توصلت إلى أن حجم الشركة يؤثر فى توقيت نشر القوائم المالية. إذ تميل الشركات الكبيرة للإعلان عن قوائمها المالية بشكل أسرع من الشركات الصغيرة. إلا أن نتائج الدراسة لم توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأخير إعلان القوائم المالية وبين الربحية.

كما قام كل من Whittred (1980) و, Davies and Whittred (1980) بدراسة مشابهة لدراسة Dyer and McHugh (1975) وذلك للفترة من ١٩٧٢م إلى ١٩٧٧م، حيث خُلص Whittred (1980) إلى أن قرار سوق الأوراق المالية الأسترالية الصادر فى عام ١٩٧٢م بتعديل مدة الفترة اللازمة لنشر القوائم المالية لم يؤثر فى سلوك الشركات الأسترالية فيما يتعلق بتوقيت النشر. فيما أكد Davies and Whittred (1980) على تأثير حجم الشركة فى توقيت نشر القوائم المالية.

وفى دراسة مشابهة أظهر Courtis (1976) وجود ارتباط بين نوع الصناعة وبين تأخير نشر القوائم المالية للشركات النيوزيلندية. إذ وجد أن الشركات العاملة فى مجالات الطاقة، والوقود، والصناعات التحويلية تعلن عن قوائمها بصورة أسرع مقارنة بالشركات التى تعمل فى مجالات التعدين، والاستكشاف، والصناعات الخدمية.

أما Givoly and Palmon (1982) فقد درسا توقيت نشر القوائم المالية فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة خمس عشرة سنة، وذلك بدءاً من سنة ١٩٦٠م. وقد وجد الباحثان أن الفترة اللازمة لنشر القوائم المالية قد انخفضت بشكل كبير عبر سنوات الدراسة إلى أن بلغ متوسط هذه الفترة (٣٤) يوماً فى سنة ١٩٧٤م. كما

توصلا إلى أن الشـركات التى لديها أخبار سـيئة تميل إلى تأخير نشر قوائمها المالية مقارنة بالشركات التى لديها أخبار جيدة.

وقـد واصـلا Whittred and Zimmer (1984) البحث فى هذا المجال بدراسـة توقيت نشـر القوائم المالية للشركات الأسـترالية. حيث قاما بدراسة توقيت النشر لـ (٥٣) شـركة واجهت صعوبات مالية خلال الفترة ١٩٦٤-١٩٧٨م ومقارنتها بشركات لا تعانى من صعوبات مالية. وقد توصل الباحثان إلى أن الشركات التى تواجه مصاعب مالية تميل إلى تأخير نشـر القوائم المالية السـنوية، فى حين تبادر الشركات التى لا تعانى من مصاعب مالية إلى نشر تقاريرها بشكل أسرع.

كمـا قام Frost and Pownall (1994) بدراسـة توقيـت وتكرار الإفصاح عن المعلومـات المالية فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. حيث توصل الباحثان إلى أن كلاً من الشـركات الأجنبية والمحلية المسـجلة فـى الولايات المتحدة الأمريكيـة تعلن عن معلوماتها المالية بصورة أسـرع مقارنة بالشـركات المسـجلة فى المملكة المتحدة. كما بينت دراستهما وجود علاقة بين حجم الشركة و توقيت الإعلان عن المعلومات المالية فى كلتا الدولتين.

أما Abdulla (1996) فتوصل فى دراسـته التى أجراها فى البحرين خلال الفترة من ١٩٨٥م إلى ١٩٩١م إلى أن الشركات الكبيرة تستغرق وقتاً أقل للإعلان عن قوائمها المالية مقارنة بالشركات الصغيرة. كما أظهرت دراسته أيضاً أن الشركات التى لديها أنباء جيدة تعلن عن قوائمها المالية السنوية بشكل أسرع من الشركات التى لديها أنباء سـيئة. كما قام Abdulla (1996) أيضاً بدراسة تأثير تأسيس سوق البحرين للأوراق المالية فى عام ١٩٨٩م فى توقيت نشر القوائم المالية. حيث توصل إلى أن الفترة التى تسـتغرقها الشـركات البحرينية لنشر قوائمها المالية قبل تأسـيس السوق لا تختلف إحصائياً أو معنوياً عن تلك التى بعد تأسيس السوق.

وقام Owusu-Ansah (2000) بدراسـة توقيت إعلان القوائم المالية السنوية لعينة من (٤٧) شـركة غير مالية مسـجلة فى سوق الأسـهم بزمبابوى. وقد توصل إلى أن حجم الشـركة، والربحية، وعمر الشركة هى عوامل أساسية تؤثر فى توقيت الإعلان عن القوائم المالية السنوية المعدة بواسطة الشركات فى عينة الدراسة.

٤- فرضيات الدراسة:

٤-١ أثر تأسيس هيئة السوق المالية فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية:

تأسست هيئة السوق المالية فى المملكة بموجب «نظام السوق المالية» الصادر بموجب المرسوم الملكى رقم (م/٣٠) وتاريخ ١٤٢٤/٦/٢هـ الموافق ٢٠٠٣/٧/٣١م. ثم تم تعيين مجلس هيئة السوق المالية فى عام ٢٠٠٤م وهو العام الذى يمكن أن يعد البداية الفعلية لبدء تنفيذ وتطبيق نظام السوق المالية وقيام الهيئة بممارسة مهامها. وينص النظام فى مادته الخامسة على قيام الهيئة بعدد من المهام ومنها «تنظيم ومراقبة الإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالأوراق المالية والجهات المصدرة لها، وتعامل الأشخاص المطلعين وكبار المساهمين والمستثمرين فيها، تحديد وتوفير المعلومات التى يجب على المشاركين فى السوق الإفصاح عنها لحاملى الأسهم والجمهور».

وتشير الشواهد إلى أن إنشاء الهيئة رتب مزيداً من الرقابة على الشركات المسجلة فى سوق الأسهم السعودية حيث أوجدت الهيئة عدداً من العقوبات التى يمكن فرضها على الشركات التى لم تلتزم بنشر قوائمها المالية فى المواعيد المقررة ومن ذلك إمكانية فرض غرامات مالية (قرار مجلس هيئة السوق المالية رقم (١١-٥٧-٢٠٠٥) و تاريخ ١٤٢٦/٢/٢٨هـ). ولذلك فمن المتوقع أن يشكل مثل هذا الإجراء حافزاً للشركات على سرعة الإعلان عن معلوماتها المالية. ولذلك، فإن هذه الدراسة و على غرار دراسة Abdulla (1996) سوف تختبر الفرض التالى فى صورته البديلة والذى يتضمن أن الشركات المسجلة فى سوق الأسهم السعودى ستعلن عن معلوماتها المالية بشكل أسرع خلال فترة ما بعد بدء قيام هيئة السوق المالية بممارسة مهامها فى ٢٠٠٤م. وسيتم اختبار ذلك من خلال مقارنة مدة الإعلان للفترة ما قبل قيام الهيئة بممارسة نشاطها (٢٠٠١م - ٢٠٠٣م)، و الفترة بعد قيامها بممارسة نشاطها (٢٠٠٤م-٢٠٠٥م).

٤-٢ أثر اختلاف نوع الصناعة فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية:

تختلف الصناعات من حيث المخاطر ودرجة تعقد عملياتها التشغيلية، و الممارسات المحاسبية التى تطبقها. كما تختلف أيضاً من حيث مدى خضوعها لمزيد من المتابعة من قبل الجهات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، تخضع البنوك فى المملكة، علاوة على متابعة هيئة السوق المالية، لمراقبة مؤسسة النقد العربى السعودى للتأكد من مدى التزامها بأحكام نظام مراقبة البنوك الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م /٥) وتاريخ

١٣٨٦/٢/٢٢ هـــ. وهذا يمكن أن يحفز البنوك إلى ســرعة الإعــلان عن معلوماتها المالية من أجل بعث الاطمئنان لــدى الجهات التنظيمية. لذا، فإن نوع الصناعة التى تنتمى لها المنشـــأة يمكن أن يكــون ذا تأثير فى توقيت الإعلان عــن المعلومات المالية Newton and Ashton (1989) ،Bamber etal. (1993). ولذلك، فإن هذه الدراسة ســتختبر الفرض التالى والذى يتضمن اختلاف توقيــت الإعلان عن المعلومات المالية باختلاف نوع الصناعة.

٤-٣توقيت الإعلان عن المعلومات المالية فى الشركات السعودية المساهمة وعلاقته بخصائص الشركات:

تسعى هذه الدراسة لمعرفة عدد من العوامل الخاصة بالشركات مثل: حجم الشركة، المديونيــة، طبيعة الأنباء التى لدى الشــركة، وعمر الشــركة، وتأثير هذه العوامل فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية للشركات المسجلة فى سوق الأسهم السعودية.

٤-٣-١ حجم الشركة:

أظهرت أدبيات المحاســبة ارتباط حجم الشــركة بتوقيت إعلان المعلومات المالية السنوية Davies and Whittred (1980) Dyer and McHugh (1975) Frost and Pownall (1994), Abdulla (1996). إذ تســتغرق المنشــآت الكبيرة عادة وقتاً أقصر بعد نهاية ســنتها المالية للإعلان عن معلوماتها المالية مقارنة بالمنشآت الصغيرة. ويمكن أن يعزى هذا الأمر إلى أن المنشآت الكبيرة لديها من الإمكانات الكبيرة المتمثلة فى توافر الأعداد الكافية من المحاســبين والنظم المعلوماتية المحاسبية المتقدمة التى تساعدها على سرعة إعداد قوائمها المالية. علاوة على ذلك، فإنه كلما كبر حجم المنشـــأة، زاد عدد المستثمرين و المحللين الماليين المتابعين لأدائها. ولذلك فقد يُفســـر تأخر تلك المنشآت فى إعلان معلوماتها على أنه محاولة لإخفاء أخبار غير إيجابية يمكن أن تؤثر فى أسعار أسهمها. ولهذا تسعى تلك المنشآت، ونظراً لكثرة متابعيها، لدرء الشك حول أدائها بالإسراع فى إعلان معلوماتها فى وقت أقصر مقارنة بالمنشآت الصغيرة. ولذلك، فإن هذه الدراسة ستختبر الفرض التالى فى صورته البديلة والذى يتضمن بأن الشركات الأكبر حجماً والمسجلة فى سوق الأســهم السعودية أســرع فى الإعلان عن معلوماتها المالية مقارنة بالشركات صغيرة الحجم.

و سـيتم قياس متغيـر حجم الشـركة باللوغارثيم الطبيعـى (Natural Log) لإجمالـى الأصول فى نهاية السـنة كما فى الدراسـات السـابقة (انظر مثلاً Owusu-Ansah (2000), Abdulla (1996)).

٤-٣-٢ مديونية الشركة:

هنـاك رأيان متعارضان حـول العلاقة بين مديونية المنشـأة وتوقيت الإعلان عن المعلومـات المالية (Owusu-Ansah, 2000). حيث يشـير الرأى الأول إلى أن زيادة مديونية المنشأة تؤدى إلى تزايد الضغوط التى يمارسها الدائنون على المنشأة من أجل تقديم معلوماتها المالية بصورة سـريعة. إذ إن نشـر المعلومات فى موعدها يؤدى إلى طمأنة الدائنين ويمكّنهم من تقييم أداء المنشأة، ومعرفة موقفها المالى، و مدى التزامها بالقيود التى تتضمنها عادة عقود المديونية واتخاذ أى إجراءات تصحيحية لازمة. أما الرأى الثانى فيرى أن زيادة مديونية المنشأة تؤدى إلى تأخير الإعلان عن المعلومات المالية حيث تسـتغرق المنشـأة و مراجعوها وقتاً أطول للتأكد من جميـع الجوانب المتعلقة بتلك المديونية وخصوصاً فى حالة زيادة عدد دائنى المنشـأة (Carslaw and Kaplan, 1991). وبناءً على ما سـبق، سوف تختبر هذه الدراسـة الفرض التالى فى صورته البديلة والذى يتضمن وجود علاقة بين المديونية و توقيت الإعلان مع صعوبة تحديد اتجاه هذه العلاقة. حيث سـيتم اختبار اتجاه هذه العلاقة وذلك بقياس المديونية على أسـاس نسبة إجمالى المطلوبات إلى إجمالى الأصول.

٤-٣-٣ طبيعة الأنباء التى لدى الشركة (الأنباء الجيدة والأنباء السيئة):

تسـعى المنشـآت التى لديها أنباء جيدة عادة لتوصيل تلك الأنباء بصورة أسـرع لأسواق المال، فى حين تسـعى المنشـآت التى لديها أنباء سـيئة إلى تأخير الإعلان عن تلك الأنباء لأطول فترة ممكنة. و توثق أدبيات المحاسـبة بشـكل عام هذه الظاهرة كما فى الدراسـات التى أجراها على سـبيل المثـال Givoly and Palmon (1982) , Abdulla (1996) , Begley and Fischer (1998). وتقدم الدراسات أهم الأسباب التى يمكن أن تفسر مسالة تأخير الإعلان عن الأنباء السيئة منها: الرغبة الطبيعية لدى إدارة المنشـأة لتأخير التعامل مع تبعات الأنباء السـيئة التى يبديها المسـتثمرون وغيرهم من المستفيدين، الحاجة إلى مزيد من الوقت لإجراء واسـتكمال المفاوضات مع ذوى العلاقة من دائنين وغيرهم للخروج بأفضل الصيغ الملائمة لوضع المنشـأة و للتخفيف من وطأة الأنباء السـيئة، نشـر بقية المنشآت

المنتمية للصناعة ذاتها الأنباء السيئة المتعلقة بهذه الصناعة مما يخفف من النظرة السلبية للأنباء السيئة الخاصة بالمنشأة ، الحاجة إلى مزيد من الوقت لتحسين المعلومات المالية فى حال افتراض بعض التلاعبات المحاسبية (Givoly and Palman (1982), Haw, Qi and Wu (2000), Chambers and Penman 1984)).

ولذلك سوف تختبر هذه الدراسة الفرض التالى فى صورته البديلة والذى يتضمن بأن الشركات التى لديها أنباء جيدة تأخذ وقتاً أقل فى الإعلان عن معلوماتها المالية السنوية مقارنة بالشركات التى لديها أنباء سيئة. ويتم قياس متغير الأنباء الجيدة أو السيئة بالتغير السنوى فى الربحية باعتبار أن الربحية تُعد مقياساً أساسياً لكفاءة أداء المنشأة والذى قد يتخذ صورة أداء إيجابى (أنباء جيدة)، أو أداء سلبى (أنباء سيئة) Haw et al (2000), Abdulla (1996).

٤-٣-٤ عمر الشركة:

استناداً إلى نظرية منحنى التعلم، فإنه كلما زاد عدد القوائم التى سبق أن أعدتها المنشأة، اكتسب محاسبوها معرفة وخبرة يؤديان إلى تقليل احتمال ظهور المعوقات التى تؤدى إلى تعطيل إعداد القوائم المالية (Owusu-Ansah, 2000). و لذلك، فإنه كلما طال أمد وجود المنشأة، أدى ذلك إلى سرعة إعلان المنشأة عن قوائمها المالية. ونتيجة لذلك، فإن هذه الدراسة سوف تختبر الفرض التالى فى صورته البديلة والذى يتضمن بأن الشركات الأكثر قدماً وبسبب ما اكتسبته من خبرة ومعرفة تصبح أسرع فى الإعلان عن معلوماتها المالية. وسيتم قياس عمر الشركة فى العينة بعدد السنوات التى انقضت منذ تاريخ إنشاء الشركة كما فى دراسة Owusu-Ansah (2000).

٥- الدراسة التطبيقية:

٥-١ نموذج ومتغيرات الدراسة:

يمكن قياس العلاقة بين توقيت الإعلان عن المعلومات المالية والعوامل الخاصة بالمنشآت والمتمثلة فى حجم المنشأة، المديونية، طبيعة الأنباء التى لدى المنشأة، وعمر المنشأة باستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطى المتعدد التالى وذلك كما فى الدراسات السابقة (انظر على سبيل المثال Abdulla (1996)):

المدة= α + β ١ الحجم + β ٢ المديونية + β ٣ الأنباء + β ٤ العمر + ε

حيث:

المدة: ويتم قياسها بالوقت (مقاساً بعدد الأيام) الذى ينقضى بين نهاية السنة المالية التى تعد عنها القوائم المالية السنوية، وبين تاريخ الإعلان عن المعلومات التى تحتويها تلك القوائم.

الحجم: ويتم قياسه باللوغارثيم الطبيعى (Natural Log) لإجمالى الأصول فى نهاية السنة المالية.

المديونية: ويتم قياسها بنسبة إجمالى المطلوبات إلى إجمالى الأصول كما فى نهاية السنة المالية، كما تظهر بقائمة المركز المالى.

الأنباء: وتقاس الأنباء الجيدة أو السيئة بالتغير السنوى فى الربحية على النحو التالى:

$$\frac{\text{(صافى الدخل فى السنة ت} - \text{صافى الدخل فى السنة ت -١)}}{\text{صافى الدخل فى السنة ت-١}}$$

حيث يتم اعتبار الأنباء جيدة (سيئة) إذا كان هناك ارتفاع (انخفاض) فى صافى الدخل فى السنة الحالية (ت) مقارنة بالسنة السابقة (ت-١) (Haw et al., 2000). و يتم قياس هذا المتغير باستخدام متغير وهمى (Dummy Variable) حيث يأخذ هذا المتغير القيمة صفر للأنباء السيئة، و القيمة واحد بالنسبة للأنباء الجيدة.

العمر: ويتم قياسه بعدد السنوات التى مضت منذ تاريخ تأسيس الشركة.

ε : ويمثل الخطأ العشوائى للنموذج.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على اختبار فرضيات الدراسة من خلال التحليل القطاعى cross-section والسلاسل الزمنية على مدى الفترة من ٢٠٠١م إلى ٢٠٠٥م.

٥-٢ عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى الشركات السعودية المسجلة بسوق الأسهم خلال فترة خمس سنوات من ٢٠٠١م إلى ٢٠٠٥م. وتغطى هذه الفترة أحدث فترة تتوافر عنها قوائم مالية سنوية. وقد تم اختيار العينة استناداً إلى المعايير التالية:

- توافر القوائم المالية السنوية.
- أن تكون نهاية السنة المالية فى ١٢/٣١ من كل عام ميلادى.

- توافر تواريخ إعلان الشركة عن معلوماتها المالية السنوية على الأقل لأربع سنوات من السنوات الخمس محل الدراسة.

هذا و قد اعتبرت هذه الدراسة أن أياً من الأربعة أحداث التالية تشكل إعلاناً عن المعلومات المالية كما فى دراسة Givoly and Palmon (1982):

أ - إعلان إدارة الشركة بعد تاريخ نهاية السنة المالية عن الأرباح السنوية المتوقع تحقيقها.

ب - إعلان إدارة الشركة بشكل أولى، وذلك قبل تصديق مراجع الحسابات، عن الأرباح السنوية المحققة.

ج - نشر القوائم المالية السنوية المدققة بشكل مختصر والتى تشتمل عادة على بعض المعلومات عن حسابات معينة مثل: المبيعات، وصافى الأرباح.

د - نشر القوائم المالية السنوية المدققة الكاملة.

و يلاحظ توجه العديد من الشركات المساهمة السعودية وخصوصاً فى السنوات الأخيرة من الدراسة إلى الإعلان عن الأرباح السنوية المتوقع تحقيقها أو المحققة قبل تصديق المراجع (فقرتين (أ) و (ب) أعلاه). ولذا، فإن نتائج هذا البحث فيما يتعلق بتوقيت الإعلان عن المعلومات المالية لا تعنى بالضرورة التزام (أو عدم التزام) الشركات السعودية المساهمة بمضمون المادة السادسة والعشرين فقرة (هـ) من قواعد التسجيل والإدراج و التى تتضمن نشر القوائم المالية المدققة خلال مدة لا تتجاوز أربعين يوماً من تاريخ نهاية السنة المالية.

و لقد تم الحصول على تواريخ الإعلان عن المعلومات المالية من خلال الموقع الإلكترونى لسوق الأسهم السعودية التابع لهيئة السوق المالية المعروف بـ «تداول». وفى حالة عدم توافر التواريخ فى الموقع تم البحث عن تواريخ الإعلان فى عدد من الجرائد اليومية.

هذا وقد نتج عن تطبيق المعايير السابقة عينة من (٦٣) شركة موزعة على قطاعات البنوك، والصناعة، والإسمنت، والخدمات، والكهرباء، والزراعة. وقد تم استبعاد الشركات التى لم تكتمل معلوماتها خلال الفترة محل الدراسة بما فى ذلك الشركات المدرجة حديثا فى السوق. حيث لم يتم إدخال قطاعى الاتصالات، والتأمين فى العينة لحداثة إدراجهما فى السوق والذى تم فى عام ٢٠٠٣م وما بعده. كما لم تتوافر التواريخ

الخاصة بإعلان الشـــركات عن معلوماتها المالية لـ (٥٥) مشــاهدة حيث تم استخدام تاريــخ تقرير المراجع توقيتاً للإعلان لتلك المشــاهدات (Abdulla, 1996) . هذا ولم تختلف نتائج التحليل التى توصلت لها الدراسة عند استبعاد تلك المشاهدات.

٥-٣ نتائج الدراسة:

٥-٣-١ توقيت الإعلان عن المعلومات المالية للشركات السعودية وأثر تأسيس هيئة السوق المالية فى توقيت الإعلان:

يظهر الجدول رقم (١) أن متوسط المدة اللازمة للإعلان عن المعلومات المالية لعينة الدراسة من الشركات المساهمة السعودية بلغ (٤٦) يوماً فى عام ٢٠٠١م، و (٤٥) يوماً فــى ٢٠٠٢م، ثم ارتفعت هذه المدة فى عــام ٢٠٠٣م إلى (٥٦) يوماً، ثم انخفضت المدة بشكل كبير إلى (٣٨) يوماً فى عام ٢٠٠٤م وهو العام الذي شهد بدء قيام هيئة السوق المالية بممارسة مهامها. كما تواصل انخفاض المدة أيضاً فى عام ٢٠٠٥م حيث وصل إلى (٢٨) يوماً. كما يلاحظ أيضا أن الحد الأعلى لمدة الإعلان لعينة الدراسة انخفض بشــكل كبير عبر سنوات الدراسة إلى أن وصل إلى (٧٨) يوماً فى عام ٢٠٠٥م. وهذا الانخفــاض يعكس بذل مزيد من الحرص من جانب الشــركات نحو الالتزام بالإعلان عــن معلوماتها المالية. كما يلاحظ أن الحــد الأدنى انخفض أيضاً من (١٤) يوماً فى عــام ٢٠٠١م إلى يوم واحــد فى عام ٢٠٠٥م، وهذا يعكس توجه عدد من الشــركات إلى الإعلان الأولى وذلك قبل تصديق مراجع الحســابات على معلوماتها المالية. كما يلاحــظ أيضــا أن الانحراف المعيارى والذى يقيس مدى تشــتت بيانــات العينة حول متوســطها قد وصل إلى أقل درجات انخفاضه فى عام ٢٠٠٥م وذلك بعد إنشاء هيئة السوق المالية.

جدول رقم (١)

توقيت الإعلان عن المعلومات المالية لشركات العينة بحسب السنة

السنة	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥
عدد المشاهدات	٥٦	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣
المتوسط	٤٦	٤٥	٥٦	٣٨	٢٨
الانحراف المعياري	٣٥	٣٢	٤٣	٣٤	١٤
الحد الأدنى	١٤	٥	١٢	١	١
الحد الأعلى	١٨٨	١٤٣	١٦٦	١٩٣	٧٨

كما تم أيضاً مقارنة مدة الإعلان لفترة ما قبل بدء الهيئة بممارسة نشاطها (٢٠٠١م-٢٠٠٣م) و لفترة ما بعد بدء ممارسة النشاط (٢٠٠٤م-٢٠٠٥م). حيث يظهر الجدول رقم (٢) أن متوسط مدة الإعلان لإجمالى فترة ما قبل بدء الهيئة بممارسة نشاطها يبلغ (٤٩) يوماً مقابل (٣٢) يوماً لإجمالى الفترة اللاحقة. ويظهر اختبار الفرق بين متوسطى مدة الإعلان باستخدام اختبار (t) أن الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (١٪) و بقيمة اختبار (t) تبلغ (٤,٢٤). وتؤيد هذه النتائج الفرض الخاص بأثر تأسيس هيئة السوق المالية فى إعلان الشركات المساهمة السعودية عن معلوماتها المالية بصورة أسرع من الفترة السابقة على تأسيس الهيئة.

جدول رقم (٢)

أثر تأسيس هيئة السوق المالية فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية

		عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعيارى	اختبار t للفرق بين المتوسطين	
					t	Sig.
المدة	فترة ما قبل بدء الهيئة بممارسة نشاطها (٢٠٠١-٢٠٠٣م)	١٨٢	٤٩	٣٧	٤,٢٤	٠,٠٠
	فترة ما بعد بدء الهيئة بممارسة نشاطها (٢٠٠٤-٢٠٠٥م)	١٢٦	٣٢	٢٧		

٥-٣-٢ أثر اختلاف نوع الصناعة فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية:

يتم فى هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضية مدى اختلاف توقيت الإعلان وفقاً لنوع الصناعة والتى تشـملها عينة الدراسـة (قطاعات البنوك، والشركات الصناعية، والإسـمنت، والشـركات الخدمية، والزراعة). ويظهر الجدول رقم (٣) أن الشركات المنتمية لقطاع الإسـمنت هى الأسـرع فى الإعلان عن معلوماتها المالية بمتوسـط (٢٢) يوماً تليها البنوك بمتوسـط (٢٤) يوماً فى حين تأتى الشركات الخدمية فى المرتبة قبل الأخيرة بمتوسـط (٥١) يوماً ثم الشـركات الزراعية فى المرتبة الأخيرة بمتوسط يبلغ (٦٤) يوماً. وتشـير قيمة اختبار تحليـل التباين أحادى الجانب One-way ANOVA إلى أن قيمة (F) تبلغ ١١,٣٥ (غير معروضة بالجدول رقم ٣) وهى ذات دلالة إحصائية عند مسـتوى معنوية أقل من (١٪). وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق جوهرية بين متوسط عدد الأيام اللازمة للإعلان عن المعلومات المالية تبعاً لنوع الصناعة مما يؤيد أثر اختلاف نوع الصناعة فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية.

جدول رقم (٣)

أثر اختلاف نوع الصناعة فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية

نوع الصناعة	البنوك	الصناعة	الإسمنت	الخدمات	الكهرباء	الزراعة
عدد المشاهدات	٤٥	١٠٦	٤٠	٦٩	٤	٤٤
المتوسط	٢٤	٤٣	٢٢	٥١	٢٩	٦٤
الانحراف المعيارى	٩	٣٢	١٥	٤٣	١٦	٣٧
الحد الأدنى	١	١	٢	١٢	١٧	٣
الحد الأعلى	٤٦	١٨٨	٧٥	١٩٣	٥١	١٤٣

٥-٣-٣ الارتباطات بين متغيرات نموذج الانحدار المتعدد:

يعرض الجدول رقم (٤) معاملات ارتباطات سبيرمان (Spearman) للعلاقة بين متغيرات الدراسة لإجمالى العينة. حيث يظهر هذا الجدول أن قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة بنموذج الانحدار المتعدد تشير إلى عدم وجود مشكلات حادة تتعلق بالازدواج الخطى بين تلك المتغيرات المستقلة (Multicollinarity).

ويبين الجدول رقم (٤) وجود ارتباط سالب ذى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (١٪) بين المدة و كل من الحجم، والعمر، ومعامل الأنباء. وهذا يشير إلى انخفاض المدة اللازمة للإعلان عن المعلومات المالية للشركات الأكبر حجماً وعمراً، وللشركات التى لديها أنباء جيدة.

كما يظهر الجـــدول أيضاً أن هناك ارتباطاً موجباً (٠,٤٢) ذا دلالة إحصائية عند مســـتوى معنوية أقل من (١٪) بين الحجم و المديونية. و يشـــير هذا الارتباط إلى أن الشركات الأكبر حجماً لديها أيضاً مديونية عالية.

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman)

		المدة	الحجم	المديونية	الأنباء	العمر
المدة	معامل الارتباط	١				
	مستوى الدلالة الإحصائية	٠				
الحجم	معامل الارتباط	٠,٣٧-	١			
	مستوى الدلالة الإحصائية	٠,٠٠				
المديونية	معامل الارتباط	٠,٠٤	٠,٤٢	١		
	مستوى الدلالة الإحصائية	٠,٤٩	٠,٠٠	٠		
الأنباء	معامل الارتباط	٠,٣٤-	٠,٢٨	٠,٠١-	١	
	مستوى الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٨٤	٠	
العمر	معامل الارتباط	٠,٢٧-	٠,٥٥	٠,١٠	٠,١٩	١
	مستوى الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٩	٠,٠٠	٠

ويبـــين الجـــدول رقم (٤) أيضاً أن هنـــاك ارتباطاً موجباً ذا دلالـــة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (١٪) بين معامل الأنباء و كل من الحجم، والعمر مما يشير إلى ارتباط الأنباء الجيدة بالشركات الأكبر من حيث الحجم والعمر.

بالإضافة إلى ما ســبق، فإنه يوجد أيضاً ارتبـــاط كبير(٠,٥٥) ذو دلالة إحصائية عند مســـتوى معنوية أقل من (١٪) بين الحجم و العمر. وهذا يشير إلى أن الشركات الأكبر عمراً هى شركات ذات حجم كبير أيضاً.

٥-٣-٤ نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

يظهـــر الجدول رقم (٥) نتائج تحليـــل الانحدار الخطى المتعدد حيث يظهر معامل (Coefficient) حجم الشـــركة بالســـالب وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقـــل مـــن (١٪) و بقيمـــة لاختبار (t) تبلـــغ (-٤,٧٠). و تدل هـــذه النتيجة على أن الشركات السعودية الكبيرة تستغرق وقتاً أقصر بعد نهاية سنتها المالية للإعلان عن معلوماتهـــا المالية مقارنة بالمنشـــآت الصغيرة. وتؤيد هذه النتيجة فرضية الدراســـة والقائلة بأن الشـــركات الأكبر حجما ســـوف تكون أســـرع فى الإعلان عن معلوماتها المالية بالمقارنة بالشركات صغيرة الحجم. وهذا يتفق مع نتائج دراسات (Dyer and McHugh (1975) Davies and Whittred (1980) . Frost and Pownall (1994) Abdulla 1996). ويمكن أن تعزى هذا النتيجة كما ذكر ســـابقاً إلى توافر الإمكانيات البشـــرية، و التقنية لدى الشـــركات الكبيرة مما يســـاعدها على سرعة الإعلان عن معلوماته المالية. كما يمكن أن تعزى أيضاً إلى أن متابعة عدد أكبر من المســـتثمرين و المحللين الماليين لأداء الشـــركات الكبيرة يشكل حافزاً لتلك الشركات إلى الإعلان عن معلوماتها بشكل مبكر.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد (عدد المشاهدات =٣٠٨)

المدة = α + β ١ الحجم + β ٢ المديونية + β ٣ الأنباء + β ٤ العمر + ε

المتغير	Coefficient	*t* statistic	Sig.
α	١٢٩,٨٢	٩,٩٥	٠,٠٠
الحجم	٥,٢٠-	٤,٧٠-	٠,٠٠
المديونية	٠,١٠	٢,٥٧	٠,٠١
الأنباء	٢٠,٢٤-	٤,٨١-	٠,٠٠
العمر	٠,٢٢-	١,١٦-	٠,٢٥

و يظهـــر الجدول رقم (٥) معامل المديونية بالموجــب و هو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١٪). وتتفق هذه النتيجة مع الرأى الذى يشير إلى أن ارتفاع مديونية الشـــركة يؤدى إلى تأخيـــر الإعلان عن المعلومات المالية لحاجة الشـــركة لوقت أطول للتأكد من جميع الجوانب المتعلقة بتلك المديونية. كما تؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الخـــاص بوجود علاقة بين المديونية وتوقيت الإعلان عن المعلومات المالية وأن العلاقة موجبة.

ويوضح الجدول رقم (٥) أيضاً أن معامل الأنباء بالســـالب وهو ذو دلالة إحصائية عند مســـتوى معنوية أقل من (١٪) و بقيمة اختبار (t) تبلغ (-٤,٨١). و تشـــير هذه النتيجة إلى أن الشـــركات التى لديها أنباء جيـــدة تعمل على توصيل المعلومات بصورة أســـرع للسوق، فى حين تعمل الشركات التى لديها أنباء سيئة على تأخير الإعلان عن تلك الأنباء. وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الخاص بأن الشركات التى لديها أنباء جيدة تأخذ وقتاً أقل للإعلان عن معلوماتها المالية، مقارنة بالشركات التى لديها أنباء سيئة. و تتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما ورد فى أدبيات المحاسبة.

وأخيراً يظهر الجدول الســـابق أن معامل العمر وإن كان يظهر بالســـالب فهو ليس بذى دلالة إحصائية عند مســـتوى معنوية (٥٪) أو أقل، مما يشـــير بشكل عام إلى أن العمر فى حالة اســـتبعاد تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى فى النموذج، ليس له تأثير فى ســـرعة إعلان الشـــركة عن معلوماتها المالية. و لا تتفق هذه النتيجة مع فرضية الدراســـة القائلة: بأن الشركات الأكثر قدماً تكون أســـرع فى الإعلان عن معلوماتها المالية.

٦- الخلاصة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة علاقة عدد من الخصائص المتعلقة بطبيعة الشركة على توقيت الإعلان عن المعلومات المالية لعينة من الشركات المساهمة السعودية وذلك خلال الفترة من ٢٠٠١م إلى ٢٠٠٥م، وكذلك دراسة أثر تأسيس هيئة السوق المالية فى المملكة فى توقيت الإعلان عن تلك المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط المدة اللازمة للإعلان عن المعلومات المالية للشـــركات السعودية المساهمة التى تشملها عينـــة الدراســـة قد انخفض إلى أن بلغ (٢٨) يوماً فـــى عام ٢٠٠٥م. كما دلت نتائج الدراسة أن الشركات المسجلة فى سوق الأسهم السعودية قامت بالإعلان عن معلوماتها بشكل أسرع منذ بدء هيئة السوق المالية بممارسة نشاطها فى عام ٢٠٠٤ م.

كما أظهرت الدراســة أن نوع الصناعة التى تنتمى لها المنشــأة ذو تأثير فى توقيت الإعلان عن المعلومات المالية. إذ جاءت شــركات الإسمنت فى المرتبة الأولى من حيث ســرعة الإعلان عن معلوماتها المالية، تليها البنوك، فى حين جاءت الشركات الزراعية فى المرتبة الأخيرة من حيث توقيت الإعلان.

كما دلت نتائج الدراســة على أن الشركات السعودية كبيرة الحجم تعلن معلوماتها المالية بشــكل أسرع، فى حين أظهرت الدراســة أن ارتفاع مديونية الشركة يؤدى إلى تأخير إعلان الشــركة عن معلوماتها المالية لحاجتها إلــى وقت أطول للتأكد من هذه المديونية قبل الإفصاح عن المعلومات المالية.

كمــا توصلت الدراســة أيضاً إلى أن الشــركات التى لديها أنبــاء جيدة تعمل على توصيل تلك الأنباء بصورة أســرع لسوق المال مقارنة بالشركات التى لديها أنباء سيئة التــى تعمل على تأخير الإعلان عن تلك الأنباء. وأظهرت نتائج الدراســة أيضا عدم تأثير عمر الشركة فى الفترة التى تستغرقها الشركة للإعلان عن معلوماتها المالية.

ويأمل الباحث أن تُسهم نتائج هذه الدراسة فى مساعدة الجهات القائمة على سوق الأوراق الماليــة فى المملكة فى التعرف على عدد مــن العوامل التى تؤثر فى أحد أهم محددات منفعة القوائم المالية ألا وهو توقيت الإعلان عن المعلومات التى تحتويها تلك القوائم.

كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة أيضاً فى فتح آفاق جديدة للبحث التطبيقى المحاســبى فى المملكة. فمن المواضيع الجديرة بالاهتمام والتى يمكن تناولها بواسطة الدراسات المستقبلية هو علاقة توقيت الإعلان عن المعلومات المالية بالعوامل المرتبطة بعملية مراجعة حســابات الشــركة. فدراســة مثل هذه العلاقة يعد امتداداً طبيعياً للدراسة الحالية.

المراجع

أولاً – المراجع العربية:

١ – الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (١٩٩٧). **مفاهيم المحاسبة المالية**. الرياض.

٢ – طاحون، محمد (٢٠٠٠). دور الأرباح و القيمة الدفترية للسهم فى تحديد أسعار الأسهم فى سوق الأوراق المالية بالمملكة العربية السعودية. **مجلة البحوث المحاسبية**، ٤ (٢): ٩٧-١٣٤.

٣ – قرار مجلس هيئة السوق المالية رقم (١١-٥٧-٢٠٠٥) و تاريخ ١٤٢٦/٢/٢٨هـ بشأن العقوبات التى يمكن فرضها على الشركات غير الملتزمة بالإفصاح عن قوائمها المالية فى الوقت المحدد.

٤ – قواعد التسجيل والإدراج الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (٣-١١-٢٠٠٤) وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ الموافق ٢٠٠٤/١٠/٤م والمعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم (٢-١٢٨-٢٠٠٦) وتاريخ ١٤٢٦/١٢/٢٢هـ الموافق ٢٠٠٦/١/٢٢م.

٥ – نظام مراقبة البنوك الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م /٥) وتاريخ ١٣٨٦/٢/٢٢ هـ.

٦ – نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٣٠) وتاريخ ١٤٢٤/٦/٢هـ.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Abdulla, J. (1996). **The timeliness of Bahraini annual reports**. Advances in International Accounting, 9: 73-88.

- Alsehali, M., and N. Spear (2004). "The decision relevance and timeliness of accounting earnings in Saudi Arabia", **The International Journal of Accounting,** 39: 197– 217.

- Ashton, R., P. Graul, and J. Newton (1989). Audit delay and the timeliness of corporate reporting. **Contemporary Accounting Research**,5(2): 657-673.

- J. Willingham, and K. Elliott (1987).An empirical analysis of audit delay. **Journal of Accounting Research**,25(2): 275-292.

- Ball, R. and P. Brown (1968). An empirical evaluation of accounting income numbers. **Journal of Accounting Research** (Autumn): 159-178.

- Bamber, E , L. Bamber, and M, Schoderbek (1993). Audit structure and other determinants of audit report lag: An empirical analysis. Auditing: **A Journal of Practice and Theory**,12(1):1-23.

- Beaver, W.(1968).The information content of annual earnings announcements. **Journal of Accounting Research,** (Supplement), 67– 92.

- Begley, J and Is there information in an earnings announcement delay? **Review of Accounting Studies** 3(4):347-363.

- Carslaw, C. and S. Kaplan (1991) An examination of audit delay: further evidence form New Zealand. **Accounting and Business Research** 22(85):21-32

- Chambers, A. and S. Penman (1984).Timeliness of reporting and the stock price reaction to earnings announcements. **Journal of Accounting Research,** 22(1):21-47.

- Courtis, J. (1976). Relationships between timeliness in corporate reporting and corporate attributes. **Accounting and Business Research,** 6(25):45-56.

- Davies, B. and G. Whittred (1980). The association between selected corporate attributes and timeliness in corporate reporting: **further analysis.** Abacus, 16(1): 48-60.

- Dyer, J. and A. McHugh (1975). The timeliness of the Australian annual reports. **Journal of Accounting Research,** 13(3): 204-219.

- Frost, C. and G. Pownall (1994). Accounting disclosure practices in the United States and the United Kingdom. **Journal of Accounting Res**

- Givoly, D. and D. Palmon (1982). Timeliness of Annual Earnings Announcements: Some evidence. **The Accounting Review,** 57(3):486-508.

- Haw, I, D. Qi and W. Wu (2000). Timeliness of annual report releases and market reactions to earnings announcements in emerging capital market: The case of China. **Journal of International Financial Management and Accounting,** 11(2):108-131.

- Newton, J., and R. Ashton (1989). The association between audit technology and audit delay. Auditing: A **Journal of Practice and Theory,** 8(Supplement): 22-37.

- Ng, P and B. Tai (1994).An empirical examination of the determinants of audit delay in Hong Kong. **The British Accounting Review,** 26(1):43-59.

- Owusu-Ansah, S.(2000). Timeliness of corporate financial reporting in emerging capital markets: Empirical evidence from the Zimbabwe Stock Exchange. **Accounting and Business Research,** 30(3):241-254.

- Whittred, G. (1980). The timeliness of the Australian annual report: 1972-1977. **Journal of Accounting Research,** 18(2):623-628.

- __________ and I. Zimmer. (1984). Timeliness of financial reporting and financial distress. **The Accounting Review,** 59(2): 287-295.

- World Federation of Exchanges (2006). **Annual report and statistics for the year** 2005. France.

- The Timeliness of Saudi Financial Reports and Firm Characteristics

الحماية الجنائية للبيئة فى النظام السعودى

الدكتور أحمد حامد البدري
أستاذ القانون الجنائى المساعد
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دوريـة الإدارة العــامــة
● المجلد السابع والأربعون
● العـــــــدد الثانى
● ربيـع الآخـر ١٤٢٨هـ
● إبــــريــــل ٢٠٠٧م

الحماية الجنائية للبيئة فى النظام السعودى

د. أحمد حامد البدري ❖

ملخص:

تعد حماية قضايا البيئة ضد مخاطر التلوث أهم القضايا المعاصرة فى المجتمعين الدولى والوطنى بعد أن استفحل أمـر تلـك المخاطر وبات يهدد العالم كله بالدمـار والفناء بفعل مخاطر التلوث للمـوارد الطبيعية. إزاء تلك التحديات حظيت قضايا حماية البيئة بالاهتمام العالمى، وقد اقتضى ذلك إصدار قانون موحد للبيئة يتمثل فى النظام العام للبيئة فـى المملكة العربية السـعودية، وهو يتضمن الحمايـة الجنائية للبيئة من خطر التلوث. ويناقـش هذا البحث الحماية الجنائيـة للبيئة التـى يقدمها النظام الجنائى فى المملكة العربية السـعودية لتأمين البيئة ضـد الأضرار والأفعال غير المشروعة.

إن قضايا حماية البيئة ضد مخاطر التلوث واسـتنزاف ثرواتها بالاستغلال المفرط للموارد الطبيعية من بين أهم القضايا المعاصرة التى فرضت نفسـها بقوة على المجتمعـين الدولـى والوطنى فى العقـود الثلاثة الأخيرة، بعد أن اسـتفحل أمر تلك المخاطـر، وبات يهدد العالـم كله بالدمار بفعل الطفرة الهائلـة التى حدثت فى تطور التقنيات الحديثة لتوظيف واسـتغلال الطاقـة بكافة مصادرها على امتداد كل أقطار العالـم، وفى مقدمتهـا المنطقة العربية التى شـهدت فى الآونة الأخيـرة العديد من المتغيرات الإقليمية ومخاطر التلوث والاسـتنزاف المفـرط لمواردها الطبيعية، وبحيث باتت برامج التنمية الطموحة والواعدة فيها مهددة بالجمود والفشل.

استشـعرت الدول فرادى وجماعات فى مسـتوياتها الرسـمية وغير الرسـمية، المخاطر والأضرار الفادحة الناشـئة عن إخلال الإنسـان بالتوازن البيئى والاستنزاف المتزايد لموارد الثروة الطبيعية، وما لحق عناصر البيئة من تلوث بصورة أصبحت تهدد استمرار الحياة نفسها، فذهبت كل دولة من خلال مؤسساتها وأنظمتها المعنية بحماية البيئة وقضايا التنمية تبذل قصارى جهدها على الصعيدين الوطنى والدولى للحد من تلك المخاطر والأضرار بدافع مـن غريزة حب البقاء، والمحافظة على الكائنات الحية بمختلف أنواعها.

لقـد كان من الطبيعى إزاء تلك التحديات والمخاطر أن تحظى قضايا حماية البيئة

❖ أستاذ القانون الجنائى المساعد بمعهد الإدارة العامة – الرياض.

وتنميتهـــا - على مدى ربع القرن الماضـــى - بالاهتمام الدولى والإقليمى المتزايد، وقد بلـــغ هذا الاهتمام ذروته فى مطلع العقد الأخير من القرن الماضى متمثلاً فى الإعداد لمؤتمـــر الأمم المتحـــدة للبيئية والتنمية المعروف باســـم (قمـــة الأرض) الذى عقد فى (ريودي جانيرو) بالبرازيل خلال شهر يونيو ١٩٩٢م. (١)

ومن الزاوية التشـــريعية والإجرائية صدر العديد من القوانين والقرارات التنفيذية المنظمة لاســـتخدامات الثروات والمـــوارد البيئية وحمايتها والمحافظـــة عليها محددة طائفة من الجرائم والعقوبات المحققة لمبدأ الإنذار قبل العقاب؛ منعاً لما يحدث بصورة مقلقة للغايـــة من تدهور خطير للبيئة، وانهيار فى معدلات النمو والتنمية، حدث ذلك على نحو شـــامل لكافة دول العالم بصورة عامة لا تخص فقيراً أو غنياً بفعل الأسلوب الخاطئ والعمدى الصـــادر عنهما فى التعامل مع موارد البيئة وثرواتها الطبيعية التى أوجدها الخالق عز وجل.

وإزاء هذا الخطر المستفحل اتسمت جرائم البيئة وانتهاكاتها بطابع الجرائم المرتكبة ضد الإنســـانية؛ الأمر الذى استلزم بالتبعية وبصورة عاجلة العمل على إيجاد الحلول القانونيـــة الناجحة لتوقـــى أضرارها ودفع أذاها عن كافة الـــدول صغيرها وكبيرها، وكانت المملكة العربية السعودية من الدول التى أبدت اهتماماً واضحاً بمعالجة قضايا البيئة فتدخل المنظم الســـعودى بســـن العديد من الأنظمة البيئيـــة بغية الوصول إلى بيئة ســـعودية خالية من التلوث، إعمالاً لما ورد النص عليه فى النظام الأساسى للحكم الســـعودى، إذ تقـــرر المادة (٣٣) من النظام الأساســـى للحكم أن (تعمـــل الدولة على المحافظـــة على البيئة وحمايتها وتطويرها ومنع التلوث عنها)؛ وهو الأمر الذى يتناوله الباحث من خلال استعراضنا للحماية الجنائية للبيئة فى النظام السعودى.

أهداف البحث:

تهدف الدراســـة إلى إبراز الجرائم البيئية فى النظام الســـعودى، سواء كانت تلك الجرائـــم مرتكبة ضد البيئة البريـــة أو البحرية أو الجوية، ومدى الحماية التى وفرها المنظم الســـعودى من خلال العديد من الأنظمة البيئية التى تضمنت التجريم والعقاب للجرائم التى ترتكب إضراراً بالبيئة السعودية، وصولاً إلى إبراز مدى الحماية الجنائية التى وفرها المنظم الســـعودى للبيئة فى المملكـــة بغية الحد من تلوث البيئة فى المملكة العربية السعودية.

منهج البحث:

تركز الدراسة على بيان الأركان أو المقومات أو التكييف القانونى للجرائم البيئية والعقوبات المقررة لها فى النظام السعودى، وذلك فى إطار منهج استقرائى وتحليلى لما ورد فى الأنظمة البيئية السعودية من جرائم وعقوبات، ولا ريب أن فى ذلك المنهج الاستقرائى التحليلى فوائد ملموسة فى الجهود الرامية للإصلاح القانونى وتطوير الأنظمة نحو الوفاء بالمقاصد التى وضعت لتحقيقها.

خطة البحث:

تنصب دراسة الموضوع على بيان وتحليل أوجه الحماية الجنائية التى ضمنها المنظم السعودى كافة الأنظمة البيئية والتى تهتم أساساً بإضفاء الحماية القانونية السعودية سواء كانت برية أو هوائية أو بحرية. ويعرض البحث بداية لتحديد ماهية البيئة ومفهوم تلوثها لغةً واصطلاحاً، ثم يتناول الأساس القانونى لحماية البيئة من التلوث فى النظام السعودى فيعرض لحماية البيئة فى النظام الأساسى للحكم السعودى، ثم أساس تلك الحماية فى الأنظمة البيئية السعودية. ثم تأتى الصور التجريمية لتلوث البيئة فى الأنظمة البيئية السعودية، ثم تحديد المسئولية الجنائية عن الجرائم التى ترتكب بالمخالفة للأنظمة البيئية السعودية ومدى مسئولية الشخص الطبيعى والمعنوى عن الجرائم البيئية، وفى الختام تأتى مجموعة من التوصيات والنتائج التى خلصت إليها تلك الدراسة وفقاً لتحليل أهم ما تضمنته الأنظمة البيئية من حماية جنائية للبيئة السعودية من التلوث.

وفى ضوء ما تقدم، آمل أن يسهم هذا البحث فى تدعيم الحلول التى وضعتها الأنظمة البيئية السعودية لمكافحة جرائم تلوث البيئة، وذلك بدراستها وتحليل الأحكام الخاصة بها، وإيضاح صورها وعناصرها وبعض التطبيقات العملية لها المتمثلة فى قرارات اللجان المختصة بنظر مخالفات الأنظمة البيئية، ورأى الباحث فى ذلك.

المبحث الأول - ماهية البيئة ومفهوم تلوثها:

تتطلب دراسة الحماية الجنائية للبيئة أن نعرض لماهية البيئة ومفهوميها اللغوى والاصطلاحى، ثم استعراض مفهوم التلوث فى اللغة والاصطلاح، وذلك فى إطار من التمهيد لدراسة الحماية الجنائية للبيئة من التلوث.

المطلب الأول - مفهوم البيئة:

أولاً- تعريف البيئة لغةً:

تعنـــى البيئة فى اللغة مكان الإقامة أو المنزل الذى يعيش فيه الكائن الحى. وأصل اشتقاقها من الجذر (ب و أ) يقال: بَوَّأه منزلاً أى هيَّأه ومكَّن له فيه. (مختار الصحاح، المعجم الوسيط، مادة ب و أ).

ثانياً - مفهوم البيئة فى الاصطلاح العلمى:

ورد بمعجـــم Longman أن كلمـــة بيئة «environment» هـــى مجموعة الظروف الطبيعيـــة والاجتماعية التى يعيش فيها النـــاس، وأن كلمة «Ecology» تعنى مجموع العلاقات المتبادلة بين الكائن الحى ومسكنه (Longman,1988).

ويقترب من هذا التعريف ما جاء فى معجم Larousse أن البيئة «environment» هى مجموع العناصر الطبيعية والاصطناعية التى تشكل إطار حياة الفرد (Larousse,1980). وقـــد ورد فى معجـــم روبير أن البيئة هـــى «مجموع الظروف الطبيعيـــة والاصطناعية – الفيزيائية والكيمائيـــة والبيولوجية والثقافية والاجتماعية القابلـــة للتأثير على الكائنات الحية والأنشطة الإنسانية » (Robert,1986). وجاء فى معجم المفردات البيئية «أن البيئة (مجمـــوع العوامل الفيزيائية، الكيمائية والحيوية والعوامـــل الاجتماعية القابلة لأن يكون لها تأثير مباشـــر أو غير مباشر فى لحظة معينة، وبطريقة حالة أو مؤجلة، على الكائنات الحية والأنشطة الإنسانية» (DAGETM. GODRON, DAVID &J. RIso, 1979).

وقـــد عرف المجلس الدولى للغة الفرنســـية البيئة بأنهـــا (مجموعة العوامل المادية والكيميائية والبيولوجيـــة والعناصر الاجتماعية القابلة فى وقت معين للتأثير بطريقة مباشـــرة أو غير مباشـــرة، حالياً أو فى وقت لاحق على الكائنات الحية أو النشـــاط الإنسانى) (J. LAMRQUE 1973).

ومـــن الواضح أن المفهوم العلمى للبيئة يركز على فكرة الظروف والعوامل الطبيعية والفيزيائية والحيويَة التى تسود محيطاً أو وسطاً معيناً وتجعله صالحاً لحياة الكائنات الحية من إنسان وحيوان ونبات. وعلى ذلك يكون علم البيئة Ecology هو ذلك (العلم الـــذى يدرس ظـــروف وجود الكائنات الحية والتدخلات والتأثيـــرات من أى نوع، التى توجـــد بين الكائنات الحية من ناحية وبينها وبين الوســـط أو المحيط من ناحية أخرى (R. DAJOz,1985). ويذهـــب اتجـــاه آخر فى الفقه إلى تعريف البيئة بأنها (الإطار

الذى يعيش فيه الإنسان ويحصل منه على مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء ومأوى ويمارس فيه علاقاته مع أقرانه من بنى البشـــر (الحمد، وصباريني ١٩٨٤م). وبعبارة أخرى هى (مجموع العناصر الطبيعية والصناعية التى تمارس فيها الحياة الإنسانية). (Larouse 1973). ويذهـــب علماء العلوم الحيويـــة والطبيعية إلى أن للبيئة مفهومين يكمل أحدهما الآخر ويتكامل معه، المفهوم الأول: أن البيئة الحيوية هى كل ما يختص بحياة الإنســـان نفسه من تكاثر ووراثة وتشمل أيضاً علاقة الإنسان بالمخلوقات الحية الحيوانيـــة والنباتية، التى تعيش فى صعيد واحد. أمـــا المفهوم الثانى فيتمثل فى أن البيئة الطبيعية والفيزيائية تشـــمل موارد المياه والفضلات والتخلص منها والحشرات وتربـــة الأرض والمســـاكن والجو ونقاوته أو تلوثه والطقـــس وغير ذلك من الخصائص الطبيعية للوسط. (حكيم، محسن وحمدان، ١٩٧٥م).

المطلب الثانى - مفهوم تلوث البيئة:

أبرز مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة البشـــرية الذى عقد فى أستكهولم عاصمة السويد عام ١٩٧٢م ارتباط التلوث (Pollution) بمشـــكلة الفقر، حيث يشير إلى مقولة شهيرة مفادهـــا (أن الفقـــر أكبر ملوث للبيئة). بالإضافة إلى ما اســـتقر عليه من أن التلوث ومشـــكلاته البيئية مرتبطة بالسلوك السلبى، وما يحمله الإنسان من قيم، واتجاهات، ومعارف سلبية تجاه البيئة. (الكردى وآخرون، ٢٠٠١م).

التلوث فى اللغة:

يحمل الجذر (ل و ث) معنى التلطخ ومخالطة الشـــىء للشـــىء فيقال: لوَّث ثيابه بالطـــين أى لطخهـــا ولوث الماء: كـــدَّره، وتلوث الماء والهـــواء أى خالطته مواد غريبة. (مختـــار الصحاح، المعجم الوســـيط، مادة ل و ث) والمصدر مـــن الفعل (لوَّث) (تلويث) والمصدر من الفعل (تلوّث) (تلوُّث).

مفهوم التلوث فى الاصطلاح العلمى:

لا يختلف تعريف التلوث فى الاصطلاح العلمى كثيراً عن معناه اللغوى ســـالف البيان ففى مجال البيئة الأرضية أو التربة، يقصد بتلوث التربة (كل تغير سلبى، نوعى، أو كمى من شأنه أن يؤدى إلى إفساد التربة كبيئة صالحة للنمو بمواصفاتها الطبيعية والكيميائية، بما يؤثر سلبياً على المدخلات الزراعية المستخدمة) (منصور وآخرون، ١٩٩٢م).

وقد أورد تقرير المجلس الاقتصادى والاجتماعى، التابع للأمم المتحدة عام ١٩٦٥م حول (التلوث – الوسـط والتدابير المتخذة لمكافحته) أنه يقصد بالتلوث (التغيير الذى يحدث بفعل التأثير المباشـر وغير المباشـر، للأنشطة الإنسانية على نحو يخل ببعض الاسـتعمالات أو الأنشطة التى كان من المستطاع القيام بها فى الحالة الطبيعية لذلك الوسط).

وقـد جاء فـى وثائق منظمة التعـاون والتنمية الاقتصادية لأوروبـا أن التلوث هو (إدخال الإنسـان مباشـرة أو بطريق غير مباشـر، لمواد أو لطاقة فـى البيئة، والذى يستتبع نتائج ضارة، على نحو يعرض الصحة الإنسانية للخطر، ويضر بالموارد الحيوية وبالنظم البيئية، وينال من قيم التمتع بالبيئة أو يعوق الاستخدامات الأخرى المشروعة للوسط). (سلامة، ١٩٩٦م).

المبحث الثانى- الأساس القانونى لحماية البيئة من التلوث:

تطـرح قضية التلوث البيئى نفسـها بإلحـاح؛ باعتبارها واحدة مـن أخطر وأهم المشـكلات والقضايا الاجتماعية، وباعتبارها بعداً رئيسـياً مـن أبعاد التحديات التى تواجـه العمليـة التنموية التى يسـعى المجتمع إلى تحقيقها؛ لما لهـا من أبعاد صحية واجتماعية واقتصادية تشكل فى مجموعها ضرراً خطيراً على نوعية الحياة.

ومع تنوع وتعقد أنماط المشكلات البيئية تتنوع وتتعدد الإجراءات التى تتخذ لحماية البيئة، فهناك إجراءات حماية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وهناك إجراءات حماية بتعديل أنظمة الإدارة البيئية وزيادة الاعتمادات اللازمة لإحداث الإصلاحات المناسبة فى البيئة، وهناك أيضاً التنظيمات التشريعية الصارمة التى يلجأ إليها المجتمع عندما يستشعر عدم فعالية وسائل الحماية الأخرى.

المطلب الأول - حماية البيئة فى النظام الأساسى للحكم:

تعد المملكة العربية السعودية من بين الدول التى أولت حماية البيئة اهتماماً كبيراً، آية ذلك أن المنظم السـعودى أورد النص على ضـرورة حماية البيئة بين دفتى النظام الأساسى للحكم، وهو أعلى الأنظمة القانونية مرتبة فى المملكة العربية السعودية [٢]. ويتسع مفهوم النظام الأساسـى للحكم فى المملكة العربية السعودية ليشمل مجموعة القواعد القانونية التى تتصل بالدولة فى أساسها وتكوينها وشكلها.

ومن المسلم به لدى رجال الفقه الدستورى أن الدستور (ويقابله النظام الأساسى للحكم فى المملكة العربية السعودية) يعلو على ما عداه من القواعد القانونية النافذة فى الدولة، فهو القانون الأسمى فى الدولة، ويقتضى مبدأ سمو الدساتير la suprematie de constitutions وجوب احترام أحكامه، بحسبان أنه يحتل أعلى مدارج النظام القانونى فى الدولة، ومن ثم فلا يجوز لأى سلطة من سلطات الدولة خرق نصوصه أو انتهاك أحكامه. وإلا غدا مبدأ سمو الدستور (النظام الأساسى للحكم) أمراً نظرياً بحتاً أو على حد تعبير الفقيه الدستورى الفرنسى G. Burdeau لفظاً أجوف (un vain mot) أى غير ذى مضمون. ومن هنا تأتى أهمية حرص المنظم السعودى على النص على حماية البيئة بين دفتى النظام الأساسى للحكم؛ للدلالة على أهمية حماية البيئة فى النظام السعودى، فالمادة (٣٢) من النظام الأساسى للحكم تنص على أنه (تعمل الدولة على المحافظة على البيئة وحمايتها وتطويرها ومنع التلوث عنها).

فالنص المذكور يؤكد أهمية حماية البيئة السعودية، سواء كانت البرية أو البحرية أو الجوية من التلوث، ويضع ذلك الالتزام على عاتق الدولة التى بدورها تقوم بتفعيل تلك الحماية من خلال أنظمتها المختلفة، فمن المعلوم أن الدساتير وأنظمة الحكم الأساسية تقوم بوضع القواعد والمبادئ العامة للنظام السياسى والاجتماعى والاقتصادى للدولة، ثم تأتى بعد ذلك القوانين (الأنظمة) وتفصل تلك المبادئ والقواعد ووضعها موضع التنفيذ، من خلال النص على كافة تفصيلاتها ودقائقها بتشريع خاص يصدر لمعالجة الأمر الوارد فى الدستور (النظام الأساسى للحكم) فى صورة مبدأ عام، ويتولى النظام المتخصص النص على جميع المسائل المتعلقة بموضوع ذلك التشريع والذى صدر لمعالجتها على نحو تفصيلى وبصورة دقيقة ومتخصصة.

ومن المقرر أن المملكة العربية السعودية جعلت دستورها كتاب الله وسنة رسوله ﷺ حسبما ورد النص عليه فى المادة الأولى من النظام الأساسى للحكم التى تنص على أن: (المملكة العربية السعودية دولة عربية إسلامية ذات سيادة تامة - دينها الإسلام ودستورها كتاب الله تعالى وسنة رسوله ﷺ ولغتها هى اللغة العربية وعاصمتها مدينة الرياض).

ويرى الباحث أن النص على حماية البيئة فى النظام الأساسى للحكم يوضح مدى اهتمام المنظم السعودى بالمحافظة على البيئة السعودية من التلوث، وذلك ما وضح جلياً من خلال سن العديد من الأنظمة البيئية التى أكدت الهدف نفسه من خلال تجريم العديد من الأفعال التى تمثل اعتداءً على سلامة البيئة وتؤدى إلى تلوثها وتقرير

العديـــد مـــن العقوبات التى تُراوح بين عقوبة الغرامة وعقوبة الســـجن التى تصل لمدة خمس سنوات، فضلاً عن العقوبات التكميلية ونحوها التى تتمثل فى مصادرة الأدوات أو الآلات التى اســـتخدمت فى عملية تلوث البيئة، أو وقف نشاط الجانى المتسبب فى تلوث البيئة على نحو ما ســـيعرض له الباحث فى المطلب التالى، وهى عقوبات يراها الباحث كفيلة بتحقيق الغرض من العقوبة ســـواء بتحقيق الردع بنوعيه العام والخاص، فيتحقـــق من خـــلال تلك العقوبات الـــردع الخاص للمتهم من خـــلال علاج الخطورة الإجرامية الكامنة فى شخص المجرم، فلا يقدم على اقتراف تلك الجرائم مرة أخرى، لا سيما أن المنظم السعودى قد غلظ العقوبة فى حالة العود من جانب المتهم للجريمة مـــرة أخرى، كما تحقق تلك العقوبـــات الردع العام بإنذار باقـــى أفراد المجتمع - عن طريق التهديد بالعقاب - بســـوء عاقبة الإجرام كـــى ينفرهم بذلك منه، ويتحقق ذلك بصفة خاصة من خلال مشاهدتهم لما نزل بالمتهم من عقاب مما يجعلهم يفكرون ملياً قبـــل الإقدام على اقتراف تلك الجرائم حتى لا يتعرضوا للمصير نفســـه الذى تعرض المتهم.

المطلب الثانى - حماية البيئة فى الأنظمة البيئية:

عمـــلاً بما ورد النص عليه فى النظام الأساســـى للحكم من ضـــرورة حماية البيئة والحفـــاظ عليها وتطويرها وحظر تلويثها، صـــدر العديد من الأنظمة التى تهدف إلى حماية البيئة السعودية من التلوث.

وسنتناول هذا المطلب فى خمسة فروع على النحو التالى:

الفرع الأول- حماية البيئة فى النظام العام للبيئة:

يهـــدف النظام العام للبيئة[٣] إلى المحافظة على البيئة وحمايتها والحد من التلوث وحماية الصحة العامة من أية أفعال من شـــأنها التأثير الضار على البيئة الســـعودية. كمـــا يهدف إلى المحافظـــة على الموارد الطبيعية، والعمل علـــى تنميتها من خلال رفع مستوى الوعى بقضايا البيئة لدى جميع أفراد المجتمع من المواطنين والمقيمين بالمملكة العربية الســـعودية من خلال ترسيخ شعورهم بالمسئولية تجاه حماية البيئة، سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات. وقد ورد النص على ذلك فى المادة الثانية من النظام العام للبيئة، التى تنص على: «يهدف هذا النظام إلى تحقيق ما يأتى:

١- المحافظة على البيئة وحمايتها وتطويرها، ومنع التلوث عنها.

٢- حماية الصحة العامة من أخطار الأنشطة والأفعال المضرة بالبيئة.

٣- المحافظة على الموارد الطبيعية وتنميتها وترشيد استخدامها.

٤- جعل التخطيط البيئى جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل للتنمية فى جميع المجالات، الصناعية والزراعية والعمرانية وغيرها.

٥- رفع مستوى الوعى بقضايا البيئة، وترسيخ الشعور بالمسئولية الفردية والجماعية للمحافظة عليها وتحسينها، وتشجيع الجهود الوطنية التطوعية فى هذا المجال».

وفى سبيل المحافظة على البيئة السعودية، والعمل على منع تدهورها ألزم المنظم السعودى الجهة المختصة ممثلة فى (مصلحة الأرصاد الجوية وحماية البيئة) بعدة التزامات من بينها القيام بمراجعة حالة البيئة فى المملكة، والعمل على تقويمها وتطوير وسائل رصد الحالة البيئية، وإعداد مقاييس لحماية البيئة وتوثيقها، ثم القيام بنشرها على الرأى العام السعودى. وأخيرًا فقد ألزمها بإعداد مشروعات الأنظمة (القوانين) ذات الصلة بمسئولياتها فى مجال حماية البيئة.

وقد ورد النص على تلك الالتزامات فى المادة الثالثة من النظام، إذ تنص على أنه:

«تقوم الجهة المختصة بالمهام التى من شأنها المحافظة على البيئة ومنع تدهورها، وعليها على وجه الخصوص ما يأتى:

١- مراجعة حالة البيئة وتقويمها، وتطوير وسائل الرصد وأدواته، وجمع المعلومات البيئية ونشرها.

٢- توثيق المعلومات البيئية ونشرها.

٣- إعداد مقاييس حماية البيئة وإصدارها ومراجعتها وتطويرها وتفسيرها.

٤- إعداد مشروعات الأنظمة (القوانين) البيئية ذات العلاقة بمسئولياتها.

٥- التأكد من التزام الجهات العامة والأشخاص بالأنظمة والمقاييس والمعايير البيئية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك بالتنسيق والتعاون مع الجهات المعنية والمرخصة.

٦- متابعة التطورات المستجدة فى مجالات البيئة، وإدارتها على النطاقين الإقليمى والدولى.

٧- نشر الوعى البيئى على جميع المستويات».

ويلزم المنظم السعودى الجهات العامة، سواء كانت وزارات أو مؤسسات أو مصالح حكومية، بضرورة الالتزام بالمقاييس والمعايير البيئية على المشروعات التى تقوم بها أو تلك التى تشرف عليها، كما يلزم الجهات المسئولة عن إصدار مقاييس أو مواصفات لها علاقة بأنشطة ذات تأثير على البيئة بضرورة التنسيق مع مصلحة الأرصاد الجوية وحماية البيئة وصولاً إلى تحقيق مستوى آمن من الحماية للبيئة.

وقد ورد النص على تلك الالتزامات فى المادة الرابعة من النظام العام للبيئة، وهى تنص على أنه:

«١- على كل جهة عامة اتخاذ الإجراءات التى تكفل تطبيق القواعد الواردة فى هذا النظام على مشروعاتها أو المشروعات التى تخضع لإشرافها، أو التى تقوم بترخيصها والتأكد من الالتزام بالأنظمة والمقاييس والمعايير البيئية المبينة فى اللوائح التنفيذية لهذا النظام.

٢- على كل جهة عامة مسئولة عن إصدار مقاييس أو مواصفات أو قواعد تتعلق بممارسة نشاطات مؤثرة على البيئة أن تنسق مع الجهة المختصة قبل إصدارها».

ويضع النظام العام للبيئة السعودى عدة التزامات على عاتق الجهات المسئولة عن التعليم والإعلام والشئون الإسلامية والدعوة والإرشاد والجهات الحكومية المسئولة عن المشروعات ذات العلاقة بالبيئة بالمملكة العربية السعودية، من أجل توفير الحماية للبيئة من خلال تضمين المفاهيم البيئية فى مناهج التعليم، وزيادة برامج التوعية البيئية بوسائل الإعلام المختلفة، وقيام المساجد بدورها من منظور إسلامى فى الحث على المحافظة على البيئة وحمايتها. فضلاً عن قيام الجهات الحكومية ذات الصلة بالبيئة بوضع برامج تدريبية فى مجال حماية البيئة والحفاظ عليها.

وقد ورد النص على ذلك فى المادة السابعة من النظام العام للبيئة:

«١- على الجهات المسئولة عن التعليم، تضمين المفاهيم البيئية فى مناهج مراحل التعليم المختلفة.

٢- على الجهات المسئولة عن الإعلام، تعزيز برامج التوعية البيئية فى مختلف وسائل الإعلام وتدعيم مفهوم حماية البيئة من منظور إسلامى.

٣- على الجهات المعنية وضع برامج تدريبية مناسبة لتطوير القدرات فى مجال المحافظة على البيئة وحمايتها».

ويضع النظام العام للبيئة عدة التزامات على الجهات والمؤسسات الحكومية والأشخاص سواء كانت طبيعية أو اعتبارية، ومن بين تلك الالتزامات ضرورة الترشيد فى استخدام الموارد الطبيعية، واستعمال التقنيات الحديثة فى التدوير، واستخدام التقنيات التى تلائم البيئة السعودية، واستخدام تقنيات مواد البناء الحديثة.

وقد ورد النص على تلك الالتزامات فى المادة الثامنة من النظام العام للبيئة إذ تنص على: «مع مراعاة ما تقضى به الأنظمة والتعليمات، تلتزم الجهات العامة والأشخاص بما يأتى:

١- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية للمحافظة على ما هو متجدد منها وإنمائها وإطالة أمد الموارد غير المتجددة.

٢- تحقيق الانسجام بين أنماط ومعدلات الاستخدام وبين السعة التحميلية للموارد.

٣-استعمال تقنيات التدوير وإعادة استخدام الموارد.

٤- تطوير التقنيات والنظم التقليدية التى تنسجم مع ظروف البيئة المحلية والإقليمية.

٥- تطوير تقنيات مواد البناء».

ويحرص النظام العام للبيئة على حماية المياه والتربة واليابسة من التلوث. فضلاً عن حماية البيئة السعودية من التلوث السمعى، وأورد النص على ذلك فى المادة الثالثة عشرة من النظام والتى تقرر: «يلتزم كل من يباشر الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية أو غيرها باتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق ما يأتى:

١- عدم تلويث المياه السطحية أو الجوفية أو الخدمية أو الساحلية بالمخلفات الصلبة أو السائلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

٢- المحافظة على التربة واليابسة والحد من تدهورها.

٣- الحد من الضجيج وخاصة عند تشغيل الآلات والمعدات واستعمال آلات التنبه ومكبرات الصوت، وعدم تجاوز حدود المقاييس البيئية المسموح بها المبينة فى اللوائح التنفيذية».

وأخيراً يقرر النظام العام للبيئة مد مظلة الحماية للبيئة من خطر النفايات الخطرة أو السامة فيحظر إدخالها للبلاد، ويُلزَم المسئولون عن إنتاج المواد السامة أو الخطرة بالتخلص منها. ويمتد ذلك الحظر فيشمل السفن فى المياه الإقليمية والمنطقة الاقتصادية الخالصة(٤).

وقـد ورد النص على ذلك الحظر فى المادة الرابعة عشـرة من النظام العام للبيئة والتى تنص على:

«١- يحظـر إدخال النفايات الخطرة أو السـامة أو الإشـعاعية إلـى المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مياهها الإقليمية أو المنطقة الاقتصادية الخالصة.

٢- يلتـزم القائمون على إنتاج أو نقل أو تخزين أو تدوير أو معالجة المواد السـامة أو المواد الخطرة أو الإشعاعية، بالتخلص النهائى منها والتقيد بالإجراءات والضوابط التى تحددها اللوائح التنفيذية.

٣- يحظر إلقاء أو تصريف أى ملوثات ضارة أو نفايات سامة أو خطرة أو إشعاعية من قبل السفن أو غيرها فى المياه الإقليمية أو المنطقة الاقتصادية الخالصة».

ولمزيد من الضمانات من أجل حماية البيئة السعودية من التلوث جعل النظام العام للبيئـة من الالتزام بأنظمة ومقاييس حماية البيئة شـرطاً لحصول المشـروعات على القروض من صناديق الإقراض السعودية، وهذا ما ورد النص عليه فى المادة السادسة عشـرة من النظام العام للبيئة وهى تقرر أنه: «على صناديق الإقراض اعتبار الالتزام بأنظمة ومقاييس حماية البيئة شـرطاً أساسياً لصرف دفعات القروض للمشروعات التى تقوم بإقراضها».

وفـى مجال العقـاب على الجرائم التى ترتكب بالمخالفة للنظـام العام للبيئة يقرر النظام فى المادة (١/١٨) معاقبة من يخالف أحكام المادة (١٤) من النظام سالفة البيان بالسـجن لمدة لا تزيد على خمس سـنوات أو بغرامة مالية لا تزيـد علـى (٥٠٠٠٠٠) خمسـمائة ألف ريال، أو بهمـا معاً مع الحكم بالتعويضات المناسـبة، وإلزام المخالف بإزالة المخالفة. ويجوز إغلاق المنشـأة أو حجز السـفينة لمدة لا تتجاوز تسعين يوماً، وفى حالة العود يعاقب المخالف بزيادة الحد الأقصى للسـجن على ألا يتجاوز ضعف المـدة، أو بزيادة الحد الأقصى للغرامة علـى ألا يتجاوز ضعف هذا الحد أو بهما معاً مع الحكم بالتعويضات المناسـبة وإلزام المخالف بإزالة المخالفة، ويجوز إغلاق المنشأة بصفة مؤقتة أو دائمة أو حجز السفينة بصفة مؤقتة أو مصادرتها. ويقرر النظام فى المادة (٢/١٨) المعاقبة على من يخالف أى حكم من أحكام المواد الأخرى فى هذا النظام بغرامة مالية لا تزيد على (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال، وإلزام المخالف بإزالة المخالفة، وفى حالة العود يعاقـب المخالف بزيادة الحد الأقصى للغرامة على ألا يتجاوز ضعف هذا الحد وإلزامه بإزالة المخالفة، ويجوز إغلاق المنشأة لمدة لا تتجاوز تسعين يوماً.

وأناط النظام بديوان المظالم توقيع العقوبات الواردة فى المادة (١٨/١) وجعل توقيع العقوبات الواردة فى المادة (١٨/٢) من اختصاص لجنة مشكلة من ثلاثة أعضاء، أحدهم متخصص فى الأنظمة، تشكل بقرار من الوزير المختص (وزير الدفاع والطيران).

وينبغى، تحقيقاً لمبدأ المساواة بين المتهمين، جعل اختصاص ديوان المظالم شاملاً للجرائم الواردة فى المادة الثامنة عشرة من النظام بفقرتيها الأولى والثانية فما من شك أن مثول المتهم فى الجرائم أمام ديوان المظالم الذى يجلس للحكم فيه قضاة حكم يضمن للمتهم محاكمة عادلة تتوافر له فيها كافة الضمانات المقررة للمتهم فى مرحلة المحاكمة الجنائية والتى تتمثل فى حقه فى محاكمة تجرى فى علانية، وحقه فى الاستعانة بمدافع عنه، وحقه فى الدفاع عن نفسه، وحقه فى الطعن على الحكم الصادر بإدانته، وهو الأمر الذى لا يتوافر للمتهم الذى يمثل أمام اللجان المشكلة بقرار من الوزير المختص. ويرى الباحث أنه كان من الضرورى النص فى النظام على حق المتهم فى الطعن فى الحكم الصادر من ديوان المظالم بإدانته على غرار ما هو مقرر فى المادة (٢٠/٢) من النظام من أنه يحق للمتهم الصادر ضده قرار من اللجنة بالعقوبة، التظلم أمام ديوان المظالم خلال ستين يوماً من تاريخ إبلاغه بالعقوبة، غير أن نص المادة (٢٠/١) جاء خلواً من النص على ما إذا كان الحكم الصادر من ديوان المظالم نهائياً أم أن للمتهم الحق فى الطعن على ذلك الحكم؟ وهو ما يراه الباحث إخلالاً بحق المساواة بين المتهمين أمام القضاء، وحقه فى أن تنظر دعواه على درجتين من درجات التقاضى.

الفرع الثانى - حماية البيئة فى نظام الإتجار بالأسمدة والمخصبات الزراعية:

حرص نظام الإتجار بالأسمدة والمخصبات الزراعية[5] على تأكيد حماية البيئة فقرر حظر استيراد الأسمدة التى تشكل خطراً على الصحة العامة أو الضارة بالإنسان والحيوان والنبات، أو التى تؤدى إلى تلوث البيئة، وقد اشترط النظام ضرورة تقديم شهادة تفيد خلو الأسمدة العضوية المستوردة من التلوث كى يسمح لها بالدخول للمملكة العربية السعودية.

وقد نصت على ذلك المادة الرابعة من نظام الإتجار بالأسمدة والمخصبات الزراعية والتى يجرى نصها على أنه:

«١- يحظر استيراد الأسمدة العضوية الطبيعية الخام الناتجة من أصل حيوانى أو نباتى غير مصرح بدخوله إلى المملكة أو المعالجة بمواد غير مصرح بدخولها إلى

المملكة، أو المخلوطة بالتربة الزراعية. ويستثنى من ذلك المواد العضوية النباتية الخالية من التربة الزراعية أو أى مادة عضوية أخرى تحددها الوزارة.

٢- لا يسمح بفسح الأسمدة العضوية النباتية المستوردة المسموح بدخولها إلى المملكة، إلا بعد فحصها من قبل الوزارة وإبراز شهادة تثبت خلوها من الآفات المختلفة الضارة بالإنسان والحيوان والنبات أو تلوث البيئة، وكذلك عدم تعارضها مع الأنظمة والتعليمات المرعية فى هذا الشأن بالمملكة.

٣- يحظر استيراد الأسمدة التى يكون مصدرها النفايات البلدية، أو تلك التى تشكل خطراً على الصحة العامة، مثل الأسمدة ذات المنشأ الآدمى، أو التى يزيد فيها معدل الإشعاع أو تركيز المعادن الثقيلة عن الحد المسموح به».

وينص النظام فى المادة الثامنة على العقوبات المقررة للجرائم التى ترتكب بالمخالفة لأحكامه أو مخالفة المواصفات الواردة فى اللائحة التنفيذية، وتتمثل تلك العقوبات فى «تحميل المتهم المخالف كل ما ينتج من أضرار للغير وإلزامه بأداء غرامة مالية لا تزيد على (٥٠٠٠٠) خمسين ألف ريال، وذلك عن كل مخالفة ترتكب لأحكام ذلك النظام»، ثم تأتى الفقرة السادسة من مادة العقاب المذكورة وتعطى للجنة (المشكلة بقرار من وزير الزراعة للنظر فى الجرائم التى ترتكب بالمخالفة لأحكام ذلك النظام) الحق فى أن تقرر «مضاعفة قيمة الغرامة المحكوم بها على المتهم المخالف بالإضافة إلى عقوبة تكميلية تتمثل فى نشر قرار العقوبة فى صحيفتين محليتين يوميتين على نفقة المتهم فى حالة العود لارتكاب الجريمة مرة أخرى». أما إذ عاود المتهم ارتكاب الجريمة للمرة الثالثة، فتقضى اللجنة على المتهم «بإلغاء الترخيص الصادر للمتهم من وزارة الزراعة بالموافقة على استيراد الأسمدة والمخصبات الزراعية - بعد تسجيلها - أو الإتجار بتصديرها أو توزيعها أو تداولها وذلك كعقوبة تكميلية» إضافة إلى العقوبة الأصلية سالفة البيان.

وأرى أن تلك العقوبات الوارد النص عليها فى نظام الإتجار بالأسمدة والمخصبات الزراعية مناسبة وكفيلة بتحقيق الردع بنوعيه العام والخاص للمتهم وباقى أفراد المجتمع، وذلك يضمن المحافظة على البيئة من التلوث وصولاً إلى بيئة سليمة خالية من التلوث، وهو الأمر الذى حرص نظام الإتجار بالأسمدة والمخصبات الزراعية على كفالته من خلال تجريمه للأنشطة التى تمثل اعتداء على البيئة وتؤدى إلى تلوثها، ومن تقرير النظام للعقوبات المناسبة على تلك الجرائم على نحو ما عرضنا له آنفاً.

الفرع الثالث - حماية البيئة فى نظام البحث العلمى والبحرى فى المناطق البحرية التابعة للمملكة العربية السعودية:

صــدر نظام البحث العلمى والبحرى فى المناطق البحريــة التابعة للمملكة العربية السـعودية بموجب الأمر الملكى الكريم رقم: م/١٢ وتاريخ ١٤١٣/٨/١١هـ على أن يبدأ العمل به بعد ثلاثين يوماً من تاريخ نشره فى الجريدة الرسمية.

وقــد اهتم ذلــك النظام بحماية البيئة فاشــترط لمنح الترخيـص بالبحث العلمى البحرى ضرورة عرض طلب الترخيص على إدارة الماســحة العســكرية بوزارة الدفاع والطيران مشــفوعاً بالعديد من التعهدات، ومــن بينها التعهد باتخاذ التدابير اللازمة لحماية البيئة البحرية من التلوث.

وقد ورد النص على ذلك فى الفقرة الخامســة من المادة السابعة من النظام، وهى تقــرر أنه: «يجــب لعرض طلب الترخيص على الجهة المختصــة أن يقترن بالتعهدات التاليــة: اتخاذ التدابيــر اللازمة لحماية البيئة البحرية من أى تلوث أو تلف قد ينجم من أعمال البحث».

وقد أعطــى النظام للجهة المختصة (إدارة الماســحة العســكرية) الحق فى تعليق أو وقف نشــاط البحــث العلمى البحرى الذى يجرى داخــل المناطق البحرية إذا تمت مخالفــة التعهــدات التى صاحبت عرض طلب الترخيص بالبحــث العلمى، ومن بينها اتخاذ التدابير اللازمة لحماية البيئة البحرية من التلوث، فإذا لم يتخذ الشخص طالب الترخيص بالبحــث العلمى التدابير المذكورة لحماية البيئــة البحرية من التلوث؛ جاز لهيئة الماســحة العسكرية الحق فى تعليق نشاط البحث العلمى الخاص بذلك المخالف أو وقفه لحين امتثال القائم بالبحث العلمى للشروط المطلوبة.

وقد ورد النص على ذلك فى المادة الثامنة من النظام فى فقرتها الأولى، وهى تقرر أنه:

«١- يكون للجهة المختصة الحق فى تعليق أو وقف أية أنشطة بحث علمى بحرى تجرى داخــل المناطق البحرية عند مخالفة هذه الأنشــطة للبيانات والتعهدات التى بنى عليهــا الترخيص بالبحث العلمى. وفى مجــال العقاب على الجرائم التى ترتكب بالمخالفة لأحكام نظام البحث العلمى والبحرى فى المناطق البحرية التابعة للمملكة العربية الســعودية، يقرر النظام عقوبة الحبس مدة لا تزيد على سنتين وغرامة لا تقل عن (٢٠٠,٠٠٠) مائتى ألف ريال سعودى أو إحدى هاتين العقوبتين، بالإضافة

إلى عقوبة تكميلية تتمثل فى جواز مصادرة سفن البحث ومعداته وإلزام المتهم بإزالة الأضرار الناجمة عن كل جريمة ترتكب بالمخالفة لأحكام ذلك النظام، وقد ورد النص على تلك العقوبات فى المادة الخامسة عشرة من النظام إذ تقرر:
«١- مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد مقررة بموجب الشريعة الإسلامية أو الأنظمة المعمول بها فى المملكة، ومع عدم الإخلال بأحكام القانون الدولى، يعاقب من يخالف هذا النظام بالحبس مدة لا تزيد على سنتين وبغرامة لا تقل عن (٢٠٠,٠٠٠) مائتى ألف ريال سعودى، أو بإحدى هاتين العقوبتين.
٢- يجوز أن تكون سفن البحث ومعداته محلاً للمصادرة فى حالات الإخلال الجسيم بأحكام هذا النظام.
٣- يلتزم من يخالف هذا النظام وما تم الاتفاق عليه بإزالة الأضرار الناجمة عن هذه المخالفة، فإذا لم يقم بذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطاره من الجهة المختصة، يكون للمملكة إزالة هذه المخالفة على نفقة المخالف». وهكذا يقرر النظام عقوبة الحبس والغرامة أو أيهما، ويعطى للجنة المحاكمة سلطة جوازية فى مصادرة سفن البحث ومعداته كعقوبة تكميلية، وإلزامه بإزالة الأضرار النجمة عن جريمته خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطاره من إدارة المساحة العسكرية بوزارة الدفاع، فإذا لم يقم المتهم بإزالة تلك الأضرار خلال المدة المذكورة يكون للمملكة الحق فى إزالة كافة الأضرار التى نجمت عن جريمة المخالف على نفقة المتهم المخالف.

الفرع الرابع - حماية البيئة فى نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية:

صدر نظام حماية البيئة فى المناطق المحمية للحياة الفطرية بموجب الأمر الملكى الكريم رقم: م/١٢ وتاريخ ١٤١٥/١٠/٢٦هـ، وقد حددت مواد إصداره بداية العمل به بعد مرور تسعين يوماً من تاريخ نشره فى الجريدة الرسمية(٦).

ويهدف نظام حماية البيئة فى المناطق المحمية للحياة الفطرية إلى حماية الحياة الفطرية، ويعمل على إنمائها فى المملكة العربية السعودية، وذلك ما أكده النظام فى مادته الأولى التى تقرر: «يسمى هذا النظام نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية ويهدف إلى حماية الحياة الفطرية وإنمائها فى المملكة»، ويقصد بالمناطق المحمية التى يعنى ذلك النظام بحمايتها تلك المناطق التى تحددها الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، وهذا ما نصت عليه المادة الثانية من نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية، إذ تنص على أنه «يقصد بالمناطق المحمية .. المناطق التى تحددها الهيئة بموجب هذا النظام، وتكون لغرض حماية الحياة الفطرية فى المملكة».

وفى سبيل حماية الحياة الفطرية فى المناطق المحمية اعتبر المنظم السعودى أن هناك مجموعة من الأفعال تمثل جرائم بيئية لمخالفتها لأحكام نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية، ومن أمثلة تلك المخالفات الصيد بجميع أشكاله إذا تم بالمخالفة للقواعد الصادرة عن مجلس إدارة الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية، والاحتطاب، والرعى أو الزراعة وحصاد المواد النباتية أو جمعها أو تحطيم فصائلها أو قطفها، ورمى النفايات والمخلفات.

وقد وردت تلك المخالفات فى المادة الثالثة عشرة من النظام؛ إذ تنص على أنه:

«مع عدم الإخلال بما تقضى به الأنظمة الأخرى، يعتبر مخالفة لأحكام هذا النظام القيام فى المناطق المحمية بأى عمل من الأعمال الآتية:

١- الصيد فى جميع أشكاله ووسائله ما لم يتم وفقاً للقواعد التى يصدرها مجلس الإدارة.

٢- التعرض لمسيجات المناطق المحمية.

٣- الاحتطاب والرعى أو الزراعة أو التبعيل داخل المناطق المحمية ما لم يتم وفقاً للقواعد التى يصدرها مجلس الإدارة.

٤- حصاد المواد النباتية أو جمعها أو تحطيم فصائلها أو قطعها أو تشويهها أو استئصالها أو قطفها أو أخذها من المناطق المحمية بأية طريقة كانت، أو إتلاف الأشجار الحية.

٥- رمى النفايات والمخلفات بجميع أشكالها.

٦- إحداث أى عمل له أثر سلبى على الأحياء الفطرية داخل المناطق المحمية لم ينص عليها آنفاً».

وفى مجال العقوبات يقرر النظام العقاب على الجرائم التى ترتكب بالمخالفة لأحكامه فى المادة الرابعة عشرة من النظام فى فقرتها الأولى، إذ تنص على أنه:

(مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد يفرضها نظام آخر، يعاقب كل من يخالف أحكام هذا النظام أو لائحته التنفيذية بالسجن مدة لا تزيد على ثلاثين يوماً أو بغرامة لا تزيد على (١٠,٠٠٠) عشرة آلاف ريال، أو بهما معاً. وفى حالة تكرار المخالفة يجوز الحكم بمصادرة المركبات وأدوات ووسائل الصيد البرية التى استخدمت فى ارتكاب المخالفة أو مضاعفة الغرامة.

وباستقراء ذلك النص يتبين لنا أنه يرخص للجان المكونة فى إمارات المناطق النظر فى الجرائم التى ترتكب بالمخالفة لأحكام ذلك النظام والمشكلة وفقاً لنص المادة السابعة مـن نظام صيد الحيوانات والطيور البرية (لجان مشـتركة من وزارة الداخلية والهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية) والتى ورد النص عليها فى المادة الخامسة عشرة من نظـام المناطق المحمية للحياة الفطرية بعد تعديلها بموجب المرسـوم الملكى رقم: م/٨ وتاريخ ١٤٢٠/٤/١٦هـ وألمح نص العقاب سـالف البيان إلى أن لتلك اللجان الحق فى معاقبة المتهم بالسجن مدة أقصاها ثلاثون يوماً أو الغرامة التى لا يزيد حدها الأقصى على عشرة آلاف ريال سعودى أو بالعقوبتين معاً (السجن والغرامة).

ويرخص النظام للجنة المذكورة بجواز أن تقضى على المتهم بعقوبة تكميلية فى حالة العـود لارتكاب الجريمة مرة أخرى، وتتمثل تلك العقوبة فى مصادرة المركبات وأدوات ووسـائل الصيد البرية التى اسـتخدمها المتهم فى ارتكاب جريمته أو أن تقضى عليه بمضاعفة الغرامة الوارد النص عليها فى مادة العقاب سالفة البيان.

وتطبيقـاً لذلك قضت لجنة محاكمة مخالفى نظام الصيد والمناطق المحمية بإمارة منطقة الجـوف بمعاقبة متهمين عـن واقعة دخولهما منطقة (حـرة الحرة) المحمية بسـيارة واصطيادهما لغزال عن طريق صدمه بسـيارة، وقد تحرر عنها المحضر رقم (٣٦٨٣/٧٤٢٧) شرطة منطقة الجوف وتاريخ ١٤٢١/١٠/٢٨هـ، وانتهت اللجنة المذكورة إلى إدانة المتهمين فقضت بمعاقبة المتهم الأول صاحب السـيارة بالسـجن لمدة شـهر وتغريمه مبلغ (١٠٠٠٠) عشـرة آلاف ريال سعودى ومعاقبة المتهم الثانى بالسجن لمدة شهر وتغريمه مبلغ (٥٠٠٠) خمسة آلاف ريال سعودى.

وصدر قرار لجنة مخالفى نظام الصيد والمناطق المحمية بمنطقة الحدود الشمالية رقم (٤) وتاريـخ ١٤٢٢/٢/١٣هـ بتغريم متهمين مبلغ (٤٠٠٠) أربعة آلاف ريال للمتهم الأول ومبلـغ (٢٠٠٠) ألفى ريال للمتهم الثانـى، وذلك لدخولهما محمية (حرة الحرة) وحيازة أسلحة وذخيرة فى سيارتهما الجيب عائدة للمتهم الأول غير مرخصة.

كما قضت لجنة محاكمة مخالفى نظامى الصيد والمناطق المحمية بمنطقة الجوف بقرارها رقم (١) لعام ١٤٢١هـ بمعاقبة متهمين بالسجن لمدة خمسة عشر يوماً وتغريم الأول (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال، والثاني (٥٠٠٠) خمسة آلاف ريال؛ وذلك لدخولهما محمية (حرة الحرة) واصطيادهما غزالاً عن طريق صدمه بالسيارة.

الفرع الخامس - حماية البيئة فى نظام المراعى والغابات:

صدر نظام المراعى والغابات بموجب المرسوم الملكى الكريم رقم م/٥٥ وتاريخ ٢٩/ ١٠/١٤٢٥هـ. وقد أكد هذا النظام حماية البيئة من خلال حظره الإضرار بالأشـجار وبالنباتات بأنواعها فى أراضى المراعى والغابات والمتنزهات الطبيعية سواء بالقطع أو الحرق أو أى وسـائل أخرى تعمل على موت أو ضعف هذه النباتات أو اسـتعمال مواد تعمل على تلوثها أو تلوث بيئتها أو رمى المخلفات الصلبة أو السائلة.

وقد ورد ذلك فى المادة الثالثة عشرة فقرة أ، ج من نظام المراعى والغابات، إذ تنص على أنه:

«أ- يحظر الإضرار بالأشـجار والشـجيرات النامية أو بالقرب منها، أو استعمال أى وسـيلة أخرى تتسـبب فى إضعاف أو موت الأشـجار أو الشـجيرات أو الأعشاب النامية فى بيئتها الطبيعية.

ب- ....

ج- لا يجـوز رمـى أو ترك أو دفـن المخلفات أو الملوثـات أو المشـتقات البترولية أو البلاستيكية أو النفايات ونباتات المراعى والمحميات الرعوية والبيئية».

وفى مجال العقاب على الجرائم التى ترتكب بالمخالفة لأحكام المادة الثالثة عشـرة سالفة البيان فقد ورد النص عليها فى المادة الخامسة عشرة من النظام التى تقرر:

«يعاقـب كل من يخالف أحكام المادتين (الثانية عشـرة والثالثة عشـرة) بغرامة لا تزيد على خمسين ألف ريال، بحسب الأضرار الناجمة عن المخالفة وتضاعف العقوبة فـى حال التكرار مع إصـلاح الأضرار الناجمة عن المخالفة بقـدر الإمكان»، فالنص يعطى للجنة المشكلة بقرار من وزير الزراعة (المشكلة للفصل فى الجرائم التى ترتكب بالمخالفـة لأحكام ذلك النظام) السـلطة التقديرية في أن تقضـى على المتهم بعقوبة الغرامـة المالية، وتقدر اللجنة قيمة الغرامة وفقاً للأضرار الناجمة عن المخالفة على ألا تزيد قيمة تلك الغرامة على خمسين ألف ريال.

وقد حددت المادة الخامسة عشرة فقرة (٢ ، ٣) من اللائحة التنفيذية لنظام المراعى والغابـات (الصادرة بموجب قرار وزير الزراعة رقـم (١١٢٠٠وتاريخ ١٤٢٦/٢/٢٤هـ) قيمة الغرامات المقررة على الجرائم الوارد النص عليها فى المادة الثالثة عشرة فقرة أ، ج سالفة البيان على النحو التالى:

«٢- يعاقـب كل مـن يخالف أحكام الفقـرات (أ، ب) من المادة الثالثة عشـرة من النظام بغرامة تقدر بخمسـمائة ريال عن كل شـجيرة وألف ريال عن كل شجرة، وإذا

تكررت المخالفة تضاعف العقوبة وبحد أعلى يصل إلى خمسين ألف ريال. وفى جميع الحالات السابقة تصادر المواد المضبوطة مع إصلاح الأضرار الناجمة عن المخالفة وفقاً لما ورد فى المادة الخامسة عشرة من النظام.

٣- يعاقب كل من يخالف الفقرة (ج) من المادة الثالثة عشرة من النظام بغرامة تبدأ بألف ريال لكل دونم وتضاعف العقوبة فى حالة التكرار حسب حجم المخالفات والأضرار الناتجة مع إزالة المخالفات وبحد أعلى للغرامة لا تزيد على خمسين ألف ريال».

وهكذا يتبين لنا مدى حرص المنظم السعودى على إضفاء الحماية الجنائية على بيئة المراعى والغابات من خلال تقريره للمحظورات سالفة البيان والوارد النص عليها فى المادة الثالثة عشرة من النظام، ثم تقريره للعقوبات الوارد النص عليها فى المادة الخامسة عشرة من النظام والمادة الخامسة عشرة من اللائحة التنفيذية على نحو ما سلف بيانه.

المبحث الثالث - الصور التجريمية لتلوث البيئة:

يجرم النظام كل ما من شأنه تلويث البيئة، سواء كانت البيئة البرية أو البيئة الهوائية أو البيئة البحرية. وفى هذا المبحث سنتناول الصور التجريمية للبيئة بأنواعها الثلاثة فى ثلاثة مطالب.

المطلب الأول - خصائص الصور التجريمية لتلوث البيئة:

فى إطار ما تم استعراضه من الصور التجريمية لتلوث البيئة سواء كانت البرية أو الهوائية أو البحرية، يمكن أن نستخلص أن الجرائم البيئية ذات طبيعة خاصة؛ إذ تتكون من وقائع إجرامية متنوعة ومتطورة فى الزمان ومتغيرة فى المكان (فرحات، ١٤١٩هـ) وأنها ذات سمات تميزها عن غيرها من الجرائم وتتمثل فيما يلى:

أولاً- من حيث الركن المادى للجرائم البيئية:

النشاط الإجرامى:

يتسم النشاط الإجرامى للجرائم البيئية على اختلاف أنواعها بما يلى:

أ- إيجابية السلوك الإجرامى:

تتحقــق هــذه الجرائم بأفعال إيجابية، أى من خلال نشــاط مــادى يأتيه الجانى ومن شــأن ذلك النشــاط المســاس بالبيئة، ومن أمثلة ذلك الجرائم التى تتعلق بتلوث البحــار، فتلوث البحر الإقليمى عن طريق إلقاء مخلفات الســفن أمر يجرمه النظام، حتى ولو كان الإلقاء فى عرض البحر، ولكن بالقرب من المياه الإقليمية بصورة تســمح بوصول هذه المخلفات إلى الشــواطئ وتلويثها (هنــداوى، ١٩٨٥م)، (HUET,1979). كذلك جريمة التلويث السمعى أو الضوضاء وتشتمل على أفعال إيجابية بطبيعة الحال ســواء مصدرهــا الفرد أم كانت صادرة مــن المصانع وآلاتها المختلفــة. ويلاحظ فى هذه الجرائم إيجابية الســلوك الذى يعتد به ليكون النمــوذج القانونى لهذه الجرائم، وإن كان هذا لا يمنع أن تقع بعض الجرائم البيئية بســلوك ســلبى، ومن أمثلة ذلك ما نصــت عليه المادة (٨/٣) من النظام العام للبيئية من ضــرورة (التزام الجهات العامة والأشــخاص باستعمال تقنيات التدوير وإعادة اســتخدام الموارد) وما ورد النص عليه فــى المادة (٢٢) من نظام مياه الصرف الصحى المعالجة وإعادة اســتخدامها من أنه: «فــى حالة تصريف مياه الصرف الصحــى المعالجة إلى البحار يجب اتباع المواصفات الوطنيــة لحماية البيئــة...»، فمجرد الامتناع عن الالتزام باســتعمال تقنيات التدوير وإعادة الاســتخدام المنصــوص عليها فى المادة (٣/٨) من النظــام العام للبيئة، وعدم اتبــاع المواصفات الوطنية لحماية البيئة فى تصريــف مياه الصرف الصحى المعالجة إلى البحار الوارد النص عليها فى المادة (٢٢) من نظام مياه الصرف الصحى المعالجة يشكل ذلك (جريمة بيئية سلبية) يعاقب عليها النظام.

ب- الجريمة البيئية بين الاستمرار والتأقيت:

نستطيع أن نقرر أن بعض الجرائم البيئية وقتية، ومن أمثلتها (جريمة الصيد فى جميع أشــكاله ووسائله داخل المناطق المحمية بالمخالفة للقواعد التى يصدرها مجلس إدارة الهيئــة الوطنية لحماية الحياة الفطريــة وإنمائها) والوارد النص عليها فى المادة (١/١٣) من نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية (١٨) الصادر بالمرســوم الملكى رقم م/١٢ وتاريــخ ١٤١٥/١٠/٢٦هـ. كما أن بعض الجرائم البيئة جرائم (مســتمرة) ومن أمثلتهــا جريمة (إلقاء أو تصريف أى ملوثات ضارة أو أى نفايات ســامة أو خطرة أو إشعاعية من قبل السفن فى المياه الإقليمية السعودية أو المنطقة الاقتصادية الخالصة) والوارد النص عليها فى المادة (٢/١٤) من النظام العام للبيئة.

ثانياً - من حيث النتيجة الإجرامية:

تعـد النتيجة الإجرامية فى جرائم الاعتداء على البيئة من المسـائل الدقيقة التى يصعب إثباتها، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذه الجرائم وما يتحقق منها من نتائج، فقد لا تتحقق فى الحال ولكن تتحقق بعد فترة طالت أم قصرت، وهذه النتيجة قد تتحقق فى مكان مباشـرة النشـاط الإجرامى، وقد تتحقق فى مكان آخر داخل الدولة نفسها، أو تتعدى حدود الدولة التى ارتكب فيها النشاط الإجرامى المضر بالبيئة إلى دولة أخرى، كما هو الحال فى جرائم تلوث البحار والأنهار. هنداوى (١٩٨٥م).

وتتسم النتيجة الإجرامية البيئية بخصوصية الضرر البيئى، فمن الصعب التخلص النهائى من الأفعال الضارة بالبيئة فى أحوال كثيرة، كما هو الحال عند تسرب النفط أو أحد مشتقاته إلى مياه البحار أو الأنهار.

وأخيراً يثير الضرر مشكلة تحديد هوية المضرور: هل هو الإنسان أم البيئة؟ وهل هذا الضرر مادى أم معنوى؟ وهل يشـترط للتعويض عن هذا الضرر أن يكون الضرر حالاً أم يكتفى بقبول الضرر الاحتمالى الذى سـيحدث من جراء فعل الإضرار بالبيئة للحكم بالتعويض؟

وأرى أن الإجابة عن تلك الأسـئلة تتمثل فى أن كلاً من الإنسـان والبيئة يصيبهما الضرر على السـواء، وأن ذلك الضرر مادى ومعنوى فى آن واحد، وأنه يشترط للحكم بالتعويض أن يكون الضرر الناجم عن تلوث البيئة حالاً.

ثالثاً- من حيث الركن المعنوى:

تعد جرائم تلوث البيئة من الجرائم التى يدق فيها البحث عن الركن المعنوى؛ نظراً لأن الفاعـل فـى هذه الجريمة قد يكون شـخصاً طبيعياً أو معنويـاً. وهذه الجرائم شـأنها شـأن باقى الجرائم الأخرى: تتخذ إحدى صورتين، الأولى (عمدية) والثانية (غيـر عمدية)، وإن كان يغلب عليها كونها عمديـة، فالأصل أنها جرائم عمدية ما لم يعاقب المشـرع عليها فى صورة غير عمدية بنص صريح. الشلتاوى (١٩٩١م) ونعرض للصورتين على النحو التالى:

١- جرائم تلوث البيئة العمدية:

وفقـاً للأحـكام العامة فى القصـد الجنائى، يجب أن يعلم المتهـم بماديات الفعل المرتكب، ويجب أن تتجه إرادته نحو تحقيق النتيجة الإجرامية، وهو ما يسمى بالقصد

الجنائى العام، بل قد يتطلب المشرع نية خاصة لدى فاعل الجريمة. حسنى، (١٩٨٢م) وهو ما يسمى (بالقصد الجنائى الخاص). ويتمثل القصد الجنائى الخاص فى انصراف نية الجانى إلى غاية معينة، أو هو نية دفعته إلى ارتكاب الفعل الإجرامى باعث خاص (السعيد، ١٩٦٢م، مأمون، ١٩٨٥م). وفى مجال الجرائم البيئية يلاحظ أن المشرع يكتفى بالقصد الجنائى (العام دون الخاص)، فقد لا يقصد الجانى من إلقاء مواد ضارة فى البحار تلويث المياه أو قتل ما بها من كائنات بحرية، وإنما مجرد التخلص من تلك المواد الضارة. وتتميز جرائم البيئة بأن القصد الجنائى فيها غير محدد؛ إذ إنها لا تستهدف شخصاً معيناً بذاته ويرجع ذلك إلى طابعها الانتشارى، باعتبارها تنصب على عناصر البيئة، ومنها ما هو متحرك كالماء والهواء؛ الأمر الذى يجعل آثارها تمتد لتشمل قطاعاً واسعاً من المجنى عليهم، بل قد يتسع نطاقها ليشمل دولاً متعددة. (الهريشى، ١٩٩٨م).

٢- جرائم تلوث البيئة غير العمدية:

يشترط القانون فى معظم الجرائم البيئية ضرورة توافر العمد. مرجع ذلك أهمية هذه الجرائم ومدى تأثيرها فى المجتمع، وعلى الرغم من هذا يمكن أن تنسب إلى الفاعل أحياناً فى تلك الجرائم ارتكاب جريمة بيئية غير عمدية إذا كان نص التجريم الوارد فى القانون المنظم لها يعترف بإمكانية توافر تلك الجريمة فى صورتها غير العمدية. هنداوى (١٩٨٥م). فعلى سبيل المثال هناك جرائم لا تتصور إلا بالصورة العمدية، ومن ذلك (جريمة إلقاء النفايات الضارة أو الملوثة فى المياه الإقليمية السعودية) سالفة البيان، ولكن هناك من الأفعال ما يمكن أن يسأل عنها الجانى فى صورتها غير العمدية. فمثلاً فى جريمة (تصريف مياه الصرف الصحى المعالجة إلى البحار دون اتباع المواصفات الوطنية لحماية البيئة) الوارد النص عليها فى المادة الثانية والعشرين من نظام مياه الصرف الصحى المعالجة وإعادة استخدامها يمكن أن تتحقق النتيجة الإجرامية فى هذه الجريمة عن عمد، كما يمكن أن يكون عن طريق الإهمال، والمهم هنا ما ترتب على ذلك النشاط الإجرامى من نتائج ولا يهم ما إذا كان عن عمد أم عن إهمال (DELAS,MARTY and LAMBRECHTS,1978). ويدعم وجهة النظر هذه عدم النص فى نظام مياه الصرف الصحى المعالجة سالف البيان على عقوبة معينة للجريمة إذا كانت عمدية، وعقوبة أخرى إذا كانت الجريمة غير عمدية وإنما سوّى النظام بين الجريمتين فى العقوبة فى المادة التاسعة والعشرين وهى:

١- غرامة ماليه لا تقل عن (١٠٠٠) ريال ولا تزيد على (٥٠٠٠٠) خمسين ألف ريال

مع إزالة موضوع المخالفة وإصلاح ما تلف بسببها على نفقة المخالف، وأخذ التعهد اللازم بعدم تكرار مخالفة أحكام هذا النظام.

٢- فى حالة تكرار المخالفة لأحكام هذا النظام تشدد العقوبة، ويجوز قفل مياه الصرف الصحى المعالجة لمدة لا تزيد على ستة أشهر.

وهكذا يتضح أن نظام البيئة السعودى العام قد سوى بين الجريمتين فى الجزاء، إذا ثبت لدى القضاء إمكانية إسناد النشاط للجانى، دونما نظر إلى ما إذا كان الجانى لديه القصد الجنائى على ارتكاب ذلك الفعل، فتحقق فى جانبيه (صورة العمد) أو لم يكن لديه القصد الجنائى مع ارتكاب ذلك الفعل فتحقق فى جانبيه (صورة الإهمال أو الخطأ).

رابعاً - من حيث جهة المحاكمة:

يُلاحَظ أن المنظم السعودى يحرص فى كافة الأنظمة البيئية التى عرضنا لها على أن يسند أمر الفصل فى الجرائم البيئية إلى لجان مشكلة بمعرفة الوزير المختص تتكون هذه اللجان من ثلاثة أعضاء أحدهم متخصص فى الأنظمة، وفى لجان أخرى تشكل من ثلاثة أعضاء أحدهم يحمل مؤهلاً شرعياً، ونجد مثالاً لذلك فيما ورد النص عليه فى المادة السابعة من نظام صيد الحيوانات والطيور البرية، وما ورد النص عليه فى المادة (٣١) من نظام مياه الصرف الصحى المعالجة وإعادة استخدامها، وكذا ما ورد النص عليه فى المادة (١٨) من نظام المراعى والغابات وجميعها تسند أمر الفصل فى الجرائم التى ترتكب بالمخالفة لأحكام تلك الأنظمة إلى لجان مشكلة من ثلاثة أعضاء أحدهم متخصص فى الأنظمة أو يحمل مؤهلاً شرعياً، بل إن بعض الأنظمة جعلت من الوزير المختص جهة العقاب كما هو الحال فى نظام صيد واستثمار وحماية الثروات المائية الحية فى المياه الإقليمية للمملكة العربية السعودية، إذ تجعل المادة العاشرة من ذلك النظام أمر الفصل فى الجرائم التى ترتكب بالمخالفة لهذا النظام من اختصاص وزير الزراعة، فيكون الوزير المختص جهة اتهام وتحقيق فى وقت واحد، وهو أمر محل نظر، إذ تقتضى أصول المحاكمة ضرورة الفصل بين جهة الاتهام وجهة المحاكمة.

وفى رأينا أن ثمة ضرورة لإسناد أمر التحقيق بداءة فى الجرائم البيئية إلى هيئة التحقيق والادعاء العام عملاً بنص المادة السادسة عشرة من نظام الإجراءات الجزائية السعودى، وهى تقرر «تختص هيئة التحقيق والادعاء العام وفقاً لنظامها بإقامة الدعوى الجزائية ومباشرتها أمام المحاكم المختصة». والذى عليه العمل فى المخالفات

لبيئيــة أنها تعرض على اللجان المذكــورة دون تحقيق وتقرر تلك اللجان معاقبة المتهم
ون إجــراء تحقيق رغم أن جميع المخالفات المنصوص عليها فى كافة الأنظمة البيئية
ـــى مخالفات جنائية يعاقب عليها المشــرع بعقوبات جنائية قد تصل إلى حد العقاب
السـجن مدة خمس ســنوات، كما هو الحال فى العقوبة المقــررة بالمادة (١/١٨) من
لنظــام العام للبيئة والتى تجعل عقوبة مخالفة ذلك النظام تصل إلى الســجن بما لا
زيد على خمس سنوات، من هنا نرى ضرورة عرض تلك المخالفات على هيئة التحقيق
الادعـــاء العام لتتولى التحقيــق فيها وإحالتها إلى جهة المحاكمة إن ثبتت التهمة بحق
لمتهم أو حفظها إن كان لذلك مقتضى.

ويرى الباحث اســتكمالاً لذلــك الطرح ولتحقيق العدالة الناجــزة ضرورة أن تتم
حاكمة المتهم محاكمة عادلة تكفل له فيها كافة الضمانات المقررة فى مرحلة المحاكمة
لجنائية من حقه فى الدفاع عن نفسه والاستعانة بمدافع عنه، والمساواة أمام القضاء،
محاكمته فى جلسات علانية، ومعاملته على أنه برىء حتى تثبت إدانته بحكم قضائى
هائى قاطع وضرورة تســبيب الحكم الصادر بإدانتــه، والنطق به فى علانية، ثم حقه
ـــى الطعن فى الحكم الصادر بإدانته وجميعهــا ضمانات للمتهم فى مرحلة المحاكمة
لجنائيــة (البدري، ٢٠٠٢م). ويســتلزم ذلك الأمر من وجهــة نظرنا ضرورة محاكمة
لمتهــم بجرائم بيئية أمام محكمــة جنائية متخصصة، كأن تخصــص دائرة بالمحاكم
لعامة لنظر قضايا البيئة تشكل من قاضى فرد، ويتم الطعن فى الأحكام الصادرة عن
لك الأحكام أمام دائرة استئنافية تشكل من ثلاثة قضاة، وبذلك تتحقق محاكمة عادلة
لمتهم بجرائم بيئية تتفق وشدة العقوبات المقررة فى تلك الأنظمة والتى قد تصل فى
عض الجرائم إلى السجن خمس سنوات على نحو ما سلف بيانه.

لمطلب الثانى - جرائم تلوث البيئة البرية:

تتشــكل البيئة البرية من مكونات تكون فـــى مجموعها النظام البيئى البرى. وتلك
لمكونـــات قد تقــوم على عناصر حيــة، كالحيوانات والطيور والحشــرات والقوارض
الكائنات الدقيقة الأخرى، والغطاء النباتى كالمراعى والغابات. وقد تقوم على عناصر
غير حية كالتربة والآثار والمبانى.

وتتعرض مكونات البيئة البرية لتهديد العديد من المخاطر الطبيعية والاصطناعية،
تعمــل تلك المخاطر على إضعاف النظام البيئى، وقد تجعله عرضة للتهدم والانهيار.
العودات، باصهي، ١٤٠٩هـ).

وقـد جرم المنظم السـعودى العديد من الأفعال التى تحدث تلويثـاً للبيئة البرية، وذلـك رغبة منه فى إضفاء الحماية الجنائية الموضوعيـة للبيئة من التلوث. ونتناول جرائم تلوث البيئة البرية فى ثلاثة فروع على النحو التالى:

الفرع الأول - جريمة تلوث البيئة بواسطة النفايات الخطرة أو السامة أو الإشعاعية:

جرم المنظم السـعودى إدخال النفايات السـامة أو الإشـعاعية فى المادة (١٤/١) من النظام العام للبيئة الصادر بموجب المرسـوم الملكى رقم م /٣٤ وتاريخ ١٤٢٢/٧/٢٨هـ، وهى تنص على أنه: (١- يحظر إدخال النفايات الخطرة أو السامة أو الإشعاعية إلى المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مياهها الإقليمية أو المنطقة الاقتصادية الخاصة).

كما ورد النص على تجريم رمى النفايات والمخلفات فى المادة (٥/١٣) من نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية الصادر بالمرسـوم الملكى الكـريم م/١٢وتاريخ ١٤١٥/١٠/٢٦هـ والتـى يجرى نصها على أنه: «مع عدم الإخـلال بما تقضى به الأنظمة الأخرى، يعتبر مخالفة لأحكام هذا النظام القيام فى المناطق المحمية بأى عمل من الأعمال الآتية:

١-...... ٢-...... ٣-...... ٤-...... ٥- رمـى النفايـات والمخلفـات بجميـع أشـكالها». وبموجب هذه النصوص جرم المشـرع إدخال النفايات الخطرة أو السامة أو الإشـعاعية إلى المملكة العربية السـعودية، كما جرم إلقاء النفايات والمخلفات فى المناطق المحمية. وقد ألزم المشرع السعودى المنوط بهم إنتاج أو نقل أو تخزين أو تدوير أو معالجة المواد السامة أو الخطرة أو الإشعاعية بالتخلص منها، وقد ورد ذلك الالتزام فـى المـادة (٢/١٤) من النظام العام للبيئة، وهى تنص علـى أنه «يلتزم القائمون على إنتاج أو نقل أو تخزين أو تدوير أو معالجة المواد السامة أو المواد الخطرة والإشعاعية، بالتخلص منها والتقيد بالإجراءات والضوابط التى تحددها اللوائح التنفيذية».

ويقصد بالنفايات الخطرة ما يترتب عن الأنشـطة والعمليات المختلفة من مخلفات ليس لها استخدامات أخرى وتحتفظ بخواص المواد الخطرة[٧].

الركن المادى:

فى ضوء هذه النصوص يتضح لنا تعدد صور النشاط الإجرامى، فقد يتخذ صورة إدخال النفايات الخطرة أو الإشعاعية أو السامة إلى أراضى المملكة العربية السعودية، وقد يتخذ صورة إلقاء النفايات والمخلفات فى المناطق المحمية.

الركن المعنوى:

تعــد هذه الجريمــة بصورها المختلفة جريمــة عمدية؛ إذ لابــد أن تنصرف إرادة الجانى إلى ارتكاب النشــاط الإجرامى المكون لهذه الجريمــة، وأن يكون عالماً بأن ما أدخله للبلاد نفايات خطرة أو إشــعاعية أو سامة، أو أنه يلقى النفايات والمخلفات فى المناطق المحمية، وأن هذه الأفعال مجرمة ويعاقب عليها النظام.

وتتجســد النتيجة الإجرامية لهذا النشــاط الإجرامى فى الضــرر البيئى. وهذه النتيجــة تتفق فيها جميــع جرائم تلويث البيئة. وبالطبع تتجســد النتيجة الإجرامية لهذه الجريمة فى تلويث البيئة نتيجة دخول النفايات الخطرة أو الإشعاعية أو السامة لأراضى المملكة العربية السعودية أو إلقاء النفايات والمخلفات فى المناطق المحمية.

ويشترط أن يكون نشاط الجانى هو سبب الإضرار بالبيئة (النتيجة الإجرامية) أى أن يكون إدخال النفايات الخطرة أو الإشعاعية أو السامة إلى أراضى المملكة هو سبب الضــرر البيئي (حشــيش، ٢٠٠١م)، وأن يكون إلقاء النفايات والمخالفات ســبب ضرر المناطق المحمية بيئياً.

العقوبة:

١- عاقب المنظم السعودى على جريمة إدخال النفايات الخطرة أو السامة أو الإشعاعية إلى المملكة العربية السعودية فى المادة (١/١٨) من النظام العام للبيئة بالسجن لمدة لا تزيد على خمس سنوات أو بغرامة مالية لا تزيد على (٥٠٠٠٠٠) خمسمائة ألف ريال، أو بهما معاً مع الحكم بالتعويضات المناسبة، وإلزام المخالف بإزالة المخالفة. وأجاز المشــرع للقاضى الحكم على المخالف بعقوبة تكميلية بإغلاق المنشاة لمدة لا تتجاوز تسعين يوماً، وشدد المشرع السعودى العقاب فى حالة العود بعقاب المخالف بزيادة الحد الأقصى لعقوبة الســجن على ألا يتجاوز ضعف المدة (١٠ ســنوات)، أو بزيــادة الحــد الأقصى للغرامة على ألا يتجاوز ضعــف هذا الحد (مليون ريال ســعودى)، أو بالعقوبتين معاً السجن والغرامة بعد زيادتهما بما لا يتجاوز الضعف مع الحكم بالتعويضات المناســبة وإلزام المخالف بإزالــة المخالفة مع جواز إغلاق المنشأة بصفة مؤقتة أو دائمة.

٢- عاقب النظام الســعودى على جريمة رمى النفايات والمخلفات بجميع أشكالها فى المــادة (١٤) من نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية بالســجن مدة لا تزيد على ثلاثــين يوماً أو بغرامــة لا تزيد على (١٠٠٠٠) عشــرة آلاف ريال ســعودى، أو

بعقوبتى السجن والغرامة معاً. وأجاز النظام للجنة المشكلة من الوزير المختص لمحاكمة المخالفين لأحكام هذا النظام[٨] فى حالة العود الحكم بعقوبة تكميلية، وهى مصادرة المركبات وأدوات ووسائل الصيد البرية التى استخدمت فى ارتكاب المخالفة، أو مضاعفة الغرامة بحيث لا تزيد على (٢٠٠٠٠) عشرين ألف ريال سعودى.

الفرع الثانى - جريمة الصيد داخل المدن والقرى والأماكن المحظورة:

ورد النص على هذه الجريمة فى المادة الرابعة من نظام صيد الحيوانات والطيور البرية الصادر بالمرسوم الملكى رقم ٨ وتاريخ ١٤٢٠/٤/١٦ هـ، وهى تنص على أنه (لا يجوز الصيد داخل المدن والقرى، ولا فى الأماكن والأوقات التى يحظر فيها، ولا بالوسائل المحظور الصيد بها، وذلك وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية).

أولاً - الركن المادى للجريمة:

يتمثل الركن المادى للجريمة بصفة عامة فى السلوك الإجرامى والنتيجة الإجرامية وعلاقة السببية بينهما. وهذه الجريمة شأن غيرها يتكون ركنها المادى من هذه العناصر الثلاثة.

١- النشاط الإجرامى:

يمكن القول بصفة عامة إن النشاط الإجرامى لجرائم البيئة يتجسد فى كل فعل من شأنه إحداث تلويث للبيئة. وفى هذه الجريمة يتمثل النشاط الإجرامى فى أحد أفعال الصيد داخل مدن المملكة العربية السعودية أو قراها أو فى الأماكن أو الأوقات التى حظر المشرع الصيد فيها أو أن يكون الصيد بوسيلة يحظر بها، ويقصد بالصيد (المطاردة أو الإمساك أو الجرح أو القتل لأى حيوان أو طير برى). ويشترط أن تكون هذه الأفعال المكونة للنشاط الإجرامى لهده الجريمة غير مرخص بها لأنه لو رخص له بذلك لكان فعله مشروعاً، ومن ثم لا يكون فعله سلوكاً إجرامياً.

٢- النتيجة الإجرامية:

تتمثل النتيجة الإجرامية فى هذه الجريمة فى الصيد داخل المدن والقرى والأماكن المحظور فيها الصيد بالوسائل المحظور بها الصيد، وما يترتب على ذلك من تغيرات ضارة بالبيئة وإفسادها.

٣- علاقة السببية:

يشترط أن يكون نشاط الجانى هو سبب الإضرار بالبيئة (النتيجة الإجرامية)، أى يكون الصيد داخل المدن أو القرى أو الأماكن المحظور فيها الصيد أو الصيد بوسائل محظور الصيد بها هو السبب فى حدوث الضرر البيئى.

ثانياً - الركن المعنوى:

تعد هذه الجريمة من الجرائم العمدية التى لا يتصور العقاب عليها فى صورة غير عمدية؛ الأمر الذى يستلزم كى تتم مساءلة الفاعل عن صيده داخل المدن أو القرى أو الأماكن المحظور فيها الصيد أو الأوقات غير المصرح فيها بذلك أو الصيد بوسائل محظورة، أن يكون الفاعل قد أقدم على فعله هذا بإرادته الحرة المختارة. ولا يشترط انصراف نية الفاعل إلى تحقيق غاية معينة، إذ لا يشترط أن يهدف من صيده للطيور أو الحيوانات البرية تحقيق كسب مادى على سبيل المثال، إذ لا عبرة بالباعث على الجريمة، وهو ما يعرف بالقصد الجنائى الخاص. فالمبدأ المستقر أن الباعث والغاية لا يحسبان بين عناصر القصد الجنائى، وإن كانا نبيلين فهما لا ينفيانه. (حسني، ١٩٨٢م).

ثالثاً - العقوبة:

عاقب النظام السعودى مرتكب هذه الجريمة بالغرامة التى لا تزيد على (٢٠٠٠٠) عشرين ألف ريال، وأجاز النظام مضاعفة الغرامة فى حالة العود إلى المخالفة، وأجاز أيضاً الحكم بمصادرة الأسلحة والآلات والأدوات التى تم استعمالها فى الصيد، كما يجوز الحكم بمصادرة الحيوانات والطيور التى تم اصطيادها، هذا ما نصت عليه المادة السادسة من نظام صيد الحيوانات والطيور البرية.

وتطبيقاً لذلك قضت لجنة محاكمة مخالفى نظام الصيد والمناطق المحمية بإمارة منطقة الحدود الشمالية (لجنة مشتركة من وزارة الداخلية والهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية، وتتكون من ثلاثة أعضاء، يحمل أحدهم مؤهلاً شرعياً) بقرارها رقم ٤ لسنة ١٤٢٢هـ وتاريخ ١٤٢٢/٢/١٣هـ بإدانة متهمين على جريمة دخولهما منطقة محمية، وهى منطقة (حرة الحرة) وبحيازتهما أسلحة دون الحصول على ترخيص بحملها من الجهة الإدارية المختصة، فقضت اللجنة بمعاقبة المتهم الأول بتغريمه مبلغ (٤٠٠٠) أربعة آلاف ريال سعودى، كما قضت بمعاقبة المتهم الثانى بتغريمه مبلغ (٢٠٠٠) ألفى ريال سعودى.

كمـــا قضت لجنة محاكمة مخالفى نظامى الصيد والمناطق المحمية بجزان بقرارها رقم (١٧) وتاريخ ١٤٢٢/١٢/٢٧هـ بمعاقبة خمسة صيادين بتغريم كل واحد منهم مبلغ (٢٠٠٠) ألفى ريال ســعودى ومصادرة الأســلحة والذخائر والأجهزة، وذلك لضبطهم بمنطقــة شــرورة وبحوزتهم ســيارتان وثلاث بنادق رشــاش كلاشــنكوف وذخيرتها وبندقيتان شوزن وذخيرتها وجميعها بغير ترخيص من الجهة الإدارية المختصة وجهازا نداء وثلاثة أجهزة ماجلان وثمانية أرانب مقتولة وأربعة كلاب صيد.

وقضــت لجنة معاقبــة مخالفى نظام الصيــد والمناطق المحميــة بمنطقة نجران بقرارهـــا رقم (١٣) وتاريخ ١٤٢٢/١٢/٢٧هـ بمعاقبة تســعة صيادين بتغريم كل واحد منهم مبلغ (١٠٠٠) ألف ريال سعودى ومصادرة الأسلحة غير المرخصة وجهازى النداء؛ وذلك لضبطهم وبحوزتهم ثلاث سيارات ورشاش كلاشنكوف وذخيرته ورشاش شوزن وذخيرته وســاكتون نارية وذخيرتها وجهازا نداء، وجميعها غير مرخص بها من الجهة الإدارية المختصة.

الفرع الثالث - جريمة استخدام مياه الصرف الصحى غير المعالجة أو المياه الملوثة فى الرى أو الزراعة:

جرم المنظم الســعودى استخدام مياه الصرف الصحى غير المعالجة أو المياه الملوثة فى الرى أو الزراعة. وقد ورد ذلك فى المادة الخامســة عشرة من نظام مياه الصرف الصحى المعالجة وإعادة اســتخدامها الصادر بالمرسوم الملكى الكريم رقم م/٦ وتاريخ ١٤٢١/١٢/١٣هـ، إذ تنــص على أنه «لا يجوز اســتخدام ميــاه الصرف الصحى غير المعالجة أو المياه الملوثة بشــكل عــام فى الرى أو الزراعة بجميــع أنواعها. ولا يجوز زراعــة الخضروات لما يلامس ثمره ســطح التربة، إلا بعــد الحصول على تصريح من وزارة الزراعة والمياه مبنى على تحليل للمياه من وزارة الصحة أو وزارة الشئون البلدية والقرويــة أو أى جهة معتمدة من قبل وزارة الصحـــة، يثبت خلوها من التلوث وتوضح اللوائح التنفيذية كيفية ذلك».

أولاً - الركن المادى:

يتمثل الركن المادى للجريمة فى عدة صور، فقد يتخذ النشاط الإجرامى صورة استخدام مياه الصرف الصحى غير المعالجة أو المياه الملوثة فى رى الأراضى الزراعية أو فى العمليات الزراعية بجميع أنواعها، وقد يتخذ النشاط الإجرامى صورة زراعة الخضروات أو أى شىء

يلامس ثماره سطح التربة دون الحصول على ترخيص بذلك من وزارة الزراعة والمياه يفيد تحليل المياه المستخدمة فى الزراعة أو الرى بمعرفة وزارة الصحة أو وزارة الشئون البلدية والقروية أو أى جهة أخرى معتمدة من وزارة الصحة، ويثبت ذلك الترخيص أن تحليل المياه المستخدمة فى الرى أو الزراعة أثبت خلوها من التلوث.

النتيجة الإجرامية:

تتمثل النتيجة الإجرامية لهذه الجريمة فى تلويث البيئة الزراعية نتيجةٍ استخدام المياه الملوثة وغير المعالجة فى الزراعة والرى مع ما يصاحب ذلك من تفشٍ للأمراض نتيجة استخدام المياه الملوثة والتى أدت إلى تلوث المنتجات الزراعية.

ثانياً - الركن المعنوى:

هذه الجريمة بصورتيها عمدية؛ إذ لا بد أن تنصرف إرادة المتهم إلى ارتكاب النشاط الإجرامى المكون لهده الجريمة، وأن يكون على علم باستخدامه مياهاً ملوثة فى الزراعة أو الرى أو أنه غير حاصل على ترخيص بأن المياه المستخدمة فى الرى والزراعة خالية من التلوث، أو أنه يخرج عن ضوابط الترخيص الممنوح له من الجهة المختصة. (الشلتاوى، ١٩٩١م).

ثالثاً - العقوبة:

يعاقب النظام على هذه الجريمة عملاً بالمادة التاسعة والعشرين من نظام مياه الصرف الصحى غير المعالجة وإعادة استخدامها فى فقرتها الأولى (بعقوبة الغرامة المالية التى لا تقل عن (١٠٠٠) ألف ريال ولا تزيد على (٥٠٠٠٠) خمسين ألف ريال، وإلزام المتهم المخالف بإزالة موضوع المخالفة وإصلاح ما تم إتلافه على نفقته الخاصة وأخذ التعهد اللازم عليه بعدم تكرار تلك المخالفة فى المستقبل. ثم يأتى المشرع فى الفقرة الثانية من المادة التاسعة والعشرين ويقرر تشديد العقوبة فى حالة العود (تكرار المخالفة) ويعطى النظام اللجنة المنوط بها النظر فى توقيع العقوبة على المخالف (٩) سلطة جوازية فى أن تقضى بقفل مياه الصرف المعالجة على المخالف لمدة لا تزيد على ستة أشهر.

وهذه العقوبة التى أوردها النظام فى الفقرة الثانية من المادة التاسعة والعشرين من نظام مياه الصرف الصحى المعالجة غير واضحة؛ إذ تنص تلك الفقرة على أنه (فى

حالة تكرار المخالفة لأحكام هذا النظام تشدد العقوبة) دون ذكر للعقوبات المشددة التى يمكن أن تلجأ إليها اللجنة المنوط بها النظر فى توقيع العقاب على المخالف بما يعطى لتلـك اللجنة الحق فى توقيع عقوبات على مخالفات لم يـرد النص عليها فى النظام المذكـور، وهـو ما يعد مخالفة صارخة لأحد أهم المبادئ الأساسـية فى التشـريعات الجنائية، هذا المبدأ هو (شـرعية الجرائم والعقوبات)؛ إذ يعنى مبدأ شرعية الجرائم والعقوبـات حصر مصادر التجـريم والعقاب فى نصوص القانـون، فتحديد الأفعال التـى تعد جرائم وبيان أركانها وتحديد العقوبات المقررة لها سـواء من حيث نوعها أو مقدارهـا، كل ذلك من اختصاص المنظم وليس للقاضى شـأن فى ذلك، وكل ماله هو تطبيق ما يضعه المنظم من نصوص فى هذا الشأن(١٠).

وتمثل المادة (٢/٢٩) من نظام مياه الصرف الصحى المعالجة إخلالاً واضحاً للنظام الأساسى للحكم السعودى الصادر بالمرسوم الملكى رقم (أ)/٩٠ وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ والذى ينص فى المادة الثامنة والثلاثين منه على أن (العقوبة شـخصية، ولا جريمة ولا عقوبة إلا بناء على نص شـرعى، أو نص نظامى، ولا عقاب إلا على الأعمال اللاحقة للعمل بالنص النظامى). فقد أكدت المادة المذكورة مبدأ شـرعية الجرائم والعقوبات من خلال أعلى النظم مرتبة وقيمة فى المملكة العربية السعودية وهو النظام الأساسى للحكم. حسنى (١٩٨٢م)، (البدري، ٢٠٠٢م)، والواجب تطبيق أحكامه وعدم مخالفتها أو تعطيلها إعمالاً لنص المادة الثانية والثمانين من النظام الأساسـى للحكم التى تنص علـى أنه (... لا يجوز بأى حال من الأحـوال تعطيل حكم من أحكام هذا النظام، إلا أن يكـون ذلك مؤقتاً فى زمن الحـرب، أو فى أثناء إعلان حالة الطوارئ، وعلى الوجه المبين بالنظام).

وهو مـا يتضح معه مدى حرص النظام السـعودى على إضفـاء القيمة النظامية الكبيـرة لمبدأ شـرعية الجرائم والعقوبات، حتى إنه حـرص على النص على ذلك فى النظام الأساسى للحكم.

الفرع الرابع - حماية البيئة فى نظام صيد واستثمار وحماية الثروات المائية الحية فى المياه الإقليمية للمملكة العربية السعودية:

حرص نظام صيد واستثمار وحماية الثروات المائية الحية فى المياه الإقليمية للمملكة العربية السـعودية (والصـادر بموجب الأمر الملكى رقـم :م/٩ وتاريخ ١٤٠٨/٣/٢٧هـ والمنشور بجريدة أم القرى فى عددها رقم (٣١٨٩) وتاريخ ١٤٠٨/٤/٢٠هـ) على حماية

الثروة المائية الحية فأكد فى المادة السادسة من النظام أنه: «لا يجوز قطع الأشجار أو الأعشاب النامية على سواحل المملكة أو فى الجزر التابعة لها، أو نقل الأترية أو بيض الطيور والسلاحف، أو أية مواد عضوية منها، أو القيام بردميات ساحلية إلا بعد موافقة وزارة الزراعة والمياه على ذلك بالتنسيق مع الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها» فيجرم النظام القيام بأفعال قطع الأشجار أو الأعشاب التى تنمو على السواحل السعودية أو فى أى جزيرة تتبع المملكة العربية السعودية، كما يجرم النظام مجرد نقل الأترية أو بيض الطيور والسلاحف أو نقل المواد العضوية، أو القيام بردم أى جزء ساحلى ما لم تصدر موافقة بذلك من وزارة الزراعة.

وفى مجال العقاب يقر النظام عقوبة السجن التى لا تزيد على ستة أشهر أو الغرامة بحد أقصى (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال سعودى أو بالعقوبتين معاً (السجن والغرامة) على كل من يرتكب جريمة بالمخالفة لأحكام ذلك النظام أو لوائحه، وذلك ما قرره النظام فى المادة التاسعة منه التى تنص على: «مع عدم الإخلال بالعقوبات الأشد المنصوص عليها فى الأنظمة واللوائح والقرارات الأخرى، يعاقب كل من يخالف أى حكم من أحكام هذا النظام أو لوائحه بالسجن مدة لا تزيد على ستة أشهر أو بغرامة لا تزيد على (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال، أو بالعقوبتين معاً، وذلك عن كل مخالفة».

وتطبيقاً لذلك صدر قرار وزير الزراعة لفرع الثروة السمكية بمحافظة (الجبيل) بتغريم أحد الصيادين مبلغ (٥٠٠٠) خمسة آلاف ريال سعودى وإيقاف قاربه عن مزاولة الصيد والإبحار لمدة شهر، وذلك لضبط قاربه وبه شباك صيد تستعمل بطريقة غير نظامية فى صيد الربيان. كما صدر قرار وزير الزراعة لفرع الثروة السمكية بمحافظة (الجبيل) بتغريم أحد الصيادين مبلغ (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال سعودى عن كل قارب وإيقاف قواربه المخالفة عن الصيد والإبحار لمدة ثلاثة أشهر؛ وذلك لضبطها وبها شباك غير نظامية.

وصدر قرار وزير الزراعة لفرع الثروة السمكية بمنطقة (جازان) بتغريم أحد الصيادين مبلغ (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال وإيقاف قاربه عن مزاولة الصيد والإبحار لمدة شهر؛ وذلك لضبطه وهو يصطاد فى المنطقة المحمية (رأس الطرفة).

المطلب الثالث - جرائم تلوث البيئة الهوائية:

يعد تلوث البيئة الهوائية من الأمور التى تتسبب فى كثير من الأمراض للإنسان، التى باتت منتشرة بصورة كبيرة فى عصرنا الحالى، من هنا كان اهتمام المشرع

الوضعى السـعودى بحماية البيئة الهوائية، من خلال النص على تجريم بعض الأفعال التى تسهم بشكل كبير فى تلوث البيئة الهوائية. وسنتناول جرائم تلوث البيئة فى ثلاثة فروع على النحو التالى:

الفرع الأول - جريمة عدم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتخزين المخلفات والأتربة:

جرم النظام السـعودى عدم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتخزين المخلفات والأتربة الناتجة عن الحفر والتنقيب والبناء والهدم، وقد ورد النص على ذلك فى المادة (١٢/١) مـن النظام العام للبيئيـة، إذ تنص على أنه (يلتزم من يقـوم بأعمال الحفر أو الهدم أو البنـاء أو نقـل ما ينتج عن هذه الأعمال من مخلفـات أو أتربة باتخاذ الاحتياطات اللازمة للتخزين والنقل الآمن لها ومعالجتها والتخلص منها بالطرق المناسبة. [١١]

أولاً - الركن المادى:

وفقاً لهذا النص يكمن السـلوك الإجرامى لهـذه الجريمة فى عدم اتخاذ المخالف الاحتياطـات اللازمة لتخزين المخلفات والأتربة الناتجة عـن أعمال الحفر والتنقيب والبناء والهدم التى يقوم بها المخالف. (الجندى، ٢٠٠١م).

ثانياً - الركن المعنوى:

تعـد هذه الجريمـة من الجرائم العمدية؛ إذ لا بد أن تنصـرف إرادة المخالف إلى ارتكاب النشـاط الإجرامى المكون لهذه الجريمة، وأن يكون المخالف على علم بأنه لم يتخـذ الاحتياطات اللازمـة لتخزين المخلفات والأتربة الناتجة عـن الحفر والتنقيب والبناء والهدم، ورغم ذلك تتجه إرادته إلى ارتكاب الأفعال المكونة للنشـاط الإجرامى الذى يشكل الركن المادى للجريمة.

النتيجة الإجرامية:

تتمثـل النتيجة الإجرامية لهذا النشـاط الإجرامى فى تلويث البيئة الهوائية نتيجة عـدم اتخاذ الاحتياطات الواجبة لتخزين المخلفـات والأتربة وأعمال الحفر والتنقيب والبناء والهدم.

العقوبة:

ورد النــص على عقوبة تلك الجريمـــة فى المادة (١٨) من النظــام العام للبيئة، إذ تقــرر لهذه الجريمة عقوبـــة الغرامة المالية التى لا تزيد على (١٠٠٠٠) عشــرة آلاف ريـــال، وإلزام المخالف بإزالة المخالفة، ويقـــرر النظام زيادة الحد الأقصى للغرامة بما لا يتجاوز ضعف الحد الأقصى للغرامة (٢٠٠٠٠) عشــرين ألف ريال، وذلك فى حالة عــودة المخالف لارتكاب تلــك الجريمة مرة أخرى مع إلزامه بإزالــة المخالفة، ويخول النظام اللجنة التى يشــكلها الوزير المختص (١٢) للنظر فى أمر تلك المخالفات وتوقيع العقوبات المنصوص عليها فى النظام العام للبيئة ســلطة جوازية فى أن تقضى بعقوبة تكميلية، وهى إغلاق المنشأة المخالفة لمدة لا تتجاوز تسعين يوماً.

الفرع الثانى - جريمة حرق الوقود وانبعاث دخان أو غازات أو أبخرة ومخلفات تجاوز الحدود المسموح بها بالمقاييس البيئية:

ورد النــص علــى تلك الجريمة فى المــادة (٢/١٢) من النظام العــام للبيئة، وهى تنص على أنه «يجب عند حرق أى نوع من أنواع الوقود أو غيره ســواء كان للأغراض الصناعية أو توليد الطاقة أو أى أنشطة أخرى أن يكون الدخان أو الغازات أو الأبخرة المنبعثة عنها والمخلفات الصلبة والسائلة الناتجة، فى الحدود المسموح بها فى المقاييس البيئية».

أولاً - الركن المادى:

يتجسد الركن المادى لهذه الجريمة فى نشاط إجرامى واحد يتمثل فى عملية حرق الوقود أو أى مادة أخرى، ســواء كان لأغراض صناعية أو توليد الطاقة أو أى نشــاط آخر، ويترتب على ذلك الحرق انبعاث دخان أو غازات أو أبخرة أو مخلفات سواء كانت صلبة أو سائلة بنسب تجاوز الحدود المسموح بها فى المقاييس البيئية.

النتيجة الإجرامية:

تتمثل النتيجة الإجرامية فى هذه الجريمة فى تلويث البيئة الهوائية نتيجة لانبعاث الدخــان أو الأبخرة أو الغازات أو المخلفات المنبعثة من عملية حرق الوقود أو أى مادة آخرى مما أدى إلى تلوث البيئة الهوائية.

ثانياً - الركن المعنوى:

تتخــذ هذه الجريمة صورة العمد؛ إذ لا بد أن تتصــرف إرادة الجانى إلى ارتكاب النشــاط الإجرامى المكــون لهذه الجريمة، وأن يكون على علــم بأنه يقوم بحرق وقود أو أى مــادة أخرى ينبعــث منها مواد ضارة بالبيئة الهوائية والمــواد المنبعثة فى الهواء جراء ذلك الحرق تجاوز نسبته الحدود المسموح بها ومعه المقاييس البيئية، ورغم ذلك تتصرف إرادته لارتكاب النشاط الإجرامى المكون لتلك الجريمة.

العقوبة:

ورد النــص على عقوبة تلك الجريمة فى المادة (١٨) من النظام العام للبيئية، وهى تقرر لهذه الجريمة عقوبة الغرامة المالية التى لا تزيد على (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال، وإلزام المخالف بإزالة المخالفة، ويقرر النظام زيادة الحد الأقصى للغرامة بما لا يتجاوز ضعــف الحد الأقصــى للغرامة (٢٠٠٠٠) عشــرين ألف ريال، وذلك فــى حالة عودة المخالــف لارتكاب تلك الجريمة مرة أخرى مع إلزامه بإزالة المخالفة، ويعطى الشــارع اللجنــة التى يشــكلها الوزير المختص للنظر فى أمر تلــك المخالفات وتوقيع العقوبات المنصوص عليها فى النظام العام للبيئية سلطة تقديرية فى أن تقضى بعقوبة تكميلية، وهى إغلاق المنشأة المخالفة لمدة لا تتجاوز تسعين يوماً.

الفرع الثالث - جريمة استخدام آلات ومكبرات الصوت بطريقة تجاوز حدود المقاييس البيئية:

ورد النص على هذه الجريمة فى المادة (٣/١٣) من النظام العام للبيئة، وهى تنص على أنه «يلتزم كل من يباشر الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية أو غيرها باتخاذ التدابير اللازمــة لتحقيق مــا يأتى. ١-...... ٢-...... ٣- الحد مــن الضجيج وخاصة عند تشــغيل الآلات والمعدات واستعمال آلات التنبيه ومكبرات الصوت، وعدم تجاوز حدود المقاييس البيئية المسموح بها المبينة فى اللوائح التنفيذية».(١٣)

أولاً - الركن المادى:

يتمثل النشاط الإجرامى لهذه الجريمة فى تشغيل الآلات والمعدات وإستعمال آلات التنبيه ومكبرات الصوت بطريقة تجاوز الحد المسموح به وفقاً للمقاييس البيئية.

النتيجة الإجرامية:

تتمثل النتيجة الإجرامية فى الضوضاء والتلوث السمعى الناجم عن استخدام الآلات والمعدات وآلات التنبيه ومكبرات الصوت.

ثانياً - الركن المعنوى:

تعد هذه الجريمة من الجرائم العمدية؛ إذ يشترط انصراف إرادة الجانى إلى تشغيل الآلة أو استخدام آلة التنبيه أو مكبرات الصوت، وأن يكون عالماً بأن من شأن هذا التشغيل أو الاستخدام إحداث ضجيج وضوضاء، وأن هذا الضجيج يزيد على الحد المسموح به، ويشكل جريمة يعاقب عليها النظام، ورغم ذلك تتجه إرادته إلى ارتكاب الأفعال المادية المكونة للنشاط الإجرامى المكون للركن المادى لتلك الجريمة.

العقوبة:

ورد النص على عقوبة تلك الجريمة فى المادة (١٨) من النظام العام للبيئة، التى تقرر لهذه الجريمة عقوبة (الغرامة المالية التى لا تزيد على (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال، وإلزام المخالف بإزالة المخالفة، ويقرر النظام زيادة الحد الأقصى للغرامة بما لا يتجاوز ضعف الحد الأقصى للغرامة (٢٠٠٠٠) عشرين ألف ريال، وذلك فى حالة عودة المخالف إلى ارتكاب تلك الجريمة مرة أخرى مع إلزامه بإزالة المخالفة)، ويعطى النظام اللجنة التى يشكلها الوزير المختص للنظر فى أمر تلك المخالفات وتوقيع العقوبات المنصوص عليها فى النظام العام للبيئة سلطةً تقديريةً فى أن تقضى بعقوبة تكميلية، وهى إغلاق المنشأة المخالفة لمدة لا تتجاوز تسعين يوماً.

المطلب الرابع - جرائم تلوث البيئة البحرية:

يعد مصطلح البيئة البحرية Marine Environment، أحد المصطلحات الحديثة نسبياً فى فقه القانون الدولى، فقد درج هذا الفقه على استعمال مصطلح (البحر) للدلالة على تلك المساحات من الكرة الأرضية المغمورة بالماء المالح، والمتصلة فيما بينها دون عوائق، حيث تم تعريف البحر بأنه «مسطحات المياه المالحة التى تجمعها وحدة واحدة متكاملة فى الكرة الأرضية جمعاء، ولها نظام هيدروجرافيٍ واحد». (الغنيمي، ١٩٧٠م)، أو بأنه «مساحات المياه المالحة المتصلة ببعضها اتصالاً حراً طبيعياً». (بشير، ١٩٧٤م).

وقد ظل هذا المفهوم التقليدي سائداً في فقه القانون الدولي حتى كانت أعمال الدورة السابعة لمؤتمر الأمم المتحدة الثالث لقانون البحار، وقد عقدت في جنيف ونيويورك عام ١٩٧٨م، حيث تم التوصل إلى مصطلح البيئة البحرية Marine Environment الذي يتضمن في محتواه معنى الحياة البحرية (Marine Life) ثم جاءت اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار، وأبرمت في عام ١٩٨٢م فصاغت هذا المفهوم الحديث للبيئة البحرية، ليصبح علامة بارزة في الفكر القانوني الدولي، إذ نظرت الاتفاقية إلى البيئة البحرية على أنها نظام بيئي. (هاشم، ١٩٩١م).

ويعد التلوث البحري[١٤] من أقدم صور التلوث البيئي، وقد بدأ التهديد الجاد بهذا النوع من التلوث مع ازدياد نشاط النقل البحري الدولي وظهور الناقلات العملاقة التي تحمل شحنات من المواد الضارة بالحياة البحرية بشكل خاص والصحة بمعناها الواسع. (فتحي، ٢٠٠١م). وسنتناول جرائم تلوث البيئة البحرية في فرع وحيد، وهو:

جريمة إلقاء أو تصريف ملوثات أو نفايات في المياه الإقليمية:

ورد النص على هذه الجريمة في المادة (٣/١٤) من النظام العام للبيئة، التي تنص على أنه «يحظر إلقاء أو تصريف أي ملوثات ضارة أو نفايات سامة أو خطرة أو إشعاعية من قبل السفن أو غيرها، في المياه الإقليمية أو المنطقة الاقتصادية الخالصة».

أولاً - الركن المادي:

يتمثل النشاط الإجرامي لهذه الجريمة في عدة صور، منها قيام السفن بإلقاء أو تصريف ملوثات ضارة في المياه الإقليمية أو المنطقة الاقتصادية الخالصة، أو قيام السفن بإلقاء، أو تصريف النفايات السامة أو الخطرة أو النفايات المشعة في المياه الإقليمية السعودية أو المنطقة الاقتصادية الخالصة.[١٥]

النتيجة الإجرامية:

تتمثل النتيجة الإجرامية لهذه الجريمة في تلويث المياه الإقليمية بتلك النفايات السامة والضارة بصحة الإنسان والكائنات البحرية.

ثانياً - الركن المعنوى:

تعد هذه الجريمة عمدية؛ إذ يشترط أن تتصرف إرادة الجانى (ربان السفينة أو المسئول عنها أو أى شخص) إلى إلقاء المواد الملوثة أو النفايات السامة فى البحر الإقليمى، مع علمه بأنه يلقيها فى البحر الإقليمى أو فى المنطقة الاقتصادية الخالصة للمملكة العربية السعودية، ورغم ذلك يرتكب الأفعال المكونة للنشاط الإجرامى لتلك الجريمة.

العقوبة:

ورد النص على العقوبة المقررة لهذه الجريمة فى المادة (١/١٨) من النظام العام للبيئة، إذ يقرر المشرع العقاب عليها «بالسجن لمدة لا تزيد على خمس سنوات أو بغرامة مالية لا تزيد على (٥٠٠٠٠٠) خمسمائة ألف ريال، أو بالعقوبتين معاً مع إلزام المحكوم عليه بالتعويضات المناسبة وإزالة المخالفة» وتعطى المادة المذكورة للجهة التى ستنظر فى أمر تلك الجريمة (ديوان المظالم أو لجنة يشكلها الوزير المختص) سلطة تقديرية فى أن تقضى بإغلاق المنشأة أو حجز السفينة لمدة لا تتجاوز تسعين يوماً، وتقرر المادة معاقبة الجانى فى حالة العود بزيادة الحد الأقصى لعقوبة السجن على ألا يتجاوز ضعف المدة (١٠ سنوات) أو بزيادة الحد الأقصى للغرامة على ألا يتجاوز ضعف هذا الحد (١٠٠٠٠٠٠) مليون ريال أو بالعقوبتين معاً مع إلزامه بالتعويضات المناسبة وإزالة المخالفة، وتقرر المادة سلطة جوازية للجهة التى تنظر فى جريمة الجانى فى أن تقضى بعقوبة تكميلية، وهما إغلاق المنشأة بصفة مؤقتة أو دائمة أو حجز السفينة بصفة مؤقتة أو مصادرتها.

المبحث الرابع - المسئولية الجنائية عن جرائم البيئة:

يقصد بالمسئولية الجنائية صلاحية فاعل الجريمة لتحمل العقوبة المقررة لها قانوناً وبمعنى آخر إلزام الجانى بتحمل عقوبة الجريمة التى ارتكبها.

وفى مجال تلوث البيئة يقصد بالمسئولية خضوع مرتكب جريمة التلوث البيئى التى توافرت أركانها للعقوبة المقررة لها. غير أن القول بتحمل شخص معين مسئولية جريمة معينة يستلزم أولاً إسنادها إلى ذلك الشخص (بلال، ١٩٨٨م). والأصل أن الإنسان يسأل عن خطئه الشخصى، وذلك تطبيقاً لمبدأ شخصية المسئولية الجنائية، فلا يسأل أحد عن جريمة غيره، فكل نفس بما كسبت رهينة. واستثناءً من ذلك الأصل نجد أن القانون الجنائى أقر المسئولية عن فعل الغير. (طه، ١٩٩٠م).

ولما لجرائم الإضرار بالبيئة من طبيعة خاصة؛ تطلَّب ذلك دائماً وجود صفة خاصة فى مرتكب الجريمة، حيث إن الاعتداء قد يتم من شخص طبيعى، وقد يتم من شخص معنوى كهيئة أو مصنع أو باخرة، وبالتالى تقع المسئولية على عاتق الأشخاص القائمين على إدارة ذلك الشخص المعنوى.

المطلب الأول - مسئولية الشخص الطبيعى:

يعد من القواعد الجنائية المسلم بها فى القانون الجنائى قاعدة أن المسئولية الجنائية شخصية، فلا يعاقب الشخص إلا عن الجريمة التى ارتكبها بوصفه فاعلاً لها أو شريكاً فيها، وذلك تطبيقاً لمبدأ (شخصية العقوبة) الذى يعتبر أهم مبادئ التشريع الجنائى الحديث، وقد نص عليها النظام الأساسى للحكم السعودى فى المادة رقم (٣)، التى تقرر أن «العقوبة شخصية، ولا جريمة ولا عقوبة إلا بناء على نص شرعى، أو نص نظامى، ولا عقاب إلا على الأعمال اللاحقة للعمل بالنص النظامى».

ويترتب على ذلك أنه لا يسأل أحد ولا يعاقب عن جريمة ارتكبها غيره. ومع ذلك فإن الرغبة فى توفير حماية فعالة ضد بعض الصور التجريمية فى إطار المشروعات الاقتصادية والمؤسسات الصناعية. (مهدى، ١٩٩٨م). وفى مواد تلوث البيئة دعت إلى الخروج عن مبدأ شخصية العقوبة وشخصية المسئولية، وذلك بعقاب أشخاص لم يكونوا فى الواقع هم الفاعلين الماديين للجريمة ولم ينطبق عليهم وصف الاشتراك فى الجريمة بمفهومه القانونى فظهرت تبعاً لذلك فكرة المسئولية الجنائية عن فعل الغير. (الهمشرى، ١٩٦٩م). وعلى ذلك فإن مسئولية الشخص الطبيعى قد تكون مسئولية شخصية قائمة على أساس الفعل الشخصى، وقد تكون مسئولية عن الجرائم التى يرتكبها غيره.

الفرع الأول - المسئولية عن الفعل الشخصى:

تعد مسئولية الشخص الطبيعى عن فعله الشخصى من القواعد المستقرة فى القانون الجنائى، بيد أن تطبيق هذا المبدأ تعترضه بعض الصعوبات من الناحية العملية تتعلق بتحديد شخص المسئول عن الفعل الإجرامى؛ لأن تحديد الفعل الشخصى الذى هو أساس المسئولية الجنائية لشخص الفاعل ليس بالأمر الهين فى كثير من الجرائم البيئية، فجرائم تلويث الهواء - على سبيل المثال - التى تقع فى منطقة معينة قد يكون مسئولاً عنها أصحاب المصانع والمنشآت التجارية والخدمية فى مناطق أخرى.

وقــد تتعدد بحيث يكون من الصعب الوقوف على مصدر معين منها كمصدر رئيســى ووحيــد للتلوث. هنداوى، (١٩٨٥م). فضلاً عن أن النتائج الناشــئة عن فعل التلوث غالبــاً ما يتأخر ظهورها حيث تســتغرق فترة زمنية طويلة قبــل أن تظهر آثارها على الســطح بحيث يمكن تحسسها والشعور بها، فضلاً عن أنها فى الأغلب الأعم تتفاعل بشــكل متلاحق بحيث يصعب ربط النتيجة الأخيرة الحاصلة مع السبب الأول للتلوث أو مع ســبب بعينه. الهريشــى، (١٩٩٨م). وإزاء هذه الصعوبات التى تكتنف تحديد شــخص المسئول فإن تعيين الشخص الطبيعى المسئول عن جريمة تلويث البيئة قد يتم إما بواسطة القانون نفسه وهو ما يعرف بالإسناد القانونى، وهذه الوسيلة يندر اللجوء إليهــا، فمن النــادر أن يحدد القانون الجنائى، فى نصــوص التجريم الخاصة بتلويث البيئة، مرتكب الجريمة، إذ يستخدم دائماً ألفاظاً عامة تنطبق على أى شخص يتسبب فى إحداث النتيجة الإجرامية بمقتضى نص التجريم كأن يســتخدم عبارة (كل من...) أو (كل من تسبب فى...)، وبذلك يترك للقاضى الجنائى مسئولية تحديد من هو فاعل الجريمة الذى يقصده القانون.

وقد يتم تحديد الشــخص الطبيعى المســئول عن جريمة تلويــث البيئة عن طريق الإسناد المادى الذى يعتمد على الأساليب والتقنيات المطبقة فى القانون العام لتحديد فاعل الجريمة، فالإســناد المادى يقــوم على محاولة إدراك الصلــة بين الفعل المجرم والفاعل، وبمقتضاه يعتبر فاعلاً للجريمة الشخص الذى ينفذ العناصر المكونة للجريمة كما حددها القانون. وهذه الطريقة تغلب على جرائم البيئة إذ يعتمد عليها فى تحديد المسئول جنائياً فى جرائم تلوث البيئة.

ووفقاً لهذه الطريقة من طرق الإســناد يعتبر مسئولاً عن جريمة التلوث كل شخص يرتكب النشــاط المادى المكون لهذه الجريمة، سواء كان ذلك بنفسه أو مع آخرين، كما يعتبر مسئولاً أيضاً عن جريمة التلوث البيئى كل شخص يمتنع عن اتخاذ التدابير التى تقتضيها القوانين (الأنظمة) واللوائح. الهريشــى، (١٩٩٨م). وتطبيقاً لذلك ورد فى المادة الثالثة عشرة من نظام البيئة العام فى المملكة النص على أنه «يلتزم كل من يباشر الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية أو غيرها باتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق ما يأتى:

١- عدم تلوث المياه الســطحية أو الجوفية أو الخدمية أو الساحلية بالمخلفات الصلبة أو السائلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

٢- المحافظة على التربة واليابسة والحد من تدهورها أو تلوثها.

٣- الحد من الضجيج وخاصة تشغيل الآلات والمعدات واستعمال آلات التنبية ومكبرات الصوت وعدم تجاوز حدود المقاييس البيئية المسموح بها المبينة فى اللوائح التنفيذية».

وهكذا يتحدد المسئول جنائياً، وفقاً لهذه المادة، بأنه كل شخص لم يتخذ التدابير اللازمة لتحقيق ما ورد النص عليه فى تلك المادة بما يناسب نشاطه الإنتاجى أو الخدمى الذى يقوم به.

الفرع الثانى - مسئولية الشخص الطبيعى عن فعل الغير:

تقر التشريعات العقابية المسئولية الجنائية عن فعل الغير فى مجالات الجرائم الاقتصادية والصحية والنشر، إذ تقرر مسئولية المتبوع الجنائية عن أعمال تابعيه، وذلك متى فرضت القوانين واللوائح على المتبوع واجب ضمان تنفيذ الأحكام والتنظيمات المنصوص عليها فيها والإشراف المباشر على تنفيذ تابعيه لها. ومن ذلك، على سبيل المثال، مسئولية رئيس تحرير الجريدة والناشر عن الجرائم التى ترتكب بطريق النشر ومن التشريعات التى تقر تلك المسئولية قانون العقوبات المصرى ونجد تطبيقاً لذلك فيما ورد النص عليه فى المادة (١٧٨) مكرراً/١ من القانون المذكور، وهى تنص على أنه «إذا ارتكبت الجرائم المنصوص عليها فى المادة السابقة عن طريق الصحف يكون رؤساء التحرير والناشرون مسئولين كفاعلين أصليين بمجرد النشر». فتقرر تلك المادة المسئولية الجنائية لرئيس تحرير الصحيفة عما ينشر فى الجريدة من موضوعات أو أخبار تمثل جريمة من جرائم النشر. كما تقرر تلك المادة أيضاً مسئولية الناشر عما ينشر فى المؤلفات التى تصدر عن دار النشر التى يرأسها إذا احتوت تلك المؤلفات على موضوعات تمثل جريمة من جرائم النشر وفقاً لقانون العقوبات.

ويثار التساؤل: عرفت الأنظمة البيئية هذا النوع من المسئولية (المسئولية الجنائية للمتبوع عن أعمال تابعيه)، فهل يسأل رئيس المنشأة التى تسبب أحد العاملين فيها فى تلويث البيئة؟ واقع الحال أن القوانين البيئية تقر هذا النوع من المسئولية بنسبة كبيرة، وما ذلك إلا لأن غالبية حالات التلوث البيئى تنجم عن طريق الأنشطة التى تمارس من خلال المنشآت الصناعية أو الورش الحرفية أو المؤسسات الاقتصادية أو الخدمية المختلفة والتى غالباً ما يلزم القانون أصحابها أو المديرين العاملين فيها بتنفيذ واحترام التنظيمات المقررة لحماية البيئة من التلوث كل فى نطاق منشأته، وفى حدود الأنشطة التى يمارسها فيها كما يلزم القانون أصحاب المنشآت أو المديرين فيها

بمراقبة العاملين لديهم والإشراف على أنشطتهم وأساليبهم فى تنفيذ هذه التنظيمات البيئية الخاصة. الهريشى (١٩٩٨م).

وإقرار المسئولية الجنائية عن فعل الغير فى المجال الجنائى يند عن المبادئ العقابية الأساسية؛ وذلك لمخالفتها لأحد أهم المبادئ العقابية المستقرة من جانب الفقه والقضاء فى القانون الجنائى، ألا وهو مبدأ (شخصية العقوبة)، إلا أن الباحث يرى أن إقرار تلك المسئولية فى مجال تلويث البيئة له ما يسوِّغه. فمما لا شك فيه أن ذلك يضمن تنفيذ أحكام القوانين البيئية، إذ تتضمن تلك القوانين نصوصاً تلزم ملاك المنشأة أو رؤساءها بتجهيزها بالأجهزة والمعدات اللازمة لحماية البيئة من التلوث الناتج عن الأنشطة التى تمارسها هذه المنشآت مثل تركيب أجهزة تنقية المياه وتوفير وسائل السلامة المهنية، ونظراً لارتفاع تكاليف هذه الأجهزة يتقاعس رؤساء المنشآت عن توفيرها على الأقل بالمواصفات القياسية المطلوبة مما يعرض البيئة للتلوث الأمر الذى يلزم معه إلزام هؤلاء وتحميلهم المسئولية الجنائية فى حالة إخلالهم بهذه الالتزامات، فضلاً عن أن العقوبات المنصوص عليها فى الأنظمة البيئية خاصة المالية منها كبيرة يعجز عن تنفيذها على العامل بالمنشأة مما يجعلها عقوبة شكلية غير قابلة للتنفيذ على عكس رئيس المنشأة الذى يمكن تنفيذ العقوبة عليه.

وبمطالعة الأنظمة البيئية السعودية، نجد أنها خلت من تقرير مسئولية الشخص الطبيعى عن فعل الغير بصورة واضحة ومحددة، إنما تعرف إقرار مسئولية صاحب المنشأة أو الجهات العامة، ففى مجال مسئولية صاحب المنشأة تقرر المادة (٣/١٢) من النظام العام للبيئة «يجب على صاحب المنشأة اتخاذ الاحتياطات والتدابير اللازمة لضمان عدم تسرب أو انبعاث ملوثات الهواء داخل أماكن العمل إلا فى حدود المقاييس البيئية المسموح بها» وفى مجال مسئولية الجهات العامة تقرر المادة (١/٤) من النظام العام للبيئة «على كل جهة عامة اتخاذ الإجراءات التى تكفل تطبيق القواعد الواردة فى هذا النظام على مشروعاتها أو المشروعات التى تخضع لإشرافها، أو تقوم بترخيصها والتأكد من الالتزام بالأنظمة والمقاييس والمعايير البيئية المبينة فى اللوائح التنفيذية لهذا النظام»؛ الأمر الذى نستطيع معه أن نقرر أن الأنظمة البيئية السعودية لا تقرر مسئولية الشخص الطبيعى الجنائية عن فعل الغير، وإنما تقرر مسئولية الشخص المعنوى عن الجرائم البيئية التى تقع منه.

وإذا استطلعنا قانون البيئة المصرى رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م نجد أنه يقر مسئولية الشخص الطبيعى الجنائية عن فعل الغير؛ إذ تنص المادة (٧٢) من القانون المذكور

على أنه «مع مراعاة أحكام المادة (٩٦) من هذا القانون يكون ممثل الشخص الاعتبارى أو المعهود إليه بإدارة المنشـآت المنصوص عليها فى المادة (٦٩) التى تصرف فى البيئة المائية مسئولاً عما يقع من العاملين بالمخالفة لأحكام المادة المذكورة وعن توفير وسائل المعالجة طبقاً للمعايير والمواصفات الواردة باللائحة التنفيذية لهذا القانون وتوقع عليه العقوبات المنصوص عليها فى المادة (٦٧) من هذا القانون».

ويتضح مما تقدم أن قانون البيئة المصرى يقر المسئولية الجنائية للشخص الطبيعى عـن فعل الغير؛ الأمر الذى يكفل تطبيق أحكام قانـون البيئة بكل صرامة بما يضمن توفيـر الحمايـة البيئية أو على أقل تقدير التقليل من آثـار التلوث البيئى، وهو الأمر الذى نحبِّذ أن يأخذ به المنظم السـعودى كى نضمن الحماية الكافية للبيئة السـعودية من التلوث من خلال معاقبة الشـخص الطبيعى الذى خالف الأنظمة البيئية بما أدى إلى تلوث البيئة، وبمعاقبته سيتحقق الردع بنوعيه الخاص والعام بما يضمن الحد من جرائم تلوث البيئة.

المطلب الثانى - مسئولية الشخص المعنوى:

يراد بالشـخص المعنـوى «مجموعة من الأشـخاص والأموال تتمتع بالشـخصية القانونيـة». (عثمان، ١٩٥٧م). ومثالها الشـركات والمصانع والمؤسسـات الحكومية والوزارات والهيئات التابعة لها.

وقد أقرت التشـريعات الجنائية مسـئولية الشـخص المعنوى الجنائية على سبيل الاسـتثناء؛ لأن الأصل أن الشـخص الطبيعى وحده هو الذى يسأل جنائياً ما لم ينص المشرع على مسئولية الشخص المعنوى جنائياً بنص خاص.

أهمية مسئولية الشخص المعنوى:

يعد إسـباغ نوع من المسـاءلة الجنائية فى مجال الإجرام البيئى ضد الأشـخاص المعنويـين مسـألة ذات أهميـة؛ إذ إن كثيراً مـن جرائم البيئة تتم عـن طريق هؤلاء الأشـخاص، سواء كانت المصانع، أو السفن أو المنشآت التجارية... إلخ، وخاصة فيما يتعلق بالتلوث سـواء التلوث الهوائى أو تلوث المياه فـى البحار أو الأنهار، ومن ثم كان تقرير مسـئولية وجزاء للشـخص المعنوى مسـألة على جانب كبير من الأهمية، حتى يمكن وقف النشاط غير المشروع لهذه المنشآت.

وقـد عرفت القوانين البيئية هذا النوع من المسـئولية بنطاق واسـع إذا ما قورنت

بالقوانين العادية. والسبب فى ذلك أن غالبية الجرائم البيئية تتم عن طريق الشخص المعنوى من خلال ممارسة الأنشطة الصناعية أو الخدمية أو الزراعية، وفى هذه الحالة تتعقد الاختصاصات وتتشابك على نحو يصعب معه تحديد مساهمة المخالفين فى النشاط الإجرامي، وإسناد النتيجة مادياً أو معنوياً إلى شخص طبيعي؛ الأمر الذى كان يترتب عليه إفلات الجناة من العقاب، وتظل تلك الجرائم دون عقاب. من هنا كانت أهمية تضمين القوانين البيئية النص على مسئولية الأشخاص المعنوية جنائياً حتى تكون هناك فاعلية أكبر لقوانين البيئة، خاصة أن هذه الجرائم غالباً ما ترتكب باسم ولحساب الشخص المعنوى. الهريشي، (١٩٩٨م).

موقف الأنظمة البيئية السعودية من فكرة مسئولية الشخص المعنوى:

عرفت الأنظمة البيئية السعودية فكرة مسئولية الشخص المعنوى عن الجرائم البيئية، فقد قررت المادة (٦/١) من النظام العام للبيئة أن «المقصود بالشخص أى شخص طبيعى أو معنوى خاص، ويشمل ذلك المؤسسات والشركات الخاصة». وقد سوَّى النظام فى التجريم بين الشخص الطبيعى والشخص المعنوى. فسواء أن ترتكب الجريمة البيئية عن طريق الشخص الطبيعى أو المعنوى. ونجد أن النظام العام للبيئة يقرر فى مادة العقاب الثامنة عشرة بفقرتيها الأولى والثانية عقوبات تتناسب مع طبيعة الشخص المعنوى، وهى الغرامة والتعويضات المناسبة وإلزام المخالف بإزالة المخالفة. وجواز إغلاق المنشأة أو حجز السفينة أو مصادرتها وجميعها عقوبات تتفق وطبيعة الشخص المعنوى. وباستقراء نصوص نظام مياه الصرف الصحى المعالجة وإعادة استخدامها الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/٦ وتاريخ ١٤٢١/٢/١٣هـ نجد أنه عرف مسئولية الشخص المعنوى فقد نص فى المادة ٢/ ٢٢ أنه «يقصد بالشخص أى شخص طبيعى أو معنوى». ويقرر نظام مياه الصرف الصحى المعالجة وإعادة استخدامها فى مادة العقاب التاسعة والعشرين بفقرتيها الأولى والثانية عقوبات الغرامة، وإزالة موضوع المخالفة، وإصلاح ما تلف بسببها، وأخذ التعهد اللازم بعدم تكرار مخالفة أحكام النظام، وجواز قفل مياه الصرف المعالجة، لتصبح تلك الأشياء عقوبات يمكن الحكم بها على كل من يخالف أى حكم من أحكام هذا النظام أو لوائحه التنفيذية.

إن ما قرره النظام السعودى من تقرير مسئولية الشخص المعنوى هو اتجاه محمود من جانبه وخاصة أن العقوبات التى قررها فى هذا الصدد هى عقوبات تتفق وطبيعة الشخص المعنوى، خاصة أن أغلب جرائم تلويث البيئة وأخطرها يرتكبها الشخص

المعنوى المتميز باتســاع النشاط، وفى تقرير مســئوليته جنائياً حماية فعالة للبيئة من التلوث الناتج عن مزاولة ذلك الشخص المعنوى لنشاطه الملوث للبيئة.

موقف المشرع المصرى من فكرة مسئولية الشخص المعنوى:

نص قانون البيئة المصرى رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م على مسئولية الشخص المعنوى، وقد أعطى المشــرع المصرى عدة تطبيقات للمسئولية الجنائية للشخص المعنوى كما يتضح من مطالعة النصوص التالية:

تنــص المــادة (٣٥) على أن: «تلتزم المنشــآت الخاضعة لأحكام هــذا القانون فى ممارستها لأنشطتها بعدم انبعاث أو تسرب ملوثات للهواء بما يجاوز الحدود القصوى المسموح بها فى القوانين والقرارات السارية وما تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون». وفى ذات السياق تنص المادة رقم (٣٩) من قانون البيئة المصرى رقم (٤) لسنة ١٩٤٤م علــى أنه «تلتزم الجهــات والأفراد عند القيام بأعمال التنقيــب أو الحفر أو البناء أو الهدم أو نقل ما ينجم عنها من مخلفات أو أتربة باتخاذ الاحتياطات اللازمة للتخزين أو النقل الآمن لها لمنع تطايرها، وذلك على النحو الذى تبينه اللائحة التنفيذية».

ويتضح من اســتقراء هذه النصوص أن الشــخص المعنوى المتمثل فى المشــروعات والمنشــآت الصناعية هو المخاطب بأحكام هذا القانون، ومن ثم يكون المشــرع المصرى قد أخذ بمسؤولية الشخص المعنوى فى الجرائم البيئية، وآية ذلك أنه اختار له عقوبات جنائية تتفق وطبيعة الشــخص المعنوى، وهى عقوبة الغرامة المنصوص عليها فى المواد (٩٣، ٩٠، ٨٧، ٨٦) من قانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م.

موقف المشرع الفرنسى من مسئولية الشخص المعنوى الجنائى:

نص قانون العقوبات الفرنســى على مبدأ المسئولية الجنائية للشخص المعنوى فى المادة (٢/١٢١) التى تقرر أن «الأشــخاص المعنوية بعد اســتبعاد الدولة تسأل جنائياً وفقاً للتقســيم الــوارد بالمادة ٤/١٢١ إلى ٧/١٢١ وفى الحــالات المنصوص عليها فى القانون أو اللائحة، عن الجرائم التى ترتكب لحســابها بواسطة أعضائها أو ممثليها، ومع ذلك لا تســأل المحليات ولا تجمعاتها إلا عن الجرائم التى تقع فى أثناء ممارســة أنشــطة قابلة، لأن تكون موضوع تفويض للخدمة العامة ولا تؤدى المســئولية الجنائية للأشخاص المعنويين إلى استبعاد مسئولية الأشخاص الطبيعيين».

وتخضع جرائم تلوث البيئة لحكم هذا النص ومن ثم يمكن مساءلة الشخص المعنوى جنائياً عنها، إذا ما ارتكبت تلك الجرائم لمصلحتهم بواسطة أحد أعضائها أو ممثليها.

ويشترط المشرع الفرنسى لمسئولية الأشخاص المعنوية ضرورة توافر شرطين:

الشرط الأول: أن ترتكب الجريمة لحساب الشخص المعنوى فلا يسأل الشخص المعنوى عن الجريمة إلا إذا ارتكبت باسمه ولحسابه؛ لأن اشتراط ارتكاب الجريمة لحساب الشخص المعنوى يحمل بين طياته أن يكون ذلك لفائدة هذا الأخير ولمصلحته الجماعية، ويستوى فى ذلك أن تكون الفائدة مادية أو معنوية، وعلى ذلك لا تُثار مسئولية الشخص المعنوى إذا ارتكب الشخص الطبيعى (عضو أو ممثل الشخص المعنوى) الجريمة لحسابه الشخصى (STEPHANI,1995). أما الشرط الثانى فيتمثل فى ضرورة أن تكون الجريمة قد ارتكبت عن طريق أحد أعضاء الشخص المعنوى أو ممثليه، وطبقاً للمادة (٢/١٢١) من قانون العقوبات الفرنسى لا يترتب على المسئولية الجنائية للشخص المعنوى استبعاد المسئولية الجنائية للأشخاص الطبيعيين كفاعلين أصليين أو شركاء فى ذات الوقائع التى تقوم جنباً إلى جنب مع مسئولية الشخص المعنوى، ويستوى أن يكون ما صدر من الشخص الطبيعى سلوكاً إيجابياً أو سلبياً، سواء أكان ما وقع منه قد تم عن عمد أو خطأ غير عمدى، ما دام نشاطه يقع تحت طائلة نصوص قانون العقوبات. (سالم، ١٩٩٥م).

ويرى الباحث أن قيام المشرع الفرنسى بالجمع بين مسئولية الشخص الطبيعى ومسئولية الشخص المعنوى يضمن حماية البيئة ضد التلوث حماية فعالة، إذ إنه فى حالة الاكتفاء بإبراز مسئولية الشخص المعنوى فقط عن مخالفات تلوث البيئة فإن ذلك سيترتب عليه إفلات مرتكبى الجريمة الحقيقيين من العقاب، الأمر الذى يمكن معه معاودتهم إلى اقتراف نفس الجريمة مرة أخرى واستمرار نشاطهم الإجرامى البيئى دون عقاب.

الخاتمة:

أولاً - النتائج:

استعرضنا فيما تقدم من هذا البحث أهمية البيئة وضرورة حمايتها جنائياً داخل المجتمع، إذ الأمر لا يتعلق بمجنى عليه فرد، وإنما المجنى عليه هو المجتمع بأسره، وبالمقتضيات الواجبة لحياة الإنسان اليومية، وقد وجد ذلك الأمر رد فعله على المستوى القانونى، أى مدى اهتمام كل دولة بحماية البيئة فى نظامها القانونى، وقد تمثل ذلك فى العديد من الأنظمة البيئة التي أصدرها المشرع الوضعى السعودى لتأكيد أهمية البيئة وضرورة حمايتها وصولاً إلى بيئة نظيفة خالية من التلوث، وذلك من خلال تجريم الأفعال الضارة بالبيئة بمختلف عناصرها البرية والبحرية والجوية ووضع العقوبات المناسبة لها والتطبيق الصحيح لتلك العقوبات على الجرائم البيئية من خلال محاكمة عادلة تتحقق تكفل فيها للمتهم كافة الضمانات، ثم كفالة تنفيذ العقوبات الصادرة بحق مرتكبى تلك الجرائم بما يتحقق معه الغرض من تلك العقوبة بردع المخالف البيئى ردعاً خاصاً وتحقيق الردع العام لباقى أفراد المجتمع. وفى إطار ذلك توصل الباحث إلى عدة نتائج تتمثل فيما يلى:

١- تُولى المملكة العربية السعودية البيئة وحمايتها من التلوث اهتماماً بالغاً، آية ذلك أن المنظم السعودى نص على تلك الحماية فى النظام الأساس للحكم، وأصدر العديد من الأنظمة البيئية، كما أنشأ جهازاً متخصصاً لحماية البيئة، وهو مصلحة الأرصاد الجوية وحماية البيئة من أجل حماية البيئة السعودية من التلوث.

٢- تستخدم المملكة العربية السعودية جميع التقنيات الحديثة للحد من آثار التلوث سواء كان ذلك بالنسبة للبيئة البرية أو البحرية أو الجوية.

٣- انضمت المملكة العربية السعودية للعديد من الاتفاقيات فى مجال حماية البيئة من التلوث، سواء كانت اتفاقيات دولية أو عربية أو إقليمية.

٤- حرصت المملكة العربية السعودية على ترسيخ مفهوم الاهتمام بحماية البيئة من التلوث لدى المواطنين والمقيمين على السواء ابتداءً من النشء الصغير وكافة الأعمار، فقامت وزارة التربية والتعليم بتضمين مناهجها الدراسية موضوعات عن البيئة وأهمية حمايتها، كما اهتمت وسائل الإعلام بإبراز تلك الأهمية، وقام بالدور نفسه أئمة المساجد والوعاظ.

٥- تؤدى مصلحة الأرصاد الجوية وحماية البيئة دوراً مهماً فى العمل على نشر

الوعى البيئى والثقافة البيئية من خلال الندوات والمحاضرات والنشرات التى تقوم بتوزيعها على المواطنين والمقيمين بالمملكة العربية السعودية.

٦- يختص بالتحقيق فى الجرائم والمخالفات البيئية فرق ضبطية تعينها مصلحة الأرصاد الجوية وحماية البيئة دون هيئة التحقيق والادعاء العام بالمخالفة لنظام الإجراءات الجنائية السعودى الذى جعل هيئة التحقيق والادعاء العام الجهة المنوط بها التحقيق والتصرف فى الجرائم.

٧- يختص بالفصل فى الجرائم البيئية لجان مشكلة بمعرفة الوزير المختص من ثلاثة أعضاء، أحدهم متخصص فى الأنظمة دون أن يكون ذلك من اختصاص المحاكم العامة، على الرغم من العقوبات المشددة المقررة فى النظام العام للبيئة.

٨- تعد العقوبات المقررة فى الأنظمة البيئية السعودية رادعة لكل من تسول له نفسه ارتكاب جرائم ضد البيئة.

٩- لا تدخر المملكة العربية السعودية جهداً فى سبيل توفير حماية البيئة من التلوث وتسخر لذلك الغرض كافة إمكاناتها المادية والبشرية.

١٠- تعد المملكة العربية السعودية الدولة العربية الوحيدة التى لديها منظومة متكاملة من الأنظمة البيئية، بما يضمن حماية البيئة والحد من تلوثها بأنواعها كافة، سواء كانت البيئة البرية أو البحرية أو الجوية.

ثانياً - التوصيات:

وقد خلصنا من خلال ذلك البحث إلى عدة توصيات نعرض لها فيما يلى:

١- ضرورة إسناد الاختصاص بتحقيق الجرائم البيئية إلى هيئة التحقيق والادعاء العام دون اللجان الإدارية المنصوص عليها فى الأنظمة البيئية، وذلك إعمالاً لنص المادة الرابعة عشرة من نظام الإجراءات الجزائية السعودى، وهى تنص على أنه: (تتولى هيئة التحقيق والادعاء العام طبقاً لنظامها)؛ وذلك لضمان كفالة تحقيق قضائى عادل تتوافر فيه للمتهم جميع الضمانات.

٢- ضرورة تخصيص محكمة متخصصة للنظر فى جرائم البيئة تكفل للمتهم محاكمة عادلة تتوافر فيها جميع الضمانات فى مرحلة المحاكمة الجنائية، وبحيث تتسم الإجراءات أمام هذه المحكمة بطابع خاص يتفق وخطورة الجرائم البيئية، وذلك على غرار ما هو معمول به فى النظام القضائى المصرى، إذ يوجد فى تنظيم الدوائر القضائية داخل كل محكمة ابتدائية محكمة جزئية مشكلة من قاض فرد للنظر فى جرائم ومخالفات البيئة ثم دائرة استئنافية مشكلة من ثلاثة قضاة

للنظر فى الطعون الاستئنافية على الأحكام الصادرة من المحكمة الجزئية، سواء كان ذلك الطعن من المتهم أو النيابة العامة (وتقابلها هيئة التحقيق والادعاء العام فى المملكة العربية السعودية).

٣- دعم مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة (UNCTAD) فى اتجاهه لوضع اتفاقيات بيئية عالمية هدفها تبنى السياسة الرشيدة، ومن أبرزها (اتفاقية الغابات) و(اتفاقية التنوع الطبيعي) (واتفاقية تغيير المناخ)، وذلك انطلاقاً من قاعدة الإيمان بحتمية المواجهة الجماعية للقوى ذات التأثير العالمى الذى لا تستطيع أية دولة منفردة على مواجهتها، والتى من أهمها قوى التدهور والتلوث المستمر للبيئية.

٤- إسهام الدول الكبرى فى جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية الأقل تقدماً ليس من منطلق المسئولية الإنسانية أو الجهود التطوعية أو على سبيل التسامح والتبرع، وإنما من واقع مسئولية تلك الدول فى حدوث التخلف فى الدول الصغرى وعدم النمو بفعل ممارساتها البيئية الضارة التى ثبت أن النصيب الأكبر فيها، إنما يرجع إلى التصرفات غير المسئولة لهذه الدول المتقدمة فى التعامل البيئى وفى الاستغلال غير المرشد لموارد الثروة الطبيعية؛ مما أخل بالتوازن البيئى العالمى.

٥- تشجيع الحلول التعاونية الدولية والوطنية فى مجال البيئة، وذلك دون إخلال بمبدأ المحافظة على السيادة الوطنية، ومما يؤيد احتمالات النجاح فى تقديم الحلول المشتركة والعمل على تنفيذها، حقيقة صدورها عن قاعدة ندرة الموارد التى تصنع تحدياً بيئياً عالمياً يواجه جميع أعضاء الجماعة الدولية ويؤرقها بمخاطر وأضرار التدهور البيئى عبر الحدود الوطنية.

٦- تدعيم الجوانب الإيجابية لمواجهة مشكلات البيئة والتنمية، وذلك من خلال وسائل التعليم والإعلام المختلفة وتعزيز دور المساجد فى حث المجتمع على المحافظة على البيئة إعمالاً لنص المادة السابعة من النظام العام للبيئة، وذلك من خلال تعظيم حجم المعارف والفهم لتلك المشكلات تحقيقاً لحسن تقدير المتلقى وإدراكه لما يكتنف تلك القضايا البيئية والتنموية من مخاطر؛ وتحفيزًا له على الاستعداد للتصدى لها من ناحية، ومن ناحية ثانية بأن يتحقق الالتزام والانضباط فى الإجراءات المتخذة لمجابهة تحديات البيئة. ومن ناحية ثالثة الاهتمام بالجانب السلوكى والتصرف المجتمعى إزاء التعامل مع البيئة وبحيث تصطبغ الممارسات اليومية فى حياة الإنسان بالإيجابية وعدم السلبية فى مواقف التحدى للمشاكل والصعوبات الناجمة عن البيئة.

٧- العمل على التدريب المستمر لرجال الضبط الجنائى في مجال اكتشاف الجرائم البيئية والإلمام بجميع الأنظمة البيئية وأحكامها؛ عملاً بنص المادة (٤/٧) من النظام العام للبيئة التى تنص على أنه «على الجهات المعنية وضع برامج تدريبية مناسبة لتطوير القرارات فى مجال المحافظة على البيئة وحمايتها».

٨- إقامة مراكز مراقبة التلوث، فلعل من أهم وسائل مكافحة تلوث البيئة إقامة مراكز مزودة بالأخصائيين والأجهزة الفنية اللازمة لمراقبة التلوث بأنواعه المختلفة، من حيث وجوده ودرجته وأسبابه تمهيداً لعلاجه، إذ كثيراً ما يرجع عدم معالجة التلوث إلى الجهل بوجوده فى الوقت المناسب، أو نقص الإحاطة بمقدار ضرره وخطورته. ويجب أن تقام مراكز قياس التلوث فى أماكن مختلفة فى البر والبحر من إقليم الدولة.

٩- عقد دورات تدريبية فى مجال النظام العام للبيئة وجميع الأنظمة البيئية للقائمين على ضبط الجرائم البيئية، والتحقيق فيها والفصل فى منازعتها؛ وذلك للإلمام بأحكام الأنظمة البيئية والعمل على تطبيقها التطبيق الصحيح.

١٠- ضرورة تخصيص مادة للبيئة يتم تدريسها فى مراحل التعليم العام المختلفة من التعليم الابتدائى وحتى الجامعى. وحسناً فعلت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بأن قررت تدريس البيئة فى مقرر مادة العلوم للصف الثالث الابتدائى (الوحدة الثالثة)، تحت عنوان (الأرض بيئة الحياة)، ولكن الأمر يستلزم المزيد من الاهتمام بتخصيص مادة مستقلة للبيئة وتعميم دراستها فى مراحل التعليم المختلفة؛ ليتعلم النشء منذ الصغر أهمية البيئة وضرورة المحافظة عليها وحمايتها.

التهميش:

١- لم يكن مفهوم البيئة يلفت النظر أو يسترعى الانتباه بما يتضمن من تحديات ومخاطر فى الأصعدة الدولية والإقليمية والمحلية إلى أن فجر مؤتمر أستوكهولم عام ١٩٧٢م مشاكل البيئة وتلوثها واستنفاد مصادر الثروة الطبيعية. ومنذ ذلك التاريخ بدأ الاهتمام العالمى بمشاكل البيئة إلى الحد الذى أنشأت معه الأمم المتحدة برنامجها المتكامل للبيئة، ثم تعاظم ذلك الاهتمام بحيث وصل إلى أقصى درجاته مع عقد مؤتمر قمة الأرض فى (ريودى جانيرو) بالبرازيل عام ١٩٩٢م.

٢- عرف اصطلاح القانون الدستورى فى مصر بعد صدور دستور ١٩٢٣م. أما قبل ذلك التاريخ فكان يستعمل اصطلاح (القانون الأساسى أو القانون النظامى أو نظام السلطات العامة)، وذلك للدلالة على ما يطلق عليه حالياً القانون الدستورى.

٣- صدر النظام العام للبيئة بموجب المرسوم الملكى الكريم رقم: م/٣٤ وتاريخ ١٤٢٢/٧/٢٨هـ.

٤- عرفت اللائحة التنفيذية لقانون حماية البيئة المصرى رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م فى مادتها الأولى المنطقة الاقتصادية الخالصة بأنها (المنطقة البحرية الممتدة فيما وراء البحر الإقليمى لمسافة مائتى ميل بحرى بخطوط الأساس) الوقائع المصرية العدد (٥١) فى ٢٨ من فبراير سنة ١٩٩٥م ص ٦.

٥- صدر نظام الإتجار بالأسمدة والمخصبات الزراعية بموجب المرسوم الملكى الكريم رقم: م/٤ وتاريخ ١٤٢٣/٢/٨هـ.

٦- نشر نظام حماية البيئة فى نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية بجريدة أم القرى فى عددها رقم (٣٥٤٨) وتاريخ ١٤١٥/١١/١٤هـ.

٧- عرف المشرع المصرى النفايات الخطرة فى المادة (١/١٩) من القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م بشأن البيئة بأنها (مخلفات الأنشطة والعمليات المختلفة أو موادها المحتفظة بخواص المواد الخطرة التى ليس لها استخدامات تالية أصلية أو بديلة مثل النفايات الإكلينيكية من الأنشطة العلاجية والنفايات الناتجة عن تصنيع أى من المستحضرات الصيدلية والأدوية أو المذيبات العضوية أو الأحبار والأصباغ والدهانات).

٨- لجنة مشتركة من وزارة الداخلية والهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها: ثلاثة أعضاء يحمل أحدهم مؤهلاً شرعياً ويجوز التظلم من قراراتها أمام ديوان المظالم وفقاً لنص المادة السابعة من نظام صيد الحيوانات والطيور البرية الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/٨ وتاريخ ١٤٢٠/٨/١٦هـ.

٩- نصت المادة (٣١) من نظام مياه الصرف الصحى المعالجة على تشكيل هذه اللجنة بقولها:

«١- تكون لجنة فى وزارة الزراعة والمياه، ولجنة فى وزارة الشئون البلدية والقروية، كل لجنة مكونة من ثلاثة أعضاء يكون أحدهم من ذوى الخبرة الشرعية أو النظامية، للنظر فى توقيع العقوبة المنصوص عليها فى هذا النظام ولوائحه التنفيذية على من يخالف أحكامه، ويعتمد قرار العقوبة

من الوزير المختص. ٢- يحق لمن صدر ضده قرار العقوبة، التظلم أمام ديوان المظالم خلال ستين يوماً من تاريخ إبلاغه».

١٠- يقابل النظام الأساسى للحكم السعودى دستور جمهورية مصر العربية الدائم الصادر عام ١٩٧١م. وقد نص الدستور المصرى على مبدأ شرعية الجرائم والعقوبات فى المادة (٦٦)، وهى تنص على أنه «لا جريمة ولا عقوبة إلا بناء على قانون ولا توقع عقوبة إلا بحكم قضائى ولا عقاب إلا على الأفعال اللاحقة لتاريخ نفاذ القانون». وقد ورد النص على ذلك المبدأ فى كافة الدساتير المصرية السابقة فتم النص عليه فى المادة السادسة من دستور ١٩٢٣م، وقد ورد النص عليه فى المادة (٣٢) من دستور ١٩٥٢م، والمادة الثامنة من دستور ١٩٥٨م والمادة (٢٥) من دستور ١٩٦٤م.

١١- ورد النص على هذه الجريمة فى القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م بشأن حماية البيئة فى جمهورية مصر العربية فى المادة رقم (٣٩)، وقد نصت على أنه «تلتزم جميع الجهات والأفراد عند القيام بأعمال التنقيب أو الحفر أو البناء أو الهدم أو نقل ما ينتج عنها من مخلفات أو أتربة باتخاذ الاحتياطات الأزمة للتخزين أو النقل الآمن لمنع تطايرها، وذلك على النحو الذى تبينه اللائحة التنفيذية».

١٢- الوزير المختص هو وزير الدفاع والطيران والمفتش العام حسبما ورد بالمادة الأولى، الفقرة الثانية من النظام العام للبيئة.

١٣- يقابل هذه المادة ما ورد النص عليه فى المادة (١/١٤٢) من قانون حماية البيئة المصرى رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م، وهى تنص على أنه «تلتزم جميع الجهات والأفراد عند مباشرة الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية أو غيرها وخاصة عند تشغيل الآلات والمعدات واستخدام آلات التنبيه ومكبرات الصوت بعدم تجاوز الحدود المسموح بها لشدة الصوت».

١٤- عرفت المادة (٤/٢) من نظام البحث العلمى والبحرى فى المناطق البحرية التابعة للمملكة العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/١٢ وتاريخ ١٤١٣/٨/١١هـ تلويث البيئة بأنه (يعنى الإدخال المباشر وغير المباشر لأية مواد أو طاقة ينجم عنها أو يحتمل أن ينجم عنها آثار مؤذية، مثل الإضرار بالمواد والحياة لبحرية ...).

١٥- قررت المادة الثالثة من اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار لعام ١٩٨٢م أن «لكل دولة الحق فى أن تحدد عرض بحرها الإقليمى مسافة لا تتجاوز ١٢ ميلاً بحرياً مقيسة من خطوط الأساس المقررة وفقاً لهذه الاتفاقية».

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

أ- الكتب والبحوث:

١- البـدري، أحمد حامـد، (٢٠٠٢م) - **الضمانات الدستورية للمتهم في مرحلة المحاكمة الجنائية** - القاهرة دار النهضة العربية.

٢- الحمـد، رشـيد ، صباريني ، محمد سـعيد، (١٩٨٤م) - **البيئة ومشكلاتها** - المجلس الوطني للثقافة والفنون والأداب - الكويت - الطبعة الثانية.

٣- السعيد، مصطفى (١٩٦٢) - **الأحكام العامة في قانون العقوبات** - القاهرة - دار النهضة العربية.

٤- الكردي، محمود وآخرون، (٢٠٠١م) **دراسات حول تلوث البيئة** - المركز القومي للبحوث الاجتماعية. القاهرة.

٥- العودات، محمد عبدو، باصهي، عبد الله يحيى (١٤٠٦هـ) - **التلوث وحماية البيئة** - الرياض - عمادة شئون المكتبات - جامعة الملك سعود.

٦- الغنيمي، طلعت، (١٩٧٠م) - **الأحكام العامة في قانون الأمم** - قانون السلام - الإسكندرية - منشأة المعارف.

٧- مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط** (الطبعة الثانية)، القاهرة.

٨- الهريشـي، فرج صالح، (١٩٨٨م) - **جرائم تلوث البيئة دراسة مقارنة** - بني غازي - المؤسسة الفنية للطباعة والنشر.

٩- الهمشري، محمود عثمان، (١٩٦٩م) - **المسئولية الجنائية عن فعل الغير** - القاهرة دار الفكر العربي.

١٠- بشير، الشافعي محمد، (١٩٧٤م) - **القانون الدولي العام** - الإسكندرية - منشأة المعارف.

١١- بلال، أحمد عوض، (١٩٨٨م) - **الإثم الجنائي** - القاهرة دار النهضة العربية.

١٢- الجنـدي، محمد عبد العزيـز، (٢٠٠١م) - **الدور التشريعي في حماية البيئة من التلوث** - مصر - كلية الحقوق - جامعة طنطا.

١٣- حسني، محمود نجيب، (١٩٨٢م) - **شرح قانون العقوبات القسم العام** - القاهرة - دار النهضة العربية.

١٤- حكيـم ، كمال الدين، محسـن ، أمين، حمدان، السـيد، (١٩٧٥م) - **صحة البيئة في الدول النامية** - القاهرة مكتبة عين شمس ص٦.

١٥- سالم، عمر، (١٩٩٥م) - **المسئولية الجنائية للأشخاص المعنوية وفقاً لقانون العقوبات الفرنسي الجديد** - الطبعة الأولى - القاهرة - دار النهضة العربية.

١٦- سـلامة، أحمد عبـد الكريم - (١٩٩٦م) - **قانـون حماية البيئة الإسـلامي مقارنـاً بالقوانين الوضعية** - القاهرة - دار النهضة العربية.

١٧- سلامة، مأمون محمد، (١٩٧٦م) - **قانون العقوبات (القسم العام)** - القاهرة - دار الفكر العربي.

١٨- شيحا، إبراهيم عبدالعزيز، **القانون الدستوري** - الدار الجامعية للطباعة والنشر- ١٩٨٣م.

١٩- طه، محمود، (١٩٩٠م) - **مبدأ شخصية العقوبة دراسة مقارنة** - القاهرة - دار النهضة العربية.

٢٠- عامر، صلاح الدين، (١٩٨٣م) - **القانون الدولى الجديد للبحار** - القاهرة دار النهضة العربية.

٢١- عثمان، خليل عثمان، (١٩٥٧م) - **القانون الإدارى** - القاهرة دار النهضة العربية.

٢٢- فتحى، حسين، (٢٠٠١م) - **التلوث البحرى للسفن وآليات الحد من المسئولية** - مصر - كلية الحقوق - جامعة طنطا.

٢٣- فرحات، محمد نعيم، (١٤١٩هـ) - **التشريعات العربية المتعلقة بأمن وحماية البيئة من التلوث** - الرياض - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٢٤- كامل، نبيلة عبد الحليم، (١٩٩٣م) - **نحو قانون موحد لحماية البيئة** - دار النهضة العربية - القاهرة.

٢٥- محمد بن أبى بكر الرازى، **مختار الصحاح** - القاهرة - دار الحديث للنشر، بدون تاريخ نشر.

٢٦- مهدى، عبد الرءوف، (١٩٧٦م) - **المسئولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية** - القاهرة - دار النهضة العربية.

٢٧- هاشم، صلاح، (١٩٩١م) - **المسئولية الدولية عن المساس بسلامة البيئة البحرية** - القاهرة دار النهضة العربية.

٢٨- هنداوى، نور الدين، (١٩٨٥) - **الحماية الجنائية للبيئة دراسة مقارنة** - القاهرة - دار النهضة العربية

ب- الدوريات والمجلات:

١- حشيش، أحمد ، (٢٠٠١م)- المفهوم القانونى للبيئة فى ضوء أسلمة القانون المعاصر الأطر القانونية والمؤثرات البيئية على الإنسان - **مجلة روح القوانين** - كلية الحقوق - جامعة طنطا.

٢- الشلتاوى، محمد عبد الله ، (١٩٩١م)- تلوث البيئة بين الواقع والقانون الجنائى - **مجلة الأمن العام** - مصر - وزارة الداخلية.

٣- عبد الجواد، أحمد عبد الوهاب (١٩٩٥م) - منظمة الأمم المتحدة ودورها فى حماية البيئة - القاهرة - الهيئة العامة للاستعلامات - **مجلة النيل** - العدد ٦٣.

٤- منصور، محمد وآخرون، (١٩٩٢م) - الخلل الراهن فى استخدام الموارد الأرضية الزراعية المصرية وتأثيره على البيئة والحاجة إلى تقنين هذا الاستخدام - بحث منشور فى أعمال المؤتمر العلمى الأول للقانونيين المصريين «الحماية القانونية للبيئية فى مصر» **مجلة الاقتصاد والنشر.**

٥- **جريدة أم القرى** - العدد ٣٨١٥ فى ١٦ رجب ١٤٢١هـ، العدد ٣٩٦٤ فى ٢٨ شعبان ١٤٢٤هـ.

٦- **الجريدة الرسمية** - جمهورية مصر العربية - العدد ١٢٢ - ١٩٩١م.

٧- **مجلة البحوث القانونية والاقتصادية** - كلية الحقوق - جامعة المنصورة - العدد ١٥ - ١٩٩٤م.

٨- **المجلة المصرية للقانون الدولى** - العدد ٤٥-١٩٨٩م، العدد ٤٨-١٩٩٢م.

٩- **مجلة الوقائع المصرية** - العدد ٥١ - فى ١٩٩٥/٢/٢٨م.

ج - القوانين والأنظمة:

١- **دستور جمهورية مصر العربية الدائم** الصادر عام ١٩٧١م.

٢- **قانون حماية البيئة المصرى** رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م.

٣- **النظام الأساسى للحكم السعودى** الصادر بالمرسوم الملكى رقم: أ/٩٠ وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ.

٤- النظام العام للبيئة السعودى الصادر بالمرسوم الملكى رقم: م/٣٤ وتاريخ ١٤٢٢/٧/٢٨هـ.
٥- نظام صيد واستثمار وحماية الثروات المائية الحية فى المياه الإقليمية للمملكة العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكى رقم: م/٩ وتاريخ ١٤٠٨/٣/٢٧هـ.
٦- نظام البحث العلمي والبحرى فى المناطق البحرية التابعة للمملكة العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكى رقم: م/١٢ وتاريخ ١٤١٣/٨/١١هـ.
٧- نظام الإتجار بالأسمدة والمخصبات الزراعية الصادر بالمرسوم الملكى رقم: م/٤ وتاريخ ١٤٢٣/٢/٨هـ.
٨- نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية الصادر بالمرسوم الملكى رقم: م/١٢ وتاريخ ١٤١٥/١٠/٢٦هـ.
٩- نظام مياه الصرف الصحى المعالجة وإعادة استخدامها الصادر بالمرسوم الملكى رقم: م/٦ وتاريخ ١٤٢١/٢/١٢هـ.
١٠- نظام صيد الحيوانات والطيور البرية الصادر بالمرسوم الملكى رقم: م/٨ وتاريخ ١٤٢٠/٤/١٦هـ .
١١- نظام المراعى والغابات الصادر بالمرسوم الملكى رقم: م/٥٥ وتاريخ ١٤٢٥/١٠/٢٩هـ.

د - اللوائح التنفيذية:

١- اللائحة التنفيذية لقانون البيئة المصرى رقم (٤) لسنة ١٩٩٤م والصادر بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٣٨ لسنة ١٩٩٥م.
٢- اللائحة التنفيذية لنظام المراعى والغابات الصادرة بموجب قرار وزير الزراعة رقم ١٢٠٠ وتاريخ ١٤٢٦/٢/٢٤هـ.
٣- اللائحة التنفيذية للنظام العام للبيئة الصادرة بموجب قرار وزير الدفاع والطيران والمفتش العام رقم ٢٣٩١/١/٤/١ وتاريخ ١٤٢٦/٥/٨هـ.
٤- اللائحة التنفيذية لنظام المناطق المحمية للحياة الفطرية وإنمائها الصادرة بموجب قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة الوطنية للحياة الفطرية وإنمائها رقم ١٦/١٨ وتاريخ ١٤٢١/٣/٢٣هـ.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1-George Burddeau:Droit constitutionnel et institute politioues, 1969.
2-J. LAMRQUE, Droit de la protection de la nature ET de L>environnement, L. G. D. J. 1973, p. XV.
3-Le Mondo: Dossier et documents N: 178 Juin 1990 «Mstilisation pour L>environnement».
4-Longman active study dictionary, ed. 1988,.
5-OECD, doc. env. /Min(74) 8, Bafeme D. , 12 JUIL. 1974.
6-Petit la rousse en couleurs, Paris 1980,.
7-Petit Larouse illustré Paris, 1973"environment"
8-Petit Robert, Paris, 1986,
9-Ph. DAGETM. GODRON, DAVID &J. RIso: Vocabulaire d'ecologie, Paris Hachette, 2e éd, 1979,
10-R. DAJOZ: Précis d'ecologie, Paris 5 é éd Dunad univversite, 1985.
11-S. CAIN: Fonndations of plant geography, Horper, 1944,
12-UN. Econmic and Social E 14073 JUN. 1965.

الاستقصاء السردي والبحث عن الترابط: الممارسون والأكاديميون يطورون دراسة الإدارة العامة
(الجزء الثالث)

تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفير دودج

ترجمة: رامي فواز قاسم مصطفى

عضو هيئة تدريب - معهد الإدارة العامة بالرياض

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

عضو هيئة تدريب - معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السابع والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٨هـ
● إبريل ٢٠٠٧م

الاستقصاء السردى والبحث عن الترابط: الممارسون والأكاديميون يطورون دراسة الإدارة العامة (الجزء الثالث)

تأليف: سونيا م. أوسبينا وجنيفير دودج ❖
ترجمة: رامي فواز قاسم مصطفى❖❖
راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي❖❖❖

إن الحفاظ على حقل الإدارة العامة فعالاً يتطلب جهوداً متواصلة للربط بين عالمى الباحثين الأكاديميين والممارسين. ونحن نقترح بأن الأبحاث بحد ذاتها، التى يقوم بها الأكاديميون عادة، هى آلية واعدة ستمكننا من تحقيق هذا الترابط. وعلى وجه الدقة، باستطاعة الباحثين الأكاديميين والممارسين أن يقوموا بعمل البحوث معاً بطريقة تعزز من التعلم المتبادل بينهما، وتستفيد من نقاط القوة لكل منهما لخلق معرفة مفيدة ذات جودة عالية، ويقدر من خلالها كل منهما عالم الآخر وأسلوبه ومساهماته. ويعنى استخدام البحث لتعزيز الترابط إعادة التفكير بالأدوار التى يلعبها الأكاديميون والممارسون فى توليد المعرفة فى هذا الحقل. وفى مشروعنا، ساعدتنا المرئيات المستخلصة من الافتراضات والممارسات المنبثقة عن الاستقصاء السردى فى تعريف ثلاثة أدوار بحثية للممارسين هى أنهم: مصادر للمعرفة، ومنتجون للمعرفة، ومستهلكون نشطون يغذون عملية البحث.

تأتى هذه المقالة آخر مقالة من سلسلة المقالات الثلاثية التى تتحدث عن المساهمة الممكنة للاستقصاء السردى فى الإدارة العامة. ولقد ركزنا فى مقالتنا الأولى لنعرف كيف ولماذا تم استخدام الاستقصاء السردى فى دراسات الإدارة العامة. وقلنا إن تبنى مثل هذا الأسلوب من البحث يقوى حقل الإدارة العامة عن طريق تغذية التعددية على المستوى الأكاديمى، وعن طريق مساعدة الأكاديميين على معالجة مصدرى اهتمام مهمين فى الحقل هما: القيام بدراسات ذات جودة عالية، وفى الوقت نفسه خلق صلات مع الممارسين. وفى مقالتنا الثانية، قمنا بتعميق هذه المقولات عن طريق التركيز على الجودة العلمية، وقلنا إن فرضيات وممارسات الاستقصاء السردى – باعتبارها أحد أشكال البحوث التفسيرية – توضح طرقاً لدمج الصرامة وعدم الخروج عن الموضوع باعتبارهما بعدين لا يمكن الفصل بينهما فى أبعاد الجودة.

❖Sonia M. Ospina and Jennifer Dodge, "Narrative Inquiry and the Search for Connectedness: Practitioners and Academics Developing Public Administration Scholarship," Public Administration Review, 65: 4 (Jul/Aug 2005), pp. 409 - 423.

❖❖عضو هيئة تدريب فى معهد الإدارة العامة بالرياض.
❖❖❖عضو هيئة تدريب فى معهد الإدارة العامة بالرياض.

وفى هذه المقالة، سوف نقوم بمتابعة مقولتنا عن طريق التركيز على مصدر الاهتمام الثانـــى، ألا وهو طموح الحقل فى خلق ترابط بين الباحثين الأكاديميين والممارســـين. لقد تعلمنا من خلال بحثنا حول القيادة المجتمعية أن بإمكان الاســـتقصاء السردى أن يفكك الأدوار المنســـوبة تقليدياً إلى الممارسين والباحثين.[1] وفى الوقت الحالي، يميل الباحثـــون الحاصلون على مؤهل علمى إلى القيام بمعظـــم أعمال البحث فى الحقل. إن عملية التأهيل العلمى إذن تؤســـس لدور ثانوى للممارسين فى البحث، مما يخفض درجتهم ليصبحوا مستهلكين محتملين لنتائج البحث.

وتماشياً مع كم كبير من الأدبيات (Ambile et al. 2001; Gibbons 2001; Gibbons et al. 1994; Rynes, Bartunek and Daft 2001; Schuman and Abramson 2000; Starkey and Madan 2001)، فقـــد علمتنـــا تجربتنا بأن هنـــاك مجالاً لمرونة أكبر فى هـــذه الأدوار التقليدية. وقد حفزنا الأخذ الجدى لممارســـات وفرضيات الاســـتقصاء السردى لنكوّن منهجيتين بشأن كيفية إعطاء الممارسين أدواراً أكثر أهمية فى عملية البحث. وعلى الرغم من أن إشـــراك الممارسين فى عملية البحث ليس بالأمر السهل (Ambile et al. 2000; Rynes, Bartunek and Dafy 2001)، فـــإن القيـــام بمثل هذه الخطوة يســـتطيع أن يحسن الدراسة فى المجالات التطبيقية، وذلك عن طريق إدخال وجهات نظر الممارسين ومعرفتهم المحلية ونظرياتهم لتلقى بظلها على المعرفة التراكمية فى الحقل. ويراعى هذا المدخل ويكيّف تقاليد الحقل الأولى التى تدمج العلم والممارســـة، حيث كان «الممارســـون - الأكاديميون» يطورون نظريات مناسبة، ويبدأ الباحثون الأكاديميون باستخدام حالات دراسية مفصلة ليتوصلوا إلى رؤى يجدها الممارسون مفيدة فى عملهم.

وبغية تطوير هذه الأفكار، ســـوف نناقش الترابط أولاً فـــى الإدارة العامة، ونحدد العوامل التى تعيق قدرة الأكاديميين والممارســـين على الترابط، ومن ثم سنســـتعرض الإستراتيجيات الحالية لردم تلك الفجوة. ثم سنستخدم خبرتنا لنناقش الفرص التى يخلقها الاســـتقصاء السردى لتحقيق هدف الترابط، وسنستعرض ثلاثة أدوار محتملة وجدناها للممارسين فى عملية البحث. وأخيراً، سوف نبحث كيف تتناسب خبرتنا مع التوجهات الأوسع نحو فتح عملية البحث فى العلوم، ونقدم اقتراحات لتحسين الترابط فى الإدارة العامة من خلال الأبحاث.

ونحن نقدم رؤانا للمشـــاركة فيها باعتبارها مثالاً علـــى أحد الطرق المحتملة التى يمكن من خلالها للباحثين والممارســـين فى مجال الإدارة العامة الاشتراك فى محادثة تقود إلى التعلم المتبادل، مما ينتج فى الوقت نفسه دراسة جيدة وممارسة داعمة.

البحث عن الترابط فى الإدارة العامة:

إن الرغبة فى الربط بين الأكاديميين والممارسين هى رغبة مشتركة فى معظم حقول المعرفة ذات الممارسة المهنية (Bartunek and Louis 1996; Feeney 2000; Hodgkinson, Herriot and Anderson 2001; Rynes, Bartunek and Daft 2001). وعلى النقيض من باحثى العلوم فى المختبرات، يتفاعل باحثو العلوم التطبيقية مع سكان العالم الذى يحاولون فهمه، بغض النظر إن كانوا مهتمين بصياغة النظريات أو إرشاد الممارسة. ومن ثم، فإن مثل هؤلاء الباحثين ملتزمون بالدراسات التى تتطرق إلى مسألتى عدم الخروج عملياً عن الموضوع والصرامة النظرية والمنهجية (Pettigrew 2001). ويطلق هدجكنسون Hodgkinson وهريوت Herriot وأندرسون Anderson على هذا العلم «العلم البرجماتي»؛ لأنه يسعى إلى أن يكون «صارماً أكاديمياً ومرتبطاً فى الوقت نفسه باهتمامات شريحة واسعة من أصحاب المصلحة» (2001، S42). وفى ضوء هذا الطموح المزدوج، فإن الباحثين الأكاديميين فى الإدارة العامة يحاولون أن يطوروا المعرفة من خلال الالتزام بالعمل، حيث يلتقى العالم الأكاديمى وعالم السياسة والإدارة (Huff 2000).

التطورات فى الحقل:

تماشياً مع التطورات الحاصلة فى الحقول التطبيقية الأخرى، أصبحت الإدارة العامة حقلاً تخصصياً بصورة متزايدة، لذلك تمايزت أدوار أعضائه لدرجة أن نشاطات البحث تجازف بتفاقم الفجوة بين العلم والممارسة. نظرياً، قد تتخذ العلاقة بين أعضاء العالمين المتخصصين: عالم الممارسة والعالم الأكاديمى أشكالاً مختلفة (Barley, Meyer and Gash 1988). وفى بعض الحالات، قد تنشأ هناك فجوة بحيث لا يتواصل العالمان ولا يؤثر أحدهما فى الآخر. وفى حالات أخرى، تنشأ علاقات غير متناسقة (إما أن يؤثر العالم الأكاديمى فى الغالب فى الممارسة، أو يؤثر عالم الممارسة فى الغالب فى العالم الأكاديمي). وكلا هاتين العلاقتين تقللان من فرص التفاضل الصحى والفعال. ومن ناحية أخرى، يمكن لأعضاء هاتين المجموعتين المختلفتين أن ينخرطوا فى علاقات تصنع التأثير المتبادل فيما بينهم، مما من شأنه أن يحقق الطموح إلى الترابط.

ويمكن تتبع طموح الحقل الثابت إلى الترابط (Fenney 2000; Newland 2000) إلى أساساته، كما هو موضح فى دور «الممارسين - الأكاديميين» فى أيام الإدارة العامة

الأولى. لقد كان الآباء المؤسسون أنفسهم من أمثال جوليك Gulick ووايت White وميريام Merriam ممارسين وعلماء، فقد قاموا بإنتاج واستهلاك النظريات والأبحاث لكي يتوصلوا إلى مركّب من خبراتهم وتطوير نظريات أوسع فى الإدارة فى سياق القطاع العام (Bolton and Stolcis 2003).

وفى الأيام الأولى من تطور الحقل، أبرز الترابط نفسه أيضاً فى الممارسات البحثية من مثل الحالات الدراسية المعمقة التى وفرت وصفاً غنياً بحيث يتمكن كلٌ من الباحث والممارس من استخلاص الدروس للنظريات وللممارسة (Somers 1955). ومع مرور الوقت، مع تطور الحقل وتخصص الأدوار، نأى عالم الممارسين بنفسه عن عالم الباحثين الأكاديميين، كما بَعُدَت من ثم فرصة الترابط. ومع طموح الحقل لتقوية قواعده العلمية، فقد تضاءل الدور المزدوج للأكاديميين الممارسين أمام دور العالم الخبير بالبحث.(٢) وطولب بمزيد من المداخل الإثباتية فى البحث، وتم التشكيك بقدرة الحالات الدراسية على إنتاج نظريات معممة. وباتت الأدوار المتخصصة لمنتجى المعرفة ومستهلكيها متمايزة بشكل متزايد للباحثين والممارسين على التوالي. كما أن تثبيت أدوار أصحاب المصلحة المختلفين خلق نوعاً من التوتر بين طموح الحقل إلى تطوير علم تراكمى وطموحه لترابط قوى بين الباحثين الأكاديميين والممارسين.

وينعكس هذا التوتر بشكل نقاش مستمر حول موضوع الأبحاث العالية الجودة فى الإدارة العامة وحول ماهية الأبحاث التى ستقود مسيرة تطور الحقل. إن العلماء ذوى التوجه الأكاديمى أو العلمي، المهتمين بما يرون أنه نوعية رديئة من أبحاث الإدارة العامة (Houston and Delevan 1990; McCurdy and Cleary 1984; Perry and Kraemer 1986; Stallings and Ferris 1988) - كانوا ينادون بتركيز أكبر على العلم، أما بالنسبة للعلماء ذوى توجه الممارسة، المهتمين بعواقب الفجوة المتسعة بين الأكاديميين والممارسين (Box 1992; Streib, Slotkin and Rivera 2001; J. White 1986) - فقد كانوا ينادون بتركيز أكبر على التكامل.(٣) ويتفق كلا الجانبين حول الحاجة إلى دعم العلم البراجماتى بغية النهوض بالحقل، إلا أنهم يختلفون على الوزن النسبى الواجب منحه للممارسة (والممارسين) فى عملية تطوير النظريات وإنتاج المعرفة.

إن التوتر الحاصل بين العلم التراكمى والبحث المعتمد على الممارسة يشكل تهديداً دائماً للطموح إلى الترابط. كما أنه يطرح أسئلة مهمة تمهد لحالات من عدم التوافق بإمكانها أن تزيد من مساحة الفجوة بين العلم والممارسة: أيٌّ من هذين المجالين يشكل المصدر الحقيقى لإنتاج المعرفة؟ أهو حقل الإدارة العامة أم نشاطات الإدارة العامة؟

ومن ينتج هذه المعرفة، هل الأكاديميون وحدهم أم الممارسون وحدهم أم كلاهما معاً؟ ما الغاية من إنتاج هذه المعرفة؟ أهى لبناء النظريات أم لتوجيه الممارسة، أم لكلا الغرضين؟ وأخيراً، من هم المستخدمون والمستهلكون الذين يجب استهدافهم؟ أهم الباحثون الآخرون المساهمون فى العلوم التراكمية أم الممارسون أم الطلاب؟ إن طريقة اختيار أعضاء الحقل لطريقة الإجابة عن هذه الأسئلة، والإجابات التى ستسود – تؤثر مباشرة فى قدرة الحقل على تحقيق الطموح إلى الترابط أو تعزيزه.

وتستمر دلائل هذا التوتر بالظهور بشكل دورى فى الحقل. فعلى سبيل المثال، إن المسافة بين البحث والممارسة فى الإدارة العامة لا زالت محط الاهتمام العلمى (Bolton and Stolcis 2003). وتعكس الدراسات التجريبية المتعلقة بطبيعة المواضيع التى يتم نقاشها فى مجلة الإدارة العامة PAR (Bingham and Bowen 1994; Box 1992;) (Strieb, Slotkin and Rivera 2001). وبالعوامل التى تتوقع استخدام الممارسين للأبحاث فى الحقل (Landry, Lamari, and Amara 2003) – الاهتمام المسبق بكلا المسألتين جودة البحث وعدم الخروج عن الموضوع. ويتردد صدى هذا التوتر فى الحوارات المتعلقة بالمسائل الجوهرية فى الحقل، وكيف يجب أن يتم تعريفها والتطرق إليها، ومن يجب أن يهتم بها (Behn 1995; Kirlin 1996, 2991; Lynn 1996; White and Adam 1994).

وتبقى الروابط بين الباحثين والممارسين موجودة فى حقل الإدارة العامة على الرغم من هيمنة هذا التوتر. وهذه شهادة على المواظبة والعمل الدؤوب من قبل بعض الباحثين والممارسين – العاملين ضد التوجه السائد فى مجال التخصص – الذين يرون أن الترابط أمر مهم ويدخل مرئيات جديدة فى ممارساتهم. كما أنها دليل على مدى ترابط التكامل الأصلى بين النظرية والممارسة الأصلية باعتبارها أحد مصادر القوة فى هذا الحقل. وأخيراً، فإن الترابط نتاج الجهود الواضحة للقادة فى هذا الحقل – فى اتحاداته ودورياته العلمية المحكمة ومدارسه – الساعية للعثور على مساحة يمكن فيها لهاتين الفئتين من أصحاب المصلحة التفاعل فيما بينهما. ومع هذا، فإن فكرة خلق تعاون حول البحث باعتباره أحد المصادر الفعالة للترابط قد دخلت فى معظمها طى النسيان فى ذاكرة الحقل الجماعية.

دور الأبحاث فى الطموح إلى الترابط:

لا يعتبر التوتر الحاصل بين العلم التراكمى والبحث المعتمد على الممارسة – بالإضافة إلى ما ينجم عنه من خطر يهدد الترابط – أمراً جديداً فى حقل الإدارة

العامة. فقد قام توجهان اجتماعيان أكثر اتساعاً بتقليل فرص التفاعل بين أصحاب المصلحة الأساسيين في أى حقل، باعتبار أن التخصص يهدد بالفصل بينهم. أولاً، النماذج السائدة لإنتاج المعرفة العلمية فى القرن العشرين مسؤولة عن تعزيز تقسيم ثابت للعمل، ويكون الأكاديميون منتجين للمعرفة وفى بعض الأحيان ناشرين لها، والممارسون مستهلكين وفى بعض الأحيان مستخدمين لتلك المعرفة. ثانياً، إن الفرق الواضح بين العالم الأكاديمى وعالم الممارسة والفرق فى طبيعة الأعمال التى يقوم بها كل عالم يتفاقم وتكبر عند المغالاة فى تطبيق هذا التقسيم للعمل.

أسلوب مهيمن لإنتاج المعرفة: اتسم القرن العشرون بنظام مميز لإنتاج المعرفة (Gibbons et al. 1994; Starkey and Madan 2001). هذا الأسلوب في الاستقصاء - الذى أطلق عليه اسم «الأسلوب ١» (Gibbons wt al. 1994) - يعتمد على أفراد مدربين تدريباً جيداً أو على فرق تقوم بعمل أبحاث معتمدة على حقل التخصص وفى مؤسسات متخصصة (هى فى العادة جامعات، أو مراكز بحوث حكومية، أو مجموعات تفكير). وتقود الأبحاث مجموعة من الأكاديميين ذوى المؤهلات العلمية مسؤولين أمام مجتمعاتهم الفكرية وينشرون نتاجهم العلمى فى مجلات محكمة من قبل أكفائهم، وفى المؤتمرات. ويكون التركيز هنا على تجميع النظرية بشكل ناجح وصقلها بمرور الوقت (Barely, Meyer, and Gash 1988; Gibbons 2001; Rynes, Bartunek and Daft 2001; Starkey and Madan 2001).

ووفق هذا الأسلوب، يقوم الأكاديميون بتأطير المشكلات والحلول وخلق المعرفة النظرية، ومن ثم يقوم الممارسون بمحاولة إنجاح تلك المعرفة على أرض الواقع. وقد يعتبر الممارسون مصادر للمعرفة، ولكن فقط على أساس أنهم «مادة» للبحث وليسوا مشاركين فيه (Rynes, Bartunek and Daft 2001). ويقوم الممارسون باستهلاك المعرفة خارج سلسلة الإنتاج فى كل من البحوث التطبيقية والخالصة. ومن ثم، فإن «الأسلوب ١» يميل إلى تثبيط أى نوع من ممارسات البحث التعاونى التى تأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المتعددة وتقيم جسوراً بين عالمين مختلفين. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب مطبق أكثر فى التخصصات الخالصة، إلا أن تأثيره طال التخصصات التطبيقية، وخصوصاً أن تلك التخصصات سعت وراء الشرعية عن طريق تقليد النماذج البحثية للتخصصات الخالصة. وهناك خطر صريح يتهدد الترابط بين الأكاديميين والممارسين المرتبطين بالهياكل التحفيزية للبحث فى «الأسلوب ١».

عالمان منفصلان: بالإضافة إلى تلك الأدوار الثابتة، فإن العالمين اللذين يسكنهما الباحثون الأكاديميون والممارسون «يوجدان بصفتهما نظامين اجتماعيين منفصلين لكنهما يتكتل كل واحد منهما على الآخر، ويتصفان بتقاليد ولغتين واهتمامات ومعايير مختلفة» (Barely, Meyer, and Gash 1988, 25). وهناك اختلافات فى الأهداف الخاصة بإنتاج المعرفة (بناء نظرية لتطوير حقل ما فى مقابل تطوير الممارسة أو حل مشكلة محلية)، كما أن هناك اختلافاً فى المتغيرات التى يحاول أعضاء كل فريق أن يستغلها، وفى هياكل الحوافز التى تحافظ على الأنظمة الاجتماعية حيث تنشط هذه المجتمعات (Bartunek and Louis 1996; Bolton and Stolcis 2003; Landrey, Lamari and Amara 2003; Rynesm Bartunek and Daft 2001).

وتوضح دراسة الحالة التى أوردها أمابيل وزملاؤه Amabile et al. التى تدرس التوترات التى أنتجها تعاون بحثى بين أكاديميين وممارسين مدى هذه الاختلافات. وقد أدت التوقعات المختلفة فى المشروع إلى نشوء نزاعات حول سرعة وتيرة البحث وتوقيته. فقد أراد الممارسون مراحل قصيرة الأمد واقترحوا نشر البيانات لعامة الناس كلما تم تجميعها. واعتبر الباحثون من جهة أخرى أن الإفصاح عن البيانات غير المعالجة مضلل وانتهاك لمتطلبات السرية. كما شككوا فى مسألة اشتراك الممارسين فى قرارات البحث. بالإضافة إلى هذا، فقد أدت الأساليب المتعاونة وغير المتوافقة فى اتخاذ القرارات والعرض إلى نشوء نزاع. فبالنسبة للممارسين، إن التعاون الناجح سيثمر نتائج سريعة قابلة للبرهان تحت قيادة تدويرية، فى حين استخدم الأكاديميون أطراً طويلة الأمد ونموذج «المحقق الرئيسي» العمودى من الرأس إلى الأسفل. وقد مال الباحثون إلى حل المشكلات ضمن نماذج مترسخة، على عكس الممارسين الذين كانوا يسعون إلى طريقة تحطيم النماذج. وأخيراً، فقد اعتاد الأكاديميون على تقديم المعلومات، فى حين أن الممارسين يفضلون النقاشات المتساوية والمفتوحة.

واعتماداً على هذا الوصف، يبدو أن جزءاً من الفجوة بين الباحثين الأكاديميين والممارسين سببها عدم تقدير وجهة نظر الفريق الآخر فى غياب جسور تربط بين عالميهم. وبأخذ هيمنة «النموذج ١» فى إنتاج المعرفة، فإن أى طموح نحو تحقيق الترابط يتطلب تطويراً منظوراً يجمع بين الثقافتين حتى يتسنى لكلا الطرفين احترام افتراضات وقيم وطرق وجود الآخر (Barley, Meyer and Gash 1988; Rynes, Bartunek and Daft 2001).

تشـجيع الترابـط فـى الحقـل: يواصـل القادة فى حقـل الإدارة العامة والحقول المتصلـة جهودهم المتعمدة لتشـجيع الترابط بين الباحثين الأكاديميين والممارسـين. وتتضمن الإسـتراتيجيات الناجحة الترويج للمجلات العلمية التى تسـتهدف كلاً من الأكاديميين والممارسـين باعتبارهم قارئين ومشـاركين، وتوفير المساحات حيث يمكن للباحثين الأكاديميين والممارسـين التشـارك فـى حوار متبادل لتحـدى وجهات نظر الطـرف الآخر والتوصل إلى فهـم متبادل أفضل (مثل الندوات أو اللجان المشـتركة فى الأبحاث والمؤتمرات المهنية). ومن ضمن الإسـتراتيجيات الأخرى إشـراك بعض الممارسـين المخضرمين فى مجال التدريب الأكاديمى فى الحقل، أو تشجيع الممارسين الشـبان على متابعة دراساتهم العليا، وتشـجيع اللجان المشتركة على السعى لمبادرات مصممة من أجل تقوية الحقل. إن مثل هذه النشـاطات تحفز التفاعلات التى تضمن الحيوية فى الحقل. إلا أن أمثلة التعاون هذه لا تمس نشـاطاً معيناً يعتبر مركزياً فى تطور الحقل: ألا وهو إنتاج المعرفة من خلال البحث.

وفى الوقت نفسـه، إن الممارسات البحثية المهيمنة تميل إلى التقليل من تأثير هذه الجهود الصريحة الهادفة إلى دعم الترابط. ويسـهم بعض الباحثين الأكاديميين فى قطع الترابط عن طريق الانخراط فى أشـكال مختلفة من الممارسـات العلمية المختلة الوظيفة التى تُبعِد الممارسين (Hodgkinson, Herriot, and Anderson 2001). تقدّم، فإحدى الممارسـات تتمتـع بصرامة منهجية عالية لكنها تتجاهـل الصلة بالموضوع أو الارتبـاط بالممارسـة، كما أنها مكتوبة بلغـة تقنية معقدة وتسـتهدف المجلات العلمية المتخصصـة. والحافز وراء إحدى الممارسـات الأخرى هو الحاجـات العملية الضيقة، وهى تلبى رغبة القليل من الممارسين فى عملية سريعة على حساب إنتاج معلومات ذات قيمة منهجية بحثية ونظرية لمجتمع أوسع. وأخيراً، يتابع بعض الباحثين قضايا بدون أن تكون ذات صلة عملية وذات صرامة، وهى أمور يجدها الممارسون عديمة الجدوى.[٤]

ويوسـع الممارسون من رقعة الفجوة عندما يسـتثمرون فى تقليعة آنية ويتجاهلون المساهمات الفكرية النظرية الجدية. ويركز بعض الممارسين كل اهتمامهم على الأمور الطارئة، ولا يكون لديهم استعداد لدعم البحث أكثر من حاجاتهم الحالية. كما أن عدم موضوعيتهـم وتعريفهم الضيق لمفهوم عدم الخروج عن السـياق ينأى بهم عن البحث ذى الفائـدة والحوارات النظرية (Lynn 1996, Weick 2001). وفى أسـوأ الحالات، إن الممارسـين لا يلجـؤون إلى العمل الأكاديمى لتطوير إسـتراتيجيات وممارسـات، كما أن الباحثين يتجاهلون الممارسـين باعتبارهم مصدراً للإلهام لتأطير أسـئلتهم أو

تفسير نتائجهم (Wieck 2001). وفى النهاية، لا تتوافق التوصيات المعيارية للباحثين والممارسات الإدارية الفعلية (Rynes, Bartunek and Daft 2001)، مما يعكس فجوة تزداد اتساعاً بين العلم والممارسة.

وفى حالة الإدارة العامة، فقد قدم العلماء فى النقاش الأول حول جودة البحث بعض الانتقادات المهمة لهذه الأشكال من البحث ذات الاختلال الوظيفي. إلا أن تشخيص النقاد أعطى مكانة عالية لمنهجيات البحث الإثباتية التى تشجع الانفصال التام بين الباحثين ومواضيع بحثهم، ودفع بعض العلماء لتبنى الدعوة إلى منهجيات بحث عالية الصرامة على حساب التطرق لأسئلة تتعلق بالممارسة. ومن جهة أخرى، فإن الأبحاث المعتمدة على الممارسة قد تم تصنيفها خطأً على أنها ضيقة وأقل علمية. وأخفق بعض العلماء فى إدراك قدرة منهجيات البحث من مثل الحالات الدراسية والاستقصاء السردى والأشكال الأخرى من البحث التفسيرى على دعم العلم البراجماتى وخلق روابط مع الممارسين. وقد جلبت بعض التوجهات الأكثر حداثة – مثل التوجه نحو المنهجيات السردية والتطبيقات الأوسع لأشكال البحث التعاونى – الانتباه مرة أخرى إلى المساهمات الممكنة لهذه المنهجيات البحثية المتنوعة فى خلق علم براجماتي. ونحن ضمن هذا السياق نوجه الانتباه إلى دور الاستقصاء السردى فى دعم طموح الحقل الثابت والمستمر إلى تحقيق الترابط.

الترابط من خلال الاستقصاء السردى:

إن الاستقصاء السردى بطبيعته يدعو الممارسين الذين هم موضوع البحث إلى «عملية البحث باعتبارهم أشخاصاً لهم وجهة نظر وحكمة تستحقان الاستماع إليهما» (Dutton 2003, 8). وتعتبر قصص الممارسين أداة بحث قوية «تقدم نافذة إلى حقائق تم تسطيحها أو إسكاتها بفعل الإصرار على الطرق التقليدية فى العلوم الاجتماعية» (Ewick and Silbey 1995, 199). وهى تتيح سماع أصوات جديدة تخبرنا كيف نفهم الحياة ضمن المنظمات. وفى حقل الإدارة العامة، قد تأتى هذه الأصوات من الممارسين الذين عاشوا الظاهرة التى تهم العلماء. وإذا اعتبرنا أن افتراضات وممارسات الاستقصاء السردى هى نقطة انطلاقنا، فسوف نستخدم قصتنا لتوضيح أدوار ثلاثة يمكن للممارسين لعبها فى عملية البحث – على أنها مصدر للمعرفة، وباعتبارهم منتجين للمعرفة، ومستهلكين ومستثيرين للمعرفة – ومن ثم اقتراح كيفية تعزيزها للترابط.

نظرة أخرى على قصتنا:

قمنا بالمقالتين السابقتين من هذه السلسة بتقديم وصف مفصل عن ماهية المحفزات والفرضيات التى تقود بحثنا (Dodge, Ospina and Foldy 2005; Ospina and Dodge 2005). وسـوف نقدم هنا نظرة مقتضبة سـتعطى نقاشنا بعض السـياق. سنبين لكم كيف أن الاسـتقصاء السـردى يوفر بعض الفرص السـانحة لكل من الممارسـين والأكاديميين للتشـارك والتفاعل بطرق ذات مغزى، ويستدعى وجهات نظرهم المختلفة لإغناء البحث فى الوقت الذى سيتم فيه الحفاظ على التزام صارم بمعايير جودة عالية.

وبحثنـا جزء من مشـروع قيادة أكبر يتعـرَّف على القادة المجتمعيـين الذين يقومون بأعمال تغيير اجتماعى فى أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، ويشـارك هؤلاء القادة فى مختلف نشـاطات البرنامج، ومن هذه النشاطات عنصر البحث والتوثيق الذى يتم تحت إشـرافنا. وكان سؤالنا الموجِّه لعملنا هو: ما الطرق التى تقوم بها المجتمعات الراغبة فى إحداث تغيير اجتماعى بالانخراط بأعمال القيادة؟ إن القيادة التى ندرسها تجرى فـى منظمات غير ربحية يتعامل أعضاؤها مـع مجموعات من الأفراد معرضة للأذى لمعالجة حالة من اللامسـاواة ضمـن النظام. ومن أجل تنفيذ هـذه المهمة، يجمعون بدرجات مختلفة بين تقـديم الخدمات والتنظيم والدعوة وتطوير المجتمع. ويقدم لنا الجدول (١) نظرة إجمالية للتصميم الرئيسـى والقرارات المنهجية التى توجه البحث.

لقد اعتمد تصميم بحثنا على ثلاثة اعتبارات أساسية مقتبسة مما كتب فى مجال القيادة (Northouse 2003):

١ - يمكننا تحقيق أهدافنا بشكل أفضل من خلال القيام بأبحاث تجريبية مبنية على النظريات التى تظهر والتى تؤكد الطبيعة التواصلية والاجتماعية للقيادة (Dreath 2001).

٢ - إن فهم طريقة عمل القيادة من هذا المفهوم يعني تطوير قصص متأصلة تروى تجارب الأشخاص الذين يجعلون من القيادة أمراً ممكناً فى بعض السياقات التنظيمية (بدلاً من التركيز على خصائص القادة وسلخ البحث عن الظروف المحيطة بعملهم).

٣ - إشـراك الأصوات ووجهات النظر التى طالما تم تجاهلها تقليدياً فى الدراسـات السابقة بإمكانه أن يغنى البحث بشكل كبير.

الجدول (١)

نظرة إجمالية على قرارات البحث والقرارات المنهجية

نظرة إجمالية على البحث	
السياق	بحث مدعوم، جزء من برنامج قيادة مدته سبع سنوات يدرس خمس جماعات من القيادة المجتمعية وفرق القيادة.
الهدف	تطوير نظريات معتمدة على الممارسة فيما يتعلق بالقيادة.
التصويرات المفاهيمية	القيادة إنجاز جماعى وليس شيئاً يخص فرداً واحداً.
تركيز البحث	أعمال المنظمة، وليس خصائص القادة الظاهرة.
التطبيقات	١ - دراسة القيادة مع القادة من الداخل إلى الخارج. ٢ - دعوة المشاركين فى البرنامج للاشتراك فى إنتاج معرفة تتعلق بالقيادة فى منظماتهم.
طرق تصميم البحث	بحث متعدد السنوات متعدد الشروط، يُثَلِّث ثلاث منهجيات تفسيرية أساسها سردى: الاستقصاء السردى الرسمى والاستقصاء التعاونى والدراسات الأنثربولوجية الوصفية.
إطار العينة	عينات انتهازية توجهها النظرية، نحو (١٥٠) قائداً يعملون فى (٨١) منظمة. وحدة التحليل السردى: قصص تتعلق بالعمل.
إستراتيجية جمع البيانات	مشاريع أبحاث مشتركة (سردية، تعاونية، أنثربولوجية وصفية) مع أعضاء كل جماعة، يضاف مساعدو بحث جدد ومشاريع جديدة كل سنة.
إستراتيجية التحليل	التحليل المقارن للقصص عبر المنظمات، تكامل النتائج من المشاريع والجماعات مع مرور الزمن. المرحلة (١): أسلوب استقرائى للدورات الثلاث الأولى من البحث المشترك (مع مشاركين من الجماعات الثلاث الأولى فى البرنامج). المرحلة (٢): أسلوب استدلالى مبنى على مقترحات مشتقة من المرحلة (١) (مع مشاركين من آخر جماعتين).
الوضع	الجماعات (١) و(٢) أكملت (لـ ٢٧ منظمة و٦٨ فرداً). الجماعات (٣) و(٤) لا زالت تعمل (٥٥ منظمة، ٩٩ فرداً). الجماعة (٥) لم تدخل البرنامج.

وكان التحدى الذى يواجهنا هو أن نضمن أن بحثنا لم يكن متأصلاً فى الممارسة وذا صلة بالممارسين فحسب، لكنه مترسخ أيضاً فى المحادثات النظرية مع العلماء الآخرين حــول القيادة غير الربحية والحكــم الديمقراطي. ولقد بدأنا مشـــروعنا بمحفزات فكرية قوية ساعدتنا فى التصدى لهذا التحدي: كان عندنا حدس فيما يتعلق بأهمية الممارســة لتطوير المعرفة، وقد استدعى منظورنا النظرى الانتباه إلى خبرة الممارسين، وأخيراً، تلقينا توجيهاً مؤسســياً ذا شــقين (مــن الممولين) للعمل مع الممارســين فى البرنامــج ولتوليد معرفة جديدة عن القيادة مبنية على خبراتهم وتجاربهم. وقد أدت بنــا هذه الافتراضات والمحفزات إلى اختيار تصميم متعدد الأشــكال يجمع بين ثلاثة طرق تفســيرية تولى الأهمية للقصة السردية: الاستقصاء السردى الرسمى والبحث التعاونى والأنثروبولوجيا الوصفية (Schall et al. 2004).

و باعتبارنا – نحن الممارسين – مساعدى بحث، لم نلغ الحدود الفاصلة بين عالمينا، بل حاولنا أن نصنع أدوات بحث قادرة على جمع كل من العالمين مع الآخر للاســتفادة من الأفضل فى كليهما. ولأغراض مقولتنا، من المهم إدراك أن مســاعدينا فى البحث كانوا فى الوقت نفسه موضوع البحث بالمعنى التقليدى للمصطلح، وكذلك المستفيدون أو المستهلكون المحتملون لنتائجه، هذا بالإضافة إلى جمهورنا الأكاديمى. ويسود هذا الوضع أكثر فى دراســات الإدارة منه فى دراســات السياســة، حيث لا يمكن أن يكون الأشــخاص موضــوع البحث هم الجمهور. ومن هذا المنطلــق، فقد تكون قصتنا ذات فائدة أكبر لعلماء الإدارة العامة.

وأخيــراً، فإن خبرتنا ليســت حول الترابط مع الممارســين المحترفين ضمن إحدى وحــدات الإدارة العامة، وإنما هى عن الممارســين الذين اعتــادوا ألا يثقوا بالباحثين الأكاديميين (بســبب تجارب سلبية فى الماضى)، ولديهم تحيز كبير للعمل على حساب التأمل والتفكير، ويترددون فى المشــاركة فى نشاطات لا تضيف قيمة مباشرة لعملهم، ومن ثم، فهم يشــكلون حالة متطرفة ويقدمــون فرصة ممتازة لتوضيح بعض تحديات وإمكانيات استخدام البحث فى تحفيز الترابط. ونحن نستخدم خبرتنا لإعطاء دروس للحقل، الذى يشتمل على سلسلة واسعة من أنواع الممارسين.

الاستقصاء السردى والمعرفة المرتبطة والعلم العملى:

لقد طرحنا فى المقالة الثانية من هذه السلســلة فكرة أن جميع أشــكال الاستقصاء الســردى تشترك فى ثلاثة افتراضات على الأقل: «الأول: ... الحكايا السردية تحمل

معانـي... ونوايا ومعتقدات وقيم ومشـاعر تعكس الحقيقـة الاجتماعية المتوضعة لا «الحقيقة الموضوعية» بحد ذاتها. الثاني: تحمل الحكايا السردية معرفة عملية اكتسبها الأفـراد من تجاربهم ... الثالث: القصص مكوِّنَـةٌ، أى إنها لا تصاغ عن طريق الأفراد فحسب، وإنما تصوغ الأفراد أيضاً» (Dodge, Ospina and Foldy 2005, 190 - 91).

وقد أطلقنا على الافتراض الأول اسـم «السـرد لغة» لأنه يشير إلى وظيفة السرد باعتبارها واسطة للتعبير. أما الافتراض الثانى فهو عن «السرد معرفة» لأنه يشير إلى وظيفة السـرد باعتبارها وسيلة للتفسير والتعلم. والافتراض الثالث، هو عن «السرد مجازاً» لأنه يشير إلى السرد ناقلاً لمعان مؤسسية أكثر عمقاً.

وبالاستفادة من هذه الافتراضات الثلاثة، يمكننا أن نرى تنوعاً فى الأدوار الجديدة للممارسين فى البحث. «فالسرد لغة» مثلاً يوحى أن الممارسين مصدر غنى للمعرفة، ويوفر رؤى قيمة متأتية من خبرة حقيقية. ومن مدخل «السرد معرفة» يمكن للممارسين أن يصبحـوا أيضاً منتجين للمعرفة للمجتمع الأوسـع، سـواء أكان ذلك بالتعاون مع الباحثـين أم لا. وبسـبب أنه بإمكان الممارسـين فى هذين الدورين أن يشـاركوا فى صياغة وتفسـير الأبحاث والنتائج، فبإمكانهم أن يصبحوا أيضاً مسـتهلكين للأبحاث أكثر نشاطاً – وهى طريقة أخرى لإشراك الممارسين فى الحقل.

سـوف نقدم ثلاث لقطات عن تجربة بحثنا (مطبوعة بالخط الأسود) وهى مكتوبة بصـوت باحـث أكاديمى من فريقنا. وهى توضح إلى أى حد عززت فيه المرونة الأكبر فى الأدوار عملية البحث، ورعت الترابط بين الباحثين الأكاديميين والممارسين.

فى اللقطة الأولى، نسـتخدم مثالاً من تيار الاسـتقصاء السـردى الخاص بنا؛ إذ كان الباحثون الأكاديميون هم المنتجين الأساسـيين للمعرفة، لكن الممارسين انتقلوا من كونهم مواضيع حيادية إلى مصادر نشطة للمعرفة. وفى اللقطة الثانية، نستخدم مثالاً آخر من مدخل سردى آخر، وهو تيار الاستقصاء التعاوني، حيث انتقل دور الممارسين بالكامل إلى منتجين للمعرفة. أما اللقطة الثالثة، فهى توضح دور الممارسين باعتبارهم مسـتهلكين نشطين للنظرية، موضوعين ضمن سـياق حدث ما مصمم للحصول على التغذية الرجعية منهم حول الموجة الأولى من نتائج البحث المتكاملة (رغم كونها مبدئية جداً). لقد حولت هذه الأدوار الممارسـين إلى أصحـاب مصلحة ملتزمين فى عملية البحث، مما ساعد الباحثين على الوصول إلى فهم أفضل لتجاربهم القيادية. وفى كل حالة، أضفت الصلات ذات المغزى شيئاً من الصلة بالموضوع على ممارساتهم وحسنت نوعية الرؤى التى أنتجها البحث.

من مواضيع محايدة إلى مصادر معرفة:

لقد قدم استقصاؤنا السردى عملية منهجية لاستنباط وجمع قصص عن العمل فى كل منظمة يعمل فيها المشاركون فى البرنامج. وقد حللنا النصوص المدونة لننتج قصة قيادة فريدة من نوعها تقدم العناصر المهمة للقيادة التى دفعت بعناصرها إلى العمل. كما أننا استخدمنا المواد لتحديد الأنماط من خلال التحليل عبر المنظمات.

إن عملى باعتبارى فرداً من أفراد فريق البحث كان يقتضى مساعدة أعضاء من منظمات عديدة على استنباط القصص فى أثناء المحادثات، ولاحقاً، فهمها. وإن افترضنا مثلاً أن سلفادور المشارك فى البرنامج وزملاءه لديهم معرفة مهمة عن كيفية حدوث القيادة فى مجتمعهم، كنا نعقد سلسلة من المحادثات معهم لنصل إلى تلك المعرفة ونتعلم من قصصهم. ولقد تم تنظيم بروتوكولات هذه المحادثات حول الأبعاد الرئيسية لأعمالهم التى ساعدوا فى تحديد أنها عناصر مهمة لنجاحهم فى القيادة. وبتحليل النصوص المدونة، بحثت عما كنت أعتقد أنها المواضيع المحورية فى عملهم، وقمت بتنظيمها ضمن ما أسميته «مذكرة تحليلية»، وقمت بتطوير هذه الموضوعات، وأشرت إلى قصص فردية من أجل توضيح الموضوعات، ورتبتها فيما كنت آمل أن يكون صورة مترابطة لعملهم. وكان من المفترض أن تكون المذكرة أساس كتابة قصة القيادة فى منظمة سلفادور.(٥)

والخطوة التالية كانت إطلاع سلفادور على تلك المذكرة للتأكد من تفسيراتى قبل كتابة القصة النهائية. وعندما تكلمنا، لم ينظر سلفادور إلى المذكرة بأكملها (وأنا أعرف أنه كان مشغولاً بحملة مهمة، وهذه مسألة أساسية لا بد من مراعاتها فى التعاون بين الممارس والباحث)، ومع هذا، فقد أبدى بعض القلق من أننى لم أفهم الأمر تماماً. فقد كان وصفى لزميله على أنه «اليد اليمنى» حسب قوله يشير إلى علاقة هرمية، وهذا أمر لا وجود له. وقال إن كونى عنصراً خارجياً عن ذلك المجتمع، لا يمكننى من أن أفهم تماماً ما يجرى. وبسبب أن سلفادور لم ير المذكرة كاملة، فقد رتبنا لعقد لقاء آخر.

وعندما تحدثنا فى المرة التالية، أبدى سلفادور دهشته لمدى فهمى فعلاً لعملهم. فقد قال لى إننى قد فهمت بحق جهود المنظمة الرامية إلى بناء حركة قائمة على هويتهم باعتبارهم مجموعة من أهل البلد، فى حين أنها فى الوقت نفسه منفتحة على سكان الحى وهم من البيض الذين أصبحوا حلفاءهم فى تغيير أحد قوانين المدينة. ومع هذا، فقد كان فى جعبته المزيد من التغذية الرجعية لي، لكن بدا لى من

تلك النقطة وما بعدها أننا صرنا نقف على أرضية مختلفة. فقد بدت علاقتنا أكثر انفتاحاً، على الرغم من استمراره بانتقاد أجزاء مما كتبته وفهمى لطبيعة عملهم. واستمرت الصلة بيننا فى النمو ونحن نناقش محتوى وهيكل قصته النهائية، والتى كانت بمثابة دمج لصوته وصوتي.

ولقد شكلت عملية تحليل قصصه، وكتابة المذكرة، والاستماع إليه مرة أخرى، والاستمرار فى المحادثات معه شكلت تحدياً صارخاً لبعض الافتراضات التى كونتها من مكانى المعتاد فى الأكاديمية. وهذا ساعدنى على البدء فى فهم بعض الأشياء عن عالمه الفوضوى والخاضع لتحكم السلطة، وعن دوره باعتباره قائداً محلياً يجرى التغيير فى مجتمعه. وأنا آمل أن اضطرار سلفادور لأن يفسر لى ما كان متضمناً فى قصصه دفعه لأن يرى هو أيضاً عمله من منظور مختلف. لقد أثر هذا التبادل فى تفكيرى بشأن نظريات القيادة الخاصة بنا وبطريقة استمرار البحث فى هذا المشروع. ومع أننى لم أستطع دائماً أن أصوغ بشكل واضح مغزى قصصه أو إعادة التفسيرات التى أفادنى بها بما فيها من ظلال، فغالباً ما كنت أعود إلى الرؤى المستخلصة من هذه الحوارات عندما كنت أقوم بعمل تحليل تنظيمى يشمل أكثر من موقع فى سياقات أخرى. لقد كنت محظوظاً بأن أشارك بنقاشات وحوارات تتعلق بعمله وحياته.

ويعترف الاستقصاء السردى بأن المشاركين من أمثال سلفادور لديهم قاعدة معرفة خاصة بهم تحتوى على عناصر مضمنة وعناصر صريحة. ومن ثم يتعدى دورهم فى البحث من مجرد كونهم موضوعاً للبحث إلى مصدر للمعرفة، فهم يقومون بسرد القصص عن عملهم كأساس للتشارك فى المعرفة عن خبراتهم. وبأخذ الأسلوب الاستقرائى الذى استخدمناه فى البحث الأول والتعريف الجديد للقيادة بعين الاعتبار، فقد كان من المفيد لنا تماماً أن نستخدم سلفادور وزملاءه – وهم ممارسون فى منظمة موقعها ضمن المجتمع – باعتبارهم مصدراً للمعرفة الصريحة التى نستطيع أن نميزها بغية تنظيم بروتوكولات الحوار الذى نجريه. وكان من المفيد لاحقاً تحليل قصصهم لاستخلاص المعرفة المضمنة حول ممارستهم القيادية التى ساعدنا لاحقاً فى جعلها أكثر وضوحاً. وتمثل هذه الأمثلة من تبادل المعرفة المضمنة وتحويلها إلى معرفة صريحة آليات قوية لخلق معرفة تنظيمية (Nonaka 1994).

وبصفتنا نقوم بالاستقصاء السردي، فقد ساعدنا فى استخراج المعرفة الضمنية للممارسين من خلال عملية منهجية فى جمع البيانات وتحليلها من خلال علاقاتنا مع الممارسين (Riessman 2002).[٦] وكأى باحث داخلى/خارجى آخر، ركزنا عند صياغة

القصص على «أهمية الوقوف على المعانى الذاتية لدى الأعضاء الداخليين بصفتها أساساً فى وصف وضع معين» (Bartunek and Louis 1996، انظر أيضاً Riessman 2002). ولكى نفهم نوايا ومعانى سلفادور وزملائه، تجنبنا البعد الموضوعى لصالح التحدث والعلاقة (Clandinin and Connelly 2000; Dutton 2003; Hersa 1999; Riessman 2002; Rubin and Rubin 1995). وخلال عملية تحويل أشكال المعرفة الضمنية لدى سلفادور إلى معان صريحة، فقد ساعدناه على قلب حدسه وضوره إلى «عبارات ملموسة أو استعارات مجازية أو مقارنات أو نظريات أو نماذج» يستطيع هو وغيره التعلم منها (Rynes, Bartunek and Daft 2001, 348).

قد علمتنا تجربتنا هذه أن قصص الممارسين عن أعمالهم يمكن أن تكون مصدراً لثلاثة أشكال من المعرفة على الأقل.

أولاً: يستقى الاستقصاء السردى من النوايا والمعتقدات والقيم والعواطف التى تعكس الحقيقة الاجتماعية المتواضعة (Riessman 2002). فعلى سبيل المثال، بصفة سلفادور قائداً تنظيمياً فهو لاعب اجتماعى ضمن سياق معين. ويصبح هذا الشخص مصدراً مهماً للمعرفة عن معانى العلاقات المهمة فى العمل عندما يتحدى ويوضح استخدام الباحثة لمصطلح «اليد اليمنى» لوصف علاقته مع أقرب زملائه له.

ثانياً: يوحى الاستقصاء السردى أن القصص قد تكون مصدراً للمعلومات عن معرفة الممارسين العلمية أو مهاراتهم (Nonaka 1994) أو عن النظريات التى يطبقونها (Schon 1991). فقصة سلفادور تخبرنا الكثير عن المهارات الفنية الإدارية التى يستخدمها فى استقطاب أشخاص للعمل فى المنظمة - أشخاص قد لا تكون لديهم الهويات نفسها التى تعطى معنى لأفعال أعضاء المنظمة. وقد ساعد الأخذ والعطاء بين سلفادور والباحث على استخراج هذه المعرفة العلمية الضمنية والنظريات الصريحة، والسبب أن المشاركة فى التجارب سردياً ومناقشة المعانى المستنبطة أدتا إلى حل «مشكلة كيفية ترجمة المعرفة إلى شيء يُحكى» (H. White 1989، مقتبس من Riessman 2002, 19).

أخيراً، توضح الحكايا السردية الافتراضات المسلم بها والتناقضات بين الافتراضات والممارسة، وهذا أمر يساعد على ملء الفجوة بين التفاعل الاجتماعى اليومى وبين البنى الاجتماعية ذات النطاق الواسع (Ewick and Silbey 1995; Riessman 2002). ويكون الباحثة عنصراً خارجياً عن الترتيبات المؤسسية والثقافية التى تحافظ على عمل المنظمة، فقد تمكنت من مناقشة مرئياتها، متحدية عناصر القصص وهى تناقش تفسيراتها وتعبر عن القصة النهائية.

الممارسون باعتبارهم منتجين للمعرفة: عندما كنا نقترح على الممارسين المشاركين فى البرنامج الانضمام إلينا باعتبارهم مساعدى بحث - لنشركهم بشكل فعال فى بحثنا عن القيادة - كثيراً ما كانوا يسألوننا: «كيف يمكن لمثل هذا البحث أن يساعدنى حقاً فى تطوير عملي؟» كان بعضهم يشك بقدرة البحث على ذلك أو بأنه يستحق الجهد الذى سيبذلونه. كما تساءل عدد منهم قائلين: «أوليس هذا عمل الباحث؟»

لكن مجموعة صغيرة منهم اهتمت باحتمالات أحد المشروعات التى طرحناها. وضمن سياق هذا النشاط، يتجمع ستة إلى ثمانية مشاركين ليتشاركوا قصصهم بينهم ويخرجوا بتعلم مبنى على الممارسة من وجهة نظرهم. هذه العملية ذات التوجه نحو الممارسين، والتى تدعى الاستقصاء التعاونى (Heron and Reason 2001) تتحرك بين دورات من التأمل الجماعى (سرد القصص والتحليل) والفعل (الممارسة)، وتتركز على قضية مشتركة لأعضاء المجموعة ويحاول كل فرد منهم تحسينها فى ممارسته. وفى حالتنا هذه، كانت المجموعة تتقابل فى اجتماعات تتكون من يومين، لأربع أو خمس مرات خلال مدة سنتين، يتأملون خلالها قصص ممارساتهم، ويأخذون التدابير اللازمة فى أعمالهم ليبدؤوا بتطوير رؤى جديدة لتحسين ممارساتهم مع إجابتهم عن السؤال الذى يطرحه الاستقصاء.

وكانت إحدى المشاركات، واسمها فيكي، متشككة بأن لا شيء قيم سينتج عن هذه العملية. لذلك كنت أتوقع أنها لن تشارك بأى طريقة فعالة فى نشاطات البحث. ولكن فى النهاية، أقنعها مشارك آخر اسمه لارى بأن تجرب الاستقصاء التعاوني، وكان مرد ذلك جزئياً إلى أنها وجدت الموضوع الذى اقترحه متعلقاً بمجال عملها.

وبالنظر إلى الشك الذى أبدته فيكى فى بداية اللقاءات، فقد دهشتُ بعد سنتين لدى سماعى لها تقدم النتائج من مجموعة استقصاء التفكير الإستراتيجي. فقد تحدثت عن أهم الرؤى المفهومية التى أنتجتها المجموعة وقمة العملية نفسها. فمع نهاية عملية البحث، بدأت تلحظ أهمية التعاون بين الممارسين والأكاديميين فى عملها. وبمساعدة من منسق المجموعة - أحد العلماء الذى أحضر مواد قراءة عن تعلم الكبار والتفكير الإستراتيجى وتحدى أعضاء المجموعة بأن يفكروا بممارساتهم بشكل ناقد - فقد قامت المجموعة بإنتاج مشترك لرؤى ساعدتهم فى التفكير بشكل مختلف فيما يتعلق بأعمالهم. وبالإضافة إلى التقرير البحثى حول استقصائهم، قام الممارسون أعضاء هذه المجموعة بتقديم تجربتهم فى مؤتمرات القيادة، ويكتبون مقالاً سيتقدمون به للنشر، كما أنهم يعملون على دليل للممارسين لكى يشاركوا آخرين فى رؤاهم ضمن الحقل.

فى هذا النمط من أنماط الاستقصاء السردي، لا يزال الممارسون من مصادر المعرفة المهمة، إلا أن دورهم يتوسع بحيث يصبحون أيضاً منتجين للمعرفة بالتعاون مع الباحثين. ووفقاً للمصطلحات التى استخدمها نوناكا (Nonaka 1994)، فإن الممارسين ينشغلون إلى حد أكبر فى تحويل معرفتهم الضمنية إلى أشكال صريحة ليعززوا من تعلمهم وتعلم الآخرين. ولا يزال للأكاديميين دور فى البحث: فهم يوفرون الخبرة المنهجية، ويساعدون المجموعات على التفكير فى ممارساتهم بصورة ناقدة، أو يستخدمون النظريات الرسمية ليساعدوا المجموعات فى التنظير حول تجاربها وتوليد رؤى جديدة. لكن الأكاديميين والممارسين الذين يعملون ضمن هذا الإطار منفتحون على بعضهم أكثر ويناقشون أسئلة البحث ونشاطاته. وفى حالتنا، تناقشنا مع الممارسين لنجد قضايا ذات أهمية مباشرة لهم بالنسبة لهم فى ممارساتهم، ولها مغزى نظرى بالنسبة لنا. وفى النهاية، فقد كان هناك ملكية مشتركة لعمليات البحث ومنتجاته.

وقد سبق أن ناقشنا قدرة الممارسين على إنتاج المعرفة بمنأى عن الأكاديميين (Dodge, Ospina, and Foldy 2005). فالممارسون المتأملون، على سبيل المثال، يجدون دروساً فى تجاربهم الشخصية يمكن استخلاصها لصالح ممارسين آخرين. ومع علمنا بقيمة هذا المدخل فى تحسين الممارسة وتطوير النظرية (Schon 1991)، إلا أننا لا نعطى حيزاً كبيراً لهذا المدخل هنا؛ لأن تركيزنا ينصب على دور الممارسين فى القيام بأبحاث ترتبط بالعلوم الاجتماعية. والاستقصاء التعاوني، بصفته مدخلاً سردياً إلى البحث، قد حقق الكثير من التقدم نحو تحقيق الترابط بين الأكاديميين والممارسين ضمن سياق العلوم الاجتماعية (Bray et al. 2000; Heron and Reason 2001). وهذا يعكس واحداً من عدة مداخل إلى الاستقصاء وجدت طرقاً لتشرك الممارسين بأدوار أكثر مرونة لإنتاج بحوث أفضل وذات مغزى أكبر، مما يشكل جسراً متيناً من التبادل بين الباحثين والممارسين فى عملية إنتاج المعرفة. وتشترك هذه المداخل فى نية إعطاء صوت للممارسين، موسعة دورهم من مواضيع بحثية إلى منتجين للمعرفة. وعندها يصبح الباحثون محفزين «بحيث يمكنون حدوث البحث، ويمكنون الممارسين من تفحص أعمالهم بطريقة متأملة ونقدية» (Milofsky 2000, 77). وسوف نعود إلى هذه النقطة فى جزء المناقشة من هذه المقالة.

الممارسون باعتبارهم مستهلكين مرتبطين بالدراسة: مع اقتراب انتهاء البحث مع المجموعة الأولى من المشاركين فى برنامجنا، قمنا بتصميم حدث شبيه بورشة العمل كى نجمع مجتمعنا معاً ونتأمل ما تعلمناه حول القيادة. وباعتبار أن هذه المجموعة

كانت على وشــك الخروج من البرنامج، شعرنا أنها لحظة مهمة لإشراك أعضائها فى تفسيراتنا لأعمالهم وسماع ردود أفعالهم. وكان هدفنا هو أن نضمن أننا غطينا جميع المواضيع الطارئة وذات العلاقة، وبأن تفســيراتنا الأولية كانت مصيبة من وجهة نظر الممارسين.

لقد قررنا أن نقدم حدســنا الأولى فى نشرة إعلامية، مما اضطرنا إلى أن نترجم أفكارنــا إلى لغــة غير أكاديمية. وهذا أيضاً اضطرنا إلــى اتخاذ خيارات صعبة عن الأفكار التى ســتكون محور تركيز المناقشــات. وقد اخترنا الأفكار التى تتوافر فيها ثلاثــة معايير هــي: يجب أن تمثل تفكيرنــا الأكثر تطوراً المبنى علــى أرضية تحليل البيانــات التجريبية، ويجب أن تتوافر لها أرضيــة نظرية، ويجب أن تبدو ذات علاقة بعمل الممارسين.

على ســبيل المثــال، لقد طرحنا وناقشــنا فكرة القيادة المتناقضــة على أنها قدرة أعضــاء وقادة المنظمة الفورية على تلبية تحديين قياديين يبدو أنهما غير منســجمين فــى الوقت نفســه (Huxham and Beech 2003)، مثل الالتــزام بعملية اتخاذ القرار الديمقراطية، وفى الوقت نفسه ضمان الحل السريع للقضايا لدفع العمل نحو الأمام. كما قدمنا فكرة «النموذج التقديري» التى تأخذ بافتراضات وممارسات تعكس القيمة التى يعطيها القادة المجتمعيون لخبرة الأشــخاص الذين يخدمونهم. ولقد هدفنا إلى أن تساعد النشرة الإعلامية (بالإضافة إلى الأبحاث والملصقات) المقدمة إلى الاجتماع التأمل المشترك، ومع هذا فقد كنا قلقين إن كان تصميمنا سينجح أم لا.

وخلال الحدث، تحمس أحد المشــاركين – واســمه ديل – على الفور لفكرة القيادة المتناقضــة، وأبدى اهتمامــه بأخذها إلى مجتمعه واســتخدامها فى تدريب الموظفين وتطوير النشــاطات. وكان مندهشــاً من التعبير الواضح عن شــىء كان يعيشه يومياً على أنه تناقض ضمنى فى هذا الأســلوب، رغم أنه كان يشعر فى أعماقه أنه أسلوب ناجــح. وكان فرحاً جداً باحتمــال إعادة تأطيره باعتباره نقطة قوة فى تطوير القيادة ضمن منظمته. ومن جهة أخرى، سمعنا بوضوح أن تأطير النموذج التقديرى لم ينجح. وطرح عدد من الممارســين فكرة أن هذه اللغة تمثل نظرة شــخص من الخارج تناقض نظرتهــم لعلاقتهم مع مجتمــع الناخبين لديهم. وقال أحد المشــاركين: إن مصطلح «النموذج العضوي» قد ينجح بشــكل أفضل، لكننا شــعرنا بــأن هذا المصطلح لا يعبر عــن غنى تلك الظاهرة. وســرعان مــا تخلينا عن ذلك الوصف واســتبدلنا به عبارة «الإنسانية المتأصلة» إلى أن نشارك فى عملية التغذية الراجعة الأخرى.

من الواضح أن الممارسين فى هذه اللقطة لم يكونوا موضوع بحث فحسب، كما أنهم لم يكونوا مستهلكين سلبيين للبحث الذى سلمهم إياه الباحثون من عليائهم، بل كان كلٌّ من الأكاديميين والباحثين مشاركين نشطين فى مجتمع ذى مصلحة مشتركة فى التعلم عن ممارسات القيادة.

وتوحى الأبحاث الحديثة المتعلقة بصنع المعرفة ونقلها أن هذه الأنواع من الجهود التعاونية بين الأكاديميين والممارسين هى طرق قيمة لمد الجسور بين أصحاب المصلحة الحقيقيين فى هذا الحقل (Amabile et al. 2001; Huxham and Beech 2003; Landry, Lamari and Amara 2003; Mohrman, Gibson and Mohrman 2001; Offermann and Spiros 2001). ويوحى عدد من الدراسات أن الاحتمال أكبر فى أن يستخدم الممارسون البحث حين يكونون قد طوروا روابط قوية مع العلماء (Amabile et al. 2001; Huxham and Beech 2003; Landry, Lamari and Amara 2003; Mohrman, Gibson and Mohrman 2001; Rynes, Bartunek and Daft 2001). وضمن هذه الكتابات هناك «ملاحظة دائمة... أن الباحثين والمستخدمين ينتمون إلى مجتمعات مختلفة ذات قيم وأيديولوجيات مختلفة، وأن هذه الاختلافات تعوق الاستخدام» (Beyer and Trice 1982، مقتبس من بحث Rynes, Bartunek and Daft 2001, 341). وهذا يعنى أنه يمكن زيادة استخدام المعرفة عن طريق تخطى هذه الاختلافات، أى عن طريق الربط بين الممارسين والأكاديميين.

وقد تساعدنا نظرية نوناكا Nonaka حول إنتاج المعرفة على فهم السبب فى أن الأمر كذلك. إن التفاعل الاجتماعى بين مجموعتين بدخول كل منهما عالم الأخرى يتطلب تبادلاً ضمنياً للمعرفة من خلال نشاطات مشتركة على سبيل المثال عن طريق قضاء الوقت معاً أو التعلم معاً. وهذا يساعد فى إنتاج «شكل مشترك» من أشكال النموذج العقلى أو الاستعارة المجازية أو التناظر أو الثقافة للقيام بوظيفة إطار للمضى قدماً. (Rynes, Bartunek and Daft 2001, 347). وقد وفر حَدَثنا التعاونى لمناقشة النتائج الأولية فرصة للأكاديميين والممارسين لخلق تقارب فى الفهم عن ماهية المواضيع ذات الصلة بتطوير المعرفة فى المجتمع وكيف يمكن تأطير هذه الموضوعات (Huxham and Beech 2003; Mohrman, Gibson and Mohrman 2001). بالإضافة إلى هذا، فإن مثل هذا التعاون يزيد من فرصة «أن يكون البحث مرتبطاً بتجارب ووجهات نظر أعضاء المنظمات، بحيث يكون الممارسون أكثر قدرة على فهم وتطبيق نتائج البحث ذات القاعدة النظرية. (Mohrman, Gibson and Mohrman 2001)، كما كان الحال مع دايل.

ومـــع هذا، فإن الانخراط فى عمليات التفاعـــل الاجتماعى التى تهيء الأكاديميين والممارســين لدخـــول كل منهما عالم الآخر ليس كافياً لضمـــان أن مخرجات البحوث ســتكون مفيدة للممارســين. وتوحى الكتابات في البحث التعاونى أن الاحتمال أكبر فى أن يســتخدم الممارسون مخرجات البحث أيضاً عندما تقدم وتترجم بطريقة سهلة الوصول وعملية ومرتبطة بعملهم (Boland et al. 2001; Huxham and Beech 2003; Landry, Lamari and Amara 2003; Mohrman, Gibson and Mohrman 2001). ومـــع هذا نجد أن معظم البحـــوث التطبيقية تقدم بطريقة غير مفهومة للممارســين بتاتاً.

ومرة أخرى، فإن الاســتقصاء الســردي، بالإضافة إلى مداخل بحثية أخرى تعتمد اعتماداً تاماً على الحكايا السردية، يقدم فرصاً لتعزيز الترابط. والتقديم التفسيرى أو السردى يسهل من التعلم لأنه يعكس معرفة متواضعة (Yanow 2004) و«ممارسات محددة ثقافياً لاســتخدامات اللغة» (Boland et al. 2001, 396) قد تكون ذات صدى أكبر للممارسين. بالإضافة إلى هذا، فإن أشكال التقديم هذه تساعد فى عملية إنتاج المعرفة التى يســميها Nonaka عملية الإدخال التى بموجبها «تتحول المعرفة الصريحة إلى ضمنية بواســطة التعلم من خلال القيام بالعمـــل» (Rynes, Bartunek and Daft 2001, 348). وبما أن كلاً من الأشـــكال التفســيرية والســردية أشكال حسية (لأنها تحتوى تفاصيل مألوفة من حياة العمل) ومجردة (فهى تعطى درســاً صريحاً) – فإنها تسمح للممارســين بالاشتراك باعتبارهم مستهلكين نشطين لمواد البحث، يكون لديهم اختيارات فى تحديد ما له صلة بالموضوع من القصة وكيف يمكن تطبيقه على أعمالهم (Boland et al. 2001. 396). ويمكـــن تطبيـــق تحليل مماثل علـــى المداخل النوعية الأخرى، مثل الحالات الدراسية.

فى حالتنا، فقد ساعدتنا الرؤى المتمخضة عن حدث الدمج فى إنتاج وتوزيع المنتجات للممارســين. فعلى ســبيل المثال، دعونا إحدى الممارســات فى مشروعنا ليساعدنا فى تجهيز قصـــص القيادة بطريقة تجعلها تجذب جمهور الممارســين، وقد شـــجعتنا على رؤية قيمة «ترك القصص تتحدث عن نفسها» بدلاً من تقديم تحليلات صريحة للقراء. ويجب أن ننتبه هنا إلى نقطة مهمة: لقد حرص بولاند وزملاؤه (Boland et al. 2001) على إيضاح مســألة أنه لمجرد أن الأســاليب التفســيرية مفيدة جداً للممارسين، فهذا لا يقلـــل من أهمية وقيمة المعرفة المقدمة بطريقة أكثـــر أكاديمية. وبدلاً من هذا، فهم يقترحـــون أن الباحثين يقومون بترجمة معرفتهم المجردة عن طريق الجمع بين أشـــكال

مجازية وأدبية ليضمنوا انتقال المعرفة من الأكاديميين إلى الممارسين.

وفى الختام، لقد شجعنا الاستقصاء السردى على التفكير بكيفية اشتراك الممارسين فى أبحاثنا باعتبارهم مصادر مشروعة للمعرفة، ومنتجين للمعرفة ومستهلكين مرتبطين بالعلم البراجماتى. وعلى الرغم من أن كل ما لدينا هو أدلة مبدئية، إلا أننا نعتقد أن مشروعنا قد حقق منافع ملموسة لكلا فئتى أصحاب المصلحة. ونحن نعرف أن الممارسين قد اكتسبوا فهماً أفضل للعالم الأكاديمى الذى أفادهم على الصعيدين الشخصى والمهني. لقد أصبحوا أكثر تسامحاً مع الثقافة الأكاديمية، بدوراتها البطيئة وقواعدها المتشددة فى توليد التعلم. وقد حظوا بفرصة تأمل طبيعة أعمالهم وحملوا معهم بعض المنتجات، من مثل قصص القيادة، لها تطبيقات مباشرة. ونحن، من جهة أخرى، اكتسبنا فهماً أفضل لعالم الممارسة ونعتقد أن هذا الفهم يصنع منا باحثين تطبيقيين أكثر كفاءة، ويسمح لنا بتقديم منتج ذى فائدة أكبر للممارسين. والتحول فى الأدوار، من جهة أخرى، لم يقلل من قدرتنا وشرعيتنا على الانخراط بعمليات التفكير المستقل والبحث المستقل.

إن العلاقات الناشئة مع المشاركين فى البرنامج – وكما نراها فى قصة سلفادور – تعيد التأكيد على نقطة كالادينين وكونلى Cladinin and Connelly أنه فى الاستقصاء السردي، «تكون قوى التعاون فى البداية ضعيفة وتبدو الترتيبات غير واضحة المعالم» وأن «وضع ترتيبات للتوصل إلى علاقة بحثية يستمر طوال عملية الاستقصاء» (2000,72). وتوحى تجربتنا أن وضع تلك الترتيبات يستحق الجهد المبذول. وقد ساعدنا الدخول فى التجارب والمعانى الكامنة وراء الممارسات القيادية للمشاركين فى البرنامج ورعاية استقلالية إنتاج المعرفة عندهم وإشراكهم فى البحث باعتبارهم مستهلكين فاعلين ومستخدمين محتملين لنتائج بحثنا، هذا كله ساعدنا فى تطوير رؤى جديدة حول القيادة لها مضامين بالنسبة لكل من النظرية والممارسة.

والأهم من هذا كله، أن الأشكال المختلفة للتعاون التى نتج عنها وضع الجميع فيه رابحون قامت فى الوقت ذاته بتقوية الروابط بين أعضاء هذين العالمين المختلفين. لقد طورنا فهماً أفضل بعضنا تجاه بعض وتقديراً للعالمَيْن المنفصلين اللذين شكلناهما ومستوى أعلى من الثقة المتبادلة. ففى حالة سلفادور، على سبيل المثال، قادتنا العلاقة إلى تعاونات أخرى مع مرور الوقت. فقد حضر ورشة عمل فى مؤتمر بحوث لاستكشاف الطبيعة التشاركية لبحثنا، وشارك بعد ذلك فى تأليف تقرير حول التحديات التى واجهناها قس القيام ببحث تعاوني. لقد دفع مناقشاتنا إلى الأمام عن طريق تقديم تحليل للقوى ألقى

بضوء جديد كلياً على المسائل التى كنا نعالجها (Ospina et al. 2004). ونحن مستمرون بمثل هذه النشاطات التشاركية مع مشاركين آخرين فى البرنامج.

المناقشة: البحث باعتباره مصدراً للترابط:

باستخدامنا لتجربتنا كى نطرح فكرة أن البحث بين الأكاديميين والممارسين هو طريقة فعالة فى رعاية الترابط بينهما فى الحقل (وهى طريقة لا تلقى حقها من التقدير بفتها علاجاً لسد الفجوة بين الممارسة والعلم)، فنحن لا نقصد الإيحاء بأن الاستقصاء السردى هو المدخل البحثى الوحيد لتحقيق تلك الغاية. لقد كان الممارسون، لسنوات طوال، من المصادر المهمة للمعرفة، كما أنهم كانوا مستهلكين نشطين للبحث الذى كان يستند إلى أشكال متعددة تتراوح من الحالات الدراسية (Bock and Campbell 1962; ICMA 1972; Radin 2002) إلى المسوحات (Ammons and Newell 1989).

لقد قلنا فى مقالتنا الأولى من هذه السلسلة (Dodge, Ospina and Foldy 2005) إن الحالات الدراسية تستند إلى افتراض تشترك به الأشكال الأخرى من الاستقصاء السردى – وهو ما أسميناه السرد معرفة – لتشير إلى أن قصص الممارسة تحتوى على معرفة مفيدة لبناء النظرية وتزويد الممارسة بالمعلومات. لقد كانت الحالات الدراسية أدوات لا تقدر بثمن، ليس مصدراً فحسب وإنما «وسيلة لتطبيق معرفة أساسية على مواقف ملموسة» أيضاً (Somers 1955). فى هذه الحالات، يمكن أن يكون الممارسون مصادر للمعرفة، ومستهلكين للمعرفة، بل وربما منتجين للمعرفة. إلا أن الاستقصاء السردى باعتباره بحثاً تعاونياً بين الأكاديميين والممارسين يعمق هذه الأدوار ويساعد على سد الفجوة بطرق فريدة، كما أوضحنا فى قصتنا.

إن زعمنا هنا هو أننا إن أعدنا الممارسين إلى عملية البحث بأدوار متنوعة – بدلاً من اعتبارهم مستهلكين لنتائج البحث فحسب – فعندها يصبح البحث من أى نوع مصدراً فعالاً للترابط بين الأكاديميين والممارسين. ويعنى استخدام البحث لهذه الأغراض ضمناً مرونة فى الأدوار التقليدية التى كانت كلتا فئتى أصحاب المصلحة فى هذه العملية تلعبانها فى إنتاج المعرفة ضمن سياق البحث الأكاديمى وسياقات البحوث التخصصية الأخرى. وهذه ليست مهمة بسيطة بسبب أن التقسيم الحاد للعمل المطبق فى أسلوب البحث (١) قد أثر بشكل كبير فى بناء الحوافز وإجراءاتها فى الحقول التطبيقية مثل حقل الإدارة العامة. ومع هذا، فهى مسألة ممكنة، خصوصاً إن عرفنا أن التغييرات الكبيرة فى الممارسات العملية تسير بذلك الاتجاه نفسه.

لقد وثقت كتابات متزايدة فى مجال نقل المعرفة نفسه ظهور بدائل أخرى «للأسلوب ١» فى البحث، وهى تدعو إلى الجودة العلمية وتفتح فى الوقت نفســه عملية البحث لتؤسس ارتباطاً مباشــراً مع الممارسة. وأطلق على هذا المدخل اسم «الأسلوب ٢» (Gibbons et al. 1994)، وهذا المدخل مدفوع بالتطبيق (وليس البحث التطبيقي) ويســتخدم وجهات نظر متعددة ومن عدة حقول فى التطرق إلى مشكلات البحث. وفى «الأسلوب ٢»، تقوم المجموعات التى تحتوى على أعضاء من العالمين الأكاديمى والممارســة بإنتاج المعرفة التى تتوزع من خلال تفاعلهم فى شــبكات يصــل امتدادها إلى أبعد من الباحثين الأكاديميــين. ولأصحاب المصلحة المتعددون الحــق بإبداء الرأى فى تقييم جودة عملية البحث ومــدى صلتها بالموضوع (Gibbons 2001; Gibbons et al. 1994; Starkey and Madan 2001,7).

ويتبنى الاتجاه نفســه، قامت مجموعة من الباحثــين الاجتماعيين بوضع مصطلح «العلم الاجتماعى التفاعلي» ليشيروا إلى «أسلوب نشاط يتفاعل فيه الباحثون ووكالات التمويل و(مجموعات المســتخدمين) خلال عملية البحث بأكملها، بما فى ذلك تعريف أجندة البحث واختيار المشاريع وتنفيذ المشاريع وتطبيق مرئيات البحث» (Scott et al. 1999 مقتبــس من Caswell and Shove 2000, 154). ومثالاً على هذا البحث المفتوح، فقد وصف رابيهاريوسا Rabeharisoa وكالون Callon وديمونتى (Demonty 2000) كيف تقوم اتحادات المرضى الفرنســية بدعم الأبحاث على الأمراض التى تهمهم. ما خلا تمويــل الأبحاث العلمية والســريرية، فإن هذه الاتحادات تشــارك بفعالية فى توجيه تلك الأبحاث وفى إنتاج وتوزيع المعرفة. وتســاعد هذه الأساليب المختلفة من المشاركة حقول أبحاث بأكملها وتخلق روابط جديدة بين منتجى العلم ومستخدميه.

وفــى محاولــة لتطبيق هــذه المفاهيم على كليــات الأعمال فى الولايــات المتحدة الأمريكية، اقترحت هَف (Huff 2000) أسلوباً ثالثاً هجيناً وأسمته الأسلوب (١،٥)، وهو أســلوب يجمع أفضل خصائص الأســلوبين (١) و(٢). [٨] وهى تصفه بأنه بحث ممارسى التطبيق الذى يستخدم المهارات الأكاديمية التقليدية لوضع التعريفات ومقارنة البيانات من خلفيات مختلفة واقتراح أطر قابلة للتعميم للمزيد من فهم المغزى، وذلك من خلال دورة متصاعدة من الاســتقصاء التى تغذيه سلســلة من المحادثات المستمرة بين الباحثين الأكاديميين والممارسين.

إن فتح عملية البحث للممارســين لا يعنى بالضرورة كسر افتراضات «الأسلوب ١» بصورة كاملة. فقد أفاد عدد من الباحثين فى الإدارة عن بعض التعاون مع الممارسين ضمــن «الأســلوب ١»، وقالــوا إن ذلك جعل بحوثهــم أقــوى (Ambile et al. 2001;

(Mohrman, Gibson and Mohrman 2001). فباشتراك جميع الأطراف المشاركة فى عمليات جمع البيانات وتفسيرها وتقديم نتائج البحث، فإن ذلك التعاون قد أنتج علماً أفضل من وجهة نظر الأكاديميين والممارسين على حد سواء.

أخيراً، إن العديد من أشكال البحث التعاونى الراسخة ذات الأصول الأكاديمية العريقة توفر نماذج للربط بين الأكاديميين والممارسين (Bartunek and Louis 1996; Caswell and Shove 2000; Greenwood and Levin 1998; Milofsky 2000)[٩]. على سبيل المثال، الأشخاص موضع الدراسة فى «البحث الشفاف» يشتركون بالكامل فى عملية البحث، من التصميم حتى عرض النتائج (Milofsky 2000). ولأن الممارسين هم فى كثير من الأحيان أشخاص محترفون لا يقلون فى ثقافتهم ومعلوماتهم وحنكتهم عن نظرائهم الباحثين، فهذا ينظر إليه على أنه شراكة بين أصحاب مصلحة يتمتعون بأشكال متكاملة من الخبرات، وليست شراكة «بين خبراء ومستهلكين للمعرفة من العامة» (Milofsky 2000, 66).

وتعمل هذه المداخل على إعطاء مرونة للأدوار الثابتة للباحثين الأكاديميين والممارسين فى عملية إنتاج المعرفة مع بقائها متجذرة فى النموذج العلمي. وهى تعطى قيمة كبيرة لوجهات النظر المحنكة الداخلية التى يأتى بها الممارسون إلى عملية البحث، وقدرة الممارسين على التنظير بطرق تغنى عملية البحث والمنتجات النهائية (Ambile et al. 2001; Milofsky 2000; Rynes, Bartunek, and Daft 2001).

ولقد استخدم الباحثون فى حقل الإدارة العامة والحقول المتصلة الأخرى بعضاً من هذه الأساليب – الحالات الدراسية والاستقصاء السردى والبحث التطبيقي، على سبيل المثال – ولكن الحقل بقى متردداً فى تشجيع أعضائه على استخدام مداخل فى البحث أكثر انفتاحاً تشجع التبديل الفعلى للأدوار المتعلقة بإنتاج المعرفة. وعلى الرغم من أن هناك تقارير عن جهود واعدة للدعوة إلى تعاون الباحثين والممارسين وتمويله ودعمه فى القطاع غير الربحى (Schuman and Abramson 2000)، إلا أن المجال لا زال واسعاً للمزيد من التجربة. وتجربتنا، المتضمنة ضمن التطور الوارد وصفه هنا، توحى أن المزيد من المرونة فى الأدوار التى يلعبها الممارسون فى مشروع البحث ليست ممكنة ومطلوبة لتحسين منتجات البحث فحسب، وإنما قد تكون أيضاً مصدراً ممتازاً لتحقيق الترابط بين الأكاديميين والممارسين فى الحقل. إن النقاشات الصحية وإرساء أسلوب الحوار بين الممارسين والباحثين، وكذلك التطورات حسب مقولتنا من

مثل الانعطاف نحو الاستقصاء السردى والتعاونى فى الإدارة العامة - قد ساعدت فى دعم قدرة الحقل على إنتاج علم براجماتى عالى الجودة يربط بين العالمين.

إستراتيجيات تسهيل الترابط من خلال البحث:

هنــاك العديــد من الطرق التى يمكن من خلالها البدء مباشــرة بتعزيز الترابط من خلال البحث. والشــروط المسـبقة للتعــاون الناجح هى أن على الباحثــين أن يقدروا القاعدة المعرفية التى يأتى بها الممارسون إلى البحث باعتباره عنصراً داخلياً، وعليهم أن يثقوا بقدرة الممارسين على أن يكونوا تأمليين ومحنكين بشأن ممارساتهم وقدرتهم أيضاً على وضع الممارسة ضمن سياق كبير أو «قصة كبيرة» (Weick 2001)، وعليهم أن يؤمنوا أن وجهات نظر الممارسين قد تحسن من تصميم بحوثهم وتسهم فى بناء النظرية، كما أن عليهم إيجاد الحوافز للممارســين كى يشاركوا فى البحث، وذلك إما من خلال التعويض أو من خلال الالتزام بإنتاج منتجات أو عمليات ملموسة لتحسين أعمالهم.

وفيما يتعلق بالممارســين، فمن ضمن الشروط المسبقة فهم وتقدير الأسباب والمنطق الكامنة وراء معايير البحث، وقبول ســرعة وإيقاع مختلفين فى عملية التعاون، واحترام خبــرات الباحثين واســتعدادهم للمضى فــى البحث بدلاً من التقليل من تلك الســلطة المرجعية إلى أدنى حد، أو عدم تقديرها حق قدرها أو إخمادها (Ospina et al. 2004). وفى الوقت نفسه، على الممارسين أن يسمحوا لأنفسهم أن يناقشوا طرق تحسين المشروع كله، وعليهم أن يكونوا مستعدين لتجاوز أفكارهم الفردية عن الصلة بالموضوع.

قد يضع الباحثون الذين يســتخدمون «الأســلوب ١» فى البحث أدواراً أكثر فاعلية للممارسين باعتبارهم مستخدمين ومستهلكين من أجل أن يؤثروا فى خيارات التصميم، كما يمكنهم إيجاد منابر مشتركة لترجمة نتائج البحث إلى لغة وأطر مناسبة أكثر لجمهور من الممارســين لتساعدهم فى نقل وتوزيع المعرفة (Nonaka 1994; Rynes, Bartunek and Daft 2001). أما الباحثون فى «الأســلوب ٢»، فيمكنهم الحذر لتفادى المشروعات الضيقة أو قصيرة الأمد أو ذات الربحية التجارية والتفكير بمصالح الموظفين أو المواطنين أو المجتمع الأوسع، وليس مصالح من هم فى الإدارة أو متخذى القرار فحسب. وعليهم أيضاً أن يجدوا طريقة لإدارة القيود الخارجية المفروضة على جمع البيانات أو تفسيرها أو توزيعها، والتى تعوق تقدم العلم (Rynes, Bartunek and Daft 2001).

الخاتمة:

يتطلب الحفاظ على حقل علم الإدارة قوياً الانتباه إلى المنطقة المشتركة بين الباحثين الأكاديميين والممارسين. ويقترح رينولدز وفينس Reynolds and Vince أن «الأكاديميين والمديرين يقومون بما يقومون به لأنهم يحبون القيام به، وبصورة عامة لا تنجذب أى من القبيلتين إلى عادات وخطاب الأخرى» (2004,454). ويتطلب الترابط فى هذا الحقل وعياً بأن الأعضاء فى هاتين المجموعتين من أصحاب المصلحة يعملون فى عالمين مختلفين، مع هذا يقدم كل منهم مساهمة تكمل قدرة الآخر على إنتاج معرفة ذات صلة وصارمة. والاستناد إلى هذا التنوع فى عملية البحث يقدم وعداً بتحقيق طموح الحقل إلى إنجاز الترابط.

ويقترح ويك (Weick (2001 أن الحلول للفجوة بين العلم والممارسة تحتاج إلى انتباه إلى الدور التقليدى لمستهلك المعرفة (الممارس) يعادل الانتباه إلى دور المنتج (الباحث). ونمضى أبعد من ذلك هنا فنقترح أن أحد الطرق لتقليص الفجوة هو تحدى هذا التقسيم التقليدى للعمل لنسمح بمرونة أكبر فى الأدوار المعطاة لأصحاب المصلحة فى عملية البحث. وإشراك الممارسين فى الأبحاث بشكل أكبر سوف يغذى رهافة الأحاسيس بين الثقافتين للتقليل من الفجوة.

وتظهر قصتنا حول الاستقصاء السردى ترابطاً معززاً بين الممارسين وفريقنا، فريق البحث الأكاديمي، فى خدمة أجندة بحث موحدة تتعلق بممارسات القيادة المجتمعية. وقد شجعتنا فرضيات وممارسات الاستقصاء السردى على تحدى الأدوار التقليدية لكلا المجموعتين فى عملية إنتاج المعرفة وعلى تبنى أدوار أكثر مرونة. وأصبح الممارسون مشتركين باعتبارهم مصدراً للمعرفة، ومنتجين مساعدين ومشاركين، ومستهلكين فاعلين ومستخدمين قدموا لنا حلقة من التغذية الراجعة النقدية ساعدتنا على إتمام دورة البحث. ونتيجة لهذه العملية، فقد طورنا عمليات ومنتجات نأمل أنها ستقدم إسهاماً مهماً لنظريات القيادة فى الوقت الذى تسهم فيه فى تعزيز ممارسات مشاركينا فى البحث. والفائدة الإضافية أننا أسسنا مستوى مميزاً من الترابط مع هذه المجموعة من الممارسين، وهو مستوى غير من طريقة تفكيرنا وطريقتنا فى تنفيذ الأبحاث.

وتعطينا تجربتنا مع الاستقصاء السردى الفرصة للتفكير فى الإسهامات التى يقدمها البحث للطموح المستمر للترابط فى هذا الحقل. لقد كان هذا الإسهام فى لب تطور الحقل فى السنوات الأولى، إلا أنها ومن وجهة نظرنا، تضاءلت مع مرور

الزمــن. وبالإضافة إلى الجهود المهمة لتعزيز الترابط فى أجزاء الحقل الأخرى، فإن التفاعل بين الأكاديميين والممارســين المتعلق بعملية البحث نفسها يشكل أيضاً مصدراً مهماً للترابط كان قد طواه النسيان، ولكنه لا يزال مدفوناً فى ذاكرة الحقل الجماعية. وتتزامن تجربتنا مع توجهات أوسع لتطوير البحث العلمى فى المجتمعات الحديثة تفتح حدود البحث ليضم طيفاً أوســع من أصحاب المصلحة. ولذلك، إننا نحث العلماء فى الحقل على التفكير بإشــراك الممارسين فى أبحاثهم، كما نشجع الممارسين على قبول عرض العلماء. إن البحث التعاونى والمأخوذ من تقاليد متنوعة والمعتمد على الممارسة يمكنــه أن يقدم إســهاماً كبيراً فى الحقــل. وتنفيذ الأبحاث التى تهــدف إلى إعادة الممارســين للمشاركة لا يسهم فى الحفاظ على حيوية حقلنا التطبيقى وصلته بالواقع فحســب؛ وإنما فى إنتاج نوع من الدراســات يتخطى الفجوة بــين النظرية والتطبيق أيضاً.

شكر وتقدير

نود أن نتقدم بالشــكر إلى أمبارو هوفمان Amparo Hofmann لإسهامها الفكرى ودعمها، وإلى راندال جونســون Randall K. Johnson لمســاعدته المســتمرة لنا فى البحث.

إن تجربتنا فى قســم البحث والتوثيق من برنامــج «القيادة لعالم متغير» (LCW) تساهم فى الأفكار التى طورناها فى هذا البحث. ونود أن نعترف بالإسهامات الكثيرة التى أســهم بها مساعدونا فى البحث وشركاؤنا الذين كانوا على مر الأعوام مشاركين نشــطين فى صياغة تَعَلّمنا. كما أننا نشــكر مؤسســة فورد لدعمها السخى لأبحاث برنامج «القيادة لعالم متغير».

التهميش:

١ - نفترض أن الممارســين هم متخذو القرار والمديرون وصانعو السياســات والمحترفون فى الحقل. وقد تكون مجموعات أخرى فى عالم الممارســة محط تركيز البحث من مثل الموظفين غير المهرة ومتلقــى الخدمات العامــة. ولأن هذه المقالة تتطرق إلى الترابط بين الباحثين والممارســين فى الإدارة العامة، فقد اقتصرنا فى نقاشنا على هذه المجموعة.

٢ - بعــض برامج الدكتوراه فى الإدارة العامة والإدارة لا زالــت تقدر هذا التكامل والصراحة وتنتج بصراحة ممارســين علماء (Salipanet and Aram 2003)، ولكن الميل الغالب هو إلى الفصل بين الدوريــن. ومن الأفكار التى لا زالت رائجة فكرة الأكاديمى المتحول إلى ممارس الذى يأخذ دور «باحث نقدى تعاوني» خلال مزاولته عملاً حقيقياً (Watson 2000).

٣ - انظر النظرة الإجمالية الممتازة للمناظرة والنقد البارع لتركيزها الأصلى الضيق فى: Box (1992). ويقدم وايت وآدامز White and Adams (1994) مجموعة رائعة من المقالات التى تعكس كلا طرفى المناظرة. وللاطلاع على ملخص حديث لها، انظر: (Strieb, Slotkin and Rivera 2001).

٤ - يطلق هدجكنســون Hodgkinson وهريوت Herriot وأندرســون Anderson (2001) على هذه الأنواع المختلة وظيفياً الأسماء: العالم المتحذلق والباحث عن الشعبية والصبيانى على التوالي.

٥ - تم تكرار العملية نفسها مع جميع المشاركين فى البرنامج.

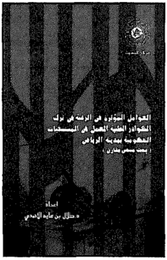
٦ - يسمى رايسمان Riesman (2002) هذا بـ «المطابقة» أى إعادة النتائج إلى المشاركين لضمان أن المعانى الموجودة فى القصة معبر عنها كما أرادوا لها أن تكون، حتى لو اختلفوا مع تفسيرات الباحثين.

٧ - للاطلاع على ما كتب انظر العدد الخاص من British Journal of Management المنشورة عام ٢٠٠٠.

٨ - لكل من «الأســلوب ١ و٢» حسنات وسيئات. «فالأســلوب ٢» يجعل توقيت إنتاج المعرفة أفضل، ويجعل هذا الانتاج أكثر عملية وشــمولاً، إلا أنه عرضة لقوى الســوق كما أنه تحت رحمة تعاون المصالح السياســية والتجارية والبيروقراطية. أما «الأســلوب ١»، فقد يكون بطيئاً واستبطانياً وانتقائياً، إلا أنه يحمى أيضاً إجراء التجارب المســتقلة ويضمن اســتقلالية التفكير ويتعامل مع المســائل ذات الاهتمام العام أو المســائل النقدية التى لا يوجد لها تطبيق مباشر. (Grey 2001; Huff 2000; Rynes, Bartunek and Daft 2001).

٩ - الأمثلــة هــى البحــث الداخلي/الخارجــى (Bartunek and Louis 1996)، والبحث الشــفاف (Greenwood and Levin 1998; Huxham and Beech 2003)، والبحث العملى (Milofsky 2000)، والبحث التعاونى (Bray et al. 2000; Heron and Reason 2001).

من الإصدارات الجديدة للمعهد



بحث

العوامل المؤثرة فى الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

إعـــــداد: د. طلال بن عايد الأحمدى

الناشـــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشـــر: ١٤٢٨هـ

عـدد الصفحات: ٢١٦ صفحة

يتناول هذا البحث ظاهرة التسرب الوظيفى للكوادر الطبية، عن طريق قياس رغبتهم فى ترك العمل بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض مثل مجمع الرياض الطبى، ومستشفى الأمير سلمان - وهما مستشفيان تابعان لوزارة الصحة - ومستشـفى القوات المسـلحة، ومستشـفى قوى الأمن الوطنى (ممثلين للقوات المسلحة) ومستشفى الملك خالـد الجامعى (ممثلاً لوزارة التعليم)؛ وذلك لمعرفة مـدى تأثير عدد من العوامل فى اتجاهات تلك الكوادر الطبية نحو ترك العمل.

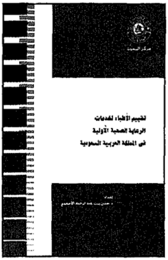
وقد استعرض البحث مفهوم التسرب وتعريفه وأنواعه ونتائجه والنماذج المختلفة له والعوامل المتعلقة به والعوامل السـابقة له، بالإضافة إلى اسـتعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة وأهم النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات، ثم مقارنتها بهذا البحث للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبينه.

وقـد أجـرى البحث على عينة عشـوائية طبقية مرحلية عددهـا (٧٥٠) من الكوادر الطبية فى المستشـفيات المذكـورة؛ بهدف التعرف على معدل انتشـار الرغبة فى ترك العمل فيها، وعلى الاختلافات فى نسـبة هذه الرغبة باختلاف خصائصهم الشـخصية والوظيفية، وعلى أهم العوامـل التى تدفع إلى ترك العمل، من وجهة نظر الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها البحث أن نسـبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى هذه المستشـفيات كانت ما بين (٣٣٪)، (٤١,٢٪) بوجه عام.

كمـا أظهرت نتائج البحث أن أهـم العوامل التى تؤثر تأثيراً معنوياً فى تلك النسـبة هى المتغيرات التالية على الترتيـب: الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، والتكليـف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية، ووجود مصدر آخر للدخل غير الراتب الشهرى، ونوعية المستشفى، وسنوات الخبرة، والجنسية.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



بحث

تقييم الأطباء لخدمات الرعاية الصحية الأولية فى المملكة العربية السعودية

إعــــــداد: د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى
الناشــــــر: معهد الإدارة العامة
سـنـة النشــر: ١٤٢٨هـ
عـدد الصفحات: ١٤٤ صفحة

تعد الرعاية الصحية الأولية أحد أهم ركائز النظام الصحى فى المملكة العربية السعودية، وهى تلعب دوراً مهماً فى تعزيز الصحة العامة، وتنمية الوعى الصحى، ورفع المستوى الصحى لجميع فئات المجتمـع. ونظراً للاهتمام المتزايد بأداء هذا القطاع الحيـوى، وخاصة بعد أن انقضى أكثر من ربع قرن على نشـأة وانطلاقة الرعاية الصحية الأولية فى المملكة، فإن الوقت قد حان لتشـخيص واقع هذا القطاع والتعرف على فرص التحسين الممكنة فيه.

من هذا المنطلق يسـعى البحـث إلى تقييم خدمات الرعاية الصحيـة الأولية من منظور مقدمى الخدمة فى المراكز الصحية فى جميع مناطق المملكة العربية السعودية. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة تم تحديد عدد من المؤشرات المناسبة لقياس جودة المدخلات والعمليات والمخرجات فى قطـاع الرعاية الصحية الأوليـة بالاعتماد على مدخل "دونابيديان" لقيـاس جودة الرعاية الصحية. وقد شـارك في البحث نحو (٣٧٧) طبيباً وطبيبة من الجنسـيات المختلفة العاملة فى مراكز الرعاية الصحية الأولية فى خمس مناطق فى المملكة العربية السعودية.

توصـل البحث إلى عدد من النتائج المهمة تم فى ضوئها صياغـة العديد من التوصيات الداعية إلى تطوير خدمات الرعاية الصحية الأولية، من خلال تبنى البرامج والسياسـات المناسـبة، وتفعيل إستراتيجيات تنمية الكوادر البشرية، وتطوير أساليب الإدارة وتقويم الأداء.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..........) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: فى حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

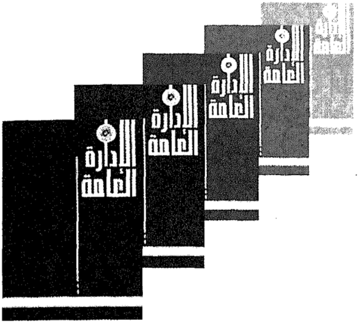
Address: ....

Please find a bank draft for $ ...., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 .... Signature: ....

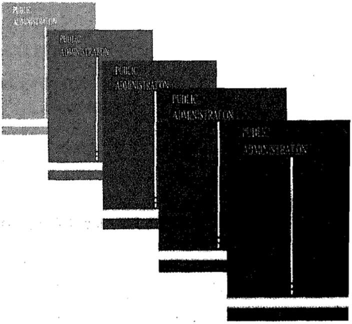
Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العدد:**

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

● **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفـراد:				
– فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
– فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
– فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر – هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر – هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ – فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue:

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions:

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Enviraonment Protection under the Legal System of the Kingdom of Saudi Arabia.

Dr. Ahmed Hamed EL Badry

Protection of the environment against the hazards of pollution has become one of the most serious contemporary problems. These hazards constitute a serious threat on the both national and international levels, since pollution has an overwhelming damage on natural resources. As a result of this serious threat, the issue of protection of the environment has experienced a global alteration. This has led to the enactment of a unified law to guarantee protection for the environment against the hazards of pollution. This article explores the scope of the protection provided by the Saudi Arabia criminal Law to protect the environment from harmful and illegal acts.

Abstract

The Timeliness of Saudi Financial Reports and Firm Characterisics.
Dr. Yahya Ali Al Jabr

This paper empirically investigates the relationship between the timeliness of financial reports and selected characteristics of a sample of Saudi publicly listed firms during the period between 2001 and 2005. It also investigates the role of the Capital Market Authority on the timeliness of financial reports. The results show that Saudi publicly listed firms have taken less time to publish their annual reports since the establishment of the Saudi Capital Market Authority. The average of the days lag between the end of the financial year and the publication of annual reports has decreased to 28 days in 2005. The results also show the larger firms tend to take less time to publish their financial reports than smaller firms. Moreover, the paper finds that highly leveraged firms take a significantly longer period to release their financial reports than less leveraged firms. It also finds that firms with good news tend to publish their financial reports earlier than firms that have bad news. The results also indicate that industry membership influences the timeliness of the financial reports of each member. The preceding results help shed light on factors affecting the timeliness of financial reports, which is an important determinant of the usefulness of these reports.

Abstract

Riyadh Private Health Institutions: Challenges and Solutions

Dr. Khalid M. ALAiban

In the light of the increasing demand on health services and the overwhelming developments in diagnosis as well as methods of treatment and medication, the Saudi public and private health sectors are facing a number of challenges affecting the operational competence of the health institutions and the quality of the services provided.

This study aims to recognize the challenges facing the private health institutions relating to their local and foreign environments on the one hand, and the policies and practical measures adopted by these institutions in facing the current and potential challenges on the other hand. This study covers 22 hospitals and clinics in Riyadh.

To collect the data of this research, questionnaires were distributed to the institutions under investigation and interviews were conducted with their staff. To review and analyze the study statistics, the analytical descriptive methodology has been adopted.

The results of the study show that the challenges facing private health institutions include fierce competition between private and public health institutions, high cost of medical equipment and fittings, the new cooperative health system, upgraded performance in all health activities and the great variety of the services rendered in a way that satisfies customers. The study indicates also that distinguished health institutions have adopted a number of measures to overcome the said challenges such as diversifying and renewing the medical and technical staff, updating medical equipments and apparatuses, stressing high quality and standard of services, motivating and training medical, technical and administrative manpower, rendering customer-oriented services, keeping track of the latest medical specialties, and absorbing information technology in reinforcing the performance of health institutions.

CONTENTS

Page

- Riyadh Private Health Institutions: Challenges and Solutions.

  Dr. Khalid M. Al Aiban **125**

- The Timeliness of Saudi Financial Reports and Firm Characterisics.

  Dr. Yahya Ali Al Jabr **165**

- Enviraonment Protection under the Legal System of the Kingdom of Saudi Arabia.

  Dr. Ahmed H. El Badry **189**

- Narrative Inquiry and the Search for Connectedness: Practitioners and Academics Developing Public Administration Scholarship.

  Sonia M. Ospina & Jennifer Dodge
  Translated by:
  Rami F. Mustafa
  Revised by:
  Mohammed M. Al-Asbahi **247**

PUBLIC ADMINISTRATION

•Volume Forty Seven
•Issue Number 2

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to: Editor, *Public Administration,* Institute of Public Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS:

- Riyadh Private Health Institutions: Challenges and Solutions.
  Dr. khalid M. Al Aiban
- The Timeliness of Saudi Financial Reports and Firm Characterisics
  Dr. Yahya Ali Al Jabr
- Enviraonment Protection under the Legal System of the Kingdom of Saudi Arabia.
  Dr. Ahmed H. El Badry
- Narrative Inquiry and the Search for Connectedness: Practitioners and Academics Developing Public Administration Scholarship.
  Sonia M. Ospina & Jennifer Dodge
  Translated by:
  Rami F. Mustafa
  Revised by:
  Mohammed M. AL-Asbahi

• Volume Forty Seven • Number 2 • Rabl'll 1428 • Apr. 2007

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

- **Riyadh Private Health Institutions: Challenges and Solutions.**
  Dr. Khalid M. Al Aiban

- **The Timeliness of Saudi Financial Reports and Firm Characterisics.**
  Dr. Yahya Ali Al Jabr

- **Enviraonment Protection under the Legal System of the Kingdom of Saudi Arabia.**
  Dr. Ahmed H. El Badry

- **Narrative Inquiry and the Search for Connectedness: Practitioners and Academics Developing Public Administration Scholarship.**
  Sonia M. Ospina & Jennifer Dodge
  Translated by:
  Rami F. Mustafa
  Revised by:
  Mohammed M. Al-Asbahi

● Volume Forty Seven ● Number 2 ● Rabl'll 1428 ● Apr. 2007

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٨هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية.
  د. معدّي بن محمد آل مذهب
- محددات الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية.
  د. علي بن عثمان الحكمي
- جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في نظام السوق المالية السعودي: دراسة تحليلية.
  د. محمد بن ناصر البجاد
- عرض نقدي لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع.
  أ. د. محمد حسن شعبان
- داخل الشبكات التعاونية: عشرة دروس مستفادة لمديري القطاع العام.
  تأليف: روبرت أقرانوف
  ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري
  راجع الترجمة: أ. محمد شحاته وهبي

● المجلد السابع والأربعون ● العدد الرابع ● شوال ١٤٢٨هـ ● أكتوبر ٢٠٠٧م

ردمد: ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN.02569035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد

• برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية.
د. معدّي بن محمد آل مذهب

• محددات الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية.
د. علي بن عثمان الحكمي

• جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية في نظام السوق المالية السعودي: دراسة تحليلية.
د. محمد بن ناصر البجاد

• عرض نقدي لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع.
أ.د. محمد حسن شعبان

• داخل الشبكات التعاونية: عشرة دروس مستفادة لمديري القطاع العام.
تأليف: روبرت اقرانوف
ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري
راجع الترجمة: أ. محمد شحاته وهبي

• المجلد السابع والأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٨هـ • أكتوبر ٢٠٠٧م

الإدارة العامة

• المجلد السابع والأربعون
• العدد الرابع

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخري.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

الموقع الإلكتروني: www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالي:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولي، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمي: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالي:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين: ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخري. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- **البحوث والدراسات:**

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم** (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.
journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. Telehealth News, 2(2)
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
  - ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات
	● برامج تخطيط المسار الوظيفى: الممارسات والصعوبات فى منظمات الأعمال السعودية.
٤٨٩	د. معدّي بن محمد آل مذهب
	● محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية.
٥٣١	د. علي بن عثمان الحكمي
	● جريمـــة الإفصاح عن المعلومـــات الداخلية فى نظام الســـوق المالية السعودى: دراسة تحليلية.
٥٥٥	د. محمد بن ناصر البجاد
	● عرض نقدى لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع.
٥٩٥	أ. د. محمد حسن شعبان
	● داخل الشبكات التعاونية: عشرة دروس مستفادة لمديرى القطاع العام.
	تأليف: روبرت أقرانوف
	ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري
٦١٧	راجع الترجمة: أ. محمد شحاته وهبي

برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية

الدكتور معدّي بن محمد آل مذهب

أستاذ الإدارة العامة المشارك

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

● دوريــة الإدارة العـــامـــة
● المجلد السابع والأربعـون
● العــــــــــــدد الرابع
● شـــــــوال ١٤٢٨هـ
● أكـتــــوبـــــر ٢٠٠٧م

برامج تخطيط المسار الوظيفى: الممارسات والصعوبات فى منظمات الأعمال السعودية

د. معدي بن محمد آل مذهب ❖

ملخص:

ركزت الدراســـة على برامج تخطيط المســـار الوظيفى فى منظمات الأعمال الســـعودية، وطرحت عدة أســـئلة تتعلق بالممارســـات والأهداف من هـــذه البرامج، وكذلـــك الصعوبات التى تقابلها فـــى هذا المجال، وعلاقتهـــا ببعض المتغيرات التنظيمية. تضمن البحث مراجعة الإطار النظرى لتخطيط المسار الوظيفى، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة وتوضيح ما تتميز به هذه الدارســـة عن الدراســـات التى سبق أن بحثت هذا الموضوع. وتم توضيح منهجية البحث، ومجتمع وعينة الدراســـة التى بلغ حجمها (٢٨٩) منشـــأة، ممثلة فى مديرى الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات، وتم التأكد من صدقها وثباتها. توصلت الدراســـة إلى ضعف ممارســـات المنظمات المشـــاركة فى الدراسة للأنشـــطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى، وإلى تنوع الأهداف التى تطمح إلى تحقيقها من هذه البرامج. كما توصلت الدراسة من خلال التحليل العاملى إلى تمركز الصعوبات التى تواجها المنظمات فى هذا المجال فى خمسة عوامل رئيسة، وإلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين هذه الصعوبات وبعض المتغيرات التنظيمية. قدمت الدراســـة نموذجاً عملياً لعملية تخطيط وتنفيذ المســـار الوظيفى، كما اقترحت بعض التوصيات التى يُتوقع أن تزيد من فعالية تخطيط المســـارات الوظيفية فى منظمات الأعمال السعودية.

تتمثل الدورة الحياتية للموظف (Employee Life Cycle) فى المراحل التى يمر بهـــا أثناء حياته العملية، ابتداء بدخولـــه للمنظمة وانتهاء بخروجه منها. وتشـــير الأدبيات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى (Career Path Planning) إلى أن الكثير مـــن المنظمات تهتم بعملية التوظيف وتهمل التخطيط المهنى للموظف. وهناك مقولـــة إدارية متعارف عليها تشـــير إلى أهمية تعاقب خطوات إدارية تجســـد الدورة الحياتية للموظف وتُختصر فى Hire, Inspire, Admire, Retire (HIAR). أى، يجب العناية باختيار من تُوظف، وتحفيزه وإلهامه بعد توظيفه لكى ينتج، ثم إعداده للتقاعد وجعله يفتخر بأنه تقاعد من المنظمة التى كان يعمل بها.

ومن طرق التحفيز فى هذا السياق هى عملية تخطيط المسار الوظيفى للفرد داخل المنظمـــة؛ فعلاقة الفرد تبدأ بالمنظمة منذ قبوله العمـــل فيها وهو يأمل، افتراضاً، أن يجـــد فى منظمته مهنة مســـتمرة ينمو من خلالها ليحقق أهدافـــه ويحقق فى الوقت نفســـه أهداف منظمته. وبالقدر الذى يجنى الموظف والمنظمة نتائج تخطيط المســـار

❖ أستاذ الإدارة العامة المشارك بكلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود.

الوظيفــي، فإنه يمكن القول إن كلا الطرفين يواجه صعوبات على أرض الواقع عندما يتعلق الأمر بتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بالمنظمات.

مشكلة البحث:

فى ظل التغيرات العالمية، والتحولات الاقتصادية فى أسواق العمل، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على ما يُسـمى بقيمة رأس المال البشرى (Human Capital Value)، تتجه المنظمات إلى تطوير مســارات وظيفية لأفرادها، إلا أنها فى الوقت نفســه تواجه عدداً من الصعوبات عند تطويرها لهذا المســارات. وتزداد حدة المشــكلة فى الدول النامية، حيث أشار ما يقارب من (٤٦٪) من الموظفين فى (١٣) دولة نامية آسيوية، من بين (١٦) دولة شــاركت فى أحد المسوحات حول المســار الوظيفى، أنهم لا يعتقدون أن منظماتهم تســاعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية على المدى البعيد. فى المقابل، فإن نحو (٩٥٪) من أكبر عشــرين شــركة متعددة الجنســيات، تمتلكها دول غربية، أشارت أنها طبقت تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بها ونجحت فى ذلك (Wilson, 2006).

ويُثار جدل واسع حول ما طرأ من تغيرات على العلاقة بين الموظف والمنظمة فى غضون الســنوات القليلة الماضية، فمنذ بداية تســعينيات القرن الماضى، أصبح مفهوم استمرار الوظيفة والتقدم فيها داخل المؤسسة الواحدة أمراً مشكوكاً فيه. وفى هذا الشأن، يذهب بينســون (Benson, 2006)، فى مقالة علمية أوردتها مجلة إدارة الموارد البشــرية، إلى أن عمليات الاندماج وإعادة هندســة وتخفيض حجم المؤسسات التى شاعت فى عالم الإدارة فــى الفترة الأخيرة قــد تمخضت عن اختفاء الوظيفة المضمونــة للموظفين فى المنظمة. ويوضح أنه كان الموظف فى السابق يبدى التزاماً تجاه عمله مقابل هذا الضمان الوظيفى الأكيــد، ســواء كان صراحةً فــى عقد العمل. وهو أمــر نادر جداً. أو ضمنــاً بالتجربة. وباختفاء هذا الضمان، تحتاج المنظمات إلى إيجاد آليات وأنشطة جديدة للمحافظة على موظفيها وزيادة مســتوى ولائهــم، من هذه الآليات تخطيط المســار الوظيفى. وانطلاقاً مما تقدم، ســتركز الدراسة الحالية على استطلاع برامج تخطيط المسار الوظيفى، وعلى الصعوبات التى تقابل منظمات الأعمال فى المملكة فى هذا المجال.

أسئلة البحث:

يطرح البحث أربعة أسئلة تتعلق بتخطيط المسار الوظيفى، هى:

- هل تمارس منظمات القطاع الخاص السعودى نشاط تخطيط المسار الوظيفى لموظفيها؟

- فى حالة ممارســة المنظمات المشاركة فى الدراسة لنشاط تخطيط المسار الوظيفى، فما الأهداف التى تطمح إلى تحقيقها من ذلك؟
- ما الصعوبات التى تواجه منظمات قطاع الأعمال الســعودى عند تخطيط المســار الوظيفى وتنفيذه؟
- هــل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيــرات التنظيمية المتمثلة فى: عمر المنظمة، وطبيعة نشاطها، ونسبة السعودة، وعدد موظفى قسم الموارد البشرية، وبين الصعوبات التى تقابل المنظمات عند ممارسة هذا النشاط؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم تخطيط المسار الوظيفى، وأهميته فى منظمات اليوم، وكذلك إلى معرفة مدى ممارسة منشآت القطاع الخاص لهذا النشاط كأحد مهام إدارة الموارد البشــرية. كما يهــدف أيضاً إلى التعرف على الأهداف التى ترغب المنظمات المشاركة فى الدراسة فى تحقيقها من خلال تخطيط المسار الوظيفى، وكذلك التعرف على الصعوبات التى تقابل المنشــآت فى هذا المجال. ويهدف البحث أيضاً إلى معرفة العلاقات الارتباطية بين الصعوبات التى تقابل المنشآت الخاصة عند ممارســتها لتخطيط المســار الوظيفى وتنفيذه، وبين بعض المتغيــرات التنظيمية التى يُعتقد أنها ســتزيد من فهمنا لها، ومن ثم التغلب عليها أو الحد من آثارها. وأخيراً، فإن البحث يهدف إلى بناء نموذج لتخطيط المسار الوظيفى يمكن الاستعانة به باعتباره مرشداً عملياً لتطبيقه فى الواقع.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من الناحية النظرية فى إلقائه الضوء على أحد الأنشــطة المهمة للموارد البشــرية فى المنظمات الحديثة، وتخطيط المســار الوظيفى، وهو بهذا ســيزيد من فهم الأبعاد العلمية لهذا الموضوع. أما من الناحية العملية، فتشير دراسة حديثة فــى المملكة إلى تدنى ممارســة أنشــطة التطوير الوظيفــى التنظيمى ومنها تخطيط المسار الوظيفى، وأوصت بدراسة ما يقابل المنظمات من صعوبات عند تنفيذه (آل مذهــب، ١٤٢٧هـ). كما أن عدداً من الندوات والمؤتمــرات واللقاءات العلمية قد تطرقت إلى أهمية هذا الموضوع وضرورة دراسته والتعمق فيه (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤؛ الجمعية الســعودية لــلإدارة، ٢٠٠٦؛ العولمة، ١٤٢١ هـ). ومن خلال

التعرف على مدى ممارسة تخطيط المسار الوظيفى وعلى صعوبات تنفيذه، فإن ذلك سيساعد الممارسين على تخطيها أو على الأقل الحد من آثارها السلبية. ولعل جزءاً كبيراً من الجانب النظرى والميدانى المتوافر فى الأدبيات حول موضوع برامج تخطيط المسار الوظيفى لم يوجه لبيئة العمل العربية، وهو ما يزيد من أهمية هذه الدراسة كونها تبحث تخطيط المسار الوظيفى فى المنشآت الخاصة السعودية التى تواجه تحديات كبيرة خاصة فى ظل الضغوط الحكومية المتعلقة بسعودة الوظائف، وكثرة التسرب بين الموظفين فى القطاع الخاص التى تتطلب آليات وبرامج ربما لم تتعود عليها منشآت القطاع الخاص، أو تفكر بها فى الماضى القريب. وأخيراً، فإن النموذج الذى تقترحه الدراسة يُعدّ إضافة علمية يمكن الاسترشاد بها فى عالم الممارسة.

الإطار النظرى والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة استعراضاً للخلفية العلمية لموضوع تخطيط المسار الوظيفى من حيث المفهوم، والأهمية، والأنشطة، والصعوبات التى تقابل المنظمات عند تطويرها لمسارات وظيفية للعاملين. كما يتضمن أيضاً مراجعة للدراسات السابقة واختلاف الدراسة الحالية عما سبق من دراسات.

أولاً - الإطار النظرى:

تتضمن أدبيات الإدارة عدة تعاريف لمفهوم تخطيط المسار الوظيفى، فمنهم من يعرفه على أنه «عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل وظيفية متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وكذلك تحديد الزمن اللازم للوصول إلى كل مرحلة» (العولة، ١٤٢١: ٢٥). كما عرفه ويلنسكى (Wilensky,1990: 554)، بأنه «عملية تعاقب لوظائف متقاربة، تعكس المكانة الهرمية للوظيفة، وينتقل الأفراد من خلالها وفق تعاقب منتظم يمكن التنبؤ به». ويعرفه هول (Hall,1996: 9-10)، بأنه «التعاقب الرأسى المتمثل فى تسلق هرم المنشأة، ويصحبه عادة تحسن مالى فى دخل الفرد». ويضيف إدواردز وآخرون (Edwards et al.,1999: 58) أن التقدم فى السلم الهرمى للمنظمة يحدث عادة خلال فترات معينة وقد يصاحبه انتقال جغرافى من مكان إلى آخر. ويلاحظ من هذه التعاريف أنها جميعها تركز على عدة عناصر هى: الموظف، والوظيفة، والمنظمة، والمستقبل. ولهذا، فإن هذه الدراسة تعرف تخطيط وتنمية المسار الوظيفى بأنه التخطيط المقصود لتدرج الموظف داخل المنظمة مستقبلاً بما يتوافق مع معارفه ومهاراته وقدراته

ورغباته وبما تتطلبه الوظائف - المخطط له شغلها مستقبلاً - من المعارف والمهارات والقدرات بما يتوافق مع خطط المنشأة.

وإذا ما نُظر إلى تخطيط المسار الوظيفى فى إطار الفكر الإدارى من حيث مفهومه وأهميته، فلعل نظرية البيروقراطية لماكس فيبر من أوائل النظريات التى أشارت إلى مهنية الملتحقين بالبيروقراطية ونمو تدرجهم الوظيفى فى السلم الهرمى للمنظمة (Selby, 1993; Gardner and Plamer, 1997). كما أكدت نظرية التقسيم الإدارى لهنرى فايول (Booone and Bowen, 1987) على الجدارة وعلى مفهوم استمرارية الوظيفة (Continuity of Tuner). وعُرفت الإدارة العلمية باهتمامها بالأسلوب العلمى لاختيار الموظفين وأهمية تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتحقيق مبدأ التوافق بين الفرد والوظيفة. ويمكن القول إن فريدرك تايلور يؤمن بأن هناك «طريقة مثلى واحدة» لعمل هذا التوافق، علينا اكتشافها وممارستها وتنقيحها بين فترة وأخرى. ولم تغفل مدرسة العلاقات الإنسانية الاهتمام بإشراك الموظفين فى اتخاذ القرارات وما قد يشكلون من تنظيمات غير رسمية، لضمان مستقبل وظيفى فى منظماتهم (Boone and Bowen, 1987)، إذا أُخذ من منظور المسار الوظيفى. كما ركز المدخل السلوكى على أهمية الدوافع وإشباع الحاجات للموظف، وقد ذكر ماسلو فى نظريته «الإدارة المستنيرة»، التى أهملتها أكثر أدبيات الإدارة باللغة العربية، مبدأ الكسب الثنائى (Win-Win Principles) للمنظمة والموظف، والذى يمكن تفسيره فى هذا المحتوى بأن تخطيط المسار الوظيفى يحقق كسباً ثنائياً للطرفين، الموظف والمنظمة، بدلاً من مبدأ الربح لطرف على حساب طرف آخر (المنيف، ١٩٩٥). كما أن نظرية العاملين لهيرزبيرج قد حددت النمو الوظيفى كأحد العوامل المحفزة للموظف (فضل الله، ١٩٨٨).

وتبرز أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفى من جانبين على الأقل هما جانب المنظمة وجانب الموظف. وتشير الأدبيات (Andrew, 2002؛ العولة، ١٤٢١ هـ؛ عقيلى، ٢٠٠٥؛ Susan, 2005) إلى أنه من الأسباب التى تدعو المنظمات إلى الاهتمام بتخطيط مسارات وظيفية للعاملين بها ما يلى:

- يساعد تخطيط المسار الوظيفى فى تقديم بناء جديد (New Construct)، يُسهم فى فهم مراحل التطوير التى يحتاج إليها الموظفون والمنظمة، وكذلك الأنشطة التى يجب أن ينخرط فيها الموظفون بكفاءة وفعالية، كما أنه يساعد فى تصميم الوصف الوظيفى، ويحدد المعايير الرئيسة لتقويم الأداء، ويحفز إلى مراجعة سلم الرواتب والبدلات، ويرشد فى عمليات استقطاب واختيار الموظفين الجدد.

- إن تطــور المســتوى التعليمى العام للموارد البشــرية فى الوقــت الراهن قد زاد من طموحــات الأفراد فى الحصول على مســتقبل وظيفى أفضل. ولعل هذا الســبب ينطبــق كثيــراً على المملكة العربية الســعودية التى أحرزت تقدمــاً كبيراً فى تطور مواردها البشرية من الذكور والإناث.
- عندما تسعى المنظمات إلى الاهتمام بالمسار الوظيفى وتخطط لذلك بعناية، فستكون بلا شــك أكثر جاذبية من تلك المنظمات التى لا تعطى أهمية لهذا الأمر، وســتكون أكثر احتفاظاً بالموظفين المتميزين. كما سينعكس ذلك على سمعة المنظمة، وسيزيد من قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية.
- إن المنظمات التى تخطط لموظفيها مســتقبلهم الوظيفى، أو تشــارك فيه، لا توضح لموظفيها توقعات الأداء المطلوب منهم فحســب، إنما تحدد لهم أيضاً معالم طريقهم والفرص المستقبلية المتاحة أمامهم.
- إن تخطيط المسار الوظيفى يساعد الموظفين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل تحســين أدائهم وإنتاجيتهم، ويســاعد أيضاً فى ســد الفجــوة بين قدرات الموظف وما تتطلبه الوظيفة.
- تســاعد برامج تخطيط المســار الوظيفى فى التعرف على الأفــراد المؤهلين لتولى المناصب القيادية الإدارية، والمهنية فى المنظمة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التى ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب فى وقت قصير.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامى من قبل إدارات المنشآت والموارد البشرية بتخطيط المســار الوظيفى للموظف، وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم ستؤدى إلى خلق قوة عمل راضيــة ومنتجة. وكلما أدرك الموظفون مــدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتطور والنمو الوظيفى؛ ازداد ولاؤهم وإخلاصهم للمنظمة.
- إن المنظمات التى لا تهتم بعملية تخطيط المســار الوظيفى ستواجه مستقبلاً حالات مــن التكدس والاختناقات فى الهيكل التنظيمى وعدد الوظائف المجمدة، الأمر الذى يؤدى إلى تعثر نظام الترقيات فى أغلب المســتويات الوظيفية والتنظيمية إن لم يكن كلها، الأمر الذى ينعكس على دافعية الموظفين وإنتاجيتهم.

ويشــارك فى عملية تخطيط المسار الوظيفى عدة أطراف (عقيلى، ٢٠٠٥، العولة، ١٤٢١هـ؛ Aryee, 1993)، فالموظف يشــارك عن طريق معرفتــه بقدراته وطموحاته، ومعرفة الطريق المناسب والوسيلة الملائمة لتحقيق هذه الطموحات. أما إدارة المنظمة، ممثلة فى إدارة الموارد البشرية، فهى مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين

الموظف والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات وأنشطة يتم التخطيط لها وتنفيذها وفق برامج تدريبية وتأهيلية منظمة ومدروسة. ويؤدى المشرف المباشر دوراً مهماً يتمثل فى ملاحظة أى اختلال فى التوافق بين الفرد والوظيفة، ويُقيم أداء الموظف، ويقارن هذا الأداء بالمهام والمسئوليات المطلوبة منه حالياً، أو مستقبلاً، وينسق مع إدارة الموارد البشرية لتعديل أو تصحيح المسار، إذا تطلب الأمر ذلك. كما أن بعض المنظمات تستعين بمستشارين متخصصين للقيام ببعض الأدوار المهمة فى مراحل تخطيط وتنفيذ برنامج المسار الوظيفى داخل المنظمة (Larsen, 2004).

ولعل ما يميز برنامج المسارات الوظيفية عن غيره من البرامج هو أنه يُعدّ خطة جيدة توضح معالم الطريق (Road Map) الذى سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته وتلبية متطلبات الوظيفة من خلال سلم المسار الوظيفى (Career Path Ladder)، بل إنه يمثل مدخلاً جيداً لإدارة الموارد البشرية فى التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملئها من الداخل من خلال ما يسمى «بالترقية المخططة»، معتمدين على «خطط الإحلال» (GAO, 2000). وتتوافر هذه الميزة فى القطاع الخاص أكثر من القطاع العام بحكم المرونة فى اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة اللتين تفتقدهما منظمات القطاع العام والتى تعمل فى إطار أنظمة ولوائح عامة تطبق على الأجهزة الحكومية دون تمييز فى معظم الأحوال.

إن برنامج المسار الوظيفى من حيث البناء عادة ما يركز على محورين (Rosen, 1990): محور سلم المسار الوظيفى الرأسى (Vertical) الذى يشير إلى التقدم الوظيفى المتدرج لوظائف أعلى، ومحور سلم المسار الوظيفى الأفقى (Horizontal) الذى يعكس إمكانية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى فى المستوى نفسه. وتقوم بعض المنظمات بتطوير برنامج سلم مسار وظيفى رأسى مزدوج (Dual Career Path Ladder)، بحيث إذا لم تتح قدرات ومهارات الموظف له التقدم فى مسار معين، فإنه يستطيع الانتقال إلى مسار آخر، بعد التأكد من توافر المؤهلات والقدرات المطلوبة من جانب الموظف للمسار الآخر. وعادة ما يحدث مثل هذا الانتقال من خلال المرور بمحور المسار الوظيفى الأفقى. بل إن الأدبيات تؤكد على ضرورة توجه المنظمات إلى استبدال نظام المسار الخطى "Linear Career System" بنظام المسار متعدد الاتجاهات "Multidirectional Career System" (Baruch, 2004). وتعتمد بعض المنظمات على تضمين برامج المسارات الوظيفة مساراً سريعاً (Fast Track) لما يُعرف إدارياً بالموظفين المتميزين (High Flyers) الذين يبدون قدرات تشير إلى إمكانية تقدمهم على غيرهم من سائر الموظفين فى وقت أقل (Viney et al., 1997).

ومن العقبات التى تواجه المنظمات عند تخطيط المســار الوظيفى (عقيلى، ٢٠٠٥؛ Andrew, 2002) هــو تركيز الموظفين ومســؤولى الموارد البشــرية على الماضى عند تحديد المهارات التى تتطلبها المنظمة أو وظيفة معينة، فضلاً عن أن الموظفين يربطون أنفســهم بالمســمى الوظيفى بدلاً من الدور الذى يؤدونه، وكذلك إحجام المديرين عن النظر إلى أنفســهم باعتبارهــم مطورين للآخرين، بل إنهــم يتنصلون من هذه المهمة ســواء بقصد، نتيجة الخوف من تطويــر الآخرين، أو اعتقاداً منهم بأنها ليســت من مهماتهم. كما أنه من الصعوبات التى تقابل عملية تخطيط المســار الوظيفى وتنفيذه هو أن بعض المنظمات ومسؤولى الموارد البشرية ينظرون إلى المسار الوظيفى باعتباره قائمــة تتضمن عدداً من الخطــوات والعمليات والإجراءات يتم شــطب كل خطوة تم الانتهاء منها (Chick list)، مع أن المســار الوظيفى يتطلب حواراً مستمراً بين المنظمة والموظفين حول مدى اســتعدادهم والتزامهم للمشاركة فى تطوير مسار وظيفى يعكس التحــدى الذى تواجهــه المنظمة. وتعانى إدارات الموارد البشــرية فى أغلب المنظمات من النظرة إليها على أنها قســم خدمات فقط، مما يجعل أقســام المنظمة الأخرى لا تســاهم ولا تتعاون فى بناء مســار وظيفى فعال يمكن أن يحقق نتائج جيدة للمنظمة ككل (Andrew, 2002). ومــن الصعوبات أيضــاً ما يحدث فى الهيكل التنظيمى من تغيرات ينتج عنها إلغاء بعض الوظائف، أو تغيير مســمياتها (Grzeda, 1999). وتُعدّ الحواجــز الثقافية للأفراد، خاصة عند تعدد الخلفيات الثقافية للموظفين فى منظمة واحدة، إحدى الصعوبات التى تقابلها المنظمات فى برامج تخطيط المسارات الوظيفية (Kato and Suzuki, 2006, Maaene and Van, 2006).

إن أهــم ما برز مؤخــراً من أفكار فى أدبيــات الإدارة المتعلقة بالمســار الوظيفى، ويمكــن أن تُعدّ تحدياً لمنظمات الأعمال فى الــدول النامية، هى فكرة Hall (٢٠٠٤م) المتعلقة بالمســار البروتينى (Protean)، وهو مصطلح مشتق من الإله الإغريقى المزعوم (Proteus)، الــذى كان يُعتقــد قديماً بأن لديه القدرة علــى تغيير هيئته متى ما أراد. وفى سياق المسار الوظيفى، يوضح هول أن فكرة المسار «البروتينى» تعتمد على الموظف أكثر من المنظمة فى تحديد المسار الوظيفى، وأن المسار قابل للتغير من وقت إلى آخر إذا كان الفرد والبيئة يتغيران بطبيعتهما. ومن ثم فإن المســار «البروتينى» يختلف عن المسار التقليدى إذ إنه يعتمد على النجاح النفسى، الذى يُعدّ فريداً للموظف، وقد يتمثل هذا النجاح فى الإنجاز الشــخصي، أو الشعور بالفخر، أو السعادة العائلية. ويتطلب المســار «البروتينى» تعليماً مستمراً، وإدراكاً ذاتياً من قبل الموظف، وتحملاً للمسؤولية الشــخصية، فضلاً عن الاســتقلال (Hall, 2004; Skromme and Baccili, 2006).

ومع أن فكرة هول هذه قد تتناسب مع المنظمات التى تعمل فى بيئة تساعد الموظف فى الاعتماد على نفسه، وعلى طبيعة الوظيفة ومجال عمل المنظمة، إلا أنه من الصعب تبنيها فى بيئات العمل العربية التى تفتقر أحياناً إلى أبسط المقومات الأساسية للنمو الوظيفى، وقد يُستثنى من ذلك بيئة المؤسسات الأكاديمية، كالجامعات، إذ يعتمد التقدم فى السلم الأكاديمى، فى أغلب الأحوال، على عضو هيئة التدريس نفسه.

ثانياً - الدراسات السابقة:

أجريت معظم الدراسات الميدانية المتعلقة بالمسار الوظيفى فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا، إلا أن هناك بعض الدراسات التى لامست بشكل مبسط جداً موضوع المسار الوظيفى فى بيئة العمل العربية ومنها دراسة طُبقت على المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص فى المملكة العربية السعودية حول التدخلات التنظيمية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية. أشارت نتائج الدارسة إلى ضعف ممارسات المنظمات لهذه الأنشطة ومن بينها المسار الوظيفى، وأوصت بدراسة العقبات التى تعترض تفعيل برامج التطوير الوظيفى التنظيمى بما فى ذلك المسار الوظيفى وتقديم الحلول التى تساعد على انتشارها وتطبيقها بمهنية (آل مذهب، ١٤٢٧ هـ). وأجرى الفضالة (٢٠٠٥م) دراسة ربط من خلالها تحليل الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفى والتدريبى للعاملين فى المؤسسات الحكومية فى الكويت، وقد أجراها على (٣٤) جهة حكومية استطلع فيها رأى القياديين المسؤولين عن مراكز وإدارات التدريب والموارد البشرية، وتوصل إلى ضعف العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفى للعاملين فى المنظمات التى شملتها الدراسة.

وفى دراسة على عينة بلغ حجمها (٥١٩) موظفاً من موظفى منظمة الطيران المدنى الدولية- الأيكاو ICAO (٢٠٠٥م) شملت إستراتيجيات المسار الوظيفى للعاملين بالمنظمة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن حجم المنظمة وطابعها الفنى أسهم فى قلة الفرص لتحقيق التقدم فى المسار الوظيفى مقارنة بمنظمات الأمم المتحدة الأكبر حجماً؛ إذ رأى (٥٧٪) من عينة البحث أن المنظمة لا تتوافر لديها تدابير كافية من أجل التقدم فى المسار الوظيفى. وأوصت الدراسة بضرورة توافر نهج متكامل يتضمن مبادرات تتعلق بتطوير مسار وظيفى للعاملين، وتدريبهم، وإدارة تنقلاتهم وأدائهم، مع أهمية أخذ التخصصات الفنية التى تجد مساراً حرجاً فى الحسبان فى تقدمها بالمسار الوظيفى.

وقد أُجريت حديثاً دراســة شملت (٣٩) منظمة صناعية أمريكية هدفت إلى تقويم ومقارنة برامج المســار الوظيفــى بهذه المنظمات، تبــين أن (٤٢٪) من المنظمات التى شــملتها الدراسة لديها برامج متطورة للمسار الوظيفى، إلا أن أداء هذه البرامج غير عــال فى بعض المنظمات. واتضــح أن (٤١٪) من هذه المنظمــات اعتمدت كلياً على قسم الموارد البشرية لتطوير برنامج المسار الوظيفى، فى حين اعتمدت بقية المنظمات على المديرين فى المســتويات العليا، أو المديرين المباشــرين للموظفين. وأشارت نتائج الدارســة أيضاً إلى أن ما يقارب من (٣٧٪) من المنظمات اعتمدت على برامج المســار الوظيفى فى تخطيطهــا لإحلال عدد كبير من الوظائف الإدارية (Hollister, 2005). وفى دراسة أجريت فى بريطانيا، وفرنسا، وألمانيا هدفت إلى معرفة مدى تقدم النساء فى مساراتهن الوظيفية واستخدم فيها الباحثون الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، اتضح أن النســاء فى هذه البلــدان يعانين من ضعف التقدم الوظيفى وعدم وجود مســارات لهن فى منظماتهن، خاصة فى فرنسا وألمانيا (Truss et al. , 1992). وتوصلت دراسة أخرى أجريت على (٥٠) مديرة فى أوربا إلى نتيجة مشابهة من حيث صعوبة التقدم فى المســار الوظيفى للمديــرات (Linehan and Walsh, 2000). وقد أجريت بعض الدراســات (Grzeda, 1999; Newell, and Dopson, 1996) حول أثر إلغاء بعض الوظائف فى المنظمة فى المسار الوظيفى. وتوصلت إلى أن المنظمات تفقد عدداً كبيراً من الموظفين المتميزين نتيجة عدم تطوير مسار وظيفى آخر لهم، فى حالة إلغاء وظائفهم لســبب من الأســباب، وأن على المنظمات بناء مسار وظيفى مرن إذا ما أرادات الاحتفاظ بموظفيها المتمكنين.

تختلف هذه الدراســة عن الدراســات الســابقة كونها تُعدّ أول دارســة تجرى على منظمــات القطاع الخاص فى المملكة، بل ربما على مســتوى الــدول العربية، هى تركز على الجانب التطبيقى للمســار الوظيفى، إذ إن أكثر مــا كُتب عن هذا الموضوع باللغة العربيــة لا يتعدى فــى مجمله الأطر النظرية لموضوع البحث، ولــم يتم العثور على أى دراســة ميدانية مباشــرة، ســواء حديثة أو قديمة، فى موضوع الدراسة الحالية. كما أن هذه الدراســة تركز على كبرى الشركات فى أكبر ثلاث مناطق إدارية بالمملكة، ومن المؤمل أن تعكس الممارسات المتوافرة فى منظمات القطاع الخاص السعودى التى يمكن الاســتفادة منها فى التعرف على واقع برامج المسار الوظيفى فى المنظمات التى شملها البحث ومدى توافق الممارسة مع ما كتب نظرياً حول تخطيط المسار الوظيفى. ولعل ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تشمل أيضاً التعرف على الصعوبات التــى تواجه المنظمات فى تخطيط وتنفيذ برامج المســار الوظيفى فى بيئة تختلف عن

البيئات التى أجريت بها الدراسات التى تم عرضها هنا، فضلاً عن أنها تربط بين بعض المتغيرات التى لم تَنَلْ اهتماماً من قبل عند دراسة تخطيط المسار الوظيفى.

منهجية الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً لمنهج البحث المتبع، وتحديد مجتمع البحث والطريقــة التى تم من خلالها اختيار عينة البحث، وكذلك أداة جمع البيانات، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج المســحى الوصفى لمعرفة مدى ممارســة منشآت القطاع الخاص لتخطيط المســار الوظيفى، وكذلك معرفة الصعوبــات التى تقابلها فى ذلك، ويُعدّ هذا المنهج منهجاً مناســباً لمشكلة الدراســة الحالية خاصة أنه لا يتوافر بيانات ودراسات ميدانية سابقة تمكن من استخدام منهج آخر. كما اتبع البحث أيضاً المنهج الارتباطى لمعرفة العلاقة بين ممارســة تخطيط المسار الوظيفى وصعوباته وبين بعض المتغيرات التنظيمية.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراســة فى مديرى الموارد البشــرية بمنشآت القطاع الخاص بثلاث مناطق إدارية رئيســة فى المملكة هى الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية. وقد تم اختيار هذه المناطق الثلاث؛ لأن بها أكبر عدد من المنشآت الخاصة؛ حيث تم إجراء الدراســة على عينــة عمديــة (Purposive Sample) من قائمة أكبر الشــركات والمؤسسات المسجلة لدى الغرف التجارية الصناعية بالمناطق الثلاث. وقد حُــدد مبدئياً حجم العينة لتكون أكبر (٤٠٠) منشــأة فى هذه المناطق، وذلك رغبة فى اســتفتاء أكبر عدد ممكن من المنشــآت يُمكّن من تعميم النتائــج، كما أن اختيار أكبر المنشآت كان له ما يُبرره فى هذا البحث وذلك لتوقع الباحث أن تدار هذه المنشآت عادة بمهنية عالية، وتهتم بموظفيها، ولها سياســات وإجراءات تجعلها أكثر قرباً من العمل المؤسســاتى (Institutionalization)، مقارنة بغيرها من المنشآت، الأمر الذى سيزيد من احتمال تطويرها لبرامج مســار وظيفى للعاملين بها. قُســمت العينة بين المناطق الثلاث بحيث يتم اســتفتاء أكبر (٢٠٠) منشــأة بمنطقة الرياض، وأكبر (٢٠٠) منشأة

بمنطقتى مكة المكرمة والمنطقة الشـرقية، موزعة بالتساوى بينهما، على ألا يقل عدد موظفى أى منشأة تشارك فى الدراسة عن مائتى موظف. نظراً لأن بعض المنشآت لم تتعاون فى مرحلة جمع البيانات، فقد جرى استبدال المنشأة التى تُبدى عدم موافقتها للمشاركة فى الدراسة بالمنشأة التى تليها فى القائمة، على أن يتحقق بها شرط حجم العمالة المحدد فى الدراسة. وهكذا استمرت عملية الاستبدال (Replacement) حتى وصل عدد المنشآت التى تم الاتصال بها (٨٨٣) منشأة فى المناطق الثلاث، تجاوب منها (٣٨٩) منشأة، وهو حجم العينة لهذه الدراسة.

أداة جمع البيانات:

لا يتوافر فى الأدبيات التى تم مراجعتها أداة يمكن استخدامها لغرض هذا البحث. وقـد تم تصميم اسـتبانة عكـس محتواها أهم مـا تضمنته الأدبيـات حول موضوع الدراسـة، وتم الاسـتعانة كذلك بنتائج المقابلات الأولية مع مسؤولى الموارد البشرية من ذوى الخبرة فى بعض المنظمات المهتمة بتخطيط المسار الوظيفى. وقد تم تحكيم الاستبانة من حيث الصدق عن طريق عرضها على بعض الأكاديميين المتخصصين فى جامعة الملك سـعود وكذلك معهد الإدارة العامة بالرياض، وجامعة الملك فهد للبترول والمعـادن بالظهران. وقد قدموا عدداً كبيراً من الملاحظات التى تم تعديل الاسـتبانة بناء عليها. كما تم التحقق من ثباتها عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته (٠,٧٨) وهى قيمة تُعدّ مقبولة، خاصة أن الاستبانة تُصمم وتُستخدم للمرة الأولى.

عرض وتحليل البيانات:

تم معالجة البيانات بالحاسـب الآلى باسـتخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packeg for Social Sciences, SPSS). وسـيتم هنا تقديم وصف لعينة الدراسة، ثم استعراض البيانات وفقاً لتسلسل أسئلة البحث.

وصف العينة:

توزعت عينة البحث من المنشـآت المشاركة فى الدراسـة على المناطق الثلاث التى شملتها الدراسة، إذ بلغ عدد المنشآت المشاركة من مدينة الرياض (١٨١) منشأة بنسبة (٤٦,٥٪)، و (١٤٥) منشأة، أى (٣٧,٣٪) من منطقة مكة المكرمة، أغلبها من مدينة جدة. أما بقية المنشآت فكانت من المنطقة الشرقية، (٦٣) منشأة بنسبة (١٦,٢٪). وانقسمت

عينة البحث من حيث النشاط الذى تمارسه إلى خمسة أنشطة تمثلت فى الصناعة (١٢٥ منشأة) والخدمات (١٠٩ منشآت) والتجارة (٩٨) والإنشاء والبناء (٣٩ منشأة) والزراعة (١٨ منشأة). واتضح أن الصفة القانونية للمنشآت المشاركة فى الدراسة كان يتمثل أغلبها فى المنشآت (الشركات) المساهمة (٢٧٪)، ثم ذات المسؤولية المحدودة (٢٤٪)، تليها الشركات التضامنية (٢١٪)، ثم الشركات ذات التوصية البسيطة (١٨٪)، يليها شركات المحاصة (٨٪)، ثم الشركات التعاونية (٢٪). وقد كان المتوسط الحسابى لعمر المنظمات منذ سنة التأسيس (١٩) سنة، بانحراف معيارى قدره (٧) سنوات، وبلغ متوسط عدد موظفى الموارد البشرية (١١) موظفاً، ومتوسط نسبة السعودة فى المنظمات التى شملتها الدراسة (٣٤ ٪).

ممارسة تخطيط المسار الوظيفى:

من خلال إجابات عينة البحث عن سؤال مفتوح حول مدى ممارسات منظماتهم لأنشطة تخطيط المسار الوظيفى، اتضح من بيانات الدراسة أن (١٤,٣٪) من العينة، أى (٥٦) منشأة من المنشآت المشاركة فى الدراسة، لديها أنشطة تخطيط مسار وظيفى، و(١٨) منشأة من هذه المنشآت أشارت إلى شمول برنامج المسار الوظيفى لجميع وظائف المنشأة، فى حين أشارت بقية المنظمات (٣٨) منشأة، بتوافر مسار وظيفى للوظائف التى تُشغر أو يمكن شغرها بسعوديين فقط. أما بقية العينة من المنظمات البالغ عددها (٣٣٣) منشأة، أى ما نسبته (٨٧,٩٪)، فلم تُبدِ أى مؤشر على توافر أى أنشطة تتعلق بالمسار الوظيفى بها. ويتضمن جدول رقم (١) إجابات مديرى الموارد البشرية فى المنشآت المشاركة فى الدراسة، وقد أجابت بتوافر مسارات وظيفية لديها، عن سؤال مفتوح حول طبيعة ممارسات منظماتهم المتعلقة بالمسار الوظيفى. ويتضح أن تهيئة الموظفين الجدد قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (٣٠,٣٥٪) من بين عدد المنشآت التى أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفى، يلى ذلك، بنسب متقاربة، خرائط إحلال للوظائف الفنية المهمة فى المنشأة، ثم خطط تطوير فردية للمديرين، وكذلك تحديد الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل فى المنشأة، نسب مئوية (١٩,٦٪)؛ (١٧,٨٪)؛ (١٦٪) على التوالى. وكانت نسبة سياسة التنقلات الداخلية بين الأقسام والمشاريع لتولى مناصب إدارية قد بلغت (١٤,٢٪)، أما تحديد الجدارات التى يمتلكها الموظفون، مقارنة بما تتطلبة المنشأة، وسياسة التنقلات بين المركز الرئيس والفروع لتولى مناصب إدارية فحصلا على نسبة مئوية متساوية قدرها (١٢,٥٪).

جدول رقم (١)
ممارسات المسار الوظيفى فى المنشآت عينة البحث

الممارسات	التكرار	النسبة *
تهيئة الموظفين الجدد.	١٧	٣٠,٣٥٪
خرائط إحلال للمديرين.	١١	١٩,٦٪
خطط تطوير فردية للمديرين.	١٠	١٧,٨٪
تحديد الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل بالمنشأة.	٩	١٦٪
سياسة للتنقلات الداخلية بين الأقسام والمشاريع لتولى مناصب أعلى.	٨	١٤,٢٪
تحديد ما يمتلكه الموظفون من الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل بالمنشأة.	٧	١٢,٥٪
سياسة تنقلات بين المركز الرئيس والفروع لتولى مناصب أعلى.	٧	١٢,٥٪
تحديد الاختلاف بين ما تتطلبه الوظائف وبين ما يمتلكه الموظفون من جدارات ومهارات.	٦	١٠,٧٪
مسار وظيفى رأسى للوظائف الفنية.	٦	١٠,٧٪
اهتمام بالمتميزين من الموظفين.	٥	٨,٩٪
خرائط إحلال للوظائف الدنيا المشغولة بغير سعوديين.	٣	٥,٣٪
لجنة مسار وظيفى (Steering Committee).	٢	٣,٥٧٪

❖ تم حساب النسبة بناء على عدد المنشآت التى أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفى وعددها (٥٦) منشأة.

كما يتضح من الجدول أيضاً تساوى نسبتى عملية تحديد الفرق بين ما تتطلبه الوظيفة وبين ما يمتلكه الموظف من جدارات ومهارات، وكذلك تطوير مسار وظيفى للوظائف الإدارية، (١٠,٧٪) لكل منهما. وأشارت (٥) منشآت، أى (٨,٩٪)، إلى اهتمامها بالمتميزين من الموظفين، فى حين لم يشر إلى توافر خرائط إحلال للوظائف فى المستويات الدنيا سوى (٣) منشآت. ولم يشر إلى وجود لجنة خاصة بالمسار الوظيفى سوى منشأتين. ويتضح من خلال هذه الإجابات ضعف ممارسة برامج المسار الوظيفى، إذا أُخذ فى الحسبان حجم العينة المشاركة فى الدراسة، كما يتضح تشتت هذه الممارسات الأمر الذى يمكن تفسيره بعدم تواتر خطوات تخطيط المسارات الوظيفية فى المنشآت التى أشارت بممارستها لهذا النشاط. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن أولويات كل منشأة تختلف عن الأخرى، وأن هذه المنشآت تعتمد على المسار الوظيفى حلاً لبعض المشكلات التى تقابلها دون تخطيط مسبق، مما يؤدى إلى إمكانية تعثره مستقبلاً، أو تسببه فى ظهور مشكلات أخرى.

أهداف برامج المسار الوظيفى فى المنشآت:

تضمنت الدراسة سؤالاً مفتوحاً حول الأهداف التى تطمح المنظمات إلى تحقيقها من تطوير برامج المسار الوظيفى. وقد أجاب عن هذا السؤال، فى مجمله (٢٩) منظمة من عينة الدراسة الذين أشاروا إلى توافر مسارات وظيفية بمنظماتهم. ويوضح الجدول رقم (٢) هذه الأهداف مرتبة حسب مدى تكرارها من قبل المجيبين. ويتضح من الجدول رقم (٢) أن الخوف من التسرب وجذب المتميزين من المنشآت المنافسة، واستقطاب الخريجين الجدد قد أتت فى المراتب الأولى، (٥١,٧٨٪)؛ و(٤٤,٦٪)؛ و(٣٣,٩٪) على التوالى. وأتت بنسب متقاربة مسألة زيادة الإنتاجية (٣٠,٣٪)، وزيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفى نتيجة وضوح تدرجهم فى السلم الوظيفى للمنظمة (٢٨,٥٪). وأشار ما يقارب من خُمس المنشآت، (١٩,٦٤٪) التى لديها أنشطة مسار وظيفى، إلى أنها تهدف إلى تجنب الأزمات والمشكلات التى عادة تحدث عند فراغ (Vacancy) مناصب معينة دون الاستعداد المسبق لشغلها من داخل المنظمة، فى حين أوضحت منشآت أخرى (١٠) منشآت، أنها ترغب فى زيادة ولاء وإخلاص الموظفين.

جدول رقم (٢)
أهداف برامج المسار الوظيفى فى المنشآت عينة البحث

الأهداف	التكرار	النسبة *
المحافظة على الموظفين من التسرب إلى منشآت منافسة.	٢٩	٥١,٧٨٪
جذب الموظفين المتميزين ذوى الخبرة من خارج المنشأة.	٢٥	٤٤,٦٪
استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد.	١٩	٣٣,٩٪
زيادة الإنتاجية.	١٧	٣٠,٣٪
زيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفى.	١٦	٢٨,٥٪
تجنب الأزمات والمشكلات التى تحدث عند فراغ مناصب معينة دون وجود خطة للإحلال.	١١	١٩,٦٤٪
زيادة ولاء وإخلاص الموظفين للمنظمة.	١٠	١٧,٨٪
الاستفادة من الدعم الحكومى فى التوظيف.	٩	١٦,٠٧٪
طبيعة العمل وحدة المنافسة فى مجال عمل المنشأة تتطلب إحداث مسارات وظيفية.	٨	١٤,٢٨٪
الاستجابة لطلبات مجلس الإدارة بتطوير مسارات وظيفية.	١	١,٧٨٪
الوفاء ببعض متطلبات الآيزو فى الموارد البشرية.	١	١,٧٨٪

❖ تم حساب النسبة بناء على عدد المنشآت التى أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفى وعددها (٥٦) منشأة.

ويعكس الجدول أيضاً أن بعض المنشآت طورت مساراً وظيفياً فقط لغرض الاستفادة من الدعم الحكومي في التوظيف، ولعله يُقصد به هنا دعم صندوق تنمية الموارد البشرية الذي يشترط على المنشأة تطوير مسار وظيفي للوظائف التي ترغب في تدريب موظفين عليها ومن ثم توظيفهم، حيث يدعم الصندوق هذه المنشآت بنسبة (٧٥٪) من المكافأة خلال فترة التدريب، و(٥٠٪) من المرتب خلال السنة الأولى بعد التدريب. أما طبيعة العمل وحدة المنافسة في مجال عمل المنشأة، وما يتطلبه ذلك من تطوير مسارات وظيفية، فلم تشر إليه سوى (٨) منشآت، أي ما نسبته (١٤,٢٨٪). وأشارت منظمة واحدة فقط لكل من الهدفين التاليين: استجابة لرغبة مجلس الإدارة بتطوير مسارات وظيفية، والوفاء بمتطلبات الآيزو في الموارد البشرية، (١,٧٨٪) لكل منهما. ويلاحظ أن ما يقارب نصف المنشآت التي أشارت إلى أن لديها مسارات وظيفية لم توضح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من تطوير مسارات وظيفية للعاملين بها، فضلاً عن أن معظم الأهداف التي ذُكرت يغلب عليها خدمة المنظمة أكثر من الموظف، على المدى البعيد.

الصعوبات التي تواجه المنظمات في مجال تخطيط المسار الوظيفي:

بهدف تصنيف الصعوبات التي تقابلها منشآت القطاع الخاص في مجال تخطيط المسار الوظيفي، والتي سُئل عنها مديرو الموارد البشرية في الجزء الثاني من الاستبانة، تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لجميع الصعوبات التي ذُكرت في الاستبانة، وذلك باستخدام التدوير المتعامد (Principle Component with Varimax Rotation). وتبين تمركزها حول خمسة عوامل، كما يعكسها جدول رقم (٣)، وهي كالتالي:

العامل الأول – صعوبات تتعلق بالإدارة العليا: بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٦,٤٨)، ونسبة ما يفسره هذا العامل من التباين هي (٢٧٪)، أي أنه يفسر أكثر من ربع التباين بقليل. وراوحت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٠,٧٦) و (٠,٥٣)، وراوحت درجات الشيوع بين (٠,٧٩) و (٠,٥٨). ويتضح من الجدول أن العبارات التي اندرجت تحت هذا العامل تتعلق بعدم إيمان الإدارة العليا للمنشأة بأهمية برنامج المسار الوظيفي، والتدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات، ونظرة الإدارة العليا لتدريب الموظفين على أنه تكلفة وليس استثماراً، فضلاً عن كثرة التغير في القيادات الإدارية للمنشأة، وعدم تفويض قسم الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفي. ويتضح من مضمون هذه العبارات أنها جميعها صعوبات تتعلق بالإدارة العليا للمنظمة.

العامـل الثانـى – صعوبـات تنظيميـة: يفســر هذا العامل مــا يقارب من خمس التباين، (٢١,٦٪) وبلغت قيمة الجذر الكامن (٥,١٨)، كما راوحت ارتباطات العبارات بالعامــل بين (٠,٧٨) و (٠,٥٧) بدرجات شــيوع بــين (٠,٦٦) و (٠,٧٩). ويلاحظ أن العبــارات التى اندرجت تحــت هذا العامل تعكس فى الغالــب النواحى التنظيمية للمنشــأة. ويشمل ذلك عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفى، وتعارضه مع سياســات أخرى، بالإضافة إلى اختلاف مســميات بعض الوظائف عن العمل الفعلى الذى يزاوله الموظف، وكثرة التعديلات على الهيكل التنظيمى للمنشــأة، وكذلك كثرة التعديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية. كما اندرج تحت هذا العامل هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية أجزاء المنظمة، وكذلك قلق المديرين، مواطنين أو وافدين، مما قد يُحدثه المسار الوظيفى إذا ما تم إحلالهم بغيرهم.

العامـل الثالـث – صعوبات تتعلـق بالثقافة التنظيميــة: اندرج تحت هذا العامل ســت عبارات تضمنت كثرة الإشاعات بين الموظفين حول المســار الوظيفى، ومقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤســاء الأقســام، وكذلك التدخلات الشخصية والضغوط فــى التعيينات والترقيات، وعدم اقتناع الموظفين بجدية المنشــأة فــى تطبيق برنامج المســار الوظيفى، فضلاً عن الإحجام عن تبنى وتطوير المتميزين من الموظفين من قبل رؤســائهم. وقد بلغت قيمة الجــذر الكامن لهذا العامل (٣,٦٢)، وفســر من التباين مــا مقداره (١٥,١٪)، وراوحــت ارتباطات العبارات بالعامل بــين (٠,٦٠) و (٠,٧٩) بدرجات شيوع بين (٠,٦٨) و (٠,٧٩).

جدول رقم (٣)
التحليل العاملى للصعوبات التى تواجه برامج المسار الوظيفى

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية برنامج المسار الوظيفى.	٠,٧٦					٠,٧٩
التدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا فى التعيينات والترقيات.	٠,٧٢					٠,٧٦
نظرة الإدارة العليا للتدريب على أنه تكلفة وليس استثماراً.	٠,٦٤					٠,٧٥
كثرة التغيير فى القيادات الإدارية.	٠,٦٢					٠,٨٠

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
عدم تفويض إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفى.	٠,٥٣					٠,٥٨
عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفى.		٠,٧٨				٠,٦٨
تعارض برنامج المسار الوظيفى مع سياسات أخرى فى المنظمة.		٠,٧١				٠,٧٥
اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلى.		٠,٧٠				٠,٧٦
كثرة التعديلات على الهيكل التنظيمى.		٠,٦٨				٠,٦٩
كثرة التعديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية.		٠,٦٦				٠,٧٠
هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية المنظمة.		٠,٦٥				٠,٧٩
قلق المديرين السعوديين من خطط الإحلال.		٠,٥٩				٠,٦٨
قلق المديرين غير السعوديين من إحلالهم بالسعوديين.		٠,٥٧				٠,٦٦
كثرة الإشاعات المتعلقة بالمسار الوظيفى داخل المنظمة.			٠,٧٩			٠,٧٩
مقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام.			٠,٧٥			٠,٧٥
التدخلات الشخصية والضغوط من قبل الأقسام والإدارات فى التعيينات والترقيات.			٠,٧٢			٠,٧٨
مقاومة التغيير من قبل الموظفين غير السعوديين.			٠,٦٩			٠,٦٨
عدم اقتناع الموظفين بجدية المنظمة فى تطبيق برنامج المسار الوظيفى.			٠,٦٤			٠,٧٩
إحجام الإدارات والأقسام عن تبنى وتطوير المتميزين من الموظفين.			٠,٦٠			٠,٧٧
عدم توافر متخصصين فى برنامج المسار الوظيفى.				٠,٨١		٠,٨٢

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
صعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوى الأداء الضعيف.				٠,٧٤		٠,٧٩
كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.				٠,٧٠		٠,٧٣
ضعف ميزانية قسم الموارد البشرية.					٠,٨٠	٠,٧٨
ارتفاع تكلفة برنامج المسار الوظيفى فى حالة الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.					٠,٧٥	٠,٧٤
الجذر الكامن	٦,٤٨	٥,١٨	٣,٦٢	١,٥٢	١,٠١	١٧,٨١
نسبة التباين المفسر	٪٢٧	٪٢١,٦	٪١٥,١	٪٦,٣	٪٤,٢	٪٧٤,٢

العامل الرابع – صعوبات تتعلق بالموارد البشرية: بلغت نسبة ما يفسره العامل (٦,٣٪) بجذر كامن مقداره (١,٥٢) ودرجات ارتباط بين العبارات والعامل بين (٠,٧٠) و(٠,٨١)، وبدرجات شيوع راوحت بين (٠,٧٣) و(٠,٨٢). تندرج تحت هذا العامل ثلاث عبارات تتعلق بالموارد البشرية فى المنشأة وهى: عدم توافر متخصصين فى برنامج المسار الوظيفى، وصعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوى الأداء الضعيف، وكذلك كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.

العامل الخامس – صعوبات مالية: اندرج تحت هذا العامل عبارتان فقط، هما ضعف الميزانية المخصصة لقسم الموارد البشرية، وكانت درجة ارتباط بالعامل بلغت (٠,٨٠) ودرجة شيوع (٠,٧٨)؛ وارتفاع تكلفة برامج المسار الوظيفى فى حالة استعانة المنشأة بمستشارين خارجيين، وذلك بدرجة ارتباط (٠,٧٥)، ودرجة شيوع قيمتها (٠,٧٤). بلغ الجذر الكامن للعامل (١,٠١) ونسبة ما يفسره من التباين (٤,٢٪).

ويلاحظ من الجدول أن مجموع ما تفسره هذه العوامل مجتمعة قد بلغ (٧٤,٢٪)، وهى نسبة عالية يمكن أن يُعتدّ بها لتفسير الصعوبات التى تقابل المنشآت عند تبنيها لبرامج المسار الوظيفى. وقد طُلب من المُجيبين عن أداة البحث ذكر أى صعوبة أخرى لم تذكر فى الأداة، إلا أن جميع الاستبانات لم تتضمن أى تعليق من قبل المجيبين سوى استبانتين تضمنتا سببين سبق أن احتوتهما أداة البحث الموزعة عليهم.

الوصف الإحصائى للعوامل الناتجة من التحليل العاملى:

يعكس الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج التحليل العاملى حول الصعوبات التى تواجهها المنظمات عند تطويرها لبرنامج مسار وظيفى. ويلاحـظ أن الصعوبـات المتعلقة بـالإدارة العليا للمنظمة قد احتلـت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابى (١,٨٢)، فى حين أتت الصعوبات المالية فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسـابى (٣,١٩). وأتت بقية الصعوبات بين هذين الطرفـين لتعكس جميعها وتعزز نتيجـة التحليـل العاملى الذى تم عرضه فى جدول رقـم (٣). كما يلاحظ من خلال بيانـات الجدول أن الانحرافـات المعيارية منخفضة إلى حد مـا، مما يعنى أن هناك تجانساً فى إجابات عينة البحث.

جدول رقم (٤)
الوصف الإحصائى للعوامل الناتجة عن التحليل العاملى

الصعوبات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
مالية	٣,١٩	٠,٧٨
موارد بشرية	٢,٩٣	٠,٨١
ثقافة تنظيمية	٢,٣٧	٠,٩٤
تنظيمية	١,٩٨	٠,٨٦
إدارة عليا	١,٨٢	٠,٧٩

المتغيرات التنظيمية وصعوبات تخطيط المسار الوظيفى:

ولمعرفـة ما إذا كان هناك علاقة إحصائية بين الصعوبـات التى تقابلها المنظمات وبين بعض المتغيرات التنظيمية، تم تحليل البيانات باسـتخدام معامل بيرسون لمعرفة الارتباطات بين المتغيرات محـل الاهتمام. ويتضمن الجدول رقم (٥) هذه العلاقات، إذ يتضـح أن أغلبها ضعيفة، ولا يوجد علاقات إيجابيـة ذات دلالة إحصائية إلا بين عدد قليل من المتغيرات تمثلت فى عمر المنشـأة مع كل من الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة، (٠,٣٧)، والصعوبات التنظيمية، (٠,٤٧)، والثقافة التنظيمية (٠,٣٥)، وجميعها دالة إحصائياً عند مسـتوى (٠,٠٥). بكلمات أخرى، كلما زاد عمر المنشأة، زادت درجـة مواجهة هذه الصعوبات. وقد يُفسـر ذلك بـأن الثقافة التنظيمية غير

البنــاءة والمتوارثة عبــر أجيال متعاقبة من الإدارات العليــا، فضلاً عن تقادم الأنظمة والسياسات، وعدم تبنى قيم عمل محفزة تزيد من درجة الصعوبة فى تخطيط وتنفيذ برامج المســار الوظيفى بهذه المنظمات. ويعكس الجدول أيضاً وجود علاقة عكســية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نسبة السعودة وبين الصعوبات المتعلق بالإدارة العليا، والعوامل التنظيمية، أى أنه كلما قلت مواجهة الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا وبالنواحى التنظيمية فى المنشــأة فى ســياق المسار الوظيفى، زادت نسب السعودة، أو العكس. ويمكن أن تُعزى هذه العلاقات إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفى وتنفيذه خاصة فى الوظائف التى تُشــغر بمواطنين يتعلق كثيــراً بإيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية الســعودة التى يمكن القول إن تخطيط المسارات الوظيفية يُعّد إحدى الآليات المناســبة (Lifting Arm) لزيادة نســبة المواطنين فى منشآت القطاع الخاص، كما أن المناخ التنظيمى المؤسساتى الإيجابى يساعد على جذب الخريجين للالتحاق بمنظمات معينة، ويشجعهم على البقاء فيها دون تسرب؛ وذلك لتوافر الأمن الوظيفى المبنى على الكفاءة فى الأداء والتشجيع من قبل المنظمة للمتميزين.

جدول رقم (٥)
العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات التنظيمية والصعوبات التى تواجه برامج المسار الوظيفى

المتغيرات التنظيمية	الصعوبات				
	إدارة عليا	تنظيمية	ثقافة تنظيمية	موارد بشرية	مالية
عمر المنشأة	*٠,٣٧	*٠,٤٧	*٠,٣٥	٠,٢١	– ٠,٠٨
مجال عمل المنشأة	٠,١٤	٠,٢٦	٠,٣٦	٠,٠١٤	٠,٠١١
نسبة السعودة	– *٠,٥١	*٠,٣٩	– ٠,٢١	– ٠,١٧	٠,١٤
عدد موظفى الموارد البشرية	٠,١٩	– ٠,٢٦	– ٠,١١	– ٠,٣١	٠,٢٤

* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

نتائج الدراسة:

بعد أن تم اســتعراض نتائج الأســئلة المفتوحة وكذلك نتائــج المعالجة الإحصائية للبيانات التى تم جمعها من عينة البحث، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا تمارس أغلب المنظمات التى شـملتها الدراسـة نشـاطات تتعلق بتخطيط المسار الوظيفى، إذ اتضح أن (١٤٪) فقط من المنشآت المشاركة فى الدراسة لديها أنشطة تعكس هذا الجانب. إضافة إلى ذلك، فإن نسبة قليلة من المنشآت التى أفادت بتوافر أنشـطة تتعلق بتخطيط المسار الوظيفى قد أشارت إلى أن برامجها لا تشمل جميع الوظائـف فى المنظمة، وأن اهتمامها بهذا الموضوع ينحصر فى الوظائف المشـغولة بمواطنين، أو من الممكن أن تُشغل بمواطنين مستقبلاً.
- تتركز أغلب أنشـطة تخطيط المسـار الوظيفى، فى المنظمات التى أشارت بتوافرها، فى الأنشـطة التالية حسب درجة ممارسـتها تنازلياً: تهيئة الموظفين الجدد، خرائط إحلال المديرين، خطط تطوير فردية للمديرين، تحديد الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل فى المنشأة، تطوير سياسات للتنقلات الداخلية لتولى مناصب أعلى، تحديد ما يمتلكه الموظفون من الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل فى المنشأة، تطوير سياسات للتنقـلات بين المركـز الرئيس والفروع لتولى مناصب أعلـى، تحديد الاختلافات بين مـا تتطلبه الوظائف من مهارات وجـدارات، وبين ما يمتلكه الموظفـون منها؛ تطوير مسار وظيفى رأسى للوظائف الفنية؛ الاهتمام بالمتميزين من الموظفين؛ خرائط إحلال للوظائف فى المسـتويات الدنيا المشغولة بغير سـعوديين؛ وأخيراً تشكيل لجنة مسار وظيفى. وقد راوحت النسـب المئوية لمدى ممارسـتها بين (٣٥ ,٣٠٪) و (٥٧ ,٣٪) من مجموع المنشآت التى أفادت بتوافر برامج مسار وظيفى لديها وعددها (٥٦) منشأة.
- تنـوع الأهـداف التى تطمح المنشـآت إلى تحقيقهـا عند تطويرها لبرامج المسـار الوظيفى، وقد أتت الأهداف مرتبة تنازلياً، حسـب نسبة تكرارها إلى المنشآت التى أفادت بتوافر برامج مسار وظيفى، كما يلى: المحافظة على الموظفين من التسرب إلى منشآت منافسة؛ جذب الموظفين المتميزين ذوى الخبرة من خارج المنشأة؛ استقطاب الخريجـين الجدد من الجامعات والمعاهـد؛ زيادة الإنتاجية؛ زيـادة رضا الموظفين من خلال إحساسـهم بالأمن الوظيفى؛ تجنب الأزمات والمشكلات التى تحدث عند فـراغ مناصب معينة؛ زيادة ولاء وإخلاص الموظفين للمنظمة؛ الاسـتفادة من الدعم الحكومى فى التوظيف؛ طبيعة العمل وحدة المنافسـة فى مجال عمل المنشأة يتطلب إحداث مسـارات وظيفية، الوفاء ببعض متطلبات الأيزو فى إدارة الموارد البشـرية؛ وأخيراً الاسـتجابة لطلبات مجلس الإدارة بتطوير مسـارات وظيفية. وقد راوحت النسـب المئوية لذكر هذه الأهداف بين (٧ ,٥١٪)، للهدف الأول، و (٧٨ ,١٪) للهدف الأخير، من مجموع (٥٦) منشأة.
- أظهـرت نتائج التحليل العاملى للصعوبات التى تواجها المنظمات عند تطوير وتنفيذ برنامج مسـار وظيفى تمركز هذه الصعوبات فى خمسة عوامل فسرت ما مجموعه

(٧٤,٢٪) من التباين. وقد أتى ترتيب هذه العوامل الخمسة حسب قيمة تفسيرها وكذلك حسب الوصف الإحصائى لها كالتالى: الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة، النواحى التنظيمية، يلى ذلك الثقافة التنظيمية التى تعمل من خلالها برامج المسار الوظيفى، ثم الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية، وأخيراً العوائق المالية.

- اتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين عمر المنشأة وبين الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة؛ والصعوبات التنظيمية؛ وكذلك الثقافة التنظيمية. أي يزداد عمر المنظمة بازدياد درجة مواجهة المنظمات لهذه الصعوبات. كما اتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين نسبة السعودة وبين الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا، وكذلك الصعوبات التنظيمية. أى أنه كلما قلت درجة حدة مواجهة هذه الصعوبات، زادت نسب السعودة فى المنظمة.

نموذج مقترح لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفى:

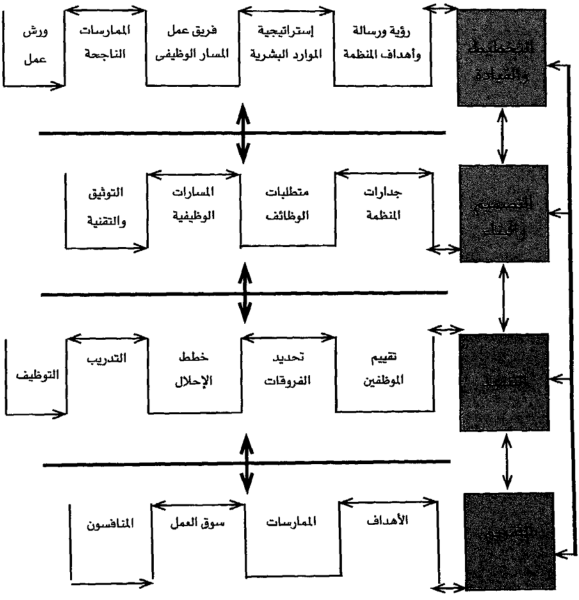
فى ظل النتائج التى توصلت إليها الدراسة، يمكن القول إن برامج تخطيط المسار الوظيفى فى المنظمات محل البحث ما زالت مشتتة وتبدو متقطعة وغير منتظمة، ولا تمارس بطريقة علمية. كما يتضح أيضاً أن المنظمات ما زالت تواجه بعض المعوقات عند تطوير برامج المسار الوظيفى، الأمر الذى يمكن تفسيره بأن أى ممارسة، أياً كانت، لا تتبع منهجية علمية واضحة ستواجه، بالطبع، الكثير من المعوقات. كما يمكن القول أيضاً إن الممارسين فى منظمات الأعمال السعودية فى حاجة إلى منهجية مبنية على خلفية علمية حول الطريقة المناسبة لتطوير مسارات وظيفية لأفرادها. ولهذا، فإن الدراسة تقدم نموذجاً مقترحاً يهدف إلى وضع تصور عملى لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفى.

يتكون النموذج المقترح، شكل رقم (١)، من (٤) مراحل، و(١٨) عنصراً مهماً (Critical Factors). تمثل هذه العناصر خطوات فرعية للمراحل الأربع الرئيسة.
بُنى النموذج على الافتراضات الثلاثة التالية:

- مراحل وعناصر النموذج متشابكة (Interrelated)، ومستمرة (Continuous) بطريقة متدرجة (Incremental)، إذ لا يمكن التقرير بفصل بعضها عن الآخر بصورة قاطعة فى الحياة الواقعية، خاصة فى حالة كبر حجم المنظمة.
- تعمل المنظمات التى تطبق النموذج فى بيئات متغيرة، وفى حالة مستمرة من عدم التأكد.
- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التى تميزها عن بقية المنظمات، ومن الممكن أن تُكيّف المنظمة النموذج وفق احتياجاتها، على ألا تخل بمضمون النموذج العام.

نموذج «معدًى»* لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي

المراحل (Stages) | العناصر المهمة (Critical Factors)



* فضلاً عن أن اسم النموذج هو الاسم الأول للباحث، إلا أنه أيضاً يتضمن معنى التقدم والصعود إلى الأعلى وهو ما يمكن فهمه وربطه بالمسار الوظيفي.

وفيما يلى شرح لمراحل وعناصر النموذج:

مرحلة التخطيط والقيادة: تعنى فى النموذج عملية التخطيط للمنظمة وقيادتها بمفهومها الواسع بحيث تشمل:

رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجية تحقيقها لتكون كالمنظمة الشاملة لأنشطة وتوجهات المنظمة بما فى ذلك أنشطة الموارد البشرية، ويحتاج ذلك إلى قيادة تُقدر أهمية التخطيط وتشارك وتُشرك العاملين بالمنظمة فى إعداد الإستراتيجية، وتعزز تفعيلها فى مرحلة التنفيذ.

إستراتيجية للموارد البشرية: تكون شاملة لجميع أنشطة الموارد البشرية فى المنظمة، بما فى ذلك تخطيط المسار الوظيفى، والأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها من برنامج المسار الوظيفى، والأنشطة التى ستنفذها، والآليات التى ستتبعها لتحقيق الأهداف، وكذلك تطوير مؤشرات أداء رئيسة للبرنامج (Key Performance Indicators) يمكن الاسترشاد بها للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه، ووضع جدول زمنى للأنشطة وتحديد الإدارات المسئولة عنها.

فريق عمل المسار الوظيفى: تتمثل مهمته فى قيادة البرنامج، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، ووضع الأطر اللازمة للبرنامج وآلياته، ومدى شموليته لوظائف المنظمة، وتحديد الحد الأعلى للمسار. يجب أن يقود الفريق أحد القيادات العليا فى المنظمة، ويكون فى عضوية الفريق أفراد مؤثرون يتمتعون بمصداقية وخبرة. وكلما مُثّلت الإدارات والأقسام المهمة فى المنظمة، خاصة الأقسام التى بها عدد كبير من الوظائف، كان الفريق أقدر على إدارة البرنامج بنجاح. ويجب أن يكون هناك ممثل للموظفين كعضو فى الفريق يتم انتخابه من قبل الموظفين، ويمكن أن يُكتفى بممثل اللجنة العمالية فى المنظمة التى تمثل الموظفين، إذا كان هناك مثل هذه اللجنة بالمنظمة.

دراسة التجارب الناجحة فى تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية فى منشآت أخرى، سواء كانت محلية أو دولية، تتشابه فى طبيعة نشاطها مع نشاط المنظمة. ويجب فهم هذه التجارب ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، والثقافة التنظيمية التى طوّرت بها، ومدى ملاءمتها للمنظمة، والبيئة التى تعمل بها.

ورش عمل يتم عقدها داخل المنظمة، بمشاركة فريق عمل برنامج المسار الوظيفى ورؤساء الأقسام والإدارات من غير أعضاء اللجنة. يتم فى هذه الورش شرح الإطار العام للبرنامج وأهدافه وإستراتيجياته، ووسائله، وتناقش فيها الصعوبات المحتملة وكيفية

التغلب عليها. تكمن أهمية ورش العمل فى المشــاركة الحقيقية (Real Involvement) للأطراف التى ستشارك فى تطبيق البرنامج، مما يساعد على الحد من مقاومته فيما بعد.

مرحلة التصميم والبناء: هى امتداد طبيعى للمرحلة الأولى، وتستغرق فى العادة وقتاً أطول. يتم التركيز فى هذه المرحلة على عدة عناصر هى:

جدارات طبيعة نشاط المنظمة بحيث يتم تحديد الجدارات الرئيسة التى يتطلبها نشــاط المنظمة ككل، وتؤخذ فى الحســبان عند التوظيــف. إن منظمة خدمية، على سبيل المثال، تتطلب القدرة على التعامل مع العملاء، وتتطلب منظمة صناعية الاهتمام بالســلامة. وهكذا، يجب أن تُرصد فقط الجدارات الرئيسة التى تشكل الحد الأدنى للتوظيف والتى يجب أن تتوافر فى أى عضو جديد يدخل إلى المنظمة.

متطلبــات الوظائـف، بحيث يتم تحديد المعــارف والمهارات والقدرات التى تتطلبها كل وظيفة، وتحديد المســتوى المطلوب منها، ابتداء من مســتوى الدخول للمنظمة دون خبرة ســابقة (Entry Level)، ثم التدرج فى المستويات المتعاقبة للوظيفة دون المبالغة فى عدد المستويات، وانتهاء بآخر مستوى للوظيفة.

المسارات الوظيفية التى يمكن تطويرها فى البداية بشــكل رأســى لكل وظيفة مع تحديد معايير الأداء والمدة الزمنية للوصول إلى وظيفة معينة فى الســلم الوظيفى، ثم يتم بعد ذلك تطوير مسار وظيفى أفقى مع تحديد معايير الأداء وشروط الانتقال إلى وظيفة أخرى فى المستوى نفسه.

توثيق سياسات البرنامج، واســتخدام التقنية وإعلانها لجميع الموظفين، وتطوير أدلــة إجرائيــة، ونماذج معينة قبل البــدء فى تطبيقه. وكلما اســتخدمت التقنية فى البرنامج ســهل تنفيذه، خاصة أن هناك أنظمة حاسوبية كثيرة يمكن الاستفادة منها، فنظام تخطيــط مــوارد المشــروع (Enterprise Resource Planning) التابع لنظام أوراكل (Oracle)، على سبيل المثال، يتضمن نظماً فرعية تتعلق بالمسار الوظيفى يمكن الاستفادة منها.

مرحلة التنفيذ: تعد مرحلة مستمرة، وتتكون من خمسة عناصر مهمة، هى:

تقييم الموظفين: لا يقصد به هنا تقييم أدائهم، بل تقييم مهارات ومعارف وقدرات كل موظف على رأس العمل وفق الدرجة التى يشغلها، وكذلك مدى تمكنه من الجدارات الرئيسة للمنظمة.

الفـرق بين تقييـم الموظف والوظيفة، بحيث يتم تحديد الفرق (Gap) بين المعارف والمهارات والقدرات التى تتطلبها كل وظيفة حسـب مسـتواها وبين ما يمتلكه شاغل الوظيفـة من هذه المعارف والمهارات والقدرات. ويجب أيضاً فى هذه الخطوة تحديد الفرق فى الجدارات الرئيسة للمنظمة.

خرائـط الإحـلال المبنية على قائمة بأولويات الوظائف المهمة فى المنظمة، وتحديد من سيشغلها ومدى جاهزيته لشغلها وفق مدد زمنية واضحة تبدأ بشغلها حالاً، وتنتهى بشغلها خلال مدة محددة لا تتجاوز عادة سنتين. ويجب أيضاً فى هذه المرحلة تحديد ما يحتاج إليه المرشح من تطوير وتدريب.

التدريـب المبنى على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للتغلب على الفرق الناتج من مقارنة متطلبات الوظيفة بما يمتلكه شـاغلها حسب مستواها. وقد تتطلب بعض الوظائـف، خاصة تلك الوظائف التى أخذت أولوية فى خرائط الإحلال، خطة تطوير فرديـة (Individual Development Plan). يجـب أن تتضمن خطة التدريب جدولاً زمنياً للتنفيذ ومعايير لقياس أثر التدريب.

التوظيـف الـذى يُعدّ صمام الأمان لجعـل العملية تراكمية فى المسـتقبل. يؤكد النمـوذج المقتـرح على أهمية الاسـتقطاب والتوظيف كونه عاملاً رئيسـاً يتحكم فى المدخلات (Inputs) من الموارد البشـرية، وذلك من خلال اسـتقطاب الأفراد الأكفاء وشـغل الوظائف التى تتوافق مع الجدارات الرئيسة للمنظمة ومتطلبات الوظيفة التى حددت فى خطوات سابقة من النموذج. إن التساهل فى هذه الخطوة سيفقد البرنامج مصداقيته لدى الموظفين، وسيكون أكثر تكلفة، إذ ستعاد الخطوات السابقة فى مرحلة التنفيذ لكل موظف لم تُطبق عليه سياسات البرنامج.

مرحلة التقويم: هى مرحلة مستمرة أيضاً وتهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف فـى البرنامج ومن ثم تعزيز نقاط القوة وتجنـب نقاط الضعف. وتتكون هذه المرحلة من أربعة عناصر هى:

الأهـداف: هـل حقـق البرنامج أهدافه؟ هل اسـتطاعت المنظمـة قياس تحقيق الأهداف؟ هل مؤشـرات الأداء الرئيسـة للبرنامج مناسـبة؟ هل كان للبرنامج نتائج سلبية أو إيجابية لم تكن فى الحسبان عند تطويره؟

الممارسات: يقصد بها الأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى وتنفيذه. ويطرح النموذج أسئلة: هل تم تنفيذ الأنشطة التى خُطط لها؟ هل كانت هى الأنشطة مناسبة هل المسـارات الوظيفية تعكس طبيعة نشـاط المنظمة وتلبى حاجة الموظف والمنظمة؟

هل يجب أن تفكر المنظمة فى تطوير مســارات مزدوجة أخرى ؟ هل السـقف الأعلى المحدد لكل مســار وظيفى رأسى مناســب؟ ما مدى رضا الموظفين عن البرنامج؟ وهل هناك أنشطة أخرى يمكن ممارستها لجعل البرنامج أكثر فاعلية؟

سوق العمل: يُعدّ سوق العمل من الأسواق المتقلبة التى تحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر فى العرض والطلب فى قوة العمل، ومن ثم تؤثر فى عمليات الاستقطاب والتوظيف، وعلى معدلات التسرب من المنظمة. لهذا يؤكد النموذج على أهمية أخذ سوق العمل فى الحســبان عند تقييم برنامج المسار الوظيفى ودراسته من حيث معدلات البطالة، وندرة المهن، ومعدلات الأجور، والسياسات والأنظمة والتشريعات الخاصة بالعمل.

المنافســون للمنظمة فى مجال نشــاطها، حيث يؤكد النموذج على دراسة المسارات الوظيفية التى تطورها المنظمات المنافســة ومدى تســرب الموظفين إليها، ومستويات الرواتــب، والبدلات التى تقدمها، وكذلك ســمعتهم فى ســوق العمــل ومدى جذبهم للكفاءات، والداخلين إلى ســوق العمل، وإمكانية الاســتفادة مــن خططهم وبرامجهم وتجاربهم فى مجال الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفى بشكل خاص.

التوصيات:

إضافــة إلى النموذج الذى قُدم فى هذه الدراســة متضمناً أهم المراحل والعناصر التى يرتكز عليها تخطيط وتنفيذ المسار الوظيفى، توصى الدراسة بما يلى:

- اختبار النموذج المقترح فى هذه الدراســة عملياً، والإضافة إليه وتطويره من خلال ممارســات عملية قد تكشف بعض العناصر التى لم تُذكر فى النموذج المقترح، أو لم تــرد فى التوصيات اللاحقة، ومن ثم تكييفه وفق حاجات المنظمة وطبيعة نشــاطها وخصائص سوق العمل الذى تعمل به المنظمة.
- أهمية الأخذ فى الحســبان التخصصات الفنية التى تجد مساراً حرجاً فى تقدمها بالمســار الوظيفى، إذ يمكن تصميم ســلم مســار وظيفى ثنائى لهذه التخصصات (Dual Career Path Ladder) يساعد الموظفين على التقدم داخل المنظمة.
- أن تتنبه إدارات المنشــآت، ومســؤولو الموارد البشــرية إلــى المتميزين من الموظفين الذين من الممكن أن تفقدهم المنشــأة فى حالة تطبيق المســارات الوظيفية المصممة لبقية الموظفين عليهم. ويمكن للمنشــآت التغلب على هذه المشكلة من خلال تحديد جدارات معينة ومؤشرات واضحة ومعلنة لتحديد هؤلاء الموظفين المتميزين وتصميم برامج خاصة بهم.

- تعيين متخصصين في مجال تخطيط المسار الوظيفي، واختيار عدد من موظفي قسم الموارد البشرية في المنشأة بعناية، وإلحاقهم بدورات وورش عمل مكثفة قبل الشروع في تطوير برنامج مسار وظيفي.
- إن سوق العمل السعودية ما زالت تعاني بعض المشكلات المتعلقة بالتوظيف لذا فإنه ينصح بأن تهتم الجامعات بإحداث وحدات تهتم بالتطوير المهني يمكن من خلالها تعليم وتدريب الطلاب والطالبات على معرفة المهن التي تناسبهم وكيفية فهم واكتشاف قدراتهم وطموحاتهم والقدرة على التعامل في الواقع مع العوامل المؤثرة في تقدمهم الوظيفي مستقبلاً، وتقريب الحياة العملية لهم من خلال استخدام ما تعلموه من معارف ومهارات في الحياة العملية، فضلاً عن تقديم الاستشارات والتوجيه لهم من خلال هذه الوحدات. ومن الممكن تقديم هذه الخدمات من خلال الإنترنت والتعليم عن بعد (On Line Career Education) مما سيقلل التكلفة ويُعوِّد الطلاب على التعلم والتطوير الذاتي.
- أهمية توافر قاعدة بيانات لمستويات الدخل على المستوى العالمي، والإقليمي، والمحلي، وتحديث قاعدة البيانات هذه باستمرار حتى تتمكن المنظمات من متابعة التغيرات التي تطرأ على مستويات الأجور، ونظم البدلات، والمميزات، والحوافز الخاصة بالوظائف المختلفة، الأمر الذي يعزز عملية التخطيط للمسار الوظيفي.
- الاستعانة بمستشارين متميزين من ذوي الخبرة في إعداد أساليب ونظم مبتكرة لتخطيط المسارات الوظيفية وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة، مع ضرورة تجنب نقل التجارب من منظمات أخرى كما هي دون دراستها وتنقيحها وبلورتها وتكييفها لتتوافق مع حاجات المنظمة.
- إنشاء مركز للتطوير المهني بوزارة العمل، بالتعاون مع الغرف التجارية، لتقديم خدمات مهنية لمنشآت القطاع الخاص في مجالات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والمهني، ويستفيد منه طلاب المعاهد والجامعات، والباحثون عن العمل من المواطنين، وكذلك مديرو الموارد البشرية في المنشآت الخاصة، والمهتمون بمجال تخطيط المسار الوظيفي. ويمكن للمركز أن يقوم بتطوير نظم الاختبارات وقياس استعدادات الموظفين والباحثين عن عمل، وتقديم الاستشارات والإرشاد، وتنظيم المحاضرات وإجراء الدراسات والبحوث حول التجارب الدولية والمحلية الناجحة في التطوير المهني، فضلاً عن إرشاد المؤسسات التعليمية الخاصة والعامة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

- على الرغم من المنهجية العلمية التى اتبعتها الدراسة الحالية، إلا أنها تبقى دراسة استطلاعية تعطى مؤشرات رئيسة يمكن الاسترشاد بها مستقبلاً، ويجب الحذر من تعميم نتائجها بشكل قاطع على بقية منظمات الأعمال السعودية. ولهذا، يُوصى بإعادة تطبيقها، باستخدام أداة بحث أخرى كالمقابلة الشخصية، أو دراسة مجموعة من برامج المسار الوظيفى المطبقة بتعمق أكثر. كما يُفضل بحث متغيرات تنظيمية أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية، وذلك لمعرفة علاقتها بتخطيط المسار الوظيفى وبالصعوبات التى تقابل المنظمات فى هذا المجال.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ - المنيف، إبراهيم (١٩٩٥م). تطور الفكر الإدارى، الرياض: مطابع الفرزدق.

٢ - الجمعية السعودية للإدارة بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (٢٠٠٦م). منتدى الموارد البشرية الرابع: الاستثمار فى جيل المستقبل، خلال الفترة من ٥ . ٦ محرم ١٤٢٧هـ الموافق ٤ . ٥ فبراير. الرياض.

٣ - عقيلى، عمر وصفى (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجى، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

٤ - فضل الله، على فضل الله (١٩٩٨م). نظريات التنظيم الإدارى، دراسة تحليلية نقدية، الطبعة الثالثة، دبى: المطبعة العصرية.

٥ - الفضالة، فهد يوسف (٢٠٠٥م) تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها فى تخطيط المسار الوظيفى والتدريبى فى المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومى بدولة الكويت. حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمى لجامعة الكويت. الحولية (٢٦) الرسالة (٢٣٨).

٦ - مركز العولمة بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٤٢١هـ، لقاء التوظيف والتدريب فى ظل العولمة. الرياض، ٦-٧ محرم.

٧ - آل مذهب، معدى محمد (١٤٢٧ هـ). التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية. الرياض: جامعة الملك سعود، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.

٨ - منظمة الطيران المدنى الدولية (٢٠٠٥م). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ورقة عمل مقدمة من الأمين العام فى الدورة (١٧٦).

٩ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٤م). ندوة سياسات الإحلال وتكوين الصف الثانى من القيادات الإدارية، القاهرة، ٩-١٢ مايو.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1 - Andrew, Appel .(2002). «Lessons learned in Building Competencies _Based to Career Development», ANO Consulting Forum, OK, USA, pp. 1-2.

2 - Aryee, Samuel, and Debrah, Yaw .(1993). "a Cross-Cultural Application of a Career Planning Model" , Journal of Organizational Behavior, vol. (14), No. (2), pp. 119-127.

3 - Baruch, Yahuda. (2004). «Transforming Careers from Linear to Multidirectional Careers Paths: Organizational and Industrial Perspectives", Career Development International, vol. (9), No. (1), pp. 58-73.

4 - Boone, Louis, and Bowen, Donald. (1987). The Great Writings in Management and Organizational Behavior (2/e), McGraw-Hill, USA.

5 - Edwards, C., Robenson, O., Walchman, R., and Woodall, J.. (1999). "lost opportunities? Organizational restructuring and women managers", Human Resource Management Journal, vol. (9), No. (1), pp.55-58.

6 - GAO: Senior Executive Service. (2000). Retirement Trends Underscore the Importance of Succession Planning. Washington, D.C.

7 - Gardner, M. and Palmer, G. (1997). Employment relations: Industrial Relations and Human Resources Management in Australia, 2/e; Macmillan, Melbourne.

8 - Grzeda, Maurice. (1999). "Re-conceptualizing career change: a career development perspective", Career Development International, Vol. (4), No. (6), pp. 305 – 311.

9 - Hall, D. T. (1996). «Protean Career of the 21st Century", Academy of Management Executive, vol. (10), No. (4), pp. 8-16.

10- Hall, D. T. (2004). " The Protean Career: A Quarter Century Journey", Journal of Vocational Behavior, vol. (65), No. (1), pp. 1-13.

11- Hollister, Tracy. (2005). "Career Path Planning Programs, Best Practices Surveys, USA.

12- Kato, Ichiro, and Suzuki, Ryuta. (2006) «Career "mist," "hope," and "drift": conceptual framework for understanding career development in Japan", Career Development International, vol. (11), No. (3), pp. 265 – 276.

13- Larsen, Henrik. (2004). "Global career as dual dependency between the organization and the individual", Journal of Management Development, vol. (23), No. (9), pp. 860 – 869.

14- Linehan, Margaret, and Walsh, James. (2000). «Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context», Journal of European Industrial Training, vol. (24), No. (3), pp.178 – 189.

15- Maanen, Van, and Van, John (2006). «Rediscovering Japan: some thoughts on change and continuity in traditional Japanese careers», Career Development International, Vol. (11), No. (4), pp. 280 – 292.

16- Newell, Helen, and Dopson, Sue .(1996). "Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers", Personnel Review, vol. (25), No. (4), pp. 4 – 20.

17- Rosen, Hazel. (1990). "Consequences for Men of Dual Careers: Implications for Organizations", Journal of Managerial Psychology, vol. (5), No. (1), pp. 46-68.

Selby, Smith. (1993). "A new career?", in Garden, M. (Ed.), Human Resources Management and Industrial Relations in the Public Sector, Macmillan, Melbourn.

Skromme, Cherlyn, and Baccili, Patricia. (1996). "Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?", Career Development International, vol. (11), No. (2), pp. 163-182.

18- Susan, K. (2005). Career Planning Practices: Avoiding Dead End Careers. Cal.: Minds Publishing Co.

19- Truss, C.; Goffee, R.; and Jones, G. (1992). «Career Paths in Traditional Women's Jobs: A Comparison of Secretarial Promotion Prospects in England, France, and Germany", Management Review. Vol. (7).No. (5).,

20- Viney, Claire; Adamson; Steve; and Doherty, Noeleen. (1997). "Paradoxes of fast-track career management", Personnel Review, vol. (26), No. (3), pp. 174 – 186.

21- Wiensky, H. L.. (1990). «Work, careers, and social integration», Social Science Journal, vol. (12), No (4), pp. 543-574.

22- Wilson, Brenda. (2006). «Using Career Management to Enhance Your Employee Value Proposition», Mercr's Global Studies, Cal, USA, pp. 3-4.

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم مدير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد،،،

تهدف الاستبانة المرفقة إلى جمع بيانات لدراسة حول برامج المسار الوظيفى فى منظمات الأعمال السعودية. آمل منك التعاون بتعبئتها، وتأكد أن إجابتك ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمى.

إذا رغبت فى الحصول على ملخص لنتائج هذه الدراسة، آمل كتابة العنوان أدناه.

أشكركم سلفاً لحسن تعاونكم

الباحث

الاسم:

البريد الإلكترونى:

الجزء الأول

١- اسم المنشأة (اختيارى): ....

٢- سنة التأسيس: ....

٣- المنطقة الإدارية: ....

٤- مجال عمل المنشأة: ....

٥- الصفة القانونية للمنشأة: ....

٦- عدد موظفى قسم الموارد البشرية: (...............) موظف

٧- نسبة السعودة: (...............) ٪

٨- هل لديكم فى منشأتكم أى أنشطة تتعلق بالمسار الوظيفى للعاملين لديكم؟

نعم ☐

لا ☐

٩- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق نعم فهل يشمل ذلك جميع وظائف المنظمة؟

نعم ☐

لا ☐

١٠- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق لا، فأى الوظائف تشمل؟

(فضلاً، حدد) ....

....

١١- خلال السنتين الماضيتين، ما أهم الممارسات/ الأنشطة التى قُمتم بها فى مجال تخطيط المسار الوظيفى ؟ يمكنك تقديم معلومات أكثر فى ورقة إضافية إذا لزم الأمر:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

١٠- ....

١٢- ما الأهداف التى تطمح منظمتكم إلى تحقيقها من خلال تطوير برنامج المسار الوظيفى؟ يمكنك تقديم معلومات أكثر فى ورقة إضافية إذا لزم الأمر:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

١٠- ....

الجزء الثانى

١٣- فيما يلى بعض الصعوبات التى يُعتقد أنها عادة تُواجه عند تطوير وتنفيذ برنامج تخطيط المسار الوظيفى. الرجاء قراءة كل عبارة ومن ثم الإشارة بعلامة (√) فى الخانة التى تمثل إجابتك.

الصعوبات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا نواجه هذه الصعوبة
عدم توافر متخصصين فى برنامج المسار الوظيفى.					
عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية برنامج المسار الوظيفى.					
عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفى.					
مقاومة التغيير من قبل الموظفين غير السعوديين.					
التدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا فى التعيينات والترقيات.					
التدخلات الشخصية والضغوط من قبل الأقسام والإدارات فى التعيينات والترقيات.					
ضعف ميزانية قسم الموارد البشرية.					
مقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام.					
نظرة الإدارة العليا للتدريب على أنه تكلفة وليس استثماراً.					
كثرة التغيير فى القيادات الإدارية.					
تعارض برنامج المسار الوظيفى مع سياسات أخرى فى المنظمة.					

الصعوبات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا نواجه هذه الصعوبة
اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلى.					
كثرة الإشاعات المتعلقة بالمسار الوظيفى داخل المنظمة.					
كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.					
كثرة التعديلات على الهيكل التنظيمى.					
كثرة التعديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية.					
عدم إيمان الموظفين بجدية المنظمة فى تطبيق برنامج المسار الوظيفى.					
هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية المنظمة.					
إحجام الإدارات والأقسام عن تبنى وتطوير المتميزين من الموظفين.					
ارتفاع تكلفة برنامج المسار الوظيفى فى حالة الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.					
عدم تفويض إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفى.					
صعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوى الأداء الضعيف.					
قلق المديرين السعوديين من خطط الإحلال.					
قلق المديرين غير السعوديين من إحلالهم بالسعوديين.					

صعوبات أخرى (رجاءً اذكرها أدناه):

(١) ....

(٢) ....

(٣) ....

(٤) ....

(٥) ....

(٦) ....

(٧) ....

(٨) ....

(٩) ....

(١٠) ....

محددات الإنفاق الحكومى
فى المملكة العربية السعودية

الدكتور علي بن عثمان الحكمي
أستاذ الاقتصاد المشارك - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود

● دوريـةالإدارةالعـــامـــة
● المجلد السابع والأربعـون
● العـــــــــدد الرابع
● شــــــوال ١٤٢٨هـ
● أكتـــوبـــر ٢٠٠٧م

محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية

د. علي بن عثمان الحكمي❖

ملخص:

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر أهم العوامل المحددة لاتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية فى الفترة من ١٩٦٦-٢٠٠٤م. تتمثل هذه العوامل فى إجمالى الناتج المحلى والانفتاح الاقتصادى ومستوى السيولة ومعدل التضخم وإجمالى عدد السكان وإجمالى الإيرادات الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق اختبارات جذر الوحدة والتكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ.

وقد أوضحت النتائج الإحصائية أن متغيرات الدراسة غير ساكنة فى مستوياتها وأنها تحوى جذر الوحدة، كما بينت أن هذه المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها وأنها تتجه للتوازن فى الأجل الطويل. وتتفق النتائج الإحصائية لنموذج تصحيح الخطأ بشكل عام مع توقعات الدراسة فى أن الإنفاق الحكومى فى المملكة يخضع للتغيرات فى إجمالى الناتج المحلى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومستوى السيولة النقدية ومعدل التضخم وإجمالى عدد السكان والإيرادات الحكومية الكلية. كما أشارت نتائج الدراسة الإحصائية إلى خضوع دالة الإنفاق الحكومى للتقلبات التى شهدتها منطقة الخليج فى فترة حرب تحرير الكويت.

تحفل أدبيات المالية العامة بالدراسات التى اهتمت بتفسير التغير فى القطاع الحكومى المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية. ويعتبر قانون فاجنر (Wagner's law) القائم على توسع النشاط الحكومى نقطة انطلاق لهذه الدراسات، حيث أشار إلى أن القطاع الحكومى يتجه نحو التوسع فى حالة تحقق معدلات عالية من التنمية مما يعنى وجود علاقة تبعية بين الإنفاق الحكومى وعملية التنمية وما يترتب عليها من تحقق توسع فى مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والجوانب الأخرى داخل المجتمع. وتعود أهمية هذا القانون إلى إيضاح الدور الذى يقوم به القطاع الحكومى فى الاقتصاد المحلى المصاحب لعملية التنمية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الدور الذى يقوم به القطاع الحكومى فى المملكة العربية السعودية، فالقطاع الحكومى بحكم ملكيته لقطاع النفط يسعى جاهداً للتأثير فى

❖ أستاذ الاقتصاد المشارك - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود.

مختلـف القطاعات الاقتصادية عن طريق توجيه الموارد الاقتصادية التى يمتلكها نحو الاستخدام الأمثل عن طريق الإنفاق الحكومى. لذا فإن أى تغير سلبى أو إيجابى فى القطاع الحكومى يترك آثاره فى الاقتصاد المحلى فى المملكة العربية السعودية.

ولكـن أيا كان الـدور الذى يلعبه قطـاع النفط عن طريق العائـدات النفطية فى التأثير فى حجم الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السـعودية، فهناك عوامل أخرى محددة لحجم ونمو الإنفاق الحكومى فى المملكة تتمثل فى عملية التنمية ممثلة بالناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومستوى السيولة فى الاقتصاد السعودى والتغير فى الأسعار وإجمالى السكان.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسـة إلى تحليل وتفسير سلوك الإنفاق الحكومى طويل الأجل فى المملكة العربية السـعودية فى الفترة مـن ١٩٦٦- ٢٠٠٤م، حيث يتم الوقوف على أهم العوامل المحـددة للإنفاق الحكومى فى المملكة. هذه العوامل تتمثل فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى ممثلاً للتنمية، ومستوى السيولة ممثلاً بنسبة كمية النقود بالمفهوم الواسـع للنقود إلى إجمالى الناتج المحلى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومعدل التضخم وإجمالى السـكان إلى جانب إجمالى الإيرادات الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسـة سـوف يتم تحليـل أثر هذه العوامل فـى اتجاه الإنفاق الحكومى فـى المملكة العربية السعودية بتطبيق نموذجى التكامل المشترك وتصحيح الخطأ.

محتويات الدراسة:

تشـمل هذه الدراسة بعد المقدمة ثلاثة أقسـام، حيث يتم فى القسم الأول عرض الإطار النظرى والتطبيقى للدراسـة، وفى القسـم الثانى يتـم معالجة طرق القياس وتحليل النتائج الإحصائية للدراسـة، وفى القسم الثالث سوف يتم فيه تلخيص لنتائج الدراسة.

القسم الأول - الإطار النظرى والتطبيقى للدراسة:

يعتبر النمو المتزايد الذى شهده الإنفاق الحكومى فى الدول الصناعية فى أعقاب الحرب العالمية الثانية محور اهتمام علماء المالية العامة، حيث ظهرت عدة نظريات تفسر ظاهرة

نمو الإنفاق الحكومى. من هذه النظريات نموذج الناخب الوسيط Median Voter Model ونمــوذج اتخاذ القرار الجماعــى Public Decision Makers Model ونموذج الجماعات الضاغطــة Interest Groups Model (AL-Hakami, 1991). هذه النماذج تتفق فى أن تحديد حجم السـلع والخدمات العامــة، وبالتالى تحديد حجم الإنفاق الحكومى هو قرار سياســى يشترك فيه المستفيد والسياســى. وقامت عدة دراسات تطبيقية معظمها على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية فى العقدين السابع والثامن من القرن العشرين.

أما عن الدراســات على مســتوى الدول النامية فهى تشــترك فى تطبيق النموذج التقليــدى القائم على قياس العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والســكانية وتفترض مبدئياً قدرتها على تفســير التغير فى الإنفاق الحكومى طويل الأجل. بشكل عــام يمكن القول: إن الإنفــاق الحكومى يخضع للتغيرات فى النــاتج المحلى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومستوى النقدية والعوامل السكانية والديمغرافية.

وفى الجزء التالى ســوف يتم مناقشــة أهم العوامل المحددة للإنفاق الحكومى من واقع الدراســات التطبيقية لتكون الأساس الذى تقوم عليه دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية.

أولاً - محددات الإنفاق الحكومى:

١ - الناتج المحلى الإجمالى (PDG):

إن نقطة الانطلاق فى دراسة ظاهرة الإنفاق الحكومى هو تحليل أثر عامل التنمية الاقتصاديــة فــى حجم الإنفاق الحكومــى. ويعتبر قانون فاجنــر أول محاولة قامت بتفسير التوسع فى النشاط الحكومى باعتباره نتيجة حتمية لتطور الدولة الاقتصادى المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية (Bird, 1971). ويمكن تفسير قانون فاجنر على «أنه فى حالة حدوث تغيرات هيكلية مع مرور الزمن يصاحبها تغير تنموى، وفى حالة توحــد الأمة فإن الدور التكاملى للحكومة لا بد وأن يتزايد مما يعنى زيادة مســاهمة القطــاع الحكومى إلى الناتج المحلــى» (Tussing and Henning, 1974 : 203-204). وقد اســتخدم جانيتى وكوللارى منحنى أنجل لتفســير قانــون فاجنر على أنه «فى حالــة كون الطلــب على الخدمات الحكومية ذى مرونة وحدويــة فإن النمو فى الناتج المحلى الإجمالى سوف يصاحبه زيادة فى الإنفاق الحكومى بالنسبة نفسها، وإن نسبة الإنفاق الحكومى إلى الدخل المحلى ســوف تبقى ثابتةً. أما إذا كانت المرونة الدخلية

للإنفــاق الحكومى أكبر من واحد فإن النمو فى الإنفــاق الحكومى المترتب على زيادة الدخل ســوف يكون معه الإنفاق الحكومى مكوناً لمســاهمة متزايدة من الناتج المحلى» (Ganti and Kollari, 1974).

وقــد أرجع فاجنر زيادة الإنفاق الحكومى المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية إلى ثلاثة عوامل رئيســة. يتمثل العامل الأول فــى تعقد المعاملات والعلاقات الاقتصادية بــين الوحدات الاقتصادية المختلفــة فى المجتمع الناتج عن التنميــة الاقتصادية مما يتطلب زيــادة الإنفاق على خدمات العدالة والأمن والإجــراءات التنظيمية التى تكفل تطبيق القانون وبالتالى زيادة الإنفاق الحكومى. ثانياً، توقع فاجنر زيادة ملحوظة فى الإنفــاق على الخدمات الرفاهية والاجتماعية ذات العلاقــة بالتعليم والصحة وتوزيع الدخل. وقد أرجع بيرد التوسع فى الإنفاق على هذه الخدمات لكونها تمثل سلعاً جيدة يتجه الطلب عليها إلى الزيادة مع الزيادة فى الدخل. وأخيراً، فإن فاجنر تصور فيما عرف لاحقاً فى أدبيات المالية العامة بفشــل السوق كنتيجة حتمية للتطور الاقتصادى المصاحب لعملية التنمية مما يســتدعى زيادة الإنفاق على السياســات والبرامج التى تحد من فشل نظام السوق (Bird, 1971; Kelley, 1976).

والســؤال الذى يفرض نفسه كيف يمكن قياس التنمية الاقتصادية وتتبع آثارها فى الإنفاق الحكومى؟ بالاســتناد إلى دايمونــد «أن عملية التنمية تتطلب تغيرات هيكلية داخل المجتمع والتى يمكن تمثيلها فى صور متعددة الأبعاد ليست اقتصادية فحسب بل ديمغرافية واجتماعية وسياســية» (Diamond, 1977 : 42-43). لذا فإنه عند دراسة تطور الإنفاق الحكومى يجب الأخذ فى الاعتبار جميع العوامل الاقتصادية والسياسية والديمغرافية والاجتماعية المصاحبة لعملية التنمية الاقتصادية.

وتتفق جميع الدراســات التطبيقية فى اســتخدام الناتج المحلى الإجمالى مقياساً للتنمية، وقد بينت هذه الدراســات وجود العلاقة التبعية بين الإنفاق الحكومى والناتج المحلــى، ولكنها تختلف فى أن الإنفاق الحكومى يزيد بمعدل أكبر من معدل النمو فى الناتج المحلى (Afxentiou, 1980,1982 ; Al-Hakami,1991).

ولقد استخدمت عدة دراسات نموذج قرانجر السببى لدراسة العلاقة السببية بين الإنفاق الحكومى والناتج المحلى فى المملكة العربية السعودية، وأوضحت وجود علاقة ســببية ذات اتجاه واحد من إجمالى الناتج المحلى إلى إجمالى الإنفاق الحكومى مما يؤكد صحة فرضية فاجنر (Alqudiar, 2001; Alhakami, 2002; Albatel, 2002).

٢- درجة الانفتاح الاقتصادى:

مــن العوامل المهمــة التى اهتمت بها أدبيات الدراســة فى التأثير فــى اتجاه الإنفاق الحكومــى هــو درجة الانفتاح الاقتصــادى. ولقد أثبتت الدراســات التطبيقية أن درجة الانفتــاح الاقتصادى على علاقة طردية بالإيــرادات الحكومية، وبالتالى فهو يمثل عاملاً محفــزاً لزيادة الإنفاق الحكومى فى الدول النامية. اســتناداً إلى هينريكس تعود أهمية القطــاع الخارجى فى الدول الناميــة بحكم أنها تعتمد فى تمويــل نفقاتها على ضرائب التجارة الخارجية بســبب ســهولة إدارتها وانخفاض تكلفة تحصيلها (Hinrichs, 1966). وقــد أوضــح Hinrichs أيضاً أن التعامل مع العالم الخارجــى يقدم وفورات خارجية فى الدول النامية يترتب عليها زيادة الســيولة فى الاقتصــاد المحلى وزيادة مقدرة الحكومة على زيادة الإيرادات الضريبية. إن أهمية القطاع الخارجى تبرز على أنها مصدر رئيسى لاحتياطــى الاقتصاد المحلى مــن العملات الصعبة التى تترك آثارها فى حجم الســيولة داخل الاقتصاد عن طريق تحويلها إلى العملة المحلية وبالتالى يتم تكوين النقود. بناءً على هذا فإنه يمكن القول: إن زيادة الإيرادات الحكومية المرتبة على تزايد الانفتاح الاقتصادى سوف يترتب عليه زيادة مقدرة الدولة على زيادة نفقاتها الحكومية (Lotz, 1970).

الوجــه الآخر الــذى يمكن أن يلعبه الانفتــاح الاقتصادى فى التأثيــر فى الإنفاق الحكومــى يعود إلى ما يعــرف بأثر المحاكاة أو التقليد. حيث تقوم الدول النامية ذات الاقتصاد الصغير المفتوح بالنظــر إلى الدول الصناعية باعتبارها نموذجاً يحتذى بها فى تيســير اقتصادها مما قد يكون له أثر مباشــر فى سياستها الإنفاقية وبالتحديد فيما يتعلق بالبرامج الصحية والاجتماعية والتعليمية (Cameron, 1978).

وقد أثبتت الدراســات التطبيقية أن درجة الانفتــاح الاقتصادى يلعب دوراً مؤثراً فى التأثير فى حجم الإنفاق الحكومى وأنها على علاقة طردية مع الإنفاق الحكومى (Mann and Schulthes, 1986; Cameron 1978; Lotz, 1970; Al-Hakami, 1991).

٣- مستوى السيولة فى الاقتصاد:

هناك قبول عام بين الاقتصاديين أن مستوى السيولة فى الاقتصاد المحلى ممثلاً بنسبة كمية النقود إلى الناتج المحلى يشكل عاملاً مهماً فى التأثير فى الإيرادات الضريبية حيث إنها تســهل من جبايتها وتزيد من فاعلية أدائها (Bahl, 1971; Diamond,1977). لذا فإنه من المتوقع فى اقتصاد ذى سيولة عالية فإن حجم الإيرادات الضريبية تتجه للزيادة حيث يزيد من قدرة الحكومة على تمويل نفقاتها مما يمكنها من زيادة نفقاتها.

ومن ناحية أخرى اقترح مان وســـكلتتز أن استخدام السيولة على أنها عامل مفسر لتطور الإنفاق الحكومى يعكس التغير فى الأســـعار وزيادة التكلفة للخدمات الحكومية Mann and Schuthes, (1986). وقـــد بـــين Mann and Schuthes أيضـــاً أن زيادة الســـيولة النقدية تعكس لجوء الدولة إلى القطاع النقـــدى لتمويل العجز فى الميزانية وســـداد الدين العام Mann. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أهمية السيولة النقدية باعتبارهـــا عاملاً مفســـراً لتطور الإنفاق الحكومى فى الدول محل الدراســـة، ولكنها تختلف فيما بينها من حيث التأثير فى الإنفاق الحكومى Al-Hakami (1991).

٤- معدل التضخم:

يوجـــد تصور عام بين بعض الباحثين أن التزايـــد فى حجم الإنفاق الحكومى يعود جزء منه إلى الزيادة النسبية فى تكلفة الخدمات الحكومية. فبافتراض أن الطلب على الخدمات الحكومية قليل المرونة، فإن الزيادة فى تكلفة الوحدة فى الخدمات الحكومية سوف يؤدى إلى زيادة الإنفاق الحكومى.

وبسبب غياب المتغير المناسب لقياس تكلفة الخدمات الحكومية تم استخدام التغير فى المستوى العام للأسعار مقياساً بديلاً لسعر الخدمات الحكومية. استناداً إلى مان وسكلتشـــس فإن التغير فى معدل التضخم من شـــأنه أن يؤثر فى أســـعار الخدمات التى تقوم الحكومة بتقديمها، وبالتالى ســـوف يؤثر بدوره فى حجم الإنفاق الحكومى (Mann and Schulthes, 1986).

٥- العوامل السكانية:

تؤثـــر العوامل الســـكانية تأثيراً مهماً فى اتجاه الإنفـــاق الحكومى، حيث إنها تؤثر فى الطلب على الخدمات الحكومية من خلال الزيادة فى عدد الســـكان وزيادة نســـبة المقيمين منهم فى المدن والمناطق الحضرية.

أ- عدد السكان:

مـــن البدهى القول: إن الزيادة فى عدد الســـكان تلعب دوراً مهماً فى التأثير على حجـــم الإنفاق الحكومى. فمن ناحية أن الزيادة فى عدد الســـكان يترتب عليه تزايد الطلب على الســـلع والخدمات العامة مما يعنى زيادة الإنفاق الحكومى لمواجهة تزايد الطلب على السلع والخدمات العامة وذلك بهدف المحافظة على متوسط نصيب الفرد

من تلك السلع والخدمات العامة (Mueller and Murrell, 1986). ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى عدد السكان باعتباره متغيراً يساعد فى قياس التكلفة لتقديم السلع والخدمات العامة للفرد الواحد (Kelley1976). فبافتراض أن هناك توجهاً من قبل الدولة لتحقيق الاستخدام الأمثل للسلع والخدمات العامة فإن متوسط التكلفة للفرد الواحد سوف يتجه للتناقص مع زيادة السكان. بمعنى آخر أنه فى حالة زيادة عدد السكان فإن الإنفاق الحكومى سوف يتجه للتناقص مما يعنى وجود علاقة عكسية بين الإنفاق الحكومى وعدد السكان.

بناءً على هذا فإنه يخلص أن الأثر النهائى لعدد السكان يعتمد على صافى الأثر للأثرين المصاحبين للسكان على الإنفاق الحكومى. وهذا يبرر اختلاف النتائج الإحصائية فى الدراسات التى اهتمت بتحليل أثر السكان فى تطور الإنفاق الحكومى Al-Hakami (1991).

ب- عملية التحضر:

يلعب التحضر ممثلاً بنسبة السكان الذين يعيشون فى المدن والمناطق الحضرية تأثيراً مهماً فى سلوك الإنفاق الحكومى. حيث إن أثر التغير فى سكان المدن والمناطق الحضرية يمكن تتبعه من خلال عاملين. فمن ناحية اتساع المدن وزيادة المناطق الحضرية سوف يترتب عليه زيادة فى الطلب على السلع والخدمات العامة، وبالتحديد الطلب على السلع والخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية وخدمات الصرف الصحى والمياه وخدمات الأمن مما يعمل على زيادة الإنفاق الحكومى. ومن ناحية أخرى يلعب عامل التحضر دوراً مهماً فى تحقيق الاستخدام الأمثل للسلع والخدمات مما يعنى انخفاض تكلفة تقديمها للفرد فى المناطق الحضرية وبالتالى انخفاض الإنفاق الحكومى (Williamsonm, 1961; Kelley, 1976).

لهذا فإن الدراسات التطبيقية تختلف فى نتائجها الإحصائية مما يفسر التعارض بين الأثر الإيجابى والأثر السلبى لعملية التحضر فى اتجاه الإنفاق الحكومى.

ثانياً - دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية:

تأخذ دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية التى سيتم قياسها فى هذه الدراسة الشكل التالى:

$$GE = f(Y, OPEN, MOR, GR, \dot{\rho}, POP) \text{ .... (1)}$$

حيث إن:

GE = الإنفاق الحكومى بالأسعار الثابتة للعام ١٩٩٠م.

Y = الناتج المحلى للقطاع غير النفطى للعام ١٩٩٠م.

OPEN = درجة الانفتاح الاقتصادى ممثلاً بنسبة الواردات إلى الناتج المحلى الإجمالى.

MOR = مستوى السيولة ممثلاً بنسبة كمية النقود بالمفهوم الواسع (M2) إلى الناتج المحلى الإجمالى.

GR = الإيرادات الحكومية بالأسعار الثابتة للعام ١٩٩٠م.

$\dot{\rho}$ = معدل التضخم المحلى.

POP = إجمالى عدد السكان.

ويجـــب ملاحظة أنه تم إضافة الإيرادات الحكومية إلى محددات الإنفاق الحكومى فـــى المملكة لأهميتها فى التأثير فى اتجاه الإنفاق الحكومى (الحكمى، ١٤٢٣هـ). كما تم حذف متغيـــر عملية التحضر لعدم توافر البيانات الإحصائية وإمكانية اســـتيعاب أثرها فى طريق عدد الســـكان. وتقوم هذه الدراسة على بيانات سنوية للفترة الزمنية من ١٩٦٩ – ٢٠٠٤م تم جمعها من التقارير السنوية الصادرة من مؤسسة النقد العربى الســـعودى (١٤٢٦هـ) وإحصـــاءات المالية العالمية الصادرة من صنـــدوق النقد الدولى (الكتاب السنوى ١٩٩٥م).

فرضيات الدراسة:

تقوم فرضيات هذه الدراسة على أن الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية يتحـــدد بالناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ممثلا بنســـبة الواردات إلى إجمالى الناتج المحلى ومســـتوى الســـيولة ممثلا بالمفهوم الواسع للنقود إلى إجمالى الناتج المحلى ومعدل التضخم وإجمالى عدد الســـكان إلى جانب إجمالى الإيـــرادات الحكومية النفطية وغيـــر النفطية. وتتوقع الدراســـة أن إجمالى الإنفاق الحكومـــى فى المملكة يخضع طرديا للتغيرات فى النـــاتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومســـتوى الســـيولة والإيرادات الحكومية، أما عن العلاقة مع إجمالى الســـكان ومعدل التضخم فهى غيرمحددة. فمـــن ناحية أن وجود علاقة طردية مع عدد السكان تعنى اتجاه الإنفاق الحكومى إلى الزيادة مع عدد السكان مما يعنـــى تزايد الطلب على الســـلع والخدمات العامة مع تزايد عدد الســـكان، أما وجود

علاقة عكسية فتعنى اتجاه متوسط التكلفة للسلع والخدمات العامة للتناقص مع زيادة عدد السكان وبالتالى تحقق الاستخدام الأمثل للإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. ومن ناحية أخرى أن وجود علاقة طردية بين الإنفاق الحكومى ومعدل التضخم تعنى اتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة للزيادة لمواجهة التزايد فى معدل التضخم، أما وجود علاقة عكسية فتعنى انخفاض الإنفاق الحكومى لمواجهة الضغوط التضخمية. وتحاول هذه الدراسة إثبات وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين إجمالى الإنفاق الحكومى وجميع العوامل المفسرة له موضع الدراسة.

القسم الثانى - طريقة التقدير والتحليل الإحصائى:

تتناول هذه الدراسة قياس أثر المتغيرات المحددة للإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية الممثلة بالدالة رقم (١). ولتحقيق هدف الدراسة يتم التحليل القياسى على ثلاث مراحل. تتمثل المرحلة الأولى فى تحديد ما إذا كانت المتغيرات موضع الدراسة ساكنة فى مستوياتها أم عند حساب الفروق الأولى. فى حين أن المرحلة الثانية تتمثل فى تحليل ما إذا كانت هذه المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها. أما المرحلة الثالثة فهى تتمثل فى تقدير دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة باستخدام نموذج تصحيح الخطأ.

أولاً - اختبار جذر الوحدة Unit Root Test:

تتمثل المرحلة الأولى للتحليل الإحصائى فى هذه الدراسة فى اختبار سكون السلاسل الزمنية للمتغيرات الداخلة فى دالة الإنفاق الحكومى. بمعنى آخر تتمثل هذه المرحلة فى الوقوف على ما إذا كانت السلاسل الزمنية للمتغيرات ساكنة فى مستوياتها أو عند حساب الفروق الأولى بناء اختبار ديكى – فوللر المركب Augmented Dickey Fuller Test (ADF).

ويقوم اختبار ديكى فوللر المركب على المعادلة التالية:

$$\Delta X_t = a + \beta X_{t-1} + \sum_{i-1}^{k} \gamma_i \, \Delta X_{t-1} + E_t \;........... \; (2)$$

حيث Δ يمثل الفروق الأولى، X يمثل المتغير المراد اختباره، وΣ يرمز لعلامة الجمع وE_t يرمز لعنصر الخطأ، وk تمثل عدد فترات الإبطاء، فى حين أن a وβ وγ ترمز للمعالم المراد تقديرها.

وينطوى اختبار ديكى فوللر المركب على فرضية العدم $\beta = 0$ مقابل الفرضية البديلة $\beta > 0$. وبناء على اختبار ديكى - فوللر المركب فإنه يتم رفض فرضية العدم المتمثلة فى وجود جذر الوحدة وأن السلسلة الزمنية ساكنة فى مستواها إذا كانت قيمة (t) المقدرة أكبر من قيمة (t) المجدولة والمقترحة من مايكنون (Mackinnon, 1991). وفى المقابل يتم قبول فرضية العدم فى أن السلسلة الزمنية للمتغير غير ساكنة فى مستواها فى حالة كون القيمة المقدرة لإحصاء (t) أقل من القيمة المجدولة لها. ويعاد تقدير المعادلة رقم (2) باستخدام الفروق الأولى للمتغير لتحديد ما إذا كانت السلسلة الزمنية للمتغير ساكنة عند احتساب الفروق الأولى لها (Miller and Russek, 1991).

ويوضح الجدول رقم (١) نتائج اختبار جذر الوحدة للمتغيرات موضع الدراسة، وتتمثل هذه المتغيرات فى الإنفاق الحكومى (GE) والناتج المحلى للقطاع غير النفطى (Y) ودرجة الانفتاح الاقتصادى (OPEN) ومستوى السيولة فى الاقتصاد المحلى (MOR) وإجمالى الإيرادات الحكومية (GR) ومعدل التضخم $\dot{\rho}$ وعدد السكان (POP).

جدول رقم (١)
نتائج اختبارات جذر الوحدة

Variables	Level	Ist Difference
GE	-1.594	-3.942**
Y	-0.182	-2.892*
OPEN	-2.065	-4.456**
MOR	-1.349	-3.333**
GR	2.250	4.425**
$\dot{\rho}$	-2.439	-3.967**
POP	-1.829	-4.219**

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

ويتضح من الجدول أعلاه أن السلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة غير ساكنة فى مستوياتها حيث إن جميع القيم المقدرة لإحصاء (t) أقل من القيمة المجدولة لها (فى قيمتها المطلقة) مما يعنى عدم دلالتها إحصائياً عند مستوى المعنوية (١٠٪). بناء عليه يمكن القول: إن المتغيرات الداخلة فى الدالة رقم (1) تحتوى على جذر

الوحـــدة وعدم قابليتها إحصائياً لقياس أثر المتغيرات على اتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية (Granger and Philipis, 1986; Newbold, 1974).

ويلاحظ أنه عند احتســاب الفروق الأولى أن جميع القيم المقدرة لإحصاء (t) أكبر من القيمة المجدولة لها (فى قيمتها المطلقة) عند مستوى المعنوية (١٠٪) مما يعنى أن السلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة ساكنة عند احتساب الفروق الأولى وأنها متكاملة من الدرجة واحد، وبالتالى إمكانية تكاملها تكاملاً مشتركاً فيما بينها.

ثانياً - تحليل التكامل المشترك Co-integration Analysis:

فى هــذا الجزء يتم تحليل التكامل المشــترك بين المتغيرات موضع الدراســة بعد أن تبين أن السلاســل الزمنية لهــذه المتغيرات متكاملة من الدرجــة واحد وأنها غير مســتقرة فى مســتوياتها لاحتوائها على جذر الوحدة. ويقوم تحليل التكامل المشترك فى هذه الدراســة على اســتخدام اختبار أنجل وقرانجر Engle and Granger Test ذى المرحلتين (Engle and Granger, 1987). فبافتراض وجود نموذج يتكون من عدد مــن المتغيرات، وليكن J، فإنها تكون على تكامل مشــترك بينها إذا كان عنصر الخطأ (البواقى) ســاكناً فى مســتواه. ولتقدير عنصر الخطأ يتم فى المرحلة الأولى قياس معادلة النموذج التالية:

$$GE_t = a + \beta_1 Y_t + \beta_2 OPEN_t + \beta_3 MOR_t + \beta_4 GR_t + \beta_5 \dot{\rho}_t + \beta_6 POP_t + \varepsilon_t \;....\; (3)$$

وتتمثــل المرحلة الثانية فى تحديد مــا إذا كان عنصر الخطأ الذى يتم تقديره بناء على النموذج أعلاه ســاكناً فى مســتواه. ولتحديد درجة ســكون عنصر الخطأ ε_t يتم تطبيق اختبار ديكى - فوللر المركب تبعاً للمعادلة التالية:

$$\Delta\varepsilon_t = a + \delta_1 E_T + \sum_{i=1}^{k} \delta_i \Delta\varepsilon_t + u_t \;...........\; (4)$$

حيــث يرمز ε_t لعنصــر الخطأ المطلوب اختباره وk عدد الفجــوات الزمنية (فترة الإبطــاء) وΔ تمثل الفروق الأولى وΣ يرمز لعلامة الجمــع و(a وδ_1 وa_i) تمثل المعالم المطلــوب تقديرها وu يرمز لعنصر الخطــأ. ويقوم اختبار ديكى - فوللر المركب على فرضية العدم $\delta_1 = 0$ المتمثلة فى القول بعدم سكون عنصر الخطأ فى مستواه، فى حين أن الفرضية البديلة $(\delta_1 < 0)$ تتمثل فى أن عنصر الخطأ ساكن فى مستواه.

ولتطبيق اختبار أنجل قرانجر للتكامل المشترك بين المتغيرات تم فى المرحلة الأولى تقدير النموذج (3) حيث تم الحصول على النتائج التالية:

$$GE_t = 54045.23 + 1.215Y_t + 164376.4OPEN_t - 97455.09MOR_t - 13865.42POP_t -$$
$$(3.414)^{**} \quad (2.719)^{**} \quad (1.192) \quad (2.398)^{**}$$
$$-15660.05\dot{\rho}_t + 0.272GR_t$$
$$(0.451) \quad (2.434)^{**}$$

$R^2 = 0.975$ SER = 13791.91 F = 177.72

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

وتتفق النتائج الإحصائية المقدرة للنموذج رقم (٣) بشكل عام مع توقعات الدراسة، حيث يلاحظ أن الناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى والإيرادات الحكومية على علاقة طردية بالتغيرات فى الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية وأنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪)، فى حين أن الإنفاق الحكومى على علاقة سلبية بالتغير فى إجمالى عدد السكان. وحيث إن المعلمتين المقدرتين لدرجة السيولة ومعدل التضخم ليستا ذات دلالة إحصائية فإنها تقلل من أهميتها فى تفسير تطور الإنفاق الحكومى فى المملكة. وعند إجراء اختبار ديكى – فوللر المركب على عنصر الخطأ (البواقى) المتحصل عليه من المعادلة أعلاه يتبين أن عنصر الخطأ ساكن فى مستواه لأن القيمة المحسوبة لإحصاء (t) أكبر من القيمة المجدولة لها عند مستوى المعنوية (٥٪) (ADF = 4.861) مما يعنى أن المتغيرات موضع الدراسة على تكامل مشترك فيما بينها.

طريقة الإمكانيات العظمى للتكامل المشترك:

يعتبر اختبار أنجل وقرانجر للتكامل المشترك قاصراً إذا كان هناك أكثر من متغيرين كما هو الحال فى هذه الدراسة. ولتجاوز هذا القصور فى تحليل التكامل المشترك يتم استخدام طريقة الإمكانيات العظمى والتى طورها جوهانسين وجيوسيليوس (Johansen and Juselius, 1991). وتقوم هذه الطريقة على اختبار الأثر لاختبار

الفرضيـــة المتمثلة فى أن هنـــاك على الأكثر q من متجهات التكامل المشـــترك مقابل النموذج العام غير المقيد r = q، حيث r تمثل عدد متجهات التكامل المشترك. وتحسب إحصائية نسبة الإمكانية لهذا الاختبار تبعاً للمعادلة التالية:

$$-2InQ = -T \sum_{i=r+1}^{p} In\,(1-\hat{\lambda}_i) \text{ .... } (5)$$

ويبين الجدول رقم (٢) نتائج اختبار التكامل المشترك بطريقة الإمكانيات العظمى.

جدول رقم (٢)
اختبار التكامل المشترك تبعاً لطريقة الإمكانيات العظمى

Eigen Value	H0	Trace Statistic	5% Cretical Vale
0.858	r= 0	205.05	124.24
0.784	r≤ 1	142.50	94.15
0.771	r≤ 2	93.48	68.52
0.575	r≤ 3	46.28	47.21
0.299	r≤ 4	18.87	29.68
0.201	r≤ 5	7.47	15.41
0.008	r≤ 6	0.272	3.76

وبنـــاء على النتائـــج الإحصائية بالجدول أعلاه، فإنه يمكـــن القول برفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أى متجه للتكامل المشـــترك، حيث إن القيمة المحسوبة لنسبة الإمكانيـــة العظمـــى (205.66) أكبر من القيمة المجدولة لها (124.24) عند مســـتوى المعنوية (٥٪). وحيث إن القيمة المحســـوبة لنســـبة الإمكانية (46.28) أقل من القيمة المجدولة لها (47.21) عند مســـتوى المعنوية (٥٪) فإنه يتم قبول فرضية العدم المتمثلة فى وجود (٣) متجهات للتكامل المشترك.

ثالثاً - تقدير دالة تصحيح الخطأ:

فى هذا الجزء سوف يتم تقدير محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية باستخدام نموذج تصحيح الخطأ. وحيث إن الخصائص الإحصائية للسلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة أوضحت أنها تحتوى على جذر الوحدة وأنها على تكامل مشترك فيما بينها، كما اتضح ذلك فى الجزأين السابقين، فإن نموذج تصحيح الخطأ هو أكثر النماذج القياسية قبولاً لتقدير دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. ويقوم نموذج تصحيح الخطأ على المعادلة التالية:

$$\Delta GE_t = a + \beta_1 \Delta Y_t + \beta_2 \Delta OPEN_t + \beta_3 \Delta MOR_t + \beta_4 \Delta \dot{\rho}_t + \beta_5 \Delta GR_t + \beta_6 \Delta POP_{t1} + \delta u_{t-1} + \varepsilon_t \quad ..(6)$$

حيث Δ تمثل الفروق الأولى للمتغيرات و u_{t-1} ترمز لقيمة تصحيح الخطأ المتباطئ الذى تم احتسابه فى المعادلة رقم (3)، فى حين أن (a و β_i و δ) تمثل المعالم المراد تقديرها.

وتم تقدير المعادلة (6) أولاً بطريقة المربعات الصغرى، وكما يلاحظ من النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٣) اتفاق القيم المقدرة لمعلمات النموذج مع توقعات الدراسة. حيث يلاحظ أن التغير فى الإنفاق الحكومى على علاقة طردية بالتغيرات فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى (Y) ودرجة الانفتاح الاقتصادى (OPEN) والإيرادات الحكومية (GR)، وعلى علاقة عكسية بالتغيرات فى درجة السيولة فى الاقتصاد السعودى (GR) ومعدل التضخم ($\dot{\rho}$) وعدد السكان (POP). ويلاحظ من القيم المحسوبة لإحصاء (t) أن جميع المتغيرات المدرجة فى المعادلة (6) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪). وحيث إن إحصائية (t) للمتغير المتباطئ u_{t-1} المقدرة من المعادلة (3) ذات دلالة عند مستوى المعنوية (٥٪). مما يؤكد مرة أخرى أن جميع المتغيرات المتضمنة فى دالة الإنفاق الحكومى على تكامل مشترك. ويجب ملاحظة أن المعلمة المقدرة لعنصر الخطأ u_{t-1} بالإشارة السالبة مما يعنى أنه يقيس نسبة اختلال التوازن فى المتغير التابع التى يمكن تصحيحها من فترة لفترة زمنية أخرى. وهذا يبين أن (79.7%) من اختلال التوازن فى الإنفاق الحكومى فى المملكة يمكن تصحيحه من فترة لأخرى.

جدول رقم (٣)

نتائج نموذج تصحيح الخطأ للإنفاق الحكومى

المتغيرات المفسرة	(1)		(2)	
C	-3299.72		400.01	
Δ Y	1.221	(3.366)**	1.567	(3.745)**
Δ OPEN	191714.7	(3.414)**	155337.1	(2.808)**
Δ MOR	-264504.3	(2.658)**	-252696.9	(2.611)**
$\Delta \dot{\rho}$	-50737.76	(1.229)	-56474.93	(1.425)
Δ GR	0.206	(3.011)**	0.171	(1.679)
Δ POP	-2759.017	(0.343)	-17588.02	(2.358)**
u_{t-1}	-0.797	(4.310)**	-0.584	(2.424)**
R^2	0.814		0.839	
SER	12425.17		12302.79	
F-Test	15.641	(0.001)	14.385	(0.001)
D.W	1.741		1.792	
LM	5.723	(0.009)	1.363	(0.278)

- الأرقام بين الأقواس أمام المعالم المقدرة هى قيمة إحصائية (t) المحسوبة، أما الأرقام بين الأقواس أمام الاختبارات فهى قيم لمستوى الاحتمال.

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

وحيث إن إحصائية بروتش جودفرى Breusch Godfery المساوية (5.723) للارتباط الذاتى تشير إلى وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النموذج المقدر باستخدام طريقة المربعات الصغرى، فقد تم إعادة تقدير النموذج باستخدام طريقة كوكرين وأوركت (Cochrane and Orcutt). ويلاحظ من النتائج الإحصائية (المعادلة رقم ٢) بالجدول رقم (٣) غياب مشكلة الارتباط الذاتى حيث إن إحصائية بروتش جودفرى المساوية (1.363) ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٪). وتتفق النتائج الإحصائية للمعالم المقدرة للمتغيرات مع توقعات الدراسة حيث إن النتائج الإحصائية

أوضحت أن الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية على علاقة طردية بالناتج المحلـى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتـاح الاقتصادى والإيرادات الحكومية، وعلى علاقة عكسية بمستوى السـيولة النقدية فى الاقتصاد المحلى ومعدل التضخم وعدد السـكان. ونظراً لأن القيم المحسـوبة لإحصائية (t) للمعلمتـين المقدرتين للمتغيرين (معدل التضخم والإيرادات الحكومية) ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪) فهذا يقلل من قدرتها التفسـيرية فى التأثير على التغير فى الإنفاق الحكومى. وتشير المعلمة المقدرة لعنصر الخطأ إلى أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪) وأنها بالقيمة السـالبة مما يعنى قدرة هذا النموذج فى تصحيح اختلال التوازن فى التغير فى الإنفاق الحكومى فى الأجل الطويل.

وبناء على النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٣) يمكن استخراج ما يلى:

١- يتأثر التغير فى حجم الإنفـاق الحكومى بالتغيرات فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطـى حيث إن القيمة المقدرة تختلف معنوياً عن الصفر عند مسـتوى المعنوية (٥٪) وبالإشـارة الموجبة، مما يعنى اتجـاه الإنفاق الحكومى للزيـادة مع الزيادة المتحققة فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى.

٢- يخضع الإنفاق الحكومى فى المملكة للتغير فى الانفتاح الاقتصادى ممثلاً بنسـبة إجمالى الواردات إلى إجمالى الناتج المحلى. حيث يتضح إن القيمة المقدرة لمعلمة درجة الانفتاح الاقتصادى بالقيمة الموجبة وتختلف معنوياً عن الصفر عند مستوى المعنوية (٥٪). ويمكن تفسـير هذا بأن أثر المحاكاة أكثر وضوحاً حيث إن الإنفاق الحكومـى يعتمد على الإيرادات النفطية باعتبارها ممولاً لها. بناء على هذا فإن المملكة العربية السـعودية تستفيد من تجارب الدول التى تتعامل معها فى تجارتها الخارجية فى تصميم برامجها الإنفاقية.

٣- تشير النتائج الإحصائية إلى أهمية درجة السيولة النقدية فى الاقتصاد السعودى ممثلاً بنسبة كمية النقود ممثلاً بالمفهوم الواسع (M2) إلى الناتج المحلى الإجمالى، حيث إن المعلمة المقدرة لها تختلف معنوياً عن الصفر عند مسـتوى المعنوية (٥٪). وحيث إن القيمة المقدرة بالسـالب مما يعنى خضـوع الإنفاق الحكومى لتأثيرات تضخمية يحملها التغير فى مسـتوى النقدية فى اقتصـاد المملكة. وتؤكد القيمة المحسـوبة لمعدل التضخم خضوع الإنفاق الحكومى للتأثيـرات التضخمية خلال فترة الدراسة حيث إن المعلمة المقدرة لمعدل التضخم بالإشارة السالبة.

٤- يلعب التغير فى إجمالى السكان دوراً مهماً فى التأثير فى سلوك الإنفاق الحكومى فى المملكة، حيث إن القيمة المقدرة لمعلمة عدد السكان ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪). وحيث إن القيمة المقدرة بالسالب فهذا يعنى اتجاه الإنفاق الحكومى إلى الانخفاض مع الزيادة فى عدد السكان. وتبين هذه النتيجة اتجاه متوسط تكلفة الخدمات العامة للفرد للانخفاض مع الزيادة فى عدد السكان مما يعنى إمكانية تحقق الاستخدام الأمثل للإنفاق الحكومى.

٥- تشير قيمة المعلمة المقدرة للتغيرات فى إجمالى الإيرادات الحكومية إلى الأثر الإيجابى الذى يلعبه هذا المتغير فى التأثير فى اتجاه الإنفاق الحكومى. وحيث إن القيمة المقدرة للمعلمة لا تختلف معنوياً عن الصفر مما يعنى عدم دلالتها إحصائياً فى تفسير التغير فى الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية.

ولتحديد ما إذا كانت دالة الإنفاق الحكومى تخضع للناتج المحلى للقطاع النفطى تم إعادة قياس المعادلة (٦)، حيث (Y) تمثل الناتج المحلى للقطاع النفطى. وبناء على النتائج الإحصائية بالجدول (٤) يتضح أن القيمة المقدرة للمتغير (الناتج المحلى للقطاع النفطي) غير معنوية إحصائياً مما يعنى إخفاق التغيرات فى الناتج المحلى للقطاع النفطى فى تفسير اتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية فى فترة الدراسة. وقد يكون وجود ارتباط خطى بين المتغيرين: الناتج المحلى للقطاع النفطى وإجمالى الإيرادات الحكومية سبباً لانخفاض المعنوية الإحصائية للمعلمة المقدرة للمتغير الناتج المحلى للقطاع النفطى، حيث إن معامل الارتباط الخطى (يساوى 0.89). ونظراً لأن إحصائية بروتش جودفرى Breusch Godfery المساوية (7.533) للارتباط الذاتى تشير إلى وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النموذج المقدر باستخدام طريقة المربعات الصغرى، فقد تم إعادة تقدير النموذج باستخدام طريقة كوكرين وأوركت (Cochrane and Orcutt). ويلاحظ أن النموذج الذى تم تقديره (نموذج ٢) ما زال يعانى مشكلة الارتباط الذاتى، حيث إن إحصائية بروتش جودفرى Breusch Godfery المساوية (7.040) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٪).

جدول رقم (٤)
نتائج نموذج تصحيح الخطأ للإنفاق الحكومى

المتغرات المفسرة	(1)		(2)	
C	-5691.47		-4593.72	
Δ Y	0.1501	(1.104)	11204	(0.815)
Δ OPEN	273085.7	(4.287)**	256331.9	(4.815)**
Δ MOR	-60250.1	(-0.417)	-10719405	(-0.605)
$\Delta\ \dot{\rho}$	202.42	(0.312)	350.189	(0553)
Δ GR	0.3262	(3.245)**	0.2937	(3.094)**
Δ POP	20062.38	(2.415)**	19453.42	(2.104)**
u_{t-1}	-0.6701	(3.746)**	-0.7801	(2.840)**
R^2	0.793		0.817	
SER	13218.50		12926.47	
F-Test	14.24	(0.001)	13.408	(0.001)
D.W	1.445		1.584	
LM	7.553	(0.003)	7.04	(0.0003)

– الأرقام بين الأقواس أمام المعالم المقدرة هى قيمة إحصائية (t) المحسوبة، أما الأرقام بين الأقواس أمام الاختبارات فهى قيم لمستوى الاحتمال.
** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).
* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

ولتحديد ما إذا كانت دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية خضعت لتأثير الأحداث السياسية التى شهدتها منطقة الخليج العربى خلال فترة الدراسة تم إدخال متغيرات صورية لتمثل حرب الخليج الأولى خلال السنوات من ١٩٨٠-١٩٨٩م وحرب تحرير الكويت فى العامين ١٩٩٠ و١٩٩١م. كما تم إدخال متغير صورى آخر فى الدالة ليمثل ما إذا كانت فترة الإصلاح الاقتصادى التى تبنتها حكومة المملكة العربية السعودية بعد العام ١٩٩٨م تحمل آثاراً انتقالية على اتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. وأعطت المعادلة التالية أفضل النتائج الإحصائية:

$$\Delta GE_t = 1070.48 + 0.665\Delta Y_t + 120699.50\Delta OPEN_t + 89990.87\Delta MOR_t + 0.419\Delta GR_t$$
$$(2.410)^{**} \quad (2.714)^{**} \quad (0.955) \quad (5.832)^{**}$$

$$-185.7505\Delta\dot{\rho}_t - 13922.70\Delta POP_t + 31649.40DUM - 0.825\mu_{t-1}$$
$$(-0.397) \quad (-1.681) \quad (2.874)^{**} \quad (-4.775)^{**}$$

$R^2 = 0.896$ SER = 9570.01 D.W. = 1.909 F = 26.84

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

ويتضح من النتائج الإحصائية أعلاه خضوع دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة لانتقالات هيكلية فى قاطع الدالة خلال فترة تحرير الكويت حيث إن القيمة الإحصائية للمتغير الصورى (DUM) موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪) (المتغير الصورى يأخذ القيمة واحد فى العامين ١٩٩٠ و١٩٩١م ويأخذ القيمة صفر بقية سنوات الدراسة). وبناء عليه يمكن القول زيادة قيمة قاطع الدالة مما يعنى أن جزءاً من الإنفاق الحكومى فى المملكة يعود إلى الأحداث السياسية التى شهدتها فى فترة حرب تحرير الكويت.

القسم الثالث - الخلاصة والاستنتاجات:

تناولت هذه الدراسة تحليل محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية فى الفترة من ١٩٦٦ - ٢٠٠٤م، والتى تمثلت فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومستوى النقدية والإيرادات الحكومية ومعدل التضخم المحلى وعدد السكان. وقد تم تطبيق نموذجى التكامل المشترك وتصحيح الخطأ لتحقيق هدف الدراسة. **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

١- أظهرت نتائج اختبارات جذر الوحدة أن السلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة غير ساكنة فى مستواها وأنها تتجه لأن تصبح ساكنة عند احتساب الفروق الأولى، مما يمهد إمكانية تطبيق نموذجى التكامل المشترك وتصحيح الخطأ.

٢- كشفت النتائج الإحصائية لاختبارى التكامل المشترك المثلين فى اختبار أنجل وقرانجر واختبار الإمكانيات العظمى للتكامل المشترك أن المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها، وأنها تتجه إلى التوازن فى الأجل الطويل.

٣- أوضحت النتائج الإحصائية أهمية درجة الانفتاح الاقتصادى فى تفسير اتجاه الإنفاق الحكومى طويل الأجل. فمن ناحية أن أهمية قطاع التجارة الخارجية كوعاء ضريبى للضرائب الجمركية يوضح الدور الذى يمكن أن يلعبه باعتباره ممولاً للإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. إن تبنى حكومة المملكة سياسة ضريبية معتدلة يساعدها فى تكوين مصدر تمويلى للإنفاق الحكومى مكمل للقطاع النفطى. ومن ناحية أخرى توضح هذه النتيجة إمكانية استفادة المملكة من الدول التى تشكل مصدراً رئيساً لإشباع الطلب المتزايد على السلع والخدمات، وفى معظمها دول صناعية، من تبنى برامج إنفاقية حكومية قريبة من البرامج التى يتم تنفيذها فى هذه الدول.

٤- أشارت النتائج الإحصائية لنموذج تصحيح الخطأ إلى إمكانية تحقيق الكفاءة فى تشغيل الموارد الاقتصادية التى يمتلكها القطاع الحكومى، حيث إن القطاع الحكومى على علاقة عكسية بحجم السكان مما يعنى اتجاه تكلفة السلع والخدمات الحكومية للفرد الواحد إلى الانخفاض مع الزيادة فى عدد السكان.

٥- كشفت النتائج الإحصائية أن التوسع فى حجم النقدية فى اقتصاد المملكة العربية السعودية يحمل آثاراً تضخمية على الإنفاق الحكومى مما يعنى ضرورة تبنى سياسة نقدية تأخذ فى الاعتبار هذه الآثار وبشكل متوازن مع القطاع الحقيقى.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الحكمــى، على بن عثمان (٢٠٠٢م)، «تحليل العلاقة السـببية بين الإنفـاق الحكومى والإيرادات الحكوميــة فــى المملكة العربية الســعودية باسـتخدام نموذج التكامل المشــترك ونمــوذج قرانجر السببى» الإدارة العامة، ٤٢، ٤٧٥ - ٤٩٣.

٢- مؤسســة النقد العربى السعودى، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء، التقرير السنوى (١٤٢٦)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٣- المنيــف، ماجد عبد الله (١٩٩٦م)، «عجـز الموازنة العامة والإصلاح الاقتصــادى فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٨٣، ١٨٧ - ٢١٤.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Afxentious, Panayiotis C. (1980). «Government Revenue and the Developing Countries: A Survey», The Developing Economies, 18, 116-139.

2- .... (1982). "Economic Development and the Public Sector: An Evaluation", Atlantic Economic Journal, 32-38.

3- AL-Hakami, Ali Othman (1991). "An Econometric Study of the National Government Expenditures and Revenues in Developing Countries, Ph. D. Dissertation Department of Economics, University of Colorado, Boulder, U.S.A.

4- .... (2002). "A Time-Series Analysis of the Relationship between Government Expenditure and GDP in the Kingdom of Saudi Arabia", Journal of King Saud University (Administrative Sciences) 14 (2), 105 – 114.

5- Albatel, Abdullah H. (2002). "Wagner's law and the Expanding Public Sector in Saudi Arabia", Journal of King Saud University (Administrative Sciences) 14 (2), 139 – 156.

6- Alqudair, Khalid H. (2001). "Public Expenditure and Gross Domestic Product: Testing Wagner's Law time series evidence from Saudi Arabia (1970-1999)", Journal of Business Studies, Faculty of Commerce & Business Administration, Helwan University (1), 49-71 .

7- Bahl, Roy W. (1971). "Regression Approach to Tax Ratio Analysis", IMF, Staff Papers, 18, 570 – 608.

8- Bird, Richard (1971). " Wagner's Law of Expanding State Activity", Public Finance, 26 (1), 1 – 26.

9- Cameron, David R. (1978). "The Expanding of the Public Economy: A Comparative Analysis", American Political Science Review, 72(4), 1243 – 1261.

10- Diamond, Jack (1977). "Wagner's Law and Developing Countries", The Developing Economies, 15, 37 – 59.

11- Engle, R, W. and C. W. J. Granger (1987). "Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing", Econometrics, 55, 251 – 276.

12- Ganti, S. and B. K. Kollur (1979). "Wagner's Law of Public Expenditures: Some Efficient Results for the United States", Public Finance, 35(2), 225 – 232.

13- Granger, C. W. and P. Newbold (1974). "Spurious Regressions in Econometrics", Journal of Econometrics, 26, 1045 – 1066.

14- Hinrichs, Harley (1965). "Determinants of Government Shares in less Developed Countries", Economic Journal, 546 – 556.

15- International Monetary Fund. International Financial Statistics, Year Book 1995, Washington: U.S.A: 658-661.

16- Johansen, S. and K. Juselius, (1990). "Maximum Likelihood Estimation and Interperence on Cointegration with Application to the Demond fir Money", Oxford Bulletin of Economics and Statistics", 52, 169 – 210.

17- Kelley, Allen C. (1976). "Demographic Change and the Size of the Government Sector", Southern Economic Journal, 43, 1056 – 1066.

18- Lotz, Jorgen R. (1970). "Patters of Government Spending in Developing Countries", Manchester School of Economic and Social Studies", 38(2), 119 – 144.

19- Mann Arthur J. and Walfer E. Shulthess (1986). "Long Run Expenditure Constraints in Argentina", Public Finance Quarterly, 14(1), 28 – 43.

20- Miller, Stephen M. and Frank S. Russek (1990). "Co-Integration and Error-Correction Models: The Temporal Causality Between Government Taxes and Spending", Southern Journal of Economics, 57, 221 – 229.

21- Mueller, Dennis C. and Peter Murrell (1986). "Interest Groups and Size of Government", Public Choice 48, 123 – 145.

22- Tussing, Dale A. and John A. Henning (1974), "Long-Run Growth of Nondefense Government Expenditures in the United States", Public Finance Quarterly, 2(2), 459 – 476.

23- Williamson, Jeffrey G. (1961). "Public Expenditure and Revenue: An International Comparison", Manchester School of Economic and Social Studies, 29(1), 43 – 56.

جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام السوق المالية السعودى
دراسة تحليلية

الدكتور محمد بن ناصر البجاد
أستاذ القانون الجنائى المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دوريــةالإدارةالعــــامــــــة
● المجلد السابع والأربعون
● العــــــــــــدد الرابع
● شـــــــــوال ١٤٢٨هـــ
● أكـــتـــوبـــــــر ٢٠٠٧م

جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام السوق المالية السعودى دراسة تحليلية

د . محمد بن ناصر البجاد ❖

ملخص:

إن المعلومات الداخلية للشـــركات المدرجة فى الســـوق المالية هى الركيزة الأساســـية التى تقوم عليها عملية تداول الأوراق المالية فى الســـوق المالية. فهى من ناحية تؤدى دوراً رئيســـاً ومباشراً فى اتخاذ قرارات الشراء أو البيع من قبل المستثمرين فى السوق، ومن ناحية أخرى، تعتبر مقياساً لكفاءة واستقرار سوق الأوراق المالية من خلال مدى مصداقيتها وتوافرها لكافة المتعاملين فى السوق على قدم المساواة والعدالة، وهذا ما يعبر عنه بمبدأ الشفافية والإفصاح. ومتى ما تم الإخلال بهذا المبدأ فإن ذلك يؤدى إلى عواقب وخيمة أهمها الإخلال بمبدأ العرض والطلب على الورقة المالية وعدم تحقيق المساواة بين المستثمرين، فيؤدى إلى زعزعة الثقة فى السوق لعدم مصداقية التعاملات فيه وبالتالى ارتفاع عنصر المخاطرة فيه؛ مما يعتبر عامل طرد للأموال المســـتثمرة فيه. من أجل ذلك حرصت الدول المختلفة على ســـن الأنظمة التى تحمى هذا النوع من المعلومات.

ويتناول هذا البحث جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام الســـوق المالية الســـعودى بصفتها من الجرائم التى تسبب ضرراً للسوق المالية وللمتعاملين فيه. وقد أوضحنا فى المبحث الأول من هذا البحث الأركان القانونية لهذه الجريمة، وهما الركنان المادى والمعنوى اللازمان لقيامها، كما تناولنا فى المبحث الثانى العقوبات التى قررها النظام لهذا النوع من الجرائم، وختمنا البحث بالنتائج التى توصلنا إليها والتوصيات التى نراها بشأن هذا البحث.

تُعَدُّ المعلومات الداخلية للشركات المساهمة المتعلقة بالأوراق المالية التى تُصدرها تلك الشـــركات العمود الفقرى لســـوق الأوراق المالية. فهى تؤدى دوراً رئيساً ومباشراً فى اتخاذ قرارات الشراء أو البيع من قبل المتداولين فى السوق. كما أن كفاءة واستقرار ســـوق الأوراق المالية فى أى دولة تقدر بمدى مصداقية المعلومات وتوافرها للكافة على قدم المساواة والعدالة بين المتداولين فى السوق. لذلك حرصت تشريعات الدول المختلفة على سن الأنظمة التى تكرس مبدأ الشفافية والإفصاح وتحدد مضمونه ونطاق تطبيقه، وتلزم الشـــركات بتطبيقه وتزويد المســـاهمين والمتداولين فى الســـوق بالمعلومات الداخلية للشركات، وتتيح الفرصة لهم على قدم المساواة فى الحصول عليها دون تفرقة بين كبار أو صغار المســـاهمين فى الشـــركة نفسها، وكذلك دون تفرقة بين المساهمين فى الشركة وغير المساهمين فيها.

❖ أستاذ القانون الجنائى المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

ويقصد بالشفافية قيام الشركة التى طرحت أسهمها للتداول فى السوق المالية بتوفير البيانات والمعلومات التى تنص عليها الأنظمة عادة والمتعلقة فى الغالب بنشاط الشركة، وإتاحة الفرصة للمساهمين والسماح لهم بالاطلاع عليها على قدم المساواة من حيث نوعية المعلومات وتوقيت توفيرها لهم. وتعتبر الشفافية حقاً للمساهمين ومن يأخذون حكمهم، مثل دائنى الشركة ومموليها والمتعاملين معها. وبناء عليه لا يحق للشركة أن تحجب أى بيانات ما عدا تلك التى من شأنها الإضرار بنشاطها أو بمصالحها مثل أسرار تجارتها أو صناعتها أو علاقتها بالعملاء أو الموردين أو الدائنين.

أما الإفصاح فيقصد به التزام الشركة بالقيام بتقديم هذه المعلومات وتوصيلها بصفة دورية أو فى الحالات الاستثنائية، إلى الجهات المختصة مثل هيئة السوق المالية أو وزارة التجارة والصناعة، وكذلك إلى المساهمين وعامة الجمهور لكى يستفيد منها الكافة ويتخذوا فى ضوئها ما يرونه مناسباً.

ومتى تم الإخلال بمبدأ الشفافية والإفصاح عن طريق تسريب بعض المعلومات لأشخاص معينين قبل إعلانها للكافة، أو الامتناع عن الإفصاح عن طريق حجب بعض المعلومات المهمة التى تؤثر فى وضع الشركة المالى، ومن ثم تؤثر فى قيمة الورقة المالية، فإن ذلك يؤدى إلى عواقب وخيمة، أهمها الإخلال بمبدأ العرض والطلب على الورقة المالية، عن طريق استئثار فئة معينة بالمعلومة دون غيرها من فئات المستثمرين فى السوق، وتحقيقها من وراء ذلك أرباحاً طائلة غير مشروعة لا يحققها الآخرون بسبب عدم مساواتها مع الفئات الأخرى بالحصول على المعلومة. وهذا بدوره يؤدى إلى زعزعة الثقة بالسوق لعدم مصداقية التعاملات فيه؛ مما يؤدى إلى ارتفاع عنصر المخاطرة فيه ويعرض رؤوس الأموال المستثمرة فى السوق المالية إلى خطر التآكل والتناقص، وهذا يشكل عامل طرد لهذه الأموال ويخل بالثقة فى السوق.

وانطلاقاً من حرص المنظم السعودى على حماية السوق المالية، وحرصه على تحقيق مبدأ المساواة والعدالة بين المستثمرين فيه وتدعيم الثقة فى السوق حظر المنظم التداول غير المشروع للمعلومات. ولتأكيد الالتزام بمبدأ الشفافية والإفصاح فيما يتعلق بالمعلومات الداخلية المتعلقة بالشركات المتداولة فى السوق، ولضمان أن يتساوى المتداولون فى السوق فى الحصول على المعلومات الداخلية الخاصة بأى من الشركات المتداولة فيه، ولإسباغ أكبر قدر من الحماية لهذا النوع من المعلومات؛ من أجل ذلك جرم نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق بعض التصرفات والممارسات التى تخل بمبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات الداخلية للشركات المتداولة فى السوق وقرر بشأنها العقوبات الملائمة.

فقد حظرت الفقرتان (أ) و (ب) من المادة الخمسين من النظام على كل شخص مطلع على المعلومات الداخلية للشركة أن يفصح لشخص آخر عن هذه المعلومات متى ما كان من المتوقع أن يقوم هذا الشخص الآخر بتداول تلك الورقة.

وقد خولت الفقرة (ج) من المادة الخمسين هيئة سوق المال صلاحية وضع القواعد اللازمة لتحديد وتعريف المصطلحات الواردة فى الفقرتين (أ) و (ب) من المادة الخمسين وكذلك تحديد الأعمال والممارسات التى ترى الهيئة استثناءها من تطبيق أحكامها استناداً لما تقتضيه سلامة السوق وحماية المستثمرين. وبناء عليه أضافت اللائحة حظراً آخر لم ينص عليه فى المادة الخمسين من النظام. فقد حظرت المادة الخامسة من الباب الثالث من لائحة سلوكيات السوق على أى شخص غير مطلع أن يقوم بالإفصاح لأى شخص آخر عن أى معلومات داخلية حصل عليها من شخص مطلع، وكان يعلم أو يجدر به أن يعلم أن هذا الشخص الآخر من الممكن أن يقوم بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

أهمية البحث وأهدافه:

بناء على ما تقدم تكمن أهمية هذا البحث وتبرز أهدافه فى تحديد النطاق القانونى لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشخص المطلع والشخص غير المطلع وفقاً لنظام السوق المالية السعودية ولائحة سلوكيات السوق، وذلك من خلال تحديد أركان هذه الجريمة والعقوبات المقررة على مرتكبيها وفقاً لنصوص نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق؛ مما يسهم فى إيضاح التكييف القانونى لهذه الجرائم وإزالة اللبس حول مفهومها ومدلولها القانونى.

صعوبات البحث:

تكمن أهم صعوبات البحث فى عدم توافر مؤلفات أو مصادر فقهية تتناول جرائم السوق المالية فى القانون المقارن بصفة عامة وجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية بصفة خاصة فى النظام السعودى، ويمكن أن يعزى ذلك إلى حداثة نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق.

أما عن قرارات لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية فلم يصدر عنها إلى تاريخ القيام بهذا البحث سوى عدد محدود من القرارات ليس من بينها ما يتعلق بموضوع البحث، وحتى القرارات المشار إليها لا يسهل الرجوع إليها لعدم نشرها ومنع الاطلاع

عليها. وإزاء ذلك لجأنا فى هذا البحث إلى أسلوب التحليل القانونى المقارن معتمدين على بعض المراجع العلمية المتعلقة ببعض القوانين العربية.

خطة ومنهج البحث:

تركز هذه الدراسة على مناقشة وتحليل العناصر القانونية لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام السوق المالية السعودى ولائحة سلوكيات السوق فى نهج تحليلى مقارن. ويقتضى تحديد النطاق القانونى لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية التى تعتبر من الجرائم المتعلقة بالمعلومات الداخلية المنصوص عليها فى نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق، تقسيم هذا البحث إلى مبحثين نعرض فى (المبحث الأول) أركان الجريمة، ثم نتناول فى (المبحث الثانى) العقوبات التى قررها النظام لهذا النوع من الجرائم.

المبحث الأول - الأركان القانونية للجريمة:

تمهيد وتقسيم:

لم يضع نظام السوق المالية ولا لائحة سلوكيات السوق تعريفاً يحدد المفهوم القانونى لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية. واكتفت المادة الخمسون من النظام، وكذلك المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق بالنص على مبدأ حظر القيام بالإفصاح عن هذا النوع من المعلومات.

وباستقراء هذه النصوص يمكن تعريف جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى النظام السعودى بأنها : قيام الشخص المطلع على المعلومات الداخلية المتعلقة بالشركة المصدرة للورقة المالية أو بالشركة التى يتم تداول أوراقها المالية فيه، أو غير المطلع الذى حصل عليها من شخص مطلع، بإفشاء تلك المعلومات لشخص آخر، وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم بإمكانية قيام هذا الشخص بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

وبناء عليه، تتمثل هذه الجريمة فى قيام الشخص المطلع على المعلومات الداخلية أو الشخص الذى حصل على هذه المعلومات من الشخص المطلع، بالإفصاح عن هذه المعلومات لشخص آخر وهما يعلمان أو يجدر بهما أن يعلما بإمكانية قيام ذلك الشخص الآخر بتداول الورقة المالية، وهذا النشاط يمثل الركن المادى لهذه الجريمة. ويمكن

تفســير قصد الشخص المطلع أو الشخص الذى حصل على هذه المعلومات من المطلع بالإفصاح عن هذه المعلومات بالسماح لمن تم الإفصاح له بالاستئثار بالمعلومة عن سائر المتعاملين بالســوق وتحقيق فائدة بناء على هذا الاســتئثار إما بتحقيق ربح أو تجنُّب خسارة قبل الآخرين وهو ما يعتبر الركن المعنوى لهذه الجريمة.

وبناء على ما سبق، ولكى تقوم هذه الجريمة؛ لا بد من توافر ركنيها المادى والمعنوى الخاصين بهذا النوع من الجرائم واللازمين لقيامها. ويقتضى تحديد النطاق القانونى لهذيــن الركنين أن نتناول فى المطلــب الأول (الركن المادى)، ثم نتناول (الركن المعنوى) فى المطلب الثانى.

المطلب الأول - الركن المادى:

يســتلزم الركن المــادى لجريمة الإفصاح عــن المعلومات الداخلية توافر الســلوك الإجرامــى الذى يأتيه الجانى والمكــون للجريمة والمتمثل فى الإفصــاح عن المعلومة. ولكى يكون الإفصاح جريمة لا بد أن يكون محله المعلومات الداخلية للشــركة المدرجة فى الســوق. وأيضاً لا بد أن يقع هذا الإفصاح من فئة من الأشخاص حددها النظام فليس كل من يقوم بالإفصاح يعتبر مرتكباً لمثل هذا النوع من الجرائم.

وبنــاء عليه، فإن توافر الركن المــادى لهذه الجريمة يقتضــى توافر ثلاثة عناصر رئيسة هى: وجود إفصاح، وأن يكون هذا الإفصاح عن معلومات داخلية، وأن يكون من قام به شــخص له صفة خاصة حددها النظام. وســنتناول فيما يلى العناصر المكونة للركن المادى لهذه الجريمة.

أولاً - الإفصاح:

يقصد بالإفصاح عن المعلومات الداخلية كشــفها، وإطلاع الغير عليها، وتمكينه من العلــم بها من قبل الشــخص الذى حظر عليه النظام هــذا العمل وألزمه بكتمان هذه المعلومات. ويعتبر الإفصاح هو الفعل المادى الذى تتحقق به الجريمة ويعتبر الســلوك الإيجابى المكون لها ويصدر من الشخص الطبيعى أو المعنوى.

ويعتبر الشــخص المعنوى مرتكباً لهذه الجريمــة إذا أفصح عن المعلومات الداخلية أى شــخص يعمل لحســابه؛ بغية تحقيق فائدة تعود على الشخص المعنوى الذى يسأل جنائياً فى هذه الحالة عن النشاط المرتكب لصالحه.

ولم تحدد المادة الخمسون من نظام السوق المالية، وكذلك المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق، الشكل الذى يجب أن يتخذه الإفصاح عن المعلومات الداخلية المكون لهـذه للجريمة. لذلك تسـتوى لدى المنظم الطريقة التـى يتم بها فعل الإفصاح، فقد يكون مباشـراً أو غير مباشر، وقد يكون بناء على طلب من أحد الأشخاص أو تلقائياً، كما قد يكون الإفشاء لشخص واحد أو لعدة أشخاص. ومن الممكن أن يتخذ أى شكل من الأشـكال التى تصل بواسـطتها المعلومات للغير وتنتهك به سـريتها، ولا يؤثر هذا الشكل فى مقومات جريمة الإفصاح التى حظرها النظام.

وبناء عليه، فإن الإفصاح يتحقق بأى وسيلة من وسائل البوح أو الكشف عما استتر، وسواء كان البوح أو الكشف عن المعلومة صريحاً أو ضمنياً، فقد يكون كشف المعلومات شـفهياً كالبوح المباشر عن المعلومات للغير، كما قد يكون البوح مكتوباً فى ورقة أو فى رسـالة أو هاتفية أو تقرير أو شـهادة أو غير ذلك من أشـكال البوح المكتوبة، ككشف المعلومة فى مقالة بإحدى الصحف أو المجلات أو أحد مواقع الإنترنت. كما قد يكون البوح بالإشارة أو بإذاعته بين الناس عن طريق التصريح به فى وسائل الإعلام المرئية أو المسموعة أو فى محاضرة أو التحدث به بين الناس.

ويتضح من ذلك أن علانية المعلومة ونشرها للكافة ليس شرطاً لقيام هذه الجريمة فيكفى لتحققها أن يتم الكشـف عن المعلومات حتى لشخص واحد، وحتى لو طلب منه المفصح عدم الإفصاح عن المعلومة التى كشفها له وأطلعه عليها، ما دام هذا الشخص لم يقرر له النظام صفة حيازة هذه المعلومة. وبناء عليه فإن قيام مدير عام الشـركة بإطلاع رئيس مجلس إدارتها على معلومات داخلية من شأنها أن تؤثر فى وضع الورقة الماليـة المصدرة من قبل الشـركة فى السـوق المالية، لا يعتبر إفصاحـاً معاقباً عليه؛ لأن رئيس مجلس الإدارة من الأشـخاص الذين منحهـم النظام صفة حيازة مثل هذه المعلومات.

ولم يشترط النظام وكذلك لائحة سلوكيات السوق أن يكون الإفصاح كلياً بحيث يتم الكشـف عن كامل المعلومة لكى يعتبر جريمة يعاقـب عليها. وبناء عليه فإن الجريمة تقـوم بالإفصاح الجزئى عن المعلومة. ويكـون الإفصاح عن المعلومة جزئياً متى ما تم إفشاء جزء من المعلومة من قبل المفصح. كما يكون الإفصاح جزئياً أيضاً فى حالة كون المعلومـة المفصح عنها غير مطابقة للحقيقـة مطابقة تامة حيث يكفى لقيام الجريمة أن يكـون جزءاً من المعلومة صحيحاً. ويمكن تبرير قيام الجريمة بالنسـبة للإفصاح الجزئـى بأنه من الممكن للمفصح له بناء على خبرته ودرايته بطبيعة المعلومة أن يتبين

مدى حقيقة المعلومة الناقصة، وكذلك مدى صحة المعلومة التى تتضمن جزءاً غير صحيح، وبالتالى يمكنه أن يتوقع ما قد يترتب على هذه النوع من المعلومات من نتائج قد يستغلها فى تحقيق مصالح غير مشروعة. وهذا ما يبرر إسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية على سرية المعلومات الداخلية.

ولا يشترط لقيام جريمة الإفصاح أن تتحقق النتيجة التى يتوقعها المفصح من قيامه بالإفصاح وهى قيام المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة. كما لا يشترط أن يحقق الإفصاح فائدة أو ضرراً للمفصح أو المفصح له أو بالسوق أو بالمتعاملين فيه. فجريمة الإفصاح تعتبر من الجرائم الشكلية التى لا يشترط لقيامها أن تتحقق النتيجة الإجرامية التى يقصد الجانى تحقيقها. فهى تتم بالنسبة للمفصح متى ما قام بالإفصاح متوقعاً قيام المفصح له بالتداول، وبغض النظر عن كون المفصح له قد قام بالتداول أم لم يقم به.

ولا يؤثر عدم اشتراط تحقق النتيجة التى يتوقعها المفصح فى اعتبار جريمة الإفصاح جريمة كاملة يعاقب عليها النظام. فالمنظم لم ينص صراحة على وجوب تحقق النتيجة التى يهدف إلى تحقيقها المفصح لقيام الجريمة، وهى قيام المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومة. وبناء عليه فإن جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية تعتبر من الجرائم مبكرة الإتمام وهى الجرائم الشكلية التى لا يشترط أن يحقق فيها السلوك الإجرامى نتيجة إجرامية معينة، وبالتالى لا تعتبر النتيجة من ضمن مقومات الجريمة، وإن تحققت النتيجة فيرتب عليها المنظِّم عقوباتٍ أشدَّ. كما تعتبر من الجرائم البسيطة التى يعاقب مرتكبها بمجرد قيامه بالسلوك الإجرامى مرة واحدة. يضاف إلى ذلك أن هذا النوع من الجرائم يعتبر من الجرائم العمدية التى يجب أن يتوافر فيها القصد الجنائى وبغض النظر عن تحقق النتيجة الإجرامية أم لا وهذه هى قمة المسئولية الجنائية.

ويترتب على استقلال النتيجة الإجرامية فى جريمة الإفصاح نتيجة أخرى ذات أهمية، وهى اعتبار فعل الإفصاح الذى قام به الشخص جريمة كاملة. إذ لا يتصور اعتباره شروعاً فى الجريمة لعدم تحقيقه للنتيجة الإجرامية التى يهدف الجانى إلى تحقيقها. وفى جميع الأحوال فإن الشروع فى جريمة الإفصاح لا يعاقب عليه النظام. فلو قام الشخص بتجهيز أو تهيئة وسيلة اتصال معينة للاتصال بشخص يرغب فى الإفصاح له ببعض المعلومات، أو قام بالاتصال بهذا الشخص أكثر من مرة بقصد الإفصاح له عن بعض المعلومات ولم يجده، فلا يعتبر فعله هذا شروعاً فى الجريمة مادام أنه لم يفصح

لـه فعلياً عن هذه المعلومات؛ وذلك لأن السـلوك الإيجابى المتمثل فى فعل الإفصاح هو المكون لهذه الجريمة، وما يسـبق هذا السـلوك من أفعال أو تصرفات لا يمكن اعتبارها جريمة إذا كانت مشروعة بحد ذاتها حتى ولو كان القيام بها بنية الإفصاح.

كمـا تعتبر جريمـة الإفصاح من الجرائـم الوقتية التى يتم فيها السـلوك الإجرامى بمجرد القيام به وإن اسـتغرق القيام به فترة قصيرة نسـبياً. فالوقت الذى تتم فيه هذه الجريمة هو الوقت الذى يسـتغرقه القيام بالسلوك الإجرامى وهو الكشف المعلومات من قبل المفصح والذى يبدأ من لحظة بداية حديثه إلى نهايته إذا كان قد أفصح شـفهياً. فلو قام المفصح بمحادثة المفصح له شـفهياً فإن هذه الجريمة تسـتغرق الوقت الذى تم فيه الإفصاح عن المعلومة والذى يمكن قياسه فى هذه الحالة بدقائق معدودة. كما يبدأ وقت جريمـة الإفصاح من لحظة بداية كتابة المعلومات إلى حين تسـليمها للمفصح له إذا كان الإفصاح كتابياً.

وبناء على ما سبق فليس من المتصور فى نظرنا أن تكون جريمة الإفصاح من الجرائم المسـتمرة التى يسـتغرق القيام بالسـلوك الإجرامى فيها وقتاً أطول، إما بسبب طبيعة السلوك الإجرامى أو بحسب المدة التى استغرقها تنفيذه. وتبرز أهمية التكييف القانونى لجريمة الإفصاح بأنها من الجرائم المؤقتة أو المستمرة فى التقادم المسقط للدعوى حيث يبدأ تقادم الجرائم الوقتية من اليوم التالى لإتمامها، أما تقادم الجرائم المسـتمرة فيبدأ من اليوم التالى لانتهاء مدة الاسـتمرار. ونشـير هنا إلى أن نظام السوق المالية لم ينص على تقادم جرائم السوق المالية. وذلك يرجع إلى أن النظام السعودى لا يقر فكرة التقادم ولا يطبقهـا بصفة عامة ويلجأ فى بعض الأحيان لوسـيلة بديلـة تؤدى إلى نفس غرض التقادم تقريباً، وهى تطبيق مبدأ عدم سماع الدعوى فى حال تقادمها [1].

كمـا تبرز أهمية هذا التحديد فيما يتعلق بسـريان نـص النظام من حيث الزمان، ففى حالة تعديل نصوص النظام فإن النص الجديد لا يسرى فى حالة الجرائم الوقتية التى تمت قبل صدوره. فى حين ينطبق النص الجديد على الجرائم المستمرة متى ما استمر الجانى فى مواصلة السلوك الإجرامى فى ظل هذا النص.

ثانياً - المعلومات الداخلية:

لكى يعتبر فعل الإفصاح الذى قام به الشـخص جريمـة وفقاً لما نصت عليه المادة الخمسون من النظام والمادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق؛ لابد أن ينصب هذا الإفصـاح على المعلومات الداخلية. وبناء عليـه إذا لم ينصب الإفصاح على مثل هذا

النوع من المعلومات فلا يكون الشخص مرتكباً لهذه الجريمة. ومن هنا تبرز أهمية تحديد المقصود بالمعلومات الداخلية فليست كل معلومة داخلية محلاً للجريمة.

وحرصاً من المنظم على تحديد المقصود بالمعلومات الداخلية المحظور الإفصاح عنها نصت المادة الخمسون من نظام السوق المالية على أنها (المعلومات التى يحصل عليها الشخص المطلع، والتى لا تكون متوافرة لعموم الجمهور، ولم يتم الإعلان عنها، والتى يدرك الشخص العادى، بالنظر إلى طبيعة ومحتوى تلك المعلومات، أن إعلانها وتوافرها سيؤثر تأثيراً جوهرياً فى سعر الورقة المالية أو قيمتها التى تتعلق بها هذه المعلومات، ويعلم الشخص المطلع أنها غير متوافرة عموماً وأنها لو توافرت لأثرت على سعر الورقة المالية أو قيمتها تأثيراً جوهرياً) .

كما نصت الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق على أن المعلومات الداخلية تعنى، على وجه التحديد، المعلومات التى يتحقق فيها الآتى:

١- أن تتعلق بورقة مالية.

٢ - ألا يكون قد تم الإعلان عنها لعموم الجمهور، ولم تكن متوافرة لهم بأى شكل آخر.

٣ - أن يدرك الشخص العادى بالنظر إلى طبيعتها ومحتواها، أن إعلانها أو توفيرها للجمهور يؤثر تأثيراً جوهرياً على سعر الورقة المالية أو قيمتها.

ويلحظ على هذا التعريف أنه مجرد تكرار للتعريف الذى أوردته المادة الخمسون من النظام، وهذا لا يتسق مع أساليب الصياغة الصحيحة التى تفترض أن تفصل اللائحة ما ورد مجملاً فى النظام. ويؤخذ عليه أنه اشترط أن تتعلق المعلومات بورقة مالية وهذا شرط بدهى لا داع للنص عليه صراحة لسبب بسيط وواضح وهو أن نظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه تنصب جميعها على تنظيم التعامل بالأوراق المالية من مختلف الجوانب، وهذا هو الاتجاه الذى سلكته المادة الخمسون من النظام. كما يؤخذ على هذا الشرط أنه جاء عاماً بحيث يمكن تفسيره بأنه يشمل جميع أنواع الأوراق المالية سواء المدرجة فى السوق المالية أو تلك التى لم يتم إدراجها فيه، فى حين أن جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية لا تقع إلا بالنسبة للأوراق المالية المدرجة فى السوق المالية وفقاً لما سنراه لاحقاً.

ومن التعريفات السابقة للمعلومات الداخلية يتبين أن هناك شروطاً لا بد من توافرها فى المعلومة لاعتبارها من المعلومات الداخلية التى تكون محلاً لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية. وتتمثل هذه الشروط فى أن تتعلق هذه المعلومات بورقة مالية مدرجة فى السوق المالية، وأن تكون المعلومة متميزة.

أ- أن تتعلق المعلومة بورقة مالية مدرجة فى السوق المالية:

نصت الفقـــرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سـلوكيات السـوق على أن تتعلق المعلومـات الداخليـة المحظور الإفصاح عنها بورقة ماليـة. ونرى عدم ضرورة النص على مثل هذا الشـرط لبديهيته وفقاً لما أوضحناه سـابقاً. ويعاب على صياغة هذا الشـرط أن نصه جاء عاماً بحيث يشـمل تفسـيره جميع الأوراق المالية، في حين أن المقصود به الأوراق المالية المدرجة بالسوق المالية فقط لكونها المقصودة نظراً لاقتصار نطاق تطبيق نصوص نظام السـوق المالية واللوائـح والقواعد الصادرة بناء عليه على تنظيم وحماية الأوراق المالية المدرجة فى السـوق المالية. لذا أوردنا الشرط بالصيغة الصحيحة التى تتوافق مع ما يقتضيه النظام ولوائحه.

والورقة المالية التى يجب أن تتعلق بها المعلومات الداخلية المحظور الإفصاح عنها هى: صك أو سند يتضمن حقوقاً مالية لمالكه ويثبت بشكل قاطع ومؤكد ما يتضمنه من حقوق ويمكن تقويمه وإدراجه بسهولة فى سوق الأوراق المالية، وهو السلعة التى يتم تبادلها بالبيع أو الشراء فى سوق الأوراق المالية من خلال نظام التداول فى السوق (البجاد، ٤٠١).

وتتعـدد أنواع الأوراق المالية التى يتم إدراجها فى السـوق المالية السـعودية، وقد حددت المادة الثانية من نظام السـوق المالية أنواع الأوراق المالية التى يتم إدراجها فى السوق المالية وفقاً للتالى:

١- أسهم الشركات القابلة للتحويل والتداول.

٢- أدوات الديـن القابلـة للتداول التى تصدرها الشـركات أو الحكومـة أو الهيئات والمؤسسات العامة.

٣- الوحدات الاستثمارية الصادرة عن صناديق الاستثمار.

٤- أي أدواتٍ تمثل حقوق أرباح المساهمة وأى حقوق فى توزيع الأصول أو أحدهما.

هذا وقد منح نظام السوق المالية مجلس هيئة السوق المالية صلاحية إضافة أية أوراق ماليـة أخرى لهذه الأنـواع، وكذلك صلاحية حذف أية أوراق مالية من الأوراق المحددة حالياً فى النظام، إذا رأى فى ذلك تحقيقاً لحماية المستثمرين وسلامة السوق.

وبنـاء عليه، فإن الأوراق المدرجة فى السـوق المالية هى التى تكون المعلومات الداخلية المتعلقة بها محلاً لجريمة الإفصاح. وتكون الأوراق المالية مدرجة فى السوق فى حالتين. الحالة الأولى عندما تكون الورقة المالية مطروحة للاكتتاب العام للجمهور. والحالة الثانية عندما تكون الورقة مطروحة للتداول فى سوق الأوراق المالية من خلال نظام التداول.

وتعتبر أسـهم الشـركات هى الورقة المالية الوحيدة المطروحة فى السـوق المالية السعودية فى الوقت الحالى، وسيتم إدراج سندات الدين فى الفترة القريبة القادمة.

ب- أن تكون المعلومة متميزة:

مـن حيث المبدأ لا يعتبـر الإفصاح عن أى معلومة متعلقة بإحدى الشـركات التى تُتداول أوراقها المالية فى السـوق المالية جريمة يحظرها النظام، إلا إذا تعلق الإفصاح بمعلومات متميزة كان من شـأنها أن تسـمح لمن تلقاها أو وصلت إليه قبل المتعاملين الآخرين فى السـوق بأن يستخدمها لتحقيق أرباح أو تجنُّب خسائر مادية. وفى هذه الحالة تعتبر المعلومة أداة مهمة للممارسـة غير المشروعة التى تمت بناء عليها، والتى سـمحت لمن تلقاها أن يحقق أرباحاً أو يتجنَّب خسـائر ما كان يستطيع أن يحققها أو يتجنبها لولا حصوله على هذه المعلومة قبل أن تصل إلى الآخرين.

ولتعدد واتساع نطاق المعلومات الداخلية المتعلقة بالشركات المصدرة للأوراق المالية أو تلك المتداولة أوراقها المالية فى السوق؛ وضعت المادة الخمسون من النظام والفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق، تحديداً للمقصود بالمعلومات الداخلية يتضمـن المعايير التى يتم بناء عليهـا التفرقة بين المعلومات المتميزة المحظور الإفصاح عنها وغيرها من المعلومات الأخرى. وبناء على ما نصت عليه هذه المواد فإن المعلومة تعتبر متميزة ومحظور الإفصاح عنها متى ما كانت سـرية ومحددة ومؤثرة فى سـعر الورقة المالية فى السوق. وسنحدد فيما يلى النطاق القانونى لهذه المعايير.

١- أن تكون المعلومة سرية:

يجب أن تكون المعلومة ذات طابع سـرى لكى تعتبـر معلومة متميزة وتتمتع بالتالى بالحمايـة التى قررها النظام. فالمعلومة التى لا يكون لها هذا الطابع لا تكون متميزة بمفهوم النظام حتى لو تضمنت بيانات مميزة، وبالتالى لا يتصور حمايتها نظرًا لكونها أصبحت معلومة عامة مشاعة ومتاحاً للجميع الاطلاع عليها.

وشـرط سـرية المعلومة الداخلية نصت عليه المادة الخمسـون من النظام، وكذلك الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سـلوكيات السـوق، اللتـان قررتا أن المعلومات الداخلية هى التى لم يتم الإعلان عنها لعموم الجمهور ولم تكن متوافرة لهم بأى شكل آخر. وتعتبر المعلومة سـرية حتى لو علم بها أشـخاص آخرون غير المطلعين ما دامت فى حوزة عدد محدود من الأشخاص لا يمكن مقارنته من حيث العدد بنسبة المتعاملين

فى السوق المالية. فالذى يحدد معيار السرية هو التناسب بين عدد الذين حصلوا على المعلومة وبين عدد من لم يحصلوا عليها. وهذه السرية هى ما يبرر حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية وهو عدم إتاحة الفرصة لقلة من الأشـخاص بالحصول على ميزة غير مبررة لتحقيق فوائد غير مشروعة على حساب بقية المتعاملين بالسوق.

وينجلى طابع السـرية عـن المعلومة الداخلية متى ما تم الإعـلان عنها للجمهور، ولم يحدد نص المادة الخمسـين من النظام وكذلك نـص الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سـلوكيات السوق الطريقة التى يتم من خلالها الإعلان عن المعلومة السرية للجمهور. إلا أنه بالرجوع إلى نص الفقرة (ج) من المادة الخامسة والأربعين من نظام السـوق المالية يتبين أنها حظرت على الشـركات المصدرة للأوراق المالية أو تلك التى لها أوراق مالية متداولة فى السـوق المالية، إفشاء بعض أنواع المعلومات والبيانات إلى جهات لا يقع على عاتقها التزام بالمحافظة على سـرية المعلومات وحمايتها، وذلك قبل تزويد الهيئة بتلك المعلومات والبيانات وإعلانها. ويستفاد من هذا النص أن الشركات ملزمـة بإبلاغ الهيئة بتلك البيانات التى تقوم الهيئـة بالإعلان عنها قبل إبلاغها لأى جهة أخرى كالصحف على سبيل المثال. كما أن نص المادة السادسة والأربعين من نظام السوق المالية حدد الإجراءات الواجب اتباعها من قبل الجهات المصدرة للأوراق المالية أو تلك التى لها أوراق مالية متداولة فى السـوق عند علمها بحدوث تطورات جوهرية قد تؤثر فى سـعر هـذه الأوراق. فألزم هذه الجهات بإبلاغ السـوق بهذه التطورات خطيـاً وخول مجلس الهيئة أو السـوق صلاحية الطلب من الجهـة المصدرة الإعلان عـن أية معلومات أو بيانات خاصة بها، كما منحهما الحق فى نشـر تلك المعلومات أو البيانات على نفقة الجهة المصدرة. ونشير أخيراً إلى نص المادة الثالثة والعشرين من النظام التى خولت مجلس إدارة السـوق صلاحية اقتراح القواعد والتعليمات اللازمة فى شأن (النشـر الفورى المنتظم للمعلومات المتعلقة بالصفقات المنفذة للأوراق المالية المتداولة فى السوق، وكذلك التزامات مصدرى الأوراق المالية، والمساهمين، والأعضاء، بالإفصاح للسـوق عن المعلومات التى تعتقد السـوق أنها ضرورية) ورفع هذا الاقتراح للهيئة لإقراره من قبل مجلس هيئة السوق. وبالرغم من أننا لم نجد ما يشير صراحة إلى وجود مثل هذه القواعد إلا أنه حسـب ما جرى عليه التعامل فإن الهيئة تعلن عن المعلومـات المتميزة للشـركات المصدرة لـلأوراق المالية أو لتلك التـى لها أوراق مالية متداولة فيه من خلال موقعها الإلكترونى على الإنترنت ومن خلال موقع السوق المالية الإلكترونـى (تـداول). ويمكن تبرير اللجوء إلى هذه الوسـيلة بنـاء على ما تضمنته النصوص السـابقة، بالإضافة إلى كون هذه الوسيلة تتضمن قدراً مرضياً من العدالة

فـــى الحصول على المعلومات بين المتعاملين فى الســـوق، فهى موجهة إلى كافة جمهور المتعاملين فى الســـوق بدون استثناء وبغض النظر عن النطاق المكانى لكل منهم. حيث يســـتطيع أى منهم الاطلاع على المعلومة المنشـــورة من أى مكان يتواجد فيه. كما أنها ليســـت مقصورة على مـــلاك ورقة مالية معينة، أو فئة معينة من المتعاملين بالســـوق. إضافة إلى كونها تتم تحت إشـــراف وتوجيه وحماية الجهة المســـئولة عن إدارة السوق المالية وتنظيمها.

وأخيـــراً تبرز أهمية تحديد طريقة نشـــر المعلومات المتميـــزة فى كونه يحدد المدى الزمنـــى لانتهاء ســـرية المعلومة واعتبارهـــا معلومة عامة متاحـــة للجميع، حيث تبقى المعلومة سرية حتى فى بداية انتشارها. حيث تبقى المعلومة سرية من تاريخ خروجها مـــن الجهة ذات العلاقة حتى نشـــرها فى موقع الهيئة أو موقـــع التداول، وخلال تلك الفترة ســـيطلع عليها العديد من فئات الأشـــخاص الذين اعتبرهم النظام أشـــخاصاً مطلعين، والذين قد يفصحون عن هذه المعلومة لأشـــخاص قد يستغلونها بطريقة غير مشروعة قبل إتاحتها للعامة. ومتى ما أفصح هؤلاء عن المعلومة فإنهم يعتبرون بدون أدنى شـــك مرتكبين لجريمة الإفصـــاح عن المعلومات الداخلية؛ لأنهـــا ما زالت تتمتع بالسرية لعدم نشرها للجمهور.

٢- أن تكون المعلومة محددة:

بجانب وجوب أن تكون المعلومة ســـرية يجب أيضاً لاعتبار المعلومة متميزة أن تكون المعلومة محددة (سالم، ٥٩). ولم ينص نظام السوق المالية ولا لائحة سلوكيات السوق على هذا الشـــرط صراحة، ولكنه شـــرط تقتضيه طبيعة المعلومات الداخلية المحمية. ويقصـــد بكون المعلومة محددة أن تنصب علـــى واقعة معينة وتنتج أثراً يتمثل فى جعل حائزها يقوم باســـتغلالها أو إطـــلاع من يتوقع من يقوم باســـتغلالها وتعرض بالتالى مستعملها للمسئولية الجنائية. ونشير هنا إلى أن قيام حائز المعلومة باستغلالها يجعل هـــذه المعلومة ذات طبيعة مؤكدة نظراً لطبيعة عمل المطلع التى ســـمحت له بالحصول عليها والتأكد من مدى صحتها، وبالتالى اســـتغلالها من قبله مباشـــرة أو الإفشاء بها لشخص آخر يتوقع منه أن يقوم باستغلالها. ومن أمثلة هذا النوع من المعلومات العلم بأن الشـــركة حققت أرباحاً كبيرة وأنها ستوزع نسبة كبيرة منها على المساهمين، أو أن الشركة ستوزع أسهماً إضافية على المساهمين بقدر معين، أو أن الشركة ستحصل على مشروع معين بذاته أو ستندمج مع شركة أخرى، أو ستحقق خسائر بقدر معين.

وبناء على ما سـبق، فإن المعلومة التى لا تكون محددة وفقاً للشـكل السـابق تكون معلومة عامة وهى ليسـت سـوى مجرد فرضية عامة لا تسـتند إلـى تحديد وتأكيد يجعلها محلاً للاستغلال. فالقول مثلاً بأن الشركة تواجه بعض المصاعب، أو أن هناك تغييراً كبيراً فى الهيكل الإدارى سـيترتب عليه تغيير فى المناصب الكبيرة فى الشركة، كل هذه الأقاويل لا يمكن اعتبارها معلومات متميزة لعموميتها.

٣- أن تكون المعلومة مؤثرة فى سعر الورقة المالية:

لا يكفـى لكى تكـون المعلومة متميزة أن تكون سـرية ومحددة؛ إذ لو سـلمنا بهذا المبدأ لدخل العديد من أنواع المعلومات الداخلية فى نطاق الحظر، ولاتسـعت شريحة العاملين بالشركة الذين يقعون تحت طائلته من إداريين وموظفين عاديين وحتى الحراس والمراسـلين؛ وذلك لحيازتهم دائماً معلومات سـرية لا يعلم بها الجمهور، مما سيسبب لهم عواقب غير مبررة فبجانب خطر إدانتهم فى أى لحظة سـيترتب على ذلك منعهم من تداول أسهم الشركة التى يعملون بها لحيازتهم معلومات داخلية سرية ومحددة.

فالقاعـدة - إذن - هى أنه ليسـت كل معلومة يجهلها الجمهـور تعتبر معلومة متميزة؛ وذلك لتعدد وتفاوت أهمية وقوة المعلومات الخاصة بالشركات المصدرة للأوراق المالية وتلك التـى تتداول أوراقها المالية فيه. وبناء عليه يشـترط فى المعلومة المتميزة أن يكون لها أثر على سعر الورقة المالية بالارتفاع أو الانخفاض وذلك فى حال وصولها للجمهور (٢). ونشير هنا إلى ملاحظة مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار وهى أن اعتبار المعلومة مؤثرة لا يتطلب بالضـرورة أن يحـدث هذا التأثير فعلياً بمجرد علم الجمهور بهـا، يكفى - إذَنْ - لاعتبار المعلومة مؤثرة فى سعر الورقة توافر احتمال حدوث هذا التأثير حتى ولو لم يحدث.

ولتقدير ما إذا كانت المعلومة مؤثرة أم غير مؤثرة فى سـعر الورقة المالية فى حال وصولها للجمهور، فقد وضعت المادة الخمسـون من النظـام وكذلك الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سـلوكيات السوق المعيار الذى يتم بناء عليه تصنيف المعلومات التى حصل عليها الشـخص المطلع بأنها مؤثرة أو غير مؤثرة على سعر الورقة المالية. وبناء على هذا المعيار تعتبر المعلومات الداخلية مؤثرة متى ما أدرك الشـخص العادى بنـاء على طبيعة ومحتوى تلك المعلومات، أن إعلانها وتوافرها سـيؤثر تأثيراً جوهرياً على سعر الورقة المالية أو قيمتها التى تتعلق بهذه المعلومات.

ويلحظ على هذه القاعـدة أن المنظم أخذ صراحة بمعيار إدراك الرجل العادى فى تقدير مدى تأثير المعلومات على سعر الورقة بناء على طبيعة ومحتوى تلك المعلومات.

ويقصد بمعيار الرجل العادى الرجل متوسط المعرفة والخبرة بالتعامل فى السوق المالية. فإذا كانت المعلومة بإدراك ومفهوم هذا النوع من المتعاملين فى السوق تعتبر ذات تأثير على سعر الورقة فيجب اعتبار المعلومات متميزة وبالتالى تجب حمايتها وعدم الإفصاح عنها. ومن ذلك المعلومات التى تتعلق بتحديد مبلغ أرباح الشركة أو خسائرها المتوقعة، أو أن الشركة ستوزع أسهماً مجانية بنسبة محددة، أو غير ذلك من المعلومات التى لا يصعب على المتعامل العادى فى السوق تقدير أهميتها بناء على إدراكه، الذى قد يدفعه إلى اتخاذ قرار فيما يتعلق بالورقة التى يملكها أو التى ينوى شراءها. وقد أحسن المنظم بالأخذ بهذا المعيار؛ نظراً لأن غالبية شريحة المتعاملين فى السوق هم من هذا النوع متوسط المعرفة، وبالتالى يوفر لهم المنظم أكبر قدر ممكن من الحماية.

ويلاحظ أن المنظم أشار إلى إدراك الرجل العادى أى إلى ما قد يفهمه ويستنتجه من المعلومات، ولم يشر إلى علمه؛ لأن العلم يقتضى القطع باليقين أو شبه اليقين بالنتيجة التى سترتب على المعلومات وهذا لا يكون إلا بالنسبة للشخص المطلع الذى يملك العلم والخبرة اللازمين لتقدير نتائج توافر هذه المعلومات للجمهور، فى حين أن الإدراك قد يجعل تحقق هذه النتائج محتملاً وليس يقينياً وهذا ما يقتضيه معيار الرجل العادى. ويلحظ كذلك على هذا المعيار تكرار النص عليه فى النظام واللائحة بنفس الألفاظ تقريباً وهذا التكرار لا داع له وغير محبذ فهو من عيوب صياغة الأنظمة واللوائح.

ثالثاً - صفة الجانى (الشخص المطلع):

يلزم لقيام جريمة الإفصاح توافر صفة خاصة فى الجانى، فليس كل شخص مهيأً لارتكاب هذه الجريمة. وقد حظرت المادة الخمسون من النظام والفقرة (أ) من المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق على أى شخص يحصل بحكم علاقة عائلية أو علاقة عمل أو علاقة تعاقدية على معلومات داخلية أن يفصح عن هذه المعلومات لشخص آخر. وقد أطلقت هذه المادة على هذا الشخص صفة (الشخص المطلع). وقد حددت الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق تحديداً قاطعاً المقصود بالشخص المطلع.

وبجانب الشخص المطلع أضافت المادة الخمسون من النظام والفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق لفئة الأشخاص الذين يقومون بهذا النوع من الجرائم فئة أخرى من الأشخاص، وهم الأشخاص الذين يفصحون عن معلومات داخلية حصلوا عليها من شخص مطلع.

وبنـــاء على ما ســـبق فإن هذه الجريمـــة لا تقوم إلا إذا كان من قـــام بالإفصاح عن المعلومات الداخلية شـــخصاً مطلعاً، أو شـــخصاً غير مطلع حصل على هذه المعلومات من شـــخص مطلع وأفصح عنها لشـــخص آخر. ونظراً لأن فئة هذا الأخير لا تثير أية صعوبات في تحديدها؛ فسنقصر بحثنا في هذه المسألة على تحديد الشخص المطلع.

١- تعريف الشخص المطلع:

اســـتناداً إلى نص المادة الخمســـين من النظام يمكن تعريف الشـــخص المطلع بأنه الشـــخص الذي يحصل على المعلومات الداخلية بحكم علاقـــة عائلية أو علاقة عمل أو علاقـــة تعاقدية. ويلاحظ على نص المادة الخمســـين أنه لم يضـــع تعريفاً محدداً للمقصود بالاطلاع الذي اعتبرته المادة الخمسون صفة للشخص الذي يرتكب هذا النوع من الجرائم. كما أن الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة ســـلوكيات السوق حددت فئات الأشخاص الذين يعتبرون من المطلعين ولم تضع تعريفاً للمقصود بالاطلاع، وكان من الأولى وضع مثل هذا التعريف منعاً لأي لبس أو خلط قد يثور حول المعنى القانوني للاطلاع وفقاً لنظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه.

وعليـــه يمكن تعريـــف الاطلاع، وفقاً لنظام الســـوق المالية، بأنه معرفة الشـــخص بمعلومـــة مميزة وصحيحة تتعلق بإحدى الشـــركات المدرجة في ســـوق الأوراق المالية وأخذ العلم بها والحصول عليها بسبب علاقة عائلية أو علاقة عمل أو علاقة تعاقدية تربطه بالشركة ذات العلاقة بالمعلومة.

وعليه لا يعتبر الشـــخص مطلعاً حتى ولو كان بإمكانه الحصول على المعلومة بحكم علاقة عمل أو علاقة تعاقدية تربطه بالشـــركة ذات العلاقة بالمعلومة إذا وصلت إليه المعلومة المميزة من شـــخص آخر ســـواء كان شـــخصاً مطلعاً أو شـــخصاً حصل على المعلومة من شـــخص مطلع. فإذا قام بجريمة الإفصاح عن هذه المعلومة التي وصلت إليه بهذه الطريقة قبل اطلاعه عليها بحكم ما يربطه بالشـــركة من علاقة فإنه يعتبر بالنسبة لهذه الجريمة شخصاً غير مطلع ويعامل على هذا الأساس في هذه الحالة.

كمـــا أن المعلومة المميزة التي يحميها النظام لا بـــد أن تكون معلومة صحيحة؛ لأن المعلومات الصحيحة هي التي تؤثر على وضع الأوراق المالية المصدرة من الشـــركة في ســـوق التداول، أما المعلومة الخاطئة التي يفصح عنها الشخص المطلع وهو يعلم بأنها خاطئـــة فلا يمكن اعتبارها محـــلاً لجريمة الإفصاح وبالتالـــي لا تقع جريمة إفصاح فـــي هذه الحالة، حيث إن المعلومـــة الخاطئة لا تعدو أن تكون مجـــرد معلومة مضللة

يمكن اعتبارها من قبيل المعلومات أو البيانات أو الإشاعات المضللة التى يستغل فيها الشخص المطلع علاقته بالشركة لتأكيد احتمال صحتها لدى المفصح له، والتضليل جريمة أخرى يعاقب عليها النظام.

أما إذا كان الشخص المطلع قد أفصح عن المعلومة الخاطئة وهو يعتقد صحتها فيعتبر فى هذه الحالة مرتكباً لجريمة الإفصاح حتى ولو كانت المعلومة خاطئة. ويمكن تبرير ذلك بضرورة معاقبته بناء على قصده ونيته فهو قد قصد بعمله هذا مخالفة النظام عن طريق قيامه بالإفصاح عن معلومة يفترض صحتها من وجهة نظره، فى حين أنه كان من الواجب عليه عدم الإفصاح عنها بحكم العلاقة التى تربطه بالشركة ذات العلاقة بالمعلومة. ولا يعتبر خطأ المعلومة وعدم صحتها عنصراً نافياً لجريمة الإفصاح فى هذه الحالة؛ نظراً لكون هذا الخطأ قد يكون ناتجاً عن وصول المعلومة إليه بصورة خاطئة، أو لكون هذا الخطأ ناتجاً عن سوء فهمه أو تقديره لمضمون المعلومة.

وفيما يتعلق بتحديد الأشخاص الذين يعتبرون أشخاصاً مطلعين وفقاً لنظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه، فقد حددت المادة الخمسون من نظام السوق المالية ثلاث فئات من الأشخاص يعتبر من يندرج ضمنها شخصاً مطلعاً على المعلومات الداخلية للشركة وبالتالى تثبت له صفة الشخص المطلع. ويلحظ على هذا التحديد أنه جاء على سبيل المثال وليس الحصر. ويستدل على ذلك بأن المنظم لم يقصر هذه الصفة على الأشخاص الذين تشملهم الفئات التى حددها صراحة، كما يستدل على ذلك أيضاً من نص البند (١) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق التى أضافت فئة رابعة لم تشر إليها المادة الخمسون من النظام.

ويمكن تبرير ورود تعداد هذه الفئات على سبيل المثال بما يفرضه الواقع العملى من تطورات اقتصادية أو إدارية أو اجتماعية قد تنشئ فئة جديدة من الأشخاص الذين تنطبق عليهم صفة الشخص المطلع على المعلومات الداخلية، وذلك إما بحكم أوصافهم الشخصية أو بحكم مهام أعمالهم المستجدة مستقبلاً والتى تفرض عليهم الاطلاع على المعلومات الداخلية للشركة أو لغير ذلك من الأسباب. وبناء عليه يمكن اعتبارهم أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة من خلال تطبيق المعايير الخاصة بتحديد فئات الأشخاص الذين يعتبرون أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة، التى نصت عليها المادة الخمسون من النظام والمادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق وذلك دون الحاجة إلى تعديل النظام.

وبنـــاء على نص المادة الخمســـين من النظـــام والمادة الرابعة من لائحة ســـلوكيات الســـوق هناك ثلاث فئات من الأشـــخاص تنطبق على من يدخـــل ضمن أية فئة منها صفة الشـــخص المطلع على المعلومات الداخلية للشركة والمحظور عليه الإفصاح عنها. وتشـــمل هذه الفئات من يحصل على المعلومات الداخلية من خلال علاقة تعاقدية مع الشـــركة ذات العلاقة بالمعلومة، أو من خلال علاقة عائليـــة، أو من يحصل عليها من خلال عمل مع الشـــركة ذات العلاقة بالمعلومة، وســـنتناول بالإيضاح فيما يلى النطاق القانونى لهذه الفئات.

أ - الحاصلون على المعلومات بناء على علاقة تعاقدية:

اعتبرت المادة الخمسون من النظام وكذلك البند رقم (٤) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق الشخص الذى يحصل على معلومات داخلية من خلال علاقة تعاقدية شخصاً مطلعاً يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح متى ما توافرت أركانها الأخرى.

وما تجدر الإشـــارة إليه أن النظام ولائحة ســـلوكيات الســـوق لـــم يحددا المقصود بالعلاقـــة التعاقدية، وكذلك لم يحددا فئات الأشـــخاص الذيـــن من الممكن أن ترتبط فئات أعمالهم بمثل هذا النوع من العلاقات مع الشـــركة. وإزاء ذلك يرجع فى تحديد مدى ارتباط الشـــخص بعلاقة تعاقدية مع الشركة من عدمه إلى القواعد العامة التى بناء عليها يعتبر أى شـــخص مرتبطاً بعلاقة تعاقدية مع الشركة، وذلك إذا أبرم عقداً بينه وبينها على القيام بعمل أو الامتناع عن عمل، وســـواء كانت الشـــركة هى من يلتزم بتنفيذ هذا العقد أو كان الشخص الآخر المتعاقد معها هو الملتزم بتنفيذه.

ومن خلال هذا المفهوم تتعدد فئات الأشـــخاص الذيـــن من الممكن أن يتعاقدوا مع الشـــركة أو تتعاقد هى معهم. ويمكن تقســـيمهم بناء على طبيعة تعاقدهم مع الشركة إلى فئتين رئيســـتين. تتمثل الفئة الأولى فى موظفى الشـــركة الذين يعملون لحسابها وتحـــت إدارتهـــا وتربطهم بها رابطة التبعيـــة بناء على عقد العمل المبـــرم بينهم وبين الشـــركة. أما الفئة الثانية فتتمثل فيمن تتعاقد معهم الشركة لإنجاز أعمال يستلزمها قيام الشـــركة بمهامها وهؤلاء لا يخضعون لتبعيتها الإدارية، ويضاف لهم من يتعاقدون مع الشركة لتنفذ لهم الأعمال التى يتفقون معها على إنجازها.

١- موظفو الشركة:

يعتبر موظفو الشـــركة بحكم عملهم فيها من الأشـــخاص المطلعين على المعلومات الداخلية. ولم تنص المادة الخمســـون من النظـــام صراحة على هذه الفئة. وقد نص

عليه صراحة البند (١) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق، والذى اعتبر عضو مجلس الإدارة والمسئول التنفيذى وأى موظف لدى الشركة المصدرة للورقة المالية شخصاً مطلعاً على المعلومات الداخلية.

ولا نرى مبرراً لعدم النص صراحة على هذه الفئة فى نظام السوق المالية. فهذه الفئة لا يمكن اعتبار أفرادها من فئة الذين تربطهم بالشركة علاقة عمل. كما أن عدم تحديدهم قد يثير بعض الإشكاليات فيما يتعلق بتحديد النطاق الموضوعى للأشخاص الذين يعملون فى الشركة، من حيث اعتبار أو عدم اعتبار جميع من يعملون بالشركة أشخاصاً مطلعين على معلوماتها الداخلية، علماً بأن المادة (٧٢) من نظام الشركات نصت صراحة على حظر قيام أعضاء مجلس الإدارة فى الشركة بإذاعة أسرار الشركة التى وقفوا عليها بسبب مباشرتهم لإدارتها وعاقبتهم بعزلهم وقررت مسئوليتهم عن التعويض عما ينتج من ذلك من أضرار. ومثل هذا النص قد يثير بعض اللبس حول تحديد الفئة التى يشملها الحظر عن الإفصاح عن المعلومات الداخلية للشركة.

وقد أحسنت اللائحة صنعاً بنصها صراحة على اعتبار الموظفين لدى الشركة من فئة الأشخاص المطلعين على المعلومات الداخلية المتعلقة بها، وبالتالى تقوم جريمة الإفصاح بالنسبة لهم متى ما توافرت أركانها الأخرى. ونرى أن فى تقرير هذه القاعدة إسباغاً لأكبر قدر ممكن من الحماية للمعلومات الداخلية المتعلقة بالشركة.

وعليه فإن موظفى الشركة بدون استثناء يعتبرون أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة. وهذه الصفة تثبت لموظفى الشركة بقوة النظام، وبناء عليه ليس هناك سلطة تقديرية لأى جهة كانت فى عدم اعتبار أى من موظفى الشركة شخصاً غير مطلع.

ويترتب على اعتبار جميع موظفى الشركة أشخاصاً مطلعين افتراض قيامهم بارتكاب الجريمة إذا توافرت بقية أركانها. وذلك لأنهم يعملون فى الشركة ويعلمون أو بإمكانهم العلم بالمعلومات الداخلية للشركة نظراً لإمكانية وسهولة معرفتهم بها أو إطلاعهم عليها دون غيرهم ممن لا يعملون بالشركة. وعليه فإنه يمكن القول بأن إسباغ صفة المطلع على جميع موظفى الشركة يعتبر قرينة قانونية قاطعة لا تقبل إثبات العكس على اطلاعهم على المعلومات الداخلية. فإذا ما قام أحد موظفى الشركة بعقد صفقة فى الأوراق المالية المصدرة من الشركة التى يعمل بها، فإنه لا يستطيع لأى سبب من الأسباب الدفع بأنه عندما قام بعقد الصفقة لم تكن لديه معلومات مميزة تتعلق بالشركة دفعته إلى عقد هذه الصفقة [٢].

وموظف الشركة هو كل من يعمل فى الشركة ولحسابها ويكون تابعاً لها بحيث تكون الشـركة هى رب العمل بالنسبة له. سـواء كان هذا العمل دائماً أم مؤقتاً، وسواء كان هذا العمل بمقابل أو بدون مقابل كما فى حالة أن يكون القيام بالعمل لحساب الشركة من باب التبرع.

وتشـمل هذه الطائفة جميع العاملين فى الشـركة بغض النظر عن فئات وظائفهم وبغض النظر عن مسـتوياتهم الإدارية. فهى تشـمل رئيس مجلـس الإدارة وأعضاء المجلس والمديـر التنفيذى والعضو المنتدب والمدير العام ومديرى الإدارات والأقسـام والشـعب والموظفين العاملين فيها. كما تشـمل السـكرتارية والعمال وحراس الأمن وغيرهم ممن يعملون فى الشركة.

٢- المتعاقدون مع الشركة من غير موظفيها:

بجانب موظفى الشـركة هناك فئة أخرى تتعاقد معها الشركة لإنجاز أعمال تتعلق بنشـاطات الشـركة المختلفة، مثل المحامى والمستشـار القانونى والمهندس والمحاسب القانونى وغير ذلك من الأعمال الأخرى التى لا ينجزها موظفو الشركة وتحتاج الشركة إلى التعاقد مع الغير لإنجازها.

ولم يحدد المنظم فئة معينة من فئات المتعاقدين مع الشركة، وقد جاء النص مطلقاً، فلا يجوز استثناء أى شخص متعاقد مع الشركة من اعتباره شخصاً مطلعاً حصل على المعلومات من خلال علاقته التعاقدية مع الشـركة من نطاق التجريم متى ما توافرت أركان الجريمة.

وإمعاناً فى إسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية الجنائية لعدم الإفصاح عن المعلومات الداخلية، أضاف المنظم فى البند رقم (٤) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق فئة أخرى اعتبرت أنها حصلت على المعلومات الداخلية بناء على العلاقات التعاقدية. هذه الفئة هى فئة من يحصلون على المعلومات الداخلية بناء على علاقتهم مع شخص لـه علاقة تعاقدية مع الشـركة وحصل على المعلومات بمناسـبة هـذه العلاقة. ولم يحـدد البند (٤) نوعية هـذه العلاقة مما يعنى أنه قد ترك المجـال مفتوحاً لأى نوع مـن العلاقات التى قد يربط المفصح له بالمفصح الذى حصل على المعلومات بناء على علاقتـه التعاقدية مع الشـركة. وبنـاء عليه قد تكون هذه العلاقـة عائلية أو علاقة صداقة أو معرفة أو علاقة عمل. ومثال هذه الحالة أن يقوم المستشار القانونى الذى حصل على المعلومات الداخلية بمناسـبة تعاقده مع الشـركة على تقديم الاستشارات

القانونية لها، بالإفصاح عن المعلومات الداخلية التى اطلع عليها لزوجته أو لصديقه أو لأحد أقاربه.

وبجانب من يتعاقد مع الشركة لإنجاز مهام تتعلق بأدائها لنشاطها يعتبر من يتعاقد مع الشركة لتنجز له مهامً معينة شخصاً مطلعاً على معلومات هذه الشركة. وبناء عليه يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح متى ما قامت أركانها الأخرى؛ لأنه اطلع على هذه المعلومات من خلال العلاقة التعاقدية مع الشركة. ولا يؤثر كون الشركة هى الملتزمة أمامه وكذلك كونها هى من تعاقدت معه، على انتفاء صفة العلاقة التعاقدية مع الشركة عنه.

وبناء عليه إذا قامت الشركة ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية المفصح عنها بالاتفاق مع إحدى الشركات أو المؤسسات أو الأشخاص على تنفيذ عقد معين لحساب أحدهم، وحصل أحد العاملين فى هذه الشركة أو المؤسسة أو الشخص المتعاقد معه على معلومات داخلية تتعلق بالشركة المتعاقد معها من خلال تعاملهم معها أو من خلال أى شخص فيها، فإنه فى هذه الحالة يعتبر شخصاً مطلعاً وتقوم فى حقه جريمة الإفصاح.

ب- الحاصلون على المعلومات من خلال علاقة عمل:

يعتبر من يحصل على المعلومات الداخلية من خلال علاقة عمل مع الشركة شخصاً مطلعاً يحظر عليه الإفصاح عن المعلومات الداخلية التى حصل عليها بمناسبة هذا العمل. ولم يحدد النظام وكذلك لائحة سلوكيات السوق المقصود بعلاقة العمل، وكان الأحرى بالمنظم تحديد ذلك منعاً لأى لبس أو غموض قد يكتنف تفسير النصوص لا سيما أن البند (٣) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة ليس واضحاً بدرجة كافية لرفع أية غموض قد يشوب تفسير هذا النص.

ونرى أن المقصود بعلاقة العمل العلاقة التى من شأنها أن تسمح لمن يقوم بعمل معين أو بمهام وظيفة معينة أن يطلع على المعلومات الداخلية للشركة. وأمام إطلاق النص وعموميته فإن كل من يقوم بعمل أو وظيفة مهما كان نوعها يعتبر مطلعاً على المعلومات الداخلية للشركة، متى ما كانت مهام عمله أو وظيفته تسمح له بالاطلاع على مثل هذا النوع من المعلومات المتعلقة بالشركة وبغض النظر عن موافقة أو عدم موافقة الشركة ذات العلاقة بالمعلومات على اطلاعه على تلك المعلومات، وسواء تعلق العمل أو مهام الوظيفة بممارسة الشركة لنشاطها الذى أنشئت من أجله، أو تعلق بنشاطها فى السوق المالية أو فى أية جهة أخرى.

ويقــع على عاتق من يقومون بهذا العمل أو يشــغلون هــذه الوظائف الالتزام بعدم الإفصــاح عن المعلومات التى يطلعون عليهــا ويعتبرون مرتكبين لهذه الجريمة متى ما توافرت أركانها. وبناء على ذلك يعتبر موظفو الجهات الحكومية الذين يطلعون بحكم أعمالهم على معلومات تعتبر من المعلومات الداخلية للشــركة، من الأشخاص المطلعين الذيــن يجب أن يلتزموا بعدم الإفصاح عن هذه المعلومات، مثل موظفى هيئة الســوق المالية الذين يطلعون على المعلومات الداخلية المتعلقة بالشــركات المدرجة بالسوق قبل غيرهم والذين حظر عليهم النظام التعامل فى الأوراق المالية المدرجة بالســوق المالية لتوفير أكبر قدر ممكن من الحماية. كذلك موظفو وزارة التجارة والصناعة المسئولين عن الشــركات المساهمة وغير ذلك من الجهات الحكومية الأخرى كالجهات القضائية التى تنظر فى قضايا الشركات.

كذلــك يعتبر موظفو بعض الجهات غير الحكومية من الأشــخاص المطلعين الذين تفــرض عليهم أعمالهم الالتزام بعدم الإفصاح عما يطلعــون عليه من معلومات. من ذلك موظفو البنوك الذين تســمح لهم وظائفهم بمعرفة أســرار الشــركة المالية مثل أرصدتهــا المالية وقروضها والتمويل الذى تحصل عليه لتنفيذ الصفقات التى تعقدها وتحويلاتها المالية وغير ذلك.

وبجانــب هذه الفئة اعتبــر البند (٣) من الفقرة (ب) من المــادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق كل شــخص يحصل على المعلومات الداخلية من أحد هؤلاء المطلعين على المعلومات الداخلية، شخصاً مطلعاً متى ما حصل على المعلومات من خلال شراكة عمل مع المطلع وتقوم الجريمة بالنسبة له متى ما توافرت أركانها.

ج - الحاصلون على المعلومات من خلال علاقة عائلية:

نصت المادة الخمســون من النظام وكذلك البند رقم (٢) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق على أن الشخص الذى يحصل على معلومات داخلية من خلال علاقة عائلية شخص مطلع يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح متى ما توافرت أركانها الأخرى.

ويلاحظ على النصوص السابقة أنها لم تحدد نوع العلاقة العائلية ولا درجتها. فقد وردت عبارة « علاقة عائلية » مطلقة دون تحديد وبناء على هذا الإطلاق وعدم التحديد فإنه لا يمكن تفسير هذه العبارة إلا على أساس أنها تشمل جميع فئات القرابة كالأبوة والبنوة والمصاهرة، كما تشمل جميع درجات هذه القرابة بدون تحديدها بدرجة معينة منها. ولا يمكن أن تفســر هذه العبارة على خلاف ذلك نظراً لورودها بصيغة مطلقة.

ووفقاً لقواعد تفسير النصوص النظامية فإن المطلق يبقى على إطلاقه والعام يبقى على عمومه ما لم يرد دليل بالتقييد أو التخصيص. ونظراً لأن النص لم يخصص وجاء عاماً ومطلقاً فليس هناك مجال لتخصيص أو تحديد درجة القرابة.

ونشير هنا إلى أن نص البند (٢) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق أضافت فئة أخرى من الأشخاص المطلعين بحكم العلاقة العائلية لم تنص عليها المادة الخمسون من النظام. وهذه الفئة هم الأشخاص الذين يحصلون على المعلومات الداخلية من خلال أى علاقة مهما كان نوعها مع الشخص الذى يحصل على المعلومات بناء على علاقة عائلية. فعلى سبيل المثال لو أفصح مدير الشركة لزوجته عن معلومة وقامت بدورها بالإفصاح عنها لصديقتها، فتعتبر هذه الأخيرة وفقاً لنص البند (٢) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق شخصاً مطلعاً بحكم كونها تلقت المعلومة من شخص حصل على المعلومة بناء على علاقة عائلية.

المطلب الثانى - الركن المعنوى:

لكى تقوم جريمة الإفصاح فى حق الشخص المطلع لا بد بجانب توافر الركن المادى أن يتوافر الركن المعنوى اللازم لقيامها.

ويتمثل الركن المعنوى فى هذه الجريمة فى توافر القصد الجنائى، وهو تعمد القيام بهذا النوع من الجرائم من قبل الشخص المطلع. وتوافر نية العمد يتطلب أن يعلم الجانى بكل العناصر التى تقوم عليها الجريمة وأن تتجه إرادته إلى تحقيق النتيجة المقصودة من ارتكابها.

وقد أكدت المادة الخمسون من النظام ضرورة توافر القصد الجنائى فى السلوك المكون لهذه الجريمة، وذلك عندما حظرت على الشخص المطلع الإفصاح عن المعلومات الداخلية لشخص آخر توقعاً منه أن يقوم هذا الشخص بتداول الورقة المالية. كما ذهبت لائحة سلوكيات السوق إلى مدى أبعد من ذلك فى تأكيد توافر القصد الجنائى فى السلوك المكون لهذه الجريمة، وذلك عندما حظرت على الشخص المطلع أن يفصح عن المعلومات الداخلية لأى شخص آخر وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم أن هذا الشخص من الممكن أن يقوم بالتداول بناء على تلك المعلومات التى حصل عليها من الشخص المطلع.

وبناء على ما سبق تعتبر جريمة الإفصاح من الجرائم العمدية التى يتخذ ركنها المعنوى صورة القصد الجنائى الذى لا تتحقق الجريمة بدون توافره. وبالتالى لا تتحقق

الجريمة إذا ارتكب الشخص المطلع خطأ ترتب عليه إفصاح للغير عن المعلومة الداخلية مهما كانت جسـامة هذا الخطأ، كما لا تتحقق هذه الجريمة أيضاً إذا حدث الإفصاح نتيجة لإهمال الشـخص المطلع. ويعود السـبب فى عدم قيـام الجريمة فى الحالتين السابقتين لانتفاء القصد الجنائى لدى الشخص المطلع.

والقصـد الجنائى المطلوب توافره فى هذا النـوع من الجرائم هو القصد الجنائى بنوعيه العام والخاص. ويتمثل القصد الجنائى العام فى هذه الجريمة فى علم وإرادة الجانى بكنه وطبيعة ما يأتيه من نشـاط جنائى. أما القصد الجنائى الخاص فيتمثل فـى انصراف نية الجانى إلى القيام بالإفصـاح، وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم أنه من الممكن أن يقوم المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومة أو المعلومات الداخلية المفصح عنها [1].

فضـلاً عن ذلك يتوافر القصد الجنائى العام من خلال علم الجانى بكافة عناصر الجريمة من كونه شخصاً مطلعاً ويحوز معلومات داخلية لا يجوز له الإفصاح عنها لأى شـخص آخر من الممكن أن يقوم بالتداول فى الورقة بناء على هذه المعلومات، وإنه إذا أفصح عن هذه المعلومات فإنه يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح التى حظرها النظام.

وبناء عليه إذا انتفى علم الجانى بالعناصر السابقة فلا مجال للقول بتوافر القصد الجنائـى لديه فى هذه الحالـة، وذلك لانتفاء علمه بأن ما يقوم به يعتبر جريمة. وما يجدر بالملاحظة هنا أنه يجب التفرقة بين علم الجانى بالعناصر المكونة للجريمة وبين علمـه بأن الفعل الذى قـام به يعتبر من الأفعال المجرمة بنـص النظام. ففى الحالة الأولـى يفترض أن الجانى قد قـام بجريمته وهو لا يعلم أنه يرتكب جريمة، وفى هذه الحالـة لا يتوافر القصد الجنائى لديه وبالتالى لا يعتبر مذنباً. أما فى الحالة الثانية فيقـوم الجانى بارتكاب الجريمة وهو يعلم بأنه شـخص مطلـع يقوم بالإفصاح لأحد الأشـخاص عن معلومات داخلية للشـركة محظور عليه الإفصاح عنها، مع توقعه أن يقوم هذا الشـخص بالتداول فى الورقة المالية المصدرة من الشركة ذات العلاقة بتلك المعلومـات. ففى هذه الحالة يفترض علـم الجانى بما ينص عليه النظام، وهذا النوع مـن العلم مفترض لأنه علم بالنظام لا يجوز ادعاء الجهل به وفقاً للقاعدة العامة التى بمقتضاها لا يجوز الاعتداد بالجهل بالقانون.

وبجانب علم الجانى بالعناصر المكونة لسلوك الجريمة لا بد من توافر إرادة الجانى الحرة واتجاهها للقيام بالسـلوك المكون للجريمة المتمثـل فى الإفصاح عن المعلومات الداخلية التى يحوزها عن طريق اطلاعه عليها. ويقصد بتوافر إرادة الجانى أن يقوم

الجانــى بالإفصاح عن المعلومــات بناء على إرادته ورضاه. وبناء عليه متى ما انعدمت إرادة الشــخص الذى قام بالإفصاح لأى ســبب كان فلا يمكن فــى هذه الحالة إدانته بالجريمة واعتباره بالتالى مذنباً؛ وذلك لغياب إرادته، كالمجنون على سبيل المثال.

كذلك لا بد أن تكون إرادة الشــخص ســليمة وخالية من العيوب التى قد تشــوب الإرادة وهــى الإكراه والتدليس والغلط. فلو أكره الشــخص المطلع على الإفصاح عما لديه من معلومات داخلية وثبت هذا الإكراه بشكل قاطع، أو كما لو وقع الشخص المطلع فى غلط يتعلق بشخص من تحدث معه هاتفياً معتقداً أنه من الأشخاص المطلعين على المعلومــات الداخلية كما لو اعتقد أن هذا الشــخص زميله فى مجلس الإدارة وتناقش معه حول هذه المعلومات واتضح لاحقاً أنه كان يتحدث مع شخص آخر. ففى مثل هذه الحالات لا يمكن القول بتوافر الجريمة ؛ لأن صدور السلوك المكون لهذه الجريمة قد صدر عن إرادة مشــوبة بعيب من عيوب الإرادة وهو الإكراه فى الحالة الأولى والغلط فى الحالة الثانية.

وبجانب القصد الجنائى العام لا بد لقيام هذه الجريمة من توافر القصد الجنائى الخاص فيها والمتمثل فى انصراف نية الشخص المطلع من قيامه بالإفصاح إلى توقعه قيام المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية التى أفصح له عنها. ونشير هنا إلى أن توقع الشخص المطلع بقيام المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية يعتبر شرطاً لازماً لاعتبار السلوك الذى قام به جريمة إفصاح عن المعلومات الداخلية. وهذا الإلزام يستفاد من نص المادة الخمسين من النظام وكذلك من نص الفقرة (أ) من المادة الخامســة من لائحة ســلوكيات السوق اللذين نصا على حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشــخص المطلع لأى شــخص يتوقع منه الشــخص المطلع، أو يعلم أو من الأحرى به أن يعلم بأن الشــخص الذى ســيتم الإفصاح له ســيقوم بالتداول فى الورقة الماليــة ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

وبناء عليه إذا تم الإفصاح لشــخص لا يتوقع الشخص المطلع منه أن يقوم بالتداول فى الورقة المالية واتضح أن توقعه مبنىٌّ على أســباب أو وقائع مبررة لهذا التوقع، فلا تقــوم هذه الجريمة حتى ولو قــام المفصح له لاحقاً بالتداول فــى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية التى تم الإفصاح له عنها.

ونشــير هنا أنه لا عبرة بالباعث الذى دفع بالشــخص المطلع إلى ارتكاب الجريمة أو الغايــة التى يهدف إلى الوصول إليها؛ لأن الباعــث على الجريمة لا يعتبر ركناً من

أركانهـــا التى تقوم عليها حتى ولـــو كان هذا الباعث باعثاً نبيلاً. فمن يقوم بالإفصاح عـــن المعلومـــات الداخلية رغبة منه فى جعل المفصح له يحقـــق بعض الفوائد والأرباح المادية جراء تداولـــه للورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات المفصح عنها لتحقيق أرباح يسدد بها ديونه أو يتبرع بها للجمعيات الخيرية، يعتبر عمله جريمة لتوافر الركن المادى والركن المعنوى المكونين لها، ولا عبرة فى هذه الحالة بنبل الباعث الذى دفع بالشخص المطلع إلى الإفصاح عن المعلومات الداخلية التى يحوزها.

ويترتب على ضرورة توافر الركن المعنوى فى جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية نتيجة قانونية مهمة تتعلق بتحديد من يقع عليه عبء إثبات توافر هذا الركن فى هذه الجريمـــة، وعما إذا كان يقع على ســـلطة الاتهام بحكـــم أن البينة على المدعى أو على المتهم الذى يدفع عن نفسه التهمة المنسوبة إليه.

وللإجابة عن هذا السؤال لا بد من الرجوع إلى الطبيعة القانونية لجريمة الإفصاح. فقـــد رأينا أن هذا النوع من الجرائم يعتبـــر من الجرائم العمدية التى يجب أن يتوافر فيهـــا القصد الجنائى وبغـــض النظر عن تحقق النتيجة الإجراميـــة التى يهدف إليها الجانـــى من عدمه. كمـــا رأينا أن الركن المعنوى لهذه الجريمـــة يتطلب توافر القصد الجنائى العام المتمثل فى علم الشـــخص المطلع بأن ما يقوم به يعتبر ســـلوكاً إجرامياً يحظـــره النظـــام، وكذلك يتطلب توافر القصد الجنائى الخـــاص المتمثل فى انصراف نية الشـــخص المطلع إلى توقع قيام المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومـــات الداخلية المفصـــح عنها. ويترتب على ذلك أن الشـــخص المطلع قد يقوم بالســـلوك من دون توافر القصد الجنائى لديه وفى هذه الحالة لا يعتبر عمله جريمة إفصاح، والعكس صحيح، فمتى ما قام الشـــخص بالســـلوك مع توافر القصد الجنائى لديه فإنه يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح.

إن معيار التفرقة بين هاتين الحالتين هو وجود أو عدم وجود القصد الجنائى وليس فى السلوك المرتكب بحد ذاته. وبناء عليه فإن عبء الإثبات فى هذه الحالة يجب أن يقـــع على عاتق من يدعى وجود الركن المعنوى فى الســـلوك الذى ارتكبه الجانى؛ لأن الأصـــل افتراض براءة المتهم حتى يثبت العكس، وهذا يعنى بالنتيجة وقوعه على عاتق ســـلطة الاتهام. فمتى ما وقع الفعل فإن وقوعه يعتبر مجرد قرينة على وجود القصد الجنائى لديه تســـمح لســـلطة الاتهام بأن توجه الاتهام للشخص، وهذه القرينة تعتبر قرينة بسيطة قابلة لإثبات العكس لا يمكن الاستناد إليها فى توجيه الاتهام للشخص، وبالتالى لا يمكن اعتبارها دليلاً قاطعاً على وجود هذا القصد لديه، إذ يستطيع المتهم

أن يدرأ الاتهام الموجه إليه متى ما أثبت انتفاء القصد الجنائى لديه بموجب أدلة مقنعة تطمئن إليها لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية.

المبحث الثانى - العقوبات المقررة لجريمة الإفصاح:

تمهيد:

حظر المنظِّم جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية بناء على النتائج الخطيرة التى يسببها الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشخص المطلع لبعض الأشخاص وذلك قبل وصولها إلى علم الكافة. فالإفصاح عن المعلومات الداخلية يخل بمبدأ المساواة بين المتعاملين فى السوق فيما يتعلق بفرصة الحصول على المعلومات المهمة والمؤثرة فى اتخاذ قراراتهم الاستثمارية المتعلقة بالورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية المفصح عنها. فهو يجعل فئة من المتعاملين فى السوق تتميز على فئة أخرى وتقوم إما بعمليات بيع لهذه الورقة المالية لتجنب الخسارة، أو تقوم بعمليات شراء للورقة بهدف تحقيق أرباح على حساب بقية المتعاملين فى السوق. كما أن الإفصاح يخل بمبدأ الشفافية الذى يعتبر من أهم المبادئ التى يقوم عليها التعامل فى السوق المالية ومتى ما اختل اختلت تبعاً له الثقة فى التعاملات فى السوق المالية. وهذا يؤثر سلباً فى الاقتصاد الوطنى بصفة عامة نتيجة للخسائر التى تتكبدها الشريحة الكبرى من المتعاملين فى السوق والذين تصل إليهم المعلومة متأخرة بعد أن استفادت منها قلة محدودة.

ولحماية السوق والمتعاملين فيه من الآثار السلبية للإفصاح عن المعلومات الداخلية قرر نظام السوق المالية العقوبات المناسبة لردع الأشخاص المطلعين عن القيام بالإفصاح عن المعلومات الداخلية التى يحصلون عليها. وما تجدر الإشارة إليه بالنسبة لهذه العقوبات أن المنظم لم يفرد مادة خاصة بعقوبات جريمة الإفصاح، وذلك على غرار ما قام به المنظم بالنسبة لجريمة الاحتيال فى السوق المالية. وفى هذه الحالة فإن العقوبات التى تطبق على الجانى فى هذه الجريمة هى تلك المنصوص عليها فى المادة التاسعة والخمسين من نظام السوق المالية، وهى العقوبات التى تطبق على من يخالف أحكام النظام واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه وعلى كل من اشترك معه من الجناة.

وباستعراض العقوبات الواردة فى المادة التاسعة والخمسين نجد أن الفقرة (أ) من هذه المادة نصت على تسع عقوبات مختلفة منحت هيئة سوق المال الحق فى إقامة دعوى أمام لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية لاستصدار قرار بالعقوبة المناسبة

التى تقترحها الهيئة. وبالإضافة إلى هذه العقوبات أجازت الفقرة (ب) من المادة نفسها طلب إيقاع الغرامة المالية على الأشخاص المسئولين عن مخالفة أحكام النظام.

وبناء على نص المادة التاسعة والخمسين من النظام فإن من يرتكب جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية يجوز معاقبته بما يلى:

١- الإنذار.

٢- إلزام الجانى المفصح عن المعلومات بالتوقف أو الامتناع عن العمل موضوع الدعوى.

٣- إلزام الجانى باتخاذ الخطوات الضرورية لتجنب وقوع المخالفة، أو اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لمعالجة نتائج المخالفة.

٤- تعويض الأشخاص الذين لحقت بهم أضرار نتيجة للمخالفة المرتكبة، أو إلزام المخالف بدفع المكاسب التى حققها نتيجة هذه المخالفة إلى حساب الهيئة.

٥- تعليق تداول الورقة.

٦- منع الشخص المخالف من مزاولة الوساطة، أو إدارة المحافظ، أو العمل مستشار استثمار للفترة الزمنية اللازمة لسلامة السوق وحماية المستثمرين.

٧- الحجز والتنفيذ على الممتلكات.

٨- المنع من السفر.

٩- المنع من العمل فى الشركات التى تتداول أسهمها فى السوق.

١٠- الغرامة المالية.

ومـا تجدر الإشـارة إليه أن للهيئة الحق فى طلب إيقـاع عقوبة واحدة أو أكثر من العقوبات السـابقة وفقـاً لظروف كل حالة ولما تراه مناسـباً لـردع الجانى. كما أن للهيئة أن تقوم بطلب إيقاع العقوبات المناسـبة من تلقاء نفسـها أو بناء على طلب أحد الأشخاص.

وتطبق العقوبات على الجانى حتى لو توفى بعد قيامه بالجريمة وقبل صدور قرار بإدانته. ويستثنى من تطبيق هذه العقوبات تلك المتعلقة بصفة الشخص الطبيعى لكونه إنساناً لتعذر تطبيقها بسبب الوفاة. مثل العقوبات التى تنص على إلزام الجانى أو منعه من القيام ببض الأعمال الشـخصية الملازمة لصفة الإنسان، ولا ينفذ فى هذه الحالة إلا العقوبـات التى يمكن أن يتم إيقاعها على أموال الجانى. وسـنوضح فى المطلبين التاليين أحكام عقوبتى التعويض والغرامة انطلاقاً من أهمية هاتين العقوبتين.

المطلب الأول - التعويض:

نصت الفقرة (أ) من المادة التاسعة والخمسين من النظام فى البند رقم (٤) على عقوبة تعويض الأشخاص الذين لحقت بهم أضرار نتيجة للمخالفة المرتكبة. ويؤخذ على نص البند (٤) أنه لم يحدد الإجراءات التى بناء عليها يكون للهيئة المطالبة بالتعويض. كما لم يحدد الأسس التى بناء عليها يتم تقدير التعويض وكذلك الأساس الذى يتم بناء عليه توزيعه فى حالة اشتراك أكثر من شخص فى ارتكاب الجريمة.

ونرى بداية أن المراد بالتعويض فى مفهوم هذه المادة هو التعويض بمفهومه الخاص المتمثل فى كونه مقابلاً للضرر الذى حصل مقوماً بالنقود. فالتعويض هنا هو لجبر الضرر الذى أصاب المتضررين جراء قيام الشخص المطلع بالإفصاح عن المعلومات الداخلية مهما كان عددهم. وبناء عليه لا يجب تفسير التعويض المنصوص عليه فى البند (٤) وفقاً للتفسير العام للتعويض والذى يقصد به إعادة الشىء المسلوب إلى مالكه أو حائزه (مصطفى، ٥٥٩). ويترتب على ما سبق أن الحكم بالتعويض الذى تصدره اللجنة يجب أن يتضمن تحديد التعويض بمبلغ مالى معين ومحدد. وبالتالى لا يجوز أن يتضمن الحكم إلزام الجانى بتسليم المجنى عليه أوراقاً مالية مساوية لقيمة التعويض المحكوم به عليه؛ نظراً لعدم ملاءمة ذلك لطبيعة التعاملات فى السوق المالية.

وفيما يتعلق بالإجراءات التى بناء عليها تتم المطالبة بالتعويض فيمكن للمتضرر بناء على نص الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والعشرين أن يتقدم بشكوى أو دعوى يتم إيداعها من قبل المتضرر أو المتضررين لدى الهيئة، والتى تقوم بدورها بإيداعها مباشرة لدى اللجنة. وفى حال تم إيداع الشكوى أو صحيفة الدعوى لدى الهيئة ومرت مدة تسعين يوماً من تاريخ إيداعها ولم تبلغ الهيئة المدعى عن الإجراء المتخذ منها. ففى هذه الحالة يكون للمدعى التقدم مباشرة للجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية بشكواه أو دعواه حسب الحالة.

كما يجوز للهيئة من تلقاء نفسها أن تتقدم بدعوى التعويض بناء على نص البند (٤) من الفقرة (أ) من المادة التاسعة والخمسين التى قررت حق الهيئة فى إلزام المخالف بدفع المكاسب التى حققها المخالف نتيجة لارتكابه المخالف إلى حساب الهيئة. وهذه المكاسب غير المشروعة التى حققها الجانى تعتبر تعويضاً مقابل الضرر الذى سببه المخالف للسوق جراء قيامه بمخالفة أحكام نظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه.

ونشـــير هنا إلى أن وفاة الجانى قبل صدور قرار اللجنة لا تؤثر فى الاستمرار فى نظر الدعوى والمطالبة بالتعويض من ماله. ويلزم ورثة الجانى بالاستمرار فى الدعوى نيابـــة عـــن مورثهم لحين صدور قرار فـــى الدعوى ولهم حق الاعتـــراض عليه. وإذا امتنعوا عن الحضور فتعتبر الدعوى حضورية بحق مورثهم وتستمر اللجنة فى نظرها والبت فيها. والقول بغير ذلك غير صحيح لإضراره بالمصالح الخاصة بالمتعاملين فى الســـوق ولإضراره بالمصلحة العامة المتمثلة فى حماية الســـوق المالية. ولا يعنى ذلك أنهم يحلون محل مورثهم وبالتالى يمكن إدانتهم بدلاً عنه؛ لأن ذلك مخالف لمســـلمات ومبادئ التقاضى بصفة عامة، وإنما حضورهم مطلوب فى هذه الحالة لمتابعة الشكوى أو الدعـــوى وهذه المتابعة مقتصرة على مـــا تقتضيه ظروف الدعوى. خاصةً أنه متى مـــا تمت إدانة مورثهم فإنهم يلزمون بدفع مبلـــغ التعويض من تركة الجانى وليس من حسابهم الخاص تطبيقاً لمبدأ شخصية العقوبة.

وفيما يتعلق بكيفية تحديد مبلغ التعويض فلم يتركه النظام لاجتهاد الهيئة أو اللجنة أو لأى شـــخص آخر. فقد أوضحت الفقرة (ب) من المادة الســـابعة والخمسين كيفية حساب التعويض ونصت على أنه يتم وفقاً للأحكام التى حددتها الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمســـين. وبالرجوع إلى نص الفقرة (هـ) يتبين أنه حدد كيفية احتساب التعويض بالنســـبة لشـــراء الورقة المالية التى ثبت أن نشرة إصدارها تضمنت بيانات غير صحيحة بشـــأن أمور جوهرية أو أغفلت ذكر هذه البيانات، وبالتالى فإن طريقة احتســـاب التعويض اقتصرت على حالـــة قيام المجنى عليهم بشـــراء الورقة بناء على الخداع الذى تم فى نشرة الإصدار، نظراً لأن الشراء هو التصرف الوحيد المتصور فى هذه الحالة. وبناء عليه لم يتم التطرق لتحديد كيفية التعويض فى حالة تعرض المجنى عليهم لجريمة إفصاح تجعلهم عرضة للخسارة وتحقيق الأرباح على حسابهم. ونظراً لأن جريمة الإفصاح قد تدفع المجنى عليهم للقيام بعمليات بيع أو شراء يتضررون منها ويكـــون من حقهـــم طلب التعويض، لذا نرى أنه كان مـــن الأجدى أن ينص المنظم على كيفية احتساب التعويض صراحة فى هذه الحالة دون الإحالة إلى نص الفقرة (هـ).

وتطبيقـــاً لنص الفقرة (هـ) فإن تحديد قيمة التعويض بالنســـبة لحالة قيام المجنى عليه بشـــراء الورقة المالية بناء على جريمـــة الإفصاح الذى وقع ضحية لها، تتمثل فى الفرق بين السعر الذى دفع بالفعل لشراء الورقة، والذى لا يجب بأى حال من الأحوال أن يتجاوز الســـعر الذى عرضت به على الجمهـــور، وبين قيمة الورقة المالية فى تاريخ إقامة الدعوى أو السعر الذى كان من الممكن التصرف فى الورقة المالية به فى السوق قبل رفع الدعوى أمام اللجنة. ونرى أن المنظم قد نص على هذا الخيار حماية للمجنى

عليه وحفاظاً على حقوقه وتحقيقاً لمصلحته، وذلك باختيار أنسبهما له، وهو ما يحقق فى الوقت نفسه أقوى درجات الردع للجانى. ونشير هنا إلى أنه فى حالة قيام اللجنة بتحديد مبلغ التعويض على أساس أحد السعرين وكان السعر الذى اختارته اللجنة ليكون أساساً لتقييم التعويض يختلف عن السعر الذى يطالب به المجنى عليه بوصفه أساساً للتعويض، فإن السعر الذى تختاره اللجنة هو المعتمد؛ نظراً لأن النظام خولها كامل الصلاحيات فى اختيار السعر الذى يتم بناء عليه تقدير قيمة التعويض بغض النظر عن السعر الذى بناء عليه يطالب المجنى عليه بتقدير قيمة التعويض.

أما بالنسبة لحالة قيام المجنى عليه ببيع الورقة المالية والتفريط فى ملكيته لها بناء على جريمة الإفصاح التى قام بها الجانى، فيتم تحديد قيمة التعويض بالقياس على القاعدة الواردة فى الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين من النظام. وبناء عليه تتمثل قيمة التعويض فى هذه الحالة فى الفرق بين السعر الذى تم بيع الورقة به، والذى لا يجب بأى حال من الأحوال ألا يقل عن السعر الذى استهدفه الجانى من القيام بجريمته والذى عرضت به الورقة على الجمهور، وبين قيمة الورقة المالية فى تاريخ إقامة الدعوى أو السعر الذى كان من الممكن التصرف فى الورقة المالية به فى السوق قبل رفع الدعوى أمام اللجنة. وللجنة الفصل فى المنازعات اختيار السعر الذى تراه مناسباً من هذين السعرين لاحتساب قيمة التعويض.

وبعد أن يحدد مبلغ التعويض وفقاً للطريقة التى عرضناها سابقاً حددت الفقرة (ب) من المادة السابعة والخمسين الطريقة التى يتم بناء عليها توزيع مبالغه على المسئولين عنه فى حال تعددهم، ونصت على أن هذا التوزيع يتم وفقاً لأحكام الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين من النظام .

وقد نصت الفقرة (هـ) على أنه: (ويكون المدعى عليهم مسؤولين بصفة فردية وبالتضامن عن تعويض الضرر الذى تقوم مسؤوليتهم عنه طبقاً لهذه المادة). ويلحظ على هذا النص أنه جاء مقتضباً بطريقة تثير اللبس فيما يتعلق بتطبيقه. فهو قد قرر مسئولية الجناة التضامنية عن تعويض الضرر الناتج عن قيامهم بجريمة الاحتيال وذلك بجانب مسئوليتهم الفردية. ويترتب على ذلك أنه يجوز للمتضرر أو المتضررين مطالبة الجناة مجتمعين أو منفردين بدفع كامل قيمة التعويض بناء على مبدأ التضامن فيما بينهم. وفى هذه الحالة للمتضرر الرجوع على أى منهم حسب اختياره، كما يكون لمن تمت مطالبته بصفة منفردة بكامل مبلغ التعويض أن يرجع على بقية الجناة بقيمة التعويض التى دفعها والزائدة عن نصيبه. وهذا يثير مشكلة معرفة أو تقدير نصيبه

من التعويض الواجب دفعه. فهل يقسم مبلغ التعويض بينهم بالتساوى أو أن هناك من يتحمل نصيباً من التعويض أكثر من الآخر حسب درجة المساهمة الجنائية لكل منهم فى الجريمة ومسئولية كل منهم عنها، وهذا ما لم تحدده الفقرة (هـ).

وأمام النص الآمر لهذه الفقرة ليس أمامنا إلا التسليم بوجود التضامن بين المسؤولين عن الجريمة بدون وجود قاعدة منصوص عليها يتم بناء عليها تحديد نصيب كل جانٍ مشارك فى الجريمة من مبلغ التعويض. وإزاء ذلك نرى أن تقسيم مبلغ التعويض متروك لتقدير اللجنة التى يجب أن تراعى فى تقديرها عند توزيعه بين الجناة فى حال تعددهم مدى المساهمة الجنائية لكل منهم فى الجريمة ومدى مسئوليته عنها، كما يجب عليها أن تراعى ما تقرره قواعد العدالة بصفة عامة وما تقتضيه مصلحة المتعاملين بالسوق وما لا يتعارض مع روح النظام. وبناء عليه قد تقوم بتقسيمه بينهم بالتساوى أو وفقاً لنسبة مشاركة كل منهم فى الجريمة.

المطلب الثانى - الغرامة:

أجازت الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين للهيئة أن تطلب من اللجنة إيقاع غرامة مالية على الأشخاص المسؤولين عن مخالفة متعمدة لأحكام النظام ولوائحه التنفيذية وقواعد الهيئة ولوائح السوق. ولا نرى أية خلاف حول تطبيق هذا النص على جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية، نظراً لأن القيام بها يعتبر مخالفة لنظام السوق ولوائحه التنفيذية وقواعد الهيئة. ويشترط للمطالبة بإيقاع عقوبة الغرامة من قبل الهيئة وكذلك للحكم بها من قبل اللجنة أن يكون السلوك الإيجابى الذى قام به الشخص والمكون لفعل الجريمة متعمداً. ونرى أن تطلب تحقق هذا الشرط يتوافق مع ما يتطلبه النظام لقيام جريمة الإفصاح من ضرورة توافر القصد الجنائى لدى الجانى بنوعيه العام والخاص.

كما أجازت الفقرة (ب) لمجلس هيئة السوق المالية بديلاً لقيام الهيئة بالمطالبة بإيقاع الغرامة أن يفرض غرامة مالية على أى شخص مسؤول عن مخالفة النظام ولوائحه وقواعد الهيئة ولوائح السوق. وما يجدر التنويه به أن حق المجلس فى فرض الغرامة مستقل عن حق الهيئة فى المطالبة بالغرامة ويختلف عنه فى طبيعته القانونية ولا يوجد تداخل بين هذين الحقين. فللمجلس أن يفرض الغرامة ويحدد مقدارها بموجب قرار يصدر منه بناء على الصلاحيات المخولة له بموجب النظام، وقد قررت له كامل الصلاحية فى مباشرة جميع الصلاحيات المنوطة بالهيئة، سواء فرض هذه

الغرامة من تلقاء نفسه أو بناء على طلب الهيئة. أما حق الهيئة فيقتصر على المطالبة بالغرامة التى تراها مناسبة أمام اللجنة، وهذه المطالبة قد تقبل أو ترفض من قبل اللجنة، وحتى لو تم قبول طلب الهيئة بإيقاع الغرامة فللجنة أن تعدل من مقدار الغرامة. ويفهم من كلمة بديل الوارد فى هذه المادة أن الهيئة مخيرة فيما يتعلق بإيقاع الغرامة على الجانى بين تقديم طلب بإيقاع الغرامة أمام اللجنة، أو فرض هذه الغرامة مباشرة عن طريق الطلب من مجلس هيئة السوق المالية إقرارها وفقاً للصلاحية التى خولتها له الفقرة (ب). ومتى ما اختارت الهيئة إحدى الطريقتين فليس لها نظاماً استعمال الطريقة الأخرى.

ولم تشر الفقرة (هـ) إلى طبيعة قرار المجلس، وما إذا كان نهائياً أو يقبل الاعتراض عليه، وكان من المفترض إيضاح هذه المسألة منعاً لأى غموض قد يكتنف تفسير النص. ونرى بشأن هذه المسألة أن قرار المجلس بتوقيع الغرامة لا يعتبر قراراً نهائياً ويتم الاعتراض عليه أمام اللجنة بحكم اختصاصها بالنظر فى التظلم من القرارات الصادرة عن الهيئة أو السوق تطبيقاً لنص الفقرة (ج) من المادة الخامسة والعشرين من النظام. والقول بعدم تطبيق هذه القاعدة؛ لأن فرض العقوبة يتم من المجلس وليس من الهيئة، قول مردود عليه بأن المجلس وفقاً لنص الفقرة (د) من المادة السابعة من النظام يباشر جميع الصلاحيات والمهام المنوطة بالهيئة وله أن يفوض أياً منها. يضاف إلى ذلك أن كون قرار فرض الغرامة من قبل المجلس يكون نهائياً يقتضى ويتطلب أن ينص المنظم صراحة على ذلك نظراً لخطورة مثل هذا القرار. وما تجدر الإشارة إليه أن الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين لم تنص على كون قرار المجلس نهائياً لا يقبل الاعتراض عليه وهذا ما يؤكد ما ذهبنا إليه فى هذا الشأن.

أخيراً فيما يتعلق بتحديد مقدار مبلغ الغرامة المفروضة فقد نصت الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين على أن الحد الأدنى للغرامة هو عشرة آلاف ريال والحد الأعلى لها هو مائة ألف ريال. ووفقاً لنص هذه المادة تتعدد الغرامات بتعدد المخالفات التى يرتكبها الجانى، ويجب ألا تتجاوز كل منها الحدين الأدنى والأعلى اللذين نص عليهما النظام.

الخاتمة:

تعتبر جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية من أخطر أنواع الجرائم التى تتم ممارستها فى السوق المالية. وتبرز هذه الخطورة فى الآثار السلبية التى تسببها

للمتعاملين فى السوق، وهى تنعكس بدورها على الاقتصاد الوطنى وتهز الثقة فيه على المستويين المحلى والدولى. و يزيد من هــذه الخطورة أنها تتعلق بالمعلومات الداخلية للشــركات المتداولــة فى الســوق؛ إذ هى تُعتبر عصــب التعامل فى الســوق والركيزة الأساســية التى يقوم عليها التداول، مما يؤثر فى عملية توافر الشــفافية فى السوق المالية ويهدم مبدأ المســاواة فى الحصول على المعلومات بين المتعاملين فيه. كما يزيد من هذه الخطورة تطور تقنية وســائل الاتصال الحديثة ونقل المعلومات، بالإضافة إلى اتساع شــريحة المتعاملين فى السوق واختلاف مشاربهم ومستوياتهم العلمية والعملية وخبراتهم فى مثل هذا النوع من المعاملات. لذلك حرص نظام السوق المالية السعودى علــى حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية ونــص على العقوبات الرادعة لمن يرتكب هذه الجريمة لحماية السوق من هذا النوع من الجرائم.

وقد استهدف هذا البحث تحديد النطاق القانونى لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى النظام الســعودى. وقد شــمل ذلك تحديد العديد من الجوانب المتعلقة بالجريمة وإيضاح مفاهيمها ومدلولاتها خاصةً تلك الجوانب التى لم يتطرق لها النظام صراحــة. وقد تناول هــذا البحث تحديد مفهوم الإفصاح فى الســوق المالية وأركان جريمة الاحتيال وصورها والعقوبات الرادعة التى نص عليه النظام.

وقــد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى العديد مــن النتائج والتوصيات والتى سنوضحها فيما يلى:

أولاً - النتائج:

أبــرز هذا البحث فى ثناياه العديد من النتائج التفصيلية التى تم التوصل إليها من خلال بحثنا للمسائل التى عرضناها فيه. وسنجمل فيما يلى هذه النتائج:

١- لــم يتضمن النظام تعريفــاً محدداً لجريمة الإفصاح عــن المعلومات الداخلية فى السوق المالية، والمنحنى نفسه سلكته لائحة سلوكيات السوق.

٢- لــم يتضمن النظام تعريفاً لــلأوراق المالية التى يمكن تداولها فى الســوق المالية، واكتفى بتعداد بعض أنواع هذه الأوراق على سبيل المثال بحيث يكون المجال مفتوحاً لإضافة ما قد يستجد مستقبلاً من أوراق يمكن اعتبارها أوراقاً مالية يتم تداولها فى الســوق يفرضها الواقع العملى فــى التعاملات التجارية، أو إلغاء ما يعتبر فى الوقت الحالى من الأوراق المالية لأى سبب يراه المنظم.

٣- نص النظام على مسئولية المدعى عليهم الفردية والتضامنية عن دفع مبلغ التعويض عن الضرر الناتج من قيامهم بجريمة الاحتيال فى السوق المالية. ولم يحدد مفهوم هـذا التضامن ونطاقه والعلاقة بين المتضامنين وحقوق كل منهم تجاه الآخر. ولا نرى ترك مثل هذه المسألة للقواعد العامة نظراً لأهميتها البالغة ولاختلاف طبيعة التعاملات التجارية التى تتم فى السوق المالية عن بقية أنواع التعاملات الأخرى.

٤- تضمـن النظام تعداداً للعقوبات التى يمكن للهيئة رفع دعوى أمام اللجنة للمطالبة بتطبيقها. ويلاحظ على هذا التعداد أنه يتضمن بعض المسائل التى أوردها نص النظـام على أنها عقوبات وهى فى الحقيقة ليست عقوبات ولا يمكن تكييفها مـن الناحية القانونية من العقوبات؛ لأنها من الإجراءات التحفظية التى لا يمكن اعتبارهـا عقوبات لاختلاف طبيعتها القانونية عن العقوبات. ومن هذه المسـائل مسألة الحجز على الممتلكات والمنع من السفر.

٥- لـم يحدد النظام النطاق القانونى لحق مجلس هيئة السـوق المالية بإيقاع الغرامة علـى المخالفين بموجب قرار منه. ولم يحدد صراحة العلاقة بين الهيئة والمجلس فيما يتعلق بهذه المسألة، خاصةً أن للهيئة الحق فى رفع دعوى أمام اللجنة للمطالبة بإيقاع الغرامة. ومنعاً لأى غموض أو لبس فى التطبيق ولإيضاح الصورة كاملة كان من المفترض أن يفصل النظام هذه المسألة.

التوصيات:

بناء على النتائج التى توصلنا إليها فى هذا البحث نوصى بما يلى:

١- ضرورة تحديد بعض التعريفات والمصطلحات منعاً لأى لبس أو غموض قد يكتنف تفسير النصوص، ومن ذلك ما يلى:

أ- تحديد المقصود بالإفصاح.

ب- تحديد المقصود بالاطلاع.

ج- تحديد المقصود بالعلاقة التعاقدية لاعتبار الشخص مطلعاً.

د- تحديد المقصود بعلاقة العمل ومدى ونطاق هذه العلاقة.

هـ- تحديد نوع العلاقة العائلية التى يمتنع معها الإفصاح، وتحديد درجة هذه العلاقة.

٢- تحديد دور هيئة السوق المالية بشكل صريح وواضح فيما يتعلق بالمسائل التالية:

أ- المطالبة بالتعويض بناء على طلب المتضرر أو المتضررين.

ب- تحديد مفهوم التضامن بين المدعى عليهم فيما يتعلق بدفع مبلغ التعويض، ونطاق هذا التضامن والعلاقة بين المتضامنين وحقوق كل منهم تجاه الآخر.

ج- إيضاح دور الهيئة واللجنة فيما يتعلق بإيقاع الغرامة المالية على المخالفين.

٣- حذف الحجز على الممتلكات والمنع من السفر من المادة التاسعة والخمسين من النظام لمخالفة ذلك للمسلمات القانونية، لكونهما من الإجراءات التحفظية وليسا من العقوبات.

التهميش:

١- مـــن ذلك ما نص عليه نظام الأوراق التجارية الســـعودى بالنســـبة لعدم ســماع الدعوى المتعلقة بالأوراق التجارية.

٢- اشترطت أنظمة أغلب الدول أن تكون المعلومة ذات أثر على سعر الورقة المالية، انظر: د. صالح البربرى، (الممارســـات غير المشروعة فى بورصة الأوراق المالية)، الطبعة الأولى، مركز المساندة القانونية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٢٠.

٣- وهذا هو الموقف نفسه الذى اتخذه الفقه الفرنسى، د. عمر سالم، المرجع السابق، ص ٤٩.

٤- وجريمـــة الإفصاح فى هذا الخصوص تتفق مع جريمة إفشـــاء الأســـرار، انظر د. فتوح عبدالله الشـــاذلى، (شرح قانون العقوبات القسم الخاص)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ٨٥٩. د. أحمد كامل سلامة، (الحماية الجنائية لأسرار المهنة)، دار النهضة العربية، ١٩٨٨، ص ٤٠٤.

المراجع

أولاً - الكتب في العلوم القانونية:

١- البجاد، محمد (١٤٢٧هـ) جريمة الاحتيال في السوق المالية وفقاً للنظام السعودي، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الثالث، رجب.

٢- البريري، صالح (٢٠٠١م) الممارسات غير المشروعة في بورصة الأوراق المالية، الطبعة الأولى، مركز المساندة القانونية، القاهرة.

٣- الشـــاذلي، فتــوح (١٩٩٦م) شـرح قانـون العقوبات القسـم الخـاص، دار المطبوعـــات الجامعية، الإسكندرية، .

٤- ســـالم، عمر (١٩٩٩م) الحماية الجنائية للمعلومات غير المعلنة للشـركات المقيدة بسـوق الأوراق المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة.

٥ سلامة، أحمد (١٩٨٨م) الحماية الجنائية لأسرار المهنة، دار النهضة العربية.

٦- مصطفى، محمود (١٩٩٦م) شرح قانون العقوبات، الطبعة الثامنة، دار النهضة العربية.

ثانياً - الأنظمة واللوائح:

١- نظام السوق المالية السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٠ وتاريخ ١٤٢٤/٦/٢هـ.

٢- لائحة سلوكيات السوق الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم ١-١١-٢٠٠٤ وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ.

٣- لائحة أعمال الأوراق المالية الصادرة عن مجلس هيئة الســوق المالية بموجب القرار رقم ٢-٨٣-٢٠٠٥ وتاريخ ١٤٢٦/٥/٢١هـ.

٤- قائمـة المصطلحـات المسـتخدمة فـي نظـام الهيئة الصادرة عن مجلس هيئة الســوق المالية رقم ٤-١١-٢٠٠٤م وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ والمعدلة بقرار مجلس هيئة الســوق المالية رقم ٣-٢١٩-٢٠٠٦وتاريخ ١٤٢٧/١٢/٣هـ.

عرض نقدى لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع

الدكتور محمد حسن شعبان
أستاذ إدارة المشاريع
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دوريــة الإدارة العــامــــة
● المجلد السابع والأربعـون
● العــــــــدد الرابع
● شـــــوال ١٤٢٨هـ
● أكتــوبــــر ٢٠٠٧م

عرض نقدى لكتاب:
إدارة القيم المكتسبة للمشروع*

أ. د. محمد حسن شعبان**

مقدمة:

تهتم إدارة المشاريع بجميع مراحل دورة حياة المشروع ابتداءً. من الفكرة الأولية مروراً بالتصميم والتنفيذ وصولاً إلى مرحلة التشغيل والصيانة. ومن أهم مهام إدارة المشاريع وضع الخطط والمتابعة للمشروع، سواء أكان ذلك فى مرحلة التصميم أم التنفيذ. وتعتبر مرحلة تنفيذ المشروع من أكثر المراحل أهمية فى دورة حياته هذه، إذ يتم فيها تجسيد الدراسة التصميمية له على أرض الواقع، وذلك ضمن المدة والميزانية المقررتين. وبناء عليه فإن متابعة تنفيذ المشروعات خلال هذه المرحلة - بحيث يتم المحافظة، قدر الإمكان، على مدة المشروع وميزانيته المخطط لهما - من أكثر الأشياء التى تربك الإدارات القائمة على تلك المشروعات، كما تسبب قلقاً متزايداً لمديرى المشاريع ومالكيها، فى الوقت نفسه، فى البحث عن آلية للتحكم بها بفعالية كبيرة وبوسائل أو أدوات متقنة وموثوق بها أيضاً. وتتلخص عملية المتابعة بمراقبة سير تنفيذ المشروع (من حيث المدة والتكلفة) ومقارنة ذلك مع الخطة الموضوعة سلفاً للمشروع، بما فى ذلك رصد أى انحراف فى الزمن والتكلفة، ومن ثم العمل على تصحيح هذا الانحراف (إن وجد) وإعادة مسيرة المشروع إلى المسار الذى يتوافق مع الخطة.

وقد يكون، من أكثر الوسائل فعّالية لمتابعة المشروع، استخدام ما يُسمى بالقيم المكتسبة للمشروع Earned Value of Project -EVP، ويُطلق عليها أحيانا «القيم المالية المكتسبة». وهى من الوسائل الحديثة جداً التى يزداد استخدامها يوماً بعد آخر فى متابعة وإدارة مشاريع الإنشاء. ولقد تطورت هذه القيم وانتشر استخدامها مؤخراً، وخاصة بعد الانتشار الواسع للبرمجيات فى مجال جدولة المشاريع الإنشائية ومتابعتها؛ إذ إن الاستخدام اليدوى لهذه القيم ظل محدوداً جداً لكونه عملية صعبة ومضنية، وتحتاج إلى حسابات ضخمة لعدد كبير من قيم المتغيرات، وخاصة إذا كان حجم المشروع كبيراً أومعقداً، وهى، على الأغلب، السمة الغالبة لمشاريع اليوم.

* الكتاب من تأليف كوينتن فليمنغ وجويل كوبيلمان.

** أستاذ إدارة المشاريع، قطاع الإدارة الهندسية والمشروعات، معهد الإدارة العامة.

أهمية الكتاب:

يشــهد عالم صناعة الإنشــاء والتشــييد اليوم تزايداً فى عدد المشــاريع الضخمة والمعقدة، أو ما يُســمى بـ: Mega-Projects، وهى مشاريع نوعية، عملاقة، غير متكررة، ولها أطراف كثيرة (المالك، المصمم، الاستشــارى المشرف، المورّد، المموِّل، المؤمِّن)، وخاصة مشــاريع البنية التحتية. هذه النوعية من مشــاريع الإنشاء تتسم بالديناميكية والتغير الكبيرين، وتتطلب درجة عالية من المتابعة والتنســيق بين مختلف هذه الأطراف واتخاذ القرار المناســب فى الزمن المناســب. ولقد كانت، وما زالت، عملية متابعة المشاريع من المهــام الصعبة التى تتطلب مجهــوداً كبيراً من قبل القائمين على إدارتها، لضمان عدم انحراف مدتها وكلفتها عما هو مقرر فى خطتها الأساســية. ومثال على هذه المشاريع نجد أن المملكة العربية الســعودية تحفل بالكثير منهــا وهى مقبلة – بإذن الله – على مشــاريع عملاقة مثل: مدينة الملك عبد الله الاقتصاديــة، مركز الملك عبد الله المالى فى الرياض، ومدينة المعلومات والتقنية التى تزمع المؤسسة العامة للتقاعد إنشاءها فى الرياض أيضاً، وغيرها.

والمشــكلة التى كان يعانى منها مديرو المشــاريع فى أثناء متابعتهم لمشــاريعهم هى عدم توافر الأداة المناسبة والكفيلة بتحقيق المراقبة والسيطرة، من خلالٍ إجراء قياسات عددية محددة، على مشاريعهم. وحتى فى حال وجود هذه الأدوات نظرياً فمن الصعوبة بمكان إدخالها حيز التطبيق.

مــن هنا تأتى أهميــة الكتاب، الذى نعرض له، وهو بالمناســبة، من أوائل الكتب التى تتناول هذا الموضوع بشــكل منفصل، ففى السابق كان يتم تناول هذه المسألة بتخصيص فصل لها فى كتاب عن إدارة المشاريع أو جدولتها. وأهمية الكتاب تأتى من خلال تبسيطه لهذه المنهجية الجديرة بالاهتمام، وهى بالمناسبة كانت تعتبر منهجية معقدة وغير عملية، والأهم من ذلك إغناء الطبعة الثالثة منه بالكثير من المواضيع، وأهمها إمكانية تطبيق هذه التقنية على مشتريات المشاريع، ولمتابعة مجموعة من المشاريع المرتبطة بعضها ببعض أو ما يُسمى بـ: Portfolio Projects، مع العلم أن الطبعة الأولى كانت قد صدرت فى العام ١٩٩٦، والثانيــة عام ٢٠٠٠، والثالثة أُعيد طبعها مرتين ٢٠٠٥و٢٠٠٦. وللكتاب أهمية أخرى وهى كون المؤلفين من أكثر المســاهمين فى تطويــر هذه المنهجية ويعملان معاً فى معهد إدارة المشــاريع الأمريكى PMI (وهو ناشر الكتاب، وهذا ما يزيد من أهمية الكتاب أيضاً) ويعملان أيضاً فى أشــهر شــركة برمجيات متخصصة فى إدارة المشاريع، ألا وهى شركة بريمافيرا Primavera، وأحدهما، وهو Koppelman، مؤسسها ورئيس مجلس إدارتها.

خلفية الكتاب:

معلوم أن متابعة المشــروع Project Tracking من الوســائل الأساسية والمهمة والمُتاحة للقائمين على المشــروع لضبط مســاره مالياً وزمنياً، بحيث ينفذ حسب الخطة المُعَدة له سلفاً، سواء أكان مشروعاً هندسياً إنشائياً أو غير ذلك. ولكن المشكلة هنا هى: كيف تتم عملية المتابعة؟ وما الأدوات المُتاحة لذلك؟ وما المؤشرات التى تجب مراقبتها وقياسها؟

والهدف من متابعة المشــروع هو العمل على إعادته إلى مســاره الأصلى، وتصحيح الانحــراف، إن وجــد، من أجل ضمان تنفيــذه ضمن الزمن والميزانيــة المقررين وضمن المواصفات أو تحقيق الجودة المطلوبة. وفى أثناء متابعة المشروع يتم حساب العديد من القيم، ولكن من أهمها القيم المكتســبة للمشروع Project Earned Value. إن منهجية «القيم المكتســبة» هى بالأساس بمثابة تطوير لنظام برت/الكلفة PERT/COST ونظام مراقبة جدولة الكلفة Cost Schedule Control Systems (C/SCSC) فى وزارة الدفاع الأمريكيــة ١٩٦٧ US DoD (Dept. of Defence) بحيث أصبح نظاماً متكاملاً لمراقبة معيارى التكلفة والزمن. كما يعود نشــأتها إلى نحو المائة عام عندما طُبقت فى ميدان الصناعة فى الولايات المتحدة لمراقبة إنتاجية العامل من وحدات المُنتَجْ فى اليوم الواحد ومقارنــة ذلك مــع الإنتاجية النظاميــة أو القياســية Standard Productivity. ومن الصناعة انتشــرت وانتقلت إلى حقل صناعة الإنشــاء قبل نحو أربعة عقود من الزمن. يقــول أحــد مديرى وكالة ناســا NASA الفضائية: «إن تقنية القيم المكتســبة مفيد استعمالها أكثر من أية وسيلة أخرى لمراقبة المشروع إذا كان الفرق بين المخطَّط له والمنفَّذ أو الفعلى ما بين (١٠-١٥٪)»*.

ولم تلق تقنية القيم المكتســبة فى السابق استخداماً كبيراً فى متابعة المشاريع كونها تحتاج إلى حســابات طويلة ومضنية ويلزمها الوقت الكثير، فى الوقت الذى يشــكو فيه مديرو المشــاريع من ندرته، غير أن انتشــار استخدام الحاسب الإلكترونى فى مجال إدارة المشاريع، أو ما يُســمى بالإدارة الإلكترونية للمشاريع E-Project Management وخاصة فى مجال الجدولة وإمكانية تعيين الموارد Assigning Resources مع تكاليفها، أضف إلى ذلك توافر البرمجيات الخاصة بذلك وانتشــارها السريع، كل ذلك أسهم بشكل كبير فى وضع هذه التقنية موضع التنفيذ فى أيدى مديرى المشاريع والمشرفين عليها، بحيث يمكن تطبيقها بيسر وســهولة وبشكل سابق للتنفيذ (افتراضيا) من خلال تصور سيناريوهات

* Burke Rory, Project Management–Planning and Control Technique; 3ed ed.; PP217 John Wiley &Sons LTD1999; UK.

عدة لتنفيذ المشروع. ويبدو الأمر جيداً ومناسباً أكثر فى المشاريع الضخمة والمعقدة، وهى ما تتصف به معظم مشاريع اليوم، ومن هنا تأتى أهمية استخدام هذه القيم.

ولقد ظهر سابقاً العديد من الكتب والمطبوعات التى تتناول استخدام منهجية القيم المكتسبة لمتابعة المشاريع، ولكن من خلال تخصيص فصل واحد فقط لهذا الموضوع، مثال كتاب: Project Management-Planning & Control Techniques، لمؤلفه Rory Burke، طبعة ثالثة والصادر عن دار John weley&Sons LTD للنشر عام ١٩٩٩، كما لا يخلو أى دليل استخدام لإحدى البرمجيات المخصصة لجدولة المشاريع من الإشارة إلى كيفية استخدام هذه المنهجية بمساعدة الحاسب الآلى دليلاً لاستخدام برنامجى بريمافيرا وبروجكت، مثال كتاب: Using MS-Project 2003 لمؤلفه Tim Pyron والصادر عن دار Que Publishing للنشر عام ٢٠٠٤.

العرض التقريرى للكتاب:

اسم الكتاب: "إدارة القيم المكتسبة للمشروع" Earned Value Project Management لمؤلفيه Quentin W. Fleming & Joel M. Koppelman، ومن إصدار معهد إدارة المشاريع (أمريكا) Project Management Institute –PMI، الطبعة الثالثة، عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ويقع الكتاب فى (٢٣٢) صفحة.

يتألف الكتاب من مقدمة وفصول موزعة على أربعة عشر فصلاً، إضافة إلى ملحق يتضمن معايير نظام إدارة القيم المكتسبة الـ: (٣٢)، وقائمة مُفصّلة بالمصطلحات والتعابير، مزودة بالتفاسيرالكافية، المستخدمة فى الكتاب خاصة، وفى منهجية القيم المكتسبة عامة. كما أورد المؤلفان دليلاً لهذه التعابير ومكان ورودها فى متن نص الكتاب. والكتاب بالمجمل جيد التنظيم وسلس، وأدرج المؤلفان خاتمة أو خلاصة فى نهاية كل فصل تلخص ما جاء به. ولقد أسهب المؤلفان فى التعريف بهذه المنهجية الجديدة والمبسطة، إذ خصصا لذلك الفصول الثلاثة الأولى، لإعطاء القارئ لمحة كافية، ومعرفة وافية لتكون زاده فى رحلة اكتشافه لهذه المنهجية.

العرض التفصيلى لفصول الكتاب:

فى المقدمة التمهيدية يشير المؤلفان إلى أن القيمة المكتسبة هى تقنية يؤدى استخدامها إلى إدارة أفضل للمشروع، وهى مخصصة لإدارة المشاريع ذات الطبيعة الزمنية فقط ومجموعة من المشاريع داخل منظمة أو إدارة ما one-time-only projects.

الكتاب بالأساس، النسخة الأولى منه صدرت عام ١٩٩٦، مبنى على أساس نظام مراقبة التكلفة والجدولة الزمنية فى وزارة الدفاع الأمريكية United States of Defense (DOD). وهذا النظام هـو: Cost/Schedule Control Systems Criteria (C/SCSC) ويدعى الآن أنظمة إدارة القيم المكتسبة Earned Value Management Systems (EVMS).

في الحقيقة إن مبدأ القيم المكتسـبة يمكن تطبيقه فى أى مشـروع كان، بسـيطاً صغيراً كان أم كبيراً معقداً، مشـروعاً إنشائياً أو غيره بما فى ذلك مشاريع البرمجيات. فجميع هذه المشـروعات يمكن الحكم عليها من خلال مؤشـر رقمى (عددى) ذى دلالة كبيرة، يدعى مؤشر التكلفة Cost Performance Index (CPI)، وهو نفس المؤشر سواء أكانت قيمة المشروع عدة ملايين من الدولارات ومدته كبيرة أم مدته قصيرة وكلفته مئات الآلاف من الدولارات فقط. وهذا المؤشر بالإضافة إلى المؤشرات الأخرى المستخدمة فى نظام القيم المكتسـبة يقدم قيماً فعلية لمقارنة أداء هذا المشـروع مع غيره من المشاريع داخل المنظمة نفسـها، ولذلك تمت إضافة فصل خاص إلى الكتاب فى نسـخته هذه يتعلق بإدارة مجموعة مشاريع باستخدام قياسات القيم المكتسبة.

الكتـاب ومصطلحاته يتفق تماماً مع منهاج معهد إدارة المشـاريع Project Management Institute-PMI، ودليل معارف إدارة المشاريع (PMBOK Guide)، والـذى صدرت طبعتـه الثالثة فى العام ٢٠٠٤. كما يتوافق الكتاب مع تطبيقات إدارة القيم المكتسبة Practice Standard for Earned Value Management والمطورة من قبل PMI. والإضافة الجديدة لنسـخة هذا الكتاب (موضوع عرضنا) هى إجراءات وقياسات القيم المكتسبة فى مشاريع الشراء والتوريد Procurement للمشروعات الإنشائية (شراء المواد، والمعدات، ومقاولى الباطن)، وأيضاً لمتابعة عدة مشـروعات بعضها مع بعض ضمن إدارة معينة. والآن نأتى لعرض محتويات فصول الكتاب، ففى الفصل الأول الذى حمل عنوان مقدمة إلى إدارة القيم المكتسبة للمشروع Earned Value Project management –An Introduction يشـير المؤلفان إلى أن إدارة القيم المكتسـبة للمشـروع، هى أداة متاحة قيّمة جداً (لا تقدر قيمتها) لإدارة أى مشروع، وهى بشكلها المبسط ليست سوى أساس إدارة المشروع مع جدوله الزمنى مُحمّلاً عليه موارده Resources –Loaded Schedule. هنا يقدم المؤلفان هذه التقنية على شـكل قصة، ليسـت بالقصة الحقيقية......، ولكن مـن الممكن أن تكون. إذ يسـرد المؤلفان قصة مدير مشـروع شـاب فـى بداية حياته المهنية، اسـتطاع بفضل اسـتخدام تقنية القيم المكتسـبة من أن يدير وينهى مشروعاً ناجحـاً فى شـركة رائدة فى صناعة مُنتج جديد فى الأسـواق، ولقد بـيّن المؤلفان أنه حتـى يمكن الاسـتفادة من هذه المنهجية فى الإدارة لا بد مـن توافر جدول زمنى أولى

للمشـــروع Master Plan or Baseline plan، وبنـــاء عليه لا بد من حســـاب ثلاث قيم لـــه: القيمة المُخَطَط لها، القيمة المكتســـبة والتكلفة الحقيقية. ومن خلال هذه القيم يستطيع نظام القيم أن يعطينا إشارة تحذير مبكرة Erly Warning signal مهمة جدا للتنبؤ بمستقبل المشروع من حيث التكلفة والزمن اللازم لإنجازه ومن ثم نستطيع اتخاذ التدابير التى من شـــأنها إعادة الأمور إلى نصابها. ويستكمل المؤلفان التقديم لمنهجية القيم المكتسبة فى الفصل الثانى أيضاً الذى حمل عنوان إدارة القيم المكتسبة ... نظرة عامة Earned Value Project management –An Overview هنا يشير المؤلفان إلى أن القيم المكتســـبة هـى للمشـــروعات ولا تستخدم لأجل زيادة فعالية الأعمال باستمرار. يعـــود تاريخ القيم المكتســـبة إلـــى أكثر من مئة عـــام، وربما تحديداً إلـــى أربعة عقود. وخلال ذلك ظهر العديد من العناوين لأوراق عمل فى مجال مراقبة التكلفة والزمن فى المشـــاريع. ولقد ركزت القيم المكتسبة على القياس الدقيق للعمل المنجز فعلياً بالمقارنة مع المخطط له. والأكثر أهمية هو إمكانية التنبؤ بمتطلبات التكلفة والجدولة للمشروع. وتســـتند القيمة المكتسبة إلى أســـلوب إدارة متكامل يقدم لنا مؤشراً جيداً لأداء التكلفة الحقيقى فى المشـــروع، وهـــذا الأمر لا تتيحه أية تقنية أخرى لإدارة المشـــروع، ولكن من جهة أخرى تتطلب الـ EV تحديداً كاملاً لمجال المشـــروع وهدفه Project Scope وخطة أساســـية أو أولية Bottom-up baseline plan بالتوافق مع مجال المشروع المحدد، وهذه الخطة مزودة بموارد معينة فى زمن معين أيضاً.

وعلى الرغم من ظهور هذه التقنية من أربعة عقود خلت، وأصبحت منهجية معروفة لها نظامها الخاص، إلا أنه ولأسباب عدة لم ينتشر تطبيقها بين مديرى المشاريع. ويعتقد المؤلفان بأن سبب ذلك لا يعود إلى فشل هذه التقنية بحدّ ذاتها، وإنما يعود، على الأغلب، إلـــى متطلبات التطبيق، والمصطلحات المســـتخدمة، والعدد غير المحـــدود من القواعد والتفســـيرات التى يراها العديد من مديرى المشاريع على أنها قيود أكثر مما ينبغى، هنا يؤكد المؤلفان أنه يجب علينا أن نجد طريقة لتبسيط مبدأ القيم المكتسبة بحيث نقترب من الشـــكل الأولى لها، ويجب أن نوجد التوازن بين فائدة تطبيق تقنية القيم المكتســـبة مقابل الجهد الذى يتطلبه تطبيقها. ويكون ذلك بالتركيز على القيم البعدية الأساسية الثـــلاث لها (المذكورة أعلاه) Three - Dimensional Basics والتى تم اســـتخدامها فى مجال الصناعة أيضاً منذ قرن مضى. وبشكل مبسط يتلخص هذا الأمر بالعلاقة بين المعايير المخططة Planned Standards إلى المعايير المكتســـبة Earned Standards إلى الكلفـــة الحقيقية Actual Cost من أجل تحســـين العمل أو الإنتاج. يحاول هذا الكتاب توصيف الشكل المبسط من القيم المكتسبة من أجل استخدامها للتنبؤ بمستقبل المشروع

من خلال مؤشـــر أداء التكلفـــة Cost Performance Index-CPI ومؤشـــر أداء الجدولة Schedule Performance Index-SPI.

ومـــن أجل إعطاء القارئ المعرفـــة التاريخية الكافية عن نشـــوء وتطور نظام القيمة المكتســـبة يخصـــص المؤلفان لهذا الغرض الفصـــل الثالث بعنوان نشـــوء تطور القيمة المكتســـبة The Genesis and Evolution Earned Value، هنا يشـــير المؤلفان إلى أن الكثير منا يعتقد بأن إدارة القيـمـة المكـتسـبـة كـانت الـجـزء الأسـاسـى مـما كـان يُـدعـى «معـايير أنظـمة مراقـبة الكـلـفة والجـدولة الـزمنـية للمـشـروعـــات» أو Cost/Schedule Control Systems Criteria (C/SCSC)، ويحتـــوى هذا النظام على (٣٥) معياراً كانت تطبق ضمن الصناعة الخاصة لتأكيد الانســـجام فى التقارير حول الأداء فى المشاريع الحكومية (الأمريكية) الرئيسية، وتم تطبيقها لأول مرة فى وزارة الدفاع الأمريكية فى ديســـيمبر ١٩٦٧. ومنذ ذلك التاريخ فإن العديد من الوكالات والمؤسسات الوطنية الأمريكية قامت باســـتخدامها مع بعض التعديلات الملائمة لها. على ســـبيل المثال اســـتخدمتها كندا ولكنها أضافت إليها معياراً آخر وهو الجدولة باستخدام المسار الحرج CPM فى المشاريع الرئيسية.

غير أن المؤلفين يرجعان أصل القيم المكتســـبة إلى الصناعة وتحديداً إلى الأعوام الأخيرة من القرن التاســـع عشـــر وتحديداً العـــام ١٨٩٦، إذ تم تطبيقها فى المعامل الأمريكية من خلال مقارنة المهندســـين أداء المعامل Earned Standards مع المعايير المخطط لها Planned Standards مقابل المصروفات الحقيقية Actual Expenses على الإنتاج اليومى، وهذه هى المرحلة المســـماة صفـــر phase (0)، والمرحلة الأولى phase (1) Pert/Cost -1962-1965 مرحلـــة ظهـــور نظام برت فى إدارة المشـــاريع وهـــذه التقنـية أوجـدتها البحـرية الأمريكيـــة US Navy فى العام ١٩٥٨. المرحلة الثانية phase (2) C/SCSC 1967-1996 ففى العام ١٩٦٧ قام سلاح الجو الأمريكى United States Air Force بتكويـــن فريق عمل سُـــمى تخطيط جدولة التكلفة ومراقبة المواصفـــات Cost Schedule Planning and Control Specification-CSPCS. وفريق العمل هذا بالأســـاس كان من الأشخاص أنفسهم الذين قاموا بالتطبيق المبكر لنظام برت التكلفة والزمن PERT/Time & PERT/ Cost، وفى ديسيمبر العام ١٩٦٧ كان الفريق جاهزاً لإصدار نظام مراقبة التكلفة والمدة فى المشاريع C/SCSC. وفى هذا النظام تم دمج مبدأ القيمة المكتسبة باهتمام من خلال (٣٥) معياراً تم تطبيقها فى صناعة الإنشـــاء ولدى اختيار المقاولين للمشاريع الحيوية. وقامت وزارة الدفاع

الأمريكية بتطبيقها على نظام مراقبة إدارة المقاولين. فى هذه المرحلة كانت الـ (EV) جزءاً من (C/SCSC) وبناء عليه كانت النتائج مزيجاً من النظامين.

المرحلة الثالثة Phase (3) EVM 1996-1998-Up to now وهى مرحلة وضع المنهجيات والمعايير النهائية لنظام القيم المكتسبة EVMS، كان الهدف منها الوصول إلى نظام وأداة أكثر فائدة وفعالية بالنسبة لمديرى المشاريع. وفى العام ١٩٩٨ تم اعتماد وإصدار (٣٢) معياراً للقيمة المكتسبة للعموم. وهذه المعايير ترد فى ملحق الكتاب. وهذه القواعد تم اعتمادها من قبل المعهد المعيارى الوطنى الأمريكى وجمعية الصناعات الإلكترونية ANSI/EIA. وأخيراً تأتى مرحلة القرن (٢١)، ذات الشكل المبسط للقيم المكتسبة Simple EVPM وذلك من خلال الاعتماد على قيم الأبعاد الثلاثية لهذه القيم المذكورة أعلاه بحيث تم العودة إلى الأصل الذى كان مستخدماً من الصناعة.

ومن أجل تزويد القارئ بمعارف وتفاصيل القيم المكتسبة استعداداً للفصول اللاحقة من الكتاب، التى تبحث فى آلية التطبيق، جاء الفصل الرابع بعنوان الهيكل المعرفى للقيم المكتسبة The Earned Value Body of Knowledge، وهنا يورد المؤلفان الأسباب العشرة الموجبة لاستخدام القيم المكتسبة فى جميع المشروعات. وبسبب كون أسلوب القيم المكتسبة انطلق بشكل كبير من مشاريع وزارة الدفاع الأمريكية فإن معظم مديرى المشاريع كانوا يتذرعون بأن طبيعة مشاريعهم ليست عسكرية الطابع، غير أن المؤلفين يؤكدان أن المشروع يبقى مشروعاً مهما كانت طبيعته. ويعتبر المؤلفان أن معارف نظام القيم المكتسبة قد نشأت من مشاريع البنتاغون والفروع العسكرية المستقلة، وهذه النقاط العشر تؤكد ما يلى: يتطلب تطبيق منهج القيم المكتسبة خطة أولية متكاملة للمشروع، بمعنى أن توضع خطة متكاملة لإدارة المشروع تعتمد على تقسيم المشروع وتجزئته إلى مجموعة من النشاطات الجزئية أو يسمى بـ: Work Breakdown .Structure-WBS وبيّن المؤلفان أنه من خلال متابعة (٧٠٠) مشروع فى وزارة الدفاع الأمريكية تم توثيق براهين عددية لتطبيق إدارة القيم المكتسبة. ويقدم نموذجاً لتاريخ الأداء يمكن تأكيده والوثوق به. ويقدم المؤلفان شرحاً للمؤشرات الرقمية أو العددية الأساسية فى نظام القيم المكتسبة وهى:

- مؤشر أداء التكلفة Cost Performance Index - CPI.
- مؤشر أداء الجدولة Schedule Performance Index - CPI.
- ميزانية نهاية المشروع Budget at Completion - BAC.
- مؤشر أداء الإنجاز (للجزء المتبقى من المشروع) To-Completion Performance Index - TCPI.
- تقدير مدير المشروع للإنجاز Estimate at completion - EAC.

ويتم حساب هذه المؤشرات بشكل دورى (أسبوعياً مثلاً) مثل مؤشر أداء التكلفة، وذلك لمراقبة نتائج الأداء للإنتاج أو للأعمال المتكررة فى المشروع Repetitive –Type Work.

وهذه البنود العشـــر تعكس أهم معارف القيم المكتســـبة، وهى نتاج ثلاثة عقود من التطبيق فى ميدان صناعة الإنشـــاء. وبناء عليه ســـوف يستخدم المؤلفان هذه الأسس قاعدة لاقتراح شكل مبسط من القيم المكتسبة.

بعد أن تزوَّد القارئ بمعرفة كافية، ومعلومات أساســـية حول القيم المكتســـبة، لا بد له من معرفة آلية التطبيق لتحقيق النتائج المرجوة. وبداية لا بد له من تعيين وتعريف مشروعه وهذا ما تم الحديث عنه فى الفصل الخامس الذى حمل عنوان نطاق المشروع Scope The Project يؤكد المؤلفان أهمية تحديد نطاق المشـــروع، وبمعنى أدق تحديد مضمون المشـــروع، من نشاطات وأعمال مختلفة. إن تحديد نطاق عمل المشروع، يعطى مؤشـــراً جيداً على نجاح المشـــروع، أى معرفة ما يتضمن المشـــروع وما لا يتضمن أو ما هـــو خارجـــه ?what's in ......what's out. وإن أفضـــل طريقة لذلك هو اســـتخدام ما يُســـمى بهيكل تقســـيم أو تفصيل الأعمال Work Breakdown Structure-WBS وهو بمثابة المخطط التنظيمى (البنية التنظيمية) للشركة Organization Chart. وهو وســـيلة مدير المشروع لتحديد مشـــروعه وإعطائه التماســـك ليتمكن من إدارته بشكل فريد ومتميز من حيث الوقت والجهد. ويتم ذلك بتقســـيم المشـــروع إلى عدة نشاطات رئيســـية وأخرى فرعية. ويكون التقســـيم هذا على مراحل عدة: مرحلة – مرحلة، ومن ثم البحث عن مكونات كل مرحلة من النشـــاطات الفرعية أو الرئيسية، ويتم إعطاء كل نشـــاط رقماً أو كوداً معيناً يدل عليه بالضبط وعلى موقعه (فى أى مرحلة). ولقد تم تطبيق هذا الأســـلوب بنجاح فى جميع أنواع المشـــروعات بما فى ذلك مشاريع التسلح وتصنيع المعدات، إضافة إلى مشـــاريع البرمجيـــات وغيرها، وعرض المؤلفان نماذج عدة لهيـــكل تفصيل الأعمال للمشـــاريع. ويتم تفصيل ذلك على مخطط يُســـمى مخطط هيكل تقســـيم العمل WBS chart. إن هذا الهيكل أو المخطط يعكس الأسلوب الذى ســـوف يُتبع لإدارة المشروع. كما أنه يعتبر أساســـاً للقيم المكتسبة. فمنذ بداية تطبيق الـــ: WBS كان جـــزءاً لا يتجزأ من مبدأ القيم المكتســـبة. ولقد أكدت معايير تطبيق القيم المكتســـبة باعتبارها جزءاً من نظام مراقبة التكلفة والزمن لوزارة الدفاع الأمريكية لعام ١٩٦٧ على أهمية اســـتخدام (WBS) لتحديد جميع نشاطات المشروع وموارده، بما يتوافق مع الغرض. وبناء عليه فإنه على جميع مديرى المشـــاريع الذين ينشدون تطبيق القيم المكتســـبة لإدارة مشـــاريعهم لا بد لهم من أن يســـتخدموا WBS لتحديد نطاق

مشـــروعهم. وهناك العديد من المعايير والنظم لـ: WBS ولعل أشـــهرها المستخدم فى معهد المواصفات الأمريكى للبناء Construction Specification Institute - CSI.

وبعد تعيين نطاق المشـروع من خلال الهيكل التفصيلى للأعمال يمكن الانتقال إلى الخطوة العملية التالية، ألا وهى تخطيط المشـروع، وهذا ما ورد فى الفصل الســادس بعنوان: تخطيط وجدولة المشروع Plan and schedule the project وفيه يعرض المؤلفان أهمية وجود برنامج أو جدول زمنى للمشـــروع مع ميزانية واضحة لكل نشـــاط من أجل تطبيق جيد وفعّال للقيم المكتسبة وينطلق ذلك من الفهم الجيد للمشروع، الذى تم فى الفصل الســـابق (الخطوة السابقة) من خلال هيكل تقسيم المشروع (WBS) المستخدم لتحديـد نطاق (عمل) المشــروع. ويورد المؤلفان الخطوات العشــر مــن أجل تخطيط وجدولة المشــروع حســب معهد إدارة المشــروعات الأمريكى (PMI)، ومن أهمها تحديد نطاق المشروع باستخدام WBS، تحديد المسؤولية لتنفيذ كل نشاط محدد(تعيين موارد النشاط)، تحديد التداخلات والعلاقات بين النشاطات أو ما يُسمى بالاعتمادية، تحديد نقاط علام المشــروع الرئيسية، تحضير جدول زمنى رئيســى، تحضير الميزانية الكلية، تحضير تفاصيل جدولة المهام، تحضير تفاصيل كلفة النشـــاطات، التكامل والتنســيق مـــا بين الميزانية والجدولة الزمنية والبرنامج الزمنى الرئيســى والميزانية الكلية، وأخيراً تكوين ملفات المشروع. وأورد المؤلفان نظام الجدولة كما تتطلبه منهجية القيم المكتسبة. وأكد المؤلفان ضرورة استخدام طريقة المسار الحرج فى الجدولة الزمنية، وهذا ما أكدته الجهـــات الحكومية فى أمريكا وكندا فى معـــرض تأكيدها لأهمية وضرورة تطبيق إدارة القيم المكتســبة. وبناء عليه إن تطبيق منهج إدارة القيم المكتسبة لإدارة المشروع يتطلب نظاماً محدداً وواضحاً للجدولة الزمنية له.

بعد جدولة المشروع وتخطيطه باتباع أحد طرق الجدولة الزمنية، كطريقة الشبكات، لا بد لنا من تعيين موارد المشروع لمعرفة كلفته أو ميزانيته وهو ما قدمه المؤلفان فى الفصل الســـابع الذى حمل عنوان تقدير الموارد والميزانية للمشروع لبناء خطط مراقبة الحسابات Estimate the Resources and Authorize Budget to form control Account Plans. يعرض المؤلفان لموضوع تحديد موارد المشروع ومن ثم ميزانيته، فبعد أن تتحدد المتطلبات الفنية (المواصفات) للمشــروع وبعد أن تتم جدولة نشاطات المشروع فإن الخطوة المنطقية التالية لتأســيس خطة المشــروع الأساسية هى تقدير تكاليف النشـــاطات وتقرير موازنة المشــروع من قبل مديره، فكل مشــروع يحتاج إلى تقرير أو تعيين نطاقه وجدوله الزمنى وميزانيته من قبل مدير المشــروع. هذه الخطوات الثلاث الأساسية يتطلبها تطبيق مبدأ القيمة المكتسبة فى أى مشروع جديد، وهذه ببساطة هى أساس إدارة المشروع.

إن عملية توزيع الموارد على نشـــاطات المشـــروع ومن ثم تقدير تكاليفها تســـتند إلى الخطوات السابقة فى بناء الخطة الأساسية وهى تحديد نطاق المشروع وجدولة نشاطاته، وبناءً عليه يتم توزيع الموارد على النشـــاطات وموازنتها بحيث يتطابق اســـتخدامها مع ما هو متوافر فى المشـــروع. وفى النهاية نحصل على موازنة المشـــروع المقدرة والمعتمدة من قبل مديره. وتجدر الإشـــارة إلى أن هناك تكاملاً بين كل الخطوات الثلاث المذكورة أعلاه. ثم يعرض المؤلفان لخطط مراقبة التكاليف (CAPS)، ومن ثم يناقشـــان مسألة التقديـــرات فى مقابل الميزانيات وإدارة الاحتياطى من الميزانية لمواجهة المخاطر المختلفة والظروف غير الملائمة التى يمكن أن تصاحب تنفيذ المشروع أو بعضاً من نشاطاته.

بهذا الشـــكل يكون المشـــروع جاهزاً للتنفيذ ولتطبيق منهجية القيم المكتســـبة أيضاً. ووفقـــاً لذلك يقدم المؤلفان الفصل الثامن بعنوان: تأســـيس القيم المكتســـبة الأساســـية للمشـــروع Establish the earned value project management. هنـــا يعـــرض المؤلفان لآلية تكوين القيم المكتســـبة للمشـــروع وكيفية الحصول عليها. فـــى الحقيقة يحتاج كل مشروع إلى خطة أساســـية لتنفيذه، بعض مديرى المشاريع يطلقون عليه النقطة المرجعية Point of reference والبعض الآخر يشـــبهها بالوتد فـــى الأرض Stake in the ground، وأوضح المؤلفان أن الأمر يصبح حرجاً وضرورياً جداً فى حال اســـتخدام المشـــروع لمنهجية القيم المكتســـبة، إذ يتم قياس أداء المشـــروع خلال تنفيذه بالمقارنة مع خطته الأساســـية. ومن نافل القول الحكم بضرورة محافظة مدير المشـــروع على الخطة الأولية التى اعتمدها لمشـــروعه من أجل مقارنة التغيرات والانحرافات عن الخطة ســـلباً أو إيجاباً للحكم أخيراً علـــى تقديراته الزمنية والمالية. ولقد بيّن المؤلفـــان أهمية الطرق المعتمدة للقياس فى كل من الخطة والقيم المكتسبة. فعلى سبيل المثال إن اعتماد القيم المطلقة لا يعطى الانطباع الصحيح، وهذا يتعلق بحجم المشروع وكلفته، فالانحراف الصغير لا يؤثر فى مشروع كبير، فى حين يُعدُّ أمراً خطيراً فى مشـــروع صغير محدود النشـــاطات والتكلفة، ولذلك نفضل فى هذه الحالة اعتماد قيم النسب المئوية. ولقد عدّد المؤلفان طرق القياس هذه باعتبارها نقاط العلاّم مع قيم معينة أو مطلقة أو نسبية مئوية، أو وحدات مكافئة، أو القيم المعيارية لـــ: EV. وأورد الكتاب جدولاً وأشـــكالاً توضيحية لهذه الطرق. كمـــا أورد المؤلفان ثلاث حالات دراســـية لخطة مراقبة الحساب أو الموازنة Control Account Plan-CAP والذى يجـــب أن يحتوى على ثلاثـــة عناصر منفصلة أو مميزة لكى يمكن قياســـها: (١) هدف محدد للعمل (تحديد وتعيين الأعمال فى المشـــروع)، (٢) إطار زمنى لأدائها وتنفيذها، (٣) ميزانيـــة معتمدة لإنجاز العمل المحدد أعلاه. وفى نهاية هذا الفصل تناول المؤلفان أهمية

المحافظة على خطة المشروع الأولية وإدارة التغيير (باعتبارها حقيقة مؤكدة) لضمان وصول المشروع إلى برِّ الأمان.

فى هذه النسخة الجديدة من الكتاب يقترح المؤلفان تطبيق هذه المنهجية لأجل مشتريات المشاريع أيضاً وقدما ذلك فى الفصل التاسع الذى حمل عنوان: استخدام القيم المكتسبة فى مشتريات المشروع Earned Value in project procurement، وهذا الفصل هو إضافة جيدة ومهمة لنسخة الكتاب هذه. فبما أن المشروع وحيد الحدوث، أو لا يتكرر، فإن مشترياته يمكن أن تكون وحيدة أيضاً ومتميزة. بعض المشاريع لا تملك أية مشتريات ويتم تنفيذها من قبل موارد (بشرية آلية/مواد...) الشركة نفسها. وبعض المشاريع تملك مشتريات قليلة لعدد محدد من بنودها، فى هذه الحالة تبدو المخاطر فيها قليلة، والبعض الآخر من المشاريع لديه مشتريات كثيرة وقد تصل إلى (٧٥-٩٥٪) من مجمل أعمال المشروع، بعضها يكون جديداً وغير موجود الآن فى الأسواق، يجب توريده من شركات أخرى كما هو حاصل فى معظم المشاريع الإنشائية. إذا كان بالإمكان التعبير عن مشتريات المشروع بشكل مالى أو زمنى فقد يكون من المناسب للمشروع استخدام منهجية القيم المكتسبة فيه. وهذا الأمر يتحدد من قبل العاملين فى المشروع وعلى الأخص مديره. والتحدى الأكبر فى هذه الحالة هو تحديد كل من انحراف التكلفة والجدولة، إذ يلزمنا تقدير زمن الشراء والكلفة أيضاً، ومن ثم قياس ثلاث قيم مستقلة كما ذُكر أعلاه، وهذه القيم هى، القيمة المخطط لها PV، والقيمة المكتسبة EV، والكلفة الحقيقية AC. ولقد أورد الكتاب ست خطوات أساسية لاستخدام القيم المكتسبة فى مشتريات المشروع: كتحديد قائمة المشتريات، ووضع خطة أساسية لمشتريات المشروع، وتحديد طريقة القيمة المكتسبة لكل نوع، وقياس أداء القيم المكتسبة والحقيقية، وتقدير التكاليف الحقيقية، والتنبؤ النهائى بالتكاليف لمشروع استناداً إلى أداء القيم المكتسبة. ولقد صنّف المؤلفان جميع المشتريات فى ثلاثة أنواع عامة: (١) مشتريات عالية المخاطر (مشتريات معقدة جداً)، (٢) مشتريات قليلة التعقيد أو منخفضة المخاطر، (٣) مشتريات روتينية.

إن نظام القيم المكتسبة ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لتقييم مسيرة تنفيذ المشروع مالياً وزمنياً. فالقيم الناتجة تُستخدم لمراقبة الأداء فى المشروع، وهذا ما قدمه المؤلفان فى الفصل العاشر من هذا الكتاب بعنوان: مراقبة الأداء مقابل القيم المكتسبة للخطة الأساسية Monitor performance against the Earned Value baseline. ففى هذا الفصل يشرح المؤلفان بالتفصيل كيفية قياس الأداء فى المشروع لتنفيذ الخطة

الأساسية للمشروع من خلال نقاط معينة يتم اختيارها فى المشروع تسمى خطة المراقبة Control Account Plan-CAP لإدارة عملية المراقبة، هى عبارة عن مجموعة المشاريع الصغيرة ضمن المشروع الأساسى Sub Project التى يتوقف عددها على حجم المشروع وتعقيده ومدته الزمنية إضافة إلى المخاطر المرافقة له. ومن المؤشرات لمراقبة الأداء: مؤشر أداء الجدولة (SPI) ومؤشر أداء التكلفة (CPI). وعلى كل مدير مشروع أن يقرر أى نوع من المؤشرات لعمل المشروع أن يحصل عليها، مؤشرات الجدولة، التكلفة، ... إلخ، ويوضح ذلك لفريق المشروع من أجل تسهيل عملية المراقبة والقياس وتحديث معطيات المشروع.

واستكمالاً لما أورده المؤلفان عن مراقبة الأداء فى المشروع يقدمان الفصل الحادى عشر بعنوان: التنبؤ بالكلفة النهائية وبنتائج الجدولة Forecasting the Final Cost and Schedule Results لشرح آلية التنبؤ بالتكلفة النهائية ومدة المشروع الكلية المتوقعة. وهنا يؤكد المؤلفان أهمية استخدام نظام القيم المكتسبة كأداة جيدة للتنبؤ بمستقبل المشروع. ويؤكد المؤلفان بأنه لدى المنظمات العديد من الأسباب للبدء فى استخدام منهجية مبسطة للقيم المكتسبة، وذلك لمساعدتهم على إدارة أفضل لمشاريعهم؛ إذ إن تطبيق تحليل القيم المكتسبة سوف يُمكّن مديرى المشاريع ليس من قياس الأداء فى مشاريعهم فحسب، وإنما الأمر يتعدى إلى إمكانية التنبؤ مبكراً بمستقبل المشروع، فمثلاً بعد تنفيذ (٢٠٪) من أعمال المشروع يمكن باستخدام العديد من القيم والمؤشرات التنبؤ بمدى كفاية الميزانية المتبقية للمشروع، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تحدد نتائج المشروع النهائية وهى: الأول: جودة الخطة الأولية للمشروع، الثانى: الأداء الحقيقى مقابل الخطة الأولية المعتمدة، الثالث: نية أو عزم الإدارة التأثير فى النتائج النهائية. ويعتبر المؤشران (SPI, CPI) جيدين لتقييم الأداء، ولكن نحتاج إلى التنبؤ الإحصائى (الاحتمالى) بالنتائج النهائية لأى مشروع يستخدم تحليل القيم المكتسبة، ومن أهم المؤشرات ذات الطبيعة الإحصائية والاحتمالية هى تقدير إنجاز المشروع Estimate at Complete –EAC وتعتمد هذه القيمة على قيمة التكلفة الحقيقية والتراكمية حتى تاريخه مضافاً إليها التقدير المُفصَّل لكلفة الأعمال المتبقية Estimate to Complete –ETC ويوضح المؤلفان آلية وطرق حساب قيمة المقدار EAC، مع العلم بأنه توجد أكثر من صيغة رياضية للحساب. ويوضح المؤلفان طريقة التنبؤ بتاريخ نهاية المشروع، وتكون باستخدام القيم المكتسبة المتعلقة بالزمن إضافة إلى طريقة المسار الحرج للمشروع التى تحدد الزمن المتوقع لإنجازه.

هنا يمكن أن يطرح القارئ السؤال التالى: ولكن ماذا لو كان لدينا عدة مشاريع؟ فما ذُكر أعلاه يخصّ مشروعاً بحد ذاته!. والجواب يأتى سريعاً من خلال الفصل الثانى عشر الذى حمل عنوان: استخدام القيم المكتسبة لإدارة ملف المشروع (أو مجموعة من المشاريع) Management project portfolio using Earned value – وهو إضافة جيدة وجديدة للكتاب فى هذه النسخة أيضاً – وفيه يقترح المؤلفان آلية تطبيق هذه التقنية أو النظام على جملة من المشروعات المرتبطة بعضها مع بعض (ضمن إدارة إشرافية واحدة). وأورد المؤلفان تعريف الـ Portfolio على أنها مجموعة من المشاريع المجمعة بعضها مع بعض لتسهيل عملية الإدارة الفعّالة لهم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل. إن المسألة الأساسية هنا هى استخدام الموارد وتقاسمها بين عدة مشاريع، وهنا، كما يرى المؤلفان، يمكن لمنهجية القيم المكتسبة أن تقدم وسيلة فعّالة، قياسية، دقيقة، ويمكن قياسها زمنياً لدعم قرارات الإدارة. وهنا يمكن طرح بعض الأسئلة: ما وضع الكلفة والجدولة الحقيقية لمجموعة المشاريع فى أثناء تنفيذها؟ كيف سيكون مقدار الكلفة الحقيقية لإنجاز مجموعة المشاريع؟ هل نملك المال الكافى (من الميزانية) لتمويل مجموعة المشاريع المرغوب فيها؟ ويجيب المؤلفان بأن القيم العددية (الراسخة) solid earned value metrics يمكن أن تساعدنا للتغلب على هذه الصعاب لاتخاذ القرار المناسب. وهنا يؤكدان أن أكثر القيم أهمية واستخداماً، فى هذه الحالة، هو مؤشر الأداء للإنجاز، أو To-Complete Performance Index-TCPI ويمكن تحديد قيمته ببساطة من خلال القيم التى استعرضناها سابقاً. وهذا بشكل ما عبارة عن نسبة قيمة الأعمال المتبقية remaining work إلى الميزانية المتبقية funds remaining. ويوضح المؤلفان علاقة (TCPI) مع ميزانية الإنجاز (BAC) (للحكم على التكلفة)، وعلاقة (TCPI) مع تقدير الإنجاز (EAC) (للحكم على زمن نهاية المشروع). كما يورد المؤلفان قالب (نموذج) القيم المكتسبة لإدارة حقيبة (ملف) أو مجموعة المشاريع.

وقبل أن تأتى على صفحات الكتاب التالية تقول لنفسك: حسناً، إن هذه المنهجية يمكن تطبيقها فى المشاريع الضخمة، التى تتطلب رقابة مالية وزمنية، وعليه يمكن أن تطرح السؤال التالى: هل يمكن تطبيق هذه المنهجية فى جميع أنواع المشروعات؟ والجواب يكون من خلال الفصل الثالث عشر بعنوان: تطبيق القيم المكتسبة فى جميع المشاريع Implement Earned Value on all projects. فى هذا الفصل يؤكد المؤلفان أن تطبيق منهجية القيم المكتسبة لإدارة المشروع هو فعل سهل وتحدٍّ فى الوقت نفسه، فمن حيث المبدأ يمكن تطبيق هذه المنهجية فى جميع أنواع المشاريع، فلا توجد صعوبة فى المنهجية بحد ذاتها، فأى مشروع يطبق مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع يمكن له أن

يستخدم هذا المبدأ فى مشروعه. إن التحديات هنا هى فى مدى الالتزام والاستمرار بتطبيق مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع داخل منظمة الأعمال نفسها، فمن أجل إجراء قياسات القيم المكتسبة يتطلب المحافظة بصرامة على مبادئ وأسس تطبيقات إدارة المشاريع ومتابعتها بشكل مستمر. فعلى الأقل يجب أن يتحدد هدف المشروع وغايته، وأن يكون ذلك ضمن خطة أساسية قابلة للقياس والمتابعة مالياً وزمنياً، ومن ثم مراقبتها فى أثناء التنفيذ بشكل جيد من خلال قياس المتحقق منها والمنجز فعلياً وبشكل دورى (أسبوعياً مثلاً).

لقد حدد المختصون بالقيم المكتسبة (٣٢) معياراً كما هو موضح فى ملحق الكتاب، وهذا مناسب جداً لأجل المشاريع الضخمة جداً أو المسماة mega-projects. لكن ليست معظم المشاريع هى مشاريع ضخمة ببلايين الدولارات. لذا قام المؤلفان بدراسة هذه المعايير الـ: (٣٢) وقاما بتجميعها فى عشر خطوات أساسية لتطبيقها فى المشاريع العادية، أى استخدام القيم المبسطة من القيم المكتسبة التى تستند إلى ما أسلفنا ذكره من ضرورة التحديد الكامل لأعمال المشروع Full Scope of the Project وتحديد مشترياته أيضاً، ومن ثم وضع خطة أولية وفقاً لأعماله، وبعد ذلك يتم تقدير موارده، ومن ثم ميزانيته اللازمة وفقاً للجدول الزمنى الذى تتم متابعته ومراقبته فى أثناء التنفيذ من خلال إجراء القياسات الأساسية للقيم المكتسبة، وذلك بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع المختلفة. ولقد أضاف المؤلفان إلى هذه النسخة من الكتاب الفصل الرابع عشر بعنوان: أنجز واجبك الائتمانى حسب قانون (Sarbanes - Oxley Act) Fulfill your Fiduciary duty and comply with Sarbanes-Oxley، وفيه يتحدث المؤلفان عن قانون الضريبة (الرسوم) الائتمانية فى الولايات المتحدة الذى صدر فى العام ٢٠٠٢ والمسمى بـ: The Sarbanes-Oxley act of 2002 States، وهو خاص بآلية ومسؤولية تقديم التقارير المالية الدورية عن نشاطات الشركات ومؤسسات الأعمال بما فى ذلك تمويل المشاريع. إذ يوضح القانون أن التقارير يجب أن تكون بصيغة كتابية ومُقدَّمة من قبل مكتبى المدير التنفيذى والمالى ومذيل بتوقيعهما. وينصّ القانون على أن أى مخالفة فى تلك المتطلبات يتعرض صاحبها لغرامة قد تصل إلى (٥) مليون دولار أو للسجن لمدة (٢٠) عاماً أو كليهما. وهنا يوضح المؤلفان أهمية الدور الذى يمكن أن يقدمه تطبيق منهجية القيم المكتسبة فى مساعدة المديرين الماليين والتنفيذيين لإعداد هذه التقارير المالية عن مشاريعهم وبسرعة بما ينطبق مع الأداء الفعلى لهذه المشاريع، وبما يتوافق مع هذا القانون. وأكد المؤلفان مرّة أخرى ضرورة قياس العمل الفعلى فى المشروع وفق التكاليف المخططة أو المقدرة (القيمة المكتسبة)، دون الاكتفاء

بقياس الكلفة الحقيقة فحسب ومقارنتها مع الخطة الأساسية كما هو حاصل الآن فى أغلب المشـــاريع، مما يبيّن لهم الزيادة أو النقصان فى التكاليف الحقيقة، ويســـمى هذا أداء التكلفة. ولقد بيّنا كيف أن وزارة الدفاع الأمريكية قد طبقت ذلك على مشـــاريعها لمدة (أربعين ســـنة)، وقبلها (منذ ١٠٠ سنة) تم تطبيقها فى الصناعة بنجاح كبير أيضاً. وفى نهاية الفصل أكد المؤلفان أن تطبيق الشـــكل المبســـط لإدارة القيم المكتسبة يمكن أن يساعد المديرين التنفيذيين على تأمين شروط ومتطلبات قانون الضريبة الائتمانية، وهذا عملياً هو واجبهم القانونى حسب قانون Sarbanes-Oxley.

ومن أجل ترســـيخ معايير القيم المكتسبة فى ذهن القارئ، فى وضعها الحالى، أورد المؤلفـــان هذه المعايير فى ملحـــق منفصل، وعنوانه معايير نظام إدارة القيم المكتســـبة The Earned Value Management (EVM) System Criteria وفيـــه أوردا المعاييـــر الـ (٣٢) الخاصة بإدارة القيم المكتســـبة للمشروع التى استقر عليها الرأى. فمنذ أربعة عقود خلت، وتحديداً فى العام ١٩٦٥، حددت القوات المســـلحة الأمريكية ما يجب على القطاع الخاص القيام به من أجل تطبيق القيم المكتسبة فى تنفيذ المشاريع الممولة من قبـــل الحكومة الفيدرالية. وكانت النتيجة لذلـــك وثيقة تضمنت نظاماً لمراقبة التكلفة والجدولة الزمنية للمشـــروع (C/SPCS) وقد ســـبق الإشـــارة إليها فى المقدمة. وكانت تحتوى على (٣٥) معياراً يتوجب استخدامها وتطبيقها فى جميع المشروعات الضخمة. وفـــى العام ١٩٩٦ أقرّت وزارة الدفاع الأمريكية (٣٢) معياراً للقيم المكتســـبة، والتغيير لم يشمل عددها فحسب (كانت سابقاً ٣٥)، وإنما محتواها أيضاً، إذ تم تدقيقها وتعديلها بحيث توافق التطبيقات العملية. والآن تســـتخدم هذه المعايير فى المشـــاريع الحكومية والخاصة على حدٍّ ســـواء، وذلك لأنها أثبتت جدواها وفعّاليتها فى التطبيقات العملية. ولقـــد تم أيضاً إقرار هذه المعاييـــر من قبل الجهات العلميـــة المتخصصة الأخرى ذات العلاقة كالمعهـــد الأمريكى للتقييس الإلكترونـــى Industries Association Standard وغيرها، وتمت طباعة هذه المعايير رســـمياً فى العام ١٩٩٩. ولقد قُســـمت هذه المعايير إلى خمس مجموعات رئيسية منطقية وهى:

١- مجموعة المعايير التنظيمية Organization Criteria.

٢- مجموعة المعايير المتعلقة بالتخطيط والجدولة والميزانية Planning, scheduling, and budgeting Criteria.

٣- مجموعة المعايير المتعلقة بحسابات التكلفة Accounting Criteria.

٤- مجموعة معايير التحليل (تحليل القيم المكتسبة) Analysis Criteria.

٥- مجموعة معايير المراجعة والتقييم Revisions Criteria.

وفى نهاية الكتاب أورد المؤلفان قائمة بالمصطلحات المستخدمة فى الكتاب والمتعلقة بإدارة القيم المكتسبة للمشروع مع تفسيرها، كما أوردا دليلاً Index لأهم التعابير فى الكتاب، مما يُسهل على القارئ غير المتخصص استيعاب محتوى هذا الكتاب.

رؤية نقدية للكتاب:

لقد حدد المؤلفان موضوع الكتاب ورسالته من عنوانه، إذ أتى العنوان صريحاً، مركزاً على مسألة محددة، بحيث لا يتشتت ذهن القارئ بمواضيع ومسائل أخرى مشابهة، أو ذات علاقة بإدارة المشاريع، وبناء عليه يمكن تسجيل أهم مزايا الكتاب بالتالى:

أولاً: يأتى الكتاب متناسباً واستجابة للتطور الحاصل فى صناعة الإنشاء، إذ تزداد مشاريعها تعقيداً، حجماً ونوعاً، كما تتعدد أطرافها بحيث يكون من الصعوبة بمكان مراقبتها ومتابعتها بدون اعتماد منهجية واضحة محددة وبسيطة وفى الوقت نفسه تعتمد على لغة الأرقام، وهذا ما تجسد فى فصول هذا الكتاب.

ثانياً: لقد نجح المؤلفان فى تزويد القارئ غير المتخصص أو المُلم بخلفية الموضوع بمعلومات كافية تمكنه من استيعاب ما تم طرحه فى الكتاب، بشكل بسيط وسلس. فلقد خصصا لهذا الأمر الفصول الثلاثة الأولى، إضافة إلى المقدمة بحيث يتقدم القارئ خطوة خطوة فى معرفته واستيعابه لمحتويات الكتاب.

ثالثاً: لقد نجح المؤلفان أيضاً فى تقديم هذه المنهجية بشكل مبسط، ولا غرابة فى ذلك، فهما من أكثر من ساهم فى تطوير هذه المنهجية من خلال الأوراق العلمية لهما، كما أنهما على صلة كبيرة بالتطبيقات العملية لهذه المنهجية، سواء أكان فى معهد إدارة المشاريع (الأمريكى) أم من خلال البرمجيات المتخصصة فى جدولة المشاريع ومتابعتها. وهذا الأمر يُسجل لهما، بحيث استطاعا إقناع المشرفين على المشاريع بإدخال هذه المنهجية حيز التطبيق بعد أن تم تخليصها من جملة القواعد والشروحات النظرية المعقدة، التى عادة ما تُنفِّر المهندسين، مقابل تعلقهم وعشقهم للغة الأرقام.

رابعاً: لقد حوى الكتاب تعديلات وإضافات مهمة عن نسختيه السابقتين شملت معظم فصول الكتاب، ولعل الإضافة الأهم هو مناقشة تطبيق هذه المنهجية على مشتريات المشاريع، التى يمكن أن تسبب، فى الكثير من الأوقات، تلكؤاً بيّناً لهذه المشاريع، وعليه فإن تقسيمه وتصنيفه لمشتريات المشاريع فى ثلاثة أنواع عامة، كما أسلفنا أعلاه فى عرض محتويات الفصل التاسع، يقلل من المخاطرة فى المشاريع. والإضافة الجديّة الأخرى هى طرحهم إمكانية تطبيق هذه التقنية لأجل جملة من

المشـــاريع أو ما يُسمى بحقيبة(ملف) المشاريع التى تخضع لإدارة عليا واحدة. وهذا أمر جوهرى مهم، كونه يطرح أسلوباً مبسطاً للتنبؤ بمستقبل هذه المشاريع والتحكم بها.

خامساً: يتيح الكتاب للمهندسين والإدارات العليا العاملين فى حقل صناعة الإنشاء معرفة علمية واضحة ومبســطة للحكم على المشاريع التى يشرفون عليها، بحيث تكون الصـــورة لديهـــم واضحة فى جميع مراحل هذه المشــاريع، وبحيــث يتمكنون من اتخاذ الأفعال أو التدابير الصحيحة قبل فوات الأوان.

سادساً: يأتى الكتاب متناسباً ومتوافقاً مع التطور الكبير الحاصل فى حقل صناعة الإنشــاء وصناعة البرمجيات المتعلقة بإدارة المشــاريع ومتابعتها، إذ لا يخلو أى برنامج حديــث من تطبيق لهــذه المنهجية أيضاً، ولكن الكتاب يقــدم المعرفة والخلفية العلمية اللازمة والضرورية، وهذا ما يشــجع على زيادة إدخال الحاســب الآلى فى إدارة المشاريع لتعظيم الفائدة والجودة أيضاً.

ســابعاً: لقد زوّد المؤلفان الكتاب بملحق لمعايير إدارة القيم المكتسبة الـ (٣٢)، والتى استقر عليها الإجماع والرأى من قبل الهيئات والمرجعيات العلمية فى هذا الحقل، وأوردا دليلاً للمصطلحات المســتخدمة فى الكتاب مع تفسيراتها بما يتوافق مع منهجية إدارة القيم المكتسبة مما يُسهِّل على القارئ من استيعابه لمحتويات الكتاب.

مع كل هذه المزايا، يمكن لنا تسجيل بعض الملاحظات، وهى، برأينا، لا تقلل من شأن وأهمية الكتاب على الإطلاق وهى:

أولاً: لقــد خلا الكتاب من قائمة للمراجع المســتخدمة فيها، مما يحرم القارئ من فرصة التعّرف إلى المراجع التى اســتند إليها المؤلفان فــى إعداد وتقديم المادة العلمية فيه، وإن حوى الكتاب إشارات مختلفة للمراجع على شكل هوامش فى أسفل الصفحة، ومع ذلك كان عددها قليلاً.

ثانياً: على الرغم من أن الكتاب يناقش منهجية جديدة نســبياً، على الأقل بالشكل الــذى تم تقديمه، إلا أنه لم نجد فى أى فصل منه تطبيقات عددية تعتمد لغة الأرقام، التى يعشقها المهندسون والمشرفون على المشاريع كما أسلفنا أعلاه، تتيح للقارئ التأكد مــن بعض الحالات. على الرغم من أن المؤلفين أوردا أمثلة مجتزأة وعلى الأخص بعض الأشكال البيانية التى يبدو أنها مأخوذة من التطبيقات العملية. وقد يكون تفسير ذلك أن الكتـــاب هو لتقديم الخلفية العلمية لهذه المنهجية فقط وليس كتاباً فى التطبيقات العملية التى يمكن أن نجدها فى كتب أخرى أكثر تبسيطاً.

وختامـــاً يمكننا القـــول إن قيمة الكتاب كبيرة فى نســـخته الجديدة، وهناك الكثير من الإضافات التى أشـــرنا إليها أعلاه. وهو من أوائل الكتب العلمية المتخصصة التى تطرقت إلى هذه المنهجية بشـــكل منفصل ومســـتقل ومبســـط أيضاً، مما يســـهم فى تعميم الفائدة على شـــريحة واســـعة من المعنيين بإدارة المشـــاريع. وربما تكون الأهمية الأكثـــر لهذه الكتاب هـــو توافقه مع التطورات الحاصلة فى صناعة الإنشـــاء من حيث إســـهامها الكبير فى الاقتصاد الوطنى للدول، ومن حيث تزايد تعقيد المشـــاريع وتعدد أطرافها، وخاصة مشـــاريع البنية التحتية التى يتم تنفيذها بنظام البوت (B.O.T) مما يتوجب على المشـــرفين عليها استخدام وسائل جديدة وفعَّالة لإدارتها والسيطرة عليها، لتحقيق النتائج المرجوة، والأهداف الإستراتيجية لهذه المشاريع، وتنفيذها ضمن الميزانية والزمن والجودة المقررة. وهذا مهم جداً فى ظروف العولمة الاقتصادية، وانفتاح الأسواق، واتفاقيـــات التجارة العالمية. أخيراً، يمكننا القول إن الكتاب، بلا شـــك، يُشـــكِّل إضافة علمية مهمة وكبيرة، وهو جدير بالقراءة. كما نحبذ ترجمته إلى اللغة العربية ليستفيد منه الدارسون والباحثون والمهتمون بإدارة المشاريع الناطقون باللغة العربية.

المراجع

مراجع متعلقة بموضوع الكتاب:

1- A Guide to the Project management Body of Knowledge»; 3ed ed.; PMBOK Guide; Global Standard; ANSI/ PMI 99-001-2004

2- Burke Rory,» Project Management –Planning and Control Technique;3ed ed.; John Eiley&Sons LTD1999; UK.

3- Goncalves Marcus," Managing Virtual Projects"; McGraw-Hill,2005;USA.

4- Pyron Tim," Special Edition Using Microsoft Office Project 2003,;Que-Publishing, 2004,USA.

5- Fleming Quentin W. " Project Procurement Management:contracting, subcontracting, teaming, (Tustin, California: FMC Press,2003).

6- Michael T. Callahan; Daniel G. Quackenbush; james E. Rowings," Construction Project Scheduling", McGraw-Hill International, Civil Engi. Series,1992, Singapore.

7- Turner, R., Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill, 1993.

8- United States Department of Defense, Earned Value Management Implementation Guide, (Washington, D. C., December 14,1996.

9- United States Department of Defense, C/SCSC Supplement Guidance, Item#4, (July 1989Washington, D. C.)

بعض مواقع الإنترنت المختارة:

1- http://www.QuentinF.com

2- http://www.Primavera.com

3- http://www.PMI.org

داخل الشبكات التعاونية
عشرة دروس مستفادة لمديرى القطاع العام

تأليف: روبرت أقرانوف
أستاذ فخرى فى كلية شئون البيئة جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية

ترجمة: الدكتور عجلان بن محمد الشهري
أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض

راجع الترجمة: أ. محمد شحاتة وهبي
عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة - مركز البحوث - إدارة الترجمة

● دوريــةالإدارةالعـــامـــة
● المجلد السابع والأربعون
● العـــــــدد الرابع
● شـــــوال ١٤٢٨هـ
● أكـتـــوبــــر ٢٠٠٧م

داخل الشبكات التعاونية
عشرة دروس مستفادة لمديرى القطاع العام*

تأليف: روبرت أقرانوف**
ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري***
راجع الترجمة: أ. محمد شحاتة وهبي****

ملخص:

تقـدم هذه الورقة نظـرة عملية لمديرى القطاع العام الذين يعملون ضمن شـبكات داخـل المنظمة. إذ تعتمد على الدراســة العملية التى أجراها المؤلف على أربعة عشر شبكة داخلية شملت مديرى القطاع الحكومى والاتحادى والدولى والمحلــى فى الولايات المتحــدة الأمريكية، ممن يتعاملون مع منظمات غير حكومية. وتوصلت النتائج إلى أن الشـبكات شغلت بالكاد دور الهيئات العامة، فهى – على الرغم من انحسار نطاق قراراتها – بإمكانها أن تضيف قيمة عامة تعاونية عند التعرض لسياســة مســتفزة ومشــاكل فى البرنامج الحكومي. تقدم هذه المقالة عشرة مقترحات عملية منبثقة من دراسة أوسع وأشمل لشبكات الإدارة العامة التى تم عرضها هنا. أما القراء الراغبون فى الحصول على رؤية أكثر عمقاً فى أعمال الشبكات التعاونية فعليهم أن يبحثوا فيما وراء صفحات هذا العرض. فهذه القضايا مستمدة عملياً من منهج نظرية راسـخة، ويمعنى آخر، إن هذه الدراسة دراسة اسـتقرائية تستخلص فيها النتائج النظرية من المعلومات المستقاة ميدانياً، ولذا فإن المنهجية تركز بشدة على استجابات مديرى القطاع العام المشمولين فى الدراسة.

تعـرض هذه الورقة نظرة عملية لمديرى القطاع العام الذين يعملون ضمن شبكات داخل المنظمة. تعتمد هذه الدراسة على دراسة تطبيقية للباحث شملت أربعة عشر شبكة داخلية تتضمن مديرى القطاع العام والاتحادى والدولى والمحلى فى الولايــات المتحدة الأمريكية، ممن يتعاملون مع منظمات غيــر حكومية. تقترح نتائج الدراســة بأن الشبكات الداخلية شــغلت بالكاد دور الهيئات العامة، لذلك فإنها، على الرغم من انحســار نطاق قراراتها، يمكن أن تضيف قيمة عامة تعاونية عند التعرض لسياسة مثيرة ومشاكل فى البرنامج الحكومى. لقد حان الوقت لتجاوز التبشير بأهمية

* هذه ترجمة لمقالة:
Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers, Robert Agranoff. Public Administration Review. Washington: Dec 2006, Vol. 66 pg. 56

** أستاذ فخرى فى كلية شئون البيئة جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية.

*** أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة.

**** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة – مركز البحوث – إدارة الترجمة.

الشبكات التعاونية باعتبارها شكلاً من أشكال الإدارة العامة التعاونية وأن ينظر داخل عملياتها، وعند بلوغ هذه الدرجة من تطور هذا الحقل، فإنه يتضح ما يلي:

١- أن «عصر الشبكات التعاونية» قد حل على حد قول (Lipnack and Stamps 1994).

٢- أن التدرج الوظيفى والأسواق مزودة الآن بالشبكات التعاونية (Powell 1990).

٣- أن مديرى القطاع العام يقعون فى شــرك سلســلة من الشبكات الأفقية والرأسية التعاونية (Agranoff and McGuire 2003).

٤- أن الشبكات التعاونية بحاجة إلى المعالجة الجادة فى الإدارة العامة (OToole 1997). إذا كان هــذا النموذج له أهميــة كبيرة عند مديرى القطــاع العام، فلمَ لا تحظى دراســته بالدقة نفسها التى تحظى بها دراســة التسلسل الهرمى فى المنظمات أو الموارد البشرية أو عملية الميزانية التى يتم اختبارها؟ وذلك ما تتناوله هذه المقالة، فهى تنظر إلى كيفية تنظيم الشبكات التعاونية الداخلية بصورة أكثر عمقاً، وإلى كيفية إدارتها. كما تعرض بعض التطبيقات استناداً إلى الخبرات العملية، وكذلك تعرض عشرة ملامح مهمة للإدارة التعاونية.

إن القضايا المطروحة هنا جاءت اســتناداً إلى دراســة العمليات التى تقوم بها (١٤) شبكة من الشبكات العامة التعاونية فى الولايات المركزية فى الولايات المتحدة الأمريكية، التى تضمنت الاتحادية والمحلية والإقليمية والحكومات المحلية الرسمية والمديرين غير الحكوميــين، وهم مديرو المنظمات غير الربحية والربحية والجامعات ومنظمات أخرى (Agranoff, forthcoming). وتكون مثل هذه الشــبكات معتمدة حتى يمكن الاعتراف بهــا. أى إنــه يتــم تنظيمها من خلال محاســب قانونى يقوم بهذا الشــأن وفق بعض الآليات الرســمية، وذلك بوصفها اتفاقاً حكوميــاً، أو من خلال إجراءات معينة، أو قد لا تكون هذه الشــبكات معتمــدة فى الأصل من حيث وضعهــا القانونى، إلا أنها تكون دائماً منظمة وموجهة لتحقيق رســالة معينة تماماً مثلها مثل الشــبكات المعتمدة. تلك الشــبكات التعاونية هى شــبكات منظمة داخلياً كما ذكــر (Alter and Hage 1998)، ويتعين تمييزها عن الشبكات الاجتماعية التى تتطلب «دراسة وسائط الاتصال المرتبطة بعلاقات اجتماعيــة» (Laumann, Galaskiewicz, and Marsden 1978) أو علاقات متكــررة (Nohria 1992)، داخــل المنظمات وخارجها، التى تعد تقليــداً غنياً ومتطوراً (Burt 1992; Granovetter 1973; White 1992). إن شــبكات الإدارة العامة، عبارة عن ارتباطات تعاونية مثل الشــبكات الاجتماعية، إلا أنها لا تتألف من ممثلين لمنظمات متباينة فحسب، تتجاوز حدود الأنماط التحليلية، وهى من ثم أجهزة عامة حقيقية.

أما مصطلح الشبكات الذى يكثر استخدامه (الإرسال، خدمات الإمداد، المحترف، الصداقة) فإنه بحاجة إلى أن يعرف بشكل أكثر تفصيلاً. فالمصطلح يتطلب ملاءمته للنشاط التعاونى أو العمل التبادلى دون أن يكون شمولياً بدرجة تجعله يحيط بكل علاقة إنسانية. فالتعاون يشير إلى القيام بعمل معين بالاشتراك مع آخرين، ويوجد عادة لحل مشكلة ما أو إيجاد مساحة لنشاط محدد. ويمكن أن يكون ذلك التعاون عرضياً أو منتظماً فى حدوثه، كما يمكن أن يحدث داخل المنظمات الرسمية أو فيما بينها أو خارجها. ويدور محور هذه المقالة على نشاطات الأفراد الذين يمثلون المنظمات العاملة عبر الحدود. وفى هذا السياق يعرف Agranoff و McGuire عمليات الإدارة التعاونية بأنها «عملية تسهيل القيام بالترتيبات التنظيمية المتعددة والعمل بها لحل المشاكل التى يتعذر على المؤسسات المستقلة حلها، أو يتعذر حلها بسهولة» (٢٠٠٣, ٤). وبعبارة أخرى، فإن تركيز شبكات الإدارة العامة يتجاوز دراسة المنظمات غير الرسمية أو الشبكات الداخلية للمنظمات بين الأفراد لتضمين العلاقات الداخلية فى هذه الحالة، والعلاقات الحكومية الداخلية التى تنبثق من التفاعل بين المنظمات الرسمية. ووفقاً للسرديات الإدارية، فإن هذه الهيئات تتصدى لأكثر المشاكل العامة المستفزة (O'Toole 1997) وأبعد من ذلك «تربط السياسات العامة بإستراتيجياتها وأطرها المؤسسية» (Kickert, Klijn and Koppenjan 1997, 1).

وهذه المقالة، تضع بين يدى القارئ عشرة اقتراحات عملية منبثقة من دراسة أكثر شمولاً أجريت على الشبكات فى الإدارة العامة. وفى هذا السياق فإن على القراء الذى يرغبون فى التوصل إلى فهم أعمق لآلية عمل عدد من الشبكات التعاونية أن يبحثوا فيما وراء صفحات هذا العرض. ومن الناحية العملية، فإن القضايا المطروحة فى هذه الدراسة مشتقة من منهجية النظرية المجذرة (Strauss and Corbin 1998). وبعبارة أخرى، فإن هذه الدراسة تعد دراسة استقرائية تنبثق فيها النتائج النظرية من بيانات ميدانية. وهكذا، فإن هذه المنهجية تركز بقوة على إجابات مديرى العموم أنفسهم. وقد تضمنت هذه الدراسة مناقشات مستفيضة تم تطبيقها فى هذا الحقل فى مناسبتين منفصلتين مع أكثر من (١٥٠) من مسئولى القطاع العام، بالإضافة إلى الملاحظات الميدانية واختبار عملية التوثيق فى الشبكات التعاونية. ولكن من حيث جوهر الموضوع، فإن الدروس الإدارية المستقاة من هذه الدراسة والتالية تباعاً فى هذه المقالة جاءت من المديرين أنفسهم. ويأمل الباحث، أن لا تسهم الرؤى العميقة فى هذه المقالة فى إثراء الأدب الإدارى المتعلق بالإدارة التعاونية فحسب، ولكن تكون أيضاً

مفيــدة لأولئك الذين يزاولون هــذا النمط من الإدارة. وفيما يلى رصد لهذه الدروس المستفادة، التى يراها المديرون حول الشبكات التعاونية، وذلك على النحو التالى:

الدرس الأول:

الشـبكة ليست الوسيلة الوحيدة للإدارة التعاونية فحسب. إذ يعتبر التواصل عبر الشـبكات فى هذه الأيـام من التعابير الرنانة حول المنظمات العامة، التى تشـير إلى التواصل عبر الشبكات الاجتماعية، والعلاقات الجانبية داخل المنظمات، وكذا العديد من المسـاعى المشـتركة الأخرى. وإذا انتقلنا إلى مسألة الاتصال بين المنظمات، فإننا نجد أن المديرين فى هذه الدراسـة يرون أن الدراسـة التى ربطت هذا العمل بالشبكة لا يمثل إلا نمطاً واحداً من أنماط الاتصال المشترك.

وتأتى الاتصالات الثنائية غير الرسمية مع ممثلى المنظمات الأخرى فى المقام الأول بين هذه الاتصالات. ومن أشـكال تلك الاتصالات المسـتخدمة، الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه أو عبـر الاتصالات الهاتفية، واليوم يمكن أن تكون عبر البريد الإلكترونى الذى يتيح الاتصال بشـكل غير متزامن. وعلى مستوى المديرين فهم ماضون فى بذل قدر كبير من جهودهم فى علاقات ثنائية بين طرفين داخل المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان أن ندرك أن الكثير من الحكومات المحلية، والمنظمات الربحية وغيـر الربحية، تتصل ثنائياً بالأجهزة الفيدراليـة والمحلية، وذلك من خلال المنـح، أو العقود أو الاتفاقات التعاونية الأخرى. وفـى بعض الحالات الأخرى، تكون تلك الجهود المشـتركة متعددة الأطراف بحيث تتضمن ثلاثة كيانات أو أكثر. وهناك أيضـاً اتفاقات بين الأجهزة وبـين المنظمات داخل الحكومة الواحـدة، وتلك العلاقة إمـا أن تكون ثنائية أو متعددة الأطراف. أما على المسـتوى المحلى، فهناك مجموعة مـن الخدمات التعاونية المتبادلة، والخدمـات المدمجة، وفرضية الخدمة، وغيرها من الترتيبات الأخـرى المألوفة لأولئك الذين يقومون بدراسـة أنظمة الحكومات المحلية .(Walker, 2000)

هذا فى حد ذاته، لا يعنى أن الشبكات أداة لا أهمية لها فى تحقيق التعاون. فهى فـى صورتها الحالية قد جلبت العديد من المنظمات إلـى مائدة النقاش. فهى، وكما سـنرى، أداة مهمة لتجميع الموارد التعاونية، والاستكشاف المتبادل، وخلق المعرفة. كما أن الأكثـر أهمية من ذلك أن تلك الشـبكات تفتح الباب علـى مصراعيه لاحتمالات جديـدة، وقـد لا تتوافر لمنظمة أو منظمتـين، أو حتى لثلاث منظمـات تتواصل معاً

بهــدف تحقيق هذا الأمر. إلا أن تلك الاحتمالات ليســت هى غاية الإدارة التعاونية. إذ إن تلك المنظمات تتقاسم مسئوليات معينة فى العديد من الحالات وتتحمل وحدها قدراً بســيطاً من المسئولية فى العديد من الحالات الأخرى جنباً إلى جنب فى العديد مــن اتفاقات الأجهــزة المحلية، والمنح، والعقود، وحتى الاتصالات غير الرســمية التى تتضمــن بعض القضايا مثل البحث عن المعلومات، أو عن بعض أنماط تعديل البرنامج (Agranoffand McGuire, 2003).

الدرس الثانى:

يستمر المديرون فى أداء أعمالهم الجسيمة دون الخروج عن إطار التسلسل الهرمى للمنظمة، فى حين أن المفهوم الشائع يقول إن الشبكات تحل محل التسلسلات الهرمية (Castells 1996; Koppenjan and Klijn 2004). وعلــى الرغــم من أنه من المؤكد أن الاعتماد المتبادل يــؤدى إلى ارتفاع عدد العلاقات الأفقية التى تتخطى العديد من حدود المنظمة، إلا أن العلاقات الجانبية تبدو أنها تغشى التسلسل الهرمى بدلاً من أن تكون بديلاً له. ووفقاً للمديرين الذى تم اســتقصاؤهم فى هذه الدراســة، فإن هناك علاوة تشــجيعية تمنح لمن له القدرة على تجــاوز حدود المنظمة فى فهمه وأدائه، لكن هذه المهارة لم تكن بالضرورة لتحل محل الاحتياج لمهارات العمل داخل المنظمة.

ويعزز تلك العلاقات الجانبية ما رصد خلال هذه الدراسة عند سؤال المديرين عن وقتهم فيمَ يقضونه؟ حيث أفادوا أن معظم وقتهم يقضونه فى العمل فى إطار التسلسل الهرمــى للمنظمة. وبدا أن هنــاك نوعاً من الإجماع على أن هناك ما بين (١٥٪) إلى (٢٠٪) فقط من إجمالى وقت المديرين فى العمل يســتهلك فى شــتى أنماط النشاط التعاونى، بما فيها مشاركتهم فى الشبكات التعاونية. أما من حيث الاجتماعات ووقت المشاركين، فإن شبكة الإدارة العامة التعاونية النمطية فى أى منظمة تجتمع فى العادة شــهرياً أو فصلياً، كما أن جهود فرق العمل أو المشــاريع المركزة ضمن تلك الشــبكات لا يتجاوز فى العادة أكثر من (٥) إلى (٧) ساعات عمل شهرياً.

كما أشــار بعض المديرين فى هذه الدراســة إلى أن بقية وقتهم يشــغلونه بالعديد من النشــاطات غيــر التعاونية (مثل: التعــاون الثنائى). وفى هذا الســياق قال أحد رؤساء الوكالات «أغلب عملى لا يزال منحصراً فى التخطيط، ووضع الميزانية، والموارد البشــرية، مثل نظرائى الآخرين فــى منظمة...[1]». كما قــال رئيس آخر فى إحدى الهيئــات «فى هذه الهيئة، أنا باعتبارى قائد الفرقة الموســيقية، الذى يتعامل مع كافة

المهـام للوكالــة العامــة. فى منظمــة ...[٢]، فأنا فى منظمة ... لســت إلا فرداً بين الكثيرين، فى حين أعمل فى غيرها لبعض الوقت فقط».

وما يســترعى الانتباه أن هذا لا يتضمن العدد المتزايد من متجاوزى حدود المنظمة أو متخصصى البرامج الذين يشــتركون فى الشبكات التعاونية والذين من ثم يقضون الكثيــر من وقتهم فى التعاون. أما المتخصصون فــى البرامج فهم كثيراً ما يتجاوزون حــدود المنظمة، بما يقدمونه مــن عمل تقنى أو عمل قائم علــى المعرفة المتخصصة، والذى عادة ما يكون مهيئاً للتغلب على المشاكل التى تعود إلى المعرفة المجتمعية، وذلك فى إطار المعتقدات المشــتركة. على سبيل المثال، فإن محترفى حالات العجز المتطورة داخل وخارج الحكومة فى واحدة من شبكات الإدارة العامة أفادوا بأنهم إلى حد كبير يقضون جُل وقتهم فى حل مشــاكل العملاء والخدمات والتمويل المتداخلة. وفى هذا الســياق شرح أحد مختصى جمعية الدفاع بقوله: «لقد عملنا سوياً لفترة طويلة قمنا فيها بكثير من الأعمال لدرجة أننا فهم بعضنا بعضاً فهماً تاماً». وفى هذا الســياق، يبدو أن المحترفين الذين يعملون على حل المشــاكل يشــكلون تلــك المجتمعات بصورة طبيعية ويمضون عبــر الحدود على وتيرة واحدة، بهدف تفعيل البرامج الفرعية وكذا برنامــج التكيف مع الهيئات المحلية (Thomas 2003)، ومن ثم فهم ينفقون وقتاً كثيراً فى التعاون.

أما من ناحية الإداريين فى هذه الدراسة، فيمكن القول إن الحقيقة السابقة تنطبق علــى بعضهم ممن يتجاوزون حدود المنظمات بصورة دائمة. فعلى ســبيل المثال، ذكر أحــد الإداريين فى إحدى الهيئات بولاية نبراســكا بأن وظيفتــه تتضمن العمل كأداة اتصال بــين الهيئات والأجهزة البيئيــة وكذلك مع أولئك الذيــن يتعاملون مع التنمية الريفية. وهذا أحد المســئولين الرســميين الاتحاديين بإدارة التنمية الاقتصادية يُعد عضو الفريق الوحيد فى عدد من ولايات الوســط الغربى الأمريكى. إذا يقضى وقته فى الميدان بالعمل مع الحكومات المحلية أو مجموعات التنمية الاقتصادية، إضافة إلى الجهود التعاونية التى يبذلها مع الهيئات الاتحادية والأجهزة الحكومية الأخرى.

وعلى أى حال فإن الأمر بالنسبة لمدير خط الإنتاج يعد إلى حد كبير نشاطاً تجارياً فى معظــم الوقت، وذلك بمعالجة الأمور التى تتعلــق بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنســيق وإعداد التقاريــر والموازنات، بالإضافة إلــى الضغوط التعاونية المتزايــدة. ومــن ثم فإنه كلما زادت العلاقات الخارجيــة، ازداد حجم العمل الداخلى المتعلق بالاتصالات مع الأجهزة الخارجية.

الدرس الثالث:

إن الارتباط عبر الشـــبكات يجلب عدة مزايا للإداريـــين على وجه التحديد بحيث تُبقي المشـــغولين منهم على اتصال مســـتمر. وفى هذا السياق، فإن أولى الملاحظات الواضحة تتمثل فى أن النشـــاط التعاونى المدعوم، مثل الشبكات القائمة بالفعل، يجب أن يبين كيف أن المديرين المهمين أو المشـــغولين لن يضيعوا وقتهم فى المشـــاركة. وما يلفت النظر أن الشـــبكات فى هذه الدراســـة لم تخل جميعها مما يهدد اســـتقرارها، لكنهـــا ظلت جميعها فاعلة لفترة طويلة. فمن أقدم الشـــبكات، شـــبكة الإدارة العامة بأوهايو، التى ســـاعدت المجتمعات الصغيرة فى إمدادها بالماء والتغلب على مشـــاكل المياه المســـتعملة فى مناطقهم، وهى تعود فى نشـــأتها إلى أواخر الثمانينيات ١٩٨٠م. ليس هذا بالإنجاز اليسير، نظراً لأن تلك الشبكات لم تكن موثقة قانونياً. ويُطرح هنا تساؤل حول السبب وراء بقاء تلك الهيئات؟ والجواب أنهم يقدمون أنماطاً مختلفة من القيم العامة لشركائهم العديدين.

كمـــا أن الأداء يُعول عليه ضمن النشـــاط التعاونى. إلا أن النتيجة لا ترتبط تماماً بالتعديلات المدخلة على نمط سياســـة المنظمة التى ذكرت فى بداية هذه المقالة. فى الواقع، تســـتطيع الشـــبكات أن تقوم بالعديد من أمور الخدمة العامة. فالشـــبكات لا تجلب العديد من الأطراف للمناقشة فحسب، لكنها تتمتع أيضاً بإمكانية توسيع قاعدة المـــوارد. ومـــن ثم فإن العنصر الأكثر أهمية لقاعدة الموارد يتمثل فى إمكانية توســـيع قاعـــدة المعرفة، وهى تلك المهمة التـــى نوه إليها الإداريون بأنهـــا مهمة لا غنى عنها. فلا غرو أنه من المعرفة تنبثق احتمالية التوصل إلى حلول جديدة يســـتنبطها وينفذها العديد مـــن الأطراف. وأخيراً، فإن العديد من المديرين يربطون ذلك بالتعاون الكبير بين الشـــبكات بعضها مع بعض، وقد نفذ ضمن تلك الشـــبكات وحول أنشـــطتها، مثل «تخفيض تكلفة الهاتف والبريد الإلكترونى»، كما يقول المثل.

يكمن مفتاح مشـــاركة الشبكات المدعومة فى الأداء، ويكمن مفتاح الأداء فى إضافة قيـــم عامة، على حد قول (Moore 1995)، وذلك من خلال العمل المشـــترك بدلاً من العمل الفردى (Bardach 1998, 8). فقد أوضحت هذه الدراســـة أن هذه الشـــبكات الأربعة عشرة التى تم دراستها تشتمل على أربعة أنواع من القيم العامة التى كانت مثار ريبـــة، وأن المديرين وجدوا أن هناك أربعة فوائد جوهرية فى كل بعد من تلك الأبعاد، وهذه الفوائد على النحو التالى:

أولاً: القيمة المضافة للمدير أو المحترف، مثل تعلم طرق جديدة للتعاون، واكتساب مهـارات بين الحكومات، وكيفية الاتصال بالشـبكات، بالإضافة إلـى تعزيز المهارات الفنية ومهارات تقنية الاتصالات والمعلومات.

ثانيـاً: المنافع المتراكمة للهيئـة الأم، مثل إمكانية الوصول إلـى معلومات وبرامج ومـوارد الهيئات الأخرى وكذا تقنيات الاتصالات، والتدريب المشـترك لموظفى الهيئة، وأهم من ذلك كله توفير مدخلات خارجية مدعومة فى قاعدة المعلومات الداخلية.

ثـالـثـاً: المهارات المكتسـبة مـن خلال العمل الجماعى، التـى تتراكم على أثره عبر توفير الدعم خلال فترة معينة، وعلى سـبيل المثال، تطوير التخطيط الداخلى للوكالة، قيـادة التكيف مع التقنيات الحديثة، تطويـر ثقافة الهيئة الداخلية التى تقود إلى حل المشاكل اللاحقة، وأخيراً معرفة كيفية اتخاذ القرارات إلكترونياً عبر استخدام تقنيات محددة ومن خلال مجموعات عمل إلكترونية.

رابعـاً: معرفة النتائج المؤكـدة والمتراكمة، وذلك مثل خطـة العمل، مؤتمر تطوير الإمكانيات، والإسـتراتيجيات الحديثة للهيئات المحلية، وسياسـات الهيئات المتعددة والتغييـرات التـى تطرأ على البرامج. وتلك الأنماط مـن الأداء ذات القيمة المضافة تدعم جهود الإداريين فى المشروعات التعاونية.

الدرس الرابع:

تتفرد الشبكات بملامح معينة عن المنظمات الأخرى، لكنها لا تختلف تماماً عن تلك المنظمات. فعندما ينغمس المديرون فى تلك التجمعات المنبثقة، فإنهم يكتشفون وجود مزيج من الممارسات القديمة والحديثة. ومن هذا المنطلق ندرك أن الشبكات التعاونية مختلفـة عن المنظمات الأخرى، بمعنى أن تلك الشـبكات لا تخضع لنظام التسلسـل الهرمي، حيث يتضح أن اللاعبين من مديرين وغيرهم فى مضمار تلك الشبكات يقفون على قدم المسـاواة بدرجة كبيرة باعتبارهم ممثلين تنظيميـين، وبالنظر إلى أعمالهم نجد أن أكثر العمليات تخضع للنقـاش ويتخذ حيالها قرارات بإجماع أولئك الممثلين. أمـا من حيث المـوارد فتتدفق من مصادر متعددة، كما أن هنـاك بضعاً من العقوبات البسـيطة نسبياً ضد حالات الانسحاب. وعوداً على بدء فإن الشبكات لا تختلف عن المنظمـات الأخرى؛ لأنها تطبق بعض الممارسـات المتبعة فـى المنظمات الأخرى، مثل قواعد التشـغيل، والإجـراءات، إلخ. وللوقوع على بعض تلـك الملامح، فإن أكثر تلك الشـبكات حددت مهامها وأهدافها العامة والتفصيلية بدقة، وذلك لتحدد إطار نمط

المنظمة، وهذا التنوع فى شكل الشبكات فى حد ذاته يشبه إلى حد كبير بنية المنظمات غير الربحية أكثر من بنية المنظمات البيروقراطية الضخمة.

وبالتمعن فى إدارة تلك الشبكات، فقد تبين عملياً أن جميع الشبكات الأربعة عشرة التى تم دراستها فى هذه المقالة تعمل من خلال مجلس إدارة منتخب من كل ممثلى الهيئات، وهو إلى حد كبير يشبه مجلس التنفيذيين فى أى منظمة لاربحية. وهو ما يتفق مع النظام المألوف فى المنظمات، فالقطاعات المختلفة (الاتحادية، والمنظمات غير الربحية، والمنظمات الربحية) أو الهيئات ذات المصالح المحددة (الجامعات، والهيئات الإقليمية) لها مقعد مخصص فى ذلك المجلس، لكن هذه الهيئات نادراً ما تنجز العمل بعيداً عن التخطيط الإستراتيجى أو الموافقة النهائية على المشاريع والجهود المبذولة فيه. وقد أوضحت الدراسة أن العمل الفعلى فى جميع الشبكات التى تم دراستها قد أنجز إما عن طريق لجان دائمة (على سبيل المثال لجان خاصة لكل من: المالية، ونقل التقنية، والعلاج عن بعد، والتطبيقات التربوية، والمراجعة الفنية للنقل) أو عن طريق ورش العمل المركزة والقصيرة الأمد (مثل: التصوير المقطعى بالموجات تحت الحمراء، وخطوط المشاة وراكبى الدراجات، والاستعمال الواسع النطاق للرسائل، وزيارة المجتمع، وتوفير المياة ومعالجة المياه المستعملة). وبطبيعة الحال فإن ملامح الهيئات هذه تؤكد عدم اختلافها عن فرق العمل واللجان الدائمة للمنظمات غير الربحية التى تؤدى أعمالها بصورة تطوعية، وذلك من خلال ما تسهم به الخبرات داخل وخارج الشبكة أينما وُجدت. والمغزى من هذه الممارسة هو التوصل إلى اتفاق بخصوص المزايا الفنية والإمكانات بعيداً عن الانخراط فى نظام التسلسل الهرمى.

إلى هذا الحد فإنه يوجد اختلاف بسيط بين المنظمات والشبكات بصورة أكبر مما يبدو للوهلة الأولى، وخاصة عندما يستدرك المرء الحقيقة القائلة بأن المنظمات ذات التسلسل الهرمى فى تغير مستمر. إنه من المسلم به أن الهياكل البيروقراطية قد أصبحت أكثر مرونة ونفاذاً خلال القرن الماضى (Clegg 1990, 181). أما اليوم فإن المنظمات أصبحت أكثر اتصالاً بغيرها، فهى تنشأ وتتوالد جيلاً بعد جيل، كما أنها تجدد من قدراتها، مع الأخذ فى الاعتبار المواءمة بين القوى الداخلية والطلبات الخارجية، التى تتضمن إدراك أهمية بناء شراكات من خلال التفاعل الداخلى والخارجي، وبناء التحالفات والائتلافات، وتشكيل وإعادة تشكيل الفرق تتجاوز مهام المنظمة وحدودها، والتعاون لإدارة الاعتمادات المتبادلة بفعالية (Saint-Onge and Armstrong 2004, 191). وبهذا المعنى، ربما بدت البيروقراطيات والشبكات الدائمة متشابهة إلى حد بعيد

لأنهما تحتاجان إلى أن تكونا مهتمتين بإدارة الشـراكات المعقدة التى تتسـم بالحدود غيـر الواضحة. كما أن هناك اختلافـاً يكمن فى أن أحد المديرين يقوم ببناء الهياكل التنظيمية وخلق القواعد والإستراتيجيات تحت مظلة المنظمة الواحدة، فى حين يتعين علـى الآخر بناء هياكل تنظيمية وقواعد وإسـتراتيجيات داخل نطاق المنظمة وبصورة جماعية، وهى بدورها توائم احتياجات التنظيمات المتعددة كافة.

الدرس الخامس:

أثبتت السرديات الإدارية أنه ليست كل الشبكات التعاونية بمقدورها وضع سياسات محددة أو القيام بتعديلات على البرامج التى تُسند إليها. إلا أنه ما يؤخذ فى الاعتبار أن النشاط التعاونى له العديد من المنافع ذات المردود العام، لكن ليست كل تلك المنافع تندرج بدقة ضمن إطار «حل المشـاكل المثيرة بين الهيئات». وحول التسـاؤل عن قدرة تلك الشبكات على صياغة الاتفاق والتوصل إلى عمل مفيد بشكل متبادل، يجيب بعض مديرى تلك الشبكات ممن يعملون لدى عدد من الشبكات التعاونية بأنهم لم ينخرطوا بالفعل فى ذلك النوع من الأنشـطة. كما أظهرت عملياً بعض الاستقصاءات اللاحقة أن هناك أربعة أنواع مختلفة من الشـبكات التعاونية من بين الأربعة عشرة شبكة التى تم دراستها، وتتمثل تلك الأنواع فيما يلى:

النـوع الأول: يتضمن ثلاثة أنواعٍ من الشـبكات التعاونية تتسـم بأنها معلوماتية، حيث يعقد الشركاء اجتماعاً حصرياً يتبادلون فيه المعلومات حول السياسات والبرامج، والتقنيـات، والحلـول الممكنة. كما أن أى تغييرات فى هذا النوع من الشـبكات أو أى عمليات تتم مناقشتها من قبل الهيئات نفسها طوعاً.

الـنـوع الثانى: يتضمن أربع شـبكات أخرى تتسـم بأنها متطـورة، إذ إن معلومات الشريك والتبادل التقنى تأتى متحدة مع التعليم وخدمة الأعضاء، وهى بدورها ترتقى بقدرات الأعضاء بخصوص تطبيق الحلول الممكنة فى المنظمات والهيئات المحلية.

النـوع الثالـث: يتضمن ثلاث منظمـات تعاونية أخرى صنفت على أنها شـبكات ممتدة، حيث تكون النشـاطات فى هذا النوع من الشبكات المتطورة نشاطات مشتركة. إضافة إلى ذلك، فإن لدى تلك الشبكات الممتدة خططاً إستراتيجية لأى تغييرات تطرأ على السياسـة والبرنامج الحكومى، وهى تؤدى بدورها إلى التبادل أو التنسـيق فيما يتعلـق بالموارد المتاحـة، رغم أن عملية صناعة القرار وتطبيقـه تُترك فى النهاية إلى الهيئات والبرامج.

النوع الرابع: يتضمن أربع شبكات تتسم بأنها شبكات عملية، حيث يجتمع الشركاء للقيام بأية تعديلات داخلية بما يضمن التواؤم والتعاون، وتتميز هذه الفئة بأنها تتبنى رسـمياً المناهـج العملية للتعاون، بل إنها تقدم الخدمات إضافـة إلى تبادل المعلومات وتعزيز القدرات التقنية.

ومما سـبق يتضح جلياً، أن الشبكات المعلوماتية والمتطورة لا تشترك بشكل مباشر فى التعديلات للسياسـة والبرامج الحكومية، وهـذا فى حد ذاته لا يضعها فى مكانة أقل أهمية من الشـبكات العامة التعاونية. ويتضح من دراسة الشبكات التعاونية أنها لا تزال دراسـات حديثة، كما أنه لا يتعين على أى قطاع ضمن تلك الهيئات الداخلية الالتزام بأطر أو مفاهيم بحثية استقرائية أو مفترضة سلفاً. إلا أنه لا يزال هناك عدد قليـل من الهيئات التعاونية وأجهزة الخدمات العامة. إضافة إلى ذلك، فإن العمليات فى تلك الشـبكات غالباً ما تتمخض بشـكل غير مباشـر عن نتائج وإسـتراتيجيات، وتعديلات، وسياسـات وبرامج. ومن وجهة نظـر واقعية، فإنه ربما كان هناك العديد من الشـبكات والهياكل التعاونية الناجحة الأخرى التى هى فى انتظار من يكتشـفها. وعلى سـياق ملامح ذلك التعاون، فإن المختصين فى علم دراسة الأنواع يقترحون بأن تلك الشبكات يجب تحليلها برؤية مستنيرة.

الدرس السادس:

تعتبر القرارات أو الاتفاقيات التعاونية ضمن الشبكات التعاونية هى نتاج نمط معين من أنماط التعلم والتوافق المتبادل. وعلى الرغم من أن الشبكات التعاونية تشبه المنظمة غير الربحية، إلا أنها نادراً ما تتبع الإجراء البرلمانى لعدة أسباب، منها أن كل الشبكات التعاونية لا تصنع القرارات، إذ يفضل الرجوع إلى العديد من العمليات التشـاورية مثل «التوصـل إلى الاتفاقيات» بدلاً من صنع «القـرارات»، إذ يفهم ضمناً من عملية (صنع القرار) أنه يشـتمل على التطبيق. فمن الضـرورى فى تلك الهيئات التعاونية أن تكون القرارات والاتفاقيات مبنية على الإجماع، وذلك يرجع لمشـاركة الإداريين والمحترفين، فهم يُعَدون شركاء فى ذلك التعاون، وليسوا فقط تابعين بارزين. وهكذا فهم مشاركون فى هذه الدعوة وشـركاء فى وضع الإستراتيجيات، وتشـكيل العمليات، والبرمجة إلى آخره. أما من حيث السلطة القانونية فإن مديرى تلك الهيئات التعاونية لا يتمتعون بأى قدر من السـلطة القانونية على الإطلاق (ما عدا، بالطبع ما كان منها فى إطار الهيئة المحلية) كما أنه لا سـلطة لهم على جميع المعلومات التقنية. فالسـلطة فى الشـبكات

التعاونية يتشــارك فيها العديد من الشــركاء فى هذا التجمع التعاونى مثل: الإداريين الآخريــن، ومتخصصى البرامج، ورجــالات البحث ومتخصصى البحوث السياســية، وجماعات المصالح ومســؤلى جمعية الدفاع عن الحقوق. وفى هذا الســياق، فإنه من غيــر المحتمل فى أى تجمــع تعاونى أن يكون للشــركاء أو أى ممثل ضمن ذلك التجمع سلطة قانونية أو مصادر مالية تتيح له معالجة أى مشكلة بالكامل. وأخيراً، فإن تطبيق العديد من الحلول التعاونية الممكنة لا تكمن فقط فى الشــبكات نفسها أو فى أى هيئة أو برنامج على حدة، وإنما تكمن فى التعاون بين جميع تلك الشبكات.

وليس هناك أدنى شــك فى أن صناعة القــرارات والاتفاقات التعاونية تعد مماثلة لمهــام فرق البحث عن المعرفة داخل المنظمات الفردية (Newell et al. 2002). حيث يســود الإجماع على الاقتراحات الرســمية والاقتراع. فعلى ســبيل المثال، أشار أحد المشاركين فى الدراسة قائلاً: «تتضمن اللوائح الداخلية فى منظماتنا دليل الاشتراك فى الاجتماعات، لكننا لا نســتخدمها إلا بعد التوصل إلى اتفاق». وحول ذلك الدليل هناك العديد من الرؤى من جانب المشــاركين والمسؤولين فى الشبكات التعاونية، حيث قال أحد رؤســاء الشــبكات التعاونية: «إن قواعد الإجراء البرلمانى ليست هى الملاذ الأخير؛ إذ إننا عندما نوشك على التوصل إلى إجماع الرأى، نلجأ إلى دليل الاجتماعات غير الرســمى لندفع الأمور قُدماً». كما صرح أحد المشــاركين بالقولين التاليين: «إن عملية التعلم تكون واضحة ومباشــرة وعنصراً موازياً لقرارات الشــبكة»، وقال أيضاً: «عندمــا نتفق علــى أن هناك قضية، نهتــم بالنظر فى مضامينها، ومن ثم ندرســها ونناقش النتائج قبل اتخاذ أى إجراء»، كما صرح مشــارك آخر بما يلى: «نحن نحاول الرجوع إلى الوضع الفنى نفســه إذا أمكن ذلــك. وهذا يعنى أنه يجب لأى أحد فرداً كان أو فريق عمل أن يدرس المشــكلة بعناية، ومن ثم مناقشــتها»، كما صرح آخر بأن «لجنتنا الخاصة بنقل التقنية هى المســؤولة عن البحــث عن حلول واضحة للمياه فى بلدة صغيرة، ومن ثم فهم يصبحون قاعدة مناقشات لجنة التوجيه». وأخيراً، علق أحد المديرين عند مقابلته بما يلى: «إن اللجنة الفنية للنقل مسؤولة ليس بالنظر إلى جدوى المشاريع فحسب، لكنها مسؤولة كذلك عن تقديم مشاريع حديثة خاصة ببرمجة النقل وجدولتها ضمن جدول أعمال لجنة السياســات». ومن التعليقات السابقة للمشتركين نجد أنها سلطت الضوء على منهجية المركزية المتبعة التى تجعل الشبكات جهازاً للتعلم حســبما ذكر (Senge's 1990) أى تكون منظمة معنية بالتعليم. وبناء عليه فإنه يمكن تمييز نموذج عملية صناعة القرارات فى الشبكات المثالية الذى يتضمن التعلم المشترك الذى يؤدى إلى إجماع عن طريق الوساطة بين الأطراف.

والمهم فى هذا الشأن أن تلك العملية التعاونية ترمى إلى خلق قوة جماعية تزود الأفراد والمنظمات بإمكانات جديدة. «وتتمثل القضية الأساسية فى خلق نموذج كافٍ من التعاون بين عناصر المجتمع المنفصلة لإنجاز المهام» (Stone et al. 1999,354)، فى هذا العالم المحير والمعقد الذى يتم فيه إعداد الترتيبات المؤسساتية بشكل غير محكم. وقد بينت الدراسة أنه حتى تتوافر إمكانات جديدة، فإن الشبكات التعاونية التى أجرينا الدراسة عليها قد استخدمت ستة قرارات أولية ملحوظة قبل صناعة القرار أو وضع إستراتيجيات اتفاقيات التعلم. وقد أُعدت هذه القرارات لتكون وسيطاً للتوصل إلى الإجماع، وذلك من خلال:

١- مجموعة النقاش أو تبادل الأفكار.

٢- التفاوض السياسى حول المسائل الحساسة والاحتياجات الشديدة.

٣- التطبيقات المباشرة للتقنية أو قواعد القرارات المبكرة أو صياغتها مسبقاً.

٤- تطبيق الإجراءات الموضوعة والمُصاغة مسبقاً (مثل: تلك المتعلقة بالتعليمات، أو المنح، أو القروض).

٥- القرارات الموجهة من خلال البيانات أو الاتفاقيات (مثل، دراسات السوق، نماذج الاستخدام، تقارير الحوادث أو المرور).

٦- المحاكاة أو المجموعات الإلكترونية أو أساليب اتخاذ القرار المبكر وغيرها من آليات اتخاذ القرار.

ومما سبق فالشبكات المعلوماتية والمتطورة تميل الى أن تكون مشتركة فى أول فئتين فى المناقشة بشكل حصري، حيث تتبادل البيانات والمعلومات مع مجموعات التفاوض السياسى، فى حين أن الشبكات الممتدة والشبكات العملية تكون مشتركة مع العديد من الشبكات الست السابقة التى تم مناقشتها. وإجمالاً، من المحتمل أن الشبكات التعاونية العامة لا تتخذ كل القرارات وكل ما كان مختلفاً عن العمليات الداخلية لمنظمات التعلم، إلا أنه يجب الاعتراف بالحدود التنظيمية من خلال ما يمكن أن يصفه المرء باحترام الشريك أو السلوك غير المتسلسل.

الدرس السابع:

أثبتت النشاطات التعاونية الأكثر تميزاً فى جميع الشبكات أن محور تركيزها هو إدارة المعرفة فى القطاع العام. وبالنظر إلى المجتمع المعاصر، نجد أنه مجتمع معرفى،

إذ يزيد العمل المعرفة بشـكل تراكمى، إلا أن هناك فجوات جوهرية فى المعرفة قادت كل شـبكات الإدارة العامـة إلى مزيد مـن البحث حتى تتمكن من إدارة هذه السـلعة بطريقتها. وفى هذا السـياق أشـار أحـد الباحثين إلى أن «المعرفـة مزيج مرن من التجربة المؤطرة، والقيم، والمعلومات البيئية، وحنكة الخبراء التى تشـكل الإطار العام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة» (Davenport and Prusak 2000, 5). فى حين تشـير البيانات إلى حقائق حصيفة وموضوعية كما تشـير إلى أن المعلومات هى رسـالة تأتى فى ثوب وثيقة أو وسيلة اتصال مسـموعة أو مرئية، فالمعرفة تمثل أكثر عملية موجهة من حيث الحصول عليها ومن حيث مخرجاتها. وفى هذا السـياق فإن إدارة المعرفة لها بعدان هما:

البعـد الأول: المعرفة الواضحة، التى يمكن تصنيفها وعرضها بسـهولة فى صورة كلمات، أو أرقام، أو خرائط، أو رسوم.

البعد الثانى: المعرفة الضمنية، التى تتجسـد فى الحواس، وفى المفاهيم الفردية، والتجـارب الفعليـة، والأمـور البديهيـة، والقوانـين الأساسـية (Saint-Onge and Armstrong 2004).

ومما سـبق فإن إدارة المعرفة هى تلك العملية التـى تهدف إلى الجمع بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية وعرضها وإظهارها، وقد أشـار أحد الباحثين إلى أن تلك العملية «تتضمن أداء ماهراً، وبمعنى آخر فإن (إدارة المعرفة) تعد تطبيقاً عملياً دقيقاً للتفاعل الاجتماعى» (Tsoukas 2005, 158-59).

وقد عرفت عملية إدارة المعرفة فى الشـبكات التعاونية التى تم دراستها، من خلال المهام الرئيسة للجان الدائمة وجماعات العمل، وذلك بعدة طرق على النحو التالى:

أولاً: أن جميع الشبكات بشكل رئيسى بدأت بمسح شامل للبيانات والمعلومات التى تم تطويرها من شركائهم أو التى يمكن الوصول إليها من خلالهم، بالإضافة إلى قواعد البيانات الخارجية التى أتيح لهم استخدامها.

ثانياً: أن هذه المعلومات تسـتخدم لتطويـر «الموارد الخاصة»، ويتضح من ذلك أن المعرفة الواضحة تسـتخدم المصادر مثل المكتبات العامة، وقائمة المحتويات، والخطط الإسـتراتيجية، ونشرات الحقائق، وأدلة السياسة، والدراسـات المركزة، والمسوحات، والمؤتمرات وورش العمل، ولوحات الإعلانات الإلكترونية، ومراجعة العمليات، والخطط طويلة المدى، والنماذج والمحاكاة، ودراسات السوق.

ثالثاً: أن المعرفة الضمنية نادراً ما يُعرف كُنهها، إلا أنه يتم تناولها بشــكل منتظم عبر استشـــارات أصحاب المصالح، كتيبات الممارســـات المميــزة، وجماعات العمل، كـ «مجتمعات الممارســـة» هيئات تقرير مشــروع الدراسة، عروض الخبراء، وورش العمل المتخصصــة، وورش عمل تســتخدم أداة التحليــل[٣] SWOT، وذلك لتحليل الظروف الحالية والمحتمل تغييرها، والمســاعدة الفنية اليدوية، وجلسات تطوير قيادة المجتمع، الندوات التى يكون محور اهتمامها «الأســاليب الناجحة»، والهيئة المباشــرة، ومكاتب الخدمة، وجلسات الاستماع العامة.

رابعاً: أن الشــبكات حاولت أن تنظم واجهة المعرفة الواضحة والضمنية ليس من خلال التقنين، لكن من خلال التغذية المرتدة غير الرســمية، وذلك على عدد كبير من نشــاطات إدارة المعرفة المشــتغلين بهــا، ويتم ذلك عادة من خلال بعــض التقييم غير الرســمى الــذى يتبع الانتهاء من المشــروع أو يتم من خلال اجتماعــات مجلس إدارة الشبكة أو لجنة التوجيه.

خامساً: أن أغلب الشبكات وفرت وبشكل مباشر خدمات لبعض الهيئات الشريكة فيما يتعلق بإدارة المعرفة، وذلك من خلال:

- إعداد التقارير الرسمية.
- الرد على طلبات البيانات.
- التزويد بنموذج تخطيط البيانات.
- تداول تقارير السياسات.
- رعاية ندوات الهيئة وجلسات إعداد التقارير.
- توفير الخبرات الفنية التى تربط بين الشــبكات وبعض الهيئات المحددة، وفى بعض الحالات توفير الدراسات المطلوبة من الهيئات.

ومــا يجدر الانتباه إليه الآن، أن كل تلك النشــاطات لإدارة المعرفة تلقى الدعم من خلال اســتخدام المعلومات وتقنيات الاتصالات، كالبريد الإلكتروني، والاجتماعات عن بعد، وأنظمة المعلومات الجغرافية عبر الشــبكة الإلكترونيــة، وبرامج دعم القرارات، وما شــابه ذلك من أنشطة. وتعد تلك الوسائل أساســية بالنسبة للشركاء الموجودين فــى أماكــن تنظيمية متباينــة، إذ على الرغم مــن أنه لا بديل لهم للاتصال المباشــر (وجهاً لوجه)، فإن الأسلوب الطبيعى للمعرفة التفصيلية يحقق نجاحاً فى هذه الحالة.

وبالطريقة نفسـها التى تبحث بها المنظمات عن وسـيلة للتنبؤ المنظم، فإن الشـبكات تحاول اسـتغلال عملياتها غير المحدودة لتنسيق عمل الأفراد المستهدفين الذين يمكن أن يطبقوا مهاراتهم الفريدة وخبراتهم فى التغلب على المشاكل المحلية التى يواجهونها داخل المشـروعات التعاونيـة (Tsoukas 2005, 111). وما يجدر ذكره هنا، أن أولئك الأفراد هم جزء من أنظمة المعرفة الموزعة التى وجدت عبر حدود المنظمة، التى تمتلك قيوداً أقل إلى حد ما، أو عمليات خاضعة للقوانين، لكنها تسـارع فى حل المشـكلات التى تتجاوز نطاق أى هيئة منفردة.

الدرس الثامن:

علـى الرغم من الروح التعاونية وهالة تسـوية الخلافات فى الجهود التعاونية، إلا أن الشـبكات التعاونية لا تقبع بعيداً عن الصراعات وقضايا السلطة المتعارف عليها. إذ إن هذه الاهتمامات تصبح واضحة تمام الوضوح عندما تنهار العمليات والاتفاقات التعاونيـة. فالإدارة التعاونية بما تتضمنه من تعلم متصل، وإجماع، وتوجيه للتسـوية التعاونية، قد يُفترض فيها أن تكون مصدر الرعاية الشـاملة بين المجموعة التعاونية؛ إذ تكون بمثابة حجيرة دافئة يجتمع فيها مجموعات صغيرة، يدرسون الوضع وتبادلون أطراف الحديث بدماثة، ولين ومن ثم يتوصلون إلى اتفاق. لكن يبدو أن الحقيقة غير ذلك، حيث أشـار عدد من المشاركين فى تلك الشبكات التى تم دراستها أن العديد من التحديات التى يواجهونها تعود إلى الصراعات بين الشركاء.

فشـركة (Darby) على سـبيل المثال، وهى عبارة عن شـبكة معلوماتية لمستجمع الأمطار فى وسط ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، تفككت تقريباً إلى كيانات متفرقة، وذلك عندما دعم بعض أعضائها قانوناً للكونجرس يقضى بأن يكون المستجمع المائـى مأوى وطنياً للحياة البرية. إذ إن ذلك المأوى الوطنى للحياة البرية كان سـبباً لإثارة الخلاف والشـقاق الذى بدوره أعاق جهود الشـركاء فى تبادل الأفكار والرؤى حول الوضع البيئى وجهود المعالجة فى ذلك المستجمع المائى. وبالمثل فقد كافح مجلس المعلومات الجغرافى فى ولاية أيوا أكثر من سنتين مع المسئول الأول عن المعلومات فى الولاية. إذ إن هذا المسـئول لم يُبدِ رغبته فى دعم جهود المجلس لاسـتقطاب مسئول فنى متخصص فى هذا المجال يكون منوطاً بمسـاعدة الحكومات المحلية فى الوصول إلى نظام المعلومات الجغرافية. كما أن هيئة تخطيط وتطوير ولايتى كنتاكى – إنديانا كان لا بـد أن تتعامـل مع صراع هائل حول تحديد موقع جسـر ثـانٍ فوق نهر أوهايو

بمدينة لوسفيل. وبعد سنوات من الصراع، تم اقتراح جسرين (فى المدينة/فى ضاحية المدينة)، مما أزاح العديد من تحسينات النقل المحلية الأخرى.

هـذه «الصراعـات الهائلة»، إن صح القـول، توضح أن الأمور لا تسـير دائماً فى تناغم داخل الشـبكات التعاونية. إذ إن العديد من المنغصات الصغيرة تقع فى مسرح الأحداث، كالصراعات التى تنشـب حول حجم الموارد التى يتم الإسـهام بها، والوقت الذى يخصصه الأعضاء للشـبكة، ومكان الاجتماعات والمؤتمرات، والأكثر أهمية من ذلك التهديدات بالانسـحاب بدافع الإحباط من عـدم توفير الوقت والجهد اللازمين لتحقيق النتائج، وما رُصد سابقاً يعد الملامح الخفية إلى حد ما أو ما يعرف بالجانب الآخر للتعاون.

ومن الصراعات الخفية أيضاً قضية السـلطة داخل الشبكات، حيث ينظر البعض إلى سياسـة الشـبكات على أنها علاقات منمطة قائمة على مبدأ التساوى والتضامن (Klijn 1996). ويبدو من الناحية الأخرى أن الممثلين المختلفين يمكن أن يحتلوا مواقع وأدواراً وظيفية مختلفة ويكون لهم ثقلهم، مما يتسـبب فى وجود فرص غير متساوية، كمـا يحدث «ثغرات هيكليـة» (Burt 1992, 67)، فى حين لا يكون لدى ممثلين آخرين الرغبة نفسـها أو لا تكون لهم القدرة نفسـها. وفى الواقع فإن كلاً من (Clegg and Hardy 1996-679) يتوصلان إلى هذا الاسـتنتاج قائلين: «إننا لا نسـتطيع أن نغفل مظهر الثقة وبلاغة «التعاون» المسـتخدمين للترويج للمصالح الشخصية المكتسبة من خلال التلاعب ومنح الامتيازات من الشركاء الضعفاء».

كما أنه من المحتمل أن يظهر نمط «السلطة المسيطرة» إلى جانب «السلطة المانحة»، التى صورت سـابقاً على أنها سلطة الاحتمالات. إلا أنه فى الواقع أن كلتا السلطتين تعملان فى الشبكات والمشاريع التعاونية الأخرى. فقد أثبت كلا النوعين أنهما محور الاهتمام فى الأربعة عشر نموذجاً من نماذج شبكات الإدارة العامة التى تم دراستها.

وبالنظر إلى بعدى السـلطة فإنه يظهر جلياً أنهما كانا بارزين فى هيكل السـلطة المعقدة والذى وجد فى كل شبكة تعاونية. وإذا تجاوزنا البنية الرسمية للهيئة الحاكمة ولجان ومجموعات العمل، فإننا نجد أن هناك أربعة عناصر للسلطة وهى:

أولاً: وجود المُوالى حيث تبين عملياً أن لدى كل شبكة تعاونية مُوالياً (ومواليين فى الحالتين)، واضحاً، وفعالاً، ورئيس هيئة عامة رفيع المقام أو الرئيس التنفيذى لمنظمة غير ربحية، الذى ينظم ويؤازر الشـبكة. إن حضور الموالى فى الشـبكة يشير لقرنائه فى هذا المجال إلى «البقاء» فى الشبكة و«التعاون».

ثانياً: وجود المركز السياسي، حيث تبين أنه بوجود ذلك المركز تحصل التسوية عادة بين رؤساء الأقسام الأولية أو المشرفين الاتحاديين والرؤساء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية. ويميل هؤلاء المديرون فى العادة إلى أن يكونوا جزءاً من الهيكل الحكومي، كما يؤكدون لغيرهم من المشاركين من خلال مواقعهم وعن طريق رسائل محددة بأن الشبكة التعاونية مهمة لحصول التعاون، وهم الأفراد الذين يمكن انضمامهم للمفاوضات الرفيعة بين الهيئات وأداة تسوية الخلافات.

ثالثاً: وجود المركز التقنى حيث يتعلق أولياً بجماعة العمل أو الناشطين فى اللجنة ممن يتوافر لديهم قدر أكبر من غيرهم عن موضوع بعينه (مثل، إدارة المستجمع المائي، التخطيط، أنظمة المعلومات الجغرافية، المالية، التعليمات، تقنيات الاتصالات والمعلومات، وغيرها). حيث تبين أن التعاطى مع العمل كان مقيداً باستقصاء المشاكل، وخلق المعرفة، والبحث عن الحلول العملية، ومن ثم كان العمل مُنصباً على جوهر نشاط الشبكة.

رابعاً: الموظفون الذين يتقاضون أجوراً، حيث تقع على عاتقهم مسئولية جمع أطراف الشبكة من خلال دعم جهودهم التعاونية، وعادة يتراوح عددهم فى الشبكات الـ (١٤) التى تم دراستها ما بين شخص أو شخصين مخصصين للعمل فى الشبكة بفترة عمل كاملة إلى (١٨) شخصاً يعملون فى فترة عمل كاملة أو جزئية فى شبكة واحدة. ونظراً لأن أولئك الأفراد يقومون بكافة أعمال التنسيق، وترتيبات العمل، والمفاوضات، والجوانب الفنية التى تعتبر أساس كل مرحلة من عمليات التشغيل، فهم من ثم وبطريقتهم الخاصة لديهم السيطرة الكاملة على عمل الشبكة. ومما سبق فإن بنية السلطة تلك عميقة جداً، كما أن هناك تداخلاً فى الواقع العملى بين الأبعاد الأربعة للسلطة، وذلك كما فى واقع تلك المنظمات الممثلة فى هذه الدراسة.

الدرس التاسع:

إن الشبكات التعاونية رغم كلفتها إلا أن لها منافعها التعاونية من الناحية الأخرى. وتتضح تلك التكلفة من خلال ما يخصصه المديرون من جهد أو ما يضيفونه للعمليات التعاونية الداخلية. وفى هذا السياق أشار أحد الباحثين إلى أن التكلفة الجوهرية لمعظم المديرين تتضح من خلال ارتباطها بمنح السلطة أو المهام الرئيسة أو الموارد (Bardach 1998). ومن جهة أخرى فإن عدداً من المديرين يعتقدون بأنهم محميون من خلال استقلالية الهيئة، وذلك لواحد من الأسباب الأربعة التالية:

١- أن مدير الهيئة يدرك الأمور بشكل أفضل، ومن ثم يجب أن ينفذ مهمته وبرامجه.

٢- أن فقدان الاستقلالية مرتبط بفقدان الرقابة والتوجيه.

٣- أن الناس يولون اهتماماً أكبر بالخسائر أكثر من المكاسب التى قد تعود عليهم.

٤- أن الاستقلالية تقلل من حالة الشك وعدم اليقين (Thomas 2033, 33-34).

برزت هذه التساؤلات فى هذه الدراسة بوضوح، إلا أنها لم تكن محورية لأن أكثر المديرين يعتقدون بأنهم يملكون السلطة الكافية للتحكم فى منظماتهم الخاصة، وذلك لأن العمل التعاونى فى الشبكات نادراً ما يجزأ بحيث يتفق مع مهامهم الرئيسة، كما أن أكثر المديرين يشعرون بأن لديهم رقابة سياسية مطلقة. أما إسهامات الموارد المتاحة فقد كانت إلى حد ما مختلفة. وبالرجوع إلى بعض أنواع الشبكات مثل الشبكات المعلوماتية والمتطورة فإننا نجد أن الموارد الوحيدة التى تسهم فى تلك الشبكات تتعلق عادة بما لدى الموظفين من وقت ومعلومات، وتكون عادة بدرجة منخفضة أو بهامش تكلفة بسيط. أما الشبكات الأخرى فلديها مواردها للغرض نفسه، إلا أنه عندما يرى الشركاء أن إسهامهم فى القضايا الكبيرة، فإن ذلك يشعرهم بأن لديهم إمكانية الإسهام بصورة أكثر فعالية. وما يثير الانتباه فى هذا الشأن أنه إذا كانت الموارد محجوبة فإن ذلك قد يتسبب فى إثارة قضية شائكة.

ولتحديد تلك التكلفة، فإن المديرين والمحترفين فى هذه الدراسة يعتقدون أن هناك تكاليف حقيقية مرتبطة بالمشاركة فى الشبكة التعاونية. حيث أشاروا إلى أن هناك ست فئات لتلك التكلفة العامة وهى على النحو التالى:

١- تكلفة الوقت والفرص المفقودة نتيجة للانضمام إلى تلك الشبكة.

٢- تكلفة الوقت والطاقة الناتجة من عملية اتخاذ القرارات الطويلة، التى تقوم على تجاهل التسلسل الهرمى، والتعدد التنظيمى، والعلاقات الإنسانية ذات الثقافات المتعددة.

٣- تكلفة التعاون غير المتفق عليه بسبب إجهاد السلطة التنظيمية أو حجبها.

٤- نزعة الشبكة التعاونية لجدول الأعمال يحمل قرارات مبنية على الإجماع وعدم الإقدام على المخاطرة.

٥- احتكار المورد «المؤقت» أو إخفاق الهيئات أو إحجامها عن الإسهام فى توفير الموارد اللازمة.

٦- عوائق السياسة العامة المتأصلة فى التشريع، مقرونة بعدم رغبة المشرعين أو صناع القـــرار الآخرين فى القيـــام بالتغييرات اللازمة، التى بدورهـــا أحبطت القرارات التعاونية. ويبدو أن تلك العناصر تقف حجر عثرة أمام إحراز تقدم داخل الشبكات التعاونية.

وقد أشارت السرديات الإدارية، أن تأكيد التكاليف كان أقل من تأكيد المنافع التى تعود من الجهود التعاونية. ذلك لأن التكاليف التى تم تحديدها (الجوانب الرئيسة بالإضافة إلى التكاليف الســتة المستنتجة من هذه الدراسة) تقريباً لا تستنزف الكثير من الجهود، ومـــن ثم يجدر التأكيد على البعد العام لتلك التكاليف من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن مديرى القطاع فى الشبكات التعاونية يمثلون مكاسب حقيقية لتلك الشبكات.

الدرس العاشر:

يبدو أن الشبكات التعاونية تغير الحدود الحالية المتعارف عليها للمنظمات لكن بطرق هامشية إلى حد كبير، حيث إن ما يلاحظ على أية حال أن تلك الشبكات لن تحل محل البيروقراطية العامة. إلا أن بعض المهتمين بهذا المجال يؤكدون أن الشـــبكات التعاونية يمكن أن تحل محل التسلسل الهرمى، كما أن هناك من يعتقد بأن الهياكل التعاونية مثل هذه الشبكات تُبرز الدور التقليدى للحكومة بوضوح، وذلك لتضمن مجموعةٍ كبيرة من صناع القرار غير الحكوميين. وفى هذا الســـياق أثار أحد الباحثين تســـاؤلاً حول تغير الحدود الحكومية (Rhodes 1997) وللإجابة عن ذلك التســـاؤل أشـــار إلى التأثيرات المتعددة للشـــبكات المعقـــدة بين القوى التنظيمية الأخرى، وقـــد ضرب مثالاً على ذلك يتعلق بتميـــز نظام الحكم البريطانى. كمـــا رأى (Loughlin's 2000) بأن التحول من دولة رفاه إلى دولة التحرر إلى دولة الاشتراكية قد أدى إلى تحول الحكومة وتمكنها من تحقيق شـــراكات خاصة – وعامة غير مركزية، وذلك بين القوى الأخرى مما قلَّص من قبضة الحكومة عليها. كما أشار (Frederickson 1999) إلى ازدياد تفكك الدولة، فى حين أن هناك فجوة متنامية بين السلطة القضائية وإدارة البرنامج الحكومى.

وقد بينت هذه الدراسة أن أغلب المديرين والشركاء الآخرين يشعرون بأن ما طرح ســـابقاً يتصف بالواقعية لكـــن بدرجة محدودة، وقد أثير فى هذا الشـــأن مدى تأثير الشـــبكات على العمليات التى تقوم بها الحكومة والبرامج الجديدة والإســـتراتيجيات المنبثقة من التداولات داخل الشـــبكة فى بعض الحالات. لكن الشـــركاء همُّوا بإطلاق ثلاثة تحذيرات خطيرة هى:

أولاً: عندما يتعلق الأمر بقرارات السياسة، فإن المؤسسات العامة هى التى تجرى الاتصال النهائى بصورة دائمة، أما التطبيق فيكون من نصيب الهيئة.

ثانياً: أن الإداريين الحكوميين على المستوى الاتحادي، والولاية، وعلى المستويات المحلية فى الواقع العملى داخل كل شبكة من شبكات الإدارة العامة هم الأساس أو يأتون ضمن الممثلين الأساسيين داخلها، كما أنهم قادرون على إدخال التنظيمات التشريعية والاعتبارات المالية فى الشبكة، والتى لا يمكن إهمالها على أية حال.

ثالثاً: أن العديد من الجهود التعاونية خارج إطار الشبكة التعاونية تكون تحت سيطرة الحكومة بصورة كبيرة، حيث تأتى فى صورة منح متوقعة، أو شروط تعاقد، أو قرض مشروط، وهذا يؤدى إلى ربط المنظمات غير الحكومية بالهيئات العامة بشكل كبير.

أيضاً بالنسبة للشبكات المعلوماتية والمتطورة يمكن القول بأنه من النادر أن يكون هناك تطبيق واضح فى المجال الحكومى على الأقل بصورة مباشرة. حيث أثبت الواقع العملى فى العديد من الحالات الخاصة بالشبكات الممتدة والعملية أن الشبكات الإستراتيجية تعمل فى مجال ضيق من القضايا الممولة من النقل الاتحادى، والسياسات التعليمية المتوقعة، ومعدلات استخدام الإستراتيجيات المحلية التى لم تفرض بالقوة لكن افترض فيها الالتزام التطوعى، وذلك مثل تطوير المياه فى بلدة صغيرة، أو القيم المضافة للمبادرات فى مجال الزراعة. وإجمالاً، فإن الشبكات يمكن أن تؤثر فى سلطات الهيئة الحكومية التقليدية، إلا أن مناقشة هذا الأمر يعد سابقاً لأوانه.

وفى هذا السياق حذرنا (Hirst 2000) بأن الحكومة تحتفظ بالسلطات اللازمة وذلك لاتخاذ القرارات وفق المعايير التقليدية وفى إطار الخدمات المتاحة. كما أن (Sharp 1986) رأى ذات مرة، بأن الحكومة ليست مجرد منظمة أخرى داخل نسيج ممثلى التنظيمات المتداخلة. وما يجدر ذكره هنا أن القضية المهمة التى يمكن أن تكون محل اهتمام البحوث الموجهة خلال الفترة القادمة هى اختبار قدرة الشبكات التعاونية على إحداث تأثيرات معقدة يمكن أن تؤثر فيما نعرفه تقليدياً عن الحكومات، ومن ثم اختبار حجم تلك التأثيرات. وهل يمكن أن تمدد تلك التعقيدات الخاصة بالشبكات التعاونية عمليات الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية ظاهرياً؟ وفى هذا السياق، ترى البحوث المتصلة بهذا المجال أنه من السابق لأوانه تدريب المديرين وإعدادهم لعمل آخر. ومن ثم فإن «عملهم اليومى» متوافر لهم.

الخاتمة:

تمثل هذه الدروس التى تمت مناقشتها فى هذه الدراسة بداية حقيقية فى فهم كيفية عمل هيئات تعاونية داخلياً مثل الشبكات التعاونية. وقد تكون هذه الدراسة الشاملة، على المستوى النظري، قادرة على طرح العديد من الحجج، وهى بدورها تضع بين أيدينا العديد من التساؤلات عند مناقشة كل ما يتعلق بالشبكات التعاونية. وعلى كل فإنه كلما أمكن لـ «عصر الشبكات» أن يوجد، استمر التسلسل الوظيفى فى القيام بالوظائف القانونية والسياسية فى المنظمات الحكومية. كما تبين هذه الدراسة أيضاً أن الشبكات العامة ليست كلها سواء، فهى تتفاوت من حيث ما يمكنها القيام به أو إنجازه على وجه الدقة وفقاً لما تملكه من سلطات، حيث تبين أن الكثير من تلك المنظمات تتمتع بسلطات محدودة أو ربما لا تتمتع بأية سلطة على الإطلاق. وبالنظر إلى داخل الشبكات يتبين أنه على الرغم من أنها ذاتية التنظيم إلى حد كبير، فهى بحاجة إلى هياكل مناسبة تعكس توجهاتها نحو البحث عن المعرفة، حيث تحتاج إلى إدارة مشابهة لإدارة المنظمات الأخرى لكن بطريقة تعاونية، وغير متسلسلة هرمياً. وفى الواقع أن اعتماد الشبكات على المعرفة المعتمدة على المعلومات تعد مسألة بالغة الأهمية لدرجة أن مجتمعات الممارسات التعاونية لدى الهيئات تميزها عن الكثير من الهياكل البيروقراطية الأخرى.

إنه على الرغم من أن غالبية شبكات الإدارة العامة تعانى من فقدان سلطتها الرسمية على صنع السياسة وإدخال تعديلات على البرنامج الحكومي، إلا أنها تُحدث اختلافاً بطرق أخرى. حيث إنها وعلى وجه التحديد، تضيف قيماً عبر مهام دعم المعرفة لديهم، والتى تثمر على المدى البعيد مخرجات ذات فائدة كبيرة للمديرين والمحترفين المشاركين، وكذلك الهيئات الشريكة، والعملية التعاونية، والحلول القصيرة والطويلة المدى للسياسة والبرنامج. وأخيراً، فالشبكات تحدث تغييراً فى الطريقة التى يعمل بها مديرو القطاع العام، نظراً لأن قراراتهم وسلوكياتهم تتأثر بالتعاون، غير أن هناك وسائل أخرى للإدارة التعاونية، كما أن هناك حدوداً قانونية وتنظيمية حقيقية تحدد حجم المرونة التى يتمتع بها أكثر المديرين ضمن الشبكات. وبهذا المعنى، فإن الشبكات التعاونية تهدد أو تزيد فجوة الحدود التنظيمية بطرق غير ملحوظة.

فالمناهج البحثية أخذت تركز على الكيفية التى تعمل بها الشبكات التعاونية، وذلك بملء بعض الثغرات النظرية، فهناك على سبيل المثال البحث الذى قام به كل من (Provan and Milward 1991, 1995) هيكل الإدارة ومخرجاتها، وكذلك

(Mandell 1999) أســاليب الإدارة وأدواتهــا، و(Agranoff and McGuire 2003) الأدوات التعاونيــة، وكذا (Bardach 1998) نظريات القيادة التعاونية، و(Koppenjan and Klijn 2004) إدارة المعرفــة للتعامل مع حالات عدم اليقين، و(McGuire (2000 أســاليب الإدارة، وأخيراً، (O'Toole and Meier 2001) الإستراتيجيات والسلوكيات الإداريــة. إضافة إلى ذلك فإن (Agranoff and McGuire 2001) اشــتركا فى عدد من المفاهيم الجوهرية فى إدارة الشــبكات التعاونية ضمن نموذج (٤) العملية الإدارية الذى يتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والرقابة، والتنســيق، وإعداد التقارير والمتابعة، وإعداد الميزانية.

وتوحى هذه الدروس بأن هناك الكثير مما قد تقع أعيننا عليه فى بعض مجالات هذه الدراســة، إلا أن هذه الأشياء تقل بصورة كبيرة فى الكثير من المجالات الأخرى. ففيما يتعلق بالأخير، فإن الشــبكات تعد بعيــدة عن النمط الوحيد للإدارة التعاونية، وقد تكون أقل أهمية من الاتفاقات التعاقدية أو الهيئات التعاونية والاتفاقات التعاونية الأخــرى. فالمديرون يقضون وقتاً كبيراً فى التعــاون، وبتكلفة ما أقل مما قد يعتقده المرء. أما اليوم فإن أكثر المشــاكل السياســية الضارة هى ما يتعلــق بتبديد المعرفة والمــوارد، وهى تأثيرات أولية تعانى منها المنظمات، إلا أن هياكل الحكومات الداخلية تضمــن ضـرورة مشــاركة المديرين للحكومات الأخرى والمنظمــات غير الحكومية (Agranoff and McGuire 2003, O'Toole 1997). وذلــك التوجه له مردود فاعل فى شــبكات الإدارة العامة، وذلك فيما يتعلق باســتمرار الأثــر التعاونى، وبناء قدرة جماعية للحلول التعاونية اللاحقة، ومن ثم تعليم المديرين المهارة الأساسية للتعاون.

كما لوحظ سابقاً، أنه قد يكون من المستحيل تقييم منافع الشبكات مقابل التكاليف، إلا أن المزايا ســوف تتلخص فى أن المديرين واختصاصيى البرنامج لن ينشــغلوا فى العمليات التعاونية لمجرد تحقيق أغراض اجتماعية فحســب، أو بدافع الحصول على الميزة الجوهرية للتعاون. حيث يجب أن يكون هناك ما هو أكثر من ذلك، بمعنى أن يتم الإبقاء على المشــاركين داخل الشبكة التعاونية. ونأمل أن تكون هذه الدروس العشرة السابقة ذات نفع للمديرين المشاركين فى شبكات الإدارة العامة التعاونية فعلاً أو الذين يأملون بذلك.

التعريف بالباحث:

روبرت أقرانوف، أستاذ فخرى بكلية شئون البيئة العامة، فى ولاية إنديانا الأمريكية، بلومنقن. كما أنه أستاذاً فى معهد أورتيجا واى قازيت فى مدريد بأسبانيا. فى العام ٢٠٠٥م حصـــل على جائزة دانيال ألازار للعلماء المميزين من جمعية العلوم السياســـية الأمريكية، قسم العلاقات الحكومية والاتحادية.

التعريف بالمترجم:

أستاذ التعليم والتقنية المســاعد بمعهد الإدارة العامة، حصل على درجة الدكتوراه فـــى التعليم والتقنيـــة عام ٢٠٠٥م من جامعة ميسيســـبى الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية. كما أنه حاصل على درجة الماجستير فى الإدارة العامة، وهو مهتم بالتدريب والبحوث والاستشـــارات فى مجال الإدارة والتعليم واستخدام التقنية، وله العديد من البحوث والدراسات والاستشارات الإدارية.

الهوامش:

١ - لم يحدد الباحث تلك الوحدات الإدارية.

٢ - لم يحدد الباحث المهمة التى يصرف فيها المدير وقته.

٣ - استخدم الباحث أسلوب التحليل المعروف بالمختصر (SWOT) وهو ما يعرف بأداة التحليل المرتكزة على معرفة مكامن القوة، الضعف، الفرص، التحديات التى تواجه المنظمة.

٤ - استخدم الباحث مصطلح POSDCORB اختصاراً.

المراجع

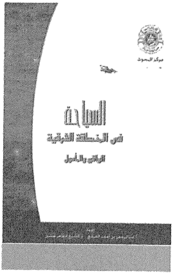
- Agranoff, Robert, Forthcoming. Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Agranoff, Robert, and Michael McGuire. 2001. Big Questions in Public Network Management Research. Journal of Public Administration Research and Theory 11 (3): 295-326.
- ________. 2003 Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments, Washington, DC: Georgetown University Press.
- Alter, Catherine, and Jerald Hage. 1993. Organizations Working Together. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bardach, Eugene. 1998. Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Burt, Ronald. 1992. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Castells, Manuel. 1996. The Rise of the Network Society. Maiden, MA: Blackwell.
- Clegg, Stewart R. 1990. Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World. London: Sage Publications.
- Clegg, Stewart R., and Cynthia Hardy. 1996. Conclusions: Representation, In Handbook of Organization Studies, edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Wlater R. Nord, 676-708. London: Sage Publications.
- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, 2000. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
- Frederickson, Ha. George. 1999. The Repositioning of American Public Administration. PS: Political Science and Politics 32(4): 701-11.
- Granovetter, Mark S. 1973. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology 78(6): 1360-80.
- Hirst, Paul. 2000. Democracy and Governance. In Debating Governance: Authority, steering, and Democracy, edited by Jon Pierre, 13-35. Oxford: Oxford University Press.
- Kickert, Walter J. Ml, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppernjan. 1997. Introduction: A Management Perspective on Plolicy Networks. In Managing Complex Networks, edited by Walter J. M. Kickert, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenan, 1-13. London» Sage Publications.
- Klijn, Erik-Hans. 1996. Analyźing and Managing Policy Processes in complex Networks. Administration & Society 28(1): 90-119.
- Koppenjan, Joop, and Erik-Hans Klijn, 2004. Managing Uncertainties in Networks. London: Routledge.

- Laumann, Edward o, L.. Galaskiewicz, and P. V. Marsden. 1978. community Structure as Intel-organizational Linkages. Annual Review of Sociology, 4: 455-84.
- Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. 1994. The Age of the Network. New York: Wiley.
- Loughlin, John. 2000. Regional Autonomy and State Paradigm Shifts. Regional and Federal Studies 10(2): 10-34.
- Mandell, Myrna P. 1999. Community Collaborations: Working through Network Structures. Policy studies Review 16(1): 42-64.
- McGuire, Michael. 2000. Collaborative Policy Making and Administration: The Operational Demands of Local Economic Development. Economic Development Quarterly 14(3):276-91.
- Moore, Mark H. 1995. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough, and Jacky Swan. 2002. Managing Knowledge Work. New York: Palgrave.
- Nohria, Nitin, 1992. Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group. In Networks and Organizations: Structure, Form, and Action, edited by Nitin Nohria and Robert Eccles, 240-61. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Toole, Laurence J., Jr. 1997. treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. Public Administration Review 57(1): 45-52.
- O'Toole, Laurence J., Jr., and Kenneth J. Meier. 2001. Managerial Strategics and Behavior in Networks. Journal of Public Administration Research and Theory 11(3): 271-94.
- Powell, Walter W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Ogranization. In Research in Organizational behavior, vol. 12, edited by Barry M. Staww and Larry L. Cummings, 295336. Greenwich, CT: JAI Press.
- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward. 1991. Institutional-Level Norms and Organizational Involvement in a Service-Implementation Network. Journal of Public Administration Research and Theory 1(4): 391-417.
- ________. 1995. A Preliminary Theory of Intel-organizational Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. Administrative Science Quarterly 40(1): 1-33.
- Rhodes, R. A. W. 1997. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham, UK: Open University Press.
- Saint-Onge, Hubert, and Charles Armstrong. 2004. The Conductive Organization. Amsterdam: Elsevier.
- Senge, Peter M. 2006. The Fifth Discipline: The An and Practics of the Uarning Organization. Rev. ed. New York: Doubleday.

- Sharpe. Laurence J. 1986. Intergovernmental Policy Making: The Limits of Subnational Autonomy. In Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector: The Bielefeld Interdisciplinary Project, edited by Franz-Xaver Kaufmann, Giandomenico Majone, and Vincent Ostrom, 159-81. Berlin: Walter de Gruyter.
- Stone, Clarence, Kathryn Doherty, Cheryl Jones, and Timothy Ross. 1999. Schools and Disadvantaged Neighborhoods: The community Development Challenge. In Urban Problems and Communiity Development, edited by Ronald F. Ferguson and Wiliam T. Dickens, 339-69. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Strauss, Anselm, and Juliet Corbin, 1998. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Thoma, Craig W. 2003. Bureaucratic Landscapes: Interagency Cooperation and the Preservation of Biodiversity. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tsoukas, Haridimos. 2005. Complex Knowledge. Oxford: Oxford University Press.
- Walker, David B. 2000. The Rebirth of Federalism: Slouching toward Washington> 2nd ed. New York: Chatham House.
- White, Harrison C. 1992. Identity and Control: A Structural Theory of Social Action. Princeton, JN: Princeton University Press.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

بحث



السياحة فى المنطقة الشرقية الواقع والمأمول

إعـــــــداد: أ. عبدالرحمن بن أحمد العرفج

د. الشيخ الطاهر حسين

الناشـــــــر: معهد الإدارة العامة

سـنة النشــر: ١٤٢٨هـ

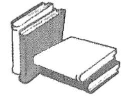
عدد الصفحات: ٢٧٢

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الموارد السياحية الحالية والمستقبلية وتقييمها فيما يتصل بأنماط الطلب السياحى الحالى والمستقبلى فى المنطقة الشرقية، وهذه المعطيات والحقائق ستساعد على خلق الإطار التخطيطى لخطة تنمية السياحة المستديمة فى المنطقة الشرقية.

وتتسم صناعة السياحة بأنها مزيج من المكان الجذاب والنشاطات السياحية والترفيه والتسهيلات والخدمات الحكومية. وتعد المنطقة الشرقية نموذجاً تتوافر فيها كل المقومات الأساسية لنجاح صناعة السياحة ومن أهمها:

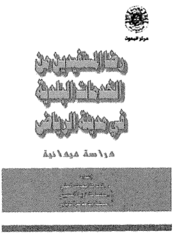
- عناصر الجذب السياحية، سواء أكانت طبيعية أم بشرية.
- البنية التحتية.
- التجهيزات والخدمات السياحية.
- النقل والموصلات.

إن تطوير قطاع السياحة وتنميته يسهم فى تنويع القاعدة الاقتصادية، وتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة، وزيادة الفرص الوظيفية، وتطوير المنشآت الصغيرة.



من الإصدارات الجديدة للمعهد

بحث



رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في مدينة الرياض

إعـــــــداد: د. فهد بن معيقل العلي
أ. محمد بن زويد العتيبي
أ. مطلق بن صالح الذيابي

النـاشـــــر: معهد الإدارة العامة
سـنـة النشـــر: ١٤٢٨هـ
عـدد الصفحات: ١٦٠

يعد سماع رأى المستفيد وتقييمه واقتراحاته فى الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية ذا أهمية بالغة، ومن هنا كان اختيار الباحثين لأمانه منطقة الرياض بوصفها أحد الأجهزة الحكومية الخدمية المهمة التى تقدم خدمات متنوعة للمواطنين. شـارك فى الدراسـة عينة من المستفيدين من الخدمات البلدية فى منطقة الرياض، حيث قسمت عبارات استبانة الدراسة إلى خمسة محاور رئيسية هى: محور موقع البلدية والمواقـف، ومحور البيئة الداخلية والإرشـادات، ومحور الإجراءات، ومحور الموظفين وسـلوكياتهم، ومحور الوقت وقبول الاقتراحات. كما اشـتملت الاسـتبانة على سؤال عن مصادر المشكلات وآخر عن الاقتراحات لحل تلك المشكلات، وسؤال أخير عن مستوى رضا المستفيدين بشكل عام عن خدمات البلدية.

وقد أشـارت نتائج الدراسـة إلى أن مستوى رضا المسـتفيدين عن محاور الدراسة يختلف باختلاف المتغيرات الخاصة بالخدمة (نوع الخدمة، وعدد مرات المراجعة، والوقت المسـتغرق لمراجعة البلدية، وقت مراجعة البلدية) وكذلك باختلاف السمات الشخصية للمستفيدين (المؤهل العملى، والعمر، وطبيعةالعمل، والحالة الاجتماعية).

وفي نهاية الدراسـة طرحت بعض التوصيات التى تهدف إلى رفع مستوى الرضا لدى المستفيدين من الخدمات البلدية فى مدينة الرياض.

وتُعد هذه الدراسـة مهمة ومفيدة لمتخذ القرار وللمسئولين عن الخدمات البلدية فى مدينة الرياض، وذلك لتحسـين وتطوير الخدمة بما يحقق رضا المسـتفيدين، ويمكن أن يسـتفيد منها أيضاً المسـئولون الآخرين فى أمانات المناطق وفى الأجهزة الخدمية الأخرى.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة　☐ سنتين　☐ ثلاث سنوات　☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (........................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year　☐ two years　☐ three years　☐ five years

Name: ....

Organization: ....

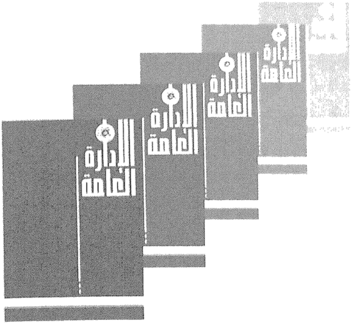
Address: ....

Please find a bank draft for $ ...., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 .... Signature: ....

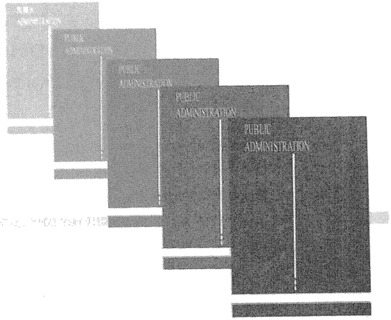
Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة اشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العدد:**

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

● **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue:

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions:

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* **Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* **Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Crime of Disclosing Companies' Confidential Information Under the Saudi Stock Market Law

Dr. Mohammad N. Al-Bajad

Confidential information of the companies enlisted in the stock market is the cornerstone for stock-trading process as they play a critical and direct role in the investors' decisions over selling and buying stocks. They also measure the efficiency and stability of the stock market through their credibility and accessibility to all traders alike, which is referred to as the transparency and disclosure principle. However, breaching this principle leads to serious consequences, notably creating imbalance in the principle of supply and demand, and offending the principle of equality among investors. This in turn leads to losing confidence in the stock market due to incredible trading and high risks, which are repellent factors for investors. As such, various countries have been so careful to enact regulations that protect such type of information.

The present research tackles disclosing companies' confidential information in the Saudi Stock Market law, a crime that causes damage to the stock market itself and to the traders' equities as well. In the first part of this paper, we explained the legal aspects of this crime; moral and material. In the second part, we tackle the penalties set by law for this type of crime, and we conclud with the results and recommendations.

Abstract

Determinants of Government Expenditure in the Kingdom of Sauadi Arabia

Dr. Ali Othaman Al-Hakami

The main objective of this study is to examine empirically major macroeconomic factors that affect government expenditure trend in the Kingdom of Saudi Arabia in the period 1996-2004. The gross domestic product, the openness level, the monetization level, inflation rate, total population, and the total government revenues are included. The unit root tests, co-integration and error-correction models are used in the study.

The statistical results show that the time series of variables are non-stationary in levels. The co-integration analysis suggest that variables examined are co-integrated and achieve an equilibrium in the long run. In general, the statistical results of error-correction model seem to be comcerned with studying expectations that government expenditure determined through the major macroeconomic variables examined in the study. The results show that the government expenditure function in Saudi Arabia was subject to structural shift during the Kuwait liberation war.

Abstract

Career Path Planning Programs: Practices and Difficulties in Saudi Business Organizations

Dr. Moaddi Mohammed Al-Mith-hib

This study focuses on career path planning programs in Saudi business organizations. Several research questions are raised relating to the practices of such programs, their objectives, difficulties, and correlations with some organizational variables. A purposive sample of three hundred eighty nine organizations was drawn from the private sector. A questionnaire was used to collect the data from HR managers in these organizations. Findings show that participating organizations had poor career path planning programs and declared different objectives in adopting such programs. Findings also indicate that the difficulties organizations face in this area can be clustered into five major factors. Significant correlations with some organizational variables examined in the study are identified. A proposed practical model of career path planning and execution is presented along with other recommendations.

CONTENTS	Page

• Career Path Planning Programs: Practices and Difficulties in Saudi Business Organizations.

Dr. Moaddi M. Al-Mith-hib 489

• Determinants of Government Expenditure in the Kingdom of Sauadi Arabia.

Dr. Ali O. Al-Hakami 531

• The Crime of Disclosing Companies' Confidential Information Under the Saudi Stock Market Law.

Dr. Mohammad N. Al-Bajad 555

•Book Review: Earned Value Project Management.

Dr. Mohammed H. Shaban 595

• Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers.

Robert Agranoff

Translated by:

Dr. Ajlan M. Alshehri

Revised by:

Muhammad Sh. Wahby 617

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Seven
- Issue Number 4

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration,* Institute of Public
Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS:

•Career Path Planning Programs: Practices and Difficulties in Saudi Business Organizations.
Dr. Moaddi M. Al-Mith-hib

•Determinants of GovernmentExpenditure in the Kingdom of Sauadi Arabia.
Dr. Ali O. Al-Hakami

•The Crime of Disclosing Companies' Confidential Information Under the Saudi Stock Market Law.
Dr. Mohammad N. Al-Bajad

•Book Review: Earned Value Project Management.
Dr. Mohammed H. Shaban

•Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers.
Robert Agranoff
Translated by:
Dr. Ajlan M. Alshehri
Revised by:
Muhammad Sh. Wahby

• Volume Forty Seven • Number 4 • Shawwal 1428 • Oct. 2007

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Career Path Planning Programs: Practices and Difficulties in Saudi Business Organizations.**
  Dr. Moaddi M. Al-Mith-hib

- **Determinants of Government Expenditure in the Kingdom of Sauadi Arabia.**
  Dr. Ali O. Al-Hakami

- **The Crime of Disclosing Companies' Confidential Information Under the Saudi Stock Market Law.**
  Dr. Mohammad N. Al-Bajad

- **Book Review: Earned Value Project Management.**
  Dr. Mohammed H. Shaban

- **Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers.**
  Robert Agranoff
  Translated by:
  Dr. Ajlan M. Alshehri
  Revised by:
  Muhammad Sh. Wahby

● Volume Forty Seven ● Number 4 ● Shawwal 1428 ● Oct. 2007

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٨هـ

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة.
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

عدد خاص بمناسبة مرور خمسين عاماً على انشاء المعهد

في هذا العدد:

- دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة.
  د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي
  د. إيمان بنت سعود أبوخضير
- إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات.
  أ.د. عامر بن خضير الكبيسي
- الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام.
  د. سناء بنت عبد العزيز الطوق
- تجربة التخصيص في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية.
  د. فهد بن خلف البادي
- العوامل المؤثرة في زيادة المخاطر المحتملة لبرامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية.
  د. بركات بن مازن العتيبي
- إستراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير (المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، المكونات).
  د. موسى بن محمد الكردي
  أ. علي بن يحيى الغامدي
- تقييم أداء نماذج تحليل مغلف البيانات في ظل وجود مشاهدات متطرفة.
  أ. محمد عبدالرحمن إسماعيل

• المجلد التاسع والأربعون • العدد الرابع (عدد خاص) • ذو القعدة ١٤٣٠هـ • نوفمبر ٢٠٠٩م

بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

عدد خاص بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد

في هذا العدد:

- دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة.
  د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي
  د. إيمان بنت سعود أبوخضير
- إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات.
  أ.د. عامر بن خضير الكبيسي
- الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام.
  د. سناء بنت عبد العزيز الطوق
- تجربة التخصيص في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية.
  د. فهد بن خلف البادي
- العوامل المؤثرة في زيادة المخاطر المحتملة لبرامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية.
  د. بركات بن مازن العتيبي
- إستراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير (المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، المكونات).
  د. موسى بن محمد الكردي
  أ. علي بن يحيى الغامدي
- تقييم أداء نماذج تحليل مغلف البيانات في ظل وجود مشاهدات متطرفة.
  أ. محمد عبدالرحمن إسماعيل

• المجلد التاسع والأربعون • العدد الرابع (عدد خاص) • ذو القعدة ١٤٣٠هـ • نوفمبر ٢٠٠٩م

الإدارة العامة

• المجلد التاسع والأربعون
• العدد الرابع (عدد خاص)

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.

عدد خاص

بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخري.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

الموقع الإلكتروني: www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالي:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولي، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمي: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالي:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين: ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ).

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ).

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- **البحوث والدراسات:**

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية.** الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.

- **قرار مجلس الوزراء** رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influencing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *journal of applied Psychology, 78,* 443-449. Retrived October 23.2000, from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J., Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M., et al. (1998, July). Videocounseling for Families for rural teens with epilepsy-- Project update. Telehealth News, 2(2) Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.). Retrieved August 8, 2000,from http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F., &Nix, D.H. (1993). Technology and education: New wine in bottles: Choosing pasts and imagining educational futures. Retrieved August24,2000, form Colombia University, institute for learning Technologies Web site: http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.

❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.

❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر

❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة
● دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة. د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي د. إيمان بنت سعود أبوخضير	٥١٥
● إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات. أ.د. عامر بن خضير الكبيسي	٥٥٩
● الشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل فى مجال التعليم العام. د. سناء بنت عبد العزيز الطوق	٦٠٣
● تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية فى ضوء التجارب الدولية. د. فهد بن خلف البادي	٦٣٧
● العوامل المؤثرة فى زيادة المخاطر المحتملة لبرامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية. د. بركات بن مازن العتيبي	٦٧٥
● إستراتيجيات قياس الأداء الحكومى بين نماذج الفكر الإدارى وضرورات التغيير (المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، المكونات). د. موسى بن محمد الكردي أ. علي بن يحيى الغامدي	٧٠٩
● تقييم أداء نماذج تحليل مغلف البيانات فى ظل وجود مشاهدات متطرفة. أ. محمد عبدالرحمن إسماعيل	٧٤٣

دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة
دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة

الدكتورة حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي
أستاذ الإدارة الصحية المشارك
المديرة العامة للفرع النسائي - معهد الإدارة العامة

الدكتورة إيمان بنت سعود أبوخضير
أستاذ الإدارة التربوية المساعد
مديرة إدارة البرامج بالفرع النسائى - معهد الإدارة العامة

• دوريـة الإدارة العـامـــة
• المجلد التاسع والأربعون
• العدد الرابـع (عدد خاص)
• ذو القعـــــدة ١٤٣٠هـ
• نـوفمبـــــــر ٢٠٠٩م

دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة

د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي*
د. إيمان بنت سعود أبوخضير**

ملخص:

هدفت الدراســة الحالية التعرف على أهم التحديات التى تواجه القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية بالمملكة العربية السـعودية، ومدى مسـاهمة الحلقـات التطبيقية المقدمة فى الفرع النسـائى بمعهـد الإدارة العامة فى تمكين القيـادات من مواجهة تلك التحديات وتعزيز دورها ورفع كفاءتها الإدارية. وتطلب تحقيق هدف الدراســة الانطلاق من خلفيــة نظريــة تناولت مفهوم القيادة ومفهوم التمكين وأهمية تمكين القيادات النســائية وأهم مقومات التمكين، كما تم استعراض نتائج الدراسات السابقة التى تناولت التحديات التى تواجه القيادات الإدارية النسائية.

وقد تم تصميم أداة خاصة لجمع بيانات الدراسة تكونت من خمسة أجزاء ، وقد تم توزيعها على (٣٠٠) من القيادات الإدارية النسائية المشاركة فى الحلقات التطبيقية المقدمة بالفرع النسائى للمعهد وقد تم استعادة (١٢٢) استبانة وبهذا تكون نسبة الاستجابة (٤٠٪) من إجمالى الاستبانات الموزعة.

ومــن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراســة أن القيـادات الإدارية فى القطاعات النســائية تواجه مجموعة من التحديـات التـى تحد من فعاليتها الإدارية والقياديــة من أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيميــة والمادية ونقص التمكين الإدارى، كمــا أكدت النتائج أن الحلقات التطبيقية التى يقدمها المعهد تســهم بدرجة عالية فى تمكين القيادات الإدارية النســائية وتنمية مهاراتها الإدارية وقدرتها على تطوير أداء قطاعاتها وإحداث التغيير الهادف وبناء شبكة من العلاقات المهنية الفاعلة مع القيادات المماثلة.

وقدمت الدراســة مجموعة مــن التوصيات الهادفة إلى تطوير الحلقات التطبيقية وبرامــج الإدارة العليا بصفة عامة لتعزيــز دور المعهد كرافــد رئيس للتنمية الإدارية ولتدريب القيادات الإدارية فى مختلف قطاعات الدولة ومن أهمها : تنويع أنماط برامج تنمية الإدارة العليا المقدمة فى الفرع النســائى لمعهد الإدارة العامة، والتوســع فى نشاط الحلقات التطبيقية كمــاً وكيفاً فى جميع مناطق المملكة العربية الســعودية لمواكبــة الاحتياجات التدريبية المتزايدة للقيــادات الإدارية لمواكبة المستحدثات فى علم الإدارة والتطوير الإدارى، وتصميم وتقديم برنامج لإعداد وتأهيل القيادات الإدارية النسائية على رأس العمل معادلاً للماجستير التنفيذى فى الإدارة لمعالجة تحديات نقص التمكين الإدارى، واستحداث برنامج لتبادل التجارب والخبرات بين القطاعات النسائية الحكومية مما يسهم فى زيادة تمكينها من ممارسة دورها القيادى بكفاءة وفعالية.

مقدمة:

يحظى موضوع القيادة ولاســيما القيادة الإدارية فى القطاعات النســائية باهتمام متزايــد من الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة والممارســين فى مجال الأعمال والمنظمات

❖ أستاذ الإدارة الصحية المشارك – المديرة العامة للفرع النسائي – معهد الإدارة العامة.
❖❖ أستاذ الإدارة التربوية المساعد – مديرة إدارة البرامج بالفرع النسائى – معهد الإدارة العامة.

على اختلاف أنواعها. ولذلك الاهتمام ما يبرره؛ إذ تعد قيادة المنظمات عنصراً مهماً فى بقاء المنظمة وازدهارها ونموها وتحقيق رؤيتها وأهدافها واحتلالها مركزاً تنافسياً قوياً ومتميزاً. ومن ناحية أخرى فإن توجهات حكومة المملكة العربية السعودية فى تعيين النساء المؤهلات علمياً وعملياً فى مراكز قيادية على قمة الهرم التنظيمى يضفى على موضوع القيادة الإدارية النسائية بأبعاده المختلفة أهمية وحيوية للبحث فيه وإجراء المزيد من الدراسات التى تسعى إلى الاهتمام بالدور القيادى للمرأة وتفعيله وتحقيق الطموحات المتوقعة من تلك القيادات. وإذ أصبح من المعروف أنه لا يمكن تحقيق تنمية حقيقية بدون تفعيل جميع مقومات التنمية فى المجتمع، فقد أصبح النهوض بالقدرات القيادية للمرأة وتمكينها من المشاركة فى عملية التنمية مطلباً رئيساً ترتكز عليه التوجهات التنموية للدولة. وقد تضمنت خطة التنمية الخمسية الثامنة تحولاً واضحاً فى توجهاتها التنموية حيال المرأة من التركيز على قضايا التعليم والعمل إلى التمكين وتفعيل مشاركة المرأة فى الشأن العام، وذلك يتضح فى الأساس الإستراتيجى الثانى للخطة الثامنة، وإذ ينص على «الاهتمام بشؤون المرأة وتطوير قدراتها، وإزالة المعوقات أمام مشاركتها فى الأنشطة التنموية فى إطار ما تقضى به القيم والتعاليم الإسلامية». وفى هذا السياق حددت الخطة الأهداف العامة التى تسعى لتحقيقها ومنها: تمكين المرأة وزيادة مشاركتها فى المجالات المختلفة، سواء كان فى داخل الأسرة أو فى موقع العمل، وإتاحة فرص أفضل لها فى مواقع اتخاذ القرار، وتقديم المعالجات التى تؤدى إلى تمكنها تعليمياً وصحياً وتشغيلياً. ويقوم معهد الإدارة العامة بدور مهم فى تحقيق أهداف التنمية الإدارية من خلال توفير التدريب الإدارى للموظفين والموظفات فى أجهزة الدولة من خلال برامجه التدريبية الموجهة لفئات وظيفية متنوعة والحلقات التطبيقية الموجهة للقيادات الإدارية العليا. وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تقييم مساهمة الحلقات التطبيقية التى يقدمها الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة فى تمكين القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية من مواجهة تحديات القيادة وأداء دورها القيادى بما يسهم فى دفع عجلة التنمية الإدارية فى المملكة.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادات الإدارية من أهم المقومات التى تمتلكها المنظمات والتى تعول عليها لإدارة دفتها وتسيير أمورها، وتحديد توجهاتها المستقبلية، وإدارة مواردها المادية والبشرية، والارتقاء بأدائها بما يتواءم مع الأدوار المناطة بها وتطلعات المجتمع. وقد لوحظ خلال السنوات العشر الأخيرة تنامى مشاركة المرأة السعودية فى الوظائف الإدارية العليا

وفى مواقع صنع القرار فى القطاعين الحكومى والخاص، وذلك نتيجة طبيعية لزيادة انخراط المرأة فى جميع مراحل التعليم ومختلف ميادين العمل ومناحى الحياة العامة. وبالرغم من التوسع الملحوظ فى دور المرأة فى المجتمع السعودى، تشير الدراسات إلى أن المرأة فى مواقع الإدارة العليا تواجه واقعاً يختلف عما يواجهه زميلها الرجل لأسباب تنظيمية وثقافية تحد من فعالية دورها القيادى وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة (كمفر ١٤١٧هـ؛ المنقاش وآخرون،١٤٢٧هـ). ويسعى معهد الإدارة العامة ممثلاً فى الفرع النسوى من خلال برامج تنمية الإدارة العليا إلى توفير التدريب المناسب للقيادات الإدارية فى القطاعات النسائية لتمكينها من القيام بدورها ومواجهة تحديات الدور القيادى بكفاءة واقتدار. وبالنظر إلى الأهمية التى تمثلها برامج الإدارة العليا فى معهد الإدارة العامة، وتزايد الإقبال على الحلقات التطبيقية المنفذة فى الفرع النسائى من قبل القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية تبرز الحاجة إلى إلقاء نظرة فاحصة على هذا النشاط ودوره باعتباره رافداً مهماً من روافد التنمية الإدارية فى المملكة.

عليه فإن مشكلة هذه الدراسة الميدانية تتمثل فى تحديد التحديات التى تواجه القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية فى المملكة العربية السعودية، وتقييم دور الحلقات التطبيقية التى يقدمها الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة والموجهة للقيادات العليا فى تمكينها من مواجهة هذه التحديات وأداء دورها القيادى بفعالية.

أهمية الدراسة:

انطلاقاً من حرص الدولة على تفعيل مشاركة المرأة السعودية فى مواقع صنع القرار، وما ترتب على ذلك من تنامى مشاركتها فى الوظائف الإدارية العليا، تستمد هذه الدراسة أهميتها من مواكبتها لسياسة الدولة فى هذا الصدد وتركيزها على موضوع تمكين القيادات النسائية فى المستويات الإدارية العليا. ويعد موضوع تمكين القيادات من الموضوعات الإدارية التى تحظى باهتمام متزايد من الباحثين والأكاديميين ومتخذى القرار، لذلك تساعد هذه الدراسة على تسليط الضوء على التحديات التى تواجه القيادات النسائية وتطرح الحلول والبدائل المناسبة للتغلب عليها بالتركيز على دور التدريب باعتباره أحد أهم الوسائل لتمكين القيادات. ونظراً لما تمثله الحلقات التطبيقية التى ينفذها الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة من أهمية فى تنمية القدرات القيادية والمهارات الإدارية للنساء فى مواقع الإدارة العليا فى القطاعين الحكومى والأهلى؛ سعت هذه الدراسة لتقييم دور الحلقات التطبيقية

فى تمكين القيادات مـن مواجهة هذه التحديات وتعزيز دورها ورفع كفاءتها الإدارية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أهم التحديات التى تواجه القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية بالمملكة العربية السعودية.
٢. تقييم الحلقات التطبيقية المقدمة فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة.
٣. تحديد مدى مساهمة الحلقات التطبيقية المقدمة فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة فى تمكين القيادات الإدارية من مواجهة تحديات الدور القيادى.
٤. استطلاع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات الإدارية من الحلقات التطبيقية.
٥. تقديم التوصيات الهادفة لتطوير الحلقات التطبيقية المقدمة فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة وبرامج الإدارة العليا بصفة عامة.

الإطار النظرى وأدبيات الدراسة:

مفهوم القيادة:

تتعـدد تعريفات مفهوم القيادة وتتنوع باختـلاف مدارس الفكر الإدارى وباختلاف المنظور الشخصى للباحثين والكتاب فى هذا المجال. فهناك من ينظر إلى القيادة على أنها «مجموعة من الخصائص أو الصفات التى يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخريـن وإقناعهم بإنجـاز المهام الموكلة إليهم» (كنعـان، ١٤٠٢). وتعرف القيادة من منظور آخر بأنها «فعل أو سلوك القائد الذى يحدث تغييراً داخل الجماعة»، فى حين يرى نورث هاوس بأن القيادة «عملية وليسـت سـمة أو صفة يتحلى بها القائد وإنما هـى نتيجة للتفاعل الذى يحدث بين القائد وأتباعه، وعمليـة القيادة تعنى أن القائد يؤثـر ويتأثـر بأتباعه، وأن القيادة ليسـت خطية (فى اتجاه واحـد، وإنما هى عملية تفاعل مع الحدث (نورث هاوس، ٢٠٠٦م، ٢٠). وفى إطار العمل الإدارى يمكن تعريف القيادة بأنها «العملية التى يمكن من خلالها التأثير على الموظفين وإقناعهم للعمل من أجـل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية»، ويتضمن هذا التعريف للقيادة عنصرين أساسيين هما: ١). قدرة القيادات الإدارية على التأثير فى الآخرين وإقناعهم، و٢).

تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. هذا يعنى أن القيادة تكمن فى قدرة القيادات الإداريــة على نقل الإدارة أو المنظمة التى تقوم على قيادتها من الموقف (أ) إلى الموقف (ب) من خلال الآخرين وفقاً للأهداف المحددة وهو ما يمثل فعلاً المستوى الأعلى من الأداء. هــذه الحقيقة تحتم على القيادات الإداريــة أن تنطلق فى دورها القيادى من تقييم الموقف الراهن وتحديد ما هو المطلوب ثم تعمل بعد ذلك على تحديد الوســائل التــى تمكنها من تحقيق المطلوب لتعمل بعد ذلك على التنفيذ (هيجان، ١٤٢٥هـ، ٥٣). وفى هذا السياق يقول (Donald Walters, 1987) إن القيادة الحقيقية هى نوع واحد من القيادة يتمثل فى المساندة والدعم للآخرين. هذا المفهوم يعنى ضمناً أن القيادات الإداريــة تقوم بقيادة الآخرين نحو تحقيق الأهــداف وليس إكراههم أو إجبارهم على عمل ذلك. وأن القيادات الإدارية تعمل على إشراك الآخرين فى جميع عمليات القيادة وليس تحديد أدوارهم فى مجال التنفيذ. ولأغراض هذه الدراسة تعرف القيادة بأنها «عملية التأثير الفعال فى اتجاهات وســلوك جماعة العمل لتحقيق أهداف التنظيم».

مفهوم تمكين العاملين:

تنامى الاهتمام بمفهوم التمكين فى التســعينيات من القرن الماضى – وقد ســميت تلك الحقبة بحقبة التمكين – ليصبح ذلك أحد المداخل الإدارية الداعية لإطلاق حرية العاملين والتخفيف من حدة البيروقراطية الإدارية وتعزيز الروح التشــاركية فى العمل بهدف تحســين الخدمات والارتقاء بمستويات الأداء الفردى والمؤسسى. وبالرغم من الوعود التى يقدمها هذا المفهوم والآمال المعلقة على دوره فى القضاء على مشــكلات الأداء فــى المنظمــات، إلا أن هناك درجة من الغموض تحيط بمعنــاه وأهم مقوماته، ومدى فعاليته، وكيفية تطبيقه. ويشــير Bowen and Lawler (1995) إلى أن التمكين باعتبــاره حالةً ذهنية "empowered state of mind" يتمثل فى إطلاق حرية الموظف، وإعطائه صلاحيات أكبر فى مجال عمله، ومنحه حرية إبداء الرأى والمشاركة فى أمور فى سياق الوظيفة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحالة الذهنية أو السياق الإدراكى لا يمكن إيجادها بين عشية وضحاها وبأسلوب الفرض على الإنسان، وإنما يعد التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى وتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد لكى تتوافر لديه الثقــة بالنفس والقناعــة بما يمتلك من قدرات معرفية تســاعده على صنع القرارات وتحديد النتائج التى يسعى لتحقيقها بوضوح (Bowen and Lawler, 1995). وهناك بعض العوامل المســاعدة على إيجاد الحالــة الذهنية للتمكين "empowered state of mind" وهى: الشــعور بالســيطرة والتحكــم فى مجريات الأمور فــى العمل، الوعى

والإحســـاس بإطار العمل الكامل، المســـاءلة والمســئولية عن نتائج الأعمال التى يقوم بها(Bowen and Lawler, 1995). ويعرف Bowen and Lawler (1992) التمكين بأنه مشـــاركة موظفى الصـــف الأول فى أربعة عناصر تنظيميـــة: العنصر الأول هو المعلومـــات المتعلقة بـــأداء المنظمة، ويتمثل العنصـــر الثانى فى المعرفة التى تســـاعد الموظـــف فهم وتعزيـــز أداء المنظمة، أما العنصر الثالث فهو المكافأة على أســـاس أداء المنظمة، ويتمثل العنصر الأخير فى سلطة اتخاذ القرارات التى تؤثر فى توجه المنظمة وأدائها. وفى مقالة لاحقة يشير الباحثان إلى أن التمكين يتحقق عندما تقوم المنظمة باتباع إجراءات لتوزيع الســلطة والمعلومات والمعرفة والمكافآت (Bowen and Lawler, 1995). ويعرف Conger and Kanungo (1988) التمكين بأنه عملية تنمية الشـــعور لـــدى الآخريـــن بالفعالية الذاتية، وتعنـــى الفعالية الذاتية إيمان الفـــرد وثقته بقدرته علـــى إنجاز المهـــام المناطة به بنجاح. كما يعـــرف Thomas and Velthouse (1990) التمكـــين من الناحية النفســـية بأنه مركب تحفيزى يتجلى فـــى أربعة مدارك: المعنى، الكفاءة، الاســـتقلال الذاتى، والتأثير، وتمثل هـــذه العناصر الأربعة مجتمعة اتجاهات إيجابيـــة نحو العمل. ويشـــرح هـــذه المدارك كالتالـــى: **المعنـــى Meaning**: ويقصد بذلك إدراك الفرد لقيمة العمل الذى يقوم به، **الكفاءة Competence**: شـــعور الفرد بالكفـــاءة وثقته بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه بمهارة عاليه، **الاســـتقلالية وحرية التصـــرف Self-Determination**: شـــعور الفرد بحريته فـــى التصرف والمبادرة وفق تقديـــره الخاص، **التأثير Impact**: وهى قـــدرة الفرد على تحديد مخرجات المنظمة والتأثيـــر فيهـــا. بناء على التعريف الســـابق، يقيـــس Spreitzer (1995) التمكين من خـــلال محورين: التأثيـــر (Impact) والكفاءة (Competence)، ويعـــرف التأثير بأنه درجـــة إيمان وقناعة الفرد بأنه يمتلك القدرة على التأثير فى نتائج العمل وأنه يحدث فرقـــاً فـــى أداء المنظمة، وأنه يقوم بعمل مهم وذى قيمة عالية. أما الكفاءة فهى درجة إيمـــان الفرد بقدرته علـــى أداء العمل بمهارة واقتدار. ويرى آخرون بأن التمكين يعنى تحريـــر الفرد من القيود، وتشـــجيعه، وتحفيـــزه ومكافأته على روح المبـــادرة والإبداع (Zemke and Schaaf,1989, 65). ويصـــف Caudron (1995-p28) التمكـــين كالتالـــى: «عندما يمتلك العاملون وظائفهم، وعندمـــا يتمكنون من التأثير فى وقياس نجاحاتهـــم الفردية ونجاحـــات الإدارات التى يعملون بها ونجاحـــات منظمتهم ككل».

ويميـــز بعض الباحثين بـــين مفهوم التمكين ومفهوم التأثير فى الســـلوك، وارتباط كل منهما بنمط ســـلوك القيادات وكونها قيادات تحويلية أو تبادلية. فالنمط القيادى

الذى يسعى لمجرد التأثير فى سلوك العاملين يتوصل فى النهاية إلى إضعافهم وزيادة درجة تابعيتهم واعتمادهم على القائد، ولذلك نتائج سلبية جداً قد يكون أهمها عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرار ومواصلة العمل فى غياب توجيهات القائد (Kark, Shamir,& Chen,2003). فى المقابل فإن التمكين يتضمن الاستقلالية والاعتماد على النفس، وذلك ينعكس على الناحية النفسية ويعزز الدافعية الداخلية للعاملين، ويزيد من درجة ثقتهم بأنفسهم، كانعكاس لسلوك القائد وتشجيعه المستمر لهم ورضاه عنهم، وبالتالى فإن الفرد «الممكَّن» (Empowered) يتمتع بالدافعية الداخلية والإيمان التام بقدراته على التكيف وعلى الإنجاز (Kark, Shamir, & Chen, 2003). ويرى Conger and Kanungo (1998) بأن القيادات التحويلية تمتلك تأثيراً «تمكينياً» على العاملين من حيث تعزيز إيمانهم بكفاءتهم الذاتية وثقتهم بأنفسهم. بالنظر إلى ما تقدم، وتعدد المداخل المستخدمة لتعريف التمكين، وإذ تركز هذه الدراسة على دور التدريب فى تمكين القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية، فإن مفهوم التمكين المناسب لأغراض الدراسة مستمد من مزيج من تعريف «التمكين كحالة ذهنية» "empowered state of mind" الذى أورده (Bowen and Lawler, 1995)، والمدارك الأربعة التى ذكرها Thomas and Velthouse (1990): المعنى، الكفاءة، الاستقلال الذاتى، والتأثير. عليه فإن مفهوم التمكين فى هذه الدراسة يعتبر التمكين حالة ذهنية مستمدة من إدراك القائد الإدارى لقيمة العمل الذى يقوم به، وثقته بإمكاناته المعرفية ومهاراته الإدارية، واستقلاليته المهنية وحريته فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا العمل، وبقدرته على تحديد توجهات المنظمة والتأثير فى مسيرتها ونتائج أدائها.

مقومات تمكين العاملين:

تؤكد الدراسات أن التمكين لا يتحقق إلا بتوافر بعض المقومات الأساسية لتمكين العاملين فى المنظمة وباتباع خطوات مدروسة لتحقيقه. ويرى (Conger and Kanungo (1988 أن عملية التمكين تمر بخمس مراحل تبدأ المرحلة الأولى بتشخيص الحالة الراهنة داخل المنظمة والأسباب المؤدية لشعور العاملين بعدم التمكين، يلى ذلك فى المرحلة الثانية استخدام المديرين لإستراتيجيات التمكين والموجهة للقضاء على الأسباب الخارجية المؤدية لعدم التمكين، ويتم التركيز فى المرحلة الثالثة على إستراتيجيات التمكين الموجهة لتوفير المعلومات للعاملين حول كفاءتهم الذاتية. ونتيجةً طبيعة لهذه الإستراتيجيات يشعر العاملون فى المرحلة الرابعة بالتمكين، وتتم فى المرحلة الخامسة والأخيرة ملاحظة الآثار السلوكية للتمكين. ويصف

Caudron (1995) خطـوات بنـاء بيئة عمل تسـاعد على تمكين العاملـين كالتالى:

١. تأسيس آليات المشاركة فى المعلومات.

٢. توفير التدريب المناسب والموارد المطلوبة.

٣. تعليـم الإدارة كيف تقوم بتمكـين الآخرين، وذلك من خلال التوجيه والانفتاح على اتبـاع طـرق جديدة لأداء الأعمال، كمـا ينبغى أن يتعلم المديرون سـبل احتضان الأفكار الجيدة وتشـجيعها، ويؤكد أن أفضـل طريقة لتمكين العاملين أن يتم ذلك تدريجياً وبشكل منتظم.

٤. تحويل مسئولية صنع القرارات للعاملين.

٥. إعطاء العاملين سلطة التحكم فى الموارد اللازمة لإجراء التحسينات.

وبنـاء على البحـوث التى قام بهـا Quinn & Spreitzer (1997) اقترح الباحثان أربعـة محـركات أساسـية للتمكين وهى: وجـود رؤية واضحة ورغبـة فى التحدى، الانفتـاح وروح الفريـق، الانضبـاط والتحكـم، والدعم والشـعور بالأمـان. ويضع (Bowen and Lawler, 1995) مقومـات عمليـة التمكـين فـى معادلـة رياضيـة أسـماها «معادلـة التمكـين» (The Empowerment Equation)، وذلـك كالتالـى:

التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت

وحسـب هذه المعادلة فإن حاصل ضرب هذه العوامـل الأربعة فى حال انعدام أى مـن مقومات التمكين يكـون صفراً، أى أن التمكين لن يتحقـق فى حال غياب أى من مقوماتـه. ويؤكـد الباحثان الآثـار الإيجابية لتعزيز مقومـات التمكين فى المنظمات وتطبيق إسـتراتيجيات التمكين المختلفة ومنها التشارك فى المكاسب، برامج التواصل، فرق العمـل، الإثراء الوظيفى، سياسـة توزيع الأجور على أسـاس المهارات، وغيرها (Bowen and Lawler, 1995). ويربـط (Lashely, 1999) تعريـف مفهوم التمكين بإستراتيجيات التمكين بتصنيفه إلى عدة فئات: التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المسـاهمة فى اتخاذ القرار والمشـاركة فى تحمل المسـئولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسـة. وأخيراً يشير (Forrester 1995) إلى أن كثيرًا من برامج التمكين تفشل عندما يصبح التركيز منصباً على القوة (power) التى هى جزء لا يتجزأ من عملية التمكين، دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة، والمكافآت، وغيرها، ونشـرها بالشكل المناسب، ويترتب على ذلك منح الموظف السلطة دون امتلاك التدريب الكافى والمهارة الكافية ليتصرف بمسـئولية وعقلانية وفاعلية.

التحديات التى تواجه القيادات الإدارية النسائية:

تختلف طبيعة التحديات التى تواجه القيادات باختلاف طبيعة المنظمات وباختلاف الأفراد وخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم الإدارى وخبراتهم الوظيفية، لذا فقد تم رصد هذه التحديات من خلال مراجعة الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالموضوع. ويتضمن هذا الجزء من دراسة الأدبيات استعراضاً للتحديات التى تواجه القيادات الإدارية النسائية فى المملكة العربية السعودية وتؤثر فى أدائها لدورها القيادى، ولقد تم التركيز على الدراسات المحلية وبعض الأدبيات العربية نظراً لاختلاف بيئة عمل المرأة السعودية عن البيئات الأخرى، ولعل من أهم جوانب الاختلاف تلك:

- حداثة دخول المرأة فى المملكة العربية السعودية لسوق العمل مقارنة بغيرها من الدول.
- الفصل التام فى أماكن العمل بين الرجال والنساء، حيث توجد فروع نسائية مستقلة لكل مؤسسة حكومية، وكذلك بالنسبة للجامعات والكليات والمدارس.
- عدم وجود منافسة بين الرجال والنساء على المناصب الإدارية العليا.

وقد تم تصنيف هذه التحديات لأغراض الدراسة الحالية فى خمس فئات: تحديات تنظيمية، تحديات نقص التمكين، تحديات ذاتية، تحديات ثقافية، تحديات مادية وتقنية.

التحديات التنظيمية:

ويقصد بها جميع العوامل المتعلقة بالتنظيم الإدارى والتى قد تكون سبباً فى إعاقة القيادة الإدارية النسائية عن القيام بالدور المناط بها على الوجه الأكمل، أو بمعنى آخر تعيقها من تحقيق أهداف التنظيم أو الوحدة الإدارية التى ترأسها بفعالية. وتشير الدلائل إلى أن القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية فى المملكة تعانى عدداً من التحديات التنظيمية منها محدودية الصلاحيات وعدم تناسبها مع حجم المسئولية المناطة بهذه القيادات (كمفر، ١٤١٧هـ، السوادى، ١٤١٦هـ، خياط، ١٤١٦هـ، حلوانى، ٢٠٠٢، المنقاش وآخرون، ١٤٢٧هـ، العبدالله، ٢٠٠٨م). وتشير دراسة تحليلية أجرتها (الحلوانى، ٢٠٠٢م) حول العوائق التى تقف فى طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها، إلى أن المرأة فى كثير من القطاعات الحكومية تعمل تحت مظلة الرجل وأن ذلك يؤثر سلباً على مستوى الأداء، ومن ذلك أن تدخُّل الرجل يؤدى إلى تقييد حرية اتخاذ القرار فى القطاع النسائى، وأن قلة الصلاحيات المعطاة للكوادر النسائية تعطل قدرتها على أداء العمل بشكل جيد وخاصة فى المناصب القيادية، إضافة إلى أن عدم المشاركة

بالرأى قبل إصدار القرارات التى تخص القطاعات النسائية، والمركزية الشديدة من قبل الرجل تجعل هذه القيادات فى وضع مقيد لا يمكنها من أداء عملها بالصورة المطلوبة.

وتشير العبدالله (٢٠٠٨م) إلى مشكلة عدم مشاركة القيادات الإدارية النسائية فى تحديد احتياجاتها من العنصر البشرى، وغياب التخطيط والتنسيق بين سياسات العمل وخطط إعداد القوى العاملة فى الأجهزة الحكومية، وعدم التحديد الدقيق لمهام واختصاصات العاملين، وضعف نظم المتابعة وغياب التقييم الموضوعى لأداء العاملين، وغياب الموضوعية فى اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية. من جانب آخر يشير العديد من الدراسات إلى أن القطاعات النسائية تعانى قصوراً فى التنظيم الإدارى، يتمثل فى عدم وضوح العلاقة التنظيمية بين الإدارات النسائية والرجالية وضعف التنسيق بينهما، وخضوع الإدارة النسائية للإدارة المركزية الرجالية لوجودها فى نهاية الهيكل التنظيمى (وفى بعض الأحيان عدم وجودها على الهيكل التنظيمى) وتحكمها فى الموارد المالية والمادية (المنقاش وآخرون، ٢٠٠٧م).

وعن التحديات التى تواجه القيادات النسائية فى إطار بيئة التعليم العالى، فقد خلصت ندوة عقدت بجامعة الملك فيصل بالدمام بعنوان «إدارة أقسام الطالبات بالجامعات التحديات والطموحات» خلال الفترة من (٦ – ٨ مارس ٢٠٠٦م) إلى أن من أهم التحديات التى تواجه القيادات الأكاديمية هى مشكلة ازدواجية الصلاحيات بين المسئولين والمسئولات فى الجامعات، وعدم مشاركة القيادات النسائية فى صناعة القرار فى الجامعات السعودية، إضافة إلى ضعف البنية الهيكلية لأقسام الطالبات بالكليات والجامعات السعودية وعدم بنائها وفقاً للأسس العلمية، وعدم وجود تواصل كاف بين أقسام الطالبات فى كليات وجامعات المملكة لمناقشة المشكلات وتبادل التجارب والخبرات. وتشير (خياط ١٤١٦هـ) إلى تضارب الاختصاصات والسلطات، وجمود التنظيم، وتخلف أساليب العمل والرقابة، إضافة إلى عدم وضوح الأهداف والرؤى التنظيمية والتوجهات وضعف خطوط الاتصال مع الإدارة العليا. كما تشير المنقاش (٢٠٠٧ م) إلى ضعف منظومة الاتصالات والمعلومات واتساع الفجوة بين إدارة الأقسام النسائية وقمة الهرم التنظيمى وعزل الأقسام النسائية عن مجريات الأمور على مستوى المنظمة وعدم مشاركتها فى اللجان والمجالس الإستراتيجية والتطويرية.

تحديات نقص التمكين:

هى مجموعة المعوقات التى تؤثر فى قدرة القيادات الإدارية على التأثير واتخاذ

القرارات السليمة وتحقيق أهداف التنظيم، والناتجة عن نقص فى أدوات أو أساليب التمكين للقيادات والتى تشمل: التمكين من خلال المعرفة ومن خلال منح الصلاحيات الكافية، وتوفير المعلومات الضرورية، وكذلك من خلال التدعيم والتطوير الذاتى للقيادات ومن خلال المكافأة والتشجيع، وأيضاً بتعميق التزام القيادات من خلال مشاركتها فى تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب (الكبيسى، ٢٠٠٥م). وبالتالى فإن حصول أى نقص أو خلل فى أى من هذه الجوانب سيترتب عليه نقص فى التمكين ينتج عنه نقص فى فعالية القيادة فى ممارسة الدور المناط بها على الوجه الأكمل. وتصف دارسة أعدتها (الخياط، ١٤١٦هـ) خصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة فى القطاع العام بالمملكة بأنها حديثة الخبرة الوظيفية فى المجال القيادى حيث تُراوح مدة خبرتهن الوظيفية فى مجال العمل القيادى من (٢ إلى أقل من ١٠) سنوات.

وتشير الدراسات إلى عدد من العوامل المؤدية إلى نقص التمكين الإدارى للقيادات النسائية، ومنها: نقص الكفاءة الإدارية، عدم توافر الفرص التدريبية والوظيفية، نقص فرص المشاركة فى الدورات والمؤتمرات، نقص فرص الإعارة والتعاون مع الجهات الأخرى لاكتساب الخبرات المتنوعة، عدم تضمين المرأة فى بعض السياسات واللوائح والأنظمة وما يترتب على ذلك من تبعات باستبعادها عن المشاركة فى صنع القرار (المنقاش وآخرون ١٤٢٧هـ)، عدم توافر المعلومات اللازمة وصعوبة الحصول على المتاح منها (سلطان، ١٩٩٤م)، نقص الصلاحيات (السوادى، ١٤١٦هـ؛ خياط، ١٤١٦هـ؛ كمفر، ١٤١٧هـ؛ حلوانى، ٢٠٠٢م؛ المنقاش وآخرون، ١٤٢٧هـ؛ العبدالله، ٢٠٠٨ م). كما تشير الدلائل إلى أن كم وكيف التدريب الإدارى المتاح للنساء لا يمكّنهن من القيام بدورهن القيادى بالشكل المطلوب، بل غالباً ما تلتحق المرأة بالتدريب بناء على مبادرة ذاتية، وليس وفقاً لإستراتيجية خاصة بالمنظمة (الأحمدى، ٢٠٠٥ م).

التحديات الثقافية:

هى مجموعة من المعتقدات والممارسات المرتبطة بثقافة المجتمع المحلى والمؤثرة سلباً على فعالية القيادات الإدارية فى ممارستها لدورها القيادى. ترى د. زينب شاهين (١٩٩٧م) أنه بالرغم من تنامى الدور القيادى للمرأة فى المجتمع إلا أن هناك نظرة تقليدية وممارسات مجتمعية تحول بين المرأة وبين التقدم الوظيفى ومنها ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك فى كفاءة القلة من النساء التى تصل إلى مواقع قيادية، وأن هناك اتجاهات سلبية حيال تولى المرأة المناصب القيادية والتى يعتقد أنها تتطلب صفات لا تملكها المرأة كالحزم والقسوة والالتزام والدافعية. كذلك تشير

د. عبلــة إبراهيم (١٩٩٧م) إلى وجود تناقض كبير فــى الرؤى فى الفكر العربى تجاه المرأة وأن ذلك يشكل شرخاً عميقاً فى نسيج الثقافة العربية، ويتناقض تماماً مع مفهوم الاندماج الاجتماعى ويعيق مســيرته، ويهدد تماسك المجتمع الذى يعتمد فى الأساس على التوافق الثقافى والتمازج الفكرى، الذى يدعم الاســتقرار الاجتماعى، ويزيد من فاعلية عملياته التنموية. وتشــير د. عبلة إبراهيم (١٩٩٧م) أن مؤسســات التنشــئة الاجتماعية تؤدى دوراً حيوياً مهماً فى تكريس هذه القيم الســلبية كالأســرة والمدرسة ووســائل الإعلام، كذلك يســهم ضعف دفاع المثقفين وقادة الفكر والرأى فى التصدى لمواجهة هذه القيم والاتجاهات السلبية إزاء عمل المرأة ودورها فى المجتمع وإسهاماتها فى عملية التنمية المتواصلة. وتشكل ثقافة المنظمة وقيم وقناعات وممارسات العاملين فى إدارتها العليا وأنظمة وسياســات العمل بها ومســتوى الدعم التشجيع المتوافر من المحيطــين بها وبخاصة فــى الإدارة العليا المنــاخ الذى تعمل فيه المــرأة، ووفقاً لهذا المناخ الســائد تتشكل فرص المرأة لتحقيق إنجازات قيادية مهمة (الأحمدى، ٢٠٠٥م).

التحديات الذاتية:

هى مجموعة العوامل المرتبطة بشــخصية القيــادات الإدارية وخصائصها الذاتية وظروفها الخاصة، التى قد تعيقها عن ممارسة دورها القيادى بفعالية، ومنها: ضعف الثقة بالنفس، والتخوف من تحمل المســئولية وصعوبة الموازنة بين المســئوليات المهنية والالتزامات الأســرية، والشــعور بالعزلة فــى المنصب الإدارى، إضافــة إلى العوامل الصحية والجسمية، والشعور بالضغط النفسى والتوتر. ويرى البعض أن المرأة تخضع لتنشئة اجتماعية وتربوية وضغوط اجتماعية قد تمنع تكوين القيم والاتجاهات المناسبة للعمل الإدارى ولا تســاعد علــى بناء الثقة بالنفس لديها مما يحــد من فعالية بعض النســاء فى المواقع القيادية (شاهين،١٩٩٧م؛ الشــهابى، ٢٠٠٨ م). وتشير الدراسات إلى أن المرأة العاملة عموماً تعانى مشــكلة صــراع الأدوار نتيجة لصعوبة الموازنة بين الــدور المهنى والدور الاجتماعى أو الأســرى فى غياب الدعم التنظيمى والمؤسســى لدور المرأة العاملة فى الأســرة (حلوانى، ٢٠٠٢م؛ الشــهابى،٢٠٠٨م). كما تشــير د. عبلة إبراهيم (١٩٩٧) إلى أن مشــاعر الإحباط والمعاناة تتزايد لدى المرأة بســبب ازدواجية الدور والمســئولية وتراكم الشــعور بالتهميش والدونية وعدم الثقة بالنفس.

التحديات البيئية والمادية:

تواجه القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية جملة من المعوقات المتعلقة بالإمكانات

المادية والمالية والتقنية التى تحد من قدرتها على تحقيق الأهداف الموكلة إليها. ولعل من أهم وأبرز هذه التحديات نقص الموارد المالية والميزانيات المخصصة للأقسام النسائية، ومحدودية الصلاحيات المالية الممنوحة لها (المنقاش وآخرون، ٢٠٠٧م؛ كمفر، ١٩٩٧م). وتشير الدراسات إلى أن معظم القطاعات النسائية تعانى مشكلة عدم ملاءمة البيئة المادية التى تعمل بها والمبانى المخصصة لها، بالإضافة إلى عدم ملاءمة التجهيزات المادية والتقنية والمكتبية المتوافرة (المنقاش وآخرون، م٢٠٠٧؛ سلطان، ١٩٩٤م).

أهمية تمكين القيادات الإدارية النسائية:

ترصد الدراسات العديد من فوائد تمكين العاملين بشكل عام ومنها ما يشير إليه Gandz (1990) من تحرير الطاقات الإبداعية والابتكارية للعاملين للتنافس الفعال فى الاقتصاد العالمى. ويرى الأفندى (٢٠٠٣) أن التمكين يؤدى إلى تعزيز الشعور بالانتماء المعنوى للمؤسسة والانتماء المادى، وكل منهما مكمل للآخر، ويترك كل منهما آثاراً إيجابية على نفسية الفرد وشعوره بالأهمية فى المؤسسة وبالاعتبار والتقدير. وتشير البحوث التى أجريت فى مركز المنظمات الفاعلة إلى الآثار الإيجابية للتمكين على عدد من مؤشرات الأداء ومنها، رضاء العاملين، جودة الحياة المهنية، جودة الخدمات، الإنتاجية، الربحية، التنافسية (Bowen & Lawler, 1995). هذا وقد توصلت (Spretizer, 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم فى متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.

انطلاقاً مما تقدم، نستطيع أن نجمل الأسباب التى تؤكد أهمية تبنى مدخل تمكين القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية فى التالى:

١. تأكيد الخطط التنموية المتتالية وبخاصة فى السنوات الأخيرة على تعزيز الدور القيادى للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة فى عملية التنمية.
٢. توسع الدور القيادى للمرأة وتنامى انخراطها فى مراكز صنع القرار.
٣. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من الطاقات الفكرية والإبداعية للقيادات النسائية.
٤. سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرارات فى القطاعات النسائية.
٥. زيادة درجة الرضاء الوظيفى والتحفيز والانتماء للمنظمة لدى هذه القيادات.
٦. إعطاء هذه القيادات مسئوليات اكبر، وتمكينها من الإحساس بالإنجاز.

٧. الارتقـــاء بأداء القطاعات النســـائية وتعزيز قدرتها على تحقيـــق أهدافها وتلبية تطلعات المستفيدين منها.

دور التدريب فى تحقيق التمكين الإدارى:

تبين من خلال الاســـتعراض الســـابق لمفهوم التمكين ومقوماته أن شـــعور العاملين بالكفـــاءة والاقتدار فى أداء مهام عملهم هو أحد العناصر المهمة لتمكينهم، لذلك فإن مـــن الأهمية بمكان أن تتبنى المنظمات إســـتراتيجيات هادفـــة لتطوير قدرات الموارد البشـــرية لديها. ويرى (Gandz, 1990) أن من غيـــر المنطقى تمكين العاملين لاتخاذ قـــرارات مهمة فى العمـــل أو اعتماد إجراءات معينة أو القيـــام بمبادرات مهمة بدون توفيـــر التدريب المناســـب لهم للقيام بهذه الأمور. وتؤكد الدراســـات أهمية التدريب، إذ يشـــير(Caudron (1995 إلى أنه بمجرد أن يدرك العاملون المطلوب عمله بالضبط لتحســـين أداء المنظمـــة، لابد أن يمتلكوا المهـــارات والإمكانيـــات اللازمة لإجراء هذه التحســـينات. كما يشـــير (Ginnodo (1997 إلى أن التدريب على التمكين يخرج عن كونـــه مجرد إجراء علاجـــى إلى أنه يهدف إلـــى إعداد الأفراد لتبنى روح التشـــارك والتعـــاون والأداء العالى، ويقدم رســـالة مهمة لجميع العاملـــين بأن المنظمة تنفق على تدريبهم؛ لأن ذلك مهمٌ لمستقبل المنظمة. وكذلك يشير (Byham (1997 إلى أن من أهم مواصفـــات المنظمات الممكنة توفير أنواع مختلفة من التدريب منها: تدريب القيادات، التدريب الفنى والتخصصى، التدريب الســـلوكى على التفاعلات الإنسانية ومنهجيات حل المشـــكلات، والتدريب على التعامل مع الجمهور وخدمة العملاء، ومســـاندة العمل الجماعى. كذلك يشير (Gandz, 1990) إلى أن تمكين العاملين يتطلب توفير التدريب علـــى مهارات صنع القـــرارات، ديناميكية العمل الجماعـــى، بالإضافة للتدريب الفنى التخصصى. ويؤكد (سلطان، ١٩٩٤) أهمية توفير الفرص الحقيقية والكافية لتدريب المرأة على الممارسة الإدارية لاكتساب الخبرات التى تؤهلها لشغل وظائف الإدارة العليا بشـــكل أكثر فعالية، حيث يتوافر لديها الثقة بالنفس والقدرات الشخصية على التعلم.

المهارات التى تحتاج إليها القيادات الإدارية لتمكينها من ممارسة دورها القيادى بفاعلية:

لكى تتمكن القيادات الإدارية من ممارسة دورها والتأثير فى جماعة العمل لتحقيق أهداف التنظيم بفعالية لابد من توافر مجموعة من المهارات الأساسية التى تم تصنيفها فى الغالب إلى ثلاث فئات رئيســـة هى: المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات

الفكرية. ويقصد بالمهارة الفنية امتلاك القيادات الإدارية المعرفة الفنية المتخصصة فى فرع من فروع العلم، والكفاءة فى استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام فى أداء العمل بالشكل الذى يكفل تحقيق الهدف (هيجان، ١٤٢٥هـ، ٦٩). أما المهارة الإنسانية، فتشير إلى قدرة القيادات الإدارية على العمل والتعامل مع الآخرين بفعالية، وأن تتوافر لديها القدرة على فهم ذاتها من حيث اتجاهاتها وقيمها الشخصية ورؤيتها القيادية المتعلقة بالمهام المناطة بها. إلى جانب ذلك فلا بد أن تكون لدى القيادات الإدارية القدرة على فهم الآخرين وتحفيزهم وفتح قنوات الاتصال معهم والتأثير عليهم وإقناعهم. كما تتطلب المهارة الإنسانية أن تكون لدى القائد قدرة على فهم سلوك الجماعات والعمل معها وحل الخلافات أو النزاعات التنظيمية والتعامل مع ضغوط العمل. وتعتبر المهارة الإنسانية ركناً أساسياً لنجاح القيادات الإدارية فى دورها القيادى. وأخيراً، فإن المهارة الفكرية فى قدرة القيادات الإدارية على النظر إلى المنظمة ككل متكامل، مما يمكنها من التعرف على العلاقات المتداخلة بين وظائف المنظمة وأقسامها، ومعرفة درجة التأثير التى يحدثها التغيير فى أى قسم من الأقسام على بقية أجزاء المنظمة. بل تتعدى المهارة الفكرية البيئة الداخلية للمنظمة إلى إدراك علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التى تعمل بها بأبعادها المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ إنها تؤثر تأثيراً قوياً على مدى نجاح المنظمة أو فشلها فى المستقبل. وتعد المهارات الفكرية مهمة جداً للقيادات الإدارية خاصة فى المستويات الإدارية العليا وتتضمن: القدرة على التفكير الشمولى، والتحليل والتنبؤ بمستقبل المنظمة والتخطيط لأنشطتها إستراتيجياً، وإدراك العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية (هيجان، ١٤٢٥هـ، كنعان، ١٩٨٢).

دور معهد الإدارة العامة فى تنمية القيادات النسائية:

إدراكاً من الفرع النسائى فى معهد الإدارة العامة لأهمية دور القيادات النسائية فى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للأجهزة الحكومية والأهلية، وحاجة القيادات إلى مواكبة المستجدات فيما يتعلق بممارسة الدور القيادى، فقد توجه الفرع النسائى للمساهمة فى تنمية القيادات من خلال نشاط البرامج العليا وتشمل الحلقات التطبيقية والندوات. وتهدف الحلقات التطبيقية – وهى محل اهتمام الدراسة الحالية – إلى تنمية وصقل معارف ومهارات القيادات الإدارية، إضافة إلى إيجاد بيئة ملائمة لتبادل الأفكار والخبرات والتجارب المتنوعة، كما تعمل على توثيق العلاقات بين الأجهزة الحكومية المختلفة مما يؤدى إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين الجهود بما يخدم المصلحة العامة. وقد شهد عام ١٤١٢هـ، بداية انطلاقة الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة فى تنفيذ

الحلقات التطبيقية، وقد بلغ عدد الحلقات التطبيقية المنفذة بالفرع النسائى حتى عام ١٤٢٩هـ/ ١٤٣٠هـ (١٦٢) حلقة، أما عدد المشـاركات فيها فقد بلغ (٣٠٤٥) مشـاركة من القيادات النسائية. وقد تنوعت موضوعات الحلقات التطبيقية لتلبية الاحتياجات التدريبية المختلفة للقيادات الإدارية، إضافة إلى المساهمة فى تمكين القيادات معرفياً وذاتياً ومهارياً. وشملت العديد من الموضوعات منها: التخطيط الإستراتيجى، تحليل المشكلات وصنع القرارات، إدارة الجودة الكلية، القيادة والإبداع الإدارى، تنمية مهارات الاتصـال الإدارى، تقويم الأداء الوظيفى، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، تنمية مهارة التطوير الإدارى، وغيرها. وقد أشـارت دراسة أجرتها (الحمودى، ١٤٢٢هـ)، إلى أن الحلقات التطبيقية المقدمة بالمعهد (بجميـع فروعه) حققت أهدافها بكفاءة وفعالية، من حيث اكتسـاب المعارف والمهـارات والخبرات وتطوير الأداء وتحسـين الإنتاجية.

خلاصة دراسة الأدبيات:

بالنظر إلى الاسـتعراض السـابق لأدبيات الدراسة وإطارها النظرى نستخلص أن القيادات الإدارية النسـائية تواجه مجموعة من التحديات تم تصنيفها إلى: تحديات تنظيمية، تحديات نقص التمكين، تحديات ثقافية، تحديات ذاتية، تحديات بيئية ومادية. وتنظر الدراسـة فى القيادة الإدارية وتعتبرها مفهوماً يتضمن القدرة على التأثير فى جماعـة العمل وتحقيق أهداف المنظمـة، وهذا يتطلب توافـر مجموعة من المهارات الأساسـية ومنها: المهارات الفنية، والإنسانية، والفكرية. كما تتبنى الدراسة مفهوماً واضحاً للتمكين الإدارى يعتبر التمكين حالة ذهنية مسـتمدة من إدراك القائد الإدارى لقيمة العمل الذى يقوم به، وثقته بإمكاناته المعرفية ومهاراته الإدارية، واستقلاليته المهنية وحريته فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا العمل، وبقدرته على تحديد توجهات المنظمة والتأثير فى مسـيرتها ونتائج أدائها. ويتحقق التمكين الإدارى بتوافر أدوات وأساليب محددة منها: توافر المعارف والمهارات الإدارية، منح الصلاحيات الكافية، توفير المعلومات الضرورية، التدعيم والتطوير الذاتى للقيادات وغيرها، ويترتب على نقص أى من هذه الأدوات نقص فى التمكين يؤثر سلباً على فعالية القيادات وقدرتها على ممارسة الدور المناط بها. وأخيراً تؤكد نتائج مراجعة الأدبيات أن التدريب الإدارى هو أحد المداخل الأساسية التى يمكن الاستعانة بها لتمكين القيادات من مواجهة تحديات الدور القيادى، ولاسـيما ما يتعلق منها بنقص التمكين والتحديات التنظيمية، والذاتية. وبالنظر إلى عدم وجود دراسات سـابقة لموضوع التمكين الإدارى للقيادات النسائية بالتركيز على

دور التدريب فى تمكين القيادات، تبرز أهمية الدراسة الحالية، إذ تسعى للتعرف على التحديات التى تواجهها القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية ودور الحلقات التطبيقية التى يقدمها الفرع النسائى بمعهد الإدارية العامة فى تمكين القيادات.

أسئلة الدراسة:

تطلب تحقيق أهداف الدراسة الإجابة عن مجموعة التساؤلات التالية:

١. ما أهم التحديات التى تواجه القيادات الإدارية النسائية فى المملكة العربية السعودية؟

٢. ما أهم الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات الإدارية من الحلقات التطبيقية؟

٣. ما مدى فعالية الحلقات التطبيقية المقدمة فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة؟

٤. ما مدى مساهمة الحلقات التطبيقية المقدمة فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة فى تمكين القيادات الإدارية من مواجهة تحديات الدور القيادى؟

٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة نحو درجة مساهمة الحلقات التطبيقية فى تمكين القيادات الإدارية من مواجهة تحديات الدور القيادى تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية؟

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج المسحى الوصفى، وذلك بهدف استطلاع أهم التحديات التى تواجه القيادات النسائية وسبل تمكين هذه القيادات بالتركيز على الحلقات التطبيقية التى يقدمها معهد الإدارة العامة. ويعتبر المنهج المسحى مناسباً لطبيعة الدراسات التى تهتم بتقصى الآراء وتحديد الاتجاهات بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها. كما اتبعت الدراسة المنهج المكتبى لدراسة الأدبيات السابقة ووضع الإطار النظرى وتصميم أداة جمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات النسائية الملتحقة بالحلقات التطبيقية المقدمة فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة خلال السنوات الخمس

الأخيرة (١٤٢٥هـ - ١٤٣٠هـ)، والبالغ عددهن (٥٢٧) مشـــاركة من مختلف القطاعات الحكومية ومن جميع مناطق المملكة العربية الســـعودية. ولصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراســـة خلال الفترة المحددة لإجراء الدراسة، فقد تم سحب عينة عشـــوائية من مجتمع الدارســـة. وتم تحديد حجم العينة المطلوبة للدراسة إلكترونياً باســـتخدام الموقع (WWW.SurveySystem.Com/sscal.htm). وباعتماد درجة ثقة بلغت (٩٥٪)، ونســـبة خطأ معيـــارى قدرها (٠,٠٥)، حُددت العينـــة المطلوبة لتمثيل مجتمع الدراســـة بـ (٢٢٢) مفـــردة، وقد تم زيادتها لتبلـــغ (٣٠٠) مفردة، حرصاً على استجابة أكبر عدد ممكن من المشاركات فى الحلقات التطبيقية. وعليه فقد تم توزيع اســـتبانة الدراســـة على (٣٠٠) مشاركة تم اختيارهن عشـــوائياً من مجتمع الدراسة، وقـــد قام فريق البحث بالتواصل هاتفياً مع المشـــاركات لشـــرح هدف الدراســـة لهن، ومن ثم أرســـلت الاســـتبانة إليهن بالبريـــد الإلكترونى والفاكس، وقـــد تمت متابعتهن علـــى فترتين للتأكد من الاســـتجابة، وقد بلغ ما تم اســـتعادته من اســـتبانات (١٢٢) استبانة وهذا يعادل نسبة استجابة (٤٠٪) وهى نسبة جيدة بالنظر للدراسات المماثلة.

أداة جمع المعلومات:

بناء على دراسة مســـتفيضة للأدبيات والدراسات السابقة وبالاستناد إلى أهداف الدراسة الحالية تم تصميم أداة خاصة لجمع بيانات الدراسة، وتتضمن الأداة خمسة أجزاء على النحو التالى:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

المؤهـــل العلمى، التخصص، ســـنوات الخبرة الوظيفية، ســـنوات الخبرة فى مجال العمل الإدارى، المسمى الوظيفى، الحالة الاجتماعية، العمر.

الجزء الثانى: الحلقات التطبيقية:

ويتضمـــن قائمة بالحلقات التى تمت المشـــاركة فيها فعـــلاً والحلقات التى ترغب المشاركة فيها مستقبلاً.

الجزء الثالث: تقييم الحلقات التى تمت المشاركة فيها:

ويتضمن هذا الجزء عشـــر عبارات تقيس تقييم المشاركة لمختلف الجوانب المتعلقة بالحلقات التطبيقية ومن ذلك المادة العلمية ومنفذة الحلقة والمهارات المكتسبة والمواءمة

مـــع واقع العمل الفعلى، بالإضافة إلى مقارنة الحلقــات التى يقدمها المعهد بمثيلاتها علـــى الصعيدين المحلى والعالمى. كما يتضمن المقياس بنداً لقياس الرضاء العام حول مســـتوى الحلقات التطبيقية التى يقدمها المعهد. تتم الاستجابة على بنود هذا الجزء باستخدام مقياس ليكرت الرباعى.

الجزء الرابع: التحديات التى تواجه القيادات النسائية:

ويتضمن ستاً وثلاثين عبارة تقيس مختلف التحديات التنظيمية والذاتية والوظيفية والثقافيـــة وتحديات نقص التمكين وتتم الاســـتجابة على بنود هذا الجزء باســـتخدام مقياس ليكرت الرباعى. ونورد فيما يلى وصفاً موجزاً للعناصر الفرعية التى يتضمنها هذا المقياس:

- **التحديات التنظيمية:**

– هى التحديات المرتبطة بطبيعة المنظمة وسياســـاتها وبيئتها التنظيمية والممارســـات الإدارية السائدة فيها، والعلاقات التنظيمية ووضوح الأدوار والصلاحيات والمسئوليات ودرجة المشاركة فى صنع القرار، وغيرها من العوامل التى تؤثر على فعالية القيادات الإدارية العليا.

- **تحديات نقص التمكين:**

– يقصد بها التحديات المتعلقة بعدم توافر أهم مقومات ممارسة العمل الإدارى ومنها التدريب المناسب وفرص الاحتكاك واكتساب الخبرات وامتلاك المعلومات والمهارات اللازمة لأداء الدور القيادى بكفاءة عالية.

- **التحديات الذاتية:**

– تشمل هذه التحديات العوامل الشخصية المؤثرة على فعالية القيادات الإدارية العليا متضمناً ذلك الصفات الشـــخصية، كالجرأة والقـــدرة على تحمل الضغوط والقدرة على الموازنة بين الالتزامات الأسرية ومتطلبات العمل الإداري

- **التحديات الثقافية:**

– تشمل العوامل الثقافية المؤثرة على فعالية القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية ومن ذلـــك نظرة المجتمع، والزملاء، والرؤســـاء والزميلات، للـــدور القيادى للمرأة، ودرجة تقبل المحيطين بها لذلك الدور.

• **التحديات المادية والتقنية:**

- يقصد بها امتـلاك الصلاحيات المالية وتوافر التجهيـزات المادية والتقنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

الجزء الخامس: مدى مساهمة الحلقات التطبيقية فى تمكين القيادات الإدارية النسائية:

ويتضمن هذا الجزء تسع عشرة عبارة تقيس بشكل تفصيلى أهم المهارات الإدارية المكتسـبة من خلال الحلقات التطبيقية والتى تتم الاستجابة عليها باستخدام مقياس ليكرت الرباعى.

اختبار صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من صدق أداة جمع المعلومات بعرضها على ست محكمين من الأكاديميين العاملين فى معهد الإدارة العامة وجامعة الملك سـعود والمتخصصين فى مجال الإدارة وتنمية الموارد البشـرية، وذلك بهدف التحقق مـن ملاءمة أداة جمع المعلومات لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التى تغطى أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات الجيدة التى أخذت بعين الاعتبار ومن ثم تم إجراء التعديلات المناسبة. ومن حيث ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفـا كرونباخ لكل من الأجزاء الثالث والرابع والخامس، وكانت قيم هذا المعامل عالية دلالة على ثبات جميع أجزاء أداة الدراسة، وذلك على النحو التالى:

الجزء الثالث: تقييم الحلقات التى تمت المشاركة فيها (٠,٨٢).

الجزء الرابع: التحديات التى تواجه القيادات النسائية(٠,٨٨).

الجـزء الخامس: مدى مسـاهمة الحلقـات التطبيقية فى تمكين القيـادات الإدارية النسائية (٠,٩٥).

التحليل الإحصائى للبيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التى تم جمعها من خلال الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد تمحورت الإحصاءات المستخدمة فى الإحصاءات الوصفية كالنسب والتكرارات والوسط الحسابى والانحراف المعيارى، بالإضافة إلى التحليل العاملى وتحليل التباين.

نتائج التحليل الإحصائى:

أولاً- الخصائص المهنية والشخصية للقيادات النسائية:

يوضح الجدول رقم (١) الخصائص المهنية والشخصية للقيادات النسائية المستفيدة من الحلقات التطبيقية التى ينفذها معهد الإدارة العامة. كما يبين الجدول أن الغالبية العظمى من القيادات تحمل درجات علمية عليا، ومعظمهن يحمل درجة الدكتوراه (٧٠٪) وذلك فى تخصصات متنوعة تمثل العلوم الطبيعية النسبة الغالبة (٣٣٪)، تليها الآداب والعلوم الإنسانية (٢٩٪)، ثم التخصصات التربوية (٢٢٪). كما تشير البيانات إلى أن هذه القيادات تتمتع بخبرة وظيفية طويلة، إذ يمتلك معظمهن (٤١٪) أكثر من واحد وعشرين عاماً من الخبرة. ويختلف الحال فيما يتعلق بالخبرة فى العمل الإدارى، إذ تنقسم المشاركات بين فئة تمتلك خبرة فى العمل الإدارى تقل عن خمسة أعوام بنسبة (٢٦,٤٪)، وفئة أخرى تمتلك أكثر من واحد وعشرين عاماً من الخبرة فى العمل الإدارى (٢٥,٦٪). وتتعدد المسميات الوظيفية لهذه القيادات، أن معظمها كما يبين الجدول رقم (١)، هى مسميات وظائف فى قطاعات التعليم العالى ومن ذلك عميدة كلية (١٢,٨٪)، ووكيلة كلية (١٢,٨٪)، رئيسة قسم أكاديمى (٨٪)، وتمثل الوظائف الإدارية فى القطاعات الأخرى نسبة أقل ومنها مدير إدارة (١٢,٨٪)، ومدير عام ورئيس قسم بنسبة (٧,٢٪) لكل منهما. أما على الصعيد الشخصى فنجد أن النسبة العظمى تبلغ من العمر منتصف الأربعينيات أو أكثر، وغالبيتهن من المتزوجات بنسبة (٦٤,٨٪).

جدول رقم (١)

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي:		
(١) بكالوريوس	١٤	١١,٢
(٢) دبلوم عالي	١	٨.
(٣) ماجستير	١٦	١٢,٨
(٤) دكتوراه	٨٨	٧٠,٤
(٥) أخرى	٣	٢,٤
سنوات الخدمة الوظيفية:		
(١) ٥ سنوات فأقل	٦	٤,٨
(٢) من ٦ - ١٠ سنة	٢	١,٦
(٣) من ١١ - ١٥ سنة	١٣	١٠,٤
(٤) ١٦ - ٢٠ سنة	٢٧	٢١,٦
(٥) ٢١ سنة فأكثر	٥٢	٤١,٦
سنوات الخبرة فى مجال العمل الإدارى:		
(١) ٥ سنوات فأقل	٣٣	٢٦,٤
(٢) من ٦ - ١٠ سنة	٢١	١٦,٨
(٣) من ١١ - ١٥ سنة	١١	٨,٨
(٤) ١٦ - ٢٠ سنة	١١	٨,٨
(٥) ٢١ سنة فأكثر	٣٢	٢٥,٦
الحالة الاجتماعية:		
(١) متزوجة	٨١	٦٤,٨
(٢) مطلقة	١٣	١٠,٤
(٣) أرملة	٦	٤,٨
(٤) عزباء	١٨	١٤,٤

المتغيرات	التكرار	النسبة
التخصص:		
(١) الآداب والعلوم الإنسانية	٢٩	٢٣,٢
(٢) التربية.	٢٢	١٧,٦
(٣) العلوم الشرعية والدراسات الإسلامية.	١٤	١١,٢
(٤) العلوم الإدارية	٦	٤,٨
(٥) العلوم الطبيعية	٣٣	٢٦,٤
(٦) اللغات والترجمة	٤	٣,٢
(٧) الطب والعلوم الطبية	٣	٢,٤
(٨) أخرى حدديها	٩	٧,٢
المسمى الوظيفى:		
(١) وكيلة جامعة	٣	٢,٤
(٢) عميدة كلية	١٦	١٢,٨
(٣) وكيلة كلية.	١٦	١٢,٨
(٤) رئيسة قسم أكاديمي	١٠	٨,٠
(٧) مدير عام	٩	٧,٢
(٨) مدير إدارة	١٦	١٢,٨
(٩) رئيس قسم	٩	٧,٢
(١٠) أخرى حدديها	٤٠	٣٢,٠
العمر:		
(١) من ٣٠-٣٥ سنة	٥	٤,٠
(٢) من ٣٦ - ٤٠ سنة	٢٩	٢٣,٢
(٣) من ٤١ - ٤٥ سنة	٢٨	٢٢,٤
(٤) من ٤٦ - ٥٠ سنة	٣٧	٢٩,٦
(٥) ٥١ سنة فأكثر	١٩	١٥,٢

ثانياً- التحديات التى تواجه القيادات الإدارية النسائية:

يوضح الجدول رقم (٢) آراء أفراد الدراسة نحو التحديات التى تواجه القيادات النسائية، والتى تم تصنيفها وفقاً لأغراض الدراسة إلى: تحديات تنظيمية، تحديات نقص التمكين، تحديات ثقافية وتحديات ذاتية وتحديات مادية وتقنية. وتبين نتائج التحليل الإحصائى والموضحة بالجدل رقم (٢) أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى فى الأهمية، وذلك بمتوسط عام بلغ (٣,٢٤) وانحراف معيارى (٠,٤) ومنها: (المركزية فى اتخاذ القرارات، ضعف المشاركة فى رسم الخطط الإستراتيجية، محدودية الصلاحيات وغيرها). وتلا ذلك التحديات المادية والتقنية والممثلة فى: (محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارات النسائية، وعدم ملاءمة المبانى المخصصة للقطاعات النسائية، عدم ملاءمة التجهيزات المادية والتقنية المتوافرة، نقص الموارد المالية المتاحة للقطاعات النسائية، وضعف التدريب على استخدام الأجهزة والتقنيات المتوافرة) إذ بلغ متوسطها العام (٣,٢٠) وانحراف معيارى قدره (٠,٥٩). وتأتى تحديات نقص التمكين فى المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط (٣,١٩) وانحراف معيارى (٠,٤٦)، ومن أهمها: (عدم توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادى، محدودية الفرص المتاحة لاكتساب الخبرات المتنوعة والتعلم خارج المنظمة وداخلها، ضعف المهارات الإدارية الضرورية لممارسة الدور القيادى وغيرها). واحتلت التحديات الثقافية المرتبة الرابعة فى الأهمية بمتوسط (٢,٨) وانحراف معيارى قدره (٠,٥)، ويمثلها (ضعف الثقافة المهنية لدى بعض المرؤوسات، وضعف ثقة الإدارات العليا بالقيادات النسائية، والاعتقادات السائدة عن ضعف قدرات ومهارات المرأة قائدةً إداريةً، وطغيان العلاقة التقليدية غير الرسمية على العلاقة المهنية بين القيادات الإدارية، ضعف تقبل السلطة القيادية للمرأة من قبل مرؤوساتها، وأخيراً صعوبة التعامل مع الزملاء من الرجال). وجاءت التحديات الذاتية فى المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بالنسبة لفئات التحديات المختلفة التى تواجه القيادات وذلك بمتوسط بلغ (٢,٣٧) وانحراف معيارى (٠,٨)، وتشير إلى العوامل الذاتية كالظروف الشخصية، والقدرات، والمخاوف والمشاعر الكامنة لدى القيادات، والتى قد تحد من قدرتها على ممارسة دورها القيادى بكفاءة واقتدار. ومما تجدر الإشارة إليه أن أعلى متوسط فى هذا المقياس (٣,٦٧)، وحصل عليه البند الذى ينص على "عدم توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي".

جدول رقم (٢): التحديات التى تواجه القيادات الإدارية النسائية

المحور	العبـارة	الوسط الحسابى تماما	الانحراف المعيارى	إجمالى المحور
التحديات التنظيمية	عدم وضوح الرؤية التنظيمية.	٣,٢٧	٠,٦٥	الوسط الحسابي ٣,٢٤ الانحراف المعياري ٠,٤١
	تداخل الاختصاصات بين الأقسام النسائية والرجالية.	٣,١٩	٠,٧٦	
	محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية.	٣,٣٤	٠,٧٢	
	المركزية فى اتخاذ القرارات.	٣,٤٧	٠,٦٧	
	ضعف مستوى المشاركة فى رسم الخطط الإستراتيجية للمنظمة.	٣,٤١	٠,٦٩	
	نقص الحوافز المادية والمعنوية.	٣,٢١	٠,٧٧	
	قصور التنظيم الإداري للأقسام النسائية.	٣,١٣	٠,٧٤	
	ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات.	٣,٢٢	٠,٧١	
	ضعف تمثيل القيادات النسائية فى اللجان والمجالس والاجتماعات التى تعقد على مستوى المنظمة.	٣,١٥	٠,٧٩	
	اتساع نطاق الإشراف الإداري (الإشراف على عدد كبير من الإدارات والأقسام).	٣,٠٦	٠,٧٠	
تحديات نقص التمكين	عدم توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادى.	٣,٦٦	٠,٥٤	الوسط الحسابي ٣,١٩ الانحراف المعيارى ٠,٤٦
	ضعف المهارات الإدارية الضرورية لممارسة الدور القيادى.	٣,٢١	٠,٦٦	
	نقص الخبرة الإدارية لدى القيادات النسائية.	٣,١١	٠,٧٤	
	نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	٣,٢٠	٠,٦٩	
	قلة الدراية بالأنظمة واللوائح التى تحكم العمل.	٢,٧٩	٠,٨٢	
	محدودية الفرص المتاحة لاكتساب الخبرات المتنوعة، والتعلم داخل المنظمة.	٣,١٢	٠,٧١	
	محدودية الفرص المتاحة لاكتساب الخبرات المتنوعة، والتعلم خارج المنظمة.	٣,٢٥	٠,٧٧	
	محدودية الفرص المتاحة للتدريب وتنمية المهارات بشكل دورى وموجه.	٣,١٥	٠,٧٢	
التحديات الثقافية	ضعف ثقة الإدارات العليا بالقيادات النسائية.	٢,٨٤	٠,٨٠	الوسط الحسابي ٢,٨٢ الانحراف المعياري ٠,٥٢
	الاعتقادات السائدة عن ضعف قدرات ومهارات المرأة قائدةً إداريةً.	٢,٨٤	٠,٨١	
	ضعف تقبل السلطة القيادية للمرأة من قبل مرؤوساتها.	٢,٦٩	٠,٨١	
	طغيان العلاقة التقليدية غير الرسمية على العلاقة المهنية بين القيادات الإدارية والمرؤوسات.	٢,٨٣	٠,٧٥	
	ضعف الثقافة المهنية لدى بعض المرؤوسات.	٣,٢٤	٠,٦٦	
	صعوبة التعامل مع الزملاء والرؤساء الرجال.	٢,٤٨	٠,٨١	
التحديات الذاتية	ضعف الثقة بالذات.	٢,٠٢	٠,٧٥	الوسط الحسابي ٢,٣٧ الانحراف المعياري ٠,٥٦
	التخوف من تحمل المسئولية.	٢,١٨	٠,٨٦	
	صعوبة الموازنة بين المسئوليات المهنية والالتزامات الأسرية.	٢,٣٢	٠,٨٠	
	الشعور بالعزلة فى المنصب الإداري.	٢,١٧	٠,٧٦	
	النواحى الصحية والجسمية التى تؤثر على فعالية الدور القيادى.	٢,٤١	٠,٨١	
	الشعور بالضغط النفسى والتوتر لصعوبة الموازنة بين احتياجات المرؤوسات وأهداف المنظمة.	٢,٧٥	٠,٧٤	
	صعوبة السفر إذا اقتضت ظروف العمل ذلك بسبب الظروف العائلية والشخصية.	٢,٦٨	٠,٨٧	
التحديات المادية والتقنية	نقص الموارد المالية المتاحة للقطاعات النسائية.	٣,١٧	٠,٨٠	الوسط الحسابي ٣,٢٠ الانحراف المعياري ٠,٥٩
	محدودية الصلاحيات المالية الممنوحة للإدارات النسائية.	٣,٣٣	٠,٧٨	
	عدم ملاءمة المبانى المخصصة للقطاعات النسائية.	٣,٢٠	٠,٨٣	
	عدم ملاءمة التجهيزات المادية والتقنية المتوافرة.	٣,١٩	٠,٨٠	
	ضعف التدريب على استخدام الأجهزة والتقنيات المتوافرة مما يقلل من الاستفادة المتحققة منها.	٣,١٧	٠,٧٩	

ثالثاً- واقع المشاركة فى الحلقات التطبيقية والاحتياجات المستقبلية:

لاستطلاع واقع المشاركة فى الحلقات التطبيقية ومدى الحاجة إلى حضورها مستقبلاً تم احتساب النسب المئوية لتكرار الإجابات عن الجزء الثانى من الاستبانة والمبينة نتائجه فى الجدول رقم (٣). ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابى لعدد الحلقات التى شاركت بها أفراد العينة يبلغ (٣,٩) حلقة بانحراف معيارى مقداره (٢,٨). كما تشير البيانات الواردة فى الجدول رقم (٣) إلى أن معظم أفرد العينة شاركن فى حلقة واحدة أو اثنتين فقط بنسبة (٣٦٪)، أو ثلاث إلى خمس حلقات بنسبة (٣٥,٢٪)، فى حين شاركت نحو (٢٥,٦٪) من أفراد العينة فى ست حلقات أو أكثر. وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة يتضح من الجدول رقم (٣) أن أعلى نسبة للمشاركة كانت فى حلقة تحليل المشكلات وصنع القرارات بنسبة (٤٢٪)، تليها حلقة إدارة النزاع فى بيئة العمل بنسبة بلغت (٤١٪)، ثم حلقة إدارة الوقت بنسبة (٤٠٪)، واحتلت حلقة إدارة الجودة الكلية المرتبة الرابعة حيث بلغت نسبة المشاركة فيها (٣٦٪). ويلى ذلك على التوالى حلقة الاتصال الإدارى وحلقة إدارة الاجتماعات بنسب متماثلة (٣٣٪)، حلقة القيادة والإبداع الإدارى والإدارة تحت ضغوط العمل بنسبة مشاركة بلغت (٣٠٪)، تليها حلقة التخطيط الإستراتيجى بنسبة (٢٦٪)، حلقة فاعلية المدير فى جماعات العمل (٢٣٪)، حلقة تنمية مهارات التفاوض بنسبة (١٩٪)، تقويم الأداء الوظيفى (١٨٪)، حلقة إدارة الأزمات (١٦٪). وكانت أقل نسبة مشاركة فى حلقة تنمية مهارات التطوير الإدارى بنسبة (١٣٪). أما بالنسبة لحلقة إدارة المعرفة ومهارات أعضاء هيئة التدريس نجد أن نسبة المشاركة كانت صفراً، إذ إن تلك الحلقات لم تطرح بعد فى خطط الحلقات التطبيقية، وإنما تم إدراجها لمعرفة مدى الاحتياج لها مستقبلاً. ومن ناحية أخرى فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائى بالجدول رقم (٣) أن أعلى درجة احتياج كانت لحلقة مهارات أعضاء هيئة التدريس والتدريب بموافقة أغلبية أفراد الدراسة ونسبتهم (٥٥٪)، تليها حلقة مهارات التطوير الإدارى وذلك بموافقة (٥٠٪) من أفراد الدراسة، واحتلت حلقة التخطيط الإستراتيجى المرتبة الثالثة بنسبة موافقة بلغت (٤٨٪)، وجاءت حلقة الإدارة تحت ضغوط العمل فى المرتبة الرابعة بنسبة موافقة بلغت (٤١٪)، ومن ناحية أخرى فقد أظهرت المشاركات حاجتهن وبنسبة متساوية بلغت (٣٨٪) لكل من الحلقات التالية: إدارة المعرفة، القيادة والإبداع الإدارى، تقويم الأداء الوظيفى، وإدارة الأزمات. وقد كانت أقل درجة فى الاحتياج لحلقة تنمية مهارات الاتصال الإدارى حيث بلغت نسبة الموافقة على الاحتياج إليها (٢٣٪).

جدول رقم (٣)

إحصائية واقع المشاركة فى الحلقات التطبيقية والحاجة إلى حضورها مستقبلاً

عنوان الحلقة	شاركت ٪	فى حاجة إلى حضورها مستقبلاً ٪	عنوان الحلقة	شاركت ٪	فى حاجة إلى حضورها مستقبلاً ٪
إدارة الجودة الكلية	٣٦	٣٢	التخطيط الإستراتيجى.	٢٦	٤٨
إدارة الأزمات	١٦	٣٨	القيادة والإبداع الإدارى.	٣٠	٣٨
إدارة الوقت.	٤٠	٢٤	تحليل المشكلات وصنع القرارات.	٤٢	٣٤
الإدارة تحت ضغوط العمل.	٣٠	٤١	تقويم الأداء الوظيفى للعاملين.	١٨	٣٨
تنمية مهارات التفاوض.	١٩	٣٧	تنمية مهارات الاتصال الإدارى.	٢٣	٢٣
مهارات العرض والإلقاء.	١٥	٢٥	فاعلية المدير فى جماعات العمل.	٢٣	٣٢
إدارة الاجتماعات.	٣٣	٢٤	إدارة النزاع فى بيئة العمل.	٤١	٣٤
إدارة المعرفة.	٠	٣٨	مهارات أعضاء هيئة التدريب والتدريس.	٠	٥٥
تنمية مهارات التطوير الإدارى.	١٣	٥٠			
إجمالى الحلقات التى شاركت بها	حلقة واحدة أو اثنتان			٤٥	٣٦٪
	من ثلاث إلى خمس حلقات			٤٤	٣٥,٢٪
	ست حلقات أو أكثر			٣٢	٢٥,٦٪
	الوسط الحسابي=٣,٩ الانحراف المعياري=٢,٨				

رابعاً- تقييم الحلقات التطبيقية:

لقياس درجة رضاء المشاركات عن مختلف جوانب الحلقات التطبيقية، تم احتساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاستجابات أفراد العينة على بنود الجزء الثالث من استبانة الدراسة، كما هو موضح فى الجدول رقم (٤). وكما يتضح من الجدول فإن المتوسط الحسابى لدرجة الرضاء كان مرتفعاً نسبياً عن جميع البنود، وبلغ متوسط الدرجة الكلية للرضاء (٣,٣٨) من أربع درجات، كما أشارت المشاركات إلى أنهن راضيات بشكل عام عن الحلقات التطبيقية بمتوسط حسابى يبلغ (٣,٥٣). جاءت أعلى درجات التقييم عن البند رقم (٩) والذى يشير إلى قيام المشاركات بتوصية زميلاتهن بالالتحاق بالحلقات التطبيقية التى ينفذها المعهد، وذلك بمتوسط حسابى مرتفع نسبياً بمقدار (٣,٧). كذلك كان التقييم مرتفعاً عن عناصر العملية التدريبية فى الحلقات التطبيقية، ومن ذلك البيئة المادية لمركز الحلقات (٣,٥٨)، والمادة العلمية المقدمة (٣,٥)، ومستوى تأهيل أعضاء هيئة التدريب المشاركات فى تنفيذ الحلقات التطبيقية (٣,٣٨)، والتطبيقات العملية المقدمة (٣,٣٢). أما من حيث مخرجات الحلقات فتشير البيانات إلى أن المهارات المكتسبة فى الحلقات التطبيقية قابلة للتطبيق فى الواقع العملى (٣,٣)، وأن الحلقات التطبيقية تسهم فى تمكين القيادات من مواجهة تحديات الدور القيادى (٣,١٩). ومن حيث مقارنة الحلقات التطبيقية التى يقدمها المعهد بالبرامج المماثلة التى تقدمها جهات أخرى داخل المملكة، نجد أن التقييم كان جيداً نسبياً (٣,٢٨)، إلا أن التقييم جاء منخفضاً نسبياً عند مقارنة الحلقات التى يقدمها المعهد بمثيلاتها خارج المملكة بمتوسط بلغ (٢,٨)، وكان تلك أقل درجة من درجات التقييم.

جدول رقم (٤)

تقييم الحلقات التطبيقية المقدمة فى معهد الإدارة العامة

	العبـارة	الوسط الحسابي تماما	الانحراف المعياري
١	المهارات المقدمة من خلال الحلقات التطبيقية قابلة للتطبيق فى الواقع العملى.	٣,٢١	٠,٥٣
٢	أسهمت المادة العلمية المقدمة فى الحلقات التطبيقية فى زيادة معارفى فى موضوع الحلقة.	٣,٥٠	٠,٥٣
٣	أسهمت التطبيقات العملية المقدمة فى أثناء الحلقة فى تدعيم مهارتى فى تطبيق ما تعلمته.	٣,٣٣	٠,٥٨
٤	أعضاء هيئة التدريب المشاركين فى تنفيذ الحلقات التطبيقية على مستوى عال من التأهيل.	٣,٣٨	٠,٥٧
٥	البيئة المادية والتجهيزات فى مركز الحلقات التطبيقية مناسبة.	٣,٥٩	٠,٤٩
٦	أسهمت الحلقات التطبيقية فى تمكينى من مواجهة تحديات الدور القيادى بفعالية.	٣,١٩	٠,٥١
٧	مقارنة بالحلقات التطبيقية وبرامج تطوير الإدارة العليا المقدمة فى جهات أخرى داخل المملكة، فقد كانت استفادتى أكثر من الحلقات التطبيقية المقدمة بالمعهد.	٣,٢٧	٠,٧٧
٨	مقارنة بالحلقات التطبيقية وبرامج تطوير الإدارة العليا المقدمة فى جهات أخرى خارج المملكة، فقد كانت استفادتى أكثر من الحلقات التطبيقية المقدمة بالمعهد.	٢,٨٨	٠,٨٩
٩	أوصى زميلاتى من القيادات الإدارية النسائية بضرورة حضور الحلقات التطبيقية المقدمة بالمعهد.	٣,٧٠	٠,٤٨
١٠	بشكل عام أنا راضية عن مستوى الحلقات التطبيقية المقدمة فى المعهد.	٣,٥٤	٠,٥٥
	الإجمالي	٣,٣٨	٠,٣٨

خامساً- دور الحلقات التطبيقية فى تمكين القيادات من مواجهة تحديات الدور القيادى:

للإجابة عن التساؤل الخاص بدور الحلقات التطبيقية فى تمكين القيادات الإدارية النسائية من مواجهة تحديات الدور القيادى فقد تضمنت أداة البحث جزءاً خاصاً بأبعاد التمكين يهدف إلى تحديد طبيعة مساهمة الحلقات فى تمكين القيادات. وقد تم إجراء التحليل العاملى (Factor Analysis) لبنود هذا المقياس وعددها (١٩) عبارة تشمل جميع أبعاد تمكين القيادات (جدول رقم ٥) وذلك باستخدام طريقة (Principal Component With Varimax Rotation) وتبين تمركزها فى ثلاثة عوامل هى: ١) التمكين بالمعارف والمهارات الإدارية، ٢) التمكين بمصادر المعرفة وبناء العلاقات، و٣) تعزيز القدرة على التأثير. ولو نظرنا فى البداية إلى البعد الأول: **التمكين بالمعارف والمهارات الإدارية**، فقد راوحت درجات ارتباط العبارات بهذا البعد بين (٠,٨٢) و(٠,٦٧)، وراوحت درجات الشيوع بين (٠,٨) و(٠,٥٩). كما بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا البعد (٦,٣) وفسر ما نسبته (٣٣,١٦٪) من التباين فى درجة مساهمة الحلقات فى تمكين القيادات. ويندرج تحت هذا البعد عدد من العوامل التى ترتبط جميعها بالمهارات الإدارية المكتسبة من خلال الحلقات التطبيقية والتى تسهم فى تمكين القيادات معرفياً ومهارياً. كما راوحت المتوسطات الحسابية لهذه العوامل بين (٣,٥٩) للعامل الأول والمتعلق باكتساب المعرفة الإدارية، وبين (٣,٣٨) للعامل الخاص بمهارات تقويم الأداء الوظيفى للمرؤوسات. هذا وقد بلغ المتوسط الحسابى للبعد الأول (٣,٤٣)، بانحراف معيارى (٠,٥١). وفيما يتعلق بالبعد الثانى: **التمكين بمصادر المعرفة وبناء العلاقات**، فقد راوحت درجات ارتباط العبارات بالبعد بين (٠,٤٩) و(٠,٨١)، وراوحت درجات الشيوع بين (٠,٥٣) و(٠,٧٢)، كما بلغت قيمة الجذر الكامن (٣,٧٩) وفسر ما نسبته (١٩,٩٥٪) من التباين فى درجة مساهمة الحلقات فى تمكين القيادات. ويندرج تحت هذا البعد عدد من العوامل التى ترتبط جميعها بما اكتسبته المشاركات من مصادر المعرفة وشبكات العلاقات من خلال الحلقات التطبيقية بما يسهم فى تمكينها إدارياً. وقد راوحت المتوسطات الحسابية لهذه العوامل بين (٣,٥٧) عن العامل المتعلق بإتاحة الفرصة لتبادل التجارب والخبرات مع القيادات النسائية الأخرى، وبين (٣,٠٦) عن البند الأول الخاص بالتعريف بمصادر المعرفة الإدارية (الكتب، الدراسات، البحوث، المقالات، ونحو ذلك). هذا وقد بلغ المتوسط الحسابى للبعد الثانى (٣,٣٤)، بانحراف معيارى (٠,٥٢).

وأخيراً، فقد جاء البعد الثالث: تعزيز القدرة على التأثير ليتضمن عدداً من العوامل

المتعلقة بقدرة القيادات على التأثير فى مسيرة المنظمة بإحداث التغيير وبناء الثقافة وتطوير الأداء، وقد راوحت درجات ارتباط العبارات بالبعد بين (٠,١٦) و(٠,٣٣)، وراوحت درجات الشيوع بين (٠,٨٢) و(٠,٧٣). كما بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا البعد (٣,٢٦) وفسر ما نسبته (١٧,١٦٪) من التباين فى درجة مساهمة الحلقات فى تمكين القيادات. وقد راوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٤١) للعامل المتعلق بمساعدة القيادات الإدارية على تحقيق معدلات أداء عالية على المستوى الفردى، و(٣,٢١) عن العامل المتعلق بتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة. هذا وقد بلغ المتوسط الحسابى للبعد الثالث (٣,٢٧)، بانحراف معيارى (٠,٥٩).

جدول رقم (٥): مساهمة الحلقات التطبيقية فى تمكين القيادات الإدارية النسائية

أبعاد التمكين	م	العبارات	الوسط الحسابى تماما	الانحراف المعيارى	درجة الشيوع	درجة الارتباط
التمكين بالمعارف والمهارات الإدارية	١	تنمية مستوى المعرفة الإدارية.	٣,٦١	٠,٥١	٠,٥٩	٠,٧٤
	٢	تنمية مهارات القيادة الإدارية بصفة عامة.	٣,٥٢	٠,٥٢	٠,٦٩	٠,٦٧
	٣	تنمية مهارة التخطيط الاستراتجى والتركيز على الأولويات.	٣,٤٤	٠,٥٧	٠,٧١	٠,٧٣
	٤	تنمية مهارة تحليل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.	٣,٤٦	٠,٥٤	٠,٨٠	٠,٨٠
	٥	تنمية مهارة إدارة الوقت وتفويض الصلاحيات.	٣,٤٥	٠,٥٧	٠,٧٩	٠,٨٢
	٦	تنمية مهارة الاتصال والتأثير فى الآخرين.	٣,٤٨	٠,٥٦	٠,٦٥	٠,٧٠
	٧	تنمية مهارة تقويم الأداء الوظيفى للمرؤوسين بطريقة بناءة.	٣,٣٨	٠,٥٨	٠,٧٥	٠,٧٦
	٨	تنمية مهارة إدارة النزاع فى بيئة العمل.	٣,٤١	٠,٥٧	٠,٧٤	٠,٧٣
	٩	تنمية مهارة بناء وتشكيل فرق العمل الفاعلة القادرة على إدارة ذاتها.	٣,٣٩	٠,٥٣	٠,٧٥	٠,٧١
	١٠	تنمية مهارة إدارة الاجتماعات.	٣,٤٢	٠,٥٥	٠,٧٩	٠,٨٠
		الجذر الكامن ٦,٣ التباين ٣٣,١٦ ٪ المتوسط الحسابى ٣,٤٣ الانحراف المعيارى ٠,٥١				
التمكين بمصادر المعرفة وبناء العلاقات	١	التعريف بمصادر المعرفة الإدارية (الكتب، الدراسات، البحوث، المقالات، وغير ذلك)	٣,١٢	٠,٦٦	٠,٥٣	٠,٤٩
	٢	التعريف بما يقدمه المعهد من خدمات (تدريب، استشارات، بحوث) قد تسهم فى حل بعض المشكلات التى تواجه القيادات فى العمل.	٣,٣٣	٠,٦٧	٠,٥٣	٠,٥٨
	٣	إتاحة الفرصة لتبادل التجارب والخبرات مع القيادات النسائية الأخرى.	٣,٥٨	٠,٥٨	٠,٧٢	٠,٨١
	٤	مناقشـة وتحليل بعض المشـاكل الإدارية المشـتركة بين القيادات وتقديم بعض البدائل لحلها.	٣,٤١	٠,٦٠	٠,٦٧	٠,٧٣
	٥	تكوين شبكة من علاقات العمل مع القيادات النسائية الأخرى فى حدود المنطقة الجغرافية أو المناطق الأخرى مما يسهل إنجاز بعض الأعمال.	٣,٣٩	٠,٦٤	٠,٦٤	٠,٧١
		الجذر الكامن ٣,٧٩ التباين ١٩,٩٥٪ المتوسط الحسابى ٣,٣٤ الانحراف المعيارى ٠,٥٢				
تعزيز القدرة على التأثير	١	تعزيز القدرة على إحداث التغيير وإدارته بفعالية.	٣,٢٨	٠,٦٦	٠,٧٤	٠,٢٨
	٢	تعزيز القدرة على نشر ثقافة تنظيمية فاعلة تدعم تحقيق أهداف المنظمة.	٣,٢٥	٠,٦٥	٠,٨٢	٠,٣٣
	٣	مساعدة القيادات الإدارية على تحقيق معدلات أداء عالية على المستوى الفردى.	٣,٤٤	٠,٥٩	٠,٧٣	٠,١٦
	٤	مساعدة القيادات الإدارية على تحقيق معدلات أداء عالية على المستوى المؤسسى.	٣,٢٩	٠,٧٠	٠,٧٣	٠,٢١
		الجذر الكامن ٣,٢٦ التباين ١٧,١٦٪ المتوسط الحسابى ٣,٢٧ الانحراف المعيارى ٠,٥٧				

سادساً - الاختلاف بين آراء أفراد الدراسة نحو درجة مساهمة الحلقات التطبيقية فى تمكين القيادات تبعاً لاختلاف الخصائص المهنية والشخصية:

لاختبار الفروقات فى درجات مساهمة الحلقات التطبيقية فى تمكين القيادات باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للقيادات ومنها: مستوى التأهيل، التخصص، سنوات الخبرة الوظيفية والإدارية، العمر، والمسمى الوظيفى؛ تم إجراء سلسة من اختبارات التباين الأحادى الاتجاه ANOVA والمبينة نتائجها فى الجدول رقم (٦). وكما يتضح من الجدول رقم (٦) فإن درجة التمكين التى تسهم فيها الحلقات التطبيقية لا تختلف اختلافاً جوهرياً باختلاف معظم المتغيرات الشخصية والوظيفية التى شملتها الدراسة وهى: المؤهل العلمى، التخصص، سنوات الخبرة الإدارية، والعمر. من جانب آخر فقد أظهر تحليل التباين أن درجة التمكين التى تسهم فيها الحلقات التطبيقية تختلف اختلافاً جوهرياً باختلاف متغير واحد فقط وهو سنوات الخبرة الوظيفية (F=٣,٠١٦ عند مستوى دلالة p=٠,٠٢).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في درجة مساهمة الحلقات التطبيقية في تمكين القيادات باختلاف الخصائص المهنية والشخصية

المتغيرات	الوسط الحسابي	قيمة F	المتغيرات	الوسط الحسابي	قيمة F
المؤهل العلمي:			**التخصص:**		
(١) بكالوريوس	٣,٢٨		(١) الآداب والعلوم الإنسانية	٣,١٩	
(٢) دبلوم عالي	٢,٧٩	١,١٩٢	(٢) التربية.	٣,٤٠	
(٣) ماجستير	٣,٤٠		(٣) العلوم الشرعية والدراسات الإسلامية.	٣,٥٠	
(٤) دكتوراه	٣,٣٨		(٤) العلوم الإدارية	٣,٣٧	٠,٨٥٧
(٥) أخرى	٣,١٦		(٥) العلوم الطبيعية	٣,٣٨	
سنوات الخدمة الوظيفية:			(٦) اللغات والترجمة	٣,٣٢	
(١) ٥ سنوات فأقل	٣,٤٢		(٧) الطب والعلوم الطبية	٣,١٨	
(٢) من ٦ – ١٠ سنة	٣,٤٩		(٨) أخرى حدديها	٣,٥٩	
(٣) من ١١ – ١٥ سنة	٣,٣٥	٣,٠١٦*	**المسمى الوظيفي:**		
(٤) ١٦ – ٢٠ سنة	٣,٣٩		(١) وكيلة جامعة	٣,٥٣	
(٥) ٢١ سنة فأكثر	٣,٢٧		(٢) عميدة كلية	٣,٣٧	
سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري:			(٣) وكيلة كلية	٣,٥٢	
			(٤) رئيسة قسم أكاديمي	٣,٤٢	٠,٤٦٣
(١) ٥ سنوات فأقل	٣,٤٠		(٧) مدير عام	٣,٤٥	
(٢) من ٦ – ١٠ سنة	٣,٢٧	٠,٦٠٣	(٨) مدير إدارة	٣,١٦	
(٣) من ١١ – ١٥ سنة	٣,٦٥		(٩) رئيس قسم	٣,٣٩	
(٤) ١٦ – ٢٠ سنة	٣,٠٨		(١٠) أخرى حدديها	٣,٢٩	
(٥) ٢١ سنة فأكثر	٣,٢٨				
العمر:					
(١) من ٣٠-٣٥ سنة	٣,٩٤				
(٢) من ٣٦ – ٤٠ سنة	٣,٣٩	١,٦٥٦			
(٣) من ٤١ – ٤٥ سنة	٣,٣٨				
(٤) من ٤٦ – ٥٠ سنة	٣,١٩				
(٥) ٥١ سنة فأكثر	٣,٤٨				

* تشير إلى أن القيمة جوهرية عند مستوى دلالة $P>0.05$

مناقشة النتائج:

سعت هذه الدراسة الميدانية إلى تسليط الضوء على التحديات التى تواجه القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية؛ بهدف طرح الحلول والبدائل المناسبة للتغلب عليها بالتركيز على دور التدريب بوصفه أحد أهم الوسائل لتمكين القيادات. تتناول الدراسة بداية خصائص القيادات النسائية المشاركة فى نشاط الحلقات التطبيقية، وتشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من هذه القيادات حاصلة على درجات علمية عالية فى تخصصات متنوعة، وتمتلك خبرة وظيفية طويلة نسبياً، إلا أنها تمتلك درجات متفاوتة من الخبرة الإدارية. وتختلف هذه النتائج بعض الشيء مع ما وصلت إليه دراسة (الخياط، ١٤١٦هـ) لخصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة فى القطاع العام بالمملكة حيث وصفتها بأنها حديثة الخبرة الوظيفية فى المجالات القيادية. ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى الفارق الزمنى بين دراسة الخياط والدراسة الحالية؛ إذ يزيد على عقد من الزمن، فمن الطبيعى أن تختلف خصائص مجتمع القيادات وتزداد نسبة الحاصلات على الشهادات العليا ووصولهن إلى مراكز وظيفية قيادية فى القطاعات النسائية، ومن ناحية أخرى فإن ذلك مؤشر على توجهات الدولة واهتمامها بتنمية المرأة السعودية ومساهمتها مساهمة فعالة فى عمليات التنمية الشاملة. كما تؤكد هذه النتائج وجود درجة عالية من النضج الوظيفى والخبرة المهنية العالية لدى القيادات النسائية مما يحتم توفير الفرص المناسبة لتطوير قدراتها القيادية وتمكينها إدارياً لتحقيق الاستفادة المثلى من هذه الطاقات الوطنية القيمة. ولهذه النتائج دلالات واضحة حيال أهمية تطوير نشاط برامج الإدارة العليا فى معهد الإدارة العامة لمواكبة تطلعات واحتياجات التنمية الإدارية فى القطاعات النسائية والاستمرار فى موقعه الريادى باعتباره أحد أهم روافد تنمية الإدارة العليا فى المملكة إن لم يكن أهمها على الإطلاق.

من جانب آخر سعت الدراسة إلى استطلاع أهم التحديات التى تواجهها القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية، وذلك لأخذها فى الاعتبار عند التخطيط المستقبلى لبرامج الإدارة العليا التى يقدمها الفرع النسائى لمعهد الإدارة وتقديم كل ما من شأنه أن يسهم فى تمكين تلك القيادات النسائية وبدرجة عالية من الفعالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحديات التنظيمية، وبخاصة ما يرتبط منها بمركزية القرارات ونقص الصلاحيات وضعف المشاركة فى صياغة الخطط والتوجهات الإستراتيجية تمثل أهم هذه التحديات. وقد يعود ذلك إلى أن وصول المرأة السعودية إلى المراكز

القيادية يعد أمراً حديثاً نسبياً، لذا قد تصدر عن القيادات العليا للأجهزة الحكومية مخاوف من منحها كافة الصلاحيات، والثقة بقدراتها وكفاءتها الإدراية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة إذ تشير إلى محدودية الصلاحيات الإدارية والمالية لدى القطاعات النسائية وتدنى مشاركتها فى عملية صنع القرار (السوادى، ١٤١٦هـ؛ خياط، ١٤١٦هـ؛ كمفر، ١٤١٧هـ؛ حلوانى، ٢٠٠٢؛ المنقاش وآخرون، ١٤٢٧هـ؛ العبدالله، ٢٠٠٨).

واحتلت التحديات المادية المرتبة الثانية فى الأهمية دلالة على نقص الصلاحيات المالية والمادية، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة من ضعف التجهيزات المادية والتقنية للأقسام النسائية وعدم امتلاك القيادات النسائية الصلاحيات المناسبة فى هذا الصدد (المنقاش وآخرون، ٢٠٠٧؛ كمفر، ١٩٩٧). كذلك تمثل التحديات المتعلقة بنقص التمكين الإدارى عائقاً مهماً أمام القيادات النسائية، ويتمثل ذلك فى عدد من العوامل أبرزها عدم توافر برامج لتأهيل القيادات النسائية وإعدادها قبل توليها المنصب القيادى، ومحدودية فرص التعلم والتدريب واكتساب الخبرات المتنوعة. ويتفق هذا مع نتائج الدراسات السابقة والتى تشير إلى نقص الكفاءة الإدارية وعدم توافر الفرص التدريبية والوظيفية التى تساعد على تنمية القدرات القيادية، ومن ذلك فرص المشاركة فى الدورات والمؤتمرات وفرص الإعارة والتعاون مع الجهات الأخرى لاكتساب الخبرات المتنوعة (المنقاش وآخرون ١٤٢٧هـ). وتشير (الأحمدى، ٢٠٠٥) إلى أنه نتيجة لتوجهات السعودة وحداثة القطاعات النسائية بشكل عام وعدم تبنى المنظمات الحكومية إستراتيجيات موجهة لتنمية القيادات الإدارية لديها تجد الكثير من النساء فى المملكة العربية السعودية نفسها فى موقع قيادى قبل أن تكتسب الخبرة والنضج الإدارى اللازمين لممارسة هذا العمل. كذلك تفتقر المرأة السعودية إلى الفرص المناسبة للتعلم من خلال القدوة أو الاحتكاك والتوجيه والإرشاد بسبب محدودية الخبرة لدى القيادات النسائية بشكل عام، وعدم توافر نموذج القدوة وعزلة القطاعات النسائية عموماً بسبب الحواجز الثقافية والاجتماعية التى تحد من اكتساب الخبرة الإدارية (الأحمدى، ٢٠٠٥).

وخلافاً للمنظور السائد، احتلت التحديات الثقافية مكانة أقل أهمية بين مجموعة التحديات التى تواجهها القيادات الإدارية النسائية، دلالة على بدء تغير النظرة لدور المرأة فى المجتمع؛ وانعكاساً لسياسة خادم الحرمين الشريفين فى إدماج المرأة فى مواقع القرار وتنامى مشاركة المرأة فى هذه المواقع. وإذ أشارت دراسة علمية حديثة

إلى أن الذهنية التقليدية تسيطر على بعض الرجال فى المواقع القيادية فى المنظمات، وأن ذلــك يعزز من إقصاء القيادات النســائية ويحد من مشــاركتها الفعلية فى صنع القرار (المنقاش وآخرون، ١٤٢٧هـ)، تأتى نتائج الدراسة الحالية لتؤكد أن هناك بوادر تغيير فى النظرة العامة للمرأة فى المجتمع السعودى، وأن الجوانب الثقافية – بالرغم من أهميتها– ليســت العائق الأكبر أمام القيادات النســائية. من جانب آخر نجد أن التحديات الذاتية تحتل المرتبة الأخيرة بين التحديات التى تواجه القيادات النســائية دلالة على امتلاك هذه القيادات للثقة بالنفس والقدرة على تحمل المســئولية وتحقيق الموازنة بين مســئولياتها المهنية والتزاماتها الأســرية، إضافة لاســتعدادها النفســى والجســدى لتحمل الضغوط المترتبة على العمل الإدارى. وتأتى هذه النتيجة مخالفة للاعتقادات الســائدة فى الأدبيات العربية وغير العربية حول عدم استعداد المرأة من النواحى الاجتماعية والنفسية والجسدية لمواجهة تحديات الدور القيادى.

بالنظر إلى التحديات التى تواجه القيادات النســائية، وقياساً على مفهوم التمكين الذى تبنته هذه الدراســة، الذى ينظر إلى التمكين بوصفه حالة ذهنية مســتمدة من إدراك القائــد الإدارى لقيمة العمل الذى يقوم به، وثقتــه بإمكاناته المعرفية ومهاراته الإدارية، واستقلاليته المهنية وحريته فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا العمل، وبقدرته على تحديد توجهات المنظمة والتأثير فى مســيرتها ونتائج أدائها – يمكن أن نســتنتج بــأن التمكين بوصفه حالة ذهنية لــم يتحقق نظراً للعوامــل التنظيمية التى تحد من الاســتقلالية المهنية للقيادات ونقص المعرفة والمهــارة الإدارية لديها. ويرى (Gandz, 1990) بأنه من غير المنطقى تمكين العاملين لاتخاذ قرارات مهمة أو القيام بمبادرات مهمة بدون توفير التدريب المناسب لهم للقيام بهذه الأمور. عليه تتجلى أهمية التدريب الإدارى باعتبــاره أحد أهم مقومات تمكين القيادات الإدارية فى القطاعات النســائية بالمملكة.

وفيمــا يتعلق بــدور معهد الإدارة العامة فى توفير التدريــب الإدارى اللازم لتنمية القيادات النسائية، نجد أن هناك درجة عالية جداً من الرضاء عن الحلقات التطبيقية التى يقدمها الفرع النســائى لمعهد الإدارة العامة؛ وذلك دلالة على توافر مقومات هذا النشــاط من طاقم تدريبى مؤهل وتجهيزات مادية وتقنية، بالإضافة إلى المادة العلمية والتطبيقات العملية المناســبة. وبالرغم من هذا التقييم العالى إلا أن نتائج الدراســة تشــير إلى أن هذا النشــاط لا يرتقى إلى مستوى المنافســة العالمية فى مجال تأهيل القيادات، مما يحتم على المعهد الســعى لتطوير جميع عناصر برامج الإدارة العليا من

مضمون علمى وكفاءات أكاديمية بالاسترشـــاد بالمعايير العالمية. من جانب آخر تشير نتائج الدراسة إلى أن الحلقات التطبيقية تسهم بشكل كبير فى تمكين القيادات النسائية من امتلاك المهارات والأدوات والمعارف الإدارية وتبادل الخبرات وبناء العلاقات المهنية التى تعزز دورها القيادى وتساعدها على مواجهة تحديات الدور القيادى بغض النظر عـــن خلفيتها الأكاديميـــة وخبرتها الوظيفية. هذا وقد أظهر اســـتطلاع الاحتياجات التدريبيـــة مـــن الحلقات التطبيقية المقدمة بالفرع النســـائى أن حلقـــة تنمية مهارات أعضـــاء هيئة التدريس والتدريـــب تحتل المرتبة الأولى فى الأهميـــة، تليها فى المرتبة الثانية حلقة تنميـــة مهارات التطوير الإدارى، وحلقة التخطيط الإســـتراتيجى، يليهم وبنفس مستوى الأهمية: حلقة إدارة المعرفة، وتقويم الأداء الوظيفى، القيادة والإبداع الإدارى، وإدارة الأزمات. وتتأثر هذه النتائج بوجود شريحة كبيرة من المستفيدات من الحلقات التطبيقية من القيادات الإدارية العاملة فى مؤسسات التعليم العالى، باعتبار أن قطاعات التعليم تمثل أكبر قطاع تعمل به المرأة فى المملكة.

وبناء على ذلك، أشارت نتائج الدراسة إلى الحاجة الماسة لدى القيادات الإدارية فى القطاعات النســـائية إلى تنمية معارفها الإدارية وقدراتها القيادية؛ لتحقيق طموحات الدولة وأهدافها التنموية الداعية إلى تعزيز الدور القيادى للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة فى عملية التنمية. وبالنظر إلى توسع الدور القيادى للمرأة وتنامى انخراطها فـــى مراكز صنع القرار، وحرصاً على تحقيق الاســـتفادة المثلـــى من الطاقات الفكرية والإبداعية للقيادات النسائية؛ ولإيجاد درجة من المرونة والاستقلالية فى عملية اتخاذ القـــرارات فى القطاعات النســـائية، تبرز أهمية التمكـــين الإدارى جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجيات النهوض بأداء هذه القطاعات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المستفيدين منها، ومواكبتها لمسيرة النهضة الشاملة فى مناطق المملكة.

الخاتمة والتوصيات:

تظهر نتائج هذه الدراسة أن القيادات الإدارية فى القطاعات النسائية فى المملكة، على الرغم من تأهيلها العلمى والخبرة الوظيفية والاستعداد التام لديها لتولى الأدوار القيادية فى منظماتها، تواجه العديد من التحديات التى تحد من فعاليتها الإدارية والقيادية. وأهم هذه التحديات ما يتعلق منها بالجوانب التنظيمية والمادية ونقص التمكين الإدارى. كما تؤكد نتائج هذه الدراسة أن الحلقات التطبيقية التى يقدمها معهد الإدارة العامة تسهم بدرجة عالية فى تمكين القيادات الإدارية وتنمية مهاراتها الإدارية وقدرتها على تطوير أداء المؤسسة وإحداث تغيير هادف فى مسيرتها وبناء شبكة من العلاقات المهنية الفاعلة مع القيادات المماثلة. ويتضح من نتائج هذه الدراسة وجود درجة عالية من الرضاء عن جميع عناصر ومقومات الحلقات التطبيقية، إلا أنه وبالرغم من التقييم الإيجابى للحلقات التطبيقية، إلا أن هناك حاجة إلى الاستمرار فى تطوير هذا النشاط ليضاهى برامج تنمية الإدارة العليا المقدمة فى المراكز العالمية، وليواكب تطلعات القيادات النسائية التى تطمح لتطوير قدراتها وتفعيل دورها فى إدارة دفة منظماتها، وتلبية احتياجات التنمية الإدارية الشاملة فى بلادنا الحبيبة. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، وحرصاً على تعزيز مكانة معهد الإدارة العامة باعتباره رافداً رئيسياً للتنمية الإدارية ولتدريب القيادات الإدارية فى مختلف قطاعات الدولة؛ حُدِّدت أهم توصيات الدراسة فيما يلى:

١. تنويع أنماط برامج تنمية الإدارة العليا المقدمة فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة لتشمل: اجتماعات المائدة المستديرة والندوات واللقاءات العلمية؛ وذلك لمواكبة التطور الواضح فى الأدوار القيادية للمرأة فى المملكة، ومواكبة الاتجاهات الحديثة فى التنمية الإدارية.

٢. التوسع فى نشاط الحلقات التطبيقية كماً وكيفاً وفى جميع مناطق المملكة العربية السعودية، لمواكبة الاحتياجات التدريبية المتزايدة للقيادات الإدارية ولمواكبة المستحدثات فى علم الإدارة والتطوير الإدارى.

٣. أن تتضمن الخطط السنوية القادمة للحلقات الموضوعات التى أشارت إليها نتائج الدراسة كاحتياج تدريبى مستقبلى للقيادات الإدارية.

٤. عقد لقاءات علمية دورية لمناقشة التحديات التى تواجهها القيادات الإدارية وبحث سبل التغلب عليها، ويمكن الاسترشاد بنتائج الدراسة الحالية لتحديد الأولوية فى مناقشة الموضوعات التى تمثل تحديات للقيادات الإدارية النسائية.

٥. تصميم وتقديم برنامج لإعداد وتأهيل القيادات الإدارية النسائية على رأس العمل، بحيث يكون معادلاً لدرجة الماجستير التنفيذى فى الإدارة (Executive Masters Degree)، وذلك لمعالجة تحديات التمكين الإدارى الناتجة عن ضعف المهارات الإدارية الضرورية لممارسة الدور القيادى.

٦. استحداث نشاط جديد لتنمية القيادات الإدارية النسائية فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة بعنوان «برنامج تبادل المعرفة» حيث يهدف هذا البرنامج إلى تبادل التجارب والخبرات بين القطاعات النسائية الحكومية. ويتم ذلك بوضع آليات تحدد الجهات الراغبة فى عرض تجاربها، والجهات التى ترغب فى التعلم من غيرها، ومن ثم يقوم المعهد بالتنسيق لعقد اجتماعات دورية بينها لعرض التجارب والاستفادة منها.

٧. وضع خطة موجهة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريب المشاركات فى تنفيذ الحلقات التطبيقية؛ من خلال برامج تدريبية مكثفة بمشاركة خبرات عالمية بالتركيز على مهارات التدريب وتنمية القيادات.

٨. أن يتبنى المعهد برامج توأمة فى مجال تنمية القيادات مع مؤسسات رائدة على المستوى العالمى.

٩. إجراء دراسات علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات النسائية بصفة دورية والاستفادة من نتائجها فى عمليات التخطيط والتطوير للحلقات التطبيقية وبرامج الإدارة العليا المقدمة فى الفرع النسائى.

١٠. تشجيع القطاعات النسائية فى الأجهزة الحكومية على انتهاج سياسة «التدوير الوظيفى» لما تحققه من إتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات متنوعة وإحداث التغيير الصحى فى الأجهزة الحكومية، وغيرها من المزايا على المستوى الفردى والتنظيمى.

١١. أن تسعى القطاعات النسائية بالأجهزة الحكومية إلى إيجاد آليات لتنويع وتبادل الخبرات الإدارية من خلال تسهيل إجراءات التعاون بين الأجهزة الحكومية من خلال أنظمة الإعارة، الاستشارة، تشكيل فرق العمل المشتركة التى تضم أعضاء من الأجهزة المختلفة لمناقشة القضايا والتحديات المشتركة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الأحمـدى، حنان (٢٠٠٥م)، «القيادة والتنمية: رؤية عملية لتفعيل مشاركة المرأة السعودية فى صنع القرار، ورشة عمل «المرأة والألفية» التى نظمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، الرياض، ١٧ ديسمبر ٢٠٠٥م.
- أفندى، عطية حسـين (٢٠٠٣م)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- جريدة الشرق الأوسط، قيادات نسـائية تبحث تحديات أقسـام الطالبات بالجامعات، العدد (٩٩٦١) الثلاثاء، ٧ صفر ١٤٢٧هـ، الموافق ٧ مارس ٢٠٠٦م، صفحة محليات سعودية.
- حلوانى، إبتسـام (٢٠٠٢م)، العوائق التى تقف فى طريق المرأة العاملة وتعرقل مسـيرة نجاحها، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٢(٢) ٦١-١٢٠.
- الحمودى، سلوى عبدالله (٢٠٠١م)، مدى الاستفادة من الحلقات التطبيقية فى تنمية القيادات الإدارية العليا والعوامل المؤثرة فيها: دراسة تطبيقية على معهد الإدارة العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- خياط، نسـرين جميل (١٤١٦هـ)، خصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة فى القطاع العام، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- سـلطان، صالح محمد (١٩٩٤م)، دور المرأة المصرية فى مستوى الإدارة العليا «دراسة ميدانية»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثانى، المجلد رقم ١٧١:١-١٩٨.
- السوادى، هدى سليمان (١٤١٦هـ)، المعوقات التنظيمية لعملية الاتصالات الإدارية فى المنظمات الحكومية ذات الشطرين، (رسالة ماجستير غير منشـورة)، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- الشـهابى، إنعام (٢٠٠٨م)، السبل الكفيلة لتفعيل دور المرأة العربيـة الإدارى والقيادى، مقدم لملتقى «دور المرأة العربية فى التنمية المسـتدامة ومؤسسات المجتمع المدنى» المنعقد فى الدوحة- قطر، مارس ٢٠٠٨م.
- شاهين، زينب (١٩٩٧)، «المرأة والإدارة» مقدم إلى المؤتمر السنوى الأول للمديرة العربية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية ٩-١١مارس١٩٩٧م.
- العبدالله، خزنة ناصر (٢٠٠٨م)، تنميـة المهارات القيادية للمرأة العاملة فى الأجهزة التعليمية الحكومية بالمملكة العربية السـعودية، (رسـالة ماجستير غير منشـورة)، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

- عثمـــان، فاطمة محمد (بدون تاريخ)، **القيادة النســائية فى عالم متغير**، الملتقى المصرى للإبداع والتنمية، الإسكندرية.
- الكبيســـى، عامـــر (١٤٢٥هـــ)، **إدارة المعرفــة وتطويــر المنظمــات**، المكتــب الجامعـــى الحديث، الإسكندرية.
- كمفر، فايزة زين الدين (١٩٩٧م)، **المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية فى عملية اتخاذ القرارات**، (رســالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، جدة.
- كنعان، نواف (١٤٠٢هـ)، **القيادة الإدارية**، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- ملائكة، عبدالعزيز محمد (٢٠٠٧م)، **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة**، دار العلم، جدة.
- المنقـــاش، ســـارة، والعبدالعزيز، منيرة، الشـــامان، أمـــل، هيجان، عبدالرحمـــن، وداغش، نوف (١٤٢٧هـــ)، **قضيـــة الإدارة النســائية/ الرجاليــة فى مؤسســات التعليم العالى للفتاة**، مشـــروع الخطة المســتقبلية للتعليم الجامعى فى المملكة العربية الســـعودية، معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية، الرياض.
- نورث هاوس، بيتر (٢٠٠٦م)، **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤٢٥هـ)، **القيادة الإدارية النسائية: مدخل سيكولوجى**، دار المؤيد، الرياض.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. **Sloan Management Review**, Spring 1992, p. 31.
2. Bowen, D.E., and Lawler, E.E. Empowering Service Employees. Sloan Management Review, 1995, 36(4), 73-84.
3. Byham, W.C. (1997). Characteristics of an empowered organization. In Ginnodo, B. (ed.) **The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies**. Arlington Heights, IL: Pride
   Caudron, S. (1995). Create an empowering environment. Personnel Journal, 74-9, p.28.
4. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 3,471–482.
5. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Forrester, R. (2000), Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea, Academy of Management Executive, 14 (3), 67_80.
7. Gandz, J. (1990). The employee empowerment era. **Business Quarterly**, 55-2, p. 74.
8. Ginnodo, B. (Ed.) (1997). **The Power of Empowerment: What the experts say and 16 actionalble case studies**. Arlington Heights, IL: Pride.
9. Kark. R; Shamir, B; Chen, G. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency" Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, No. 2, 246–255
10. Lashley, C. (1999), Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis, Personnel Review, 28 (3) 169_192.
11. Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. **Organizational Dynamics**, 26-2, p.37.
12. Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. Academy of Management Journal,38, 1442–1465.
13. Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, 39 (2), 483_504.
14. Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, 15 (4) 666_681.

إدارة المعرفة وتطوير المنظمات
الطموحات والتحديات

الأستاذ الدكتور عامر بن خضير الكبيسي
عميد كلية الدراسات العليا - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

● دوريــة الإدارة العـــامـــة
● المجلد التاسع والأربعون
● العدد الرابــع (عدد خاص)
● ذو القعــــــدة ١٤٣٠هـ
● نـوفمبـــــــــر ٢٠٠٩م

إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الطموحات والتحديـات

أ. د. عامر بن خضير الكبيسى*

ملخص:

تهدف هذه الدراســة إلى تعميق الفهم بماهية إدارة المعرفة وأهميتها وبمهامها ومبرراتها وأنواعها، باعتبارها حقلاً أكاديميــاً معاصراً، ودورها فى تنميــة القيادات وغرس المهارات وتطوير أداء المنظمــات. كما تعرف بالمصطلحات ذات الصلة بها وأهمها: إبستمولوجيا المعرفة، اقتصاد المعرفة، هندسة المعرفة، مجتمعات المعرفة، أمن المعرفة. وذلك لتسهم إدارة المعرفة فى تأطيرها وتوظيفها معاً لتحقيق الأهداف المعرفية التى أنشـئت من أجلها. كما تناولت الدراســة أهم السلبيات والانتقادات والصعوبات التى تواجه تطبيقاتها على مستوى منظماتنا العربية. وأخيراً طرحت الاستنتاجات ثم التوصيات التى من شأنها تقليص الفجوة المعرفية بين ما نعرفه نظرياً وما نطبقه أو نفعله عملياً.

مقدمـة:

عديدة هـى التحولات والمســتجدات التى يشهدها العالم منذ انطلاقة العقد الأول من القرن الحادى والعشـــرين وفى مختلف مجالات الحياة وقطاعاتها. وبسبب تسارع وتيرة التغيير والتحول هذه فإن مشكلات ومصطلحات وموضوعات عديدة كانت تفرض نفســها لعقود طويلة قــد اختفت اليوم لتحل محلها قضايــا ومصطلحات واهتمامات جديدة.

وفى خضم هذه الأجواء بات واضحاً بل مؤكداً أن المؤشرات النقدية والمالية المتمثلة فى معدلات الدخل القومى والدخول السنوية للأفراد لم تعد هى المعيار الأكثر ملاءمة لتصنيــف الدول الغنيــة والفقيرة أو للمقارنة بين الأقطــار المتقدمة والأقطار النامية والمتخلفة كما كانت عليه الحال حتى العقود الأخيرة من القرن العشرين.

وبدلاً من ذلك أو إضافة إليه أصبحت قوة الدول وغناها وتطورها تقاس بحجم ما تملك من معلومات وما تطبقه مـــن المعارف، وما توظفه من التقنيات والبرمجيات فى حل مشكلاتها وإنتاج ثرواتها وتقديم خدماتها.

وإذا كانـــت قوة الدول وتقدمها أصبحت اليوم تقـــاس بحجم ما تنتجه وتوظفه من

❖ عميد كلية الدراسات العليـا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

معارفها أو تسـوقه من منتجاتها وأصولها المعرفية والتقنية؛ فإن الأمر نفسـه ينطبق على المنظمات المعاصرة التى تتنافس هى الأخرى على امتلاك ناصية المعرفة الجديدة ذات العلاقة بأنشـطتها وبالبرامج والنظم المعلوماتية التى توظفها فى إنتاج سلعها أو تقديم خدماتها لتسبق بذلك المنظمات المماثلة الأخرى بتميز معارفها ومعلوماتها.

ومن هنـا يأتى اهتمام الهيئات الدولية ومنظماتهـا التنموية المتخصصة، بالفجوة المعرفيـة التى باتـت تفصل بين أقطار العالـم المتقدم وأقطار العالـم الثالث بعد أن أوضحت دراسـاتها وبينت تقارير خبرائها أن النسـبة الغالبة من سكان هذه الأقطار وكذلك منظماتهـا تعانى فقراً معرفيـاً (Knowledge Literacy)، معتبرةً هذا الفقر والجفاف السـبب الرئيس فى ضعف الاسـتثمارات البينية بين هـذه الدول، والعائق الأشد الذى يواجه برامج التنمية الشاملة والمستدامة (Menkhoff, 2007).

والحديـث عن الفجـوة المعرفية يعنى بالضـرورة نقصاً فى البيانـات والمعلومات الأساسية الصحيحة، أو القصور فى المهارات والخبرات البشرية القادرة على تحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق لتسهم فى مضاعفة القيم وتكوين رأس المال الفكرى والمعرفى الـذى بات يعد من عناصر الإنتاج المهمة، إن لم يتقـدم على الأرض والعمل والتنظيم ورأس المال النقدى والعينى.

إن إدارة المعرفـة التى تتناولها دراسـتنا هذه تعد اليوم المدخـل الأكثر قبولاً لدى الأكاديميين والمنظرين لتطوير منظمات العصر ومعالجة مشـكلاتها، وتمكين قياداتها وتأهيـل موظفيها ليكونوا رجال معرفة يسـهمون فـى ردم الفجوة بين ما يعرفون وما يطبقون. كما ساندتها مراكز البحوث ودور الخبرة والاستشارة الدولية بعد أن تلمست النتائج الإيجابية التى تحققت لدى العديد من الشـركات والمؤسسات التى تبنتها قبل غيرها.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعريف بمفهوم المعرفة وما تعنيه لدى المهتمين بها فى مختلف التخصصـات وتوضـح عناصرها أو مكوناتهـا ثم أنواعها وخصائصهـا. كما تعرف بالمصطلحات الجديدة التى أسندت إلى المعرفة لتوصفها أو لتعمق فهمها ونذكر منها: هندسة المعرفة، اقتصاد المعرفة، إبستمولوجيا المعرفة، أمن المعرفة ثم أسلمة المعرفة. وما تقدم يعد تمهيداً لتعميق الفهم والإدراك لمصطلح «إدارة المعرفة» الذى بات يشـغل الكثير من الدارسين والباحثين والقياديين رغم عدم نضجه ووضوح أبعاده عند البعض

منهم. وهنا سنعطى أهم التعريفات المطروحة عنه فنبين ماهيته وأهميته والمبررات التى دعت أو تدعو إلى تبنيه وتطبيقه، والمهام والواجبات التى تنهض بها إدارة المعرفة والمستلزمات اللازمة لإنجاحها.

كما سعت الدراسة إلى الوقوف عند أهم العقبات التى تواجه المعنيين بإدارة المعرفة وبالثغرات التى نجمت عن تجاربهم، ثم الانتقادات التى وجهت لها، والآثار السلبية التى قد تنجم عنها إن لم تتوافر لها المستلزمات والمتطلبات الضرورية لنجاحها.

والهدف الأهم من كل ما تقدم هو محاولة تقديم وإنضاج إدارة المعرفة باعتبار ذلك مدخلاً جديداً لتطوير المنظمات ولتنمية المجتمعات، ورسم معالم الطريق أمام الدارسين والمهنيين للتعامل مع هذا المدخل على المستويين النظرى والتطبيقى لكى تردم الفجوة المعرفية بين ما نعرف وما نفعل (Knowing and DoIng gap).

منهجية الدراسة:

وفى ضوء أهداف الدراسة سيستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى للوقوف على واقع المعرفة ومصادرها وأساليب حفظها واسترجاعها على مستوى المنظمات العامة فى مجتمعات العالم الثالث وما حققته خلال العقدين الأخيرين من تراكم معرفى، وتطور تقنى ومعلوماتى أسهم فى جعل المعرفة من بين المدخلات التنظيمية عند رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإلى أى مدى أصبحت المعرفة من بين المخرجات التى تضيف قيماً تنافسية مهمة على غرار ما هو متحقق فعلاً فى الدول المتقدمة.

ولتحقيق ذلك رجع الباحث إلى العديد من الدراسات والدوريات الأجنبية للوقوف على التجارب الناجحة والدروس المستفادة والمقابلات التى أجريت مع بعض المنظرين والاستشاريين ممن تمرسوا فى هذا الميدان وانطباعاتهم عن مستقبل هذا الحقل الواعد. كما اطلع على آراء بعض الناقدين والمشككين فى أصالة هذا المصطلح وممن عرفوا بنقاط قوته وضعفه وما قدموه من محاذير وإرشادات للتقليل من احتمالات فشل تطبيقاته.

كما وظف الباحث خبرته التى امتدت لأربعة عقود فى مجال التدريس والتأليف والتدريب وتقديم الاستشارات، وما تراكم لديه عن البيئة التنظيمية العربية من انطباعات وما تعانيه من إشكاليات، فى تحليل وتوظيف ما قرأه عن أدبيات الموضوع عند صياغته للاستنتاجات والتوصيات التى انتهت إليها دراسته.

وكل ما نأمله هو أن تسهم هذه الدراسة فى إثراء المعرفة الإدارية القابلة للتطبيق على مستوى منظماتنا العربية، تصديقاً لقوله تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: ١٠٥).

الدراسات السابقة:

لقد ظهر مصطلح «المعرفة» بمفهومها المعاصر منذ عقد الخمسينيات من القرن العشرين على مستوى الدول المتقدمة حين ميز بولانى (Polanyi, 1958) بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة للعاملين على مستوى المنظمات. أما مصطلح «إدارة المعرفة» فلم يبرز إلا فى عقد الثمانينيات من ذلك القرن. غير أن الاهتمام به قد تصاعد مع انطلاقة القرن الحادى والعشرين ليجد القارئ أمامه نتاجاً أكاديمياً ثرياً إضافة إلى الممارسات والتطبيقات العلمية على مستوى المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة، ولكن بنسب متفاوتة. وما كتب ونشر عن هذين المصطلحين فى الدوريات والمؤلفات الأجنبية فاق فى كمه ونوعه ما نشر عن العديد من المصطلحات الإدارية التى سبقته.

أما على مستوى أقطارنا العربية فقد بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة خجولاً خلال عقد التسعينيات، حيث لم يكن أمام القارئ الباحث عنه إلا عدد محدد من الدراسات التى تعد على أصابع اليد الواحدة. لكن الأمر قد تغير فجأة فى السنوات الخمس الأخيرة التى شهدت اهتماماً أكاديمياً يلفت الأنظار نحو «إدارة المعرفة» ومصطلحات أخرى وثيقة الصلة به. وسنحاول هنا استعراض أهم ما كتب عنه وعنها فى أدبياتنا العربية المتخصصة تمهيداً للخوض فى تفاصيل هذه المفاهيم وأدبياتها وماهيتها وأهميتها، وسنعرف بأهمها وفقاً لأسبقية نشرها.

دراسة (يوسف، ١٩٩٥م) التى سعت إلى المقارنة بين توظيف إدارة المعرفة لدى القيادات فى المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، فوجدت أن هناك اهتماماً عالياً بالمعرفة المتعلقة بالتخطيط وترشيد القرارات فى القطاعين الحكومى والأهلى. أما المعرفة بإدارة الوقت فكانت أكثر اهتماماً لدى قيادات منظمات الأعمال منها للقيادات الحكومية. وانتهت بالقول بأن حجم المعرفة لدى قيادات المنظمات يتوقف على الموضوعات ذات الأهمية والأولوية للقطاعين، فكلما زادت الأهمية من وجهة نظر القيادات بموضوع ما زادت دائرة المعرفة المكتسبة والمتاحة حوله.

دراسة (تقى الدين، ١٩٩٦م)، وقد ركزت على نقل المعرفة الإدارية للدول النامية وتساءلت عن أسباب عدم توظيف وتطبيق ما يتم اكتسابه من قبل الدارسين والباحثين والقياديين الذين أتيحت لهم فرص الدراسة فى الدول المتقدمة فينقلون ما تعلموه عبر المقررات والمؤلفات لكنهم لم يتابعوا ولم يحرصوا على التطبيق من قبل منظماتهم مما زاد من الفجوة الفاصلة بين ما هو كائن وما ينبغى أن يكون. وقد شملت الدراسة عينة من المديرين الممثلين لمختلف القطاعات فى الكويت بلغت (١٨٠) مديراً، وانتهت إلى وجود العديد من العوامل البيئية والتنظيمية التى تحول دون تطبيق وتوظيف المعرفة الإدارية المكتسبة من الدول المتقدمة فى مجتمعاتهم النامية.

دراسة (أبو النور، ١٩٩٨م) التى تناولت تنظيم المعرفة وتطور مفاهيمها ودلالاتها عند المسلمين الأوائل منذ القرن الرابع الهجرى، ثم قارنته بما حصل فى المعرفة الحديثة، واستعرضت مصطلحات تصنيف المعرفة وتحليلها، ودور الببليوغرافيا فى نشر وتداول المعرفة وإسهامها فى تطور علم المكتبات وكيف أن هذا الحقل المعرفى الجديد خلق الحاجة إلى اختصاصيين ومهنيين يتم إعدادهم وتأهيلهم فى مدارس ومعاهد متخصصة. وتؤكد دراسته أن أول من طرح مصطلح تنظيم المعرفة هو هنرى إفلين بليس عام ١٩٢٩م (Bliss, 1929).

ومع بدء صدور تقارير التنمية البشرية والإنسانية الدورية للأقطار العربية وتشخيصها للفجوة المعرفية التى تعيشها مقارنة بالدول المتقدمة، شهد العقد الأول من القرن الحادى والعشرين اهتماماً متزايداً بإدارة المعرفة وبدأت الندوات والحلقات النقاشية والمؤتمرات تعقد حول المعدلات والنسب المتدنية لما يتحقق من تأليف ونشر وترجمة وبحوث، وما يخصص لها فى الموازنات الحكومية وعلى مستوى الجامعات وعندئذٍ انكشف الوضع المأساوى لما آل إليه حال المعرفة وحال مؤسساتها، وأرجعت ذلك إلى عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية متعددة.

ومن بين الدراسات التى شهدها هذا العقد نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلى: دراسة (فرجانى، ١٩٩٩م)، حول التنمية الإنسانية واكتساب المعرفة المتقدمة فى البلدان العربية، دراسة (عبدالرحمن، ٢٠٠١م) حول وثائق براءات الاختراع وعدم استفادة الأقطار العربية من هذه الثروة الهائلة المتاحة لهم، دراسة (المفرجى وصالح، ٢٠٠٣م) حول رأس المال الفكرى وطرق قياسه، دراسة (العبيدى، ٢٠٠٣م) حول الملكية الفكرية فى عصر اقتصاد المعرفة، كتاب (عبدالرحمن، ٢٠٠٤م)، الإدارة المعرفية لتغيير ما لا يمكن تغيره، كتاب (عبود، ٢٠٠٥م) حول إدارة المعرفة: مفاهيمها

وعملياتها وإستراتيجياتها، كتاب (الكبيسى، ٢٠٠٥م)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، كتاب (العلى، ٢٠٠٦م) المدخل لإدارة المعرفة، دراسة (مطر، ٢٠٠٧م) إدارة المعرفة والمعلومات، كتاب (عليان، ٢٠٠٩م) إدارة المعرفة.

وللمرأة العربية مشاركة واضحة فى تناول موضوع إدارة المعرفة، ونذكر على سبيل المثال:

دراسة (الكلاوى، مرفت ٢٠٠٥م) التى تناولت إدارة المعرفة بوصفها مدخلاً للتطوير التنظيمى وانتهت إلى وجوب توثيق الصلة والتعاون بين إدارة المعرفة وإدارة الإنتاج فى المشاريع الصناعية من أجل بناء الاقتصاد المعرفى، وأن تولى المنظمات أهمية خاصة للاختراعات والابتكارات لتعزيز القدرات التنافسية فى الأسواق المالية.

ودراسة (رزوقى، نعيمة ٢٠٠٥م)، وقد أوضحت ملامح الدور الجديد لمهنة المعلومات فى عصر هندسة المعرفة وإدارتها وربطها بمشروعات الحكومة الإلكترونية التى بدأت أغلب الدول العربية تتجه نحوها. وقد قصدت بهندسة المعرفة الجانب الفنى والتقنى والمعلوماتى، وأكدت وجوب ربطه بالمعرفة البشرية القيمية والصريحة.

ولها دراسة ثانية حول إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية التى تعد من أهم مبررات التوجه والربط بين إدارة المعرفة البشرية الضمنية والصريحة.

وعلى مستوى المملكة العربية السعودية حظى مصطلح إدارة المعرفة باهتمام بالغ فى المجال الأكاديمى والتطبيقى. فقد نوقشت فى الجامعات السعودية عدة أطروحات ورسائل حول واقع إدارة المعرفة ومجالات تطبيقها، والمعوقات التى تواجهها نذكر منها:

دراسة (العتيبى، ٢٠٠٧م) التى شخصت غياب الإستراتيجية الموجهة لإدارة المعرفة على مستوى الجامعة التى أجريت حولها الدارسة. ودراسة (طاشكندى، ٢٠٠٧م) التى بينت أن وزارة التربية والتعليم لا تعطى الأهمية والأولوية لإدارة المعرفة مع أن العاملين فيها يعتقدون بأن اكتساب المعرفة وتطبيقها ينبغى أن يكون من أهم الواجبات والعمليات إذا ما أريد تطوير عمل الوزارة. ودراسة (الوذينانى، ٢٠٠٧م) التى توصلت من خلال آراء المبحوثين أن بإمكان إدارة المعرفة أن تسهم وبدرجة كبيرة فى تحقيق نموذج الجامعة المنتجة مع أنهم ينبهون لمخاطر المعوقات التى تحول دون تطبيقها. ودراسة (القثامى، ٢٠٠٨م) التى تناولت دور مراكز البحوث بالجامعات السعودية فى

دعم آليات إدارة المعرفة فكانت مساهمتها متوسطة، وكذلك الحال مع المعوقات التى تواجه تطبيقها.

أما (المسند، ٢٠٠٩م) فقد قدم المسند رسالته إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وتناولت المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية التى يستلزمها تطبيق إدارة المعرفة فى المنظمات الأمنية السعودية وانتهى بالدعوة إلى وجوب وضع السياسات والخطط والبرامج المعرفية، وإنشاء الوحدات المعرفية المتخصصة على مستوى القطاعات الأمنية، وتمكين العاملين بإكسابهم المعرفة الضرورية للتميز والتفوق ولمواجهة الأخطار والتحديات المحيطة بالقطاع الأمنى الذى يتوقف على نجاحه تحقيق التنمية الشاملة وتنفيذ برامجها.

أما على المستوى التطبيقى والمؤسساتى والإعلامى فقد حظيت إدارة المعرفة باهتمام المسئولين والقياديين فتمثل ذلك فى مهرجان الجنادرية للتراث والثقافة الذى اختار فى دورته العشرين ١٤٢٦هـ «المعرفة والتنمية» موضوعاً رئيساً للنقاش والحوار، وتوسيع فرص الإبداعات فى حركة المجتمع ومؤسساته لتحقيق الأهداف الكبيرة. كما أولت خطة التنمية الثامنة اهتماماً بالمؤشرات التى حددتها المنظمات الدولية لقياس معدلات المعرفة البشرية والإنسانية. وقد ناقش وزير الاقتصاد والتخطيط السعودى ومدير عام معهد الإدارة العامة وآخرون موضوع المعرفة ودورها فى التنمية المستدامة ودعوا إلى مواصلة عقد الندوات والمؤتمرات، وإصدار الدراسات والأدلة التى تعرف بها، وتعمق الوعى بضرورتها مجمعين على أن المعرفة هى بمثابة الحصان الذى يجر عربة التنمية (معهد الإدارة العامة، ع٢٠، ١٤٢٦هـ).

وفى عام ١٤٢٦هـ عقد فى المملكة العربية السعودية المؤتمر الدولى حول «مدن المعرفة» الذى نظمته أمانة المدينة المنورة بالتعاون مع البنك الدولى الذى يصدر دورياً دليلاً يوضح تسلسل الدول التى تهتم بإدارة المعرفة وفقاً لمؤشرات إحصائية رقمية مبنية على الوثائق والأدلة. وقد أوضح هذا الدليل أن المملكة العربية السعودية قد قفزت إلى المرتبة (٤٥) على المستوى العالمى فى مجال اهتمامها بالمعرفة، متقدمةً بذلك على دول كبرى وعظمى مثل روسيا والصين والهند. وهذه خطوة إيجابية للأمام فى اتجاه اقتصاديات المعرفة (الحياة، ع ١٥٥٨٣ فى ٢٩ شوال ١٤٢٦هـ).

ويأتى انعقاد المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية الذى ينظمه معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية دليلاً آخرَ على الاهتمام بإدارة المعرفة، إذ خَصَّص لها يوماً

كاملاً للحوار والنقاش، وهذه السطور هى إحدى ثمار هذا المؤتمر الذى سيعقد فى ذى القعدة من عام ١٤٣٠هـ.

والمتأمل فى هذه الدراسات والرسائل العلمية يدرك مدى الاهتمام الذى يحظى به مصطلح إدارة المعرفة خلال العقد الأول من القرن الحادى والعشرين، ويمكنه أن يتفاءل بأن انعكاسات هذه المحاولات الأكاديمية على الواقع العملى والتطبيقى ستجد صداها فى المستقبل القريب وستظهر نتائجها الإيجابية على سلوكيات المنظمات العامة وسياساتها وقراراتها وعلى أداء العاملين فيها، وهذا ما تتطلع إليه القيادات وينتظره جمهور المواطنين والمتعاملين مع مختلف المنظمات والقطاعات الحكومية فى أقطارنا العربية.

المعرفة: إبستمولوجيتها، أنواعها، وخصائصها:

لا بد قبل بدء الحديث عن إدارة المعرفة من الوقوف عند المعرفة ذاتها لنُعرّف بماهيتها وأهميتها وبخصائصها التى تميزها عن غيرها تمهيداً للدخول فى أساليب إدارتها ومجالات تطبيقها.

وكأى مصطلح أكاديمى آخر فقد أعطيت للمعرفة تعريفات عدة، وقد حرصتُ هنا على تناول بعضها كما أعدتُ صياغة بعضها الآخر، واجتهدتُ فى أن تكون شاملة ومعبرة عن جميع أبعاد وجوانب هذا المصطلح لنسهل على القارئ استيعاب أهميته، فالمعرفة هى:

- كل ما تراكم أو تولد من تصورات وتفسيرات ونظريات ومخرجات ومفاهيم وآراء سواء بالنقل أو بالعقل، ويمكن تطبيقه من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات من أجل تحسين الأحوال أو حل المشكلات أو تجويد السلع والخدمات.
- ذلك الخليط المتراكم (Fluidmix) من التجارب والخبرات المعرفية والمهنية ومن البيانات والمعلومات التى يمكن أن تعالج بشرياً وتقنياً وصولاً إلى الحكمة المعرفية التى يمكن إذا ما وضعت فى سياقها ومجالها المكانى والزمانى أن تعطى قيمة مضافة لمن يحسن استخدامها وإدارتها.
- حصيلة التلاقح والتداخل بين البيانات والمعلومات المعالجة تقنياً، مع المدركات والقدرات والخبرات البشرية المؤهلة لتفسيرها وتحليلها وتركيبها وحدس نتائجها وآثارها قبل تطبيقها.
- كل ما يمكن تعلمه واكتسابه ويمكن تطبيقه والاستفادة من نتائجه ودروسه.

- إدراك ما للأشياء وللأرقام وللمصطلحات وللظواهر وللعلاقات من صفات وخصائص وفوائد وأضرار وسواء أكان هذا الإدراك ظنياً أو يقينياً.

وجل التعريفات أعلاه تتطابق وتقترب من التعريفات الأجنبية التى جاءت أكثر إيجازاً ونذكر منها على سبيل المثال:

- "Knowledge is the full utilization of information and data".
- "Knowledge reflects the way the organization functions, the way people communicate, the way problems are analyzed and solved" (www.home.earthlink.net) (29/6/1430).

إبستمولوجيا المعرفة:

إن التعريفات الآنفة الذكر لمصطلح «المعرفة» لا يمكن إدراكها وفهمها بمعزل عن المدارس الفكرية والأطر المنهجية التى تبلورت وعرفت تحت ما يسمى بمصطلح الإبستمولوجيا أو نظرية المعرفة. ونوجز أدناه أهم النظريات المعرفية ومواقفها المتباينة من المعرفة.

فالمعرفة عند الوضعيين (Positivists) توجد خارج عقولنا وخارج وجودنا الذاتى وإن اكتشافها وتراكمها يتم عبر مراحل تطور أدوات ومناهج البحث العلمى والتفكير البشرى على مر العصور والأزمان. ولذلك فإن هناك الكثير الذى لا نزال نجهله أو لم يتم اكتشافه مما يستلزم مواصلة الجهد والبحث عن الجديد من المعرفة لتقليص دائرة المجهول منها. وعليه فإن المعرفة التى نتداولها اليوم هى عرضة للتغير والتطور تبعاً لتطور قدراتنا على اكتشاف ما لم يكتشف أو تجدد الأطر والأدوات والمناظير المرجعية (Paradigms) التى ستظهر مستقبلاً.

أما المعرفة عند البنيويين (Constructivists) فهى ذاتية فى طبيعتها وأنها قد بنيت من مدركاتنا وقناعاتنا. وإننا نُنشئ ونبنى المعرفة ولا نكتسبها عبر التذكر والحفظ أو بنقلها ممن يعرفون إلى من لا يعرفون. والمعلومات هى ما نعالجها ونستخلصها من بياناتها عن طريق البحث والتفاعل والاختبار والمقارنة مع مفهومات الآخرين. ويؤكد هؤلاء أن جميع القوانين العلمية هى من إنشاء وبناء البشر الذين اشتقوها بالملاحظة والتفكير الاستنتاجى أو الحدسى، وأن العلماء والمنشغلين بهذه المعرفة هم الذين يقررون شكل وماهية المعرفة السارية المفعول والمقبولة فى عصر من العصور (Searle, 1996).

وبنـــاء عليه فـــإن البنيويين وخلافاً لمـــا يقوله الوضعيون يـــرون أن المعرفة هى من صنع الإنســـان ومن إنتاجه. فهى ليســـت كالموارد الطبيعية المخزونة فى الأرض، ويتم اكتشـــافها وإنما هى أقرب للسلع المصنعة التى يتم إنتاجها عبر عمليات التصنيع، وإن كانت بعض موادها الأولية جاهزة بصيغة المبادئ والبديهيات.

لكن للمدرسة السلوكية التى نشأت فى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين سعيها إلى نمذجة، ودراسة السلوك الإنسانى بموجب أساليب العلوم البحتة مؤكدة أن المعرفة مســـتمدة من مظاهر الســـلوك وجوانبه التى يمكن ملاحظتها وقياسها بصورة مباشـــرة مســـتخدمة متغيرى المثير والاســـتجابة. فمثلما تتقلص حدقة العين عندما تستثار بنور ســـاطع فإن الحافز أو المكافأة تستثير السلوكيات الإيجابية للفرد. وهذا ما بلوره أشـــهر علماء السلوكية وآخرهم سكينر حين اكتشـــف نظريته القائلة بإمكان الحصـــول على اســـتجابات بدون إدخال محفزات. وبذلك يعزز الســـلوكيون الاعتقاد القائـــل بأن التعلم محكوم بمبادئ ثابتة ومســـتقلة عن ســـيطرة المتعلم الواعية. وهم بذلك يحتفظون بدرجة عالية من الموضوعية فى رؤيتهم للنشـــاط الإنسانى وللمعرفة الإنسانية. وهم قلما يعترفون بالمعرفة التى لا تلاحظ أو لا تستمد من الملاحظة ومن العلاقات بين المتغيرات المادية المشـــاهدة أو القابلة للاختبار، ويستبعدون دور المشاعر والوعـــى واللاوعى فى توليد المعرفة وفهمهـــا. وهم بذلك يتطابقون مع الوضعيين بل يعتبرون أنفســـهم أنصاراً للوضعيـــة، وإن أدخلوا عليها فيما بعـــد مصطلح الوضعية المنطقية وأكدوا دور البيئة الخارجية فى بناء المعرفة وتعزيز سلوكيات البشر.

ويعـــد ظهور المدرســـة المعرفية (الإدراكية) بمثابة الرد على الســـلوكيين فى فهمهم لطبيعـــة المعرفـــة وتوليدها. فأنصارها يؤكـــدون دور العمليـــات الذهنية والمعالجات الفكرية ويقللون من أهمية الســـلوك الملاحظ. فالمعرفة ترتبط أساساً بمقدرة المتعلم والعارف وقدراته العقلية ومجاله النفسى والفكرى، وبعالمه الداخلى وذكرياته وخبراته السابقة، وتجاربه المعاشة وبعدها يأتى دور البيئة وما فيها من أحداث مشاهدة.

فالمعرفة عندهم هى تصورات الإنســـان حول ما تقدمه له البيئة الخارجية متفاعلة مـــع قدراته وخبراته ومعتقداته. وهؤلاء يقتربـــون من البنيويين ويتفقون معهم فى أن الكائنات البشـــرية نشطة وحرة وتســـعى إلى بناء المعانى والمفاهيم بدلالات ومهارات شخصية.

ومقولـــة كارل روجرز تؤكد ذلك، إذ يرى «أن الأفراد يعيشـــون فى عالم من الخبرة يتغير باستمرار ولكنهم يظلون هم مركزه وهم الذين يفسرون العالم الخارجى فى نطاق

وإطار عالمهم الخاص» (Rogers, 1969).

وقد ظهرت أخيراً نظرية وســطية أو توفيقية لتفســير المعرفة يطلق عليها «نظرية البنية الاجتماعية» ومفادها أن للعمليات الاجتماعية وللمؤسسات التى تسهم فى تنشئة الأفراد كالأسر والمدارس والجامعات والمنظمات، فضلاً فى إكساب المعارف عن طريق التفاعل والتواصل مع أفرادها ومكوناتها. بل إن ما يعتبر حقاً بمثابة المعرفة إنما يتم بنــاؤه وصياغته اجتماعياً، والمجتمع هو الذى يحــدد درجة القيمة للمعارف المتداولة، وإن من مهام المجتمعات بلورة الوعى النقدى للقيم وللمعايير التى تحدد شــكل المعرفة المتلقاة. وهذه لا تُنكر دور الخبرات المختلفة للأفراد التى تؤدى، بعد تفاعلها مع البيئة الاجتماعية المحيطة، إلى تباينهم فى إعطاء المعانى الشــخصية لما يعرفونه. وبســبب هذه الاختلافات الفردية يصبح التنبؤ بسلوكيات الأفراد عند تفاعلهم مع المعارف غير قابل للتعميم ولا يتصف بالحتمية على الرغم من محاولات اســتطلاعات الرأى بإقناع الجمهور بإمكانية التنبؤ فى السلوك الجمعى المعبر عن الأفراد المختلفين.

ووفقاً لنظرية البنية الاجتماعية تظل عملية التعليم والتعلم والتفاعل البشــرى بين الأفراد مصدراً أساسياً فى اكتساب المعرفة ولا يمكن أن تحل التكنولوجيا محل العملية الاجتماعية بصورة فعالة ولكن يمكن لها أن تســهلها وتساعد فى إثرائها (بيتس وبول، ٢٠٠٦م، ص ٦٦).

ولا يمكن ونحن نتحدث عن فلسفة المعرفة ونظرياتها أن نتجاهل المذهب الحدسى للمعرفــة الذى يرجعه البعض إلى ابن ســينا (٣٠٧هـ ٤٢٨هـــ) حين فرق بين الإدراك الحسى والإدراك العقلى للمعرفة. فالأولى وسيلتها الحواس الخمس الظاهرة إضافة إلى الحــواس الخمس الباطنة وهى: الجنس المشــترك، الوهم، الخيال، الحافظة أو الذاكرة، والمتخيلة أو المفكرة. فهذه جميعاً تختص بإدراك المعرفة الحسية التى تنطبع من المثيرات الحسية على أدوات الحس فتدركها القوى الحاسة لتصبح معرفة مكتسبة بالحواس.

أنواع المعرفة:

يتشــعب الحديــث عن أنــواع المعرفة وأصنافهــا وفروعها كما يطرحهــا المعنيون بإبستمولوجيا المعرفة ومناهج البحث وتصنيفات العلوم المختلفة. والمجال لا يتسع هنا للخوض فيها. ونكتفى بالإشــارة إلى من يفرق بين المعرفة الجوهرية والمعرفة الثانوية ومن يفرقون بين المعرفة التى تتناول عالم الغيب وأخرى تتناول عالم الشهادة. وفريق

ثالــث يتحدث عن المعرفة العالية التى يطلــق عليها (Meta Cognition) أى معرفة ما وراء المعرفــة وتشــمل العمليات المعرفية لفهم عمليات الفهم والمســماة أحياناً المعرفة القبليــة لفهم المعرفة، وتلك التى تنصب عليها من الأشــياء والنداءات والتى تســمى بالمعرفة العملياتية التى تسهم بالتوظيف والتطبيق العملى والميدانى.

ويظــل من يتحدث عــن المعرفة المتعلقــة بالكليات التى تشــمل الغايات والمقاصد والأهداف والمصالح الكبــرى مقابل المعرفة التى تركز على الجزئيات وعلى التفاصيل والأســاليب والوســائل والأدوات والتقنيات والفرعيات. فالأولى من وجهة نظر هذا الفريق تعد أقرب للمعرفة الفلســفية والقيميــة والأيديولوجية التى يصعب إخضاعها للتجريــب أو لاختبارات الصدق والثبات والموضوعيــة. أما المعرفة الثانية فهى أقرب للمعرفة العلمية لكونها تتناول الجزئيات والفرعيات والغالب منها يمكن تجريبهُ والتأكد من سلامته وصحته.

والمعرفــة العلمية تصنــف بدورها وفقاً لموضوعاتها وحقولهــا التخصصية فهناك المعرفة الإنسانية والمعرفة الطبيعية، ففى الأولى تضعف قدرة الإنسان على التجرد من إنسانيته حين يتناول قضاياه ومشكلاته الحياتية والذاتية مقارنة بالطريقة التى يتناول بهــا قضايا المواد والفلزات والغازات أو الســوائل والظواهر الكونية والفلكية. وهكذا الحــال عند المقارنة بين المعرفة الرياضية والمنطقية والإحصائية المعتمدة على الأرقام المجــردة، والمعرفة التى يتــم توليدها فى المختبرات والورش أو تُســتمد من الملاحظة والمراقبة لما يتحقق فعلاً على أرض الواقع.

وتجــاوزاً لما تقدم من أنواع فإن الذى يهمنا هنــا التعريف بأنواع ومكونات المعرفة وفقاً لما يؤكده المعنيون بإدارتها وهندستها وبتطبيقاتها على مستوى الأفراد والمنظمات. فالمعرفة المســتهدفة والمقصودة فى دراستنا هذه هى المعرفة الإدارية التى تحتاج إليها المنظمــات وتعمــل جاهدة لمضاعفتها ثــم تطبيقها لتحقيق أهدافهــا ولضمان التميز والتفوق فى المجال الذى تعمل فيه.

فقد صنفها نونــاكا (Nonaka) إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، وصنفها زاك (Zack) إلــى معرفة أساســية (Core Knowledge) ومعرفــة متقدمة (Advanced Knowledge) ومعرفة إبداعيــة (Inovative Konwlege)، أما باكمان (Backman) فقد صنفها إلى صريحة وضمنية وكامنة ومجهولة.

كما صنفت المعرفة بمنظور هرمى راقٍ وتقنى لتشــمل البيانات والمعلومات والذكاء

الاصطناعى ثم بمنظور إنسانى لتشمل المعرفة الضمنية الكامنة والمعرفة غير المعروفة للإنسان والتى تستلزم الإبداع والاكتشاف (Wilson, 2002).

وأخيراً تفرق أدبيات المعرفة بين أربعة أنواع منها وهى:

أ- معرفة البيانات والمعلومات وتتناول الأرقام والكلمات والصور الإلكترونية وكل ما يقدم وصفاً كمياً أو نوعياً للأشياء وللظواهر، وتعد هذه بمثابة المفردات أو المادة الخادم للحقائق وللنتائج عما تفعله أو تؤديه الوحدات والأقسام التنفيذية. وهذا النوع من المعرفة يجيب عن السؤال ماذا نعرف؟ (Know what?).

ب- معرفة النظريات المفسرة لعلاقات السبب والنتيجة والموضحة لطبيعة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات أو العوامل التى تسهم فى إنتاج السلع والخدمات وهذه المعرفة هى التى تجيب عن السؤال: لماذا المعرفة؟ (Know why?).

ج- معرفة العمليات وتتناول الكيفيات والخطوات والأساليب والطرائق والإجراءات التى تسهل على العاملين أداء واجباتهم وتنفيذ مهامهم. فهى المعرفة التى تجيب عن التساؤل: كيف نعرف؟ (Know How?).

د- معرفة الأفراد والجمعيات والهيئات وأسماء أهل المعرفة وتخصصاتهم ومؤهلاتهم ومنجزاتهم ومجالات تميزهم ومواقع عملهم وما يتميزون به عن غيرهم فهى التى تجيب عن التساؤل: من الذى يعرف؟ (Know who?).

ولا شك أن هذه الأنواع الأربعة للمعرفة هى التى يفترض بإدارة المعرفة أن توليها الأهمية وتفتح لكل منها ملفاً يدوياً وإلكترونياً للإجابة عن تساؤلاتها.

خصائص المعرفة:

وليس غريباً فى ضوء تعدد المدارس والنظريات الإبستمولوجية أن تتعدد خصائص المعرفة تبعاً لذلك. ولكى لا نريك القارئ والدارس بتفاصيل الخصائص وفقاً لهذه الرؤى المتعددة فقد آثرنا تلخيصها مجردة عن تلك النظريات. وفى أدناه أهم الخصائص التى يجمع عليها أغلب المعنيين بها، وهى:

- ترتبط المعرفة بالإنسان وجوداً أو عدماً، فالعقل الإنسانى هو منشؤها عند العقليين، وحدس الإنسان هو مصدرها عند الحسيين والماديين. والإنسان هو الذى يختبرها ويوظفها لصالح أهداف مجتمعه ومنظمته ولذاته.
- ومعرفة الإنسان الذاتية الطابع (Internalized) قد تكون مدركة ومحسوسة ويمكن التعبير عنها قولاً وكتابة فتصبح أقرب للصريحة (Explicit)، وقد تكون معرفته غير

محسوسة أو لا شعورية وأحياناً غير مدركة (Sub conscious) وبذلك تصبح أقرب للضمنية (Tacit). والإنسان هنا يستطيع توظيفها عند الحاجة لكنه يتعذر عليه نقلها أو حتى التعبير عنها.

- والمعرفة قد تكون عن الماضى أو عن الحاضر، وقد تكون عن المستقبل. والأخيرة هى أصعبها تحصيلاً واكتساباً وتأكيداً. وقد كان القدامى يركنون لفئة العرافين والسحرة ليعطوهم بعضاً من التنبؤات، أما اليوم فقد ظهر حقل جديد للمعرفة يسمى بالمستقبليات (Futurology) أو بالدراسات المستقبلية.
- والمعرفة فى أحد أشكالها تكون سلعة قابلة للانتقال وللبيع وللشراء ويظل جزء منها كامناً فى العقول. والبشر دوماً يعرفون أكثر مما يقولون وليس كل ما يعرف يقال. لكن المعرفة فى الوقت نفسه تراكمية وهى قابلة للتقادم وقد يطول عمر المعرفة أو يقصر وفقاً لموضوعاتها التى تتناولها وللأساليب العلمية والمنهجية التى تستخدم فى توليدها.
- ولكى يطول عمر المعرفة لتبقى صالحة ومفيدة ونافذة المفعول، ينبغى تعديلها وتطويرها واستبدالها، بالاستعانة بأحدث التقنيات واعتماد أنسب النظم والبرمجيات وحث المختصين على إجراء الدراسات المسحية والإحصائية وإجراء التجارب والاختبارات. وأن لا تظل المعرفة ظنية وغير مؤكدة بالوقت الذى يمكن اعتماد ما يسمى بالنظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعى وغيرها من وسائل ومناهج معرفية معاصرة.
- ومع أن جزءاً من المعرفة يعد من الأصول غير الملموسة، فإن الجزء الأهم يكون ظاهراً ومحسوساً وملموساً وقابلاً للتقييم وللتطبيق وللقياس ويمكن تحويله إلى رأس مال يخضع لحقوق الملكية الفكرية. وهذا الجزء هو المتمثل فى براءات الاختراع وفى البرمجيات والأفلام والتسجيلات والأقراص المدمجة والكتب الورقية والإلكترونية وهى جميعاً قابلة للتسويق وللاستثمار وباتت تمثل نسبة عالية من الناتج المحلى. إذ تشير المصادر أن أمريكا قد جنت عام ٢٠٠٠م مبلغاً قدره (٣٨) مليار دولار من عائدات حقوق الملكية الفكرية، فاحتلت المرتبة الأولى فى صادراتها من السلع النظيفة والناعمة (www.upicomission.org).
- ومن خصائص المعرفة، إضافة إلى كونها بشرية الطابع وتقنية المعالجة، أنها حصيلة التفاعل والتعامل مع العديد من المصادر المعرفية (Interaction with knowledge Sources) وأنها تجددية إذ يسهم بعضها فى تجديد الآخر عبر عملية متواصلة ولو استغرق ذلك وقتاً وجهداً، ولن تقف عجلة التوليد والتجديد ما بقى الإنسان على

سطح الأرض، وبقيت طموحاته واحتياجاته ومشكلاته فى تزايد فى كمها وتعقيد فى نوعها.

- والمصادر المعرفية المشار إليها آنفاً متعددة، فهى إلى جانب التعليم والتعلم والتدريب والممارسة، ترى للملاحظة وللمعايشة ومن ثم للحدس والاستبصار والاجتهاد والبحث والإبداع والابتكار دورها فى إنعاش المعرفة وإثرائها وتغذيتها وتصحيح وتحديد ما تقادم منها. وهناك من يعتبر الرغبة والإرادة (Good will) بمثابة القوة الدافعة لدى الأفراد والمنظمات والمجتمعات للإسهام فى إثراء الثروة المعرفية فى ظل العولمة وقريتها الصغيرة.

إدارة المعرفة: ماهيتها، أهميتها، ومبرراتها:

يُرجع أحد المصادر نشأة هذا المصطلح إلى إيريك سفيبى (Erik Sveiby) وكتابه الموسوم بـ «الأصول غير الملموسة» (Intangible Assets) عام ١٩٨٦م الذى بدأ حياته فى استكهولم بالسويد بإصدار صحيفة أسبوعية للأعمال كانت تدار بعشرة موظفين. وحين اكتشف أن هنالك خللاً من قبل أحدهم أراد أن يعرف عدد المرات التى سبق لهذا الموظف أن اقترف مثل هذا الخطأ، فلم يجد ما يعينه لأن السجلات المتاحة تهتم بالأصول والموجودات المادية كالأموال والمعدات والأثاث فقط. أما العاملون وسلوكياتهم فلا توجد عنهم أية معلومات، فطرح عندها مصطلح «الأصول غير الملموسة» واعتبرها أحد عوامل النجاح؛ لذلك دعا إلى وجود إدارة تُعنى بالمعرفة التى نظر إليها بوصفها نشاطاً (Activity) لا بوصفها شيئاً (an abject) (Wilson, 2002).

ثم أعقبه توم ستيتورات (Stewart) بكتابه عن رأس المال الفكرى الذى نشرته مجلة فورتشن، وأُكمل هذا الجهد من قبل كابلن ونورتن (Kablan and Norton) عام ١٩٩٥م بدراسة نشراها فى مجلة هارفارد للأعمال عن دور الأصول غير الملموسة فى تحسين مستويات الأداء وطرحا ما يسمى موازنة بطاقة الأداء (Blanced Score Card).

ومن الجدير ذكره أن نشير هنا إلى بيتر دركر الذى ينسب إليه السبق فى طرحه مصطلح المعرفة منذ عام ١٩٦٩م وأوضح دورها بوصفها مصدراً اقتصادياً مهماً. وأكد أن المؤسسات التى ستظل متقدمة ومسيطرة على الأسواق هى التى تتقدم على غيرها بالمعرفة. غير أنه فى الوقت نفسه لم يؤيد إمكانية خضوع المعرفة للسيطرة (Knowledge can not be capture)، وأن الأفراد حين يغادرون منظماتهم يأخذون معرفتهم معهم (Drucker, 1998).

ما المقصود بإدارة المعرفة؟:

أعطيت لإدارة المعرفة (KM) تعريفات عدة لكنها لا تخرج عن المعنى والمضمون الذى يكاد يجمع عليه جميع الذين عرفوها ولكن بكلمات مختلفة. ونوجز أدناه أهم التعريفات التى تعبر عن مضامينها:

- هى جهود الموارد البشرية المستخدمة فى جمع ونشر واستثمار المعرفة التنظيمية والإدارية عبر التقنيات والأدوات ووسائل الاتصال المختلفة.

- هى حصيلة ما تبذله المنظمات من جهد لتعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكرى فى الأنشطة والمجالات الموجهة لتحقيق الأهداف.

- هى العمليات التى تعنى باكتساب واكتشاف وتكوين المعرفة وحفظها وتوثيقها واستعادتها وتوزيعها لتستخدم فى حل المشكلات أو اتخاذ القرارات.

- هى جهد هادف ومنظم لتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة لدى الموارد البشرية مع الوسائل التقنية والبرامجية لحفظ ونقل وتبادل البيانات والمعلومات والوثائق والتقارير والسجلات يدوياً أو شبكياً وإلكترونياً من أجل تعظيم القيم والمنافع المتحققة للمنظمات.

- هى نظام تكاملى من الطرائق والأنشطة المعنية بتوظيف المعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية من قبل المستويات والوحدات المؤسسية لتفعيل الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وتميز.

- هى كل جهد أو نشاط مخطط يسهم فى تحقيق التواصل والترابط المباشر (Direct Connection) بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية (Intellectual Assets) وسواء كانت صريحة (Explict) أو ضمنية (Tacit) من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة (Positive values and practical results).

- هى إحدى الوظائف الإدارية المتخصصة والمكملة لإدارة الأفراد والمواد والأموال والعلاقات والمعدات لتركيزها على البيانات والمعلومات والخبرات والمهارات من أجل تعزيز البناء التنظيمى وتحقيق وحدته وتكامله وضمان تطوره وفاعليته.

- هى منظومة متكاملة ومترابطة من المهارات والخبرات والقيم مع التقنيات والشبكات للتعامل مع البيانات والمعلومات والنظريات وصولاً إلى قيم إضافية ولسلوكيات إبداعية لإدامة التميز والتفوق ولبلوغ الأهداف.

وفى الأدبيات الأجنبية طرحت التعريفات التالية (www.system-thinking.org):

- عرفهـا نيل فليمنغ بأنهـا «إلمام وملاءمة بالتفاصيل والجزئيات الأساسـية لمختلف العناصر لتسـهم فـى بناء المعانى والمفاهيـم التى تُنقل للآخريـن فتوظف فى أداء واجباتهم وتحقيق أهدافهم.

- K.M. is the capture, retention and reuse of the foundation for imparting and understanding of how all these pieces fit together and how to convey them meaning fully to some other persons".

- وعرفها (Rumizan, 2002) بأنها «عملية نظمية يتم بموجبها تحديد المعرفة الملازمة لنجاح المنظمات فيتم البحث عنها وأسرها ومشاركتها ثم تقويتها وتنشيطها».

- K.M. is a systematic process by which knowledge needed for an organization to succeed is created, captured, shared, and leveraged".

- وعرفـت أيضاً بأنها: «الأنشـطة والمبادرات التى تسـاعد المنظمات على مواصلة التكيف مع ظروفها وبيئتها».

- K.M. is the activities or initiatives, to help organization adapt to an ever changing environment (www.wikibooks.org).

- وعرفت بأنها: نظام معرفى متكامل يساعد فى بناء المنظمات وتوظيفها للمعرفة.

- K.M. represents an integrated knowledge system that allows systematic organization and effective use of knowledge.

- كما عرفت بأنها: الإلمام بالمعرفة الصريحة واستقبالها وتوثيقها وخزنها لتكون قابلة للتعميم والتطبيق.

- K.M identifies tacit knowledge, then documents it, stores and makes it accessible (http p://workbooks org/wick"/learning)

وتتوالـى التعريفات ليركز بعضها على ماهيتها وبعضها على مهامها وبعضها الآخر علـى أهميتها، ومـن خلالها مجتمعة يمكن للقارئ أن يعـى مضمونها وما تعنيه إدارة المعرفة فى بعدها الإنسانى والتقنى والتنظيمى.

مهام إدارة المعـرفة:

أما المهـام والاختصاصات التى تنهض بها هذه الإدارة النوعية المتخصصة فتنصب على المعرفة أولاً، وعلى العاملين فيها والمشتغلين بها والذين يسمون بعمال المعرفة ثانياً، ثم على التقنيات والأنظمة والبرمجيات التى توظف فى معالجتها وخزنها ونقلها ثالثاً.

وبالنســبة للمهام المتعلقة بالمعرفة يمكن تلخيصها فى ســتة أنشــطة تبدأ جميعها بحرف واحد لذلك سميت بـ($٦C_s$) وهى:

- توليد المعرفة (Creation).
- أسر المعرفة (Capture).
- ترميز المعرفة (Codification).
- تصنيف المعرفة (Classification).
- توصيل المعرفة (Communication).
- ثم تحويلها لرأس مال (Capitalization).

ويوجز آخرون هذه المهام المعرفية بما يلى (Hollsopple & Singh, 2002):

- البحث عن المعرفة والحصول عليها من مصادرها الأصلية.
- تنظيم المعرفة وإيصالها للجهات ذات العلاقة بها.
- الحفاظ على المعرفة وإثرائها وتغذيتها.
- بناء الثقافة التنظيمية المشجعة والداعمة للمعرفة.
- حماية وصيانة الملكية الفكرية وحقوق التأليف والنشر والاختراع.

وهناك من يضيف لإدارة المعرفة أعباء ومســؤوليات معرفية أخرى ونوجزها فيما يلى:

- تقليص الفجوة المعرفية بين الأفراد والوحدات والمنظمات المتماثلة.
- تقليص الفجوة الفاصلة بين ما يُعرف وما يُطبق من المعرفة.
- تقليص الفجوة بين مستوى المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

ويذهب آخرون إلى أبعد من ذلك فيوكلون لإدارة المعرفة مهام واختصاصات أخرى قد تعد عند غيرهم من أهداف هذه الإدارة أكثر من كونها أنشــطة فنية وتقنية، ومن هذه المهام:

- بنــاء رأس المال المعرفى وتعظيم دور المــوارد الفكرية وحمايتها من التقادم والتراجع (Protects intellectual assets form decay).
- البحث عــن الفرص لتوظيف المعرفة فى اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات (Seeks opportunities to enhance decisions and services).

- العمل على زيادة القيم والعوائد الناجمة عنها (Increasing values).
- الإسهام فى تحقيق المرونة والانفتاح فى المنظمات (Providing flexibility and openness).

ويمكننا التعبير عن مهام إدارة المعرفة بلغة أخرى فنقول إنها الإدارة المعنية بالأنشطة الرئيسة الثلاثة التالية:

أ- الإدارة الإنسانية للقوى الحية الفاعلة والمتخصصة فى التعامل مع المعرفة والتى يطلق عليها برأس المال الفكرى أو البشرى أو الإنسانى (Human capital). ومعلوم أن إدارة المفكرين والمنتجين للمعرفة والمستخدمين لها تعد الأهم والأصعب باعتبار هؤلاء هم القوى الحية الوحيدة التى لها عقول وقلوب ونفوس إن لم تحسن التعامل والتفاعل معها بعقلانية وبذكاء وبود واحترام فلن تجدى المعرفة المخزنة لديهم؛ لأنهم لن يظهروها ولن يطبقوها بالقسر أو بالضغط.

ب- الإدارة الناعمة للمعارف وللبرمجيات وللنظم المعلوماتية وللذكاء الاصطناعى، التى تعد حصيلة الذكاء البشرى والجهد الإنسانى المتفاعل مع الأجهزة والمعدات والبنى التحتية والتقنية.

ج- الإدارة الصلبة للحواسيب وللسيرفرات (الحافظات) وللشبكات وللأقمار الصناعية وللمبانى والكاميرات واللاقطات وكل ما تحتاج إليه القوى المعرفية لإنتاج المعرفة وبرامجها أو توظيفها وتطبيقها.

وهذه الإدارة المتخصصة لا يمكنها أن تدير المعرفة إن لم تكن ذاتها قادرة على إدارتها بمعرفة. أى أن تدير هذه الأنشطة المهام التى سبق ذكرها وكأنها خبيرة ومتعمقة فى طبيعة ما تقوم به، ومدركة لطبائع وخصائص القوى الحية والقوى الناعمة والقوى الصلبة التى تتعامل معها. ومعرفة كهذه يتعذر جمعها أو توفيرها لدى فرد واحد أو حتى لدى قلة من الأفراد. لذلك يستوجب الأمر إنشاء إدارة عامة تضم عدداً من الوحدات أو الأقسام المتخصصة. وأحياناً تكون هذه الأقسام أو الوحدات موجودة فعلاً فى بعض المنظمات لكن توحيدها أو جمعها أو تعاونها فى إطار هيكلى ومنهجى موحد ومنسجم هو ما يجب فعله كمرحلة متقدمة لقيام الإدارة المعرفية الواعدة.

ووجود إدارة معرفية متخصصة يصبح أكثر ضرورة فى ظل الفكر والتخطيط والإدارة الإستراتيجية التى باتت تتجه نحوها أغلب المنظمات المعاصرة التى تسعى إلى استحضار صورة المستقبل بتحديد رؤيتها ورسالتها، وتحليل قدراتها البيئية الداخلية، وما فيها من قوة وضعف، واكتشاف بيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتحديات.

وهذا لا يمكن للمنظمات فعله من دون بيانات ومعلومات ومهارات بشرية ونظم خبيرة وبرمجيات ذكية توفر لها إمكانية وضع السيناريوهات المتعددة لمواجهة كل الاحتمالات والعوامل غير المؤكدة. وقد أصدرت نانسى ديكسون كتاباً بعنوان المعرفة العامة ونشرته لها مدرسة هارفارد للأعمال عام ٢٠٠٠م تناولت فيه النقل الإستراتيجى للمعرفة حين يتـم جمعها لأغـراض محددة وذات أهميـة بالغة لكنها لا تتكـرر لأن مفعولها ينتهى باستخدامها مرة واحدة.

كمـا أن لإدارة المعرفـة دوراً مهماً فـى تحول الحكومات التقليدية إلى ما يسـمى بالحكمانية التى تكون فيها المؤسسـات العامة والشركات الخاصة ومنظمات المجتمع المدنى شـريكة فى صنع السياسـات واتخاذ القرارات، وتسيير شئون المجتمع. وهذا يتعذر تحقيقه على أرض الواقع دون توفير المعرفة الوافية لكل القوى الفاعلة بالمجتمع وضمان الشفافية والانسيابية وحرية الوصول إلى المعلومات الضرورية لجعل مشاركة هذه القطاعات فاعلة وكفؤة.

وتـؤدى إدارة المعرفـة دوراً مهماً فى توسـيع دائـرة الثقة وتعميقهـا بين الأفراد والمنظمـات. فالثقة المبنية على الإدراك المعرفى تتسـم عادة بالاسـتقرار والموثوقية، وكلمـا زادت المعرفة المتاحة عن الأطراف التى يتم التعامل معها، أرسـيت على قاعدة رصينة. وبدورها تؤدى زيادة الثقة إلى جعل العاملين أكثر ميلاً واسـتعداداً للمشاركة ونقـل وتبادل الخبرات إلى من حولهم. والثقة العالية المبنية على معرفة كافية ووافية تحفـز على الإبـداع والإقدام على المخاطـر المدروسـة (Risk Taking) والبحث عن البدائل الذكية.

وكلمـا تراجعت الثقة بين العاملين زاد ميلهم لإخفاء المعلومات والمعارف واحتكارها لأنفسـهم، وهكذا يصبح الشـك المتبادل هو الوجه الآخر للثقة المتبادلة. وفى أجواء الشك لن تفتح الأبواب ولا النوافذ ولن تُناقش المشكلات ومن ثم لن نجد من يفكر فى المعرفة أو بالتغيير والتطوير.

إدارة المعرفة: لماذا الآن؟

والمبـررات الداعية لقيـام الإدارات المعرفية فى المنظمـات المعاصرة عديدة، ومن أهمها:

- ضغـوط المنافسـة التى باتت تتطلـب الاهتمام بعمال المعرفـة والحفاظ عليهم من التسرب والتقاعد والاستقطاب من المنافسين.

- التجدد السريع للمعرفة ومحدودية الوقت المتاح لبقاء الخبرة والتجربة بسبب تعرضها للتقادم وانتهاء صلاحيتها إن لم ترفد بمعرفة جديدة عبر عمليات التعليم والتمكين والرعاية.
- القيمة المتصاعدة للمعرفة فى ظل ما يسمى باقتصاديات الموارد النظيفة والقوى الناعمة، والخدمات الذكية الافتراضية.
- السرعة والسهولة التى أتاحتها نظم وتقنيات المعلومات لاكتساب المعرفة وإيصالها إلى مواقع العمل ومكاتب العاملين ولغرف نومهم.
- التوجه العالمى والمحلى نحو التحول للإدارة الإلكترونية، والتوقعات الطموحة للزبائن وللمواطنين فى الحصول على الخدمات بطرق معرفية متجددة كالتعليم والاستشفاء والتجارة وإنجاز المعاملات الرسمية المختلفة.
- ظهور ما يسمى بمنظمات المعرفة والتعلم والتمكين التنظيمى من أجل التكيف ومواكبة ما يستجد محلياً وعالمياً من فرص ومن تحديات لضمان البقاء والنماء ومنع التراجع والانحدار ثم الاختفاء. وفى هذا الصدد يقول كولدسمث وآخرون (Goldsmith, et al., 2004).
- "Those who can't learn, adapt and change from moment to moment simply will not survive".
- كما أن المعرفة ذاتها أصبحت تتعمق وتتعقد، وأن وجوب فهمها وإدراكها من وجهات نظر مختلفة قد حل محل الفهم الأحادى النظر أو الفردى فى التفسير بسبب التداخل والتشابك فى حقول المعرفة المختلفة. وأن المنظمات باتت تشبه النظم الحية (Living Systems) مما يستوجب من أفرادها ومختصيها التفكر والتدبر معاً (To think and reflect together). وهذا لا يتحقق إلا فى ظل إدارة معرفية واعية لهذه البديهة.
- ولكى تكون المعرفة جديدة ومتميزة عما تعرفه المنظمات الأخرى، فإن الانغماس فى التجارب والمختبرات والورش والتفاعل داخل خزانات التفكير يصبح ضرورياً لجعل توليدها وابتكارها عملية اجتماعية وجماعية تدعمها الثقافة التنظيمية السائدة التى تعد اليوم من مهام إدارة المعرفة الرئيسة (Effrom, 2004).
- وينبغى هنا أن نذكر بالمبررات العقائدية والدينية التى تلزم مجتمعاتنا ومنظماتنا العربية والإسلامية بوجوب الاهتمام بالمعرفة واكتسابها والبحث عنها ولو كانت فى أطراف الدنيا. وقد أشار القرآن الكريم فى مواقع متعددة إلى أدوات اكتساب المعرفة

ومصادرها المتعددة. ونكتفى هنا بقوله تعالى: ﴿وَاللّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لاَ تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ الْسَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ (النحل: ٧٨).

فالسمع ينبغى توظيفه فى تناقل المعرفة عبر الحوار والنقاش والندوات والمؤتمرات، ومعرفة كهذه ينبغى أن تخضع لعمليات لاحقة كالتحليل والتعليل والنقد قبل التسليم بصحتها حين تكون من جهات خارجية أو مستوردة من خارج الحدود.

والبصر تُكتسب عن طريقه المعرفة المعاشة والميدانية ومشاهدة السلوكيات أو إجراء التجارب أو متابعة النتائج والعوائد المترتبة على الأفعال والأقوال.

أما الأفئدة فعن طريقها يتم توليد المعرفة الحدسية دون الاعتماد على المعلومات السمعية والبصرية. كما أن العقل الذى ورد ذكره مع اشتقاقاته اللغوية فى عشرات الآيات والسور، والتساؤل الإلهى عن مدى توظيفه بقوله تعالى: أفلا تعقلون؟ يعد رسالة ينبغى فهمها وترجمتها عبر عقلنة ما نسمعه وما نشهده وما نفعله. وهذا مبرر إضافى يدعونا مع المبررات التى سبقت إلى وجوب الاهتمام بإدارة المعرفة قولاً وعملاً ليكون لنا نصيب فى إثراء التراكم العلمى للبشرية جمعاء، كما فعل سلفنا الصالح من العلماء والمفكرين والأطباء والمؤرخين والفلاسفة ممن لا يزال ذكرهم يتردد فى الأوساط المعرفية العالمية.

المصطلحات المعرفية الأخرى:

إن الحديث عن إدارة المعرفة لا يكتمل دون الإشارة للمصطلحات المعرفية الأخرى التى ترتبط بها بحكم اهتمامها بالمعرفة ولكن من زوايا مختلفة. وسنعرض هنا بعضاً منها وبكل إيجاز.

هندسة المعرفة:

يُعَدُّ هذا المصطلح جديداً، طرحه فراينيوم (Fregnebaum) خلال انعقاد المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعى فى أمريكا عام ١٩٨٠م، إذ أطلق على عمليات التصميم والصياغة للنظم الخبيرة والذكية، ولتشفير المعلومات والمعارف فى صيغ تلائم قواعد البيانات وتسهل الرجوع إليها لمعالجتها وتغذيتها (رزوقى، ٢٠٠٥م، ص ١٥٢).

ولمهندس المعرفة كما يرى مهام عديدة تتمثل فى انتزاع المعرفة (K. Eliciting) من الخبراء والمستشارين لاستخدامها فى تصميم النظم الخبيرة ولإعادة توظيفها فى اتخاذ ودعم القرارات. كما يتولى وضع النماذج والبرمجيات المعرفية التى

تسهل حفظ واســترجاع وتغذية البيانات والمعلومات والقرارات ولتصنيفها فى ملفات وترميزها وأرشــفتها إلكترونياً. كما يسهم مع الفنيين الآخرين فى حمايتها والحفاظ عليها. إضافة إلى تعامله مع السيرفرات والشبكات وكل ما يدخل ضمن البيئة التحتية العنكبوتية للحكومة الإلكترونية.

ونظراً لتعدد المهام الفنية والهندســية للمتعاملين مــع المعرفة عبر التقنيات ونظم المعلومات فقد أطلق عليهم مصطلح عمال الياقات الذهبية (Gold collar workers). فعقول هؤلاء وما فيها من ذكاء إنسانى يؤهلهم لصناعة الذكاء الإلكترونى، يفوق كثيراً دور عضلات عمال المصانع يوم كان الإنتاج اليدوى هو المصدر الأساسى للثروة الوطنية وللدخل القومى والفردى خلال مرحلة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية.

وقد تناول (نيومان، ١٩٩٦م) المهام الرئيســة لهندسة المعرفة ودورها فى دعم إدارة المعرفة من خلال إعداد قواعد البيانات واختيار لغات البرمجة لتحويلها إلى معلومات ونظم ومعارف وقرارات بتوظيف الاســتدلال (Inference)، وبناء البرامج الذكية التى تحاكى ذكاء وتفكير البشــر وتمثيل بعض الخواص الإنسانية وعملياته الذهنية المعقدة بما يوازيها من خطوات حاســوبية تساعد فى حل المشكلات المعقدة لمختلف الأنشطة والمجالات التنظيمية والإدارية واســتحداث ردود فعل واستجابات تناسبها ويطلق على هذه النظم مسميات متعددة مثل (Smart Robot) و(Expert Systems).

ومن الطبيعى أن يتصاعد دور هندسة المعرفة فى الأجواء والبيئات التى تنشط فيها المنظمــات الذكيــة (Intenligent Organizations)، والمنظمات الافتراضية (Virtual Organizations) أو تتحــول فيها الإدارات والمكتبات الورقية إلى الإدارات الإلكترونية وعندها ستظهر مشكلة التوفيق والمواءمة بين إدارة المعرفة وهندسة المعرفة، وهل يمكن ضمها فى إدارة واحدة أو يكتفى بالتنســيق والتعاون فيمــا بينها عبر فرق وجماعات العمل.

اقتصاد المعرفة:

وما من شك فى أن اقتصاديات عصر العولمة الذى بدأت ملامحه تتضح مع انطلاقة الألفية الثالثة قد أضفى على المعرفة الفنية والتقنية، وعلى المعلومات وعمليات الإبداع والاختراع الأهمية البالغة بعد أن ظلت عناصر الإنتاج فى الفكر الاقتصادى التقليدى معتمدة على الأرض ورأس المال والعمل ثم التنظيم طيلة القرنين التاسع عشر والعشرين الميلادية.

والإحصاءات الحالية تشير إلى أن (٥٠٪) من نمو الإنتاجية في دول الاتحاد الأوروبي هي نتيجة مباشرة لإنتاج واستخدام ولتسويق المعرفة وبرامجها وتقنياتها وبراءات اختراعها. كما تشير التقارير المنشورة خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى أن المصادر الرئيسة لتراكم الثروة لـ(٤٠٠) شخصية عالمية يعدون الأكثر غنىً في العالم إنما تتمثل في مواردهم من البرمجيات والتقنيات وتسويق المعرفة عبر الشبكات العالمية، ومن بين هؤلاء شركات ياهو (Yahoo) وأمازون (Amazon) ولاست منت (Last minuts) (الموسوعة الحرة، ويكيبيديا في ٦/٥/١٤٣٠هـ)

وقد احتلت الهند عبر اقتصادياتها المعرفية مكانة مهمة في هذا المجال؛ لتصبح من أهم ثلاث دول في العالم في إنتاج الهاردوير والسوفت وير بعد أن دشنت الجيل الرابع من تقنياتها العملاقة.

فشركة تاسكوم الهندية أصبحت تنافس كبرى شركات المعلوماتية في العالم، إذ قدرت إيراداتها عام ٢٠٠٨م من صناعة وتسويق البرمجيات بخمسين مليار دولار. كما تجاوزت نسبة الهنود العاملين في وادي السليكون في أمريكا الـ(١٠٪) من إجمالي العاملين فيه، وهم يديرون أكثر من (٧٥٠) شركة متخصصة في اقتصاديات المعرفة.

ويُعد انعقاد المؤتمر الدولي لتطوير إستراتيجيات اقتصاد المعرفة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في ١٧/٥/٢٠٠٩م وبإشراف البنك الدولي وبالتعاون مع المكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط والمجلس الوطني المصري للتنافسية ومكتبة الإسكندرية وبمشاركة (٧٠) خبيراً ومختصاً؛ فرصةً مهمةً لتحفيز الدول العربية على إنعاش اقتصادياتها المعرفية.

ولتقييم دور المعرفة في الاقتصاديات المعاصرة وضعت هيئة الأمم المتحدة عدة مؤشرات لمتابعة أداء الدول الأعضاء ومقارنة منجزاتها. وألزمت الدول الأعضاء بتقديم تقاريرها الدورية لتوضح مدى التحسن الحاصل في ناتجها المعرفي الإجمالي ونسب التحسن في إعداد الخريجين والمتعلمين من الجنسين والتسهيلات الخدمية المرتبطة بنقل وتبادل المعرفة وبحرية التجارة ومشاركة القطاعات المدنية العامة والخاصة والتطوعية في إدارة شئونهم عبر ما يسمى بالحكمانية. وطالبت الدول بضمان حق المواطنين في الحصول على المعلومات والقرارات والتعبير عن حرية الرأي والنقد. إضافة إلى مراعاة مؤشرات النزاهة والمساءلة والشفافية التي تتطلب مضاعفة حجم ونوع المعرفة المتاحة عن اقتصادياتها وعن إيراداتها ونفقاتها ومعدلات الفساد المالي والإداري السنوية فيها (الفنتوخ، ٢٠٠٩م).

مجتمعات المعرفة:

ومن الطبيعى أن يؤدى تطور الحياة البشرية إلى إضفاء الأهمية البالغة على المعرفة باعتبارها إحدى المحددات المكونة لبنية المجتمعات والمؤثرة فى السلوكيات والعلاقات والظواهر الإنسانية التى تسودها ناهيك عن تأثيرها المباشر فى اقتصادياتها وتقنياتها وسبل التحكم بمواردها ومواجهة تحدياتها.

وواضح أن ملامح هذا التقدم والتطور المتسارع بات يُنبئ بحدوث ثغرات مستقبلية جذرية وعميقة وأن البشرية بسببها مقبلة على تحولات نوعية وكونية بالغة التعقيد وفى مقدمتها ذوبان الجليد فى علاقات الدول وكسر الحواجز وإزالة القيود التى كانت توضع عند الحدود واختصار المسافات الجغرافية والحد من آثار الحروب التاريخية فيما بينها. وهذه جميعاً أسهمت فى ظهور ما يسمى بمجتمعات المعرفة وميلاد المدن المعرفية والمعلوماتية (المعهد العربى لإنماء المدن، ٢٠٠٥م). وتعد هذه بلا شك قفزة نوعية مقارنة بدعوة الأقدميين من الفلاسفة لمعرفة الذات وفقاً لمقولة سقراط «أعرف نفسك بنفسك». أما اليوم فالمعرفة أصبحت تتناول كل قضايا الحياة وظواهرها وعلاقاتها وبات عموم الناس مطالبون بمعرفة شىء عن كل شىء ومعرفة كل شىء عن شىء حتى يكونوا فى المستوى الذى يؤهلهم للمواطنة الصالحة فى المجتمعات المعرفية المعاصرة.

ومن الطبيعى أن يكون لإنسان مجتمع المعرفة خصائص ومواصفات جديدة تجعله منسجماً ومتوائماً مع بيئته ومتكيفاً مع ظروفه وأن يكون موضوعياً فى أحكامه متفائلاً فى رؤيته ومنفتحاً فى علاقاته. والأهم من كل ذلك أن يكون إنسان مجتمع المعرفة قادراً على التعامل مع البيانات ومؤهلاً لتحويلها إلى معلومات لتمكنه من حل مشكلاته والإسهام فى خدمة مجتمعه (عبدالعزيز، ٢٠٠٤م، ص ٢).

ومن أبرز خصائص مجتمعات المعرفة هو أن تكون المعرفة فى عقول الكثرة لا كما كانت الأموال فى أيدى القلة. وفى ظل هذه المجتمعات تكون الحياة الهامشية للمحرومين من المعرفة حتى لو كانوا ممن يملكون المال. ولذلك ستكون القدرات العقلية الخلاقة للبشر والطاقات الفكرية والإبداعية هى وحدها التى ستحسم معركة البناء والتغيير والتنمية المستدامة فى المجتمعات المعرفية وليس الأرض ورأس المال والعمل كما ادعت النظريات الرأسمالية على مدار القرنين السابقين.

أمن المعرفة:

لم يكن هذا المصطلح شـائعاً قبل مطلع العقـد الأول من هذا القرن لكثرة ما كتب عـن مصطلح أمن المعلومات التـى كانت تُعد متغيراً أكاديميـاً وتطبيقياً مهماً قبل أن يظهر مصطلح المعرفة الذى اسـتوعب ضمن مكوناتـه البيانات والمعلومات والتقنيات والبرمجيات ويكمل رأس المال البشرى والفكرى والمعرفى فى المنظمات.

وبذلك يعد الحفاظ على التقنيات والأجهزة المعرفية وما تخزنه وترسـله وتستقبله من المعلومات والخبرات لا يقل أهمية عن الحفاظ على رجال المعرفة وعمالها وخبرائها. وتزداد الأهمية الأمنية للمعرفة بكل عناصرها ومكوناتها البشرية والتقنية والمعلوماتية فى المنظمات السـيادية والعسـكرية والأمنية. غير أن ذلك لا يقلل من الجهود التى ينبغـى أن تبذلها بقية المنظمات والقطاعات الأخـرى كالإنتاجية والمصرفية والتربوية والصحية والخدمية الأخرى على اختلافها.

وقد سـبق أن أشرنا إلى أن حماية المنظمات لرأسـمالها الفكرى والتقنى تعد من مهـام إدارة المعرفة لكونها الثـروة الوطنية والقومية التى يتعـذر تعويضها إن تعرض رجالهـا للخطر أو للإغراء أو للاختراق أو تعرضت أوعيتها المعرفية للتلف أو الضياع أو الاضطـراب. ومعلوم أن الجرائم الإلكترونية التى يمارسـها القراصنة المحترفون (Hackers) ومروجو الفيروسـات تتصدر اليوم قائمة الجرائم المسـتحدثة إلى جانب جرائم الإرهاب والاتجار بالمخدرات والاتجار بالبشر إن لم تكن مغذية ومحفزة لها.

ومن وسائل الحماية المادية المألوفة لتوفير الأمن للنظام المعرفى ومؤسساته، إحاطة مبانيها ومراكزها ومكاتب العاملين فيها ومعداتهم بالحراسـة البشرية وبالمراقبة عبر الكاميـرات والأجهزة الضوئية الكاشـفة، وتنظيم الزيارات ببطاقـات تعريفية، وعبر مداخل محكمة الإغلاق، إضافة إلى أجهزة الوقاية للأمن والسلامة الصناعية والمهنية، ونصب أجهزة كشف الدخان، وقياس الحرارة، وتوفير المصادر الاحتياطية للطاقة.

أما الحماية التقنية فتتمثل فى تشفير المعلومات بتحويلها إلى رموز غامضة وإخفائها فى ملفات لا يسمح برؤيتها إلا لمن يصرح لهم بالدخول إليها. وهناك الحماية القانونية التى توضحها النظم والتشريعات التى تجرم وتعاقب من يخالف ويعتدى أو يحدث أى ضرر بالنظام المعلوماتى والمعرفى بشرياً كان أو تقنياً.

كما تسهم الثقافة المعرفية والتوعية المجتمعية فى الحد من محاولات العبث وسوء الاسـتغلال وحماية المعرفة ورجالها وتقنياتهـا من التعرض لمخاطر الكوارث الطبيعية والجرائم العبثية والإرهابية.

إدارة المعرفة وتقنية المعلومات:

أعطيت لتقنية المعلومات تعريفات متعددة، فقد قيل: إنها «الأجهزة والشبكات ونظم التشغيل والبرمجيات التى توظف فى استقبال البيانات وتخزينها واستخراج النتائج المطلوبة دون تدخل الإنسان (القاسم، ٢٠٠٥م، ص ٢١).

وهناك من يعرفها بأنها: «تغذية ومعالجة وتخزين ثم بث واستخدام المعلومات الرقمية والنصية والمصورة والصوتية عن طريق تقنيات الحاسب الآلى والاتصالات (الزهرانى، ٢٠٠٤م، ص ٣٠٩).

ومعلوم أن تقنية المعلومات تشمل ضمناً جميع تقنيات الاتصالات: الفاكس، والفيديو التفاعلى، والهاتف المحمول، وجهاز الوسائط المتعددة (Multimedia)، والوسائط الفائقة (Hypermedia)، والمؤتمرات المرئية (Video conference)، والماسحات الضوئية (Scanners)، ناهيك عن الحاسب الآلى بشقيه المادى (Hard ware) والبرمجى (Soft ware)، وشبكاته الداخلية (Intranet) ضمن حدود المنظمة والداخلية مع زبائنها (Extranet)، والشبكة العالمية (Internet).

أما الخدمات الاتصالية التى توفرها هذه الأجهزة وهذه البرمجيات فنذكر منها: خدمة الاتصال عن بعد (Telecommunication Network)، والبريد الإلكترونى (Electronic Mail)، وخدمة تبادل الملفات (File transfer Protocol)، وخدمة المحادثات (Chating). ومعلوم أن هذه الخدمات وهذه الأجهزة تستلزم البنية التحتية المتمثلة بالخطوط الهاتفية والكابلات المحورية والألياف الضوئية والاتصالات اللاسلكية التى تتم عبر الميكروويف (Micro wave) أو عبر الأقمار الصناعية (Satellites).

ويظل من يدخل ضمن تقنيات المعلومات الكاشفات الإلكترونية والبيولوجية، ومنها: جهاز الكشف عن بصمة الأصابع، وجهاز الكشف عن كف اليد، وجهاز الكشف عن ملامح الوجه، وجهاز الكشف عن قزحية العين وجهاز التعرف على الصوت، وغيرها من الأجهزة التى تسهم فى توفير المعلومات والمعارف التى يتعذر كشفها أو جمعها أو الحصول عليها بغير هذه التقنيات المعلوماتية والاتصالية. ولذلك يفترض بالعاملين فى إدارة المعرفة أن يكونوا على إلمام واطلاع على توظيف تقنيات المعلومات هذه. وأن يحرصوا على إيجاد وحدات متخصصة فيها، وأن يشارك هؤلاء فى فرق العمل وجماعات الفعل المعرفى المختلفة.

وإدارة المعرفة هى الجهة الأقدر على تبنى التفاعل الإيجابى بين المعلومات والاتصالات

والتقنيات لتستخرج منها الحكمة والمعرفة الجاهزة للاستخدام وللاسترجاع وللتغذية العكسية الراجعة وللمقارنات المرجعية مع المنظمات المحلية والدولية الرائدة فى هذا المجال.

إدارة المعرفة: الانتقادات والسلبيات والصعوبات:

وسط الاهتمام الكبير الذى حظى به مصطلح إدارة المعرفة على الصعيدين الأكاديمى والمؤسساتى، ترتفع بين فينة وأخرى بعض الأصوات الناقدة له أو المشككة بإمكانية تعميمه وتطبيقه. كما شخصت بعض المقالات والدراسات عدداً من الثغرات التى نجمت عنها، وتلك التى يتوقع أن تظهر لاحقاً حين تبدأ إدارات المعرفة بممارسة مهامها عملياً. وسنحاول هنا الوقوف عند بعض هذه الانتقادات والتحفظات ليس بدافع تأييدها أو معارضتها، وإنما لإطلاع القراء والمهتمين بتطبيقاتها على ما قيل من إيجابيات وسلبيات فى الأدبيات الإدارية المعنية بإدارة المعرفة، ونترك لهم الحكم على مدى موضوعية هذه الانتقادات من عدمها.

الانتقادات:

ولنبدأ مع ما طرحه (Kartema & Alvesson, 2001) اللذان انتقدا مصطلح إدارة المعرفة لكونه فضفاضاً وغامضاً، وحملا على الاهتمام الكبير الذى حظيت به المعرفة وإدارتها حتى أصبحت كأنها موضة العصر، إن لم تكن أحدث صرعاته وشعاراته.

أما نقدهما للمصطلح فيتمثل فى رفضهما التعامل مع المعرفة باعتبارها سلعة، وأنه من الممكن إدارتها بمواصفات وخصائص تلائمها، مع أن بعضها ليس ملموساً ولا محسوساً، حتى يتم إخضاعه للتخطيط والتنظيم والرقابة أو للتوجيه والسيطرة كما هو الحال مع إدارة المواد والمعدات أو السلع والخدمات. وبناء عليه فإنهم وفقاً لذلك لا يقرون بقابلية العقول لأن تدار (Mind becomes manageable).

وهناك من ينقد إدارة المعرفة ويقلل من أهميتها لكونها لا تعدو أن تكون إدارة لقواعد البيانات والمعلومات أو البرمجيات والشبكات العنكبوتية. أما بعدها البشرى ورأسمالها الفكرى فيدخل ضمن عمليات الذكاء الاصطناعى والنظم الخبيرة وهندسة النظم الذكية والإنسان الآلى، ولذلك تساءل (ملحس، ٢٠٠٧م) بمقالة عنوانها: هل تحتاج المعرفة حقاً إلى إدارة؟ (www.almoharer.net).

ومن الانتقادات الموجهة لإدارة المعرفة تلك المبالغة فى الدعوة إلى جعلها إدارة

رئيســة متخصصة ومنفصلة عن بقية الإدارات التخطيطية والتنفيذية والاستشــارية والتعامل معها بوصفها إدارة ســامية ومتفوقة عليها، ما دام عمالها وموظفوها يسمون بذوى الياقات الذهبية، وما دامت ســيطرتها على المعرفة والمعلومات سيجعلها بمثابة عنــق الزجاجة الذى تدخل عبــره وتخرج منه كل فكرة أو معلومــة أو حكمة معرفية، وعندها ســتصبح متســيدة ومســيطرة على الإدارات الأخرى وليس خادمة أو معاونة لها.

وإدارة المعرفة كما يرى ناقد آخر ما كان لها أن ترقى إلى هذا المستوى من الانتشار وتحظــى بهذا القدر من الاهتمام لو لم يكن وراءها منتفعون وأصحاب مصالح وجدوا فيها ضالتهــم وضاعفوا من خلالها مصدر رزقهم وذيوع صيتهم، وهؤلاء هم أصحاب الشركات الاستشارية (Consultancy Companies)، والعاملون فيها ممن حققوا بعض النجاحات عبر هذا المصطلح الذى ظهر بعد أن اســتهلكت الموضوعات والمصطلحات السابقة واستنزفت طاقات وأفكار أصحابها.

ويوجه الفريق الآخر من المنتقدين سهامهم لسوء التطبيق الذى يرافق إدارة المعرفة عن قصد أو عن جهل لدى من يتولون مسئوليتها، دون التشكيك بقوة الدفع الذى يعطيه المصطلح للمنظمات التى تحسن النهوض بإدارة المعرفة وتوفر متطلبات نجاحها.

السلبيات والثغرات:

أما الممارســات السلبية والأخطاء العملية التى رافقت بعض تطبيقات إدارة المعرفة فتلخَّص فيما يلى:

- أن بعض المنظمات راحت تتبارى فى جمع البيانات والمعلومات وكل ما يقع بين أيديها من مطبوعات أو أدبيات معرفية، رغم عدم صلتها بما تقوم به من أنشطة أو تمارسه مــن مهام، فأصبح حجم المعرفة وكمياتها القابلة للخزن هو الهدف من جمعها بغض النظر عن قيمتها أو قابليتها للتطبيق.
- أن اهتمــام بعض المنظمات بتقنيــات المعرفة وبنيتها التحتيــة وبحثها عن المؤهلين والاختصاصيين الذين توكل إليهم إدارتها، شــغلها عن التأمل بمشكلاتها القائمة أو بالتحديــات المحتملة على أمل أن تتولى الإدارة الجديدة مســؤولية القيام بها. كما تبالغ بعض المنظمات فى توقعاتها وطموحاتها عما ستقدمه لها إدارة المعرفة، وكأنها تملك العصا الســحرية التى ســتعالج لها ما تعانيه من قصــور وعجز، وهى بذلك تحملها أكثر مما تحتمل وتخلى مسؤولياتها المباشرة عما ينبغى فعله بحجة انتظارها

للخبيـــر المعرفى الذى ســـينقذها مما هى فيه، وقد تفاجـــأ بأن ما انتظرته ليس إلا سـراباً أو خيالاً يتعذر تحققه (Like most utopias, it can not be realized).

- وقـــد تؤدى إدارة المعرفة حين يتولاهـــا كادر تقليدى أو مخضرم لم يألف العيش فى ثقافـــة مفتوحة تقوم على الحـــوار والثقة والتمكين والتعلـــم التنظيمى، إلى احتكار المعرفـــة لتكون أداة قوة وتســـلط بدلاً من أن تنحو نحـــو التغيير والتطوير. وعندها ســـيفقد المشرفون ورؤساء الوحدات بعض صلاحياتهم ونفوذهم وتضعف معنوياتهم وتحجّم أدوارهـــم، فتبدأ المقاومة والرفض وتظهر الخلافـــات والنزاعات، وتضعف العلاقات الإنســـانية؛ مما يعرض بعض العاملين للضغوط النفسية وللتوتر الذى قد يقودهم إلى العزلة أو ترك العمل.

- وإدارة المعرفة قد تخفق فى حماية ملفاتها وصيانة أرشـــيفها الورقى أو الإلكترونى أو الحفاظ على التقارير الدورية السرية المرفوعة عن العاملين أو محاضر الجلسات المغلقة التـــى تتعلق بالمناقصات والعقـــود والاتفاقيات، وغيرها مـــن المعلومات ذات العلاقة بالأسرار المهنية أو الخطط الإستراتيجية أو نتائج البحوث العلمية المبتكرة أو نتائج الاختبارات والامتحانات وأسئلتها لدى الجامعات، وعندها تتسبب فى حدوث الأزمات التى تطيح كثيراً ببعض الرؤوس من الكوادر والقيادات (Sdorff, 1998).

- ومن الثغرات والإفرازات السلبية والجانبية الأخرى التى تستحق وقفة متأنية للتذكير بها، وللتقليل من احتمالات حدوثها، حين تقدم بعض منظماتنا على اســـتجواب هذه الإدارات، ما يلى:

أ- أن إدارة المعرفة بســـعيها إلى تمكين جميع العاملين من دخول المواقع الإلكترونية لإطلاعهـــم على المعرفة المتاحة بحجة المشـــاركة وبذريعـــة توظيفها فى أعمالهم اليومية، قد تؤدى إلى فصل الصلاحيات عن المســـؤوليات وتجاهل السلم الهرمى وهيكلـــه التنظيمى الذى يحدد معالم خطوط الاتصال الرســـمية بين المســـتويات والوحدات أفقياً وعمودياً. وهذا يؤدى إلى ســـقوط مبدأ وحدة الإشراف ووحدة التوجيـــه ما دامـــت المعلومات متاحة لهـــم على قدم المســـاواة، وبغض النظر فى مستوياتهم التنظيمية.

ب- وقد تؤدى انســـيابية وشفافية المعرفة وفتح صفحات وملفات الذاكرة التنظيمية للجميع إلى تشجيع بعض الموظفين إلى المخاطرة والمغامرة بحجة الإبداع والابتكار أو بذريعة التنافس من أجل التفوق والتميز؛ مما يعرض المنظمات لمخاطر وأضرار جسيمة تفوق ما يتحقق من عوائد وقيم إضافية.

ج- وقــد يتعذر فى ظل إدارة المعرفة وضع الحدود بين بيئة العمل للمنظمات والبيئة العائليــة للموظفين حين يمكنهم الرجوع إلى الملفات وهم فى غرف نومهم لإنجاز ما كلفوا به من مهام لم يتسع وقتهم الرسمى لإنجازها؛ مما يخلق المشاكل العائلية والتنظيميــة حــين يتعذر الفصل بين وقت العمل والوقت الشــخصى، ناهيك عن مخاطر الاختراق أو الفساد من قِبَل البعض.

د- وهنــاك من يحذر من احتمال تحول ولاء رجــال المعرفة وعمالها وفنيو التقنيات والمعلومــات إلى مهنهــم وتخصصاتهم واتحاداتهم المهنية والنقابية على حســاب ولائهم وانتمائهم للمؤسســات التى يعملون فيهــا، ويصبح تطلعهم إلى مصالحهم الشــخصية متقدماً على مصالح هذه المؤسســات؛ مما يزيد من معدلات دورانهم وتســربهم، وبذلــك تفقد هذه المؤسســات بعضاً من ذاكرتهــا التنظيمية المتمثلة بالمعرفة الضمنية التى يحملها هؤلاء والتى يتعذر تعويضها.

أما (سوتن وففر، ١٩٩٨م)، فقد حددا أهم خطايا وأخطاء إدارة المعرفة بعد مراجعة تطبيقات إدارة المعرفة لأكثر من مائة مؤسســة وشــركة، نلخصها بما يلى (الكبيسى، ٢٠٠٥م، ص ٦٢):

- عدم تحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات الفرعية لإدارة المعرفة.
- تباين مســتويات المعرفة بين العاملــين، مما يؤدى إلى تباين المواقف والتفســيرات للمعرفة المتاحة.
- الظــن الخاطئ لدى البعض بأن المعرفة هى تلك المخزنة بالحواســيب متجاهلين ما تخزنه عقول البشر.
- تجاهــل الإدارات للمعرفة الضمنية والكامنة إمــا لصعوبة الحصول عليها أو لتردد أصحابها من توظيفها.
- التعويل الكلى على اكتســاب المعرفة الخارجية ممــا يوقف عمليات البحث والتوليد الداخلى للمعرفة.
- صعوبــة تقييــم وقياس عوائد المعرفة واســتحضار جميع فوائدها المباشــرة وغير المباشرة والقريبة والبعيدة المدى.

الصعوبــات:

وأخيراً، هنــاك من يقر ويؤمن بأهمية إدارة المعرفــة وبدورها فى إحداث التغيير وفى رفد المنظمات برؤى جديدة وبقيم إضافية مهمة، غير أنهم فى الوقت نفسه يرون

أن هناك العديد من الصعوبات والعقبات البشـرية والمادية والمجتمعية التى قد تحول دون تطبيقها، وإذا ما طبقت فإنها ســتحد من نتائجها المحتملة، وفيما يلى بعض هذه الصعوبات:

- صعوبات تتعلق بطبيعة المعرفة ذاتها وسرعة تقادمها قبل توظيفها، أو بعدم صلاحيتها للتعميم على جميع المنظمات العاملة وفى بيئات مختلفة.
- صعوبات تتعلق بالبشر وطبائعهم وخلفياتهم ونزوع البعض منهم إلى الأنانية والذاتية باحتكار المعرفة أو إســاءة استغلالها أو بوقوعهم فى مصيدة النجاح، فتقفل عقولهم عن مواصلة البحث عنها ماداموا يحققون نجاحات فى ظل معرفتهم الحالية.
- صعوبات مجتمعية تتمثل فى العادات والتقاليد التى ترسخ أحياناً الخجل من التساؤل عمــا يجهله الفرد، أو التواضع فى إبداء مــا يعرفه للآخرين، أو الحذر من الانفتاح على ما يســتجد من المعارف والأفكار وربطها بنظرية المؤامرة أحياناً وبالخصوصية والهوية أحياناً أخرى.
- وتظــل الأميــة الحضارية والتقنيــة الناجمة عن قصور البيئــة التحتية للاتصالات والشــبكات أو الجهل بالتعامــل مع الحواســيب والبرمجيات وتوظيفهــا فى إدارة المؤسســات وتقــديم الخدمات، عائقاً أمــام إدارة المعرفة فــى منظمات المجتمعات النامية بوجه عام.

وعلــى الرغم من كل ذلك فــإن إدارة المعرفة لا تزال فى المراحل الأولى من عمرها علــى مســتوى التطبيق والممارســة وأن المنظرين والأكاديميين لا يزالــون يبحثون عن النمــاذج والمعايير النوعية والكميــة لقياس الموارد والعوائد التى تســهم فيها المعرفة وتوظيفها مقارنة بمدخلاتها وتكاليفها التى أصبحت باهظة بالنسبة للدول التى تعانى من محدودية مواردها الاقتصادية والتقنية.

وتكثيــف الجهود بهذا الاتجــاه يُعد ضرورياً قبل أن يؤدى النقد والتشــكيك الذى أبرزنا بعضاً منه إلى احتمال فقدان إدارة المعرفة لبعض البريق الذى تحظى به اليوم، إن لم يسارع مناصروها والمؤمنون بها والخبراء والمستشارون الذين يعملون فى مجالها بالــرد على هــذه الانتقادات ومعالجة هــذه الثغرات، وتفويــت الفرصة على مقاومى التغيير وجلهم من الفئات والكوادر التى وقعت فى فخ النجاح أو مصيدة التعلم الوهمى من التجارب السابقة ولم يعد باســتطاعتهم التجديد والتحول وهم يعيشون السنوات الأخيرة من مسارهم الوظيفى. وعندها فقط ستظل إدارة المعرفة ماضية فى طريقها ولن تعيق مســيرتها بعض الهفوات التى تقع هنا أو هناك. فمن يعمل ويُطور ويجتهد

قد يخطئ وقد يصيب، وفى الحالين سيؤجر على اجتهاده، أما القاعدون والمثبطون فسيظلون فى مواقعهم وستتجاوزهم مسيرة الحياة والتاريخ من حيث لا يشعرون.

أهم الاستنتاجات:

من كل ما تقدم من عرض وشرح لمفهوم المعرفة وإدارتها توصل الباحث إلى ما يلى:

١ - إن أى قصور فى كم أو فهم المعرفة المتاحة للمنظمات العامة فى مجتمعاتنا العربية أو فى أساليب نشرها وإيصالها للعاملين فيها وللمتعاملين معها، سيعنى بالضرورة أن هناك فرصاً مهمة للتغيير والتطوير لم تستغل، وأن هناك طاقات بشرية وقدرات إنسانية وموارد معرفية لم تستثمر، ومن ثم فإن هناك سياسات وقرارات تنظيمية لم تكن عقلانية ولا رشيدة. والنتائج المترتبة على بقاء وإدامة مثل هذه الظواهر كفيلة ببقاء التخلف وتكريس الجهل، وهذا من علامات التراجع ومبررات الفشل والاختفاء فى عالم يتغير بسرعة والبقاء فيه للأقوى، والأقوى اليوم هو من يعرف ويطبق ما يعرفه، أما الأضعف فهو من يجهل ولا يعلم أنه يجهل.

٢ - إن المعرفة العلمية والعملية وطرائق توليدها وتفسيرها ثم إدارتها، أصبحت اليوم متاحة للجميع غير أنها فى الوقت نفسه ليست قابلة للتعميم والنقل والتقليد أو الاستنساخ بالطرائق والأساليب نفسها كما يتصور الكثيرون. ذلك أن المعرفة التى يتم بناؤها واستنباطها من البيانات والمعلومات نفسها، يمكن أن تتباين فى كمها ونوعها وفى صلاحيتها وجاهزيتها للتطبيق فى كل المواقع والمواقف؛ لأن المحتوى والمضمون لأية معرفة لا ينفصل عن سياقها ونطاقها وبيئتها. كما أن للنماذج العقلية (Mental Madels) ولنظم التفكير (Thinking system) وللأطر والمنظورات المنهجية (Paradigms)، وللتصورات المفاهيمية (Perspectives)، وللمعتقدات الحضارية والعقائدية (Beliefs)؛ دورها فى بناء واشتقاق الفرضيات والنظريات والأفكار المعرفية التى تتناول مختلف القضايا والظواهر والمشكلات المبحوثة التى يراد التعامل معها وإدارتها بمعرفة وبوعى. أى هناك معرفة ضمنية للمنظمات وللمجتمعات كما أن هناك معرفة ضمنية لرأس المال البشرى والتى يتعذر تعليمها أو نقلها للآخرين.

وبناء عليه فإن توليد وفهم المعرفة وإدارتها بوجهات نظر مختلفة قد حل اليوم

محـل الفهم الأحادى النظرة. وكلما زادت تجارب وممارسـات المنظمات والمجتمعات وتفاعلاتها فى الحياة وانغماسها فى مواجهة التحديات واستحضار التوقعات، تعددت تفسيراتها وزوايا نظرها المعبرة عن هويتها وعقيدتها.

٣ – إن المعرفـة ليسـت هدفاً بذاته وأن هياكلها التنظيمية التى تدار بها ليسـت أهم مـن النتائج المتحققة مـن توظيفها. لذلك ينبغى أن لا ينتهـى الاهتمام بالمعرفة عند جمعهـا وخزنها فى الحواسـيب أو فى ذاكرة المنظمـات وعقول موظفيها. ولا يقتصـر الاهتمـام على بناء وتصميـم الكيان التنظيمـى (Structure) الذى يتولى إدارة أقسـامها وشعبها فحسب، لأنها مجرد مستلزمات أساسية ولن يكفى توفيرهـا لضمان النجاح المتوقع أو تحقق الأهداف المسـتهدفة من إدارة المعرفة والمتمثلة فى مضاعفة القيم المضافة من تطبيقها وتحويلها إلى سلوكيات وإبداعات واختراعات تجعل هذه المنظمة أو تلك الأكثر تميزاً والأدوم تفوقاً. ولن تسـتطيع أية منظمة أن تحافظ على مثل هذه المزايا التنافسية اليوم إن لم تحرص جاهدة على بقاء معرفتها صالحة وفاعلة بحمايتها من التقادم السـريع الذى تتعرض له المعرفـة المعاصرة وبرفدها وإثرائها بكل ما هـو جديد، وإبقاء ذاكرتها التنظيمية (Organization Memory) يقظـة ومحميـة من التسـرب والنسـيان والفقدان (Corporate Amnesia) الذى باتت بعض المنظمات تتعرض له على غرار تعرض بعض الأفراد لمرض الزهايمر بوقت مبكر من حياتهم.

أهم التوصيات:

وفى الختام لا يسع الباحث إلا أن يطرح التوصيات التالية آملاً أن تصل لمن بيدهم سـلطة رسـم السياسـات أو القرارات فيضعون ما يقنعهم منها موضـع التطبيق فى منظماتهم، أو أن تقع بأيدى المهتمين بهذا الموضوع من الأكاديميين والدارسين فيبدؤون من حيث انتهت إليه هذه الدراسـة من تحليلات واستنتاجات وتوصيات لتظل بحوثهم ورسـائلهم مصدر إلهام وإثارة لمن يعقبهم. وكلنا أمل أن لا تنطفئ شـمعة المعرفة فى منظماتنا ولا تضعف إرادة قياداتها عن محاولة التطبيق لمنطلقاتها والتوظيف لتقنياتها والتقدير والرعاية لرجالها وعقولها. أما توصياتنا فهى:

١ – أن تحـرص الحكومـات والمنظمـات فى مجتمعاتنـا العربية علـى أن يكون حق الحصول على المعرفة العلمية والعملية واكتسـابها متاحاً للجميع، وأن يتعزز ذلك بتوسـيع فرص مواصلة التعليم والتعلم والتدريب مدى الحياة، وترصد لبرامجها

الموازنات والاعتمادات المالية بنسب معقولة ومقبولة من الناتج القومى، فلا يظل الإنفاق عليها متدنياً مقارنة بغيرها من الدول والمؤسسات. وأن تعمل المؤسسات التعليمية والجامعية والتدريبية على مراجعة ما تقدمه لمخرجاتها من المعارف القابلة للتطبيق وتمكنهم من الإسهام فى إثراء المعرفة الإنسانية والتطبيقية عبر تشجيعهم على الإبداع والاجتهاد والبحث عن التأصيل والمعاصرة معاً. وأن ترصد للمبدعين وللمخترعين ولأصحاب العقول المتميزة وذوى التجارب الرائدة الذين يحققون لمجتمعاتهم ولمنظماتهم سبقاً فكرياً أو نتاجاً علمياً يثرى رأس المال المعرفى ويُرصد ضمن حقوق الملكية الفكرية - جوائز وشهادات وحوافز مادية ومعنوية تشجعهم على المواصلة ليكونوا فى الوقت نفسه قدوة لغيرهم من العاملين معهم أو الدارسين والباحثين تحت إشرافهم.

٢ - الاهتمام بقواعد البيانات والمعلومات والحرص على تحديثها وتغذيتها المستمرة والعمل على توفير التقنيات والحواسيب والنظم والبرمجيات التى تمكن عمال المعرفة ورجالها وطلبتها من التعامل معها لبناء وتوليد المعرفة المعبرة عن هوية الأمة والمحافظة على شخصيتها وخصوصيتها حتى لا تظل مجتمعاتنا ومنظماتنا عالة على غيرها، ويظل النقل والنسخ والتقليد والاجترار لما ينتجه الآخرون هو شغلنا الشاغل، وكأن مشكلاتنا ومشكلاتهم متطابقة ومرجعيتنا ومرجعيتهم واحدة. وهذا ما تسعى الدول المنتجة للمعرفة اليوم إلى الترويج له ما دام ذلك يضمن بقاءنا مجرد أسواق لتصريف واستهلاك ما ينتجون. وفاتنا أن ندرك بأن مواردنا ومصادر عيشنا اليوم هى فى طريقها للنضوب وأن لا بديل لنا إلا المعرفة والتقنية وبناء الإنسان باعتباره الثروة الحقيقية ورأس المال البشرى الوحيد الذى لا ينضب إذا ما أحسن إعداده وتأصيله وتوفير البيئة المناسبة لعطائه وإبداعه، وفى مقدمتها حرية العمل والاجتهاد ومكافأة الناس على قدر عطائهم وإبداعهم وليس وفقاً لانتمائهم وولائهم.

٣ - العمل عبر إستراتيجيات وخطط مستقبلية علمية وعملية على بناء الثقافة المجتمعية والتنظيمية التى تهتم بالمعرفة وبالتعليم وبالحوار والانفتاح والمشاركة وحرية التعبير والعمل ضمن الفرق والجماعات وحب البحث وطرح التساؤلات عما نجهله، والتشجيع على تطبيق وتجريب ما نعلمه ونعرفه، والتنبيه من مغبة التسليم للعادات والتقاليد المتوارثة التى لا يسندها عقل ولا يؤيدها دين أو شريعة. وأن يقدم القيادى والمواطن العادى على تقييم ممارساته وسلوكياته فيحد من

دور العشــوائية والانفعالية والعصبية فى تصرفاته وقراراته. وأن تعمل المدارس والجامعات على تنشئة الأبناء والأجيال على هذه القيم ما دام دور الأسر فى بعض البيئــات لا يزال محدوداً وقاصــراً عن أداء هذا الدور، إما لجهل الآباء والأمهات وإما لانشــغالهم عن الأبناء؛ مما جعلهم ينشــؤون على أيدى الخدم والشغالات أو يقعون فريسة لمن يتصيدهم هنا وهناك.

٤ - وإذا كانــت للمعرفة هذه الأهمية البالغة فى حيــاة المجتمعات وفى تقدم وتطوير المنظمات، فإن وجــود الإدارة الكفؤة والفاعلة ينبغى أن يحتل الصدارة فى قائمة الاهتمامــات لدى القيادات فتحرص على انتقاء الرجــال المؤهلين والراغبين فى العمل فى أقسامها ووحداتها. وقد لا يكون تجميعهم وضمهم لبعضهم فى هيكل تنظيمــى موحد ضرورياً، وخاصة فــى المراحل الأولى من بدء العمل، ولكن الأهم هو تبعيتهم وإيمانهم بالرؤية التى يتفقون على صياغتها وبالرسالة التى يطمحون فى تحقيقها والأهداف التى يسعون لبلوغها.

وأن يحــرص هؤلاء على العمل فى فريــق متضامن يكمل بعضهم بعضاً، ويتعلم كل منهم مما لدى الآخر، وأن تكون لهم إجاباتهم الواضحة عن الأسئلة التالية:

- هــل لدينا حقــاً المعرفة المتخصصــة الصحيحة والملائمة لبلــوغ الأهداف وتحقيق الرسالة؟
- هل يتم فعلاً تطبيق هذه المعرفة والالتزام بها قولاً وعملاً من قبل عاملينا؟
- هل معرفتنا وممارستنا تفى بمطالب واحتياجات زبائننا الحاليين والمتوقعين؟
- وإذا كان الجــواب على كل ما تقدم بالإيجاب، فما المعرفة الإضافية والجديدة التى نتطلع إلى إضافتها؟ ومن أين سنحصل عليها؟ ومتى؟ وكيف؟
- أما إذا كانت الإجابات عن بعضها بالسلب، فما الأسباب التى أدت إلى ذلك النقص والقصور؟ وما الإجراءات العلاجية للحد من آثارها الســلبية؟ وكيف الســبيل لمنع تكرارها والوقاية منها؟

٥ - وانطلاقاً من البديهة القائلة بأن ما لا يمكن تقييمه وقياســه لا يمكن إدارته، فإن الطريق لا يزال طويلاً أمام المنظرين لإدارة المعرفة والأكاديميين وطلبة الدراسات العليا ودور الخبرة والاستشــارة ليواصلوا جهودهــم ويتبادلوا بحوثهم وخبراتهم ويقيمــوا المؤتمرات الدولية والندوات العلمية، ويؤسســوا الجمعيات والاتحادات المهنية المتخصصة ويصدروا الدوريات الورقية والإلكترونية التى تعنى بهذا الحقل

وترعى ممارســاته الرائدة والمتميزة وتعرف به. كما ينبغى على المنظمات الدولية والإقليميــة المتخصصة فى شــئون التنمية والتربية والاتصــالات والمعلوماتية أن تضاعف من جهودها الموجهة نحو تقليص الفجوة المعرفية التى تفصل دول العالم الثالــث عن بقية أقطــار العالم المتقدم عبر برامج المســاعدات الفنية والتدريبية وتقديم المنح والزمالات وإرســال الخبراء والمختصين لتقديم العون والمساعدة لمن يطلبهــا، إذا كانوا يؤمنون حقاً بأن عالمنا أصبــح قرية كونية صغيرة، وأن المعرفة تنساب بين سكانها وفقاً لقاعدة الأوانى المستطرقة.

وختاماً نقول:

إن الطموحات التى ينبغى أن تحققها إدارة المعرفة للمنظمات وللمجتمعات عديدة، وقد ســبق أن أشرنا إليها فى متن الدراسة، لكن الذى نؤكده هنا هو أن تهتم الإدارات المعرفيــة التى نتطلع إلــى قيامها بتوليد المعرفة وإثرائها وتطبيــق النافع منها، وليس مجرد نقلها واجترارها وحفظها. وأن تعمل على تقليص الفجوة بين ما تعرفه القيادات والكوادر العاملة فيها، وما تطبقه فعلاً.

أما التحديات التى ستواجهها فهى الأخرى كثيرة ومعقدة، لكن الذى نحذر منه هو خطر التمســك بالعادات والتقاليد وبالأمثال الشعبية والممارسات التلقائية والانفعالية رغم تعارضها مع القواعد والمبادئ المعرفية والنصوص الشرعية.

كما نحذر من خطر التمسك بتقييم العاملين وفقاً لشهاداتهم ولانتماءاتهم ولمواقعهم الوظيفية بغض النظر عن إسهاماتهم الإبداعية وقدراتهم ومهاراتهم الفكرية التى تميز عطاءهم وأداءهم المعرفى الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو النور، عبد الوهاب عبد السلام (١٩٩٨م)، «تنظيم المعرفة»، **مجلة المكتبات والمعلومات العربية**، مج١٨، ع٣.
- أبو عايد، محمود محمد (٢٠٠٥م)، «دور القائد فى إدارة المعرفة»، عمان: **رسالة المكتبة**، مج ٤٠، ع١-٢.
- أتالي، جاك (١٤٠٧هـ الألفية الجديدة: الرابحون والخاسرون فى النظام العالمى الجديد؛ ترجمة حسن سعيد عبد العال، القاهرة: المركز القومى العربى للبحوث.
- الأحمدى، فهد عامر (١٤٣٠هـ)، «ما نعرفه وما نعجز عن تطبيقه»، الرياض: **جريدة الرياض**، ع١٤٩٥٨ فى ١٤/٦/١٤٣٠هـ.
- آل عبد الرحمن، سالم (٢٠٠١م)، «وثائق براءات الاختراع: ثروة عالمية هائلة لا يستفيد منها العرب»، الرياض: **مجلة المعرفة**، ع٧٧.
- بيتس، دبليو وغازى بول (٢٠٠٦م)، التعليم الفعال بالتكنولوجيا فى مراحل التعليم العالى، الرياض: مكتبة العبيكان.
- تقى، عبد العزيز (١٤١٥هـ)، «نقل المعرفة الإدارية إلى الدول النامية»، الرياض: **مجلة جامعة الملك سعود**، مج٨، ع٢.
- التكريتى، سعد غالب (٢٠٠٤م)، نظم مساندة القرارات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحمدان، عبد الرحمن والقاسم محمد (٢٠٠٤م)، أساسيات أمن المعلومات، الرياض: مطابع الحميضى.
- رزوقى، نعيمة حسن (٢٠٠٥م)، «إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية»، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، ع١٧.
- رزوقى، نعيمة حسن (٢٠٠٥م)، «الدور الجديد لمهنة المعلومات فى عصر هندسة المعرفة وإدارتها»، الرياض: **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مج١٠، ع.
- الزهرانى، راشد (٢٠٠٤م)، تقنيات المعلومات بين التبنى والابتكار، الرياض: شركة مطابع نجد التجارية.
- الساعد، رشاد محمد وحسين محمود حريم (٢٠٠٥م)، «علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة»، عمان: **المجلة الأردنية**، مج٨، ع١.
- الشاعر، عبد الرحمن (٢٠٠٤م)، تقنية المعلومات والاتصال، الرياض: دار ثقيف للنشر والتأليف.
- الصندوق العربى للإنماء الاقتصادى والاجتماعى (٢٠٠٩م)، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٩م نحو إقامة مجتمع المعرفة، الكويت: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- طاشكندى، زكية (٢٠٠٧م)، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر العاملات

بـإدارة التربية والتعليم، «رسـالة ماجسـتير مقدمة لجامعة أم القرى»، مكـة المكرمة: جامعة أم القرى.

– عبـد العزيـز، صفاء محمد (٢٠٠٤م)، «التوجيه التربـوى فى مجتمع المعرفة»، القاهرة **مسـتقبل التربية العربية.**

– العبيـدى، زكـى (٢٠٠٣م)، «الملكية الفكرية فـى عصر اقتصاد المعرفة»، الكويـت: **مجلة الفكر**، ع١١.

– العتيبى، ياسر (١٤٢٨هـ)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها فى الجامعات السعودية، «رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة أم القرى»، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

– العلـى، عبد السـتار وآخـرون (٢٠٠٦م)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسـيرة للنشـر والتوزيع.

– عليان، ربحى مصطفى (٢٠٠٩م)، إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء.

– فام، يعقوب (١٩٩٨م)، البراجماتية أو مذهب الذرائع، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

– فرجانى، نادر (١٩٩٩م)، التنمية الإنسانية واكتساب المعرفة المتقدمة فى البلدان العربية، القاهرة: مركز المشكاة للبحث.

– الفنتوخ، عبد القادر (٢٠٠٩م)، «اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمى»، الرياض: **صحيفة الاقتصادية الإلكترونية**، ع ٥٥٩١ فى ٢٠٠٩/١/٣١م.

– القاسم، محمد عبد الله (٢٠٠٥م)، سياسات أمن المعلومات، الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.

– القثامى، أمل مسـحل (٢٠٠٨م)، دور مراكز البحوث العالمية فى الجامعات السـعودية فى تطبيق إدارة المعرفة، «رسالة ماجستير مقدمة لجامعة أم القرى»، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

– الكبيسـى، عامر خضير (٢٠٠٥م)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعى الحديث.

– كرمالى، سـلطان (٢٠٠٥م)، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقى؛ ترجمة على حجازى، بيروت: الأهلية للنشر.

– الكلاوى، مرفت مصطفـى (٢٠٠٥م)، «إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي»، القاهرة: **مجلة الإدارة**، مج ٤١، ع٣.

– محيى الدين، حسـانة (٢٠٠٤م)، «اقتصاد المعرفة فى مجتمع المعلومات»، الرياض: **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مج٩، ع٢.

– المسند، طارق (٢٠٠٩م)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فى العمل الأمنى، «رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية»، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

– مطـر، عبد اللطيـف (٢٠٠٧م)، إدارة المعرفة والمعلومات، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشـر والتوزيع.

– المعهد العربى لإنماء المدن (٢٠٠٥م)، ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة: www.araburban.com

- المفرجى، عادل حرحوش وأحمد على صالح (٢٠٠٣م)، رأس المال الفكرى: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ملحس، عماد (٢٠٠٧م)، هل تحتاج المعرفة إلى إدارة؟، (www.almoharer.net).
- الميدانى، عبد الرحمن حسن حنبكة (١٩٩٩م)، ضوابط المعرفة وأصول الاستدلال والمناظرة، ط٤، دمشق: دار القلم.
- نجم، عبود (١٤٢٥هـ)، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ للنشر.
- نجم، عبود (٢٠٠٤م)، «عرض نقدى لكتاب ما بعد إدارة المعرفة»، الرياض: **مجلة الإدارة العامة**، مج٤٤، ع٣.
- نجم، عبود (٢٠٠٥م)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، القاهرة: الوراق للنشر.
- النقيب، عبد الرحمن (د.ت.)، فلسفة التربية عند الغزالى، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر.
- الوذينانى، جواهر بنت عوض (٢٠٠٧م)، إدارة المعرفة: مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، «رسالة ماجستير غير منشورة»، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الياسرى، أكرم والعامرى فاضل (٢٠٠٧م)، «القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها فى فاعلية المنظمة»، الكويت: **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مج٢٧، ع١.
- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧م)، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ياقوت، محمد مسعد (١٤٢٧هـ)، «البحوث العلمية فى العالم العربي»، الرياض: **مجلة المعرفة**، ع ١٣٦.
- يوسف، درويش عبد الرحمن (١٩٩٥م) المعرفة الإدارية لدى القيادات فى منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، الكويت: **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مج٣، ع١.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Anderson, K. and L. Enwall (2002), The expansion of management knowledge: Carriers, flows and sources., Standford: CA, Stanford University Press.

Beasley, Ed. (2002), «The essentials of knowledge management», United States Distance Learning Association Journal, Vol. 16, No. 16.

Bontis, N. (1999), «Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital", **International Journal of Technology and management,** No. 18, p. 433-462.

Bontis, N. (2002), The rising star of the chief knowledge official", Ivey Business Journal, March, o.20-25.

Bridgewater, Rachel (2006), Encyclopedia of knowledge management, Washington State University, Vancouver, Washington.

Daven Port, Tom & Prusak, L. (2002), Know what you Know. Harvard Business School Press.

Davidow, W. H. and M.S. Malone (1992), The virtual corporation. Edward Burlingame, Books/Harper Business, N.Y.

Drucker, Peter (1998), The age of discontinuity. **Harvard Business Review** on Knowledge in Public Administration, HBS Press.

Fahey, L. and Prusak, L. (1998), "The eleven deadliest sins of knowledge management", California Management Review, Vol. 40, No.3.

Frap Paolo, Carl (1997), Knowledge management. **www.amazon,com.**

Gold, A.H. et. Al (2001), Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems,** Vol. 18, No.1.

Haider, Sajjad (2009), The organizational knowledge iceberg: An empirical investigation. **Knowledge and Process Management,** Vol. 16, No.2.

Hale, R. and Whitlam, P. (1997), Towards the virtual organization. The MC Graw-Hill Companies, N.Y.

Hanse, M. et. Al (1999), What is your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review,** April.

Hibbard, J. & Carillo, K. (1998), "Knowledge revolution', **Information Week,** 663, p49-54.

Holsapple, C.W. (ed.) (2002), Hand book of Knowledge management.

Malhotra, Y. (2002), Knowledge Management and Virtual Organization Ideal Group Publishing, Hershey.

Menkhoff, Thomes (2007), managing the knowledge trap in developing economies. http.//K.smu.edu.sg/orticlied cfm. 28/6/1430

Nonaka, I. and Horotaka (1995), The knowledge-creating company. University of Oxford Press.

O>Dell, Carla, IF only we Know what we know: the transfer of internal knowledge Into practice.

Pfeffer, J. & R. Sutton (1999), knowing «What» to do is not enough: Turning knowledge into Action, **California Management Review,** Vol. 42, and No.2, pp38-175.

Pfeffer, J. and R. Stutton (2000), The knowledge-doing gap: How smart companies turn knowledge into action. Harvard Business Review School Press.

Polanyi, M. (1958), Personal Knowledge: Towards a Post-critical philosophy. Chicago, Il. University of Chicago.

Ponzi, L. J. and Koenig,, M (2002), Knowledge management: Another management fad?. **Information Research,** Vol. 8, No.1.

Rikowski, R. (ed.) (2006), Knowledge management, Chandes Publication Oxford.

Rogers, S.C. (1969), Freedom to learn. Columbia, OH: Mettill.

Rumizen, (2002), Learning theories / KM.: processes. Www, wujuviijs, irg/wiki/ leavning.

Sdorff, A. K. (1998), corporate amnesia. Butter worth Heinemann.

Searle, J. (1996), The construction of social reality. N.Y.: Simon and Schuster.

Spafford, George (2006), The transient knowledge trap. **www.itmanagement.earths web.com.**

Sutcliffe, K. and K. Weber (2003), "the high cost of accurate knowledge", **Harvard Business Review,** May. Pp. 74-85.

Swart, J. (2006), "Intellectual capital". **Journal of Intellectual Capital,** Vol. 7, No. 2. pp. 136-159.

Tetenbaum, T. (1998), "Shifting paradigms: From Newton to chaos", **Organization Dynamics,** p.27.

Wilson, T. D. (2002), "The nonsense of knowledge management", **Information Research,** Vol. 8, No. 1. www,information.Rnet.

الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام

الدكتورة سناء بنت عبد العزيز الطوق
أستاذ الإدارة التربوية المساعد - منسقة قطاع الموارد البشرية
معهد الإدارة العامة - الفرع النسائي

● دوريـة الإدارة العــامـــة
● المجلد التاسع والأربعون
● العدد الرابـع (عدد خاص)
● ذو القعـــــدة ١٤٣٠هـ
● نـوفمبـــــــر ٢٠٠٩م

الشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل فى مجال التعليم العام

د. سـناء بنـت عبدالعزيـز الطـوق*

ملخص:

تبين الدراسة أنه رغم الجهود التى يبذلها القطاع الحكومى فى مجال التعليم العام، تلبية لاحتياجات المملكة العربية السـعودية، فإن ازدياد الطلب الأهلى على الخدمات التعليمية، فى ظل التطور المتســارع فى مجالات التنمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يكشف حاجة القطاع الحكومى إلى تنويع مصادر تمويل التعليم العام، وذلك بتشجيع القطاع الخاص على توسيع نطاق استثماراته فى هذا المجال.

وتسعى الدراسة إلى الإحاطة بالسياسات والإجراءات المناسبة التى من شأنها تحقيق تنويع مصادر التمويل للتعليم العام، وإبراز المجالات والأنشـطة المتاحة أمام قطاع الأعمال للاســتثمار فيها، وتبيان أهمية دور القطاع الخاص المكمل للقطاع العام فى تحسين التعليم والخدمات التعليمية.

لهذا تقوم الدراسة بتشخيص الضغوط المحلية والعالمية الداعية إلى مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام، ثم تبحث مبررات هذه الشــراكة وآلياتها المختلفة، وتحدد الخدمات التعليمية المتاح لقطاع الأعمال الاستثمار فيها. كما تبين الدراســة التحديات التى تواجه هذه الشراكة، وتستكشف السياسات والوسائل والآليات التى يكفل اعتمادها تعزيز الاستثمارات الخاصة فى حقل التعليم العام، وتخفيف الأعباء المتزايدة التى يتحملها القطاع الحكومى.

مقدمة:

أولت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بالتعليم، فقامت بالدور الرئيسى والمباشر فى تقديم الخدمة التعليمية من خلال المؤسسات التعليمية التابعة لها، ورصدت ميزانيات كبيرة لهذا القطاع، حيث بلغ حجم ما تم تخصيصه لقطاع التعليم والتدريب للعام ١٤٢٨/١٤٢٩هـ، (١٠٥) مليارات ريال، ارتفع فى ميزانية العام ١٤٣٠/١٤٣١هـ، إلى نحو (١٢٢) مليار ريال، وهذا يمثل أكثر من ربع اعتمادات الميزانية (www.madinahx.com).

ورغــم الجهود المســتمرة لحكومــة المملكة العربية الســعودية فى تطويــر التعليم العــام[1] وتحديثه والتخطيط لمواءمتــه متطلبات التنمية واحتياجاتهـــا، إلا أن الطلب الاجتماعـــى المتزايد على الخدمــات التعليمية من قبل الأهالـــى، والتغيرات التنموية

* أستاذ الإدارة التربوية المساعد - منسقة قطاع الموارد البشرية معهد الإدارة العامة - الفرع النسائي.

١- يعنى التعليم العام: التعليم فى المدرســة الابتدائية، وما قبلها، والتعليم المتوســط والتعليم الثانوى وما فى مســتواه، إضافة إلى التعليم الثانوى المهنى الذى يلتحق به خريجو المرحلة المتوســطة وتمتد الدراســة به إلى ثلاث سنوات.

المتسارعة التى تعيشها المملكة فى سائر المجالات الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى المستجدات المتلاحقة على الساحة الدولية والاكتشافات العلمية وتطبيقاتها التقنية الهائلة (خليل، ٢٠٠٦م، ص١٣-١٤)، حالت دون استمرار قيام الحكومة السعودية بإنتاج الخدمات التعليمية وتقديمها بشكل متميز، ما أوجب عليها اعتماد خطة إستراتيجية لتمويل التعليم وتنويع مصادره، ما بين الميزانية العامة للدولة، والمشاركة المجتمعية، وتفعيل إسهام القطاع الخاص فى تمويل التعليم، واعتبار الشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص[٢] فى مجال التعليم أحد أهم أهداف تلك الخطة.

إن شراكة القطاع الخاص[٣] مع القطاع الحكومى لتمويل التعليم، يخفف العبء عن الميزانية العامة وأجهزة الإدارة الحكومية، بما يتيح للأخيرة أداء وظائفها الأساسية فى الدفاع والأمن والقضاء بكفاءة أعلى، وتوفير مصادر تمويل بديلة تنهض بالتنمية ومتطلبات التحديث والتطوير اللازمة لتحسين نوعية الخدمات التعليمية ورفع كفايتها وزيادة إنتاجيتها. كما يسمح هذا التنويع فى مصادر التمويل للحكومة، بأن تعيد استثمار جزء من الأموال التى تتوافر لديها فى مشاريع جديدة لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها بمفرده (جارى، ٢٠٠٤م، ص١٥٧-١٦٥).

وفيما تؤكد الخطط التنموية للمملكة العربية السعودية الدور المهم للقطاع الخاص، وإسهامه المنشود فى تحقيق التنمية، أشارت الخطة التنموية الثامنة إلى أهمية الاستمرار فى تشجيع إسهام القطاع الخاص فى برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وفتح المجال أمامه لمزاولة كثير من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، عبر تشجيعه على زيادة استثماراته فى التعليم والتدريب (وزارة التخطيط، ١٤٢٥-١٤٢٩هـ، ص٣٠٣ و٤١٩)، إلا أن ذلك يحتاج إلى إستراتيجية وطنية تعكس رؤية شاملة وواضحة لتمويل التعليم وتنويع مصادره، واعتبار استثمار القطاع الخاص فى التعليم أحد أهم محاور تلك الإستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تأتى هذه الدراسة المكتبية

٢- تشتمل الشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص على مشاريع تجارية تعاونية بين هذين القطاعين، تقوم على عقود طويلة الأجل يتم بموجبها تقديم خدمات عامة على أساس احتياجات عامة (تيشر وآخرون، ٢٠٠٦، ص٢٥). كما أن الشراكة هى استخدام القطاع الخاص للأموال أو سواها فى الاستثمار فى مشاريع مرتبطة بمختلف الخدمات التعليمية منها على سبيل المثال: إنشاء المبانى المدرسية كالمدارس الأهلية، وإنشاء مراكز تدريب، والتعاقد على تقديم خدمات نقل الطلاب، والتغذية المدرسية، والصيانة... إلخ.

٣- يقصد بالقطاع الخاص جميع المنشآت الخدمية والإنتاجية غير الحكومية المملوكة لأشخاص أو مؤسسات أو شركات سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية، وتهدف إلى تحقيق الربح.

لتركز على الشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص فى صيغة لتنويع مصادر التمويل فى مجال التعليم العام.

مشكلة الدراسة:

تؤدى الدولة السعودية دوراً رئيساً ومباشراً فى تقديم الخدمة التعليمية، من خلال المؤسسات التعليمية المملوكة لها، ومن خلال رصد المبالغ المالية الكبيرة لقطاع التعليم العام، إيماناً منها بأهمية تلك الخدمة ودورها فى بناء المواطن السعودى القادر على الإسهام بفاعلية فى جهود التنمية. وتأتى أهمية قطاع التعليم من ارتباطه المباشر ببنية المجتمع السعودي وبناء أسس التنمية داخل المملكة العربية السعودية. ومع ذلك فإن متغيرات وضغوطاً عديدة تحول دون استمرار القدرة على تقديم خدمة التعليم بشكل متميز. الأمر الذى دفع حكومة المملكة العربية السعودية إلى البحث عن شريك وطنى وهوالقطاع الخاص للمشاركة فى تقديم تلك الخدمة تحقيقاً لاعتبارات الرشادة الاقتصادية وتوافقاً مع الاتجاهات الحديثة فى الإدارة العامة التى تدعو إلى تخفيف الأعباء عن كاهل الحكومة ورفع جودة الخدمة المنظمة.

وقد تمثلت شراكة القطاع الخاص للقطاع الحكومى فى مجال التعليم العام فى المملكة العربية السعودية، فى التعليم الأهلى الذى يعد رافداً لجهود الدولة وتطلعاتها، وهو أسبق وجوداً من التعليم الحكومى. على الرغم من تنامى دور التعليم الأهلى فى هذا الخصوص - حيث بلغ عدد الطلبة فى العام الدراسى ١٤٢٣/١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م) فى المدارس الأهلية بما فى ذلك رياض الأطفال، قرابة (٣٢٨,٢) ألف طالب وطالبة، أو ما يمثل (٧,٥) فى المئة من مجموع المقيدين فى التعليم العام فى العام ذاته (وزارة التخطيط، ١٤٢٥-١٤٢٩هـ، ص٤٢٠-٤٢١) - إلا أن هذا الدور ما زال دون المستوى المأمول، إذ لم تصل مشاركته فى التعليم العام إلى النسبة التى استهدفتها الدولة وحددتها الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم، وهى (٢٥) فى المئة من إجمالى عدد الطلبة فى التعليم العام (وزارة التربية والتعليم، خطة وزارة التربية والتعليم للسنوات العشر القادمة، ١٤٢٥- ١٤٣٥هـ، ص١٢٠).

كما لا يتوافق مستوى الشراكة الراهن بين القطاعين الخاص والحكومى مع الطلب الكبير والمتزايد على التعليم، والذى يفتح باباً واسعاً وفرصاً متنوعة لاستثمارات القطاع الخاص فى العديد من الخدمات التعليمية الحيوية والمتاحة فى قطاع التعليم العام، كإنشاء المدارس، إقامة المشاريع والمرافق التعليمية وتحسين القائم منها، التوسع

فى استخدام تقنيات التعليم، تقديم الخدمات المساندة غير التعليمية كالنقل والصيانة والتغذية المدرسية، الاستثمار فى تمويل الأنشطة المدرسية ودعم أوجه النشاط الثقافى والاجتماعى والعلمى والمهنى والرياضى، وغيرها من الفرص (وزارة التخطيط، ١٤٢٥-١٤٢٩هـ، ص٤٢٠-٤٢١) - ولا سيما أن التعليم العام يواجه تحديات رفع الكفاءة الداخلية والخارجية وتوفير الطاقة الاستيعابية للأفواج المتوقع التحاقها به.

هدف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة، فى تسليط الضوء على الشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص باعتبارها صيغة لتنويع مصادر تمويل التعليم العام، وسنتناولها من خلال العناوين التالية:

١- التعرف على الضغوط المحلية والعالمية الداعية للتحول إلى مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام.
٢- تحديد مبررات شراكة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام.
٣- تحديد آليات مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام.
٤- توصيف الخدمات التعليمية المتاح للقطاع الخاص المشاركة فى تقديمها.
٥- رصد التحديات التى تواجه مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام.
٦- رسم السياسات والوسائل والآليات اللازمة لتعزيز مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فى التالى:

١- التعرف إلى الجوانب المختلفة لشراكة القطاع الخاص مع القطاع الحكومى فى مجال التعليم العام، بما يسهم فى مساعدة صانعى القرار فى القطاع التعليمى والقطاع الخاص باتخاذ السياسات والإجراءات المناسبة التى تحقق خطط التنمية.
٢- إن شراكة القطاع الخاص مع القطاع الحكومى فى تمويل التعليم العام يمثل استجابة واجبة لتطورات اقتصادية واجتماعية وثقافية هائلة وبالغة التسارع على صعيد العالم والمنطقة العربية، وتستدعى مسايرة هذه التطورات نقلة جوهرية ونوعية فى نسق التعليم العام تقوم على التوسع والتجديد باستمرار وهذا يستدعى وجود بدائل جديدة للتمويل.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة فى إعدادها لهذه الدراسة على منهج البحث المكتبى القائم على فحص وتحليل الأدبيات المتوافرة فى مجال الشراكة بين القطاع الحكومى والقطاع الخاص فى التعليم العام، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال ستة أقسام تعالج الموضوع بطريقة شمولية، تبدأ بتشخيص العوامل الداعية للتحول إلى مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام، مروراً بالوقوف على مبررات الشراكة وآلياتها والتحديات التى تواجهها، وتحديد الخدمات التعليمية المتاح للقطاع الخاص تقديمها، وانتهاء برسم السياسات والوسائل اللازمة لتعزيز مشاركة هذا القطاع فى تمويل التعليم العام.

القسم الأول: الضغوط المحلية والعالمية الداعية إلى مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام:

أولت المملكة اهتماماً خاصاً بقطاع التعليم، وعملت على توفيره للجميع فى سائر أنحاء البلاد. وتتحمل الدولة تكاليف التعليم لجميع مراحل التعليم العام، حيث تخصص الحكومة ميزانية سنوية للتعليم العام، تحدد فيها أوجه الإنفاق اللازمة على وزارة التربية والتعليم.

وبمراجعة المخصصات السنوية للتعليم، يتضح مدى الاهتمام والمكانة التى توليها الدولة للتعليم، حيث ارتفعت مخصصات التعليم العام فى ميزانية الدولة من (٤٣,٦٦٣) مليون ريال العام ١٤٢٣/١٤٢٤هـ، إلى (٦٣,٤٨٨) مليون ريال العام ١٤٢٧/١٤٢٨هـ (مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، الكتاب الإحصائى السنوى، ١٤٢٧/١٤٢٨هـ، ص٣). كما يبلغ ما تم تخصيصه لقطاع التعليم العام والتعليم العالى وتدريب القوى العاملة فى ميزانية الدولة للعام ١٤٣٠/١٤٣١هـ قرابة (١٢٢) مليار ريال، أى أكثر من ربع اعتمادات الميزانية (www.madinahx.com)، وذلك لأغراض توفير البيئة المناسبة للتعليم، وزيادة الطاقة الاستيعابية للمدارس والجامعات والكليات المتخصصة.

وقد شهد التعليم العام فى مختلف مراحله وأنواعه، توسعاً كمياً وتطوراً نوعياً. وتمثل التطور النوعى فى العديد من المشاريع التربوية والبرامج والأنشطة، أهمها: نظام التعليم الثانوى الجديد، مشروع تطوير المناهج، التقويم الشامل للمدرسة، مشروع تأهيل الشباب للعمل فى مجال المعلوماتية، مشروع مراكز مصادر التعلم، مشروع دمج التلاميذ ذوى الاحتياجات التربوية الخاصة مع أقرانهم الآخرين، تحسين المستويات

العلمية للعاملين فى التعليم العام، مشـــروع الكشــف عن الموهوبين ورعايتهم، ومشروع المدارس الرائدة، مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام.

أما التوسع الكمى، فقد تمثل فى ازدياد إجمالى عدد الطلبة المستجدين بمعدل نمو ســنوى قدره (١,٤) فى المئة (وزارة التخطيــط، ١٤٢٥-١٤٢٩هـ، ص٤١٢)، وبلغ عدد مــدارس التعليم العام الحكومى والأهلى باســتثناء رياض الأطفال، نحو (٢٣,٥) ألف مدرسة منتشرة فى جميع أرجاء المملكة، تشتمل على (١٩٠,٩) ألف فصل. وبلغ عدد الطلبــة المقيدين فى العام ١٤٢٣/١٤٢٤هــ (٢٠٠٣م) فى مختلف المراحل نحو (٤,٣) مليون طالب وطالبة (وزارة التخطيط، ١٤٢٥-١٤٢٩هـ، ص٤١٢).

ويبرز هذا التوسع الكمى والتطور النوعى للتعليم العام فى المملكة سؤالين مهمين هما:

١- كيــف يتــم تمويل كل هذه الزيادات المطلوبة فى تكاليــف التعليم بمراحله المختلفة ســواء للذكــور أم للإناث؟ وقد بلغت نســبة مــا تنفقه الدولة علــى التعليم لعام ١٤٣٠/١٤٣١هـ نحــو (١٢٢) مليار ريال، أى أكثر من ربع اعتمادات الميزانية، وبلغ الإنفاق على تنمية الموارد البشرية نحو (٥٠٪) من إجمالى الإنفاق على كل المرافق التنمويــة والخدمية الأخــرى كتنمية الموارد الطبيعية والخدمــات العامة التى من بينها الرعاية الصحية.

٢- هل واكبت أو ســتواكب نوعية التعليم فى المملكة العربية الســعودية التقدم التقنى العالى الذى وصل تأثيره فى ســوق العمل بصورة مباشــرة؟ وهل سيواكب عصر العولمــة وعصــر المعلوماتية وغيرها مــن التحديات العالمية؟ وفــى حالة الإجابة بنعم - كإجابة متوقعة - كيف سيكون ذلك؟

كل ذلــك يوضح أن هناك ضغوطاً مالية قد تــؤدى إلى تراجع جودة التعليم، وعدم مواكبته متطلبات التحديث ذات التكلفة العالية، وهذا ما أوضحته العديد من الدراسات والمؤتمرات واللقاءات المحلية التى شــخّصت التحديات المحلية التى تواجه التعليم فى المملكة العربية السعودية، وتشكل ضغوطاً نحو التحول إلى القطاع الخاص للاستثمار فى التعليم العام، وأبرزها: الكفاءة، القبول، التمويل.

التحديات المحلية:

الكفاءة:

المقصود هنا هو الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم. وفيما يتعلق بالكفاءة الداخلية لنظام التعليم العام فتتمثل القضية فى ضعف الاتســاق بين مدخلات النظام ومخرجاته. فمن جهة

المدخلات، تقدر نسـبة الإنفاق على قطاع التعليم فى المملكة بنحو (٩,٥٪) من الناتج المحلى الإجمالى وهى نسـبة تتجـاوز تلك المقدرة فى عدد من الدول المتقدمة والنامية مثل فرنسا وألمانيا وأندونيسـيا والفلبين. كما بلغت نسبة الإنفاق على التعليم فى المملكة نحو (٢٥٪) من الإنفاق الحكومى فى حين أن هذه النسـبة تبلغ فى المتوسـط (١٢,٣٪) فى الدول الصناعية و(١٨,٤٪) فى الدول النامية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٢٥- ١٤٢٩، ص٤٢٠).

أمـا على صعيد المخرجـات، فيعانى نظام التعليم من الارتفاع النسـبى فى معدلات التسـرب والإعادة والرسـوب، الأمر الذى لا ينسجم مع المستوى الجيد والمميز لمدخلات هذا النظام (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٢٥- ١٤٢٩، ص٤٢٠). وعلى سـبيل المثال، فإن التكلفة المرتبطة بالطلبة الذين يفشلون أو يتسربون من نظام التعليم فى المملكة، تقدر بأكثر من (١٢) مليار ريال سـعودى سنوياً، وإن متوسط السنوات اللازمة لإكمال التعليم المدرسى للطلبة أعلى من الفترة المشترطة (١٢ سنة) (Latham, 2002, pp. 3-5).

أما مـا يتعلق بالكفاءة الخارجية لنظام التعليم، فتتمثل القضية فى ضعف المواءمة بـين مخرجات التعليم العام وحاجات الاقتصاد والمجتمع من المهارات المختلفة، إذ نرى عدم التوافق بين مؤهلات الخريجين ومتطلبات سـوق العمالة، والافتقار إلى التكامل بين برامج التعليم ومتطلبات السـوق، وقلة الأدوات الرسـمية التى تشـير إلى حاجة الأسواق لمهارات خاصة، ومحدودية برامج «الدراسة للعمل».

القبول (الالتحاق بالتعليم):

حقق القبول فى التعليم إنجازات مهمة، إلا أنه ما زالت هناك تحديات بارزة، فرغم أن الإنفاق الحالى على التعليم العام والعالى يشـكل أكثر من ربع ميزانية الدولة، فإن نمو السكان يشكل عبئاً مستمراً على الالتحاق بالتعليم بمستوياته كافة.

فالزيادة الطبيعية فى عدد السكان، تخلق مصاعب أمام الإدارة تحدّ من التوسع فى تقديم الخدمات التعليمية. فقد بيّنت النتائج الأولية للتعداد العام للسـكان والمساكن للعام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ، أن عدد سـكان المملكة العربية السـعودية بلغ (٢٢,٦٧) مليون نسمة بزيادة ما نسبته (٣٣,٨) فى المئة (www.planning.gov).

ويمثل السـكان السـعوديون (١٦,٥٣) مليون نسمة، أى (٧٢,٩) فى المئة من جملة سكان المملكة (www.planning.gov)، ويتوقع أن يصل إجمالى عدد السكان السعوديين العـام ١٤٤٠/١٤٤١هـ، إلى (٢٨,٢١) مليون بمعـدل نمو (٢,٣٨) فى المئة. (دهيش، ١٤٢٣هـ، ص٢٩).

ومـــع التزايد الســـكانى، يزداد التوســـع الكمى فى التعليم، ومن ثـــم ترتفع نفقاته. وقد يصاحب تلك الزيادة توســـع عمرانى يتطلب تقـــديم الخدمة التعليمية على نطاق جغرافى أكبر، مما يســـتلزم استثمارات رأسمالية جديدة قد لا تحقق حجماً اقتصادياً للتشـــغيل فى بادئ الأمر، لانخفاض عدد المستفيدين من الخدمة التعليمية فى المناطق الجديدة أو النائية. وعلى سبيل المثال، إن حاجة الدولة لقيام مدينة صناعية جديدة، وتوطين مجتمع فيها، يفرض عليها إنشاء خدمات تعليمية كالمدارس ذات تكلفة عالية، قـــد لا يتقبل القطاع الخاص تحمل أعبائها لانخفـــاض العائد منها. بهذا يتعين على الدولة أن تكون البادئة بضخ استثمارات فى تلك المناطق، على أن تترك مساحة واسعة للقطاع الخاص فى المناطق المزدحمة، وذلك بهدف تخفيف الأعباء المالية عنها.

التمويل:

حظـــى التعليم بدعم واهتمام الحكومة الســـعودية، فقد تم فى العام المالى ١٤٣٠/ ١٤٣١هـــ تخصيص أكثـــر من ربع اعتمادات ميزانية الدولة للصرف على مشـــروعات وزارة التربية والتعليم القائمة المستقبلية (www.madinahx.com). وقد بلغ النمو فى المخصص المالى للوزارة فى السنوات الخمس الماضية ما نسبته (٩٪) (المعرفة، ٢٠٠٩، ص١٠)، ومن المرجح أن يســـتمر ذلك بســـبب الضغوط الســـكانية والاهتمام بتحسين نوعية التعليم. ومن شأن هذين العاملين، توليد ضغط إضافى على ميزانية تعانى هى أساســـاً من الضغوط، بســـبب أن أكثر من (٨٦) فى المئة من الميزانية يتم تخصيصها للموارد البشرية (Latham, 2002, pp. 3-5).

وبعد استعراض أبرز التحديات الداخلية التى تواجه تطور التعليم العام فى المملكة العربية السعودية، ممثلة بعناصر الكفاءة، القبول، والتمويل، نتوقف الآن أمام تحديات أخرى ذات مصدر خارجى /عالمى، أبرزها التكتلات الاقتصادية العملاقة، التحول إلى الديمقراطية، العولمة، الاتجاه نحو الخصخصة، والهيمنة الإعلامية، والتى ســـنتناولها فيما يلى:

التحديات العالمية:

التكتلات الاقتصادية العملاقة:

إن النظـــرة الفاحصـــة لمختلف نظم الاقتصـــاد فى عالم اليوم تســـير - وإن كانت بدرجات متفاوتة - نحو تطوير وإصلاح جوانب ذلك النظام، وذلك وفقاً لمبادئ وأسس معينة لعل من أبرزها تشـــجيع المبـــادرات الفردية، وكذلك الاتجـــاه نحو الخصخصة

فى مختلف جوانب النشـاط الاقتصادى، بالإضافة إلى تشـجيع التنافس القائم على التخصـص والتميز، ثم بعد ذلك الاحتكام إلى آليات السـوق فى كل ما يتعلق بجوانب النشـاط الاقتصادى، وإذا كانت مثل هذه التوجهات تمثـل مجرد الإرهاصات الأولى لما يمكن أن يكون عليه المرء فى القرن الحادى والعشـرين فإن من المتوقع أن مثل تلك المبادئ سـتتعمق وتنتشر بصورة أوسع بل وستحدث أسساً أخرى تمثل تحديات يتعين على المعنيين، ولا سـيما طلائع التغيير من رجال التعليم، التهيؤ لها وإعمال الفكر فى سبيل مواجهتها، وتطوير النظم التعليمية.

ومـن هذا المنطلق أخـذت الكثير من الدول مبادئ التكتـلات الاقتصادية الدولية مثل تكتل السـوق الأوروبية المشـتركة (التى يطلق عليها اسم السوق الأوربية المشتركة والاتحاد الأوروبى) الذى أتاح حرية انتقال رؤوس الأموال والعمالة وتكامل اقتصاديات الـدول الداخلة فيه، مما يحقق زيادة الإنتاجية وتدعيم الاسـتثمارات وتوسـيع نطاق المعاملات التسويقية، وزيادة التقدم التكنولوجى وارتفاع مستوى المعيشة بين المواطنين، وتكتل المنطقة الأوروبيـة (النافتا) الذى يضم باعتبار عضويته عدداً من الدول منها: (النرويج، وسويسـرا، وأيسلندا، وفلندا، والنمسا، والسويد) وبمقتضى هذا التكتل يتم إزالـة العوائق أمـام حركة التجارة بين هـذه الدولة فيما بينها مـن جانب وبين دول المجموعة الاثنتى عشرة من جانب آخر.

إن مثـل هذه الثورة والتكتلات الاقتصادية التى يمكـن التنبؤ بتفاقمها فى غضون سـنوات قليلـة، يلقى على كاهـل نظامنا التعليمى مسـئوليات متزايدة نحو السـعى للإطاحة بها ووضع أنسـب الحلول لمواجهتها. ولقد شـرعت بعض مؤسسـات هذا التعليم، ولاسيما فى الدول المتقدمة، لوضع تصورات تنبؤاتها عن المستقبل فى الجانب الاقتصادى، ومن ثم بدأت فى تطوير برامجها وأساليبها واختيار كوادرها بشكل يسمح لها بالاسـتجابة لمتطلبات التغيرات المسـتقبلية، ويضاف لما سـبق ذكره بزوغ ظاهرة سـيطرة البنك الدولى، والخصخصة، وصندوق النقد على ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية وفرض شـروطهم إلى جانـب منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات الأولى التى سوف تعمق الفجوة بين الدول الغنية والفقيرة.

وهنـا يبرز دور القطاع الخاص بما يملكه من إمكانات مادية وبشـرية ومرونة فى اتخاذ القرار فى تحقيق ذلك من خلال استثماره فى التعليم وإتاحته لفرص أكثر رقياً للتعليم وهو الأمر الذى سوف يتيح تعلم تكنولوجيا جديدة ونقل خبرات دولية.

التحول إلى الديمقراطية:

كان لثورة الديمقراطية انعكاس واضح على النظم التعليمية فى جميع بلدان العالم. ففـــى ظل الديمقراطية، أصبح للإنســـان حق فى أن يتعلم، وهذا الحق هو الأســـاس لتمتع الإنســـان بكافة حقوقه الإنســـانية، كما أنه شرط ضرورى ولازم لتحقيق التنمية فى المجتمع. وفى ظل الديمقراطية، يتم تحقيق فرص متساوية بين المتعلمين للالتحاق بجميـــع مراحل التعليم وفق قدراتهم وإمكاناتهـــم. وهنا يبرز دور القطاع الخاص فى تحقيـــق تطلعات المواطنـــين فى الحصول على خدمـــات تعليمية أفضـــل وأكثر جودة بإدخاله نماذج تربوية أكثر تطوراً، وتوفيره بيئات تربوية أكثر تقدماً من بيئات المدارس الحكومية. كما أن مشـــاركة القطاع الخاص فى مجال التعليم، ســـتنعكس على جودة العملية التعليمية بزيادة المنافســـة بين المدارس المختلفة. ويعتمد القطاع الخاص على آليات الســـوق فى إدارة مشاريعه، بحيث أن من يقدم الأفضل هو الذى يستطيع البقاء فى السوق، ويشارك فى الاستثمار فى مجال التعليم (إبراهيم، ١٩٩٠م، ص١٢-١٤).

العولمة:

لقـــد كان للثورات الســـابقة وهى الثـــورة العلميـــة التكنولوجية، وثـــورة التكتلات الاقتصاديـــة العملاقة، وثورة التحول إلى الديمقراطيـــة، تداعيات كثيرة لعل أبرزها؛ التغييـــر الاجتماعى المتســـارع، والانفتاح الإعلامى والثقافى، وتغير الأهمية النســـبية لعلاقات الإنتاج، وهذه الأمور تشـــكل فى مجموعها ما يســـمى الآن بظاهرة العولمة أو الكوكبية. وتواجه الأنظمة التعليمية العديد من التحديات الناجمة عن غياب المشاريع الاجتماعية الكائنة فى عملية العولمة (patrinos, 2002, pp. 31-32).

وتؤثرعمليات التصحيح الهيكلى، فـــى مدخلات النظم التعليمية ومخرجاتها، ومن ذلك التوجه نحو توحيد متطلبات التخصص المهنى، ومن ثم توحيد ما يقدم من مناهج. وقد طالبت العديد من الاتفاقيات فى الاتحاد الأوربى المؤسســـات لأن تسعى من أجل الوصـــول إلى برامج موحدة، وأن تعدل عن تعريفها للغرض الذى تقدم من أجله برامج التدريب (Mamokhin, 2000, pp. 47-51).

وهذا يوضح تأثر دور الدولة وما ارتبط بهذا الدور من وظائف، وبخاصة فى مجال تمويل التعليم، حيث تقلص دور الدولة، وتنامى دور المجتمع بكل مؤسساته. ولم يتوقف الأمر عند حدود تخلى الدولة عن دورها الاقتصادى، بل تعداه أيضاً إلى تخلى الدولة عن وظائفها الموروثة فى مجال الأمن وتركها للشركات الخاصة. كما انسحبت الدولة من النزاعات التى تنشأ بين الأفراد والشركات، وتخلت عن البريد والاتصالات المتنقلة،

وبدأت أيضاً فى الانسحاب من نظم التأمين الاجتماعى والصحة والتعليم، وهو يعرف باسم الخصخصة أو التخصيص.

الاتجاه نحو الخصخصة:

تعرّف الخصخصة بأنها «انتقال عمل ما كلياً أو جزئياً من القطاع العام إلى القطاع الخاص بما ينطوى عليه ذلك من اعتماد متزايد على فعاليات القطاع الخاص وقوى السوق سعياً وراء تحقيق الأهداف الاجتماعية (خليل، ٢٠٠٦م، ص٩)، وهى تعنى السماح للقطاع الخاص بتنفيذ الخدمات العامة كالصحة والتعليم والمرافق العامة، من خلال عقود تبرمها الحكومة مع القطاع الخاص ليتولى تنفيذ هذه الخدمات. ويتوقف نجاح عملية الخصخصة على توافر عدد من العوامل، أبرزها:

١- التزام الدولة بمبدأ الخصخصة.

٢- وجود فرص استثمارية مغرية للقطاع الخاص.

٣- وجود سوق مالية ورأس مال متطور يشمل مؤسسات مالية متخصصة.

٤- تشجيع المنافسة وتجنب الاستعاضة عن احتكار الدولة باحتكار القطاع الخاص.

٥- تمتع العملة المحلية بالاستقرار واحتفاظها بقيمتها مقارنة بالعملات الأخرى.

٦- توافر المعلومات عن الفرص الاستثمارية ووجود المؤسسات المختصة بتقييم الشركات وكذلك الصحافة المالية.

٧- وجود الهيكل القانونى الذى يحمى حقوق المستفيدين.

٨- توافر الطاقة الاستيعابية فى السوق للاستثمار المعروض ورغبة المستثمر فى الاستثمار المحلى (فيمانباوم، ٢٠٠٤م، ص٣٨).

وتجدر الإشارة إلى أن الخصخصة، بمعنى البيع، ليست واردة فى قطاع التعليم، فالدولة لن تقدم على بيع أى من مدارسها للقطاع الخاص، لكنها سوف تسمح للأخير بأن يستثمر فى تقديم الخدمات التعليمية.

الهيمنة الإعلامية:

تشكل ثورة الاتصالات الحالية (التكنولوجيا، المعلوماتية، الإعلام) مصدر السيطرة الرئيسية كونياً (راهناً ومستقبلاً). ويسمح فيض المعلوماتية الزاخر وقوة التكنولوجيا، بغلاف إعلامى إلكترونى يتخطى حدود الزمان والمكان، وينقل الكون عبر مشاهد واقعية حية للإنسان وهو جالس فى منزله.

فالجيل الجديد يجد نفسه فى مواجهة سرعة المعلومات، ومحطات تعدها شركات عملاقة إعلامية ومعلوماتية، واتصالات تغطى إرسال ألف برنامج على مدار الساعة يقابلها تكنولوجيا التقاط من تلفزيونات مزودة بحاسب، تستطيع التقاط ما بين (٥٠٠) إلى (١٠٠٠) محطة، وترتبط ببنوك معلومات، يضاف إلى ذلك انتشار تكنولوجيا الواقع الافتراضى والواقع المخلق (حجازى، ١٩٩٤م، ص١٣).

وفى ضوء ما سبق، يواجه الجيل الحاضر حضارة جديدة كلياً، حلّت فيها أبجدية الصور مكان الأبجدية الإلقائية، أبجدية الصورة مرشحة لغزو كل شىء، فى بلد المنشأ كما فى بلد الاستقبال سواء بسواء.

بهذا ستصبح الاستجابة الفاعلة ضرورة حتمية إذا أردنا لأجيالنا الاستفادة من تعاظم هذه الهيمنة الإعلامية التى يمكن لها أن تتفوق على العمليات التعليمية والتدريبية فى جميع المجالات. وهذا يتطلب إعادة النظر فى نظامنا التعليمى حتى يستطيع مسايرة العصر بتحولاته المختلفة، وتخريج طلبة تتوافر فيهم مواصفات العصر ومتطلباته، ما يستلزم مشاركة جميع القطاعات ومجالات الإنتاج الخاصة والعامة فى الاستثمار فى التعليم بجميع مراحله.

وتفرض التحديات المحلية والعالمية السابقة، التفكير فى إيجاد شريك آخر يقوم بتنفيذ العملية التعليمية بشكل مستقل عن ميزانية الدولة المحدودة. وهنا تبرز أهمية إدخال القطاع الخاص شريكاً فى العملية التعليمية مخففاً الأعباء التى تتحملها الدولة، فيما هو يعمل تحت إشرافها ورقابتها، وهو ما لجأت إليه دول متقدمة عديدة. فعلى سبيل المثال، تقوم حكومة المملكة المتحدة بتمويل (٥٦) فى المئة من ميزانية الخدمات التعليمية، فى حين يتم الاعتماد على القطاع الخاص فى تمويل الجزء الباقى. وفى السويد هناك محاولات لتوفير مصادر تمويل جديدة تتمثل فى إسهام المؤسسات الإنتاجية فى الاستثمار فى التعليم (أحمد، ١٩٩٦م، ص١٥٦-١٥٧).

وبعبارة أخرى، أوجدت تلك الدول، شريكاً لها يستثمر معها فى التعليم، بُغية تخفيف العبء المالى عن ميزانية الدولة من جانب، والارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية من خلال تحميل جزء من تكلفتها على المستفيد من جانب آخر. بهذا تضمن الدولة تحقيق خدمة التعليم بشكل جيد بما يتفق والسياسات التعليمية المعتمدة.

وخلاصة القول إن هذا القسم توقف مطولاً أمام الضغوط الداخلية والخارجية التى تدعو إلى التحول إلى مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام، حيث شخص

أبرز التحديات الداخلية التى تواجه تطور التعليم العام فى المملكة العربية السعودية، وتتمثل بعناصر الكفاءة، القبول، والتمويل. كما شخص التحديات الأخرى ذات المصدر الخارجى، وأهمها التكتلات الاقتصادية العملاقة، التحول إلى الديمقراطية، العولمة، الاتجاه نحو الخصخصة، والهيمنة الإعلامية. بهذا ننتقل إلى القسم التالى الخاص بمبررات الشراكة بين القطاعين الخاص والحكومى فى تمويل التعليم العام.

القسم الثانى: مبررات شراكة القطاع الخاص مع القطاع الحكومى فى تمويل التعليم العام:

يمثل القطاع الخاص قطاعاً اقتصادياً مهماً، وله من الإمكانات ما يؤهله للاستثمار فى التعليم. ومن المبررات الداعية إلى شراكة القطاع الخاص فى تمويل التعليم، ما يلى:

١- إن مؤسسات القطاع الخاص مؤسسات فاعلة فى حركة التنمية، ولئن كانت هذه المؤسسات توجه استثماراتها فى مجال التنمية الاقتصادية، فينبغى أن توجه استثماراتها أيضاً نحو تنمية الموارد البشرية التى يوفرها التعليم، باعتبارها المستفيد الأول من مخرجات هذا التعليم.

٢- إن التكلفة المتواضعة لتعليم سيئ، تفضى فى الواقع إلى خسائر اقتصادية واجتماعية فادحة فى المديين المتوسط والبعيد، لأن تعليماً كهذا ينطوى على تخريج عناصر بشرية غير مؤهلة وضعيفة الإنتاجية حتى بالمعايير الاقتصادية، وأول من يجنى الثمار السلبية لهذا الوضع هو مؤسسات القطاع الخاص نتيجة عدم تلبية حاجاتها من القوى البشرية المؤهلة والمدربة بالقدر الذى يؤهلها للعمل بكفاءة (Ayesha, 2000, p. 3).

٣- إذا كان القطاع الخاص يستهدف الربح بالدرجة الأولى من خلال استثمار أمواله فى حقول الاقتصاد المختلفة، فإن التعليم يعدّ من أفضل المجالات للاستثمار بسبب انخفاض درجة المخاطرة التى تلازم المجالات الأخرى (Clark, 2001, pp. 82-83).

٤- إن نموذج تعليم المستقبل الذى تطرحه أدبيات التربية، لن تقوى أى حكومة بمفردها على تحقيقه، ويحتاج إلى شراكة حقيقية وفاعلة بين الحكومة والقطاع الخاص بإمكاناته الكبيرة.

٥- إن استثمار القطاع الخاص فى التعليم، لا يؤدى إلى توفير موارد مالية لتعليم متميز فحسب، بل سيؤدى أيضاً إلى زيادة التفاعل بين القطاعين العام والخاص، وإلى الربط العضوى المباشر بين التعليم والاقتصاد، حيث ستحرص مؤسسات القطاع

الخاص على الإسـهام المباشر فى صياغة التعليم الوطنى المنشود، والرقابة عليه، وتقويم مخرجاته والمطالبة بتحسين مسـتوياته، ومراعاة حساب التكلفة والعائد، وترشـيد الإنفاق، أى إننا سـنصبح إزاء اقتصاد رشـيد للتعليم يطبق اقتصادات التعليم على أرض الواقع، ويحقق الخير للمجتمع.

٦- إن اسـتثمارات القطاع الخاص الكبيرة الحجم، هى القادرة على إنشاء مؤسسات ومجمعات تعليمية نموذجية تتوافر لها كل مقومات تعليم المسـتقبل، ومن ثم يجب الابتعاد عن الاسـتثمار فى مدارس خاصة لا تتوافر لها هذه المقومات، ولا تنشـد سـوى الربح على حساب نوعية التعليم، أو لا تختلف كثيراً عن المدارس الحكومية التقليدية إلا فى بعض الأمور الشكلية.

٧- إن مشـاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم، يمكن أن يجعل من المدارس مراكز للإنتاج والخدمات الاستثمارية، إضافة إلى إمكانية قيام مؤسسات القطاع الخاص بإنشاء مؤسسات تعليمية خاصة لخدمة قطاعاتها (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٠م، ص١٢-١٣).

٨- تمتع القطاع الخاص بإمكانيات مادية وبشـرية ومرونة فى اتخاذ القرار، ما يمكنه من نقل تكنولوجيا جديدة وخبرات دولية، وهذا الأمر من شـأنه توفير ممارسات وتوجهات تتسـم بقـدر أكبر من الكفاءة والرشـادة الاقتصادية، كمـا يعنى قدرة النظام التعليمى على الاسـتجابة للاحتياجات المتطورة والمتغيرة للمجتمع والنظام التعليمى.

٩- تحقيق تطلعات المواطنين فى الحصول على خدمات تعليمية أفضل.

١٠- إن إدارة مؤسسات التعليم وفق أسلوب القطاع الخاص سيجعلها أكثر كفاءة، على نحـو يمكنها من عدم تكرار المشـاكل التى يعانيها النظام التعليمى تحت سـيطرة الإدارة الحكومية.

١١- إتاحة الفرص للحكومة لتقديم خدمات تعليمية فى أماكن لا يمكن للقطاع الخاص الاستثمار فيها وفقاً لمعايير العائد المالى (البقمى، ٢٠٠١م، ص١٨-٤٦).

١٢- مشـاركة القطاع الخاص فى تحقيق أهداف جديدة للتعليم تتماشى مع متطلبات العصر.

١٣- وجود خبرات جيدة لدى القطاع الخاص نتيجة تراكم تلك الخبرات عبر التعامل المستمر مع الأسواق الدولية والشركات الأجنبية (المطرفى، ١٤٢٠هـ، ص٧٣).

١٤- تعدّ كثير من الدول أن إسهام القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام واجب وطنى، وذلك مقابل ما تتمتع به هذه المؤسسات من مزايا تقدمها الدولة لها، كالإعفاء من الضرائب، وبناء المناطق الصناعية، والحماية من منافسة المنتجات الأجنبية، والإعفاءات الجمركية للمعدات والآلات لإنشاء المصانع، والبنية التحتية (الغامدى، ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م، ص١٤).

١٥- يستطيع القطاع الخاص بإمكاناته الوصول إلى أماكن جغرافية متباعدة، ويقدم خدمات محلية تتناسب مع تلك الأماكن واحتياجات طالبى الخدمة (Dietz, 2001, p. 20).

لقد كشف هذا القسم أن القطاع الخاص يستفيد من تنمية الموارد البشرية ومخرجات التعليم الجيدة، ومن انخفاض درجة المخاطرة لاستثماراته فى التعليم، كما أن ذلك يوفر له إمكانية الربط العضوى بين التعليم والاقتصاد، فضلاً عن قدرته على إنشاء مؤسسات تعليمية نموذجية. وتتيح استثمارات القطاع الخاص فى التعليم العام للحكومة، أن تتقدم باتجاه تعليم المستقبل الذى لا تقوى على تحقيقه بمفردها، كما يتيح لها أن تقدم خدمات تعليمية فى أماكن ليس من مصلحة رأس المال الخاص الاستثمار فيها.

ومن خلال هذه الشراكة تتحقق مصلحة الدولة بنقل تكنولوجيا وخبرات دولية إليها، كما تتحقق تطلعات المواطنين فى الحصول على خدمات تعليمية أفضل من خلال مؤسسات تدار بخبرة وكفاءة أكبر، وفى أماكن جغرافية متباعدة، وضمن أهداف تتماشى مع متطلبات العصر. وإثر توضيح مبررات الشراكة بين القطاعين الخاص والحكومى فى تمويل التعليم العام، نتناول فى القسم التالى آليات هذه الشراكة.

القسم الثالث: آليات مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام:

تعددت وتنوعت الآليات التى يستطيع بها القطاع الخاص مشاركة القطاع الحكومى فى تمويل التعليم العام. ومن هذه الآليات:

١- التعاقد contracting or outsourcing: وذلك مع كيانات غير حكومية لمساعدتها على توفير الخدمات العامة دون مساعدة من الموظفين فى التعليم العام، مثل توفير وطباعة التسهيلات التى تحتاجها المؤسسات الأخرى، وخدمات التغذية وغيرها.

٢- عقود الإدارة management contract: وفقاً لهذا الأسلوب، فإنه يتم خصخصة إدارة التسهيلات facility للقطاع الخاص. و«عقد الإدارة» اتفاق من خلاله يتعاقد القطاع التعليمى مع شركة خاصة لإدارة هذا القطاع سواء تمثل القطاع

بمجموعة مدارس أو إدارات التربية والتعليم. وفى هذه الحالة، تتحول حقوق التشغيل وليس حقوق الملكية إلى الشركة الخاصة، وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح الشركة وأدائها، كما يبقى القطاع التعليمى مسؤولاً عن نفقات التشغيل والاستثمار.

والميزة الرئيسية لـ «عقد الإدارة» من وجهة نظر القطاع التعليمى، أنه يسمح لها بالاحتفاظ بملكية القطاع التعليمى، ويتيح لها حل مشكلة القصور الإدارى بالحصول على أحسن الخبرات الإدارية، والتحكم فى الوقت نفسه فى نطاق استخدام هذه الخبرات من خلال «عقد الإدارة».

إلا أنه من عيوب «عقد الإدارة»، ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة. فالقطاع الخاص لا يتحمل الأخطار، حيث يتحمل القطاع التعليمى أى خسائر ناجمة عن عمليات الشراكة، كما أن هناك الاتفاق الذى يضمن للإدارة رسوماً ثابتة بغض النظر عن أداء الشركة، وهذا لا يعطى الإدارة أية حوافز لرفع الكفاءة والحفاظ على قيمة الأصول.

٣- أوراق المستندات المالية Voucher: هى أوراق عادية تصدرها الحكومة، وتستخدم من قبل أولياء الطلبة مثل الأوراق النقدية للحصول على خدمة التعليم فى أى مؤسسة يقع عليها اختيارهم.

٤- طرح الأعباء load shedding: أى توقف الدولة عن تقديم الخدمة التعليمية وتمويلها، وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص وقطاعات أخرى غير حكومية بتقديم تلك الخدمة مثل التوقف عن خدمة النقل الطلابى والاعتماد على القطاع الخاص فى ذلك.

٥- حقوق الامتيازات Franchises: وهى شبيهة بنظام التعاقد، ولكن الاختلاف يكمن فى أن الحكومة هى الطرف الذى يقوم بالدفع للقطاع الخاص فى ظل نظام التعاقد، أما فى حقوق الامتيازات، فالمستفيد، أى الطالب، هو الذى يقوم بالدفع للقطاع الخاص. وتعد المدارس المؤجرة أو ما يطلق عليها Charter school التطبيق العملى لهذا النمط من الخصخصة. وفى الولايات المتحدة، بلغ عدد المدارس المؤجرة التى تدار بواسطة القطاع الخاص (١٢٠٠) مدرسة تدار بواسطة إحدى الشركات الناجحة، وهي (Tessract Group Inc., Formerly Education Alternatives., Inc).

٦- الخدمات الطوعية Volunteerism: تقديم خدمة التعليم والخدمات ذات الصلة من قبل متطوعين، مثل المنظمات الدينية والمنظمات غير الحكومية.

٧- الخدمة الذاتية Self Service: عندما يقوم طرف خاص بأخذ واجبات كانت تقدم بواسطة الحكومة للتقليل من مسؤولية ونفقات هذا النشاط أو هذه الواجبات، فإن هذه الطريقة تعرف بالخدمة الذاتية، ومن أمثلتها فى التعليم، خدمة التعليم المنزلى Home Schooling حيث يقوم الوالدان بتعليم أبنائهم فى المنزل، ويقومان باستلام مصدر الدخل الذى كان سيذهب إلى المدرسة لو تم إرسال أبنائهما إليها. ومن أمثلتها أيضاً الدروس التى يتم تلقيها فى المنزل عن طريق الإنترنت، أو ما يسمى بـ «مدارس السيبر» Cyber School، وهى شبيه أيضاً بـ «كورسات» المراسلة التى كانت موجودة لعدة سنوات.

وفى السنوات الأخيرة، أصبحت المدارس تتعاقد مع الشركات ليس لتقديم الخدمات غير التعليمية أو غير الأكاديمية فحسب، وإنما أيضاً لتقديم الخدمات الأكاديمية أو ما يسمى Academic Services Or Instructional Services التى منها برامج يطلق عليها Title 1 programs، وهى برامج علاجية وتعويضية للطلاب غير الحاصلين على الدرجات المطلوبة فى المهارات الأساسية كالحساب والقراءة، ومنها أيضاً برامج اللغات الإنجليزية.

٨- إنشاء بعض المشاريع وتشغيلها من قبل القطاع الخاص لفترة معينة، ثم تحويل ملكيتها إلى الحكومة، ويعرف هذا النظام بنظام B.O.T، أى البناء والتشغيل وتحويل المُلكية، وهو اختصار Build-Operate-Transfer.

وهناك أنواع من هذه المشاريع؛ منها البناء والتملك والتشغيل وتحويل الملكية

B.O. O.T، والبناء والتملك والتشغيل B.O.O، والبناء والتملك والتأجير التمويلى وتحويل المُلكية B.O. L.T، والبناء والإيجار وتحويل الملكية B.R.T، ومنها أيضاً البناء والتشغيل وإعادة التقييم والتجديد B.O.R، وأخيراً نظام تحديد وتملك وتشغيل وتحويل الملكيةM.O.O.T (المتولى، ٢٠٠٤م، ص٥٧-٥٨).

ومعظم الأنماط المذكورة آنفاً قابلة للتطبيق فى العالم العربى، ومنها المملكة العربية السعودية. وفى حقيقة الأمر، يتم تطبيق بعض هذه الآليات فى التعليم العام فى المملكة، وهذا ما سنوضحه فى التجارب الراهنة لاستثمارات القطاع الخاص فى التعليم العام.

وبعد أن تم فى هذا القسم، شرح آليات مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام، وهى آليات متنوعة وتمثل فرصاً متعددة، تشمل التعاقد، عقود الإدارة، أوراق

المســتندات المالية، طرح الأعبــاء، حقوق الامتيازات، الخدمــات الطوعية، الخدمات الذاتية، وإنشــاء مشــاريع وفق نظام البناء والتشغيل وتحويل الملكية، ننتقل إلى القسم الرابــع للتعريــف بالخدمــات التعليمية التى يمكــن للقطاع الخاص أن يشــارك فى تقديمها.

القسـم الرابـع: الخدمـات التعليمية المتاح للقطاع الخاص المشـاركة فى تقديمها:

القطاع الخاص له من الأهمية ما يجعل الدول تعوّل عليه فى قيادة دفة التنمية، بل والنهوض باقتصادها الوطنى. وفى عالم اليوم، باتت التأثيرات المتبادلة بين الاقتصاد الوطنــى والاقتصاد العالمى واضحة للعيــان، وهو ما نلاحظه فى التقلبات الاقتصادية العالمية التى مردها غالباً قطاع المال والأعمال.

ومن هذا المنطلق فإن حكومة المملكة العربية السعودية، قد عولت وتعول كثيراً على قيام القطاع الخاص بالدور المنشــود فى النهضة التنموية للمملكة، ونلاحظ ذلك جلياً مــن خلال ما أوردته الخطط التنموية والخطط الإســتراتيجية، وهذا ما تؤكده أيضاً التوجهات العامة للحكم، والقرارات التى تصدر عن مجلس الوزراء. فالأمر الســامى رقم (أ/١١) لعــام ١٤٢٠هـ، والقاضى بإصدار تنظيم المجلس الاقتصادى الأعلى، أكد فى رسمه لغايات السياسة الاقتصادية، زيادة مشاركة القطاع الخاص وتوسيع إسهامه فى الاقتصاد الوطنى وفاعليته فى المسيرة التنموية، والمشاركة فى برنامج الخصخصة الحكومى (الأمر السامى الكريم، ١٤٢٠هـ، ب ن).

واستمرت خطة التنمية السابعة فى تأكيد دور القطاع الخاص. وفى مجال التعليم، اهتمت تلك الخطة بتحديد أدوار مهمة للقطاع الخاص، وعملت على تشجيعه للإسهام باعتباره مستثمراً فعالاً فى مجال التعليم العام، وتمثلت هذه المجالات فيما يلى:

١- تمويل المرافق التعليمية وتنفيذها والمشاركة فى تطويرها وتحديثها.

٢- افتتاح المدارس الأهلية ورفع نسبة الطلبة فيها لتصل إلى (١٠) فى المئة من مجموع المقيدين فى التعليم العام فى نهاية خطة التنمية السابعة.

٣- المشــاركة فى تمويل الأنشطة المدرســية ودعم أوجه النشاط الثقافى والاجتماعى والعلمى والمهنى والرياضى.

٤- التوسع فى تمويل برامج التقنيات التعليمية وأساليب التعليم الذاتى والتعليم عن بُعد.

٥- زيادة الإسهام فى نقل الطلبة (وزارة التخطيط، ١٤٢٠-١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٠-٢٠٠٤م، ص٢٩٧).

كما أكدت خطة التنمية الثامنة تعزيز دور القطاع الخاص، وذلك بوضع نظام متكامل للحوافز لتشجيع إسهامه فى التعليم العام، وبدراسة تشجيع الاستثمار الأجنبى المباشر فى التعليم العام (وزارة التخطيط، خطة التنمية الثامنة، ١٤٢٥/١٤٢٩هـ، ص٤٢٨).

وعلى أرضية ما انطوت عليه خطتا التنمية السـابعة والثامنة خلال العقد الأخير، مـن تأكيدٍ للدور التنموى للقطاع الخاص، ومن تحفيز له للنهوض بدوره الاسـتثمارى فى مجال التعليم العام، نسـتعرض فيما يلى التجارب الراهنة لمشاركة القطاع الخاص فـى تمويـل التعليم العام، فى عدد من المجالات تشـمل التعليم العـام، بناء المدارس، دعم الأنشـطة الطلابية، برامـج التدريب للطلبة والمعلمين، النقـل والتغذية، والأثاث المدرسى.

المشاركات الراهنة للقطاع الخاص فى تمويل التعليم العام:

ما زالـت التجارب الراهنة لمشـاركة القطاع الخاص فى تمويـل التعليم العام فى بعض المجالات، والتى سنأتى على ذكرها، فى بداياتها، ولم تعط الاهتمام الكافى بعد، وبعض تلك المجالات لم ينفذ، كما أن تقديم مثل تلك الخدمات مركّز فى المدن الرئيسة كمدينة الرياض والدمام، وجدة، ومن أمثلتها:

التعليم الأهلى:

أسـهم القطاع الخاص فى نشـر التعليم فى المملكة العربية السـعودية منذ زمن بعيد، وهو صاحب السـبق فى ذلك. وتشير الإحصاءات المتوافرة إلى الزيادة المطردة فى مدارس التعليم الأهلى التى قام القطاع الخاص بإنشـائها. وعلى الرغم من النمو الحالى للتعليم الأهلى، إلا أن انتشاره محدود، حيث لم تصل نسبة الطلبة المقيدين فيه إلى (٧) فى المئة من مجموع المقيدين بالتعليم العام، مقارنة مع نسبة الـ (١٢) فى المئة التى حددتها الدولة (وزارة التخطيط، ١٤٢٠-١٤٢٥هـ، ص٢٩٧).

بناء المدارس:

تفعيـلاً لقرار مجلس الوزراء رقم ١٧٨، وتاريـخ ١٤١٩/٩/٣هـ، القاضى بالموافقة على قيام وزارة التربية والتعليم بالاتفاق مع القطاع الخاص على بناء المدارس حسـب المواصفات التى تضعها أى منهما بموجب عقود طويلة الأمد، فقد تم تمويل بناء (٤٠٠) مدرسة من قبل إحدى الشركات المصرفية، وقد بلغت قيمة العقود المبرمة مع المقاولين لتنفيذ تلك المشاريع قرابة (١,٩) مليار ريال، ويضاف إلى هذا المبلغ النسبة المخصصة

للممول وقدرها (٤, ٧٣) فى المئة. وتقوم الوزارة بالسـداد للمقاول على أربعين قسطاً ربع سنوى (كل ثلاثة أشهر)، ولمدة عشر سنوات، تبدأ اعتباراً من تاريخ تسليم المشروع للوزارة أو مرور عامين على بدء العمل أيهما أبعد.

كمـا قامت وكالة الوزارة للمبانى والتجهيزات المدرسـية بتعليم البنات بالاتفاق مع إحدى الشـركات الصينية لبناء (١٢٠) مدرسـة خلال العـام ١٤٣٠/١٤٣١هـ (جريدة الرياض، ١٤٣٠هـ، ص١٠).

دعم القطاع الخاص لبرامج الإدارة العامة للنشاط الطلابى:

شارك القطاع الخاص بدعم برامج الإدارة العامة للنشاط الطلابى، ومن الأمثلة على ذلك: قيام إحدى شـركات التغذية الوطنية بطباعة دليل النشاط الطلابى، ومشاركة إحدى شـركات الألبان فى إعداد التقرير المرئى لتوثيق برامج النشاط الطلابى. كما دعمت لجنة تنسـيق مصانع الألبان برنامج إدارة النشـاط الثقافى التلفزيونى بعنوان «مشـهد وحديث»، وقامت إحدى شـركات الصناعات الوطنية بدعم الفرق الرياضية المشاركة فى دورى الإدارات التعليمية. وأخيراً قامت إحدى الشركات الخاصة بطباعة أعداد من النشـرة الخاصة بالنشـاط الطلابـى (الإدارة العامـة للتخطيط التربوى، ١٤١٩هـ/١٩٩٨م، ص١٠).

برنامج تدريب طلاب المرحلتين الابتدائية والمتوسطة:

هدف هـذا البرنامج إلـى إدخال مادة الحاسـب الآلى فى المرحلتـين الابتدائية والمتوسـطة، وتدريب الطلاب والمعلمين وإدارات المدارس، فـى هاتين المرحلتين، على اسـتخدام الحاسب الآلى. ويتلخص هذا البرنامج فى: قيام المستثمر الخاص بتوفير المنهـاج المتكامـل لهذه المادة مـن كتب ووسـائل تدريبية وبرامج حاسـوبية ومعلمين متخصصين وحاسـبات آلية ومعامـل حديثة ومتكاملة، وما يسـتتبع ذلك من صيانة شـاملة ودورية وفق عقد واضـح ومفصل، يضمن نجاح هذا المشـروع، وقيامه أيضاً بتدريـب (١٤) معلمـاً من معلمى المدرسـة، خارج وقت الدوام الرسـمى، ويكون ذلك بالتنسيق مع إدارة المدرسة، ويتم الإعلان عن دورات خاصة فى الحاسب الآلى لأولياء الأمور بأسـعار رمزية تشـجيعية، ويوزع العائد بين المدارس والمستثمر (الإدارة العامة للتخطيط التربوى، ١٤١٩هـ/ ١٩٩٨م، ص١٠-١١).

برنامج دبلوم «الحاسب والمعلومات للمعلمين»:

تقوم بتنفيذ هذا البرنامج مؤسسـات متخصصة فى تقنية الحاسـبات الآلية، ويهدف هذا البرنامج إلـى تدريب معلمى وزارة التربية والتعليم فى جميع مناطق المملكة وتأهيلهم لتدريس مادة الحاسب الآلى، واستخدام الحاسب وسيلة تعليمية لطلاب المرحلة الثانوية.

ويتـم تمويل هذا البرنامج عن طريق الرسـوم التى يدفعهـا المتدربون (المعلمون)، ويتم تحديد هذه الرسـوم على أساس تغطية التكلفة المتوقعة لتنفيذ البرنامج بالاتفاق بين القطاع المسـتثمر ومراكز خدمة المجتمع فـى كليات المعلمين التابعة لوزارة التربية والتعليم (الإدارة العامة للتخطيط التربوى ١٤١٩هـ/ ١٩٩٨م، ص١٠).

مشروع النقل المدرسى التعاونى:

بتوجيه كريم من صاحب السـمو الملكى الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض ورئيس مجلس المنطقة، شـكلت لجنة من عدة جهات حكومية وأهلية، شملت وزارة التربية والتعليم، ووزارة المواصلات، والشركة السعودية للنقل الجماعى، لدراسة الاقتراح الذى أوصى به مجلس المنطقة بشـأن نقل الطلاب والطالبات فى الحافلات بدلاً من الأساليب المستخدمة من قبل أولياء الأمور. وقد ثبتت اللجنة برنامجاً أسمته «برنامج النقل المدرسى التعاونى»، تقوم بموجبه الشركة السعودية للنقل الجماعى بنقل الطالب من المدرسة وإليها مقابل مبلغ (٦٩٠) ريالاً فى الفصل الدراسى الواحد.

وفى هذا الإطار، فتحت قناة اتصال جديدة مع القطاع الخاص، حيث وسّعت دائرة البرنامج، وأتاحت الفرصة للشركات والمؤسسات الوطنية المرخص لها بالعمل فى النقل المدرسـى التعاونى للاشتراك فى هذا البرنامج الوطنى الذى يهدف إلى: مواكبة النمو السكانى والتوسع العمرانى الهائل والحاجة الملحة لنقل الطلاب؛ تخفيفاً لحدة ازدحام السـيارات، ووقاية الطلبة من الحوادث المرورية، وتقليل استهلاك الطاقة، والحد من تلويث البيئة، وتوفير ساعات العمل المهدرة بسبب اضطرار الآباء إلى توصيل أبنائهم، والحد من اسـتقدام السـائقين الخصوصيين، بالإضافة إلى الأبعاد التربوية المتمثلة فـى: تعويد الطـلاب الاعتماد على النفس والانضباط فـى المواعيد المحددة حضوراً وانصرافاً. (http: //www.moe.gov.sa/openshare/moe/Students/sub6/index.html)

التغذية المدرسية الموحدة:

نفذ هذا المشـروع بالتعاون مع إحدى الشركات الوطنية، بهدف المحافظة على صحة الطلبـة. وهو يعـد نقلة نوعية فى مجال الغذاء المدرسـى، حيث اسـتبدلت المقاصف المدرسـية التقليدية بوجبات موحدة صحيـة ونظيفة لجميع الطلاب والطالبات، أعدت بطرائق صحية بإشـراف فريق متخصص من الشباب الجامعى المؤهل علمياً فى مجال التغذية، بمعدل مشـرف غذائى لكل (١٢) مدرسة. وتتمثل مهمة الفريق فى التأكد من اسـتخدام الشـركة للتقنيات الحديثة فيما يتعلق بتغليف الوجبـات، وحفظها، وضمان نظافة الأوانى وأجهزة الطهو، والتأكد من النسب العلمية فى مكونات الوجبة الغذائية.

ولهذا المشروع بعد اقتصادى تربوى وهو دفع مبالغ معينة لكل مدرسة نظير تشغيل وإدارة المقصف المدرسى، مما أسهم فى دعم البرامج التربوية (غير الصفية) التى تنفذها المدرسة، وأسهم كذلك فى توفير بعض الكماليات المدرسية، وصيانة الآلات والمعدات المتوافرة فى المدرسة، وتجهيز المقاصف المدرسية بمعدات مناسبة تكون بمثابة مراكز خاصة بالتغذية المدرسية.

(http: //www.moe.gov.sa/openshare/moe/Students/sub6/index.html).

الأثاث المدرسى:

قررت وزارة التربية والتعليم أخيراً بعد مباحثات مكثفة ودراسات علمية، إعادة هيكلة الأثاث المدرسى من الطاولات والكراسى للاستفادة بشكل كبير من تقنيات التصنيع المتطورة فى مجال تشكيل الخشب الصناعى من ألواح البلاستيك المتميزة، بما يضمن راحة الطلاب والطالبات ورفاهيتهم. فالأثاث المشار إليه مقاوم للحريق والرطوبة والماء، ومقاوم لعبث الدارسين، ويتميز بسهولة وسرعة صيانته وانخفاض تكلفته مقارنة بالخشب الصناعى (جريدة الرياض، ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م، ص٣١).

وعلاوة على مجالات مشاركة القطاع الخاص للقطاع الحكومى فى تمويل التعليم العام والتى تم استعراضها فى الفقرات السابقة، فإن هناك أيضاً خدمات تعليمية متاح للقطاع الخاص المشاركة فى تمويلها، مثل بناء وإدارة مؤسسات ومراكز تعليمية، تقديم خدمات إدارية وصيانة لمؤسسات ومرافق تعليمية، تطوير برامج تدريبية وإرشادية، تمويل بحوث تربوية وأنشطة مدرسية، وإنتاج تقنيات للتعليم ومعدات وكتب مدرسية، ونتناول هذه الخدمات فيما يلى بمزيد من التوضيح (الطوق، ٢٠٠٧م، ص٢٦٨).

لقد بيّن هذا القسم منظور خطط التنمية فى المملكة العربية السعودية لدور القطاع الخاص، وتطلعها لنهوضه بدور استثمارى فى مجال التعليم العام، واستعرض التجارب الراهنة لمشاركة القطاع الخاص فى هذا المجال، ولا سيما بناء المدارس، دعم الأنشطة الطلابية، تقديم برامج التدريب للطلبة والمعلمين، القيام بمهام النقل والتغذية، وتجديد الأثاث المدرسى. كما استعرض أنماطاً من الخدمات التعليمية المتاحة أمام استثمارات القطاع الخاص، مثل بناء مؤسسات ومراكز تعليمية وإدارتها، تقديم خدمات إدارية وصيانة لمؤسسات ومرافق تعليمية، تطوير برامج التدريب والإرشاد، تمويل بحوث تربوية وأنشطة طلابية، وإنتاج تقنيات خاصة بالتعليم وتجهيزات وكتب مدرسية. وفى ختام هذا القسم، نأتى إلى القسم التالى الذى يبحث فى التحديات التى تواجه مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام على الصعيد المحلى.

القسم الخامس: تحديات مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام:

تعد تجربة تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار فى التعليم العام، تجربة حديثة نسبياً، ويتضح ذلك من خلال أن التشريعات الناظمة لهذا الاستثمار لم تظهر إلا فى السنوات القليلة الماضية، إذا ما استثنينا استثمار القطاع الخاص فى إنشاء المدارس الأهلية، ولهذا لم يتبلور تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار فى التعليم العام بشكل واضح وفعال. وتواجه هذه التجربة صعوبات ومعوقات متعددة. وتعود الصعوبات التى تحول دون قيام استثمار فعلى فى التعليم العام من قبل القطاع الخاص إلى التالى (الطوق، ٢٠٠٧م، ص٢٧١):

١- عدم وجود إستراتيجيات واضحة المعالم تحدد العلاقة بين وزارة التربية والتعليم والمستثمرين فى التعليم العام، فى حين تحتاج الشراكة بينهما إلى وجود خطة عشرية تحدد مسؤولية كل طرف فى التعليم المدرسى، بما يوفر رؤية واضحة للمستثمرين عند الإقدام على الاستثمار فى هذا المجال، ويبين لهم خطط الوزارة خلال تلك الفترة، بما يمكنهم من اتخاذ قرار الدخول فى الاستثمار فى المجالات والمواقع التى تناسبهم.

٢- عدم وجود مؤشرات تعليمية استشرافية واضحة يسترشد بها عند الدخول فى الاستثمار فى هذا المجال.

٣- نقص القنوات الفاعلة للاتصال بين القطاع الخاص والقطاع التعليمى الحكومى. فرغم الكثير من المحاولات الجادة التى بذلت خلال السنوات الماضية للتعريف بأهمية قيام تعاون وشراكه حقيقية بين قطاع الأعمال والقطاع التعليمى، ولتكثيف مستوى الاتصال الشخصى والرسمى بين القطاعين، فإن الوصول إلى تفاهم فعلى ما زال فى بداياته. ويشكل تحقيق هذا الهدف خطوة أساسية فى بناء علاقة مؤسسية بين القطاعين.

٤- يتولد عن عدم وجود اتصال فعال بين الطرفين، سيادة بعض الانطباعات الخاطئة كالاعتقاد بانعزالية التعليم، وبُعده عن تلمس حاجات المجتمع، أو الاعتقاد لدى أرباب التعليم بأن القطاع الخاص ينصب اهتمامه على مسائل الربح المادى دون الاهتمام بمجالات التطوير المختلفة.

٥- عدم إشراك القطاع الخاص فى عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالاستثمار فى التعليم العام.

٦- ضعف دور المؤسسات المالية كالبنوك فى تشجيع الاستثمار فى التعليم العام بتوفير الاحتياجات التمويلية كالقروض طويلة الأجل.

٧- غياب الشفافية القضائية المتمثلة فى إعلان المبادئ القضائية المقننة لتمكين المستثمرين من بناء عقودهم والاطمئنان على حقوقهم.

٨- نقص التشريعات التى هى عامل على جانب كبير من الأهمية، وخاصة فى تمويل خصخصة المدارس الحكومية، والإجراءات البيروقراطية المقيدة لحصول القطاع الخاص على التراخيص اللازمة للاستثمار فى التعليم العام.

٩- تأخر الجهاز الحكومى فى صرف مستحقات القطاع الخاص.

١٠- جهل كثير من المستثمرين بالمؤشرات الاقتصادية والمالية الخاصة بالاستثمار فى التعليم المدرسى، ما يجعلهم على عدم دراية بالمردود الاقتصادى لهذا النوع من الاستثمار.

أوضح هذا القسم حداثة تجربة تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار فى التعليم العام، ما يفسر غياب وجود إستراتيجية تحدد العلاقة بين وزارة التربية والتعليم والمستثمرين فى التعليم العام، الأمر الذى ينتج عنه جملة من مظاهر الخلل على صعيد فعالية الاتصال بين الطرفين، والتى تعبر عن نفسها بالبيروقراطية الحكومية، وبضعف مشاركة القطاع الخاص فى اتخاذ القرارات ذات الصلة بالاستثمار فى التعليم العام، إضافة إلى النواقص الموجودة على الصعيدين التشريعى والقضائى. هذا عدا مظاهر ضعف أخرى تتمثل بعدم وجود مؤشرات تعليمية استشرافية يسترشد بها المستثمرون، ضعف دور البنوك فى تشجيع الاستثمار فى التعليم العام، وعدم اطلاع كثير من المستثمرين على المؤشرات الاقتصادية والمالية الخاصة بالاستثمار فى هذا المجال. بهذا نصل إلى القسم السادس والأخير للوقوف على السياسات والوسائل التى تعزز مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام، من خلال معالجة التحديات التى تواجه هذه المشاركة.

القسم السادس: السياسات والوسائل والآليات التى تعزز مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام:

إن أى توجه مستقبلى لتأهيل القطاع الخاص للاستثمار فى قطاع التعليم العام، يجب أن يخرج عن إطار الشعار ليترسخ على أرض الواقع، الأمر الذى يقتضى تحديد النهج أو رؤية الدولة المستقبلية لماهية الأدوار المطلوبة والأنشطة التى يجب أن يكون

للقطـــاع الخاص دور الريادة فيها، ثم تحديد الأدوار التى يتوجب على هذا القطاع أن يلعبها، بحيث يشـــارك فى بلورة هذه الرؤية المســـتقبلية وترجمتها، بما يجعله شـــريكاً ومســـتثمراً حقيقياً فى التنمية الاجتماعية والاقتصاديـــة للمرحلة القادمة، وذلك من خلال تبنى حزمة من الإصلاحات الإدارية والسياســـية، والسياسات الاقتصادية التى تعيد صياغة دور القطاع الحكومى باعتباره راســـماً للسياســـة ومنظماً للعمل ومراقباً للأداء وحامياً لمصلحة المستهلك والمواطن.

ومن السياســـات والآليات والوســـائل التى تعزز مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام:

١- تقديم تســـهيلات من الدولة للمســـتثمرين سواء على شـــكل قروض ميسرة بدون فوائد، أو أراضٍ، أو دراسات جدوى، وغيرها؛ لتشجيعهم على الاستثمار فى مجال تقديم الخدمات التعليمية وخاصة فى المناطق النائية، والالتزام بصرف المستحقات المالية للقطاع الخاص فى وقتها.

٢- تخفيف حدة البيروقراطية الحكومية لخلق بيئة إدارية جاذبة للقطاع لخاص، وإعداد دليل للأنظمة واللوائح التنفيذية والسياســـات الحكومية ذات العلاقة بالمستثمرين ونشره، واعتبار ذلك من الواجبات الرئيسية لتلك الأجهزة، مع إعداد برنامج وطنى لتدريب الكوادر الحكومية على مواكبة احتياجات الاستثمار والمستثمرين.

٣- تفعيل دور المجالس والهيئات الخاصة كالمجلس الاقتصادى الأعلى، والهيئة العامة للاســـتثمار، وصندوق تنمية الموارد البشـــرية للقيام بأدوارهم، بتوســـيع مشاركة القطاع الخاص فى عضوية المجلس الاقتصادى الأعلى.

٤- تعزيـــز قنوات الاتصال بين القطاع الخاص والقطاع التعليمى الحكومى، وإشـــراك ممثلـــين للقطـــاع الخاص فـــى عملية صنع السياســـات التعليميـــة المتعلقة بجعل مخرجات التعليم ملبية لاحتياجات سوق العمل.

٥- توفير المعلومات والدراسات عن فرص الاستثمار فى قطاع التعليم العام.

٦- التوسع فى نشر مراكز الخدمة الشاملة لخدمة المستثمرين فى مجال التعليم العام بأسرع وقت.

٧- تطوير خطة لتقويم أداء المحاكم، وتحسين النظام القضائى المتعلق بالمبادلات والعقود التجاريـــة والمالية والمصرفية، مثل: التأمين، والرهونات، وغيرها، وإدخال المناهج التجارية والمالية وغيرها ضمن البرامج الدراسية فى المعهد العالى للقضاء.

٨- إنشـــاء مركز وطنى متخصص فى توفير المعلومات عن جميع الجهات ذات العلاقة فى الأنظمة الاستثمارية فى التعليم العام.

٩- توفيــر برامج إقراض مناســبة (خاصة بالقطاع التعليمى) لدى المؤسســات المالية كالبنوك لتشجيع استثمار القطاع الخاص فى التعليم العام.

١٠- تشجيع القطاع الخاص على إنشاء شركات متخصصة تستثمر فى مجال الخدمات التعليمية منفردة أو بالمشاركة مع وزارة التربية والتعليم.

تناول هذا القسم السياسات والوسائل التى تعزز مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام، وفى مقدمتها تقديم تســهيلات من الدولة للمستثمرين وتوفير المعلومات عن فرص الاســتثمار، وخلق بيئة إدارية جاذبة للقطاع لخاص وتوسيع مشاركة القطاع الخاص فى مؤسســات اتخاذ القرار، وتفعيل قنوات الاتصال بين القطاعين الحكومى والخاص وتشجيع القطاع الخاص على إنشاء شركات متخصصة، معالجة النواقص فى الجانبين التشريعى والقضائى، وتوفير برامج إقراض مناسبة لدى البنوك. وننتقل بعد الانتهاء من بحث أقسام الدراسة الستة إلى خاتمة الدراسة ونتائجها وتوصياتها.

الخاتمة:

تناولت هذه الدراســة موضوع الشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص على أنها صيغة لتنويع مصادر تمويل التعليم العام فى المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن هناك ضغوطاً مالية ســتنعكس على انخفاض جودة التعليم فى المملكة، وعدم مواكبته لمتطلبات التعليم الحديث ذات التكلفة العالية، ومن ثم تظهر الحاجة إلى ضرورة إيجاد شريك آخر يقوم بتنفيذ خدمات تعليمية بشكل منفصل عن ميزانية الدولة المحدودة.

وهنا تبرز أهمية إدخال القطاع الخاص شــريكاً فى العملية التعليمية، يدعم دور الدولة، ويعمل تحت إشرافها ورقابتها، وخاصة أن هناك العديد من الخدمات التعليمية التى يمكن للقطاع الخاص المشــاركة فى تمويلها فى مجال التعليم العام، مثل: إنشــاء المبانى المدرســية، وإنشــاء مراكز تدريب، والتعاقد على تقــديم خدمة نقل الطلاب، وخدمــات التغذية المدرســية، وخدمات الصيانة... إلخ، والتــى يمكن تقديمها بآليات مختلفة، منها: نظام التعاقد، أو التأجير، أو نظام B.O.T بمختلف صيغه... إلخ.

كما أوضحت الدراســة أن هناك بعض الصعوبات والتحديات التى تواجه مشاركة القطــاع الخاص لتمويــل التعليم، منها ما يتعلق بتهيئة البيئة الاقتصادية والسياســية والقانونية ومنها ما يتعلق بســبل التواصل بين الجهات المسؤولة عن التعليم والمسؤولة

عن القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة أخيراً إلى استعراض بعض السياسات والآليات والوسائل التى تعزز مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم وتتغلب على الصعوبات التى تواجه هذه الشراكة.

وفى ضوء المعطيات السابقة، تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

١- ثمة اتفاق بين الأدبيات الاقتصادية والتربوية – على الرغم من تباين الظروف المجتمعية والأنظمة المتبعة فى تمويل التعليم – على ضرورة تنوع مصادر تمويل التعليم وتجددها، وتفعيل دور المشاركة الأهلية وخاصة القطاع الخاص فى هذا المجال.

٢- إن استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص فى تمويل التعليم، أصبح مطلباً ضرورياً لاعتبارات كثيرة منها: الطلب الاجتماعى المتزايد على الخدمات التعليمية من قبل الأهالى، والتغيرات التنموية المتسارعة التى تعيشها المملكة فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى المستجدات على الساحة الدولية والاكتشافات العلمية وتطبيقاتها التقنية.

٣- يمكن للقطاع الخاص أن يؤدى دوراً محورياً مهماً فى تقديم الخدمات التعليمية ورفع عبئها عن كاهل الدولة متى توافرت له سياسات تشجيعية ومحددات للعمل من شأنها إنجاح دوره مع الحفاظ على مكتسبات المجتمع فى عدالة التوزيع لتلك الخدمات، ومن هذه السياسات تبنى الدولة لبرنامج متكامل للإصلاح الإدارى والسياسى والاقتصادى يعنى بتخفيف حدة البيروقراطية الحكومية وتطوير الأطر القانونية وتفعيل التشريعات المقرة ذات الصلة بخلق الأجواء المشجعة للمشاركة فى تمويل التعليم.

٤- إن لكل قرار تكلفة، كما أن له عائداً. كذلك فإن إعادة صياغة دور الدولة فى تقديم الخدمات العامة قرار له عائد هو تقديم خدمات أفضل، وتخفيف العبء المالى عن كاهل الدولة وغيره من العوائد، إلا أن له بالطبع تكلفة يمكن صياغتها فى صورة محاذير وضوابط يجب دراستها ووضعها فى الاعتبار عند إجراء عمليات إدخال قطاعات أخرى فى تقديم الخدمات العامة ومنها خدمة التعليم. وهذه المحاذير، هى:

أ- محاذير الاحتكار المتحكم:

إن سيطرة قطاعات معينة أو أشكال إدارية محددة على ملكية أو إدارة الخدمات العامة ومنها خدمة التعليم، كثيراً ما ينتج عنها مصالح وعلاقات. ومن خلال تشابك

المصالح والعلاقات المشتركة، تتكون تكتلات قوية تستطيع أن تفرض شروطها وإدارتها، وتتحكم فى السـوق بشـكل يخل بفعالية وآلية السـوق، فاحتكار القلة مدمر للسـوق وللعدالة فى توزيع الخدمات.

ب- محاذير غياب العدالة الاجتماعية:

تتصل هذه المحاذير أساساً برفع الأعباء عن محدودى الدخل، وعدم السماح بزيادة أو اتساع نطاق الفقر أو المرض، نتيجة تدنى مستوى الخدمات لبعض الفئات أو ارتفاع أثمانهـا، وكذلك عدم السـماح باتسـاع نطاق البطالة. كما يجـب مراعاة عدم تركز الخدمات فـى مناطق بعينها، خاصة المناطق ذات مسـتوى الدخل المرتفع أو عواصم المناطق، حيث يقبل عليها المستثمرون لضمان استرداد سريع للتكلفة يؤدى إلى إهمالهم المناطق الفقيرة أو النائية.

ج- محاذير الأمن السياسى:

تتعلق هذه المحاذير باحتمال سـيطرة مؤسسـات على تقديم الخدمات لمجتمعات ناميـة، خاصة فى قطاعات كالتعليم أو الصحة. وهناك أطماع ومصالح قد تجد فى عملية تشـجيع القطاع الخاص على الاستثمار فى القطاعات الخدمية، فرصة سانحة للسيطرة على بعض قطاعات الخدمات الرئيسية.

٥- فـى ضوء المحاذير السـابقة، يمكن وضـع مجموعة من الضوابط الاسترشـادية عند تشـجيع القطاع الخاص على المشاركة فى تمويل خدمة التعليم، وتتمثل هذه الضوابط بما يلى:

أ- العمـل علـى تنمية التنافس وإيجـاد مجموعة من المسـتثمرين الجادين فى تنمية المجتمع، بحيث لا يحدث احتكار أو احتكار للقلة يدمر آليات السوق.

ب- تنظيـم عمليات التعاقد مع القطاع الخاص على تقديم خدمات التعليم، من حيث ضمان رقابة الدولة على تنفيذ تلك الخدمات، وتوجيه العمل إن لزم الأمر.

ج- ضمان التوزيع العادل للخدمات التعليمية على جميع المناطق الجغرافية. ويمكن أن يحدث ذلك من خلال تحميل المناطق النائية مع المناطق الحضرية فى تعاقد يشـمل الاثنين معاً لكل مستثمر.

د- تأهيل شـركات وطنية قادرة على القيام بدور فعال فى تقديم خدمة التعليم، وذلك مـن خلال منح بعض التسـهيلات المادية والبرامج التدريبيـة اللازمة لبناء قدرات القطاع الخاص لدعمه للدور التنموى للدولة.

هـ- العمل على تنظيم دخول رؤوس الأموال الأجنبية إلى الدولة، من خلال وضع نسب لتملك رؤوس الأموال الأجنبية للشركات التى تقدم خدمة التعليم.

التوصيات:

١- أهمية اقتناع المسـؤولين بجدوى سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى تمويل التعليم، ومن ثم إعلان الدولة الصريح التزامها بسياسة الشراكة عن طريق شرح الأهداف والدوافع والنتائج الإيجابية المترتبة عليها.

٢- بما أن المملكة العربية السعودية تقدم الخدمات التعليمية مجاناً، لذا يجب دراسة مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم بعناية، واتخاذ الآليات المناسبة التى تحافظ على حق كل مواطن فى التعليم، وتمنع محاذير الاحتكار لتقديم الخدمة التعليمية.

٣- الاتجاه إلى إشراك المجتمع فى إبداء رأيه إزاء مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم، والسبل التى تكفل قيام القطاع الخاص بتقديم هذه الخدمة بجودة عالية.

٤- وجوب وضع ضوابط لمشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم.

٥- تنويع آليات مشاركة القطاع الخاص فى تمويل التعليم العام، وعدم الاعتماد على شكل واحد فى مشاركة القطاع الخاص فى التمويل.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- إبراهيم، سعد الدين. **تعليم الأمة العربية فى القرن الحادى والعشرين الكارثة أو الأمل: التقرير** التلخيصى لمشروع مستقبل التعليم فى الوطن العربى: عمان، الفكر العربى، ١٩٩٠م.

٢- أحمد، شاكر محمد فتحى وآخرون. **انعكاسات التحولات العالمية المعاصرة على نظم التعليم**: القاهرة، بيت الحكمة للإعلام والنشر، ١٩٩٦م.

٣- **الأمر السامى الكريم** رقم (أ/١١) وتاريخ ١٤٢٠/٥/١٧هـ القاضى بإصدار تنظيم المجلس الاقتصادى الأعلى.

٤- البقمى، عبدالله راجح. **إدارة سياسات تشجيع القطاع الخاص فى مجال التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على قطاع التعليم العام فى مدينة الرياض**: رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٤٢٢هـ/٢٠٠١م.

٥- الطوق، سناء عبدالعزيز. **استثمار القطاع الخاص فى التعليم العام فى المملكة العربية السعودية: هدف إستراتيجى لتنويع مصادر التمويل**. رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، ١٤٢٦/٢٠٠٧.

٦- الغامدى، عبدالله مغرم على. **ماذا يريد التربويون من الاقتصاديين**: ورقة عمل مقدمة إلى ندوة «التربويون والاقتصاديون وتحديات المستقبل»، قطر، ٢٣-٢٥ صفر١٤٢٣هـ الموافق ٦-٨ مايو ٢٠٠٢م.

٧- تيشر، جوليان وآخرون. «إدارة الثقة والشراكات فى القطاعين العام والخاص»: **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، الإصدار العربى، مجلد رقم (١١)، العدد رقم (١)، مارس ٢٠٠٦م.

٨- جارى، على سيد. «الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحديث الإدارة العامة»: **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، الإصدار العربى، مجلد رقم (٩)، العدد رقم (٢)، يونيو ٢٠٠٤م.

٩- **جريدة الرياض**، «إستراتيجية التخصيص فى المملكة تركز على رفع كفاءة الاقتصاد الوطنى وتوسيع مشاركة المواطنين وترشيد الإنفاق العام»: تاريخ ١٤٢٣/٣/٢٥هـ الموافق ٢٠٠٠/٦/٦م، العدد ١٢٤٠٠، السنة التاسعة والثلاثون.

١٠- **جريدة الرياض**، «المعارف تقرر اعتماد إعادة هيكلة الأثاث المدرسى باستخدام منتجات (طيف) من الخشب الصناعى من ألواح البلاستيك»: الرياض، ١٤٢٣/١٢/٢٢هـ الموافق ٢٠٠٢/٢/٢٣م، العدد ١٢٦٦٢، السنة التاسعة والثلاثون.

١١- **جريدة الرياض**، «إستراتيجية التخصيص تستهدف (٢٠) مرفقاً حكومياً»: ١٤٢٣/٩/٧هـ الموافق ٢٠٠٢/١١/١٢م، العدد ١١٠٠٢، السنة ٤٤.

١٢- **جريدة الرياض**، «التعاقد مع إحدى الشركات الصينية لبناء (١٢٠) مدرسة خلال العام المقبل ١٤٣٠/١٤٣١هـ»: ١٤٣٠/٧/٢٧هـ الموافق ٢٠٠٩/٧/٢٠م، العدد١٥٠٧، السنة ٤٦.

١٣- حجازى، مصطفى. «صورة طالب التعليم العالمى المناسب لمواجهة تحديات مطلع القرن إعداد الطالب الجامعى من أجل شراكة عالمية مستقبلية»: بحث مقدم فى المؤتمر الثانى لقسم أصول التربية حول التعليم العالمى وتحديات مطلع القرن الحادى والعشـرين، الكويت، جامعة الكويت، الفترة من ١٧-٢٠ /٤/٢٠٠٠م.

١٤- خليل، نبيل سـعد. خصخصة التعليم: رؤية مستقبلية. أسيوط، دار ومكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

١٥- فيمانباوم، هارفى وآخرون. دراسات عالمية: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية،ع ٧، ٢٠٠٤م.

١٦- لطفى، على. مستقبل التكنولوجيا فى الوطن العربى، إدارة القرن الواحد والعشرين: القاهرة، مركز وايت سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، ١٩٩٧م.

١٧- المكتب الدولى للتربية. تطور التعليم: تقرير وطنى عن التعليم فى المملكة العربية السعودية: الرياض، وزارة المعارف، ١٤٢٢هـ/٢٠٠١م.

١٨- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية فى القرن الحادى والعشرين: الدوحة، مشروع المؤسسة المدرسية،١-٧/٥/٢٠٠٠م.

١٩- وزارة التربية والتعليم، خطة وزارة التربية والتعليم للسنوات العشر القادمة، ١٤٢٥-١٤٣٥هـ.

٢٠- وزارة التخطيط، خطة التنمية السابعة، ١٤٢٠-١٤٢٥هـ/٢٠٠٠-٢٠٠٤م.

٢١- وزارة التخطيط، خطة التنمية الثامنة، ١٤٢٥-١٤٣٠هـ/٢٠٠٥-٢٠٠٩م.

٢٢- وزارة الاقتصاد والتخطيط. الكتاب الإحصائى السنوى: مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، ١٤٢٧/١٤٢٨هـ، ٢٠٠٧م.

٢٣- موقع وزارة التربية والتعليم، الإلكترونى.

www.moe.gov.sa

٢٤- موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط، الإلكترونى.

www.planning.gov

٢٥- موقع المدينة، الإلكترونى.

www.madinahx.com

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Ayesha Vawda. »New directions in financing and management of education», 14th **conference of the common wealth education ministers, world bank** , Halifax,nova scNovascotion,Canada November 28, 2000.

2- Clark,Rovert Dean. **Components of selected public-private partnerships to build new school in california**: Edd degree ,

university of Laverne,2002.

3- 11-Clark, Robert Jay. **Policy perspectives regarding privatization in the public schools**: Edd degree, Vanderbilt University, 2001.

4- Dietz, D. Janell. **Worksite schools: A study of cooperation between public education and private business**: Edd degree, university of Nevada ,Lasvegas,2001.

5- Latham, Michael. Partners for progress: private participation in education in Saudi Arabia: **Sumposium on the future vision for the saudi economy**, 19-23 october, 2002.

6- Latham Michael. **Achieving public private partnership in the education sector:** 16th March 2002, London.

7- Mamokhin,GloriaMarli. **Corporate investment in education: motivational factors and trends indirect giving**. Edd Degree, university of Southern California, 2000.

8- Patrinos,Harry Anthony. **Role of the private sector in education**. PSD forum 2002.

تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية
فى ضوء التجارب الدولية

الدكتور فهد بن خلف البادي
أستاذ الاقتصاد المساعد- معهد الإدارة العامة بالرياض

● دوريـةالإدارةالعــامــة
● المجلد التاسع والأربعون
● العدد الرابـع (عدد خاص)
● ذو القعـــــدة ١٤٣٠هـ
● نـوفمبـــــــر ٢٠٠٩م

تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية فى ضوء التجارب الدولية

د. فهد بن خلف البادي*

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى استعراض تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية، وكذلك استعراض تجارب بعض الدول الأخرى فى هذا المجال، وذلك للتعرف على مقومات نجاح تلك التجارب بهدف الاستفادة منها فى تحديد متطلبات نجاح هذه التجربة فى المملكة العربية السعودية، وقد تم ذلك من خلال عمل مسح مكتبى للدراسات والبحوث المتعلقة بالتخصيص لمعرفة تجارب بعض الدول الأخرى فى إدارة سياسات التخصيص بشكل عام، واستعراض إستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية بشكل خاص. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن هناك دروساً وعبراً تكشف عن متطلبات أساسية للنجاح فى برنامج التخصيص، مثل تهيئة المناخ الملائم، وسلامة تصميم وتنفيذ برنامج التخصيص، واختيار أسلوب التخصيص المناسب. أما بالنسبة للمملكة العربية السعودية فعلى الرغم من مرور عدة سنوات على بدء التخصيص فيها إلا أن هناك الكثير من القطاعات التى لم تبدأ التخصيص بعد، والقطاعات التى بدأت التخصيص سار التخصيص فيها ببطء لا يتناسب مع تطلعات إستراتيجية التخصيص. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات لعل من أبرزها إنشاء مراكز خبرة وإجراء البحوث المتخصصة فى مجال التخصيص، وتشجيع تلك المراكز لتهتم بموضوع التخصيص، والتعرف على نماذج التخصيص الناجحة فى مختلف دول العالم وأسباب نجاحها، وتقييم النشاطات التى خصصت فى المملكة ودراسة الإيجابيات والسلبيات الناتجة عنها، وكذلك التدرج فى برامج التخصيص دون بطء وعمل دراسة كافية لكل مشروع حسب طبيعته والبيئة المحيطة به.

مقدمة:

يعد التخصيص أحد أهم الأساليب المستخدمة فى العصر الحاضر لإصلاح المؤسسات العامة، فالمؤسسات العامة مازالت تشكل الأساس الاقتصادى الذى تعتمد عليه معظم اقتصاديات الدول النامية، وإن كانت فترة الاعتماد على المؤسسات العامة باعتبارها أداة أساسية لدفع الاقتصاد باتجاه الرخاء آخذة فى الانحسار، فقد أصبحت المؤسسات العامة فى كثير من بلدان العالم عبئاً على الدولة بدلاً من كونها مصدراً للثروة.

ولقد أولت المملكة العربية السعودية التخصيص اهتمامها، حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٣/١) بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ، بإقرار إستراتيجية التخصيص فى المملكة،

* أستاذ الاقتصاد المساعد – معهد الإدارة العامة – الرياض.

وبنـــاء عليه اتخذت المملكة خطوات عملية لإقراره، إلا أنه مازال أمامها مراحل كثيرة، كما أنه يقابلها بعض المعوقات التى سنتطرق إليها فى هذه الدراسة.

لقد ظهرت سياسات التخصيص خلال القرن العشرين، حيث بدأتها إنجلترا وتلتها دول أخرى كفرنســا وإيطاليا وأســبانيا وكندا وغيرها، كذلك بــدأت البلدان النامية فى الاتجاه نحو التخصيص مثل الأرجنتين والبرازيل وتشــيلى وبنغلاديش وباكســتان وتركيا ونيجيريا ومصر وغيرها، كما اتجهت الدول الاشتراكية حديثاً فى السباق نحو التخصيص مثل روسيا الاتحادية والتشيك وسلوفاكيا وبولندا والمجر وغيرها.

وقد اقترنت أغلب تجارب التخصيص بسياسات لإعادة هيكلة الاقتصاد، عن طريق تقليص دور الدولة فى النشاط الاقتصادي، وزيادة دورها فى توفير مناخ وبيئة مناسبة للقطــاع الخــاص تمكنه من تحقيق النمــو والازدهار، كذلك توفيــر الرقابة والضبط لحماية المســتهلكين وحماية البيئة والمنافســة والمعاملات، وينتج عن ذلك رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة، وتخفيض التكاليف، لذلك بدأت الكثير من دول العالم إجراءات تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص لتخفيف الأعباء عن تلك الدول.

لا يعتبــر التخصيص غاية فى حد ذاته، وإنما يعد وســيلة لزيادة كفاءة اســتخدام الموارد الاقتصادية لزيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية المستدامة، ويساعد التخصيص الدولة على التركيز على وظائفها الأساســية التى لا يمكن للقطاع الخاص القيام بها، ويعينها على أداء هذه الأدوار بفعالية وكفاءة أكبر، مثل الأمن والقضاء والدفاع والتمثيل الخارجى والاستثمار البشرى وإدارة مرافق البنية الأساسية (أبو عامرية، ٢٠٠٨م).

مشكلة الدراسة:

فى ظل التطــورات الاقتصادية المتلاحقة التى شــهدها العالم فى الآونة الأخيرة، أصبحــت سياســات التخصيص أمــراً واقعاً فى الكثيــر من دول العالــم، والتجارب المتلاحقة لتطبيقها عالمياً جعلتها تمثل اتجاهاً قوياً لم يعد هناك مجال لمقاومته، وليس أمامنا ســوى الاستفادة من تجارب الآخرين لإدارة سياســات التخصيص على النحو الذى يحقق أقصى اســتفادة منها، لذلك تســعى هذه الدراسة إلى استعراض تجارب الدول الأخرى فى تطبيق التخصيص ومن ثم استعراض تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

استعراض تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية، وكذلك استعراض تجارب بعض الدول الأخرى فى التخصيص، وذلك للتعرف على مقومات نجاح تلك التجارب بهدف الاستفادة منها فى تحديد متطلبات نجاح هذه التجربة فى المملكة العربية السعودية والحد من سلبياتها ورفع فاعلية وكفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

أهمية الدراسة:

يُعد التخصيص فى المملكة العربية السعودية كغيرها من بلدان العالم الأداة الاقتصادية الأساسية التى يعتمد عليها الإصلاح الاقتصادى، ورغم ذلك لم يحظ التخصيص بالاهتمام الكافى والبحث العلمى المستفيض، ومن هنا تأتى أهمية هذه الدراسة كونها تتعرض لموضوع مهم يحظى باهتمام الكثير من دول العالم ويؤثر بصورة مباشرة فى اقتصاد الدولة، ومن ثم فى تطور ونمو وازدهار المجتمع.

تساؤلات الدراسة:

ما مفهوم التخصيص؟ وما أهدافه؟

ما أساليب التخصيص؟

ما المبادئ الأساسية لبرامج التخصيص؟ وما معوقاتها؟

ما توجهات الباحثين والمفكرين نحو تخصيص الخدمات العامة؟

ما متطلبات نجاح برامج التخصيص فى ضوء التجارب الدولية؟

ما أهم خصائص تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية؟

ما هى مقومات نجاح سياسة التخصيص فى المملكة العربية السعودية؟

منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج المكتبى من خلال عمل مسح مكتبى للدراسات والبحوث المتعلقة بالتخصيص والاطلاع على تجارب بعض الدول الأخرى فى إدارة سياسات التخصيص بشكل عام، واستعراض وإستراتيجية التخصيص فى المملكة العربية

السـعودية بشكل خاص من خلال أهم الدراسـات والبحوث والتقارير المتعلقة بتجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: ماهية التخصيص:

مفهوم التخصيص:

يعرف التخصيص لغة من (خَصّصَ) أى جعله خاصاً، والمقصود به القطاع الخاص الذى يخص الأفراد والشركات والمؤسسات الخاصة ولا يخص الدولة. أما اصطلاحاً فالتخصيص هو نقل ملكية المؤسسـات الحكومية إلى القطاع الخاص. وقد زادت فى السنوات الأخيرة الدعوة إلى التخصيص بعد أن أصبح أداء كثير من الأجهزة الحكومية مترهلاً ومثقلاً بالبيروقراطية والعشوائية، حيث يتوقع أن ينتج عن التخصيص ارتفاع مسـتوى الجودة فى الخدمة المقدمة وتعدد الخيارات أمام المستفيدين مما يمكنهم من تحديـد خصائص ومميزات نوع الخدمة المقدمة لهم، بدلاً من أن تحدد البيروقراطية الحكوميـة طبيعة ونوعية الخدمات التى يفضلها هذا القطاع (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م).

أهداف التخصيص:

لجـأت الكثير من دول العالم إلى التخصيص، ويهدف التخصيص إلى تحقيق عدد مـن الأهـداف لعل من أهمها زيادة نطـاق الملكية الخاصة «توسـيع قاعدة الملكية» - (إعادة توزيع الثروة)، عن طريق إعطاء الفرصة للقطاع الخاص للاشـتراك فى عملية التنمية، وخضوع إدارة التشـغيل لرقابة ومحاسبة حملة الأسهم بدلاً من البيروقراطية الحكومية، وكذلك إيجاد نوع من المنافسـة بين مؤسسـات القطاع الخاص مما يحقق النمو ويحسـن مسـتوى الخدمات، ويخفف العبء عن كاهـل ميزانية الدولة بخفض الإنفاق العام ومن ثم خفض عجز الميزانية. كذلك يساعد ذلك على الإسراع فى تنفيذ واسـتكمال مشـاريع البنية التحتية، والاسـتفادة من قدرات القطاع الخاص الإدارية والفنيـة والمالية، وزيادة كفاءة التشـغيل، إذ نجد أن القطـاع الخاص أكفأ من القطاع العام فى عملية إدارة الموارد الاقتصادية المتاحة، وزيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات والشـركات، وأخيراً زيادة مـوارد الخزانة العامة، وخفض حجـم الدعم الموجه لتلك الشركات (القويز، ١٤٢٠هـ و الزهيان، ١٤٢٢هـ).

أما من ناحية تخصيص الخدمات فنجد أن نمو الطلب على الخدمات بشـكل كبير

يتطلب تفعيل دور القطاع الخاص للبحث عن بدائل والمحافظة على مستوى متميز من الخدمات للمواطنين، إضافة إلى تميز القطاع الخاص بالمرونة وسرعة توفير التمويل اللازم لتقديم الخدمات واستخدام للتقنيات الحديثة تطلعاً إلى تحقيق الأرباح والمزايا، مما يحفزه على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية (أبو عامرية، ٢٠٠٨م).

أساليب التخصيص:

للتخصيص أساليب مختلفة، ويعتبر اختيار الأسلوب المناسب للتخصيص من أهم عناصر نجاح عملية التخصيص، إذ إن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، وهذا الاختيار يتوقف على عدد من العوامل منها ما ذكر آنفاً.

وهناك ثلاثة أساليب رئيسة للتخصيص ذكرها (Zahra, 2000) وهى:

الإنهاء الجزئى أو الكامل لملكية الدولة: ويكون عن طريق الاكتتاب العام، أو بيع المؤسسة العامة لإدارتها، أو البيع المباشر، أوالبيع للعاملين أو للعملاء.

العقود الإدارية: وفيها يتم الاحتفاظ بملكية الشركة، وتحويل العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية للقطاع الخاص.

امتياز الإيجار أو الإلزام: وهو حق تمنحه الدولة لاستغلال موارد معينة أو إنتاج سلعة أو بيعها أو أداء خدمة مقابل أن يدفع القطاع الخاص إيجاراً لهذا الحق.

الإحلال: حيث تتصرف الدولة عن تقديم خدمات معينة وإهمالها، فتتقدم الشركات الخاصة لتقديم هذه السلع والخدمات بصورة أفضل لتحل محل الدولة بمرور الزمن، مثل خدمات النوادى الرياضية وخدمات التعليم وخدمات النقل العام (أبو عامرية، ٢٠٠٨م).

ووفقاً للأساليب السابقة التى ذكرها Zahra، يمكن تصنيف العقود الأساسية للتخصيص فى قطاع المرافق العامة كما يلى:

١ - عقود الخدمات.

٢ - عقود الإدارة.

٣ - عقود التأجير.

٤ - عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية.

٥ - عقود الامتياز.

٦ - بيع الممتلكات.

٧ - الشركات الحكومية.

وسوف نتناول فيما يلى كلاً منها بإيجاز:

١- عقود الخدمات:

عقود الخدمات تعنى الاستعانة بخبرات القطاع الخاص الفنية فى مجالات خدمات المرافق العامة بحدود معينة، وعادة تُراوح مدة هذه العقود من ستة أشهر إلى عامين، وهو أكثر أشكال التخصيص شيوعاً، ويمكن أن تعود على القطاع العام بعدد من المزايا منها استفادة القطاع العام من خبرات القطاع الخاص الفنية فى مجالات محددة، وتحسين كفاءة الأداء للقطاعين العام والخاص. إلا أن عقود الخدمات يعيبها بعض السلبيات، لعل من أهمها: عدم إدخال تحسينات على موجودات قطاع المرفق، كما أنه لا يمكن حل مشاكل القطاع المصممة بطريقة خاطئة أو غير كافية مثل تعرفة المياه غير الملائمة أو علاقة الربح بالخسارة أو أية أمور قانونية أو تنظيمية (المقرن، ١٤٢٥هـ).

٢ - عقود الإدارة:

عقود الإدارة يتحمل فيها القطاع الخاص مسئولية معظم جوانب قطاع خدمات المرافق العامة، مثل التشغيل والصيانة واستخراج فواتير المياه وتحصيل الايرادات والإدارة اليومية للقطاع، ومدة هذه العقود تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات وقد تزيد على ذلك حسب الحال (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م). ويمكن أن تعود عقود الإدارة على القطاع العام بالمزايا التالية: تحسين واضح فى كفاءة تشغيل النظام ورفع مستوى تقديم الخدمات، وكذلك تحسين الخدمات مع تخفيف المخاطر عن القطاع العام

إلا أن عقود الإدارة تعنى أن القطاع العام يبقى مسئولاً بالكامل عن الإنفاق الرأسمالى للقطاع، وهذا يعنى أن أى تحسينات أو توسعات فى منشآت المرافق العامة تبقى من مسؤوليات القطاع العام (المقرن، ١٤٢٥هـ).

٣ - عقود التأجير:

تعتمد هذه العقود على القطاع الخاص فى تشغيل وصيانة ممتلكات القطاع العام عن طريق تأجيرها لفترة طويلة نسبياً تراوح بين ثمانية وخمسة عشر عاماً، مثل (الحدائق العامة، مصادر المياه، محطات التنقية، خزانات المياه، شبكات التوزيع، ... إلخ) للقطاع الخاص، وذلك من أجل تشغيلها وصيانتها (المقرن، ١٤٢٥هـ).

وهناك فوائد يمكن للقطاع العام تحقيقها ومنها: تحمل القطاع الخاص كافة الأخطار التجارية للتشغيل والصيانة، وظهور التحسينات الجوهرية على كفاءة التشغيل والصيانة.

إلا أن هناك سلبيات لهذا النوع من أشكال التخصيص، وهى: أن مسؤولية التمويل والتخطيط والاستثمار تظل من مسؤولية القطاع العام، كما أن عقد التأجير يعتمد على التدفق النقدى من التعريفة الحالية أو المتوقعة وهذا يعنى أن التعريفة المنخفضة والتى لا تغطى كلفة الخدمات لن تستطيع دعم تطبيق عقد الإيجار، وأخيراً فإن عقود التأجير تصلح للمشاريع التى تكون بحاجة إلى زيادة كفاءة التشغيل ومحدودة الاستثمار (محدودية التوسع فى تقديم الخدمات) (شهاب، ٢٠٠٢م).

٤- عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية:

عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) فترتها الزمنية طويلة نسبياً، حيث تمتد من عشرين إلى ثلاثين عاماً، وتعنى استغلال إمكانية القطاع الخاص المالية والفنية فى تمويل وتنفيذ المشاريع الرأسمالية مثل (إنشاء السدود ومحطات تحلية المياه والخطوط الناقلة وشبكات التوزيع ... إلخ)، كذلك تشغيل وصيانة هذه المنشآت على أسس تجارية يمكن أن تؤدى إلى تحسينات على رأس المال. ويعود هذا النوع من أشكال التخصيص على القطاع العام بعدة مزايا منها: استخدام أموال القطاع الخاص فى تنفيذ الاستثمارات الكبيرة فى قطاع المياه والصرف الصحى، كما أن القطاع الخاص يتحمل المسؤولية الكاملة لإدارة وتشغيل المشاريع التى قام بتنفيذها (عباس، ٢٠٠٣م).

٥ - عقود الامتياز:

هذه العقود أطول من سابقتها حيث تُراوح مدتها الزمنية بين خمسة وعشرين وثلاثين عاماً، وهى خليط من أنظمة البناء والتشغيل ونقل الملكية مع التأجير، وهنا يتحمل القطاع الخاص مسؤولية التشغيل والصيانة لقطاعات المرافق العامة وتحسينها والاستثمارات الرأسمالية (المقرن، ١٤٢٥هـ).

ويمكن أن تعود على القطاع العام بالفوائد التالية: كفاءة تقديم الخدمات تكون فى أعلى درجاتها، ويتحمل القطاع الخاص كل المسؤوليات من تشغيل وصيانة واستثمارات رأسمالية لتحسين خدمات المرافق العامة وقطاعاتها.

إلا أن هذا النوع من أشكال التخصيص له بعض السلبيات، لعل من أهمها: الاحتكار طويل الأمد، وتعقيد إجراءات تنظيم هذه العقود، كما أن هذه العقود تحتاج إلى أنظمة وتشريعات فعالة ومراقبة مستمرة.

٦ - بيع الممتلكات:

يعتبـــر بيع الممتلكات من أعلى درجات التخصيص، وهنا يســـتطيع القطاع الخاص شراء جزء أو كل ممتلكات القطاع العام، ويكون مسئولاً عن تشغيلها وصيانتها وإدارتها، وبيع المملكات يستخدم بشكل واسع فى قطاعات عديدة باستثناء قطاع المرافق العامة (المقرن، ١٤٢٥هـ).

يكون بيع الممتلكات فى العادة مشجعاً فى البلاد المستقرة سياسياً ولديها مسوغات جيدة لمشاركة القطاع الخاص فى قطاعات أخرى.

ويمكن تلخيص ســلبيات بيع الممتلكات فيما يلى: يمكن أن يؤدى بيع الممتلكات إلى الاحتــكار، وصعوبة تنفيذ هذا النوع من العقود تحت التأثيرات السياســية فى الدول النامية، كما أن القطاع العام فى هذه العقود يقوم بدور تنظيمى فقط .

٧ - الشركات الحكومية:

وهو تحويل قطاع أى من المرافق العامة البلدية الخدمية من مؤسسة حكومية تعمل بأنظمة حكومية صارمة إلى شركة حكومية تعمل بنظام مرن، ويعتبر هذا الأسلوب من التخصيص خطوة أولى جيدة نحو مشاركة القطاع الخاص، ولكن هذا النظام يحتاج إلى إعادة هيكلة الأنظمة والقوانين وإيجاد بديل لما هو موجود فى القطاع العام. وتنقســم الشـــركات الحكومية إلى قسمين شـــركات حكومية تملك الحكومة كامل أسهمها مثل شركة أرامكو السعودية، وشركات حكومية تملك الحكومة أكثر من (٥٠٪) من أسهمها، ويملــك القطاع الخاص باقى الأســهم، ومن أمثلة ذلك فى المملكة العربية الســعودية شركة سابك وشركة الكهرباء وشركة الاتصالات وغيرها (البابطين، ٢٠٠٣م).

المبادئ الأساسية لبرامج التخصيص ومعوقاتها:

أسس وضوابط سياسة التخصيص:

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أهم الأسس والمبادئ التى يجب اتباعها حتى يمكن تطبيق سياسة التخصيص بنجاح، ويمكن تلخيصها فيما يلى:

تهيئة الرأى العام: حيث يجب القيام بتهيئة الرأى العام من خلال توضيح أهداف التخصيص وآثاره المتوقعة حتى يساعد الرأى العام الحكومة فى عملية التخصيص.

إعداد الإطار المؤسسى للتخصيص: ويعنى وضع إطار قانونى يشتمل على الضوابط الصريحة والواضحة للتحول إلى اقتصاد السوق ويفى بجميع جوانبه السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وضع الآليات الخاصة بتنفيذ سياسة التخصيص: وذلك عن طريق إنشاء إدارة أو جهاز خاص بالتخصيص له مهام محددة توضح الآليات الخاصة بتنفيذ هذه السياسة.

دعم أسواق المال: وذلك حتى يمكن طرح أسهم الشركات للتداول وقيام أسواق المال بمتابعة أداء هذه الشركات حتى تسهم فى إنجاح عمليات التخصيص.

المحافظة على دور فعال للدولة: وهذا يعنى تحديد دور كل من القطاع الخاص والدولة فى الاقتصاد الوطنى مما يمكن من المحافظة على دور الدولة فى وضع الأنظمة والتشريعات والبناء المؤسسى، وزيادة الاستثمار فى الخدمات الاجتماعية والبنية الأساسية، وحماية الفئات المتضررة من محدودى الدخل وكذلك حماية البيئة ومحاربة الفساد (أبو عامرية، ٢٠٠٨م).

العوائق التى تواجه عملية التخصيص:

يأخذ التخصيص أشكالاً عدة مثل تخصيص الإجراءات الخدمية أو الإنتاج أو الملكية بهدف تبادل المنافع بين الدولة والقطاع الخاص والمستهلك، وهى عملية ينتج عنها تقليص دور الدولة فى النشاط الاقتصادى عن طريق إسناد إدارة وتشغيل المشاريع الحكومية أو نقل ملكيتها جزئياً أو كلياً إلى القطاع الخاص.

وهناك مشكلات وصعوبات قد تحول دون عمليات التخصيص أو تؤدى إلى تباطئها، لعل من أهمها صعوبة المفاوضات وصعوبة الاتفاق على صياغة العقد إلا بوجود فريق

خبراء متخصصين، وتأخر إكمال المشـــروعات، والزيادة فى تكلفة الإنشــاء، وتذبذب أسعار العملة والمواد.

إضافة إلى أن هناك معوقات تختص بها البلدان النامية، منها إعلان سياسات قد لا تتفق مع المضمون الفعلي للتخصيص، حيث تســير عمليات تنفيذ المشـــروعات فى اتجــاه معاكس، وكذلك تعدُّد القرارات الخاصة بالسياســة الاقتصادية التى قد تصل إلى حد التضارب أو التناقض أو عدم التكامل، فمثلاً تشــجيع التصدير لمنتجات أحد المشاريع التى تم تخصيصها قد تواجه سياسات تحد من القدرة على التصدير، وكذلك سياسة الحماية للمنتجات والخدمات لا تتفق مع مبادئ الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) (هندى، ٢٠٠٤م).

كيفية اختيار الأسلوب الملائم للتخصيص:

يعد اختيار أســلوب التخصيص الملائم من أهم عناصر نجاح برنامج التخصيص، حيث يعتمد أسلوب التخصيص المتبع على متغيرين أساسيين هما:

الهدف من التخصيص: يؤثر الهدف من التخصيص فى اختيار الأســلوب الملائم، فعلى سبيل المثال لو كان الهدف من التخصيص هو توسيع دائرة الملكية فهنا يكون طرح أســهم المنشأة للتداول العام هو الأســلوب الأمثل، أما إذا كان الهدف من التخصيص توفير خبرات إدارية وتقنية فهنا تكون عقود الإدارة هى الأسلوب الأفضل، أما إذا كان الهدف من التخصيص هو زيادة الإنتاجية فيكون الطرح الخاص للأســهم هو الأفضل مع اختيار المســتثمرين وفقاً لمعايير تضمن تحقيق الهدف المنشود، أما إذا كان الهدف من التخصيص خلق مناخ يتميز بالمنافســة فيكون الأســلوب الأمثل هو تقسيم المنشأة الكبيرة إلى وحدات لها شــخصية مســتقلة ثم بيعها واحدة تلــو الأخرى بدلاً من بيع المنشأة الكبيرة وحدةً واحدة.

خصائـص المنشـأة التــى يتضمنهــا برنامــج التخصيـص: حيــث يتأثــر برنامج التخصيص بسمات المنشأة محل التخصيص مثل الجانب القانونى للمنشأة فنجده هو الذى يحدد أســلوب تخصيصها عن طريق بيعها وحدةً اقتصاديةً مســتمرة أو تقسيم رأس المال إلى أسهم قابلة للتداول أو نحو ذلك من الأساليب التى تتوقف على الجانب القانونى للمنشأة، كذلك هيكل السوق الذى تعمل فيه المنشأة يحدد أسلوب التخصيص الملائم، فقد تكون المنشــأة احتكارية بنص القانون فيستلزم محاولة الحد من السلوك الاحتكارى أو وضع قانون لتسعير الخدمة، كذلك يؤثر القطاع الذى تنتمى إليه المنشأة

فى تحديد أسلوب التخصيص الملائم مثل تخصيص شركات الاتصالات فهى تخضع لسمات عالمية تتسم بها تلك الشركات مما يعنى صعوبة وجود مستثمرين محليين لديهم الخبرة فى إدارة تلك المنشآت ومن ثم فإن بيع الشركة لن يكون إلا لمستثمر أجنبى لديه الخبرة بالنشاط، كذلك يؤثر حجم المنشأة فى اختيار أسلوب التخصيص الملائم، فالمنشأة الصغيرة قد يصعب طرح أسهمها للتداول العام ويكون الطرح الخاص هو الأسلوب الأنسب، أما المنشآت الكبيرة التى يمكن طرح أسهمها للتداول العام فقد يكون من الأفضل تقسيمها إلى وحدات صغيرة قبل التصرف فيها بالبيع إذا كان نشاط المنشأة يسمح لها بذلك. لذلك يجب مراعاة هذه العوامل مجتمعة لاختيار أسلوب التخصيص الملائم حتى يحقق التخصيص أهدافه المرجوة (هندى، ٢٠٠٤م).

توجهات الباحثين والمفكرين نحو تخصيص الخدمات العامة:

إن لسياسة تخصيص الخدمات العامة وجهة نظر مؤيدة تنظر إلى إيجابياتها، كما أن لها وجهة نظر معارضة تنظر إلى سلبياتها، ونحاول فى هذا الجزء مناقشة حجج وآراء كل فريق:

أولاً: الآثار الإيجابية للتخصيص:

التخصيص له انعكاسات إيجابية على كفاءة المؤسسات التى يتم تخصيصها كما يؤيد ذلك آراء المستفيدين من الخدمات فى تلك المؤسسات قبل وبعد التخصيص، وكذلك رفع الأعباء عن الدولة إذ تنخفض النفقات الحكومية ويؤدى ذلك إلى تقوية الإنتاج وتحسين الجودة، واكتساب رؤوس الأموال المحلية بدلاً من استثمارها فى الخارج، وكذلك اكتساب رؤوس الأموال الأجنبية واستفادة المجتمع منها، والقضاء على التسيب الإدارى والإهمال الحاصل فى القطاع العام. كما تساعد على توفير الخدمات البلدية والمتعددة بالسرعة المطلوبة من دون الحاجة إلى فرض ضرائب أو رسوم إضافية. كما يضاف إلى ذلك حرص القطاع الخاص على الكفاءة الإنتاجية والمنافسة بأساليب وطرق مختلفة ومميزة، وكذلك نجد أن القطاع العام لا يتحمل مخاطر فشل المشروع لوجود الضمانات الكافية التى تُحمل القطاع الخاص المسئولية، وتوسيع المشاركة الوطنية فى اتخاذ القرار.

كما يؤدى ذلك إلى تعدد الخدمات وسرعة تنفيذها عن طريق المنافسة، إضافة إلى أن تدوير رؤوس الأموال يصب فى عجلة الاقتصاد الوطنى، وكذلك تطوير القطاعين العام

والخاص من خلال المشـاركة وتبادل الخبرات والتجارب، وأخيراً إعطاء القطاع الخاص دوراً كبيراً ليصبح مؤثراً فى الناتج الكلى للاقتصاد الوطنى (أبو عامرية، ٢٠٠٨م).

كما أن المؤيدين لسياسـة تخصيص الخدمات العامة – على اختلاف فئاتهم – يرون أن المنشـأة الخاصة يمكنها أداء الخدمة بكفاءة أعلى من الحكومة وبسـعر تكلفة أقل. ويرجعون ذلك إلى الوظيفة الطبيعية لقوى السوق، العرض والطلب (MARK, 2003).

كذلـك تتيح المنافسـة للحكومة الخيار فـى تحويل إمكاناتها الماديـة (دولارات أو مستندات صرف) لنشـاط آخر، إذا كانت المزايدة عالية أو الخدمة المقدمة غير كفؤة (Minow, 2003). أى إن المزايـدة (المناقصة) سـوف تجبر المنشـأة الخاصة على تقديم أسـعار منخفضة ويدفع الربح المنشـأة الفائزة فى المناقصة إلى تقديم خدمة كفـؤة أو أفضل. بالإضافة إلـى أن مقدمى الخدمة حريصون على تقديم خدمة كفؤة حتى يمكنهـم المحافظة على رضاء الجمهور والحكومة. لأن الجمهور المتلقى للخدمة إذا شـعر بعدم الرضا عن الخدمة المقدمة، فإن رأيه سيصل إلى ممثليه فى الحكومة ومن ثم يتم تغيير العقد مع المنشأة الخاصة المقدمة للخدمة.

كما أن البيروقراطية الحكومية – والأنظمة الكثيرة الموضوعة لتقديم الخدمة – تحد من كفاءة وسـرعة تقـديم الخدمة، ومن ثم زيادة تكلفتهـا. والبيروقراطية هى نظام إدارى يتـم فيـه اتباع إجراءات معقـدة. ونظرياً تنطـوى البيروقراطية على مراجعة واختبار النظام الذى يؤكد أن الأنشـطة الحكومية عرضة للمحاسـبة. ولكن للأسف يشير الواقع إلى أن البيروقراطية أصبحت فوضى من الإجراءات (Sossin,1996).

كمـا أن متطلبات كل إجراء تسـتغرق وقتـاً طويلاً، مما ينتج عنـه تعطيل لتنفيذ القرارات التى تتطلب اسـتجابة فورية. يضـاف إلى ذلك أن البيروقراطية الحكومية لا تهتـم بوضـع حد أدنى لجودة الخدمة المقدمة ولا تخـاف من حالة الإفلاس نتيجة لتقديم خدمة غير كفؤة، لذلك فهى ليست رائدة فى مجال تقديم الخدمة للعامة وأقل كفاءة (Freeman, 2003). أما فى جانب كفاءة العاملين الذين يقدمون الخدمة فنجد أن العاملـين فى القطاع الخاص أكثر كفاءة من نظرائهم فى القطاع الحكومى. وذلك بسبب أن العامل فى القطاع الخاص لا يستطيع الاحتفاظ بوظيفته ما لم يكن ذا كفاءة عالية، إضافة إلى أن مؤسسات القطاع الخاص تسعى لتحقيق أقصى ربح، مما ينعكس إيجاباً على تكلفة الخدمة المقدمة.

ثانياً: الآثار السلبية للتخصيص:

فكرة التخصيص تشـير إلى نزعة قديمة وهى سـيطرة الدول المتقدمة على الدول الناميـة وذلك للترويج لفكرة تخصيص المشـاريع الحكومية ولـو لم يكن هناك حاجة لذلك، بهدف فتح الأسـواق أمام الشركات الأجنبية العملاقة والمتعددة الجنسية، فمن خلال رصد بعض التجارب العالمية للتخصيص خلال عشـر سـنوات ١٩٨٥ - ١٩٩٥م فإنه من الملفت للنظر أن (٧٧٪) من المشاريع تنفذها شركات أوروبية وأمريكية.

ومن الجدير ذكره أن دول أوربا سعت لبيع ممتلكات لها لإنجاز استحقاقات اتفاقية (ماسـترخت)، وقد برز فى العصر الحديث سيطرة الشـركات الكبرى على السياسة العالمية وتسـييرها لمصالحهـا بقصد أو بغير قصد، وهذا ينـذر بالعودة إلى الطبقية والاستبداد بأشكال جديدة، كما أن مفهوم الأداء والكفاءة لا يرتبط بالضرورة بالقطاع الخاص أو العام وإنما يرتبط بتنظيم إدارى اقتصادى بعينه، كما أن الشواهد تؤكد كفاءة القطـاع العام فـى كثير من المواقع وبنفس قدرة القطاع الخاص. كما أن التجارب فى الوقت نفسـه بينت محدودية وفشل نماذج أخرى من القطاع الخاص، لذا ينبغى تبنى معايير لقياس كفاءة الأداء. ويتسـبب التخصيص فى ارتفاع أسعار السلع والخدمات الأساسية مما يؤثر فى الطبقات الفقيرة ويولد الغضب الاجتماعى والسخط الشعبى، وذلك بدوره يؤثر فى البعد السياسـى من إثارة القلاقل السياسـية وعدم الاستقرار. كما قد يكون التحول إلى القطاع الخاص مدعاة للشكوك ولا سيما إذا تم التخصيص لحساب أطراف معينة وتم بيع الأصول بأسعار أقل بكثير من قيمتها، والتخصيص يبرز مشـكلة صعوبة تقديرات قيمة المشـروعات والخدمات والأصول المراد تخصيصها أو بيعها لتجنب بيعها بأسـعار رمزية، وكذلك ضعف بعض القطاعات الخاصة والإضرار بهـا بعمليـات أكبر من حجمها، وكذلك الإضرار بالأسـواق المـال المحلية لعدم توافر أسواق مال محلية تستوعب هذه الاستثمارات (أبو عامرية، ٢٠٠٨م) .

كمـا أن المعارضين لسياسـة تخصيـص الخدمات العامة هاجموا هذه السياسـة بالنظريات نفسـها التى دافع بها عنها مؤيدوها، حيث أشـاروا إلى أن مقولة اقتصاد السـوق الحر قد لا تكون واقعية، وأن تنفيذ سياسـة تخصيص الخدمات العامة تعنى ببساطة إحلال الاحتكار الخاص محل الاحتكار الحكومى بالقوة. وقد لا يعارض هذه السياسـة الكثيرون إذا كانـت نتيجتها انخفاضاً فى الكلفـة دون انخفاض فى نوعية الخدمات المقدمة (Freeman,2000).

وهناك جانب آخر يبرزه المعارضون لسياســة تخصيص الخدمات العامة يتمثل فى عــدم وضوح العقد الذى يحــول الخدمة للقطاع الخاص. كما أن المشــروع الخدمى قد يأخذ وقتاً أكثر مما يجب لتنفيذه ، وتختلف نظرة المؤسســات الخاصة للمشــروع عن النظــرة الحكومية له. وتكون العقود المتعلقة بأداء هــذه الخدمات عقوداً مبهمة وغيــر واضحــة وغير مفصلة؛ وذلك لطبيعــة الخدمات العامة نفســها ، فالقليل من عقــود الخدمات العامة يمكن تفصيلها. كذلك قد لا يكون فى مقدور الحكومة إجراء الفحص الدقيق لعمل مؤسســات القطاع الخاص، وذلك بسبب قيود الميزانية ، وعدم الإلمــام بإدارة العقود ، وعدم وجود أولويــات مرتبة لدى الجهاز الحكومي. ومن ثم لا تشعر مؤسسات القطاع الخاص بالضغط من جانب الحكومة لتقديم خدمة مميزة.

كذلك يســتند المعارضون لسياســة تخصيص الخدمات العامة إلى حجة أخلاقية، إذ يرون أن تحويل الخدمات العامة إلى القطاع الخاص عملية غير أخلاقية؛ لأن هذه الخدمات يجب أن تقدم بواســطة الحكومة فى الأساس، فهناك التزام أخلاقى عليها فى تقديمها. ويشير المعارضون أيضاً إلى وجود فساد فى تقديم الخدمة العامة عندما تقدمها مؤسسات القطاع الخاص، حيث إنها – ولسبب مالى – قد تحرم بعض الناس مــن ذوى الدخول المنخفضة من هــذه الخدمات. وحتى بالنســبة لانخفاض التكلفة فإن المعارضين لسياســة تخصــص الخدمات العامة، يــرون أن تقديم هذه الخدمات عــن طريق القطاع الخاص ســوف يزيد من تكلفتها بعد إضافة تكلفة تنســيق وإدارة هذه الخدمــات. فقد أصبحت الهياكل الإدارية فى القطــاع الخاص تماثل نظيراتها فى القطاع الحكومى. ومن ثم فهم يرون انتهاء مســألة المنافسة من حيث التكلفة فى تقديم الخدمات العامة بين القطاع الخاص والقطاع الحكومى. وبالتوازى مع موضوع المنافســة هناك أيضاً موضوع قياس مدى جودة الخدمــة العامة التى يقدمها القطاع الخاص، حيث إن مسألة التقييم تتضمن العنصر البشرى الذى يقوم بها، مما لا يمكن من توقع نتيجة التقييم. يضاف إلى ذلك، أن هناك صعوبة كبيرة فى قياس مدى رضا الشخص حيال خدمة معينة تلقاها (Bernstein,2000).

كيفية الحد من سلبيات التخصيص:

للتخصيص ســلبيات يمكن الحد منها إذا تم تطبيــق خطوات التخصيص بطريقة مترابطة ومتسلسلة على النحو التالى:

تصنيف المؤسسات حسب أدائها المالى، وما إذا كانت احتكارية أو تنافسية.

إعادة هيكلة المؤسسات المراد تخصيصها.

تقييم المؤسسات المراد تخصيصها استرشاداً بالتحليل المالي، ووفقاً للتقييم السوقى.

نقل الملكية بأساليب مختلفة منها العطاءات والمزادات وتحقيق المنافسة العادلة للوصول إلى القيمة المنصفة.

اختيار أسلوب التخصيص المناسب، ويتوقف ذلك على عدد من العوامل لعل من أهمها حجم الشركات التى سيتم تخصيصها، الأسواق المالية، وخصائص المستثمرين وطبيعة النشاط الذى تمارسه، وكذلك التركيبة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدولة (أبو عامرية، ٢٠٠٨م) .

المبحث الثانى: بعض التجارب الدولية فى مجال التخصيص:

على الرغم من وجود آراء معارضة لسياسة تخصيص الخدمات العامة، يلاحظ أنه قد تم تطبيق سياسات تخصيص الخدمات فى بعض دول العالم. وسوف يتم استعراض بعض التجارب فى قارات مختلفة مثل تجربة بريطانيا، وتجربة ماليزيا، وتجربة نيوزلندا، وتجربة ولاية فرجينيا فى الولايات المتحدة الأمريكية، وتجربة دولة تشيلى.

تجربة بريطانيا:

تتصف التجربة البريطانية فى التخصيص بالنجاح، فقد شمل التخصيص جميع القطاعات الاقتصادية، وتجمعت فيها أسباب النجاح من حيث التهيئة التشريعية والسياسية والاقتصادية مع إجراء إصلاحات فى سوق الأوراق المالية والهيكل الضريبى، وذلك عن طريق مجموعة من الخطوات مثل توجيه حملات إعلامية وإعلانية إلى جميع قطاعات الشعب والمستثمرين والعاملين والمديرين والأجهزة الرسمية والقيادات السياسية والاجتماعية بهدف استمالتهم لبرامج الخصخصة، واتباع التدرج فى التخصيص، حتى يمكن إعطاء الفرصة لجهود الإعلام والإعلان والدعاية والعلاقات العامة أن تؤتى ثمارها وتحدث تأثيرها، والتركيز على جودة المنتج فى قضايا التخصيص، إذ تم التركيز على المؤسسات الرابحة فى كل قطاع ليتم تحويلها بشكل نموذجى ولتصبح مثالاً يحتذى به فى باقى المؤسسات المشابهة، وكذلك التركيز على الشراكة الإستراتيجية للمستثمرين والمواطنين والمديرين والعاملين ومؤسسى الشركات

فى توســيع قاعدة الملكية، وتشــجيعهم وإعطائهم أولوية فى شراء الأسهم، وتخفيض قيمة الأســهم أو تقسيط ثمنها، واحتفاظ الحكومة بسهم خاص يسمى السهم الذهبى فى الشــركة التــى تم تخصيصها، يحق لها به حضور الجمعيــة العمومية والتصويت، والاعتراض على بعض القرارات، مما يعطى صورة للمواطنين أن تلك الشــركات تعمل بمراقبة الدولة للصالح العام، وإشــراف وزير المالية علــى جميع عمليات التخصيص بالتعاون مع الوزارات المعنية، برسم إقرار الخطوط العامة للتخصيص، مما يوسع دائرة الشراكة الإستراتيجية للتخصيص، وحرص السلطات المسئولة على إنجاز التخصيص بمصداقية وشــفافية مما أدى إلى تأييد جميع قطاعات المجتمع لعمليات التخصيص ومن ثم نجاحها (ثابت، ١٤٢٥هـ) (Gragg and Dyck,1999).

تجربة ماليزيا:

شــمل التخصيص فــى ماليزيا العديد مــن القطاعات مثــل الخطوط الجوية الماليزية، والاتصالات، والكهرباء، والنقل، والبريد، والمواصلات، والصرف الصحى، وقد عملت الدولة على توســعة نطاق مشــاركة المواطنين المــالاى (وهم الأقل ثروة ويمثلون (٥٨٪) من المجتمع) على حســاب المواطنــين ذوى الأصول الصينية (وهم الأكثر ثروة ويمثلون نحو (٣٢٪) من المجتمع)، وكذلك على حساب المستثمر الأجنبى، بهــدف توزيع الثروة بصورة عادلة ولضمان المشــاركة الجماهيرية فى التوجه نحو التخصيــص، وفق مجموعة من الخطــوات أدت إلى نجاح عملية التخصيص يمكن تلخيصها فيما يلى (Rahman,1992): إنشاء إطار رقابى من خلال وحدة تنظيمية ملحقة بكل وزارة لرقابة الأنشــطة التجارية والمرافق التى تم تخصيصها من حيث جودة الخدمات ومناسبة الأسعار، كما تم تعديل بعض مواد الدستور والقوانين لتذليل عوائق برنامج التخصيص مثل بنود الدستور الخاصة بنزع الملكية، وقانون التقاعد وقوانــين المرافق الحكومية (مثل الاتصالات والموانئ والكهرباء)، وتم إنشــاء وحدة التخطيط الاقتصادى التابعة لمجلس الوزراء لتخطط وتنفذ مشروعات التخصيص، وتقدم مقترحات إلى مجلس الوزراء، ثم يتم عرضها على البرلمان ومجلس الشــيوخ لتوفير المســاندة السياســية لها، ومنحت الحكومة العاملين فى الشركات التى يتم تخصيصها فرصة تخصيص (٥٪) من رأســمال الشركة لاكتتاب العاملين بشروط ميسرة، كما أن التخصيص فى ماليزيا ركز على تطوير القطاع الصناعى مع التركيز على التصدير وتنويع الصادرات، كما قامت بتحديث البنية التحتية التى ســاعدت على اســتقطاب رؤوس الأموال الأجنبية والأســاليب التكنولوجية الحديثة فى ظل

الاستقرار السياسى للبلاد. وتضع ماليزيا خطة إستراتيجية على المستوى القومى لفترات زمنية طويلة بهدف الانتساب إلى تصنيف الدول الصناعية بحلول عام ٢٠٢٠م، ومضاعفة متوسط دخل الفرد إلى أربعة أضعاف (ثابت، ١٤٢٥).

تجربة نيوزلندا:

بدأت نيوزلندا إصلاحاً جذرياً اقتصادياً عن طريق تحرير جميع القطاعات الاقتصادية وإزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبى مما أدى إلى نمو قطاعى الصناعة والخدمات إلى جانب قطاعى الثروة الزراعية والحيوانية عن طريق برنامج تخصيص اشتمل على خطوات مهمة (Duncan and Bollard,1992&Jones,1991)، من أهمها عمل تهيئة شاملة لبرنامج التخصيص على أنه جزء من برنامج اقتصادى متكامل يشتمل على رفع الحماية الضريبية وتحرير القطاع المصرفى وإعادة هيكلة المؤسسات العامة ثم تحويل ملكيتها وإدارتها للقطاع الخاص، وتم تحويل الأنشطة الحكومية ذات الطابع التجارى إلى شركات حكومية فى مرحلة انتقالية تمهيداً لبيعها إلى القطاع الخاص، وكذلك توظيف أعضاء مجالس إدارات الشركات الحكومية ذوى الخبرات الناجحة فى إدارة الأعمال التجارية وفق أسلوب القطاع الخاص بعقد يتم تجديده كل عامين بعد إجراء تقويم محايد لإنجازاتهم، ومنح مجالس إدارات الشركات الحكومية ومديرى العموم صلاحيات واسعة للإدارة على أسس تجارية بحتة لتعيين الأكفاء، حتى تعمل بمنأى عن المؤثرات السياسية والاجتماعية، كما تبنت نيوزلندا أسلوب البيع الخاص بالمزايدة إلى جانب بعض أساليب البيع الأخرى كالاكتتاب العام، وتملكت الدولة فى الشركات التى يتم تخصيصها السهم الذهبى للسيطرة على القضايا الإستراتيجية، مثل اشتراط الحكومة على الشريك الأجنبى طرح نصف أسهمه للبيع للمواطنين النيوزلنديين بعد ثلاث سنوات من تاريخ الشراء عقب تحقيقه أرباح مجزية إثر تحسين أداء الشركة، وطورت نيوزلندا أسلوباً لرقابة شركات القطاع الخاص، يقضى بعدم تدخل الدولة إلا فى حالات الضرورة، وأنشأت مجلس الرقابة التجارية التابع لوزارة التجارة بغرض حماية مصالح المستهلكين عند تدنى الجودة أو ارتفاع الأسعار، وراعت الدولة عدم التمييز بين الشركات الحكومية والشركات التجارية التى تم تخصيصها، فكلاهما يدار بأسلوب إدارة الشركات التجارية الخاصة، مع عدم منح أى حقوق احتكارية. ويشرف على إدارة عمليات التخصيص وحدة تنظيمية تابعة لوزير المالية، حيث تقترح الوحدة تحويل نشاط حكومى ما إلى شركة حكومية بعد إجراء الدراسة اللازمة، وتعرض الدراسة

علـــى مجلس الوزراء والبرلمـــان لاعتمادها ثم تحويلها للتنفيذ، كذلك شـــملت جهود التخصيص فى نيوزلندا قطاعات سلعية وخدمية عديدة، إلا أنه لم يكن من أولويات التخصيص فى نيوزلندا توسيع قاعدة الملكية (ثابت، ١٤٢٥).

تجربة ولاية فرجينيا (الولايات المتحدة الأمريكية):

تعـــد تجربة ولاية فرجينيا فى تخصيص الخدمات العامة من أكثر التجارب كفاءة. فقـــد قادت ولايـــة فرجينيا تخصيص الخدمات العامة على مـــدى عقود فى الولايات المتحدة. وفى عام ١٩٩٥م، تم تأسيس مجلس ولاية فرجينيا كومنولث للمنافسة. بما يتوافق مع قانون حكومة ولاية فرجينيا للمنافسة الصادر فى العام ١٩٩٥م، وكان الهدف من ذلك هـــو الحصول على أداء حكومى كفء من خلال تطوير الأســـاليب والتقنيات المســـتخدمة فى القطاع الخاص. ومن أمثلة الخدمات العامة التى تم تخصيصها فى ولايـــة فرجينيا بيت الحريـــة (Freedom House) الذى يمثل المأوى لمن لا مســـكن له (إســـكان المشردين). ويقدم بيت الحرية عدداً من الخدمات مثل برنامج الوجبة الذى يســـتفيد منه (٣٠٠) شـــخص يومياً، والبرامج الانتقائية مع التركيز على ورش العمل، المـــأوى وبرامج الدعم للحالات الفردية، والخدمات الطبية التى تقدم رعاية طبية لمدة أقصاها ثلاثون يوماً للخارجين من المستشفيات (www.rppi.org/org/gor99.html).

ويعتمـــد هـــذا البيت فى تقديم خدماتـــه على المتطوعين، وعلى أمـــوال الضرائب والتبرعات من قبل القطاع الخاص. وتظهر فلسفة الدروس المستفادة من بيت الحرية فى تنفيذه للبرامج الانتقالية، حيث يرى القائمون عليه أن الشـــخص الذى لا مأوى له سوف يمنح الفرصة للعودة تدريجياً لحالة الاستقرار. وبدلاً من تقديم وظيفة ومأوى لشـــخص ما فى ظروف التشـــرد، فإنهم يرون أن النجاح الحقيقى يرتكز على الكيفية التى يواجه بها الشـــخص تلك الفترة الانتقالية من حياته. وهذا الأســـلوب يماثل ما تقـــوم به إدارة فرجينيا للخدمات الاجتماعية التى تدير، وســـبق لها أن نفذت، العديد من البرامج الانتقالية المماثلة (تم الإشارة إلى رعاية المسنين).

تجربة دولة تشيلي:

بـــدأ تخصيص الخدمـــات العامة فى تشـــيلى فى عام ١٩٨١م، عندمـــا بدأ العمل بنظـــام صندوق التقاعـــد الخاص ونظام التأمين الصحى الخـــاص. وبذلك أصبحت الحكومـــات المحلية (البلديات) مســـئولة عن نظـــام الرعاية الصحيـــة الأولية العامة

والتعليم العام. وذلك حتى تؤدى المنافسة بين مقدمى الخدمات العامة إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وإلى تعدد الخيارات الخدمية أمام المستهلكين ليختار منها بحسب تفضيلاته.

وتقوم فكرة صندوق التقاعد الخاص على ادخار إجبارى لمواجهة المتطلبات الحياتية فى مرحلة التقاعد، إذ يتم خصم (١٠٪) من إجمالى رواتب العاملين. وعند التقاعد، يمكن للمساهم فى الصندوق أن يختار بين سحوبات مرحلية ومتتابعة من حسابه فى الصندوق، أو الاستفادة من نصيبه على أساس دفعات مالية سنوية. وتقوم مؤسسة (AFP) على إدارة هذا الصندوق « وهى مؤسسة تقوم بشراء الدين الحكومى، والأسهم والسندات المحلية والأجنبية» (Milman,1996&Ramirez,1998)، كما قامت الحكومة العسكرية بتخصيص نظام التأمين الصحى والخدمات التعليمية، حيث تم فى عام ١٩٨١م إجراء تخصيص جزئى لنظام التأمين الصحى يسمى (Isapres)، يساهم فيه كل العاملين والمتقاعدين وتبلغ المساهمة الإجبارية (٧٪) من راتب العامل. ويمكن للعاملين الاختيار بين هذا النظام (Isapres) أو النظام العام للتأمين الصحى (Fonasa). وللدلالة على اقتناع السكان بفائدة نظام (Isapres) فقد ارتفعت نسبة المشتركين فيه إلى (٢٦,٥٪) فى عام ١٩٩٧م. أما بالنسبة للخدمات التعليمية فقد كان الهدف من الإصلاح المدرسى هو تحسين نوعية التعليم فى التعليم الابتدائى والثانوى الذى تموله الدولة. ويتمثل ذلك فى ثلاثة عناصر هى : (١) تحويل الموارد المالية الحكومية من التعليم الجامعى والمعاهد الفنية والمتخصصة للمدارس الابتدائية والثانوية. (٢) تحويل المدارس المملوكة للدولة للبلديات المحلية. (٣) صرف إعانة غير تفضيلية (سند صرف ضمنى) بواقع كل طالب يتم تسجليه فى كل من المدارس الحكومية والخاصة، وذلك حتى تتنافس المدارس على تسجيل أكبر عدد من الطلاب للحصول على إعانة أكبر. أما فى جانب إصلاح الجامعات والمعاهد الفنية والمتخصصة فإن التغييرات شملت التمويل والإدارة وفتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار. وفى عام ٢٠٠٠م بلغ عدد الجامعات الخاصة (٣٩) جامعة استوعبت (٣٢٪) من عدد الطلاب الجامعيين (Fisher,2003).

المبحث الثالث: استعراض تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية:

أصبح تطبيق التخصيص مطلباً اقتصادياً ضرورياً لتنمية وتطوير المؤسسات الحكومية، لذا صدرت إستراتيجية التخصيص فى المملكة العربية السعودية بالقرار رقم ٢٣/١ بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ، وقد وافق عليها مجلس الوزراء السعودى.

وطبقاً لتعريف التخصيص وفقاً لإستراتيجية التخصيص فى المملكة العربية السعودية الصادرة بالقرار رقم (٢٣/١) وتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ، فالتخصيص هو عملية تغيير فى الملكية أو الإدارة للمؤسسات والمشاريع والخدمات العامة من القطاع الحكومى إلى القطاع الخاص اعتماداً على آليات السوق والمنافسة، وذلك بتطبيق أساليب متعددة تراوح بين عقود الإدارة والتشغيل، والإيجار، والتمويل أو البيع الكلى أو الجزئى للموجودات إلى القطاع الخاص (إستراتيجية التخصيص فى المملكة العربية السعودية، ١٤٢٣هـ).

وحدد القرار ثمانية أهداف للتخصيص ووافق عليها المجلس الاقتصادى الأعلى، وهى: رفع كفاءة الاقتصاد الوطنى وزيادة قدرته التنافسية لمواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية والدولية، ودفع القطاع الخاص نحو الاستثمار والمشاركة الفاعلة فى الاقتصاد الوطنى وزيادة حصته فى الناتج المحلى بما يحقق نمواً فى الاقتصاد الوطنى، وتوسيع نطاق مشاركة المواطنين فى الأصول المنتجة، وتشجيع رأس المال الوطنى والأجنبى للاستثمار محلياً، وزيادة فرص العمل والتشغيل الأمثل للقوى الوطنية العاملة ومواصلة تحقيق زيادة عادلة فى دخل الفرد، وتوفير الخدمات للمواطنين والمستثمرين فى الوقت والتكلفة المناسبين، وترشيد الإنفاق العام والتخفيف عن كاهل ميزانية الدولة بإتاحة الفرصة للقطاع الخاص بتمويل وتشغيل وصيانة بعض الخدمات التى يمكنه القيام بها، وزيادة إيرادات الدولة عن طريق عائد المساهمة فى النشاط المراد تحويله للقطاع الخاص وعن طريق ما تحصل عليه من مقابل مالى.

وقضى قرار مجلس الوزراء رقم (٢٥٧) وتاريخ ١٤٢١/١١/١١هـ بأن يتولى المجلس الاقتصادى الأعلى مسؤولية الإشراف على برنامج التخصيص ومتابعة تنفيذه وما يتطلبه ذلك من تنسيق بين الجهات الحكومية. وقرر المجلس الاقتصادى الأعلى بالقرار رقم (٢٢/٦) وتاريخ ١٤٢٢/٥/١٢هـ بإعادة تشكيل لجنة التخصيص فى المجلس الاقتصادى الأعلى برئاسة الأمين العام للمجلس، وعضوية مندوبين من وزارات المالية والاقتصاد الوطنى، والصناعة والكهرباء، والتجارة، والتخطيط، بالإضافة إلى عضوين من الهيئة الاستشارية للشؤون الاقتصادية.

ولقد حددت إستراتيجية التخصيص فى المملكة العربية السعودية أساليب التخصيص بالأساليب الأربعة التالية:

١ - عقود الإدارة:

حيث يتم تحويل مسؤولية الإدارة والتشغيل والتطوير للمتعاقد أو المستثمر من القطاع الخاص لفترة زمنية ومبلغ مالى يتفق عليهما.

٢ - عقود التأجير:

تمثل عقود التأجير اتفاقيات بين الدولة والقطاع الخاص بمقتضاها يقوم القطاع الخاص بتزويد المنشأة الحكومية بالخبرات الإدارية والفنية لمدة زمنية محددة مقابل تعويضات مالية متفق عليها.

٣ - عقود التمويل:

فى عقود التمويل يتحمل المستثمر مسؤولية تدبير النفقات الرأسمالية والتشغيلية والاستثمارية كاملة.

٤- عقود البيع:

يتم البيع مباشرة للقطاع الخاص عن طريق الاكتتاب العام.

لقد تطرقت الإستراتيجية إلى إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية وحددت الأساليب التى يمكن اتخاذها عند التخصيص، كما تطرقت الإستراتيجية بشكل عام إلى الهيكلة المالية والعمالية والفنية، وهى تشمل:

إعادة الهيكلة المالية:

تشمل إما إضافة أو حذف أصول أو التزامات لغرض تحسين المركز المالى للمنشأة.

إعادة هيكلة الجهاز الوظيفي:

يشمل ذلك تحويل الموظفين أو العمالة من المنشأة العامة إلى المنشأة المخصصة، ومعالجة أوضاع هؤلاء الموظفين بناء على دراسة متكاملة وخطة واضحة تضعها المنشأة حسب احتياجاتها المستقبلية.

إعادة الهيكلة الفنية (التجزئة):

تساعد التجزئة بشكل كبير فى إنشاء بيئة نظامية فاعلة، فمثلاً فى قطاع الكهرباء قد يكون من الأفضل فصل نشـــاط التوليد ونشـــاط النقل ونشاط التوزيع عن بعضها كل على حدة.

كما تطرقت الإســتراتيجية فى البـــاب الرابع منها إلى معاييـــر تحديد الأولويات واســتمرار تنفيذ برنامج التخصيص، حيث نصت علــى أن يحدد المجلس الاقتصادى الأعلى النشـــاط الذى يســتهدفه التخصيص إضافة إلى ما تبـــادر باقتراحه الجهات الحكومية الأخرى، وتصدر قائمة النشـــاط المســتهدف بالتخصيص بقرار من مجلس الوزراء. ولا تتضمن إســتراتيجية التخصيص فى المملكة تحديد برنامج زمنى لإنجاز عملية التخصيص.

وتقوم لجنة التخصيص فى المجلس الاقتصادى الأعلى بالتنســيق مع الجهات ذات العلاقة للبدء فى تخصيص المشـــاريع المرشحة بأسلوب انتقائى وحسب معايير اختيار المشاريع للتخصيص، كما يلى:

أ - معايير تحديد الأولويات فى اختيار المنشآت المرشحة للتخصيص:

أولويـــة الاختيار تكـــون وفقاً لعدد مـــن المعايير وهى المـــردود الإيجابى للاقتصاد الوطنى، ومدى جاهزية المنشأة للتخصيص، وفائدة تخصيص المنشأة للمجتمع، والقدرة الاستيعابية للسوق المالى.

ب - استمرار تنفيذ برنامج التخصيص:

بعد أن تتم عمليات اختيار المنشآت والمشاريع العامة المرشحة للتخصيص بناء على المعاييـــر المذكورة أعلاه، ســـتتم برمجة التنفيذ وتحديد تسلســـل عمليات التخصيص المختلفة والبدء فى إجراءات تخصيصها، ووضع برنامج زمنى محدد يتم الالتزام به.

استعراض أهم إنجازات التخصيص فى المملكة العربية السعودية:

لقد بدأت المملكة العربية الســـعودية خطوات كبيرة فى مجال الإصلاح الاقتصادى فى منتصف التســـعينيات، وبعد إنشـــاء المجلس الاقتصادى الأعلى بدأت المملكة تولى اهتماماً كبيراً لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال برنامج واســـع النطاق اعتمد على السياســـات النقدية والمالية وإعادة النظر فى الاقتصـــاد الزراعى والصناعى وتحقيق الانفتاح على الاستثمار الأجنبى، وقد ساعد ذلك فى تدفق رؤوس الأموال من الخارج

وتزايـد الإيرادات وتوفر سـيولة داعمة للنمـو الاقتصادى وكذلـك ارتفاع احتياطى العملات الأجنبية لدى مؤسسة النقد العربى السعودى.

وعلـى الرغم من الاهتمام المبكـر من المملكة بموضـوع التخصيص بهدف تحقيق الكفـاءة فى إدارة الأنشـطة الاقتصاديـة إلا أن تجربة المملكة فـى مجال التخصيص نجحت فـى مراحلها الأولى مـن التطبيق مثل تخصيص الاتصـالات الهاتفية وقطاع البتروكيماويات، إلا أن المرحلة القادمة تعد أكثر أهمية لما تتضمنه من قطاعات مرشحة للتخصيـص مثل: خدمات النقل الجوى، خدمات البريد، تحلية المياه، المؤسسـة العامة للخطوط الحديدية، شـركة التعدين العربية السعودية، وكذلك بيع حصص الدولة فى الشـركات المسـاهمة والأندية الرياضية وبعض الأنشـطة البلدية والخدمات الصحية والخدمات التعليمية، إذ إن بعض المؤسسات الحكومية ليست على استعداد للتخصيص مثل الخطوط الجوية السـعودية التى تواجه مشـكلة هيكلية مـن حيث حجمها، فمن الضـرورى إعادة هيكلتها قبل تخصيصها لتصبـح مربحة وعلى درجة عالية من جودة الخدمات والمنافسـة إقليمياً وعالمياً، وهناك مؤسسات حكومية على الدرجة نفسها من حيث ضرورة إعادة هيكلتها.

إن تجارب الدول الأخرى قد جعلت الحكومة السعودية تتوخى الحذر فى التخصيص وجعلها تتأخر فى طرح المراد تخصيصها، وقد يؤدى التباطؤ فى طرح هذه المؤسسات إلى المزيد من التعقيدات الهيكلية وضياع الفرص الاستثمارية وهجرة الكثير منها إلى خارج المملكة، كما أن التباطؤ قد يؤدى إلى ضعف ثقة المستثمرين فيها.

إلا أن التخصيص فى المملكة العربية السـعودية يسير بخطى بطيئة مقارنة بكثير من دول العالم، وذلك للأسـباب التالية: المملكة العربية السعودية تتمتع باقتصاد حر مقارنة بكثير من دول العالم، ولهذا السـبب لم يكن هناك مشاريع وأنشطة اقتصادية تسـيطر عليها الحكومة بخلاف قطاع النفط والغـاز، كذلك لم تواجه أى ضغوط من المؤسسات الدولية مثل البنك الدولى وصندوق النقد لتحرير اقتصادها كما هو ممارس على كثير من الدول النامية، كما أن الدافع لم يكن ديون مسـتحقة كما هو الوضع فى كثير من دول العالم الثالث.

ومـن ذلك يتضح أن الاقتصاد السـعودى اقتصاد قوى، إلا أنه يجب التدرج فى مسيرة الإصلاح الاقتصادى للمحافظة على ثقة الأسواق الدولية لإكمال إستراتيجية الخصخصة التى تتبعها الدولة. والواقع اليوم أن المملكة العربية السعودية بحاجة

إلــى قرارات جريئــة عملية تتعلــق بالإصلاحات الاقتصادية واســتكمال عمليات التخصيــص، (حيــث لم يتم عمليــات تخصيص كبيــرة بعد تخصيــص خدمات الاتصالات). لذا يجب جدولة الأنشــطة التى يجــب تخصيصها والبدء فى إعادة هيكلتها إدارياً ومالياً.

مقومات نجاح سياسة التخصيص فى المملكة العربية السعودية:

لضمان نجاح برنامج التخصيص، فإنه يجب تصميمه ليكون ملائماً لظروف المملكة المتعلقة ببيئة النشــاط الاقتصادى مع وضع إســتراتيجية شاملة للتخصيص. ويمكن تحديد مقومات نجاح سياســة التخصيص فى المملكة العربية السعودية بصورة عامة فيما يلى، (أبو عامرية، ٢٠٠٨م):

- المقومات المتعلقة ببيئة النشاط الاقتصادى:

يجب أن تكون عملية التخصيص مصحوبة ببرنامج شامل للإصلاح الاقتصادى عن طريق تشجيع المنافسة وخلق قاعدة صناعية وتنمية سوق المال، عن طريق إعادة تقييم دور المشروعات العامة ومن ثم تحديد المشروعات التى ستبقى فى حوزة الدولة، وتلك التــى تحتاج إلى إعادة هيكلة، وتلك التــى يتم بيعها للقطاع الخاص نظراً لقدرته على تشغيلها وإدارتها بنجاح، وتلك التى يجب تصفيتها.

كمــا أن تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادى يجب أن يهيئ المشــروعات للعمل فى ظل بيئة تنافســية، ويؤدى إلى تحفيز وتشجيع عملية التطوير للمنتجات ومن ثم زيادة القدرة التنافســية لها فى الأسواق الخارجية، كما أن عملية تحرير التجارة تؤدى عادة إلى استقدام التكنولوجيا والخبرة الأجنبية.

- المقومات المتعلقة ببرنامج التخصيص:

يلزم لنجاح برنامج التخصيص تهيئة الأفراد عن طريق عقد لقاءات وندوات يدعى لها الخبراء الذين شــاركوا فى تجارب التخصيص الناجحة فــى دول العالم للتعريف بالتخصيص وأهميته وفوائده، ومنح مزايا للعاملين بالمؤسسات المزمع تخصيصها مثل شــراء الأسهم بأسعار تفضيلية عن السائدة بالسوق وتقسيط ثمنها، كما يجب مراعاة الاعتبارات السياســية والاقتصادية والاجتماعية عند تنفيذ سياســة التخصيص بما يتوافق وظروف المملكة العربية السعودية.

ويمكــن تلخيص أبرز نقاط عوامل نجاح سياســة التخصيص فــى المملكة العربية الســعودية فى وضــوح أهداف التخصيص للموظفين والإدارة من أجل كســب الدعم، وكسب التأييد لسياســة التخصيص عن طريق تنفيذها مرحلياً لإثبات نجاح التجربة وإمكانية تعميمها، وجعل رســوم الخدمات مربحة ومدروسة، وتقليص تدخل الحكومة إلــى أدنى حد، واقتصاره على مراقبة الجودة ومراقبة المعايير والأنظمة والتشــريعات اللازمــة، وكذلك تقليص إجراءات صنع القرار وإدخال هياكل إدارة أبســط للســماح بالتعــرف على فوائد التخصيص، والعمل على تحســين الإجراءات الحالية عن طريق تعديل بعضها أو إضافة البعض الآخر، خاصة ما يتعلق بالإشراف والرقابة على عملية تقديم الخدمــة، ودعم وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومراعاة ســهولة التعامل بــين ذوى العلاقة عند تصميمهــا، وتوفير برامج التدريب الأساســية بصفة دورية خاصة ما يتعلق بالإشراف والتوجيه والرقابة، ووضع ضوابط للتعامل مع الموارد البشرية الزائدة الناتجة من عملية التخصيص، كأن يُمنح البعض تقاعداً مبكراً أو تتاح له فرصة الانضمام إلى المؤسسات الأهلية المشاركة فى عملية التخصيص.

القطاعات والنشاطات التى بُدئ فى تخصيصها فى المملكة العربية السعودية:

١- تخصيص المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة:

تضمن قرار مجلس الوزراء الموافقة على قائمة المرافق وأنواع الأنشــطة والخدمات المستهدفة بالتخصيص ومن ضمنها تحلية المياه المالحة.

وقــد أعدت خطه عمل وبرنامج زمنــى للانتقال من كيان حكومى إلى كيان تجارى يعمل على أســس تجاريــة، تم التعاقد مع أربعــة مكاتب استشــارية تبحث الجوانب الإستراتيجية، والفنية، والمالية، والنظامية، لتخصيص المؤسسة.

وتم إعداد تقرير أســس التخصيص، وتضمن خطة عمــل وبرنامج زمنى للانتقال بالمؤسســة مــن كيان حكومى إلى كيــان تجارى يعمل على أســس تجارية، وتم تحويل المؤسســة إلى شركة قابضة مع شــركات إنتاج تابعة وإشــراك القطاع الخاص فيها، وتوصــل فريق الإعداد المكلف بدراســة برنامج التخصيص إلى تحديد ســبع مراحل رئيسة أنهى (أربع مراحل) وبقى المرحلتان التاليتان:

المرحلة الخامســة: تتضمــن موافقة مجلس الإدارة والمجلــس الاقتصادى الأعلى وذلــك بعد تقييــم التقارير وتقديم العروض المرئية وتقــديم التفاصيل والبيانات عند الطلب وصدور الموافقات.

المرحلة السادسة: تشمل تجهيز الهياكل والأنظمة للتخصيص، إذ يتم إعادة الهيكلة والموافقة على التعرفة وصدور القرارات السامية وإعداد وثائق طلب العروض من المستثمرين.

المرحلة السابعة: يتم فيها طرح خيارات التخصيص أمام المستثمرين.

وفى عام ٢٠٠٦م، تم الانتهاء من دراسات تخصيص المؤسسة وإعادة هيكلتها، وقام فريق من المؤسسة بعرض برنامج التخصيص وإعادة الهيكلة على لجنة التخصيص فى المجلس الاقتصادى الأعلى تضمن تحديد الجهات المشاركة فى التخصيص وجهات الاختصاص ومراحل تنفيذ البرنامج، وتمت المباشرة فى تنفيذ مرحلة الانتقال إلى التخصيص من خلال ثلاث لجان رئيسة هى: إدارة البرنامج، إعادة الهيكلة، التغيير.

وخلال عام ٢٠٠٨م حققت المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة العديد من الإنجازات فى مجال التخصيص وإعادة الهيكلة من أهمها:

أولاً: صدور موافقة خادم الحرمين الشريفين على البرنامج التنفيذى لتخصيص المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، ومن أبرز ما تضمنه القرار:

١ - تبنى خيار تحويل المؤسسة إلى شركة مساهمة قابضة، مملوكة بالكامل للدولة وبقى معها نظام النقل وبعض المحطات القديمة ومعهد الأبحاث ومركز التدريب، ويتبع لها شركات إنتاج من محطات المؤسسة القائمة والمقترحة، ويتم طرح الشركات الفرعية للمستثمرين من القطاع الخاص.

٢ - قيام الشركة القابضة بجميع الأغراض التى كانت تضطلع بها المؤسسة حسب نظامها على أسس تجارية.

٣ - أن تكون نسبة مشاركة القطاع الخاص فى كل شركة من شركات الإنتاج التابعة للشركة القابضة لا تقل نسبة مشاركة القطاع الخاص عن (٦٠٪) فى كل شركة من شركات الإنتاج التابعة.

٤ - تحديد جهات الاختصاص، ودور كل جهة فى اعتماد أو إقرار المبادرات والمتطلبات.

٥ - تحديد الجهات المشاركه ومسئولياتها فى تنفيذ برنامج التخصيص، مع إيضاح مراحل التنفيذ والجدول الزمنى لبرنامج التخصيص وإعادة الهيكلة.

ثانياً: الخطط المستقبلية للبرنامج التنفيذى لتخصيص المؤسسة وإعادة هيكلتها، حيث يتم استكمال تنفيذ برنامج التخصيص وإعادة الهيكلة للمؤسسة للعام المالى ٢٠٠٩م والأعوام التى تليه وذلك لإنشاء وحدات العمل الإستراتيجية، وتحويل المحطات المقترح تخصيصها إلى شركات إنتاج وفق أسس تجارية.

٢ - المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق:

سبق أن قام البنك الدولى بدراسة تخصيص المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، إذ أوصى بتخصيص المؤسسة. وقد تم الاتصال والتشاور مع عدة مكاتب استشارية لاختيار الأنسب لمتطلبات المرحلة الأولى من التخصيص والمتمثلة بمشاركة القطاع الخاص بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية لقطاع المطاحن والتى تمثل المرحلة الأولى نحو التخصيص الكامل للمؤسسة. وتم اختيار وتكليف مكتب محاماة ليقوم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة والمستثمر خلال مرحلة التخصيص الأولى، وذلك بإعداد الوثائق والمستندات الخاصة بمشاركة القطاع الخاص فى إنشاء وتشغيل المطاحن.

وفى عام ٢٠٠٧م اتخذت المؤسسة عدة خطوات فى هذا المجال، إذ تمت إعادة طرح الدعوات للمكاتب الاستشارية المتخصصة، وتم استلام العروض المالية من المكاتب الاستشارية المتنافسة، وقام فريق التخصيص بالمؤسسة بمناقشة العروض المالية بهدف تحديد السقوف المالية للتعاقد مع المكاتب الاستشارية المختارة، وقد خصصت ميزانية العام المالى ٢٠٠٨م جزءاً من الميزانية لدراسات تخصيص المؤسسة، وبناء عليه تم توجيه الدعوة للمكاتب الاستشارية التى سبق أن قدمت عروضها لتمديد فترة صلاحية عروضهم المالية حتى يتم استكمال إجراءات الترسية والبدء فى إعداد الدراسة المطلوبة.

وخلال العام المالى ٢٠٠٨م اتخذت المؤسسة عدة إجراءات تمثلت فى ثلاث مراحل هى:

المرحلة الأولى: تشكيل فريق الاستشاريين واللجان المساعدة بعد تخصيص جزء من ميزانية المؤسسة لدراسات التخصيص ضمن ميزانية العام المالى ٢٠٠٨م، إذ تمت الموافقة على تعميد بعض الشركات المتخصصة وتشكيل اللجان التنظيمية لفريق التخصيص.

المرحلة الثانية: الانطلاق نحو دراسة تخصيص المؤسسة، حيث بدأت كل استشارى (الفنى، والقانونى، والمالى، والإستراتيجى) بإعداد التقارير المطلوبة منه، وفى اجتماع مجلس إدارة المؤسسة فى ١٩/٢/١٤٣٠هـ الموافق ١٤/٢/٢٠٠٩م، تمت مناقشة التقرير النهائى لدراسة التخصيص بخياراته المختلفة.

المرحلة الثالثة: الرفع إلى المجلس الاقتصادى الأعلى، حيث يجرى حالياً إعداد تقرير نهائى لدراسة التخصيص من قبل المستشار الإستراتيجى تمهيداً لرفعه إلى المجلس الاقتصادى الأعلى لطلب الموافقة على نتائج الدراسة.

٣ - الشركة السعودية للكهرباء:

أسهمت الشركة فى إنشاء شركة الماء والكهرباء المحدودة مناصفةً مع المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة على أن تكون هى المشترى الوحيد للماء والكهرباء من مشاريع الإنتاج المزدوج التى يتم طرحها باستخدام طريقة البناء والتملك والتشغيل. وقامت شركة الماء والكهرباء المحدودة بتوقيع عقد مع شركة الشعيبة للماء والكهرباء، كما شاركت الشركة السعودية للكهرباء بنسبة (٨٪) فى شركات مشروع الشقيق وشركة رأس الزور، وشاركت أيضاً بنسبة (٥٪) من رأس مال مشروع إنتاج شركة مرافق بالجبيل، وهناك مشاريع أخرى للقطاع الخاص مع شركتى أرامكو وصدف.

وقامت الشركة أيضاً بخطوات عملية لاستقطاب المستثمرين فى مجال التوليد بتشكيل فريق يهدف إلى تخطيط وتنفيذ وتنمية استثمارات القطاع الخاص فى مشاريع الإنتاج المزدوج أو إنتاج الكهرباء، وقد تم التعاقد مع ثلاثة استشاريين لتقديم الاستشارات المطلوبة ودراسة طلبات التأهيل للمنافسة وتوقيع اتفاقيات المشروع وقد تم الحصول على عروض الأسعار، ويتم حالياً تقييم هذه العروض.

كما تقدم الشركة تسهيلات وحوافز للمستثمرين مثل توفير أراضى لتلك المشاريع بإيجارات رمزية وتوريد الوقود اللازم لتشغيل هذه المشاريع كهربائياً وشراء كامل إنتاج هذه المشاريع من الكهرباء من خلال اتفاقيات طويلة الأمد.

٤ - المؤسسة العامة للموانئ:

طرحت المؤسسة العامة للموانئ فى بداية عام ٢٠٠٨م عدداً من المشاريع أمام القطاع الخاص للاستثمار فى قطاع الموارد فى إطار برنامج تخصيص خدمات الموانئ السعودية وشملت عدداً من عقود التخصيص مثل: محطة البضائع العامة، محطة

الحاويـات، أرصفة البضائع بميناء الجبيل التجارى، محطة البضائع بميناء الملك فهد الصناعى، محطة الحبوب السـائبة بميناء الملك عبد العزيز بالدمام، محطة الإسـناد الشمالية والجنوبية بميناء جدة الإسلامى، محطة البضائع العامة بميناء ينبع التجارى، وفى السادس من محرم ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨/١/١٥م) تم التوقيع على عقد تصميم وإنشاء ميناء رأس الزور مع شـركة الموانئ الهندسـية الصينية (شيك)، ويهدف هذا المشروع إلى فتح منفذ بحرى لخدمة الصناعات التعدينية والصناعات المرتبطة بها فى المملكة، وتبلغ قيمة المشـروع نحو مليارى ومائتى مليون ريال لمدة ثلاثين شهراً من تاريخ توقيع العقد. كما تقوم المؤسسة العامة للموانئ بإعداد مشاريع التوسعة للموانئ القائمة فى كل من: ميناء جدة الإسـلامى، وميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، وموانئ كل من جازان وضبا، والموانئ التجارية والصناعية فى كل من ينبع والجبيل.

٥ - الخطوط الجوية العربية السعودية:

تستكمل الخطوط الجوية العربية السعودية خطوات التخصيص وفق البرنامج التنفيذى المعتمد بموجب قرار المجلس الاقتصادى الأعلى رقم ١/٢٧ بتاريخ ١٤٢٧/٢/١٤هـ الموافق ٢٠٠٦/٣/١٤م، وذلـك بتحويل القطاعات غير الأساسـية إلى وحـدات تجارية، وإعادة الهيكلة الشـاملة، وإعادة هيكلة قطاع الطيران الأساسى وتحويله إلى وحدة إستراتيجية، ويمكن تلخيص إجراءات التخصيص فيما يلى:

تحويل الوحدات الإستراتيجية فى القطاعات المراد تخصيصها إلى شركات تمهيداً لتخصيصها من قبل القطاع الخاص.

تنفيذ برنامج للتقاعد المبكر.

تحسـين وتطوير الخدمات المقدمة للمسافرين (الحجز والمبيعات والخدمة الجوية وغيرها).

إعادة هيكلة الجدولة التشغيلية لأسطول الطائرات الحالى.

البدء فى إجراءات تخصيص قطاع التموين والشحن والخدمات الأرضية والخدمات الفنية.

البدء فى تحويل أكاديمية الأمير سـلطان لعلـوم الطيران اعتباراً من منتصف عام ٢٠٠٨م إلى مؤسسة خاصة تعمل وفق أسس تجارية.

العمل على تخصيص القطاع الأساسي للطيران من خلال وضع خطة المراحل التخصيص ورفعها إلى المجلس الاقتصادى الأعلى للحصول على موافقته.

وقد تم الانتهاء من تخصيص القطاعات الممثلة بتلك الشركات، إذ تم تشكيل مجلس إدارة للخطوط السعودية للتموين من الخطوط السعودية والمستثمرين من القطاع الخاص، وتم بيع (٣٠٪) من قطاع الشحن لشركة (ترابط) لخدمات الشحن الجوى، وتم تكليف بيت خبرة قانونية (شركة فريش فيلدز) باستكمال الدراسات المتعلقة بعملية دمج الخدمات الجوية مع شركة العطار فى خلال عام ٢٠٠٩م.

وتم تحويل شركة الخطوط السعودية إلى شركة تمتلكها المؤسسة وتقدم الخدمات المتكاملة لصيانة الطائرات.

وبالنسبة لمشروع استثمار مدينة السعودية بجدة فقد تمت الاستعانة بمكتب هندسى متخصص لإعداد المخطط المبدئى للمشروع لإنشاء مدينة متكاملة تشمل أبراجاً سكنية ومكاتب رجال أعمال وأسواق تجارية وأماكن ترفيه، وتمت دعوة مؤسسات استشارية متخصصة لتقديم العروض لاستثمار هذه المدينة.

٦ - مؤسسة البريد السعودي:

بدأ العمل فى برنامج تخصيص مؤسسة البريد السعودى فى عام ١٩٩٦م بإحداث (الوكالات البريدية)، وتم إسناد تنفيذ مشروع صناديق خدمة واصل إلى شركات وطنية، وإسناد مهام نقل البريد السطحى والطواف إلى شركة ناقل، وإسناد خدمات البريد الدعائى إلى شركة من القطاع الخاص، وتم فصل قطاع البريد الممتاز والطرود البريدية لإدارة خاصة بها تمهيداً للخصخصة الكاملة مستقبلاً، ويجرى العمل حالياً على تحويل مؤسسة البريد السعودى إلى شركة قابضة تمتلك عدداً من الشركات المتفرعة منه.

تبذل المؤسسة حالياً جهوداً لنشر الخدمات البريدية فى جميع أنحاء المملكة من خلال مكاتب البريد فى المدن والقرى الكبيرة ومكاتب البريد الممتاز ومكاتب الوكالات البريدية التى يتم إنشاؤها بتمويل من القطاع الخاص، إضافة إلى الإدارة العامة للتسويق والمبيعات التى تهدف إلى التعريف بالخدمات البريدية.

كما تم تأسيس شركة نقل بالمشاركة بين مؤسسة البريد السعودى وشركة هلا المحدودة لتتولى مهام نقل البريد السطحى والطواف بين مناطق المملكة إلى جانب نقل البضائع واللوازم الأخرى.

٧ - المؤسسة العامة للخطوط الحديدية:

بدأ تخصيص المؤسسة العامة للخطوط الحديدية فى عام ١٤٢٣هـ، الموافق ٢٠٠٢م بنقل أصول وموظفى المؤسسة العامة لخطوط الحديدية إلى المستثمر من القطاع الخاص، على أن يقوم المستثمر من القطاع الخاص بعملية التمويل والبناء والتشغيل ثم التحويل (BOT) لجميع المشاريع المتعلقة بالمشروع، ويقوم القطاع الخاص حالياً بتنفيذ العديد من المشاريع والخدمات منها توفير خبراء ومهندسين للمؤسسة، وتقديم الصيانة اللازمة لشبكة الخطوط الحديدية، وتطوير نظام الحجز الإلكترونى وموقع المؤسسة على شبكة الإنترنت، وتصميم وتركيب نظام للإشارات والاتصالات لشبكة الخطوط الحديدية، ومن المشاريع التى سيتم إنشاؤها للقطاع الخاص مشروع إنشاء ورش صيانة لقطارات الركاب بالرياض.

المبحث الرابع: أهم نتائج وتوصيات الدراسة:

استعرضت الدراسة تجربة التخصيص فى المملكة العربية السعودية، وفى عدد من الدول الأخرى، ومن خلال تجربة التخصيص فى الدول المختلفة يمكن استخلاص بعض الدروس والعبر، بعضها يتعلق بتهيئة المناخ العام والبعض الآخر يتعلق بسلامة تصميم وتنفيذ برنامج التخصيص. كما أن هناك دروساً وعبراً تكشف عن متطلبات أساسية للنجاح فى برنامج التخصيص، لعل من أهمها تهيئة المناخ والظروف الملائمين، والابتعاد عن السياسات التى تحد من فرص نجاح البرنامج، والوعى بالتكاليف الاجتماعية المصاحبة للتخصيص، وتحديد مراحل تنفيذ الإصلاح، ومدى الاحتياج إلى إعادة الهيكلة، والاهتمام بالإدماج باعتباره جزءاً من مرحلة الإصلاح، واحتساب تكلفة إعادة الهيكلة وجدواها، وضخ المزيد من الاستثمارات لإعادة الهيكلة، وتوفير سبل فعالة لضمان تنفيذ التشريعات والقوانين المصاحبة للتخصيص، وضرورة إعادة النظر فى دور أجهزة الرقابة الحكومية، وتوفير فرص الإصلاح الهيكلى قبل تنفيذ برنامج التخصيص، وكذلك سلامة تصميم وتنفيذ برنامج التخصيص، إذ يتطلب التصميم والتنفيذ السليم لبرنامج التخصيص ضرورة ترتيب أولوية الأهداف، ووضع حدود لاستخدام الخبراء الخارجيين، وضرورة الإفصاح والشفافية وتجنب تخصيص الشركات الصغيرة بأسلوب الطرح العام، وضرورة ترك مسئولية الإدارة لقطاع خاص قوى. ومن أهم المتطلبات لنجاح برنامج التخصيص تنمية وتطوير سوق رأسمال قوى والحد من تفتيت الملكية، وضرورة توافر كوادر مدربة، وتوفير متطلبات تفعيل البرنامج،

وضرورة توفير المساندة لأسهم الشركات التى تم تخصيصها، وأخيراً اختيار أسلوب التخصيص المناسب وفقاً للاعتبارات السابقة.

ومـن الجديـر بالملاحظة أن برامج التخصيص فى عدد مـن الدول لم تعط إعادة الهيكلـة الاهتمام الكافى والدراسـة الوافية ممـا أحدث تأثيراً فـى الناحية المالية، والقانونية، والعمالية، والتشـغيلية، والملكية وسـوء الإدارة الأمر، الذى أثر بدوره سلباً فى أدائها وفعاليتها وأدى إلى تسريح أو فصل أعداد من الموظفين مما سبب مشكلات اجتماعيـة واقتصادية كالبطالة... إلـخ. بالإضافة إلى ما قد يحدث فيها من انهيار اقتصادى أو إفلاس بعد التخصيص ومن ثم قد يؤثر فى اقتصاد الدولة.

أما بالنسـبة للمملكة العربية السعودية فعلى الرغم من مرور عدة سنوات على بدء التخصيص فى المملكة العربية السـعودية إلا أن هنـاك الكثير من القطاعات التى لم تبدأ التخصيص بعد، والقطاعات التى بدأت التخصيص سـار التخصيص فيها ببطء لا يتناسب مع تطلعات إستراتيجية التخصيص.

وفى ضوء هذه الدراسة، فإنه يمكن استنتاج التوصيات التالية:

إيجاد مراكـز خبرة وبحوث متخصصـة فى مجال التخصيص وتشـجيعها لتهتم بموضوع التخصيص، وتقدم خبرات استشـارية وتحدد الأساليب المناسبة للتخصيص وترصد تجاربه وتحللها للاستفادة منها فى عملية التخصيص فى المملكة.

تقييـم نماذج التخصيص فى مختلف دول العالم وخاصـة الدول النامية والتعرف على النماذج الناجحة وأسـباب نجاحها والنماذج الفاشـلة وأسباب الفشل، مع الأخذ فى الاعتبار اختلاف أوضاع المملكة الاقتصادية عن غيرها من الدول.

تشـكيل فريق عمل خاص فى الجهة المراد تخصيصهـا من ذوى المؤهلات العلمية والخبرات العملية ودعم الفريق بما يحتاج إليه من إمكانات بشرية ومادية.

نظـراً لبطء عملية التخصيص فى المملكة، يجب تقييم الحالات التى خصصت فى المملكة، ودراسة الإيجابيات والسلبيات الناتجة عنها.

التدرج فى برامج التخصيص وعمل دراسـة كافية لكل مشـروع على حدة حسـب ظروفه. فقد تبين أنه ليس ثمة شـكل أو أسلوب واحد للتخصيص وأن آليات التحول تختلف من مشروع لآخر ومن بلد لآخر.

ضـرورة أن يتولى المجلس الاقتصـادى الأعلى من خلال لجنة التخصيص أو لجنة

أخرى متابعة وتقييم جهود المؤسسات الحكومية التى تتولى تنفيذ برامج التخصيص للتأكد من التطبيق السليم للتخصيص لرفع كفاءة ومستوى الخدمات التى يتم تخصيصها.

إعداد دراسات متخصصة لإعادة هيكلة المشروعات القائمة من خلال التعاقد مع مكاتب متخصصة بالنواحى المالية، والإدارية، والفنية، والتشغيلية، والقانونية لدراسة المؤسسات المقترحة للتخصيص ومراجعة الهيكل الوظيفى للمؤسسة وأعداد الموظفين ومؤهلاتهم بالإضافة إلى إنتاجيتهم ونسبة الزيادة ، مما يسمح باتخاذ القرار بشأن المشكلات التى تعانيها المؤسسة، على ألا تكون المؤسسة المراد تخصيصها مشرفة على هذه المكاتب، إذ إن إستراتيجية التخصيص أوكلت المهمة للمؤسسة المراد تخصيصها لعدم وجود الخبرة الكافية، على أن يتم ربطها بلجنة التخصيص وهى الجهة المخولة للإشراف على عملية التخصيص وليكون هناك مصداقية وشفافية فى اتخاذ القرارات، ومن ثم إعداد توصيات من قبل هذه المكاتب بشأن البت فى عملية ونوعية إعادة الهيكلة المطلوبة (مالية، إدارية، فنية، تشغيلية... إلخ).

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ - أبو عامرية، فالح (٢٠٠٨م)، الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية، دار أسامة، عمان، الأردن.

٢- إستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية، قرار رقم ٢٣/١ بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ.

٣- البابطين، عبدالعزيز بن يوسف (٢٠٠٣م)، نموذج متعدد المعايير لاتخاذ القرار في القطاع العام باختيار أفضل مشروع TOLL ROAD منفذ بأسلوب الـ BOT «الملتقى الهندسي الخليجي السابع – نحو توحيد المواصفات الهندسية بدول مجلس التعاون الخليجي، الكويت ٢٨-٩ إلى ٢٠٠٣/١٠/١م.

٤- الزهيان، عبدالرحمن (١٤٢٢هـ)، «مفهوم التخصيص في النظرية الإدارية والاقتصادية»، مجلة آفاق الإدارة، العدد (١) ص١٣.

٥- القويز، عبدالله (١٤٢٠هـ)، «التخصيص» أهدافه وأسسه وفوائده وشروط نجاحه، مركز الملك فهد للدراسات، سلسلة دراسات معاصرة.

٦- المقرن، صالح محمد (١٤٢٥هـ)، تخصيص المرافق العامة والمشروعات البلدية بين النظرية والتطبيق، بحث مقدم لندوة الشراكة.

٧- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧م)، إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات، بحوث وأوراق عمل، القاهرة، مصر.

٨- ثابت، نحمده (١٤٢٥هـ)، «ترويج قضايا الخصخصة: (تجارب دولية)»، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٩- شهاب، عبد القادر (٢٠٠٢م)، طرق الخصخصة المختلفة، ندوة التنمية الاقتصادية، طرابلس، ليبيا.

١٠- عباس، نبيل محمد (٢٠٠٣م)، «نظام الـ BOT بين النظرية والتطبيق تجربة المملكة العربية السعودية. ورقة عمل الملتقى الهندسي الخليجي السابع – نحو توحيد المواصفات الهندسية بدول مجلس التعاون الخليجي، الكويت ٢٨-٩ إلى ٢٠٠٣/١٠/١

١١- مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، ٢٠٠٦م – ٢٠٠٩م.

١٢- مهنا، محمد نصر (٢٠٠٦م)، الإدارة العامة وإدارة الخصخصة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر.

١٣- هندي، منير (٢٠٠٤م)، الخصخصة وخلاصة التجارب العالمية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Bernstein, N., (2000) «Charity Begins at the Rule Book» , N.Y. Temes, Dec.24.

2- Campbell, M (1996), A Guide to Developing Public – private Partnership in child Support Enforcement, Administration for children and Families, available at Http/ www.acf.hhs.gov/programs/cse/rpt/pvt/ch2-htm.

3- Cragg , M and Dyck; A , (1999), " Management Control and Privatization in the United Kingdom", Rand Journal of Economics, Autumn, Vol. 30, No., 3, 475 – 497.

4- Duncan; I & Bollard; A. (1992), «Corporatization & Privatization: lessons from New Zealand» , Auckland, N.Z., Oxford University Press.

5- Fischer, R, Gonzalez, P., and Serra, P, (2003), « The privatization of Social Services in Chile: an evaluation.

6- Freeman, J., (2000), «The contraction state», 28. Fla .st. U. L. Rev. 155, 170.

7- Freeman, J., (2003), «Extending Public Law Norms Through Privatization» , 116. Harv. L. Rev. 1285, 1297-1298.

8- Jones; S., (1991), «The Road to Privatization: The Issues Involved and some lessons from New Zealand>s Experience», Finance and Development, March.

9- Milman; C, (1996), «Attitudes Towards debt - equity- swaps and Privatization of State-owned enterprises in Chile, Public Budgeting and Financial Management, Summer, vol., 8, 170-187.

10- Minow, M., (2003), «Public & private Partnerships: Accounting for the new Religion», 116 Harv.L. Rev. 1229-1243.

11- Moore, M. , (2003), «Introduction to Symposium: Public Values in an Era of Privatization», Introduction,, 116 Harv .L. Rev. 1212-1223.

12- Pickett, J. , The American Heritage Dictionary of the English Language, at http:// education.Yahoo.com/reference/dictionary/45/p0384500.html.

13-Public Policy Institute, (1999), 13th annual Report on privatization, at http: //www. rppi.org/.org/apr 99.html.

14- Rahman; A., (1992), «The Privatization of Public Tele- communication Services: The Malaysian Experience», Conference on Privatization in Developing Countries, Islamabad, Pakistan.

15- Ramirez; Miguel D., (1998), "Privatization and Regulatory Reform in Mexico and Chile: A critical Overview", Quarterly Review of Economics and finance, Fall, Vol., 38, No., 3, 421 - 439.

16- Reeves, R. and Knell, J, (2001), «Battling the dreaded B- word» , the Guardian, March 21.

17- Sossin, L, (1996), « The Criminalization and administration of the Homeless: Notes on the Possibilities and limits of Bureaucratic Engagement , 22N.Y.U. Rev.L. Soc. Change 623, 626- 627.

18- Trebilcock, M. and Iacobucci, E., (2003), «Privatization and accountabitity», 116 Harv.L. Rev. 1422-1444.

19- Zahra, S and Hansen, C., (2000), " Privatization, Entrepreneurship and Global Competitiveness in the 21st Century", Competitiveness Review, Vol., 10, No., 1, 83 - 103.

العوامل المؤثرة في زيادة المخاطر المحتملة لبرامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية

الدكتور بركات بن مازن العتيبي
أستاذ الإدارة العامة المساعد - معهد الإدارة العامة بالرياض

● دوريـة الإدارة العـــامـــة
● المجلد التاسع والأربعون
● العدد الرابـع (عدد خاص)
● ذو القعــــدة ١٤٣٠هـ
● نـوفمبـــــر ٢٠٠٩م

العوامل المؤثرة فى زيادة المخاطر المحتملة لبرامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية

د. بـركات بـن مـازن العتيبـي*

ملخص:

يناقـش هذا البحث موضوع إدارة المخاطر فى الحكومة الإلكترونية، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر أثناء التخطيط لتطبيق وتنفيذ مشـــروعات الحكومة الإلكترونية. كما أبرز العلاقة بين إســـتراتيجية الحكومة الإلكترونية والمخاطر المتوقعة لها على اعتبار وجود تأثير لإســـتراتيجيات الحكومة الإلكترونية على خلق مخاطر محتملة خلال مراحل التطبيق. إضافة إلى ذلك تمت مناقشة أنواع المخاطر المحتملة فى برامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية وهـــى المخاطر التنظيمية، المخاطر التقنية، المخاطر المالية، المخاطر الاجتماعية، والمخاطر القانونية. وفى نهاية البحث تم اســـتعراض عدد من الاقتراحات والتوصيات الأكاديمية التى اقترحت بعض الحلول للحد أو لتقليل المخاطر المحتملة فى الحكومة الإلكترونية.

مقدمة:

أدت التطـــورات الحديثـــة فى مجال تقنيـــات المعلومات والاتصـــالات (ICTs) إلى البحـــث رغبة متجددة فى تبنى التغييـــر والتطوير فى الإدارة العامة والقطاع العام من خلال التحول إلى تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية. لكن هذه التغييرات المتســـارعة فـــى مجال تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs) وفـــرص التغيير ترتبط بتأثيرات أو مخاطر محتملة لتطبيق الحكومة الإلكترونية على المستوى المحلى والدولى.

وتعتبر دراسة مخاطر إدارة الحكومة الإلكترونية من الموضوعات التى لقيت اهتماماً قليلاً من الباحثين بســـبب أن الكثير من البرامج والمشروعات فى بعض الدول لا تزال فى مراحل مبكرة من التطبيق، إضافة إلى وجود النقص فى توافر أدلة عملية لقياس وتقييم المخاطر المحتملة فى مراحل برامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية.

بشكل عام نرى أن هناك العديد من المخاطر والعوامل التى من الممكن أن تؤثر فى تقدم برامج الحكومة الإلكترونية فى القطاع العام. من هذه العوامل مثلاً عدم الثبات

* أستاذ الإدارة العامة المساعد – معهد الإدارة العامة – الرياض.

على إستراتيجية موحدة لبرنامج الحكومة الإلكترونية وإدخال الكثير من التغييرات فى هذه الإستراتيجية من فترة إلى أخرى، كذلك قد يكون هناك عوامل تنظيمية، مالية، تقنية، بشرية أو ثقافية.

فى هذا البحث سنتعرف على المخاطر المحتملة التى قد تظهر أثناء تقدم وتطور برامج الحكومة الإلكترونية (e-Government programs) بشكل عام دون التركيز على حالة معينة، لأننا نفترض أنه كما أن لبرامج الحكومة الإلكترونية العديد من المزايا الإيجابية والفرص والتوقعات والتحديات فى القطاع العام، فإن لها كذلك مخاطر متوقعة قد تؤثر فى تقدمها وتحقيق الاستفادة الفعلية من تقنيات الاتصالات والمعلومات (ICTs)، حيث سيكون التركيز على مدى وجود مخاطر فعلية فى برامج الحكومة الإلكترونية، ونوع هذه المخاطر، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات التى قد تقلل من درجة المخاطرة فى برامج الحكومة الإلكترونية.

مشكلة البحث:

الأساس المنطقى وراء الجدل حول مخاطر الحكومة الإلكترونية هو أن هناك توجهاً لتحويل القطاع العام من بيروقراطية النظام التقليدى الحالى إلى النظام القائم على تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs). هذا التحول سيتم من خلال مراحل وجوانب متعددة مثل بناء إستراتيجية طويلة الأجل لبرنامج الحكومة الإلكترونية وتبنى برنامج تغيير واستقطاب للتقنيات الجديدة فى مجال المعلومات والاتصالات، وتوافر القدرات التنظيمية والتقنية للمنظمات الحكومية، لذا فإن العمل فى كل هذه الجوانب بلا شك سيحتوى على العديد من المخاطر التى قد تقلل من ضمانات نجاح برامج الحكومة الإلكترونية.

كما أن هناك مشكلة رئيسية تتركز فى أن برامج الحكومة الإلكترونية تتصف بأنها معقدة بسبب ارتباطها بجوانب متعددة فى القطاع العام مثل العوامل السياسية والتنظيمية والتقنية. من هذا المنطلق، فإن العلاقة بين تعقيدات القطاع العام والحكومة الإلكترونية تم التطرق إليها فى دراسة منظمة التطوير والتعاون الاقتصادى (OECD:2003) وناقشها العديد من الباحثين مثل: (Evangelidis, et al 2002: 271 & 396) . (Lenk and Traunmüller, 2002:6) و . (Aichholzer, 2005:3) و (Sorgard, 2004: 63) وهؤلاء الباحثون أشاروا إلى أن «مشروعات الحكومة الإلكترونية هى بطبيعتها معقدة وأخطاء الحكومة

الإلكترونية من الصعب اكتشـافها والحوافز لتصحيحهـا لا توجد دائماً». كما أكدوا عموماً أن «تطبيق مشروعات الحكومة الإلكترونية يمكن أن تكون محفوفة بالمخاطـر وباهظة الثمن وصعبة، وتحتاج إلى التغييـر، ومن الصعب التخطيط لهـا، وهناك قدر كبير من عدم التأكد مـن نجاحها، وينطوى عليها وغالباً بعض المخاطـر». يدعم هذه الآراء (AlShihi 2006:17) حيث يشـير إلى أن «تطوير نظم الحكومة الإلكترونية يعتبر مسـألة معقدة، تنطوى على الكثير من العناصر الحاسمة».

علاوة على ذلك، تعد الدراسات التى ناقشت فشل مشروعات تقنية المعلومات ذات علاقـة بهذا الجانب، وتؤكد دراسـة (OECD:2001) أن «معظم الحكومات تعانى من بعض المشـكلات عند تنفيذ مشـروعات تقنية المعلومات الضخمة. كما تناولت هذه الدراسـة أن الحكومة الإلكترونية فى خطر بسـبب عدم قـدرة الحكومات على إدارة مشـاريع تقنية المعلومات الكبيرة مما يهدد بإهدار الجهود المبذولة لتطبيقها». إضافة إلى ذلك، يفسـر (Irani et al) بأنه «من الواضح أن التحدى يكمن فى تحقيق الفوائد المنتظـرة، وإدارة التكاليف المالية وتخفيف المخاطر المحتملـة، وعند القيام بذلك، يمكن منع فشـل مشـروعات تقنيات المعلومات والاتصالات» (2006:2). لهـذا الغرض يعتقد (Riedl and Juen 2006:342) «أنه من الضرورى فهم سـبب فشـل مشروعات الحكومة الإلكترونية».

كما يؤكد (2003) Heeks أن «غالبية مشروعات بناء وتطوير الحكومة الإلكترونية تفشـل كلياً أو جزئياً بنسـبة (٣٥ ٪) من مجموع حالات الفشـل الكامل، و(٥٠ ٪) من حالات الفشـل الجزئي، و (١٥ ٪) فقط من النجاحات». فى هذه النقطة نفسها يؤكد (Evangelidis 2005:106) «أن معظـم نظم الحكومـة الإلكترونية فى الدول النامية تفشـل، فقد أشـار إلى وجود نحـو (٨٥ ٪) من أنظمة الحكومـة الإلكترونية التى تم تنفيذها فى الدول النامية تميل إلى ما نسـبته (٣٥٪) من الفشل الكامل أو (٥٠٪) من الفشـل الجزئي». لذا من خـلال آراء (Evangelidis & Heeks) التى تتفق على أن مشروعات الحكومة الإلكترونية تفشل بنسبة (٨٥٪) يمكننا القول بأن المخاطر المحتملة أثناء إدارة وتطبيق الحكومة الإلكترونية تعتبر عالية جداً. علاوة على هذا القول يبرر كل من (Gauld and Goldfinch 2006:10) بأن «فشل محاولات تطوير نظم المعلومات (ISDs) المعقـدة والكبيرة أمر لا يمكن تجنبه إلى حد كبير نظراً للتوقعات المبالغ فيها وغير الواقعية فيها لدى الكثير من المهتمين بشأن تقنية المعلومات».

فى ختام هذا الجزء، نشـير إلى أن العلاقة بين الحكومة والتقنية قد نشـأت منذ عدة عقـود، ولكن هذه العلاقة واجهـت العديد من الصعوبـات لتحقيق النجاح عبر الوقت على الرغم من توسـع وازدياد اسـتخدام التقنية فى المنظمات الحكومية. ومع هـذا، لا تـزال المنظمات الحكومية غير قـادرة على فهم المتطلبـات الصحيحة لنقل واستخدام التقنية بفاعلية. وعندما تتطور هذه العلاقة من أجل بناء مشروعات تقنية ضخمـة مثل برامج الحكومة الإلكترونية التى تعتمد كلياً على البنى التقنية، سـتدرك المنظمات الحكومية أن تطبيق مشـروعات الحكومة الإلكترونية يعتبر أمراً صعباً ليتم تطبيقه بشكل أكثر فاعلية وأنه يحتوى على بعض المخاطر المحتملة التى قد تؤدى إلى الفشل أو قد تتسبب فى تعطيل مثل هذه البرامج والمشروعات.

لذلك يمكن أن نشير فى هذا الجانب، إلى أن عدم الاهتمام الفعلى بالمخاطر المتوقعة أثناء تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية وفشـلها قـد يعزز من بقاء البيروقراطية فى القطاع العام لسنوات قادمة، ومن ثم فى حالة بقاء البيروقراطية سيخفض الاستثمار فى مجال تقنية المعلومات والاتصالات (ICTs)، وسـتقل فاعلية الخدمات الإلكترونية المتوقعة من الحكومة الإلكترونية كما خطط لها.

من هنا تأتى أهمية دراسـة وتحليل المخاطر المحتملة لبرامج الحكومة الإلكترونية كما جاء فى (Heeks 2006:216) الذى يشدد على أنه «بسبب فشل مشروعات الحكومة الإلكترونية يعدّ تقييم المخاطر المحتملة والتقليل منها أمراً ضرورياً».

العلاقة بين إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية والمخاطر المتوقعة منها:

إضافة إلى ما سبق فى نقاشنا حول درجة الاهتمام بالمخاطر المحتملة فى الحكومة الإلكترونية، هناك مسألة أخرى ينبغى لمديرى الحكومة الإلكترونية التركيز عليها وهى تحليل مصادر هـذه المخاطر، والتى يعتقد الباحث أنها تختلف وتتنوع حسـب طبيعة مؤثراتها ويتم التعامل معها تبعاً للكفاءة وقدرات القطاع العام فى كل دولة.

من وجهة نظرنا، نعتقد أن أحد أهم الأسباب التى تزيد من احتمالات وجود مخاطر متعددة فى برامج الحكومة الإلكترونية فى معظم دول العالم هو إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية نفسـها التى تبنتها هذه الدول، إذ يمكن القـول إن جميع برامج الحكومة الإلكترونية فى دول العالم تم تصميمها والتخطيط لها وفق ما يسـمى «إسـتراتيجية الحكومة الإلكترونية». ولأن فى أدبيات التخطيط الإسـتراتيجى العديد من المخاطر

أيضاً، فهذا يعنى أن برامج الحكومة الإلكترونية ليست خالية من المخاطر لأنه يخطط لها وتتم إدارتها من منظور إستراتيجى.

من هذا المنطلق يرى (Jones and Crowe 2001:15) أن «بعض إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية فى بعض الدول وضعت على أساس أهداف مركزية دون تطوير إستراتيجيات لإدارة التعلم من الابتكار على المستوى المحلى. وبعض هذه الإستراتيجيات تعتمد بشكل كبير على الابتكار عبر القطاعات على المستوى المحلى، دون التركيز على أن تعرف كيف يمكن لعملية التطوير الإستراتيجى هذه أن تدمج فى إطار أوسع لتقديم الخدمات الحكومية». يدعم هذا الجانب (Heeks 2006:42) الذى يعتقد «أن مركزية التخطيط الإستراتيجى فى الحكومة الإلكترونية قد يكون فى جوهره خاطئاً وقد يواجه الكثير من القيود الشديدة التى قد تعيق تنفيذه، وربما يخلق هذا بعض الآثار السلبية داخل القطاع العام».

نقطة أخرى يجب التركيز عليها تتمثل فى اعتقادنا بأن المشكلة مع معظم إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية هو أنها تركز على الفرص الإيجابية من خلال تصميم مشروعات الحكومة الإلكترونية باعتبارها أدوات مباشرة ستمكن من إدارة حكومية أفضل وتساعد على تقديم أفضل المزايا للمنظمات الحكومية فى المدى القصير. وثمة مشكلة أخرى هى أن هذه الإستراتيجيات تقلل من التحديات والعقبات والحكومة الإلكترونية، وهذا قد يخلق مخاطر وتهديدات خفية لبرامج الحكومة الإلكترونية فى الكثير من الدول.

والنقطة الأخرى التى قد تكون أكثر أهمية هى عملية تقييم تقدم برامج الحكومة الإلكترونية لمعرفة ما إذا كانت إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية تحقق مخرجات ذات جودة عالية فى تقدمها. إذ يتساءل (Jones et al 2006:1). أن «مبادرات الحكومة الإلكترونية انتشرت بشكل كبير، ولكن من غير الواضح إلى أى مدى يجرى تقييم هذه المبادرات التنظيمية حالياً. وعلاوة على ذلك، فى الحالات التى تتضمن عمليات تقييم أثناء التنفيذ، لم تتضح الأساليب المستخدمة فى التقييم ما إذا كانت فعالة أم لا.

كما أن هذه الإستراتيجيات بنيت على طموحات عالية لغرض الانضمام بشكل أسرع إلى ثورة الحكومة الإلكترونية، إذ يلاحظ على هذه الإستراتيجيات أنها لا تحدد الأدوار بشكل دقيق فى عملية التطبيق ما قد يتسبب فى عدم الاستمرار فى

التطبيق وعدم التعاون والتنسـيق بين المنظمات الحكومية فى القطاع العام. ولتجاوز هذه الإشـكالية، تحتاج إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية إلى التقسيم المرحلى وإلى خطـط عمل أكثر دقة تتضمن أهدافاً واضحة وميزانيـة مالية محددة وجدولاً زمنياً دقيقـاً للتنفيذ حتى يمكن التعرف على تحديد مواطـن القوة والضعف والتعرف على المخاطر المحتملة أثناء التطبيق.

إضافة إلى هذا يأتى انخفاض مستوى الاهتمام، الذى يولى لمدى استمرارية العمل بإستراتيجيات الحكومة الإلكترونية وهيكلتها فى معظم مبادرات الحكومة الإلكترونية، عاملاً إضافياً فى خلق المخاوف حول نجاح عملية التطبيق. لذا فإن هذه الإستراتيجيات تنطوى على مخاطر فى جانبين هما: مدى نجاح التطبيق ومدى استمرار الإستراتيجية الطويلة الأجل. ولذلك يستحسـن توقع المخاطر المتعلقة بمدى قدرة اسـتمرار سـير برامج الحكومة الإلكترونية حسـب الخطة الإستراتيجية بأسرع وقت ممكن من خلال تطوير إسـتراتيجيات التطبيق، والبحث عن احتمالات متنوعة للحد من هذه المخاطر. وبعبارة أخرى، «تواجه الحكومة الإلكترونية خيارات إستراتيجية ودرجة معينة من عدم حالات التأكد من النجاح بسـبب تعدد العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسـية المرتبطة بإسـتراتيجيات التطبيق، فضلاً عن التطورات المتسارعة فى صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات التى لا يمكن إهمالها فى التخطيط الإستراتيجى الطويل الأجل» (Aichholzer:2005:8).

تأكيداً لهذا الجانب، ولتحديد كيفية إمكان أن تؤثر إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية فى خلق المخاطر أثناء عملية التطبيق، ناقش العديد من الباحثين العوامل والأسـباب الرئيسية التى تسبب مخاطر الحكومة الإلكترونية. مثلاً يبرهن (Irani et al 2006:2). على أنه «فى منتصف التسعينات حاولت المنظمات الحكومية نشر إستراتيجياتها التى تهدف للاسـتفادة من الفوائد التى وفرتها قدرات شبكة الإنترنت، ولكن إستراتيجيات وسياسات المعلومات التى ظهرت فى تلك الفترة لم تكن مفهومة وواضحة بشكل كامل عن طريق الأفراد الذين من المفترض أن يقوموا بعملية التطبيق.

وثمـة قلق آخر يرتبـط بتصميم إسـتراتيجية الحكومة الإلكترونيـة، حيث يتعلق «بالمخاطر ذات الطابع السياسى»، إذ فى كثير من الحالات فى إدارة القطاع العام هناك عدد من المشـروعات التى لا تنفذ أو تتعطل بسبب عدم وجود أو قلة الدعم السياسى (Kertesz:2003:88). وفـى هذا الصدد، يعتقـد (Akomode et al. 2002:397) أن صانعى السياسات هم فى البداية مسئولون عن الإشراف على معظم مشاريع الحكومة

الإلكترونيـــة، كما أنهم يقررون مـــا إذا كان أو لم يكن هناك رغبة من المواطنين للتوجه نحو الحكومة الإلكترونية. كذلك، هناك قلق رئيســـى يتمثل فى أن صانعى القرار فى بلد ما يدعون للتحول نحو الحكومة الإلكترونية، ويقومون بالدعم سياسياً ومالياً، ولكن مع مـــرور الوقت يفتقد برنامج الحكومة الإلكترونية الاهتمـــام والدعم من هؤلاء، وهذا يؤدى إلى مخاطر أخرى على أعلى مستوى. هذا الرأى يؤيده (Evangelidis, et al. 2002:399) الذين تناولوا مخاطر اكتساب ميزة سياسية سريعة من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية. حيث يشـــككون فى أن مديرى الحكومة الإلكترونية يريدون دعم وتشـــجيع تنفيذ مشـــاريع الحكومة الإلكترونية على وجه الســـرعة، من أجل الحصول على أفضل مزايا سياسية، لأن البديل قد يكون أسوأ بالنسبة لهم. بهذه الطريقة قد يؤدى ذلك إلى عدم كفاية التخطيط مما قد يؤدى إلى فشل فى التطبيق.

إلـــى جانـــب ذلك، هناك مســـألتان مهمتـــان عن مخاطـــر إســـتراتيجية الحكومة الإلكترونية: السؤال الأول هو: هل تتجنب قيادة المنظمة تكرار التغييرات الإستراتيجية فى أهداف العمل التى قد تؤثر فى النظم ذات الصلة؟ التساؤل الثانى: هل هناك خطة إســـتراتيجية موثقة للحكومة الإلكترونية علـــى نطاق المنظمة؟ (NECCC : 2000 : 6). من وجهة نظرنا نعتقد أن التغييرات التى أدخلت على إستراتيجية الحكومة الإلكترونية قد يكون دليلاً على أن تصميم الإســـتراتيجية وجدواها الاقتصادية كان فى الأســـاس ضعيفاً، وبخاصة إذا كانت هذه التغييرات تستند إلى تصحيح أخطاء تم التعرف عليها فى مراحل الخطة، أو بســـبب اكتشـــاف نقص فى الموارد المالية والبشـــرية. وعلى الجانـــب الآخر، هذه التغييـــرات قد تكون حدثت لجعل الإســـتراتيجية أكثر مرونة، وذلك من أجل تحســـين وتعزيز إســـتراتيجية لتقوم على العوامل ذات العلاقة، ولكن فى كل الأحوال ينبغى أن تكون إســـتراتيجية الحكومـــة الإلكترونية مصممة للتعامل مع كل الجوانب وعوامل التأثير، بما فى ذلك الاســـتعداد، والمخاطر، والأحداث غير المتوقعة.

وقد جرت عدة محاولات لتوضيح موقف إدارة المخاطر فى إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية. على سبيل المثال، (Alshamlan 2003:4) يعتقد أن هناك أسباباً مشتركة للتخطيط غير الموثوق به تتمثل فى عدم التأكد من الخطة مما لا يساعد على تحليلها أو تحقيـــق الترابـــط فيها. وعدم وجود خطة مفصلة، فى «التخطيط السياســـى» قد يفاقم من المشكلة فى حالة عدم وجود مهام واضحة للسلطة والمسئولية، وعدم المشاركة المجتمعيـــة وعدم الالتـــزام الفعلى، وعدم وجود ما يكفى مـــن أدوات وتقنيات الإدارة.

وبالمثــل، يرى (Helle and Zinner 2006:275) أن معظم الدول لديها إســـتراتيجيات محـــددة وأهداف، ولكن الدوافع لنشـــر وتطبيق الحكومـــة الإلكترونية تكون عادة أقل وضوحاً فى الخطة الإستراتيجية العامة.

وعـــلاوة على ذلك، أكـــد (Sorgraad 2004:62) أن العديـــد من مبادرات الحكومة الإلكترونية تتضمن أغراضاً ممتازة، وأهدافها تتوافق مع الأهداف والسياسات العامة للحكومة، ولكنها تكون فى منظومة من الطموحات غير الواقعية ومستويات متنوعة من المخاطر التى لم يتم تقييمها فى الواقع أبداً.

فى إشارة إلى النقاشات أعلاه، (Alshamlan :2003:10) ، (Helle and Zinner :2006:282) و (Sorgraad:2004:64)، نجد أن هناك مشكلة رئيسية هى أن هؤلاء الباحثين تجاهلوا الجوانـــب الاجتماعية بوصفها عاملاً رئيســـياً للمخاطر فى الحكومة الإلكترونية، كما أنهـــم لم يقدموا اهتماماً لموضوع الاســـتعداد التنظيمى والتقنى باعتباره عنصراً مهماً فى دعم وتطبيق برامج الحكومة الإلكترونية.

إضافة إلى ذلك، بعض الدراســـات الســـابقة، على ســـبيل المثال فى ألمانيا (Lenk and Traunmüller : 2002:6)، أفـــادت أن القلـــق من عدم وجود رؤية واضحـــة لما يجب أن يكون عليه القطاع العام الحديث، تتضمن معرفة الظروف التى نريد أن تعمل فيها منظماتنا الحكومية فى المســـتقبل، وما المنتجات والخدمات التـــى نريد من هذه المنظمـــات توفيرها؟ وهل يجب أن يتم توفير الخدمات الحكومية من خلال المنظمات نفسها أو من مصادر خارجية أو بالمشاركة مع الآخرين؟ كذلك عدم وجود رؤى ذات أساس جيد فى القطاع العام الحديث أصبح أمراً واضحاً عندما بدأت المحاولات لتطبيق الحكومة الإلكترونية،حيث ظهرت صعوبة فى تحديد منهجيات عمل تتناســـب مع آليات تقديم الخدمات المعتمدة على تقنيات المعلومات والاتصالات. وإذا لم يتم تطوير هذه الرؤى، ســـيكون هناك رغبة مســـتمرة من خـــلال إعادة النظر فى ممارســـات العمل اليومية للتعرف على ما يمكن أن تفعله التقنية فى مجال التحســـين والتطوير للعمل لذلك ســـيكون التفكير الإســـتراتيجى فى النهاية مطلوباً، فى حال تم بنـــاء الرؤى المســـتقبلية للأعمال وتطويرها بما يســـاعد على نجـــاح تطبيق الحكومة الإلكترونية.

مثال آخر حدث فى سلطنة عمان، حيث تم تقييم الإدارة الإلكترونية فيها عن طريق استعراض إستراتيجية الحكومة الإلكترونية، فضلاً عن قراءة الوضع الحالى لتنفيذ هذه

الإستراتيجية. ومن خلال التقييم تم تحديد مجالات المخاطر الرئيسية التالية للحكومة الإلكترونية، وهى: عدم وضوح الرؤية؛ لأن خطة العمل فى وثيقة الإستراتيجية تركزت على النظرية والمنهجية بدلاً من التركيز على التعرف على الجوانب المتعلقة بالوضع الفعلى للقطاع العام، وعدم وجود تركيز على نشاطات القطاع العام، وعدم وجود التحليل الاقتصادى للتكاليف والنفقات، وعدم وجود منهجية متكاملة لتحليل المخاطر لبرنامج الحكومة الإلكترونية فى سلطنة عمان (Naragan and Ramann:2004:2).

من خلال هذا النقاش، يمكننا القول إن الكثير من الأدبيات تركزت على حقيقة أن المصدر الرئيسى للمخاطر فى الحكومة الإلكترونية يأتى من خلال إستراتيجية الحكومة الإلكترونية نفسها. ولكن، نظراً لأن إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية تأخذ فى الاعتبار جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتقنية والتنظيمية والاجتماعية لكى يتم تحليلها والاستفادة منها لدفع ودعم مبادرة الحكومة الإلكترونية، فإنه يبدو أن الحكومة الإلكترونية لا تعتبر أن هناك مخاطر فعلية بسبب وجهات النظر المتفائلة للحكومة الإلكترونية والمزايا الإيجابية المتوقعة فى تحديث وتحسين الخدمات العامة على المدى القصير.

أنواع المخاطر المحتملة فى برامج الحكومة الإلكترونية:

فى الآونة الأخيرة، ظهرت بعض المحاولات لمناقشة أنواع المخاطر فى الحكومة الإلكترونية. على سبيل المثال يذكر، (Gauld and Goldfinch 2006:43) أن القضايا المحيطة بتنفيذ إستراتيجيات ومشروعات الحكومة الإلكترونية تعتبر معقدة وتعتمد على العديد من العوامل المتداخلة والمترابطة أبرزها العوامل الاجتماعية والتنظيمية والقانونية، والتقنية، فضلاً عن الموارد والتوقعات الخاصة بأهداف وطموحات تحقيق الحكومة الإلكترونية.

كما اقترح كل من (Chang and Kannan 2002) منهجية مقترحة لإدارة المخاطر والعوامل الحاسمة فى عملية الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية تبدأ من فهم الحاجة، والدور الذى تقوم به التقنية فى الحكومة الإلكترونية، والوصول للنجاح فى إدخال التقنية فى التعاملات الحكومية، وتشمل هذه العوامل: المخاطر التقنية والتنفيذية، ومخاطر المشروعات، والمخاطر التنظيمية، والمخاطر المتعلقة بالموارد والمخاطر المالية. وهذا يدل على ضرورة تحديد وتصنيف العوامل المؤثرة فى برامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية للتعرف على أبرز تأثيراتها فى نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية بشكل دقيق.

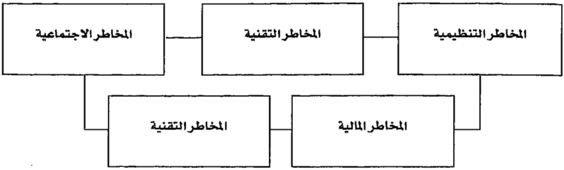
وبالإضافة إلى ذلك، يقول (Evangelidis, et al.2004:270) أن هناك مخاطر مشابهة فى معظمها مع نظيراتها من مشروعات التجارة الإلكترونية. ولكن لأن مشروعات الحكومة الالكترونية واسعة النطاق، لذا نتوقع أنه يمكن العثور على المخاطر فى العديد من المجالات المتنوعة ببرامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية.

دراسات مماثلة فى هذا المجال، أجريت بواسطة آخرين مثل دراسة (Evangelidis et al. 2002:265) التى جاءت باستحداث تصنيف عام لعوامل الخطر الرئيسية وتحديد أبرز العوامل المؤثرة فى خلق المخاطر فى جميع جوانب الحكومة الإلكترونية، ووضع إطار لتقييم هذه المخاطر. فقد أكدوا أن عوامل الخطر الرئيسية العامة للحكومة الإلكترونية قد تصنف مبدئياً إلى خمس فئات هى: العوامل التقنية وتنفيذها، والاجتماعية الإنسانية، والأمنية، والمالية، والقانونية .

ولكن على الرغم من هذه الإسهامات البحثية فى تصنيف العوامل المؤثرة فى مخاطر الحكومة الإلكترونية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التى يمكن أن تؤخذ عليها، من ناحية أنها لا توضح ما إذا كانت هذه العوامل، كما تبدو، تشكل مخاطر قد توفر مزايا إيجابية أو عيوباً للحكومة الإلكترونية. كما أن بعض هذه الدراسات تقلل من العوامل التنظيمية التى تحتوى على القضايا الحاسمة مثل إدارة التغيير. وفى بعض الحالات أيضاً دمجت بعض البحوث وتعاملت مع البيروقراطية ضمن العوامل الثقافية وكذلك ناقش بعض الباحثين موضوع الإستراتيجية وغيرها من القضايا الإدارية مثل الدعم السياسى ضمن موضوع العوامل التقنية. وفى هذا الصدد أشار (Riedl and Juen 2006:342) إلى أن مراقبى مشروعات الحكومة الإلكترونية سوف يركزون أكثر على جوانب أخرى مثل: عدم وجود وجهات النظر من أعلى إلى أسفل، والنقص فى الإدارة الشاملة لجميع المسئولين، وعدم التفكير فى الانضباط وأساليب التفكير الإدارية القديمة أو غير المناسبة، والتنظيم والمراقبة غير المرضية أو غير الكافية للمشروع، وعدم وجود الثقافة المناسبة لإدارة المخاطر.

فى هذه الفقرة، يرى الباحث أن هناك خمسة أنواع رئيسية من المخاطر التى يجب أن يتنبه لها مديرو الحكومة الإلكترونية. وهذه هى: المخاطر التنظيمية، المخاطر التقنية، المخاطر المالية، المخاطر الاجتماعية، والمخاطر القانونية كما هو مبين فى الشكل (١).

الشكل (١) : أنواع المخاطر فى الحكومة الإلكترونية



أولاً : المخاطر التنظيمية:

فى الحقيقة، إن كل برنامج تغيير أو تطوير تناقشه أدبيات الإدارة هو انعكاس لواقع المنظمـــات. لذا فـــإن الاختبار الحقيقى لنجاح أى تغيير فـــى المنظمات الحكومية هو الجانـــب التنظيمى. وبعبارة أخـــرى، إذا كانت هذه الجوانب التنظيمية مصممة وتدار بشكل جيد، وتكون محدثه باستمرار فإنها بشكل روتينى سوف توفر للمنظمات الدعم والقدرة على التكيف مع التغيير بشـــكل فعال. فـــى المقابل، إذا كانت هذه التنظيمات قديمة وقائمة على البيروقراطية، مع وجود انخفاض فى الكفاءة أو انتشـــار للفســـاد الإدارى، فإنها ســـوف تلحق الضرر بعملية التغيير وتتحول جوانب التنظيم إلى مخاطر تقابل أهداف التغيير.

مـــن هذه النقطة، نـــرى أن هناك اثنين من الأبعاد التنظيميـــة التى يمكن أن تكون هى أبرز الأســـباب الرئيسية لخلق المخاطر التنظيمية فى برامج الحكومة الإلكترونية. وهذه الأبعاد هى:

أولاً: عـــدم وجود القدرات التنظيمية وتحديداً فى القطاع العام عموماً، فى معظم الأجهـــزة الحكومية وفروعها فى المناطق المحلية. وبعبارة أخرى، عدم وجود القدرات التنظيميـــة داخـــل القطاع العام هى واحـــدة من القضايا الرئيســـية لمديرى الحكومة الإلكترونية. إضافة إلى التقليل من القدرات التنظيمية للمنظمات الحكومية ســـيكون خطراً لأن مديرى الحكومة الإلكترونية ينبغى أن لا يتوقعوا أن لدى الأجهزة الحكومية وفروعها المحلية، القدرة على الخبرة فى تنفيذ التعاملات الإلكترونية على نحو فعال. وفـــى حال لم يتم تحليل هذه القـــدرات التنظيمة فى مرحلة مبكرة من عملية التنفيذ، فإن ذلك سيتسبب فى تأخير أو فشل برامج الحكومة الإلكترونية.

أمـــا البعد الثانى: فهو عدم وجود هياكل تنظيمية عالية الأداء، إذ نرى أن الهياكل التنظيميــة لمعظم الأجهــزة الحكومية قد لا تســاعد على اعتماد أنشــطة الحكومة الإلكترونيــة لأن الكثير من التنظيمات الحكومية قد تم تصميمها على أســس ومبادئ البيروقراطية التى تعتمد على تقســيم العمل، والســلطة المركزية. لذا يتوقع فى حالة الحكومة الإلكترونية، أن معظم أســس البيروقراطية الرئيســية ستتعارض مع ظهور الشــفافية، وخدمات التكامل واللامركزية. وهذا قد يمتد ليشــمل القدرة على إنشاء هيكل تنظيمى يمكن أن يتضمن الخدمات الإلكترونية فى بيئة بيروقراطية قابلة للتكيف مع فلســفة الحكومة الإلكترونية. وباختصار، ومــن منظور تنظيمى، تتطلب الحكومة الإلكترونية إعادة هيكلة الجهاز الحكومى والمؤسســات العامة لتكون داعمة لسلاســة أنشطة التعاملات الإلكترونية فى المنظمات.

تم أيضــاً فى الواقــع العملى تحديد بعض أنواع المخاطــر التنظيمية فى الحكومة الإلكترونية. على سبيل المثال، حدد تقرير (NECCC : 2000:13) الخطوط العريضة لبعــض المخاطر المرتبطة بها فى الحكومــة الإلكترونية. هذه المخاطر، باختصار، هى عدم وجود الدعم الإدارى، والتمويل، وحسن إدارة المشاريع، وأهداف واضحة، وتوحيد العمليات الإدارية، وإعادة هندســة العمليات، وإعادة الهيكلة، وقياس النتائج، والمراقبة الإداريــة، والتنظيــم والهيكلة، والقدرات العالية للثقافــة التنظيمية. مثال آخر أيضاً يأتى من مشــروع (Seva) فى ولاية (Andhra Pradesh) إحدى مقاطعات الهند. فى هذا المشــروع، اكتشف مراقبو الحكومة الإلكترونية وجود مخاطر جسيمة أثناء تنفيذ المشــروع، مثل: عدم وجود دراســة جــدوى اقتصادية للمشــروع، وإدارة التحكم فى الوصول إلى البيانات ليست على النحو الملائم، لم يتم العمل بالتخطيط للاستفادة من الكوارث. (Ramann and Naragan :2004).

كما أكدت دراسة قام بها (Akomode et al .2002:397) بعض المخاطر التنظيمية، على النحو التالى:

- مخاطر البيروقراطية والخوف من التغيير.
- مخاطر عدم كفاية التعاون التنسيق.
- المخاطر من عدم وجود مهارات فى مجال تقنية المعلومات فى القطاع العام.

ولكن من وجهة نظرنا، نلاحظ أن نقطة الضعف الرئيســية فى هذه الدراســة هو

عدم التصدى لعدد من العناصر التنظيمية الأساسية، مثل الهياكل التنظيمية والقيادة والثقافـة التى تعتبر من مجالات الإدارة باعتبارها أقـوى العناصر التى لها تأثير فى أداء المنظمـة وكفاءتهـا. كذلك، فإن هذه الدراسـة لا تعطى تفسـيراً جيداً لمصطلح البيروقراطية لأنه مفهوم واسـع المدى ويتضمن جوانـب مختلفة فى الإدارة المركزية، مثل تقسيم العمل، والإجراءات الإدارية وغيرها.

هذا وقد جرت عدة محاولات لإعطاء التفاصيل حول المخاطر التنظيمية فى برامج الحكومة الإلكترونية. على سـبيل المثال حدد (Riedl and Juen 2006) بعض جوانب الخطر فى الحكومة الإلكترونية من خلال منهجية مقترحة تسـمى «منهجية المراجعة» (Audit Approach) التـى تم تطبيقهـا على اثنين من مشـروعات مختلفة فى مجال الحكومة الإلكترونية اكتشفوا من خلال التطبيق أن هناك عدداً من المخاطر التنظيمية والتقنية فى كلا المشروعين هى: غياب إدارة التغيير، وملاحظة أن المعرفة متركزة فى شـخص واحد، وغياب مفهوم الاتصال، وعدم كفاية، المتابعة وضعف التقارير، وضعف إدارة المشـاريع، والاعتماد على الاتفاقات الشـفوية دون عقود مكتوبة، والاعتماد على إجـراءات غير قانونية لمتابعـة الأوامر، وغياب نظام المواصفات لشـراء البرمجيات، وتوافر نظام عالى المستوى بدون ضرورة فعلية.

كما عدّد (Evangelidis, et al. 2002:267) بعض المخاطر التنظيمية، ومن أبرزها: نقـص الموارد أو الخبرات فى القطاع العام، وعدم وجود ما يكفى من المهارات الإدارية فى إدارة الأعمال والمشروعات.

وبالإضافة إلى ذلك، ركز (Kertesz 2003:49) على تأثير خطورة مقاومة الموظفين للتغيير، فقد أشار إلى أن الموظفين يقومون فى كثير من مبادرات التحول والتغيير فى القطاع العام، بمقاومة التغييـر، ويقومون إلى حد كبير بتأخير تنفيذ عملية التطبيق. هذا الخطر يمكن أن يؤدى إلى زيادة تكاليف الاسـتثمار الداخلى، وخفض الفوائد من إعادة هيكلة وتقليل الوظائف.

وعـلاوة على ذلك، ركز تقرير (NECCC :2000:34) على القدرات التنظيمية فى المنظمة. فقد ذكر أن الجزء الأخير عندما تتوافر القيادة، والتقنية، والسياسـات، هو الجـزء الذى يتركز فيه توافر الموارد البشـرية لدعم تطبيق الحكومة الإلكترونية، لأن قـدرة الأفراد على تطوير وتنفيذ ودعم التقنيـة يمنع من الفعالية والكفاءة التى يمكن تحقيقها من خلال الحكومة الإلكترونية. لذا فإنه من دون الموارد المناسبة المخصصة

لجهود الحكومة الإلكترونية والدعم الكامل للمبادرة، لا يمكن للمزايا المتاحة للتقنية أن تتحقق بالكامل، ومن ثم قد تفشل عملية الاستفادة من هذه التقنية.

وفى نهاية هذا الجزء، وكما أشـــارت فى وقت مبكر بعض الأدبيات فى هذا البحث عن تعقيد برامج الحكومة الإلكترونية، فإن مناقشـــة أنـــواع المخاطر التنظيمية تظهر أبعـــاد تعقيدات العوامل التنظيمية ذات العلاقة ببرنامج الحكومة الإلكترونية، وكذلك تبرز الفروقات التى تتضمنها هذه العوامل بنفسها، فضلاً عن الاختلافات فى الطريقة التى تتشكل وتؤثر بها فى المنظمات. غير أن واحداً من الانتقادات التى يمكن أن توجه إلـــى هذه المحاولات التى أشـــارت إلى تعقيدات برامج الحكومـــة الإلكترونية هو أنها لا تفســـر أين يمكن تنظيمياً أن تبدأ المنظمات لكى تزيد من درجة اســـتعدادها لتبنى مفهـــوم الحكومة الإلكترونية. فى هذا الجانب يقترح (Irani and Elliman) أن «هذا يتطلب الحاجـــة لفهم وإدارة التغيير فى الجانب التنظيمـــى ضمن مجموعة الجوانب والقضايـــا فى إدارة مشـــروعات الحكومة الإلكترونية. أحد أهم الأســـئلة التى تتعلق بالثقافـــة التنظيمية التى هو كيفية التغلب على الجمود التنظيمى ومقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا وغيرها من العاملين فى المنظمة أو المستفيدين» (2002:7).

وفى رأينا أن المشـــكلة الرئيســـية فى المخاطر التنظيمية هـــى أن مديرى الحكومة الإلكترونية غير قادرين على تحديد مجموعة المعايير التنظيمية التى يمكن استخدامها لتطويـــر القدرات التنظيمية، وذلـــك لوجود بعض المنظمات التـــى تراعى عوامل مثل الســـلوك الإنسانى فى العمل، والثقافة التنظيمية وتنوع الأساليب القيادية. وبدلاً من ذلك، ينبغى تشـــجيع المنظمات ودعمها لتطويـــر القدرات الإدارية الخاصة بها لتفادى وتقليل المخاطر التنظيمية التى تواجه تنفيذ مشروعات الحكومة الإلكترونية.

ثانياً: المخاطر التقنية:

بشـــكل عام، تعتمد وتقوم الحكومـــة الإلكترونية على قنـــوات مختلفة فى تقنيات المعلومـــات والاتصالات، مثل شـــبكات الكمبيوتر والإنترنت وأجهـــزة الصراف الآلى، والهواتف المحمولة، إلخ. ولكن مرة أخرى، نكرر القول: إن من الصعب نشر المعلومات وتقـــديم الخدمات الحكومية إلكترونياً بســـهولة بســـبب المخاطـــر المحتملة عبر هذه القنـــوات الإلكترونية، ومن ثم يجب على مديـــرى الحكومة الإلكترونية إدراك المخاطر التقنية التى تعترض تنفيذ مشروعات الحكومة الإلكترونية بفاعلية.

بدايةً، تنشأ الصعوبات التقنية أثناء محاولة إعداد إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية. وبعبارة أخرى، فإن الإبداع والتقدم التقنى، والحساسية التى تتميز بها صناعة تقنيات المعلومات والبرمجيات والأجهزة المشاكل الرئيسية فى هذا السياق. على سبيل المثال، فإن شبكة الإنترنت هى جديدة نسبياً من ناحية الاستخدام، لذا فإن التغير والتقدم فى المعايير وبروتوكولات الإنترنت الجديدة تتطور مع مرور الوقت بشكل سريع، لهذا السبب تتغير شبكة الإنترنت فى الشكل والبنية الأساسية لها. هذه التغييرات والتطورات التقنية فى صناعة الإنترنت تجعل الاستثمار فى مشروعات الحكومة الإلكترونية فى غضون أشهر قليلة عالى التكلفة بسبب الحاجة إلى تحديث التقنيات المستخدمة وتطويرها (Kertesz:2003:55).

ومن حيث المخاطر التقنية، أكد بعض الأكاديميين أن أمن المعلومات والخصوصية هما أبرز الجوانب الفنية التى تزيد من مخاطر الحكومة الإلكترونية. على سبيل المثال، يذكر (Argyrakis et al.:2003) أن انتشار وتطوير خدمات الحكومة الإلكترونية تسببت فى خلق اهتمام كبير فى متابعة موضوعات أمن المعلومات والثقة والخصوصية. ولكن مسببات المخاطر التقنية الأكثر شيوعاً هى تلك التى قدمها (Akomode et al. :2002:397)، فقد المخاطر التقنية تتمثل فى التالى :

١ - خطورة عدم تحديد وتصنيف الخدمات.

٢ - خطورة عدم وجود منهجية كافية لتحديد متطلبات التنفيذ.

٣ - خطورة ضعف التصميم المناسب والقدرة على الصيانة.

٤ - خطورة ضخامة مشروعات تقنيات المعلومات والاتصالات.

٥ - خطورة عدم كفاية الإجراءات والمقاييس الأمنية.

إضافة إلى ذلك، فإن تقرير NECCC (2000:22) حدد بعض المخاطر التقنية منها: عدم تصميم واستخدام التقنيات بشكل صحيح، وعدم تصميم نظم وتطبيقات الحاسب الآلى بشكل مناسب مما يؤدى إلى عدم كفاءة العمليات، وعدم توافر أمن المعلومات لنظم وتطبيقات الحاسب الآلى على نحو كافٍ، وعدم اختبار التقنية قبل استخدمها مما قد يتسبب فى الفشل، وبعض التقنيات قد لا تكون كافية لتلائم مستوى متطلبات خدمة فعلية، وأداء وفاعلية التقنية المستخدمة قد لا تكون كافية، والاتصال بشبكة الإنترنت قد يمثل مصدراً للفشل ويمكن أن تحول دون استمرار تشغيل عمليات النظام ما لم يكن الاتصال سريعاً أو غير متوافر، واستمرارية الأعمال والنشاطات،

وقد لا يتوافر لها الدعم المناسب لضمان استمرار تشغيل عمليات النظام فى حالة وقوع كوارث، وأخيراً البنية التحتية قد تكون غير كافية لتلبية المتطلبات التقنية.

على الرغم من أن هذه القضايا والعوامل التى وردت فى التقرير أعلاه تغطى مساحة كبيرة من المخاطر التقنية، إلا أننا نرى أنه سيكون أكثر فائدة إذا ما أخذ فى الاعتبار تقييم التقنيات المستخدمة الحالية والاستعداد التقنى لدى المنظمات عند تنفيذ مشروعات تقنية المعلومات الحديثة والأكثر تطوراً. ولكن التقرير أهمل الأخذ فى الاعتبار الاختلاف والفرق فى القدرات التقنية بين المنظمات الحكومية بشكل عام. ولكن إضافة إلى المخاطر التى حددها التقرير، هناك مخاطر تتعلق بالتقنية يمكن أخذها فى الاعتبار. على سبيل المثال، هناك خطر عدم توافر التقنيات اللازمة لتنفيذ مشروعات الحكومة الإلكترونية على وجه التحديد فى البلدان النامية أو الفروع والمكاتب المحلية فى القطاع العام. كذلك، هناك خطر عدم وجود علاقة بين التقنية وبعض النشاطات الحكومية التى لا توجد جدوى فعلية لها أو من غير الممكن تنفيذها إلكترونياً، مثل خدمات العلاج النفسى وغيرها.

وأخيراً فى هذا الجزء، هناك تساؤل لا بد من طرحه هو: هل ينبغى أن يشمل النقاش حول المخاطر التقنية منظور المخاطر التقنية على نطاق واسع، ليشمل البنى التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات فى القطاع العام عموماً؟

ثالثاً: المخاطر المالية:

وهناك أيضا جوانب أخرى تدعو للقلق تتعلق بكفاءة الأداء المالى لتطبيقات الحكومة الإلكترونية (United Nation – Part 1 :2003:62) إذ من الملاحظ أن المخاطر المالية فى مشروعات الحكومة الإلكترونية قد تزايدت فى العقدين الماضيين عندما زادت الكثير من الحكومات فى النفقات التقنية من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من التقنية فى النشاطات والأعمال الحكومية. فى كوريا الجنوبية على سبيل المثال، يقول Jeong: «بما أن الاستثمار الكبير الذى تم إحرازه على مشاريع الحكومة الإلكترونية خلال العقد الماضى، ستكون هناك حاجة إلى مواصلة ضخ المزيد من الأموال فى مشروعات جديدة. فى هذا الجانب، فإن موارد تقنية المعلومات ازدادت وتراكمت فى مختلف قطاعات الحكومة، لذا فإن هذه الموارد ينبغى أن تدار بدقة لتجنب هدر أصول تقنيات المعلومات» (2006:149). إضافة إلى ذلك، أشارت التقارير الأخيرة فى بريطانيا إلى أن تكلفة مشروعات تقنيات المعلومات الحكومية الملغاة أو تلك التى

تجاوزت ميزانية الحكومة المخصصة لهذه المشروعات قد بلغت أكثر من مليار ونصف جنيه إسـترلينى فى السنوات الست الماضية. على سـبيل المثال، ألغى مشروع واحد فقط للبطاقات المشفرة (smart cards) مما أدى إلى خسارة الحكومة البريطانية لمبلغ (٦٩٨) مليون جنيه إسترلينى (Evangelidis, et al :2004:12).

تأتـى أهمية الجانب المالى باعتبـاره عنصراً مهماً يلعب دوراً رئيسـياً فى تنفيذ برامـج الحكومة الإلكترونية، فقد أبدى بعض الباحثين اهتماماً قليلاً، بموضوع تمويل الحكومة الإلكترونية. فمثلاً، يشير (Kertesz 2003:42) إلى ما يسمى الخطر المركز، إذ يقـول إن المنظمات الحكومية فى بعض الأحيان تبالغ بشـكل أكثر فى التأكيد على أهمية مشـروع معـين فى الحكومة الإلكترونية، وذلك مـن أجل الحصول على الدعم اللازم أو التمويل لهذا المشـروع. ولكن فى حالة فشل المشروع، فإن هذا الفشل يمكن أن يولد نتائج سيئة جداً، مما قد يؤدى إلى انعدام تام لدعم وتمويل مشروعات مماثلة فى المسـتقبل. كما حدد (Kertesz 2003:44) أشـكال الجوانب المالية فى الحكومة الإلكترونية، إذ يعتقد أنه بسـبب أن مشـروعات الحكومة الإلكترونية هى ذات طبيعة تقنية مكثفة، فإن الاسـتثمارات الأولية ستكون مرتفعة للغاية مالياً، ومن ثم فإنها تؤثر بشدة فى الربحية الإجمالية للمشروع. ولذلك من المهم مراعاة جميع فئات التكاليف، سـواء من الاستثمارات الأولية أو تكاليف التشغيل، التى صنفها (Kertesz) إلى ثلاث فئات رئيسـية من التكاليف هى: الاستثمارات الداخلية للانتقال إلى قواعد البيانات وإدارة المعلومات، وهذه التكاليف تعد متطلباً أولياً وأساسـياً لنجاح التحول الإلكترونى فـى تقديم الخدمات الحكوميـة، وثانياً تأتـى تكاليف التنفيذ وبنـاء بوابة الحكومة الإلكترونيـة، وثالثاً تأتى تكاليف التشـغيل للبوابة الحكومية وتكاليف الصيانة. ولكن حسـب رأينا، لم يقدم (Kertesz) أى تفسير للتمييز بين التكاليف الإدارية والتكاليف المتعلقـة بالتقنية، ولذلك فإن النقاش فى هذا الجانب سـيلقى هتماماً أكثر فى حال إمكانية توضيح التكاليف التنظيمية الأخرى مثل الاستشـارات والتدريب، واستقطاب الخبرات والحوافز وغيرها.

ويؤكد (Butler 2002) أيضاً أن التحدى الرئيسـى هو تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، وتشـجيع الناس وتمكينهم من الاستفادة منها. وإلا فإن قدراً كبيراً من المكاسب المحتملة التى تم أخذها فى الاعتبار لزيادة كفاءة المنظمات الحكومية لن يتم تحقيقها، كما أن مبالغ كبيرة من المال العام سيكون قد تم إهدارها . وعلاوة على ذلك، يـرى (LaVigne :2001) أن «تكاليف معظم مبادرات الحكومة الإلكترونية يتم التقليل

منهـــا دائماً. أما (Akomode et al. :2002:387)، فقد أشـــاروا إلى أن هناك عوامل تؤثـــر فى زيادة المخاطر المالية فى برامـــج الحكومية الإلكترونية، وهى تلك التى تتعلق بعدم وجود الدعم المالى وخاصة دعم المشروعات المشتركة بين المنظمات الحكومية.

مـــن خلال هذا يتضـــح أن الإنفاق الحكومى على التقنية ســـوف يزيد من نســـبة المخاطـــر المالية فى برامج الحكومة الإلكترونيـــة، لأن الحكومات تنفق مبالغ كبيرة من المـــال للحصول على المزايا والفرص التى تتيحهـــا التقنية، ولكن فى بعض الحالات لا يمكن تحقيق هذه الأهداف بسبب الفشل فى تنفيذ بعض البرامج التقنية فى المنظمات الحكومية على نحو فعال. لذلك فإن المخاطر المالية تتطلب تحليلاً عميقاً لتجنب هدر الأموال المخصصة لبرامج الحكومة الإلكترونية.

رابعاً: المخاطر الاجتماعية:

الأبعـــاد الاجتماعية للحكومة الإلكترونية أيضاً قـــد تؤدى إلى بعض المخاطر. لذا نجد أن هناك ثلاث قضايا رئيســـية فى هذا الشأن: الأولى هى حساسية العلاقة بين الحكومة والمواطن، بمعنى أن الحكومة الإلكترونية تهدف إلى تغيير الطريقة التى تعمل بها المنظمات الحكومية لغرض تحسين وتوفير الخدمات العامة إلكترونياً والتفاعل مع المواطن بشكل فعال والعمل على زيادة مشاركته فى صنع السياسات العامة، وهذا بلا شك سيؤثر فى العلاقة مع المواطن؛ لأنها ستتحول مع الحكومة الإلكترونية إلى علاقة جديدة قد تشكل خطراً فى حد ذاته فى حالة أن بعض المواطنين لا يؤيدون تغييراً فى علاقتهم التقليديـــة مع الحكومة أو طرق الحصول على الخدمات الحكومية. وبعبارة أخرى، فإن معظم المواطنين قد يفضلون الطريقة التقليدية للتفاعل مع الحكومة، وإذا كان الأمر كذلك فإنه ينبغى على مديرى مشروعات الحكومة الإلكترونية أن يتنبهوا إلى هذه النقطة، لكى يمكن خلق التفاعل الإلكترونى بشـــكل مقبول بين المواطن والحكومة بشكل أكثر تجاوباً وفاعلية.

الأمر الثانى، والذى تم تحديده أيضاً باعتباره أحد الجوانب الاجتماعية فيما يتعلق بإدارة مخاطر الحكومة الإلكترونية، هو ما ذكره (Irani and Elliman: 2007:7) حيث أشـــارا إلى القلق حول مدى إمكانية ســـهولة حصول الكثير من المواطنين على خدمات الحكومة الإلكترونية وما يرتبط بها من مسألة اندماج المجتمع، وهى ما يسمى بالفجوة الرقمية «digital divide».

لذا فالفجوة الرقمية أو كما تسمى العزلة الرقمية «digital exclusion»، تعتبر من أبرز مخاطر البعد الاجتماعى للحكومة الإلكترونية، لأن «المنظمات الحكومية إذا قدمت خدماتها عبر مجموعة واسعة من تقنيات المعلومات للمواطنين، فإن هذا قد يسبب الاستبعاد الاجتماعى للآخرين الذين لا يعرفون كيفية استخدام هذه التقنيات أو لا يفضلون استخدامها، أو لا يقدرون على شرائها» (Dugdale et al: 2005) وهذا الرأى يؤيده (Moussalli and Stokes :2002) الذين ذكروا أنه فى الوقت الذى توفر الحكومة الإلكترونية منه العديد من الفرص للأجهزة الحكومية لخدمة المزيد من المواطنين على نحو فعال، إلا أنها تعمل على زيادة الفجوة الرقمية فى المجتمع، وتجعل الكثير من المواطنين غير القادرين على الاستفادة أو الدخول إلى مواقع الخدمات الإلكترونية مواطنين من الدرجة الثانية. من خلال هذا، ومن منظور اجتماعى، يرى (Moussalli and Stokes :2002) أن تطبيق الحكومة الإلكترونية قد يخلق قلقاً اجتماعياً بسبب كونه قد يؤدى إلى إبعاد هؤلاء المواطنين عن الاستفادة من ثورة المعلومات. لذا فإنه يجب إدراك أن بعض الناس غير قادرين على استخدام التقنية بسبب الإعاقة – ضعف البصر، ومشكلات البراعة اليدوية أو صعوبات فى التعلم، البعض لا يملك التكنولوجيا اللازمة وربما لا يرى فائدة من عمليات الشراء. فى حين أن آخرين لديهم صعوبات فى اللغة، وربما لا يتكلمون أو غير قادرين على فهم اللغة المحلية، كما أن الكثير من الناس يرى عملية الحصول أو استخدام بعض التقنيات عملية معقدة ومربكة للغاية.

كما أضاف (Akomode et al. :2002:397) عاملاً آخر قد يعد إحدى المبررات التى تدعم وتفسر الخطر الاجتماعى المتمثل فى الفجوة الرقمية وهو وجود بعض غير المتعلمين من المواطنين. وبصورة أكثر تحديداً، فإن الكثير من الناس قد يكون قادراً، ولديه الاهتمام والرغبة، فى الحصول على خدمات الحكومة الإلكترونية، ولكنه قد لا يكون لديه القدر الكافى من التعليم ليساعده على القيام بذلك بكل ثقة ما لم يكن لديهم مستوى معين من التدريب أو التثقيف حول أهمية وكيفية استخدام الخدمات الإلكترونية.

وعلاوة على ذلك، هناك أسباب أخرى قد ينظر إليها من منظور تقنى – اجتماعى والتى يعتقد (Kertesz :2003:51) أنها أسباب محتملة لمثل هذا الفشل، من أبرزها: الافتقار إلى الوصول إلى الإنترنت، وبطء سرعة الاتصال، وضعف تصفح شبكة الإنترنت، وضعف مهارات استخدام الكمبيوتر، والقلق حيال قضايا متنوعة مثل

أمـــن المعلومات، والخصوصية، وأســـاليب الدفع، وانخفاض مســـتوى قبول الخدمات الإلكترونية والثقة بها. كل هذه المســـببات تؤدى إلـــى انخفاض كبير فى جميع المزايا المتوقعة من مشروعات الحكومة الإلكترونية.

المســـألة الثالثة فى الســـياق الاجتماعى للحكومة الإلكترونية ناقشـــه (Mullen and Horner 2004) حيـــث أشـــارا إلـــى المشـــكلات أو النتائج المترتبـــة أخلاقياً للحكومـــة الإلكترونية من خلال التأكيـــد على الحاجة إلى فهـــم الأخلاقيات المترتبة على هـــذه مثل التطـــورات، إذ أصبح من الواضح أن المشـــكلات نفســـها التى تعانى منها التجارة الإلكترونية بدأت تعانى منها الحكومة الإلكترونية، مثل: عدم وجود ضوابط مفهومة محددة بشـــكل دقيق، وعدم الثقة، والفجوة الرقمية.

النقاشـــات أعلاه تثبت أن الفجوة الرقمية هى مشـــكلة اجتماعية رئيسية لتطوير الحكومة الإلكترونية. ومع ذلك، فإن الشـــئ الجدير بالاهتمام فى هذه النقاشـــات والآراء هى أنها لا تحدد ما إذا كانت الفجوة الرقمية هى حالة خاصة فقط بالنســـبة للبلدان النامية. وذلك يعنى أنها مشكلة مشتركة حتى على المستوى الدولى. لذا فقد بادرت بعض الدول إلى استحداث برامج مساندة ضمن منظومة الحكومة الإلكترونية تتمثل فى برنامج «مجتمع المعلومات» وذلك لغرض التقليل من مستوى الفجوة الرقمية فى المجتمع، وتشجيع وتثقيف المواطنين على استخدام تقنيات المعلومات عند تسجيل وطلـــب الخدمـــات الحكومية. ولكن، على الرغم مـــن أن الإحصاءات المتعلقة بقياس مؤشـــرات اســـتخدام تقنيات المعلومات والاتصالات عالمياً تشـــير إلى وجود معدلات جيدة فى بعض الدول، إلا أنه لا تزال هناك فجوة رقمية بها، مما قد يتسبب فى زيادة التأثير الاجتماعى فى تنفيذ وتطوير مشـــروعات الحكومة الإلكترونية فى الســـنوات القادمة.

كمـــا أن هذه الآراء والنقاشـــات حول الفجـــوة الرقمية قد انتقدت فـــى كونها لم تفســـر التناقض بين الحكومة على أنها مقدم ومســـتثمر للخدمـــات الإلكترونية، و لم تفســـر فى الوقت نفســـه دور الحكومة فى معالجة مشـــكلة الفجوة الرقمية. لذا فإن التخطيط لتفادى هذه المشكلة مهم جداً لتقليل المخاطر الاجتماعية لخدمات الحكومة الإلكترونية.

وأخيـــراً، من المثير للاهتمام أن نفكر فى ردة فعـــل المنظمات الحكومية اجتماعياً،

من حيث فقدان نفوذها وسلطتها على المواطنين بسبب أن وسائل تقنيات المعلومات والاتصالات التى تعتمد عليها الحكومة الإلكترونية ستكون هى مواقع القوى التى تتعامل مع المواطنين مباشرة، بدلاً من المنظمات الحكومية وفروعها.

خامساً: المخاطر القانونية:

بصفة عامة، الحكومة الإلكترونية هى عملية تغيير وتحول فى الطريقة التى تعمل بها الحكومة. وكما أن هذا التغيير يتطلب تقنيات جديدة، فإنه ينبغى أن تتم التعاملات الإلكترونية أيضاً فى بيئة قانونية جديدة. لذا فإن تغيير النظام القانونى المعتمد على البيروقراطية هو مسألة معقدة ضمن معوقات الحكومة الإلكترونية، وذلك بسبب الحاجة إلى وضع نظام قانونى جديد يعتمد على وجهة نظر تقنية تتلائم مع عمل الحكومة الإلكترونية وهذا قد يخلق بعض المخاطر من الجانب التشريعى أو القانونى فى إطار عمل الحكومة الإلكترونية. إضافة إلى كون البيئة السياسية والقانونية لتطوير الحكومة الإلكترونية لا يمكن أن تتم إدارتها بسهولة (United Nation (2003:61 هذه الآراء يدعمها (Saarenpää 2003)، الذى يوافق على أن الحكومة الإلكترونية فى شكلها الجديد تعد أيضاً تحدياً لجودة التنظيم القانونى الحالى، الذى هو أكبر الصعوبات فى مجال الحكومة الإلكترونية.

علاوة على ذلك، فإنه يبدو أنه من الصعب التعامل مع المخاطر القانونية فى الحكومة الإلكترونية، بسبب أن تجديد وتطوير الأنظمة القانونية يتطلب وقتاً طويلاً ليتم إنجازها، كما أنه يخلق الكثير من الصراعات السياسية والتنظيمية داخل المنظمات الحكومية.

فى السنوات الأخيرة، كان هناك انتشار متزايد لمؤلفات حول الإطار القانونى للتعاملات الإلكترونية. على سبيل المثال، وفقا لـ (Saarenpää :2003). فإن حماية البيانات على وجه الخصوص ينبغى أن تؤخذ بشكل أكثر اهتماماً عندما يتم وضع إطار قانونى للتعاملات الإلكترونية. البيروقراطية أيضاً لها دور كبير فى خلق صعوبات كبيرة فى مسألة قبول حماية البيانات الشخصية، بحكم أنها تتداول وتدير البيانات الشخصية على نطاق واسع. كما أنها على وجه التحديد كانت مصدراً رئيسياً للمشكلات التى واجهها المسئولون عن البيانات الشخصية للمواطنين فى مختلف الدول.

كما أكـد تقرير (NECCC :2000:19) المخاطر القانونية، حيث تضمن التقرير أن الحكومات تحتاج إلى النظر فى إنشاء إطار قانونى يقنن ويعالج العمليات والإجراءات التقليديـة والتعاملات الإلكترونية على السـواء. مثل هذا الإطار من شـأنه أن يزيل العقبـات القانونيـة التى تعتـرض الحكومـة الإلكترونية، وضمان أن تتـاح الفرصة للمنظمات الحكومية لمواكبة عصر جديد من الاتصالات العالمية وكفاءة توفير خدمات قيمة للمواطنين.

وبالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة أجراها (Al-Omari, H. and Al-Omari A. :2006) أن الثقة فى الممارسات القديمة أصبح أمراً غير مناسب فى عالم الإنترنت. ولمعالجة هذه المشـكلة، هناك حاجة لإعادة بناء الثقة استناداً إلى عناصر جديدة. وقد تم تحديد هذه العناصر فى الدراسـة لتشمل: أمن المعلومات، وعملية الأتمتة، والسياسات والإجراءات، والممارسات الاجتماعية والثقافية والتشريعات القانونية. وهذه العناصر تعمل على بناء القواعد الأساسـية للثقة فى عمليات الحكومة الإلكترونية وينبغى أن تتفاعل فى علاقة متعددة الأبعاد لبناء ورفع مسـتوى الثقة. ولكـن (Tolbert And Mossberger :2003) يريان أن وجهات النظر التى ذكرت أن الحكومة الإلكترونية يمكن أن تحسن ثقة المواطنين بالخدمات الحكومية لم يتم اختبارها بشكل كافٍ ونتيجة لذلك فإن هذا قد يشكل خطراً على قبول المواطنين للتعاملات الإلكترونية.

من وجهة نظرنا، فإن أحد القضايا الأساسـية المثيـرة للاهتمام فى إعداد الإطار القانونـى للحكومـة الإلكترونية هو أن البيئة القانونية تعد مميـزة ومختلفة من دولة إلـى أخرى، وهـذا ما يجب أن يدركـه ويفهمه مديرو الحكومـة الإلكترونية، ومن ثم فـإن التجارب الناجحة قد لا يمكن الاسـتفادة منها بالشـكل المطلـوب. هذا الرأى يدعمـه (Lenk and Traunmüller: 2002:20) حيـث يرون أن السـبب فى ذلك هو الاختلاف فى ممارسـات وطبيعة وإجراءات الأعمال الإداريـة، وذلك للاختلاف فى الهيـاكل التنظيمية واللوائح القانونية، كمـا أن بعض الجوانب الإدارية ذات العلاقة لا يمكن وصفها وتفسيرها بسهولة. إضافة إلى ذلك فإن المتطلبات السياسية والقانونية فـى طبيعتها تختلـف من دولة إلى أخرى. ولكن على الرغم من هذه الاختلافات بدأ الإطار القانونى للحكومة الإلكترونية على المستوى الدولى بالارتباط من خلال الشراكة فـى معالجة بعض القضايا مثل الجرائم الإلكترونيـة، وحماية البيانات والخصوصية وأمن المعلومات.

الخاتمة: توصيات للحد أو التقليل من مخاطر الحكومة الإلكترونية:

ظهر الاهتمام المتزايد من عدد من الأكاديميين فى تقديم واقتراح بعض الإجراءات والحلول التى يلزم النظر فيها من أجل تقليل المخاطر المحتملة فى برامج الحكومة الإلكترونية. ولكن قبل أن نستعرض بعضاً منها، ينبغى أن نتفق مع الفكرة التى قدمها (Evangelidis, et al 2002:396)، الذين يعتقدون أن إجراءات إدارة وتقييم المخاطر المناسبة يمكن أن تساعد على تجنب الانحرافات الرئيسية، على الرغم من أن الفشل فى التطبيق فى بعض الأحيان لا يمكن دائماً التنبؤ به بشكل دقيق. ويشير (Heeks 2006:216) إلى أن تقييم المخاطر يمكن أن يتم من خلال تحليل الفجوة بين الواقع الحالى ووضع الافتراضات المتوقعة من مشروعات الحكومة الإلكترونية، ولذلك يجب أن يكون هذا التقييم موضوعياً، ويعتمد على أساس الرأى والخبرة.

وفى هذا السياق، يعتقد (Riedl and Juen 2006:345) أن واحداً من أهم الدروس المستفادة من القطاع الخاص هو أنه لا توجد مخاطر تافهة أو قليلة الأهمية فى مشروعات التجارة الإلكترونية ، بمعنى أن كل المخاطر المحتملة تعطى الاهتمام نفسه وبدرجة عالية. لذا فإن إدارة المخاطر هى المحور الرئيسى فى فن إدارة المشروعات، ومن ثم ينبغى أن ينطبق ذلك على مشروعات الحكومة الإلكترونية أيضاً. وهذا يعنى أن إمكانية إنهاء المخاطر المحتملة فى جميع مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية ليس مرغوباً فيه من قبل مديرى مشروعات الحكومة الإلكترونية فى محاولة منهم لتجنب الاهتمام بإدارة المخاطر، على الرغم من أن هذه المخاطر يمكن أن تعتبر فرصاً لتحسين عملية التنفيذ، كما أن استمرار عملية تقييم ومعالجة المخاطر قد يكون ميزة إيجابية فى مساعدة المديرين لتطوير برامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية بشكل فعال وأكثر تنافسية.

أحد أهم الاقتراحات المهمة الحالية فى هذا الصدد هو تلك التى قدمها (Evangelidis, et al :2004:270). الذين يزعمون أن بعض الحالات التى تتضمن مخاطر معينة يمكن تجنبها أو على الأقل التعامل معها على نحو أفضل من خلال إستراتيجيات مناسبة لتقييم المخاطر. كما أنهم يعتقدون أن هذه الإستراتيجيات قد تكون قادرة على تعزيز عملية صنع القرار من خلال تحويل هذه المخاطر إلى فرص للنجاح وتحسين إدارة المشروعات من خلال تمكين خطط الطوارئ. بيد أن نقطة الضعف الرئيسية فى وجهة النظر هذه هو الفشل فى تحديد الذين يجب أن يكونوا مسؤولين عن تقييم المخاطر المحتملة لبرامج الحكومة الإلكترونية، على افتراض

أنه إذا كانت إســـتراتيجيات تقييم المخاطر التى اقترحها Evangelidis, et al، ســوف يحددها مديرو الحكومة الإلكترونية الذين هم أيضاً يشــرفون على تنفيذ إستراتيجية برامج الحكومة الإلكترونية ومشــروعاتها، فإن المسألة يكون فيها بعض التحيز وعدم المصداقيــة فى تقييم المخاطر. لذا فإن الحــل الأفضل لدعم آراء Evangelidis, et al من وجهــة نظرنا هو تفعيل إدارة وتقييم المخاطر من خلال الاستشــارات الخارجية أو المراكــز المتخصصة فى تقييم المخاطــر. كما أن هناك تعليقاً آخــر حول وجهة نظر Evangelidis, et al حول مدى جدوى إستراتيجيات تقييم المخاطر من حيث فهم كيف يمكن لهذه الإستراتيجيات أن تكون أكثر فاعلية.

وعلاوة على ذلك، ومن خلال الممارسة العملية، أشار تقرير نشر من مجلس الوزراء البريطانى (Cabint Office :2007) إلى أن تجاوز مخاطر الحكومة الإلكترونية يتطلب إدارة مركزيــة لتحديد هوية إدارة مخاطر الحكومة الإلكترونية، والوســائل التى يمكن بهــا لمقدمى الخدمات الحكومية أن يكونوا واثقين من قبول أى تعاملات يتم اعتمادها فــى المنظمات الأخرى.. وعموماً فإن (Seel, et al: 2005) يؤكدون أن إســتراتيجية الحكومــة الإلكترونيــة ينبغى أن تبرز الاهتمــام لعملية تقييم الحكومــة الإلكترونية. إضافــة إلى ذلك يقترح (Heeks:2003) أنه إذا كان يمكن لمديرى الحكومة الإلكترونية أن يقللــوا مــن الفجوة بين التخطيط والواقعية، فإنه يمكنهــم الحد من زيادة مخاطر فشل الحكومة الإلكترونية.

فــى حــين يشــير (Alshamlan :2003:09) إلى أن جوانب المشــكلة ينبغى أن يتم تحديدها وتحليلها لتقليل الأخطار المحتملة على النحو التالى:

١ – تجنب وجود درجة عالية من التفاصيل والتركيز على الخطة الشاملة.

٢ – إعطاء أهمية أكثر لإدارة الجودة الشاملة فى عملية صنع القرارات.

٣ – بناء نظام التخطيط لدعم الهيكل التنظيمي.

٤ – معالجة حالات الاختلافات السياسية المتعلقة بقضايا الحكومة الإلكترونية بطريقة منهجية قائمة على المشــاركة، ودور الميســر، كما أن الحالات الفردية لعدم التأكد يجب أن يتم إدراجها ضمن إستراتيجية الحكومة الإلكترونية.

٥ – ضمان السرية والالتزام فى نظم الحكومة الإلكترونية.

علــى الجانب الآخر، اقترح Gauld and Goldfinch أن «الاســتثمارات فى التقنية

ينبغــى تناولها بحذر كبير فى القطاع العــام، خاصة عندما يكون ذلك مرتبطاً بتقنيات جديدة، أو ينبغى تجنبها إذا كان ذلك ممكناً. لذا فإن الاستثمار فى تقنيات المعلومات إذا أريد لها أن تكون ناجحة، ينبغى أن يكون له أهداف متواضعة من خلال استخدام تقنيات سبق التأكد من نجاحها. وفى كثير من الحالات، قد يكون من الأفضل تجنب الاستثمار تماماً والاستمرار على العمل مع نظم وتطبيقات الحاسب الآلى المستخدمة حالياً، على الأقل حتى يمكن تطوير وتحسين استخدام التقنيات الجديدة» (2006:10).

كمــا يعلــق (Hillson :2002) على أن مشــروعات كبيرة مثل مشــروعات الحكومة الإلكترونية حيث يتم التعامل مع عدد كبير من البيانات لبناء المعلومات ودعم شــموليتها، تتطلب طريقة أفضل لإدارة المشــروعات لغرض تحقيق ومراقبة وإدارة المخاطر. تتمثل هذه الطريقة فى هيكلية توزيع المخاطر (Risk Brakdown Structure – RBS) من خلال تنظيم هيكلى للمخاطر فى أى مشروع. إضافة إلى ضرورة فهم وتحديد مراحل المشروع التى قد تتطلب اهتماماً خاصاً، وتحديد ما إذا كانت هناك أية مخاطر قد يتكرر حدوثها، أو تلــك التى تتركز فيها المخاطر بشــكل أكثر، كما أنه ســيكون مــن المفيد لو كان هناك طريقة بسيطة لوصف هيكل المشروع موضحاً مواضع المخاطر المحتملة بشكل مستمر.

كما أن هناك اقتراحاً آخر قد يكون مثالياً للمنظمات فى القطاع العام أو بين البلدان التى تتشابه فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتبادل الخبرات والتعلم بعضهــم من بعض من أجل تجنب الأخطاء وزيادة كفــاءة برامج الحكومة الإلكترونية. هذا الحل الذى قدمته المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (INTOSAI :2000:4). والــذى يدعو مديرى الحكومــة الإلكترونية للتعلم من أفضل الممارسات العملية «Best Practices».

ويقتــرح (Evangelidis, et al :2004 :270&277) أنه من أجل تطوير ودعم إطار لنمذجة مخاطر الحكومة الإلكترونية، فإنه ينبغى أولاً أن تحديد أنواع عوامل المخاطر التى توجد عادة فى أى مشــروع من مشروعات خدمات التعاملات الإلكترونية، حيث يمكــن تصنيف هذه المخاطــر فى أربعة تصنيفات هى: الأفــراد، التنظيم، التصميم، والتطبيق. وللتعامل مع هذه المخاطر اقترح (Evangelidis, et al) إطار نمذجة وتقييم مخاطــر خدمات الحكومة الإلكترونيــة (FRAMES) والذى يهدف إلى تقديم إطار لتقييم المخاطر النوعية فــى معاملات الحكومة الإلكترونية. ويمكن تحديد الأهداف الرئيسية لهذا النموذج فى النقاط التالية:

١ - لتقديم نظرة شاملة للمخاطر المرتبطة بالخدمات الإلكترونية.

٢ - لدعــم صانــع القرار فى تقييم المخاطر التى ينطـوى عليها فى تطوير التعاملات الإلكترونية.

٣ - لتعزيــز عمليــة صنع القــرار فى مرحلة دراســة الجدوى لمشــروعات الحكومة الإلكترونية.

وبشكل عام، مثل هذه النماذج قد تكون مقبولة لتقديم فهم جيد لتحليل المخاطر فى الحكومة الإلكترونية، ولكن أحد الانتقادات الرئيسية لهذه المنهجية هو عدم الأخذ فى الاعتبار الاختلاف فى تصنيف دوافع ومؤثرات الحكومة الإلكترونية فى كل دولة والتى تشمل العوامل السياسية والتقنية، والتنظيمية والقانونية والاجتماعية والبشرية.

وعــلاوة على ذلــك، أحد أهم المقترحــات لتقليل المخاطر فى مشــروعات الحكومة الإلكترونية، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة بها يتمثل بشكل أكبر من خلال الشراكة مع القطــاع الخاص فى جميع مراحل التنفيذ. وقد أكــد (Evangelidis, et al :2002:40) ضــرورة التعاون مع القطاع الخاص باعتبار ذلك حلاً لإشــكالية ومخاطر ضعف قدرات القطــاع العام، ونظراً لأنه فى معظم الحالات لا يتوافر لــدى القطاع العام جميع الموارد والخبــرات اللازمة للإنجاز الكامل لخطــط الحكومة الإلكترونية. ولكن يبقى أنه ضمن هذا الاقتراح لا يزال هناك قلق من نوع مشاركة القطاع الخاص فى مجال حماية البيانات والخصوصية.

وفى الختام، نرى أن مخاطر الحكومة الإلكترونية بشــكل عام ســوف تســتمر فى التأثير على تقدم وتطور التعاملات الإلكترونية مســتقبلاً بسبب التغيرات والتطورات المتســارعة فى المجالات التقنية والاجتماعية والاقتصاديــة، إضافة إلى التغيرات فى السياســات العامة على المســتوى المحلى والدولى. لهذا الســبب فــإن موضوع إدارة مخاطر الحكومــة الإلكترونية ينبغى أن يأخذ أولوية واهتمامــاً أكبر من قبل صانعى القرار ومديرى الحكومة الإلكترونية وذلك لضمان فاعلية وكفاءة جميع مراحل تطبيق مشروعات وتعاملات الحكومة الإلكترونية.

كمــا أن تحديد وإدارة المخاطر فى الحكومة الإلكترونية لا تزال فى مرحلة مبكرة لمعظــم برامج الحكومة الإلكترونية. لذلك، يحتاج هذا الموضوع إلى مزيد من التركيز من الأكاديميين لصياغة إدارة المخاطر وتقديم حلول عملية لبرامج الحكومة الإلكترونية لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها.

وأخيراً، رغم أنه تمت الإشارة إلى تعقيد برامج الحكومة الإلكترونية، فإنه لا تزال هناك مشـكلة تتعلق بإدراك أهمية هذه المخاطر بسبب أن معظم الأدبيات والنقاشات حـول الحكومـة الإلكترونية لازالت تركز بشـكل أكبـر على مزايـا وفوائد الحكومة الإلكترونية، بدلاً مـن أن توضح أن برنامج الحكومة الإلكترونية بوصفه برنامج تغيير يحتوى على كل من الفوائد والمخاطر. والمشـكلة الأخرى هى التنوع فى طرح الحلول لمديـرى الحكومـة الإلكترونية لتجنب هذه المخاطر، فى حـين لا يوجد فى الواقع حل أفضل من الأخـذ فى الاعتبار ضرورة تقييم المخاطر فى جميع مراحل إسـتراتيجية الحكومة الإلكترونية، من أجل تعزيز التخطيط والتطبيق للحكومة الإلكترونية وإدارتها بفاعلية أكثر.

المراجع

1- Aichholzer, Georg (2005) **Scenarios of E-Government in 2010 and Implications for Strategy Design** .Electronic Journal of e-Government Volume 2 Issue 1 (1-10) HYPERLINK «http://www.ejeg.com»www.ejeg.com

2- Akomode, J, Taleb-Bendiab, A, Evangelidis, A, Taylor, M 'UML (2002). **Approach to Risk Assessment Modelling for e-Government.** In Proceedings of the 2nd European Conference on E-Government St. Catherine>s College Oxford UK pp 395-402.

3- Al-Omari, Hussein and Al-Omari, Ahmed (2006). **Building an e-Government e-Trust Infrastructure**. American Journal of Applied Sciences 3 (11): 2122-2130, ISSN 1546-9239, © 2006 Science Publications.

4- Alshamlan, Abdulrahman Sultan. (October 20, 2003). **Risk Management for E-Government Project.** Available at SSRN: HYPERLINK «http://ssrn.com/abstract=881720»http://ssrn.com/abstract=881720 Last accessed 03/07/2007.

5- AlShihi, Hafedh (2006). **Critical Factors in the Adoption and Diffusion of E-government Initiatives in Oman.** Ph.d thesis, School of Information Systems , Faculty of Business and Law , Victoria University, Australia.

6- Argyrakis, John. , Gritzalis, Stefanos. and Kioulafas, Chris (2003). **Privacy Enhancing Technologies:** A Review. R. Traunmüller (Ed.): EGOV 2003, LNCS 2739, pp. 282–287. © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

7- Butler, Patrick (2002). **E-government Risks Wasting Millions**. An artical in HYPERLINK «http://www.societyguardian.co.uk/»SocietyGuardian.co.uk (Thursday April 4, 2002)

8- Cabint Office – UK - Central Sponsor for Information Assurance – (2007).**Identity Risk Management for e-Government Services.** http://www.cabinetoffice.gov.uk/csia/documents/risk_mgt/id_risk_mgt061127.pdf, Last accessd on 02-07-2007.

9- Chang, Ai-Mei. Kannan, P.K. (October 2002) **Preparing for Wirless and Mobile Technologies in Government.** E-Government Series, The IBM Center for The Business of Government , Washington, DC, USA. HYPERLINK «http://www.businessofgovernment.org/pdfs/Chang_report.pdf»http://www.businessofgovernment.org/pdfs/Chang_report.pdf

10- Dugdale, Anni. , Daly, Anne. , Papandrea , Franco. , and Maley, Maria (2005). **Accessing E-Government: Challenges for Citizens and Organizations.** International Review of Administrative Sciences ; 71; 109, Sage Publications.

11- Evangelidis, A. Akomode, J, Taleb-Bendiab, A, Taylor, M. (2002). **Risk Assessment & Success Factors for eGovernment in a UK Establishment.** In proceedings

of Electronic Government, First International Conference, EGOV 2002 (eds. Traunmuller, R. and Lenk, K.) Aix-en- Provence France (2002) pp 395-402.

12- Evangelidis, Adrianos. , Macintosh, Ann. , and Davenport, Elisabeth (2004). **FRAMES Towards Risk Modeling in e-Government Services: A UK Perspective.** R. Traunmüller (Ed.): EGOV 2004, LNCS 3183, pp. 270–277. Springer-Verlag Berlin Heidelberg .

13- Evangelidis, Adrianos (2005).**Evaluation of a Risk-Modelling Tool at the Business Case of eService Projects** – Results from a Workshop in the UK. M.A. Wimmer et al. (Eds.): EGOV 2005, LNCS 3591, pp. 105–112, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

14- Gauld, Robin and Goldfinch, Shaun, with Tony Dale (2006): Dangerous Enthusiasms: **E-government, Computer Failure and Information System Development.** Dunedin, New Zealand, Otago University Press.

15- Heeks, Richard (2003) **Most eGovernment-for-Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced?** Government Working Papers series, Paper No. 14 , Institute for Development Policy and Management, The University of Manchester, Precinct Center, Manchester, UK. http://idpm.man.ac.uk/publications/wp/igov»http://idpm.man.ac.uk/publications/wp/igov

16- Heeks, Richard (2006). **Implementing and Managing eGovernment: An International Text.** SAGE Publications Ltd, UK.

17- Helle, Henriksen and Zinner, Damsgaard (Jan 2006). **The Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience in International Federation for Information.** (Eds). B. Donnellan, Larsen T., Levine L., DeGross J. Processing (IFIP), Volume 206, (Boston: Springer), pp. 275-289.

18- Hillson, David (2002). **The Risk Breakdown Stucture (RBS) as an Aid to Effective Risk Management** . HYPERLINK //www.risksig.com/articles/euro2002/1060.pdf. Accessed on 3/7/2007.

19- INTSOAI, E- Governmant, 2000, www.intsoai.ovg

20- Irani, Zahir. , Love, Peter E.D., Elliman, Tony. , Jones, Steve. , Themistocleous, Marinos. (January 2005), **Evaluating e-government: learning from the experiences of two UK local authorities,** Information Systems Journal, Vol. 15, No. 1. , pp.61–82

21- Irani, Zahir. ,and Elliman, Tony, and Jackson, Paul.(2007), **Developing the E-government Research Agenda** ,Proceedings of European and Mediterranean Conference on Information Systems 2007 (EMCIS2007) June 24-26 2007, Polytechnic University of Valencia, Spain HYPERLINK «http://www.emcis.org»www.emcis.org

23- Irani, Zahir. , Al-Sebie, Madi. , Elliman, Tony.(2006), **Transaction Stage of e-Government Systems: Identification of its Location & Importance,** Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences – 2006.

24- Jeong, Kuk-Hwan (2006). E-**Government, the Road to Innovation: Principles and Experiences in Korea.** Ebookleader, HYPERLINK «http://www.eBookLeader.com»www.eBookLeader.com

25- Jones, Daniel Stedman, and Crowe, Ben (2001). **Transformation not Automation: The E-government Challenge**. Published by Demos, London, HYPERLINK «http://www.demos.co.uk»www.demos.co.uk

26- Jones, Steve. , Irani, Zahir. , Sharif, Amir. , Themistocleous, Marinos.(2006) E-**Government Evaluation: Reflections on Two Organisational Studies**, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences – 2006.

27- Kertesz, Sorin (May 2003). **Cost-Benefit Analysis of A-Government Investments**. J.F. Kennedy School of Government, Harvard University, USA.

28- LaVigne, Mark (2001). **Underestimating E-Government Costs Proves Costly Traditional Approaches are not Enough**. Center for Technology in Government, University at Albany, SUNY, USA. Available at HYPERLINK //www.netcaucus.org/books/egov2001/pdf/egovtcos.pdf Last accessed on 03-07-2007

29- Lenk, Klaus. And Traunmüller, Roland (2002). **Electronic Government: Where Are We Heading?** R. Traunmüller and K. Lenk (Eds.): EGOV 2002, LNCS 2456, pp. 1–9. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

30- Moussalli, Antoinette. and Stokes, Christopher (2002). **Bridging the Digital Divide with AVANTI Technology**.R. Traunmüller and K. Lenk (Eds.): EGOV 2002, LNCS 2456, pp. 344–349.© Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

31- Mullen, Hilary. And Horner, David Sanford (2004). **Ethical Problems for e-Government: An Evaluative Framework** . Electronic Journal of e-Government. Volume 2, Issue 3, pp187-196.

32- Naragan, K.S. and Ramann, S. (Sep.2004). **Challenges when Auditing e-Government** – India. journal of the INTOSAI Standing Committee on IT Audit. issue 20, 4th Performance Audit Working Seminar-Special Edition. National Audit Office, London, UK, Web site HYPERLINK «http://www.intosaiitaudit.org»www.intosaiitaudit.org Last accessed on 02-07-2007

33- NECCC - The National Electronic Commerce Coordinating Council (December 2000). **Risk Assessment Guidebook For e-Commerce/e Government**. USA. Available at HYPERLINK «http://www.ec3.org»http://www.ec3.org

34- OECD, (March 2001).**The Hidden Threat to E-Government: Avoiding Large Government IT Failures**. PUMA Policy Brief No. 8, HYPERLINK «http://www.oecd.org/puma/Risk»http://www.oecd.org/puma/Risk.

35- OECD (2003) Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD e-Government Studies : **The e-Government Imperative**. OECD Publications Service,

2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. HYPERLINK «http://www.oecd.org»www.oecd.org

35- OECD (2003). **The E-Government Imperative: Key Issues and Findings**. E-Government Flagship Report, GOV/PUMA (2003)6 , 27th Session of the Public Management Committee, HYPERLINK «http://www.oecd.org»www.oecd.org

36- Riedl, Reinhard. and Juen, Manuel. (2006). **IT Auditing in E-Government**. M.A. Wimmer et al. (Eds.): EGOV 2006, LNCS 4084, pp. 341–352.c_Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

37- Saarenpää, Ahti (2003). A **Legal Framework for E-Government**. R. Traunmüller (Ed.): EGOV 2003, LNCS 2739, pp. 377–384, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

38- Seel,Christian; Thomas, Oliver; Kaffai, Bettina; Matheis,Thomas (2005). **Evaluating E-Government : A Process oriented Approach**. In: 5th IFIP Conference on e-Commerce, e-Business, and e-Government, IEEE2005, 26.-28. Oktober, Poznan, Polen.

39- Sorgaard, P (2004). **Co-Ordination of E-Government: Between Politics and Pragmatics**. In Damsgaard, J and Henriksen, H (eds) Networked Information Technologies Diffusion and Adoption London, Kluwer, pp.60-65.

40- Tolbert, Caroline. and Mossberger, Karen (2003). **The Effects of E-Government on Trust and Confidence in Government.** The National Science Foundation's Digital Government Research Program, Digital Government Research Center, University of Southern California, USA. http://www.digitalgovernment.org/dgrc/dgo2003/cdrom/PAPERS/citsgovt/tolbert.pdf» last accessed on 28/6/2007.

41- United Nation, -part1- (2003). **World Public Sector Report 2003 E-Government at the Crossroads**. www.un.org

إستراتيجيات قياس الأداء الحكومى
بين نماذج الفكر الإدارى وضرورات التغيير
(المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، المكونات)

الدكتور موسى بن محمد الكردي
أستاذ السلوك التنظيمى المساعد
معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة

الأستاذ علي بن يحيى الغامدي
محاضر فى قطاع الاقتصاد والميزانية
مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة

● دوريـة الإدارة العـامـة
● المجلد التاسع والأربعون
● العدد الرابع (عدد خاص)
● ذو القعـدة ١٤٣٠هـ
● نوفمبـر ٢٠٠٩م

إستراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير (المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، المكونات)

د. موسى بن محمد الكردي*
أ. علي بن يحيى الغامدي**

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التطورات التي شهدتها إستراتيجيات قياس الأداء الحكومي منذ مطلع القرن العشرين وحتى الآن، وذلك من خلال التركيز على أبرز النماذج والنظريات الإدارية التي أثرت في الفكر الإداري عامةً وعلى قياس الأداء الحكومي خاصةً. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحليل المداخل المختلفة لقياس الأداء الحكومي وذلك لتحديد أهم ملامحها والتعرف على العناصر المشتركة التي تميزها عن بعضها في ضوء تطور الفكر الإداري الذي صاحب ظهور المداخل.

ركزت أدوات قياس الأداء الحكومي على عملية الأداء ذاتها وما تضمنتها من مدخلات وعمليات ومخرجات في الغالب، في حين تم التركيز على النتائج منذ مطلع عقد التسعينيات. وظلت عملية قياس الأداء عملية داخلية لا تتعدى حدود المنظمة لفترة طويلة من الزمن إلى أن تم التركيز على النتائج عند تصميم أدوات قياس الأداء، الذي يعد امتداداً طبيعياً وأفقياً لمدخل العمليات. وللنجاح في عملية قياس الأداء لا بد من التركيز على محورين رئيسيين لعملية القياس وهما: (البعد الإستراتيجي والبعد التشغيلي) لمكونات الأداء؛ وبذلك تنتج مصفوفة قياس الأداء المكونة من أربعة خيارات يمكن من خلالها تقييم جهود قياس الأداء.

مقدمة:

لا تزال إدارة وقياس الأداء وأساليب الرقابة المالية والإدارية بل العملية الإدارية وما تتضمنه من كفاءة وفعالية وزيادة إنتاجية ومساءلة وشفافية وتعزيز المواطنة دون المستوى المطلوب (الشقاوي، ٢٠٠٢: ٥٦). إن ما يتم قياسه تتم إدارته، ولكن غالباً لا يتم قياس إلا ما يسهل قياسه فقط (جونز، ٢٠٠٧). في ضوء هذه الجدلية لا بد للمنظمات بشكل عام وللمنظمات الحكومية بشكل خاص أن توظف عدداً من الأدوات التي تستطيع من خلالها قياس أدائها إذا أرادت أن تنجح في إدارة أعمالها وأنشطتها. هنالك عدة مداخل لقياس الأداء الحكومي بشكل عام بغض النظر عن سهولة أو صعوبة النشاط الذي تمارسه المنظمة الحكومية. فلقد كانت أولى محاولات قياس الأداء الحكومي في بدايات القرن العشرين تركز على المدخلات. حيث وصفت (رومزيك

* أستاذ السلوك التنظيمي المساعد – معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة.
** محاضر في قطاع الاقتصاد والميزانية – مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة.

Romzek) هذه المبادرات المبكرة بأنها مسـألة هرمية للمدخلات تتكون من مجموعة من القواعـد الإدارية لتوجيه المهام الروتينية وتحديد المـوارد فى الميزانية. ويضيف (دى نيـزى De Nisi) أن جميع جهود قياس الأداء فى هذه المرحلة هدفت التأثير على الأداء فى أعلى المسـتويات التنظيمية؛ مما أدى إلى وجود فجوة بين المسـتوى الفردى والمسـتويات التنظيمية العليا للأداء، وزيادة تعقيد العلاقة بين سلوك الفرد والجماعة والمنظمة. وللخـروج من هذا المأزق انتقل التركيز ليشـمل وبصورة متتالية العمليات والمخرجات ثم النتائج.

مـع تطـور المنظمات وفى ظل التقـدم الكبير فى تقنية المعلومـات وتأثير العولمة، أصبحـت المقاييس والمؤشـرات الكمية غير كافيـة وأصبح الاعتمـاد على المقاييس المحاسـبية والمالية لا يتناسـب مع حجم توقعات كل من المسـتفيدين والمسـئولين فى القطـاع الحكومى، وأصبح لزاماً على الأجهزة الحكومية أن تبحث عن وسـائل عملية تقيس أداءها من خلالها وتستطيع أن تلمس من خلال هذه المقاييس أيضاً مدى قبول المسـتفيدين لخدماتها ومدى قدرتها على تحقيق الكفاءة والفعالية. صاحب ذلك كله تطور بالفكر الإدارى وتغير بالمرتكزات الأساسـية التى تقوم عليها الفلسفات الإدارية التـى خرجت من نطاق حتمية النظرة المادية والمؤشـرات الماليـة والكمية إلى ضرورة تبنـى مقاييس ومؤشـرات قياس نوعية تهتم بجميع جوانـب العملية الإدارية وتضمن نجاحها.

فـى ظل التعقيد المتزايد فى الفكر والفلسـفة الإدارية ومـا صاحبه من إدراك أن نظم ومؤشـرات قياس الأداء هى مـن الصعوبة بمكان كونها ظاهـرة متعددة الأبعاد والمستويات، أصبح الأداء الحكومى يمثل منظومة معقدة ومتكاملة من تفاعلات أنشطة المنظمة ليس مع بعضها وحسـب، ولكن تفاعلها مـع بيئتها الداخلية والخارجية حيث يتضمن مفهوم الأداء الحكومى بعد أداء الأفراد، والأداء الجماعى، وتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية (الباز ٢٠٠٤: ٦).

وفـى هذا الإطار من التفاعـل والتكامل النابع من تطور الفكـر الإدارى بين أنواع الأداء المختلفـة والبيئة الداخلية والخارجية فإن مفهوم قياس الأداء الحكومى يسـتند على الأمور التالية:

١- فهم طبيعة النمو والتطـور الخاصة بالفكر الإدارى والمراحل المختلفة التى مر بها والتى تعد نتاجاً لحصيلة ضخمة من الأبحاث العلمية والأكاديمية فى هذا المجال، وقد قدمت تصويراً للواقع الإدارى والتغيير الكبير الذى يشهده.

٢- لم تعد فكرة الرقابة والقدرة على ضبط عناصر البيئة الداخلية كافية لتنفيذ عمليات قياس الأداء الحكومى بل لا بد أن يصاحبها إمكانات متقدمة ومهارات فى التأثير على مكونات وعناصر البيئة البعيدة، وكذلك الأمر المرونة والسرعة فى الاستجابة لعناصر البيئة الخارجية من بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية وثقافية وسياسية بالدرجة الأولى.

٣- ربط مقاييس الأداء بأكثر من مستوى إدارى.

٤- الارتباط الكبير بالأهداف.

٥- دور العولمة وتقنية المعلومات و الاتصالات وأثره فى قياس الأداء.

أهمية الدراسة:

قياس الأداء الحكومى من القضايا المحورية على الصعيدين التطبيقى والأكاديمى، ويكتسب هذا الموضوع أهميته مما يلى:

١- حيوية وأهمية موضوع قياس الأداء الحكومى، إذ تعتمد المؤسسات الرائدة على قياس الأداء لتحديد مدى نجاحها من عدمه فى قيامها بأعمالها الأساسية وتحقيقها لأهدافها.

٢- اهتمام العديد من مراكز الأبحاث والأكاديميين والمسئولين الحكوميين على مختلف مستوياتهم بموضوع قياس الأداء الذى أصبح ظاهرة من ظواهر تقدم وتطور الدول والمؤسسات فضلاً عن المجتمعات.

٣- التطور الكبير الذى شهده الفكر والفلسفة الإداريين وانعكاساته على الممارسة العملية والتطبيق الفعلى للعمليات الإدارية والأداء ومكوناته، وضرورة رصد التغييرات فى المدارس الإدارية ومدى تأثرها بالعلوم الأخرى للوصول إلى نموذج جديد للفكر الإدارى وتحديد علاقته وارتباطه بقياس الأداء الحكومى.

٤- تغير أذواق وتوقعات المستفيدين من القطاع الحكومى بشكل خاص والمطالبة بشفافية ومساءلة ومشاركة أكبر فى اتخاذ القرارات فى القطاع الحكومى.

٥- الانفتاح الكبير والتدفق الهائل للمعلومات عبر الحدود والاطلاع على تجارب الآخرين فيما يسمى بالقرية الكونية.

٦- تعدد المداخل ومدارس قياس الأداء وضرورة رصد التطور الذى صاحب نشوء وتطور ظاهرة قياس الأداء الحكومى؛ وذلك للإسهام فى تقديم نموذج متطور لقياس الأداء الحكومى.

مشكلة الدراسة:

إن قياس الأداء ومؤشرات الأداء من الأدوات الضرورية التى يمكن من خلالها للمؤسسات الحكومية أن تربط أهدافها بأدائها بجميع مكوناته من إنتاجية وعناصر الوقت والمواطنة التنظيمية ودوران العمل والرضا الوظيفى (Robins, 2006). وبالرغم من الأهمية الكبرى لضرورة استخدام إستراتيجية واضحة ومحددة لقياس الأداء الحكومى إلا أن الجهود الكبيرة المبذولة فى هذا المجال لم تتمخض حتى الآن عن رؤية واضحة ومنطقية لقياس الأداء، يستطيع موظفو ومسئولو القطاع العام الاعتماد عليها فى أداء أعمالهم وتحسينها من جهة، ويستطيع المواطنون لمس آثارها الإيجابية من جهة أخرى (الشقاوي، ٢٠٠٢؛ Heinrich, 2002). وبالرغم من وجود مئات المقاييس لجوانب مختلفة من جوانب الأداء إلا أن الواقع لم يشهد تطبيقاً عملياً لمقاييس أداء تربط بين الأهداف والإنتاجية بصورة واضحة ومحددة تعبر عن مستوى الكفاءة والفعالية الذى تم تحقيقه فى مستويات الأداء المختلفة (Hammer, 2007).

أسئلة الدراسة:

تدور هذه الدراسة حول العديد من الأسئلة وتحاول الإجابة عنها؛ وذلك للوصول إلى مفهوم ورؤية واضحة قابلة للتطبيق لقياس الأداء الحكومى، ومن أهم القضايا التى تحاول هذه الدراسة التعرض لها ما يأتى:

١. ما أهم مداخل ونماذج قياس الأداء الحكومى؟
٢. ما العلاقة بين تطور الفكر الإدارى ومداخل وآليات قياس الأداء الحكومى؟
٣. ما المراحل المختلفة لنمو وتطور آليات ونماذج قياس الأداء الحكومى؟
٤. ما أهم التحديات التى تواجه قياس الأداء الحكومى فى الوقت الحاضر؟
٥. ما الفرص التى يمكن استغلالها للوصول إلى قياس الأداء النموذجى؟
٦. ما أهم المشكلات التى تواجه قياس الأداء فى القطاع الحكومى؟
٧. ما ملامح نموذج قياس الأداء الحكومى النموذجى؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- بيــان أهم المداخل المســتخدمة لقياس الأداء الحكومى فى إطــار ربط الأهداف بالأداء.

٢- محاولة إيجاد والكشــف عن تطور الفكر الإدارى وأثره على قياس الأداء الحكومى وذلك بالتركيز على الفلســفات الإدارية المختلفة وكيف عالجت موضوع الإنتاجية خاصة والأداء عامة.

٣- التمييز بين قيــاس الأداء ومقياس الأداء ومؤشــرات الأداء وإدارة الأداء بوصفها مفاهيم مختلفة ترتبط باختيار نموذج مثالى لمعالجة الأداء فى القطاع الحكومي.

٤- بيان أهم الثغرات والتحديات التى ظهرت عند مراجعة أهم أدوات قياس الأداء.

٥- اقتــراح نموذج جديــد لقياس الأداء الحكومى يحتوى على أهــم العناصر الكفيلة للنجاح فى عملية إدارة الأداء.

٦- طرح عدد من النتائج والتوصيات التى ستســهم فى تطوير مفهوم قياس الأداء فى المملكة العربية السعودية وفى المنطقة العربية.

الإطار النظرى والمعرفى للدراسة:

تتكون هذه الدراســة مــن مجموعة من الأجزاء والمكونات التى ســيتم من خلالها توضيــح وعرض مفهــوم قياس الأداء الحكومى وإســتراتيجياته وأدواتــه على النحو التالى:

أولاً: المفاهيم النظرية لقياس الأداء الحكومى.

ثانياً: مقاييس ومؤشرات الأداء المعاصرة.

ثالثاً: العلاقة بين تطور الفكر الإدارى ومداخل وآليات ونماذج قياس الأداء الحكومى.

رابعاً: قياس الأداء الحكومى، العوامل المساعدة والمعضلات.

خامساً: نموذج قياس الأداء الحكومى المقترح.

سادساً: النتائج والتوصيات.

أولاً - المفاهيم النظرية لقياس الأداء الحكومى:

منذ مطلع التســعينيات من القــرن الماضى ظهرت الكثير مــن الأفكار والدعوات بضــرورة تغيير الطريقة التى يــدار بها القطاع العام. فالقطــاع الحكومى لا يوجد

فـى فراغ، والدعوات المتكـررة لإصلاحه أو لإعادة ابتـكاره أو خصخصته ما هى إلا مؤشـرات على وجـود خلل فى إدارة هذا القطاع. لقد جـاءت دعوات حركـة الإدارة العامة الجديدة (New Public Management) لإدارة القطاع العام بصورة أقرب إلى إدارة القطاع الخاص اسـتجابة للتحديات والدعوات المستمرة للتغيير والتحسين التى يواجهـا القطاع العام (Jansen, 2004). إن التعامل مع المسـتجدات على السـاحة الإدارية بما فى ذلك القيود المالية والقيود على الإنفاق، وطلبات المستفيدين المتناقضة حـول الحصول على خدمات ذات جودة عالية وتخفيض كلفة تقديم الخدمة فى نفس الوقت، ومتطلبات الشـفافية والمسـاءلة، يتطلب أدوات واضحة ومحددة لقياس الأداء (Plant and Douglas, 2006)؛ والأداء المؤسسـى الذى يدعو إليه ويؤيده الجميع كما بينت الدراسـات العالمية (Behn, 2005) يعرف على أنه منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمـة وأفرادها فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتهـا الداخلية والخارجية (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠ : ٩).

إن تبنى مفاهيم حركة الإدارة العامة الجديدة (NPM) يؤدى بالضرورة إلى تحويل التفكيـر حول قياس الأداء الحكومى من التركيز على الرقابة الإدارية والمعلومات التى تتعلـق بالمدخلات والعمليات والمخرجات إلى التركيز على النتائج وإلى المعلومات حول بعض عناصر عملية التحويل أو الإنتاج. إذ لم يعد التركيز على القياس باعتباره عملاً من أعمال الرقابة كافياً للحكم على الكفاءة. ولم يعد التركيز على المدخلات (Input) أو المخرجات (Output) كافياً لقياس الأداء الحكومى بدقة؛ اقترح بعض علماء الإدارة التمييز بـين المخرجات (Output) والمخرجات المنجزة جزئياً (Throughput) للوصول إلـى مقاييس أداء فعالة. وذهب آخرون إلى ضرورة الخروج من المقاييس التى تعتمد على الحدود الضيقة للأداء إلى القياس الذى يعتمد على النتائج (Outcome). فالفرق الجوهرى فى تركيز مقاييـس الأداء على المدخلات أو المخرجات أو النتائج يتمثل فى الفلسفة التى تتبناها المنظمة حول الكفاءة أو الفعالية. ففى قياس الأداء الفردى الذى يعتمد على المدخلات أو المخرجات يهتم المديرون المباشـرون بأنظمة العمل ووسـائل التنفيذ فى إداراتهم للتأكد من أنها تؤدى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قـدر من التكلفة. أما فى حال اسـتخدام الإدارة مقاييس تهتـم بالنتائج فإن الهدف الرئيسـى يتمثل فى معرفة مـدى قـرب المنظمة أو بعدهـا عـن أهدافها الموضوعة مسبقاً (Jansen, 2004).

ركز نموذج حركة الإدارة العامة الجديدة (NPM) على تحقيق النتائج التى تتأثر بالسوق والتى تهتم بصورة أساسية بالكفاءة وبالأداء. وبالإضافة إلى ذلك فإن العقد الماضى قد شهد ظاهرة مقتضاها أن الإدارة العامة هى ردة فعل للخيار الشعبى حول تفاعل السوق والمجتمع المدنى والعام مع الحكومة للوصول إلى الحاكمية (Moore, 1995).

إن كثـرة المصطلحـات والاختصـارات التى ارتبطـت بمبـادرات إدارة الأداء من تخطيط، وموازنات وبرمجة، والموازنة القائمة على الأداء، والدفع على أسـاس الأداء، وتخطيط الأداء، ونظم الأداء التنظيمى الشاملة، والإدارة بالأهداف، وتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، والهندسة القيمية، والمقارنة المعيارية وغيرها قد أضعفت القدرة على الفهم الواضح للسـبب وللطريقة التى يتم من خلالها قياس الأداء الحكـومى. بيد أن جميع هذه المبادرات تشترك فى هدف واحد ألا وهو تحسـين الأداء فى القطاع الحكومـى. إن أدوات إدارة الأداء – وحجم التوقعات حول مدى قيامها بما هو مطلوب منها – قد أدى إلى تعقيدها بصورة كبيرة. فجهود قياس الأداء الأولـى، بما فى ذلك التخطيـط والبرمجة، والموازنة فى السـتينيات، والإدارة بالأهداف والموازنات الصفرية فى السـبعينيات، التى ركـزت على العمليات الداخلية والرقابة والتدقيق عليها (Hollings, 1996) تهدف بالدرجة الأولى إلى تحديد مواطن الخلل فى الرقابة التشـغيلية وتحديد المسـئولية المالية ونقاط خفض الكلفة وتحسين العمل.

لقد ركزت هذه الجهود بمجملها على المسـتوى الإدارى الأعلى، كما هو واضح من تسـميات هذه البرامج التى ترتبط بقياس الأداء. إلا أن هذه الجهود وبسـبب الفجوة الكبيرة بين المسـتوى الفردى ومسـتوى الإدارة العليا فى الأداء وزيادة تعقيد وصعوبة العلاقة بين السـلوك الفردى والجماعى والأداء (DeNisi, 2000) أدت إلى البحث عن طرق غير تقليدية يمكن قياس الأداء من خلالها بدقة.

إن الانتقـال من المركزية المطلقة فى التنظيـم إلى اللامركزية الإدارية كان له كبير الأثر على جهود قياس الأداء الحكومي. فقد تميزت هذه النقلة النوعية بالتركيز على النتائج بدلاً من التركيز على المدخلات أو المخرجات أو العمليات (نسبة المتدربين الذين حصلـوا على وظائف بدلاً من اسـتخدام المدخلات أو المخرجات أو عدد الأشـخاص الذيـن تم تدريبهم)؛ وربط مقاييس الأداء بمسـتويات إدارية مختلفة وعدم الاقتصار علـى مسـتوى إدارى واحد؛ ووجود بعض المحفـزات المالية بناءً علـى النتائج التـى تـم تحقيقهـا (Heinrich, 2002). وبنـاءً على هذه الصفات التـى تميزت بها هذه

الحقبة التى امتدت خلال الثمانينيات والتسعينيات، فلقد ركزت المؤسسات الحكومية بشكل عام على الخطط الإستراتيجية التى توضح أهداف المؤسسة التشغيلية وكيفية تحقيقها؛ ووجود خطة أداء سنوية تحدد مقاييس الأهداف الكمية وكذلك مستويات الأداء التى يجب تحقيقها؛ وتوظيف تقرير أداء سنوى يقارن بين الأداء الفعلى وأهداف الأداء المعدة مسبقاً من أجل توفير بعد للمسئولية السياسية للنتائج وفرص للاستجابة بصورة أكبر لأصحاب المصلحة.

إن الأداء القائم على النتائج على عكس الأداء التقليدى يوظف مقاييس للأداء تتصف بـ:

١- ارتباطها اللصيق بالأهداف التنظيمية.

٢- تعبر عن الأداء الحقيقى.

٣- بساطتها وقلة تكلفة إدارتها.

٤- تجعل من الصعوبة بمكان زيادة الأداء الذى تم قياسه بطرق غير تلك التى تضمن زيادة الأداء الفعلى (Baker 1992; Hart 1988; Holmstrom and Milgrom 1991).

إلا أنه ومن ناحية عملية ومن وجهة نظر الممارسين فإن التركيز على المخرجات وعلى النتائج لم يكن ناجحاً بالشكل المطلوب فى القطاع الحكومي؛ وذلك كون التركيز على النتائج أضعف العلاقة بين المديرين والعاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى. إذ أصبح المديرون أكثر اهتماماً بالنتائج على المدى القريب والذى أدى إلى تغييرات كبيرة فى أساليب الإدارة والتحول القيمى من التركيز على المساواة والأمان والمرونة إلى التركيز على الكفاءة والفردية (Modell, 2004; Jarrar and Schiuma, 2007). ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة دراسة قياس الأداء الحكومى دراسة متأنية وعدم التأثر بالمصطلحات التى سادت وتسود فى فترة من الفترات، بل لا بد من النظر إلى عملية قياس الأداء نظرة شاملة تستوعب جميع مكوناتها وتساعد على الوصول إلى تصور واضح حول طبيعة وآثار عملية قياس الأداء الحكومى، وذلك من خلال الاهتمام بالمكونات الواجب توافرها لتقديم الخدمة ولقياس الأداء من جهة (معرفة المكونات)، ومعرفة طريقة أو كيف ترتبط هذه المكونات مع بعضها (المعرفة التركيبية) من جهة أخرى. ويمكن التعامل مع هذين البعدين من خلال التحسين المستمر أو التخلى عن أحد البعدين أو كليهما للوصول إلى الأداء المثالى.

ثانياً - مقاييس ومؤشرات الأداء المعاصرة:

يعــرف قياس الأداء بأنه عملية جمع وتقديم أدوات كمية لغايات اســتخدامها من قبل الإدارة للمتابعة، والمراقبة، وتحســين الأداء المؤسسى (Anderson, 2008). وبناء على هذا التعريف فإن مفهوم قياس الأداء يرتبط بمجموعة من المفاهيم التى تتداخل وتتكامل معه وتؤثر فى الصورة الكلية للمنشأة. وهذه المفاهيم تحتاج إلى تحديد دقيق لمعناها مثل مقياس الأداء، وقياس الأداء، ومؤشرات الأداء، وأبعاد الأداء، وإدارة الأداء. فمقياس الأداء يشــير إلــى عنصر أو مجموعة من العناصر مبنيــة على حقائق ثابتة يمكن تحديدها بشكل واضح، مثل: الزمن المستغرق لتقديم خدمة ما، عدد الأشخاص الذيــن تم تقديم الخدمة لهم، الخيارات التى تم تقديمها للمســتفيدين عند حصولهم على الخدمة. وعادة ما تكون المقاييس مباشــرة تصف الســمات والعناصر الرئيسية للمنظمة وخصوصا تلك الســمات التى تهم العــدد الكبير من أصحاب المصلحة. أما قياس الأداء فهو عملية اســتخدام مقياس الأداء من قبل أى جهة مهتمة. أما مؤشــر الأداء فهو مجموعة عناصر أو بيانات كمية أو نوعية، مباشــرة أو غير مباشرة توضح فيما إذا كانت النتائج المرجوة لعملية أو نظام أو منظمة قد تم تحقيقها، مثل استغلال جميــع الموارد المتوافرة للمنظمة، حضور وانصــراف العاملين فى الوقت المحدد، عدد المســتفيدين من خدمة ما. وقد يستخدم أحياناً مؤشر الأداء بالإنابة (proxy) والذى يقــدم معلومــات عن جوانب معنوية من الأداء لا يمكن قياســها أو ملاحظتها بشــكل مباشر، أو فيما إذا تم تحقيق الأهداف.

أما أبعاد الأداء فهى جوانب الأداء التى يرتبط بها المقاييس والمؤشرات، والتى تحدد الصفــات البارزة للنظام الذى يحتاج لعملية القياس مثل الجانب الكمى أو النوعى، أو المرونة على ســبيل المثال. وبذلك تكون إدارة الأداء هــى العملية التى يتم من خلالها اســتخدام أدوات قياس الأداء لتقييم مدى تحقيق الأهداف التى تم تحديدها مســبقاً (Otley, 1999).

إن مفهوم القياس يختلف باختلاف توجه الإدارة نحو فلســفة قياس الأداء (Gilmour, 2007). فــإذا كانــت المنظمة تهتم بالموارد المالية والبشــرية والأجهزة والأدوات اللازمــة لتقديم الخدمة ينصب جهد القياس علــى المدخلات. أما إذا كان تركيــز المنظمة على آليات وطرق تحويل الموارد المختلفة إلى خدمات ملموســة فيكون التركيز على قياس العمليات. وفى حال الرغبة فى وصف مستوى النشاط الذى سيتم الوصــول له خلال فترة من الزمن، تقييم المخرج النهائى، أو الأنشــطة الداخلية التى

تؤدى إلى المخرج النهائى، من عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم أو تقديم الخدمة لهم، فيتم تبنى فلسفة قياس المخرجات. وكذلك فى حال الرغبة فى التركيز على تحقيق هدف النشاط أو البرنامج أو السعى نحو تحقيق توقعات ومتطلبات المستفيدين نحو خدمة ما أو نشاط له أهمية بالغة لدى المستفيدين المحتملين، فيطلق عليه قياس النتائج. وقياس النتائج له أثر كبير على عملية الأداء ومدى النجاح والفشل فى تقديم الخدمة.

منذ مطلع القرن العشرين وما صاحبه من تحديات كبيرة تواجه المنظمات، ظهرت مفاهيم جديدة لإدارة الأداء تختلف عن سابقتها من المفاهيم، وتأتى فى مقدمتها تمكين العاملين (Empowerment)، والمعايير الدولية للجودة (ISO)، وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، والهندسة القيمية (Value Engineering)، والمقارنة المرجعية (Bench Marking)، والهندرة (Business Process Reengineering) من بين مجموعة كبيرة من المفاهيم الأخرى.

تهدف هذه المفاهيم إلى تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات واغتنام الفرص. وقد تنوعت أدوات قياس الأداء التى تهدف إلى زيادة وتحسين الإنتاجية من جهة وإلى تطوير الأداء الحكومى من جهة أخرى. ومن الأساليب التى استخدمت لإدارة الأداء، ما يأتى (الشقاوى، ٢٠٠٢؛ السكارنة، ٢٠٠٩):

أ - **تمكين العاملين** (Empowerment): تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعاملين وإشراكهم فى صنع القرارات. وقد جاء هذا المفهوم كردة فعل لإهمال الجانب الإنسانى فى الأفكار التى تبنتها مدرسة الإدارة العلمية.

ب- **إدارة الجودة الشاملة** (Total Quality Management): التحسين المستمر للأداء والعمل الجماعى والمراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

ج- **الهندرة** (Business Process Reengineering): إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية فى عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذرى لتحقيق تحسينات ثورية فى معايير الأداء المهمة مثل: التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل (Hammer &Champy, 1993).

د- **الهندسة القيمية** (Value Engineering): دراسة تتم وفق منهج معين تهدف للوصول إلى تحقيق وظائف المشروع، ومطابقتها بمتطلبات المستفيد للتأكد من

تحقيق المشـــروع لهذه المتطلبات، وابتكار بدائل إبداعية تؤدى تلك الوظائف بنفس المستوى وبتكاليف أقل دون التأثير على جودة المنتج أو مستوى الأداء الذى يتطلبه المستفيد.

هـ. **المقارنة المرجعية (Bench Marking)**: إجراء إدارى مستمر يساعد المؤسسات فى تقييم منافسيها وذاتها، واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة فى تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق فى سوق العمل وأن تصبح المنظمة أفضل من الأفضل.

لقد اعتمد قياس الأداء الحكومى ولفترات طويلة من الزمن على المؤشـــرات المالية والمادية، ووظفت هذه المؤشرات للتعرف على مدى كفاءة المنظمة وقدرتها على المحافظة على مواردها الأساســـية وتحســـين الإنتاجية. إلا أن هذه النظرة المادية البحتة التى أتت استجابة لدعوات كل من آدم سميث (١٧٧٦م) وفريدريك تايلور (١٩١٠م) وهنرى فايـــول (١٩١٦م) وغيرهم مـــن العلماء التقليديين لم تفلح فـــى التعامل مع الأداء على المـــدى البعيـــد. وكان لزاماً على علماء الإدارة فى تلك الحقبة أن يتخلوا عن الدعوات التقليديـــة لقيـــاس الأداء التى تعتمد علـــى التجربة والخطأ أكثر مـــن اعتمادها على الأدوات العلمية الفعلية. وبالرغم من الأثر الكبير للفكر التقليدى على اتجاهات قياس الأداء إلا أن الاهتمام بدأ ينصب على جوانب جديدة تراعى حاجات الإنسان وتطلعاته (Shafritz et.al, 2006).

إن التنـــوع الكبير فى أدوات قياس الأداء الحكومى والمراحل المتعددة التى مرت بها يجعـــل من الصعوبة بمكان تتبعها واختيار المقاييـــس التى تعتبر الأكثر تأثيراً ونجاحاً. فقياس الأداء عامة وقياس الأداء الحكومى خاصة لا يزال حقلاً جديداً يكتنفه الكثير من الغموض. إن الهدف الرئيس من وضع مؤشـــرات قياس الأداء للوحدات الحكومية هـــو تقدير كفاءة وفعالية هذه الوحدات فى تقديم الخدمـــات العامة للمجتمع. ولقد تطور قياس الأداء الحكومى منذ منتصف القرن العشرين وحتى الآن ليضم العديد من المداخل لتحقيق ذلك، كان من أهمها:

١- **مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators)**:

وهـــى مقاييس كمية، مالية وغير مالية، متفق عليها مســـبقاً، تمثل عناصر النجاح الرئيســـية للمنظمة. وتســـتخدم للمساعدة فى التأكد من أن المنشأة نجحت فى تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها. هنالك العديد من المؤشـــرات غير المالية التى تم اقتراحها

نظراً لفشل المؤشرات المالية التى كانت تستخدم فى قياس الأداء الحكومى، حيث ركزت مؤشرات قياس الأداء والتى تجاوزت الستين مؤشراً على عدد من المجالات من أهمها: المدخلات، أداء العمل، المنتجات، الأسواق، العاملين، العملاء. وبالرغم من تعدد هذه المؤشرات وتركيزها على جوانب مختلفة من جوانب الأداء، إلا أنها لم تساعد بصورة ملموسة على تحسين الأداء.

٢- **نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:**

يتكون هذا المعيار من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات الأداء وهى (الباز، ٢٠٠٤):

أ. **المؤشرات البيئية (Environmental Indicators)**: وتهتم هذه المجموعة من المؤشرات بمسئولية المنظمة عن البيئة المحيطة بها من استخدام للموارد المحدودة، وعمليات التدوير، ودرجة الأمان والسلامة فى عمليات المنظمة. وتتضمن مؤشرات من أهمها: ساعات خدمة المنظمة للمجتمع؛ وساعات أنشطة التصنيع؛ ونسبة المواد التى تم تدويرها إلى إجمالى المواد؛ و التلويث والأضرار البيئية التى سببتها المنظمة.

ب. **مؤشرات السوق والمستهلك (Market & Customer Indicators)**: اختلفت فلسفات التسويق بصورة كبيرة فبدءاً بالتركيز على إنتاج كميات كبيرة من المنتجات (موازنة العرض والطلب)، ثم التركيز على جودة المنتج وإضافة بعض الميزات للمنتج مقابل سعر أعلى، ثم التركيز على القدرات البيعية، وأخيراً التركيز على العميل واحتياجاته وإيجاد بعض المؤشرات التى تقيس مدى رضا العميل الحالى والمتوقع ومعدل ترك العملاء السابقين التعامل مع المنظمة، ومن أهم المؤشرات فى هذا المجال: حصة المنظمة السوقية؛ ورضا العملاء؛ وعدد العملاء الجدد؛ وعدد العملاء الذين تم فقدهم؛ وجودة المنتج؛ وجودة النقل.

ج. **المؤشرات التنافسية (Competitor Indicators)**: إن أكثر المنظمات نجاحاً فى العالم تستخدم المعلومات التى تجمعها عن المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم والعمليات الداخلية التى يقومون بها واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العملة التى يستخدمونها، ومن هذه المؤشرات: مدى جودة منتجات أو خدمات المنافسين؛ و مدى سرعة تقديم السلع والخدمات لدى المنافسين؛ والمؤشرات المالية لدى المنافسين؛ والوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافسين.

د. **مؤشــرات التشــغيل الداخليــة (Internal Business Process Indicators)**: تعد مؤشــرات التشــغيل الداخلية نقطة اتصال بين الموردين والعمــلاء، إذ تعمل على تحويل المدخــلات إلى مخرجات بأعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة وفى الوقت المطلوب وبقيمة مضاعفة عالية، ومن المؤشــرات فى هــذا المجال: الوقت اللازم لتطويــر المنتج؛ وعدد المنتجات أو الخدمات الجديدة؛ ومتوســط فترة التشــغيل؛ ونسبة المبيعات أو تقديم الخدمة إلى حجم التوظيف لدى المنظمة.

هـ. **مؤشرات أداء الموارد البشرية (Human Resource Indicators)**: يعد رضا العاملين مرتكزاً أساســياً من مرتكزات الأداء فى المنظمة ومن مؤشــرات تقييم أداء الموارد البشــرية: عدد ساعات التدريب لكل فرد؛ ومعدل دوران العاملين؛ وعدد العاملين الذيــن تم توظيفهم إلى إجمالى عدد الطلبات المقدمــة؛ والروح المعنوية للعاملين؛ ومدى ولاء العاملين.

و. **المؤشــرات الماليــة (Financial Indicators)**: وقــد يشــار إليها أحيانا بالمؤشــرات الاقتصادية. ومن أهم المؤشــرات المالية مــا يلى: معدل زيادة الإيرادات؛ وربحية العملاء؛ وربحيــة المنتجات؛ ومعدل العائد على المبيعات؛ ومعدل العائد على رأس المــال العامل؛ والقيمة الاقتصادية المضافة؛ ومعدل العائد على رأس المال؛ ومعدل العائد على حقوق الملكية.

٣- بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecards):

بطاقات الأداء المتوازن هى برامج لقياس وتطوير الأداء بطريقة موضوعية؛ وذلك بهــدف تحقيق تقدم ملموس فــى أداء العديد من الأجهــزة الحكومية وأجهزة الإدارة المحليــة. إن اســتخدام البطاقات المتوازنة يمكّن من ربط مكافــآت وحوافز العاملين بالأداء بما يدعم إســتراتيجية المنظمة التى ترمى إلى قياس أداء موظفيها بموضوعية وشــفافية، كما تضمــن البطاقات كذلك إمكانية اختيار المبادرات (المشــروعات) ذات الأولوية للحصول على تمويل لها لعلاقتها المباشــرة بتحقيق مستويات مؤشرات الأداء المســتهدفة لخدمة المواطنــين (Norton & Kaplan, 2006). وتتكون بطاقات الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيســية هى البعد المالــى، وبعد العميل، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو. بحيث يركز كل بعد من الأبعاد على مجموعة من الأنشطة التى ترتبط به ويعمل على زيادة القيمة المؤسسية له كما هو موضح بالجدول التالى:

بطاقات الأداء المتوازن	مصادر القيمة المؤسسية (الأفكار الإستراتيجية)
البعد المالى	
كيف يمكننا زيادة قيمة المساهم حول وحدات الأعمال الإستراتيجية (portfolio) من أجل تحقيق التحسينات المالية؟	- إدارة رأس المال الداخلي: إيجاد التكامل من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال الداخلى وأسواق العمل Labor markets - الماركة المؤسسية: تكامل عدد من الأعمال حول صنف واحد من المنتجات أو الخدمات، لإيجاد قيم أو أفكار مشتركة.
العميل	
كيف يمكننا فهم وجهة نظر العميل من أجل زيادة قيمة العميل الكلية؟	- البيع المترابط أو الخدمات المترابطة (cross-selling): إيجاد قيمة من خلال إيجاد عدد كبير من المنتجات والخدمات لوحدات الأعمال المختلفة. - القيمة المشتركة (common value preposition): إيجاد تجارب شراء أو خدمة متماثلة، تتمثل فى معايير مؤسسية واحدة لدى جميع نقاط البيع أو تقديم الخدمة.
العمليات الداخلية	
كيف يمكننا إدارة عمليات وحدات الأعمال الإستراتيجية لتحقيق الوفورات الاقتصادية أو تكامل سلسلة القيم؟	- الخدمات المشتركة: إيجاد وفورات اقتصادية من خلال الاشتراك بالأنظمة، والتسهيلات المتوافرة والعاملين فى عمليات الدعم الحرجة. - تكامل سلسلة القيمة: إيجاد قيمة من خلال تكامل العمليات المستمرة فى سلسلة القيمة الصناعية
التعلم والنمو	
كيف يمكننا تطوير والمشاركة بالموارد غير الملموسة؟	- الموارد غير الملموسة: المشاركة بالجدارات لتطوير رأس المال البشرى، والمعلوماتى، والتنظيمى.

Source: Norton and Kaplan. 2006. Alignment Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies

تعد البطاقة إطاراً عاماً يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردى، وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة (العملاء، المالية، العمليات، التطوير).

وتصف الأطر الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن كيف توجد الوحدة قيمة للمساهم من خلال علاقات متميزة مع العميل محورها التميز فى العمليات الداخلية. وهذه العمليات يتم تحسينها باستمرار من خلال المواءمة بين الأشخاص، والأنظمة والثقافة.

٤. **أداة تقييم البرامج (بارت) (Program Assessment Rating Tool (PART) (Gilmour, 2006):**
هى أداة تستهدف أعمال وأنشطة القطاع الحكومى وربطها بالنتائج. ويستطيع المديرون من خلال استخدام هذه الأداة تحديد مدى فعالية البرامج والأنشطة التى ينفذونها. وتتكون هذه الأداة من (٢٥ إلى ٣٠) سؤالاً تم تصنيفها إلى أربع مجموعات، بوزن إجمالى يتدرج من (٠-١٠٠). وبناء على هذه الأوزان والعلامات يتم قياس وتصنيف الأعمال الحكومية. ويتكون هذا المقياس من أربعة أقسام هى:

أ. **هدف البرنامج والتصميم:** هذا الجزء مخصص لتقييم مدى وضوح هدف وجودة تصميم البرنامج، مثال: هل يعالج البرنامج المشكلة، المصلحة أو الحاجة القائمة؟ هل البرنامج مصمم بعيداً عن التكرار والإطناب (التطويل) لبرامج حكومية أو خاصة أخرى؟ (يخصص له ٢٠درجة).

ب. **الخطة الإستراتيجية:** وهى لقياس ومعرفة فيما إذا وضعت المنظمة أهدافاً صادقة سنوية وطويلة الأمد للبرنامج. مثال: هل لدى البرنامج عدد محدد من مقاييس الأداء طويلة الأمد تركز على النتائج وتعكس بصدق هدف البرنامج؟ هل لدى البرنامج أهداف طموحة وأطر زمنية لمقاييس على المدى البعيد؟ (يخصص له ١٠درجات).

ج. **إدارة البرنامج:** يهدف إلى تحديد مستوى إدارة المنظمة للبرنامج، بما فى ذلك الإشراف المالى وجهود تحسين البرنامج. مثال: هل يستخدم البرنامج ممارسات إدارية مالية صارمة؟ هل يتعاون وينسق البرنامج بفاعلية مع البرامج القريبة له؟ (يخصص له ٢٠درجة).

د. **نتائج البرنامج/المساءلة:** يهدف إلى تحديد مستوى أداء البرنامج بناء على مراجعة الأهداف فى الجزء الخاص بالأهداف الإستراتيجية ومن خلال تقييمات

أخرى مثال: هل أظهر البرنامج التقدم المناسب فى تحقيق أهداف الأداء طويلة الأمد؟ هل أظهر البرنامج تحسناً بالكفاءة أو فعالية الكلفة فى تحقيق أهداف البرنامج كل سنة؟ (يخصص له ٥٠ درجة).

وبناءً على هذه التقييمات يكون تصنيف الأعمال الحكومية كما هو موضح بالجدول.

العلامة الرقمية	الدرجة
٨٥-١٠٠	فعال
٨٥-١٠٠	فعال بصورة متوسطة
٧٠-٨٤	ملائم
٥٠-٦٩	غير فعال

٥. نموذج تشخيص/تغيير الأداء التنظيمى المتميز Higher Performance Organization Diagnostic/Change Model (HPO):

يؤدى نموذج تشخيص/تغيير الأداء التنظيمى دوراً مهماً فى مساعدة المديرين فى جميع المستويات الإدارية على الاستكشاف والتعرف بطريقة علمية على البيئة، وتحديد النتائج المرجوة، وأن يطوروا خارطة قياس شاملة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. ويعد هذا النموذج معياراً عالمياً لقياس فعالية المنظمة فى تنفيذ مهامها من خلال منظور، أو معيار يضمن أن الأداء قد تم، والمحافظة عليه قائمة ومستمرة.

تمتد جذور هذا النموذج إلى وفرة الاختصارات الإدارية فى فترة الثمانينيات، التى طورها جون روبرت بيكيرينج ماتسون (وفيما بعد، جيرى Brokaw) وطورت فى أوائل التسعينيات فى معهد كوبر ويلدون ومركز جامعة فيرجينيا للخدمة العامة. يدمج هذا النموذج ويعرض أفضل وأنجح الأساليب والممارسات الإدارية، وكذلك الفكر الأكاديمى لقياس الأداء الحكومى.

ويأخذ النموذج مفاهيم القيادة (الفلسفة، والوظائف، والتركيب) ويطبقها من خلال مفهوم الرؤية الإستراتيجية، والقيم المؤسسية، والهيكل التنظيمى، وأنظمة العمل المختلفة. يتكون هذا المقياس من سبعة أسئلة تطرحها المنظمة من أجل تقييم افتراضاتها والتعليل السببى لأنشطتها، والذى يقودها إلى تحديد عملها بصورة أكثر كمالاً.

إن طرح مثل هذه الأسئلة يولد أسئلة إضافية ومزيداً من التحليل. وهذه الأسئلة هى:

السؤال الأول: ما هو الأداء المتميز بالنسبة لنا؟

وهو سؤال يتعلق بالأداء الذى تقوم به المنظمة حالياً والأداء الأفضل الذى ترغب المنظمة فى تحقيقه. ولكن هل تعرف المنظمة ما تحققه؟ هل لديها فهم جيد لأدائها. كيف تعرف أداءها الآن؟ ما الشىء الذى تحاول تحقيقه؟

السؤال الثانى: كيف نعرف أن أداءنا متميز؟

يتعلق السؤال الثانى باستخدام المعلومات من أجل دعم جهود المنظمة لتصبح منظمة ذات أداء متميز. هل تقوم المؤسسة حقيقة بقياس الأداء؟ هل يمكن أن تضيف عملية القياس قيمة لما يتم إنفاقه؟ تقضى معظم الشركات فى القطاع الخاص أوقاتها وتركيزها على النوعية والسعر، والتى توصف بأنها نقطة السعر فى عالم التسويق. وتستخدم لوضع المنتج موقع الربح الأعلى فى مدارات السوق. أما فى القطاع العام فإن ذلك لا أهمية له لأن المنظمة فى القطاع العام لا تتقاضى أموالاً مقابل المنتجات والخدمات التى تقدمها ونادراً ما تطبق محاسبة قائمة على كلفة النشاط. وبدلاً من ذلك فهى تدير الأنشطة والموازنة.

السؤال الثالث: فى نظر من نعتبر ذوى أداء متميز؟

تتطلب الإجابة عن هذا السؤال تحليلاً كاملاً لعملاء المنظمة الداخليين والخارجين، الموظفين والمديرين والمستفيدين والجمهور. والعملاء هم كل من يستفيد من خدمات المنظمة.

السؤال الرابع: لماذا نريد أن نصبح ذوى أداء متميز؟

يمثل هذا السؤال مصدر الطاقة والحافز للأنشطة التى تليه. بحيث تتطلب الإجابة عن هذا السؤال تحديد هدف المنظمة الإستراتيجى وكذلك تحديد الأهداف الفردية. ويتعلق هذا السؤال أيضاً بدرجة التميز التى تريد المنظمة تحقيقها.

السؤال الخامس: هل نقدم فعلاً ما هو مطلوب؟ وهذا السؤال يتكون من مجموعة من الأسئلة:

١- ما الخدمات الرئيسة التى يجب أن تقدمها المنظمة؟

٢- هل يتم تقديم الخدمات المناسبة للمستفيدين المناسبين؟

٣- هل تقديم الخدمة يشير إلى قيمة عالية للمستفيدين عند تقديم الخدمة؟
٤- هل تخدم المنظمة المستفيدين بفاعلية؟
٥- ما المكانة التى يجب أن تكون عليها المنظمة؟ (من سيفتقد المنظمة إذا لم تعد موجودة؟).
٦- ما الذى يجب أن تأخذه المنظمة على عاتقها على المدى القريب (السنوات الثلاث القادمة) وعلى المدى البعيد (عشر إلى ثلاثين سنة)؟ ما هدف المنظمة ذو الأثر الأهم؟
٧- كيف تسهم هذه الجهود فى تحقيق الهدف والرؤية الشاملة للمنظمة -تعريف وتحديد الأداء الأفضل؟.

السؤال السادس: ما مستوى الخدمات والمنتجات التى نقدمها؟

يتعلق هذا السؤال بمدى كفاءة المنظمة فى تقديم الخدمات المهمة. ويتعلق أيضاً بتطبيق الإستراتيجية المناسبة باستخدام التصميم والأنظمة المناسبة. فى مجال الإستراتيجية، تأخذ المنظمة فى الحسبان ما يجب تغييره، والذى يتطلب دراسة متعمقة للإستراتيجية العامة. فهل يمكن للإستراتيجية التى أوصلت المنظمة إلى هذا المستوى من الأداء أن توصلها إلى المستوى المطلوب.

هل ستمكن الإستراتيجية المطبقة المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؟ على ماذا تقوم الميزة التنافسية للمنظمة؟ هل تعرف المنظمة وظائفها الأساسية؟ هل هى بحاجة لإعادة ابتكار أو هندسة عملياتها؟ هل لديها مدخل مقبول لخيارات التعاقد الخارجى (outsourcing)؟ كيف تتم معالجة فائض الطلب وارتفاع القدرة؟ هل يمكنها تفسير افتراضاتها العملية الأساسية والنموذج السببى لتحقيق النتائج؟

السؤال السابع: كيف سنعامل بعضنا البعض، المستفيدين وأصحاب المصلحة؟

هذا السؤال بالرغم من أهميته إلا أنه لا يؤخذ عادة على محمل الجد وذلك بسبب حساسيته. ولا بد للمنظمة التى ترغب فى المحافظة على أداء عالٍ أن تعمل على المحافظة على رضا المستفيدين، والتحسين المستمر، والمساءلة والشفافية.

إذا طرحت المنظمة هذه الأسئلة وأجابت عنها بشفافية، فإنها تضمن قياس أدائها بصورة موضوعية وتستطيع زيادة إنتاجيتها وفرص نجاحها.

ثالثاً - العلاقة بين تطور الفكر الإدارى ومداخل وآليات قياس الأداء الحكومى:

يواجه الإداريون ممارسين وأكاديميين ظواهر إدارية مختلفة تتطلب إطاراً معرفياً نظرياً وعملياً يساعد فى تحليل هذه الظواهر ويعمل على زيادة القدرة على التنبؤ بها مستقبلاً (Sadler, 1983; Shafritz et.al., 2006).

ومن أبرز الظواهر التى صاحبت الفكر الإدارى التباطؤ فى العمل فى مطلع القرن العشرين، والجماعات غير الرسمية وجماعات العمل واحتياجاتها فى الثلاثينيات والأربعينيات، وتعدد البدائل وكثرتها فى الخمسينيات، وتعدد المهام والأقسام الإدارية التى يرتبط بعضها مع بعض وتؤثر وتتأثر بالبيئة فى وقت واحد، ومن ثم ظهرت المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا وأصبح من الضرورى النفوذ إلى الأعمال الإدارية من خلال هذه المفاهيم (حريم، ٢٠٠٦؛ السكارنة، ٢٠٠٩). حاول علماء الإدارة تفسير الظواهر المختلفة واستخدموا لتحقيق ذلك مداخل مختلفة (Jantsch, 2002)، منها: المدخل الحتمى أو الفيزيائى والذى تأثر بأفكار إسحق نيوتن فى الفيزياء. حيث فسر كل من فريدريك تايلور، وهنرى فايول وماكس فيبر، ومارى باركر فوليت، وليندل أورويك وغيرهم من العلماء الكلاسيكيين بعض الظواهر الإدارية على أسس فيزيائية حتمية بحتة. حيث تم الاعتماد على أفكار نيوتن؛ لتصبح الأساس الذى يقوم عليه الفكر الإدارى. واعتبرت العملية الإدارية بجميع مكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج عملية واضحة تماماً محددة الملامح يمكن التحكم فيها والتنبؤ بها بسهولة. إلا أن التون مايو وجد النقيض تماماً، عندما توصل بناء على تجارب هاوثرن إلى أن الجماعات غير الرسمية واهتمام الإدارة بالعاملين تؤدى دوراً مهماً فى تحديد الآلية المناسبة لقياس الأداء وتحسينه (Robins, 2006).

فتح مايو الباب واسعاً أمام علماء الإدارة للخروج من الثوب الحتمى الذى اختاره العلماء التقليديون. فقد نظر إلى المنظمة على أنها كيان يسعى إلى التأقلم مع ما يحدث فى البيئة من متغيرات. ومن هنا يمكن النظر إلى عملية قياس الأداء على أنها محاولة لفهم وتفسير وتحليل الطرق المختلفة التى يستعملها النظام لكى يلبى احتياجات البيئة. قدم عالم الأحياء فون بيرتالانفى والذى نظر إلى المنظمة على أنها نظام مكون من عدد من الأنظمة الفرعية التى يؤثر بعضها فى بعض، وذلك سعياً لتفسير ظواهر جديدة من خلال مدخل النظام مثل الحاجات، والدوافع والانفعالات. وبسبب التقدم الكبير الذى شهده العالم بشكل عام وعالم الإدارة بشكل خاص لم تعد نظرة بيرتالانفى قادرة على تفسير جميع الظواهر الإدارية، لاسيما فى ظل عصر

العولمـــة والمعلوماتيـــة. فلقد تأثر بعض العلماء بأفكار تـــوم بيرنز فيما يتعلق بالتعقيد والفوضـــى والتأثير غير المتناهى للأنشـــطة الإدارية بعضها فـــى بعض. إذ ينظر إلى الأداء فى ظل هذه النظرية على أنه محاولة المنظمة لفهم وتفسير التغيير الكبير الذى يحدث أشكال وهياكل المنظمة والتى تتجه نحو التجديد والتغيير المستمرين. والجدول التالى يوضح أهم الفروقات التى تميز كل نموذج من نماذج الفكر الإدارى:

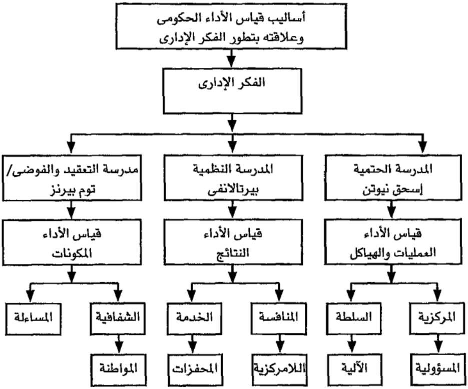
نماذج تطور الفكر الإدارى (Shafritz et.al, 2006)

النموذج الحتمي (إسحق نيوتن)	النموذج النظمي (فون بيرتالانفي)	النموذج التحويلي (توم بيرنز)
مفهوم نيوتن حول الحقائق والثوابت قدم الأساس للفكر الإدارى.	قدمت أفكار بيرتالانفى الأساس الذى قامت عليه المنظمات التكيفية (الفكر النظمى)	قدمت أفكار توم بيرنز الأساس الذى قامت عليه المنظمات الفوضوية.
١- نظـــر نيوتن إلى العالم على أنه منظم وثابت ومن السهل التنبؤ به.	١- تســـعى المنظمـــات للوصول إلى حالة من التكييف التام مع ذاتها وبيئتها المحيطة بها.	١- المنظمـــات الحاليـــة وهياكلهـــا التنظيمية تتبدد وتســـعى لاتخاذ أشكال جديدة تماماً.
٢- التغيير بالنســـبة لنيوتن يعنى مساراً واضحاً ومحدداً يمكن التنبؤ به.	٢- للوصـــول إلـــى حالـــة التكيـــف المنشـــودة ينظر إلى المنظمة من خلال سلوكها العضوى.	٢- قـــادرة على إعادة تشـــكيل ذاتها بعد مراحل التغيير الجوهرية.
٣- الإدارة العلميـــة والبيروقراطية تبنت أفـــكار نيوتن وتســـتهدف إيجاد بيئة عمل بسيطة وتعمل كآلة.	٣- تســـعى المنظمـــة إلـــى الوصول إلى حالـــة من النظـــام، وتجنب التحـــولات الكبيـــرة والتغييـــر الجذرى مـــن خلال التركيز على التغييرات الجزئية.	٣- تنظم ذاتها ذاتياً بطرق تتناســـب مع البيئة المحيطة.
٤- التغيـــر غير مرحب بـــه، وإذا حدث فإنه حتمـــى، أى يمكن التنبؤ به بدقة عالية.	٤- المنظمات فى حالة مســـتمرة من التفاعل والتجديد.	٤- الاضطرب، والفوضـــى، والتنوع لا تعتبـــر تهديـــداً لكيان المنظمة ووجودها بل عوامل داخلية مهمة توجد فرصاً للنجاح والتطور.

ومثلما تأثر الفكر الإدارى بهذه المدارس الفكرية المختلفة، فلقد تأثر قياس الأداء الحكومـــى به بصورة مماثلة. ولأن محاولات قياس الأداء الحكومى ظلت محاولات تقوم بها بعض الـــدول ولا تتعدى الجهود الفردية التطوعية؛ لم تنمُ وتتطور بالقدر الـــذى نمت وتطورت بـــه جوانب الفكر الإدارى الأخـــرى. فقياس الأداء الحكومى كظاهـــرة تمت محاولة تفســيرها بطرق مختلفة. منها على ســبيل المثال التركيز على جانب العمليات والهياكل التنظيمية متأثرين بالمذهب الحتمى لإســحق نيوتن فـــى هذا المجال؛ فإن القواعد الإداريـــة المقترحة لقياس الأداء منذ منتصف القرن العشرين وبدأ بتوصيات لجنة هوفر، وموازنات البنود، والإدارة بالأهداف، والتمكين (تدريب الموظفين)، وإدارة الجودة الشـــاملة، والخصخصة، وإعادة هندســـة الأداء والمقارنة المعيارية لم تبتعد كثيراً عن الطريقة الآلية التقليدية فى النظر إلى الأداء ومحاولة قياســـه دون أى اعتبار للجانب الإنســـانى. ومنذ مطلع الســـتينيات بدأ الاهتمام بالمفهوم النظمى (أفكار بيرتالانفى) والاهتمام بالنتائج عند تحديد معايير لقيـــاس الأداء والتعامل مع ظواهره المختلفة، مثل خدمة المســـتفيدين، والمنافســـة، واللامركزية، ومحفزات العمل والذى نتج عنه طرق جديدة لقياس الأداء الحكومى (الشقاوي، ٢٠٠٢).

وبالرغم مـــن المحاولات المختلفة لتطوير عمليات قيـــاس الأداء الحكومى (الباز، ٢٠٠٦) فإنهـــا تبقى بحاجة إلى المزيد من الدراســـة والبحـــث وخصوصاً فيما يتعلق بمكونات قياس الأداء الحكومى الذى أغفلته إستراتيجيات القياس السابقة بتركيزها علـــى العمليـــات والنتائج دون التركيـــز على المكونات وعلاقتهـــا الدقيقة بعضها مع بعض.

إن الانتقـــال مـــن التركيز على المركزية والســـلطة والمســـئولية إلـــى اللامركزية والمنافســـة فى تقديم الخدمة، ثُم إلى الشفافية والمساءلة وتحقيق المواطنة - يعتبر قفـــزة نوعية فى الفكر الإدارى تعكس تطور الفكـــر الإدارى وتقدمه وكما يظهر فى الشكل التالى:



وكما يلاحظ من الشـكل السابق فإن جهود قياس الأداء قد تأثرت بالفكر الإدارى الذى سـاد بالحقبة التى ظهرت به. ومـن الملاحظ أن جهود قياس الأداء فى المرحلة الأولـى التى تأثرت بأفـكار نيوتن كانت تركز بالدرجة الأولـى على جوانب مهمة من العملية الإدارية مثل المركزية والسـلطة والهرمية والمسـؤولية. أما فى المرحلة الثانية وحيث سـادت أفكار مدرسة النظم فكانت جهود القياس منصبة على المنافسة وتقديم الخدمات واللامركزية وتوفير المحفزات.

أما فى المرحلة الثالثة فكان التركيز منصباً على الشـفافية أو الوصول غير المقيد لمعلومات موثقة وموثوق بها حول القرارات التى تتخذها الإدارة. وكذلك هنالك اهتمام كبير بالمسـاءلة وهى عبارة عن آليات الإبلاغ عن اسـتخدام الموارد الحكومية وعواقب الفشل فى تحقيق الأهداف المحددة للأداء.

رابعاً - قياس الأداء الحكومى، الفرص والتحديات:

إن قياس الأداء فـى القطاع الحكومى أصبح ظاهرة ذات طابع عالمى، وهى الأسـاس الذى أصبحت تعـرف به فيما بعد بحـركـة الإدارة العامة الجديدة (New Public Management) (Terry, 1998; Halachmi , 1999; Bouckaert, 1993 1996).

كما أن قياس الأداء الحكـومى يعد عنصراً أساسياً من عناصر حركة إعادة ابتكار الحكومـة (Osborne and Plastric, 1992; 1997). يعتقـد العديد من المديرين فى القطاع العام ومن الأكاديميين أن أنظمة قياس الأداء يمكن أن تؤدى إلى تحقيق الوعد بوجـود إدارة عامة محترفة. إلا أن البحث فى أدبيـات هذا الموضوع أظهر أن معدل اسـتخدام قياس الأداء على مستوى الحكومات المحلية يقع بين (٢٥٪) إلى (٨٠٪) من مجموع أنشطة المنظمة، والمدى الذى تستخدم به هذه الأنظمة من أجل دعم القرارات التى تتعلق بالموارد يبقى موضع تساؤل (Poister and Streib, 1999).

تواجـه الإدارة العامة فـى بداية الألفيـة الثالثة الكثير من الفـرص والانتقادات والتحديـات. وتأتى الوصفـات العلاجية للأمراض المزعومة لأجهـزة الإدارة العامة بشكل عام وللأجهزة الحكومية بشكل خاص بصور وبأشكال مختلفة تأتى فى معظمها كـردة فعل للفكر الذى يحملـه أولئك الذين ينادون بالإصلاح. ولقد تعددت أشـكال الإصـلاح الإدارى لتضم دعـوات لحكومة أكثر فاعلية ولترشـيد النفقات والاقتصاد بها من خـلال حكومات صغيرة ولإدارة الحكومة بالطريقة التى تدار بها المؤسسـات الخاصة وإلى تعظيم الكفاءة. إلا أن قياس الأداء الحكومى وما يرمى إليه من أهداف تتمثل فى عملية تحديد وتوزيع الموارد يبقى العنصر الرئيسـى الذى تتفق عليه جميع محاولات الإصـلاح الإدارى الحكومى التى تحمل فى طياتها قيماً سياسـية والتى لا يمكن فهمها وتحليلها من خلال تطبيق آليات وأحكام محددة.

إن المحـاولات العديـدة لقيـاس الأداء الحكومـى، وقد ظهرت بمظاهـر مختلفة واتخذت تسـميات متعددة، لم تحقق لغاية الآن الوعد المزعوم لقياس الأداء الحكومى الفعـال. فبدأ من الموازنات التى تعتمد علـى مقياس عبء العمل فى مرحلة مـا قبل الحرب العالمية الثانية؛ وتوصيـات لجنة هوفر (Hoover Commission) التى أوصت باسـتخدام الموازنات القائمة على الأداء عام ١٩٤٩م. ومن ثم ظهور موازنات البرمجة والتخطيط فى الستينيات؛ وكذلك استخدام مقاييس الأداء من أجل تحديد أثر بدائل القـرارات فيما يعرف بالموازنـات الصفرية فى السـبعينيات والثمانينيات. والتركيز علـى المخرجات فيما يعرف بالقياس المقارن فى بداية التسـعينيات لم تحقق الكفاءة والفعالية التى يتطلع إليها كل من المسئولين والمستفيدين.

إن حركـة قياس الأداء الحكومى الحديثة يجب أن تضع فى اعتبارها الاسـتجابة للفرص التالية والتى ستساعد فى إيجاد تصور واضح لقياس الأداء الحكومى:

١- نقص فى الموارد تواجهه الحكومات بمستوياتها المختلفة وما يقتضيه من الاستغلال الأمثل للموارد.

٢- تحدى الخصخصة والدعوة لإدارة القطاع العام كما يدار قطاع الأعمال.

٣- النظر إلى مقاييس الأداء على أنها ستقدم حلولاً شافية ومتكاملة أكثر من أى وقت مضى للمأزق الذى وقعت فيه حركة إصلاح القطاع العام.

٤- دعـوة الجماعات التى تمثل المسـتخدمين الخارجيين المحتملين لبيانات الأداء إلى نشرها وإلى مزيد من الشفافية.

٥- المعرفة التى حصل عليها المارسـون والأكاديميون من الدروس السابقة وخصوصاً فيما يتعلق بمقاومة قياس الأداء من قبل مديرى المستوى الأول أو التشغيلى.

٦- التطور التكنولوجى والقدرة على استخدام برامج تحليل من السهل استخدامها.

٧- حل إشـكالية الفعالية مقابل الرقابة فى القطاع الحكومى الذى يتحقق من خلال قياس الأداء النموذجى.

إلا أنـه بالرغم من وجـود هذه الفرص وضرورة اسـتغلالها، يوجد هنالك العديد مـن العقبات والمعضلات التى تحـول دون تحقيق الكفاءة والفعاليـة فى قياس الأداء الحكومى وهى (Giankis, 2002):

١- لا يمكـن تعميم تطبيق أحد مقاييس الأداء الحكومى والذى ثبتت جدواه فى قطاع معين وفى مستوى إدارى معين فى باقى القطاعات والمستويات الإدارية.

٢- السـياق الفردى لكل قطاع من القطاعات الحكومية واختلاف متطلبات كل برنامج حكومى عن البرامج الأخرى.

٣- تعـدد أبعاد البرامـج الحكومية، وذلك يعنى ضرورة الموازنـة بين مقاييس النتائج والمدخلات.

٤- كلما تم الاعتماد على أدوات قياس رسـمية أصبح الإطار الذى يتم اتخاذ القرارات به أقرب إلى اسـتخدامات التكنولوجيـا (Cybernetic-Decision Mode) بدلاً من المدخل العقلانى أو الرشيد (Kravchuk and Schack 1996) (Rational mode).

٥- رغبة كل من المواطنين والموظفين الحكوميين باستخدام مقاييس تسمح لهم بمقارنة مستوى نفوذهم وسلطتهم. إذ إن القدرة على تحديد كلفة المخرجات سيسهل مثل هذه المقارنات فى ظل الانتقال من اسـتخدام الموارد المالية إلى اسـتخدام الموارد الاقتصادية.

٦- وجـود موازنة البنود التى تتطلب ملاءمة خيـارات قياس الأداء الحكومى لطبيعة التسلسل الإدارى الهرمى فى المؤسسات العامة. إذ إن الرقابة الهرمية والبيروقراطية تعطل عمليات قياس الأداء بدلاً من تسهيلها.

٧- اسـتخدام عبء العمل والمخرجات مقابل النتائـج لقياس الأداء الحكومى فى ظل الحقيقة التى تغيب عن أذهان كثير من المتحمسـين لفكرة قياس الأداء الحكومى والتى تتمثل فى صعوبة قياس الأداء الحكومى بسبب طبيعة السلعة العامة.

٨- صعوبة قياس وتحديد النتائج فى المؤسسـات العامة، وذلك بسـبب عمل القطاع العام فى ظل ازدواجية حقلى الإدارة والسياسة.

خامساً - نموذج قياس الأداء الحكومى المقترح:

مـر قياس الأداء الحكومى بتجارب كثيرة، وللوصـول إلى الإبداع فى قياس الأداء الحكومى لا بد من التركيز على المعلومات المتوافرة حول الأنشـطة المختلفة والعمليات التى تقوم بها وتؤديها المنظمة. وكذا لا بد من النظر إلى أهداف المنظمة وكل عمل من أعمالها ونشـاط من أنشـطتها المختلفة على أنه منتج خدمى يؤثر فى كل من المنظمة وصانع القرار والمستفيد بالنهاية.

إن المنظمة المعاصرة ليسـت بالكيان البسيط الذى يسود جوانبه وردهاته الإجماع حيث يتفق الجميع على الأهداف التنظيمية العليا، فما يعد هدفاً مشـتركاً بالنسـبة لقسـم من الأقسام أو مسـتوى من المسـتويات الإدارية قد ينظر إليه على أنه عكس ذلك من قبل قسـم آخر أو مسـتوى إدارى مختلف. فالمنظمة المتميزة تركز بطبيعتها علـى الأهداف ودورها فى التأثير على المنظمـة ككل، فالأهداف عندما تتم صياغتها ووضعها بصورة مناسبة ستؤدى إلى وجود مجموعة من القيم السائدة التى توجه أداء المنظمة وتقلص الغموض والصراع. ومن هنا يظهر أن الأهداف تؤثر فى الأداء بشكل مباشـر أو غير مباشـر (Salaman, 2002). وتتعدد الأهداف بتعدد وتنوع الوظائف الإدارية من محاسبة ومالية، وموارد بشرية، وتسويق، ونظم معلومات، وإدارة عمليات. فبينما تركز الوظيفة المحاسـبية والمالية على تحديد مقاييس كمية مالية للأداء، تركز إدارة العمليـات على الكفاءة والفعالية. أى إن أبعاد قياس الأداء تؤدى دوراً كبيراً فى تحديـد نموذج قياس الأداء الذى توظفه المنظمة لتحقيق أهدافها ومراجعة وتحسـين عملياتها. ومن الملاحظ أن معظم نماذج قياس الأداء (المدخلات، الكفاءة، المخرجات،

والنتائـــج) قـــد ركزت فى الغالب على بعـــد واحد للقيـاس وأغـفلـت الأبعاد الأخرى (Galloway et.al, 2003; Keel et.al., 2006).

وانطلاقـــاً من هذه النقطة، ورغبة فى عدم اقتصار نموذج قياس الأداء الذى تتبناه المنظمـــة، التـــى ترغب فى النجاح، علـــى بعد واحد من أبعـــاد الأداء كونه يعد قصوراً واضحـــاً ويؤثر على فرص النجاح على المدى البعيد، فإنه ينظر إلى هذا النشـــاط من منظوريـــن هما: المعرفة بالمكونات الواجب توافرها لتقديم الخدمة من جهة، والمعرفة بعلاقـــة المكونات ببعضها من جهة أخرى. وبنـــاءً على هذين النوعين من المعرفة ومن خلال تطوير وتحســـين مكونـــات المعرفة أو التخلص منها جميعـــا أو من بعضها تنتج مصفوفـــة قيـــاس الأداء الحكومى التى لا تقتصر على بعد واحـــد من أبعاد الأداء، أو وظيفة إدارية بعينها.

إن المعرفـــة الدقيقة بمكونات الخدمة أياً كان نوعها أو مســـتواها أو طبيعتها يوفر للمنظمـــة عدداً من البدائل الكثيرة التى يســـتطيع من خلالهـــا تحديد معايير لتقديم الخدمـــة، ومن ثـــم مقاييس أداء واضحـــة ومحددة. فمكونات تقـــديم أى خدمة هى عبـــارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعيـــة التى ترتبط ببعضها وتؤثر وتتأثر بالأنظمة الفرعيـــة الأخرى التى تكـــون بمجموعها عناصر تقديم الخدمـــة، و تتضمن عناصر الكفـــاءة، والفعالية، والمرونة، والجودة، والمصداقية، والشـــفافية، وغيرها من العناصر التى يســـتطيع المتخصص أن يركز على بعضها، أو يلغى بعضها الآخر، أو يضيف إليها بعض العناصر غير الموجودة وحسب مقتضى الحال (Galloway et.al, 2003)، بحيث لا يتم التركيز على عنصر واحد من عناصر الأداء كما هو معمول به فى مقاييس الأداء الشائعة.

أما فيما يتعلق بمعرفة علاقة مكونات تقديم الخدمة ببعضها البعض، فإنه يتم تجاوز الأنظمة الفرعيـــة للخدمة إلى طرق تقديم هذه الخدمات. وهنا يتم توفير مجال كبير من الخيارات للمنظمة لتختار الطريقة التى تناسب عناصر أو مكونات الخدمة. فإذا كان العنصر الرئيســـى والأنظمة الفرعية المكونة له تهتم بالشفافية فى المقام الأول، فتكون خيارات المنظمة فى اســـتخدام طريقة تقديم هذه الخدمة مـــن بين مجموعة من الخيارات منها الطريقـــة التقليدية، أو الحكومة الإلكترونية، أو الخدمة التفاعلية، أو غيرها من الطرق التى تناســـب العنصر الرئيسى للخدمة (Henderson & Clark, 1990). وفى ضوء هذه الرؤية لعملية قياس الأداء، تتكون مصفوفة قياس الأداء الحكومى من أربعة مكونات هى:

١- **قياس الأداء الحكومى الجزئى:** بحيث يتم تطوير وتحسين كل من المعرفة بالمكونات والأنظمة الفرعية المكونة لها (الجودة، الكفاءة، الفعالية، المرونة، الشفافية) والمعرفة التركيبية لأنشطة تقديم المنتج الخدمى بصورة مستمرة وجزئية. بحيث يتم التركيز على المكونات الموجودة مسبقاً وطرق ربط هذه العناصر ببعضها وتطويرها وتحسينها.

٢- **قياس الأداء الحكومى التكيفى:** بحيث يتم الاستغناء عن بعض مكونات تقديم المنتج الخدمى وتحسين طرق ربط هذه المكونات ببعضها.

٣- **قياس الأداء الحكومى التركيبى:** يتم تحسين وتطوير مكونات المنتج الخدمى والاستغناء عن الطرق القديمة التى كانت تستخدم لربط هذه المكونات ببعضها. أى أنه تتم المحافظة على المكونات ويتم الاستغناء عن الطريقة القديمة لربط هذه المكونات ببعضها سواء تلك التى تتعلق بالهيكل التنظيمى، أو التسلسل الرئاسى أو المركزية، أو الشفافية أو المساءلة.

٤- **قياس الأداء الحكومى الكلى:** يتم الاستغناء عن الطرق القديمة فى تقديم الخدمة والتخلص من كل من المكونات وطرق الربط بينها إلى مكونات جديدة وطرق جديدة للربط بينها.

أى إن التركيز على تحسين المكونات أو الاستغناء عنها من ناحية أو طرق ربط هذه المكونات ببعضها وتحسينها أو الاستغناء عنها ينتج عنه مصفوفة قياس الأداء الحكومى كما هو فى الشكل التالى.

مصفوفة قياس الأداء الحكومى

المعرفة التركيبية (كيف ترتبط المكونات ببعضها)		معرفة المكونات (مكونات الخدمة)	
		تحسين	التخلص
	تحسين	قياس الأداء الحكومى الجزئى	قياس الأداء الحكومى التكيفى
	تخلص	قياس الأداء الحكومى التركيبى	قياس الأداء الحكومى الكلى

سادساً - النتائج والتوصيات:

النتائج:

من خلال الاطلاع على أهم الدراسات التى تناولت قياس الأداء الحكومى فإن أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة ما يأتى:

١- قيـــاس الأداء الحكومى عملية ديناميكية متغيرة مرت بعدد من المراحل منذ مطلع القرن العشرين وحتى الآن.
٢- التركيز على المدخلات والعمليـــات والمخرجات وحتى النتائج لم يعد كافياً لقياس الأداء الحكومى.
٣- ما زال قيـــاس الأداء الحكومى يعانى الكثير من الجمود وعدم القدرة على تخطى عتبة المقاييس المالية والكمية.
٤- عـــدم وجود مراكز تختص بقياس الأداء الحكومى بشـــكل خاص باعتباره من أهم وأكثر العناصر تأثيراً على النجاح والنمو والتطور إلا فى بعض الدول المتقدمة.
٥- تركيز بعض الدول على جوائز الأداء ووزارات تحسين الأداء الحكومى دون أن يكون هنالك بنية تحتية مناسبة لقياس الأداء الحكومى.
٦- اعتماد كثير من جهود قياس الأداء على الجانب الفلسفى البحت وعدم القدرة على مجاراة التطور الكبير فى مجال الأعمال.
٧- غياب الســـوق يعـــد عاملاً مؤثراً فـــى عملية قياس الأداء الحكومـــى يترتب عليه ضرورة التمييز بين الجهات التى تستفيد والتى تقدم الخدمات الحكومية.
٨- طبيعة السلعة الحكومية تفرض نوعاً خاصاً من الأداء وطرقاً فريدة فى قياسه.
٩- الرقابـــة الإداريـــة جانب من جوانب قيـــاس الأداء يتم الرجـــوع إليها عندما تكون المخرجات والأنشطة الإدارية غير محددة وغير تكرارية.
١٠- نمـــوذج قيـــاس الأداء النموذجـــى يركز على كل مـــن معرفة المكونـــات والمعرفة التركيبية.
١١- نـــدرة البحوث العلمية الرصينة التى تناولت قيـــاس الأداء الحكومى فى المنطقة العربية.

التـوصيات:

للوصول إلى قياس الأداء النموذجى فى القطاع العام فلا بد من:

١- اختيار مقياس الأداء المناسب لكل قطاع من القطاعات الحكومية دون تعميمه على قطاعات لم تثبت جدواه.
٢- إيجاد البنية التحتية وعناصر قياس الأداء الحكومى ضمن خطط طويلة المدى قبل البدء بأى مشروع للتميز أو الإصلاح الإدارى.

٣- البدء بتعميم تجارب بعض الدول الناجحة واتخاذ الخطوات العملية لإقامة مراكز متخصصة لقياس الأداء.

٤- تحديد متطلبات كل برنامج حكومى وسياقه الفردى الخاص به.

٥- تحديد أبعاد البرامج الحكومية اللازمة لقياس الأداء الحكومى.

٦- توظيـف التقنيـة عند إعـداد مقاييس الأداء الخاصـة بكل برنامـج من برامج الحكومة.

٧- عدم الاقتصار على استخدام نموذج بعينة لقياس الأداء بل يمكن استخدام مجموعة من المقاييس.

٨- توضيح أبعاد الرقابة الإدارية والسياسية وأثرها على قياس الأداء.

٩- التركيز على الجانب الإبداعى عند قياس الأداء الحكومى.

١٠- التركيز على تحديد وقياس علاقة السبب والنتيجة فى الأبحاث المستقبلية.

١١- محاولة تطوير النموذج المقترح من خلال ربطه بالواقع.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١. البـاز، عفاف. (٢٠٠٤). تقييم الأداء المؤسسى للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل لتطوير الأداء. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

٢. جونز، بام. (٢٠٠٧). إدارة الأداء. مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية، الرياض.

٣. حريم، حسين. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمى. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

٤. السـكارنة، بلال. (٢٠٠٩). التطوير التنظيمى والإدارى. دار المسـيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥. الشـقاوي، عبدا لرحمن. (٢٠٠٢). نحـو أداء أفضل فى القطاع الحكومى فـى المملكة العربية السـعودية. ندوة الرؤية المسـتقبلية للاقتصاد السـعودى حتى عام ١٤٤٠هـ. وزارة التخطيط، الرياض. المملكة العربية السعودية.

٦. ماهر أحمد. (٢٠٠٦). السلوك التنظيمى، الدار المصرية، القاهرة.

٧. مخيمر وآخرون. (١٩٩٩). قياس الأداء المؤسسى للأجهـزة الحكومية. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٨. هيجان، عبدالرحمن بن أحمد. (١٤٢١هـ/٢٠٠١م). إصلاح الإدارة العامة فى آسيا: تجارب من الصين، كوريا، الهند، اليابان، والمملكة العربية السعودية. مطابع الحميضى، الرياض .

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Anderson, Ian P. et. al.(2008) The National Indigenous Health Performance Measurement System. Australian Health Review.
2. Baker, George. 1992. Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts. Journal of Human resources.
3. Behn, B. 2005. "The Psychological Barriers to performance Management- or Why Isn't Everyone Jumping on the Performance Management Wagon", Public Management Performance Review, Vol.26 No.1 pp.5-25.S.
4. Bouckaert,G. 1993. "Measurement and Meaningful Management." Public Productivity and Management Review.
5. Brokaw, Gerald S. and Mullins John M. 2007. In Pursuit of Higher Performance-Part 1. Public Manager. P. 82.

6. Brokaw, Gerald S. and Mullins John M. 2007. In Pursuit of Higher Performance-Part II. Public Manager. P. 40.

7. DeNisi, Angelo S. 2000. Performance Appraisal and Performance Management in Multilevel Theory ,Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions, edited by Katherine J. Klein and Steve W. J. Kozlowski, 121-56. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

8. Halachmi, A. (1999). Re-engineering and Public Management: Some Issues and Considerations. International; Review of Administration Sciences, 61 (3), 329-341.

9. Hart, Oliver. 1988. Incomplete Contracts and the Theory of the Firm, Journal of Law, Economics, and Organizations 4(1) : 119-39.

10.Hammer, Michael. 2007. The 7 Deadly Sins of Performance Measurement and How to Avoid Them. MIT Sloan Management Review

11.Heinrich Carolyn J.2002. Outcome-Based Performance Management in the Public Sector: Implications For Government Accountability and Effectiveness. Public Administration Review; Nov/ Dec 2002 62/6.

12.Henderson, Rebecca M. & Clark Kim S. 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies of Established Firms. Administrative Science Quarterly.

13.Hollings, Robert L. 1996. Reinventing Government: An Analysis and Annotated Bibliography. Commack, NY: Nova Science Publishers.

14.Holmstrom, Bengt, and Paul Milgrom, 1991. Multitask Principal-Agent analysis: Incentives Contracts, Asset Ownership, and Job Design. Journal of Law, Economics, and Organization 7: 24-52.

15.Galloway, Les et.la, 2003. Operations Management in Context. Elsevier Butterworth-Heinemann. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP.

16.Gilmour, John B. 2006. Implementing OMB's Program Assessment Rating Tool (PART): Meeting the Challenges of integrating Budget and Performance. IBM Center, The Business Government.

17.Jansen E. Pieter. 2004. Performance Measurement in Governmental Organizations: A Contingent Approach to Measurement and Management Control> Managerial Finance, P. 54.

18.Jarrar Y. and Schiuma G. 2007. Measuring Performance in the Public Sector: Challenges and trends. Measuring Business Excellence. Vol. 11 No. 4.

19.Keel, John; O'Brian John, Morrissey Mike. 2006.Guide to performance measure management. The State of Texas. USA.

20.Modell, M. 1995. Creating Public Value, McGraw Hill, New York, NY.

21.Moore, M. 1996. Creating Public Value, McGraw Hill, New York, NY.

22.Norton David P. & Kaplan Robert S. 2006. Alignment: Using Balanced Scorecards to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Publishing Corporation.

23.Otley, David. 1999. Performance Management: A Framework for Management Control Research. Management Accounting Research, 10, 363-382.

24.Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirits is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley,

25.Plant T. and Douglas J. 2006. The Performance Management Continuum in Municipal Government organizations. Performance Improvement; 45,1.

26.Robins, Stephen, 2006. Organizational Behavior. McGraw Hill, New York, NY.

27.Romzek. Barbara S. 1998. Where the Buck Stops: Accountability in Reformed Public Organizations. In Transforming Government: Lessons from the Reinvention Labs, edited by Patricia W. Ingram, James R. Thompson, and Roland Sanders. San Francisco , CA: Jossey-Bass.

28.Salaman, Greame, 2002, Understanding Business Organizations. Rouledge, 11 New Fetter Lane. London EC4B 4EE.

29.Shafritz jay M. & Ott Steven J. 2006. Classics of organization Theory. Harcourt Brace College Publishers, New York. USA.

تقييم أداء نماذج تحليل مغلف البيانات فى ظل وجود مشاهدات متطرفة

محمد عبدالرحمن إسماعيل

عضو هيئة تدريب

معهد الإدارة العامة بالرياض

● دوريـة الإدارة العـامـــة
● المجلد التاسع والأربعون
● العدد الرابع (عدد خاص)
● ذو القعدة ١٤٣٠هـ
● نوفمبر ٢٠٠٩م

تقييم أداء نماذج تحليل مغلف البيانات فى ظل وجود مشاهدات متطرفة

محمد عبدالرحمن إسماعيل*

ملخص:

تعد نماذج تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis) من النماذج الحديثة نسبياً التى لاقت اهتماماً كبيراً من الأكاديميين والباحثين والممارسين، واتسعت مجالات تطبيقاتها لقياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية فى المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء. ويعاب على هذه النماذج ضعف أدائها فى ظل وجود مشاهدات متطرفة (شاذة). وفى هذه الدراسة تم تقييم أداء نموذج مغلف البيانات فى ظل وجود مشاهدات متطرفة باستخدام أسلوب المحاكاة لثلاثة أحجام عينات (صغيرة ومتوسطة وكبيرة). وأظهرت النتائج أن وجود مشاهدات شاذة يؤدى إلى تحيز كبير فى قيم الكفاءة النسبية المقدرة. ولحل مشكلة وجود المشاهدات المتطرفة تم تطوير نموذج مبسط يقلل أثر هذه المشاهدات والحصول على تقديرات ذات تحيز صغير. وأشارت النتائج إلى أن استخدام النموذج المطور يؤدى إلى تقدير ذى تحيز صغير جداً للكفاءة النسبية.

مقدمة:

حظى موضوع قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية باهتمام الباحثين والممارسين منذ تطوير نموذج تحليل مغلف البيانات فى أواخر سبعينيات القرن العشرين. وتمثل هذا الاهتمام فى التطوير المستمر والإضافات التى طرأت على النموذج الأساسى، فضلاً عن اتساع مجالات التطبيق التى شملت قياس كفاءة المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء. ويعزى هذا التطور الكبير والمتسارع فى نماذج تحليل مغلف البيانات لمزاياها المختلفة التى من أهمها سهولة قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية، التى تعرف بوحدات صنع القرار (Decision Making Units DMU)، باستخدام مجموعة من متغيرات المدخلات (inputs) والمخرجات (outputs) وتحديد مصادر عدم الكفاءة، ولتوافر وسهولة استخدام حزم البرامج الجاهزة الخاصة بها.

بدأت فكرة نموذج مغلف البيانات الأساسى عندما كان إدواردو رودس (Edwardo Rhodes) طالباً فى مرحلة الدكتوراه بجامعة Carnegie Mellon (University) لدراسة تقييم برنامج تعليمى لمجموعة من طلاب الأقليات (السود

❖ عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة – الرياض.

والأسـبان) المتعثرين دراسـياً فى المدارس العامة بالولايات المتحدة الأمريكية. وواجه الطالب رودس حينها مشكلة حساب الكفاءة النسبية لهذه المدارس باستخدام مجموعة من المدخلات والمخرجات فى ظل عدم توافر بيانات الأسـعار. ومثلت هذه المشـكلة بدايـة صياغة النموذج الأساسـى لمغلف البيانات الذى طـوره كل من جارنيس وكوبر ورودس (Charnes, Cooper, and Rhodes, 1978, 1979, 1981) والـذى عرف فيما بعد بنموذج (CCR).

ونمـوذج تحليل مغلف البيانات هو أداة كمية تسـتخدم البرمجـة الخطية لقياس الكفاءة النسبية لوحدات صنع قرار متماثلة الأهداف والأنشطة، وذلك بناء على الأداء الفعلى لهذه الوحدات خلال فترة زمنية محددة من خلال تحديد المزيج الأمثل لمجموعة مدخلات ومخرجات. وعلى الرغم من أن نموذج مغلف البيانات لا يشترط وجود علاقة داليـة بين متغيرات المدخلات ومتغيرات المخرجات، إلا أن هناك عدداً من الاعتبارات لا بـد من مراعاتها فى بناء النموذج. وتشـمل هذه الاعتبـارات التوصيف الصحيح للنمـوذج، وعدم وجود أخطاء قياس، وحساسـية النموذج لأحجـام العينات الصغيرة والمشـاهدات المتطرفة، وإدخال جميع المتغيرات (المدخلات والمخرجات) فى النموذج، إذ إن إسـقاط بعض المتغيرات ذات العلاقة أو إدخال متغيرات غير ضرورية يؤدى إلى تحيز فى نتائج النموذج (Smith, 1997, Jacobs, Smith and Street, 2006).

ويعتبـر وجود قيم متطرفة فى المشـاهدات من أهم الاعتبـارات التى يؤدى عدم مراعاتهـا إلى تحيز نتائج نموذج مغلف البيانات، والوصول إلى نتائج خاطئة. وتتناول هذه الدراسـة تقييم أداء نموذج مغلـف البيانات فى ظل وجود مشـاهدات متطرفة باستخدام أسلوب المحاكاة ولثلاثة أحجام عينات مختلفة.

مشكلة الدراسة:

يتطلـب بناء النمـوذج الإحصائى توافر اشـتراطات وافتراضـات محددة لتوفيق البيانات. ومن أهم تلك الاشتراطات التوصيف الصحيح للنموذج المراد بناؤه. ويشمل سوء التوصيف (Misspecification) عدم تحديد النموذج المناسب، عدم إدخال بعض المتغيـرات (المدخـلات أو المخرجـات) ذات علاقة، أو إدخال متغيـرات لا علاقة لها بالعمليـات الإنتاجية والخدمية لوحدات صنع القرار، وجود أخطاء قياس، ووجود قيم متطرفة. ويؤدى سـوء التوصيف إلى تحيز فى تقدير معالم المجتمع وبالتالى الوصول إلى نتائج خاطئة.

وعلى الرغم من أن نموذج تحليل مغلف البيانات نموذج لا معلمى، أى لا يقوم على افتراضات مثل النماذج المعلمية، كتحديد شكل دالة العلاقة بين المدخلات والمخرجات، إلا أن النموذج يقوم على مجموعة من الاشتراطات التى من أهمها ما يلى:

- عدم وجود أخطاء قياس فى متغيرات المدخلات والمخرجات، إذ إن النموذج تحديدى (deterministic model) لذا يعتبر خطأ القياس جزءاً من عدم الكفاءة.
- التوصيف الصحيح للنموذج المستخدم من حيث اختيار النموذج الملائم والتوجه الصحيح (تعظيم المخرجات أم تقليل المدخلات) إدخال جميع متغيرات المدخلات والمخرجات فى النموذج.
- مراعاة أن يكون عدد المدخلات والمخرجات متناسباً مع عدد وحدات صنع القرار. واقترح بانكر (Banker et al., 1984) أن يكون عدد وحدات صنع القرار أكبر من، أو يساوى ثلاثة أضعاف مجموع عدد المدخلات والمخرجات، أى

$$n \geq 3 \times (p + s)$$

حيث إن n عدد المشاهدات وp عدد المدخلات وs عدد المخرجات.

فى حين اقترح (Cooper, Seiford and Tone 2006) أن يكون عدد وحدات صنع القرار أكبر من، أو يساوى القيمة الأكبر من حاصل ضرب عدد المخرجات فى المخرجات، وثلاثة أضعاف مجموع عدد المدخلات والمخرجات، أى

$$n \geq \max \{p \times s, 3\,(p + s)\}$$

ومن أهم نقاط ضعف نماذج تحليل مغلف البيانات هو حساسيتها لوجود قيم متطرفة فى مشاهدات المدخلات أو المخرجات أو كليهما؛ ذلك لأن نموذج مغلف البيانات يعزى أى انحراف فى مستويات المدخلات أو المخرجات من مستوياتها المُثلى إلى عدم الكفاءة، وكذلك من أهم عيوب هذه النماذج عدم توافر أدوات تشخيصية (diagnostic tools) لمعرفة مدى ملاءمة النموذج الموفق بعكس النماذج المعلمية. لذا فإن وجود قيم متطرفة يؤدى إلى تحيز فى حساب الكفاءة النسبية للوحدات وبالتالى الوصول إلى استنتاجات غير صحيحة.

أهمية وأهداف الدراسة:

يؤثر وجود قيم متطرفة فى نتائج جميع النماذج الإحصائية، ومن ذلك نماذج مغلف تحليل البيانات. وعلى الرغم من كثرة الدراسات والبحوث التى تناولت المشاهدات

المتطرفة وأثرها فى أداء النماذج الإحصائية إلا أن تقييم أثر المشاهدات المتطرفة على أداء نماذج مغلف البيانات لم يحظ بالاهتمام الكافى من الباحثين. حيث ركزت معظم البحوث والدراسات على الطرق الرياضية لتحديد وحدات صنع القرار المتطرفة دون التطرق إلى تقييم أداء نماذج مغلف البيانات فى ظل وجود مشاهدات متطرفة وإيجاد الحلول الممكنة.

تكمن أهمية هذه الدراسة فى حيوية موضوعها وندرته النسبية، إذ تقدم تقييماً شاملاً لأداء نموذج تحليل مغلف البيانات فى وجود قيم متطرفة فى مستوى الكفاءة النسبية لأحجام عينات (عدد وحدات صنع القرار) مختلفة، فضلاً عن اقتراح حلول للمشكلة. لذا تتلخص أهداف الدراسة فى التالى:

- تقييم أداء نموذج تحليل مغلف البيانات فى ظل وجود قيم متطرفة لثلاثة أحجام عينات تمثل عينات صغيرة ومتوسطة وكبيرة نسبياً.
- اقتراح حل لمشكلة وجود المشاهدات المتطرفة فى قياس الكفاءة النسبية.

منهجية الدراسة:

تصميم تجربة محاكاة مونت كارلو:

لتقييم أداء نموذج تحليل مغلف البيانات تم تصميم تجربة محاكاة مونت كارلو (Monte Carlo simulation experiment) من خلال توليد متغير واحد يمثل مدخل النموذج يحتوى على مشاهدات متطرفة. وفيما يلى تفاصيل تصميم التجربة:

- تم استخدام مدخل واحد ومخرج واحد.
- تم دراسة ثلاثة أحجام عينات (٢٥، ٥٠، ١٠٠) تمثل أحجام عينات صغيرة ومتوسطة وكبيرة على التوالى وذلك لقياس أثر حجم العينة على أداء النموذج فى ظل وجود مشاهدات متطرفة.
- توليد مشاهدات متغير المدخل: توجد طرق مختلفة لتوليد متغيرات تحتوى على قيم متطرفة. وفى هذه الدراسة تم توليد متغير المدخل الذى يحتوى على قيم مشاهدات متطرفة باستخدام توزيع القيمة المتطرفة الكبرى (Largest extreme value distribution). وتأخذ دالة كثافة التوزيع الصيغة التالية:

$$f(x) = \frac{1}{\theta} e^{-\frac{(x-\zeta)}{\theta}} e^{-e^{-\frac{(x-\zeta)}{\theta}}} , \quad \theta > 0 \qquad (1)$$

حيث إن θ و ζ معلمتا التوزيع وتحددان التشتت والموضع على التوالى. وتم توليد المتغير المستقل (المدخل) باستخدام $(\zeta=10)$ و$(\theta=5)$.

- تم تكرار التجربة (١٠٠) مرة لكل عينة على حدة.

ولتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل (المدخل) والمتغير التابع (المخرج) تم استخدام دالة إنتاج كوب دوجلاس (Cobb-Douglas production function)، النموذج الأكثر ملاءمة واستخداماً لتمثيل العلاقة بين المدخلات والمخرجات (انظر Simar and Wilson, 2004, Smith, 1997, Galagedera and Silvapulle, 2003, Ruggiero, 2005).

وفى هذه الدراسة تم استخدام دالة كوب - دوجلاس ذات العائد المتناقص للسعة (Decreasing returns to scale) التالية:

$$y_i = x_i^{0.6} e^{-u_i} \qquad (2)$$

حيث إن y_i، قيمة المخرج لوحدة صنع القرار رقم i و x_i، متغير المدخل الذى تم توليده باستخدام توزيع القيمة المتطرفة الكبرى كما سبق شرحه، وتم تحديد قيمتى المعلمتين (β_0=1 وβ_1=0.6)، وتم توليد u_i والذى يمثل متغير عدم الكفاءة باستخدام توزيع نصف الطبيعى* (half-normal distribution) ($\mu_i \sim |N(0,0.3^2)|$) (انظر Kumbhakar and Lovell, 2000).

نموذج مغلف البيانات:

تم استخدام نموذج مغلف البيانات ذى التوجه المخرجى، وعائد متناقص للسعة؛ ليكون مماثلاً لدالة إنتاج كوب - دوجلاس (المعادلة ٢)، التى استخدمت لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل (المدخل)، والمتغير التابع (المخرج).

* يتم استخدم توزيعات مختلفة لتوليد متغير عدم الكفاءة منها توزيع جاما Gamma، التوزيع الأسى Exponential، التوزيع الطبيعى المبتور Truncated Normal distribution (انظر Kumbhakar & Lovell 2000).

مقاييس تقييم أداء النموذج:

لتقييم أداء النموذج تم تطبيق ثلاثة مقاييس، وهى الأكثر استخداماً فى مثل هذه الدراسات (Smith, 1997, Ruggiero, 2005, Galagedera and Silvapulle, 2003)، وهى:

١- متوسط الانحراف المطلق ((Mean Absolute Deviation (MAD))، ويقيس متوسط الانحرافات بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للكفاءة النسبية لنموذج مغلف البيانات. وتشير قيم متوسط الانحراف المطلق القريبة من الصفر إلى عدم التحيز، ويزيد حجم التحيز بزيادة قيمة متوسط الانحراف المطلق .

٢- وسيط الانحراف المطلق ((Median Absolute Deviation (MEDAD))، ويقيس وسيط الانحرافات بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للكفاءة النسبية لنموذج مغلف البيانات. وتشير قيم وسيط الانحراف المطلق القريبة من الصفر إلى عدم التحيز.

٣- ارتباط سبيرمان (Spearman's r correlation)، استخدم لقياس العلاقة بين القيم الفعلية والمقدرة باستخدام نموذج مغلف البيانات. وتشير القيم الكبيرة للمعامل إلى دقة التوفيق.

مفهوم الكفاءة:

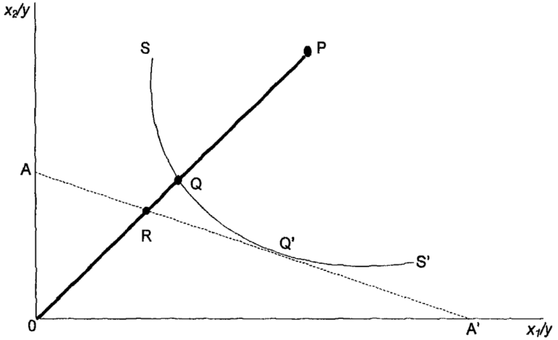
يرجع الفضل لقياس الكفاءة النسبية إلى فاريل (Farrell, 1957). وتعنى الكفاءة أن أى وحدة صنع قرار (مدرسة، مزرعة، مصنع، بنك، ... الخ) تستخدم مدخلات أقل من مثيلاتها لإنتاج نفس مستوى المخرجات تتميز بكفاءة نسبية، أو أى وحدة صنع قرار تنتج أكبر كمية من المخرجات مقارنة بمثيلاتها باستخدام نفس مستويات المدخلات تتميز بكفاءة نسبية. ولتوضيح مفهوم الكفاءة، ساق فاريل مثالاً لقياس كفاءة منشأة (لتكن P) تستخدم مدخلين (x_1, x_2) لإنتاج مخرج واحد y، تحت ظروف ثبات العائد للسعة* (Constant returns to scale). ولتوضيح المفهوم افترض فاريل أن حدود

* يصف العائد للسعة (Returns to scale) استجابة المخرجات للتغير فى المدخلات، فإذا كانت زيادة المدخلات بنسبة معينة تؤدى إلى زيادة المخرجات بنفس النسبة تسمى الحالة بثبات العائد للسعة (Constant returns to scale)، وإذا كانت زيادة المدخلات بنسبة معينة تؤدى إلى زيادة فى المخرجات ولكن بنسبة أقل من نسبة زيادة المدخلات تسمى الحالة بتناقص العائد للسعة (Decreasing returns to scale)، وأما إذا كانت الزيادة فى المدخلات تؤدى إلى زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات تسمى الحالة بتزايد العائد للسعة (Increasing returns to scale).

الإنتاج الكفؤة S S' معلومة (الشـكل رقم ١). النقطة P هو مسـتوى استخدام المنشأة للمدخلـين، وS S' منحنى الكفاءة الحـدودى الافتراضى. كما افترض فاريل أن يكون منحنى الإنتاج محدبـاً نحو نقطة الأصل، وأن تكون جميع القيم على المنحنى موجبة. فالمنشـأة P غير كفؤة، لأنها بعيدة من منحنى الكفاءة وبإمكانها تقليل كميتى المدخلين (x_1, x_2) تناسبياً مع المحافظة على إنتاج نفس كمية المخرج عند النقطة Q لتكون كفؤة. وعليه عـرف فاريل الكفاءة الفنية للمنشـأة P بالمعادلة التالية $TE=\frac{0Q}{0P}$. فى حين إن المنشـأة Q تتمتع بالكفاءة الفنية لوقوعها علـى منحنى الكفاءة، أى إن $TE=\frac{0Q}{0Q}=1$. وتـراوح قيم الكفاءة الفنية ما بين الصفـر والواحد الصحيح $(0 \leq TE \leq 1)$، وتتحقق الكفاءة الفنية التامة للمنشأة عندما تكون القيمة مساوية للواحد الصحيح.

شكل (١)

تمثيل الكفاءة الفنية والتوزيعية لفاريل



وحسـب فاريل، فإنه يمكن حسـاب ما يعرف بالكفاءة التوزيعيـة (Allocative efficiency) أو الكفـاءة السـعرية (Price efficiency) فـى حـال توافر أسـعار المدخلات، التى تعكس مقدرة المنشأة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات، آخذة فى الاعتبار أسـعار هذه المدخلات. وحسـب فاريل أن أى نقطة تقع على المستقيم

الـــذى يمثل تكاليـــف المدخلات AA' تحقق الكفاءة التوزيعيـــة. وبهذا التعريف فإن المنشـــأة Q هـى الوحيدة التى تحقق الكفاءة الفنية والتوزيعية، ولكى تحقق المنشـــأة P الكفاءة التوزيعية باســـتخدام المزيج الأمثل للمدخلات عليها خفض تكاليف إنتاج الوحدة من المخرج y بنســـبة المسافة RQ إلى المسافة $0Q$، أى إن الكفاءة التوزيعية يمكن حسابها كما يلى:

$$AE = \frac{0R}{0Q}$$

كما يمكن الحصول علـــى الكفاءة الاقتصاديـــة (Economic efficiency) بضرب الكفاءة الفنية فى الكفاءة التوزيعية. فمثلاً يمكن حساب الكفاءة الاقتصادية للمنشأة P كما يلى:

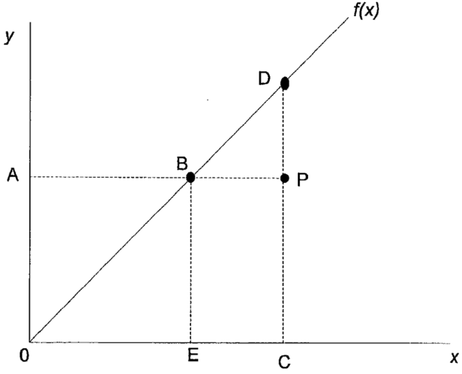
$$EE = \frac{0Q}{0P} \times \frac{0R}{0Q} = \frac{0R}{0P}$$

ومن ثم فكلما اقتربت المنشأة P من AA' تزداد كفاءتها الاقتصادية.

تُعـــرف مقاييـــس الكفاءة الفنية أعـــلاه بمقاييس الكفـــاءة ذات التوجه المدخلى (Input-orientated)، أى المـــدى الذى يمكن أن تقلل فيه المنشـــأة كميات المدخلات مع المحافظة على إنتاج نفس كمية المخرج لتحقيق الكفاءة النسبية. كما يمكن قياس الكفـــاءة ذات التوجه المخرجـــى (Output-orientated) التـــى تعنى المدى الذى يمكن فيه زيادة كمية المخرجات مع الإبقاء على نفس مســـتوى المدخلات لكى تحقق المنشأة الكفاءة النســـبية. ويمكن توضيـــح الاختلاف بين التوجه المدخلـــى والمخرجى بمثال مدخل واحد x ومخرج واحد y فى ظل ثبات العائد للسعة كما يوضح الشكل رقم (٢). ففى حالة التوجه المدخلى فإن الكفاءة الفنية للمنشأة P تساوى $TE=\frac{AB}{AP}$، أى إن على المنشـــأة اســـتخدام $0E$ من المدخل x لإنتاج $0A$ من المخرج y لتحقق الكفاءة النسبية. أما فى حالة التوجه المخرجى فإن الكفاءة الفنية للمنشـــأة P هى $TE=\frac{CP}{CD}$، أى يمكن للمنشـــأة زيادة إنتاج مخرجها بمقدار PD باستخدام نفس كمية المدخل الحالية $0C$. وفى ظل ثبات العائد على الســـعة تتساوى قيمتا الكفاءة النسبية ذات التوجه المدخلى مع الكفاءة النســـبية ذات التوجـــه المخرجى $TE=\frac{AB}{AP}=\frac{CP}{CD}$، فى حين تختلف القيمتان فى ظل تغير العائد للسعة (Variable returns to scale).

شكل (٢)

الكفاءة الفنية ذات التوجه المدخلى والمخرجى فى ظل ثبات العائد للسعة (CRS)



تقوم مقاييس الكفاءة لفاريل على افتراض أن دالة الإنتاج للمنشأة ذات الكفاءة التامة معلومة. غير أنه فى الواقع العملى لا يمكن معرفة دالة الإنتاج للمنشأة ذات الكفاءة التامة، وأن منحنى الكفاءة يتم تقديره من البيانات. لذا اقترح فاريل (١٩٥٧م) لقياس الكفاءة النسبية استخدام طرق البرمجة الرياضية، أو طرق معلمية، كدالة كوب - دوجلاس.

طرق قياس الكفاءة:

اعتماداً على مفهوم الكفاءة الفنية لفاريل (١٩٥٧م) تم تطوير طرق مختلفة لقياس الكفاءة. وتنقسم طرق قياس الكفاءة بصورة عامة إلى طرق معلمية (Parametric methods) وطرق لا معلمية (Non-parametric methods). وتنقسم الطرق المعلمية إلى نماذج تحديدية (deterministic models) وتشمل نماذج المربعات الصغرى العادية

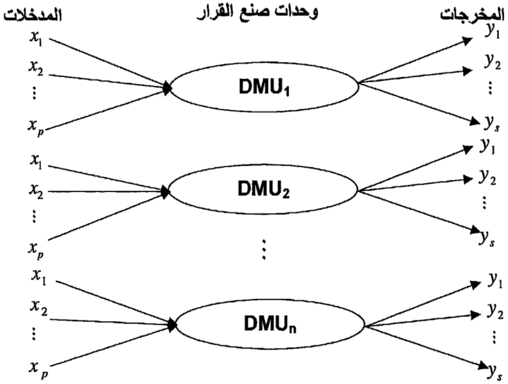
المصححة (Corrected Ordinary Least Squares) والمربعات الصغرى العادية المعدلة (Modified Ordinary Least Squares)، ونمـوذج برمجـة الأهـداف (Goal Programming)، ونمـاذج الحدود العشـوائية (Stochastic frontier models) وهى من أهم الطرق المعلمية. أما الطرق اللامعلمية فتشمل نماذج مغلف البيانات (DEA) ونماذج (Free Disposal hull) ومؤشـرات الأداء كالنسب وغيرها. وتعد نماذج مغلف البيانات والحدود العشوائية من أهم هذه النماذج وأكثرها استخداماً فى قياس الكفاءة (Coelli, Rao, O'Donnel, and Battese, 2005).

وظـل الاختيار بين اسـتخدام الطرق المعلمية واللامعلمية فـى قياس الكفاءة مثار جدل بين الباحثـين، إذ يفضل بعضهم الطرق المعلميـة ويفضل البعض الآخر الطرق اللامعلمية. فى حين يسـتخدم بعض الباحثين الطريقتين معاً بهدف مقارنة نتائجهما والاطمئنان على النتائج.

نموذج تحليل مغلف البيانات:

نموذج تحليل مغلف البيانات هو طريقة كمية تسـتخدم البرمجة الخطية، طوره كل مـن جارنيس وكوبر ورودس (Charnes, Cooper, and Rhodes 1978, 1979, 1981) لقياس الكفاءة النسـبية لوحدات صنـع قـرار (Decision making units)، متماثلة تسـتخدم نفس المدخلات لإنتاج نفس المخرجات، وذلك بنـاء على الأداء الفعلى لهذه الوحـدات خلال فترة زمنية محددة من خلال تحديد المزيج الأمثل لمجموعة المدخلات والمخرجـات. فمثلاً، يمكن قياس الكفاءة النسـبية لعدد من المستشـفيات بمدينة ما خلال فترة زمنية؛ لأنها تسـتخدم نفس المدخلات (أطباء، ممرضين، عدد أسرَّة، ...) لإنتاج نفس المخرجات (عدد زيارات المراجعين، عدد المنومين، عدد العمليات) (الشكل رقم ٣). ويتم قياس كفاءة وحدة صنع القرار باسـتخدام مفهوم الكفاءة، أى بقسـمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات لأى وحدة صُنْع قرار. كما يجب الإشارة هنا إلى أن الكفاءة «نسبية»، ذلك لمقارنة أى وحدة صنع قرار بأفضل وحدة صنع قرار من حيث الأداء، وليست مقارنة بالأداء الأمثل.

شكل (٣)
مكونات نموذج مغلف البيانات



نموذج مغلف البيانات ذو التوجه المدخلى:

نفتـــرض أن لدينا n من وحدات صنع القرار وأى وحـــدة DMU_i $(i = 1, 2, ..., n)$ تســـتخدم p من المدخلات x_{ij} $(j = 1, 2, ..., p)$ لإنتاج s من المخرجات y_{ri} $(r = 1, 2, ..., s)$، كما نفترض أن قيم جميع المدخلات والمخرجات غير ســالبة ($x_{ij}\geq0$ و$y_{ri}\geq0$). ومن ثم يتم جمع المدخلات خطياً باستخدام أوزان محددة والحصول على مجموع المدخلات الافتراضى لوحدة صنع القرار كما يلى:

$$\text{Virtual Input} = \sum_{j=1}^{p} v_j x_j \qquad (3)$$

وبالمثل يتم الحصول على مجموع المخرج الافتراضى لوحدة صنع القرار:

$$\text{Virtual Output} = \sum_{r=1}^{s} u_r y_r \qquad (4)$$

حيث إن u_r و v_j أوزان مجهولة للمدخلات والمخرجات على التوالى.

والآن بمعلومية مجموع كل من المدخلات والمخرجات الافتراضية يمكن حساب كفاءة وحدة صنع القرار كما يلى:

$$\text{Efficiency} = \frac{\sum_{r=1}^{s} u_r y_r}{\sum_{j=1}^{p} v_j x_j} \qquad (5)$$

ويتضح من المعادلة (٥) أن المشكلة فى حساب الكفاءة النسبية هى صعوبة تحديد أوزان عامة لكل وحدات صنع القرار. ولحل المشكلة اقترح كل من جارنس وكوبر ورودس (Charnes et al., 1978) استخدام البرمجة الرياضية لتحديد الأوزان، بحيث يتم تعظيم النسبة بين مجموع المخرجات الموزونة إلى مجموع المدخلات الموزونة للوحدة محل التقييم، شريطة أن تكون قيمة الكفاءة النسبية للوحدة ما بين الصفر والواحد الصحيح.

نموذج مغلف البيانات ذو التوجه المدخلى:

صاغ جارنس وكوبر ورودس نموذج مغلف البيانات الأساسى ويعرف بالنموذج الكسرى (Fractional DEA model)، على النحو التالى:

$$\left.\begin{array}{l} \max:\ h_o = \dfrac{\sum_{r=1}^{s} u_r y_{ro}}{\sum_{j=1}^{p} v_j x_{jo}} \\ \text{subject to:} \\ \qquad \dfrac{\sum_{r=1}^{s} u_r y_{ri}}{\sum_{j=1}^{p} v_j x_{ji}} \le 1 \qquad i = 1,2,\dots,n \\ u_1,u_2,\dots,u_s \ge \varepsilon \ \text{and}\ v_1,v_2,\dots,v_p \ge \varepsilon \end{array}\right\} \qquad (6)$$

حيــث إن h_0 مؤشــر الكفاءة لوحــدة صنع القرار o، وتراوح قيمتــه ما بين الصفر والواحد الصحيح، ويأخذ المؤشــر قيمة واحد صحيح عندما تقع الوحدة على منحنى الكفاءة وتدل على أن المنشأة تتمتع بالكفاءة الفنية النسبية، وإذا كانت قيمة المؤشر أقل من الواحد الصحيح دل ذلك على أن المنشأة غير كفؤة نسبياً.

y_{ro} كمية المخرج r $(r = 1, 2, ..., s)$ التى أنتجتها الوحدة o محل التقييم.

x_{jo} كمية المدخل j $(j = 1, 2, ..., p)$ التى استخدمتها الوحدة o محل التقييم.

y_{ri} كمية المخرج r $(r = 1, 2, ..., s)$ التى أنتجتها الوحدة i $(i = 1, 2, ..., n)$.

x_{ji} كمية المدخل j $(j = 1, 2, ..., p)$ التى استخدمتها الوحدة i $(i = 1, 2, ..., n)$.

u_r الوزن الافتراضى المخصص للمخرج r $(r = 1, 2, ..., s)$.

v_j الوزن الافتراضى المخصص للمدخل j $(j = 1, 2, ..., p)$.

ε ثابت يمثل أصغر قيمة موجبة تأخذ عادة القيمة 10^{-6}(Charnes, et al., (1994), p.40)، ويرجع اشتراط أن يكون كل من الوزن v_r و u_j أكبر من أصغر قيمة موجبة ε؛ لضمان إدخال جميع المدخلات والمخرجات فى الحل الأمثل لنموذج البرمجة الخطية.

ويلاحــظ من النموذج (٦) أنه يمكن إيجاد عدد لا نهائى من الحلول المثلى، فمثلاً، إذا كانت قيمتــا (u*,v*) تحققان حلاً أمثلاً فإن قيمتــى (αu*,αv*) أيضاً تحققان حلاً أمثلاً فى حالة α>0. وباستخدام تحويلة (Charnes and Cooper, 1962) أمكن تحويل النموذج الكسرى (٧)، بإضافة القيد $\sum_{j=1}^{p} v_j x_{jo} = 1$ إلى نموذج برمجة خطية يأخذ الصيغة التالية:

$$\left.\begin{aligned}
&\max: h_o = \sum_{r=1}^{s} u_r y_{ro} \\
&\text{subject to:} \\
&\qquad \sum_{r=1}^{s} u_r y_{ri} \le \sum_{j=1}^{p} v_j x_{ij}, \quad i = 1,2,...,n \\
&\qquad \sum_{j=1}^{p} v_j x_{jo} = 1 \\
&u_1, u_2, ..., u_s \ge \varepsilon \text{ and } v_1, v_2, ..., v_p \ge \varepsilon
\end{aligned}\right\} \quad (7)$$

ويلاحـظ أن النموذج (٧) هو نموذج برمجة خطية عـادى دالة الهدف h_0 لتعظيم المخرجات الموزونة. وتعتبر الوحدة كفؤة إذا كانت قيمة $h^*=1$ وغير كفؤة إذا كانت قيمة المؤشر أقل من الواحد الصحيح $h^*<1$.

ويلاحظ من النموذج (٧) أن عدد القيود (constraints) فى النموذج مسـاو لعدد وحـدات صنع القـرار زائد (n+1). ولأنـه يوجد لأى نموذج برمجة خطية أساسـى (Primal) نموذج مقابل يسـمى (Dual)، فإن عدد القيود للنموذج المقابل للنموذج (٧) يسـاوى مجموع عدد المدخلات والمخرجات (p+s). ولتبسـيط عمليات الحسـابات فإنـه من الأفضل حل النموذج المقابل للنموذج الأساسـى (٧) ذلك لأن عدد المتغيرات (المدخـلات والمخرجات) دائمـاً أقل من عدد وحدات صنع القـرار. ويأخذ النموذج المقابل للنموذج (٧) الصيغة التالية:

$$\left.\begin{aligned} &\theta^* = \min : \theta \\ &subject\ to: \\ &\quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i x_{ij} \le \theta x_{jo} \quad j = 1,2,\ldots,p; \\ &\quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i y_{ri} \ge y_{ro} \quad r = 1,2,\ldots,s; \\ &\quad \lambda_i \ge 0 \qquad i = 1,2,\ldots,n \end{aligned}\right\} \quad (8)$$

حيث إن θ مؤشر الكفاءة النسبية وλ_i الوزن رقم i ($i = 1, 2, \ldots, n$)، وتعتبر الوحدة كفؤة إذا كانت قيمة $\theta^*=1$ وغير كفؤة إذا كانت قيمة المؤشـر أقل من الواحد الصحيح $\theta^*<1$.

ويوصف النمـوذج (٨) بضعف الكفـاءة (weak efficiency) نظراً لتجاهله وجود كميـات من الراكد (Slack) فى المدخـلات والمخرجات. ولتحويل النموذج المقابل إلى نموذج برمجة خطية فى صيغته القياسـية لا بد من إضافـة متغيرات الراكد s^- وs^+ المقابلة لقيود المدخلات والمخرجات على التوالى، ليأخذ النموذج الشكل التالى:

$$\left.\begin{aligned} &\theta^* = \min : \theta \\ &subject\ to : \\ &\quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i x_{ij} + s_j^- = \theta x_{jo} \quad j = 1,2,\dots,p; \\ &\quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i y_{ri} - s_r^+ = y_{ro} \quad r = 1,2,\dots,s; \\ &\quad \lambda_i , s_j^- , s_r^+ \geq 0 \qquad \forall i,j,r \end{aligned}\right\} \qquad (9)$$

حيث إن s^- يمثل الزيادة فى المدخلات وs^+ النقص فى المخرجات. فإذا كانت قيمة θ مساوية للواحد الصحيح وأن قيم الراكد أكبر من الصفر، فيعنى ذلك أنه يمكن عمل تحسـين إضافى إما بخفض المدخلات المحـدد أو بزيادة المخرجات المحددة. لذا قام جارنـس وكوبر ورودس بتطوير النموذج (٩) لتدنية θ وتعظيم الراكد فى نفس الوقت. ويأخذ النموذج المطور الصيغة التالية:

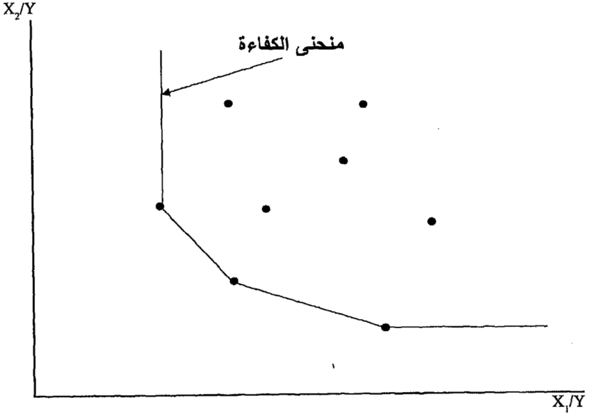
$$\left.\begin{aligned} &\min : \theta - \varepsilon \left(\sum_{j=1}^{p} s_j^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+ \right) \\ &subject\ to : \\ &\quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i x_{ij} + s_j^- = \theta x_{jo} \quad j = 1,2,\dots,p; \\ &\quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i y_{ri} - s_r^+ = y_{ro} \quad r = 1,2,\dots,s; \\ &\quad \lambda_i , s_j^- , s_r^+ \geq 0 \qquad \forall i,j,r \end{aligned}\right\} \qquad (10)$$

ويتم حل هذا النموذج على مرحلتين، فى المرحلة الأولى يتم تدنية قيم θ، وفى المرحلة الثانية يتم تعظيم الراكد باستخدام قيمة θ^* التى يتم الحصول عليها فى المرحلة الأولى. وبهــذا تكون وحدة صنع القرار ذات كفاءة تامة (fully efficient) إذا كان $\theta^*=1$ وكميات الراكــد فى المدخلات والمخرجات مســاوية للصفر $s_j^* = s_r^{+*} = 0, \forall_{j,r}$ فقط. وتســمى وحدة صنع القرار بضعيف الكفاءة إذا كانت قيمة $\theta^*=1$ مع وجود كميات من الراكد فى المدخلات أو المخرجات.

يعرف النموذج (١٠) بأنه نموذج ذو توجه مدخلى، إذ يهدف إلى تدنية كميات المدخلات مع المحافظة على نفس الإنتاج (المخرج) ويعرف بنموذج CCR، نســبة للحروف الأولى لأسماء مُطوِّريه (Charnes, Cooper, and Rhodes). ويرجع اسم مغلف البيانات إلى أن وحدات صنع القرار ذات الكفاءة النســبية التامة تقع على منحنى حدودى يطوق أو يغلف الوحدات غير الكفؤة التى لا تقع على هذا المنحنى (الشكل ٤).

شكل (٤)

منحنى الكفاءة الحدودى لنموذج ذى توجه مدخلى (مدخلان ومخرج واحد)



الوحدات المرجعية:

لكل وحدة صنع قرار غير كفؤة مجموعة من الوحدات ذات الكفاءة التامة تسمى بالوحدات المرجعية (Reference set). ويسهم تحديد الوحدات المرجعية فى معرفة مواطن الضعف لدى الوحدة غير الكفؤة، بما أن الوحدات المرجعية تعمل فى نفس الظروف التنافسية التى تعمل فيها الوحدة غير الكفؤة واستطاعت أن تحقق الكفاءة النسبية.

ورياضياً يتم تحديد الوحدات المرجعية لأى وحدة غير كفؤة DMUo حسب المعادلة التالية:

$$E_0 = \{i|\lambda_i^* > 0\} \quad (i \in \{1,2,...,n\}) \qquad (11)$$

حيث إن E_0 ترمز لمجموعة الوحدات المرجعية و λ_i^* الوزن المحسوب للوحدة رقم i $(i = 1, 2, ..., n)$.

التحسن فى الكفاءة:

لكى تحقق الوحدات غير الكفؤة الكفاءة النسبية عليها بخفض استخدام مدخلاتها أو زيادة إنتاجها من المخرجات أو كليهما. ويمكن حساب التحسن الإجمالى فى المدخلات Δx_{jo} والمخرجات Δy_{ro} كما يلى:

$$\begin{cases} \Delta x_{jo} = \left(1-\theta^*\right) x_{jo} + s_j^{-*}, & j = 1,2,...,p \\ \Delta y_{ro} = s_r^{+*}, & r = 1,2,...,s \end{cases} \qquad (12)$$

حيث إن Δx_{jo} كمية المدخل j المطلوب خفضها للوحدة غير الكفؤة o و θ^* قيمة الكفاءة و x_{jo} كمية المدخل الفعلية التى استخدمتها الوحدة o و s_j^{-*} كمية الراكد من المدخل j، و Δy_{ro} كمية المخرج المطلوب إضافتها.

كما يمكن حساب القيم المستهدفة للمدخلات $\hat{x}_{jo}$، والمخرجات $\hat{y}_{jo}$ بالنسبة للوحدة غير الكفؤة كما يلى:

$$\begin{cases} \hat{x}_{jo} = x_{jo} - \Delta x_{jo} = \theta^* x_{jo} - s_j^{-*}, & j = 1,2,...,p \\ \hat{y}_{ro} = y_{ro} + \Delta y_{ro} = y_{ro} + s_r^{+*}, & r = 1,2,...,s \end{cases} \qquad (13)$$

نموذج مغلف البيانات ذو التوجه المخرجى:

يمكن قياس الكفاءة ذات التوجه المخرجى (Output-orientated) التى تعنى إلى أى مدى يمكن زيادة كمية المخرجات مع الإبقاء على نفس مستوى المدخلات لكى تحقق المنشأة الكفاءة النسبية. ويأخذ النموذج الصيغة التالية:

$$\left.\begin{aligned}
&\max:\ \phi+\ \varepsilon\left(\sum_{j=1}^{p} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+\right)\\
&\textit{subject to}:\\
&\qquad \sum_{i=1}^{n} \psi_i x_{ij} + s_j^- = x_{jo} \quad j = 1,2,\dots,p;\\
&\qquad \sum_{i=1}^{n} \psi_i y_{ri} - s_r^+ = \phi y_{ro} \quad r = 1,2,\dots,s;\\
&\qquad \psi_i, s_j^-, s_r^+ \ge 0 \qquad \forall_{i,j,r}
\end{aligned}\right\} \qquad (14)$$

حيث إن:

ϕ قيمة مؤشر الكفاءة النسبية للوحدة محل التقييم

y_{ro} كمية المخرج r ($r = 1, 2, \dots, s$) التى أنتجتها الوحدة o محل التقييم.

x_{jo} كمية المدخل j ($j = 1, 2, \dots, p$) التى استخدمتها الوحدة o محل التقييم.

y_{ri} كمية المخرج r ($r = 1, 2, \dots, s$) التى أنتجتها الوحدة i ($i = 1, 2, \dots, n$).

x_{ji} كمية المدخل j ($j = 1, 2, \dots, p$) التى استخدمتها الوحدة i ($i = 1, 2, \dots, n$).

Ψ_i الوزن رقم i ($i = 1, 2, \dots, n$).

ويتم حساب النموذج على مرحلتين كما فى حالة النموذج المدخلى (المعادلة رقم ٩)، فى المرحلة يتم حساب قيمة مؤشر الكفاءة ϕ^* وفى الثانية يتم تعظيم الراكد باستخدام قيمة مؤشر الكفاءة ϕ^*. وتعتبر الوحدة كفؤة إذا كانت قيمة $\phi^*=1$ وغير كفؤة إذا كانت قيمة المؤشر أكبر من الواحد الصحيح $\phi^*>1$. وتكون وحدة صنع القرار ذات كفاءة تامة

(fully efficient) إذا كان $\phi^*=1$ وكميات الراكد فى المدخلات والمخرجات مساوية للصفر $s_j^{-*} = s_r^{+*} = 0, \forall_{j,r}$. وتسمى وحدة صنع القرار بضعيف الكفاءة إذا كانت قيمة $\phi^*=1$ مع وجود كميات من الراكد فى المدخلات أو المخرجات.

الوحدات المرجعية:

يتم تحديد الوحدات المرجعية لأى وحدة غير كفؤة DMUo حسب المعادلة التالية:

$$E_0 = \{i|\Psi_i^* > 0\} \quad (i \in \{1,2,...,n\}) \qquad (15)$$

حيث إن E_0 ترمز لمجموعة الوحدات المرجعية و Ψ_i^* الوزن المحسوب للوحدة رقم i $(i = 1, 2, ..., n)$.

كما يمكن حساب القيم المستهدفة للمدخلات $\hat{x}_{jo}$ والمخرجات $\hat{y}_{jo}$ بالنسبة للوحدة غير الكفؤة كما يلى:

$$\begin{cases} \hat{x}_{jo} = x_{jo} - s_j^{-*}, & j = 1,2,...,p \\ \hat{y}_{ro} = \phi^* y_{ro} + s_r^{+*}, & r = 1,2,...,s \end{cases} \qquad (16)$$

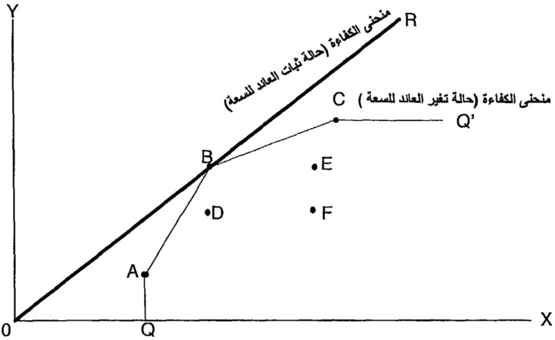
حيث إن ϕ^* قيمة الكفاءة للوحدة o، وx_{jo} كمية المدخل الفعلية التى استخدمتها الوحدة o، وs_j^{-*} كمية الراكد من المدخل j، وs_r^{+*} كمية الفائض من المخرج r المطلوب إضافتها.

نماذج الكفاءة بافتراض تغير العائد إلى السعة (Variable Returns to Scale DEA Models)

النموذج ذو التوجه المدخلى:

طوّرت نماذج مغلف البيانات التى تم مناقشتها فى الأجزاء السابقة على أساس ثبات العائد للسعة. غير أن افتراض ثبات العائد للسعة لا ينطبق على بعض الوحدات الإنتاجية. لذا طور بانكر وكوبر وجارنس (Banker, Charnes, and Cooper, 1984) نموذج مغلف البيانات ذا ثبات العائد للسعة بإضافة قيد التحدب (convexity constraint) ليأخذ النموذج فى الاعتبار تغير العائد إلى السعة. حيث إن وجود قيد التحدب غير منحنى الكفاءة من الشكل المخروطى إلى الشكل المحدب (الشكل ٥).

شكل (٥) منحنيا الكفاءة فى حالتى ثبات وتغير العائد للسعة



وفيما يلى نموذجا مغلف البيانات ذوا التوجه المدخلى والمخرجى حالة تغير العائد للسعة:

نموذج التوجه المدخلى:

$$\left.\begin{array}{l} \min : \theta - \varepsilon\left(\sum_{j=1}^{p} s_j^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+\right) \\ \textit{subject to}: \\ \quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i x_{ij} + s_j^- = \theta x_{jo} \quad j = 1,2,\ldots,p; \\ \quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i y_{ri} - s_r^+ = y_{ro} \quad r = 1,2,\ldots,s; \\ \quad \sum_{i=1}^{n} \lambda_i = 1, \qquad i = 1,2,\ldots,n \\ \quad \lambda_i, s_j^-, s_r^+ \geq 0 \qquad \forall i,j,r \end{array}\right\} \quad (17)$$

نموذج التوجه المخرجى:

$$\left.\begin{aligned}
&\max : \phi + \varepsilon\left(\sum_{j=1}^{p} s_j^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+\right)\\
&\textit{subject to}:\\
&\quad \sum_{i=1}^{n} \psi_i x_{ij} + s_j^- = x_{jo} \quad j = 1,2,\dots,p;\\
&\quad \sum_{i=1}^{n} \psi_i y_{ri} - s_r^+ = \phi y_{ro} \quad r = 1,2,\dots,s;\\
&\quad \sum_{i=1}^{n} \psi_i = 1\\
&\quad \psi_i, s_j^-, s_r^+ \geq 0 \quad \forall i,j,r
\end{aligned}\right\} \quad (18)$$

نماذج مغلف البيانات الأخرى:

أُدخلــت على نماذج مغلف البيانات الأساســية خلال العقــود الأخيرة العديد من التحســينات والإضافــات والتطويرات، وظهر العديد من النمــاذج المطورة التى نوجز أهمها فى التالى:

١- النموذج التجميعى (Additive DEA mode): ويرجع الفضل لتطوير هذا النموذج لـ (Charnes, Cooper, Golany, Seiford and Stutz, 1985) وهو نموذج يمزج بين التوجهين المدخلى والمخرجــى، حيث تم فى هذا النموذج تدنية المدخلات وتعظيم المخرجات فى آن واحد.

٢- النمــاذج فائقة الكفاءة (Super-Efficiency Models): فى نماذج مغلف البيانات يتــم ترتيب وحدات صنع القرار غير الكفؤة حســب قيــم الكفاءة، فى حين تأخذ الوحدات الكفؤة رتبة واحدة؛ نظراً لتساوى قيم الكفاءة، حيث إن $\theta^*=1$ أو $\phi^*=1$. لــذا أقترح Petersen (1993) معياراً يتيح ترتيب الوحدات ذات الكفاءة التامة من خلال نموذج فائق الكفاءة. وتستخدم هذه النماذج لتحديد الوحدات المتطرفة.

٣- استخدام متغيرات لا يمكن الســيطرة عليها :(Non-Discretionary Variables) من أهم التحســينات التى طرأت على نماذج مغلــف البيانات هو إدخال متغيرات (مدخلات) لا يمكن الســيطرة عليها من قبل وحدة صنع القرار. فمثلاً، معدلات

هطــول الأمطار ودرجــات الحرارة تختلف من مــكان لآخر، وتؤثــر على الإنتاج الزراعى. وتم تطوير النموذج بإضافة قيود خاصة بالمتغيرات التى يمكن السيطرة عليها، وقيود أخرى للمتغيرات التى لا يمكن السيطرة عليها.

٤- استخدام المتغيرات النوعية: (Qualitative Variables) من التحسينات التى طرأت على نماذج مغلف البيانات هو إدخال متغيرات تصنيفية (categorical variables) ومتغيرات رتبية (ordinal variables).

٥- نموذج مغلف البيانات المبنى على الراكد A Slacks-Based Measure of Efficiency (SBM): ويرجع الفضل فى تطوير النموذج إلى طون Tone (٢٠٠١). ويتميز هذا النمــوذج بأن اختلاف وحدات قياس المدخلات والمخرجات لا يؤثر فى قيمة كفاءة الوحدة. فمثلاً، قياس المسافة بالكيلومتر أو الميل لا يؤثر على قيمة الكفاءة.

٦- تحليل النافذة (Window Analysis): ويســتخدم فى حالة توافر بيانات سلســلة زمنيــة- قطاعية (Panel data)، بهدف تقييم أداء وحــدة صنع القرار عبر نقاط زمنية مختلفة (Charnes, Clark, Cooper, and Golany, 1985)، كتحليل الكفاءة للمراكز الصحية بمدينة الرياض للسنوات (٢٠٠٥، ٢٠٠٦، و٢٠٠٨م).

٧- نموذج مغلف البيانات العشــوائى (Stochastic Data Envelopment Analysis): يعتبر من أهم النماذج التى تم تطويرها حديثاً، إذ تتم معاملة المدخلات والمخرجات كمتغيرات عشوائية.

المشاهدات المتطرفة:

نواجــه أحياناً فــى التحليل الإحصائى بوجود عدد قليل من المشــاهدات المتطرفة (Outlying observations). والمشاهدات المتطرفة هى مجموعة قليلة من المشاهدات تبعد قيمها بصورة كبيرة عن بقية قيم المشــاهدات فى العينة. وتســمى المشــاهدات مشاهدات مؤثرة إذا كان إدخالها أو حذفها يؤدى إلى تغيير كبير فى النموذج الموفق.

يوجد مصدران للمشاهدات المتطرفة هما: أخطاء البيانات الناتجة من أخطاء القياس فى مرحلة جمع البيانات أو أخطاء فى مرحلة المعالجة، كإدخال البيانات فى الحاسب، وقد تكون هذه البيانات حقيقية ناتجة عن ظروف غير عادية. فمثلاً، حدوث كوارث طبيعية كالزلازل والأعاصير والأمطار الغزيرة، يؤثر على مســتويات الإنتاج الزراعى والصناعى، وكذلك تغير نظام العمل فى منشــأة ما يؤثر على إنتاجها، ... إلخ. وتتم معالجة مشــكلة المشاهدات المتطرفة من خلال ثلاث خطوات، هى: كيفية تحديدها، وقياس أثرها، ومن ثم معالجة وجودها.

طرق الكشف عن المشاهدات المتطرفة:

توجد عدة طرق للكشـــف عن المشاهدات المتطرفة فى البيانات، بعضها طرق عامة والبعـــض الآخر طرق خاصة ببعـــض النماذج الإحصائية. فمثـــلاً، توجد طرق كثيرة للكشـــف عن المشـــاهدات المتطرفة فى نمـــاذج الانحدار وقياس تأثيرهـــا على المعالم المقدرة. وفى نماذج مغلف البيانات توجد طرق محدودة تســـتخدم لكشف المشاهدات المتطرفة وقياس تأثيرها.

بعض الطرق العامة للكشف عن المشاهدات المتطرفة:

الرســـم النقطى (Dot Plot): أداة بســـيطة تظهر القيم المتطرفة فى مشـــاهدات المتغير، حيث يتم تمثيل البيانات على خط أفقى تعلوه نقاط تمثل تكرار المشـــاهدات. ويفضل استخدام الرسم النقطى فى حالة صغر حجم العينة.

رسم الانتشار (Scatter plot): يقدم صورة مرئية لطبيعة العلاقة بين متغيرين من خلالها يمكن كشف المشاهدات المتطرفة.

القيـــم المعياريـــة (Standardized values): تحويل قيم المتغير إلـــى قيم معيارية (حاصل قســـمة القيمة الفعلية ناقصاً الوســـط الحســـابى على الانحراف المعيارى)، وتشير القيم المعيارية الكبيرة إلى وجود قيم متطرفة.

طرق الكشف عن المشاهدات المتطرفة فى نموذج مغلف البيانات:

حساب مؤشر القوة (Leverage):

يقيس مؤشـــر القوة أثر حذف مشاهدة واحدة (وحدة صنع قرار واحدة) على قيم الكفاءة لبقية المشـــاهدات. والمؤشـــر هو الانحراف المعيارى لمقياس الكفاءة قبل وبعد الحذف. ويتم حساب المؤشر كما يلى (Stosic and Sampaio, 2003):

- بناء نماذج مغلف البيانات للحصول على قيم الكفاءة النســـبية لجميع وحدات صنع القرار $(\hat{\theta}_j \,|\, j = 1, 2, ..., n)$.
- حذف مشاهدة واحدة وبناء النموذج من بقية المشاهدات وتستمر عملية تكرار الحذف وإعادة بناء النموذج للحصول على قيم الكفاءة لجميع الوحدات $(\theta^*_{jk} \,|\, j = 1, 2, ..., n)$ حيث يمثل الدليل k $(k=1, 2, \ldots, n)$ المشاهدة المحذوفة، ومن ثم يتم حساب مؤشرة القوة ℓ_k للوحدة رقم k حسب الصيغة التالية:

$$\ell_k = \sqrt{\frac{\sum_{j=1;k\neq j}^{n} \left(\theta_{jk}^{*} - \hat{\theta}_j\right)^2}{n-1}} \qquad (19)$$

وتشير قيمة ℓ_k التى تزيد من الصفر إلى وحدة صنع القرار محل التقييم يمكن أن تكون متطرفة. ويعاب على حساب مؤشر القوة بهذه الطريقة تكرار بناء النموذج الذى يبلغ $(n \times (n\text{-}1))$.

٨- نتائج الدراسة:

لتقييم أثر وجود قيم متطرفة على أداء نموذج مغلف البيانات تم بناء نموذج بمدخل واحــد ومخرج واحد لثلاثة أحجام عينات (٢٥، ٥٠، ١٠٠). ويوضح الجدول رقم (١) الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لدرجات الكفاءة للأحجام الثلاثة.

جدول رقم (١)

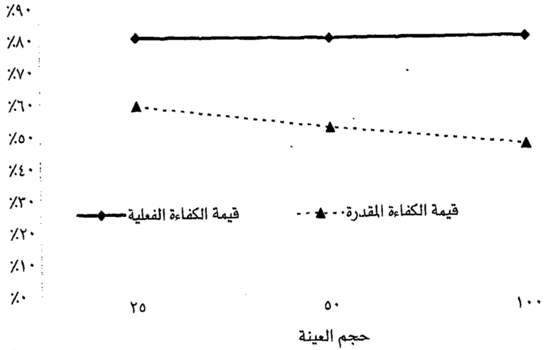
الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لقيم الكفاءة الفعلية والمقدرة فى حالة وجود مشاهدات متطرفة

عدد المشاهدات		٢٥	٥٠	١٠٠
قيمة الكفاءة الفعلية	الوسط الحسابى	٠,٨٠٤٢٨	٠,٧٩٦٦	٠,٧٩٦١
	الانحراف المعيارى	٠,١٢٧٨	٠,١٣٢٧	٠,١٣٠٧
قيمة الكفاءة المقدرة	الوسط الحسابى	٠,٥٩٠٣	٠,٥١٧٨	٠,٤٦٠٦
	الانحراف المعيارى	٠,١٨٤٧	٠,١٨٦٤	٠,١٦٩٣
	معامل الاختلاف	٪٣١,٣	٪٣٦,٠	٪٣٦,٨

بلغ الوسط الحســابى لقيمة الكفاءة النسبية نحو (٠,٨٠) بانحراف معيارى قدره نحو (٠,١٣) لأحجام العينات الثلاثة. فى حين بلغت قيم الوســط الحســابى لدرجة الكفــاءة المقــدرة (٠,٥٩) و(٠,٥٢) و(٠,٤٦) لأحجام العينات الثلاثة (٢٥، ٥٠، ١٠٠) علــى التوالى. ويتضح من هــذه النتائج أن قيم الكفاءة المقدرة أقــل بكثير من القيم الفعلية لها فى ظل وجود مشــاهدات متطرفة. كما تشــير قيم معامل الاختلاف إلى الاختلاف الكبير فى درجات الكفاءة النســبية لوحدات صنــع القرار، إذ راوحت قيم المعامــل ما بين (٣١,٣٪) إلــى (٣٦,٨٪). ويلاحظ أن أداء نموذج مغلف البيانات فى حالة العينات الصغيرة أفضل من أدائها فى حالة العينات الكبيرة، إذ إن قيمة الكفاءة تزيد كلما كان حجم العينة صغيراً (الشكل ٨).

شكل (٦)

الوسط الحسابى لقيم الكفاءة الفعلية والمقدرة فى حالة وجود قيم متطرفة



جدول رقم (٢)

الوسط الحسابى ووسيط القيم المطلقة للانحرافات بين قيم الكفاءة النسبية الفعلية والمقدرة وارتباط سبيرمان بين القيم الفعلية والمقدرة للكفاءة النسبية

المقياس	عدد المشاهدات (٢٥)	عدد المشاهدات (٥٠)	عدد المشاهدات (١٠٠)
متوسط القيم المطلقة للانحرافات MAD	٠,٢١٣١	٠,٢٧٨٧	٠,٣٣٧٣
وسيط القيم المطلقة للانحرافات MEDAD	٠,٢٠٨٦	٠,٢٨١٢	٠,٣٣٩٧
ارتباط سبيرمان Spearman's r	٠,٤٨٠٨ (٠,٠٠٠)	٠,٥٥١٢ (٠,٠٠٠)	٠,٥٢٨٤ (٠,٠٠٠)

الأرقام بين القوسين هى مستويات المعنوية.

يوضح الجدول (٢) الوسط الحسابى والوسيط للقيم المطلقة للانحرافات بين قيم الكفاءة النسبية الفعلية والمقدرة وارتباط سبيرمان. وبلغ الوسط الحسابى للقيم المطلقة للانحرافات بين قيم الكفاءة النسبية الفعلية والمقدرة (٠,٢١) و(٠,٢٨) و(٠,٣٤) لأحجام العينات الثلاثة. ويتضح من النتائج أن قيم وسيط الانحرافات مماثلة لقيم الوسط الحسابى، مما يشير إلى كبر حجم التحيز فى تقدير الكفاءة النسبية فى ظل وجود المشاهدات المتطرفة. ويزداد حجم التحيز كلما كان حجم العينة كبيراً.

وتوضح قيم معاملات سبيرمان أن العلاقة بين القيم الفعلية للكفاءة النسبية والمقدرة متوسطة على الرغم من أن جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وعلى النقيض من نتائج الوسط الحسابى والوسيط للقيم المطلقة للانحرافات بين قيم الكفاءة النسبية الفعلية والمقدرة يلاحظ أن العلاقة بين القيم المقدرة والفعلية أقوى نسبياً فى حالة العينات الكبيرة مقارنة بالعينات الصغيرة.

النموذج المقترح لمشكلة وجود مشاهدات متطرفة:

ركزت الأدبيات حول المشاهدات المتطرفة فى نماذج مغلف البيانات على طرق كشفها وقياس تأثيرها دون إعطاء الاهتمام الكافى بطرق العلاج. ويرجع السبب فى ذلك إلى الحداثة النسبية لهذه النماذج. ولتقليل أثر وجود المشاهدات المتطرفة تم اقتراح الطريقة التالية:

أولاً: إجراء فحوص تشخيصية أولية للكشف عن وجود مشاهدات متطرفة باستخدام الطرق آنفة الذكر قبل إجراء تحليل مغلف البيانات.

ثانياً: فى حالة التأكد من وجود مشاهدات متطرفة حقيقية يُقترح إجراء تحويلة للمتغير أو المتغيرات التى تحتوى على مشاهدات متطرفة ومن ثم إجراء تحليل مغلف البيانات. ومن أهم التحويلات التى تقلل من أثر المشاهدات المتطرفة تحويلة اللوغاريتم (logarithmic transformation) والجذر التربيعى (square root transformation).

ولتقييم الحل المقترح على أداء نموذج مغلف البيانات على بيانات المحاكاة تم تحويل متغيرى النموذج (المدخل والمخرج)، ومن ثم تم بناء النموذج المطور التالى:

$$\left.\begin{array}{l} \max \phi + \varepsilon \left(\sum_{j=1}^{p} s_j^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+ \right) \\ \text{subject to:} \\ \quad \sum_{i=1}^{n} \psi_i \log(x_{ij}) + s_j^- = \log(x_{jo}) \quad j = 1,2,\dots,p; \\ \quad \sum_{i=1}^{n} \psi_i \log(y_{ri}) - s_r^+ = \phi \log(y_{ro}) \quad r = 1,2,\dots,s; \\ \quad \sum_{i=1}^{n} \psi_i \le 1 \\ \quad \psi_i, s_j^-, s_r^+ \ge 0 \quad \forall i,j,r \end{array}\right\} \quad (20)$$

نتائج النموذج المطور:

يوضح الجدول (٣) نتائج للنمـــوذج المطور، مقارنة بنتائج النموذج التقليدى والقيم الفعلية للكفاءة النســـبية. وتوضح النتائج أن قيم الكفاءة النســـبية المقدرة باستخدام النمـــوذج المطور أعلى من القيم الكفاءة المقدرة باســـتخدام النمـــوذج التقليدى لمغلف البيانات لأحجام العينات الثلاثة. كما يوضح الشـــكل أن قيم الكفاءة النســـبية المقدرة باستخدام النموذج المطور أكبر من القيم الفعلية للكفاءة.

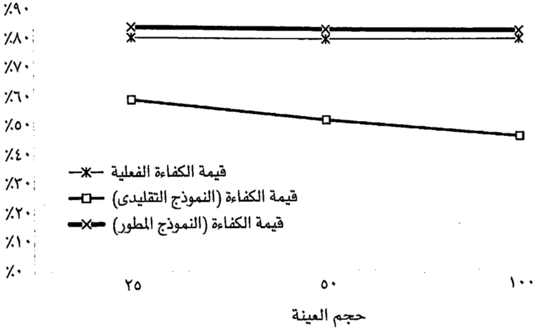
جدول رقم (٣)

الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لقيم الكفاءة الفعلية والمقدرة باستخدام النموذج التقليدى والنموذج المطور

حجم العينة		٢٥	٥٠	١٠٠
قيمة الكفاءة الفعلية	الوسط الحسابى	٠,٨٠٤٢٨	٠,٧٩٦٦	٠,٧٩٦١
	الانحراف المعيارى	٠,١٢٧٨	٠,١٣٢٧	٠,١٣٠٧
قيمة الكفاءة المقدرة (النموذج التقليدى)	الوسط الحسابى	٠,٥٩٠٣	٠,٥١٧٨	٠,٤٦٠٦
	الانحراف المعيارى	٠,١٨٤٧	٠,١٨٦٤	٠,١٦٩٣
	معامل الاختلاف	٣١,٣٪	٣٦,٠٪	٣٦,٨٪
قيمة الكفاءة المقدرة (النموذج المطور)	الوسط الحسابى	٠,٨٤١٠	٠,٨٢٩٨	٠,٨٢٥١
	الانحراف المعيارى	٠,١٣١٥	٠,١٤٠٨	٠,١٤٠٥
	معامل الاختلاف	١٥,٦٪	١٧,٠٪	١٧,٠٪

شكل (٧)

مقارنة قيم الكفاءة النسبية الفعلية والمقدرة باستخدام نموذج مغلف البيانات التقليدى والمطور



يوضح الجدول (٤) الوسط الحسابى والوسيط للقيم المطلقة للانحرافات بين قيم الكفاءة النسبية الفعلية والمقدرة وارتباط سبيرمان بين القيم الفعلية والمقدرة للكفاءة النسبية فى ظل وجود مشاهدات متطرفة. وبلغ الوسط الحسابى للقيم المطلقة للانحرافات بين قيم الكفاءة النسبية الفعلية والمقدرة (٠,٠٣٧) و(٠,٠٣) و(٠,٠٣) لأحجام العينات الثلاثة. ويتضح من النتائج أن قيم وسيط الانحرافات مماثلة لقيم الوسط الحسابى. ويتضح من هذه النتائج صغر حجم التحيز فى تقدير الكفاءة النسبية مقارنة بحجم التحيز فى حالة النموذج التقليدى. ويقل حجم التحيز كلما كان حجم العينة كبيراً. وتوضح قيم معاملات سبيرمان أن العلاقة بين القيم الفعلية للكفاءة النسبية والمقدرة قوية جداً وجمعيها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

جدول رقم (٤)

الوسط الحسابى ووسيط القيم المطلقة للانحرافات بين قيم الكفاءة النسبية الفعلية والمقدرة باستخدام النموذج المطور وارتباط سبيرمان بين القيم الفعلية والمقدرة للكفاءة النسبية فى ظل وجود مشاهدات متطرفة

المقياس	عدد المشاهدات (٢٥)	عدد المشاهدات (٥٠)	عدد المشاهدات (١٠٠)
متوسط القيم المطلقة للانحرافات MAD	٠,٠٣٦٧	٠,٠٣٣٢	٠,٠٢٩
وسيط القيم المطلقة للانحرافات MEDAD	٠,٠٣٧٠	٠,٠٣٢٨	٠,٠٣٠٣
ارتباط سبيرمان Spearman's r	٠,٩١٦٩ (٠,٠٠٠)	٠,٨٤٨٥ (٠,٠٠٠)	٠,٨٨٢٢ (٠,٠٠٠)

الأرقام بين القوسين هى مستويات المعنوية.

الخاتمة:

تم فى هذه الدراسة تقييم أداء نموذج مغلف البيانات فى ظل وجود مشاهدات متطرفة باستخدام أسلوب المحاكاة لثلاث عينات (صغيرة ومتوسطة وكبيرة). وأظهرت النتائج أن وجود مشاهدات متطرفة يؤدى إلى تحيز كبير فى قيم الكفاءة المقدرة. ولحل

مشـــكلة التحيز طوّر الباحث نموذجاً مبسطاً يقلل أثر المشاهدات المتطرفة والحصول علـــى تقديرات ذات تحيز صغيـــر جداً. لذا يُوصَى أولاً قبل البدء فى بناء النموذج أن يتم إجراء فحوص تشـــخيصية للتأكد من صحة ودقة البيانات والتأكد من عدم وجود مشـــاهدات متطرفة. وفى حال وجود مشـــاهدات متطرفة ينصـــح بإجراء التحويلة المناسبة للمتغير الذى يحتوى هذه المشاهدات ثم إجراء تحليل مغلف البيانات.

المراجع

1- Andersen, P. and Petersen, N. C. (1993). A Procedure for Ranking Efficient Units in Data Envelopment Analysis. Management Science, No. 39, pp.1261-1264.

2- Banker, R. D., Charnes, A., and Cooper, W. W. (1984) Some Models for Technical and Scale Efficiencies in Data Envelopment Analysis. Management Science, No. 30, pp.1078-1092.

3- Banker, R. D., Cooper, W. W., Seiford, L. M. and Zhu, J. (2004) Returns to Scale in DEA. (in) Cooper, W. W., Seiford, L. M., and Zhu, J. (Editors), (2004) Handbook on Data Envelopment Analysis. Kluwer Academic Publishers, UK.

4- Banker, R.D., Chang, H. & Cooper, W. (1996). "Simulation Studies of Efficiency returns to Scale and Mis-specification with Non-linear Functions in DEA". Annals of Operations Research 66, 233-255..

5- Banker, R.D. (1993). "Maximum Likelihood, Consistency and Data Envelopment Analysis: A Statistical Foundation". Management Science, Vol. 39, Issue 10, 1265-1273.

6- Bojanic, A.N., Caudill, S.B., Ford, I.M. (1998). "Small-Sample Properties of ML, OLS and DEA Estimators of Frontier Models in the Presence of Heteroscedasticity". European Journal of Operational Research 108, 140-148.

7- Chapparo, P. F., Jimenez, S. J., Smith, P. (1999) "On the Quality of the Data Envelopment Analysis Model". The Journal of Operational Research Society, Vol. 50, #. 6, pp. 636-644.

8- Charnes, A.; Cooper, W. W.; and Rhodes, E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. European Journal of Operational Research, No. 2, pp. 429-444.

9- Charnes, A.; Cooper, W. W.; Lewin, A. Y. and Seiford, L. M. (eds) (1994). Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Application. Boston: Kluwer Academic Publishers.

10-Charnes A. and Cooper W.W. (1962), "Programming with Linear Fractional Functionals", Naval Research Logistics Quarterly, Vol. 9 pp.181 - 185

11-Charnes, A.; Cooper, W. W.; and Rhodes, E. (1979). Short Communication: Measuring the Efficiency of Decision Making Units. European Journal of Operational Research, No. 3, p. 339.

12- Charnes, A.; Cooper, W. W.; and Rhodes, E. (1981). Evaluating Program and Managerial Efficiency: An Application of Data Envelopment Analysis to Program Follow Through in U.S. Public School Education. Management Science, Vol. 27, pp.668-697.

13- Charnes, A., Cooper, W.W, Golany, B., Seiford, L. and Stutz, J. (1985),"Foundations of Data Envelopment Analysis for Pareto-Koopmans Efficient Empirical Production Functions," Journal of Econometrics Vol. 30, No.12, pp. 9 - 07.

14- Charnes, A., Clark, C.T., Cooper, W.W., Golany, B. (1985), "A developmental study of data envelopment analysis in measuring the efficiency of maintenance units in the US Air Forces", Annals of Operations Research, Vol. 2 No.1, pp.95-112.

15- Coelli, T. J., Rao, D. S.P., O'Donnell, C. J., and Battese, G. E. (2005). An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. Second Edition, Springer.
16- Cooper, W. W., Seiford, l. M. and Tone, K. (2006) Introduction to Data Envelopment Analysis and its Uses. Springer Science Media. Inc., New York
17- Cooper, W. W., Seiford, L. M., and Zhu, J. (2004) Data Envelopment Analysis: History, Models and Interpretations (in) Cooper, W. W., Seiford, L. M., and Zhu, J. (Editors), (2004) Handbook on Data Envelopment Analysis. Kluwer Academic Publishers, UK.
18- Cooper, W. W., Seiford, L. M., and Zhu, J. (Editors), (2004) Handbook on Data Envelopment Analysis. Kluwer Academic Publishers, UK.
19- Farrell, M. J. (1957). "The Measurement of Productive Efficiency." Journal of the Royal Statistical Society, Series A, General, Part 3, 253-281.
20- Galagedera, D.U.A. and Silvapulle, P. (2003) Experimental Evidence on Robustness of Data Envelopment Analysis. Journal of the Operational Research Society, No.54, pp.654-660.
21- Jacobs, R., Smith, P. C., and Street, A. (2006) Measuring Efficiency in Health Care: Analytic Techniques and Health Policy. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
22- Kumbhakar, S.C., Lovell, C.A.K. (2000) Stochastic Frontier Analysis. Cambridge University press, Cambridge, UK.
23- Lee, J. Y. (2005). Comparing SFA and DEA methods on measuring production efficiency for forest and paper companies. Journal of Forest Products, Vol. 55 7/8 pp.51-56.
24- Ruggerio, J. (1998), Non-discretionary Inputs in Data Envelopment Analysis, European Journal of Operational Research, No. 111, 461-468.
25- Ruggiero, J. (2005). Impact Assessment of Input Omission on DEA. International Journal of Information Technology and Decision Making, Vol. 4, No. 3, pp. 359-368.
26- Simar, L. E. Wilson, P.W. (1997), Sensitivity Analysis of Efficiency Scores: How to Bootstrap in Nonparametric Frontier Models, Management Science Vol. 44, No. 1, pp.49-61.
27- Simar, L. E. Wilson, P.W. (1997), Performance of the Bootstrap for DEA Estimators and Iterating the Principle; (in) Cooper, W. W., Seiford, L. M., and Zhu, J. (Editors), (2004) Handbook on Data Envelopment Analysis. Kluwer Academic Publishers, UK
28- Smith P. (1997) Model misspecification in Data Envelopment Analysis. Annals of Operations Research, 73, 233-252.
29- Stosic, B.D. and Sampaio de Sousa, M.C. (2003) "Jackstrapping DEA Scores for Robust Efficiency Measurement." Working Paper No. 291, Department of Economics, University of Brasilia, Brazil.
30- Tone, K. (2001). A Slack-based Measure of Efficiency in Data Envelopment Analysis. European Journal of Operational Research 130, pp.498-509.
31- Wilson, P.W., (1995). Detecting Influential Observations in Data Envelopment Analysis, Journal of Productivity Analysis No. 6, pp.27-45.
32- Zhu, J. (2002) Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets and DEA Excel Solver. Kluwer Academic Publishers, Boston.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة

(جزءان)

تــــرجـــمـــة: نخبة من المختصين في الإدارة العامة في العالم العربي

الناشـــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشـــر: ١٤٣٠هـ

عدد الصفحات: ١١٨٢ صفحة

يتألف هذا الكتاب من مجموعة من البحوث الكلاسيكية فى حقل الإدارة العامة. والمقصود بكلمة «كلاسيكية» أنها بحوث علمية متميزة، تعتبر الأفضل فى مجالها. ويغطى الكتاب حقل الإدارة العامة، باعتباره حقل دراسة متخصصاً، منذ بداياته فى العقد التاسع من القرن التاسع عشر الميلادى وحتى نهاية القرن العشرين.

ويتألف الكتاب بمجلديه إلى أربعة أجزاء، كل منها يغطى فترة معينة. ويبدأ كل جزء بمقدمة تبين التطورات الجديدة فى حقل الإدارة العامة، والأحداث ذات العلاقة التى طرأت خلال تلك الفترة. ويُلحَق بكل مقدمة استعراض لهذه الأحداث والتطورات مرتب وفق التسلسل الزمنى.

وتغطى الأعمال المختارة فى الكتاب جميع جوانب الإدارة العامة، فبعضها يتناول الإدارة العامة على أنه حقل متخصص، ويتناولها البعض الآخر فى سياقها السياسى. تشمل الجوانب الأخرى، التى تشكل موضوعات هذه المؤلفات، البيروقراطية وبنيتها، ونظرية المنظمات وإدارتها وثقافتها، والفرق بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية، وإدارة الموارد البشرية، والميزانيات وتطور وضع الميزانية، والنظريات والإصلاحات الخاصة بها، والإدارة الحكومية بمختلف مستوياتها من الإدارة البلدية والمحلية إلى السلطة التنفيذية على مستوى الدولة، والسياسة الحكومية وتحليلها وصنع القرار الحكومى، وتقييم البرامج، والعلاقات بين الحكومات فى الولايات المتحدة على المستوى المحلى ومستوى الولاية والمستوى الاتحادى، وآداب الخدمة المدنية.

وكاتبو تلك المؤلفات التى يضمها هذا الكتاب هم من أبرز الشخصيات على المسرح الحكومى أو فى مجال تخصص الإدارة العامة.

وبالإضافة إلى كون الكتاب من أهم المراجع للدارسين والمتخصصين فى حقل الإدارة العامة، فهو يستخدم أيضاً بصفته كتاباً مقرراً فى بعض مقررات هذا التخصص، وخاصة على مستوى الدراسات العليا.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..............................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة،

الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

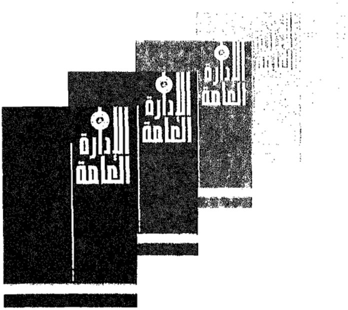
Address: ....

Please find a bank draft for $ ...., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 .... Signature: ....

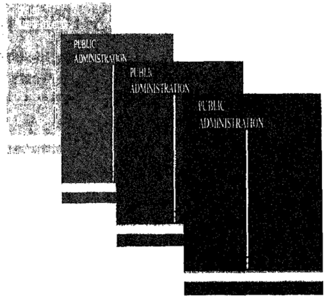
Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

• ثمن العدد:

- فـي المملكة العربية السعودية وبقية الـدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

• الاشتراكات السنوية:

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue:

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions:

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* Individuals :				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* Institutions :				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Performance Evaluation of Data Envelopment Analysis Models in the Presence of Outlying Observations

Mr. Mohamed A. Ismail

Data Envelopment Analysis is a relatively new approach that has received considerable attention from academics, researchers and practitioners. Its fields of application have expanded to measure relative efficiency of decision making units in both service and production organizations. The basic drawback of DEA model is its sensitivity to the presence of outliers. In this study, the performance of DEA models in the presence of outliers was evaluated using Monte Carlo simulation experiments for three sample sizes; small, medium and large. The results indicated that the presence of outliers leads to large bias in DEA efficiency estimates. To overcome this problem, the author proposed a modified DEA model. The DEA efficiency estimates obtained by the proposed DEA model are unbiased.

Abstract

Government Performance Measurement Strategies between Models of Administrative Thought and Change Necessities (Input, Process, Putput, Outcome, Components)

Dr. Mossa M Al-Kordi
Mr. Ali Y Al-Ghamdi

This paper aims at identifying major development that government performance measurements strategies went through since the beginning of the twentieth century. This will be carried out through careful study of major influential organizational theories and their impact on managerial thought in general and on government performance measurement in particular. This paper also aims at analyzing different approaches to measure government performance in order to identify their main attributes and common features in the light of administrative thought development.

Government performance measurement tools concentrated mainly on the process of performance including input, processes, and output while concentration on outcomes started in the beginning of the 1990s. Performance measurement activities targeted the internal activities of the closed organization for a long time. Then the attention shifted to outcomes when designing performance measurement tools which is considered a natural step that furthers the process approach. However, to succeed in performance measurement, it is recommended to concentrate on two main dimensions of performance measurement: the strategic and the operational performance components that result in performance measurement matrix consisting of four choices through which performance measurement activities could be evaluated.

Abstract

Factors Augmenting Potential Risks of Electronic Government Programs and Projects

Dr. Barakat M. Al-Otaibi

This paper takes a management perspective on the process of building e-Government programmes in the public sector. It is intended to contribute to the research literature – management and policy studies, for instance – dealing with risks of e-Government.

In addition, it is intended to have a research contribution: to help e-Government decision makers and managers determine the appropriate approaches to plan and implement e-Government programs effectively. In so doing, it aims to highlight the factors affecting and increasing the potential risks that such e-Government initiatives should consider.

Generally speaking, the literature reviewed in this paper is largely focused on three themes: first, it addressed the relationship between e-government strategies and potential risks and a future impact of e-government strategies to create a potential risk during the stages of the implementation process. Second, it outlined types of risks in e-government. Third, it includel reviewing a number of suggestions and recommendations offered by academics to reduce or minimize risks involved in e-government programs and projects.

Abstract

Privatization in Saudi Arabia in Light of International Experiences

Dr. Fahad Khalaf Al-Badi

This study aimed at reviewing privatization experience of Saudi Arabia, as well as the privatization experiences of other countries in this respect, The study tended to identify the reasons behind the success as well as failures of these experiences in order to determine the basic requirement for the success of Saudi Arabia privatization program, effectiveness and efficiency of services provided to the customers. The study tried to attain these objectives through reviewing the literature related to privatization and of the countries privatization experiences In general, reviewing privatization strategy of Saudi Arabia in particular, and also study achievements of Saudi Arabia privatization program The study realized several outcomes, the most important of which are the necessity of realizing the basic requirements for success privatization program such as, ensuring suitable environment, soundness of privatization program design and implementation, selecting the optimal method of privatization. As for Saudi Arabia, despite the passage of several years since the implementation of privatization, there are some services and sectors which has been privatized, its progress is slow and doesn't meet the expectations. The study recommended the necessity to establish research centers specialized in privatization, and encourage these centers to pay more attention to privatization, identify successful privatization models in different countries, and the reasons behind their success, the services that have been privatization in Saudi Arabia. The recommendations concluded by the necessity for gradual steps in implementing privatization without delay and at the some time conduct comprehensive studies for each project on individual basis according to its nature and surrounding environment.

Abstract

The Partnership between the Public and Private Sectors for Diversifying Public Education Funding Sources in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Sanaa Abdelaziz Altoug

The study shows that in spite of the efforts made by the public sector in the field of public education to meet the needs of the Kingdom of Saudi Arabia, the increase of the demand by the public for educational services – in light of the accelerating development in the fields of growth, information technology, and communications – reveals the public sector's need to diversify the sources of funding public education by encouraging the private sector to expand its investment in this filed.

The study seeks to cover the suitable policies and procedures that will lead to the diversification of funding sources of public education, to highlight the areas and activities available for the business sector to invest in, and to demonstrate the importance of the role of the private sector, which complements that of the public sector, in improving education and educational services.

Therefore, the study diagnoses the local and international pressures that call for the participation of the private sector in funding public education. Next, it discusses the justification of the partnership of the two sectors and its various mechanisms. The study also defines the educational services available for the private sector investment. In addition, the study shows the challenges that face that partnership and explores the policies, means, and mechanisms which, when adopted, will enhance private investment in public education and reduce the increasing burden of the public sector.

Abstract

Knowledge Mamagement and Organizational Development: Prospects and Challenges

Prof. Amir K. Al-Koubisy

This study is mainly concerned with knowledge management, what it means, what it does, and how it comes out. It examines different kinds of knowledge and its relationship with other related concepts such as; knowledge, epistemology, economy, security and societies. Furthermore, it tackles the main problems and shortcomings of their application in developing countries and handles the essential requirements for its successes. Recommendations and suggestions for facing the global challenges are included in order to minimize the gap between what we know and what we do in our organization

Abstract

The Role of Management Development Institutions in the Empowerment of Women Leaders to Face Leadership Challenges: A Field Study on Participants at the Institute of Public Administration Workshops

Dr Hanan A. Al-Ahmadi

Dr Eiman S. Abokhodair

The purpose of this study is to identify challenges facing administrative leaders in women's sectors in Saudi Arabia, and examine the contribution of executive development seminars provided by the Women's Branch of the Institute of Public Administration (IPA) in the empowerment of women leaders to meet those challenges and enhance their role. The study provides a theoretical background on the concepts of leadership and empowerment of women leaders and reviews previous related research. A specially designed tool was used for purposes of the study, which included several measures, including: the identification of challenges facing women leaders, satisfaction with IPA executive development seminars, and the role of IPA programs in the empowerment of women leaders. The questionnaire has been distributed to (300) randomly selected participants in leadership development seminars. The total number of returned questionnaire was (122) with a response rate of (40%).

Results of the study indicate that women leaders face a range of challenges that limit their role, most importantly challenges relating to the organizational aspect, lack of resources, and lack of empowerment. Results also confirm that executive development seminars provided by the IPA contribute substantially to the empowerment of women leaders, development of management skills; the ability to improve organizational performance, and the ability to bring about meaningful change and build professional networks. The study provides a set of recommendations with implications for executive development seminars at IPA including: diversification of the executive development programs, the expansion of IPA programs to include all regions of Saudi Arabia to keep pace with the growing needs for training among women leaders, provide an executive Masters degree, and develop a program for the exchange of experience and expertise between women's public sectors.

CONTENTS	Page

- The Role of Management Development Institutions in the Empowerment of Women Leaders to Face Leadership Challenges: A Field Study on Participants at the Institute of Public Administration Workshops

  Dr. Hanan A. Al-Ahmadi

  Dr. Eiman S. Abokhodair ... 515

- Knowledge Mamagement and Organizational Development Prospects and Challenges

  Prof. Amir K. Al-Koubisy ... 559

- The Partnership between the Public and Private Sectors for Diversifying Public Education Funding Sources in the Kingdom of Saudi Arabia

  Dr. Sanaa A. Altoug ... 603

- Privatization in Saudi Arabia in Light of International Experiences

  Dr. Fahad K. Al-Badi ... 637

- Factors Augmenting Potential Risks of Electronic Government Programs and Projects

  Dr. Barakat M. Al-Otaibi ... 675

- Government Performance Measurement Strategies between Models of Administrative Thought and Change Necessities (Input, Process, Output, Outcome, Components)

  Dr. Mossa M. Al-Kordi

  Mr. Ali Y. Al-Ghamdi ... 709

- Performance Evaluation of Data Envelopment Analysis Models in the Presence of Outlying Observations.

  Mr. Mohamed A. Ismail ... 743

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Nine
- Issue 4 (Special Edition)

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to: Editor, *Public Administration Journal,* Institute of Public Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
Published by
The Instiute of Public Adminnistration,
Riyadh, Saudi Arabia

In Commemoration of the 50th Anniversary of the IPA

CONTENTS:

- The Role of Administrative Development Institutions in the Empowerment of Women Leaders to Face Leadership Challenges: A Field Study on Participants at the Institute of Public Administration Workshops
  Dr. Hanan A. Al-Ahmadi
  Dr. Eiman S. Abokhodair
- Knowledge Management and Organizational Development: Prospects and Challenges
  Prof. Amir K. Al-Koubisy
- The Partnership between the Public and Private Sectors for Diversifying Public Education Funding Sources in the Kingdom of Saudi Arabia
  Dr. Sanaa A. Altoug
- Privatization in Saudi Arabia in Light of International Experiences
  Dr. Fahad K. Al-Badi
- Factors Augmenting Potential Risks of Electronic Government Programs and Projects
  Dr. Barakat M. Al-Otaibi
- Government Performance Measurement Strategies between Models of Administrative Thought and Change Necessities (Input, Process, Output, Outcome, and Components)
  Dr. Mossa M. Al-Kordi
  Mr. Ali Y. Al-Ghamdi
- Performance Evaluation of Data Envelopment Analysis Models in the Presence of Outlying Observations
  Mr. Mohamed A. Ismail

• Volume Forty Nine • Issue No. 4 (Special Edition) • Dhual-Qa`dah 1430 • Nov. 2009

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
Published by
The Institute of Public Adminnistration,
Riyadh, Saudi Arabia

In Commemoration of the 50th Anniversary of the IPA

CONTENTS:

- **The Role of Administrative Development Institutions in the Empowerment of Women Leaders to Face Leadership Challenges: A Field Study on Participants at the Institute of Public Administration Workshops**
  Dr. Hanan A. Al-Ahmadi
  Dr. Eiman S. Abokhodair
- **Knowledge Management and Organizational Development: Prospects and Challenges**
  Prof. Amir K. Al-Koubisy
- **The Partnership between the Public and Private Sectors for Diversifying Public Education Funding Sources in the Kingdom of Saudi Arabia**
  Dr. Sanaa A. Altoug
- **Privatization in Saudi Arabia in Light of International Experiences**
  Dr. Fahad K. Al-Badi
- **Factors Augmenting Potential Risks of Electronic Government Programs and Projects**
  Dr. Barakat M. Al-Otaibi
- **Government Performance Measurement Strategies between Models of Administrative Thought and Change Necessities (Input, Process, Output, Outcome, and Components)**
  Dr. Mossa M. Al-Kordi
  Mr. Ali Y. Al-Ghamdi
- **Performance Evaluation of Data Envelopment Analysis Models in the Presence of Outlying Observations**
  Mr. Mohamed A. Ismail

• Volume Forty Nine • Issue No. 4 (Special Edition) • Dhual-Qa`dah 1430 • Nov. 2009

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :

- العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية .

  د. ناديا حبيب أيوب

- مجلس الوكلاء في المملكة العربية السعودية (١٣٥٠- ١٣٧٣هـ / ١٩٣١ - ١٩٥٣م) .

  د. أحمد بن عبدالله بن باز

- نموذج رياضي مقترح لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة في المنشآت الصناعية في ضوء نظرية الوكالة .

  د. حسن سليمان زكي

- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

  د. عبدالرحمن بن حمد الحميضي

- المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة في المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق على نظام الاحتياطي (الفيدرالي) .

  تأليف : كن إس كافالوزو
  كريستوفر دي إتنر
  ديفيد إف لاركر
  ترجمة : حمزة سرالختم حمزة
  مراجعة : د. أحمد محمد زامل

• المجلد الأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢١هـ • أبريل ٢٠٠٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد : ٢٥٦-٩٠٣٥
رقم الإيداع : ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هـذا العـدد :

• العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية .

د. ناديا حبيب أيوب

• مجلس الوكلاء فى المملكة العربية السعودية (١٣٥٠ - ١٣٧٢هـ / ١٩٣١ - ١٩٥٣م) .

د. أحمد بن عبدالله بن باز

• نموذج رياضى مقترح لتخصيص التكاليف الفارقة للطاقة والتكاليف المشتركة فى المنشآت الصناعية فى ضوء نظرية الوكالة .

د. حسن سليمان زكى

• اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضى

• المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة فى المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق على نظام الاحتياطى (الفيدرالى) .

تأليف : كن إس كافالوزو
كريستوفر دى إتنر
ديفيد إف لاركر
ترجمة : حمزة سرالختم حمزة
مراجعة : د. أحمد محمد زامل

• المجلد الأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢١هـ • أبريل ٢٠٠٠م

● **ثمن العـــدد :**

– فـي المملكـة العربيـة السعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخـرى : ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار .

– خارج البلاد العربية : ٤٠ دولارات .

● **الاشـتـراكـات السـنـوية :**

الاشـــتـراكـــات	لمـــدة سـنـــة	لمـــدة سنتين	لمدة ثلاث سنـــوات	لمدة خمس سنـــوات
*** الأفـــراد :**				
– فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البلاد العـربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
*** المؤسسات :**				
– فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى .	٧٨ دولارًا	١٥٠دولارًا	١٧٤دولارًا	٣٠٠ دولار

الإدارة العامة

• المجلد الأربعون
• العدد الأول

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد .

الصفحة	المحتـويـات

• العـوامـل المؤثـرة على السـلوك الإدارى الابتـكارى لـدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية .

د. ناديا حبيب أيوب ١

• مجلس الوكلاء فى المملكة العربيـة السعودية (١٣٥٠- ١٣٧٣هـ / ١٩٣١ - ١٩٥٣م) .

د. أحمد بن عبدالله بن باز ٥٣

• نموذج رياضـى مـقـتـرح لتـخـصـيص التـكاليف الغـارقـة للطاقـة والتكاليف المشـتـركـة فى المنشآت الصناعـيـة فى ضـوء نظرية الوكالة .

د. حسن سليمان زكى ٩٧

• اتجـاهات الإدارة العليـا نحو تطبيق مـواصفـات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضى ١٤٥

• المنافـسة والكفـاءة وتخصـيص التـكلفة فى المؤسسـات الحكوميـة : واقع التطبيق على نظام الاحتياطى (الفيدرالى) .

تأليف : كن إس كـافـالـوزو

كريستوفـر دى إتنـر

ديفيـد إف لاركـر

ترجمـة : حمزة سرالختم حمـزة

مراجعة : د. أحمد محمد زامل ١٩٣

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعــــــون
● العـــــــدد الأول
● مـــــحـــــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــريـــل ٢٠٠٠ م

العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية

د . ناديا حبيب أيوب *

المقدمة :

يزداد اهتمام الكتاب والباحثين فى مجال الإدارة بموضوع الابتكار ، ويتناولونه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التى تعمل فى ظل مفهوم التحول التدريجى نحو العالمية ، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة ، وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة .

ولعل التقدم السريع الذى تشهده المنظمات الاقتصادية فى وقتنا الراهن لم يكن يظهر بهذه الصورة الملموسة إلا عن طريق استخدام الإنسان فيها لطاقاته وإمكاناته المتجددة وأفكاره المبدعة ، وتسخير هذه الإمكانات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه ؛ ليصنع المستقبل الزاهر للأمم ويرتقى بها لتحقق ما تنشده من الازدهار والرفاهية .

وإذا كانت الإدارة فى الدول المتقدمة قد أظهرت اهتمامًا جديًا وأصيلاً بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها ، واحتضان الابتكار والتغيير فى منشآتها ، لتحقق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها ، فإن الإدارة فى الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها ، بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذى يشجع القدرات الابتكارية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها ، ويوظف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها ؛ لترقى بأدائها ، وتختصر المسافة الزمنية فى سباق الابتكارات والاختراعات

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

والأخذ بأساليب وتقنيات العصر الحديث . ولهذا فإن موضوع الابتكار الإدارى أصبح موضع اهتمام الإداريين والباحثين والمنظمات على حد سواء .

مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية موضوع الابتكار وأثره على تقدم وتطور المنظمات ، فقد ظهرت العديد من الدراسات التى تناولت هذا الموضوع من زوايا متعددة . اهتمت بعض هذه الدراسات بالتعرف على المنظمات المبتكرة وخصائصها كدراسات Kanter (1988) ، Abbey & Dickson (1983) ، Becker & Whisler (1967) ، Cummings (1965) . وركزت أخرى على أثر العمل الجماعى والعلاقة بين الأفراد والتفكير المبدع كدراسات Andrews (1975) ، Seers (1989) ، Abbey & Dickson (1983) . كما اهتم بعضها بدور القائد فى تشجيع القدرات الابتكارية للمرؤوسين ودعمها مثل دراسات زناتى (١٩٩٤) ، Danserean et al (1975) ، Andrews & Farris (1967) ، Graen & Scandura (1987) . كذلك اهتمت بعض الدراسات بالجوانب المتعلقة بالأفراد المبدعين وإحساسهم بالاستقلالية والثقة وتأييد الرئيس ووضوح الأهداف ، وأثر ذلك على القدرات الابتكارية لديهم ، كدراسة Amabile (1988) ، ودراسة Andrews (1975) . لقد كان لهذه الدراسات إسهامات واضحة فى التعرف على الابتكار فى سلوك الأفراد فى الواقع العملى ، والقدرات التى تشجع هذا السلوك الابتكارى أو تعيقه .

وعند التحدث عن الابتكار يجب الإشارة إلى أنه فى أى مجال ما هو إلا محصلة للاستعداد الفردى والعوامل البيئية التى يعيش بها الأفراد ويتفاعلون معها (سويف ، ١٩٧٥) . لذلك لا بد أن نؤكد على أهمية هذه العوامل المحيطة بالفرد فى دعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية لدى الأفراد بصورة عامة ، ولدى المديرين بشكل خاص . فهم الذين يصنعون القرارات ويضعون الأهداف ويرسمون السياسات، ويأخذون زمام المبادأة والتطوير ، وإيجاد البدائل المبتكرة لمشاكل العمل المختلفة والاختيار من بينها . وبالتالى يصبح الابتكار أحد الأركان الأساسية المطلوبة فى العمل الإدارى ، وتصبح القدرة على الابتكار من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بهذا العمل .

ومن هنا تبرز المشكلة الرئيسية للمنظمات الحديثة التى لا بد أن تولى اهتماماً كبيراً فى دراسة الجوانب المتعددة للعمل الابتكارى ، ولا بد أن تقوم بالقياسات المختلفة التى

تسلط الضوء على السلوك الابتكارى لدى الأفراد فيها ، خاصة المديرين منهم ، الذين يتخذون القرار ويرسمون مستقبل المنظمة . وأن تعمل على تحديد مدى تأثر هذا السلوك بالمتغيرات البيئية المختلفة سواء ما تعلق منها بالمنظمة أو بالمدير نفسه، وذلك لتحدد أفضل البدائل المطلوبة لتشجيع السلوك الابتكارى ودعمه بهدف تحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة . وبالتالى يمكن صياغة مشكلة البحث فى الأسئلة التالية :

١ - ما مدى تأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية فى مدينة الرياض بالعوامل التالية :

- مناخ العمل فى المنظمة الذى قد يشجع على الابتكار أو يعيقه .
- طبيعة العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل .
- طبيعة العلاقة المتبادلة بين المديرين والمدير الأعلى فى العمل .
- الأسلوب الذى يتبعه المدير فى حل المشكلات الإدارية .

٢ - ما مدى اختلاف السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين باختلاف :

- المستوى التعليمى للمديرين .
- طول فترة الخبرة في العمل البنكي .

٣ - ما هى النواحى التى يرى المديرون - من واقع عملهم اليومى - أنها معوقات للسلوك الابتكارى لديهم ؟

وسوف تتم الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور ، يتطرق المحور الأول إلى المراجعة النظرية لمفاهيم الدراسة ، ويرتبط المحور الثانى بأسلوب ومنهجية الدراسة ، أما المحور الثالث فيتناول تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها .

أهمية الدراسة :

على الرغم من الاهتمام الكبير الذى احتلته بحوث الابتكار فى المنظمات إلا أن النادر منها قد تناول العوامل المؤثرة فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى المنظمات على المستوى العربى بشكل عام ، وعلى مستوى المملكة بشكل خاص ، فقد

اهتمت دراسة عبدالقادر (١٩٨٨م) ببحث العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى لدى المدير وكل من طبيعة المنظمة ، والمدير ، والنمط القيادى فى الشركات المساهمة السعودية . لذلك تأتى أهمية هذه الدراسة من خلال إسهامها فى المجالات التالية :

المجال العلمى :

١ – المساهمة فى التعرض لموضوع السلوك الابتكارى لدى المديرين من زاوية تختلف عما تطرقت إليه الدراسات العربية السابقة ، إذ تتعامل هذه الدراسة مع موضوع الابتكار من منظور مختلف يربط بين السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين وبعض العوامل التى تحفز هذا السلوك وتدعمه أو تعيقه ، خاصة أن معظم هذه العوامل لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل مباشر لمعرفة أثرها على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين .

٢ – محاولة تقديم أفكار وآراء واقتراحات جديدة قد تسلط الضوء على أهم العوامل التى تطرقت إليها هذه الدراسة ، والتى قد تساهم فى دعم وتشجيع السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية السعودية ، وتؤثر فى قدراتهم على التعامل مع متغيرات العمل المختلفة .

٣ – على الرغم من وجود عدد من الدراسات فى المكتبة العربية حول موضوع السلوك الابتكارى ومعوقات هذا السلوك فى مجال العلوم المختلفة كعلم الاجتماع ، وعلم النفس والتربية ، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافى فى مجال إدارة الأعمال ، حيث لا تزال المكتبة العربية تفتقر إلى التنوع المطلوب فى دراسة هذا الموضوع . لذلك تأتى هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع فى إغناء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية السعودية .

المجال التطبيقى :

١ – إن اتجاه المنظمات بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص إلى الاعتماد على تقنية المعلومات فى إدارة جميع أوجه النشاط فيها ، والرقى بخدماتها ومنتجاتها المقدمة للعملاء لتصل إلى مستوى تنافسى مرتفع ، يحقق درجة عالية من رضا العملاء ، يتطلب منها التعرف على العوامل التى تساهم فى تنمية السلوك

الابتكارى لدى المديرين فيها ، ليكونوا قادرين على التعامل مع التغيرات التقنية والتنافسية والاقتصادية بأسلوب مبتكر حديث ومبدع ، بهدف تلبية احتياجات العملاء بكفاءة عالية ، وكسب موقع السبق فى سوق تنافسية حادة ، يكون التغيير والتحديث فيها ضرورة ملحة للبقاء والتطور والنمو .

٢ - قد تستطيع البنوك التجارية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة فى إيجاد نظم العمل المناسبة التى تساعد فى رفع مستوى السلوك الابتكارى للمديرين وتوجيهها لمصلحة العمل والأفراد معًا ، مما ينعكس إيجابيًا على أداء البنوك وخدماتها وتميزها بالجودة العالية لتواكب التطورات المستمرة فى مجال العمل البنكى .

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فى التالى :

١ - تسليط الضوء على أهمية السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين العاملين فى البنوك التجارية ومستوى هذا السلوك الابتكارى لديهم . ثم تحديد مدى تأثر السلوك الابتكارى للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد فى العمل . والعلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل ، والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى ، بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذى يتبعه المدير فى التعامل مع المشكلات الإدارية . كذلك تحديد أكثر العوامل السابقة تأثيراً لتفسير الاختلافات الموجودة فى السلوك الابتكارى لدى المديرين .

٢ - التعرف على مدى الاختلافات الموجودة فى السلوك الابتكارى لدى المديرين باختلاف مستوى التعليم ، وطول فترة الخبرة لديهم . ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك الابتكارى لدى المديرين تبعًا لتجربتهم ورؤيتهم الخاصة بها .

المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة :

أولاً - الإطار النظرى :

تطرق الباحثون لمفهوم الابتكار (Innovation) من زوايا مختلفة تبعًا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الابتكار . وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الإبداع (Creativity)

وأعطى لكل مفهوم تعريفًا خاصًا به . فقد تم تعريف الإبداع على أنه "نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال والاقتصادى فى نفس الوقت" (حنورة ، ١٩٩٥ : ٤٢-٤٦) ، كما نظر البعض إلى الإبداع على أنه عملية تتمثل فى ظهور ناتج جديد ينشأ بما لدى الفرد من خصائص فريدة أو استثنائية من جهة ومن الحوادث والأشخاص والأشياء المادية والظروف المحيطة التى نشأ فيها الفرد من جهة أخرى (Rogers, 1954) ، وعبر عنه البعض الآخر أنه "عملية عقلية خلاقة تؤدى إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معًا" (Amabile, 1988 : 123-167) .

أما الابتكار الإدارى فقد عرفه (Kanter) على أنه "خلق الأفكار الجديدة واستثمارها" (Kanter, 1988: 169-221) ، وأشار إليه (Knight) بأنه "تبنى عملية التغيير فى المنظمة والبيئة المحيطة بها" (Knghit, 1967 : 478-495) .

وقد أشارت Amabile (1988) إلى أن الابتكار ينشأ ويبنى على الأفكار المبدعة التى تعتبر الأساس فى عملية الابتكار . وبينت أن الابتكار الإدارى هو "عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة فى المنظمة" (Amabile, 1988 : 123-167) . كما يؤكد Van de Ven (1986) على دور الفرد والمنظمة معًا فى الابتكار ، فيشير إلى أن الابتكار الإدارى هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب . وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة ، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل .

ويؤكد البعض أن الإبداع هو القيام بأى شىء لأول مرة وفى أى مكان أو خلق معرفة جديدة (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993 : 293-321) أو أنه إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة والنافعة (Mumford and Gustafson, 1988) . بينما يؤكد Kanter (1988) أن الابتكار الإدارى يتعلق بإنتاج أو تبنى الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها ، ويركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية . وبالتالى فإن الابتكار الإدارى لدى الفرد ، يبدأ أولاً بالقدرة على التعرف على المشكلة ، ثم توليد الأفكار أو الحلول لها ، سواء تم تبنى هذه

الحلول ، أو كانت حلولاً جديدة ، وإيجاد الدعم لهذا الحل ، وفى المرحلة الثالثة من الابتكار يتم وضع نموذج مبدئى للفكرة المبتكرة التى يمكن تجربتها ونشرها وإنتاجها على نطاق واسع ثم تحويلها إلى استعمال مفيد أو تطبيقها فى المنظمة . وبالتالى فإن الابتكار الإدارى - كما يراه كانتر - هو عبارة عن عملية متعددة المراحل يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى . كما قد تتطلب القيام بأكثر من نشاط فى المرحلة الواحدة .

ويمكن تصنيف الابتكار الإدارى إلى عدة فئات ، فقد ميز Norman (1971) بين الابتكار الذى يؤدى إلى إيجاد تغييرات جوهرية فى النظام أو تغييرات ثانوية ، وذلك تبعًا لمستوى التغيير الذى ينطوى عليه الابتكار . كما قسم Knight (1967) الابتكار إلى أربعة أنواع وهى : ابتكار المنتج أو الخدمة ، وابتكار العملية الإنتاجية ، وابتكار التركيب التنظيمى ، والابتكار الفردى ، وأشار إلى أن هذه الابتكارات قد تمثل ابتكاراً روتينيًا ، أو غير روتينى أو ابتكاراً بطيئًا، أو يتصف بالمخاطرة . كما صنف Daft & Becker (1978) أنواع الابتكار الإدارى إلى : ابتكار يتعلق بالأهداف ، وابتكار يرتبط بالهيكل التنظيمى ، وابتكار المنتج ، وابتكار العملية ، وأخيراً الابتكار المرتبط بخدمة مجموعة الزبائن .

وكما نرى فإن الابتكار هو اصطلاح عام يستخدم فى كثير من الأبحاث بشكل مرادف للإبداع ويرتبط التمييز بين المصطلحين بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما (West and Farr, 1995) . لذلك سوف يتم استخدام اصطلاح الإبداع أو الابتكار الإدارى فى المنظمة على أنهما مصطلحان مترادفان فى هذه الدراسة .

ولا بد أن نخلص هنا إلى أن "الابتكار الإدارى" هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً ، أو حلولاً ، أو منتجات ، أو خدمات ، أو طرق وأساليب عمل مفيدة . مع الإشارة إلى أن الابتكار الإدارى لابد أن يبنى على تميز الفرد فى رؤيته للمشكلات وحلها ، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التى يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التى تنمى القدرة فى الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة .

العوامل المؤثرة على السلوك الابتكارى :

لقد تنوعت آراء الكتاب وتعددت فى تحديد نوع العوامل أو المؤثرات الداخلية فى المنظمة التى تساهم فى تنمية عملية الابتكار الإدارى ، فحددها النمر (١٩٩٢هـ) بالعوامل الخاصة ببيئة العمل وجماعة العمل والاتصالات وتبادل المعلومات ، واتخاذ القرارات . وأشار عساف (١٩٩٥هـ) إلى ضرورة توافر المناخ الإبداعى الذى يشمل مناخ العمل ، والقيادة وعلاقتها مع الأفراد ، وحجم جماعة العمل والتفاعل الموجود بينها . وبين عبدالوهاب (١٤٠٠هـ) أهمية دور المنظمة فى تنمية الابتكار الإدارى وذلك بتهيئة المناخ المناسب والقيادة القدوة ونظام الحوافز الملائم . وحددها همام (١٩٩٣) بالعوامل المتعلقة بمستوى التأهيل العلمى ، والمستوى الإدارى ، والجنس ، ونوع نشاط المنظمة وحجم المدينة التى تقع فيها المنظمة . بينما ركز Scott & Baruce (1994) على اعتماد عدة مؤثرات منها مناخ العمل ، والتفاعل بين مجموعات العمل ، والعلاقة المتبادلة بين الأفراد ورؤسائهم ونمط اتخاذ القرار ومستوى التأهيل العلمى ، ونوع العمل وطول مدة العمل فيه . كما حدد Dunegan et al (1992) العوامل المؤثرة فى إدراك الأفراد للمناخ المشجع على الابتكار وبالتالى المشجع على السلوك الابتكارى ، بأنها تلك المتعلقة بالعلاقة بين القائد والأفراد فى المنظمة ، والعلاقات بين مجموعات العمل ونوع العمل .

وكما نرى فإن العوامل أو المتغيرات التى تكررت الإشارة إليها فى الدراسات السابقة من حيث تأثيرها على السلوك الابتكارى هى تلك المتغيرات التى تم اعتمادها فى هذه الدراسة والمرتبطة بمناخ العمل ، والعلاقة المتبادلة بين الأفراد والقائد فى العمل ، والعلاقة الموجودة بين مجموعات العمل أو الزملاء فى العمل بالإضافة إلى أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات الذى شملته دراسة النمر (١٩٩٢) ودراسة Scott and Bruce (1994) . وسوف يتم تناول هذه المتغيرات بالتعريف لاحقًا .

١ - مؤثرات مناخ العمل :

يعرف مناخ العمل فى المنظمة بأنه مزيج من الاتجاهات والأحاسيس والسلوك الذى يميز حياة العمل فى المنظمة . وينشأ هذا المناخ وينمو ويستمر فى التطور من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المنظمة ، حيث يدرك كل فرد هذا المناخ وفق منظوره الخاص ويستطيع أن يصفه من خلال هذا المنظور (Amabile, 1989) .

ويعتبر مناخ العمل السائد فى المنظمات أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حين يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد ، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة ، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية ، وتسهيل طرق وأساليب العمل ، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد معًا .

ويرى الكثير من الباحثين أن الاستعداد لتميز الأفراد لا يكفى دومًا للوصول إلى حلول مبتكرة لمشاكل المنظمات ، بل لابد للتفكير المبتكر أن تتم رعايته وتشجيعه من قبل المنظمة وذلك بإيجاد مناخ العمل الملائم الذى يعتبر ضروريًا للابتكار كضرورة لوجود الأفراد أنفسهم (Amabile, 1988) . وقد دعمت العديد من الدراسات تأثير مناخ العمل على الابتكار على مستوى المنظمات ووحدات الأعمال فيها ، كدراسة Abbey & Dickson (1983) ، ودراسة Siegel & Kaemmerer (1978) ، وبينت دراسات أخرى أن التفكير الابتكارى الذى يعد أحد المكونات الهامة للابتكار الإدارى غالبًا ما يتم تعزيزه بشكل واضح عند وجود مناخ العمل الذى يشجع على الابتكار (Sapolsky, 1978) .

كما أجريت عدة دراسات حول تأثير مناخ العمل على الابتكار على مستوى الفرد كدراسات Amabile & Gryskiewicz (1989) ، Dunegan et al. (1992) ، (1994) Scott & Bruce . حيث يعتبر مناخ العمل على مستوى الفرد هو التصور الذى يضعه الفرد حول وضع المنظمة والذى يسمى بالمناخ النفسى . وغالبًا ما يستجيب الفرد لتصوره المدرك لهذا المناخ أكثر من استجابته لمناخ العمل فى حد ذاته (James, James and Ashe 1995) . وقد اقترح Jones & James (1979) وجود عدة أبعاد لمناخ العمل ، لكن هذه الأبعاد الموجودة فى مناخ العمل قد لا تكون جميعها مرتبطة مع مقياس الابتكار فى دراسة معينة . فقد بينت دراسة Abbey & Dickson (1983) أن من بين الأبعاد العشرة لمناخ العمل التى تمت دراستها فى أقسام البحوث والتطوير لمجموعة من المنظمات ، فإن بعدين فقط هما المرونة والمكافأة تبعًا للأداء كان لهما ارتباط وثيق بمقياس الابتكار فى مجتمع الدراسة .

٢ - مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى :

عندما نتحدث عن مؤثرات السلوك الابتكارى لا بد أن نشير إلى أثر القيادة على

تنمية قدرات الأفراد على السلوك الابتكارى لدى الأفراد وذلك من خلال تميزها بالحافزية ، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليدية ، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة . كما أن تبنيها لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة ، والقدرة على مناقشتها ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها .

وقد عمد بعض الكتاب والباحثين إلى تأييد دور القيادة كعامل هام فى السلوك الابتكارى لدى الأفراد، إذ حددت Amabile (1988) مجموعة من النشاطات التى يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور الابتكار فى المنظمة ونموه . وبين Grane & Scandura (1987) أن عملية الابتكار لدى الأفراد ترتبط بنوعية العلاقة السائدة بينهم وبين القائد . كما توصل Hage & Dewar (1973) إلى أن اختلاف درجة التجديد والتطوير فى المنظمات يمكن إرجاعها إلى اختلاف القيم التى يؤمن بها القادة أكثر من أى عامل تنظيمى آخر . وأضاف Kimberly & Evanisko (1981) أن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديموقراطية .

كما أشار Pelz & Andrews (1966) إلى أن بعض العلاقات تنشأ بين القائد والأفراد فى مجال العمل ، وقد تكون هذه العلاقات رسمية وغير شخصية تعبر عن تبادل محدود وضعيف للعلاقات بين القائد والأفراد ، أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين القائد والأفراد ، وتسمح هذه العلاقة الأخيرة بإعطاء درجة أعلى من الاستقلالية للأفراد وحرية أكثر فى اتخاذ القرارات ، وبالتالى تدعم السلوك الابتكارى للأفراد وتشجعه .

وبهذا نرى أن العديد من الآراء أجمعت على أن سلوك القائد ونوع العلاقة التى تنشأ بينه وبين الأفراد تعد مؤثراً فعالاً على التفكير والسلوك الابتكارى لدى الأفراد فى المنظمة .

٣ - مؤثرات العلاقة بين الزملاء فى العمل :

تؤثر نوع العلاقات التى تنشأ نتيجة التعامل اليومى بين الأفراد ، والتفاعل الجماعى المستمر بينهم ، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة ، فى تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل .

وقد اهتم بعض الكتاب والباحثين بأهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها ، فأشار Rogers (1954) إلى أن تماسك الأفراد ضمن مجموعات العمل يؤثر فى قدرة الإدارى على تقديم الأفكار المبتكرة . وبيّن شهيب (١٩٨٢) أن علاقات التعامل التى تنشأ بين الأفراد فى مجموعات العمل لها تأثير على إيجاد بيئة ابتكارية بين هؤلاء الأفراد . وأضاف Seers (1989) إن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومى فى مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم فى المجموعة التى ينتمون إليها ، وقد يؤدى هذا التحديد إما إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث لا يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالى فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة ، أو قد يؤدى هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه ، مما يؤدى إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات ، وردود الأفعال ، وبالتالى قد يؤثر فى قدرة الأفراد فى ابتكار الأفكار الجديدة . وقد أوضح الشنوانى (١٩٨٣) أيضًا أهمية العمل الجماعى ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل فى تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة وتحقيق الفعالية للوصول إلى الأهداف النهائية .

وتدل جميع الآراء السابقة على تأييد دور العلاقة الموجودة بين زملاء العمل فى التأثير على القدرات الابتكارية للأفراد وتنميتها فى المنظمات .

٤ - مؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل :

يواجه المدير فى ممارسته لوظائفه المتعددة مجموعة من المشكلات اليومية التى تعترض سير العمل وتوثر على مستوى الأداء بشكل عام . هذه المشكلات قد تكون ذات طبيعة إدارية وتنظيمية ، أو ذات طبيعة إنسانية أو فنية ، أو ترتبط بمتغيرات أخرى فى البيئة الداخلية والخارجية . وغالبًا ما يسلك المدير منهجًا معينًا مختلفًا عن الآخرين فى حل تلك المشكلات ، مستخدمًا فى ذلك قدراته وإمكاناته فى التعامل مع المشكلات والتصدى لها ، تبعًا للقواعد والإجراءات والأساليب التى تعود عليها أو تبعًا لإطار المعرفة والتفكير لديه الذى يحرره من قيود الإجراءات ويخرج به عن نطاق المألوف .

وقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب ببعض أبعاد الأسلوب الحدسى فى التعامل مع المشكلات كمتطلب مسبق للسلوك الابتكارى مثل Jabri ، Kirton . فقد اقترح Kirton (1976) أنه يمكن ترتيب قدرات الأشخاص تبعًا لمدى يتراوح بين قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه بصورة "أفضل" إلى قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه بصورة "مختلفة" عما هو مألوف ، حيث يعالج كل مشكلة من المشاكل المتشابهة بتقديم حلول مبتكرة لها وجديدة فى نوعيتها .

كما عمد جبرى (١٩٩١) استنادًا إلى آراء Koestler (1964) إلى تقسيم نمط اتخاذ القرارات فى حل المشكلات الإدارية إلى أسلوبين فى التفكير : الأسلوب النمطى أو المنهجى (Systematic) ، والأسلوب الحدسى أو البدهى (Intuitive) . حيث أشار إلى أن الأسلوب النمطى فى حل المشكلات يعتمد على استخدام الطرق التى تعوّد عليها الفرد ، متبعًا فى ذلك مجموعة من الإجراءات الروتينية ، مطبقًا الأنظمة والقوانين ، متمسكًا بالقواعد ومستخدمًا الأسلوب العقلانى المنطقى فى تقديم الحلول التقليدية ، ويمثل هذا الأسلوب من التفكير النمط التقليدى فى حل المشكلات . أما الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات فيتصف بالقدرة على سعة التصور، والربط بين الأفكار المختلفة التى لا توجد بينها رابطة من قبل ، وتحليل المعلومات التى تأتى من أكثر من مصدر بوقت واحد ، مع عدم الاهتمام بالقواعد والأنظمة والإجراءات ، وإنما الاهتمام بالتركيز على قدرة التخيل والبدهية لدى الفرد فى ابتكار حلول جديدة غير مألوفة لا يمكن معرفتها بصورة مسبقة ، ويمثل هذا الأسلوب من التفكير النمط الحدسى فى حل المشكلات .

وتبعًا للآراء السابقة يمكن أن نربط بين نمط حل المشكلات الحدسى ، وقدرة الفرد فى الخروج عن المألوف فى تفكيره وتقديم حلول جديدة مبتكرة غير معروفة مسبقًا . مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدراسات حول هذه النقطة لا تزال قليلة وتحتاج إلى المزيد من التعمق والأبحاث فى هذا المجال .

وأخيرًا لا بد فى نهاية التعريفات السابقة من الإشارة إلى أهمية العامل المتعلق بطول فترة الخبرة فى العمل البنكى ، والعامل المتعلق بالمستوى التعليمى إذ يؤيد بعض الباحثين أهمية دورها فى التأثير على السلوك الابتكارى لدى الأفراد (Mumford and Gustafason, 1988) . حيث إن اختلاف المستوى التعليمى وطول فترة الخبرة فى الوظيفة الإدارية قد يؤثر على اختلاف مهارات الأفراد وإمكاناتهم وقدراتهم الابتكارية .

ثانيًا - الدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات التي أجريت في مجال السلوك الابتكاري في المنظمات العامة والخاصة ، ومؤثرات هذا السلوك وذلك من خلال التطرق للتالي :

١ - الدراسات العربية التي تناولت مؤثرات السلوك الابتكاري في المنظمات .

٢ - الدراسات الأجنبية التي تعرضت إلى السلوك الابتكاري في المنظمات والعوامل المؤثرة في هذا السلوك .

أ - الدراسات العربية :

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت مؤثرات السلوك الابتكاري في المنظمات مثل دراسة محجوب (١٩٨٦م) التي عمد فيها إلى إجراء تحليل لخصائص البيئة التنظيمية الإبداعية في خمس منظمات شملت (١٧٥٠) مديراً ، ووجد أن الخصائص التي تتميز بها تلك المنظمات لا تشجع على الابتكار . وقد تمثلت تلك الخصائص في وجود الأنماط القيادية المتسلطة ، واتصاف العلاقات التنظيمية بالجمود ، والالتزام ببيئة تنظيمية تقليدية لا يمكن الخروج عنها تستخدم الأساليب البيرقراطية التي تعيق تقبل التغيير والسلوك الإبداعي . بالإضافة إلى سيادة القيم التنظيمية التي لا تتلاءم مع سمات المناخ الابتكاري ولا تشجع على الإبداع .

كذلك دراسة كل من مخامرة والدهان (١٩٨٨م) التي عمدا فيها إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين ، وانتهت الدراسة إلى تحديد بعض العوامل التي تؤثر على الإبداع . وتمثلت في العوامل ذات التأثير الإيجابي التي تشمل وجود قيادة تتصف بالفكر المتجدد ، وتعتمد معايير موضوعية لتقييم الإبداع وتشجع الاتصالات بين الأفراد وبينهم وخارج وحداتهم الإدارية ، وإيجاد التنافس بين العاملين . ثم العوامل ذات التأثير السلبي وتشمل : اتصاف التنظيم الإداري بالجمود وعدم المرونة ، وعدم مكافأة المبدعين مادياً أو معنوياً ، والميل لتشجيع الإبداع ما لم لا يتعارض مع نشاط الشركة ومناصب الرؤساء فيها .

أما دراسة عبدالقادر (١٩٨٨م) التي أجريت على عينة مؤلفة من (٤٣) مديراً في الشركات السعودية المساهمة فقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين قدرة المدير على

التفكير الابتكارى وبين كل من القيادة الموجهة نحو العاملين أو نحو العمل ، كذلك النشاط الذى يمارسه المدير . لكن هذه العلاقة لم تتأكد بالنسبة لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها بالإضافة إلى خصائص المدير الشخصية إلا ما تعلق منها بعنصر الأصالة فى التفكير الابتكارى .

كما هدفت دراسة مصطفى (١٩٩٠م) إلى تحديد خصائص البيئة التنظيمية الابتكارية التى عبرت عنها عينة مكونة من (٦٥٧) عاملاً فى القطاعين العام والخاص لصناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، وبينت أن البيئة التنظيمية للقطاع الخاص أكثر مساندة للابتكار منها فى القطاع العام .

أما الخصائص الأخرى للبيئة التنظيمية فى هذين القطاعين فقد اتصفت بوجود قيم تنظيمية لا تشجع كثيراً على الابتكار وتقبل المخاطرة وإيجاد الأفكار الجديدة ، كما أنها لا تعطى الأفراد حرية التصرف فى اتخاذ القرار أو المشاركة فيه مما يضعف مقومات اتخاذ القرارات الابتكارية . بالإضافة إلى أنه يتم تبادل معلومات الوظائف التقليدية مما يؤدى إلى ضعف القدرة على توصيل الأفكار الجديدة وتهيئة الأفراد للتغيير ، كذلك إلى عدم مكافأة المبتكرين ، واستخدام أساليب الرقابة التقليدية . وهذا ما جعل الصفات العامة للعاملين تتسم بأنها غير ابتكارية ، لا تميل للمبادأة أو الخروج عن المألوف أو تقديم الأفكار الجديدة .

كذلك فإن دراسة همام (١٩٩٣م) التى أجراها على عينة مؤلفة من (٤٥٠) مديراً فى مستوى الإدارة العليا والوسطى فى القطاع المصرفى للتعرف على أثر بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية لديهم ، قد توصلت إلى الآتى :

- اختلاف القدرات الابتكارية للعاملين فى مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا ، حيث كانت تلك القدرات أفضل فى مستوى الإدارة العليا .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى القدرات الابتكارية بالنسبة إلى التالى : الذكور والإناث لصالح الذكور من المديرين ، حملة الشهادة الجامعية العليا وحملة الشهادة الجامعية الأولى لصالح حملة الشهادة الجامعية العليا ، المديرون العاملون فى المدن الكبرى والعاملون فى المدن الصغرى ولصالح الأولى ، المديرون الذين يعلمون فى المنظمات الصغيرة الحجم والمديرون فى المنظمات الكبيرة الحجم ولصالح الثانية .

وتوصل زنانى (١٩٩٥م) فى دراسته عن أثر سلوك القادة على التفكير الابتكارى لدى المرؤوسين التى أجراها على عينة مكونة من (٦٠) مرؤوسًا ينتمون إلى ثلاثة من القادة ، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التفكير الابتكارى للمرؤوسين وبين سلوكيات القادة ، وذلك بالنسبة لمتغيرات سلوكيات القادة المتعلقة بسلوك الرئيس عند بدء أو استهلال أعمال جديدة ، وتبنى الرئيس لحرية المرؤوسين ومراعاة الآخرين ، والاهتمام بالعمل ، والدقة فى العمل ، بالإضافة إلى أسلوب الرئيس فى الإقناع والحديث .

أما دراسة ذياب وآخرون (١٩٩٥م) التى أجريت على عينة مؤلفة من (١١٤) مديراً يعملون فى (١٤) منظمة مختلفة النشاط فى العراق لتحديد مدى التوافق الموجود بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادى والتركيب التنظيمى وأثره على الإبداع ، فقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمى وكل من السلوك القيادى وكذلك التركيب التنظيمى . بالإضافة إلى عدم وجود أثر للتوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادى والتركيب التنظيمى فى درجة الإبداع بالنسبة لمتغيرات (القابلية للتغيير، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع) ، فى حين تبين وجود أثر لهذا التوافق بالنسبة إلى متغيرات (حل المشاكل واتخاذ القرارات ، وروح المجازفة) .

كما عمد الحقبانى (١٤١٨هـ) إلى دراسة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإدارى فى عينة مؤلفة من (٥١٣) موظفًا فى الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وتوصل إلى التالى :

- وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات التنظيمية (مجتمعة) وبين الإبداع الإدارى .
- وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من : نمط القيادة ، والتدريب ، والحوافز المعنوية والأنظمة والإجراءات ، وبين الإبداع الإدارى .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإدارى .

كما تناولت بعض الدراسات تحديد عدد من المعوقات التى تحول دون ظهور القدرات الابتكارية للأفراد فى المنظمات منها دراسة همشرى (١٤١٥هـ) التى عملت على التعرف على معوقات الإبداع لدى عينة من العاملين تتألف من (١٠٠) موظف يعملون

فى المكتبات المتخصصة فى الأردن ، وتوصلت إلى أن أهم معوقات الإبداع لدى العاملين كانت تتعلق تبعًا لترتيبها حسب الأهمية بمقاومة التغيير ، وقلة الحوافز المادية والمعنوية ، وارتفاع تكاليف العملية الإبداعية ، وعدم توفر مقاييس واضحة للإبداع ، ثم القوانين والأنظمة التى أتت فى المرتبة الخامسة .

وقد كانت العوامل الأربعة الأولى تشكل أهم معوقات الإبداع لدى أفراد العينة عند أخذ الجنس ، ونوع المؤسسة ، والتخصص ، والمؤهل العلمى وعدد سنوات الخبرة والعمر بعين الاعتبار .

بالإضافة إلى دراسة كل من صقر (١٩٩٣م) التى اهتمت بمعوقات التفكير والسلوك الابتكارى لدى المديرين فى عينة مؤلفة من (٥٨) مديراً يعملون فى الهيئة العامة للبترول والشركات التابعة لها بجمهورية مصر العربية . وتم تحديد المعوقات تبعًا لثلاث مجموعات وهى : المعوقات النابعة من الفرد ، والمعوقات النابعة من البيئة الداخلية للمنظمة ، والمعوقات النابعة من البيئة الخارجية للمنظمة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المعوقات النابعة من الفرد وبين سمات الدافعية للابتكار لدى المديرين فى عينة الدراسة .
- عدم وجود أى علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعوقات من داخل المنظمة وبين القدرات والسمات الدافعية للتفكير لدى المديرين فى عينة الدراسة .
- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعض المعوقات من خارج المنظمة والقدرة على التفكير الابتكارى والأصالة والسمات الدافعية لدى المديرين فى عينة الدراسة .

ومن استعراض الدراسات السابقة نجد أنها استطاعت تسليط الضوء على العوامل ذات التأثير الإيجابى أو السلبى على السلوك الابتكارى لدى الأفراد والمديرين . وقد تركزت العوامل ذات التأثير الإيجابى بشكل أساسى حول : نمط القيادة وسلوكياتها فى دعم الأفراد وتشجيعهم ، التدريب ، الحوافز المعنوية ، المستوى الدراسى ، المستوى الإدارى ، حجم المنظمات ، متغيرات البيئة التنظيمية ، والاتصالات بين الأفراد .

أما العوامل ذات التأثير السلبي فقد تمثلت في : البيئة التنظيمية التقليدية ، الجمود واستخدام الأساليب البيروقراطية ، عدم تشجيع الإبداع ومكافأته ، تجنب المخاطرة ، عدم تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى بعض خصائص الفرد الشخصية التي تعيق الابتكار .

ب - الدراسات الأجنبية :

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بموضوع السلوك الابتكاري وتناولته من عدة جوانب وأبعاد . فقد قام Mars (1971) بدراسة حاول فيها بحث دور الإدارة الوسطى في تعزيز عملية الابتكار لدى الأفراد وتسليط الضوء على أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق القيادة في تشجيع ودعم الابتكار داخل المنظمات . وقد دلت نتائج الدراسة أن الإدارة الوسطى تساهم في تحمل هذه المسؤولية ، وبإمكانها أن تقوم باتخاذ الإجراءات والخطوات الضرورية والجدية تجاه تشجيع الابتكار .

أما Paolillo & Brown (1978) فقد عمدا إلى تحديد بعض العوامل التي تساعد على تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد في المنظمات ، مستخدمين في ذلك تقييم العاملين في أقسام البحوث والتطوير لأثر تلك العوامل على الابتكار بصورة عامة . وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القدرة الابتكارية لدى الأفراد وبين كل من العوامل المتعلقة بشعور الفرد بالاستقلالية ، وتدفق المعلومات ، ومكافأة الإبداع ، والتدريب . كما تم التوصل إلى وجود ارتباط سلبي بين عدد المستويات الإشرافية الرسمية وعدد العاملين في أقسام البحوث والتطوير وبين القدرة على الابتكار ، بينما كان هذا الارتباط إيجابياً حين كان عدد العاملين صغيراً (يتراوح بين ٢-٥) في العينة التي قاما بدراستها .

كما عمل Carry & Cooper (1979) على دراسة بعض المؤثرات البيئية في المنظمة وأثرها على الإبداع ، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المؤثرات التي يتعرض لها الفرد . بعض هذه المؤثرات ترتبط بالمنظمة وتتعلق بالاستقلالية ، الدعم والمساندة ، القدرة في التعبير عن الذات ، والقيم والمعايير التي يتمسك بها التنظيم . أما العوامل التي كان لها تأثير في القدرة على الإبداع لدى الأفراد في المنظمات فهي عوامل تتعلق بالوظيفة والمؤهلات المطلوبة من شاغلها ، وإمكانية التقدم في الوظيفة . وطريقة أداء الأعمال والمهمات ، ودرجة التعاون الموجودة بين أفراد التنظيم .

وقد حاول (Twiss and weinshall, 1980) تحديد معوقات الإبداع الإدارى فى المنظمات البريطانية ، وتوصل فى دراسته إلى أن جمود الإجراءات والأنظمة والقوانين ، وعدم التناسب فى تحديد السلطات والمسؤوليات ، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالإبداع ، وكذلك عدم تقييم الأفكار الإبداعية الجديدة ، كلها تعتبر من العوامل التى تؤثر فى الإبداع وتعيقه .

كذلك أجرى Abbey & Dickson (1983) دراسة لتحديد العلاقة بين مناخ العمل السائد فى إدارة البحوث والتطوير فى صناعة المكونات شبه الموصلة وبين السلوك الابتكارى للأفراد فى تلك الصناعة . وقد تم التوصل إلى أن مكافأة الأداء ، والمرونة ، وشعور العاملين بالقدرة على الابتكار ، كانت كلها متغيرات ذات علاقة إيجابية بعدد الابتكارات التى تم تقديمها وتبنيها وتطبيقها . كما أن مستوى الحوافز الخاصة بالمكافآت والإنجازات كان له علاقة إيجابية أيضاً بعدد الابتكارات التى تم تقديمها فقط ، وليس بعدد الابتكارات التى تم تبنيها وتطبيقها .

كما عمدت Amabile (1988) إلى إجراء دراسة لوضع نموذج تحدد فيه العوامل التى تؤثر إيجابيًا أو سلبيًا على الابتكار فى المنظمات . وتوصلت إلى أن العوامل ذات التأثير الإيجابى فى الابتكار هى تلك المتعلقة بشعور الأفراد بحرية التصرف واهتمام ودعم الإدارة لهم ، وتشجيعها للأفكار الجديدة ، وإدارتها الجيدة للمشروعات التى يتم تنفيذها ، وتوفير الوقت الكافى والموارد المطلوبة . كذلك الرغبة فى التحدى ، والمنافسة فى تحقيق الإنجازات المتميزة ، بالإضافة إلى خصائص تتعلق بالمنظمة نفسها(مثل مناخ العمل السائد ، والاهتمام بالأفكار الجديدة وتوقع نجاحها مثل توقع فشلها) .

أما العوامل ذات التأثير السلبى على الابتكار فكانت تلك العوامل الخاصة بخصائص المنظمة (مناخ العمل السائد الذى يفتقر إلى التعاون ، عدم الاهتمام بالابتكار ومكافأته بصورة غير مناسبة) ، بالإضافة إلى بعض القيود التى يشعر بها الفرد مثل فقدانه حرية التصرف أو السيطرة على العمل الذى يقوم به ، عدم دعم المنظمة واهتمامها ، الإدارة الضعيفة للمشروعات الجديدة ، عدم ملاءمة وعدالة أسلوب التقييم ، عدم كفاية الموارد ، ضغط الوقت ، عدم الرغبة فى التغيير والمخاطرة ، علاقات التنافس بين الأفراد بدلاً من التعاون .

أما Dunegan et al. (1992) فقد قام بدراسة يبحث فيها عن العوامل التى تؤثر فى إدراك الأفراد للمناخ الابتكارى الموجود فى المنظمة التى يعملون بها والذى يشجع ويدعم السلوك الابتكارى لدى الأفراد . وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (١٩٨) موظفًا فى شركة دولية لإنتاج المواد الكيميائية ، وتوصلت إلى أن نوع النشاط أو الوظيفة التى يقوم بها الفرد ، والعلاقة بين الزملاء فى العمل ، ونوعية العلاقة بين الفرد والقائد هى متغيرات مستقلة ذات علاقة إيجابية بإدراك الفرد للعوامل الموجودة فى مناخ العمل الذى يحتضن ويشجع السلوك الابتكارى . هذه العوامل تتمثل فى : حرية التصرف ، عدم الاهتمام ، الثناء على الفرد ، التشجيع ، القيود ، التنسيق . كذلك وجدت الدراسة أن العلاقة بين الفرد ورئيسه كانت أكثر المتغيرات تأثيراً فى إدراك الفرد لخمسة من العوامل الخاصة بالمناخ الابتكارى فيما عدا العامل الخاص بالتنسيق بالإضافة إلى أن تأثير تفاعل العلاقات السائدة بين الزملاء مع العلاقة السائدة بين الفرد ورئيسه كان له تأثير واضح على إدراك الفرد للعوامل الستة الخاصة بوجود مناخ العمل الذى يشجع الابتكار .

وأخيراً فقد بينت دراسة Scott & Bruce (1994) فى نموذجها الخاص بمحددات السلوك الابتكارى للفرد فى بيئة العمل ، أن السلوك الابتكارى للأفراد يتأثر بنوعية العلاقة الموجودة بين الأفراد ورئيسهم والدور الذى يتوقعه الأفراد من رئيسهم ، وبالمناخ الابتكارى السائد تبعًا لإدراك الأفراد له . ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين السلوك الابتكارى للأفراد وبين العلاقة السائدة بين الأفراد وزملائهم فى العمل ، كذلك فإن أسلوب حل المشكلات التقليدى كان له أثر سلبى على السلوك الابتكارى لدى الأفراد .

إن مراجعة الدراسات السابقة تبين لنا أنها تتفق فى كثير من النقاط مع الدراسات العربية التى تم عرضها حول العوامل ذات التأثير الإيجابى أو السلبى على السلوك الابتكارى . حيث تبين أن مؤثرات السلوك الابتكارى الإيجابية كانت تتركز حول الشعور باستقلالية الفرد ، مكافأة الإبداع ، التدريب ، قيم التنظيم ، المرونة ، الحوافز ، توفير الوقت والموارد المطلوبة ، وتشجيع الإنجازات المتميزة ، وهذه العوامل تمثل مناخ العمل السائد فى المنظمة وترتبط به . أما تدفق المعلومات والعلاقات السائدة بين الزملاء فى العمل التى استعرضتها الدراسات السابقة فهى ترتبط بالعلاقات المتبادلة

بين المديرين . كذلك فإن دعم الإدارة ومساندتها والعلاقة بين الفرد ورئيسه المباشر تمثل العلاقة المتبادلة بين المدير ورئيسه الأعلى . بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذى قدمته الدراسات السابقة .

وقد تمثلت المؤثرات السلبية فى جمود الإجراءات والنظم ، عدم اهتمام الإدارة العليا ، ازدياد عدد المستويات الإشرافية ، مناخ العمل التقليدى ، ضعف إدارة المشروعات ، عدم كفاية الموارد ، ضغط الوقت ، وعلاقات التنافس بين الأفراد .

فروض الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على بحث الفروض التالية :

١ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بمدى رؤيتهم لمناخ العمل الابتكارى السائد .

٢ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بالعلاقة المتبادلة بينهم وبين المديرين الآخرين فى العمل .

٣ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بالعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى فى العمل .

٤ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بالأسلوب الحدسى الذى يتبعونه فى حل المشكلات الإدارية .

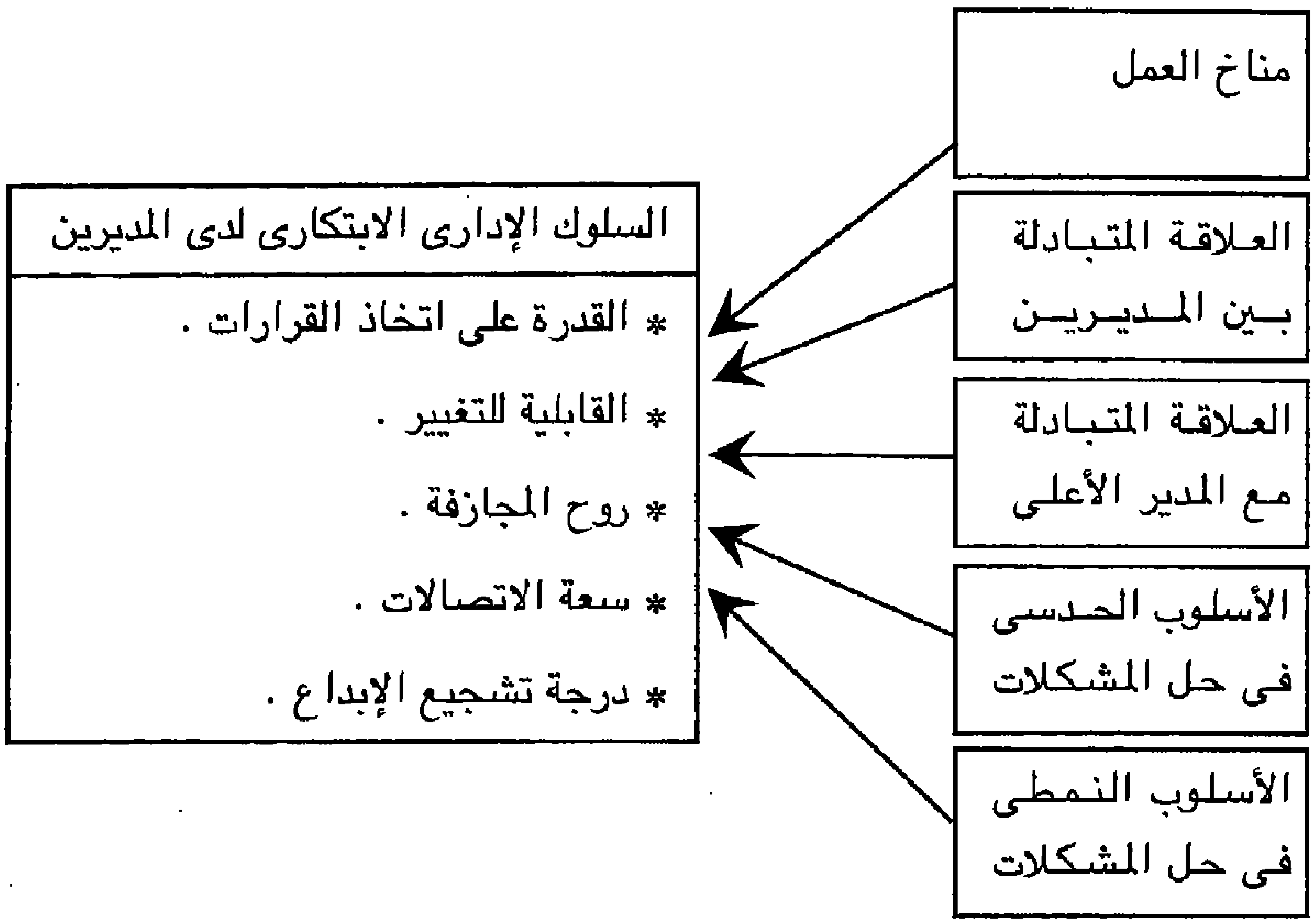
٥ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بالأسلوب النمطى الذى يتبعونه فى حل المشكلات الإدارية .

٦ - لا يختلف السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين باختلاف المستوى التعليمى لهم .

٧ - لا يختلف السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بطول فترة الخبرة التى أمضوها فى العمل البنكى .

منهج البحث :

عمدت هذه الدراسة إلى استخدام ستة متغيرات أساسية ، وذلك فى محاولة لتقديم وصف لمدى تأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين المتغير التابع ، بالمتغيرات المستقلة الخمسة التى تناولتها هذه الدراسة ، والتعبير عنها وفق النموذج التالى :



كما تقترح هذه الدراسة أن مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين يختلف باختلاف متغير المستوى التعليمى ، ومتغير طول فترة خبرة المديرين فى العمل البنكى .

قياس متغيرات الدراسة :

١ - متغير مناخ العمل :

ويشير إلى تلك العوامل السائدة فى مناخ العمل التى قد ينظر إليها المديرون على أنها مشجعة للسلوك الابتكارى أو مثبطة له . وقد قدم Abbey & Dickson (1983) كذلك Cummings (1956) بعض العوامل التى تعكس مناخ العمل والتى قد تؤثر على السلوك الابتكارى ، كما حددها دانجن وآخرون Dunegan et al (1992) فى ستة عوامل وهى : حرية التصرف ، عدم الاهتمام ، الثناء على الفرد ، التشجيع ، القيود ، والتنسيق . ومن أجل تحديد مناخ العمل الابتكارى السائد من وجهة نظر المديرين فقد استعانت الدراسة بمقياس Siegel & Kraemmerer (1978) الذى تم تعديله من قبل Scott & Bruce (1994) وذلك للوصول إلى مقياس يتألف من (١٦) عنصراً .

٢ - متغير العلاقة المتبادلة بين المديرين :

ويعبر عن تلك العوامل التى تمثل وجود علاقات إيجابية متفاعلة ديناميكية بين المديرين تمكن من تبادل المعلومات والاقتراحات وتقديم المساعدة عند الضرورة ، ولقياس العلاقة الموجودة بين المديرين فقد تم مراجعة مقياس Seers (1989) بعد أن أجريت عليه بعض التعديلات للوصول إلى مقياس يعكس العلاقة الموجودة بين المديرين ، وهو يتألف من (١٢) عنصراً .

٣ - متغير العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى :

لقياس متغير العلاقة السائدة بين المديرين فى البنوك التجارية والمدير الأعلى . فقد تم الرجوع إلى مقياس Scandura & Graen (1984) بالإضافة إلى مقياس Kozlowzki & Doherty (1989) للوصول إلى مقياس يعكس هذه العلاقة ، حيث احتوى المقياس المستخدم على (١٢) عنصراً .

٤ - متغير أسلوب حل المشكلات :

عمدت الدراسة إلى الاعتماد على مقياس Jabri (1991) ومقياس (Kirton 1976) ، للتعبير أولاً عن الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات ، والتعبير ثانيًا عن الأسلوب

النمطي في حل المشكلات ، وقد تم تحديد المقياس الخاص بأسلوب حل المشكلات ، بحيث احتوى على (٩) عناصر للتعبير عن الأسلوب الحدسي ، كذلك (٩) عناصر للتعبير عن الأسلوب النمطي في حل المشكلات .

٥ - متغير السلوك الابتكاري :

لقياس هذا المتغير استعانت الدراسة بمقياس Ettlie & Okeefe (1982) المترجم في دراسة ذياب وآخرون (١٩٩٥) الذي يتألف من خمسة عوامل هي :

١ - القدرة على اتخاذ القرارات المؤلف من (٨) عناصر تم الاستغناء عن عنصرين منها لتداخلهما مع مقياس أسلوب حل المشكلات .

٢ - القابلية للتغيير ويتألف من (١٢) عنصراً .

٣ - روح المجازفة ويتألف من (٣) عناصر .

٤ - سعة الاتصالات ويتألف من (٤) عناصر .

٥ - تشجيع الإبداع ويتألف من (٧) عناصر.

أما بالنسبة للعوامل التي تساهم في اختلاف مستوى السلوك الابتكاري لدى المديرين فقد تمت الإشارة إليها بالتالي :

١ - متغير المستوى التعليمي :

عبرت عنه كل مفردة من مفردات العينة بقيمة تراوحت بين الواحد والخمسة ، بحيث كلما كانت القيمة التي أعطتها المفردة أعلى كانت تمثل مستوى أعلى لتعليم المدير .

٢ - متغير طول فترة الخبرة في العمل البنكي :

أشارت إليه كل مفردة من مفردات العينة بقيمة تراوحت بين الواحد والأربعة، حيث كلما كانت القيمة التي أعطتها المفردة أعلي ، كانت تمثل فترة أطول لخبرة المدير في العمل البنكي .

قائمة الاستقصاء :

احتوت قائمة الاستقصاء التى تم استخدامها لأغراض هذا البحث على سبعة أجزاء ، استخدمت فيها الأسئلة المغلقة المحددة الإجابة ؛ وذلك لتسهيل الحصول على تقديرات أفراد العينة بدقة وسهولة ، وعلى الباحث تنميط الإجابات لتحليلها إحصائياً.

يرتبط الجزء الأول بتحديد نوع مناخ العمل السائد فى البنوك التجارية ، ويتعلق الجزء الثانى بتحديد درجة العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل . أما الجزء الثالث فيهتم بدرجة العلاقة الموجودة بين المديرين والمدير الأعلى المباشر ، ويشير الجزء الرابع إلى أسلوب حل المشكلات الذى يتبعه المدير . أما الجزء الخامس فيهتم بتحديد السلوك لدى المديرين ، ويعتبر الجزء السادس عبارة عن سؤال مفتوح يطلب من أفراد العينة تحديد العوامل التى تعيق السلوك الإدارى الابتكارى الموجودة فى البنك الذى يعملون به . وأخيراً فإن الجزء السابع يرتبط بالبيانات المتعلقة بخصائص المديرين فى البنوك التجارية ليتم التصنيف تبعًا لهذه الخصائص .

وقد أرسلت القائمة بعد إعدادها إلى بعض المديرين العاملين فى أحد الفروع التابعة للبنك العربى الوطنى ، والبنك السعودى المتحد ، والبنك السعودى الأمريكى ، والبنك السعودى الهولندى ؛ بهدف التعرف على مدى سهولة الأسئلة ووضوحها ، ودرجة شموليتها . وقد تم إجراء بعض التغييرات فيها من حيث إعادة الصياغة والترتيب وذلك لاستبعاد العبارات أو المفاهيم التى توحى بالغموض أو التضارب لتجنب التحيز غير المتعمد فى الإجابات .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى لقياس قيم جميع متغيرات الدراسة ، كما تم تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية لسهولة معالجتها وتحليلها بصورة دقيقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائى الكمى .

صدق وثبات أداة القياس :

لتحديد مدى صدق أداة القياس تم توزيع قائمة الاستقصاء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالإضافة إلى فروع البنوك السابقة وذلك لمعرفة رأيهم حول مدى اتساق العبارات التى تحويها مقاييس الدراسة ، وانسجامها مع أهداف

الدراسة . وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التى أدلى بها المختصون ؛ وذلك بهدف زيادة مصداقية قائمة الاستقصاء . كما تم حساب درجة ثبات المقاييس المستخدمة (Cron- bach alpha) بالاعتماد على عينة الدراسة الحالية ، حيث تراوحت قيمها بين (٠,٨١) إلى (٠,٨٧) كما هو موضح فى الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١) : قيم معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المستخدمة فى الدراسة

مناخ العمل	٠,٨٧
العلاقة المتبادلة بين المديرين	٠,٨١
العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى	٠,٨٥
الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات	٠,٨٢
الأسلوب النمطى فى حل المشكلات	٠,٨٣
السلوك الابتكارى الإدارى	٠,٨٥

عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالبنوك التجارية السعودية والبنوك التجارية السعودية الأجنبية الموجودة فى مدينة الرياض ؛ بسبب أهمية هذا القطاع المالى للنشاط الاقتصادى فى المملكة ، وتعرضه باستمرار للتغيرات التقنية والاقتصادية والتنافسية المتعددة ، التى تتطلب ضرورة التجديد والابتكار فى الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات ، إلى جانب تمركز معظم الإدارات المركزية لهذه البنوك فى مدينة الرياض .

ولتحديد حجم العينة من المديرين فى مجتمع الدراسة ، فقد تم افتراض تأييد أفراد العينة لوجود العناصر المدرجة فى المقاييس المستخدمة فى هذه الدراسة فى بيئة البنوك التجارية بنسبة (٥٠٪)، أى أن (P = 0.5) . وهذه النسبة تضمن الحصول على أكبر قدر لحجم العينة فى حدود خطأ للتقدير (E) . وباستخدام نسبة خطأ للتقدير يعادل (٥,٥٪) أى الحد الأقصى للخطأ المعيارى ، ودرجة ثقة (٩٥٪) ، فإن حجم العينة يصبح معادلاً (٢١٧) مفردة .

تم توزيع (٣١٧) استمارة استقصاء على عينة من المديرين العاملين فى البنوك التجارية وذلك فى الإدارات الرئيسية الموجودة فى مدينة الرياض وفى الفروع التابعة لجميع البنوك باستثناء الفروع التى أرسلت إليها قوائم الاستقصاء سابقًا بهدف اختبارها . وبسبب عدم التمكن من الحصول على إحصائية دقيقة لعدد المديرين العاملين فى كل بنك، فقد تم تخصيص (٢٩) قائمة تم توزيعها بشكل عشوائى على المديرين فى كل بنك من البنوك التجارية . وبلغ عدد الردود (٢٣٧) استبانة بنسبة (٧٤,٣٪) ، وقد استبعد منها (٢٢) قائمة بسبب نقص المعلومات الواردة فيها أو عدم توخى الدقة فى الإجابة عنها ، بحيث أصبح عدد القوائم الصحيحة (٢١٥) قائمة استقصاء بنسبة (٦٨٪) تقريبًا ، وهى نسبة ردود مقبولة فى دراسات المسح الميدانى باستخدام قوائم الاستقصاء Gay and Dieble (1992) . وفيما يلى عرض لعدد ونسب الردود التى تم الحصول عليها من كل بنك شملته الدراسة :

الجدول رقم (٢) : عدد ونسب إجابات مفردات العينة فى البنوك التجارية السعودية

اسم البنك	الرياض	الأهلى التجارى	العربى الوطنى	السعودى الأمريكى	السعودى المتحد	السعودى الفرنسى	السعودى الهولندى	الراجحى	السعودى البريطانى	الجزيرة	الاستثمار	المجموع
العدد	٣٠	٢٢	١٩	١٨	٢١	١٨	١٥	٢٣	٢٢	١٩	١٨	٢١٥
النسبة ٪	٩,٣	١٠,٢	٨,٩	٨,٤	٩,٧	٨,٤	٦,٩	١٠,٧	١٠,٢	٨,٩	٨,٤	١٠٠٪

وقد تبين أن مفردات العينة التى استجابت لقائمة الاستقصاء كانت تعمل فى كل من : الإدارة المالية ، إدارة عمليات الخزينة ، إدارة الفروع ، إدارة الخدمات البنكية ، إدارة الأفراد ، إدارة عمليات الاستثمار ، إدارة المنتجات ، إدارة المنتجات التجارية ، إدارة المخاطر ، إدارة المراقبة الداخلية ، قسم ضبط الجودة ، قسم إدارة الشركات ، إدارة الأسهم ، إدارة الائتمان ، وإدارة الخدمات التجارية .

المعالجة الإحصائية :

تم عكس ترتيب بعض قيم المقياس المتعلق بمناخ العمل ، والخاصة بالأسئلة (٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٦) ، كذلك بالنسبة للسؤال التاسع فى المقياس

الخاص بالعلاقة المتبادلة بين المديرين والمدير الأعلى ، كما تم استخدام عدة أدوات فى التحليل وهى :

١ - الأوساط الحسابية للتعرف على مستوى استجابة المديرين لمتغيرات الدراسة ومقاييسها ، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت استجابة المديرين عن الوسط الحسابى ؛ وذلك للمقارنة بين استجابات المديرين لتلك المتغيرات .

٢ - تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين المتوسطات المختلفة لتقديرات المديرين لمستوى السلوك الإدارى الابتكارى الموجودة لديهم وبين المستوى التعليمى للمدير ، وكذلك طول فترة الخبرة فى العمل البنكى .

٣ - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (r) لتحديد مدى العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة فى هذه الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة .

٤ - تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك من أجل التعرف على أهم متغيرات الدراسة التى تؤثر فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين وحجم هذا التأثير .

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

١ - تبويب البيانات النوعية :

الجدول رقم (٣) : توزيع مفردات العينة تبعًا للمنصب الإدارى

المنصب الإدارى	مدير عام		مدير إدارة		مدير فرع		مدير وحدة		منصب آخر	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٤	١,٩	٤٦	٢١,٤	٨٥	٣٩,٥	٥٢	٢٤,٢	٢٨	١٣

يلاحظ من الجدول رقم (٣) السابق أن منصب المدير العام كان يشكل أقل نسبة (١,٩٪) ، بينما مدير الفرع كان تمثيله فى العينة (٣٩,٥٪) ، يليه فى ذلك مدير الوحدة بنسبة (٢٤,٢٪) ، ثم مدير الإدارة بنسبة (٢١,٤٪) ، أما المنصب الآخر فقد شمل مديرى الأقسام ومديرى الحسابات .

الجدول رقم (٤) : توزيع مفردات العينة تبعًا لعدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى

عدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى	أقل من ٥ سنوات		٥ إلى أقل من ١٠		١٠ إلى أقل من ١٥		١٥ سنة فأكثر	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٣٢	١٥,٣	٤٤	٢٠,٤	٧٠	٣٢,٦	٦٨	٣١,٥

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن عدد المديرين الذين تراوحت خبرتهم بين (١٠-١٥) سنة كانوا الأكثر تمثيلاً لمفردات العينة حيث بلغت النسبة (٣٢,٦٪) ، يلى ذلك من تزيد خبرتهم عن (١٥) سنة حيث بلغت (٣١,٥٪) ، وهذا يعنى أن معظم مفردات العينة بنسبة (٦٤,١٪) كانت خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات . أما بالنسبة لبقية مفردات العينة فقد تراوحت خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات بنسبة (٢٠,٤٪) ، وأقل من (٥) سنوات بنسبة (١٥,٣٪) .

الجدول رقم (٥) : توزيع مفردات العينة تبعًا للمستوى التعليمى

المستوى التعليمى	شهادة الثانوية العامة		أخرى (الدبلوم)		البكالوريوس		الماجستير		الدكتوراه	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٢٨	١٣	١٧	٧,٩	٦٩	٣٢,١	٥٣	٢٤,٧	٤٨	٢٢,٣

يوضح الجدول رقم (٥) أن النسبة الأكبر من مفردات العينة (٣٢,١٪) كانت تحمل شهادة البكالوريوس ، يليها فى ذلك حملة شهادة الماجستير (٢٤,٧٪) ، ثم حملة شهادة الدكتوراه (٢٢,٣٪) . بمعنى أن نسبة المديرين الذين يحملون شهادات الدراسات العليا قد بلغت (٤٧٪) ، وهى تشير إلى ارتفاع نسبة التأهيل والكفاءات العلمية للمديرين العاملين فى البنوك التجارية السعودية فى مدينة الرياض . أما حملة

الشهادة الثانوية فقد بلغت نسبتهم (١٣٪) ، يليهم فى ذلك حملة شهادة الدبلوم الذين وصلت نسبتهم إلى (٧,٩٪) .

٢ - تحليل النتائج الإحصائية :

أ - مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين :

الجدول رقم (٦) : مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين

متغيرات السلوك الابتكارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف $\frac{SD}{X} \times 100$	الترتيب
١ - القدرة على اتخاذ القرارات .	٣,٨٣	٠,٦١٨	١٦,١	٢
٢ - القابلية للتغيير .	٣,٣٤	٠,٧٠١	٢٠,٩	٤
٣ - روح المجازفة .	٢,٩٠٦	٠,٦٧٦	٢٣,٢	٥
٤ - سعة الاتصالات .	٣,٧٥٨	٠,٦٣٤	١٦,٨	٣
٥ - تشجيع الابتكار .	٣,٩٦٧	٠,٦٠٣	١٥,٢	١
الإجمالى	**٣,٥٨١**	**٠,٦٠١**		

تشير النتائج فى الجدول رقم (٦) إلى أن مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين يميل لأن يكون أعلى من المتوسط بشكل إجمالى وذلك بالنسبة لجميع متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى ، فيما عدا روح المجازفة حيث بلغ متوسط هذا المتغير (٢,٩٠٦) . وهذا يعنى أن السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين فى البنوك التجارية السعودية ، يتصف بمستوى عالٍ تقريباً فى اتخاذ القرارات الهامة والحاسمة والتعامل مع المشكلات ، وتشجيع المقترحات الجديدة ، ودعم الأفراد المبدعين . كذلك فإن استعداد المدير لايجاد وتطبيق أساليب وطرق عمل جديدة ، وتطوير علاقاته ومجال اتصالاته مع الآخرين ، يميل لأن يكون أعلى من المتوسط . وفيما يتعلق بسلوكه فى تقديم وتبنى ما هو غير مألوف فيبدو أنه أقل من المتوسط .

أما بالنسبة لترتيب متغيرات السلوك الابتكارى التى يتمتع بها أفراد العينة تبعًا لمعامل الاختلاف فقد كان أولها ميلهم لتشجيع الابتكار، ثم القدرة على اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل ، ثم اتجاههم لتوسيع مجال اتصالاتهم . أما قابليتهم للتغيير فقد احتلت المرتبة الرابعة ، تلاها فى ذلك توافر روح المجازفة لديهم حيث احتلت المرتبة الأخيرة . كما بلغ الانحراف المعيارى الإجمالى (٠,٦٠١) ، أى أن هناك تجانسًا مقبولاً فى إجابات مفردات العينة بشكل عام .

ب - اختبار فروض الدراسة :

يبين الجدول (٧) : مصفوفة الارتباط بين متغير السلوك الابتكارى الإدارى لدى المديرين وبين المتغيرات المؤثرة على هذا السلوك الابتكارى .

الجدول (٧) : مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغير السلوك الإدارى الابتكارى وكل من : مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ، العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وأساليب حل المشكلات الإدارية

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- مناخ العمل .	١					
٢- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	a ٠,٤٦٣	١				
٣ - العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	a ٠,٤٨٧	b ٠,٣٣٤	١			
٤ - الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .	b ٠,٣٥٢	b ٠,٣٠١	b ٠,٣٢٧	١		
٥ - الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .	b ٠,٣٢١-	c ٠,٢٤٧-	b ٠,٢٢١-	b ٠,٣٢١-	١	
٦ - السلوك الإدارى الابتكارى .	a ٠,٧٢٨	a ٠,٥٣٢	a ٠,٧٠١	c ٠,٢٤٩	a ٠,٥٦٩	١

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١٪ b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١٪ c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٥٪

تشير النتائج الموجودة فى الجدول رقم (٧) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السلوك الإدارى الابتكارى وبين كل من مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ، العلاقة مع المدير الأعلى ، الأسلوب الحدسى والأسلوب النمطى فى حل المشكلات الإدارية . وهذا يشير إلى أن وجود مناخ العمل الملائم الذى ينظر إليه المدير على أنه يحتضن ويشجع السلوك الابتكارى ، كذلك وجود القيادة الإيجابية التى تقدم الدعم والتحفيز وتشجع الآراء والأفكار الجديدة ، كان لهما علاقة إيجابية قوية مع السلوك الابتكارى لدى المديرين. أما العلاقة المتبادلة بين المديرين ، ومدى الدعم المشترك ، والاستعداد لتقديم المساعدة ، وتقبل الاقتراحات فقد كانت ذات علاقة إيجابية معتدلة مع السلوك الابتكارى لدى المديرين . كما اتصف الأسلوب الحدسى فى اتخاذ القرارات بعلاقته الإيجابية الضعيفة مع السلوك الابتكارى للمديرين ، على عكس الأسلوب النمطى فى اتخاذ القرارات الذى تميز بعلاقة معتدلة سلبية فى دعم السلوك الابتكارى لدى المديرين .

وعلى الرغم من وجود علاقة ارتباط واضحة بين متغير السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين والمتغيرات الأخرى المدرجة فى الجدول ، إلا أن مصفوفة معاملات الارتباط لم تبين المتغيرات التى لها التأثير الأكبر فى السلوك الإدارى الابتكارى . ولقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المتغيرات التى لها تأثير ذو دلالة إحصائية على السلوك الإدارى الابتكارى . وتظهر نتائج تحليل الانحدار فى الجدول رقم (٨) .

وتدل النتائج في هذا الجدول على وجود تأثير ذى دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة بشكل إجمالى على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين كما تظهر قيمة (F) ذلك ، بالإضافة إلى معامل الارتباط المتعدد، وقيمة (R2) التى تبين أن نسبة التباين فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين التى يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة قد بلغت (١, ٦٥٪) . أما بالنسبة إلى قيم (t) فى الجدول رقم (٨) فتشير إلى أن المتغيرات المستقلة تختلف فى درجة تأثيرها على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بشكل عام . ويمكن الإشارة إلى ذلك فى النقاط التالية :

الجدول رقم (٨) : تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى دلالة تأثير متغيرات الدراسة المستقلة على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى
- مناخ العمل .	٠,٨٩٦	٠,١٦٥	٥,٤٣٣*	٠,٥١٨
- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	٠,٧٤٢	٠,٢٠١	٣,٦٩*	٠,٣٤٧
- العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	٠,٩٣٧	٠,١٨٦	٥,٠٤*	٠,٤٩١٣
- الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .	٠,٥٣٣	٠,٢٧٤	١,٩٤*	٠,١٤٩
- الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .	-٠,٦١٥	٠,١٤٩	-٤,١٣*	٠,٣٩٥
F = ٢١,٣٣		R^2 = ٠,٦٥١		* Signiticant at 0.001 level
R = ٠,٨٠٧				

١ - مناخ العمل :

يبين الجدول (٨) أن مناخ العمل له أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، وهو أكثر المتغيرات تأثيراً، حيث بلغت قيمة (t) ما يعادل (٥,٤٣) ، كما أن نسبة تأثيره بلغت (٥١,٨٪) . وبهذا تم رفض الفرض الأول فى هذه الدراسة ، إذ تبين وجود تأثير إيجابى لمناخ العمل على السلوك الابتكارى لدى المديرين . وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التى توصل إليها مصطفى وكذلك الحقبانى فى التأكيد على دور البيئة التنظيمية فى مساندة الابتكار وتدعيمه . كذلك نتائج دراسة Carry & Cooper (1979) ودراسة Abbey & Dickson (1983) ودراسة (أمبيل) ودراسة Scott & Brnce (1994) التى تؤكد أهمية مناخ العمل فى تعزيز السلوك الابتكارى لدى الأفراد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مناخ العمل كما يراه المديرون فى البنوك التجارية السعودية هو مناخ مشجع على الابتكار بشكل عام، قد يتصف بتوجهه نحو تقبل التغيرات الابتكارية والإبداعية ودعم الشعور لدى المديرين بالحرية والاستقلالية فى الوصول إلى أفكار جديدة ، وأساليب عمل تتفق مع الأوضاع المتغيرة خاصة فى بيئة العمل البنكى . كما قد يتميز بميله نحو المرونة والتخفيف من البيروقراطية ، وتوفير

الموارد المطلوبة كالمعدات والأجهزة والتقنية الحديثة التى تعتبر أحد أبعاد مناخ العمل المشجع على الابتكار خاصة فى البنوك التجارية ، مما يعطى المزيد من الحيوية فى بيئة العمل ، ويزيد من ثقة المدير بنفسه ، ويقوى الدافع لديه على الابتكار والإبداع .

٢ - العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى :

يشير الجدول رقم (٨) إلى وجود تأثير إيجابى ذى دلالة إحصائية للعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، وتعتبر العلاقة مع المدير الأعلى هى ثانى المتغيرات أهمية فى تأثيرها على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (٥,٠٤) كما كانت نسبة التأثير مساوية (١٣,٤٩٪) . ولهذا فقد تم اعتبار الفرض الثالث لهذه الدراسة غير مقبول لوجود تأثير إيجابى للعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مخامرة والدهان اللذين أشارا فى نتائج دراستهما إلى أهمية دور القيادة ذات الفكر المتجدد فى تشجيع الابتكار واحتضانه ، كذلك دراسة زناتى التى بينت أثر بعض متغيرات سلوك القادة على التفكير الابتكارى لدى العاملين ، ودراسة ذياب وآخرون التى أكدت وجود العلاقة الإيجابية بين الإبداع التنظيمى لدى المديرين والسلوك القيادى ، بالإضافة إلى دراسة الحقبانى ، ودراسة Amabile (1988) ودراسة Scott and Bruce (1994) . كذلك دراسة Dunegan et al (1992) التى أكدت على أهمية العلاقة السائدة بين الفرد ورئيسه فى تحديده لمناخ العمل الذى يدعم ويشجع السلوك الابتكارى .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المديرين العاملين فى البنوك التجارية يشعرون أن للقائد الأعلى أو المدير الأعلى دوراً كبيراً فى تشجيع السلوك الابتكارى ، وقد يكون ذلك نتيجة أن القوة والسلطة التى تدعم الأفكار الابتكارية غالبًا ما يمتلكها المديرون فى جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص فى قمة الهرم التنظيمى . والذين لا بد أن ينظروا إلى السلوك الابتكارى على أنه عملية تحسين وتطوير ، ويدعموا هذه العملية بمنح الثقة الملائمة لمن يقوم بها ، والتقدير المناسب ، ومناقشة وجهات النظر واحترامها ، وتبادل المعلومات ، واعتماد التغذية المرتدة كأساس للتشجيع على تنمية السلوك الابتكارى وتنظيم مستوى الدافعية لدى المديرين ، والشعور بالاعتزاز للدور الرائد الذى يقومون به .

٣ - العلاقة المتبادلة بين المديرين :

تدل النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٨) على أن العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على السلوك الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية السعودية . وتعتبر هذه العلاقة ثالث المتغيرات تأثيراً إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (٣,٦٩) ، ونسبة التأثير ما يقارب (٣٤,٧٪) . وهذا يؤكد عدم قبول الفرض الثانى لهذه الدراسة ، حيث تشير النتائج إلى التأثير الإيجابى للعلاقة المتبادلة بين المديرين على السلوك الابتكارى لديهم . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Amabile (1988) ودراسة Dunegan et al. (1992) التى بينت أهمية العلاقات السائدة بين الزملاء فى العمل فى تحديدهم لمناخ العمل الذى يعزز ويشجع الابتكار . لكنها لا تتفق مع النتائج الخاصة بدراسة Scott and Bruce (1994) التى أشارت إلى عدم وجود تأثير لعلاقة الفرد مع زملائه فى العمل والسلوك الابتكارى لديه . ولعل هذا الاختلاف مع نتائج Scott and Bruce (1994) قد يعود إلى اختلاف نوع العلاقة التى قد تسود بين المديرين عنها بين الموظفين ، حيث قد يكون الموظفون أشد تنافساً فى إظهار الإمكانات الذاتية لنيل رضا المدير وتقديره مما يؤثر على روح التعاون السائدة بينهم وبالتالى الإمكانات الابتكارية لديهم . أو قد يكون بسبب العلاقات الاجتماعية السائدة فى المجتمع السعودى وما تتصف به من الود المتبادل والعلاقة الحميمة ، التى تعكس شخصية الأفراد واحتياجاتهم وطموحاتهم ، وتعضد التفاعل بينهم ، وتسهل تبادل الآراء والمعلومات ، وتدعم الابتكار وتقويه ، وتحقق احتياجاتهم المعنوية فى العمل .

٤ - أسلوب المدير فى حل المشكلات :

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى وجود تأثير سلبى ذى دلالة إحصائية بين أسلوب المدير النمطى فى حل المشكلات والسلوك الابتكارى للمدير ، إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (-٤,٣١) وكانت نسبة تأثير هذا المتغير على السلوك الابتكارى (٣٩,٥٪) ، أما بالنسبة لأثر أسلوب المدير الحدسي في حل المشكلات على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، فلم تظهر النتائج الإحصائية دلالة هذا الأثر إحصائيًا عند مستوى معنوية (٥٪) ، لكن هذا الأثر كان له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١٠٪) ، كما أن نسبة تأثيره على السلوك الإدارى الابتكارى كانت تعادل (١٤,٩٪) . وبهذا تم قبول

الفرض الرابع لهذه الدراسة لعدم وجود تأثير ذى دلالة إحصائية لمتغير الأسلوب الحدسى فى اتخاذ القرار على السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين ، أما الفرض الخامس فقد تم رفضه بسبب وجود تأثير سلبى للأسلوب النمطى فى حل المشكلات الإدارية على السلوك الابتكارى لدى المديرين . وتتفق هذه النتائج مع دراسة Scott and Bruce (1994) بالنسبة للأسلوبين المتبعين فى حل المشكلات .

ونستطيع القول إن اتباع المدير للأسلوب النمطى التقليدى فى حل المشكلات الذى يجعله يتقيد بالإجراءات ولا يخرج عن نطاق المألوف ، ويدفعه لتبنى الحلول السابقة لمشاكل العمل ، دون أن يساهم كثيراً فى تجاوز الحدود المرسومة ، لن يكون له دور فعال فى تقديم الأفكار الخلاقة واستخدام أساليب العمل الجديدة وتبنيها . أما الأسلوب الحدسى فيفترض أن يكون له دور واضح فى السلوك الابتكارى لدى المدير باعتبار أنه يمثل نمط توليد الأفكار الجديدة لديه ، وتبنى التغيير فى تعامله مع المشكلات ، وتطبيق أساليب مبتكرة تحل مكان الأساليب المألوفة لديه ، مع الإشارة إلى أن الدراسة الحالية لم تبين أثر النمط الحدسى فى حل المشكلات على السلوك الابتكارى لدى المدير بشكل واضح وملموس . ولعل هذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى أن المديرين فى البنوك التجارية يتعاملون بتحفظ مع مشكلات العمل ، وبالتالى ينظرون إلى الطرق والحلول الجديدة بشىء من الحذر والتردد فى استخدامها ، وقد يفضلون الحلول المعروفة البعيدة عن المخاطرة .

وللتعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة السابقة وبين كل متغير من متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، فقد تم إيجاد معاملات الارتباط الموضحة فى الجدول التالى رقم (٩) :

الجدول رقم (٩) : معاملات الارتباط بين متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى وبين كل من : مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ، العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وأساليب حل المشكلات الإدارية

المتغيرات	اتخاذ القرارات	القابلية للتغير	روح المجازفة	سعة الاتصالات	تشجيع الابتكار
- مناخ العمل .	a ٠,٦١٢	a ٠,٤٢	b ٠,٣٠٢	a ٠,٥٢٣	a ٠,٦٤٣
- العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	a ٠,٥٩٤	a ٠,٥٠٨	b ٠,٣٠٥	a ٠,٤٨٣	a ٠,٥٣١
- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	a ٠,٤٨٢	a ٠,٤٢١	b ٠,٢٩٣	a ٠,٤٥١	a ٠,٤٨٧
- النمط الحدسى فى حل المشكلات .	b ٠,٢٩٥	c ٠,٢٣٨	c ٠,١٩٦	c ٠,١٩٨	c ٠,٢٤٩
- النمط التقليدى فى حل المشكلات .	٠,١٨٦	a ٠,٤٥١-	a ٠,٤٦٥-	٠,١٨٣	b ٠,٣١٨-

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١٪ b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ١٪ c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٥٪

إن النتائج المعروضة فى الجدول (٩) تبين أن جميع العلاقات بين متغيرات السلوك الادارى الابتكارى وبين المتغيرات الأخرى هى علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية فيما عدا علاقة الأسلوب النمطى فى حل المشكلات ، فقد كان ذا علاقة سلبية مع القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وتشجيع الابتكار ، ولم يكن له علاقة ذات دلالة إحصائية مع متغير اتخاذ القرارات ، وسعة الاتصالات .

وللتأكيد على درجة تأثير المتغيرات المستقلة السابقة على كل متغير من متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد الموضح فى الجدول رقم (١٠) .

الجدول (١٠) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على كل متغير من متغيرات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين

متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى / المتغيرات المستقلة	اتخاذ القرارات				القابلية للتغير				روح المجازفة				سعة الاتصالات				تشجيع الابتكار			
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى
مناخ العمل .	0.381	0.128	a 2.974	3.344	0.219	0.0789	a 2.775	0.266	0.239	0.114	b 2.01	0.189	0.236	0.082	a 2.856	0.383	0.387	1.108	a 3.578	0.361
العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	0.197	0.0773	b 2.55	0.322	0.202	0.091	b 2.201	0.235	0.278	0.141	b 1.971	0.157	0.202	0.081	b 2.501	0.325	0.358	0.122	a 2.93	0.296
العلاقة المتبادلة بين المديرين .	0.203	0.097	b 2.09	0.210	0.178	0.09	b 1.97	0.157	0.239	0.121	b 1.962	0.138	0.222	0.102	b 2.17	0.194	0.261	0.116	b 2.25	0.205
الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .	0.371	0.186	b 1.99	0.082	0.145	0.084	c 1.72	0.053	0.263	0.201	1.305	0.031	0.207	0.258	0.802	0.028	0.921	0.523	c 1.76	0.058
الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .	0.124	0.0802	1.546	0.033	-0.193	0.0879	b -2.2	0.231	-0.867	0.398	b -2.17	0.192	0.166	0.115	1.45	0.031	-0.756	0.382	b -1.98	0.161
التأثير الإجمالى	$R^2 = 0.38$ $F^a = 9.78$				$R^2 = 0.269$ $F^a = 4.51$				$R^2 = 0.198$ $F^a = 3.21$				$R^2 = 0.351$ $F^a = 9.052$				$R^2 = 0.368$ $F^a = 9.52$			

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 1٪   b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 5٪   c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 10٪

وتشير النتائج الموجودة فى الجدول رقم (١٠) إلى أن المتغيرات المستقلة الخمسة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على كل متغير من متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى الخمسة كما تشير قيم (F) لذلك . أما نسبة التأثير فى متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى التى يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة فقد تراوحت قيمتها ما بين (٣٨٪) بالنسبة لاتخاذ القرارات إلى (١٩,٨٪) بالنسبة للقابلية للتغيير . وتشير قيم (t) فى هذا الجدول إلى التالى :

١ - أن المتغيرات الأربعة الأولى لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير اتخاذ القرارات ، كما تراوحت نسبة التأثير تبعًا لقيمة معامل التحديد الجزئى ما بين ٣٤,٤٪ إلى ٨,٢٪ . أما الأسلوب النمطى فى حل المشكلات فلم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على اتخاذ القرارات .

٢ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير القابلية للتغيير ، وتراوح تأثيرها بين (٢٦,٦٪) إلى (١٥,٧٪) . وكان للأسلوب النمطى فى حل المشكلات تأثير سلبى ذو دلالة إحصائية على القابلية للتغيير مع نسبة تأثير (٢٣,١٪) ، أما الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات فلم يكن له تأثير يذكر على القابلية للتغيير .

٣ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير روح المجازفة مع نسبة تباين لهذا التأثير تراوحت بين (١٨,٩٪) إلى ١٣,٨٪ تبعًا لقيمة معامل التحديد الجزئى . أما بالنسبة إلى متغير الأسلوب النمطى فى حل المشكلات فكان له تأثير سلبى ذو دلالة إحصائية على روح المجازفة مع نسبة تأثير بلغت (١٩,٢٪) ، ولم يكن للأسلوب الحدسى فى اتخاذ القرار أى تأثير ذى دلالة إحصائية .

٤ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير سعة الاتصالات ، وقد تراوحت نسبة التباين لهذا التأثير تبعًا لقيمة معامل التحديد الجزئى بين (٣٨,٣٪) إلى (١٩,٤٪) . أما كل من متغير الأسلوب الحدسى والأسلوب النمطى فى حل المشكلات ، فلم تظهر نتائج التحليل أى تأثير لهما بدلالة إحصائية تذكر .

٥ – أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير تشجيع الابتكار ، مع نسبة تباين لهذا التأثير تراوحت بين (٣٦,١٪) إلى (٢٠,٥٪) . ولم تظهر النتائج أى تأثير لمتغير الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات على تشجيع الابتكار ، لكنها بينت وجود تأثير سلبى ذى دلالة إحصائية لمتغير الأسلوب النمطى فى حل المشكلات على تشجيع الابتكار .

ويمكن تلخيص النتائج السابقة بحيث يظهر تأثير كل متغير مستقل على متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى وفق التالى :

أ – يتأثر مستوى السلوك الإدارى الابتكارى ، المتعلق باتخاذ القرارات ، والقابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع بصورة إيجابية مع توفر مناخ العمل الملائم ، والعلاقة الجيدة مع المدير الأعلى ، والعلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل التى يسودها التعاون والانسجام .

ب – يرتفع مستوى السلوك الإدارى الابتكارى المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسى فى حل مشكلات العمل ، لكن القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، وتشجيع الابتكار لا يبدو أنها تتأثر بدلالة إحصائية عند استخدام الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .

جـ – ينخفض مستوى السلوك الابتكارى بالنسبة إلى القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وتشجيع الابتكار عند استخدام الأسلوب النمطى فى حل مشكلات العمل ، لكن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا يبدو أنها تتأثر بدلالة إحصائية عند استخدام الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .

أما بالنسبة لاختلاف مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، باختلاف بعض خصائصهم الشخصية ، فقد تم إجراء تحليل التباين لمعرفة مدى اختلاف مستوى السلوك الابتكارى باختلاف مستوى التأهيل العلمى للمدير ، كذلك خبرته فى العمل البنكى . ويبين الجدول رقم (١١) والجدول رقم (١٢) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (١١) : اختلاف السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين باختلاف المستوى التعليمى

مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين المقدر (معدل المربعات)	درجات الحرية	F.v.	F.p.
ما بين الأعمدة	٨,٠٣٢	٢,٠٠٧	٤	٥,٨٣	٠,٠٠٠٢
بسبب الخطأ التجريبى	٧٢,٢٩	٠,٣٤٤	٢١٠		
الإجمالى	**٨٠,٣٢**		**٢١٤**		

تبين نتائج اختبار (F) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١ , ٠٪) للفروق بين مستويات السلوك الإدارى الابتكارى تبعًا لاختلاف مستوى التأهيل العلمى للمديرين . وعند مقارنة الأوساط الحسابية لمستوى السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين تبعًا للمستوى التعليمى ، المعبر عنها فى الجدول رقم (١٢) ، نرى أنه يتجه للتزايد مع ازدياد مستوى التأهيل التعليمى للمديرين . وبذلك تم رفض الفرض السادس فى هذه الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى اختلاف مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين باختلاف مستوى التأهيل العلمى لديهم . ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى التأهيل التعليمى للمديرين خاصة التأهيل ما فوق الجامعى ، قد يصقل مهارات الفرد فى النقاش والحوار والتفاعل والتعبير عن وجهات النظر المختلفة ، كما ينمى فيه القدرات التحليلية والمنطقية وربط السبب بالنتيجة ، مما يشجعه على طرح الجديد من الأفكار والمقترحات ويقوى فيه القدرة على الابتكار . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : همام ، عبدالقادر ، ودراسة (سكوت وبروس) .

الجدول رقم (١٢) : متوسط السلوك الابتكارى للمديرين تبعًا للمستوى التعليمى

المستوى التعليمى	شهادة الثانوية العامة	أخرى (الدبلوم)	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه
متوسط السلوك الابتكارى لدى المديرين	٢,٨٩	٣,٢٩	٣,٤٢	٤,١٣	٤,٢٢

وتوضح قيمة (F) فى الجدول رقم (١٣) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١٪) للفروق من بين مستويات السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين تبعًا لمستوى خبرة المدير . وتدل الأوساط الحسابية لمستوى السلوك الإدارى الابتكارى تبعاً لمستوى خبرة المديرين الموجودة فى الجدول رقم (١٤) ، أن السلوك الابتكارى يتميز بارتفاعه مع ارتفاع مستوى الخبرة لدى المديرين ، مما يؤدى إلى رفض الفرض السابع لهذه الدراسة ، حيث تبين اختلاف مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين باختلاف فترة خبرتهم فى العمل البنكى . ولعل هذه النتيجة يمكن تعليلها بأنه كلما ازدادت خبرة المدير العملية ارتقى مستوى الابتكار لديه فى توليد الأفكار الجديدة والطرق المبتكرة التى تختلف عما تعوّد الآخرون استخدامه . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالقادر .

الجدول رقم (١٣) : اختلاف السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين باختلاف مستوى الخبرة فى العمل البنكى

مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين المقدر (معدل المربعات)	درجات الحرية	F.v.	F.p.
ما بين الأعمدة	١١,٠٠٣	٢,٧٥٣	٣	٨,٣٤	٠,٠٠٠١
بسبب الخطأ التجريبى	٦٩,٣١٢	٠,٣٣	٢١١		
الإجمالى	**٨٠,٣٢٥**		**٢١٤**		

الجدول رقم (١٤) : متوسط السلوك الابتكارى للمديرين تبعًا لعدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى

عدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى أقل من ١٠	١٠ إلى أقل من ١٥	١٥ سنة فأكثر
متوسط السلوك الابتكارى لدى المديرين	٢,٩٧	٣,٤٤	٣,٩١	٤,٠٢

وعند سؤال أفراد العينة عن نوعية المعوقات التي قد تؤثر في السلوك الابتكاري الإداري لديهم ، استجاب (٥٩٪) من مفردات العينة لهذا السؤال ، وتم الحصول على الآراء التالية بعد فرزها وتبويبها تبعًا لدرجة التشابه فيما بينها ، ثم تبعًا لدرجة أهميتها ، ونسب الإجابات لكل منها من مجموع مفردات العينة التي ساهمت في إعطاء آرائها حول معوقات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية :

١ – قلة خبرة الموظفين وعدم توفر البرامج التدريبية التطويرية "الموجهة" في المراكز المتخصصة التي تشجع على التفكير بعقلية الفرد المحترف والمبدع بنسبة (٤٨٪) .

٢ – التقيد أحيانًا بالبيروقراطية التي تكرس اتباع التسلسل والروتين الوظيفي وبالتالي صعوبة الاستجابة للأفكار الجديدة التي لا تتفق مع أسلوب العمل الحالي ، وافتقار العمل إلى التنظيم والتنسيق ، والكادر الوظيفي المناسب الذي يرغب في التجديد والتطوير ، بالإضافة إلى الوقت الكبير الذي تتطلبه المقترحات والأفكار المبتكرة الجديدة للموافقة عليها وإعطائها الاهتمام الكافي ، وتعرضها للإجراءات غير المرنة عند التطبيق بنسبة (٤٣٪) .

٣ – قلة المخصصات المالية الموجودة لدعم الأفكار الجديدة وطرق العمل المبتكرة والمتطورة ، والتقنيات الحديثة بنسبة (٤١٪) .

٤ – ضغوط العمل المتواصلة ، وكثرة الواجبات ، والوقت الضائع في متابعة مشاكل الإدارات الأخرى ، وكثرة الوقت المطلوب لحضور الاجتماعات ، مما لا يترك الوقت الكافي للتركيز على ما هو مبتكر وجديد ليتم تقديمه أو تبنيه بنسبة (٣٥٪) .

٥ – صعوبة اتخاذ القرار الإداري ، بسبب نقص المعلومات وعدم توفرها بالسرعة المطلوبة ، بالإضافة إلى وجود المركزية ، تصلب المدير المباشر ، وعدم الاستماع إلى الرأي الآخر ، مما يؤدي إلى التأخير والمخاطرة في تنفيذ بعض القرارات ، ويثبط القدرة على الابتكار بنسبة (٣١٪) .

٦ – غياب عامل التحفيز المناسب والتشجيع للإبتكار ، وقلة الحوافز المادية والمعنوية ، والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي ، وعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بنسبة (٢٦٪) .

٧ – الصلاحيات المقيدة للمدير فى مجال تقدير وتقييم الموظفين ، وضعف القواعد والأسس السليمة لهذا التقييم بصورة دورية وجيدة بنسبة (٢٤٪) .

٨ – الخوف من الفهم الخاطئ من قبل الإدارة العليا للاقتراحات والأفكار الجديدة وعدم تقبلها واقتناعها بالمردود المالى ولطرق العمل الجديدة ، وبالتالى عدم إعطاء الوقت والفرصة لتنفيذ الفكرة من قبل الإدارة العليا مما يؤدى إلى قتل الفكرة قبل التطبيق بنسبة (٢٣٪) .

٩ – عدم العمل كفريق ، وعدم إقامة العلاقات الصريحة بين الزملاء فى العمل وبينهم وبين المدير المباشر وغياب العلاقات الشخصية خارج العمل بنسبة (٢٠٪) .

١٠ – وجود فروق فى فرص التدريب والتطوير ، وفروق فى الدخول والحوافز ، مما ينعكس على إنتاجية الأفراد ورغبتهم فى تقديم الجديد أو تطبيقه بنسبة (١٨٪) .

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً - عرض نتائج الدراسة :

حاولت هذه الدراسة تحديد أثر مناخ العمل ، والعلاقة المتبادلة بين المديرين ، والعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وكذلك أسلوب حل المشكلات الذى يتبعه المديرون على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، والقابلية للتغيير ، وروح المجازفة لديهم ، وسعة اتصالاتهم ، وكذلك تشجيعهم للابتكار .

١ - وجدت الدراسة أن مناخ العمل الذى يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً ، ثم علاقة المدير مع مديره الأعلى حين يقدم له الدعم المناسب ويزوده بالمعلومات المطلوبة ويمضى الوقت فى الاستماع إلى آرائه وأفكاره ، بالإضافة إلى العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل بما فيها من تفهم وتعاون وتعاضد ، كلها تساهم فى تدعيم وتعزيز السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية .

٢ - كما وجدت الدراسة أن استخدام الأسلوب الحدسى فى حل مشكلات العمل لم يسهم فى التأثير على السلوك الابتكارى لدى المديرين ودعمه . كما أن أسلوب المدير التقليدى فى التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة ، يساهم فى تثبيط السلوك الابتكارى لديه وإعاقته . ولا بد من التعليق أن المدير ذا السلوك الابتكارى ربما هو ذلك المدير الذى يستخدم الأسلوب الابتكارى المناسب للتعامل مع المشكلة تبعًا للموقف وأبعاد المشكلة نفسها .

٣ - كما توصلت الدراسة إلى أن السلوك الابتكارى لدى المديرين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية كاختلاف مستوى التأهيل العلمى ومستوى الخبرة ، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع مستوى التأهيل العلمى والخبرة فى العمل البنكى .

ثانيًا - التوصيات :

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الخاصة بفروض الدراسة ، يمكن تقديم التوصيات التالية :

١ – العمل على تعزيز مناخ العمل المناسب الموجود فى البنوك التجارية حاليًا والذى بلغت نسبة تأثيره على السلوك الإدارى الابتكارى (٥١,٨٪) ؛ وذلك لزيادة قدرته على احتضان السلوك الابتكارى ودعمه ، من خلال دعم المبتكرين وتحفيزهم ، وتبنى أفكارهم ، وتكليفهم بأعمال تظهر التحديات الفكرية لديهم ، وتشحذ روح الإبداع عندهم ، وتنمى الشعور بالثقة لديهم وبقدراتهم وطاقاتهم الكامنة . كما تشجعهم بالخروج عما هو مألوف من تفكير نمطى محدد ، إلى تفكير يتصف بالتنوع والأصالة والتجديد ، والتغيير والتطوير فى أساليب العمل وطرقه وإجراءاته .

٢ – التركيز على دور القيادات العليا فى البنوك التجارية بدعم السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين الذى بلغ تأثيره فى هذه الدراسة (٤٩,١٪) . وذلك بزيادة الاهتمام بتزويد المديرين فى مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المتعلقة بمجريات العمل والمشاكل والتغيرات المحيطة به ، وإعطائهم الفرصة الكافية للمشاركة فى صنع القرارات ، ورسم السياسات ، وتزكية روح المبادأة والتجديد، وتقديم الدعم والمساندة لهم والتغذية العكسية الفورية لاقتراحاتهم المتميزة المبتكرة ، واستخدام النقد البناء فى تقييم إنجازاتهم، والاهتمام بمرئياتهم وتصوراتهم للحلول التى يمكن اتباعها للتعامل مع مشاكل العمل المختلفة .

٣ – لقد بينت الدراسة أن العلاقات الجماعية بين المديرين فى العمل قد برزت كعامل مساعد للسلوك الابتكارى وتؤثر فيه بنسبة (٣٤,٧٪) . وهذا ما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بإطار العلاقات والأدوار الجماعية المتعاونة المنظمة التى تؤدى إلى تبادل المعلومات والآراء وإثراؤها بأفكار جديدة ، حيث يتوسع منظور الرؤية الفردية للأمور ، وتتكامل المعارف والخبرات وتتطور وتتعدد ، وبالتالى التعامل مع المشاكل والمتغيرات المعقدة وتحقيق نتائج إبداعية فى معالجتها . وهذا يتطلب مراعاة بناء الجماعة ، أو التركيز على فرق العمل التى قد تشكل وسطًا مهمًا لتوزيع المهمات وتبادل المسؤوليات وتكاملها ، ووجود مجال للحوار والتفاعل المبنى على الصراحة ، والحرية فى مناقشة الأفكار وتأييدها أو معارضتها . حيث قد تؤدى فى النهاية إلى توقد الذهن بأفكار وطرق جديدة فى العمل ، لم تكن لتظهر دون التفاعل الجماعى ، خاصة عندما يسود الشعور لدى كل فرد فى الفريق بأهمية الجماعة التى يعمل ضمنها بالنسبة له ، وبأهمية تقديرها لآرائه ومقترحاته .

٤ – لقد أكدت نتائج الدراسة أن الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات الإدارية يؤثر على السلوك الابتكارى لدى المديرين بنسبة (١٤,٩٪) إلا أن هذا التأثير لم يكن له دلالة إحصائية . لذلك يفضل تشجيع ودعم استخدام الأساليب العلمية الحديثة غير التقليدية فى التعامل مع المشكلات المتعددة التى تساهم فى تحفيز الفكر وإيجاد روح الإبداع، وتؤدى إلى تدريب التفكير لدى المدير ليكون أكثر مرونة وطلاقة عند التعامل مع مشاكل العمل . حيث يتمكن من النظر إليها بشكل شامل ويتقصى أبعادها وأسبابها الكامنة خارج حدود ما هو معروف وما هو مباشر ليخرج بحلول واقتراحات جديدة وغير عادية تساهم فى حل المشكلة بطريقة مبتكرة فريدة . وهذا يتطلب ضرورة تعليم المديرين ، وتدريبهم عن طريق المشاركة فى المؤتمرات ، والندوات ، والمحاضرات التى تتناول موضوعات متنوعة يقدمها المفكرون والكتاب والباحثون ، تنمى لديهم المعرفة بأفكار وأساليب جديدة ، قد تتأصل لديهم من خلال النقاش والحوار والمشاركة ، بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب التى تشجع على الإبداع كأسلوب العصف الذهنى وغيره من أساليب اتخاذ القرارات الإدارية .

٥ – ضرورة أن تأخذ المناهج التعليمية فى مختلف مراحل التعليم بأهمية التفكير والحوار والنقاش ، وإبداء الآراء وتبادل وجهات النظر ، وتركز فى العملية التعليمية على تنمية مهارات التحليل والربط بين المتغيرات والتخيل والابتكار لدى الأجيال الجديدة ؛ وذلك لتشجيعهم على تقديم الجديد من الأفكار غير المألوفة والمبدعة . وهذا يتطلب إعادة النظر فى سياسات ومناهج وطرق التعليم لدفعها نحو التغيير المطلوب .

٦ – تشير نتائج هذه الدراسة إلى أهمية اختيار المديرين فى البنوك التجارية من الأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات علمية عالية وخبرات طويلة فى مجال العمل البنكى . حيث إن ازدياد درجة التأهيل العلمى والخبرة فى مجال العمل الإدارى البنكى بعوامله ومتغيراته المختلفة ، تصقل قدرات المديرين التحليلية ، وإمكاناتهم الإبداعية فى التعامل مع مشاكل العمل ، وفى التكيف مع التغيرات التى تحصل فى بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وتبنى الأفكار وطرق العمل الجديدة تبعًا لذلك ، كما تزيد من مهارات الاتصال لديهم وإيجاد بيئة مناسبة تحتضن السلوك الابتكارى وتدعمه .

٧ – بما أن مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين يميل لأن يكون أعلى من المتوسط بقليل ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابى لمتغير السلوك الابتكارى لدى المديرين ما يعادل (٣,٥٨) ، فلابد من إعطاء الاهتمام الملائم لرفع هذا المستوى وزيادته . وهذا يتطلب العمل على التخفيف من معظم معوقات السلوك الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية التى تقدم بها بعض أفراد العينة ، وذلك فى محاولة للتخفيف من آثارها والتخلص منها بقدر الإمكان . ولهذا يفضل أن تعمل الإدارة العليا فى البنوك التجارية على تشجيع المديرين المنتجين والمبدعين وتحسين روح المنافسة بينهم ، وتخفيف ضغوط العمل التى يعانون منها، وتزويدهم بالصلاحيات الكافية ، بالإضافة إلى إيجاد العلاقات الإنسانية الناجحة والاحترام المتبادل بين الأفراد وتشجيع العمل الجماعى ، ومحاولة التخلص من البيروقراطية ، كذلك تقديم الدورات التدريبية المتخصصة التى تنمى خبرة المديرين ، وتأمين الأجهزة الحديثة والموارد اللازمة لذلك .

٨ – بما أن دراسة السلوك الابتكارى لدى المديرين أو الأفراد فى بيئة العمل الطبيعية تعتبر من الدراسات المعقدة والصعبة ؛ لأن المعايير المستخدمة فيها غالبًا ما يصعب قياسها بدقة ، باعتبارها تعتمد على التقدير الشخصى لأفراد العينة. وباعتبار أن البنوك التجارية مثل العديد من المنشآت التى تعمل فى بيئة تنافسية متزايدة ، يصبح السلوك الابتكارى فيها جزءًا ضروريًا للعمل المصرفى ، الذى لا بد أن ينال الاهتمام المتزايد والدراسة المكثفة . لذلك ينصح بإجراء مثل هذه الدراسة مستقبلاً لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة الواردة فى هذه الدراسة على السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين ، لكن ضمن منظور تفاعلى يبحث فى مدى تأثير هذه المتغيرات ، ثم تأثير التفاعل الموجود بينها على السلوك الابتكارى .

٩ – دراسة دور التأثير المشترك للأسلوب الحدسى والأسلوب النمطى فى حل مشكلات العمل على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين تبعًا لظروف الموقف الذى يتطلبه حل المشكلة .

١٠– دراسة أثر بعض المتغيرات الأخرى على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، مثل نوع الوظيفة ، والتسهيلات المادية الموجودة فى بيئة العمل ، وتأثير المتغيرات الاجتماعية والثقافية على تشجيع ودعم السلوك الابتكارى .

المراجــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - الحقباني ، تركي بن عبدالرحمن بن سعد (١٤١٨هـ) . **أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري . دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية** . رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية .

٢ - حنورة ، مصري (١٩٩٥م) . «السلوك الإبداعي . مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية» . **بحوث ودراسات** ، العدد الثالث عشر ، السنة الخامسة ، ص ص (٤٢ - ٤٦) .

٣ - ذياب ، عدنان تايه ؛ عباس نعمة خضير ، وفلاح تايه ذياب (١٩٩٥م) . «التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع» . **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، ص ص (٨٩ - ١٤١) .

٤ - زناتي ، محمد (١٩٩٤م) . «أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين» . دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية . **مجلة كلية التجارة** ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، السنة ١٤ ، ص ص (١٣٥ - ١٧٠) .

٥ - سويف ، مصطفى (١٩٧٥م) . **مقدمة لعلم النفس الاجتماعي** ، القاهرة ، دار المعارف .

٦ - شهيب ، على محمد (١٩٨٢م) . **السلوك الإنساني في التنظيم** ، القاهرة ، دار الفكر العربي .

٧ - الشنواني ، صلاح (١٩٨٣م) . **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل أهداف** ، القاهرة ، مؤسسة شباب الجامعة .

٨ - صقر ، هدى (١٩٩٣م) . «معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين» . **مجلة الإدارة** ، القاهرة ، المجلد ٢٦ ، العدد (٢) ، ص ص (٦ - ٣٣) .

٩ - عبدالقادر ، محمد عبدالقادر (١٩٨٨م) . «العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير وكل من نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير» . **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة ، المجلد ١٢ ، العدد (٥) ، ص ص (٥٥ - ١٠٤) .

١٠ - عبدالوهاب ، على (١٤٠٠هـ) . «القدرات الإبداعية للعاملين» . **مجلة الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٢٥) ، ص ص (٣٧ - ٤٩) .

١١ – عساف ، عبدالمعطى (١٩٩٥م) . «معوقات الإبداع الإدارى فى المنظمات المعاصرة» . **مجلة الإدارى** ، مسقط ، السنة ١٧ ، العدد (٦٢) ، ص ص (٢٩ – ٥٤) .

١٢ – محجوب ، سر الختم . **الإبداع الإدارى والتطوير التنظيمى** . الإدارة العامة والإصطلاح الإدارى فى الوطن العربى . المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، ١٩٨٦م .

١٣ – مخامرة ، محسن ، وأميمة دهان (١٩٨٨م) . «العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين فى الشركات المساهمة العامة الأردنية» . **مجلة دراسات** ، عمان المجلد ١٥ ، العدد (٢) ، ص ص (١٥١ – ١٧٤) .

١٤ – مصطفى ، أسامة (١٩٩٠م) . «مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية» . **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة ، المجلد ١٤ ، العدد (٣) .

١٥ – النمر ، سعود محمد (١٩٩٢م) . «الإبداع الإدارى . دراسة سلوكية» . **مجلة المدير العربى** ، القاهرة ، العدد (١١٧) ، ص ص (٦٠ – ٧١) .

١٦ – همام ، عبدالقادر (١٩٩٣) . «دراسة تأثر بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفى العام فى جمهورية مصر العربية» . **مجلة الإدارة** ، المجلد (٢٠) ، العدد (٣) ، ص ص (٦ – ١٧) .

١٧ – همشرى ، عمر (١٤١٥هـ) . «معيقات الإبداع لدى العاملين فى المكتبات المتخصصة فى الأردن» . **مجلة دراسات العلوم الإنسانية** ، الجامعة الأردنية ، عمان ، مجلد (٢١) ، عدد (٤) ، (١١٥ – ١٤٩) .

ثانيًا – المراجع الأجنبية :

1 - Abbey, Augustus, and John W. Dickson(1983) . "R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors." **Academy of Management Journal,** vol. 26, No. 2: (405 - 431) .

2 - Amabile, Teresa M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." **Research in Organizational Behavior,** vol. 10: (123 - 167)

3 - Cooper, Carry L. (1974). **Behavioral Problems in Organizations.** Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, Inc., p.3 .

4 - Cummings, L. L. (1965). "Organizational Climate for Creativity." **Academy of Management Journal,** vol. 8,: 220-227.

5 - Daft, R. L. And S. W. Becker. (1978). **The Innovative Organization.** New York, Elsevier North - Holland, Inc., p. 4.

6 - Dunegan K. J.; P. Tierney, and D. Duchon. (1992) "Perception of an Innovative Climate : Examining the Role of Divisional Affeliation, Work Group Interction, and Leader Subordinate Exchange." **IEEE Transactions on Engineering Management,** vol. 39, No. 3, 227-235.

7 - Ettile, John E. And Robert D. O'Keefe. (1982). "Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations". **Journal of Management Studies,** vol. 19, No. 2, 163-182.

8 - Graen, G. And T. Scandura. (1987). Toward a psychology of Dyadic Organizing. In L. L. Cummuings and B. M. Staw (Eds.) , **Research in Organizational Behavior,** vol. 9: 175-208.

9 - Gay, L. R. And P. L. Diebl.(1992). **Research Methods for Business and Management.** New York, Macmillan Publishing Company.

10- Hage, J. And R. Dewar. (1973). "Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation. **Administrative Science Quarterly,** vol. 18, 279-290 .

11- Jabri, M. (1991) "The Development of Conceptually Independent Subscales, in Measurement of modes of problem solving". **Educational and pyychological Meaurement,** " Vol. 51: 975-983 .

12- James L., James L. And D. Ashe. (1990). The Meaning of Organizations : The Role of Cognition and Values . In B. Schneider (Ed.) **Organizational Climate and Culture:** San Francisco, Jossey - Bass.

13- Jones, A. And L. James. (1979). "Psychological Climate : Dimension and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. **Organizational Behavior and Human Performance,** vol. 23: 210-233 .

14- Kanter, R. (1988) "When a Thousand Flowers Bloom : Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations." **Research in Organizational Behavior,** vol. 10: 169-221.

15- Kimberly, R. J. And M. J. Evanisko. (1981). "Organizational Innovation : The Influence of Individual Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations." **Academy of Management Journal,** vol. 24: 689-713.

16- Kirton, M. "Adaptor and Innovators : A Description and Measure." **Journal of Applied psychology,** vol. 61, 1976 .

17- Knight, Kenneth E. (1967). "A Descriptive Model of the Intrafirm Innovation Process." **Journal of Business,** vol, 40: 478-495.

18- Mars, David. (1971). "The Role of the Middle Manager in Nuturing Creativity." **Journal of Creative Behavior,** vol. 5, No. 4: 270-278.

19- Mumford M. And S. Gustafson. "Creativity Syndrom : Integration, Application, and Innovation." **Psychological Bulletine,** vol. 103: 27.

20- Norman, R. (1971). "Organizational Innovativeness : Production and Reorientation." **Administrative Science Quarterly,** vol. 16, No. 2: 213-215.

21- Seers, A. "Team - Member Exchange Quality : A New Construct for Role - Making Research." **Organizational Behavior and Human Decision Process,** vol. 43, 1989 .

22- Siegel, S. M. And W. F. Kaemmerer . "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations." **Journal of Applied Psychology,** vol. 63, 1978 .

23- Woodman, R.; J. Sawyer ; and R. Griffin. "Toward a Theory of Organizational Creativity." **Academy of Management Review,** vol. 18, 1993 .

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلـد الأربـعـــــــون
● الـعــــــــــدد الأول
● مـــحـــــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــــريــــل ٢٠٠٠ م

مجلس الوكلاء في المملكة العربية السعودية
(١٣٥٠-١٣٧٣هـ / ١٩٣١-١٩٥٣م)

د. أحمد بن عبدالله بن باز *

المقدمة :

يعد مجلس الوكلاء من بين أهم المؤسسات السياسية التى تم إنشاؤها فى بداية بناء الدولة السياسى والدستورى والإدارى فى المملكة العربية السعودية. فقد لعب هذا المجلس دورًا حيويًا وهامًا من خلال مساهمته فى إرساء أسس نظام سياسى وإدارى حديث تجسدت من خلال المواضيع التى يناقشها، والقرارات التى اتخذها خلال فترة وجوده، والتى امتدت فيما بين عامى ١٣٥٠هـ - ١٣٧٣هـ (١٩٣٢ - ١٩٥٣م) . وللدلالة على أهميته ودوره فإن كثيراً من الأنظمة التى سنتها الدولة - والتى لا زال البعض منها سارى المفعول حتى الوقت الحاضر - وبعض الأجهزة الحكومية التى تم إنشاؤها خلال فترة التأسيس والبناء ، يعود تاريخها إلى تلك الفترة .

ولكن هذه الأهمية لم يقابلها اهتمام من قبل الباحثين والدارسين طيلة العقود الماضية بهذه المؤسسة الهامة ، حيث لا توجد - حتى الوقت الحالى - دراسات علمية منشورة - فى حدود اطلاع وقراءة الباحث - تستقصى بصورة مفصلة ظروف إنشاء هذا المجلس ، ومن ثم دوره وفعاليته وموقعه فى النظام السياسى السعودى الحديث الذى بدأت تتشكل ملامحه - بصورة رئيسية - فى بداية العقد الخامس من القرن

* أستاذ مشارك بكلية الملك فهد الأمنية ، الرياض .

الرابع عشر الهجرى (منتصف العقد الثالث من القرن العشرين) . فالمصادر المنشورة عن المجلس ـ على ضآلتها ـ قد تناولت الموضوع بشكل مقتضب، كما جانب بعضها الصواب فيما توصلت إليه من استنتاجات .

فمن أوائل من تعرض للمجلس – ولكن بصورة موجزة – (الأستاذ فؤاد حمزة) ، الذى كتب عن شكل المجلس وارتباطه بالملك ، ومسؤولية الأعضاء ، والأجهزة التابعة له ، وذلك على ضوء نظامه الصادر عام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م . ونظراً لحداثة المجلس ، فلم يتمكن المؤلف من تقديم أية معلومات عن دوره وفعاليته (حمزة ، ١٣٨٨هـ . أ : ٧٨–٧٩) .

وفى عام ١٣٨٥هـ/١٩٦٥م ألقى الأستاذ (محمد توفيق صادق) الضوء على تشكيل وتنظيم وصلاحيات المجلس استناداً إلى نظامه الآنف الذكر، ولكنه لم يتطرق إلى التعديلات التى أدخلت على عمل وتنظيم المجلس بموجب نظامه الجديد الصادر عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م، والتغيرات التى طرأت بعد ذلك . وفى سياق نقاشه لصلاحيات واختصاصات المجلس ، استنتج أن قرارات المجلس ... « قابلة للتنفيذ دون أخذ موافقة الملك عليها ، وبذلك فمن هذه الناحية كانت سلطاته أقوى من سلطات مجلس الوزراء فى الوقت الحاضر ، إذ بإمكان مجلس الوكلاء أن يتخذ قراراته وينفذها فى أى أمر شاء ، إلا أن سلطاته اقتصرت على الحجاز فقط» (صادق ، ١٣٨٥هـ : ٤٧) .

وهذا الاستنتاج الذى توصل إليه الأستاذ صادق بخصوص صلاحيات المجلس غير صائب لأمرين :

أولهما : أن المجلس لا يتمتع بصلاحيات مطلقة في إصدار جميع قراراته دون الرجوع إلى الملك في بعض الأمور الهامة . فالمجلس يستمد سلطته من الملك ، وفى حالة حصول خلاف بين أعضاء المجلس على قرار صادر بالأكثرية فلرئيس المجلس – فى حالة ممارسته لوظيفته كنائب الملك فى الحجاز – أن يأمر بإنفاذ القرار إذا كان فى أمر خطير ، أما إذا كان فى أمر يمكن تأجيله لحين مراجعة الملك فعلى الرئيس تأجيل إنفاذ الأمر حتى يتم الرجوع إلى الملك (نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ ، المواد ٥ ، ٧ – ٨ ، ١٠–١١) .

والأمر الثانى : يتعلق بقصر سلطات المجلس على منطقة الحجاز فقط . فالحقيقة ، أنه لا يوجد نص نظامي يحدد صلاحيات واختصاصات المجلس بمنطقة جغرافية معينة

داخل المملكة، وإنما – كما يبدو – أن استنتاج المؤلف قد بُني على تواجد المجلس ومعظم أجهزة الدولة في ذلك الوقت في منطقة الحجاز .

وفي بحث للأستاذ (علي البهكلي) عن مجلس الوكلاء ، إضافة جيدة وقيمة لمعلومات لم ترد في مؤلف الأستاذ (محمد صادق) . فقد تناول البهكلي نظام المجلس الجديد لعام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م بالدراسة ، واستعرض أسماء ومناصب الذين شاركوا في عضوية المجلس (البهكلي ، ١٤٠٦هـ ، بحوث المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، ١١-١٤) ، ولكنه أخطأ في استنتاجه – كما فعل الأستاذ صادق – حينما أورد أن سلطات المجلس اقتصرت على منطقة الحجاز فقط (البهكلي ، ١٤٠٦) . وقد وقع في هذا الخطأ آخرون لأنهم استندوا إلى مؤلف الأستاذ محمد صادق (دحلان ، ١٤٠٩هـ ، الجهني ، ١٤٠٤هـ) .

أما (عبدالله الشهيل) ، فلم يتعرض في مؤلفه لتشكيل المجلس وعمله ، وإنما اقتصر على وصف الجهات التابعة للمجلس ، وخصوصاً ما يتعلق بالشؤون المالية والعسكرية ؛ لأن دراسته اقتصرت على الأحداث الواقعة ما بين عامي ١٣٣٣-١٣٥١هـ/ ١٩١٥-١٩٣٢م . وهذا يعني أن الدراسة لم تشمل إلا سنة واحدة فقط من عمر المجلس وهي – بالطبع – غير كافية لتقييم المجلس (الشهيل ، ١٤٠٤هـ) . ولكن الكتابة عن المجلس ظلت قاصرة حتى في المؤلفات التي تناولت التطور السياسي والدستوري للمملكة إبان فترة وجود المجلس كما أسلفنا .

وفي عام ١٤١٤هـ/١٩٩٣م ألقى (إبراهيم العتيبي) مزيداً من الضوء – بخلاف من سبقوه - على مجلس الوكلاء بناء على ما توفر لديه من معلومات قيمة لم تكن في حوزة من سبقوه ، أو بالأحرى لم يبذلوا جهداً كبيراً كما فعل . فقد أوضح أن قرارات المجلس لم تقتصر على منطقة الحجاز فقط، وإنما شملت معظم مناطق المملكة (العتيبي ، ١٤١٤هـ) ، وبما أن تعرضه للمجلس كان ضمن دراسة أشمل لتنظيمات الدولة في عهد الملك عبدالعزيز ، فقد كان موجزاً ، ولكنه في نفس الوقت ذو قيمة مقارنة بمن سبقوه (العتيبي ، ١٤١٤هـ) .

وبعد البحث والتقصي ، اتضح أن أسباب ندرة الدراسات حول هذا الموضوع مردها أن كل ما يتعلق بأنشطة وأعمال المجلس من قرارات ووثائق مودعة لدى محفوظات وزارة الداخلية بوصفها الجهة المسؤولة عن كل ما يتعلق بالشؤون الداخلية

خلال فترة وجود المجلس . وقد تمكن معهد الإدارة العامة من تصوير ألفي وثيقة من أرشيف المجلس تم تصنيفها وتوفيرها للباحثين، ولكن الجزء الأكبر من وثائق المجلس لا يزال غير متوفر بسهولة لمن يرغب القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع، غير أن هذه الصعوبات لم تثن الباحث عن القيام بهذه الدراسة - بناء على ما توفر من معلومات - باعتبارها تشكل حافزاً ونقطة بداية لإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع عندما يتوفر المزيد من المعلومات مستقبلاً .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من واقع عدم وجود دراسات كافية حول الموضوع ؛ وكذلك لتصحيح المفهوم الشائع - لدى البعض - عن محدودية صلاحيات مجلس الوكلاء على منطقة الحجاز فقط .

أهداف الدراسة :

انطلاقاً من أهمية هذه الدراسة ، فإنها تهدف إلى تحقيق الآتى :

أولاً - إلقاء الضوء على نشأة وتطور الجهاز التنفيذى بالمملكة قبل نشأة المجلس .

ثانياً - إبراز دور مجلس الوكلاء وصلاحياته فى النظام السياسى السعودى .

ثالثاً - حث الباحثين والدارسين على القيام بالمزيد من الدراسات حول الموضوع .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث أسلوب المسح المكتبى بالاعتماد على نظامى المجلس لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م ، وعام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م ، وما بحوزة قسم المحفوظات والوثائق الحكومية بمكتبة معهد الإدارة العامة بالرياض من قرارات اتخذها المجلس خلال الفترة (١٣٥٠ - ١٣٧٠هـ /١٩٣٢ - ١٩٥١م) ، والبالغ عددها ألفى قرار . وبعد الاطلاع على هذه القرارات وتصنيفها إلى مواضيع ، تم اختيار (٢٠٪) من مجموع هذه القرارات البالغ (٢٠٠) ؛ بهدف دراستها لتمثل عينة من نشاط وصلاحيات المجلس فى الشؤون

الداخلية والخارجية ، كما تم الاعتماد على بعض المراجع التى تناولت بإيجاز نشأة وتكوين المجلس .

خطة الدراسة :

تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة مباحث ، هى :

المبحث الأول : يتناول الجهاز التنفيذى للدولة خلال الفترة الممتدة بين عامى ١٣٤٥هـ – ١٣٥٠هـ .

المبحث الثانى : يتعرض لنشأة وتطور المجلس .

المبحث الثالث : يناقش تشكيل وتنظيم المجلس .

المبحث الرابع : يتناول بالتفصيل صلاحيات المجلس من خلال الاستشهاد بالعديد من القرارات التى اتخذها المجلس خلال عشرين عامًا فى مواضيع متنوعة .

المبحث الخامس : يناقش العلاقة بين مجلسى الوكلاء والشورى .

المبحث الأول – الجهاز التنفيذى للدولة (١٣٤٥ –١٣٥٠هـ) (١٩٢٦ –١٩٣٢م) :

تمثل الهيكل التنظيمى للجهاز التنفيذى فى المملكة – إبان مراحله الأولى – فى ديوان النائب العام للملك عبدالعزيز فى الحجاز الذى أنشئ بعد تعيين الأمير فيصل بن عبدالعزيز فى منصب النائب العام فى ١٣٤٤/٦/٢٨هـ (١٩٢٥/١١/١٥م) (أم القرى رقم (٥٥) فى ١٣٤٤/٦/٣٠هـ) وعدد من الدوائر الحكومية . وبموجب هذا التعيين أصبح الأمير فيصل رئيسًا للجهاز التنفيذى (الحكومة) ومرجعًا لكافة الدوائر الرسمية . وبناء على ذلك ، صدر أمر ملكى بتشكيل مجلس استشارى مكون من ثلاثة أعضاء ثم رفع العدد إلى خمسة من أجل تقديم المشورة للنائب العام (أم القرى رقم (٥٦) فى ١٣٤٤/٧/٨هـ) ، ثم بعد ذلك أنشئت النيابة العامة ، فمجلس الوكلاء والأجهزة الحكومية التابعة لهما على اختلاف مستوياتها من الإدارات والوكلاء والمجالس التى مثلت فى مجموعها بداية السلطة التنفيذية على أسس حديثة فى المملكة العربية السعودية فى تلك الحقبة .

النيابة العامة :

تولى النائب العام مسؤولية تصريف الشؤون الداخلية في الحجاز التي شملت قطاعات : الصحة والأمن والتعليم والمحاكم الشرعية والبلديات والبرق والبريد والحج وغيرها ، ونظراً للزيادة المطردة في عدد الأجهزة الحكومية ، تم في ١٣٤٥/٢/٢١هـ إحداث جهاز إداري - برئاسة النائب العام - ارتبطت به هذه الإدارات ، وأطلق عليه مسمى النيابة العامة . وقد قامت النيابة العامة بتلقي جميع المكاتبات الواردة من مختلف الدوائر الحكومية والأفراد ، ثم عرضها على النائب العام ، وبعد اتخاذ الإجراءات اللازمة عليها تقوم بتبليغها إلى جهات الاختصاص .

وقد جاءت التعليمات الأساسية لتؤكد تعيين نائب عام للملك عبدالعزيز في الحجاز وإحداث إدارات جديدة ، وتعيين مديرين للأجهزة الحكومية كلما تطلب الأمر ذلك ، كما نصت على اعتبار النيابة العامة مرجعاً عاماً لجميع الدوائر الحكومية ، وإن كان كل واحد من مديري هذه الدوائر مسؤولاً أمامها عن تصريف شؤون إدارته ، والنيابة العامة مسؤولة أمام جلالة الملك (المادتان (٧-٨) من التعليمات الأساسية الحجازية لعام ١٣٤٥هـ) . لذلك ، وتنفيذاً لبنود التعليمات الأساسية ، فقد أعيد تنظيم بعض الأجهزة التنفيذية لتشمل هياكلها الإدارية واختصاصاتها وصلاحياتها ومرجعيتها ، كما تم إحداث أجهزة أخرى . فمن جراء هذا التنظيم ، ارتبطت مديريات : الأمن العام والبرق والبريد والصحة والمالية والمعارف والبلديات والأجهزة المختصة بشؤون التجارة والزراعة والصناعة والمعادن ولجنة إدارة الحج والشؤون الإدارية والقنصلية بمديرية الخارجية ، وديوان المحاسبات بالنيابة العامة (المواد (١١-١٦، ٩ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٤٣) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) .

وقد تكونت النيابة العامة من خمس شعب هي : شعبة التحرير ، وشعبة التسجيل ، وشعبة تبييض الأوراق ، وشعبة الأوراق ، وشعبة الترجمة (الأمر الملكي رقم (١/١٣/٢٧) في ١٣٤٩/٤/٥) . ونظراً لتشعب وكثرة المسؤوليات والأدوار التي كان يقوم بها النائب العام ، صدر أمر ملكي بتعيين معاونين له : أحدهما اختص بتلقي المعاملات الواردة من الديوان ووكالة المالية والمحاكم الشرعية ومجلس الشورى ، أما الآخر فاختص بالمعاملات الواردة من الأجهزة الحكومية الأخرى . وقد قاما بدراسة المعاملات التي ترد

إليهما - كل حسب اختصاصه - وعرض ملخص ما تحتويه كل معاملة على النائب العام لتقرير ما يراه (أم القرى رقم ٣٤٣ فى ١٣٥٠/٢/٢٤هـ) . كما تم تقسيم النيابة العامة إلى قسمين : قسم اختص بالنظر فى الشؤون المتعلقة بالأمور الداخلية ، والثانى بالنواحى الداخلية ضمن صلاحيات النائب العام بوصفه رئيساً للحكومة (المادتان (١٩-٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ) .

وبالرغم من أن نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م قد نص (المواد من ١٦-٢٠) على إلغاء النيابة العامة وتحويل مسماها إلى وزارة الداخلية التى أنشئت بموجب هذا النظام ، وتقسيم أعمالها بين هذه الوزارة ورئاسة مجلس الوكلاء ، فإن الملاحظ أن النيابة العامة - كجهاز إدارى - لم يتم إلغاؤها بصورة عملية ، حيث استمرت تؤدى وظيفتها كديوان للنائب العام فى الحجاز مع الإشراف على الدوائر الحكومية هناك حتى تم إلغاؤها بصورة رسمية بعد صدور أمر ملكى فى عام ١٣٧٤هـ يقضى بتحويلها إلى ديوان لرئيس مجلس الوزراء .

ونظراً لقلة المعلومات المنشورة عن الدور الذى لعبته النيابة العامة فى عقدى الخمسينيات والستينيات الهجرية فقد حدث التباس حول بقائها وصلاحياتها، ولكن على ضوء ما توفر، فإنه يمكن الاستنتاج بأن المقصود بإلغاء النيابة العامة ـ كما ورد بنظام مجلس الوكلاء ـ هو حصر اختصاصاتها فى الإشراف على سير الأعمال بالأجهزة الحكومية والتنسيق فيما بينها وذلك بجانب عملها الأساسى كديوان للنائب العام ، أما رسم السياسة العامة للحكومة ، فمن اختصاص مجلس الوكلاء كما نص عليه نظامه .

وتنفيذاً لسياسة التطوير والإصلاح الإدارى التى تبنتها الحكومة ، تم إنشاء العديد من الإدارات والمجالس والهيئات المتعددة فى الفترة ما بين ١٣٤٥هـ ـ ١٣٥٠هـ ، إما تنفيذاً لبعض بنود التعليمات الأساسية ، وإما بمبادرة من الملك عبدالعزيز ؛ وذلك استجابة لمتطلبات مرحلة التأسيس والبناء التى فرضت إنشاء بعض الأجهزة الحكومية التى لم تكن واردة ضمن بنود التعليمات الأساسية . ومن أهم تلك الأجهزة ما يلى :

أولاً - مديرية الشؤون الخارجية :

أبدى الملك عبدالعزيز بعد دخوله جدة عام ١٣٤٤هـ اهتماماً بالتمثيل الدبلوماسى مع الدول الأجنبية ، حيث تم إنشاء جهاز خاص يعنى بتنسيق هذه الأمور، أطلق عليه

مديرية الشؤون الخارجية ، وقد بينت التعليمات الأساسية ارتباط واختصاص وهيكل هذه المديرية ، حيث ارتبطت بالنيابة العامة من الناحيتين الإدارية والقنصلية ، أما ما يتعلق بصنع السياسة الخارجية فهى مرتبطة بشكل مباشر بالملك عبدالعزيز (المواد (١٧-١٩) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٥٠هـ) . وقد عين الأمير فيصل رئيسًا لها، وفى عام ١٣٤٩هـ تحولت المديرية إلى وزارة (أم القرى رقم (٣١٥) فى ١٣٤٩/٧/٢٩هـ) .

ثانيًا - مديرية المالية :

عقب صدور التعليمات الأساسية حولت الإدارة المالية التى أنشئت فى مكة المكرمة بعد فترة قصيرة من دخول الملك عبدالعزيز إلى مديرية للمالية ، وقد تولت هذه الإدارة مسؤولية تنظيم واردات ومصروفات الدولة (المواد (٢٠-٢٢) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) ، وفى عام ١٣٤٧هـ تحولت المديرية إلى وكالة المالية (أم القرى رقم (١٩٥) فى ١٣٤٧/٤/٧هـ .

ثالثًا - ديوان المحاسبات :

نصت التعليمات الأساسية على تشكيل ديوان للمحاسبات فى مكة المكرمة من رئيس وثلاثة أعضاء يعينهم الملك من ذوى الخبرة والاختصاص فى الشؤون المالية والحسابات. وقد اختص الديوان بالتفتيش على جميع الأجهزة الحكومية ذات الواردات، وتدقيق جميع المصاريف الحكومية طبقًا لنظام الميزانية العامة والنظم المالية الأخرى، واختص كذلك بالرقابة السابقة على جميع مصروفات خزينة الدولة (المواد ٤٣-٤٥ من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) .

رابعًا - المفتشية العامة :

تشكلت المفتشية العامة من المفتش العام الذى يرتبط بالملك وعدد من المفتشين فى مناطق المملكة المختلفة ، واختصت المفتشية بإجراء المراقبة والتفتيش على جميع الدوائر الحكومية للتأكد من سير عملها وفق التعليمات والأنظمة ، الخاصة بها. وقد منح النظام كلاً من المفتش العام ومفتشى المناطق صلاحيات عديدة تتلخص فيما يلى :

أ - تفتيش دوائر الحكومة ومراقبتها فى كل الأوقات .

ب - توقيف المعاملات المخالفة للأنظمة والأوامر وتوقيف الموظفين المخالفين عن العمل بصورة مؤقتة وطلب محاكمتهم وإجراء التحقيقات اللازمة معهم .

جـ - طلب تبديل أو عزل المأمورين «الموظفين» الذين تثبت عدم صلاحيتهم للعمل .

وأكد النظام على أن يقوم مفتشو المناطق بتقديم تقارير دورية إلى المفتش العام الذى يرفعها للملك. كما طالب النظام رؤساء الأجهزة الحكومية بالتعاون الكامل مع المفتش العام ومفتشى المناطق وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، والتقيد بالملاحظات التى يبدونها ضمن حدود الأنظمة والتعليمات (المواد (٤٦-٥٥) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) .

خامسًا - هيئة المراقبة الإدارية :

أصدر الملك عبدالعزيز أمرًا بإنشاء هيئة للمراقبة الإدارية تختص بإجراء التفتيش على أعمال الدوائر الحكومية المختلفة، وقد تشكلت هذه الهيئة من رئيس وثلاثة أعضاء (أم القرى رقم (٢٩٨) فى ١٣٤٩/٢/٨هـ) .

سادسًا - لجنة التفتيش والإصلاح :

تكونت هذه اللجنة بأمر من الملك عبدالعزيز بغرض دراسة الجهاز الإدارى للدولة والتعرف على مواطن الضعف وتقديم تقرير مفصل يشتمل على ما تراه اللجنة من مقترحات بشأن معالجة القصور الإدارى . وتلخصت صلاحيتها فى الأمور الآتية :

١ - النظر فى جميع الشكاوى التى تقدم ضد أى إدارة أو موظف حكومى .

٢ - إجراء مسح ميدانى للأجهزة الحكومية القائمة ودراسة أحوالها ومن ثم إقرار ما يثبت بالتجربة صلاحيته، وإصلاح ما يدعو الحال إلى إصلاحه .

٣ - قبول آراء ومقترحات من الأفراد حول ما يجب اتخاذه من إصلاحات إدارية .

وقد تشكلت اللجنة من سبعة أعضاء وسكرتير (أم القرى رقم (١٣٣) فى ١٤١٦/١/١هـ) . ولكن بالرغم من صغر حجمها، إلا أنها قامت بدور فعّال من خلال مساهمتها فى وضع القواعد الأساسية لجهاز إدارى حديث فى المملكة ، حيث إن بعضًا من الأجهزة

الحكومية والأنظمة التى برزت إلى حيز الوجود بعد عام ١٣٤٦هـ/١٩٢٧م كانت نتيجة مباشرة أو غير مباشرة لجهود وأعمال هذه اللجنة (موسى ، ١٤٠٥هـ) ، ونذكر منها على سبيل المثال ما يلى : الاقتراح بإنشاء مجلس تنفيذى ، مجلس المعارف (١٣٤٦هـ) ، نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦هـ ، نظام البلديات ، تنظيم دائرة الشرطة ، وضع نظام خاص بتأديب الموظفين ، وضع نظام لتدريب المعلمين القائمين على رأس العمل على أصول التربية والتعليم (أم القرى الأرقام (١٣٧ ، ١٣٨ ، ١٣٩) فى ١٣٢٧/١/٢٩هـ ، ١٣٤٦/٢/٧هـ ، ١٣٤٦/٢/١٤هـ .

سابعًا - مديرية المعارف العمومية :

تأسست هذه المديرية فى عام ١٣٤٤هـ للإشراف على التعليم بالمنطقة الغربية ، وفى عام ١٣٤٦هـ صدر أمر ملكى بإنشاء مجلس للمعارف - بناء على توصية لجنة التفتيش والإصلاح تحت رئاسة مدير المعارف وعضوية ثمانية أعضاء : أربعة من كبار الموظفين ، والآخرين من ذوى الخبرة والمعرفة بشؤون التربية والتعليم ، وقد تولى المجلس كل ما له علاقة بالتعليم ، من مدرسين وطلاب ومناهج دراسية ، كما اختص - كذلك بوضع ميزانية مديرية المعارف العمومية ، وفى عام ١٣٥٧هـ تولت المديرية الإشراف على التعليم بالملكة (موسى ، ١٤٠٥هـ) .

ثامنًا - مديرية الصحة والإسعاف :

فى عام ١٣٤٥هـ تم تحويل دائرة الصحة التى كانت موجودة فى مكة المكرمة عند دخول الملك عبدالعزيز الحجاز إلى مديرية الصحة والإسعاف وربطت بالنيابة العامة حتى عام ١٣٥٠هـ (السنيدى ، ١٤١٢هـ) . وقد تولت هذه المديرية تطوير المرافق الصحية بالملكة فى حدود الإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وبالتدريج تطور الجهاز الإدارى للمديرية بحيث أصبح يتكون من الإدارة العامة وسبع مناطق صحية فى مختلف مناطق المملكة ، ضمت العديد من المستشفيات والمستوصفات وجهزت بالأطباء المختصين والأدوية والمستلزمات الطبية (شاكر ، ١٣٦٧هـ) .

تاسعًا - مديرية البرق والبريد :

تشكلت مديرية البرق والبريد فى عام ١٣٤٥هـ/١٩٢٦م وارتبطت إداريًا بالنيابة العامة . وقد اهتمت المديرية منذ إنشائها بتطوير قطاع الاتصالات وتزويده بالمعدات الحديثة ، وتوسيع خدماتها تدريجيًا لتشمل كافة مناطق المملكة ، وبعد إدخال خدمات الهاتف إلى المملكة أصبحت تعرف فيما بعد بمصلحة البرق والبريد والهاتف (شاكر ، ١٣٦٧هـ) .

عاشرًا - لجنة إدارة الحج :

أنشئت اللجنة - طبقًا لما ورد بالتعليمات الأساسية - تحت رئاسة النائب العام وعضوية رؤساء الإدارات ذوات العلاقة بأمور الحج ، ومن بعض الأفراد الذين تم تعيينهم من قبل الملك عبدالعزيز ، وقد ارتبطت اللجنة بالنيابة العامة ، وبموجب النظام تمتعت اللجنة بصلاحية واسعة فى كل ما يتعلق بشؤون الحج والحجاج واتخاذ ما يلزم من قرارات لتطوير مرافق الحج (المواد (١٤-١٦) من التعليمات الأساسية ١٣٤٥هـ) .

حادى عشر - البلديات :

خصص القسمان الثامن والتاسع من التعليمات الأساسية لشؤون البلديات، حيث نصا على تشكيل مجالس عمومية للبلديات في كل من : مكة المكرمة ، والمدينة المنورة ، وجدة وربطها إداريًا بالنيابة العامة ، وقد حددت المواد كيفية تشكيل هذه المجالس ، وشروط ومدة العضوية ، وصلاحياتها ، وأسلوب عملها ، كما نصت على أن تشكل فى كل دائرة دوائر البلديات تحت رئاسة أمينها لجنة مؤلفة من مديرى شعبها المختلفة لتطبيق قرارات المجالس البلدية العمومية (المواد (٦٢-٧٩) من التعليمات الأساسية ١٣٤٥هـ) .

ثانى عشر - مديرية الأمن العام :

تُعد مديرية الأمن العام من أقدم الأجهزة الحكومية التى أنشأتها الحكومة، ففى عام ١٣٤٤هـ صدر أمر ملكى بإنشاء مديرية للشرطة فى مكة المكرمة، ثم أعقب ذلك إقامة إدارات للشرطة فى مدن الحجاز الرئيسية «المدينة المنورة ، جدة ، الطائف» ثم تحولت إلى مديرية للأمن العام فى أواخر عام ١٣٤٤هـ، وقد أسندت إلى هذه المديرية جميع ما يتعلق بشؤون الأمن مثل : مكافحة الحرائق ، الجوازات ، الإقامة ، المباحث العامة ،

وغيرها من المهام الأمنية الأخرى ، وبعد صدور التعليمات الأساسية أصبحت المديرية مرتبطة بالنيابة العامة. وفي عام ١٣٤٩هـ صدر أمر ملكي بتوحيد جميع إدارات الشرطة وربطها بالمديرية ، ثم تلا ذلك إحداث إدارات للشرطة في الرياض، والأحساء وأبها وجازان (الأمر الملكي رقم (٢٤٤) في ١٣٤٩/٥/٣هـ) : شاكر ١٣٦٧هـ) وبعد صدور نظام مجلس الوكلاء في عام ١٣٥٠هـ ارتبطت المديرية بوزارة الداخلية .

ثالث عشر - مصلحة خفر السواحل :

صدر أمر ملكي في عام ١٣٤٧هـ/١٩٢٦م بإنشاء جهاز لمراقبة حدود المملكة البرية والبحرية على الساحل الغربي في الحجاز تحت مسمى مصلحة خفر السواحل وارتبطت بالنيابة العامة حتى صدور نظام مجلس الوكلاء في عام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م الذي نص على إنشاء وزارة الداخلية وربط المصلحة بها، وبعد إلغاء هذه الوزارة في عام ١٣٥٢هـ/١٩٣٤م ضمت إلى مجلس الوكلاء . وللغرض نفسه أنشئ في عام ١٣٥٩هـ/١٩٤٠م جهاز مماثل في المنطقة الشرقية باسم مصلحة حرس خفر السواحل . ومن المهام الأخرى التي أنيطت بمصلحة خفر السواحل : الإشراف على الموانئ ، وتطبيق أنظمة الصيد والغوص ، واستيفاء الرسوم من الأفراد والمراكب والسفن ، وجميع ما له علاقة بالبحر (شاكر ، ١٣٦٧هـ : العتيبي ، ١٤١٤هـ) .

رابع عشر - إدارة الأمور العسكرية :

أنشأ الملك عبدالعزيز في عام ١٣٤٨هـ/١٩٣٠م إدارة الأمور العسكرية لتكون بمنزلة الخطوة الأولى لتكوين جيش نظامي حديث ، ففي الفترة ما بين ١٣٤٨هـ - ١٣٥٤هـ ارتفع عدد القوات النظامية مما دعا إلى تطوير هذه الإدارة عن طريق تشكيل وكالة الدفاع ومديرية الأمور العسكرية (السلوم ، ١٤٠٦هـ) .

ارتبطت الإدارات - الآنفة الذكر - بالنيابة العامة وذلك في الفترة ما بين ١٣٤٥هـ/١٩٢٦م حتى ١٣٥٠هـ/١٩٣١م حين صدر نظام مجلس الوكلاء الذي ألغى ذلك الارتباط ونص على تشكيل أجهزة جديدة بصلاحيات أكبر وأشمل من سابقتها، بحيث أصبحت المرجع الإداري لتلك الإدارات ، ومن أهم تلك الأجهزة مجلس الوكلاء الذي أصبح بديلاً للنيابة العامة .

المبحث الثاني – نشأة وتطور مجلس الوكلاء :

نتيجة للإصلاحات السياسية والإدارية التى أدخلت على الجهاز الحكومى فى منطقة الحجاز، ومن بينها إنشاء العديد من الهيئات والإدارات الحكومية، برزت هناك حاجة ماسّة إلى إحداث جهاز تنفيذى مركزى بصلاحيات محددة ليتولى التنسيق بين مختلف الدوائر الحكومية ويكون بديلاً عن المجلس التنفيذى الذى أنشئ عام ١٣٤٥هـ/١٩٢٦م تنفيذاً لإحدى توصيات لجنة التفتيش والإصلاح ، والذى أصبح غير قادر على النهوض بأعباء جهاز حكومى آخذ فى النمو والتطور، مما نتج عن ذلك ضعف فى الأداء والتنسيق بين الدوائر الحكومية المختلفة. ولمعالجة ذلك القصور الإدارى اقترح النائب العام ـ الأمير فيصل بن عبدالعزيز ـ على الملك عبدالعزيز إنشاء مجلس تنفيذى له من الصلاحيات والجهاز الإدارى ما يمكنه من أداء مهامه بصورة أفضل مما هو معمول به . وقد تمت الموافقة الملكية على ذلك الاقتراح ، وأطلق على المجلس الجديد مجلس الوكلاء (الأمر الملكى رقم (١٣/١/١٦) فى ١٣٥٠/٦/٢٨هـ) .

نص الأمر الملكى الخاص بتأسيس المجلس – المكون من خمس مواد – على تشكيل المجلس من النائب العام رئيسًا وعضوية وكيل وزارة الخارجية ووكيل وكالة المالية ونائب رئيس مجلس الشورى (المادتان (٢،١) من الأمر الملكى رقم ١٣/١/١٦ فى ١٣٥٠/٦/٢٨هـ) . ونص كذلك على المسؤولية التضامنية للأعضاء عن سير عمل المجلس ، واعتبار الرئيس الواسطة لإصدار الأوامر الملكية إلى الدوائر الحكومية ، وفى الوقت نفسه مرجعًا للدوائر الحكومية فى معاملاتها الرسمية (المادة (٢) من الأمر الملكى رقم ١٣/١/١٦) ، وبين كذلك مسؤوليات واختصاصات رئيس المجلس الذى يعتبر مسؤولاً أمام الملك عن تطبيق أنظمة الحكومة، والوكلاء ـ أعضاء المجلس – ورؤساء الدوائر الحكومية غير الأعضاء كل منهم مسؤول بمفرده عن تطبيق النظام ضمن دائرته ومسؤول أمام الملك ورئيس المجلس . وحث أمر التأسيس كافة المسؤولين على المساهمة فى رفع كفاءة الجهاز الإدارى عن طريق تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم إلى الحكومة لدراستها والاستفادة منها (المواد (٣-٥) من الأمر الملكى رقم ١٣/١/١٦) .

صدر أول نظام للمجلس فى ١٣٥٠/٨/١٩هـ ، وقد اشتمل على سبع وعشرين مادة ، تضمنت وصفًا لكيفية تشكيله ، واختصاصات وصلاحيات الرئيس والمجلس ، وأسلوب

المداولات بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات، وتنظيمه الداخلي . وقد عمل المجلس ضمن ذلك النظام مدة خمس سنوات تزايد خلالها حجم المسؤوليات الملقاة عليه ، مما دعا في عام ١٣٥٢هـ إلى تشكيل لجنة فرعية تسمى اللجنة الدائمة لمجلس الوكلاء اختصت بدراسة المعاملات الواردة إلى المجلس من مختلف أجهزة الدولة ، ووضع ملخص لكل معاملة محتوياً على وجهة نظر الدائرة صاحبة الشأن ، ومدى انسجام ذلك الرأى مع الأنظمة والتعليمات (خطاب موجه من النائب العام إلى رئيس اللجنة الدائمة بمجلس الوكلاء رقم (٤٧) فى ١٣٥٢/٧/٢٤هـ) .

ويلاحظ أنه بعد قيام المجلس طرأ تعديل على الهيكل التنظيمى للسلطة التنفيذية ، ويعود سبب ذلك إلى أن نظام المجلس جاء ناسخًا ومعدلاً لنصوص كثيرة من مواد التعليمات الأساسية . فقد ألغى نظام المجلس النيابة العامة وحولها إلى وزارة للداخلية وربطها بالنائب العام ، وقسّم اختصاصاتها وصلاحياتها السابقة إلى قسمين . فقد ارتبط برئاسة مجلس الوكلاء عدد من الإدارات الحكومية مثل : الديوان الملكى ، وزارة الخارجية ، ووكالة المالية العامة ، ومجلس الشورى ، ومديرية الشئون العسكرية ، ورئاسة القضاء ، وأمراء الملحقات . أما وزارة الداخلية فقد أصبحت مرجعًا لكل من مديريات : الصحة العامة ، والمعارف ، والبرق والبريد ، والشرطة ، المحاكم الشرعية ، والكورنتينات ، والبلديات (المواد (١٦-٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ) .

ونظرًا لأهمية مجلس الوكلاء فى التنظيم السياسى للدولة فى ذلك الوقت نصت المادتان «٦ ، ٧» من الأمر الملكى رقم (٢٧١٦) فى ١٣٥١/٥/٢٧هـ ، القاضى بتوحيد المملكة على مشاركة المجلس فى وضع أنظمة دستورية تنظم كيفية انتقال السلطة وتشكيلات الحكومة، وذلك على النحو التالى :

«المادة السادسة : على مجلس وكلائنا الحالى الشروع حالاً فى وضع نظام أساسى للمملكة ونظام توارث العرش ونظام لتشكيلات الحكومة وعرضها علينا لاستصدار أوامرنا فيها .

المادة السابعة : لرئيس مجلس وكلائنا أن يضم إلى أعضاء مجلس الوكلاء أى فرد أو أفراد من ذوى الرأى حين وضع الأنظمة السالفة الذكر للاستفادة من آرائهم والاستفادة بمعلوماتهم» (حمزة ، ١٣٨٨ ب) .

وفي غضون السنوات الخمس التي تلت إصدار نظام المجلس أدخلت بعض التعديلات التي شملت زيادة عضوية المجلس، وتعديل مواعيد اجتماعاته ، ثم تبع ذلك خطوة أكبر تمثلت في قيام المجلس بمراجعة عامة لمواد نظامه . وبعد الدراسة والبحث والمناقشة تقرر إصدار نظام جديد في عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م ، وقد حظي هذا الاقتراح بموافقة ملكية .

وقد تكون النظام الجديد من اثنتين وعشرين مادة (المرسوم الملكي رقم (٥/١/٨٤) في ١٣٥٥/٢/٢٣هـ) . ومن أهم ملامحه تولي أحد الأعضاء رئاسة المجلس في حالة غياب رئيسه حتى لا تتعطل أعماله (المادة (٤) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) ، كما خوّل النظام رئيس ديوان النائب العام صلاحية توقيع المعاملات البسيطة التي لا يجب إشغال رئيس المجلس بها ، والتي لا تتعدى الإحالات لجهات الاختصاص للاستفسار عن بعض المواضيع أو طلب إجراء تحقيقات أولية حول موضوع من المواضيع ونحو ذلك (المادة (٧) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) ، وأكد النظام على أن يعقد المجلس اجتماعاته مرتين في الأسبوع على الأقل (المادة (١٦) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

كما تطور الجهاز الإداري تدريجيًا فيما بين عامي ١٣٥٠-١٣٧٣هـ (١٩٣٢ - ١٩٥٣م) تطورًا كبيرًا . فعلى الرغم من تأجيل وضع نظام لتشكيلات الحكومة بغرض توحيد النظام الإداري في المملكة لأسباب مالية ونقص في الكفاءات الوطنية المؤهلة ، فقد تم تطوير معظم الأجهزة التنفيذية وتوسيع دائرة اختصاصاتها وصلاحياتها لتشمل كافة مناطق المملكة ، كما تم سن العديد من الأنظمة والتعليمات. ومن أهم الأجهزة التنفيذية التي تم إحداثها في تلك الفترة ما يلي :

أولاً - وزارة الداخلية :

نص نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م على إنشاء وزارة للداخلية ونقل جزء كبير من اختصاصات وصلاحيات النيابة العامة إليها وتعيين الأمير فيصل بن عبدالعزيز وزيرًا لها، وبذلك أصبحت هذه الوزارة مسؤولة عن كل ما يتعلق بالشؤون الداخلية. وقد استمر ذلك التنظيم حتى عام ١٣٥٣هـ/١٩٣٤م عندما ألغيت الوزارة ونقلت اختصاصاتها إلى رئاسة مجلس الوكلاء . وفي عام ١٣٧٠هـ/١٩٥١م أعيد تشكيل الوزارة من جديد وأصبحت مسؤولة عن الأمن الداخلي والإمارات والبلديات (سعيد ، ١٤٠٩هـ) .

ثانيًا - وزارة المالية :

فى عام ١٣٥١هـ تحولت وكالة المالية إلى وزارة المالية وأصبحت مسؤولة عن تنظيم إيرادات ومصروفات الدولة وأصبحت مرجعًا لكل ما له علاقة بالشؤون المالية بالمملكة، كما ضمت الوزارة إدارات خاصة بشؤون التعدين والأشغال العامة ، والزراعة ، والمواصلات، والمشروعات العمرانية ، والتى تحولت فيما بعد إلى وزارات مستقلة .

ثالثًا - وزارة الاقتصاد :

ضمن إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى لوزارة المالية، أصدرت الوزارة قرارًا فى ١٣٧٠هـ/١٩٥١م بإنشاء ديوان فى وزارة المالية باسم ديوان الشؤون الاقتصادية للإشراف على الأمور الاقتصادية ، وفى عام ١٣٧٢هـ/١٩٥٣م ، تحول هذا الديوان إلى وزارة للاقتصاد تحت رئاسة وزير المالية ، ولكن هذا الوضع لم يدم طويلاً حيث رؤى أنه ليس من الضرورى إنشاء وزارة مستقلة للاقتصاد، بل من الأفضل دمجها فى وزارة المالية ، وقد تم ذلك فى عام ١٣٧٤هـ/١٩٥٥م بحيث أصبحت الشؤون المالية والاقتصادية مرة أخرى تحت إشراف وزارة واحدة تحت مسمى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى (السلوم ١٤٠٦هـ) .

رابعًا - وزارة الدفاع :

فى عام ١٣٥٤هـ/١٩٣٦م تحولت إدارة الأمور العسكرية إلى وكالة الدفاع والأمور العسكرية ، وفى عام ١٣٥٩هـ/١٩٤١م ألغيت إدارة الأمور العسكرية ، وتم تشكيل رئاسة الأركان الحربية ، وفى عام ١٣٦٣هـ/١٩٤٤م رفع مستوى الوكالة إلى وزارة (أم القرى رقم (١٠٣٠) فى ١٣٦٣/١٢/١١هـ) .

خامسًا - مديرية الزراعة :

انطلاقًا من اهتمام الحكومة بإنعاش الحركة الزراعية وتنميتها فقد عمدت الحكومة إلى إنشاء جهاز يتولى الإشراف على القطاع الزراعى ، ممثلاً فى مديرية الزراعة التى تشكلت فى عام ١٣٦٧هـ . وقد ارتبطت المديرية من الناحية الإدارية بوزارة المالية حتى تم رفع مستواها إلى وزارة فى أعقاب إنشاء مجلس الوزراء عام ١٣٧٣هـ (السنيدى ، ١٤١٢هـ) .

سادسًا – وزارة الصحة :

في عام ١٣٧٠هـ/١٩٥١م حولت مديرية الصحة والإسعاف إلى وزارة للصحة وأصبحت مسؤولة عن الشؤون الوقائية والصحية في جميع أنحاء المملكة ، وقد تطورت الخدمات الصحية والعلاجية بعد إنشاء الوزارة التي شرعت في فتح المستشفيات في المدن الكبيرة، والمستوصفات والمراكز الصحية في المدن والقرى (السنيدي ، ١٤١٢هـ) .

سابعًا – وزارة المواصلات :

أنشئت وزارة المواصلات في عام ١٣٧٢هـ/١٩٥٣م بحيث أصبحت مسؤولة عن شؤون البرق والبريد والهاتف والطرق وسكة الحديد . وقد تولت الوزارة تطوير قطاع الاتصالات والنقل خلفًا لمصلحة البريد والبرق والهاتف ومصلحة الأشغال العامة والمعادن اللتين كانتا مسؤولتين عن هذه الأمور، ثم بعد ذلك خفض مستوى الوزارة إلى وكالة لشئون المواصلات وربطت بوزارة المالية ، ولكن ذلك لم يستمر طويلاً حيث أعيد إنشاء الوزارة مرة أخرى في عام ١٣٧٥هـ (السنيدي ، ١٤١٢هـ) .

وهكذا نرى أن تطور ونمو الجهاز التنفيذي قد اتّسم بطابع التدرج . ففي الفترة ما بين عامي ١٣٤٥هـ – ١٣٥٠هـ/١٩٢٦ – ١٩٣١م ، تم تجميع وتنظيم الإدارات المتشابهة في مديريات أو إدارات ، ثم تلتها مرحلة أخرى تم فيها تجميع وتطوير الإدارات ذات الاختصاصات المتشابهة ورفع مستوى بعضها إلى وزارات بنهاية عام ١٣٧٢هـ .

المبحث الثالث – تشكيل وتنظيم المجلس :

تولى نظام المجلس بيان كيفية تشكيل وعدد أعضاء المجلس، ولكن مع تزايد المسؤوليات والأعباء الملقاة عليه، أصدر الملك عبدالعزيز عدة أوامر ملكية تقضي بزيادة عدد أعضائه بصورة تدريجية حتى يتمكن من القيام بواجباته ، وبيّن النظام – كذلك – تنظيمه الداخلي ، وأسلوب عمله وعدد جلساته الأسبوعية، وكيفية اتخاذ القرارات .

أولاً – تشكيل المجلس :

تشكل المجلس في بادئ الأمر من النائب العام – الأمير فيصل بن عبدالعزيز – رئيسًا ، وعضوية وكيل وزارة الخارجية فؤاد أمين حمزة ، ووكيل وكالة المالية عبدالله

السليمان الحمدان، ونائب رئيس مجلس الشورى صالح شطا (المادة (١) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) . لكن التشكيل لم يتوقف عند هذا العدد ، بل تمت زيادة عضويته تدريجيًا ، واستبدل أعضاؤه بآخرين ، وذلك حسب مقتضيات الحاجة ، فقد انضم إلى عضوية المجلس الأمير عبدالله الفيصل وأشخاص آخرون على مر السنين .

ففى عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م أصدر الملك عبدالعزيز أمرًا بأن يتكون مجلس الوكلاء من مجلسين : مجلس دائم مكون من عبدالعزيز بن إبراهيم البراهيم ، وعبدالله محمد الفضل ، وخالد أحمد أبو الوليد ، وهذا المجلس يجتمع يوميًا كل صباح ، ومجلس آخر مكون من أعضاء المجلس السابقين وهم : عبدالله السليمان الحمدان الذى أصبح وزيرًا للمالية بعد تشكيلها فى عام ١٣٥١هـ/١٩٣٢م ، وفؤاد أمين حمزة، وحمد السليمان الحمدان وكيل وزارة المالية . وهذا المجلس يجتمع كل ليلة بانضمام أعضاء المجلس الدائم إليه سواء كان هناك عمل يبحث فيه أو لم يكن لديه شيء . وينضم إلى عضوية المجلس – بصورة متقطعة – يوسف محمد ياسين رئيس الشعبة السياسية بالديوان الملكى عندما يكون الملك عبدالعزيز متواجدًا فى الحجاز (أبو راس ، ١٤١٦هـ) .

وبمرور الوقت ، أدخلت عدة تعديلات على تشكيل المجلس ، فعلى سبيل المثال – عين الأمير نايف الشعلان نائبًا لرئيس المجلس ، والأستاذ إبراهيم السليمان رئيس ديوان الأمير فيصل بن عبدالعزيز عضوًا ، والشريف شرف رضا عضوًا . وبهذه التعيينات تضاعف عدد أعضاء المجلس ليتجاوز ما هو منصوص عليه فى نظام المجلس بعدة مرات (أم القرى رقم (٣٧٣) فى ١٣٥٠/٩/٢٨هـ) . ويعد هذا التوسع التدريجى فى عضوية المجلس مؤشرًا على أهمية وتنامى دور المجلس فى النظام السياسى السعودى الحديث .

ولكن الملاحظ أن الوزارات التى كانت قائمة أثناء فترة وجود المجلس فى السلطة (الخارجية، الداخلية ، المالية ، الدفاع ، الصحة ، المواصلات) ، لم يرد ما يدل على تمثيلها فى المجلس باستثناء وزارتى الخارجية والمالية .

ثانيًا – ديوان المجلس :

أنشأ المجلس جهازًا إداريًا لتنظيم أعماله وتنسيق اتصالاته ومراسلاته مع الأجهزة الحكومية، وتم ترتيب وتصنيف إدارات الديوان على النحو التالى : رئاسة الديوان ، معاون رئيس الديوان ، مأمور البرقيات ، مأمور السجل والمحفوظات ، قسم معاملات

مـجلس الوكـلاء والديوان الملكي ، قـسم مـعـامـلات الدوائر الحكومـيـة ، وقـسم الآلة والمبيضين (الطباعة والتحرير) .

ويعتبر رئيس الديوان حلقة الوصل بين هذه الدوائر، ويحق له حضور جلسات المجلس والاشتراك في أعماله، وتتولى رئاسة الديوان إرسال المعاملات إلى الإدارات الحكومية سواء منها الصادر عن المجلس أو عن رئيسه بوصفه نائبًا للملك عبد العزيز في الحجاز أثناء غيابه . وقد قام الديوان بترتيب وتنسيق أعمال المجلس حيث تم ترتيب وتبويب المعاملات والملفات المتعلقة بكل دائرة وبكل موضوع بشكل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة ، كما تم حفظ قيود وسجلات المكاتبات الصادرة من المجلس والواردة إليه بأسلوب منظم .

أما مـعاون رئيس الديوان فإنه - بموجب النظام - يعتبر المسؤول المباشر عن سير أعمال الديوان والإشراف عليها ومراقبة موظفي الديوان والإشراف على حفظ الأوراق وتسجيلها ، والرد على المراسلات والاستفسارات ، وما يكلفه به رئيس الديوان . أما موظفو الديوان الآخرون فكل فرد يؤدي عمله المنوط به حسب مسمى وظيفته المعين عليها (المواد (٤،٢٣-٢٦) من نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ) .

ثالثًا - عقد الجلسات واتخاذ القرارات :

في السنوات الأولى من عمر المجلس كان انعقاد الجلسات يتم ليلاً حينما يكون أكثر أعضائه موجودين في مكان واحد، كما أن المجلس يعقد اجتماعًا واحداً كل أسبوع على الأقل لأجل النظر في المسائل التي تعرض عليه والبتّ فيها (المادة (١٢) من نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ) .

وعندما تعدّل نظام المجلس في عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م نص على أن يعقد المجلس جلساته يوميًا حينما يكون أكثر أعضائه موجودين في مكان واحد، وعلى أن يجتمع مرتين في الأسبوع على الأقل بحضور رئيس المجلس إذا كان موجوداً في البلاد (المادة (١٦) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وقد قامت رئاسة المجلس بإعداد محضر خاص لكل جلسة يعقدها يبين فيها كل قرار بمفرده بحيث يحتفظ الديوان بالنسخة الأصلية الموقع عليها، ثم توزع صور المحضر على جهات الاختصاص، كما قام الديوان بتدوين المحاضر في سجلات بشكل مرتب ليسهل الرجوع إليها عند اللزوم (المادة (١٩) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وأوضح النظام كيفية اتخاذ القرارات والنصاب النظامي «القانوني» الذي بموجبه تصبح قرارات المجلس سارية المفعول ، مبينًا أن قرارات المجلس تؤخذ بالأكثرية، ويقتضي لأجل نفاذها أن يكون موقعًا عليها من قبل الأكثرية التي من بينها الوكيل الذي يختص القرار به ، ثم تبلغ إلى جميع الوكلاء بالتنفيذ .

وإذا تخلف أحد الأعضاء عن أي جلسة من الجلسات وكانت هناك أمور تستدعي حضوره لتعلقها بدائرته ، فلا يمكن أن يؤدي غيابه إلى تعطيل أعمال المجلس، بل تصدر القرارات اللازمة بشأن الموضوع قيد المناقشة وتبلغ القرارات إلى جميع الوكلاء ومنهم الوكيل الغائب ، فإن كان له اعتراض أو وجهة نظر على مضمون القرارات التي صدرت أثناء غيابه، فعليه أن يوضح ذلك لرئيس المجلس وزملائه حتى يُمكن إيقاف العمل بهذه القرارات لحين الاجتماع والمراجعة ، وإذا لم يكن له أي اعتراض يعتبر القرار نافذًا . ويُعد عدم اعتراض الوكيل الغائب في مدى ثلاثة أيام من تاريخ استلامه للقرار الموضوع في غيابه إقرارًا منه بالموافقة عليه إذا لم يكن له عذر شرعي يتسبب في تأجيل اعتراضه ، وإلا فإن القرار ينفذ .

ولكن إذا عرض على المجلس موضوع وكان لذلك العضو المتخلف عن الحضور رأي مكتوب حيال الموضوع قيد الدراسة والمناقشة، ففي هذه الحالة يعتبر ذلك الرأي هو رأيه عند التصويت على مشروع القرار (المواد (٩-١٠، ١٧-١٨) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

وأوضح النظام أسلوب التعامل بين الأعضاء داخل المجلس وبين الرئاسة والأعضاء حول المواضيع المطروحة للنقاش ، ففي حالة حدوث خلاف بين الأعضاء حول أي موضوع ، أو حدوث اعتراض على قرار صادر بالأكثرية ، فلرئيس المجلس – بصفته نائبًا للملك في الحجاز – أن يمارس حقه الدستوري ويأمر بتنفيذ ذلك القرار على مسؤوليته إذا لم يكن يحتمل التأخير ، أما إذا كان من الممكن تأجيله ، فعلى الرئيس مراجعة المقام السامي «الملك» لاستصدار أمره في ذلك الموضوع .

كذلك في حالة صدور أمر رئيس المجلس لأحد الأعضاء لأجل تنفيذ أمر لا يستند إلى نص نظامي ، أو قرار من المجلس ، ولكن العضو المكلف بتنفيذ ذلك الأمر معترض على ذلك ، فقد أوجب النظام على العضو تنفيذ ذلك الأمر إذا كان خطيًا ومستندًا إلى أمر ملكي مشار فيه إلى رقم وتاريخ ذلك الأمر، أو يرفع الأمر إلى المقام السامي إذا لم يكن موضحًا فيه الأمر الملكي المستند إليه .

وللإجابة عن استفسارات الأعضاء ، بيّن النظام أحقية الوكلاء بأن يستفسروا من بعضهم كتابياً حول أى قرار من قرارات المجلس ، وعلى الزميل الموجه إليه الاستفسار أن يجيب عن سؤال زميله ، وفى حالة رفضه يرفع الأمر إلى الملك ليبتّ فى موضوع الخلاف بصفته المرجع النهائى للمجلس فى جميع الأمور (المواد (١١،١٢-١٥) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

ويعكس هذا التنظيم الدقيق لأسلوب عمل المجلس، الأهمية التى كان يشغلها مجلس الوكلاء فى النظام السياسى السعودى فى تلك الحقبة، كما يبين كذلك مستوى التطور الذى وصلت إليه المؤسسات السياسية والدستورية فى المملكة فى فترة زمنية وجيزة ، مقارنة بمثيلاتها من الدول التى سبقتها فى هذا المضمار بعدة عقود .

ولتطوير أسلوب عمل المجلس طرح نائب الرئيس نايف الشعلان اقتراحاً عبارة عن سبع مواد وضعها كنظام داخلى يسير عليه المجلس، وينص ذلك الاقتراح على ما يلى :

١ - ينعقد المجلس تحت رئاسة صاحب السمو الملكى الأمير فيصل بن عبدالعزيز أو نائبه .

٢ - تعتبر الجلسة نظامية إذا حضرها نصف الأعضاء .

٣ - يراعى فى افتتاح الجلسات والمذاكرة ما تقتضيه نظام الهيئات المقرونة بالتصديق العالى .

٤ - يعقد المجلس جلستين فى كل أسبوع تبتدئ كل منهما من الساعة الثالثة صباحاً .

٥ - فى حالة وجود أعمال كثيرة لدى المجلس تستلزم زيادة عدد الجلسات المقررة يمكن لرئيس المجلس أن يعين جلسات إضافية لإنجاز الأعمال المتراكمة .

٦ - يجب الحضور فى مواعيد الجلسات ولا يحق لأحد التأخير والتخلف عن الحضور إلا لعذر شرعى .

٧ - إذا بدا لأحد الأعضاء عذر شرعى يستوجب تخلفه عن الحضور فعليه أن يُشعر الرئاسة بذلك قبل حلول موعد الجلسة .

وقد خضع هذا الاقتراح للمناقشة المستفيضة من قبل أعضاء المجلس، وأبديت حوله العديد من الملاحظات ، التى منها أن نظام المجلس المعمول به (نظام ١٣٥٥هـ) قد اشتمل على ما من شأنه أن يكفل سير العمل فيه على الشكل الذى يتفق مع طبيعة

أعضائه وطبيعة الأعمال الأساسية المسؤولين عنها، ولهذا، فلقد رأى بعض الأعضاء الاستمرار على النظام الحالى وعدم إدخال تعديل أو زيادة عليه، لذلك فقد بقى تنظيم المجلس الداخلى بدون تعديل (قرار مجلس الوكلاء رقم (٣١٥) فى ١٦-١٧/٩/١٣٦٠هـ) .

المبحث الرابع - الصلاحيات والاختصاصات :

تمتع الرئيس والمجلس بصلاحيات واختصاصات واسعة حسب نصوص نظام المجلس، والثقة التى أولاها الملك عبدالعزيز لهم. وسوف نبين فى هذا المبحث الموقع الهام الذى كان يشغله رئيس المجلس فى الجهاز الحكومى فى ذلك الوقت ، وكذلك الصلاحيات والاختصاصات التى مارسها المجلس طيلة فترة وجوده فى السلطة .

أولاً - صلاحيات رئيس المجلس :

أسند إلى النائب العام (الأمير فيصل بن عبدالعزيز) منذ تعيينه فى هذا المنصب فى ١٣٤٤/٦/٢٨هـ (١٩٢٥/١١/١٥م) (أم القرى رقم (٥٥) فى ١٣٤٤/٦/٣٠هـ) مهمة تولى كافة شؤون الدولة فى منطقة الحجاز نيابة عن الملك عبدالعزيز . وبحكم مسؤولياته المتعددة فقد تولى المهام الآتية :

١ - رئاسة مجلس الوكلاء علاوة على النيابة العامة ووزارتى الداخلية والخارجية .

٢ - المرجع لكافة الدوائر الرسمية .

٣ - الواسطة لإصدار الأوامر الملكية إلى جميع الدوائر الحكومية (المواد (٢-٣،١٣،٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

ويعود السبب فى تقلده لهذه المناصب - رغم حداثة سنه - إلى بروزه كإحدى الشخصيات الرئيسية فى إدارة الملك عبدالعزيز. فلقد أظهر فى سن مبكرة ذكاء وموهبة إدارية وقيادية جعلت والده - الملك عبدالعزيز - يعهد إليه بهذه المناصب الرفيعة فى جهاز الدولة .

وحتى لا تتعطل أعمال المجلس، فقد أجاز النظام أنه فى حالة غياب الرئيس يتولى الرئاسة بالنيابة أحد الأعضاء بالمناوبة (المادتان (٤-٥) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) . ونظراً لتركيز جميع المسؤوليات فى مجلس الوكلاء ـ خصوصاً بعد إلغاء وزارة الداخلية

فى عام ١٣٥٣هـ/١٩٣٤م ودمج أعمالها مع ديوان رئاسة المجلس ، (السنيدى ، ١٤١٢هـ) فقد أصبح من الصعب على رئيس المجلس الاطلاع على جميع المعاملات الواردة إلى المجلس ، لهذا فقد تم تفويض رئيس ديوان رئاسة المجلس بالتوقيع على المعاملات البسيطة التى لا تتعدى حالات الاستفسار حول موضوع من المواضيع أو طلب إجراء تحقيقات أولية أو نحو ذلك (المادة (٧) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وقد بقى الأمير فيصل رئيساً للمجلس طيلة فترة عمر المجلس التى قاربت ثلاثة وعشرين عاماً (١٣٥٠هـ - ١٣٧٣هـ/١٩٣٢ - ١٩٥٣م) مما أكسبه قوة وحيوية ، ويتضح ذلك من خلال الدور الحيوى الذى لعبه المجلس فى تطوير المملكة فى جميع المجالات، كما يدل على ذلك حجم ونوعية القرارات التى كان يتخذها .

ثانيًا - صلاحيات واختصاصات المجلس :

لم يوضح نظام المجلس لعام١٣٥٠هـ/١٩٣١م بصورة مفصلة صلاحيات واختصاصات المجلس وإنما وردت بصفة عامة ، حيث أشار إلى أن المجلس يستمد سلطته من حضرة صاحب الجلالة الملك ، والوكلاء مسؤولون بالتضامن أمام الملك عن السياسة العامة ، وكل منهم مسؤول أيضًا عن أعمال وزارته (المادة (٥) من نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ) ، وعندما تم تغيير نظام المجلس فى عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م تم الإبقاء على مضمون هذه المادة (المادة (٨) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) ، ولكن فى نفس الوقت أوضح النظام الجديد بصورة مفصلة أن الأعمال التى تعرض على المجلس هى :

١ - المعاملات المنتهية التى يجب عرضها على جلالة الملك .

٢ - المعاملات الخاصة بالشؤون المالية الهامة .

٣ - المعاملات الخاصة بالشؤون الخارجية الهامة .

٤ - ما يتعلق بالمشاريع العمرانية وأمور الدولة الهامة .

٥ - الأمور التى هى خارجة عن الأوامر والنظم .

٦ - موازنات الدوائر .

٧ - المعاملات الإدارية الهامة (المادة (٢٢) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وقد مكنت هذه الصلاحيات الواسعة ، مجلس الوكلاء من النظر فى كثير من المجالات واتخاذ العديد من القرارات الهامة خلال فترة وجوده فى السلطة . وباستعراض ألفى قرار من القرارات التى أصدرها المجلس فى الفترة ما بين عامى ١٣٥١هـ - ١٣٧٠هـ تبين أن المجلس تمتع باختصاصات وصلاحيات واسعة فى الشؤون الداخلية تشبه إلى حد كبير ما يتمتع به مجلس الوزراء فى الوقت الحالى . فقد مارس المجلس سلطة مناقشة وإقرار وتعديل وإلغاء وتفسير الأنظمة والتعليمات .

الجدول رقم (١)

نماذج من الأنظمة التى أقرها مجلس الوكلاء

رقم القرار	التاريخ	الموضوع
١١	١٣٥٤/٨/٢١هـ - ١٩٣٥/١١/٢٧م	تفسير المادة «٢٠» من نظام الجوازات .
٣٤	١٣٥٥/٥/٢٤هـ - ١٩٣٦/٨/١١م	نظام تفتيش المعارف .
٤٩	١٣٥٥/٧/٣هـ - ١٩٣٦/٩/١٨م	إدخال بعض التعديلات على نظام الشركة الأهلية للسيارات .
٦٠	١٣٥٥/٩/١٠هـ - ١٩٣٦/١١/٢٣م	تعديل مواد نظام تمييز الصكوك التجارية .
١١	١٣٥٦/٣/٢٣هـ - ١٩٣٧/٦/٢م	النظام الإدارى للقضاء الشرعى .
٢١	١٣٥٦/٤/١٢هـ - ١٩٣٧/٦/٢١م	نظام البرق مع تعديل الفقرة «ج» من المادة «٣٧» .
٣٢	١٣٥٦/٦/٩هـ - ١٩٣٧/٨/١٦م	تعديل نظام الجنسية السعودية .
١٩	١٣٥٧/٣/٩هـ - ١٩٣٨/٥/٨م	تعديل المادة «٢» من نظام الحكورات .
١٦٧	١٣٥٧/٤/٢٥هـ - ١٩٣٨/٦/٢٣م	نظام البلديات المعدل .
٤٤٤	١٣٥٧/١٠/١٩هـ - ١٩٣٨/١٢/١١م	تفسير المادة «٨٨» من نظام المرافعات .
٥١٠	١٣٥٧/١١/٢٧هـ - ١٩٣٩/١/١٧م	نظام شركة التعاون الأهلية .
١٠	١٣٥٨/٢/١٥هـ - ١٩٣٩/٤/٥م	تعديل المادة «٢» من نظام المصاريف السفرية .
٣٠٩	١٣٥٨/٨/١٠هـ - ١٩٣٩/٩/٢٤م	نظام الأمراء والمجالس الإدارية .
٢٢	١٣٥٩/٤/٢٦هـ - ١٩٤٠/٦/٢م	تعديل المواد «١،٧،٨» من نظام المدعى العام .

تابع للجدول رقم (١) :

٩٢	١٣٥٩/٦/١٩هـ - ١٩٤٠/٧/٢٤م	نظام طائفة الصاغة .
٢٢٨	١٣٥٩/١٠/٢٨هـ - ١٩٤٠/١١/٢٨م	نظام الطرق والمبانى .
٥	١٣٦٠/٢/١٠هـ - ١٩٤١/٣/٨م	تعديل المادة «٢١» من نظام جباية أموال الدولة .
٢٣١	١٣٦٠/٩/٢٧هـ - ١٩٤١/١٠/١٧م	نظام العمل .
٥٨	١٣٦١/٤/١٠هـ - ١٩٤٢/٤/٢٦م	نظام المناقصات .
٦٦	١٣٦٢/١٠/١٢هـ - ١٩٤٣/١٠/١١م	نظام إنشاء الغرف التجارية بالمملكة .
٩٠	١٣٦٢/١١/١٧هـ - ١٩٤٣/١١/١٤م	نظام الأمن العام .
١١	١٣٦٣/٤/٢٢هـ - ١٩٤٤/٤/١٥م	إضافة مادة إلى نظام دلالى العقار .
٦٣	١٣٦٣/١٠/٢٢هـ - ١٩٤٤/١٠/٩م	إلغاء مادتى «٣،٤» من نظام دلالى الحوت .
٢٠	١٣٦٤/٥/٤هـ - ١٩٤٥/٤/١٦م	تعديل المادة «٢٩» من نظام دفن الموتى .
٢٧	١٣٦٥/٧/٢٠هـ - ١٩٤٦/٦/١٩م	تعليمات رخص السيارات وتجديدها .

يوضح الجدول السابق نموذجًا من الأنظمة المتعددة التى أقرها المجلس ثم أصبحت سارية المفعول ليس فى منطقة الحجاز فقط، وإنما فى مختلف مناطق المملكة ؛ حيث ساد اعتقاد مفاده أن سلطات المجلس مقصورة على منطقة الحجاز بحكم تواجده وتشكيله (صادق ، ١٣٨٥هـ ، البهكلى ، ١٤٠٦هـ) ، ولكن واقع الحال يخالف ذلك ؛ لأن نظام المجلس لم يحدد النطاق الجغرافى التى تسرى عليه قراراته، ولتأكيد ذلك، فقد نظر المجلس فى العديد من القضايا والأمور الخاصة بمختلف مناطق المملكة واتخذ قرارات بشأنها .

ففى المنطقة الجنوبية درس المجلس العديد من المشروعات وميزانيات بعض الدوائر الحكومية وأصدر قرارات بشأنها. ففى عام ١٣٥٣هـ ناقش المجلس حالة الموانئ فى جيزان واتخذ الإجراءات الكفيلة بتطويرها، وأصدر موافقته على ميزانية مقاطعة جيزان لعام ١٣٥٦هـ ، كما وافق على تشكيل جهة مختصة فى جيزان تتولى إجراءات الدخول فى الجنسية السعودية . وفى عام ١٣٥٧هـ أصدر موافقته على تأسيس إدارة للشرطة فى منطقة جيزان، وأقر ميزانيتها (قرارات مجلس الوكلاء (٢١ فى ١٣٥٣/١١/٩هـ ، ١٣ فى

١٣٥٦هـ ، ٥٢ في ١٣٥٧/٣/١٩هـ ، ٢٥٠ في ١٣٥٧/٩/٣هـ ، ٤٧٠ في ١٣٥٧/١١/٥هـ) واتخذ المجلس عدة قرارات لتنفيذ بعض المشروعات في منطقتي نجران وعسير نذكر منها – على سبيل المثال – موافقته على ميزانية مقاطعة نجران لعام ١٣٥٦هـ ، وبناء مستوصف ومركز للحدود في نجران عام ١٣٥٨هـ ، وإقرار ميزانية بلدية أبها لعامي ١٣٥٧ – ١٣٥٨هـ (قرارات مجلس الوكلاء (٦ في ١٣٥٦/٣/١٦هـ ، ٤٥ في ١٣٥٨/٤/١٦هـ ، ٦٧ في ١٣٥٨/٥/٦ ، ٣٤٦ في ١٣٥٨/٨/١٤هـ ، ٣٨٧ في ١٣٥٨/٨/٢٤هـ) .

وبخصوص منطقة الحدود الشمالية أقر المجلس ترتيبات وتشكيلات الحدود الغربية والشمالية من المملكة ووضع موازنة بناء على تلك التشكيلات ، وأقر تشكيلات إمارة الجوف وموازنتها لعام ١٣٥٥هـ ، والجنود المقرر تعيينهم لتلك الإمارة ، وأصدر موافقته على ميزانية مدرسة القريات لعام ١٣٥٨هـ (قرارات مجلس الوكلاء (١ في ١٣٥٥/٣/٥هـ ، في ١٣٥٥/٧/٢هـ ٣٦٣ في ١٣٥٨/٦/٢٠هـ) .

وفي منطقتي نجد والقصيم، نظر المجلس في عدد من المسائل التي تهم هاتين المنطقتين واتخذ قرارات حيالها ، منها موافقته على ميزانية المدارس التسع بالرياض والأحساء وملحقاتها لعام ١٣٥٧هـ ، والنظر في تأسيس مدرستين في الرياض وشقراء في عام ١٣٥٩هـ ، ودراسة أحوال موظفي إدارة البرق والبريد بالرياض ، والموافقة على طلب مديرية المعارف العامة إحداث وظيفة مدرس بمدرسة عنيزة بالقصيم (قرارات مجلس الوكلاء (٣٤٧ في ١٣٥٧/٨/١٠هـ ، ٣٠١ في ١٣٥٨/٨/٩هـ ، ٤٢٧ في ١٣٥٨/١٠/٢٤هـ ، ٨٣ في ١٣٦٠/٦/٢هـ ، ١٤٢ في ١٣٦١/٩/٢٣هـ) .

وبخصوص المنطقة الشرقية ، أقر المجلس العديد من المشاريع المتعلقة بشؤون الاتصالات ، والصحة ، والتعليم ، كما أقر تشكيلات وميزانيات بعض الدوائر الحكومية هناك ، ففي عام ١٣٥٥هـ وافق المجلس على تأسيس مستشفى لمنسوبي شركة الزيت العربية الأمريكية بالظهران ، وفي عام ١٣٥٨هـ وافق على ربط التشكيلات الصحية بمركز الأحساء ومركز القطيف بميزانية مديرية الصحة العامة ، وأصدر المجلس موافقته على طلب البرق والبريد بخصوص زيادة رواتب موظفي اللاسلكي بالأحساء والجبيل والقطيف ، وتأسيس سنترالات وهواتف لمقاطعة الأحساء ، ووافق كذلك على ميزانية شرطة الأحساء لعام ١٣٥٨هـ ، وأصدر قراراً تتم بموجبه مساءلة مدير جمارك الأحساء عن السفن التي ترسو بموانئ الأحساء بدعوى الاضطرار بدون وثائق رسمية

تدل على حمولتها والجهة الصادرة منها . قرارات مجلس الوكلاء (٧٦ فى ١٣٥٥/١٠/٢٨هـ ، ٣١ فى ١٣٥٦/٦/٥هـ ، ١١٤ فى ١٣٥٧/٣/٣٠هـ ، ١٢٨ فى ١٣٥٧/٤/١٢هـ ، ٧٧ فى ١٣٥٨/٥/٧هـ ٣٥٩ فى ١٣٥٨/٨/١٤هـ ، ٨٩ فى ١٣٥٦/٦/١٥هـ ، ٥٦ فى ١٣٦٢/٨/٢٤هـ) .

أما على مستوى المملكة (انظر الجدول رقم ١) فقد اتخذ المجلس الكثير من القرارات التى شملت مجالات عديدة، فحدد قيمة الرسوم والضرائب على الخدمات والبضائع المستوردة ، كما وافق على توحيد الموازين والمكاييل ، ونظر فى معاملات طالبى الجنسية السعودية وأقر من تنطبق عليه شروط التجنس ، ورفض من لا تنطبق عليه الشروط ، كما أقر كل ما يتعلق بالسياسة التعليمية مثل فتح المدارس، وتعيين المدرسين ، وإقرار المناهج الدراسية ونتائج الاختبارات ، وتحديد الإجازة الدراسية فى جميع أنحاء المملكة، وإرسال البعثات للدراسة فى الخارج . وفى مجال الإعلام ، اضطلع المجلس بمسؤولية منح التراخيص لإصدار الصحف والمجلات فى الداخل ، ومراقبة المطبوعات الأجنبية القادمة إلى البلاد ، وتقرير العقوبات على من يخالف تعليمات الرقابة ، كما أقر المجلس تشكيل هيئة لمراقبة الصحف المحلية قبل طبعها وإبداء الملاحظات عليها، ومنع دخول الصحف والمجلات والكتب التى تنشر ما يخلّ بالدين والآداب العامة (قرارات مجلس الوكلاء (٣٦٧ فى ١٣٥٨/٨/١٨هـ ، فى ١٣٥٧/٢/٢٣هـ ، فى ١٣٥٧/٧/١٨هـ ، ٤٦ فى ١٣٥٨/٤/١هـ ، ٤٩ فى ١٣٥٧/٢/١٩هـ ، ٣٦ فى ١٣٥٨/٢/١١هـ ، ٨ فى ١٣٦٣/٤/١٠هـ ، ٢٦٦ فى ١٣٥٨/٦/٧هـ ، ٥٣ فى ١٣٥٩/٥/٢٠هـ) .

وفيما يختص بالشؤون الإدارية ، نظر المجلس فى العديد من الأمور ذات العلاقة بالرقابة الإدارية وإحداث وتنظيم الأجهزة الحكومية. فقد تولى المجلس دراسة التقارير المرفوعة من هيئات الرقابة الإدارية التى تقوم بالتفتيش على الدوائر الحكومية للتأكد من اتباعها للأنظمة والتعليمات والأوامر وفرض الغرامات المادية والجزاءات التأديبية بحق مرتكبى المخالفات النظامية .

وفى مجال إحداث وتنظيم الأجهزة الحكومية ، أصدر المجلس عدة قرارات بتشكيل العديد من الدوائر الحكومية فى مختلف مناطق المملكة ، فقد وافق المجلس – على سبيل المثال – على تشكيل إدارة الجوازات بالمدينة، ومجلس إدارى فى بيشة ، وإعادة تنظيم النيابة العامة ، وتأسيس بلدية فى كل من الليث والعلا ، وفصل كتابة العدل عن المحكمة بمنطقة الجوف (قرارات مجلس الوكلاء (٦٩ فى ١٣٥٦/٨/١٢هـ ، ٧٠ فى ١٣٥٦/٨/١٢هـ ، ٢٤٧

في ١٣٥٧/٥/٢١هـ ، ٢٥٦ في ١٣٥٧/٨/١٠هـ ، ١٩ في ١٣٥٨/٢/٢١هـ ، ١٤٤ في ١٣٥٩/٧/٢٧هـ ، ٤٨ في ١٣٦٠/٥/٤هـ ، ٢٨ في ١٣٦١/١/٢هـ ، ١١ في ١٣٦٢/٤/٨هـ) .

وفيما يتعلق بموظفي الحكومة ، فإنه نظراً لعدم وجود إدارة مركزية على مستوى الدولة تتولى الاهتمام بشؤون الموظفين فيما يختص بالتعيين والترقية والعزل والإحالة على التقاعد ، والإجازات ، والانتداب ، وإحداث الوظائف ، ونقل الموظف من عمل لآخر إما تأديبياً وإما حسب مقتضيات ظروف العمل . فقد كان المجلس مسؤولاً عن تطبيق وتفسير نصوص مواد نظام المأمورين العام ، ثم نظام الموظفين العام (١٣٦٤هـ). وبناء على ذلك الاختصاص ، أصبح الجهة المعنية بالموافقة على التعيينات بالإدارات الحكومية والمصادقة على الترشيحات لعضوية مجالس الإدارة بالمدن ، ومجالس الإمارات والبلديات ، والمجالس المتخصصة ، كمجلسي المعارف والتجار (قرارات مجلس الوكلاء (١٥ في ١٣٥٧/٤/٢٣هـ ، ٢٨٢ في ١٣٥٧/٩/١٥هـ ، في ١٣٨٥/٤/٢٢هـ ، ٦٨ في ١٣٦٠/٥/٢٢هـ) .

ومارس المجلس صلاحياته المالية عن طريق إقرار ميزانيات الدوائر الحكومية وإجراء التعديلات عليها واعتبار غرة رجب من كل عام بداية السنة المالية ، والموافقة على صرف رواتب موظفي الدولة، وإقرار شروط مناقصات البناء والترميم للمشاريع الحكومية كالمباني والطرق، ومحطات توليد الكهرباء، وتنقية وتوزيع المياه . وتمتع المجلس كذلك بصلاحيات إقرار وتعديل أو إلغاء الرسوم على الخدمات وأصحاب الحرف المهنية والواردات إلى المملكة ، كما قام المجلس بانتداب هيئات التفتيش للتأكد من اتباع الدوائر الحكومية للأنظمة والتعليمات المالية (قرارات مجلس الوكلاء (٩ في ١٣٥٥/٣/١٧هـ ، ١٣ في ١٣٥٦/٣/٢٦هـ ، ٥٤ في ١٣٥٧/٣/١٩هـ ، ١٩ في ١٣٥٨/٥/٨هـ ، ١٢٧ في ١٣٩٥/٧/٢٥ هـ ، ٢٠٤ في ١٣٦٠/٩/١٧هـ ، ٥٨ في ١٣٦١/٤/١٠هـ) .

وبالنسبة للشؤون الخارجية ، فبالرغم من احتفاظ الملك عبدالعزيز بصلاحيات رسم السياسة الخارجية والدفاعية بوصفه رئيساً للدولة، فقد لعب المجلس دوراً محدوداً على صعيد الشؤون الخارجية تمثل ـ على سبيل المثال ـ في مناقشة الإعفاءات الضريبية بين المملكة والدول الأخرى على البضائع والخدمات ورسوم دخول الأفراد (قرارات مجلس الوكلاء (٧ في ١٣٥٥/٣/١٢هـ ، ٢٧ في ١٣٥٦/٦/٢هـ ، ٢٨ في ١٣٥٨/٣/١٨هـ ، ١٤٦ في ١٣٥٨/٥/١٨ هـ ، ٤٥٢ في ١٣٥٢/١١/١٩هـ ، ٤٨ في ١٣٦٠/٥/٤هـ) ، أما مناقشة وإبرام الاتفاقيات الدولية مع أشخاص القانون الدولي فقد بقيت خارج أعمال المجلس . وبناء

على ذلك ، فقد ركز المجلس جهوده على الشؤون الداخلية بأوجهها المتعددة : المالية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية ، وسن وتعديل الأنظمة والتعليمات وغيرها .

ولكن دور المجلس لم يقتصر على النظر في الشؤون العامة فقط ، بل يستفاد من بعض القرارات التي أصدرها أنه تولى الفصل في نزاعات فردية وأقر عقوبات وجزاءات على من ثبتت إدانتهم . كما قام كذلك – بالرغم من وجود محاكم إدارية – بالفصل في نزاعات بين أفراد وجهات حكومية (قرارات مجلس الوكلاء (١٠ في ١٣٥٧/٣/٦هـ ، ٩ في ١٣٥٩/٣/٢هـ ، ٣٠ في ١٣٥٩/٤/٢٦هـ) .

وهكذا فقد تم الاستشهاد بهذه النماذج من القرارات لإثبات شمولية صلاحيات مجلس الوكلاء لجميع مناطق المملكة خلافًا لما كان شائعًا بأن صلاحية المجلس مقصورة على منطقة الحجاز فقط ، ولتؤكد في الوقت نفسه كفاءة وقدرة المجلس على ممارسة صلاحياته واختصاصاته المنصوص عليها في النظام . أما في الأمور التي لا يوجد نص نظامي أو أمر ملكي يعالجها، فيعرض الأمر عندئذ على الملك بوصفه المرجع النهائي للمجلس لتقرير ما يراه .

المبحث الخامس – العلاقة بين مجلسي الوكلاء والشورى :

حدد نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦هـ ثم بعد ذلك نظام ١٣٤٧هـ نمط العلاقة بين الحكومة والمجلس . وفي هذا الصدد حددت المادة الخامسة من نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧هـ الأعمال التي تعرضها الحكومة على المجلس وهي :

١ – موازنات دوائر الحكومة والبلديات وموازنة عين زبيدة .

٢ – الرخص للشروع في عمل مشاريع اقتصادية وعمرانية .

٣ – الامتيازات والمشاريع المالية والاقتصادية .

٤ – نزع الملكية للمنافع العمومية .

٥ – سن الأنظمة والقوانين .

٦ – الزيادات التي تضاف إلى موازنات الدوائر في بحر السنة .

٧ - النفقات العارضة التى تعرض لدوائر الحكومة خلال السنة إذا زادت عن مائة جنيه

٨ - قرارات استخدام الموظفين الأجانب .

٩ - العقود مع الشركات أو التجار لمشترى أو مبيع لوازم دوائر الحكومة إذا زاد المبلغ عن مائتى جنيه .

وأوضح النظام كذلك أسلوب التعامل بين هاتين المؤسستين أثناء دراسة مشاريع القرارات المطروحة للنقاش . فقد نصت المادة التاسعة على ما يلى :

«إذا عرضت الحكومة مشروعًا على المجلس فرفضه أو عدّل فيه تعديلاً لم توافق عليه، فللنائب العام أن يعيد المشروع إلى المجلس مع ملاحظات كافية لإقناعه بصواب رأى الحكومة وضرورة تغيير قراره ، فإن رفضه المجلس ثانيًا أو أصر على تعديله السابق، يكون الفصل فى الأمر لجلالة الملك ، وللمجلس أن يراجع جلالة الملك بواسطة رئيسه لأجل التصديق على مشروع قرره المجلس ومضى عليه شهران قبل صدور إرادة الملك بالموافقة عليه» (قرارات مجلس الوكلاء (٥١ فى ١٣٥٧/٥/٢٣هـ ، ٣٨٢ فى ١٣٥٧/٩/١٥هـ ، ٦١ فى ١٣٥٨/٤/٢٢هـ ، ٦٨ فى ١٣٦٠/٥/٢٢هـ) .

والجدير بالذكر أن المقصود بالحكومة فى ذلك الوقت النيابة العامة والإدارات الحكومية المرتبطة بها، وبما أن النائب العام الأمير فيصل بن عبدالعزيز كان يجمع بين رئاسة الحكومة ومجلس الشورى ، فقد سادت روح التعاون بين هاتين المؤسستين . وقد تم تنشيط وتطوير تلك العلاقة بشكل منظم فى أعقاب إنشاء مجلس الوكلاء وتوليه مهام السلطة التنفيذية فى عام ١٣٥٠هـ/١٩٣٢م ، برئاسة الأمير فيصل بن عبدالعزيز ، حيث كان يحيل إلى مجلس الشورى العديد من المواضيع من أجل دراستها وإبداء الرأى حولها (المادة (٩) نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧هـ) . وهكذا فإن رئاسة الأمير فيصل بن عبدالعزيز للنيابة العامة ، ومجلس الشورى ، ومجلس الوكلاء ، جعل التنسيق والتعاون بين تلك المؤسسات أمرًا سهلاً وميسرًا . كذلك فإن تعيين نائب رئيس مجلس الشورى عضوًا فى مجلس الوكلاء منذ تشكيله ، جعل مجلس الشورى على صلة دائمة بما يحدث داخل أروقة مجلس الوكلاء ليس من خلال رئيسه فحسب ، بل من خلال نائبه أيضًا .

وانطلاقًا من ذلك التعاون شارك المجلسان بدرجات متفاوتة فى رسم السياسة الداخلية والخارجية حسبما نص عليه نظامهما ، فالأنظمة والتعليمات التى سنتها الدولة فى عقدى الخمسينيات والستينيات من القرن الهجرى الماضى والأمور المالية والإدارية والتعليمية وغيرها قد تمت دراستها وإقرارها بواسطة المجلسين . وحتى تصبح معظم قرارات مجلس الشورى سارية المفعول فإن ذلك يتطلب موافقة مجلس الوكلاء عليها (قرارات مجلس الوكلاء (١٦٠ فى ١٣٥٧/٤/٢٣هـ ، ٢٥٢ فى ١٣٥٧/٥/٢٢هـ ، ٢٣٣ فى ١٣٥٨/٦/٤هـ ، ٣٤٠ فى ١٣٦٠/١٠/٩هـ) . وقد استمرت هذه العلاقة حتى إلغاء مجلس الوكلاء واستبداله بمجلس الوزراء فى عام ١٣٧٣هـ/١٩٥٣م .

ومن تتبع طبيعة العلاقة بين المجلسين ، يلاحظ أن مجلس الوكلاء قد أصبح ـ بمرور الوقت ـ يمارس سلطة تنظيمية (تشريعية) ، بجانب وظيفته التنفيذية ، وقد يعود السبب فى ذلك إلى ظروف المرحلة التى كانت تمر بها الدولة فى تلك الفترة ، والتى يطلق عليها مرحلة البناء السياسى والإدارى والدستورى . فمؤسسات وأنظمة الدولة كانت فى مراحلها المبكرة ، مما تطلب إشرافًا ومتابعة دائمة من قبل الحكومة ، الأمر الذى جعل مجلس الوكلاء يبرز كأهم مؤسسة سياسية خلال فترة وجوده فى السلطة .

النتائج :

نستنتج من هذه الدراسة ما يلى :

١ – شمولية صلاحيات مجلس الوكلاء لكافة أنحاء المملكة كما دلت على ذلك قراراته التى اتخذها على مستوى المملكة والمناطق . لذلك فإن مجلس الوزراء ليس أول جهاز تنفيذى مركزى ينشأ فى المملكة .

٢ – تمتع مجلس الوكلاء بصلاحيات واسعة فى رسم السياسة الداخلية ، أما فى الشؤون الخارجية فدوره محدود نظرًا لارتباطها بالملك عبدالعزيز .

٣ – إن سبب ندرة الدراسات حول مجلس الوكلاء يعود إلى عدم توفر معلومات كافية عنه ؛ لأن أرشيف المجلس لا يزال لدى إدارة المحفوظات بوزارة الداخلية بوصفها الجهة المسؤولة عنه خلال فترة وجوده باستثناء ما تمكن معهد الإدارة العامة من الحصول عليه ، ولكن الأمل معقود على المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات التابع

لمجلس الوزراء ، والمكلف – بموجب نظامه ولوائحه التنظيمية – بجمع وتصنيف جميع وثائق الدولة وتهيئتها للباحثين والدارسين . وحتى يتم ذلك ، فستظل الدراسات والأبحاث حول مجلس الوكلاء قاصرة ودون المستوى المطلوب ، ولكن ما توفره – حتى الآن – يوضح بصورة لا لبس فيها أهمية وجدية المجلس خلال فترة وجوده فى السلطة ، لدرجة تُوجب على الباحثين إعطاءه الاهتمام الذى يستحقه .

فمن المعلومات التى تم الحصول عليها من الوثائق الحكومية والمراجع الأخرى يتبين أن مجلس الوكلاء قد مارس أعماله كجهاز تنفيذى لمدة ثلاثة وعشرين عامًا (١٣٥٠هـ - ١٣٧٣هـ/١٩٣٢-١٩٥٣م) ، اتسعت خلالها صلاحياته تدريجيًا بحيث أصبح ينظر ويقرر فى أمور عديدة على الصعيد الداخلى . فعلى الرغم من تأجيل وضع نظام لتشكيلات الحكومة يتم بموجبه توحيد النظام الإدارى فى المملكة حسبما نصت عليه المادة السادسة من الأمر الملكى القاضى بتوحيد مسمى المملكة لأسباب مالية ونقص فى الكفاءات الوطنية المدربة فى ذلك الوقت ، إلا أن مجلس الوكلاء بإمكاناته الإدارية والمادية المحدودة قد تمكن من المساهمة بشكل إيجابى فى نمو وتطور المجتمع والدولة فى مختلف المجالات .

وبعد أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الحكومة من جراء التوسع فى تقديم الخدمات إلى كافة مناطق المملكة – نتيجة لارتفاع دخل الدولة من البترول – مما أوجب إحداث أجهزة حكومية جديدة ، وتطوير وتحديث ما هو قائم ، أصبح من الضرورى إعادة النظر فى تشكيل وصلاحيات واختصاصات مجلس الوكلاء على ضوء الواقع الجديد . وقد ترتب على ذلك استبدال مجلس الوزراء بمجلس الوكلاء ليتولى رسم السياسة الداخلية والخارجية ليبدأ مسيرة البناء من حيث انتهى سابقه .

المراجـــع

أولاً - المراجع الأساسية (الوثائق الحكومية) :

أ - الأنظمة :

١ - التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية لعام ١٣٤٥هـ (١٩٢٦م) .

٢ - نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦هـ (١٩٢٧م) .

٣ - نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧هـ (١٩٢٨م) .

٤ - الأمر الملكي بتأسيس مجلس الوكلاء رقم (١٣/١/١٦) فى ١٣٥٠/٦/٢٨هـ .

٥ - نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ (١٩٣١م) .

٦ - نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ (١٩٣٦م) .

ثانيًا - أم القرى (الجريدة الرسمية) :

١ - أم القرى عدد رقم (٥٥) فى ١٣٤٤/٦/٣٠هـ (١٩٢٦/١/١٥م) .

٢ - أم القرى عدد رقم (٥٦) فى ١٣٤٤/٧/٨هـ (١٩٢٦/١/٢٢م) .

٣ - أم القرى عدد رقم (٩٠) فى ١٣٤٥/٢/٢٥هـ (١٩٢٦/٩/٣م) .

٤ - أم القرى عدد رقم (٩١) فى ١٣٤٥/٣/٣هـ (١٩٢٦/٩/١٠م) .

٥ - أم القرى عدد رقم (١٣٣) فى ١٣٤٦/١/١هـ (١٩٢٧/٧/١م) .

٦ - أم القرى عدد رقم (١٣٧) فى ١٣٤٦/١/٢٩هـ (١٩٢٧/٧/٢٩م) .

٧ - أم القرى عدد رقم (١٣٨) فى ١٣٤٦/٢/٧هـ (١٩٢٧/٨/٥م) .

٨ - أم القرى عدد رقم (١٣٩) فى ١٣٤٦/٢/١٤هـ (١٩٢٧/٨/١٢م) .

٩ - أم القرى عدد رقم (١٩٥) فى ١٣٤٧/٤/٧هـ (١٩٢٨/٩/٢١م) .

١٠- أم القرى عدد رقم (٢٩١) فى ١٣٤٩/٢/٨هـ (١٩٣٠/٧/٤م) .

١١- أم القرى عدد رقم (٣١٥) فى ١٣٤٩/٧/٢٩هـ (١٩٣٠/١٢/١٩م) .

١٢- أم القرى عدد رقم (٣٤٣) فى ١٣٥٠/٢/٢٤هـ (١٩٣١/٧/١٠م) .

١٣- أم القرى عدد رقم (٣٧٠) فى ١٣٥٠/٩/٧هـ (١٩٣٢/١/١٥م) .

١٤- أم القرى عدد رقم (٣٧٣) فى ١٣٥٠/٩/٢٨هـ (١٩٣٢/٢/٥م) .

جـ - قرارات مجلس الوكلاء :

١ - قرار رقم «٢١» فى ١٣٥٣/١١/٩هـ/١٩٣٥/٢/١٢م.

٢ - قرار رقم «١١» فى ١٣٥٤/٨/٢١هـ /١٩٣٥/١١/١٧م.

٣ - قرار رقم «١» فى ١٣٥٥/٣/٥هـ/١٩٣٦/٥/٢٥م.

٤ - قرار رقم «٧» فى ١٣٥٥/٣/١٢هـ/١٩٣٦/٦/١م .

٥ - قرار رقم «٩» فى ١٣٥٥/٣/١٧هـ/١٩٣٦/٦/٦م.

٦ - قرار رقم «١١» فى ١٣٥٥/٣/١٩هـ/١٩٣٦/٦/٨م.

٧ - قرار رقم «١٤» فى ١٣٥٥/٣/٢٣هـ/١٩٣٦/٦/١٢م.

٨ - قرار رقم «١٦» فى ١٣٥٥/٣/٢٥هـ/١٩٣٦/٦/١٤م .

٩ - قرار رقم «١٧» فى ١٣٥٥/٣/٢٦هـ/١٩٣٦/٦/١٥م.

١٠- قرار رقم «٢١» فى ١٣٥٥/٤/١هـ/١٩٣٦/٦/٣٠م .

١١- قرار رقم «٢٤» فى ١٣٥٥/٤/١٨هـ/١٩٣٦/٧/٧م.

١٢- قرار رقم «٢٦» فى ١٣٥٥/٤/٢٠هـ/١٩٣٦/٧/٩م.

١٣- قرار رقم «٢٨» فى ١٣٥٥/٥/٢هـ/ ١٩٣٦/٧/٢٠م.

١٤- قرار رقم «٣٠» فى ١٣٥٥/٥/١٦هـ/١٩٣٦/٨/٣م.

١٥- قرار رقم «٣٤» فى ١٣٥٥/٥/٢٤هـ/١٩٣٦/٨/١١م.

١٦- قرار رقم «٤٦» فى ١٣٥٥/٦/٢٨هـ/١٩٣٦/٩/١٤م.

١٧- قرار رقم «٤٨» فى ١٣٥٥/٧/٢هـ/١٩٣٦/٩/١٧م .

١٨- قرار رقم «٤٩» فى ١٣٥٥/٧/٣هـ/١٩٣٦/٩/١٨م .

١٩- قرار رقم «٥١» فى ١٣٥٥/٨/١٩هـ/١٩٣٦/١١/٣م.

٢٠- قرار رقم «٦٠» فى ١٣٥٥/٩/١٠هـ/١٩٣٦/١١/٢٠م.

٢١- قرار رقم «٧١» فى ١٣٥٥/١٠/١٤هـ/١٩٣٦/١٢/٢٧م.

٢٢- قرار رقم «٧٠» فى ١٢/١٠/١٣٥٥هـ/٢٥/١٢/١٩٣٦م.

٢٣- قرار رقم «٧٦» فى ٢٨/١٠/١٣٥٥هـ/١٠/١/١٩٣٧م.

٢٤- قرار رقم «٨٥» فى ١٧/١١/١٣٥٥هـ/٢٨/١/١٩٣٧م.

٢٥- قرار رقم «٢» فى ٩/٣/١٣٥٦هـ/١٩/٥/١٩٣٧م.

٢٦- قرار رقم «٤» فى ١٠/٣/١٣٥٦هـ/٢٠/٥/١٩٣٧م.

٢٧- قرار رقم «٦» فى ١٦/٣/١٣٥٦هـ/٢٦/٥/١٩٣٧م.

٢٨- قرار رقم «١٠» فى ٢٢/٣/١٣٥٦هـ/١/٦/١٩٣٧م.

٢٩- قرار رقم «١١» فى ٢٣/٣/١٣٥٦هـ/٢/٦/١٩٣٧م.

٣٠- قرار رقم «١٢» فى ٢٤/٣/١٣٥٦هـ/٣/٦/١٩٣٧م.

٣١- قرار رقم «١٣» فى ٢٦/٣/١٣٥٦هـ/٥/٦/١٩٣٧م.

٣٢- قرار رقم «١٤» فى ٢٨/٣/١٣٥٦هـ/٧/٦/١٩٣٧م.

٣٣- قرار رقم «١٦» فى ٢/٤/١٣٥٦هـ/١١/٦/١٩٣٧م.

٣٤- قرار رقم «٢١» فى ١٢/٤/١٣٥٦هـ/٢١/٦/١٩٣٧م.

٣٥- قرار رقم «٢٢» فى ١٣/٤/١٣٥٦هـ/٢٢/٦/١٩٣٧م.

٣٦- قرار رقم «٢٣» فى ١٧/٤/١٣٥٦هـ/٢٦/٦/١٩٣٧م.

٣٧- قرار رقم «٢٥» فى ٢٥/٤/١٣٥٦هـ/٤/٧/١٩٣٧م.

٣٨- قرار رقم «٢٧» فى ٢/٦/١٣٥٦هـ/٩/٨/١٩٣٧م.

٣٩- قرار رقم «٣١» فى ٥/٦/١٣٥٦هـ/١٢/٨/١٩٣٧م.

٤٠- قرار رقم «٣٢» فى ٩/٦/١٣٥٦هـ/١٦/٨/١٩٣٧م.

٤١- قرار رقم «٣٧» فى ١٧/٦/١٣٥٦هـ/٢٤/٨/١٩٣٧م.

٤٢- قرار رقم «٤٠» فى ٢٦/٦/١٣٥٦هـ/٢/٩/١٩٣٧م.

٤٣- قرار رقم «٤١» فى ٢٩/٦/١٣٥٦هـ/٥/٩/١٩٣٧م.

٤٤- قرار رقم «٥٠» فى ١٩/٧/١٣٥٦هـ/٢٤/٩/١٩٣٧م.

٤٥- قرار رقم «٦٤» فى ٦/٨/١٣٥٦هـ/١١/١٠/١٩٣٧م.

٤٦- قرار رقم «٦٩» في ١٢/٨/١٣٥٦هـ/١٧/١٠/١٩٣٧م.

٤٧- قرار رقم «٧٠» في ١٣/٨/١٣٥٦هـ/١٨/١٠/١٩٣٧م.

٤٨- قرار رقم «٢» في ٢٥/٥/١٣٥٧هـ/٢٢/٧/١٩٣٨م.

٤٩- قرار رقم «١٠» في ٦/٣/١٣٥٧هـ/٥/٥/١٩٣٨م.

٥٠- قرار رقم «١٣» في ٩/٣/١٣٥٧هـ/٨/٥/١٩٣٨م.

٥١- قرار رقم «١٧» في ٩/٣/١٣٥٧هـ/١/٥/١٩٣٨م.

٥٢- قرار رقم «١٩» في ٩/٣/١٣٥٧هـ/٨/٥/١٩٣٨م.

٥٣- قرار رقم «٢٣» في ١١/٣/١٣٥٧هـ/١٠/٥/١٩٣٨م.

٥٤- قرار رقم «٢٩» في ١٢/٣/١٣٥٧هـ/١١/٥/١٩٣٨م.

٥٥- قرار رقم «٣٧» في ١٥/٣/١٣٥٧هـ/١٤/٥/١٩٣٨م.

٥٦- قرار رقم «٣٨» في ١٨/٣/١٣٥٧هـ/١٧/٥/١٩٣٨م.

٥٧- قرار رقم «٤٢» في ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م .

٥٨- قرار رقم «٤٩» في ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م .

٥٩- قرار رقم «٥١» في ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م .

٦٠- قرار رقم «٥٢» في ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م.

٦١- قرار رقم «٥٤» في ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م .

٦٢- قرار رقم «٦٥» في ٢٣/٣/١٣٥٧هـ/٢٢/٥/١٩٣٨م.

٦٣- قرار رقم «٨٥» في ٢٣/٣/١٣٥٧هـ/٢٢/٥/١٩٣٨م.

٦٤- قرار رقم «١٠٩» في ٢٩/٣/١٣٥٧هـ/٢٨/٥/١٩٣٨م.

٦٥- قرار رقم «١١٤» في ٣٠/٣/١٣٥٧هـ/٢٩/٥/١٩٣٨م.

٦٦- قرار رقم «١٣٨» في ١٢/٤/١٣٥٧هـ/١٠/٦/١٩٣٨م.

٦٧- قرار رقم «١٥١» في ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.

٦٨- قرار رقم «١٥٤» في ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.

٦٩- قرار رقم «١٦٠» في ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.

٧٠- قرار رقم «١٦٧» فى ١٣٥٧/٤/٢٥هـ/١٩٣٨/٦/٢٣م.
٧١- قرار رقم «٢٠٠» فى ١٣٥٧/٥/٣هـ/١٩٣٨/٦/٣٠م.
٧٢- قرار رقم «٢٤٧» فى ١٣٥٧/٥/٢١هـ/١٩٣٨/٧/١٨م.
٧٣- قرار رقم «٢٥٢» فى ١٣٥٧/٥/٢٢هـ/١٩٣٨/٧/١٩م.
٧٤- قرار رقم «٢٦٠» فى ١٣٥٧/٥/٢٤هـ/١٩٣٨/٧/٢١م.
٧٥- قرار رقم «٣٢٩» فى ١٣٥٧/٧/١٨هـ/١٩٣٨/٩/١٢م.
٧٦- قرار رقم «٣٤٧» فى ١٣٥٧/٨/١٠هـ/١٩٣٨/١٠/٤م.
٧٧- قرار رقم «٣٥٦» فى ١٣٥٧/٨/١٠هـ/١٩٣٨/١٠/٤م.
٧٨- قرار رقم «٣٨٠» فى ١٣٥٧/٩/٩هـ/١٩٣٨/١١/١م.
٧٩- قرار رقم «٣٨٢» فى ١٣٥٧/٩/١٥هـ/١٩٣٨/١١/٧م.
٨٠- قرار رقم «٤٠٦» فى ١٣٥٧/١٠/٦هـ/١٩٣٨/١١/٢٨م.
٨١- قرار رقم «٤١٩» فى ١٣٥٧/١٠/١٥هـ/١٩٣٨/١٢/٧م.
٨٢- قرار رقم «٤٢١» فى ١٣٥٧/١٠/١٥هـ/١٩٣٨/١٢/٧م.
٨٣- قرار رقم «٤٤٤» فى ١٣٥٧/١٠/١٩هـ/١٩٣٨/١٢/١١م.
٨٤- قرار رقم «٤٦٢» فى ١٣٥٧/١٠/٢٩هـ/١٩٣٨/١٢/٢١م.
٨٥- قرار رقم «٤٧٠» فى ١٣٥٧/١١/٥هـ/١٩٣٨/١٢/٢٦م.
٨٦- قرار رقم «٥٠٣» فى ١٣٥٧/١١/٢٧هـ/١٩٣٩/١/١٧م.
٨٧- قرار رقم «٥١٠» فى ١٣٥٧/١١/٢٧هـ/١٩٣٩/١/١٧م.
٨٨- قرار رقم «٢» فى ١٣٥٨/٢/٦هـ/١٩٣٩/٣/٢٧م.
٨٩- قرار رقم «١٠» فى ١٣٥٨/٢/١٥هـ/١٩٣٩/٤/٥م.
٩٠- قرار رقم «١٩» فى ١٣٥٨/٢/٢١هـ/١٩٣٩/٤/١١م.
٩١- قرار رقم «٢٢» فى ١٣٥٨/٢/٢٧هـ/١٩٣٩/٤/١٧م.
٩٢- قرار رقم «٣٦» فى ١٣٥٨/٣/١١هـ/١٩٣٩/٤/٣٠م.
٩٣- قرار رقم «٤٥» فى ١٣٥٨/٤/١هـ/١٩٣٩/٥/٢٠م.

٩٤- قرار رقم «٤٦» في ١٣٥٨/٤/١هـ/٢٠/٥/١٩٣٩م.

٩٥- قرار رقم «٦١» في ١٣٥٨/٤/٢٢هـ/١٠/٦/١٩٣٩م.

٩٦- قرار رقم «٦٧» في ١٣٥٨/٥/٦هـ/٢٣/٦/١٩٣٩م.

٩٧- قرار رقم «٧٧» في ١٣٥٨/٥/٧هـ/٢٤/٦/١٩٣٩م.

٩٨- قرار رقم «٧٨» في ١٣٥٨/٥/٧هـ/٢٤/٦/١٩٣٩م.

٩٩- قرار رقم «٨٩» في ١٣٥٨/٥/٨هـ/٢٥/٦/١٩٣٩م.

١٠٠- قرار رقم «١٤٦» في ١٣٥٨/٥/١٨هـ/٥/٧/١٩٣٩م.

١٠١- قرار رقم «١٥٠» في ١٣٥٨/٥/١٨هـ/٥/٧/١٩٣٩م.

١٠٢- قرار رقم «٢١٥» في ١٣٥٨/٥/٢٩هـ/١٦/٧/١٩٣٩م.

١٠٣- قرار رقم «٢٢٤» في ١٣٥٨/٦/٢هـ/١٩/٧/١٩٣٩م.

١٠٤- قرار رقم «٢٣٣» في ١٣٥٨/٦/٤هـ/٢١/٧/١٩٣٩م.

١٠٥- قرار رقم «٢٣٨» في ١٣٥٨/٦/٦هـ/٢٣/٧/١٩٣٩م.

١٠٦- قرار رقم «٢٤٦» في ١٣٥٨/٦/٧هـ/٢٤/٧/١٩٣٩م.

١٠٧- قرار رقم «٢٥٦» في ١٣٥٨/٦/٨هـ/٢٥/٧/١٩٣٩م.

١٠٨- قرار رقم «٢٦٣» في ١٣٥٨/٦/٢٠هـ٦/٨/١٩٣٩م.

١٠٩- قرار رقم «٢٨٧» في ١٣٥٨/٧/٨هـ/٢٣/٨/١٩٣٩م.

١١٠- قرار رقم «٣٠١» في ١٣٥٨/٨/٩هـ/٢٣/٩/١٩٣٩م.

١١١- قرار رقم «٣٠٦» في ١٣٥٨/٨/٩هـ/٢٣/٩/١٩٣٩م.

١١٢- قرار رقم «٣٠٩» في ١٣٥٨/٨/١٠هـ/٢٤/٩/١٩٣٩م.

١١٣- قرار رقم «٣١٨» في ١٣٥٨/٨/١١هـ/ ٢٥/٩/١٩٣٩م.

١١٤- قرار رقم «٣٢٩» في ١٣٥٨/٨/١١هـ/٢٥/٩/١٩٣٩م.

١١٥- قرار رقم «٣٤٦» في ١٣٥٨/٨/١٤هـ/٢٨/٩/١٩٣٩م.

١١٦- قرار رقم «٣٥١» في ١٣٥٨/٨/١٤هـ/٢٨/٩/١٩٣٩م.

١١٧- قرار رقم «٣٥٩» في ١٣٥٨/٨/١٤هـ/٢٨/٩/١٩٣٩م.

١١٨- قرار رقم «٣٦٧» فى ١٨/٨/١٣٥٨هـ/٢/١٠/١٩٣٩م.

١١٩- قرار رقم «٣٨٠» فى ٢٣/٨/١٣٥٨هـ/٧/١٠/١٩٣٩م.

١٢٠- قرار رقم «٣٨٦» فى ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.

١٢١- قرار رقم «٣٨٧» فى ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.

١٢٢- قرار رقم «٣٨٩» فى ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.

١٢٣- قرار رقم «٤٠١» فى ٢٩/٨/١٣٥٨هـ/١٣/١٠/١٩٣٩م.

١٢٤- قرار رقم «٤٠٨» فى ٧/١٠/١٣٥٨هـ/١٩/١١/١٩٣٩م.

١٢٥- قرار رقم «٤١٠» فى ٧/١٠/١٣٥٨هـ/١٩/١١/١٩٣٩م.

١٢٦- قرار رقم «٤٢٧» فى ٢٤/١٠/١٣٥٨هـ/٦/١٢/١٩٣٩م.

١٢٧- قرار رقم «٤٢٨» فى ٢٤/١٠/١٣٥٨هـ/٦/١٢/١٩٣٩م.

١٢٨- قرار رقم «٤٣٢» فى ٢٩/١٠/١٣٥٨هـ/١١/١٢/١٩٣٩م.

١٢٩- قرار رقم «٤٥٢» فى ٩/١١/١٣٥٨هـ/٢٠/١٢/١٩٣٩م.

١٣٠- قرار رقم «٩» فى ٢/٣/١٣٥٩هـ/٩/٤/١٩٤٠م.

١٣١- قرار رقم «٢٢» فى ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/ ٦/ ١٩٤٠م.

١٣٢- قرار رقم «٢٣» فى ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/٦/١٩٤٠م.

١٣٣- قرار رقم «٢٤» فى ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/٦/١٩٤٠م.

١٣٤- قرار رقم «٢٩» فى ٢٦/٤/١٣٥٣هـ/٢/٦/١٩٤٠م.

١٣٥- قرار رقم «٥٣» فى ٢٠/٥/١٣٥٩هـ/٢٥/٦/١٩٤٠.

١٣٦- قرار رقم «٦٠» فى ٢٥/٥/١٣٥٩هـ/٣٠/٦/١٩٤٠م.

١٣٧- قرار رقم «٦١» فى ٢٥/٥/١٣٥٩هـ/٣٠/٦/١٩٤٠م.

١٣٨- قرار رقم «٦٩» فى ٢٨/٥/١٣٥٩هـ/٣/٧/١٩٤٠م.

١٣٩- قرار رقم «٧٣» فى ٧/٦/١٣٥٩هـ/١٢/٧/١٩٤٠م.

١٤٠- قرار رقم «٨٩» فى ١٥/٦/١٣٥٩هـ/٢٠/٧/١٩٤٠م.

١٤١- قرار رقم «٩٢» فى ١٩/٦/١٣٥٩هـ/٢٤/٧/١٩٤٠م.

١٤٢- قرار رقم «١٠٦» في ١٣٥٩/٧/٨هـ/١٩٤٠/٨/١١م.

١٤٣- قرار رقم «١١٥» في ١٣٥٩/٧/١٠هـ/١٩٤٠/٨/١٣م.

١٤٤- قرار رقم «١٢٥» في ١٣٥٩/٧/١٨هـ/١٩٤٠/٨/١١م.

١٤٥- قرار رقم «١٢٧» في ١٣٥٩/٧/٢٥هـ/١٩٤٠/٨/٢٨م.

١٤٦- قرار رقم «١٤٤» في ١٣٥٩/٧/٢٧هـ/١٩٤٠/٨/٣٠م.

١٤٧- قرار رقم «١٦٣» في ١٣٥٩/٨/١٠هـ/١٩٤٠/٩/١٢م.

١٤٨- قرار رقم «١٩٣» في ١٣٥٩/٩/١١هـ/ ١٩٤٠/١٠/١٢م.

١٤٩- قرار رقم «٢٠٧» في ١٣٥٩/٩/٢١هـ/١٩٤٠/١٠/٢٢م

١٥٠- قرار رقم «٢١١» في ١٣٥٩/١٠/٢٨هـ/١٩٤٠/١٠/٢٩م.

١٥١- قرار رقم «٢٢٨» في ١٣٥٩/١٠/٢٨هـ/١٩٤٠/١١/٢٨م.

١٥٢- قرار رقم «٢٣٠» في ١٣٥٩/١٠/٢٨هـ/ ١٩٤٠/١١/٢٨م.

١٥٣- قرار رقم «٢٣٢» في ١٣٥٩/١١/٣هـ/١٩٤٠/١٢/٢م.

١٥٤- قرار رقم «٢٤٩» في ١٣٥٩/١١/٦هـ/١٩٤٠/١٢/٥م.

١٥٥- قرار رقم «١» في ١٣٦٠/٢/١هـ/١٩٤١/٢/٢٧م.

١٥٦- قرار رقم «٥» في ١٣٦٠/٢/١٠هـ/١٩٤١/٣/٨م.

١٥٧- قرار رقم «٢١» في ١٣٦٠/٤/٢٣هـ/١٩٤١/٥/١٩م.

١٥٨- قرار رقم «٤٨» في ١٣٦٠/٥/٤هـ/١٩٤١/٥/٢٩م.

١٥٩- قرار رقم «٦٥» في ١٣٦٠/٥/١٨هـ/ ١٩٤١/٦/١٢م.

١٦٠- قرار رقم «٦٨» في ١٣٦٠/٥/٢٢هـ/١٩٤١/٦/١٦م.

١٦١- قرار رقم «٨٣» في ١٣٦٠/٦/٢هـ/١٩٤١/٦/٢٦م.

١٦٢- قرار رقم «٩٩» في ١٣٦٠/٦/٢٠هـ/١٩٤١/٧/١٤م.

١٦٣- قرار رقم «١٠٣» في ١٣٦٠/٦/٢٣هـ/١٩٤١/٧/١٧م.

١٦٤- قرار رقم «١٠٦» في ١٣٦٠/٧/١٤هـ/١٩٤١/٨/٦م.

١٦٥- قرار رقم «١٠٨» في ١٣٦٠/٧/١٤هـ/١٩٤١/٨/٦م.

١٦٦- قرار رقم «١٦٢» في ٤/٨/١٣٦٠هـ/٢٦/٨/١٩٤١م.

١٦٧- قرار رقم «١٧٨» في ١٩/٨/١٣٦٠هـ/١٠/٩/١٩٤١م.

١٦٨- قرار رقم «١٩٤» في ٢٢/٨/١٣٦٠هـ/١٣/٩/١٩٤١م.

١٦٩- قرار رقم «٢٠٤» في ٧/٩/١٣٦٠هـ/٢٧/٩/١٩٤١م.

١٧٠- قرار رقم «٢١٥» في ١٦-١٧/٩/١٣٦٠هـ/٦-٧/١٠/١٩٤١م.

١٧١- قرار رقم «٢٣١» في ٢٧/٩/١٣٦٠هـ/١٧/١٠/١٩٤١م.

١٧٢- قرار رقم «٢٨» في ٢/١/١٣٦١هـ/١٩/١/١٩٤٢م.

١٧٣- قرار رقم «٥٨» في ١٠/٤/١٣٦١هـ/٢٦/٤/١٩٤٢م

١٧٤- قرار رقم «٩٧» في ٢٤/٥/١٣٦١هـ/٨/٦/١٩٤٢م.

١٧٥- قرار رقم «٩٨» في ٢٤/٥/١٣٦١هـ/٨/٦/١٩٤٢م.

١٧٦- قرار رقم «١١٦» في ١١/٦/١٣٦١هـ/٢٥/٦/١٩٤٢م.

١٧٧- قرار رقم «١٢١» في ٨/٧/١٣٦١هـ/٢١/٧/١٩٤٢م.

١٧٨- قرار رقم «١٢٧» في ٢٧/٧/١٣٦١هـ/٩/٨/١٩٤٢م.

١٧٩- قرار رقم «١٣٩» في ٦/٩/١٣٦١هـ/١٦/٩/١٩٤٢م.

١٨٠- قرار رقم «١٤٣» في ٢٣/٩/١٣٦١هـ/٣/١٠/١٩٤٢م.

١٨١- قرار رقم «١٤٩» في ١٥/١٠/١٣٦١هـ/٢٥/١٠/١٩٤٢م.

١٨٢- قرار رقم «٤» في ٤/٤/١٣٦٢هـ/٩/٤/١٩٤٣م.

١٨٣- قرار رقم «٩» في ٨/٤/١٣٦٢هـ/١٣/٤/١٩٤٣م.

١٨٤- قرار رقم «١١» في ٨/٤/١٣٦٢هـ/١٣/٤/١٩٤٣م.

١٨٥- قرار رقم «٣٠» في ٩/٦/١٣٦٢هـ/١٢/٦/١٩٤٣م.

١٨٦- قرار رقم «٣٧» في ١٩/٦/١٣٦٢هـ/٢٢/٦/١٩٤٣م.

١٨٧- قرار رقم «٥٤» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.

١٨٨- قرار رقم «٥٦» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.

١٨٩- قرار رقم «٥٩» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.

١٩٠- قرار رقم «٦٦» فى ١٢/١٠/١٣٦٢هـ/١١/١٠/١٩٤٣م.

١٩١- قرار رقم ««٨٩» فى ١٢/١١/١٣٦٢هـ/٩/١١/١٩٤٣م.

١٩٢- قرار رقم «٩٠» فى ١٧/١١/١٣٦٢هـ/١٤/١١/١٩٤٣م.

١٩٣- قرار رقم «٨» فى ١٠/٤/١٣٦٣هـ/٣/٤/١٩٤٤م.

١٩٤- قرار رقم «١١» فى ٢٢/٤/١٣٦٣هـ/١٥/٤/١٩٤٤م.

١٩٥- قرار رقم «١٤» فى ٢٣/٤/١٣٦٣هـ/١٦/٤/٩٤٤م.

١٩٦- قرار رقم «١٦» فى ٢٥/٤/١٣٦٣هـ/١٥/٤/١٩٤٤م.

١٩٧- قرار رقم «٢٠» فى ٥/٥/١٣٦٣هـ/٢٧/٤/١٩٤٤م.

١٩٨- قرار رقم «٢٩» فى ٧/٧/١٣٦٣هـ/ ٢٧/٦/١٩٤٤م.

١٩٩- قرار رقم «٦٣» فى ٢٢/١٠/١٣٦٣هـ/٩/١٠/١٩٤٤م.

٢٠٠- قرار رقم «١٤» فى ٢٦/٤/١٣٦٤هـ/٩/٤/١٩٤٥م.

٢٠١- قرار رقم «٢٠» فى ٤/٥/١٣٦٤هـ/١٦/٤/١٩٤٥م.

٢٠٢- قرار رقم «٤» فى ١/٤/١٣٦٥هـ/٤/٣/١٩٤٦م.

٢٠٣- قرار رقم «٢٤» فى ١/٥/١٣٦٥هـ/٢/٤/١٩٤٦م.

٢٠٤- قرار رقم «٢٨» فى ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.

٢٠٥- قرار رقم «٣٠» فى ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.

٢٠٦- قرار رقم «٣١» فى ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.

٢٠٧- قرار رقم «٣٢» فى ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.

٢٠٨- قرار رقم «٣٧» فى ٢٠/٧/١٣٦٥هـ/١٩/٦/١٩٤٦م.

٢٠٩- قرار رقم «٤٠» فى ٢٦/٧/١٣٦٥هـ/٢٥/٦/١٩٤٦م.

٢١٠- قرار رقم «٤٢» فى ٢٦/٧/١٣٦٥هـ/٢٥/٦/١٩٤٦م.

٢١١- قرار رقم «٤٥» فى ٤/٨/١٣٦٥هـ/٣/٧/١٩٤٦م.

ثانيًا - المراجع الثانوية (الكتب والأبحاث) :

١- أبو راس ، عبدالله سعيد : **عبدالعزيز بن إبراهيم آل براهيم، أمير عسير والطائف والمدينة المنورة وعضو مجلس الوكلاء في مرحلة تأسيس المملكة** ، الطبعة الأولى ، الرياض ، مطابع العصر، ١٤١٦هـ/١٩٩٥م .

٢ - بن سعيد ، حسن بن سعد : **وزارة الداخلية : أمن ... وتنمية** ، الطبعة الأولى، الرياض، وزارة الداخلية، الإدارة العامة للعلاقات والتوجيه، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) .

٣- البهكلي ، علي بن محمد : « مجلس الوكلاء » ، **بحوث المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض، ١٩-٢٣ ربيع الأول ١٤٠٦هـ/١-٥ ديسمبر ١٩٨٥م .

٤ - حمزة ، فؤاد : **البلاد العربية السعودية** ، الطبعة الثانية ، الرياض ، مكتبة النصر الحديثة، ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م .

٥ - حمزة، فؤاد : **قلب جزيرة العرب** ، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة النصر الحديثة، ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م .

٦ - السلوم ، يوسف إبراهيم : **النظام الإداري في المملكة العربية السعودية** ، الطبعة الأولى، الرياض، دار عبدالرحمن الناصر للنشر والتوزيع، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م .

٧ - السنيدي ، عبدالله راشد : **مراحل تطور تنظيم الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية ولمحات من إنجازاتها**، الطبعة الثالثة، الرياض ، مطابع المدينة ، ١٤١٢هـ/١٩٩١م .

٨ - شاكر ، فؤاد : **دليل المملكة العربية السعودية** ، د م ن ط ، ١٣٦٧هـ/١٩٤٨م .

٩ - الشهيل ـ عبدالله بن محمد : **فترة تأسيس الدولة السعودية المعاصرة ١٣٣٣هـ ـ ١٣٥١هـ /١٩١٥ - ١٩٣٢م، دراسة تاريخية تحليلية** ، الرياض ، دار الوطن للنشر والإعلام ، ١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م .

١٠- صادق ، محمد توفيق : **تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية** ، الطبعة الأولى، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ١٣٨٥هـ/١٩٦٥م .

١١- العتيبي ، إبراهيم عويض : **تنظيمات الدولة في عهد الملك عبدالعزيز ١٣٤٣هـ ـ ١٣٧٣هـ/١٩٢٤ ـ ١٩٥٣م : دراسة تاريخية** ، الطبعة الأولى، الرياض ، شركة العبيكان للطباعة والنشر، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م .

١٢- موسى ، صافي إمام : **تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم** ، الطبعة الأولى، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م .

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــــون
● العـــــــــدد الأول
● محـــــــــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــــريـــــل ٢٠٠٠ م

نموذج رياضي مقترح لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة في المنشآت الصناعية في ضوء نظرية الوكالة

د. حسن سليمان زكي *

المقدمة :

عرض (Banker and Hughes 1994)الكفاية الاقتصادية لتكلفة الوحدة المنتجة على أساس النشاط العادي من أجل اتخاذ قرارات التسعير المثلى . ويعرض هذا البحث إطار عمل رياضي خطي لنموذج الأصيل – الوكيل لتقديم تصورات معينة حول التطبيق العملي لتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة على المنتجات المستفيدة من الموارد الأساسية تتفق وتحليلات (بانكر وهوجس) من خلال اختبار – في حال وجود تكاليف طاقة – لإمكانية تحقيق العلاقة بين المشاركة في المخاطر وبين الحوافز عن طريق تعديل مقاييس الأداء التي بني عليها العقد . لذا يتناول هذا البحث النموذج الرياضي الخطي المقترح ، وكيفية استخدامه في تخصيص تكاليف الطاقة المستغلة ، واشتقاق العقد لإظهار كيف تنعكس تكاليف الطاقة في التعويض الأمثل ، ثم استخراج الحل نفسه بشرط أن يكون أثر تكلفة الطاقة على تعويض الوكيل من خلال القياس المحاسبي .

وبطريقة مشابهة يعرض البحث استخدام النموذج المقترح في تخصيص التكاليف المشتركة ، مع التأكيد ختامًا على أن التخصيص الأمثل لتكاليف الطاقة تابع فقط للحجم المخطط عندما يمكن استخدام الطاقة لإنتاج منتج وحيد . كما أن التحليلات

* أستاذ مساعد في قسم المحاسبة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .

المتعلقة بالإنتاج المشترك تشير إلى ضرورة اعتماد التخصيص الأمثل فى هذه الحالة على القيم الحالية الصافية المقدرة للمنتجات المشتركة .

أهمية البحث وهدفه :

تكمن أهمية البحث فى التقدم بالتحليل خطوة إلى الأمام وتقديم نموذج رياضى خطى (نموذج الأصيل - الوكيل) يمكن اعتماده كأساس لمعالجة مسألة بحثية تكاليفية على غاية من الأهمية فى مجالات صناعية مختلفة تتعلق بتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة ، وتقديم مقياس أداء رياضى اقتصادى متقدم يحاكى الظواهر الواقعية بمزيد من الدقة والموضوعية ، وذلك من خلال مجموعة من الفرضيات لتقييد الأولويات وتوزيع المتغيرات والآثار المحتملة لتوسيع المفاهيم الجديدة المتعلقة بتخصيص التكاليف كجزء من حل أمثل لمشاكل عدة .

أما هدف البحث فيتمثل فى اقتراح وتأكيد إمكانية تطبيق النموذج على نوعين من التكاليف المخصصة هما : التكاليف الغارقة للطاقة ، والتكاليف المشتركة . ففى الحالات التى تشترك فيها عمليات الإنتاج بالطاقة يهدف البحث ويقترح كحل أمثل لمشكلة تصميم مقاييس الأداء استخدام تطبيقات التكلفة المعيارية ، أما فى الحالات التى تنتج فيها منتجات مشتركة بنسب ثابتة عن مدخلات مشتركة فيقترح البحث - كطريقة مثلى لتخصيص التكاليف المشتركة - اعتماد القيم الحالية الصافية للمنتجات النهائية .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث فى محاولة تقديم نموذج رياضى خطى مرضٍ محاسبيًا واقتصاديًا لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة ، مع الأخذ فى الاعتبار الاشتراطات والأبعاد النظرية والعلمية للتخصيص الموضوعى للتكلفة فى ضوء نظرية الوكالة من خلال :

- بحث مجهودات الأصيل لملاحظة استخدام الوكيل للموارد المشتركة .
- البحث فى دالة التحفيز ، وتعريف كل من معيار الحافز المتعلق بمعيار الأداء ومعيار

الحافز المتعلق بمقياس المدخلات ؛ لتحديد تعويض الوكيل ودالة المنفعة ، وبيان مدى ارتباط نظرية الوكالة بكل من تقييم الأداء وتخصيص التكاليف .

- البحث رياضياً فى مشاكل قيود الطاقة بالنسبة للأصيل وقيد توافقية الوكيل مع الحافز .
- اشتقاق معايير الاتفاق المثلى لمقياس الأداء ، والبحث رياضياً فى مشاكل كل من قيد الأصيل بالتكلفة المشتركة وقيد توافقية الحافز وقيد المورد المشترك .
- افتراض الحل الأمثل لمشكلة الحافز والبرهنة عليه رياضياً .

قراءة فى أساسيات نظرية الوكالة لتخصيص التكاليف :

كان لضخامة حجم التنظيمات وتعقد أنشطتها أثره فى تطبيق اللامركزية فى إدارتها وتقسيمها إلى مراكز مسؤولية لها نظامها المحاسبى فى مجال تقييم ومكافأة الأداء ، ونشوء علاقة الوكالة كمباراة تنافسية يتصارع طرفاها : الإدارة العليا ومديرو المراكز (الوكلاء) – حيث فوضت سلطة اتخاذ القرارات إلى رؤساء هذه المراكز – على تعظيم المصلحة الخاصة بصرف النظر عما يقع على الطرف الآخر من ضرر . وإذا كانت مشكلة تعظيم دالة منفعة الوكيل الذاتية من أهم مشاكل علاقة الوكالة ، فإن تفادى هذه المشكلة غدا ممكناً بنظام تخصيص تكاليف المدخلات العامة لحث رؤساء مراكز المسؤولية (الوكلاء) على العمل بالطريقة التى ترغبها الإدارة العليا من جهة ، ولرقابة تصرفاتهم فى استخدامهم للموارد الاقتصادية العامة من خلال تحليل علاقة السبب والأثر بين الموارد المستخدمة وأنشطة القسم من جهة أخرى ، وكذا لتخفيض درجة التعارض فيما بين مصلحة متخذى القرارات لا مركزياً (أى على مستوى مراكز الأداء) وبين المصلحة العامة للمشروع ككل (Magee, 1987) .

إن تخصيص التكاليف العامة غدا أداة رقابية ونقطة هامة لمناقشة الفجوة بين النظرية والتطبيق فى المحاسبة المالية والإدارية والتكاليفية ، أدت إلى أبعاد متعددة للتطوير نتج عنها العديد من النماذج الكمية والسلوكية التى هدفت إلى تحفيز مديرى المراكز (الوكلاء) لتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الإدارة العليا (الأصيل) دون تعارض مع أهدافهم الخاصة ، وكذلك توفير المقاييس الموضوعية لتقييم أدائهم .

ولما كانت عناصر الخطر وعدم التأكد هى التى تميز الظروف البيئية التى تعمل

علاقات الوكالة فى ظلها ، فإن نظرية الوكالة ذاتها – فى مجال تخصيص التكاليف – ترتكز إلى الفروض التالية :

١ – إن كلاً من الموكل والوكيل شخص يتميز بالعقلانية والتصرف الرشيد ويعمل لتعظيم منفعته المتوقعة كهدف .

٢ – إن علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز والدافعية ووضع شروط ملزمة للتعاقد للحد من التعارض بين مصالح الوكلاء والأصلاء وخدمة المصلحة العامة بين أعضاء التنظيم الواحد لضمان استمرار بقائه فى سوق التنافس مع التنظيمات الأخرى (Baiman and Evans, 1983 . Fame, 1980) .

٣ – من الممكن تحفيز الوكيل لتحمل مسؤولياته من خلال عوامل ذاتية تتفاعل مع البيئة المحيطة ، مع إمكانية اختلاف أداء الوكلاء رغم تحفيزهم بطريقة متماثلة .

وتنبع الحاجة إلى التحفيز من عاملين :

الأول – عدم قدرة الأصيل على ملاحظة جهد الوكيل أو نتائج عمله ، ومن ثم يكون للمعلومات اللامتماثلة وقع وخيم على استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة وتوزيع نتائج هذا الاستغلال على طرفى عقد الوكالة (Baiman, Biddle and Steinberg, 1984, Ross, 1973) .

الثانى – إذا كان من الممكن ملاحظة عمل الوكيل فيصبح من السهل عندها أن تؤسس المكافأة بناء على المستوى المبذول من الجهد ونتائجه ، أو مستوى الجهد المبذول وحده كمتغير قابل للملاحظة دون نتائجه .

ولهذين العاملين أهميتهما ، حيث تكون للوكيل سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بمقدار ما يستخدمه من الموارد التى يوفرها الأصيل :

– فإذا أمكن تخصيص التكاليف على أساس كمية الموارد المستخدمة وكانت هذه الكمية موضع ملاحظة الأصيل ، فإنه من الممكن أن يختار مستوى استغلال الموارد ، وأن يعوض الوكيل نتيجة لالتزامه بهذا الاختيار. وكما يوضح كل من (Demiski and Sappington, 1986) ، فإن السبب الوحيد لتحويل حق اختيار استغلال الموارد هو أن يكون لدى الوكيل معلومات أفضل فيما يتعلق بالعوائد الناتجة عن هذا الاستخدام . وإذا كان استخدام الموارد بواسطة الوكيل لتحل

محل الجهد غير الملاحظ ممكنًا ، فيمكن فى هذه الحالة أن يظهر نوع من الصراع من أجل الحوافز .

- إذا لم يؤثر استخدام هذه الموارد عكسيًا على الوكيل فللأصيل أن يطلب من الوكيل أن يختار مستوى الموارد التى تحقق له أعلى صافي عائد ممكن .

وحيث إن صعوبة ملاحظة مستوى جهد الوكيل والمعلومات اللامتماثلة هما مصدر المشكلة فإن الموكل يكون فى حاجة ملحة لجمع المزيد من المعلومات عن مستوى جهد الوكيل وبيئة التعاقد . فلو كان اكتساب هذه المعلومات مكلفًا لاقتضى الأمر من الأصيل مقارنة العائد الذى يعود عليه من استخدام العقد الذى يقوم على تلك المعلومات مع تكلفتها للوقوف على صافي المنفعة التى يحصل عليها من وراء اكتسابه لهذه المعلومات (Hariss and Raviv, 1979) .

٤ - اختلاف أفضليات كل من الأصيل والوكيل . فبينما يفضل الأصيل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل مقابل مكافأة مرضية ، لا يميل الوكيل بطبيعته إلى بذل الجهد ، فى الوقت الذى يأمل فيه تعظيم ما يحصل عليه من مكافآت .

٥ - لكل من الأصيل والوكيل موقف متماثل تجاه المخاطرة، حيث يحتفظ كل منهما بتقييم احتمالى متماثل تجاه التصرفات التى يفوض فيها الأول الثانى القيام بها (المشاركة فى المخاطرة) .

٦ - يجب التمييز بين نوعين من الموارد الاقتصادية العامة (عيسى ، ١٩٨٧م) :

- الموارد الاقتصادية المتاحة التى تستخدمها المراكز لصالح المنشاة كوحدة ، وهذه ينبغى عدم تخصيص تكلفتها تشجيعًا للمراكز على استخدامها .
- الموارد الاقتصادية النادرة التى تتنافس على استخدامها المراكز كافة ، بحيث يقلل الإسراف فى استخدامها فى أحد المراكز من نصيب أو فرصة المراكز الأخرى فى استخدامها . وهذه يجب تخصيصها لحث مديرى المراكز (الوكلاء) على ترشيد استخدامهم لها .

كذلك يجب التفرقة بين المدخلات الخاصة والمشتركة والمختلطة عند تحديد مستوى المدخلات فى المنشأة ذات الأقسام (المراكز) المتعددة .

٧ - تفترض نظرية الوكالة أن كلاً من الأصيل والوكيل يعمل على تعظيم منفعته مع عدم الرغبة فى تحمل المخاطر . وتتمثل منفعة الأصيل فى تحقيق العائد المخطط أو ما يزيد عليه . ويعد عائد الأصيل محصلة لسلوك الوكيل (أو الوكلاء) معبراً عن ذلك فى شكل جهد وموقفه (أو مواقفهم) من الأحداث المتوقعة ، ومن ثم فإن العائد دالة لكل من الجهد والأحداث المتوقعة . وتعد المكافآت التى يحصل عليها الوكيل دالة للجهد الذى يبذله وللدخل الذى ساهم فى تحقيقه . وطبقاً لفرض تعظيم المنفعة المتوقعة يمكن التعبير عن دالة منفعة كل من الوكيل والأصيل كالآتى (إبراهيم ، ١٩٨٨م) :

- إن مستوى الجهد الذى يجب أن يبذله الوكيل هو ذلك المستوى الذى يمكّنه من الحصول على أكبر مكافأة ممكنة (تعظيم منفعته المتوقعة) .
- إن تحقيق هدف الأصيل بتعظيم منفعته تتوقف على قدرته على تحفيز الوكلاء لتنفيذ الخطة .

وإذا كان الأصيل يحاول التأثير على أداء الوكيل فإن المصالح الشخصية للوكيل تؤثر أيضًا على أدائه . ولما كان الوكيل يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة (افتراضًا) ، فإنه سيقوم باختيار الأداء الأمثل الذى يؤدى إلى تعظيم منفعته المتوقعة فى ظل عقد العمل المتفق عليه . من هنا فإن محاولات تعظيم دالة المنفعة من قبل كل من الأصيل والوكيل قد تؤدى إلى تعارض أهداف كل منهما بما يحقق الضرر لأحدهما أو لكليهما .

٨ - أكدت نظرية الوكالة فى إطار المحاسبة التقليدية على محاسبة المسؤولية . وفى ظروف التأكد التام فإن التقارير المحاسبية يجب أن تفرق بين التكاليف التى يمكن التحكم فيها وتلك التى لا يمكن للمدير (الوكيل) التحكم فيها . وبالتالى فإن تقييم أداء المدير يجب أن يعتمد على أساس العوامل التى يستطيع رقابتها والتحكم فيها فقط . أما فى ظروف عدم التأكد ، وإذا كان الأصيل لا يرغب فى تحمل الخطر ، فإنه لا يمكن حماية أداء الوكيل ومكافأته من عنصر عدم التأكد الذى يكتنف الأحداث المتوقعة مستقبلاً حتى ولو أمكن ملاحظة أدائه مباشرة . وبالتالى فقد يتخذ من القرارات ما قد لا يؤدى إلى تعظيم دالة منفعة موكله الذى لا يرغب فى تحمل المخاطر (حجازى ، ١٩٨٨) . ويمكن هنا تحقيق توزيع المخاطر من خلال

ربط كل أو جزء من مكافآت الوكيل بالنتائج الفعلية لأدائه دون أية تعديلات على هذه النتائج نتيجة للأحداث الاقتصادية ، أى بمعنى آخر، إن منفعة الوكيل المتوقعة ستتأثر بتقييمه للأحداث المتوقعة مستقبلاً وسيأخذ الوكيل فى اعتباره المخاطر المرتبطة بالقرارات التى يتخذها .

وقد عزت الدراسات المعاصرة السبب الرئيس لمشاكل الوكالة إلى عدم تماثل المعلومات والتى ترجع أساساً إلى عدم قدرة الأصيل على ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة ، لذا فقد اقترحت – للتغلب على تلك المشاكل – مداخل متعددة بهدف استمالة الوكيل للإفصاح عن معلوماته الخاصة بصدق وأمانة وتحقيق الأداء المرضى فى علاقة الوكالة (عيسى ، ١٩٨٧م) .

وعموماً فإن نظرية الوكالة ترتبط بصورة وثيقة بمشكلة تقييم الأداء وتخصيص التكاليف ، حيث يهتم الأصيل بتقييم أداء الوكيل ، مما يتطلب وجود مقاييس للأداء وطريقة واضحة لتخصيص تكاليف المدخلات العامة ، كما يتطلب وجود نظام للحوافز ونظام للمعلومات يشجع الإدارة على العمل بما يحقق مصلحة الأصيل . وهذا ما سيوضحه استخدام النموذج المقترح لتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة فى المنشآت الصناعية فى الأقسام اللاحقة من البحث .

قراءة فى الدراسات السابقة :

١ – لقد كانت المراجع المتخصصة فى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية تشير – لقرون عدة من الزمن – إلى الخطأ فى الاعتماد على أرقام التكلفة الكلية فى أى مجال . والسبب – كما تقول – هو أن طرق توزيع التكلفة بسيطة جداً ومن غير المحتمل أن تعكس العلاقة الحقيقية بين التكلفة غير المباشرة وموضوعها (Horgren and Foster, 1991 ; Kaplan, 1982) ، ذلك أن مدخل التحميل الكلى للتكلفة يعتبر جميع عناصر الإنفاق الصناعى تكلفة تتم بسبب الإنتاج ، بغض النظر عن مستوى الاستغلال المتاح من الموارد ، وهذا يرجع مسؤولية التكلفة الثابتة لحجم الإنتاج الفعلى ، بغض النظر عن مقدار هذا الحجم وعن درجة استفادته من التكلفة الثابتة بما يجعل نصيب وحدة الإنتاج من التكلفة غير

مستقر (بسبب التغير الذى يحدث فى حجم الإنتاج) ، وكذلك أيضاً سعر البيع . الأمر الذى يدعو إلى التساؤل عن مدى شمولية الاستفادة من جميع عناصر التكاليف الثابتة ، أم أن الاستفادة مقصورة على بعض العناصر وأن البعض الآخر ما زال عاطلاً ؟ أم أن هناك درجات متفاوتة من الاستفادة ؟ وسيكون من المؤكد هنا أن نتيجة التحميل الكلى للتكلفة ستؤدى إلى مشكلات مثل : نقل تكلفة الطاقة غير المستغلة للمنشأة المنتجة إلى طرف آخر هو المستهلك من خلال سعر البيع من جهة ، وعدم العدالة فى التسعير وعدم مراعاة مدى استفادة وحدة الإنتاج من عناصر التكاليف عند وضع سعر البيع من جهة أخرى ، مما يضعف بالتالى الدور التنموى والتطويرى المستهدف من التحميل العادل للتكلفة (الوابل والجبالى ، ١٩٩٦) .

٢ – وإضافة إلى الانتقادات التقليدية فقد أوضحت الدراسة التى قدمها (Johnson and Kaplan, 1987) ، أنه ما دامت بعض طرق تقدير التكلفة الكلية للمنتج تقدم معطيات ذات أهمية بالنسبة لعدد كبير من المجالات ، فإن الطرق التقليدية لتخصيص التكلفة لن تبقى قيد الاستخدام ، ومن غير المحتمل أن تكون مفيدة فى هذا الإطار [١٢] . الأمر الذى رتب ضرورة استخدام مدخل التحميل المستغل لاعتبار درجة الاستفادة والاستغلال الفعلى لعناصر التكلفة معياراً موضوعياً دقيقاً للحكم على مدى عدالة التحميل ودقته فى محاولة لكشف الأعطال ونسب عدم الاستغلال الناتجة عن العمالة . وعلى الرغم من هذه الانتقادات يبدو أن الممارسات التقليدية لتخصيص التكلفة لا زالت قيد الاستخدام ، وبخاصة بعدما انخفض تأثير العنصر البشرى وازداد تأثير الآلية فى الإنتاج وانصبّ تخصيص التكلفة حديثًا على الأنشطة وليس على المنتجات مباشرة . كما أن احتياجات الأنشطة من عناصر التكلفة المختلفة تكاد تكون اليوم ثابتة ومحددة بدقة مما يزيل أو يضعف من فرص الأعطال .

٣ – عرض (Banker and Hughes, 1994) الكفاية الاقتصادية لتكلفة الوحدة المنتجة على أساس النشاط العادى من أجل اتخاذ قرارات التسعير المثلى ، وقدما دراسة حول دور توزيع تكاليف الطاقة فى تسعير المنتج . فبالنسبة لمنشأة تستخدم طاقتها القصوى وتواجه طلباً متغيراً يظهر الباحثان أن تكلفة الوحدة المنتجة على

أساس الطاقة العادية – دون مشاكل الحوافز – كافية اقتصادياً للوصول إلى الأسعار المثلى ، وتبقى هذه النتيجة قائمة حتى ولو كانت قرارات التسعير والإنتاج مركزية . ويقدم هذا البحث فائدة للوكالة متوافقة وتحليلات (بانكر وهوجس) من خلال اختبار – فى حال وجود تكاليف طاقة – إمكانية تحقيق العلاقة بين المشاركة فى المخاطر وبين الحوافز عن طريق تعديل مقاييس الأداء التى بنى عليها العقد . وقد اكتشف الباحث – مثلما اكتشف (Banker and Hughes, 1994) أن التوزيع الأمثل لتكاليف الطاقة تابع فقط للحجم المخطط عندما يكون بالإمكان استخدام الطاقة لإنتاج منتج وحيد . كما أن التحليلات المتعلقة بالإنتاج المشترك تشير إلى ضرورة اعتماد التوزيع الأمثل ، فى هذه الحالة ، على القيم الحالية الصافية المقدرة للمنتجات المشتركة ، ولهذا كان غرض هذا البحث هو إيضاح أشكال تخصيص التكلفة التى تقدم مقاييس أداء كافية اقتصادياً بهدف استبعاد مشاكل الحوافز .

٤ – كانت نظرية الأصيل – الوكيل بداية تعنى بتقديم توضيح لدور بعض التطبيقات البسيطة المعينة لمحاسبة التكاليف (Baiman, 1982 ; Baiman, 1994) ، وقد ظهرت على مدى سنوات عدة دراسات تتحدث عن قضايا تخصيص التكلفة فى إطار نظرية الأصيل ـ الوكيل . ويعتبر (Demiski, 1981) من أوائل من أشاروا إلى أن تابع التحفيز المثالى يعتمد على تصميم مقياس الأداء ، وفى عام (١٩٨١م) برهن أيضاً أن قيمة تخصيص التكلفة يجب أن تأتى من تحسن قياس النشاط وأنه لا قيمة تخلق من عملية التوزيع نفسها . وبيّن فى نموذج أوضحه ، فى مجال نظرية الوكالة ، أن الأصيل يقرر ما إذا كان من الأفضل أن يخصص التكاليف الثابتة ، وما إذا كان سيبنى تخصيصات التكاليف على أساس معيار السبب والنتيجة ، أو معيار القدرة على التحمل ، وما إذا كان سيسمح للتخصيصات التى يقدمها الوكيل أن تعتمد على نتائج مراكز المسؤولية .

٥ – وتماشياً مع الحدود التى أشار إليها (Demiski, 1988) لفت (Magee, 1988) الانتباه إلى تحديد إجراءات التعويض لتكون منسجمة مع الأنظمة التقليدية لتخصيص التكلفة فى سؤالها الوكيل عن استخدام مورد معين . فقد أظهر أن أنظمة توزيع التكلفة ، التى يمكن عكسها فى الحل الأمثل لنموذجه ، ليست

مقتصرة على الأنظمة التى تعد تقليدية . وقد اتخذ (زيمرمان) مدخلاً مختلفاً قليلاً لمشكلة الوكالة حيث أوضح أن (اتبـاع نمط معين لتوزيع التكاليف من شأنه أن يؤدى إلى تحسين الكفاءة) . وعلى الرغم من أن البحث فى نموذج الأصيل - الوكيل أدى إلى نتائج عديدة تدعم التخصيص ، إلا أن هذه النتائج لم تقدم توجيهاً كافياً لكيفية استخدام تطبيقاتها العملية . ويعود السبب فى ذلك إلى أنه فى نموذج الأصيل - الوكيل المعيارى "ليس هناك طريقة لإزالة آثار {استهلاك المورد} على قياس الأداء وعلى تابع الحوافز" ، إذ كما تشير (ماجى) : "يعتبر من الأمور الهامة فى تحديد مقدار الحافز المقرر للوكيل ، معرفة درجة استغلال الموارد المتاحة ، التى تمثل أحد المؤثرات الرئيسة على عملية تخصيص التكلفة" (Magee, 1988) وبالمثل فإن (Baimam and Noel, 1985) قد أكدا أن (النموذج الذى قدماه لا يوفر أساساً لنسبة دالة التعويضات المثلى S (.) إلى مقياس أداء P (.) وإلى دالة المكافآت R (.) ، وكذلك أيضاً النماذج التى قدمها كل من (Demiski, 1981) أو (Zimmerman, 1979) . وبناء عليه فإنه بالإمكان توضيح سبب استخدام التكاليف غير الخاضعة للرقابة فى تقييم وتعويض المدير ، إلا أنه من غير الممكن توضيح سبب استخدامها فى مجالات معينة فى الحياة العملية) .

٦ - وهكذا كما اقترح (Dopuch, 1993) يبدو أن الأساس النظرى للوكالة هو الفصل عن التطبيق العملى إما عمداً أو (بسبب نوع أساسى من عدم التوافقية) وبالمثل فإن (Baiman and Noel, 1985) قد أكدا أن (النموذج الذى قدماه لا يوفر أساساً لنسبة دالة التعويضات المثلى S (.) إلى مقياس أداء P (.) وإلى دالة المكافآت R (.) وكذلك أيضاً النماذج التى قدمها كل من (Demiski, 1981) أو (Zimmernan, 1979) . وبناء عليه فإنه بالإمكان توضيح سبب استخدام التكاليف غير الخاضعة للرقابة فى تقييم وتعويض المدير ، إلا أنه من غير الممكن توضيح سبب استخدامها فى مجالات معينة فى الحياة العملية) .

كما قدم كل من (Demisk, 1972) و (Magee, 1986) توضيحات حول تأثير توزيع التكاليف على الحوافز وعلى توزيع المخاطر) .

وهناك عاملان على الأقل قد يكونان وراء فصل التطبيق العملى عن النظرى . الأول كما ناقشه (Arrow, 1987) هو أن نموذج الأصيل - الوكيل يؤدى بشكل

عام إلى عقد اتفاق معقد بينما تبدو الاتفاقات المستخدمة عمليًا بسيطة جدًا . وقد حفزت ملاحظة مماثلة كلاً من (Holmström and Milgrom, 1987) على اقتراح صيغة (خطية) أبسط لمسألة الأصيل الوكيل بالاعتماد على مجموعة فرضيات حول الخيارات والمخاطرة . وقد أوضحا فى عام (١٩٩١) كيف أن استخدام ذلك النموذج الخطى يسمح بتصور مباشر يحاكى الظواهر الواقعية .

وقد تبع بحث هذين الاثنين عدد متنام من الأبحاث المحاسبية قام معظمها مثل (Feltham and Xie, 1993) ، (Bushman and Indjejikian, 1993) باختبار قضايا المحاسبة المالية . ولكن على اعتبار أن (Kim and Suh, 1993) تطبيقات المحاسبة الإدارية والتكاليف أسست على مجموعة فرضيات خطية ، فإن إطار العمل الخطى بالنسبة للوكالة قد يكون مناسبًا لدراسة هذا المجال . لذلك يعتمد هذا البحث على إطار عمل خطى لنموذج الأصيل الوكيل لتقديم تصورات معينة حول التطبيق العملى لتخصيص تكاليف الطاقة الغارقة والتكاليف المشتركة على المنتجات المستفيدة من الموارد الأساسية .

٧ – وفى دراسة أعدها صالح (١٩٨٨م) نجد نظرات ثاقبة فى دلالات نظرية الوكالة كمدخل لتخصيص تكاليف الموارد المركزية التى يستخدمها الوكيل وذلك ببحث مجهودات الموكل للسيطرة على استخدام الوكيل لهذه الموارد من خلال دالة التحفيز . حيث قدم (أبو الفتوح صالح) نموذجًا للوكالة ارتكز فيه على النموذج الذى اقترحته (ماجى) ، وأكد مثله أن إجراءات تخصيص التكاليف تكون ذات كفاءة عندما تحقق توازناً بين ثلاثة عوامل هى :

١ – الاستغلال الأمثل للموارد التى يوفرها الأصيل .

٢ – المشاركة فى المخاطر بين الأصيل والوكيل .

٣ – مجموعة القرارات التى يتخذها الوكيل ، بالإضافة إلى جهده الذى سيبذله فى استغلال الموارد ، والطرق التى يستخدمها حتى يمكن تكييف قراراته مع البيئة التى يعمل فيها ، ومستوى الموارد التى يقع عليها الاختيار .

٨ – وفى دراسة أعدها الجبالى (١٩٩٤م) توصل فيها إلى اقتراح نموذج يوائم بين الاشتراطات والأبعاد النظرية والعملية للتخصيص الموضوعى للتكلفة من حيث عدالة التحميل والقدرة على التحمل والسببية ، وبيّن تأثير التصرفات التفاوضية

الداخلية لوكلاء عدة على نتيجة التخصيص ، فجاء نموذجًا مرنًا يتغير بتغير القدرة التفاوضية لكل قسم جديد يدخل فى التحالف ويفترض حالة اختلاف القدرة النسبية لكل مركز تكلفة بدلاً من تساويها ، آخذًا فى الاعتبار اختلاف فرص وبدائل التشغيل المتاحة أمام كل قسم . كما ساعد نموذج الجبالى على الاعتراف بأن عملية التخصيص يجب أن تراعى تداخل المصالح المشتركة للقائمين على التنفيذ الفعلى (الوكلاء) وما إلى ذلك من تحقيق لعدالة التحميل ووسيلة لتحفيز الوكلاء على تحسين نواحى استغلال المتاح من موارد .

٩ - ومنذ أن بدأت تحليلات الأصيل الوكيل فى الاقتصاد كان تركيزها على الاستخدام الأمثل للبيانات المتاحة فى إجراءات متفق عليها لتخفيض تكاليف الوكالة ما أمكن (٢٦) ، فبينما كان مطلوبًا من المحاسبين إنشاء مقاييس للأداء من خلال تجميع البيانات المتاحة (Amershi et al, 1990) ، كان لمنهج التركيز على تصميم العقد أثر كبير على أدبيات المحاسبة (Baiman and Noel, 1985) ، لذا فمن غير المفاجئ أن تقدم تحليلات الأصيل الوكيل تصوراً بسيطًا لدور بعض الإجراءات المحاسبية فى تصميم مقياس الأداء .

إن المنهج المتبع هنا يعتمد على ملاحظة أن إجراءات تخصيص التكاليف الروتينية مصممة لتحسين مقاييس الأداء المتاحة ، لذلك يطرح البحث التساؤل التالى : بفرض أن بعض التكاليف غير المباشرة تؤثر على تعويض الوكيل من خلال مقاييس الأداء بدلاً من محددات العقد ، فكيف يجب أن تنعكس تلك التكاليف فى مقاييس الأداء التى أبرم العقد وفقها ؟ . ولتوجيه هذا السؤال يفرض البحث قيداً هو أن أثر التكاليف المعوضة عمومًا لتخصيص التكاليف على تعويض الوكيل يجب أن يأتى عن طريق مقاييس الأداء ، بينما لا يسمح أن تتحدد محددات العقد من خلال هذه التكاليف .

هناك وجه أساسى لنموذج الأصيل الوكيل الخطى استخدم فى هذا البحث هو أن قيداً كهذا يمكن فرضه عند عدم وجود تكلفة . ففى الاتفاقات الخطية يحدد التعويض من خلال ضرب مجموعة من مقاييس الأداء بمجموعة من المعايير المتفق عليها ، أى أن عقداً من الشكل A + Bx يمكن أن يكتب تمامًا مثل (A + Gy) مادامت Bx = Gy ، حيث x و y متغيرات عشوائية معرفة فى نفس فراغ الحدث . لذا فإن أى حل يتم التوصل إليه بدون القيد يمكن التوصل إليه أيضًا بوجود القيد .

ولأن (y) هنا حسبت كتجميع خطى لـ (x) وهناك تكلفة غير مباشرة وغير مرتبطة بالأحداث تؤثر على (x) لم يحدث أى ضياع للمعلومات فى عملية التجميع لحساب y (Amershi efal, 1990) كانوا قد حددوا شرطًا معينًا فى ظله من الممكن تجميع مقاييس أداء متعددة من خلال توزيع التكاليف . على سبيل المثال دون خسارة أى من المعلومات المرغوب فيها فى حالة التعاقد . وأنه من السهل التأكد من تحقيق هذا الشرط فى النموذج الذى قدموه . أما البحوث الحديثة الأخرى التى تناولت إمكانية تجميع مقاييس أداء دون فقدان محتوى المعلومات فمثالها بحث (Bander and Datar, 1989) وبحث (Hughes and Amershi, 1989) .

وفيما قد يبدو الفارق بين المنهج المتبع هنا ومنهج الوكالة المعيارى طفيفًا ، فإن الفارق فى طبيعة النتائج كبير . فحسب منهج تصميم العقد يتضح أنه من الأمثل أن يتم تدعيم الحوافز عندما تستخدم تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة . إلا أن تعديلات العقد متعلقة بالوكيل ولا تبدو متناسبة مع الطرق القياسية فى تخصيص التكلفة . وعلى العكس فإن منهج إعادة هيكلة مقياس الأداء يقدم إجابات دقيقة ، ففى حالة تكاليف الطاقة فإن تحديث مقياس الأداء الذى يفترض أن يؤدى إلى الحوافز المثلى هو فى استخدام التكاليف المعيارية ، وفى حالة التكاليف المشتركة فالطريقة المثلى هى استخدام القيمة الحالية الصافية المقدرة (فى حين أن المسائل التى تعامل معها هذا البحث تختلف عن بحث (Rogerson, 1993) ، فإن طبيعة النتائج التى تم التوصل إليها كانت متماثلة وهى أن من المثالى أن يتم تحديد المكافآت وفقاً للأداء المرتكز إلى أرقام صافى الربح المحاسبى المحتسب بالاستناد إلى طرق مستقلة عن مواصفات وخصائص الوكيل) .

ويجب التأكيد عند هذه النقطة أن قدرة هذا النموذج على تحديد طرق دقيقة لتخصيص التكاليف ، كجزء من الحل الأمثل لمشاكل عدة ، تكون مكلفة بشكل عام . والخطية مهمة بالنسبة للمنهجية المستخدمة فى هذا البحث ، لذا يجب إيجاد مجموعة من الفرضيات لتقييد الأولويات الفردية وتوزيع المتغيرات والآثار المحتملة لإجراءات الوكيل ، وهذه الفرضيات ضرورية لتوسيع المفاهيم الجديدة المتعلقة بتخصيص التكاليف .

ويعرض القسم التالى من البحث النموذج الخطى الأساسى المستخدم فى الأقسام اللاحقة . وفى القسم اللاحق به يستخدم النموذج للحديث عن تخصيص تكاليف الطاقة

المستغلة . ويشتق العقد لإظهار كيف تنعكس تكاليف الطاقة فى التعويض الأمثل ، ثم يستخرج الحل نفسه بشرط أن يكون أثر تكلفة الطاقة على تعويض الوكيل من خلال القياس المحاسبى . ويتحدث القسم الأخير عن تخصيص التكاليف المشتركة بطريقة مشابهة ، ويختم البحث بالنتائج والمقترحات ، تليها الملاحق .

النموذج الأساسى المقترح :

النموذج المقترح فى البحث يعتبر المالك الوحيد للشركة هو الأصيل الذى لا يتحمل أى مخاطرة ، ويمكن للوكيل أن يحول مزيجًا من المدخلات إلى منتج واحد أو اثنين ، أى تعرف المنتجات بدلالة $i = l,n$ ، وعندما $n = 2$ وينتج منتجان نهائيان عن مزيج المدخلات ، يفترض أن هذين المنتجين مشتركان حيث تدل علاقة ثابتة على كمياتهما المقدرة .

يتطلب تحويل المدخلات مجهوداً إنتاجياً α يتحمل الوكيل تكلفته ، ويفترض أن يؤثر هذا المجهود فقط على اللحظة الأولى للمتغير العشوائى ذى التوزيع الطبيعى . ولتكن :

γ_i الإنتاجية الحدية المتوقعة (عدد وحدات المنتج i) للجهد المبذول .

p_i سعر بيع الوحدة الواحدة من المنتج i .

C_i التكاليف المتغيرة (القابلة للفصل) ما عدا تكلفة مجهود الوكيل لإنتاج المنتج i .

بالتالى تصبح مساهمة المنتج i فى أداء المنشأة الكلى معبراً عنها بتابع لـ α كما يلى :

$$\chi_i = (p_i - c_i)(\gamma_i\alpha + \varepsilon_i), \quad \varepsilon_i \sim N(o, \sigma^2_i) \qquad (١)$$

وهكذا فإن حجم الإنتاج وحده غير محدد ، أما السعر والتكاليف المباشرة فهى معروفة ، وللتبسيط عندما تكون $n = 2$ يفترض أن المنتجين غير مرتبطين حسب حالة α .

ولكى تنسجم مكونات النموذج مع طرق تخصيص التكلفة القياسية افترض الباحث توفر معيار غير مباشر للنشاط المرغوب α (مثل هذه المقاييس التى تمثل بساعات العمل المباشر وساعات عمل الآلات وكذلك مقاييس أخرى لاستهلاك الموارد ، تسمى عادةً بأسس توزيع التكاليف) . Horngren and Foster (1991) ، وقد عرفا أساس توزيع التكاليف بأنه عامل يمثل قاسماً مشتركًا بموجبه يتم الربط بين التكلفة أو مجموعة من عناصر التكاليف من جهة ، وقسم معين أو نشاط معين من جهة أخرى . وأن الأخذ

بمتغير تشغيلى معين كأساس لتوزيع التكاليف يمثل ابتعاداً كبيراً عن الدراسات التى تتحدث عن نموذج الأصيل الوكيل فى توزيع التكاليف .

ويرمز له بالرمز (h) ويعطى كما يلى :

$$h = t\alpha + w, \qquad t \in R+, \qquad (٢)$$

حيث $w \in R+$ تمثل مستوى من "الفاقد" يختاره الوكيل دون تحمل تكلفة . فعلى سبيل المثال إذا كانت h تمثل ساعات العمل المباشر التى صرفها الوكيل ، وهو لا يضيع أى وقت ، فإن مجموع ساعات العمل المباشر تشير بدقة إلى الجهد المبذول فى الإنتاج . ويفترض أن الوكيل يفضل جعل الفاقد مساوياً للصفر ما لم يعط حافزاً مباشراً يؤدى لضياع فى الوقت .

ويعرف أداء المنشأة الإجمالى (قبل التعويض) Π على أنه مجموع أداء كل منتج ناقصاً أية تكاليف (غير مباشرة) للموارد R المستخدمة فى الإنتاج . حيث تشمل هذه التكاليف التكلفة المرتبطة بالوسائل المادية إضافة إلى تكاليف الموارد المشتركة . أى أن :

$$\Pi = \sum_{i=1}^{n} \left[(p_i - c_i)(\gamma_i \alpha + \varepsilon_i)\right] R, \qquad (٣)$$

الذى يخضع لتوزيع طبيعى بواسطة $\sum_{i=1}^{n}(p_i - c_i)\gamma_i \alpha - R$ ، والانحراف $\sum_{i=1}^{n}(p_i - c_i)^2 \sigma_i^2$

ويعطى تابع المنفعة للوكيل بالشكل التالى :

$$U(s,\alpha) = -e^{-r(s - \frac{1}{2}\alpha^2)} \qquad (٤)$$

حيث تمثل s تعويض الوكيل و $1/2\,\alpha^2$ تمثل تكلفة بذل المجهود التى يتحملها الوكيل (المتزايدة والمقعرة بشدة) معبراً عنها بوحدات نقدية . و r هى معامل المخاطرة المطلقة بالنسبة للوكيل . وإذا عرفنا βi على أنها معيار الحافز المتعلق بمعيار الأداء χ_i و Ω على أنها معيار الحافز المتعلق بمقياس المدخلات h فى اتفاق التعويض المقدم من قبل الأصيل إلى الوكيل فيمكن التعبير حينئذ عن تعويض الوكيل كما يلى :

$$s(.) = k + \Omega h + \sum_{i=1}^{n} \beta_i \chi_i, \qquad (٥)$$

حيث k هى المبلغ الثابت الذى يتلقاه الوكيل حسب اتفاق التعويض .

إن المنفعة المتوقعة للوكيل من أجل خطة تعويض معينة خيار معين للعمل تحسب على النحو التالي .

$$E(UI\ s(.),\alpha) = -e^{r\{k+\Omega(t\alpha+w)-\frac{1}{2}a^2+\sum_{i=1}^{n}(\beta_i(p_i-c_i)\gamma_i\alpha-\frac{r}{2}\beta_i^2(p_i-c_i)^2\sigma_i^2)\}} \quad (٦)$$

وإذا عرّفنا معادل تأكد الوكيل certainty equivalent (CE) على أنه المبلغ النقدي الذي يتلقاه دون بذل أي جهد والذي يجعل الوكيل مرتاحاً كما لو تم قبول العقد وتم بذل المستوى الأمثل من الجهد حسب الاتفاق ، فتكون عندها : $E(UI\ s(.),\alpha)\ -e^{-r(CE)}$, وينتج عن المعادلة (٦) أن :

$$CE = k + \Omega\{t\alpha + w\} - \frac{1}{2}\alpha^2 + \sum_{i=1}^{n}(\beta_i(p_i - c_i)\gamma_i\alpha - \frac{r}{2}\beta_i^2(p_i - c_i)^2\sigma_i^2) \quad (٧)$$

والتي تتضمن أجراً متوقعاً من دون تكلفة بذل الجهد ومكافأة المخاطرة . إن منفعة الوكيل المتوقعة تتزايد في CE وبذلك يمكن أن تصنف كافة البدائل مباشرة من ذلك .

وعند إتمام العملية يجب أن يقتسم كل من الأصيل والوكيل مجمل المخرجات الناتجة ، وهكذا يكون المتبقي المتوقع للأصيل على الشكل التالي :

$$CEP = \sum_{i=1}^{n}\{(p_i - c_i)\gamma_i\alpha - \beta_i(p_i - c_i)\gamma_i\alpha\} - R - k - \Omega(t\alpha + w) \quad (٨)$$

وبتوحيد معادلات التأكد للأصيل والوكيل نحصل على إجمالي معادلات التأكد total certainty equivalents (TCE) للوكيل ككل كما يلي :

$$TCE = \sum_{i-1}^{n}((p_i - c_i)\gamma_i\alpha - \frac{r}{2}\beta_i^2(p_i - c_i)^2\sigma_i^2) - R - \frac{1}{2}a^2 \quad (٩)$$

وتجدر الإشارة هنا إلى مسألة مهمة مرتبطة بهذه المعادلة حصراً وهي أن الجزء الثابت من أجر الوكيل لا يؤثر على تحديد TCE ، ذلك أن k تهدف إلى توزيع إجمالي معادلات التأكد بين الأطراف لكنها لا تؤثر على إنتاجية المنشأة ككل . لذلك وحسب الفرضيات السابقة فإن مشكلة الأصيل تحدد ببساطة في تعظيم TCE عن طريق تحديد الاستخدام الأمثل لمعايير الأداء المتاحة للحصول على مستوى الجهد الأمثل .

يستخدم هذا النموذج في الأقسام اللاحقة كأساس لتحليلات طرق التخصيص المثلى للتكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة . وتقدم القضية (المعادلة) المساعدة التالية تبسيطاً أكثر لصيغة النموذج (براهين المعادلات كافة موضحة في الملحق) :

القضية (المعادلة) ١:

إن المعيار المثالى المخصص لـ h فى عقد الحوافز هو صفر . أى أن عقد الحوافز الخطى الأمثل يمكن أن يكتب بالشكل التالى :

$$S(.) = k + \sum_{i=1}^{n} \beta_i \chi_i .$$

إن سبب عدم استخدام h فى تقديم الحوافز للوكيل هو أن المعيار الموجب يزيد الفاقد أما المعيار السالب فيثبط استخدام المدخلات اللازمة للإنتاج (والذى تزيده الأوزان فى معايير المخرجات xi) . أما بقية البحث فيتركز على دور βi وχi فى تقديم الحوافز المناسبة للوكيل .

النموذج المقترح وتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة :

١- مفهوم الطاقة الإنتاجية ومستوياتها :

تعرف الطاقة الإنتاجية على أنها "كمية الإنتاج الكلى الذى يمكن تحقيقه تحت ظروف التشغيل السائدة" .

ويذكر البعض أن مفهوم الطاقة الإنتاجية يشير عند محاسبى التكاليف إلى "حالة استقرار بعض الأصول الثابتة والمصادر الثابتة لمشروع معين خلال فترة محددة (أجل قصير) ، فهى تشير إلى قدرة المشروع على الإنتاج ، ويعبر عن هذا الإنتاج بوحدات من السلع المنتجة" (حجازى ، ١٩٦٥م) ، ويحدد مستوى طاقة الإنتاج المستعملة وفقًا لذلك بأنها تمثل استخدام عناصر الإنتاج الموجودة بكفاية دون تعطل أو إسراف ولكن بعد السماح بنسبة تمثل الخسائر التى لا يمكن تفاديها ، وهذه الطاقة تساوى طاقة التشغيل القصوى ناقصة الأعطال التى لا يمكن تجنبها . أما طاقة الإنتاج الفعلية فتعبر عن قدرة المشروع الفعلية على الإنتاج وتقاس بأرقام فعلية بعد خصم كل العوامل التى تؤدى إلى تعطل أو طاقة غير مستغلة . وتمثل طاقة الإنتاج الفعلية صافى مركز الطاقة الذى يقاس إما بوحدات إنتاجية وإما بعامل من عوامل الإنتاج .

وبصدد أثر استغلال الطاقة الإنتاجية على الربح يشير البعض (Moore and Jaedicke,1972) إلى أن رقم الربح يتأثر فى نظام التكاليف الكلية بعاملين هما : كمية الإنتاج والمبيعات . وتبعًا لذلك قد لا تزيد الأرباح نتيجة لزيادة المبيعات ، بل ربما تنقص إذا كانت التكاليف الثابتة المحملة لإيراد المبيعات والمنقولة من سنة سابقة أكبر من الزيادة فى الربح المتغير الناتجة عن زيادة المبيعات . وعلى العكس من ذلك لا يتأثر رقم الربح الناتج فى نظام التكاليف المتغيرة بتغير مستوى استغلال الطاقة وإنما يتأثر بالمبيعات فقط . أى انه إذا زادت المبيعات زادت الأرباح والعكس صحيح . وفى نظام التكاليف المتغيرة لا توجد مشكلة توزيع التكاليف الثابتة لأنها تعامل كتكاليف فترة تحمل للأرباح والخسائر وليس للإنتاج . لذلك لا نحتاج فى هذا النظام إلى تحديد مستوى الطاقة العادى ومعدل تحميل التكاليف الثابتة (غرايبة ، ١٩٧٩م) .

ويرى أحد الكتاب (حسين ، ١٩٨٧م) أنه توجد مجموعة من المقاييس لحجوم الإنتاج أو مستويات النشاط وكل منهما سوف يؤدى إلى نتائج مختلفة عند احتساب ثمن تكلفة الوحدة أو عند حساب معدل تحميل المصروفات الإضافية ، ويشير إلى أن الاختلافات الواسعة فى تكاليف الوحدة عند مختلف مستويات الإنتاج تشير إلى ضرورة اختيار أساس الطاقة المناسب لاحتساب معدل المصروفات . وكذلك دقة قياس الطاقة المستغلة فعلاً فى النشاط وتعيين الجزء من التكاليف الثابتة المقابلة للجزء المستغل (حسين ، ١٩٨٧م) بالإضافة إلى القيام أصلاً بدقة الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة التى تتعلق بالطاقة القصوى المتاحة . وإذا ما اعتبرنا طريقة تحميل التكاليف المستغلة فإن الأمر يقتضى تعريف مفهوم الاستغلال والبنود المكونة له ، وفى رأينا أن الاستغلال المقصود يتضمن ذلك الحجم من الطاقة القصوى الذى تستلزمه بصفة ضرورية العمليات المقررة لتحقيق حجم النشاط المطلوب طبقًا للأصول الفنية والظروف التنظيمية السائدة . فتدخل فى ذلك العمليات الرئيسة والفرعية المتعلقة بها كعمليات الإعداد والصيانة وما إليها . كما يدخل فى حجم الاستغلال أيضًا أوقات التوقف والأعطال المؤقتة التى تبررها الظروف الطبيعية للعمل . فى حين أنه لا يدخل ضمن مفهوم الاستغلال التوقفات والعطلات نتيجة لعدم توافر تعاقدات أو أعمال ، أو قصور البرنامج المخطط عن الاستغلال الكامل للطاقة .

ورغم عدم وجود قاعدة يمكن على أساسها اختيار الطاقة المناسبة ، فالطاقة القصوى نادراً ما يمكن الوصول إليها ، ومن ثم تصبح غير حقيقية . فهذه الطاقة تعطى نفقة إنتاج أقل بكثير من اللازم ؛ لأن القياس يفترض أن المشروع يعمل بأقصى كفاية ممكنة ، وينتج عنها نفقات عاطلة أكبر من المعقول فهذه الطاقة تتوقع أكثر مما يجب . كما أن الطاقة الفعلية المتوقعة تتوقع وتتطلب أقل مما يجب . فتكلفة الوحدة تحتسب على أساس الطاقة التى يسمح بتشغيلها حجم المبيعات المتوقع بدون اعتبار للطاقة المتاحة ، فلا يُظهر لنا هذا الحساب نفقة الطاقة الزائدة (Excess Capacity) ونفقة بقاء الطاقة عاطلة مؤقتاً بسبب نقص فى طلبات البيع . فما كان يجب اعتباره انحرافاً ناتجاً عن سوء التخطيط أو عن عجز قسم المبيعات فى الترويج لمنتجات المشروع يحمل لأقسام الإنتاج فى صورة تكاليف عالية جداً . وباستبعاد الطاقة القصوى والطاقة الفعلية المتوقعة ينحصر الاختيار بين الطاقة العملية والطاقة العادية . وبالرغم من أن الطاقة العادية هى غالباً الأساس المستخدم فإن ميزة الطاقة العملية أنها تشير إلى الطاقة المتاحة لدى المشروع .

٢- التكاليف الغارقة للطاقة وإجراءات تخصيصها :

أما التكاليف الغارقة للطاقة (التكاليف غير الملائمة) فهى التكاليف التى لا تتأثر باتخاذ قرار معين ولا يتوقف وجودها أو تجنبها على اتخاذ هذا القرار ، من هنا فإن المنشأة تتحملها فى جميع الأحوال ، وقد تكون هذه التكاليف غير الملائمة تكاليف متغيرة أو تكاليف ثابتة .

أما موضوع تخصيص تكاليف الطاقة ، رغم ما لاقاه فى مجالات البحوث العلمية الأكاديمية ، فما زال يحتاج لمزيد من الدراسة ؛ نظراً لصعوبة الوصول إلى حلول لمشاكله بما يؤدى إلى تحقيق التخصيص المرضى للتكاليف بتوفر شروطه وهى (الوابل والجبالى ، ١٩٩٤) :

١ – السببية ، الاستفادة .

٢ – الموضوعية .

٣ – القدرة على التحمل .

٤ – الأهمية النسبية .

٥ – مراعاة التصرفات السلوكية للقائمين على الأداء .

وإذا كانت الدراسات المحاسبية التقليدية تسير على تحديد معدل تحميل شامل (إجمالى) للتكلفة (دمج الأنواع المختلفة من عناصر التكلفة غير المباشرة فى رقم واحد) يساوى (التكلفة غير المباشرة المتوقعة / مستوى النشاط المتوقع) فإن الدراسات المعاصرة أكدت عدم سلامة هذا المعدل ودقته ، لأنه مع اختلاف طبيعة العناصر غير المباشرة كان من الواجب العمل على استخراج معدل تحميل مستقل لكل منها . الأمر الذى يبرز نوعية ذلك العنصر ويمكن من معرفة المستفيد من ذلك العنصر وبالتالى تحقيق الاستفادة والسببية فى التحميل . كما أن الوصول إلى معدل للتحميل يتطلب عادة تثبيت ذلك المعدل واستخدامه بما لا يؤدى إلى تغييره من حين لآخر ، لكن حقيقة الأمر أن المقام المستخدم يتغير من حين لآخر ، تبعاً لتغير حجم الطلب والإنتاج الفعلى ، الأمر الذى لم يتم أخذه فى الاعتبار ، مما يجعل ما يحدث من تكلفة غير مباشرة فعلية يخالف ما يتم تحميله على الإنتاج ، مما يظهر بجلاء مدى المخاطر المحيطة بالمنشأة نتيجة استخدام معدل التحميل الشامل . لكل ذلك تطلب الأمر البحث عن أسلوب يقرب من الحقيقة والعدالة فى التخصيص ، وتبين أن أكثر العناصر عدالة فى تخصيصها هى تلك العناصر المباشرة .

لذا فإن البحث قد انصبّ على إيجاد وسيلة لتحويل العناصر غير المباشرة إلى عناصر مباشرة أو تقريبها إلى أن تكون مباشرة . والمتأمل بدقة فى علاقة المباشرة يجد أنها علاقة تزامن فيما بين وحدة الإنتاج وعنصر التكلفة . أما استخدامها هنا فإنه مجرد محاولة إيجاد علاقة بين عنصر التكلفة ليس مع وحدة الإنتاج بل مع وحدة قياس معينة (وظيفة معينة مثلاً) ولتأصيل هذه الحالة يمكن تقسيم المنشأة إلى مجموعة من مراكز التكلفة (مركز التكلفة هو دائرة نشاط معين ، تختص بتجميع مجموعة من عناصر التكلفة المختلفة لتأدية خدمة واحدة أو وظيفة واحدة) وما يترتب على ذلك من ضرورة تحديد ماهية مركز التكلفة وأهمية هذا التقسيم فى علاج مشكلة التكاليف غير المباشرة . ويعتبر أساس التحميل هنا المؤشر الدال على مدى استفادة وحدة النشاط سواء فى صورة وحدات إنتاج أو فى صورة ساعات عمل أو فى أى صورة أخرى تمهيداً للوصول إلى معدل التحميل الذى يعبر عن تكلفة الاستفادة .

ويضاف إلى ذلك ملاحظة أن التكلفة التى يحتوى عليها مركز الإنتاج ما هى إلا خليط من جزء متغير وآخر ثابت ، كما أن نصيب وحدة الإنتاج من العناصر المتغيرة

ثابت ، بينما نصيبها من العناصر الثابتة متغير ، الأمر الذى يثير التساؤل حول نوعية أساس التحميل الواجب استخدامه على أساس أن العناصر المتغيرة ترتبط أساساً بالطاقة الفعلية والعناصر الثابتة ترتبط بالطاقة المتاحة . فكيف يحدث الدمج فيما بينها من جهة ؟ وكيف يقتصر التحميل على استخدام أساس تحميل واحد إما فعلى وإما مرتبط بالطاقة المتاحة ؟ .

للإجابة عن السؤالين السابقين يمكن التفكير بإعداد معدلات التحميل بعد تجزئتها إلى معدلات للجزء المتغير وأخرى للجزء الثابت وذلك لكل مركز إنتاج .

– عند تخصيص تكلفة مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج :

أ – التكاليف المتغيرة تتعلق أساساً بدرجة الاستفادة الفعلية وذلك فى مبلغها واتجاهها ، ويفضل تخصيصها على مراكز الإنتاج بناء على الاستفادة الفعلية من مراكز الخدمات .

ب – التكاليف الثابتة ترتبط وفق مدخل تحميل التكلفة الكلى بدرجة الاستفادة الفعلية لكل مركز من مراكز الإنتاج من مركز الخدمة . أما وفق مدخل تحميل التكلفة المستغل فهذه التكاليف أفنيت بسبب الطاقة المتاحة وليس بمجرد الإنتاج الفعلى . لذا فتوزيعها يتم وفقاً للاستفادة المتاحة من مركز الخدمة .

– عند استخراج معدلات التحميل :

أ – التكاليف المتغيرة يستخرج معدل تحميلها بقسمة إجمالى التكلفة المتغيرة على الطاقة الفعلية لمركز الإنتاج فى أى صورة تكون قد تم قياسها (وحدات إنتاج فعلية، ساعات فعلية) .

ب – التكاليف الثابتة يستخرج معدل تحميلها وفق مدخل تحميل التكلفة الكلى بقسمة إجمالى التكلفة الثابتة لمركز الإنتاج على الطاقة الفعلية لهذا المركز ، أما وفق مدخل التحميل المستغل فيلاحظ أن التكلفة الثابتة ترتبط بالطاقة المتاحة ، ويستخرج معدل تحميلها بقسمة التكلفة الثابتة لمراكز الإنتاج على الطاقة المتاحة لها .

وهكذا فإن التحميل يتم بناء على درجة الإنفاق وليس بناء على مسبب حدوث الإنفاق ، فالاتجاه الثانى أولى بالاتباع نظراً لأنه يمكّن من تتبع الإنفاق ومسببات حدوثه ، وبالتالى يساعد على التأثير عليه فى صالح الهدف العام للمنشأة ، ويتم ذلك من خلال :

- اعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة المسببة لحدوث التكلفة ، كمحاولة حديثة وجادة لعلاج مشكلة تخصيص التكلفة فى ضوء تطور الأنشطة الإنتاجية الحديثة ، وظهور الأنظمة الصناعية المتكاملة باستخدام الحاسب الآلى ، وتعدد وتنوع المنتجات التى لا تتطلب ضرورة التوقف وإعادة التشغيل (نظم الإنتاج المرنة) . وتتمثل الحتمية التى أدت إلى انتشار استخدام هذا المنهج فى صلاحيته فى عمليات الرقابة وتخصيص التكاليف فى الأجل الطويل .
- نظراً للتطور الذى حدث فى الأهمية النسبية لعناصر التكاليف - نتيجة لانخفاض حجم العمالة المباشرة الناتج عن التطور الصناعى ، وتحول معظم العمل اليدوى إلى عمل يتم آلياً ، وانخفاض وضعف العلاقة القائمة بين العامل ووحدة الإنتاج ، وكذلك أيضاً تقادم تقارير التكاليف وعدم ملاءمة محتوياتها وطول فترة إعدادها - فإن بيئة المنشآت الحديثة تحتاج إلى معلومات وقتية لاتخاذ قرارات فورية ، الأمر الذى يرتب ضرورة التحول السريع إلى أنظمة التكاليف المدعمة للنشاط الإدارى والتركيز خاصة على استخدام نظام التكلفة حسب الأنشطة (Activity Based Costing) .
- تكوين مركز تكلفة مستقل لكل نشاط رئيس مستقل وتخصيص تكلفة مركز التكلفة على المنتجات المختلفة ، أى أن نظام التكلفة حسب الأنشطة يقوم بتحديد مسبب تكلفة مستقل لكل نشاط وبالتالى لكل مركز تكلفة ، الأمر الذى يُكسب عملية التخصيص الكثير من الموضوعية ويعمل على تأصيل علاقة السببية فى عملية التخصيص .
- باعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة يمكن توخى الدقة فى تحديد تكلفة وحدات الإنتاج ، وذلك لإبرازه الفروق النسبية فيما بين المنتجات فى استهلاكها لعناصر المدخلات (الأنشطة) وبالتالى يحمل كل منتج بالقدر المناسب من تكلفة النشاط .

- استخدام مجموعة من أسس التحميل التى لا ترتبط أو تتأثر بالتغير فى حجم الإنتاج ، وإنما تعبر عن درجة استهلاك النشاط للموارد المتاحة مثل أنشطة التجهيز (Setup) ، وأنشطة فحص وحدات الإنتاج الأولى ، وأنشطة إصدار أوامر الشراء بماء يتيح تحقيق العدالة فى التخصيص وتطبيق مبدأ الاستفادة أو السببية فى حدوث التكلفة ، ويتيح إمكانية اتخاذ قرارات عديدة أهمها : تسعير وتحليل ربحية المنتجات ، وتحديد التشكيلة المثلى من المنتجات التى يتسنى للمنشاة إنتاجها .
- اعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة نموذجًا لقياس الطلب من استخدام الموارد وليس نموذجًا لقياس الإنفاق ، حيث إن هذا النظام يحاول قياس مقدار ما استخدم من موارد على مستوى المنشأة ككل ، وتجزئة ذلك على مستوى كل نشاط فرعى ورئيس داخل المنشأة ، أو بعبارة أخرى ، يحاول نظام التكلفة حسب الأنشطة قياس الموارد الكلية اللازمة لإنتاج منتج معين ، كما يقوم بالتنبؤ باستخدام الموارد المتوقعة للتنبؤ بالإنفاق المستقبلى . وهذا يوضح أنه فى الأجل الطويل غالبًا ما يتجه عنصر الإنفاق إلى التغير مع تغير استخدام الموارد ، الأمر الذى لا ينطبق فى الأجل القصير . ولذلك فإن التغير فى حجم الإنتاج يعتبر أحد عناصر التغير فى استخدام بعض عناصر الموارد فى الأجل القصير .

٣- النموذج المقترح وتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة فى ضوء نظرية الوكالة :

فى هذا القسم نحلل عملية تخصيص التكاليف الغارقة للطاقة على المنتجات لأغراض تقييم الأداء على اعتبار $n = 1$ ، وإضافة للأحداث العادية يبحث القسم فى الحصول على الطاقة الإنتاجية قبل التعاقد . وحسب نموذج الأصيل الوكيل يفترض أن الأصيل سوف يستوعب مشكلة تأمين الطاقة الإنتاجية مقارنة مع مشكلة التشغيل البشرى للأدوات التى ستنشأ لاحقًا . والشكل رقم (١) يوضح توقيت الأحداث .

الشـكـل رقـم (١)

تـوقـيـت الأحـداث - الـتـكـالـيـف الـغـارقـة لـلـطـاقـة

t :	∴	١	٢	٣	٤
	*	*	*	*	*
.X	يحصل الطاقة k	يحصل الأصيل على (ويقاس الأداء)	يصمم الأصيل العقد (أو يرفض التوظيف)	يقبل الوكيل المدخلات الإنتاجية α	يقدم الوكيل ويتم اقتسام الناتج Π

بفرض أن وحدات الطاقة الإنتاجية اللازمة لـ α يجب الحصول عليها بسعر ثابت للوحدة قدره - □□ ، فإن الطاقة المعيارية يعبر عنها - من دون وقوع خسارة بشكل عام - باستخدام h . فتكون بحاجة لاستخدام t وحدة من الطاقة لتلبية وحدة واحدة من الجهد الإنتاجي ، مثلاً إذا كانت h تقيس ساعات الآلة فإن □ هى تكلفة الطاقة لكل ساعة آلة . ويعد (٢) تحتاج الوحدة الواحدة من الجهد لتوفير t ساعة من وقت الآلات . وعلى افتراض أن الأصيل عقلاني فإنه سيقتنى الطاقة حتى الحد الذى تتساوى فيه المنفعة الحدية مع التكلفة الحدية ، ويرمز لمجموع الطاقة التى تم الحصول عليها k .
حيث يمكن أن يعبر عن مشكلة قيود الطاقة بالنسبة للأصيل كما يلى :

$$\max_{\alpha.\beta.k} \quad (p-c)\,\gamma\alpha - \frac{r}{2}\,\beta^2\,(p-c)^2\,\sigma^2 - \frac{1}{2}\,\alpha^2 - fk, \qquad \text{(PC)}$$

$$s.t. \qquad \beta(p-c)\,\gamma - \alpha = 0, \qquad \text{(ICC)}$$

$$t\alpha \leq k, \qquad \text{(CC)}$$

حيث : (ICC) هى قيد توافق الوكيل مع الحافز . (incentive compatibility constraint)
و (CC) قيد الطاقة (capacity constraint) .

واعتماداً على مشكلة قيود الطاقة بالنسبة للأصيل principal's capacity - constrained problem(PC) تنتج القضية التالية :

القضية (المعادلة) ٢ :

على فرض أنه كان من الأمثل للأصيل أن يقتنى - k فبالنسبة لـ (PC) يعطى المعيار الأمثل لـ χ فى العقد مع الوكيل بالشكل التالى :

$$\beta = \frac{p - c\,tf/\gamma}{(p - c)\{1 + r\sigma^2/\gamma^2\}}$$

ويشير اختبار β إلى أن قوة الحوافز تنخفض فى f وتعكس أثر قيود الطاقة (CC) . والطاقة هى عامل من عوامل الإنتاج . فعندما تزداد تكلفة الطاقة من الأمثل أن تستخدم طاقة أقل وإنتاج أقل ، وبالتالى من الأمثل أيضاً تخفيف مجهودات الوكيل بما يتعلق بالبيئة المفتوحة من خلال تخفيض قوة الحوافز . إلا أنه لا يخطر على البال طريقة قياسية ما لتخصيص التكلفة نتيجة دراسة β ، رغم وجود أثر لـ f وكذلك العوامل الأخرى مثل معيار الأداء (σ^2) وموقف الوكيل تجاه المخاطرة (r) . مثل هذه المحددات لا تستخدم فى التطبيق العملى لتحديد طرق تخصيص التكلفة .

وبدلاً من تعديل الاتفاق يسمح نموذج الأصيل الوكيل الخطى بتعديل معيار الأداء الجاهز χ ، بحيث لا يشير الاتفاق المكتوب على أساس المعيار المعدل إلى تكلفة الطاقة وبالتالى يمكن أن يكتب بشكل مستقل . وحسب هذا المنهج نحصل على النتيجة التالية :

الفرض ١ :

كلما كانت كل من f و k موجبة يكون الحل الأمثل لـ (PC) كما يلى :

$$s(y) = k + \beta^o y,$$

حيث :

β^o هى المعيار الأمثل لـ χ من أجل $f = 0$.

y معيار أداء "بتكلفة " القسم i يعطى كما يلى :

$$y = \chi - f\chi\{t(\gamma\alpha + \varepsilon_i)\,l\gamma\}$$

$= \chi -$ {(وحدات h المسموح بها من أجل الإنتاج الفعلى) × (تكاليف الطاقة الثابتة لكل وحدة من h)}

وحسب الفرض (١) إذا كان أثر تكاليف الطاقة على الحوافز سينتج عن هيكل معيار الأداء فيجب فى هذه الحالة استخدام التكاليف المعيارية من أجل تخصيص تكلفة الطاقة على وحدات المنتج النهائى . وبفرض أن الطاقة تقاس بساعات عمل الآلات فإن التكلفة المعيارية تتطلب أن تكون التكاليف الثابتة والمخصصة لمنتج معين تساوى مجموع التكاليف الثابتة للمنشأة مقسمة على مجموع ساعات عمل الآلات المخططة لتحقيق الناتج المتوقع مضروبة فى العدد المتوقع (أو المعيارى) من ساعات العمل المسموح بها لتحقيق الناتج الفعلى من ذلك المنتج . وهذا ما توضحه العبارات ضمن الأقواس فى الفرض (١) (لاقت التكاليف المعيارية قبولاً واسعًا ، حيث قام كل من (انظر المرجع ١٠/١٩٩٤م - جاريسون ونورى Garrison and Noree) بمسح ميدانى وجدوا من خلاله أن (٨٧) من الشركات الصناعية الأمريكية التى تحقق مبيعات سنوية تزيد على ٥٠٠ مليون دولار تستخدم التكاليف المعيارية) .

إن التعبير عن معيار الأداء (y) الذى سيكافأ عليه الوكيل يمكن أن يعاد ترتيبه على النحو التالى :

$$y = (p - c - ft / \gamma)\,(\gamma\alpha + \varepsilon_i) \qquad (١٠)$$

من المعادلة (١٠) يمكن استخلاص النتيجة النهائية لعملية التخصيص بالاستناد إلى الفرض (١) على أنها الهامش الإجمالى المعيارى لكل وحدة $(p - c - ft / \gamma)$ مضروبة فى العدد الفعلى للوحدات المنتجة $(\gamma\alpha + \varepsilon i)$.

إن المنهج المحاسبى ومنهج التعاقد متشابهان فيما يتعلق بتقديم الحوافز وتوزيع المخاطرة ، إلا أن المنهج المحاسبى يقدم إمكانية مميزة تجعله مرغوبًا أكثر فى التطبيق العملى وهى الفصل . ذلك أن معيار الحافز الأمثل (β^0) يتحدد فقط من خلال تجنب الوكيل للمخاطرة والفوضى الناتجة عن عملية الإنتاج وإنتاجية مجهودات الوكيل معبراً عنها بعدد وحدات الإنتاج المتوقعة . إن الأثر المرغوب لمعلومات الأرباح والتكلفة على الحافز الأمثل محتوى فى (y) التى تمثل مقياس الأداء الذى يتضمن المقياس المحاسبى الشائع (الهامش الإجمالى المعيارى لكل وحدة مضروبًا فى عدد الوحدات المنتجة فعلاً) وهو غير مرتبط بالفوضى الناتجة عن عملية الإنتاج وبأى محددات متعلقة بالوكيل .

إن تطبيق هذا الفصل بين معيار الحافز وبين مقياس الأداء يتلخص فى كون وكيلين ، لهما خيارات وعملية إنتاج متماثلة ويختلفان فقط فى تكلفة الطاقة الحدية ، يمكن أن تقدم لهما توابع حافزية ذات محددات الانحدار نفسها، وعلاوة على ذلك سوف يواجه الوكيلان مقاييس أداء تختلف فقط فى تكلفة الطاقة المعيارية لكل وحدة من المنتج (تتمثل المضامين العملية للفرض (١) بأن العلاقة بين قوة الحوافز مقيسة بـ (β^0) من جهة وأداء المنشأة مقيساً بالدخل المحاسبى (y) يتأثران بالمتغيرات فى الأبعاد المتعددة للمنظمة والممثلة بـ (p ، c) .

(بالإضافة إلى الاختلاف فى تكاليف الطاقة نظراً لأن الاختلافات أو التغيرات فى هذه العوامل تؤثر على الربحية بشكل مباشر ، ولكن ليس لها أثر على β^0) .

النموذج المقترح وتخصيص التكاليف المشتركة :

١- مفهوم التكاليف المشتركة وطرق تخصيصها :

يقصد بالتكاليف المشتركة على مستوى الاستخدام فى المحاسبة الإدارية : تخصيص تكاليف عامة على منتجات متصلة حتى نقطة الانفصال ، وهناك حتمية لإنتاج تلك المنتجات بشكل متصل أو مشترك (شعبان ، ١٩٩٠م) .

وتتمثل التكاليف واجبة التخصيص هنا فى تلك التى تحدث من نقطة البدء فى إنتاج المنتجات المشتركة حتى نقطة انفصالها . ومن الطرق التى شاع استخدامها لتخصيص التكاليف بين المنتجات المشتركة نميز مع الشرح المختصر الطرق التالية (الوابلى والجبالى ، ١٩٩٦م) :

١ - طريقة القياس المادى Physical Measure .

٢ - القيمة البيعية الإجمالية القابلة للتحقق Gross Sales Value .

٣ - صافى القيمة البيعية القابلة للتحقق Net Sales Value .

٤ - بديل صافى القيمة البيعية القابلة للتحقق .

هكذا ، ونظراً للصعوبة الناجمة عن تخصيص التكلفة المشتركة ، اتجه البعض إلى

القول بعدم تخصيصها معتمدين على فكرة تقييم المخزون السلعى بالقيمة البيعية بعد استبعاد التكلفة التى تحدث بعد نقطة الانفصال . ولعل مبرر ما سبق نحو تجاهل التكلفة المشتركة يعتبر منطقياً لأن ما يقيم به المخزون هو القيمة الصافية بعد استبعاد تكلفة ما بعد الانفصال من القيمة البيعية . إلا أن هذا الاتجاه يعتبر معيباً ؛ لأن تقييم المخزون السلعى بالقيمة البيعية الصافية سوف يؤدى إلى الاعتراف بأرباح من المخزون السلعى قبل تحققها ، وهو ما يخالف المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، حيث يترتب على أى زيادة فى رصيد المخزون زيادة مقابلة لها فى رصيد الربحية الخاصة بالمنشأة . لذلك فإن هذه الطريقة تساعد متخذى القرارات على اختيار المنتجات بناء على المساهمة الإجمالية لتلك المنتجات بعد تغطية التكلفة المنفصلة ، كما أن التكلفة المشتركة تحمل بصفة عامة على المنشأة ككل وليس بخصمها من إيراد كل منتج على حدة .

ولاتخاذ قرار معين لا بد من تحديد التكلفة المناسبة أو الملائمة لاتخاذ هذا القرار . وبناء على ذلك لا بد من حصر التغير فى إجمالى التكلفة وكذلك التغير فى الإيراد الناتج من اتخاذ ذلك القرار ، أى ما يطلق عليهما التكلفة والإيراد التفاضلى . من هنا فإن التكلفة الناتجة عن إنتاج منتج معين تتمثل فى تكلفة ما بعد الانفصال . ولكى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار المناسب لا بد أن يركز على تكلفة الفرصة البديلة . من هنا فإن التكلفة التفاضلية تتمثل فى التغير فى إجمالى التكاليف (تكاليف ما بعد الانفصال) نتيجة لاتخاذ القرار ، وأيضاً فى تكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن الفائدة الضمنية نتيجة استخدام رأس المال .

ويشار أخيراً إلى أن نماذج الانحدار المتعدد تعتبر أسلوباً مناسباً فى تخصيص التكاليف المشتركة بطريقة تلائم القرارات الإدارية ، وينطبق ذلك على السلع التى تنتج بنسبة متغيرة فقط . وهنا يمكن مقارنة التكلفة الإضافية للسلعة بإيرادها الإضافى لتقرير نوعية الإنتاج الذى يعطى أقصى أرباح .

أ- النموذج المقترح وتخصيص التكاليف المشتركة فى ضوء نظرية الوكالة :

بفرض $n = 2$ وأن الوكيل مسؤول عن إنتاج منتجين من خلال مدخلات مشتركة ، فإن المنتجين يشتركان فى أن هناك علاقة ثابتة بين كل وحدة من المدخلات المشتركة

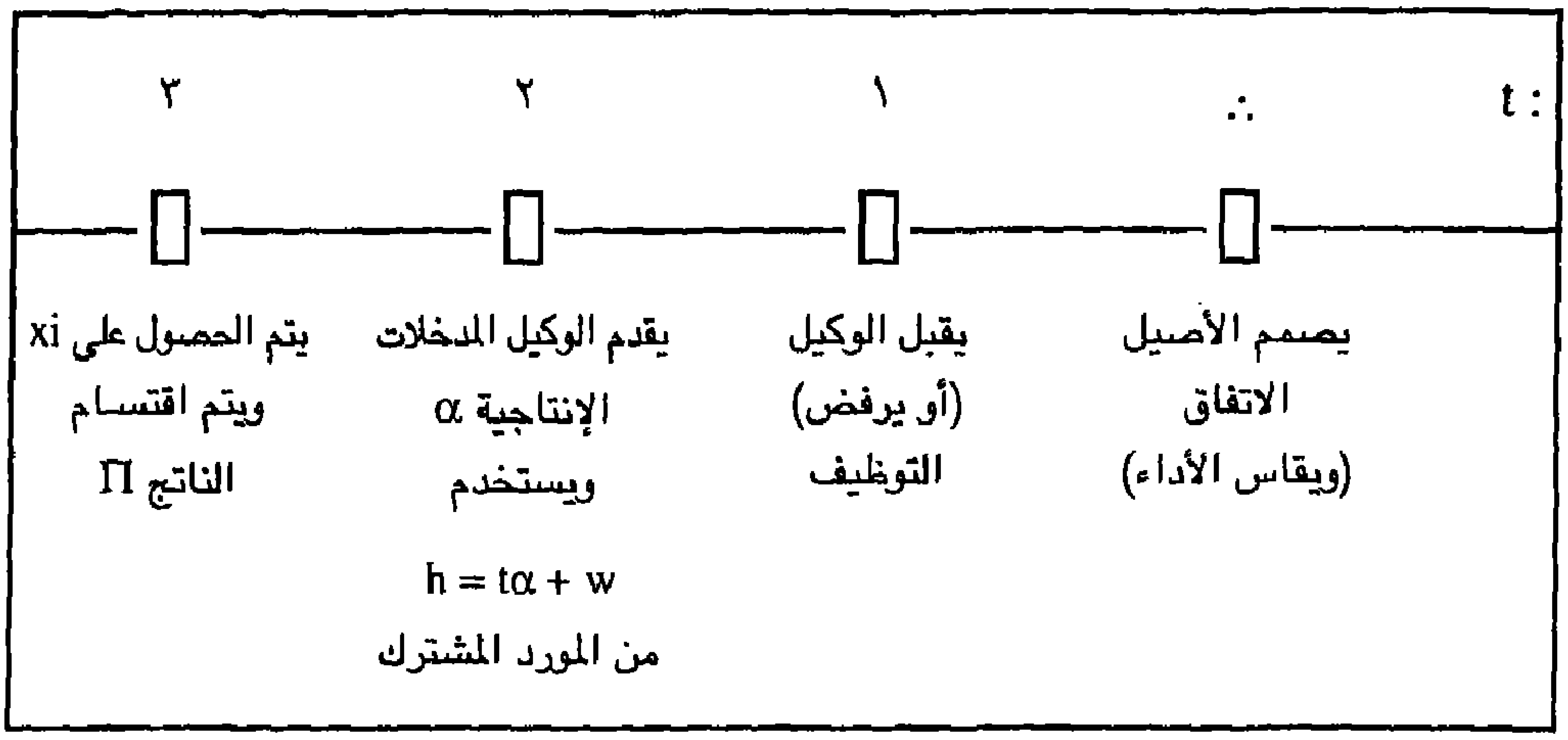
والمخرجات المتوقعة لكل من المنتجات المتشكلة . ولتكن ζ تمثل وحدات المورد المشترك الذى تم الحصول عليه . فإذا كانت d تعبر عن تكلفة الوحدة من المورد المشترك فإن تابع الربح للمنتج المشترك يشتق من (٣) كما يلى :

$$\Pi = \sum_{i=1}^{2} \{(p_i - c_i)(\gamma_i \alpha + \varepsilon_i)\} - d\zeta \qquad (١١)$$

التى تتوزع طبيعيًا بواسطة $\sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)\gamma_i \alpha - d\zeta$ والانحراف $\sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2$

وكون الأصيل عقلانيًا فهو يرغب فى اقتناء وحدات المورد المشترك حتى النقطة التى تتعادل فيها الأرباح الحدية المتوقعة مع التكاليف الحدية . ولكن على عكس اقتناء الطاقة التصنيعية ، إذ قد يكون اقتناء المورد المشترك عبارة عن تقدم فى عملية الإنتاج . والشكل رقم (٢) يظهر توقيت الأحداث :

الشكل رقم (٢)
توقيت الأحداث - التكاليف المشتركة



يماثل المنهج المتبع فى هذا القسم المنهج المتبع فى القسم (سابعًا) . فتم أولاً اشتقاق معايير الاتفاق المثلى لمقياس الأداء x . ويفرض أن وحدات المورد المشترك يتم الحصول عليها بسعر $d > 0$ وتعطى التكلفة الإجمالية للمورد المشترك بواسطة $d\zeta$. فإن

مشكلة قيد الأصيل بالتكلفة المشتركة principal's joint cost constrained problem (PJ) تصبح على الشكل التالى :

$$\max_{\alpha,\ \beta_i,\ \zeta} \sum_{i=1}^{2} \{(p_i - c_i)\gamma_i \alpha - \frac{r}{2} \beta_i^2 (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2\} - \frac{1}{2}\alpha^2 - d\zeta \qquad \text{(PJ)}$$

$$\text{s. t.} \quad \sum_{i=1}^{2} \beta_i (p_i - c_i)\gamma_i - \alpha = 0, \qquad \text{(ICJ)}$$

$$t\alpha \leq \zeta \qquad \text{(CJ)}$$

حيث تمثل (ICJ) قيد توافقية الحافز (incentive compatibility constraint) و (JC) قيد المورد المشترك (joint resource constraint) ، وأن عدم التساوى فى (JC) يعبر عن فرصة إضاعة المورد المشترك . ولكن مادام لا يوجد معيار لـ h فيمكن الوثوق بالوكيل فى عدم هدر أى من الموارد ذات التكلفة ضامنين أن تحافظ (JC) على التوازن . واعتماداً على (PJ) نحصل على النتيجة التالية :

القضية ٣ :

على فرض أنه كان من الأمثل للأصيل أن يقتنى $\zeta > 0$ فبالنسبة لـ (PJ) يعطى المعيار الأمثل بالنسبة لـ x_i فى العقد مع الوكيل بالشكل التالى :

$$\beta_i = \frac{\left[\sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)\gamma_i - dt\right] / (p_i - c_i)\gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2 \gamma_j^2}{\gamma_i^2 \sigma_j^2} + r\sigma_i^2 / \gamma_i^2}, \qquad j = 3 - i.$$

وكما كان صحيحًا فى حالة التكاليف الغارقة للطاقة فإن أثر استخدام مورد مشترك مكلف (إضافة إلى الجهد) هو أن قوة الحوافز المطبقة على كل مقياس أداء تنخفض كما يعكسه طرح التكلفة المشتركة لكل وحدة من المجهود معبراً عنه فى b_r . كذلك يعتبر صحيحًا أن التعبير عن معايير الاتفاق لا يستخدم بشكل شائع فى التطبيق العملى للمحاسبة .

الفرض ٢ :

أن الحل الأمثل لمشكلة الحافز (PJ) يمكن تحقيقه كما يلى :

$$s(z_1, z_2) = k + \sum_{i=1}^{2} \beta_i^0 z_i.$$

حيث β_i^o هى المعيار الأمثل على مقياس الأداء xi من أجل d = 0 و zi هي مقياس أداء (على أساس التكلفة الكلية) وتعطى كما يلي :

$$z_i = \chi_i - d\zeta\left[\left\langle (p_i - c_i)\gamma_i\alpha / \sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)\gamma_i\alpha\right\rangle + \left\langle (p_i - c_i)\varepsilon_i / \sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)\gamma_i\alpha\right\rangle\right]$$

= χ_i − مجموعة التكاليف المشتركة × (انحراف المنتج i عن قيمته الحالية الصافية / مجموعة القيم الحالية الصافية المتوقعة + القيمة الحالية الصافية المقدرة للمنتج i . / مجموعة القيم الحالية الصافية المتوقعة)

من خلال معطيات التكاليف المشتركة هذه يتبين أن طريقة التخصيص المثلى تخصص تكلفة المورد المشترك على المنتجات حسب قيمها الصافية الفعلية الناجمة عن قيمة المبيعات المتوقعة خالية من أى تكاليف قابلة للتخصيص المباشر بالنسبة لكافة المنتجات . وتعرف هذه الطريقة بطريقة "القيمة الحالية الصافية المقدرة" ، وتكون مجموعة مقاييس الأداء الناتجة ممثلة أفضل تمثيل للتوازن بين "كثرة الضجيج" و "الوثوق بالمعلومات" عندما تكون محددات العقد محسوبة دون الرجوع للمستوى الحالى للتكلفة المشتركة .

ويشير الفرض (٢) أيضًا إلى أن هناك شرطًا أساسيًا من أجل أن يكون التخصيص على أساس الحجم الأمثل وهو ألا يكون هناك اشتراك فى عملية الإنتاج . ولا يمكن إهمال المساهمة النسبية للمنتجات المختلفة فى الربح الإجمالى عند تخصيص تكلفة الطاقة إلا فى الحالة التى يكون ممكنًا فيها تقسيم تلك الطاقة وتخصيصها بشكل واضح على مختلف خطوط الإنتاج كما ورد فى القسم (٧) وفى (بانكر وهوجس – ١٩٩٤م) . وعندما تظهر عملية الإنتاج اشتراكًا ولا يمكن تخصيص الطاقة المتاحة على إنتاج منتج واحد فقط ، فيجب حينئذٍ تخصيص تكلفة المورد المشترك على المنتجات حسب قيمها الحالية الصافية .

وتجدر أيضاً ملاحظة دور الاشتراك بالتكلفة فى معايير الحافز (β_i^o) ، فبينما هى مستقلة عن التكلفة المشتركة لكل وحدة من المدخلات ، إلا أنها ترتبط بمواصفات المنتج ، على عكس معيار الحافز فى معطيات التكلفة الغارقة . وتحديداً فإن التعبير عن (β_i) فى القضية (٣) يؤكد أن الحجم النسبى لمعايير الحافز المخصصة لمقاييس الأداء للمنتجين النهائيين يتحدد جزئيًا من خلال القيم الحالية الصافية لكل وحدة من وحدات المجهود المستخدم .

أخيراً ، يقدم الفرض (٢) تصوراً حول كيفية التعامل مع الانحرافات فى معطيات التكلفة المشتركة . حيث يعتمد التخصيص فى الفرض (٢) على القيم الحالية الصافية الفعلية التى تختلف عن القيم الحالية الصافية المقدرة مع تأكد ظاهرى . وكما كانت عليه الحال فى تكلفة الطاقة الغارقة فى القسم (٧) يجب أن تتضمن مقاييس الأداء مسألة الانحرافات عند التعامل مع التكاليف المشتركة . وبدون تخصيص الانحرافات وفقًا للشرط الثانى ضمن القوسين فى الفرض (٢) فلن تملك مقاييس الأداء مواصفات الحوافز المرغوبة .

الخاتمة والنتائج والمقترحات :

١ - تصمم إجراءات تخصيص التكلفة لتحدّث مقاييس الأداء القائمة بدلاً من العقود المكتوبة على أساسها . وعلى العكس من ذلك تركز نظرية الوكالة على تحليل أثر المعلومات على العقود المكتوبة على أساس مقاييس أداء بسيطة ومحددة خارجياً . أما هذه الدراسة فتستخدم إطار الأصيل - الوكيل الخطى لـ Holmström and Milgrom (١٩٩١م - ١٩٨٧م) من أجل جعل نموذج الأصيل - الوكيل مناسباً بشكل أفضل لبعض تطبيقات تخصيص التكلفة ، وأن التعديل الأساسى ينبع من ملاحظة أن الاعتماد على مقاييس أداء بسيطة وعقود معقدة يشابه تماماً الاعتماد على عقود بسيطة على أساس مقاييس أداء معقدة .

إن إطار العمل المعدل يمكن أن يطبق على مثالين من النموذج الأصلى للتكاليف المخصصة وهما : التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة . ففى الحالات التى تتشارك فيها عمليات الإنتاج بالطاقة قبل البدء بالإنتاج فإن الحل

الأمثل لمشكلة تصميم مقياس الأداء ينسجم مع تطبيقات التكلفة المعيارية ، علاوة على ذلك ، وفى الحالات التى تنتج فيها منتجات مشتركة بنسب ثابتة عن مدخلات مشتركة فإن الطريقة المثلى لتخصيص التكاليف المشتركة تعتمد على القيم الحالية الصافية للمنتجات النهائية . ومع هذه التعديلات تقدم تحليلات الأصيل – الوكيل مفهوماً دقيقاً لتطبيقات المحاسبة الإدارية التى طالما اعتبرت اعتباطية وتخضع إلى اعتبارات إصدار التقارير المالية .

٢ – من هنا، وتبعاً لتطبيق نظرية الوكالة ، فإن التخصيص الفعال والمرضى للتكلفة يجب أن يحدث التوازن بين :

أ – الرغبة فى أن تؤدى تخصيص التكلفة إلى زيادة فعالية استغلال الموارد المتاحة ، فلا يعقل بالطبع أن يؤدى تخصيص التكلفة إلى زيادة التكلفة الحدية عن العائد الحدى الذى بدوره سيؤدى إلى صافى عائد سلبى ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه البعد التوازنى للتخصيص .

ب – تدل نتائج البحث على أن الوكيل قد يكون أكثر تحفظاً فى بعض قرارات استغلال الموارد بالدرجة التى تقلل من تدخله للمشاركة فى مخاطر الأداء ، وهذا يتطلب بدوره من الأصيل إما ضرورة تحمل قدر أكبر من مخاطر التشغيل ، وإما استخدام قدر أكبر من الحوافز التى تحفز أو تمثل دافعاً إيجابياً للوكيل للمشاركة فى المخاطر ليتحول إلى (risk- sharing) ، مع ضمان درجة حرية له فى اتخاذ القرارات في مصلحته ومصلحة الموكل ، وحثّه على الإفصاح عن معلوماته بصدق وأمانة من خلال اقتران المشاركة بخطة فعّالة للحوافز .

جـ – إن عملية تحفيز الوكيل قد تتضمن جميع القرارات المفوضة له ، سواء كان من الممكن فى هذه القرارات الإحلال فيما بين الموارد المستخدمة والجهد المبذول منه ، أو كان كلا العاملين السابقين متكاملين . ففى الحالة الأولى يجب أن يكون الحافز ذا علاقة عكسية فى مبلغه مع كمية وقيمة الموارد المستخدمة ؛ لأن كل نقص فى الموارد سوف يعنى زيادة فى الجهد المبذول . بينما فى الحالة الثانية ، ونظراً لصعوبة تقويم كمية الجهد المبذول بقدر من الدقة ، فإن زيادة كمية الموارد المستخدمة سوف يعنى ضمنياً زيادة الجهد

المبذول ، مما يعنى معه ضرورة أن تكون العلاقة إيجابية فيما بين كمية وقيمة الموارد المستخدمة ، وبين الحافز الممنوح ، ذلك أن الغرض من خطة الحوافز هو إحداث التناغم والتوافق بين اختيار الوكيل للجهد واستغلاله للموارد المستخدمة ، ولعل ذلك كله يعد افضل دليل على تأثير الحافز على عملية تخصيص التكلفة من جانب فاعلية الاستخدام وعدالة التحميل والسببية فى الاستخدام .

وهكذا تتحدد ، باختصار ، أهمية ومحددات التخصيص الموضوعى للتكلفة بأنه تقييم لفاعلية استخدام أو اختيار الوكيل للموارد المستخدمة كأساس لتقويم أدائه ولتحديد مكافأته ، وما لذلك من انعكاس على مستوى الأداء المحقق من ناحية ، وعلى تحقيق الأبعاد الزمنية ، التوازنية ، الموضوعية والبعد النفعى المحقق من التخصيص .

٣ – إن النموذج المقترح قد ساهم بدرجة كبيرة فى تحقيق الأبعاد والاشتراطات الأساسية لعملية التخصيص العادل للتكلفة ، وبخاصة تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة فى المنشآت الصناعية ، وساهم فى إبراز العديد من النواحي غير المنظورة لها مما يشير إلى فعاليته وقابليته للتطبيق ، وبخاصة فى ظل النهضة التقنية الكبيرة فى نظم المعلومات وما صاحبها من ظهور نظم تدعيم القرارات وخاصة نظم الخبرة التى أدت إلى اليسر والسهولة فى اتخاذ القرارات التخصيصية بناء على الاستخدام الفعال للأساليب الكمية الأكثر تعقيداً وتشابكاً . كما أن اعتبار جانب التخصيص وما ينتج عنه من دراسة درجة استغلال المتاح من موارد يمثل إحدى الأدوات التى تساهم فى التقويم الفعال لأداء الوكيل ، وذلك انسجامًا مع مبدأ محاسبة المسؤولية ووسيلة مساعدة فى صياغة دالة الحوافز الممنوحة له ، كما تعتبر وسيلة هامة فى استخلاص القدر الكبير من المعلومات التى تحتاجها الإدارة عن مستوى أداء الأقسام . من هنا كانت العلاقة بين تخصيص التكاليف ونظرية الوكالة تتسم بأنها علاقة غير مباشرة تنبع أساسًا عند تكوين دالة حافز الوكيل تعتبر درجة استغلال المتاح من الموارد أحد متغيرات تحديد الحافز للوكيل .

٤ – نظراً لحداثة النموذج المقترح ولحاجته إلى مزيد من الجهد والبحث لمحاولة تطبيقه ، خاصة في حالة توافر بيانات عن حالات عملية حقيقية ، لذا يبقى المجال مفتوحاً أمام العديد من الباحثين لإجراء المزيد من التطوير والتطبيق عليه ، وهو ما نأمل أن نراه فى بحوث قادمة . يضاف إلى ذلك أن النموذج المقترح يمكن العمل على تطبيقه فى مجالات مختلفة مثل : عمليات إنتاج النفط والغاز ، والمساهمة فى قرارات تحديد أسعار التمويل على المستوى المحلى والدولى كصورة من صور تخصيص التكلفة ، وغيرها من المجالات .

ورغم الحاجة إلى مزيد من البحوث النظرية والتطبيقية فى النقطة محل البحث ، إلا أن هذا البحث ، فى اعتقادنا ، قد قدم نموذجًا لا بأس به لإجراء التخصيص الموضوعى للتكلفة فى ضوء نظرية الوكالة مراعيًا الاشتراطات المختلفة للتخصيص وهى : السببية ، الموضوعية ، القدرة على التحمل ، الأهمية النسبية ، ومراعاة التصرفات السلوكية للقائمين على الأداء .

ملاحق البحث :

أ - ملحق براهين المعادلات والفروض :

برهان المعادلة ١ :

باعتماد المعادلة (٩) فإن Ω تستطيع أن تؤثر فقط على (TEC) من خلال تأثيرها على α .

ومن المعادلة (٧) فإن مشكلة القرار المتعلق بالوكيل يمكن الحصول عليها كما يلى :

$$\max_{a.\,w} \ \Omega \quad \{t\alpha + w\} - \frac{1}{2}\alpha^2 + \sum_{i=1}^{n} \beta_i (p_i - c_i)\gamma_i \alpha \qquad \text{(A1)}$$

والشرط المتعلق بالمشتقة الأولى والخاص باختيار جهود الوكيل يمكن أن ينتج عن :

$$\alpha_{\Omega<0} = \Omega t + \sum_{i=1}^{n} \beta_i (p_i - c_i)\gamma_i < \sum_{i=1}^{n} \beta_i (p_i - c_i)\gamma_i = \alpha_{\Omega<0}$$

من أجل $0 <$. وبما أن $\alpha_{\Omega=0}$ $\alpha_{\Omega<0}$ يمكن الحصول عليها بتكلفة أقل عن طريق المشاركة غير المثلى فى الخطر (كما تم تحديدها فى المعادلة $\sum_{i=1}^{n} \frac{r}{2}\beta_i^2\sigma_i^2$ مطروحًا منها الشرط الموضح فى المعادلة (٩) عن طريق تخفيض $\beta_i^2 s$ بدلاً من جعل $\Omega < 0$ فإن أى عقد بموجبة تصبح $\Omega < 0$ قد يسيطر عليه عن طريق العقد الذى تكون فيه Ω مساوية للصفر .

ولنفترض أن $\Omega > 0$ وفى ظل عدم وجود أية قيود على h فإن الوكيل يستطيع الحصول على كل الثروة عن طريق اختيار w لتكون عالية إلى ما لا نهاية . أما إذا قام الأصيل بتقييد h بحيث لا تزيد عن قيمة معينة هى $\bar{h}$ بحيث لا يعيق هذا التقييد استخدام الموارد التى يرغب فى استخدامها فينتج من المعادلة (٢) و (A1) ما يلى :

$$ta = \bar{h} = w \qquad \text{(A2)}$$

وبالتعويض عن RHS بدلاً من (A2) من أجل ta فى (A1) ينتج :

$$\max_{a.\,w} \ \Omega' \left[\bar{h}\right] - \frac{1}{2}\alpha^2 + \sum_{i=1}^{n} \beta_i \ \gamma_i \alpha$$

وبناء عليه ، فإن اختيار الوكيل α هو مستقل عن Ω في حين w تشجع من $\Omega > 0$ ولا يوجد حل عندما تكون $\Omega > 0$ تسيطر على الحل الأفضل عندما تكون $\Omega = 0$. وعندما تكون الموارد عالية التكلفة ، فإن التالف أو الفاقد يسبب القيمة الموجبة لـ Ω فإن $\Omega = 0$ تصبح مفضلة قطعياً .

برهان المعادلة ٢ :

عندما تكون الطاقة عالية التكلفة فإنه يصبح من غير المثالي للأصيل الحصول على طاقة أكثر من الحاجة .

وبناء عليه فإن (CC) ستكون مقيدة . وبالتالي فإن متسلسلة Lagrangian المتعلقة بـ (PC) ستظهر بالشكل التالي :

$$L_{PC} \equiv (p-c)\,\gamma\alpha - \frac{1}{2}\alpha^2 - \frac{r}{2}\beta^2\,(p-c)^2\,\sigma^2 - fk + \lambda\,\{\,\beta(p-c)\gamma - \alpha\} + \phi\,\{k - t\alpha\}\,.$$

ويمكن الحصول على القيود المتعلقة بالمشتقة الأولى باشتقاق w.r.t.$\alpha,\beta,\lambda,k,\phi$ كما يلي :

$$\{(p-c)\,\gamma - \alpha - t\phi\} = \lambda;\quad r\,\beta\sigma^2\,(p-c)\,/\gamma = \lambda;\quad \beta(p-c)\gamma = \alpha;\quad \phi = f;\quad t\alpha = k\,.$$

وبحل β نحصل على النتيجة .

برهان الفرض ١ :

من المعادلة (٢) نحصل على :

$$\beta = \frac{1 - tf/\gamma\,(p-c)}{1 + r\,\sigma^2/\gamma^2} \Rightarrow \beta^0 \equiv \frac{1}{1 + r\,\sigma^2/\gamma^2}$$

لذلك فإن : $\beta_\chi = \beta^o y,$

ونحصل على : $y = \chi\,\{\beta/\beta^o\} = \chi\,\{1 - tf/\gamma\,(p-c)\} = \chi - f \times \{t\,(\gamma\alpha + \varepsilon)\,/\,\gamma\},$

الشرط داخل القوسين يضرب بالتكلفة الغارقة لكل وحدة من الطاقة .

وتمثل f القيمة المتوقعة (المعيارية) أو المقدار المتوقع لـ (h) المطلوبة للحجم الفعلي المحقق .

برهان المعادلة ٣ :

إن المتسلسلة Lagrangian لـ PC ستظهر كما يلي :

$$L_{PC} = \sum_{i=1}^{2}\left[(p_i - c_i)\gamma_i\,\alpha - \frac{1}{2} r\beta_i^2\,(p_i - c_i)^2\,\sigma_i^2\right] - \frac{1}{2}\alpha^2 - d\varsigma + \rho\left\{\sum_{i=1}^{2}\beta_i\,(p_i - c_i)\gamma_i - \alpha\right\} + \eta\,\{\varsigma - t\alpha\}\,,$$

إن شرط (قيد) المشتقة الأولى يمكن الحصول عليه كما يلى :

$$\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i - \alpha - \eta t = \rho \,;\; r\beta_i \sigma_i^2 (p_i - c_i)/\gamma_i = \rho \,;\; \sum_{i=1}^{2}\beta_i (p_i - c_i)\gamma_i = \alpha \,;\; \eta = d \,;\, t\alpha - \varsigma = 0$$

ويحل β_i

$$r\beta_i (p_i - c_i)\, \sigma_i^2 \gamma_i = (p_i - c_i), \qquad i = 1,2,$$

نصل إلى النتيجة التالية :

$$\beta_j = \beta_i (p_i - c_i)\, \sigma_i^2 \gamma_j / (p_i - c_i)\;\; \sigma_j^2 \gamma_i \,, \qquad j = 3 - i\,.$$

برهان الفرض ٢ :

من المعادلة (٣) لدينا :

$$\beta_i = \frac{\left[\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i \text{-} dt\right] / (p_i \;\; c_i)\gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2}{\gamma_i^2} \times \frac{\gamma_j^2}{\sigma_j^2} + r\sigma_i^2/\gamma_i^2} \Rightarrow \beta_i^0 = \frac{\left[\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i\right] / (p_i - c_i)\gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2}{\gamma_i^2} \times \frac{\gamma_j^2}{\sigma_j^2} + r\sigma_i^2/\gamma_i^2}$$

لذلك فإن : $\beta_i \chi_i = \beta_i^o z_i \,,$

ونحصل بالتالى على :

$$z_i = \chi_i \left[\beta_i / \beta_i^0\right] = \chi_i \left[1 - dt / \sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i\right]$$

$$= \chi_i - \left\{dt\,(p_i - c_i)\gamma_i\, \alpha + dt\,\varepsilon_i)\right\} / \sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i$$

$$= \chi_i - d\varsigma \left[\frac{(p_i - c_i)\gamma_i\,\alpha}{\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i \alpha} + \frac{(p_i - c_i)\,\varepsilon_i}{\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i\, \alpha}\right], =$$

بما أن $\zeta = ta$

إن القيد الأول داخل الأقواس مضروباً بالتكلفة المشتركة الكلية يمثل فى الواقع صافى القيمة القابلة للتحقق والمتوقعة للمنتج i نسبة إلى صافى القيمة القابلة للتحقق والمتوقعة لكل المنتجات . إن القيد الأخير يعكس أى انحراف للتكاليف الصناعية غير المباشرة والناتج عن أن صافى القيمة الحالية الحقيقية (الفعلية) للمنتج i قد انحرف عن المتوقع .

ب - ملحق الحالات التطبيقية :

ترتبط نظرية الوكالة بصورة وثيقة بمشكلة تقييم الأداء وتخصيص التكاليف مما يتطلب وجود مقاييس للأداء وطريقة واضحة لتخصيص التكاليف . كما يتطلب وجود نظام للحوافز ونظام للمعلومات يشجع الإدارة على العمل بما يحقق مصلحة الأصيل . وتطبيقاً لذلك نفرض الحالات التالية :

حالة تطبيقية (١) :

نفترض أن (E) تمثل الجهد ، (X) تمثل مورد ما ، θ تمثل المعالم .

عادة ما يكون هناك نوع من التكامل بين الجهد والمورد ، ومن ناحية أخرى ، يمكن للوكيل أن يكون مسؤولاً عن مشروع ما عندما تكون الموارد المركزية مثل رأس المال وجهد الوكيل كبدائل . أى أنه عندما تكون الأرباح الحدية لجهد الوكيل فى تناقض فى X.θ. وفى مثل هذه الظروف إذا كانت قيمة θ أعلى يمكن أن تؤدى للمنشأة مزيداً من الموارد وتخفيض جهد الوكلاء . وفي كلتا الحالتين فإن الفرض من خطة الحوافز هو إحداث التوافق بين اختيار الوكيل للجهد واستغلاله للمورد . ويوضح الجدول التالى المعالم والدالات المستخدمة فى مثالين وحلولهما . ويفترض فى هذا الصدد أن الأصيل محايد بالنسبة للمخاطرة وأن الوكيل لديه دالة المنفعة التالية : $\pi (s) = 2.s$

ويبحث المثال الأول حالة الإحلال . فعندما تكون منخفضة يفضل الأصيل استغلال المورد بأقل درجة ممكنة وجهد الوكيل بحد أعلى . ولكى يتم تحفيز إستراتيجية العمل هذه فإن قائمة العقود ذات الكفاءة توضح الحل . عندما تحدث N^2 فإن استخدام موارد أكثر يؤدى إلى تناقص فى مقدار التعويض الذى يحصل عليه الوكيل ، والعكس صحيح عندما تحدث N_1 .

مثالان على تخصيص التكاليف :

مثال ١ : الجهد والموارد كبدائل يمكن إحلال كل منها محل الآخر .	مثال ٢ : الجهد والموارد كمجموعة متكاملة .	بيـــــان
$N_X - 10^* X_y - \blacklozenge_i$	$N_X - 30^* X_y - s_i$	منفعة الأصيل
$\sqrt[2]{s_i - 0.1 * E_{y2}}$	$\sqrt[2]{s_i - 0.2 * E_{y3}}$	منفعة الوكيل
0.5	000	θ_1
1	0.15	θ_2
0.5	0.5	$\phi(\theta_1)$
0.5	0.5	$\phi(\theta_2)$
400	400	N_1
1000	1000	N_2
50	50	π
$\frac{1}{3/4 + E + \theta.X}$	$\frac{1}{3/4 + E + \theta.X}$	$\phi (N_1 / E , X ,\theta$
2.897	000	E_1
1.302	000	X_1
721.08	625	S_{12}
391.33	625	S_{11}
0.837	0.445	E_2
5.203	0.288	X_2
665.71	721.9	S_{22}
451.49	593.08	S_{21}
25.227	25.004	λ
13.397	000	λ
14.454	10.27	μ_1
0.022	000	μ_2
000	0.002	D_1
$S_{12} < S_{22}$	$S_{12} < S_{22}$	D_2

S_i تعنى مقدار التعويض (المكافأة) الذى يدفع عندما تتحقق N_x .

فى المثال السابق ، يلاحظ أنه فى حالة إذا ما حدثت N_1 وكان الوكيل قد استخدم ٥,٢٠٣ وحدة من وحدات الموارد فإنه يحصل على ٤٥١,٤٩ وحدة نقدية - ٣٩١,٣٣ وحدة نقدية = ٦٠,١٦ وحدة نقدية وذلك أكثر مما لو استخدم ١,٣٠٢ وحدة من وحدات الموارد المستخدمة فقط . وهذا السلوك لا يتفق مع الأساليب الفنية لتخصيص التكاليف

التى توضح أن استخدام المزيد من الموارد يؤدى دائمًا إلى زيادة فى مقياس الأداء حتى نقطة معينة من الأداء (الإنتاج) ثم يبدأ مقياس الأداء فى الانخفاض بعد هذه النقطة .

أما حل المثال الثانى فإنه يعرض السلوك المغاير تمامًا حيث إن جهد الوكيل والموارد يكمل بعضهما الآخر . وهكذا إذا كانت θ_1 = صفر ففى هذه الحالة فإن الجهد والموارد معًا لا يكونان فعالين فى تحسين احتمال توزيع N ، وعندما تحدث θ_2 = صفر فإن الوكيل يوفر الجهد ويستخدم بعض الموارد . أما إذا حدثت N_2 فإن دالة الحوافز ذات الكفاءة العالية ستدفع الوكيل أكثر من الموارد المستخدمة . وفى هذا المثال ، فإن D_2 موجبة وتدل على أنه من الضرورى توفير الحوافز أو المكافآت للوكيل لكى يستخدم مزيداً من (X) وذلك عندما تحدث θ_2 بدلاً من الحالة التقليدية التى تشجع على استخدام نسبة قليلة من (X) عندما تحدث θ_1 .

يتضح من التحليل السابق بعض مسميات عقود الحوافز التى تقوم على افتراضات أساسية هى :

- قابلية مستوى جهد الوكيل ونتيجة عمله للملاحظة ، ورغبته فى تحمل المخاطر ، بالإضافة إلى قدرته على التنبؤ بأحداث المستقبل والتأقلم مع ظروف عدم التأكد .

إن الحاجة ملحة لخلق الحافز لدى مديرى الأقسام للعمل نحو أفضل مصلحة لأفراد الإدارة العليا فى التنظيم اللامركزى .

وقد تبين من التحليل السابق أن عقود الحوافز مبنية على كل من نتائج عمل الوكيل ومستوى الموارد التى استخدمها . ومن الصعوبة بمكان تحديد الدلالات المباشرة لهذه النتائج فيما يتعلق بتخصيص التكاليف ، حيث إن العقود ذات الكفاءة لا تبنى على ملخص إحصائى للأداء بـ N - κ (X) ، ومن العسير أن نفصل بين دلالات قياس الأداء وشكل دالة الحوافز .

وفى مسح للممارسات المحاسبية فى هذا المجال أوضح Vancil أن تكاليف خدمات الإدارة المركزية تخصص فى أغلب الأحوال على مركزية الربحية ، على أساس الاستخدام من خلال التقسيم القائم على المبيعات والتكاليف والأصول . ويؤكد كل من Horngren and Foster سيادة معيار السبب والنتيجة عندما يكون هدف تخصيص التكاليف مرتبطًا بقرارات تخصيص الموارد أو التحفيز .

وفى إطار مشكلة الوكالة فإن العلاقة بين السبب والنتيجة هى أن اختيار الوكيل لـ (X) يؤدى إلى أن يتحمل الأصيل تكاليف κ (X) . ولهذا السبب فإنه ينبغى أن يكون التخصيص قائمًا على (X) وحدها وأن يتزايد بتزايد (X) . ومن ناحية أخرى فإن التخصيص المبنى على القدرة على التحمل من الممكن أن يأخذ فى الاعتبار النتائج الإيجابية لعمل الوكيل . وقد يعتمد التخصيص على كل من (N) ، (X) وإذا افترضنا إن الدالة التحفيزية تعتمد على معيار ملخص الأداء (0) N - κ فإن المعادلة السالفة الذكر تتزايد بنفس المقدار .

وفى المثال الأول فإن الوكيل الذى يستخدم مزيداً من وحدات الموارد لا يتحمل تكاليف بالنسبة للوحدات الزائدة أو عندما تكون نتائج الأداء منخفضة عن حالة كون هذه النتائج مرتفعة ، وهى نتيجة يتم التوصل إليها جزئياً عن طريق اعتبارات المشاركة فى المخاطرة ، والعكس يحدث تمامًا كما فى المثال الثانى ، حيث يعاقب الوكيل لاستخدامه مستوى أكبر من الموارد وعدم الوصول إلى ناتج أعلى ، ويكافأ على تحقيقه نتيجة عالية مع مستوى موارد أعلى .

حالة تطبيقية (٢) :

نفترض أن التخصيص الأمثل للمورد المركزى يرمز له بالرمز ($F^*_1 , F^*_2 ... F^*_n$) وأنه فى مثل تلك المشاركة من التكاليف يمكن لكل وكيل الحصول على المستوى الأمثل من المورد X^* .

وباختبار حالة تعظيم أرباح القسم (الوكيل) وحالة تعظيم أرباح الأصيل فإنه يمكن تحديد التخصنيص الأمثل للتكاليف على النحو التالى :

$$\overset{*}{F}_i = \frac{\bar{g}_i (X^*)}{\sum_{y=1}^{n} \bar{g}\, \kappa (X^*)} \quad \text{حيث} \quad i = 1,2,...,n$$

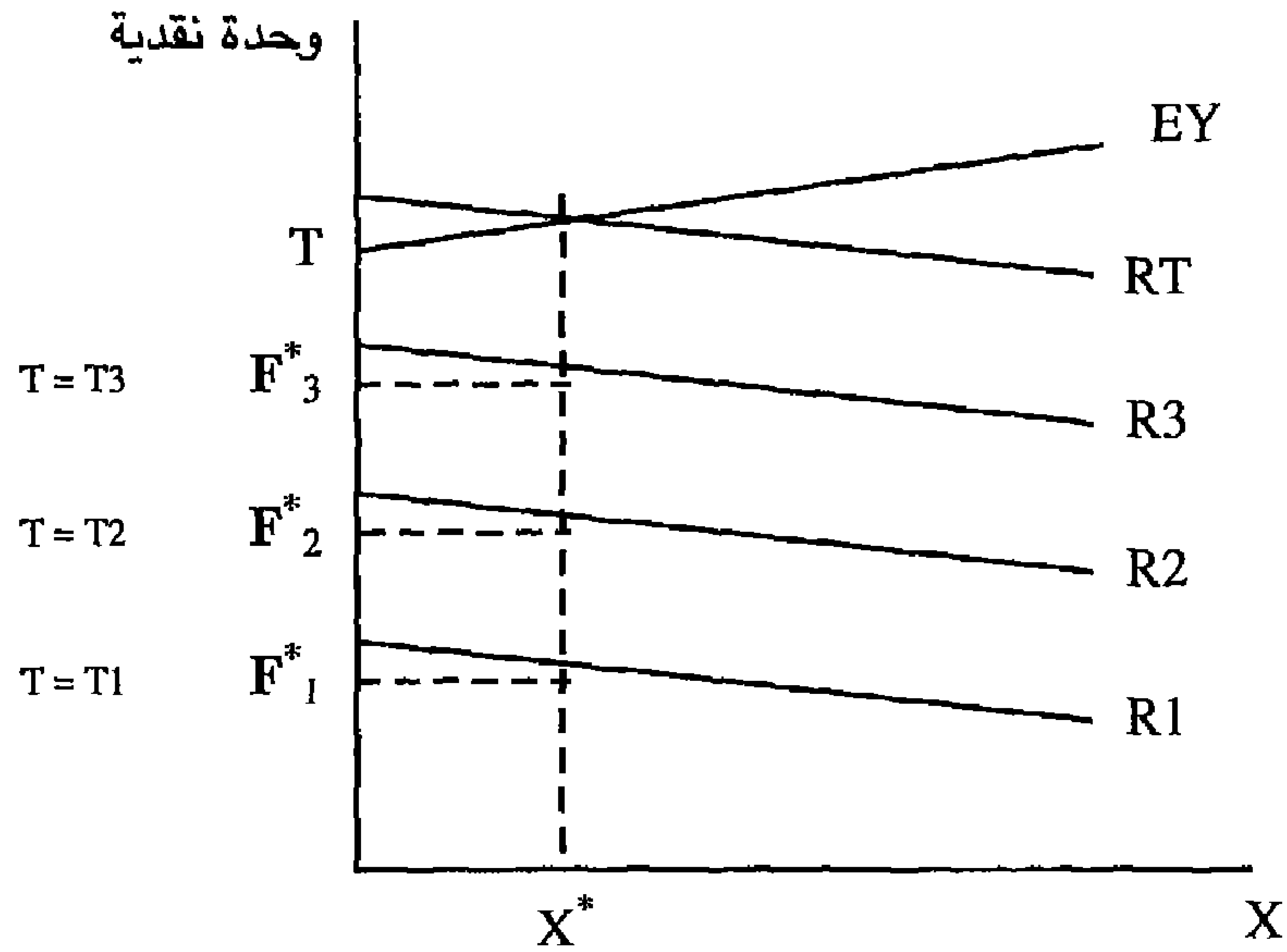
وتشير تلك المعادلة إلى أن على كل أصيل أن يتحمل جزءًا من تكاليف المورد المركزى مساوياً للعوائد الحدية للقسم ضمن المستوى الأمثل من المورد ، ويجب ملاحظة ما يلى :

١ – أن وجود الحصص المثلى من التكاليف لا يعتمد على دالة التكاليف Y(X) وقد تتصف الدالة بزيادة أو إنخفاض أو ثبات التكاليف الحدية .

٢ – على الإدارة أن تتعرف على قيم $g_i(0)$ لكي تحسب منها F^*_i .

ويمكن إيضاح التخصص الأمثل للتكاليف وفقًا لنموذج Lindahl بيانيًا كما في الشكل التالي ، في حالة حصول كل أصيل على الموارد بتكلفة ثابتة والتي يرمز لها بالرمز (T) في منشأة مكونة من ثلاثة أقسام ويرمز لمنحنيات الطلب للوكلاء (الأقسام) من الموارد بالرمز (R_1 ، R_2 ، R_3) ويمثل المجموع الرأسي (RT) والمستوى الأمثل للموارد بالرمز X^* والحصص المثلى للتكلفة بالرموز $F^*_1 , F^*_2 ... F^*_3$ ، ويلاحظ أن قيم F^*_i ، T تدل على أسعار T_1 T_2 T_3 كما يلي : $T = T_1 + T_2 + T_3$.

وفيما يتعلق بالسعر T_i فإن القسم (و) سوف يختار المستوى الأمثل من المورد X^* . وعند التخصيص الأمثل للتكاليف فإن الأقسام تتحمل طبقًا للعوائد الحدية التي تعود عليها من المورد المركزي . إلا أنه إذا أراد الأصيل حساب المستوى الأمثل من المورد وخصص التكلفة من خلال الحصول على معلومات عن منحنيات الطلب (الأرباح الحدية) فسوف تكون هناك صعوبات تواجه تلك العملية التي تؤدي إلى مشكلة الاختيار الحر ، وتظهر هذه المشكلة عندما يتنافس الوكلاء في الحصول على المورد الذي يوفره الأصيل .



تخصيص التكاليف طبقًا لنموذج Lindahl

ولكى تكون الفكرة واضحة نورد المثال التالى - كما هو موضح فى الجدول التالى رقم (١) لقسمين من الأقسام (وكيلين) بإحدى المنشآت الصناعية :

- حيث يوضح العمود الأول أربعة مستويات متاحة من المورد X .
- ويبين العمود الثانى دالة التكاليف التى تمنح انخفاض التكلفة الحدية .
- أما العمودان (٣) و (٤) فيمثلان إجمالى أرباح القسم .

الجدول رقم (١) : التخصيص الأمثل للتكاليف

(١)		(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)
X	Y (X)	$\overline{g_1}$ (X)	$\overline{g_2}$ (X)	$\overline{g}(X) = \overline{g_1}(X) + \overline{g_2}(X) - YX$	$\overline{g_1}(X) - \frac{1}{2} Y(X)$	$\overline{g_2}(X) - \frac{1}{2} Y(X)$
	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية
0	0	0	0	0	0	0
1	10000	800	9000	7000	4.667	2.222
2	18000	11000	15000	8000	5000	2000
3	25000	12000	19000	7000	4.667	2.222

يلاحظ أن قيمة $\overline{g_i}(X) - Y(X)$ تزيد عندما تكون X = 0 للقيم i = 1,2 ولهذا فإنه فى حالة عدم التنسيق بين الوكلاء فلن يحصل أى أصيل على أىّ من الموارد ، ويبدو من العمود (٤) أن أرباح المنشأة تزيد عندما تكون X = 2 وبالتالى فهناك حافز لدى الوكلاء فى جعل X = 2 وتخصيص المورد ١٨٠٠٠ وحدة نقدية . وقد وضع الحد الأمثل للتكاليف بافتراض أن التكاليف العامة من جانب القسم رقم (١) ومن جانب القسم (٢) . ويتضح من العمودين (٥) ، (٦) أن صافى أرباح القسم الناتجة عن تخصيص التكاليف يزداد إلى حده الأقصى عندما تكون X = 2 وفى هذا المثال توجد أيضًا تخصيصات مثلى . ومن السهل إثبات أنه بتوزيع (٣٠ ٪) من تكلفة المورد للقسم (١) ، (٧٠٪) للقسم (٢) فإن كل قسم سوف يختار المستوى X = 2 .

وعندما يختار كل وكيل (قسم) المدى الأمثل لتخصيص التكاليف فسوف يكون ذلك حافزًا لدى كل وكيل فى أن ينقل رغبته للأصيل (الإدارة) فى ذلك المستوى من الموارد الذى يطابق المدى الأمثل للمنشأة . ومن الجدير بالذكر أن التخصيصات المستندة إلى

قيم Shapley ليس لها نفس كفاءة نموذج Lindahl السابق بيانه فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للتكاليف الخاصة والعامة كما يتضح ذلك من الجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢) : التخصيص وفقًا لقيم Shapley

X	١	٢	٣
X	$\overline{g_1}(X) - \frac{1}{2}Y(X)$	$\overline{g_2}(X) - \frac{1}{2}Y(X)$	$\overline{g}(X) = \overline{g_1}(X) + \overline{g_2}(X) - YX$
X	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية
0	0	0	0
1	3000	4000	7000
2	2000	6000	8000
3	500	6500	7000

وفي المثال السابق فإن كل وكيل (قسم) يتحمل $\frac{1}{2}$ قيمة X(X) ويوضح العمود رقم (٢) والعمود رقم (٣) صافى الأرباح الناتجة من تخصيص التكاليف ، ويظهر من الجدول أنه فى حالة تخصيصات Shapley فإن القسم رقم (١) يرغب فى مستوى مدخلات مشتركة قدره (X = 1) بينما يرغب القسم (٢) فى المستوى . (X = 3) وتزيد الأرباح المشتركة وتصل إلى حدها الأقصى عندما تكون X = 2 .

نخلص مما تقدم إلى أن التخصيص الكامل للتكاليف باستخدام طريقة Lindahl سوف يؤدى إلى قرارات لامركزية مثلى . كذلك فإن طريقة Shapley يمكن أن تضمن توزيعًا فعالاً للتكاليف لكنه لا ينميه ، ووجود مثل هذا التوزيع يعطى إلى حد ما مبرراً للتخصيص الكامل لتكاليف المدخلات المشتركة .

إن ارتكاز نظرية الوكالة على نظام اللامركزية بدرجة كبيرة يعني أن الإدارة العليا (الأصيل) بهذا الشكل لن تتدخل إلا نادراً فى اتخاذ قرارات وحدات التنظيم الفرعية (الوكلاء) وبالتالى عند تصميم نظم الرقابة وتقييم الأداء ، ومن ثم تكون هناك ثلاثة معايير تحفيزية تحقق الفعالية عند تخصيص التكاليف هى :

١ - اتساق الأهداف .

٢ - الجهد الإدارى .

٣ - الاستقلال الذاتي للوكيل فى اتخاذ القرارات .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - إبراهيم ، كمال حسين ، ١٩٨٨م . نظرية الوكالة : مدخل للرقابة على التكاليف ، **التكاليف** ، جمعية التكاليف العربية ، العدد الأول ، ص ص ٤٦ - ٤٧ .

٢ - الجبالى ، محمد مصطفى ، ١٩٩٤م . نموذج مقترح لتخصيص التكاليف الصناعية العامة فى ضوء نظرية الوكالة : دراسة نظرية ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م٦ . ص ص ٢٣٥ - ٢٩٩ .

٣ - الوابل ، وابل بن على ، ١٩٩٦م ، محمد مصطفى الجبالى . **محاسبة التكاليف ، مدخل إدارى حديث** - الجمعية السعودية للمحاسبة .

٤ - حجازى ، إبراهيم رسلان ، ١٩٨٨م . استخدامات نظرية الوكالة فى المحاسبة الإدارية " ، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية** ، كلية التجارة ، بنها ، السنة الثامنة ، العدد الأول ، ص ص ٣٣٧ - ٣٣٨ .

٥ - حجازى ، عبد العزيز ، ١٩٦٥م . **محاسبة التكاليف الفعلية** ، القاهرة ، دار النهضة العربية .

٦ - حسنين ، عمر السيد ، ١٩٨٧م . **التكاليف فى المجالات الإدارية** ، الإسكندرية - الدار الجامعية .

٧ - شعبان ، حامد عبد المعطى ، ١٩٩٠م . تخصيص التكاليف المشتركة فى مشروعات تحلية مياه البحر ثنائية الغرض باستخدام معامل الانحدار المتعدد - **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد ١٤ / العدد ٣ ، ص ص ٤٩ - ٧٦ .

٨ - صالح ، سمير أبو الفتوح ، ١٩٨٨م . نظرية الوكالة ، مدخل لتخصيص التكاليف العامة ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الثانى عشر ، العدد الرابع . ص ص ٣٦ - ٦٥ .

٩ - عيسى ، سمير كامل محمد ، ١٩٨٧م . "**دراسة تحليلية لمدى فعالية محاسبة المسؤولية والإدارة بالأهداف فى حل بعض مشاكل الوكالة**" ، رسالة ماجستير فى المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ١٩٨٧م .

١٠- غرايبة ، فوزى ، ١٩٧٩م . **محاسبة التكاليف : المبادئ ، الإجراءات** ، الرقابة ، عمان .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Amershi. A., R. Banker. And S. Datar. (1990). Economic sufficiency and statistical sufficiency in the aggregation of accounting signals. **The Accounting Review, 65.**

2 - Arrow, k. (1985) . "The economics of agency". In **Principal and Agents,** edited by J. Part and R. Zeckhauser Cambridge, MA : Harvard Business School Press.

3 - Baiman, S., and John H. Evans, (Autumn,1983). "Pre-Decision Information and Participative Management Control System" **Journal of Accounting Research.**

4 - Baiman. And J. Noel. (1985). Noncontrollable costs and responsibility accounting. **Journal of Accounting Research,** 23.

5 - Baiman. S. (1982). Agency research in managerial accounting : A survey Journal **of Accounting Literature,** 1.

6 - Agency research in managerial accounting : A second look. Accounting. **Organization and Society,** 15.

7 - Banker and J. Hughes. (1994). Product costing and pricing. **The Accounting Review,** 69.

8 - Biddle, H., and R. Steinberg, (spring 1984). "Allocation of joint and Common Costs", **Journal of Accounting Literature.**

9 - Bushman, R. M., and R. J. Indjejikian. (1993). Stewardship value of " distorted" accounting disclosures. **The Accounting Review,** 68.

10- Carl L. Moore and Robert K. Jaedicke. **Managerial Accounting** - Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co.

11- Demiski, J. and D. Sappington, (Autumn 1986). "Line - Item Reporting, Factor Acquisition, and Subcontracting", **Journal of Accounting Research.**

12- Demiski, J., (1981) . "Cost Allocation Games", in S. Moriarity, Ed., **Joint Allocations,** Center for Economic and Management Research, University of Oklahoma, .

13- Dopuch, N. (1993). "A perspective on Cost drivers. **The Accounting Review,** 68.

14- Fame, E., (April, 1980). "Agency Problems and The Theory of the Firm", **Journal of Political Economy.**

15- Feltham, G. A., and J. Xie. (1993). Performance measure diversity and conguruity in multi - task principal/agent relations. **The Accounting Review,** 69.

16- Garrison, R., and E. Noreen. (1994). **Managerial Accounting.** Burr Ridge, IL : Irwin.

17- Harris, M. and Raviv., (Dec. 1979). "Optimal Incentive Contacts with Imperfect Information", **Journal of Economic Theory.**

18- Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics** 10 : 74-91.

19- Holmström, B. and P. Milgrom (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of intertemporal incentives. **Econometrica,** 55.

20 - "Multitask Principal - agent analysis : Incentive contracts, asset ownership, and job design". **Journal of low Economics and Organization** 7. 524 - 552.

21- Horngren. C., and G. Foster. (1991). **Cost Accounting : A Managerial Emphasis.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

22- Johnson, H., and R. Kaplan. (1987). " Relevance Cost : **The Rise and Fall of Management Accounting**. Bosten. MA : Havard Business School Press.

23- Kaplan, R. (1982). **Advanced Management Accounting**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

24- Kim. O., and Y. SUH. (1993). Incentive efficiency of compensation based on accounting and market performance. **Journal of Accounting and Economics** 16.

25- Magee, R. P. (1987). **Advanced Managerial Accounting**. New York: Haber and Row, publishers Inc.

26- Magee, R.P. (January 1988). Variable Cost Allocation in a Principal Agent / Setting. **The Accounting Review,** Vol. III No. 1.

27- Ross, A., (May 1973). "The Economic Theory of Agency: The principles problem", **The American Economic Review.**

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلـد الأربـعـــــون
● الـعـــــدد الأول
● مـــحـــرم ١٤٢١ هـ
● أبــــريـــل ٢٠٠٠ م

اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضى *

المقدمة :

يرجع تاريخ ممارسة قياس الجودة منذ وجود الإنسان على الأرض ، حيث كان على الإنسان أن يقرر مدى صلاحية مأكله ومشربه ومدى ملاءمة الرمح والسيف على حمايته . وتشير بعض البحوث التاريخية إلى أن ممارسة قياس الجودة ترجع إلى ما قبل ٩٠٠٠ عام وذلك مع ظهور أقدم مجموعة أوزان معروفة . وكلما كانت الحضارات القديمة ذات تطور مزدهر ، كان نظام الأوزان والمقاييس فيها أكثر دقة وتقدمًا . ومع ازدهار التجارة بين المدن والممالك زاد الاهتمام بمعايير جودة السلع من حيث الأوزان والمقاييس وملاءمة الاستخدام (Juran 1988 : 105) .

ومنذ ولوج العالم عصر الثورة الصناعية ، وما نتج عنه من ضخامة الإنتاج واشتداد التنافس بين المنتجين بهدف الهيمنة على الأسواق ، بدأ الاهتمام بوضع نظام لضبط الجودة بما يحقق الوصول إلى أفضل الطرق لإنجاز العمل (Deming 1986 : 60) وتقليل انحرافات الأداء (كوتمان ١٩٩٤ : ١٠٥ - ١٠٩) .

ومع التغيرات المذهلة والأحداث المتسارعة التى تجتاح العالم الآن فى كيفية وتوقيت تبادل السلع والخدمات ، وما نتج عنه من تحرير للتجارة العالمية واحتدام المنافسة بين الشركات الدولية وسيطرة العملاء ، بات من الضرورى على المنشآت سواء فى القطاع

* أستاذ الإدارة العامة المساعد بقسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية - الرياض .

العام أو القطاع الخاص مواجهة هذه التحديات بالتركيز على : إشباع رغبات العملاء ، وتخفيض تكاليف التشغيل ، ورفع مستوى الأداء ، وبناء منظومة إدارية ذات جودة عالية . ولكى يتحقق ذلك للمنشآت ، تم وضع مواصفات دولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٠) من قبل المنظمة الدولية للمواصفات (The International Organization for Standerdization-IOS) تشمل جميع عناصر وأجزاء المنظمة ، وتعالج منظومة الجودة داخل المنظمة . وتنطبق مواصفات (الأيزو) على كافة أنواع النشاط الإنتاجى والخدمى ، وتقوم بالتأكد من مطابقة هذه المواصفات هيئات حرفية معترف بها (Joubert 1998 : 60-65) .

وفى المملكة العربية السعودية قام عدد من مؤسسات القطاعين : الحكومى والأهلى بتطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) بهدف رفع مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق رضا العميل . ومن أوائل المنشآت العامة التى شرعت بتطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وتدخل هذه الشركة ضمن مؤسسات القطاع الحكومى ، حيث تمتلك الدولة (٧٠٪) من رأسمالها البالغ (١٠ر٠٠٠) مليون ريال سعودى . وقد بدأت شركة (سابك) بتطبيق مواصفات الجودة الدولية فى عام ١٩٩٢م .

وتحاول هذه الدراسة التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وفى سبيل تحقيق هذا الهدف ، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة أقسام . يتناول القسم الأول مشكلة البحث وأهمية دراسته التى يسعى إلى تحقيقها . ويتناول القسم الثانى الإطار النظرى للدراسة وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع . ويستعرض القسم الثالث منهجية وإجراءات البحث المتبعة بما فى ذلك وصف لمجتمع البحث وأداة جمع البيانات وكيفية تحليلها . كما يتضمن القسم الرابع عرض وتحليل البيانات واستخلاص أهم النتائج والتوصيات .

مشكلة الدراسة :

يُعد موضوع مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) من المواضيع الإدارية الحديثة ، حيث يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين فى حقل الإدارة

(Stanislav 1999 : 30-64) . ويكمن السر وراء هذا الاهتمام فى الارتفاع الملحوظ فى عدد المنشآت العامة والخاصة – على اختلاف مجالات نشاطاتها – التى تسعى إلى تطوير مقومات ونظم الجودة بها لتحظى بالتأهيل للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات . ويعتبر الحصول على شهادة التوافق مع المتطلبات الأساسية لمواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) مؤشراً على أن لدى المنشأة نظامًا متكاملاً للجودة قادراً على تحقيق الميزة التنافسية فى الأسواق العالمية ، والتطوير المستمر ، وإرضاء العملاء ، وتخفيض تكاليف التشغيل . وبالطبع ، فإن المنشأة لا تستطيع أن تحافظ على شهادة التوافق مع مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) وعلى كفاءة منظومتها الإدارية إلا إذا واظبت على تطوير نظم جودتها باستمرار (Porter 1998) .

وبما أن تطبيق مواصفات الجودة الدولية يعد أسلوبًا إداريًا حديثًا فى المملكة العربية السعودية ، فإن هناك عدداً محدوداً جداً من المؤسسات الحكومية التى شرعت فى تطبيقها . ومن المنشآت العامة التى قامت بتطبيق هذه المواصفات الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، وهى شركة حكومية تتمتع بوضع مالى وإدارى مستقل يؤهلها للقيام بالدور الصناعى المطلوب منها فى مجال البتروكيماويات والمعادن والأسمدة . لذا فإن المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة تتحدد فى التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيرات الاقتصادية والإدارية التى تجتاح العالم فى الوقت الراهن والتى تفرض على المنظمات الإدارية - فى مجتمعاتنا العربية بوجه عام والمجتمع السعودى بوجه خاص - تغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة ؛ لكى تتمكن من تحسين مستوى الإنتاجية والجودة والوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية ، خاصة مع قرب انضمام عدد من الدول العربية - ومن ضمنها المملكة العربية السعودية - لمنظمة التجارة العالمية ، وبروز أهمية التركيز على الميزة التنافسية للمنتجات والخدمات الوطنية حتى تكون قادرة على الدخول إلى الأسواق العالمية .

وتعتبر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير على المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، سيما أن هذه المواصفات تتواكب مع متطلبات تحرير التجارة الدولية والعولمة الاقتصادية ، وذلك بتركيزها على أهمية رفع كفاءة أداء المنظمات ، وتخفيض تكاليف التشغيل ، والصمود فى وجه المنافسة العالمية (Zuckerman 1998) .

فهناك ضغوط كبيرة على المنشآت للحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) تأتى من قبل جهات عديدة وخاصة من قبل العملاء أنفسهم . حيث إن هناك عدداً من الشركات الدولية – خاصة فى أوروبا – ترفض شراء سلع وخدمات المنشآت الموردة إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو (Karon 1998) . وفى الولايات المتحدة الأمريكية فإن كلاً من وزارة الدفاع والإدارة القومية للطيران والفضاء (NASA) تطلب من جميع مورديها أن يحصلوا على شهادة الأيزو (Lori, Miller and Smith 1998) . وعلى ضوء استقصاء موبيل (Mobil Survey) ، فقد بلغ عدد المنشآت التى حصلت على شهادة (الأيزو) بنهاية عام ١٩٩٥م أكثر من (١٢٧,٠٠٠) منشأة فى جميع أنحاء العالم (Jeffrey 1997) .

لذا فإن الأهمية العلمية التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة هى إلقاء الضوء على هذا المفهوم الإدارى الحديث والحيوى ، وإبرازه للقارئ والممارس العربى فى حقل الإدارة ، وبخاصة أن هناك نقصاً ملحوظاً فى المكتبة العربية فى هذا المجال . كذلك ، ففى حدود معرفة الباحث ، فإنه لا توجد دراسة ميدانية حاولت التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . من هنا يتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة إدارة شركة (سابك) على فهم أفضل لواقع تطبيق مواصفات (الأيزو) ، وبالتالى تقديم الفرصة لتحسين نظام الجودة الراهن . حيث إن قياس الاتجاهات يعتبر مكملاً للمقاييس الأخرى المتبعة للتعرف على واقع تطبيق مواصفات (الأيزو) مثل : مقياس تدقيق الجودة (Quality Auditing) ، والمقارنات المرجعية (Benchmaking) .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على التالى :

١- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

٢- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق المحاور الثلاثة للجودة الدولية (ضبط منظومة الجودة ، عملية التشغيل داخل المنشأة ، والأنظمة المعاونة) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

٣- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) الثمانية عشر بشكل تفصيلى (مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، المشتريات ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، تمييز المنتج ومتابعته ، ضبط العمليات ، التفتيش والاختبار ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، ضبط سجلات الجودة ، المراجعة الداخلية للجودة ، التدريب ، الأساليب الإحصائية) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

٤- التعرف على العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية ، وبين اتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢) .

٥- طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات لدعم نظام الجودة فى شركة (سابك) .

الإطار النظرى والدراسات السابقة :

مفهوم المواصفات الدولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٠) :

أرست المنظمة الدولية للمواصفات (IOS) مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة تطبق على كافة المنشآت الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل على المستوى العالمى . وهذه المنظمة الدولية (IOS) التى مقرها مدينة جنيف بسويسرا متخصصة فى وضع وتطوير المواصفات القياسية والمعايير والاختبارات والشهادات

المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى الدولي (الشبراوى ١٩٩٥ : ١٠١) . وتعتبر كلمة الأيزو (ISO) الأكثر شيوعاً في الاستخدام بدلاً من (IOS) عند التطرق إلى مواصفات الجودة التى تصدر من المنظمة الدولية للمواصفات (Edmond 1993) .

وقد استُمد اختصار كلمة (ISO) من الكلمة اليونانية (أيزوس) التى تعنى : تعادل ، وتستخدم كلمة (أيزوس) كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة . فعلى سبيل المثال تعنى كلمة (أيزومتسيك – Isometisic) : مقاسات متساوية ، وتعنى كلمة (أيزوثيرمل – Isothermal) : تواجد درجات حرارة متساوية (Lori et al. 1998 :25) . ولذا فإن المقصود بكلمة (الأيزو) هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة (باديرو ١٩٩٥ : ٣٣) .

ومن الممكن أن تُعرّف (الأيزو ٩٠٠٠) على أنها مواصفات إدارية تنصب جميعها على منظومة الجودة للمنشآت بكافة أنواعها وأحجامها ، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة ، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً (Jackson and Ashton 1995 : 26) . وتتكون منظومة الجودة في المنشآت من العمليات والإجراءات ومجموعة الأنشطة الرئيسة التى تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج أو خدمة ذات قيمة للعملاء (Muktar 1998) . وتعتبر (الأيزو ٩٠٠٠) كذلك شهادة دولية للجودة تمنح للمنظمات القادرة على تطوير نظمها الإدارية بشكل يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية (فرمان ١٩٩٥ : ٣٢) .

وقد بنيت مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) على التراكم المعرفي لإدارة الجودة، وهى الفلسفة الإدارية التى تعتمد على مشاركة جميع أعضاء المنظمة والتركيز على التحسين المستمر بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء حاضراً ومستقبلاً (Joubert 1998 : 37) . ومن الرواد المؤسسين لإدارة الجودة (إدواردز ديمنج – Edwards Deming) ، (فيليب كروسبى – Philip Crosby) ، (جوزيف جوران – Joseph Juran) ، (وأرمند فيجنبام – Armand Feigenbaum) (بن سعيد ١٩٩٧) . وقد لخص الحميضى (1993 : 93-103) مفهوم إدارة الجودة في المبادئ الستة التالية : التركيز على العميل ، التحسين المستمر ، الوقاية بدلاً من التفتيش ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، تمكين الموظفين ومشاركتهم ، والتعاون بدلاً من المنافسة .

وتتشكل (الأيزو ٩٠٠٠) من خمس مواصفات مرتبطة ببعضها ، وتركز جميعها على نظام الجودة وتأكيدها ، وهى كالتالى :

١- (الأيزو ٩٠٠٠) ، وهى عبارة عن الخطوط الإرشادية التى تحدد مجالات اختيار وتطبيق كل من (أيزو ٩٠٠١) ، (أيزو ٩٠٠٢) ، و(أيزو ٩٠٠٣) (Rabbitt and Berght 1993 : 9) .

٢- (الأيزو ٩٠٠١) ، وتشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة فى المنشآت الإنتاجية والخدمية بداية من التصميم إلى خدمة ما بعد البيع ، وهى المواصفة الأكثر شمولاً حيث إنها تحتوى على جميع عناصر الجودة العشرين (Braham 1993) .

٣- (الأيزو ٩٠٠٢) ، وهى المواصفة التى تقتصر على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع فى المنشآت الإنتاجية والخدمية ، وتشمل هذه المواصفة ثمانية عشر عنصراً من عناصر الجودة العشرين (Durand Ctal. 1996) .

٤- (الأيزو ٩٠٠٣) ، ويقوم بتطبيق هذه المواصفة المنشآت التى لا تحتاج إلى نظم جودة شاملة لأنها لا تقوم بالإنتاج أو تقديم خدمة . وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار على المنتجات الموردة إليها من منشآت أخرى تطبق نظم الجودة . وتتكون هذه المواصفة من اثنى عشر عنصراً من عناصر الجودة العشرين .

٥- (الأيزو ٩٠٠٤) ، وتتناول الخطوط الإرشادية لكيفية تطبيق وتطوير نظام الجودة وتفحص مكونات ومعايير الجودة . وهذه المواصفة عادة ما تستخدم لأغراض المراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة .

ومع الاهتمام العالمى بالمحافظة على البيئة ، أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات قياسات عالمية تهتم بنظم الإدارة البيئية وتساعد المنشآت على تقليل الفاقد والحد من التلوث بما يتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية السارية . وهذه المواصفات تتمثل فى التالى : (أيزو ١٤٠٠٠) وهى القاعدة الأساسية لأنظمة الإدارة البيئية ، (أيزو ١٤٠٠١) التى تحدد البنود الأساسية فى نظام الإدارة البيئية ، (أيزو ١٤٠٠٤) وهى الدليل للمواصفات القياسية والاستخدام الأولى ، (أيزو ١٤٠١٠: ١٩٩٦) وهى إرشادات عامة للمراجعين فى مجال البيئة (حامد ١٩٩٨) ، (أيزو ١٤٠١١: ١٩٩٦) وهى عبارة عن إرشادات للمراجعة البيئية ، و(أيزو ١٤٠١٢: ١٩٩٦) التى تعكس الإرشادات المرجعية البيئية ومعايير التأهيل للمراجعين الداخليين (Ruddell and James 1998) .

ويجدر التنويه إلى أن المواصفات الأساسية الثلاث (٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) تتضمن نفس المواصفات التي يجب أن تتوافق معها المنشآت المختلفة ، ولا تعتبر أي منها أفضل أو أعلى مرتبة من الأخرى ، ولكن الاختلاف بينها يأتي من مدى شمولية كل مواصفة ومن طبيعة المنظمة التي تطبقها (نصرالله ١٩٩٥) . ويبين الجدول رقم (١) محتويات سلسلة مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) :

الجدول رقم (١) : محتويات مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣)

العدد	عناصر نظام الجودة العالمي	الأيزو ٩٠٠١	الأيزو ٩٠٠٢	الأيزو ٩٠٠٣
١	مسئولية الإدارة	x	x	x
٢	نظام الجودة	x	x	x
٣	مراجعة العقد	x	x	o
٤	ضبط التصميم	x	o	o
٥	ضبط الوثائق والبيانات	x	x	x
٦	المشتريات	x	x	o
٧	ضبط المنتج المورد من قبل العميل	x	x	o
٨	تمييز المنتج ومتابعته	x	x	x
٩	ضبط العمليات	x	x	o
١٠	التفتيش والاختبار	x	x	x
١١	ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار	x	x	x
١٢	موقف التفتيش والاختبار	x	x	x
١٣	ضبط المنتجات غير المطابقة	x	x	x
١٤	الإجراءات التصحيحية والوقائية	x	x	o
١٥	المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم	x	x	x
١٦	ضبط سجلات الجودة	x	x	x
١٧	المراجعة الداخلية للجودة	x	x	o
١٨	التدريب	x	x	x
١٩	الخدمة	x	o	o
٢٠	الأساليب الإحصائية	x	x	x
	المجموع	**٢٠**	**١٨**	**١٢**

(x) تعني أن العناصر مقررة في المواصفة ، (o) تعني أن العناصر غير مقررة في المواصفة .

المصدر بتصرف : فاروق أحمد فرحات ، ١٩٩٧م ، وثائق المنظمة الدولية للتوصيف القياسي ، دار بريق المعارف للنشر والتوزيع ، الرياض ، ص (٤٦) .

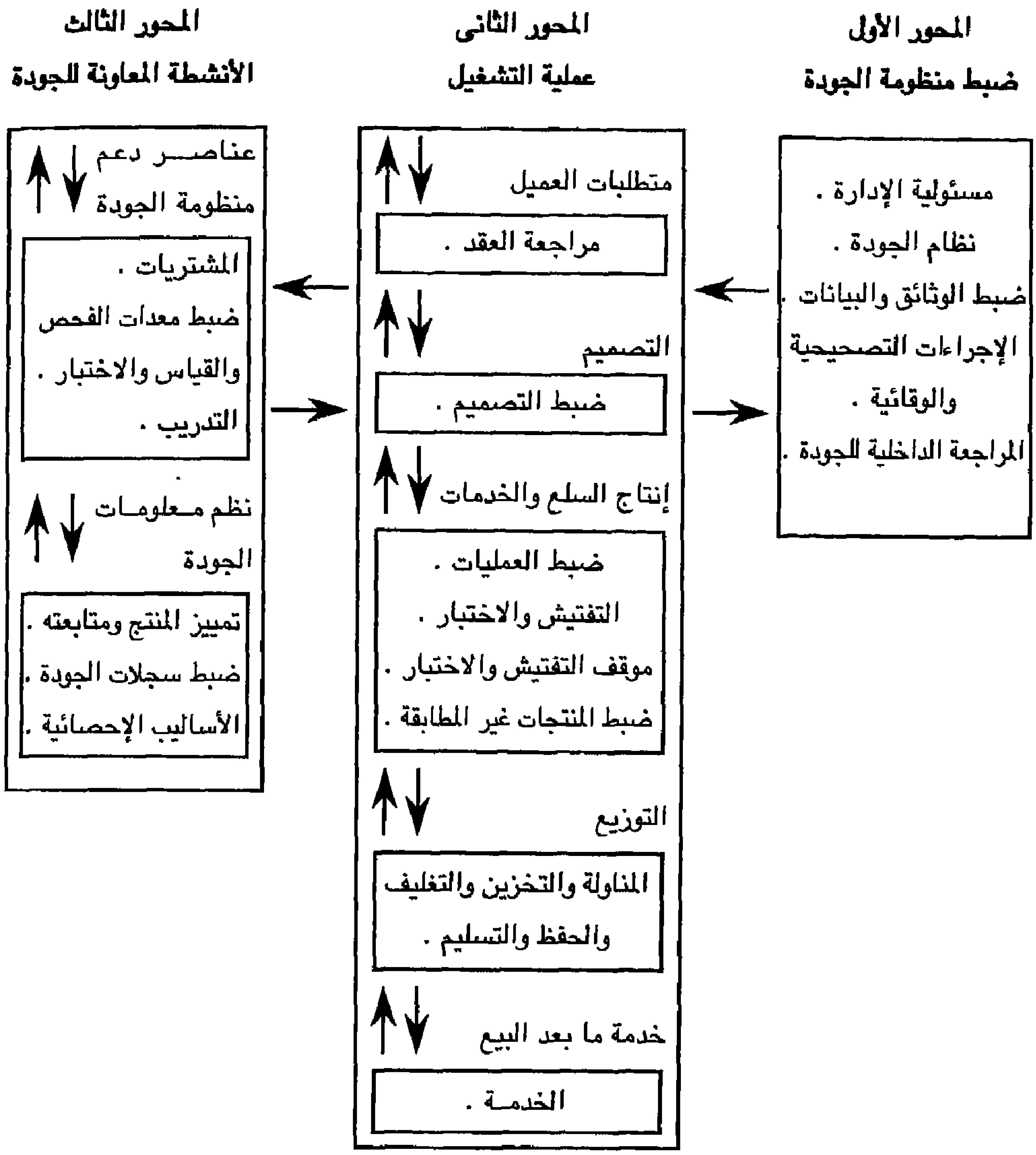
محاور (الأيزو ٩٠٠٠) :

تعتمد المواصفات الدولية للجودة فى هيكلها الأساسى على ثلاثة محاور رئيسة هى الآتى : ضبط منظومة الجودة ، عملية التشغيل داخل المنشأة والأنشطة المعاونة . حيث يعالج محور ضبط منظومة الجودة عملية الرقابة على منظومة الجودة نفسها ، ويتضمن العناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، ضبط الوثائق والبيانات ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، والمراجعة الداخلية للجودة (Steeples 1994) . ويعالج المحور الثانى عملية التشغيل داخل المنشأة ، أى ما تقوم به المنظمة بشكل أساسى كإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ابتداءً من تحديد متطلبات العميل إلى خدمة ما بعد البيع (نصر الله ١٩٩٥) . ويشمل هذا المحور العناصر الآتية : مراجعة العقد ، ضبط التصميم ، ضبط العمليات ، التفتيش والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، والخدمة . أما المحور الثالث فإنه يتناول الأنشطة المعاونة لمنظومة الجودة من خلال العناصر التالية : المشتريات ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، التدريب ، تمييز المنتج ومتابعته ، ضبط سجلات الجودة ، والأساليب الإحصائية (Porter 1998) . ويبرز الجدول رقم (٢) المحاور الثلاثة الأساسية (للأيزو ٩٠٠٠) .

العناصر الأساسية لمواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) :

كما سبق الإشارة إليه ، فإن (الأيزو ٩٠٠٠) عبارة عن شهادة دولية للجودة تمنح للمنشآت التى حققت إنجازًا ملموسًا فى تطوير نظم عملها بما يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة العالمية . وتشكل العناصر الأساسية العشرين (للأيزو ٩٠٠٠) حجر الزاوية ، حيث يتم على ضوئها تقييم نظام العمل الداخلى بالمنشأة والحكم على مدى مطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية . بل إن تحقيق هذه العناصر بشكل جيد يفى بمتطلبات نظام الجودة الدولى . وعلى هذا الأساس فإن العناصر الأساسية العشرين (للأيزو ٩٠٠٠) هى كالتالى :

الجدول رقم (٢) : محاور (الأيزو ٩٠٠٠)



المصدر بتصرف : نظمى نصر الله ، ١٩٩٥م ، (أيزو ٩٠٠٠) : بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٣٧ .

١- مسئولية الإدارة :

يعكس هذا العنصر دور الإدارة العليا والتزامها بتطبيق نظام الجودة داخل المنشأة وقيادة هذا التحول بإيمان واقتناع ، وأن تشجع جميع المستويات التنظيمية على إنجاز هذا التحول بشكل جماعي ومتكامل . وأن تضع الإدارة العليا سياسة للجودة توضح رسالة وقيم ومعتقدات المنشأة بما يكفل توفير المناخ الملائم نحو التحول إلى ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات التميز فى الأداء الإدارى والجودة العالية (فرحات ١٩٩٧) . كذلك يتطلب هذا العنصر أن يكون لدى المنشأة هيكل تنظيمي واضح يبين اختصاصات التقسيمات التنظيمية وخطوط السلطة والمسئولية . وأن يتم اختيار موظف يمثل الإدارة ويكون مسؤولاً عن التأكد من أن منظومة الجودة داخل المنشأة تتوافق مع متطلبات المواصفة . كما يقوم بالإشراف على أعمال المراجعة الداخلية للجودة بشكل دورى ، ويكون حلقة الوصل مع الهيئة المانحة لشهادة (الأيزو ٩٠٠٠) ، (مصطفى ١٩٩٧) .

٢- نظام الجودة :

يتطلب هذا البند أن يكون لدى المنشأة سياسة للجودة واضحة وموثقة ومعلومة لدى جميع العاملين ، مع وجود دليل للجودة موثق يوضح بشكل تفصيلى أسلوب المنظمة المتبع للالتزام بالمواصفة وعناصرها المختلفة . كذلك يبحث هذا العنصر فى مدى كفاءة توثيق العمليات وخطوات العمل وتعليماته ، ومدى اتباع التخطيط للجودة بما يوضح أهداف المنشأة وكيفية تحقيقها وتوفير الموارد اللازمة لذلك (حامد ١٩٩٨) .

٣- مراجعة العقد :

يركز هذا العنصر على أن تكون متطلبات العميل محددة تحديداً دقيقًا ، وأن تتأكد المنشأة من قدرتها على الاستجابة لهذه المتطلبات قبل التعاقد مع العميل ، مع توثيق التزام المنظمة أمام العميل بعقد واضح يحدد خصائص المتطلبات ويسهل الرجوع إليه ومتابعته (مصطفى ١٩٩٨) .

٤- ضبط التصميم :

يتعامل هذا البند مع أهمية تصميم المنتج أو الخدمة وفقًا للمتطلبات والمواصفات التى تم الاتفاق عليها مع العميل ، ومع تخطيط وتطوير التصميم بما يتلاءم مع المستجدات فى طلبات المستفيدين ، على أن يكون هناك توثيق لمدخلات ومخرجات عمليات التصميم (Marcum 1999) .

٥- ضبط الوثائق والبيانات :

يتطلب هذا العامل أن تكون جميع النماذج والوثائق والمستندات التى تؤدى بها العمليات - خطوات العمل - محددة تحديدًا دقيقًا بما يساعد على معرفة صاحب العملية (الموظف صاحب الصلاحية فى تعديل أو تطوير العملية أو بمستنداتها) ، ومعرفة موقف إصدار الوثيقة ورقمها ، وتحديد الوثائق الأساسية والمساعدة ، والتأكد من التخلص من الوثائق التى أزيلت من التداول (Westchott 1999) .

٦- المشتريات :

يهتم هذا العنصر بضرورة تقييم الموردين ، ووجود نظام واضح وموثق لهذا التقييم يعكس اختيار الموردين بدقة وإدراجهم فى لائحة للاستمرار فى التعامل معهم ، ومراقبة مدى التزامهم بتلبية طلبات المنشأة ، وتحديد متطلبات المنظمة فى عقود الشراء (الشبراوى ١٩٩٥ : ١٠١) .

٧- ضبط المنتج المورد من قبل العميل :

يتعامل هذا البند مع المواد أو الأجزاء التى تم توريدها بواسطة عميل معين كأجزاء أو مكونات من منتج نهائى يطلبه هذا العميل ، ويلزم هذا البند المنشأة إجراء التفتيش والاختبارات اللازمة للمواد الموردة من قبل العميل للتأكد من توافقها مع المستويات المطلوبة لإنتاج المنتج النهائى (نصرالله ١٩٩٥) .

٨- تمييز المنتج ومتابعته :

يتناول هذا المقياس ضرورة تمييز المنتج حتى يمكن تحقيق رقابة فعالة عليه ، بحيث يمكن التعرف عليه من خلال البيانات الضرورية المتعلقة بإنتاجه حتى تسليمه للعميل . ومثال ذلك الأرقام الكودية للتمييز التى تشير إلى نوع ومكان وتاريخ الإنتاج .

٩- ضبط العمليات :

يؤكد هذا المعيار على أهمية التطوير المستمر للعمليات ، والرفع من كفاءة العملية وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب عن طريق التخلص من الانحرافات (كوتمان ١٩٩٤ : ٥٩) . وتحديد احتمالات الفشل وتجنبها بقدر المستطاع حتى تصل المنشأة إلى درجة انعدام العيوب من خلال الوقاية والمنع (السلطان ١٩٩٨ : ٤٥) .

١٠- التفتيش والاختبار :

يركز هذا البند على أهمية توافر نظام تفتيش واختبار بالمنشأة ابتداءً من استلام المواد الأولية وانتهاءً بالحفظ والتوزيع ، من خلال التفتيش والاختبار فى مرحلة استلام المواد وفى مرحلة التشغيل وحتى مرحلة المنتج النهائى ، وإنشاء سجلات توثيقية لكل ما ذكر سابقًا .

١١- ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار :

يقوم هذا العنصر على أساس أن تكون الأجهزة المختلفة المستخدمة فى التفتيش والاختبارات والمعايرة على جودة المنتج أو الخدمة عالية الدقة والمصداقية والثبات ، وأن يتم ضبطها من قبل موظفين مؤهلين .

١٢- موقف التفتيش والاختبار :

يتطلب هذا العامل أن يكون لدى المنشأة آلية محددة للتعرف على موقف التفتيش

على المنتج أو الخدمة ، توضح مدى مطابقتها أو عدم مطابقتها لمواصفات الجودة ، وتحدد مدى قبولها أو رفضها أو التوصية بإجراء إصلاحات معينة عليها .

١٣- ضبط المنتجات غير المطابقة :

يركز هذا البند على أن يكون هناك إجراء متبع للسيطرة على المنتجات والخدمات المعيبة عن طريق تمييز هذه المنتجات والخدمات بشكل بارز ، وتوضيح طبيعة العيب والإجراء التصحيحى ، وتوثيق هذه العملية في سجلات خاصة .

١٤- الإجراءات التصحيحية والوقائية :

يتناول هذا المعيار البحث عن السبب الجذرى لحدوث الخطأ وإزالته لمنع حدوثه مرة أخرى ، والوقاية منه من خلال تحليل الموقف للتعرف على أسباب المشكلة ، وتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة ، وتقييم تأثير الإجراء التصحيحى (هامر وشامبى ١٩٩٥ : ٧٤ - ٧٥) .

١٥- المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم :

يعالج هذا العنصر عملية التوزيع بعد إتمام العملية الإنتاجية ، حيث يتناول المراحل المختلفة التى تؤثر فى جودة المنتج أو الخدمة لحين تسليمها للعميل . وتشمل هذه المراحل : إجراءات مناولة المواد والمنتجات مع المحافظة على مواصفاتها ، وإجراءات التخزين والاشتراطات الخاصة بها مثل درجة الحرارة أو الرطوبة أو التهوية ، وإجراءات التعبئة والتغليف التى تحافظ على جودة المنتج وتسهل عملية نقله وتداوله ، وإجراءات شحن المنتجات لضمان وصولها سليمة إلى العميل .

١٦- ضبط سجلات الجودة :

يتطلب هذا البند أن تقوم المنظمة بضبط وتوثيق مستندات الجودة التى تتضمن سياسة ودليل الجودة وعمليات وإجراءات وتعليمات العمل ، وأن تتبع المنظمة أسلوباً

منظمًا لحفظ واسترجاع سجلات الجودة ، ومن الممكن حفظها على الحاسب الآلي عن طريق استخدام الأقراص الممغنطة .

١٧- المراجعة الداخلية للجودة :

يعتبر هذا المقياس أحد أهم الدعائم المستخدمة فى المراجعات الدورية التى تقوم بها جهات التسجيل للحصول على شهادة الأيزو للتأكد من استمرار توافق منظومة الجودة فى المنشأة مع متطلبات المواصفة بعد تسجيلها ومنحها الشهادة . ويركز هذا المقياس على تشكيل مجموعة من المراجعين وتدريبهم على أصول مراجعة منظومة الجودة تحت إشراف منسق الجودة أو ممثل الإدارة ، وإعداد تقارير بنتائج المراجعة وعرضها على اللجنة العليا للجودة .

١٨- التدريب :

يبحث هذا البند فى أهمية وجود خطة واضحة لتدريب القوى العاملة فى المنظمة تحدد الاحتياجات الفعلية للتدريب ، ومتابعة تنفيذ الخطة التدريبية ، وإيضاح الانحرافات فى التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها .

١٩- الخدمة :

يركز هذا العنصر على التعرف على موقف العميل بعد استلامه المنتج أو الخدمة ، ومدى إيجاد علاقة مستمرة بين المنشأة والعميل من خلال وضع آلية للخدمات والصيانة ، مع الاحتفاظ بسجلات خاصة لخدمات ما بعد البيع تشمل طبيعة شكاوى العملاء وأسلوب أداء الخدمة .

٢٠- الأساليب الإحصائية :

يتطلب هذا البند من المنشأة تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الرقابة على الجودة وتوثيق التطبيقات الإحصائية المستخدمة فى مجال منظومة الجودة (كوتمان ١٩٩٤ : ٧٢) . وهذه الأدوات الإحصائية تشمل : ضبط العمليات إحصائيًا ، وانتشار

دالة الجودة ، خريطة مراقبة العمليات الإنتاجية ، الخريطة الانسيابية ، خرائط باريتو وخرائط علاقة السبب بالنتيجة (بن سعيد ١٩٩٧) .

مراحل الحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) :

وُضعت مواصفات الجودة الدولية بشكل شهادة تمنح للمنشآت القادرة على تحسين نظم جودتها بمستوى يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة. وبشكل عام يمكن تقسيم مراحل الحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) إلى أربع مراحل كالتالي :

١- مرحلة التخطيط :

تتطلب هذه المرحلة اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) وأن يُنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية عن طريق البرامج الإرشادية والتدريبية (السلمى ١٩٩٥ : ١٦٣) . ثم بعد ذلك يتم تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة المنشأة (٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) وتحديد جهة الاعتماد التى سيتم التقدم لها (الشبراوى ١٩٩٥ : ١٠٥) . وفى مرحلة التخطيط يعين مدير مسئول يعتبر ممثلاً للإدارة العليا لقيادة عملية تأهيل المنشأة للحصول على الشهادة ، وتشكل فرق عمل لإنشاء نظام الجودة بما يتلاءم مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية ، والتغلب على مقاومة التغيير عن طريق إقناع الجميع بجدوى تحسين الجودة . وعادة ما يتم الاستعانة باستشارى متخصص يساعد على مراجعة نظام الجودة والإعداد للتأهيل (مصطفى ١٩٩٧) .

٢- مرحلة التطابق :

فى هذه المرحلة يتم تقييم نظام الجودة القائم بشكل شامل وتمحيص وثائق الجودة بما فى ذلك دليل الجودة للتعرف على أوجه التباين بين منظومة الجودة بالمنشأة ومواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) . وبعد التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة فى النظام الحالى للجودة ، يتم التطبيق الفعلى لمبادئ الجودة بما يتفق مع المواصفات القياسية الدولية (مصطفى ١٩٩٨) .

٣- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة :

يتم فى هذه المرحلة اختيار المسجل (الشركة المرخص لها بمراجعة منظومة الجودة بهدف منح الشهادة) واستكمال شروط التسجيل مثل : نوع الشهادة المطلوبة ، وضع الجدول الزمنى لعملية المراجعة ، الاتفاق على التكاليف الإجمالية مقابل خدمات التطبيق والمراجعة ، والتنسيق مع فريق المراجعة التابع للشركة المسجلة (Soewono 1998) .

٤- مرحلة المتابعة :

بعد منح الشهادة للمنشأة تتم مراجعة وإعادة تقويم نظام الجودة على فترات دورية – عادة كل ستة أشهر – للتأكد من انطباق شروط (الأيزو ٩٠٠٠) وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمد . وبعد انتهاء فترة ثلاث سنوات من منح شهادة الأيزو يكون هناك تقويم شامل لمنظومة الجودة بالمنشأة (Beach 1995) .

الدراسات السابقة :

فى الدراسة الميدانية التى قام بها Shahid (1998) بهدف التعرف على اتجاهات مديرى الشركات السعودية حول مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) والتى شملت عينتها إحدى وستين شركة سعودية ، تم الوصول إلى النتائج التالية : هناك اتجاه إيجابى نحو مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركات الإنتاجية وبخاصة فى الشركات ذات الملكية المشتركة مع الشركات الأجنبية ، وأن لهذه المواصفات تأثيراً إيجابياً على رفع مستوى الجودة ، وهناك اتجاه ضعيف ، وفى بعض الأحيان سلبى ، نحو مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركات الخدمية والتجارية وفى الشركات الصغيرة .

أما فى الدراسة التى قامت بها مجلة نظم الجودة (وشركة ديلويت وتوش – Deloitte & Touche) التى تم فيها استقصاء (٦٠٠) شركة أمريكية حاصلة على شهادة الأيزو للتعرف على آثار تطبيق هذه المواصفات الدولية ، فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية : لقد أدى تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) إلى تخفيض تكاليف التشغيل ، وتحسين نظم الجودة ، وارتفاع رضا العملاء ، وتطوير ضبط العمليات الداخلية (Gooley 1995 : 78) .

كما أن الدراسة الميدانية التى قام بها Subba et al. (1997) وتم فيها استقصاء (٥٠٠) شركة دولية حاصلة على شهادة الأيزو بهدف بحث العلاقة بين تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) وجودة الممارسات الإدارية ونتائج الجودة ، قد بينت أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) ورفع مستوى جودة العناصر التالية : القيادة الإدارية ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الإستراتيجى ، تنمية الموارد البشرية ، تأكيد الجودة ، العلاقة مع الموردين ، اتجاهات العملاء ، ونتائج الجودة .

كما أبرزت دراسة Struebing (1996 : 24) ، من خلال استقصائها لـ (٣٠٠) شركة حاصلة على شهادة الأيزو فى الولايات المتحدة الأمريكية، أن العنصر الإنسانى مفقود عند محاولة التأهيل للحصول على شهادة الأيزو . وتقصد (ستروبنج) بالعنصر الإنسانى مجموعة الموظفين فى هذه المنشآت ، حيث إن الذى يضع إجراءات وخطوات العمل ودلائل ووثائق الجودة هم المستشارون الخارجيون وليس العاملين بهذه الشركات . لذا فإن - الباحثة ترى - أن التغيير الإيجابى المتوقع حصوله من مشاركة الموظفين لن يحدث إلا بدرجة قليلة .

وأخيراً ، أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التى قامت بها Withers et al. (1997) حول معرفة العلاقة بين التخلص من المخزون فى وقته وإدارة الجودة الشاملة من جهة وبين تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) من جهة أخرى ، من خلال استقصائها لـ (٥٠٠) شركة أمريكية حاصلة على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) ، أن الشركات التى لديها منظومة جيدة فى التخلص من المخزون فى وقته وإدارة الجودة الشاملة يكون لديها فهم أكبر فى أهمية التزام الإدارة العليا نحو تحسين الجودة ، التدريب على نظم الجودة ، والاتصالات الإدارية المكثفة والشاملة لتطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) .

إجراءات الدراسة :

منهج البحث :

اعتمدت الدراسة بشكل أساسى على المنهج المسحى الوصفى الذى يعتبر أكثر مناهج البحث العلمى مواءمة لهذا النوع من الدراسات ؛ وذلك لإمكانية استقصاء

اتجاهات كافة مجتمع البحث - جميع موظفى الإدارة العليا فى المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة (الأيزو ٩٠٠٢) والتابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) - كما تم استخدام الأسلوب المكتبى لبناء الإطار النظرى ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمواصفات الدولية للجودة .

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من موظفى الإدارة العليا فى المنشآت الصناعية التابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) والبالغ عددها سبع عشرة منشأة . وهذه الشركات كالتالى : كيمياء ، ابن حيان ، بتروكيميا ، صدف ، شرق ، ابن سينا ، ينبت ، سماد ، غاز ، حديد ، الرازى ، سافكو ، ابن زهر ، سابك للتسويق ، ابن البيطار ، ابن رشد ، وسابك للخدمات . وجميع هذه الشركات حاصلة على شهادة مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) ، وهى المواصفة التى تتفق مع طبيعة أعمال هذه الشركات .

وقد تم تحديد مجتمع البحث بموظفى الشركات التابعة الذين تقع معظم مراتبهم ما بين (٤١-٤٣) حسب السلم الإدارى المعمول به فى شركة (سابك) ، وهم يمثلون رؤساء الشركات ، نواب الرؤساء ، المستشارين ، والمديرين العامين . فبينما يبلغ عدد الموظفين الإجمالى فى شركة سابك (١٥ر٠٠٠) موظف ، منهم (١٥٠٠) يعملون فى المقر الرئيسى للشركة بمدينة الرياض و (١٣ر٥٠٠) يعملون فى الشركات التابعة - وهى الشركات الخاضعة للدراسة - فإن عدد موظفى الإدارة العليا فى هذه الشركات التابعة يبلغ (١٣٥) موظفًا . وحيث إن نسبة الإدارة العليا لعدد الموظفين فى المنشآت التابعة لشركة سابك تبلغ (١٪) ، فقد تم استقصاء كافة مجتمع البحث البالغ (١٣٥) موظفًا تعاون منهم (١١٢) ، وهذا يعنى أن معدل الاستجابة بلغ (٨٣٪) وهو معدل استجابة عالٍ جداً فى العلوم السلوكية (Babbi 1989 : 215) .

أداة جمع البيانات :

تم تصميم أداة جمع البيانات من قبل الباحث بهدف قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وتتكون استبانة الدراسة من قسمين : الأول يشمل مجموعة من

الأسئلة الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية . أما القسم الثانى من الاستبانة فيحتوى على (٣٦) فقرة تدور حول مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) ، استُخدم فيها مقياس ليكرت السداسى الرتب الذى يتراوح بين (لا تطبق إطلاقًا) إلى (تطبق بدرجة قوية جدًا) (انظر الملحق رقم ١) . وقد أعطيت القيمة (١) لطرف المقياس الأيمن (لا تطبق إطلاقًا) والقيمة (٦) لطرف المقياس الأيسر (تطبق بدرجة قوية جدًا) . وقد أخذ المقياس الشكل الموضح أدناه :

لا تطبق إطلاقًا	تطبق بدرجة ضعيفة جدًا	تطبق بدرجة ضعيفة	تطبق بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة قوية	تطبق بدرجة قوية جدًا
١	٢	٣	٤	٥	٦

ونظرًا لأن شركات (سابك) التابعة قد قامت بتطبيق مواصفات الجودة الدولية على ضوء متطلبات (الأيزو ٩٠٠٢) ، وبما يتناسب مع طبيعة أعمالها وحصلت بذلك على شهادات (الأيزو ٩٠٠٢) ، فإن بنود الاستبانة قد صممت لكى تغطى محتويات هذه المواصفة بالتحديد . مع العلم بأن درجة الاختلاف بين محتويات (الأيزو ٩٠٠١) ومحتويات (الأيزو ٩٠٠٢) تعتبر قليلة جدًا . فكما هو موضح فى جدول رقم (١) فإن مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢) تغطى جميع متطلبات (الأيزو ٩٠٠١) ماعدا عنصرى ضبط التصميم والخدمة .

وقد تم قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى فى شركة سابك بواسطة جميع فقرات الجزء الثانى من الاستبانة البالغ عددها ستًا وثلاثين فقرة (من ١-٣٦) . وتم قياس اتجاهات مجتمع البحث نحو تطبيق المحاور الثلاثة للجودة من خلال الفقرات التالية : ضبط منظومة الجودة (من ١-١٠) ، عملية التشغيل داخل المنشأة (من ١١-٢٤) ، والأنشطة المعاونة (من ٢٥-٣٦) .

أما قياس اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق مواصفات الأيزو (٩٠٠٢) الثمانى عشرة بشكل تفصيلى ، فقد تم بواسطة الفقرات التالية : مسئولية الإدارة (من ١-٢) ، نظام الجودة (من ٣-٤) ، مراجعة العقد (من ١١-١٢) ، ضبط الوثائق والبيانات

(من ٥-٦) ، المشتريات (من ٢٥-٢٦) ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل (من ٢١-٢٢) ، تمييز المنتج ومتابعته (من ٣١-٣٢) ، ضبط العمليات (من ١٣-١٤) ، التفتيش والاختبار (من ١٥-١٦) ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار (من ٢٧-٢٨) ، موقف التفيش والاختبار (من ١٧-١٨) ، ضبط المنتجات غير المطابقة (من ١٩-٢٠) ، الإجراءات التصحيحية والوقائية (من ٧-٨) ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم (من ٢٣-٢٤) ، ضبط سجلات الجودة (من ٣٣-٣٤) ، المراجعة الداخلية للجودة (من ٩-١٠) ، التدريب (من ٢٩-٣٠) ، الأساليب الإحصائية (من ٣٥-٣٦) .

صدق الأداة :

عُرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الجودة في جامعة الملك سعود ، ومعهد الإدارة العامة ، والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) لإبداء رأيهم حولها . وقد كان لملاحظاتهم وآرائهم أبلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض بنود الاستبانة لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياسها للمتغيرات المراد قياسها . ولذا فإن أداة جمع البيانات قد حققت على الأقل الصدق الظاهري وصدق المحتوى .

ثبات الأداة :

تم اختبار الاستبانة للتأكد من ثباتها باستخدام معادلة (ألفا كروبناخ) . وبلغ معامل الثبات الداخلي للاستبانة (٨٣ر٠) وهي نسبة ثبات عالية ، مما يدل على تمتع الأداة بثبات إحصائي مرتفع (Nachmias and Nachmias 1987 : 276) .

محددات الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على المنشآت التابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) دون غيرها من المنشآت الحكومية الأخرى . ويرجع السبب في ذلك إلى أن غالبية المنشآت والمؤسسات الحكومية الأخرى إما أنها لم تطبق أو أنها في المراحل الأولى من تطبيق مواصفات الجودة الدولية ، لذلك فإن تعميم النتائج سوف يقتصر على شركة (سابك) . كذلك فإن مجتمع البحث اقتصر على الإدارة العليا في شركة (سابك) دون غيرها من المستويات الإدارية الأخرى ، ويعود السبب في ذلك إلى أن نجاح

وفعالية تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى التزام واقتناع الإدارة العليا بهذا النظام الإدارى الحديث .

معالجة وتحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق (الأيزو ٩٠٠٢) فى شركة (سابك) فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائى الوصفى المتمثل فى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية . كما استخدم معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين العوامل الديموغرافية وعناصر مواصفات الأيزو (٩٠٠٢) . وقد تم تنفيذ هذه المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بـ (SPSS for Windows) .

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

سيخصص هذا الجزء من الدراسة لعرض النتائج المتعلقة بأهداف البحث الرئيسة ، مسبوقة بعرض لخصائص أفراد مجتمع البحث الذى تم استقصاؤه بالكامل من حيث : العمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، عدد سنوات الخدمة ، وعدد الدورات التدريبية التى تم الالتحاق بها عن إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) .

أولاً - خصائص أفراد مجتمع الدراسة :

يبين الجدول رقم (٣) الصفات الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث ، ويتضح من الجدول أن الغالبية العظمى لأفراد المجتمع (٨١٫٢٪) تقع فى الفئة العمرية (من ٣٠ سنة فأكبر) ، بينما نسبة قليلة من أفراد المجتمع تشكل (١٨٫٨٪) تقع فى الفئة العمرية (أقل من ٢٩ سنة) . كما بلغ المتوسط الحسابى لأعمار أفراد مجتمع البحث (٣٨) سنة تقريباً .

ومن حيث نوع الوظيفة ، فإن الغالبية العظمى من أفراد المجتمع (٧٦٫٨٪) من ذوى الوظائف الإشرافية ، بينما الأقلية (٢٣٫٢٪) من أصحاب الوظائف غير الإشرافية . وبلغ المتوسط الحسابى لنوع الوظيفة (١٫٢٣) ، وهذا يعنى أن هذه القيمة تميل بدرجة شديدة إلى الفئة الأولى المتمثلة فى الوظيفة الإشرافية .

أما من حيث عدد الموظفين المشرَف عليهم ، فإن ما نسبته (٤٢٪) من أفراد مجتمع البحث يشرفون على ما بين (١-١٩ موظفًا) و(٨ر٣٤٪) يشرفون على (٢٠ موظفًا فأكثر) و(٢ر٢٣٪) لا يشرفون على أى موظف . وبلغ المتوسط الحسابى لعدد الموظفين المشرَف عليهم (٢٦) موظفًا تقريبًا .

وبخصوص المؤهل العلمى لأفراد مجتمع البحث، فإن (٦ر٦١٪) لديهم مؤهل جامعى ، و(٦ر١٩٪) لديهم مؤهل ثانوى أو أقل ، و(٨ر١٨٪) من أفراد المجتمع من أصحاب المؤهلات العلمية العالية لما فوق الجامعى . وتبين أن المتوسط الحسابى للمؤهلات العلمية لأفراد المجتمع هو (٩٩ر١) ، أى أنه يقع فى الفئة العلمية الثانية الممثلة فى التعليم الجامعى .

إضافة إلى ذلك ، تبين أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة (٨ر٥١٪) لديهم عدد سنوات خدمة من (١٠ سنوات وأكثر) و (٩ر٢٥٪) تتراوح خدمتهم (من ٥-٩ سنوات) ، و(٣ر٢٢٪) لديهم خدمة (لأقل من ٥ سنوات) . وبلغ المتوسط الحسابى لعدد سنوات الخدمة لأفراد مجتمع البحث (١١) سنة تقريبًا .

وأخيرا ، فإن الغالبية العظمى لأفراد مجتمع البحث (٣ر٧٢٪) قد التحقوا بأقل من خمس دورات تدريبية فى مجال إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) ، بينما الأقلية (٧ر٢٧٪) من أفراد المجتمع التحقوا بخمس دورات تدريبية أو أكثر. كما بلغ المتوسط الحسابى لعدد الدورات التدريبية التى تم الالتحاق بها من قبل أفراد مجتمع البحث (٤) دورات تدريبية تقريبًا .

الجدول رقم (٣) : الصفات الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث

الصفة	المتوسط	التكرار	النسبة
العمر :			
- أقل من ٢٩ سنة .		٢١	١٨,٨٪
- من ٣٠ سنة فأكبر .		٩١	٨١,٢٪
المجموع	**٣٧,٨٢**	**١١٢**	**١٠٠٪**
نوع الوظيفة :			
- إشرافية .		٨٦	٧٦,٨٪
- غير إشرافية .		٢٦	٢٣,٢٪
المجموع	**١,٢٣**	**١١٢**	**١٠٠٪**
عدد الموظفين المشرف عليهم :			
- لا إشراف .		٢٦	٢٣,٢٪
- من ١-١٩ .		٤٧	٤٢,٠٪
- من ٢٠ فأكثر .		٣٩	٣٤,٨٪
المجموع	**٢٥,٩١**	**١١٢**	**١٠٠٪**
المؤهل العلمي :			
- ثانوي أو أقل .		٢٢	١٩,٦٪
- جامعي .		٦٩	٦١,٦٪
- ما فوق الجامعي .		٢١	١٨,٨٪
المجموع	**١,٩٩**	**١١٢**	**١٠٠٪**
عدد سنوات الخدمة			
- أقل من ٥ سنوات .		٢٥	٢٢,٣٪
- من ٥-٩ .		٢٩	٢٥,٩٪
- من ١٠ فأكثر .		٥٨	٥١,٨٪
المجموع	**١٠,٩٠**	**١١٢**	**١٠٠٪**
عدد الدورات التدريبية :			
- أقل من ٥ دورات .		٨١	٧٢,٣٪
- من ٥ دورات فأكثر .		٣١	٢٧,٧٪
المجموع	**٣,٩١**	**١١٢**	**١٠٠٪**

ثانيًا - اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يبين الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات موظفى الإدارة العليا حول درجة تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) فى شركة (سابك) بشكل إجمالى . وتشير نتائج المتوسط الحسابى إلى أن درجة تطبيق المواصفات تتراوح ما بين (لا تطبق إطلاقًا) إلى (تطبق بدرجة قوية جداً) ، أما نتائج الانحراف المعيارى فتوضح أن هناك تباينًا بين وجهات نظر الموظفين حول درجة التطبيق . واعتماداً على المقياس المعد لهذه الدراسة ، فكلما قرب المتوسط الحسابى من قيمة (١) فإن درجة التطبيق تكون ضعيفة جداً ، وكلما قرب المتوسط الحسابى من قيمة (٦) فإن درجة التطبيق تكون قوية جداً .

ومن الطبيعى أن تتوزع وجهات نظر الموظفين بين هذين النقيضين، فبينما يرى معظم الموظفين أن هناك تطبيقًا قويًا لالتزام الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢٤ر٥) – ويعد الأعلى مقارنة مع الفقرات الأخرى – وبلغ الانحراف المعيارى (٧٣ر٠) ، فإن معظم الموظفين يميلون إلى القول بأن استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل تطبق بدرجة ضعيفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٠٧ر٣) – ويعد الأقل مقارنة مع الفقرات الأخرى – وبلغ الانحراف المعيارى (٢٢ر١) .

وبحساب المتوسط العام لاتجاهات مجتمع البحث حول درجة تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) فى شركة (سابك) عن طريق حساب مجموع متوسطات ما حصل عليه كل فرد من أفراد مجتمع البحث فى كل متغير على مجموع أفراد المجتمع المستجيبين ، نجد أن المتوسط الحسابى الإجمالى بلغ (٥١ر٤) ، مما يدل على أن معظم أفراد الإدارة العليا يرون أن مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) تطبق بدرجة قوية . وبالمقابل يشير الانحراف المعيارى الإجمالى (٣٨ر٠) إلى أن درجة التباين فى وجهات نظر المستجيبين حول الأخذ بهذا الرأى قليلة جداً . وبذلك ، نستطيع القول ـ بناءً على اتجاهات الإدارة العليا ـ إن شركة (سابك) تقوم بشكل إجمالى بتطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) بدرجة قوية .

الجدول رقم (٤) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى

م	الفقــرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .	٥,٢٤	٠,٧٣
١٦	يتم اختبار المنتج النهائى للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .	٥,١٧	٠,٩٤
١٨	فى حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضاً قاطعاً .	٥,١٣	٠,٩٤
٣	يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .	٥,١٢	٠,٩٢
١٥	يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .	٥,٠٧	٠,٩٧
٤	يوجد هناك دليل للجودة موثق يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .	٥,٠٥	٠,٩٢
٥	هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العميل .	٥,٠٣	٠,٩٤
١٢	المنشأة التى أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .	٥,٠٢	٠,٩٠
٦	يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التى ينفذ بها العمل .	٥,٠١	١,٠٠
٢٧	تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .	٥,٠١	٠,٩٢
٢٣	تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة .	٥,٠١	١,٠٩
٢	يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة .	٤,٩٩	١,٠٥
٣٤	عند رصد عمليات وإجراءات العمل ، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية .	٤,٩٦	٠,٩٤
٢١	تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها من متطلبات المنتج النهائى .	٤,٩٣	٠,٩٨
٢٢	يتم التأكد من أن المواد الموردة لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .	٤,٩١	٠,٩٤
٢٨	يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى .	٤,٩١	١,٠٢
١٣	يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .	٤,٨٨	٠,٨٥
٢٠	فى حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العيب وطريقة تصحيحه .	٤,٨٨	٠,٩٢

تابع - الجدول رقم (٤)

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
٢٥	عملية الشراء من الموردين تتم وفقا لمعايير موضوعية وواضحة وموثقة .	٤,٨٨	٠,٨٨
١٧	فى المنشأة التى أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .	٤,٨٧	١,٠٧
٢٣	تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .	٤,٨٧	١,٠١
١٠	تساعد عملية مراجعة الجودة إلى معالجة وتصحيح انحرافات العمل .	٤,٨٢	٠,٩٤
٢٦	يتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائى .	٤,٨٠	١,٠٠
١١	هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .	٤,٧٥	١,٠١
٢٤	فى حالة استكمال المنتج ، فإنه يتم تخزينه وفقًا لشروط خاصة مثل درجة حرارة مناسبة .	٤,٧٥	١,١٢
٣٦	تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التى تحدث فى مراحل تقديم المنتج .	٤,٦٧	٠,٨٥
٨	فى المنشأة التى أعمل بها ،يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها .	٤,٥٦	٠,٩٤
٩	يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين من داخل المنظمة .	٣,٤١	١,٣١
٣٠	تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .	٣,٣١	١,٢١
١٤	هناك تطوير مستمر لخطوات العمل بما يتلاءم مع المتغيرات داخل وخارج المنشأة .	٣,٢٧	١,٢٠
٢٩	هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .	٣,٢٧	١,٢٦
٧	إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .	٣,٢٣	١,١٣
١٩	يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها فى أماكن خاصة .	٣,٢٣	١,٢٧
٣٢	تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترقيم اللازم الذى يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه .	٣,٢٢	١,١٢
٣١	يتم تصنيف المنتجات فى جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بها .	٣,١٧	١,٢٧
٣٥	يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .	٣,٠٧	١,٢٢
٣٦	**المجموع** (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الإجمالى)	٤,٥١	٠,٣٨

ثالثًا - اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور ضبط منظومة الجودة فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يتضح من الجدول رقم (٥) أن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الاعتقاد بأن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بدرجة قوية . والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابى الكلى التى بلغت (٤٫٦٥) . أما الانحراف المعيارى فبلغ (٠٫٥٥) ، مما يدل على أن درجة الاختلاف فى الآراء حول هذا المحور قليلة . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول ـ بناءً على اتجاهات الإدارة العليا ـ إن شركة سابك تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بشكل قوى .

الجدول رقم (٥) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور ضبط منظومة الجودة

الفقرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .	٥,٢٤	٠,٧٣
يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .	٥,١٢	٠,٩٢
يوجد هناك دليل موثق للجودة يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .	٥,٠٥	٠,٩٢
هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العميل .	٥,٠٣	٠,٩٤
يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التى ينفذ بها العمل .	٥,٠١	١,٠٠
يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة .	٤,٩٩	١,٠٥
تساعد عملية مراجعة الجودة على معالجة وتصحيح انحرافات العمل .	٤,٨٢	٠,٩٤
فى المنشأة التى أعمل بها، يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها .	٤,٥٦	٠,٩٤
يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين داخل المنظمة .	٣,٤١	١,٣١
إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .	٣,٢٣	١,١٣
المجموع (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى)	٤,٦٥	٠,٥٥

رابعًا – اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور عملية التشغيل فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابى الكلى لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول تطبيق محور عملية التشغيل بلغ (٤ر٦٩) ، مما يدل على أن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الأخذ بالرأى أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بدرجة قوية . أما الانحراف المعيارى فبلغ (٤٣ر٠) . مما يشير إلى أن درجة التباين فى وجهات نظر المستجيبين حول هذا المحور قليلة جداً . وهذه النتيجة تدعم القول أنه اعتماداً على اتجاهات الإدارة العليا فإن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بشكل قوى .

الجدول رقم (٦) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق محور عملية التشغيل

الفقـــرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
يتم اختبار المنتج النهائى للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .	٥,١٧	٠,٩٤
فى حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضًا قاطعًا .	٥,١٣	٠,٩٤
يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .	٥,٠٧	٠,٩٧
المنشأة التى أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .	٥,٠٢	٠,٩١
تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها مع متطلبات المنتج النهائى .	٤,٩٣	٠,٩٨
يتم التأكد من أن المواد الموردة لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .	٤,٩١	٠,٩٤
يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .	٤,٨٨	٠,٨٥
فى حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العـيب وطريقـة تصحيحه .	٤,٨٨	٠,٩٢
فى المنشأة التى أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .	٤,٨٧	١,٠٧
تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .	٤,٨٧	١,٠١
هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .	٤,٧٥	١,٠١
فى حالة استكمال المنتج ، فإنه يتم تخزينه وفقًا لشروط خاصة مثل درجة حرارة مناسبة .	٤,٧٥	١,١٢
هناك تطوير مستمر لخطوات العمل بما يتلاءم مع المتغيرات داخل وخارج المنشأة .	٣,٢٧	١,٢٠
يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها فى أماكن خاصة .	٣,٢٣	١,٢٧
المجموع (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى)	**٤,٦٩**	**٠,٤٣**

خامسًا – اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق محور الأنشطة المعاونة فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

وبهدف التعرف على آراء مجتمع البحث حول درجة تطبيق محور الأنشطة المعاونة فى شركة سابك ، يتضح من الجدول رقم (٧) أن غالبية أفراد الإدارة العليا يرون أن تطبيق هذا المحور يتم بدرجة متوسطة . حيث بلغ المتوسط الحسابى الكلى (١٩ر٤) ، وبلغ الانحراف المعيارى الكلى (٤١ر٠) . واعتماداً على هذه النتيجة نستطيع القول إن الإدارة العليا تتجه إلى الاعتقاد بأن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور الأنشطة المعاونة ولكن بدرجة متوسطة فقط .

الجدول رقم (٧) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور الأنشطة المعاونة

الفقــرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .	٥,٠١	٠,٩٢
تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة .	٥,٠١	١,٠٩
عند رصد عمليات وإجراءات العمل، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية .	٤,٩٦	٠,٩٤
يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى .	٤,٩١	١,٠٢
عملية الشراء من الموردين تتم وفقًا لمعايير موضوعية وواضحة وموثقة .	٤,٨٨	٠,٨٨
تتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائى .	٤,٨٠	١,٠٠
تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التى تحدث فى مراحل تقديم المنتج .	٤,٦٧	٠,٨٥
تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .	٣,٣١	١,٢١
هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .	٣,٢٧	١,٢٦
تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترقيم اللازم الذى يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه .	٣,٢٢	١,١٢
يتم تصنيف المنتجات فى جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بها .	٣,١٧	١,٢٧
يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .	٣,٠٧	١,٢٢
المجموع (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى)	**٤,١٩**	**٠,٤١**

سادسًا - اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل تفصيلي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يعكس الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) الثمانية عشر من حيث آراء أفراد مجتمع البحث حول درجة تطبيقها بشكل تفصيلي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

فمن حيث العنصر الذي يدور حول التفتيش والاختبار ، فإن غالبية المستجيبين يميلون إلى الأخذ بالرأي أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، والدلالة على ذلك القيمة العالية للمتوسط الحسابي التي بلغت (١٢ر٥) . أما الانحراف المعياري فبلغ (٨٥ر٠) .

كذلك فإن هناك تشابهًا كبيرًا بين العنصر الذي يهتم بمسئولية الإدارة والعنصر السابق من حيث درجة التطبيق، فغالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق مسئولية الإدارة بدرجة قوية . حيث بلغ المتوسط الحسابي (١١ر٥) والانحراف المعياري (٨١ر٠) .

أما بخصوص عنصر نظام الجودة، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية أيضًا . فقد بلغ المتوسط الحسابي (٠٨ر٥) والانحراف المعياري (٨١ر٠) .

وفيما يتعلق بعنصر ضبط الوثائق والبيانات ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية . والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (٠٢ر٥) وقيمة الانحراف المعياري بلغت (٨٦ر٠) .

ومن حيث العنصر الذي يدور حول موقف التفتيش والاختبار ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٠٠ر٥) وبلغ الانحراف المعياري (٧٨ر٠) مما يدل على أن غالبية المستجيبين يعتقدون أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بشكل قوي .

وبنمط متشابه مع العنصر السابق، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط سجلات الجودة بدرجة قوية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى (٩٩ر٤) وبلغت قيمة الانحراف المعيارى (٨٨ر٠) .

ومن حيث العنصر الذى يدور حول ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٩٦ر٤) والانحراف المعيارى (٨٧ر٠) .

كذلك فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط المنتج المورد من قبل العميل بشكل قوى . والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابى التى بلغت (٩٢ر٤) وقيمة الانحراف المعيارى البالغة (٨٤ر٠) .

أما عنصر مراجعة العقد ، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة سابك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٨٩ر٤) والانحراف المعيارى (٨٣ر٠) .

وفيما يتعلق بعنصر المشتريات ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة سابك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، والدلالة على ذلك القيمة العالية للمتوسط الحسابى البالغة (٨٤ر٤) وقيمة الانحراف المعيارى البالغة (٨٣ر٠) .

وفيما يتعلق بعنصر المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٨١ر٤) وبلغ الانحراف المعيارى (٨٩ر٠) .

أما العنصر الذى يدور حول المراجعة الداخلية للجودة، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الأخذ بالرأى أن شركة سابك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (١٢ر٤) وبلغ الانحراف المعيارى (٨١ر٠) .

وبخصوص عنصر ضبط العمليات ، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة . حيث بلغ المتوسط الحسابى (٠٨ر٤) وبلغ الانحراف المعيارى (٧١ر٠) .

كذلك فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط المنتجات غير المطابقة بدرجة متوسطة . والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابى بلغت (٤٫٠٥) وقيمة الانحراف المعيارى بلغت (٠٫٧٦) .

وبخصوص عنصر الإجراءات التصحيحية والوقائية ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣٫٨٩) وبلغ الانحراف المعيارى (٠٫٧٠) .

كذلك ، فمن حيث العنصر الذى يدور حول الأساليب الإحصائية، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سابك) تطبق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٣٫٨٧) وبلغ الانحراف المعيارى (٠٫٦٨) .

أما فيما يتعلق بعنصر التدريب، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة (سابك) لا تطبق هذا العنصر إلا بدرجة ضعيفة ، والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابى بلغت (٣٫٢٩) وقيمة الانحراف المعيارى بلغت (٠٫٩٥) . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن شركة سابك لا تقوم بالاستثمار الكافى لتنمية مواردها البشرية .

وأخيراً ، فمن حيث عنصر تمييز المنتج ومتابعته ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سابك) لا تقوم بتطبيق هذا العنصر إلا بدرجة ضعيفة . فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابى (٣٫٢٠) وبلغت قيمة الانحراف المعيارى (٠٫٨٢) . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن معظم منتجات شركة (سابك) مواد بتروكيماوية سائلة يصعب تمييزها ومتابعتها .

الجدول رقم (٨) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفة الجودة (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل تفصيلى

عناصر مواصفة الجودة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
التفتيش والاختبارات .	٥,١٢	٠,٨٥
مسئولية الإدارة .	٥,١١	٠,٧٨
نظام الجودة .	٥,٠٨	٠,٨١
ضبط الوثائق والبيانات .	٥,٠٢	٠,٨٦
موقف التفتيش والاختبار .	٥,٠٠	٠,٧٨
ضبط سجلات الجودة .	٤,٩٩	٠,٨٨
ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار .	٤,٩٦	٠,٧٨
ضبط المنتج المورد من قبل العميل .	٤,٩٢	٠,٨٤
مراجعة العقد .	٤,٨٩	٠,٨٣
المشتريات .	٤,٨٤	٠,٨٣
المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .	٤,٨١	٠,٨٩
المراجعة الداخلية للجودة .	٤,١٢	٠,٨١
ضبط العمليات .	٤,٠٨	٠,٧١
ضبط المنتجات غير المطابقة .	٤,٠٥	٠,٧٦
الإجراءات التصحيحية والوقائية .	٣,٨٩	٠,٧٠
الأساليب الإحصائى .	٣,٨٧	٠,٦٨
التدريب .	٣,٢٩	٠,٩٥
تمييز المنتج ومتابعته .	٣,٢٠	٠,٨٢

سابعًا -العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية واتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

لقد تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين مجموعة العوامل الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية ، وبين اتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) فى شركة (سابك) .

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك عدداً من العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتى العوامل الشخصية وعناصر (الأيزو ٩٠٠٢) . فهناك علاقتان عكسيتان لهما دلالة إحصائية بين العمر وعنصرى ضبط المنتجات غير المطابقة وضبط سجلات الجودة . أى أن أفراد مجتمع البحث ذوى الأعمار الصغيرة يميلون إلى القول بأن درجة التطبيق قوية لهذين العنصرين . بالمقابل فإن الموظفين ذوى الأعمار الكبيرة يرون أن درجة التطبيق ضعيفة لهذين العنصرين . وقد تفسر هذه العلاقة بأن الموظفين ذوى الأعمار الكبيرة لا يحبذون تطبيق أى من المفاهيم الإدارية الحديثة من منطلق مقاومة التغيير ، لذا فهم يقللون من جدوى تطبيق مثل هذه المفاهيم . أما من حيث نوع الوظيفة (إشرافية/ غير إشرافية) فإنه لا توجد هناك علاقات ذات دلالة معنوية بين هذا العامل وعناصر المواصفة . كذلك ، فإن هناك علاقتين إيجابيتين لهما دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وعنصرى المشتريات والتدريب . بمعنى أنه كلما زاد عدد الموظفين المشرف عليهم ، زاد الاعتقاد بأن هذين العنصرين يتم تطبيقهما بدرجة قوية . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين الذين يشرفون على عدد كبير من الموظفين يهتمون بتنمية الموارد البشرية بما فى ذلك وظيفة التدريب . وفيما يتعلق بالمؤهل العلمى ، فإن هناك علاقتين عكسيتين لهما دلالة إحصائية بين المؤهل العلمى وعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية . فكلما ارتفع المؤهل العلمى للمستجيبين ، قل اعتقادهم بأن هناك تطبيقاً قوياً لعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن الموظفين ذوى المؤهلات العلمية العالية لديهم نظرة موضوعية نحو تطبيق هذا المفهوم الإدارى الحديث ، ولذا فإنهم أكثر تحفظاً من الموظفين ذوى المؤهلات العلمية الأقل حول مستوى تطبيق هذين العنصرين . أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الخبرة وعناصر المواصفة ، فإن هناك علاقتين إيجابيتين لهما دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة وعنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة . فكلما زادت سنوات الخبرة ، كان هناك ميل لدى الموظفين نحو الاعتقاد بأن عنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة يطبقان بدرجة قوية . وهذا يعنى أن الموظفين ذوى الخبرة الطويلة يرون أنهم أكثر اهتماماً من غيرهم نحو رفع مستوى منظومة الجودة فى شركة (سابك) . وأخيراً ، هناك ثلاث علاقات لها دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية وعناصر مراجعة العقد ، وضبط الوثائق والبيانات ، والمناولة

والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم . بمعنى أنه كلما زاد عدد الدورات التدريبية فى مجال إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) لدى الموظفين ، زاد الاتجاه نحو القول بأن هناك تطبيقاً كبيراً لهذه العناصر الثلاثة .

الجدول رقم (٩) : معاملات الارتباط بين العوامل الشخصية وعناصر مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢)

العوامل الشخصية / عناصر المواصفة	العمر	نوع الوظيفة	عدد الموظفين المشرف عليهم	المؤهل العلمى	الخبرة	عدد الدورات التدريبية
مسئولية الإدارة .	٠,٠١	-٠,٠١	٠,١٤	-٠,٠٤	**٠,٢٧	٠,٠٨
نظام الجودة .	٠,٠٧	-٠,٠٢	٠,٠٣	-٠,١٢	*٠,٢١	٠,١٢
مراجعة العقد .	-٠,١١	٠,١٣	-٠,٠٦	٠,٠١	-٠,٠٠	*٠,١٩
ضبط الوثائق والبيانات .	٠,٠٨	-٠,٠١	٠,٠٨	-٠,٠١	٠,١٦	*٠,١٩
المشتريات .	٠,٠٧	-٠,١٥	*٠,١٨	-٠,١٤	٠,١٤	٠,٠٧
ضبط المنتج المورد من قبل العميل .	٠,٠٢	-٠,٠٣	٠,٠١	-٠,٠٠	٠,١٢	٠,٠٩
تمييز المنتج ومتابعته .	٠,٠٤	٠,٠٠	٠,١٢	-٠,٠٩	٠,٠٦	-٠,١٦
ضبط العمليات .	-٠,٠١	٠,٠٤	٠,٤	*-٠,٢٢	٠,٠٢	٠,٠٠٢
التفتيش والاختبار .	٠,٠٢	-٠,٠٥	٠,٠١	-٠,٠٦	-٠,٠١	٠,٠٨
ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار .	-٠,٠٠	-٠,١٠	٠,١١	-٠,١٠	-٠,٠٦	-٠,٠١
موقف التفتيش والاختبار .	٠,٠٨	٠,٠٢	-٠,٠٦	٠,٠٠	٠,٠١	٠,٠٥
ضبط المنتجات غير المطابقة .	*-٠,٢١	٠,١٦	-٠,٠٧	-٠,١١	٠,٠١	-٠,٠٦
الإجراءات التصحيحية والوقائية .	-٠,١٠	-٠,٠٢	-٠,٠٢	*-٠,٢٠	-٠,١٤	-٠,٠٨
المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .	٠,٠٧	-٠,٠٣	-٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٠١	*٠,١٩
ضبط سجلات الجودة .	*-٠,٢١	٠,١١	-٠,٠٢	-٠,١٦	-٠,١٨	-٠,٠٦
المراجعة الداخلية للجودة .	٠,٠٩	-٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٠١	-٠,٠٢	٠,٠١
التدريب .	٠,٠٩	-٠,١١	*٠,٢٢	٠,٠٧	٠,٠١	٠,١٦
الأساليب الإحصائية .	-٠,٠٣	-٠,٠٧	-٠,١١	-٠,٠٩	٠,٠٩	-٠,٠٩

* العلاقة معنوية عند مستوى أقل من ٠٥ر٠ ** العلاقة معنوية عند مستوى أقل من ٠١ر٠ .

النتائج والتوصيات :

أولاً - النتائج :

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة المتعلقة باتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، ومن أهم هذه النتائج ما يلى :

أولاً : بشكل إجمالى يتجه معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بدرجة قوية .

ثانيـاً : يعتقد معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بدرجة قوية .

ثالثـاً : يميل معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بدرجة قوية .

رابعـاً : يرى معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور الأنشطة المعاونة بدرجة متوسطة .

خامساً : بشكل تفصيلى ، يعتقد معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق عناصر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل متفاوت يتراوح ما بين تطبيق بدرجة قوية إلى تطبيق بدرجة ضعيفة . حيث إن معظم أفراد الإدارة العليا يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق قوى للعناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، المشتريات ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، التفتيش والاختبار ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، وضبط سجلات الجودة ، كما يرى معظم أفراد الإدارة العليا أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق متوسط للعناصر التالية : ضبط العمليات ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المراجعة الداخلية

للجودة ، والأساليب الإحصائية . وأخيراً ، يتجه معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن شركة (سابك) تقوم بتطبيق ضعيف للعناصر التالية : تمييز المنتج ، ومتابعته ، والتدريب .

سادساً : وفيما يتعلق بالعلاقة بين العوامل الشخصية وعناصر (الأيزو ٩٠٠٢) ، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العمر وعنصرى ضبط المنتجات غير المطابقة وضبط سجلات الجودة ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وعنصرى المشتريات والتدريب ، وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمى وعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وعنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات وعناصر : مراجعة العقد ، وضبط الوثائق والبيانات ، والمناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .

ثانياً - التوصيات :

بناءً على النتائج السابقة ، ومع النظر بعين الاعتبار لأدبيات إدارة الجودة و(الأيزو ٩٠٠٠) ، فإن هناك مجموعة من التوصيات والاقتراحات التى يرى الباحث أهمية الأخذ بها لرفع مستوى الجودة فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ومن أهمها :

١- التحسين المستمر فى عملية تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى ، ولمحاور ضبط منظومة الجودة وعملية التشغيل ، وللعناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، وضبط سجلات الجودة . وعلى الرغم من أن شركة (سابك) تقوم بالتطبيق لما سبق بدرجة قوية ، إلا أن الوصول للجودة ليس هدفاً محدداً يتم تحقيقه مرة واحدة وإنما هى رحلة مستمرة . لذا ينبغى على مسؤولى الشركة القيام بالمراجعة والتقييم المستمر لتطبيق مواصفات الجودة الدولية والاعتماد على مبدأ التحسين المستمر .

٢- تدعيم مستوى تطبيق محور الأنشطة المعاونة وعناصر ضبط العمليات، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المراجعة الداخلية للجودة ، والأساليب الإحصائية . وبما أن التطبيق لما سبق يتم بدرجة متوسطة ، فإنه يجب على مسئولى شركة (سابك) أن يقوموا بتدعيم وتعزيز عمليات التطبيق لهذه المحاور والعناصر عن طريق تكثيف الممارسة على هذه المحاور والعناصر وتدريب العاملين عليها .

٣- إعادة النظر فى عملية تطبيق عنصر تمييز المنتج ومتابعته وعنصر التدريب ، حيث إن التطبيق لهذين العنصرين يتم بدرجة ضعيفة . لذا ينبغى على المسئولين فى الشركة أن يقوموا بإعادة هندسة عمليات التطبيق لهذين العنصرين بهدف التعرف على معوقات التطبيق الجذرية وإزالتها تماماً .

٤- من المهم ألا يكون الحصول على شهادة (الأيزو) هو هدف بحد ذاته واستخدام هذه الشهادة لإبراز المنشأة إعلامياً فقط ، وإنما ينبغى أن يكون الهدف الحقيقى رفع مستوى كفاءة منظومة الجودة بالمنشأة بما يحقق التطوير المستمر ، تخفيض تكاليف التشغيل ، تحقيق متطلبات العملاء ، والتفوق على المنافسين فى الأسواق المحلية والعالمية .

٥- من المهم إشراك غالبية الموظفين فى عملية تخطيط وتنفيذ تطبيق مواصفات الجودة الدولية ، فالمشاركة الكاملة لكافة الموظفين تعتبر من متطلبات الوصول إلى الجودة للمنشأة . كذلك فإن مشاركة الموظفين تجعلهم أكثر إدراكاً لأهداف وكيفية تطبيق المواصفة .

٦- يعتمد نجاح تطبيق مواصفات الجودة الدولية على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة واستبدالها بثقافة تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة . لذا فعلى الإدارة أن تتبنى إستراتيجية تثقيفية مقنعة للموظفين لإبراز أهمية تغيير القيم السائدة فى المنظمة واستبدالها بقيم جديدة تتسق مع متطلبات إدارة الجودة مثل : التركيز على العميل ، التحسين المستمر، الوقاية بدلاً من التفتيش ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، تمكين الموظفين ومشاركتهم ، والتعاون بدلاً من المنافسة .

٧- لعل من المفيد إنشاء جائزة وطنية للجودة أسوة بالجوائز الدولية الأخرى للجودة ، يكون هدفها تشجيع المنشآت الحكومية (العامة) والأهلية (الخاصة) لرفع مستوى الأداء وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف بما يتلاءم مع الظروف المحلية للمملكة

العربية السعودية . وتمنح هذه الجائزة سنوياً للمنشآت العامة أو الخاصة التى تبدى تحسيناً مستمراً لنظم جودتها . ويقترح أن تقوم الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس بالإشراف على هذه الجائزة .

٨- بما أن هذه الدراسة تقتصر على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) فيقترح عمل دراسات مماثلة فى المستقبل على عدد أكبر من المنشآت العامة فى حال تطبيقها لمواصفات الجودة الدولية أو عمل دراسات مقارنة بين منشآت القطاع العام والقطاع الخاص التى تطبق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) .

٩- نظراً لقصور هذه الدراسة على قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية ، فمن المهم تدعيم هذه الدراسة بدراسات تطبيقية أخرى مثل دراسات تدقيق الجودة ودراسات السلاسل الزمنية والمقارنات المرجعية .

المـــراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - باديرو ، أديجى (١٩٩٥) . **الدليل الصناعى إلى أيزو ٩٠٠٠** ، ترجمة فؤاد هلال ومحسن عاطف ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .

٢ - بن سعيد ، خالد بن سعد(١٩٩٧) . **إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحى** ، الرياض : العبيكان للنشر والطباعة .

٣ - حامد ، محمد صلاح الدين (١٩٩٨) . **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية : أيزو ١٤٠٠٠** ، القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .

٤ - السلطان ، فهد صالح (١٩٩٨) . **إعادة هندسة العمليات الإدارية** ، الرياض : مكتبة جرير .

٥ - السلمى ، على (١٩٩٥) . **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو** ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

٦ - الشبراوى ، عادل (١٩٩٥) . **الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة** ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمى .

٧ - فرحات فاروق أحمد (١٩٩٧) . **وثائق المنظمة الدولية للتوصيف القياسى** ، الرياض : دار بريق المعارف للنشر والتوزيع .

٨ - فرمان ، ريتشارد (١٩٩٥) . **توكيد الجودة فى التدريب والتعليم : طريقة تطبيق معايير(ISO 9000) BS 5750** ، ترجمة سامى الفرس وناصر العديلى ، الرياض : دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام .

٩ - كونمان ، رونالد (١٩٩٤) . **إدارة الجودة الهندسية الشاملة** ، ترجمة عادل بلبل ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية .

١٠ - مصطفى ، أحمد سيد (١٩٩٧) : **دليل المدير العربى إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصلى لمواصفات أيزو ٩٠٠٠ - ١ ، ٩٠٠٠ - ٢ ، ٩٠٠٠ - ٣ ، ٩٠٠١** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

١١ - مصطفى ، أحمد سيد (١٩٩٨) . **إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ : دليل عملى** ، كلية التجارة (بنها) ، جامعة الزقازيق .

١٢ - نصر الله ، نظمى (١٩٩٥) . **أيزو ٩٠٠٠ : بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية** ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع .

١٣ - هامر ، مايكل وجيمس شامبى (١٩٩٥) . **إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات «الهندرة»** ، ترجمة شمس الدين عثمان ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Al-humedhi, Abdulrahman H (1993). **Evaluating the Effects of Impementing Total Quality Management on Improving Organizational Quality in Colorado State Government,** Unpublished doctoral dissertation, University of Colorado at Denver, USA.

2 - Babbie, Earl (1989). **The Practice of Social Research,** Belmot, California : Wadsworth Publishing Company .

3 - Beach, Ronald L. (1999). **Effects of ISO 9000 on Aerospace Component Suppliers,** Unpublished doctoral dissertation,California State University: Long Beach.

4 - Braham, James (1993). "The Road to ISO", **Machine Design,** 28(9) April.

5 - Deming, W. Edwards (1986). Out of Crisis, Cambridge, MA: Massachusetts, **Institute of Technology,** Center for Advanced Enginering Study.

6 - Durand, Ian et al. (1996). "Updating the ISO 9000 Quality Standards: Responding to Marketplace Needs", **Quality Progress,** 18(5) May.

7 - Edmond, Weiss H. (1993). "The Technical Communicator and ISO 9000", **Technical Communication,** 40(2) February.

8 - Gooley, Toby (1995). "Warehousing and Distribution : ISO 9000 is Coming", **Traffic Management,** 34, (10) October.

9 - Jackson, Peter and Ashton D. (1995). "Achieving BS En ISO 9000", **Sunday Time Publication,** 3, (5) March.

10 - Jeffrey, Ridley (1997). "Embracing ISO 9000", **Internal Auditor,** 54, (4) May.

11 - Joubert, Benedicte (1998). "ISO 9000: International Quality Standards", **Production and Inventory Management Jounal,** 15(2) March.

12 - Juran J.M (1988). **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook,** New York: The Free Press.

13 - Lori J. Miller C. and Smith L (1998). "CPA Perspectives on ISO 9000", **The CPA Journal,** 7 (8)July.

14 - Marcum, James W. (1999). "Interpreting ISO 9000 for Services: Solutions from Registered Organizations", **National Productivity Review,** 18(2) February.

15 - Muktar, Syeda- Masooda (1998). "Small Firms and The ISO 9000 Approach to Quality Management", **International Small Business Journal,**17(1) January.

16 - Nachmias, David andc. Nachmias (1987). **Research Methods in the Social Sciences,** New York, St. Martin's Press, 1987.

17 - Paul, Karon (1996). "Confronting ISO 9000", **Info World,**18, (31) Sebtember.

18 - Porter, Chris (1998). "ISO 9000", **Canadian Insurance,** 13 (5) May.

19 - Rabbit, John T. and Bergh Peter A. (1993) **The ISO 9000 Book : A Global Competitor's Guide to Compliance and Certification,** New York : Quality Resources,

20 - Ruddell, Steve and Stevens James A. (1998). "The Adoption of ISO 9000 and ISO 14001", **Forest Products Journal,** 48(3) March.

21 - Shahid, Bhuian (1997). "Saudi Companies Attitute Toward ISO 9000 Quality Standards : An Empirical Examination", **International Journal of Commerce,**8 (6) December.

22 - Soewono Hendrikus S. (1998). **The Interrelationship Between 1994 ISO 9000 and CMM for Software Version 101.** Unpulished doctoral dissertation, California State University, Dominguez Hills, USA.

23 - Stanislav, Karapetrovic (1999). **Quality Assurance in the University System (ISO 9000),** Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Manitoba, Canada.

24 - Steeples, Marion M. (1994). "The Baldrige Award and ISO 9000 in the Quality Management Processes", **IEEE Communication Magazine,** 28(4) April.

25 - Struebing, Laura (1996). "How Companies Miss the Boat on ISO 9000", **Quality Progress,**29, (7) July.

26 - Subba, Rao et al. (1997). "Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management". **Total Quality Management,** 8 (6) December.

27 - Westcott, Russ (1999). "ISO 9000 Quality Management System Design: Optimal Design Rules for Documentation, Implementation, and System Effectiveness", **Quality Progress,** 32(2) February.

28 - Withers, Barbara et al. (1997). "An Exploration of the Impact of TQM and JIT on ISO 9000 Registered Companies", **International Journal of Production Economics,** 53 (2) November.

29 - Zuckerman, Amy (1998). "58 Multinationals Question ISO 9000 Registration", **Quality Progress,** 31 (8) August.

الملحق رقم (١) : أداة البحث

الأخ الفاضل ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد،

آمل التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والإجابة عن جميع الأسئلة المطروحة ، والمتعلقة بالتعرف على رأيكم حول تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) على منشآت الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

علمًا بأن هذه الاستبانة سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ، لذا فالمرجو الإجابة عن الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة .

وأخيراً أرجو استكمال هذا الاستقصاء ، فهو لن يستغرق من وقتكم أكثر من عشر دقائق .

شاكراً لكم صادق تعاونكم وتفضلكم بالإجابة .

الباحث

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضي

قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود

الجزء الأول ـ بيانات عامة :

١- كم عمرك ؟ ☐ سنة

٢- نوع الوظيفة التى تعمل فيها : ☐ إشرافية ☐ غير إشرافية

٣- كم عدد الموظفين الذين تشرف عليهم ؟ ☐ موظفًا

٤- المستوى التعليمى :

☐ ١ - ثانوى أو أقل ☐ ٢- جامعى ☐ ٣- ما فوق الجامعى

٥- كم عدد سنوات الخدمة فى المنشأة التى تعملون بها ؟ ☐ سنة

٦- كم عدد الدورات التدريبية التى التحقتم بها عن إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) ؟

☐ دورة .

الجزء الثانى :

من وجهة نظركم ، إلى أى مدى تطبق منشأتكم مواصفات الجودة التالية على ضوء المقياس المعد أدناه من [١ إلى ٦] ، حيث إن [١] تعنى أن المعيار لا يطبق إطلاقًا و [٦] تعنى أن المعيار يطبق بدرجة قوية جدًا :

١	٢	٣	٤	٥	٦
لا يطبق إطلاقًا	يطبق بدرجة ضعيفة جدًا	يطبق بدرجة ضعيفة	يطبق بدرجة متوسطة	يطبق بدرجة قوية	يطبق بدرجة قوية جدًا

		١	٢	٣	٤	٥	٦
١	هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .						
٢	يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة واللجنة العليا للجودة .						
٣	يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .						
٤	هناك دليل للجودة موثق يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .						

تابع :

		١	٢	٣	٤	٥	٦
٥	هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العمل .						
٦	يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التى ينفذ بها العمل .						
٧	إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .						
٨	فى المنشأة التى أعمل بها ، يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها مرة أخرى .						
٩	يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين من داخل المنظمة .						
١٠	تساعد عملية مراجعة الجودة على معالجة وتصحيح انحرافات العمل .						
١١	هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .						
١٢	المنشأة التى أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .						
١٣	يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .						
١٤	هناك تطوير مستمر لخطوات العمل بما يتلاءم مع التغيرات داخل وخارج المنشأة .						
١٥	يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .						
١٦	يتم اختبار المنتج النهائى للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .						
١٧	فى المنشأة التى أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .						
١٨	فى حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضاً قاطعاً .						
١٩	يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها فى أماكن خاصة .						
٢٠	فى حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العيب وطريقة تصحيحه .						
٢١	تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها مع متطلبات المنتج النهائى .						
٢٢	يتم التأكد من أن المواد لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .						

تابع :

		١	٢	٣	٤	٥	٦
٢٣	تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .						
٢٤	فى حالة استكمال المنتج وقبل تسليمه للعميل ، فإنه يتم تخزينه وفقًا لشروط خاصة مثل درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية مناسبة تحفظ جودة المنتج .						
٢٥	عملية الشراء من الموردين تتم وفقًا لمعايير موضوعية وواضحة وموثقة .						
٢٦	يتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائى .						
٢٧	تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .						
٢٨	يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى حتى لا تحدث أى انحرافات في نتائجها .						
٢٩	هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .						
٣٠	تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .						
٣١	يتم تصنيف المنتجات فى جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بتقديمها حتى تسليمها للعميل .						
٣٢	تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترقيم اللازم الذى يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه وخلاف ذلك من البيانات الضرورية .						
٣٣	تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة وعمليات وإجراءات العمل ، وتعليمات العمل .						
٣٤	عند رصد عمليات وإجراءات العمل ، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية إلى جانب النماذج والمستندات التى تقوم العملية عليها .						
٣٥	يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .						
٣٦	تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التى تحدث فى مراحل تقديم المنتج .						

● الإدارة العـــــامـــة
● المجلد الأربعـــــون
● العـــــدد الأول
● محـــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــريـــل ٢٠٠٠ م

المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة في المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق على نظام الاحتياطي (الفيدرالي) *

تأليف : كن س . كافالوزو **
كريستوفر دي إتنر ***
ديفيد ف . لاركر ****
ترجمة : حمزة سر الختم حمزة *****
مراجعة : د . أحمد محمد زامل ******

١ - المقدمة :

تبحث هذه الدراسة فيما إذا كان إدخال عنصر المنافسة الخارجية ومتطلبات رسوم الخدمات قد تسبب في دفع مديري بنوك الاحتياطي (الفيدرالي) لتحسين الكفاءة و/أو تغيير أساليب تخصيص التكلفة لتحويل التكاليف إلى خدمات أقل منافسة . ففي حين يعتقد البعض أن المنافسة الخارجية وأتعاب متطلبات الخدمة قد تحفز مديري المؤسسات الحكومية لخفض التكاليف والتجاوب مع احتياجات السوق بالإضافة إلى ابتداعهم أساليب عمل جديدة والتقليل من الإفراط في استهلاك الخدمات الحكومية المجانية [من بين أولئك : سبان (١٩٧٧م) ، ريهفس (١٩٩١م) ، أسبورن وجيبلر (١٩٩٣م) ، وجور (١٩٩٣م)] ، فما أجري من بحوث على الصناعات الخاضعة للرقابة الحكومية قد دل على أن تسعير الخدمة أو الحصول على مقابل لها على أساس التكلفة قد يؤديان إلى تغييرات في نظام المحاسبة تهدف إلى تحويل التكاليف إلى عمليات أقل منافسة [(١)] .

* نشرت هذه المقالة في دورية : Journal of Accounting Research, vol. 36, No. 1, Spring 1998.
** جامعة جورج تاون .
*** جامعة بنسلفانيا .
**** جامعة بنسلفانيا .
***** إدارة الترجمة ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة بالرياض .
****** أستاذ المحاسبة ، معهد الإدارة العامة بالرياض .

وقد ألزم قانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) فى الولايات المتحدة بالمطالبة بسداد الأسعار الكاملة نظير ما تقدمه من خدمات ، الأمر الذى وضع تلك البنوك فى منافسة مباشرة مع البنوك التجارية الكبرى وغرف المقاصّة . كما قضى ذلك القانون بأن تسعر بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) خدماتها على أساس اجمالى التكاليف (بما فى ذلك التكاليف غير المباشرة المخصصة) وأن تقوم بخفض موازنات الخدمات المسعرة إذا ما تدنى حجم تلك الخدمات . وقد اشتكت العديد من البنوك التجارية أن تلك المتطلبات قد أدت إلى قيام بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) بإعداد تقارير تتضمن تكاليف أقل من الحقيقة بالنسبة للخدمات المسعرة ، وذلك من أجل زيادة حصتها فى السوق بالنسبة لتلك الخدمات ، ومن ثم تفادى التخفيضات فى الموازنات الخاصة بها (تريفوس [١٩٨٢م] ، مايور [١٩٨٢م] ، مكتب المحاسبة العامة [١٩٨٥م]) .

بالمقارنة مع ما تضمنته البحوث السابقة من التلاعب فى الممارسات المحاسبية كرد فعل لنظم التسعير والاستعاضة (انظر رقم ١) فإن بيانات بنك الاحتياطى (الفيدرالى) تتيح لنا القيام باختبار ما استجد من تطورات فيما يتعلق برفع الكفاءة والتغييرات فى تخصيص التكلفة . وفى ضوء ذلك نكتشف أن بنك الاحتياطى قد تجاوب مع قانون الرقابة على النقد برفعه للكفاءة وإعادة تخصيص التكاليف غير المباشرة للخدمات الأقل منافسة . كما أن التكاليف المباشرة قد انخفضت بالنسبة للخدمات المسعرة ولكنها لم تنخفض بالنسبة لتلك غير الخاضعة لمتطلبات التسعير بقانون الرقابة على النقد (مثل الخدمات غير المسعرة) . وانخفضت الأعباء الإضافية أيضًا فى مجال الخدمات المسعرة الأكثر منافسة ولكنها زادت فى مجالات أخرى . ورغم أن التغييرات فى الأعباء الإضافية تبدو وكأنها تعكس تخصيص التكلفة بصورة أكثر دقة ، فإن الواقع يشير أيضًا إلى قيام مديرى الاحتياطى (الفيدرالى) بتحويل التكاليف من الخدمات والأسواق التنافسية .

ويلقى الجزء الثانى فى هذه الدراسة نظرة عامة على قانون الرقابة على النقد ، ويضع أساس الفرضيات التى يرتكز عليها البحث . ويصف الجزء الثالث خلفية الدراسة ، فى حين يناقش الجزآن الرابع والخامس منهج البحث ونتائجه ، ثم يستعرض الجزء السادس النتائج .

١ - الخلفية والفرضيات :

١/٢ - قانون الرقابة على النقد :

نص قانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م على قيام بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) بفرض رسم كاملة على خدمات المدفوعات التى توفرها لكافة مؤسسات الإيداع (مقاصة الشيكات ، تحويلات غرف المقاصة الآلية التحويلات ، التحويلات البرقية ، معالجة المبالغ المعدنية والورقية ، التسويات وحفظ الأوراق المالية) . وقبل صدور قانون الرقابة على النقد كانت خدمات السداد موفرة للبنوك الأعضاء دون مقابل ، ولم توفر تلك الخدمات للبنوك غير الأعضاء ، كما أن بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) لم تطالب باسترداد تكاليف توفير تلك الخدمات [٢] . وقد نص قانون الرقابة على النقد على الآتى : (١) تنحدر قيمة الرسوم فى الأجل الطويل ، على أساس التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتكاليف المحتسبة بالنسبة للضرائب والعائد على رأس المال ، التى يمكن أن يدفعها بنك الاحتياطى كما لو كان مؤسسة خاصة [٣] . (٢) تسعر الشيكات غير المدفوعة على أساس معدل تسعيرة الاعتمادات (الفيدرالية) . (٣) تخفض الموازنات فى حالة تناقص حجم الخدمات المسعرة على أن ترد الوفورات لخزانة الدولة .

وكان البنك (الفيدرالى) مطالبًا بالبدء فى تسعير خدمات الدفع (السداد) فى مطلع سبتمبر ١٩٨١م . وقد تفاوتت ردود الفعل التنافسية لدى المؤسسات التى كانت تقدم خدمات الدفع تجاه ما نص عليه قانون الرقابة على النقد . فعلى سبيل المثال أدى تسعير خدمات مقاصة الشيكات إلى دخول (٩٥) مؤسسة محلية فى حلبة المنافسة فى مجال المقاصة ، الأمر الذى أسفر عن خفض حصة البنك (الفيدرالية) فى السوق من (٤٣٪) قبل صدور قانون الرقابة على النقد إلى (٣٣٪) عام ١٩٨٣م (همفرى- ١٩٨٤م) . وأدى ذلك إلى قيام بنك الاحتياطى المركزى بخفض خدماته لتتناسب مع حجم ما تعرض له من خسائر فى خدمات مقاصة الشيكات (فورد [١٩٨٣م]) .

كما تعرضت خدمات الدفع المسعرة إلى منافسة جديدة وإن كانت ضئيلة . فغرفة المقاصة فى البنك (الفيدرالى) (ذات النظام الآلى لتبادل وتسوية الشيكات) كانت مزودة بالشبكة الآلية الوحيدة على المستوى القومى حيث عملت على تصفية كافة التحويلات

الإلكترونية خارج نطاق مدينة نيويورك تقريبًا . وعقب صدور قانون الرقابة على النقد استمر البنك (الفيدرالى) فى دعم عمليات المقاصة حتى منتصف الثمانينيات لتشجيع الإقبال عليها . وبقيت حصته فى السوق فى هذا المجال بنسبة (٩٥٪) (همفرى ١٩٨٤م) (٤) وقد تم الحد من الدخول فى مجال خدمات التحويلات البرقية من خلال القيود التى فرضت على استعمال شبكة المدفوعات بغرض التقليل مما يتعرض له نظام تلك الشبكة من مخاطر . أما الخدمات المسعرة الأخرى ، فقد كانت لها بدائل جديدة قليلة ومباشرة حدّت من تأثير المنافسة التى ترتبت على صدور قانون الرقابة على النقد (ميك كلينتوك ١٩٨٤م) .

٢/٢ - قانون الرقابة على النقد ومكاسب رفع الكفاءة :

حاولت بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) رفع كفاءتها تجاوبًا مع ما نص عليه قانون الرقابة على النقد . وقد بدأت العديد من مبادرات رفع الكفاءة تركز على الارتقاء بآلية (أتوماتيكية) الخدمات قبل صدور قانون الرقابة على النقد (٥) . فعلى سبيل المثال أدخلت معدات جديدة ذات سرعة عالية لترتيب الشيكات مما أدى إلى الاقتصاد فى الوقت المخصص للتجهيز وزيادة فى الإنجاز وخفض عدد البنود المرفوضة ، ومن ثم خفض تكلفة معالجة البنود غير المطابقة . كما قامت بقية البنوك بتنفيذ برامج لتحسين الجودة تم بموجبها تخفيض أوجه القصور من أحد عشر فى كل مائة ألف شيك قبل صدور قانون الرقابة على النقد إلى سبعة شيكات بعد صدور القرار (كافالوزو ١٩٧٧م) . كما قام البنك (الفيدرالى) فى كليفلاند بخفض تكلفة تسليم الشيكات وشبكات النقل المصفحة التى بلغت جملة تكاليفها ثلث تكاليف معالجة الشيكات . وقد تحققت وفورات كبيرة بفتح تلك الشبكات للمنافسة من خلال المناقصات . كما قام البنك برفع احتجاجات إلى لجان المرافق العامة عندما لم يتوفر موردون بدلاء مما نتج عنه تخفيض فى حركة نقل الشيكات بين الولايات (بنك كلفلاند الفيدرالى-١٩٨٢م- ص ١٠) . أما بنك أطلانطا (الفيدرالى) فقد أسس نظامًا للإدارة بالأهداف بغرض إشراك موظفيه فى تطوير تلك الأهداف ، وتوليد الأفكار التى تمخضت عن خفض فى التكاليف (بنك أطلانطا الفيدرالى ، ١٩٨١م ، ص ١١) . وقد أعيدت هيكلة برامج تدريب وتعويض الموظفين لتنمية المهارات ومكافأة الموظفين المتميزين فى أدائهم ، كما بدئ فى برامج تحسين التشغيل . فعلى سبيل المثال فإن تحليل الأعباء الإضافية والوظائف المساندة الذى تم عام ١٩٨٢م

قد حدد فرص التحسين فى مجالات الحماية وشئون الموظفين والمراجعة ونظم البيانات وعمليات المساندة والبناء والخدمات الداخلية ، مما أدى إلى وفورات بمقدار (١,٨) مليون دولار والاستغناء عن خدمات (٨٠) من العاملين (بنك أطلنطا الفيدرالى- ١٩٨٣م - ص ١٩) .

وعلى الرغم من أن تقارير البنك (الفيدرالى) السنوية زعمت أن هذه المبادرات قد أدت إلى تحسينات ملموسة فى زيادة الإنتاجية ، فقد توصل الاقتصاديون فى البنك (الفيدرالى) إلى حقيقة أن قانون الرقابة على النقد قد زاد من كفاءة عملية مقاصة الشيكات بالتخلص من أسباب عدم تحقيق اقتصاديات الحجم فى هذا النظام ، كما توصلوا أيضًا إلى القليل من الأدلة التى تثبت تحقيق مكاسب أخرى (همفرى - ١٩٨٥م ، بور-١٩٩٣م ، هانكوك-١٩٩٣م) . ومن ناحية ثانية فإن هذه الدراسات قد أدرجت التكاليف المباشرة وغير المباشرة المحملة ضمن مقاييسها الإنتاجية ولم تشتمل على ضوابط تغيير طرق تخصيص التكلفة .

كما كانت الدراسات الأخرى حول أثر المنافسة على كفاءة المؤسسات الحكومية محدودة للغاية . فقد اكتشف كل من كيفر وكرابشين (١٩٨٠م) أن قطاع السكك الحديدية فى كندا يعمل بنفس كفاءة القطاع الخاص المنافس ، وعلى عكس ذلك اكتشف ديفز (عام ١٩٧١م) أن الخطوط الجوية الأسترالية المملوكة للقطاع الخاص تعمل بكفاءة أكثر من مثيلتها التابعة للقطاع العام . وباستثناء الدراسات التى أعدها البنك (الفيدرالى) الأمريكي حول قانون الرقابة على النقد ، فحسب علمنا لم يتناول بحث آخر ما إذا كان إدخال عنصر المنافسة قد أدى إلى تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية ولذلك فإن إختبارات الفرض الأول لهذا التأثير كانت :

الفرض (١) : استجاب البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد بزيادة كفاءة الخدمات المسعرة .

٣/٢ - قانون الرقابة على النقد والتغييرات فى تخصيص التكلفة :

توضح البحوث التى أجريت على الصناعات الخاضعة لإشراف الدولة أن المنافسة قد تحفز أيضًا على تحويل التكاليف غير المباشرة إلى صناعات يتحدد السعر فيها على أساس التكلفة زائد تشتمل على هامش ربح أو إلى عمليات احتكارية . فقد قام كل من برايتيفان وبانزار (١٩٨٩م) وبرنان (١٩٩٠م) وسوينى (١٩٨٢م) بإعداد

نماذج نظام المرافق العامة ذات التوجهات التجارية ، وقد أوضحوا أن طرق تخصيص التكلفة قد تشجع هذا المرفق ليخل بقرارات المخرجات و/أو المدخلات لتحويل الأعباء الإضافية إلى القطاع العام . ويوضح نموذج روجرسون (١٩٩٢م) أن مقاولى وزارة الدفاع ممن ينفردون بمقاولات معينة ويمتلكون فى ذات الوقت برامج وسلع أكثر تنافسياً يتوفر لديهم الدافع لتحميل العقود المبرمة مع الوزارة بأكثر مما يجب من الأعباء الإضافية . وبالمثل فإن نماذج الرعاية الصحية توضح أن المستشفيات قد أصبحت لديها الدوافع لتحويل التكلفة من المستفيدين الذين يدفعون ويستردون التكلفة على أساس السعر الثابت الى أولئك الذين يدفعون على أساس التكلفة الفعلية (دارانوف ١٩٨٨م وفوستر ١٩٨٥) .

وعلى العموم فإن الدراسات الميدانية تدعم المزاعم القائلة إن المؤسسات تعدل من ممارساتها المحاسبية لتتمشى مع نظم التسعير واسترداد التكاليف . ويكشف كل من توماس وتونج (١٩٩٢) أن مقاولى وزارة الدفاع يميلون لزيادة استرداد التكاليف بزيادة اعتمادات التقاعد كنسبة من إيرادات عقود وزارة الدفاع ذات الصلة بالعقود التجارية (يقومون بسحب المبالغ الزائدة فيما بعد) . ويخلص كل من كارى (١٩٩٤م) وألدينبيرج وكالبور (١٩٩٧م) إلى أن التغيرات فى السياسات الحكومية الخاصة باسترداد التكاليف دفعت المستشفيات إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بمعزل عن المعدل الثابت لاسترداد التكاليف المعمول به فى إدارات المرضى المنومين ، وتحويل تلك التكاليف إلى إدارات المرضى الخارجيين حيث يعتمد استرداد المبالغ على أساس التكلفة . وبالمثل فقد اكتشف سودر ستروم (١٩٩٠ - ١٩٩٣م) ، أن المستشفيات قد استجابت لما طرأ من تغيير فى نظام الرعاية الصحية لاسترداد التكاليف من نظام التكلفة مع إضافة معدل ثابت للربح إلى أتعاب ثابتة ، واكتشف أن تلك الاستجابة تمثلت فى تعمد تلك المستشفيات تصنيف المرضى وفق التشخيصات ذات المعدلات الأعلى من التكلفة المستردة . وقد اكتشف كل من بلانكارد - شو ونورين (١٩٨٦م) و ألدينبيرج وسودر ستروم (١٩٩٦م) أن المستشفيات تستغل قواعد إعداد الموازنة لتجاوز قيود الإيرادات تحت غطاء استرداد المبالغ على أساس التكلفة . كما كشفت دراسات أخرى فى مجال الرعاية الصحية أن المستشفيات تقوم بتحويل التكاليف بين المستفيدين عن طريق رفع الأسعار لمجموعة منهم فى حين تدفع مجموعة أخرى أقل من

تلك الأسعار (راجع معهد أبحاث فوائد خدمة العاملين ١٩٩٣م) . وعلى أية حال فإن كلاً من أرو وكارلتون وسايدر (١٩٩٥م) لم يتوصل إلى ما يدل على أن متعهدى الاتصالات السلكية واللاسلكية الإقليمية يقومون بتحويل التكاليف من الأعمال الخاصة إلى الأخرى الواقعة تحت إشراف الدولة .

وقد تتواجد دوافع مماثلة ترمى إلى تحويل التكاليف من الخدمات الحكومية المنافسة إلى الأخرى غير المنافسة إذا ما نص التشريع على تسعير تلك الخدمات بناءً على بيان التكلفة (مكتب المحاسبة العامة ١٩٨٥م) . ففى أعقاب صدور قانون الرقابة على النقد اتهمت البنوك التجارية ذات العلاقة مع بنوك أجنبية البنك (الفيدرالى) باستخدام تخصيص التكلفة ليعطى تقارير مغلوطة توضح كلفة أقل مما يجب للخدمات المسعرة (ترايقوس ١٩٨٢م ومير ١٩٨٤م) وقد أدت هذه الاتهامات إلى أن يعقد الكونجرس جلسة استماع ويقوم مكتب المحاسبة العام بالتحقيق فى الأمر ، حيث توصل إلى أنه فى حين أن (١٧) مليون دولار من التكاليف غير المباشرة قد خصصت لخدمة مقاصة الشيكات بدلاً من الخدمات الأخرى ، فإنه لا يستطيع أن يجزم إن كانت تلك التكاليف لمقاصة الشيكات دون القدر المطلوب أم لا ، إذ إنهم لم يراجعوا نظام البنك (الفيدرالى) فى تخصيص التكلفة [٦] . وقد أدت التهم الموجهة إلى البنك (الفيدرالى) - الخاصة بتغيير طرقه فى تخصيص التكلفة ليحسن من موقفه التنافسى فى مجال الخدمات المسعرة- إلى توصلنا للافتراض الثانى بأن :

الفرض (٢) : كان رد فعل البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد هو إعادة تخصيص التكاليف غير المباشرة بتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الخدمات غير المسعرة .

٣ - خلفية البحث :

١/٣ - تنظيم بنك الاحتياطى الفيدرالى (البنك المركزى) :

يشتمل بنك الاحتياطى (الفيدرالى) على اثنى عشر بنكًا موزعة على المراكز . وفى حين أن أكبر نشاط يمارسه البنك يتمثل فى تقديم الخدمات للمؤسسات المالية والجمهور ، فإن من بين مهامه أيضًا تقديم خدمات لخزانة الدولة والمؤسسات

الحكومية ، والإشراف على أعمال البنوك الأخرى وتنظيمها ، بالاضافة إلى إشرافه على السياسات النقدية والاقتصادية (٧) .

وتنقسم عمليات بنك الاحتياطى إلى أربع خدمات (السياسات النقدية والاقتصادية ، والخدمات المقدمة لخزانة الدولة والمؤسسات الحكومية ، والخدمات المقدمة للمؤسسات المالية والجمهور ، والإشراف والتنظيم) وتشتمل خدمات البنك أيضًا على خدمات مساندة (عبارة عن خدمات المدخلات الضرورية فى عملية الإنتاج ولكنها لا تتصل مباشرة بالمهام الخدمية الرئيسية الأربع) وخدمات الأعباء الإضافية (وهى عبارة عن خدمات غير ضرورية فى الإنتاج ولكنها لازمة للتأكد من سير التنظيم وفق ماهو مخطط له) (٨) ، وتنقسم خطوط الخدمات إلى قسمين هما : الخدمات ، والنشاطات ، وهى عبارة عن تجميع للعمليات والمراحل المرتبطة ببعضها . فعلى سبيل المثال تشتمل خدمات الشيكات التجارية التى تدخل فى نطاق المؤسسات المالية وخدمات الجمهور على ستة نشاطات هى : المعالجة ، التسويات ، تسويات بنود العائد ، بنود العائد ، التصنيف وفق معدل سعر الفائدة ، خدمات المؤسسات المالية .

٢/٣ - نظام التخطيط والرقابة :

نختبر فرضياتنا باستخدام بيانات تم الحصول عليها من نظام تخطيط ورقابة أنظمة البنك (الفيدرالى) (١٩٩٥م) والذى بدأ تنفيذه بغرض توفير بيانات التكلفة لأغراض الرقابة واتخاذ القرارات الداخلية . ويستخدم النظام طريقة التوزيع التنازلى للتكلفة حيث يتم أولاً تتبع التكاليف المباشرة لكل نشاط (٩) ثم يتم تخصيص التكاليف المساندة للأعباء الإضافية وأنشطة الخدمات وتخصص الأعباء الإضافية الناتجة (التكاليف المباشرة فى الأنشطة الإضافية إضافة إلى أى تكاليف مساندة تم تخصيصها لهذه الأنشطة) للمخرجات من الخدمات . وتجدر الإشارة إلى أن نظام التخطيط والرقابة لا يخصص أى أعباء إضافية للأنشطة ، الأمر الذى ترتب عليه عدم توافر التكاليف الكلية على مستوى الأنشطة .

الجدول رقم (١)

عدد التغييرات في طرق تخصيص التكاليف غير المباشرة والمساندة في نظام التخطيط والرقابة في البنك (الفيدرالي) ما بين الأعوام ١٩٧٧م - ١٩٨٥م

التاريخ	عدد التغييرات على أساس السنة التي تمت فيها الموافقة على التغيير (أ)			عدد التغييرات على أساس السنة التي نفذ فيها التغيير		
	أعباء إضافية	التكاليف المساندة	الاثنان معًا	أعباء إضافية	التكاليف المساندة	الاثنان معًا
١٩٧٧	–	–	–	–	–	–
١٩٧٨	٣	٢	١	–	–	–
١٩٧٩	–	–	–	٣	٢	١
١٩٨٠	١	١	–	–	–	–
١٩٨١	٢٢	٧	١	١	١	–
١٩٨٢	–	–	١	١٥	–	١
١٩٨٣	–	–	–	٧	٧	١
١٩٨٤	–	٣	–	–	٣	–
١٩٨٥	٣	١	–	٣	١	–

(أ) أخذت تواريخ تغييرات تخصيص التكلفة من تقرير البنك الفيدرالي (١٩٩٥م) وأدلة إجراءات نظام التخطيط والرقابة السنوية . وإذا لم يتوفر تاريخ الموافقة على التغيير فإننا قد افترضنا أن تلك الموافقة قد صدرت في العام نفسه .

لقد قام البنك (الفيدرالي) بإجراء عدد من التغييرات في تخصيص التكلفة إبان السنوات المطبق فيها قانون الرقابة على النقد وذلك للوفاء جزئيًا بمتطلبات ذلك القانون المتعلقة بتسعير الخدمات (تقرير البنك الفيدرالي ، ١٩٩٥م ، ص ١١) . ويوضح الجدول رقم (١) عدد ما أجراه البنك من تغييرات في تخصيص التكلفة في الفترة ما بين ١٩٧٧م – ١٩٨٥م ، ويتضح من الجدول أن (٧٠٪) من تلك التغييرات تقريبًا تتعلق بالأعباء الإضافية حيث تم تنفيذ ما يزيد عن النصف منها عام ١٩٨٢م (أثناء فترة سريان قانون الرقابة على النقد) . وفي يناير عام ١٩٨٢م أدخل البنك (١٦) تعديلاً على طرق

تخصيص التكلفة المساندة وغير المباشرة . وخلال عام ١٩٨٣م نفذ البنك (١٥) تغييراً (كان قد تمت الموافقة عليها عام ١٩٨١م) .

ويوضح الملحق (أ) الطرق الأولية لتخصيص التكلفة التى استخدمت عام ١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد) وتلك التى استخدمت عام ١٩٨٢م (مابعد صدور القانون المذكور) وقد أثرت التغييرات على نظام حسابات البنك للأعباء الإضافية والتى بلغت نسبتها (٤٦٪) عام ١٩٨٢م . وتم تغيير ٢٢٪ من طرق تخصيص الأعباء الإضافية من أساس «المعدل لكل دولار» إلى أساس معدل الاستخدام . ويعرف المعدل لكل دولار بأنه إجمالى تكاليف النشاط (التكاليف المباشرة بالإضافة إلى التكاليف المساندة) لكل خدمة مقسوماً على تكاليف النشاط لكل مخرجات الخدمات . أما طريقة معدل الاستخدام ، والتى استخدمت مرتين خلال العام ولمدة أسبوعين فى كل مرة ، فتوزع التكاليف على أساس نسبة معيارية للتحميل مشتقة من تقديرات المدخلات (مثلاً عدد ساعات العمل غير المباشر المستنفدة فى مساندة المخرجات من كل خدمة) أو المخرجات (عدد القيود المحاسبية ، مثلاً) . وإلى الحد الذى تعكس فيه هذه المسوحات أنماط الاستخدام الفعلية ، فإن التكاليف المخصصة على أساس معدل الاستخدام أكثر دقة من تلك المحددة على أساس المعدل للدولار .

وقد كانت الأسس المعدلة لتخصيص التكلفة لنسبة (٢٤٪) من الأعباء الإضافية أسس حكمية . فقبل صدور قانون الرقابة على النقد تم تخصيص تكاليف توفير الحماية على أساس ساعات العمل المستنفدة فى نشاط الحماية . وبعد صدور ذلك القانون قسمت تكاليف الحماية إلى التكاليف المطلوبة لحماية الأموال (مثل النقود والأوراق المالية) والأخرى المطلوبة لحماية البنك ككل (الممتلكات والموظفين) . وبغض النظر عن التكاليف الفعلية لهذه الأنشطة فقد نصت لوائح البنك بطريقة حكمية على تخصيص ما بين (٥٠- ٧٠٪) من تكاليف الحماية إلى حماية الفئة الأولى (النقد والأوراق المالية) حيث تم تخصيص التكلفة لهذه الفئة لمخرجات الخدمات على أساس صافى المساحة التى تحتلها تلك الفئة بالقدم المربعة . أما تكاليف حماية البنك ككل فقد خصصت على أساس صافى المساحة الكلية بالقدم المربعة التى تستخدمها كافة المخرجات . وأما طريقة تخصيص تكاليف الخدمات الإدارية العامة (التى عرفت بالتكاليف الإدارية التى لا تقتصر على خدمات أو أنشطة بعينها) فقد تم تغييرها من

طريقة المعدل للدولار التى أشرنا لها سابقًا إلى تخصيصات متساوية فى النسبة لأربع مجموعات من الخدمات هى : السياسات النقدية والاقتصادية ، خدمات الخزانة العامة ومؤسسات الدولة ، خدمات نظام المدفوعات ، الإشراف والتنظيم . وأما تكاليف المكتبة التى كانت تخصص فى السابق على أساس تقديرات تكلفة الخدمات لأى مخرجات تستخدم هذا النشاط ، فقد تم تخصيصها ضمن تكاليف الخدمات النقدية والاقتصادية . وكما ورد فى دراسة مكتب المحاسبة العامة (١٩٨٥) فإن هذه الأسس الحكمية لتخصيص التكلفة قد تمخضت عن إمكانية ظهور آلية لتحويل التكاليف من الخدمات المسعرة للأخرى غير المسعرة .

٣/٣ - الإحصاءات الوصفية لتوزيع التكاليف :

تستخدم تحليلاتنا بيانات نظام التخطيط والرقابة الربع سنوية التى صدرت فى الفترة ما بين ١٩٧٧ - ١٩٨٥م [١٠] . وحيث إن الأعباء الإضافية لم يقتصر تخصيصها على الأنشطة فقد استخدمنا مخرجات الخدمات كوحدة للتحليل . ويشتمل نظام التخطيط على سلسلة من البيانات الزمنية لأربعة من الخدمات المسعرة (مقاصة الشيكات ، غرف المقاصة الآلية / التحويلات البرقية ، قيود الدفاتر / الأوراق المالية النهائية ، التحصيلات غير النقدية) بالإضافة إلى ثمانى عشرة من الخدمات غير المسعرة فى أربعة خطوط خدمات هى (السياسات الاقتصادية ، خدمات الخزانة العامة ، خدمات الجمهور غير المسعرة ، والإشراف والتنظيم) [١١] . وقد بلغت جملة التكاليف عام ١٩٨٠م بليون دولار ، تمثل التكاليف المساندة وغير المباشرة منها نسبة ٥١٪ . وبلغت نسبة الخدمات المسعرة التى تمت المحاسبة عليها ٤٧٪ من جملة التكاليف ، ٤٥٪ من جملة التكاليف المباشرة . وقد كانت خدمة مقاصة الشيكات هى الأكبر حجمًا حيث بلغت نسبتها ٣٨٪ من التكاليف المباشرة و ٣٥٪ من الأخرى غير المباشرة .

٤ - تحليل التغييرات فى سلوك التكلفة :

يتم اختبار الفرضيات الخاصة برفع الكفاءة وإعادة تخصيص التكلفة من خلال دراسة ما إذا كان سلوك تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة المبلغ عنه والذى كان سائدًا قبل صدور قانون الرقابة على النقد (١٩٧٧م-١٩٨٠م) قد اختلف بعد صدور ذلك القانون وفترة سريانه (١٩٨١-١٩٨٥م) . فالتدنى فى التكاليف المباشرة للخدمات

المسعرة وما اقترن به من زيادة فى التكاليف غير المباشرة للخدمات غير المسعرة ، يدعمان فرض إعادة تخصيص التكلفة (الفرض ٢) ، فى حين أن تناقص تكلفة الخدمات المسعرة مقروناً بالتكلفة الثابتة للأخرى غير المسعرة يدعمان فرض الكفاءة (الفرض ١) . ومن الصعوبة بمكان أن نعزو النقص فى التكاليف غير المباشرة للخدمات المسعرة وغير المسعرة إلى قانون الرقابة على النقد . كما أن متطلبات التسعير التى نص عليها ذلك القانون لم تؤثر على الخدمات غير المسعرة . والتفسير المعقول لذلك هو إرجاعه إلى عوامل أخرى (تزامنت مع قانون الرقابة على النقد) تسببت فيما حدث من تغييرات .

١/٤ - الطريقة :

لقد أعددنا نماذج لتقدير التكاليف مستخدمين بيانات ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد لتقدير التكاليف خلال فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وما نتج من خطأ فى تلك التقديرات (الاختلافات بين التكاليف الفعلية والمقدرة) يلفت الانتباه إلى التغييرات فى سلوك التكاليف الواردة فى التقرير . ونقدر أدناه نموذجاً بتوقعات التكلفة المنفصلة لكل خدمة (أربع من هذه الخدمات مسعرة وثمانى عشرة غير مسعرة) مستخدمين الحجم كمتغير مستقل ونموذج الانحدار الذاتى للوسط المتحرك المتكامل للارتباط الذاتى (ARIMA) :

$$\text{Cost}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{ volume }_{i,t}^1 + \ldots + \beta_i^k \text{ volume }_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}$$

حيث $cost_{i,t}$ هى إجمالى التكاليف المباشرة المساندة أو الأعباء الإضافية للخدمة (i) فى ربع السنة (t) وأن volume ^k_{it} هى مقياس حجم النشاط (k) للخدمة (i) فى ربع السنة (t) وأن "$\varepsilon_{i,t}$ "يمثل خطأ تقديرات نموذج الارتباط الذاتى [١٢] . وقد تم التقدير على أساس استخدام كل نموذج لست عشرة مراقبة ربع سنوية . ويعمل نظام التخطيط والرقابة على تجميع الإحصاءات على مستوى النشاط ولكن وحدة تحليلنا هى الخدمة [١٣] . وبدلاً من أن نختار بعشوائية حجماً واحداً لكل نموذج فإننا نستخدم تحليل المقومات الأساسية لخفض أبعاد مقاييس الحجم ، كما أننا قد أبقينا على معدلات جميع العوامل ذات القيمة المميزة الأكثر من واحد ، بالإضافة لمعدلات حساب عامل الحجم لكل خدمة . وقد استخدم الرقم (٢) كأعلى رقم لمعاملات الحجم (فى ٢٧,٣٪ من الخدمات) .

كما تم تقدير المعاملات باستخدام البيانات الربع سنوية خلال الفترة من ١٩٧٧-١٩٨٠م واستخدم النموذج الناتج فى التنبؤ بالتكاليف عن فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد [١٤] . وقد عرفنا الخطأ فى التنبؤ لكل خدمة بأنه الفرق بين التكلفة الفعلية والأخرى المقدرة باستخدام النموذج رقم (١) . كما تم حساب (عشرين) خطأ تقديراً ربع سنوى لكل خدمة . وقد توصلنا إلى أن تقديرات الأخطاء السالبة (الموجبة) تعنى أن تكاليف ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد كانت أقل (أعلى) مما هو متوقع وذلك على أساس سلوك التكلفة فى فترة ما قبل صدور ذلك القرار . كما أعددنا اختبارات إحصائية لمتوسط التغير فى التكلفة بعد صدور قانون الرقابة على النقد عن طريق وضع معايير لأخطاء التقدير مستخدمين فى ذلك الانحراف المعيارى للبواقى المقدرة للتنبؤات عن فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ، بالإضافة إلى القيام بتعديل فترة الثقة لتصحيح التنبؤات خارج فترة التقدير [باتل (١٩٧٦م) وبانكراتز (١٩٨٣م)] . وعلى افتراض أن أخطاء التنبؤ تأخذ شكل المنحنى الطبيعى فإن القيم المعيارية لأخطاء التقدير تأخذ شكل توزيع "t" .

كذلك قمنا باختبار ما إذا كانت مجموعات الخدمات المسعرة وغير المسعرة قد عكست تغييرات فى سلوك التكلفة وذلك بقيامنا بتجميع مفردات إحصاءات " t " مستخدمين المدخل الذى فصّله باتل (١٩٧٦م) . وحيث إن الخدمات تختلف من حيث الحجم (على سبيل المثال ٧٧٪ من تكاليف الخدمات المسعرة كانت تتعلق بمقاصة الشيكات ، فى حين أن نسبة ١١٪ كانت تختص بالقيود فى الدفاتر / الأوراق المالية النهائية والمحصلات غير النقدية مجتمعة) فإن كل قيمة " t" تم ترجيحها بالنسبة المئوية لقيمة النشاط فى الخدمة . وقد تم حساب إحصاءات توزيع "Z " و "$Z_{g,t}$" لكل مجموعة على النحو التالى :

$$z_{g,t} = \frac{\sum_{i=1}^{n} w_{i,t}\, t_{i,t}}{\left[\sum_{i=1}^{n} w_{i,t}^{2} \left(k_i / (k_i - 2)\right) \right]^{1/2}}$$

حيث إن g هى مجموعة الخدمات المسعرة (n=4) أو الخدمات غير المسعرة (n=18) و $t_{i,t}$ هى خطأ التنبؤ فى الخدمة "I" خلال ربع السنة "t" فإن "$W_{i,t}$" هى الوزن النسبى للخدمة "i" وأن "R" هى درجات الحرية فى نموذج توقعات التكلفة للخدمة "i" وأن "$Z_{g,t}$" هى التوزيع الطبيعى الأحادى المتقارب إذا كانت أخطاء التقدير مستقلة داخليًا (١٥) .

٤-٢ النتائج :

توضح النتائج الخاصة بإجمالى التكلفة فى الجزء "أ" من الجدول رقم "٢" والشكل (١) أن متوسط أخطاء التنبؤ فى تكاليف الخدمات المسعرة كانت سالبة من الناحية الإحصائية وذلك منذ بداية منتصف عام ١٩٨١م . وعلى عكس ذلك فقد كان متوسط أخطاء التنبؤ فى تكاليف الخدمات غير المسعرة موجبًا من الناحية الإحصائية بعد منتصف عام ١٩٨٢م . وقد بلغ النقص التراكمي المقدر فى تكاليف الخدمات المسعرة (٢٨٠) مليون دولار (١٦) (بنسبة ١١٪ من تقديراتنا التراكمية) بعدالسنوات الخمس التى أعقبت صدور قانون الرقابة على النقد ، فى حين أن الزيادة المقدرة فى تكاليف الخدمات غير المسعرة بلغ تقريبًا (٩٩) مليون دولار بنسبة (٤٪) . وتدل هذه النتائج على أن قانون الرقابة على النقد كان دافعًا لإدخال تحسينات على الكفاءة فى مجال الخدمات المسعرة ، وقد يكون ذلك دافعًا أيضًا لإعادة تخصيص تكاليف تصل (٩٩) مليون دولار وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة . واتساقًا مع ذلك كانت السلسلة الزمنية بين أخطاء التقديرات فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة -٠,٣٤ ($p<0.10$ ، ذات طرف واحد) .

ويشتمل الجزء "ب" من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١) على تحليلات التكلفة المباشرة . وابتداء من الربع الثالث من عام ١٩٨١م كانت التكاليف المباشرة للخدمات المسعرة أقل من مما كان متوقعًا بشكل ملحوظ ولكن تغييرات تكلفة الخدمات غير المسعرة لم تكن ذات أهمية تذكر حتى عام ١٩٨٥م ، حتى إن التغييرات فى التكلفة المباشرة (التى لم تتأثر بعمليات تخصيص التكلفة) تعكس التحسينات فى الكفاءة ، حيث يبدو أن قانون الرقابة على النقد قد دفع إلى إحراز مكاسب تراكمية نتيجة ارتفاع الكفاءة التى بلغت (١٢٢) مليون دولار فى قطاع الخدمات المسعرة (بنسبة ١١٪

من التقديرات التراكمية) مما يدعم الفرض رقم (١) [١٧] . وعلى كل حال فإن قانون الرقابة على النقد كان له أثر ضئيل على كفاءة الخدمات غير المسعرة التى لم تخضع لمتطلبات التسعير التى نص عليها قانون الرقابة على النقد .

ويشتمل الجزء "ج" من الجدول رقم (٢) والرسم البيانى رقم (١) على نتائج التكاليف المساندة . وقد أوضحت الإحصائيات أن تكاليف الخدمات المسعرة أقل مما كان متوقعًا منذ منتصف عام ١٩٨١م إلى الربع الأول من عام ١٩٨٥م حيث بلغ تقدير معدل النقص التراكمى (٢٠) مليون دولار تقريباً (٣٪) . وفاقت التكاليف فى الخدمات غير المسعرة التوقعات عام ١٩٨٢م حيث زادت التكاليف التراكمية بمقدار (٧٠) مليون دولار (١٥٪) ، وعلى الرغم من أن الخطأ فى التقديرات جاء سالبًا فى مجال الخدمات المسعرة وموجبًا بالنسبة لغير المسعرة فإنه لا يوجد عامل ارتباط بين الأخطاء ($r=0.05, p=0.41$ ، ذات طرف واحد) الأمر الذى لا يوفر دليلاً على تحويل التكلفة .

ويتضمن الجزء (د) من الجدول رقم (٢) والرسم البيانى رقم (١) نتائج دراسة الأعباء الإضافية . وقد كانت أخطاء التقديرات للخدمات المسعرة سالبة من الناحية الإحصائية ، وذلك اعتباراً من منتصف ١٩٨١م ، حيث بلغت التخفيضات التراكمية المقدرة (١٣٥) مليون دولار (١٨٪) . أما الخدمات غير المسعرة فقد عكست تقديراتها أخطاء إحصائية موجبة اعتباراً من ١٩٨٢م ، وأخطاء تقديرات تراكمية حيث بلغت جملتها (٨٤) مليون دولار تقريباً (١١٪) . كما جاء عامل ارتباط السلاسل الزمنية بين خطأ التقديرات فى تكاليف الخدمات المسعرة والخدمات الأخرى غير المسعرة سالبًا من الناحية الإحصائية ($r= -0.44,p<0.02$ ، ذات طرف واحد) وكان ذلك متسقًا مع بعض التغيير فى تكاليف الخدمات المسعرة الذى تم التوصل إليه بإعادة تخصيص الأعباء الإضافية لخدمات غير مسعرة .

الجدول رقم (٢)

أخطاء تقديرات التكلفة الربع سنوية لخدمات البنك (الفيدرالى) المسعرة وغير المسعرة عقب صدور قانون الرقابة على النقد . تمت صياغة نموذج التوقعات أدناه ليغطى الفترات الربع سنوية الست عشرة السابقة على صدور قانون الرقابة على النقد .

(الربع الأول من بداية عام ١٩٧٧م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٠م)

$$\text{Cost}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{ volume }_{i,t}^1 + \ldots + \beta_i^k \text{ volume }_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}$$

بالنسبة للخدمة خلال ربع السنة t, حيث أعد نموذج الخطأ على نمط الانحدار الذاتى ، تم حساب أخطاء التقديرات خلال الفترات العشرين الربع سنوية (من الربع الأول من عام ١٩٨١م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٥م) بعد صدور قانون الرقابة على النقد :

$$\textit{forecast error}_{i,t} = \textit{actual cost}_{i,t} - \textit{expected cots}_{i,t}$$

المتوسط التراكمي	المتوسط	المتوسط التراكمي	المتوسط	التاريخ
العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (000 $)				
الخدمات غير المسعرة ($n = 18$)		الخدمات المسعرة ($n = 4$)		
- 119	-119	748	748	81-1
- 182	-63	1.192	444	81-2
- 503	-321	-525	-1.716***	81-3
- 833	-329	-4.445***	-3.921***	81-4
- 934	-101***	-8.621***	-4.176***	82-1
- 1.037 **	-103***	-13.248***	-4627***	82-2
- 729 ***	308***	-17.036***	-3.788***	82-3
- 270 ***	460***	-19.753***	-2.717***	82-4
- 146 ***	124***	-24.424***	-4.671***	83-1
208 ***	354***	-28.896***	-4.472***	83-2
68 ***	481***	-33.188***	-4.292***	83-3
1.033 ***	344***	-37.747***	-4.559***	83-4
1.289 ***	256***	-42.694***	-4.947***	84-1
1.963 ***	673***	-47.675***	-4.981***	84-2
2.620 ***	657***	-52.847***	-5.172***	84-3
3.560 ***	940***	-56.489***	-3.642***	84-4
3.775 ***	215***	-60.777***	-4.287***	85-1
4.316 ***	541***	-64.539***	-3.762***	85-2
4.800 ***	484***	-68.070***	-3.531***	85-3
5.480 ***	679***	-69.907***	-1.928***	85-4
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (000 $)				
-46	-46	446	446	81-1
-49	-3	495	49	81-2
-177	-127	-327	-822**	81-3
-206	-30	-2.032***	-1.705***	81-4

تابع الجدول رقم (٢)

82-1	-2.053***	-4.085***	-215	-421
82-2	-2.552***	-6.637***	-168	-590
82-3	-2.235***	-8.872***	-116	-706
82-4	-1.610***	-10.481***	-68	-774
83-1	-1.559***	-12.040***	-175	-949
83-2	-1.509***	-13.550***	1	-948
83-3	-1.331***	-14.880***	19	-929
83-4	-1.692***	-16.573***	-36	-966
84-1	-1.940***	-18.512***	-95	-1.060
84-2	-2.028***	-20.541***	7	-1.053
84-3	-2.179***	-22.719***	-46	-1.099
84-4	-1.516***	-24.235***	68	-1.031
85-1	-1.803***	-26.038***	-128	-1.159
85-2	-1.731***	-27.769***	55***	-1.104*
85-3	-1.635***	-29.404***	48***	-1.056**
85-4	-1.206**	-30.610***	110***	-947***

العمود جـ : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (000 $)

81-1	129	129	-51	-51
81-2	400	529	-44	-95
81-3	-201***	328	-77	-173
81-4	-552***	-224***	-67	-240
82-1	-718***	-941***	74***	-166**
82-2	-753***	-1.695***	50***	-116***
82-3	-861***	-2.556***	81***	-34***
82-4	-574***	-3.130***	169***	135***
83-1	-743***	-3.873***	293***	428***
83-2	-399***	-4.272***	320***	747***
83-3	-325***	-4.597***	240***	987***
83-4	-390***	-4.987***	249***	1.236***
84-1	-408***	-5.394***	298***	1.534***
84-2	-390***	-5.785***	377***	1.911***
84-3	-425***	-6.210***	422***	2.333***
84-4	-49***	-6.259***	457***	2.790***
85-1	18***	-6.241***	284***	3.074***
85-2	353	-5.887***	311***	3.386***
85-3	270	-5.617***	249***	3.635***
85-4	602	-5.015***	234***	3.869***

العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (000 $)

81-1	217	217	-17	-17
81-2	-104	114	-14	-31
81-3	-1.017***	-903	-108	-139
81-4	-2.084***	-2.987***	-218*	-358
82-1	-1.885***	-4.873***	68***	-290*
82-2	-2.029***	-6.902***	67***	-223***
82-3	-1.534***	-8.436***	370***	147***
82-4	-1.427***	-9.863***	397***	544***
83-1	-1.864***	-11.727***	188***	732***
83-2	-1.980***	-13.706***	204***	936***
83-3	-2.037***	-15.743***	393***	1.328***
83-4	-1.922***	-17.665***	320***	1.649***
84-1	-2.115***	-19.780***	234***	1.883***
84-2	-2.198***	-21.978***	440***	2.323***
84-3	-2.235***	-24.213***	442***	2.765***
84-4	-1.757***	-25.970***	596***	3.361***

تابع الجدول رقم (٢)

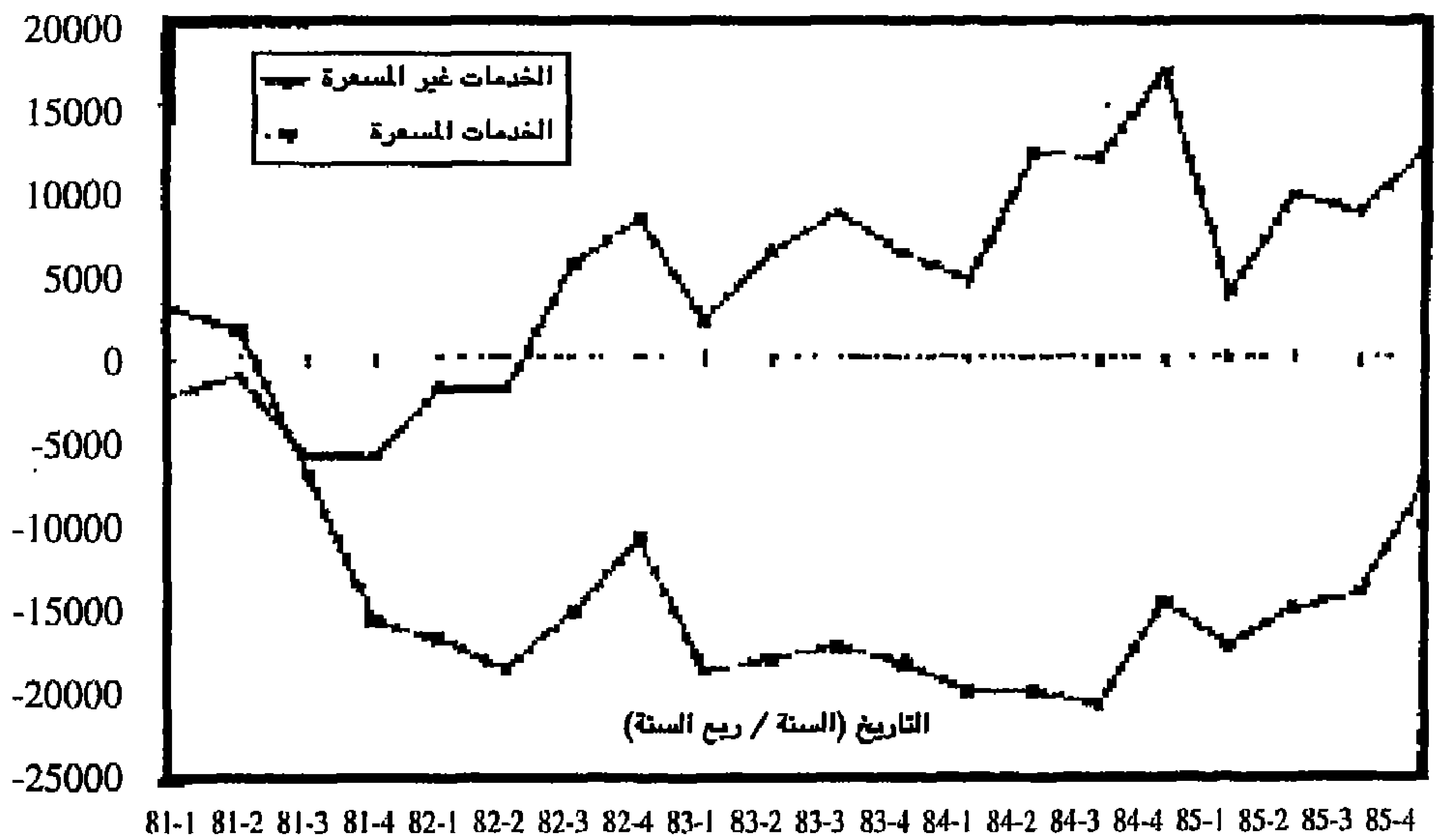
85-1	-2.254***	-28.224***	210*	3.570***
85-2	-2.270***	-30.494***	299	3.870***
85-3	-2.027***	-32.521***	321	4.191***
85-4	-1.207**	-33.729***	494***	4.685***

*,**,*** دلالة إحصائية عند المستويات (١٪) و (٥٪) و(١٠٪) (في طرفين) على التتالى باستخدام القيمة المعيارية (Z) المرجحة . وتم حسابها على افتراض أن إحصائيات (t) الأحادية التى تم تجميعها مستقلة وإحصائيات (t) من نماذج الانحدار الأحادى تم وزنها وفق النسبة المئوية للدولارات فى كل خدمة . وتم حساب إحصائيات (Z) لكل مجموعة كما يلى :

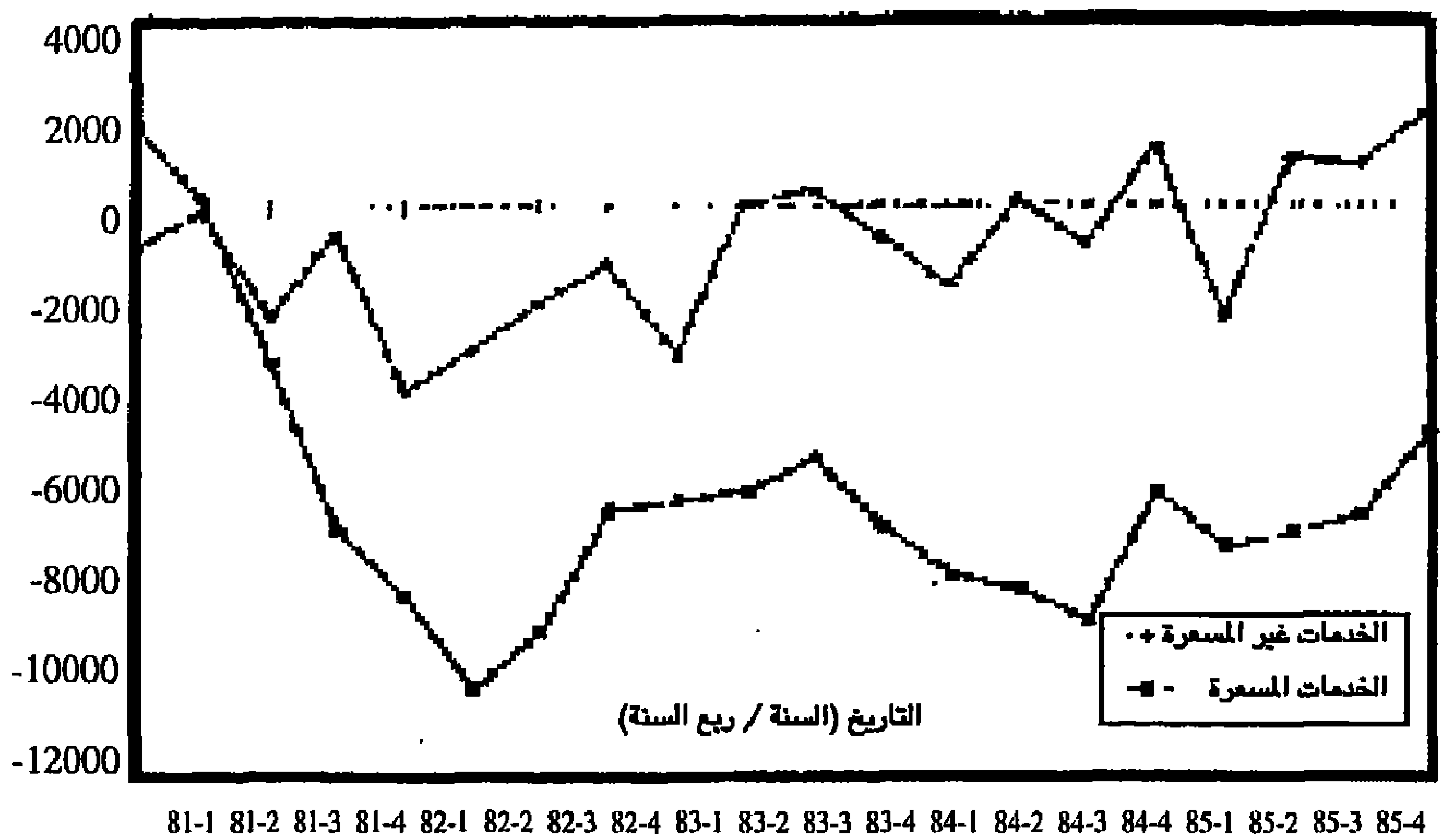
$$z_{g,t} = \frac{\sum_{i=1}^{n} w_{i,t}\, t_{i,t}}{\left[\sum_{i+1}^{n} w_{i,t}^{2}\ (k_i \ / \ (k_i - 2))\right]^{1/2}}$$

حيث إن "g" هى مجموعة الخدمات المسعرة (n =4) أو غير المسعرة (n =18) ti,t هى إحصائية بالخطأ فى تقدير الخدمة "i" خلال الربع من السنة "t"، "$w_{i,t}$" هو الوزن النسبى للخدمة "i" فى ربع السنة "t" و (K) هى درجة حرية نموذج التوقعات للخدمة "i" . ولم يتم وزن المتوسطات والمتوسطات التراكمية .

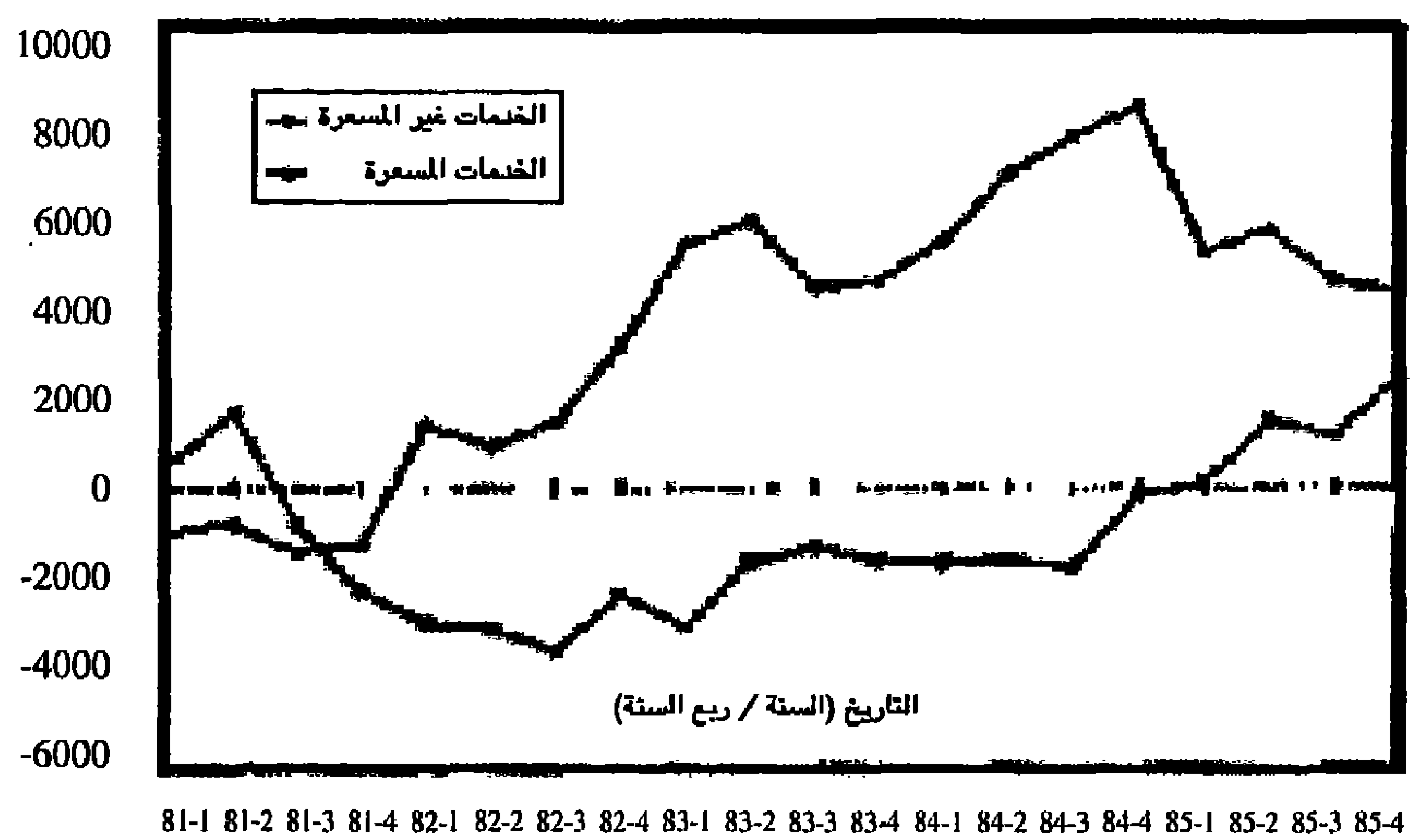
العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (000 $)



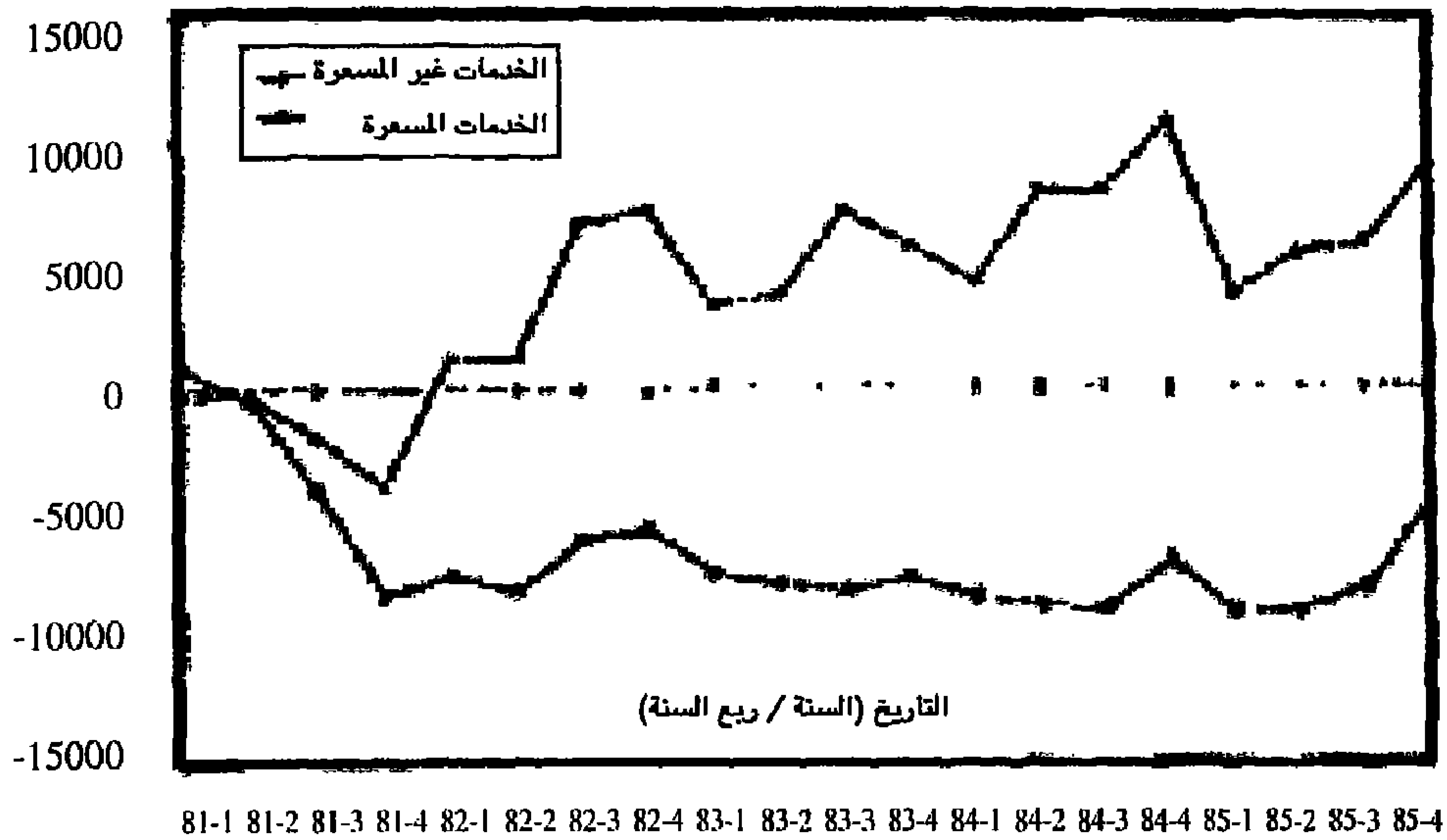
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (000 $)



العمود جـ : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (000 $)



العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (000 $)



أخطاء تقديرات تكلفة خدمات البنك (الفيدرالى) المسعرة وغير المسعرة بعد صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . وتمثل أخطاء التقديرات (التكلفة الفعلية– التكلفة المقدرة) الموضحة في الرسومات متوسط أخطاء التقديرات من الجدول رقم (٢) مضروبة فى عدد خدمات كل فئة (n=4) للخدمات المسعرة و (n-18) للخدمات غير المسعرة .

٣/٤ – النتائج المتعلقة بالخدمات المسعرة كل على حدة :

إن التحليل المجمع فى الجدول رقم (٢) يحجب تأثيرات المستويات المختلفة للمنافسة بين الخدمات الأربع المسعرة . فقد أدى التسعير إلى خفض حصة البنك فى سوق مقاصة الشيكات بما يعادل (٢٥٪) (من ٤٣٪ إلى ٣٣٪) ، لكنه لم يترك تأثيراً على حصص البنك بالنسبة لمعرفة المقاصة الآلية (٩٥٪ قبل وبعد صدور قانون الرقابة على النقد) . وبلغت التحويلات البرقية (٦٧٪) قبل صدور القانون مقابل ٦٤٪ بعد صدوره) أو الخدمات المسعرة الأخرى (التى ظلت محتكرة من قبل البنك تقريبًا خلال فترتى ما قبل وبعد صدور قانون الرقابة على النقد) (همفرى ١٩٨٤م ومك كلينتوك ١٩٨٤م) .

وتختبر التحليلات المعروضة فى الجدول رقم (٣) ، والرسم رقم (٢) ما إذا كانت الاستجابات لقانون الرقابة على النقد قد تفاوتت وفقًا لمستويات المنافسة التى واجهتها كل خدمة من الخدمات المسعرة . فأخطاء التقديرات فى تكلفة كل واحدة من الخدمات الأربع المسعرة تكشف تخفيضات كبيرة فى إجمالى تكاليف مقاصة الشيكات ، حيث

بلغت تخفيضات التكلفة المقدرة (٣٥٦) مليون دولار تقريباً (١٩٪ من تقديراتنا) . كما جاءت تكاليف التحصيلات غير النقدية دون التوقعات ، ولكن تكاليف القيودات / الأوراق المالية النهائية تختلف عن التوقعات بصورة عامة . وكانت معاملات ارتباط السلاسل الزمنية بين أخطاء التقديرات فى خدمات تصفية الشيكات والأخرى فى خدمات التحصيلات غير النقدية والقيودات/الأوراق المالية النهائية (٠,٦٥) و (٠,٤٩) ($p < .05$ ذات طرف واحد) على التوالى . وفى مقابل ذلك جاءت تكاليف مقاصة وتحويلات البنك البرقية أكبر مما كان متوقعاً بعد تطبيق قانون الرقابة على النقد ، حيث بلغ مقدار أخطاء التقديرات الموجبة (٩٦) مليون دولار تقريباً (٣٥٪) ، بالإضافة لذلك فإن معامل ارتباط السلاسل الزمنية بين الأخطاء المتوقعة فى تكاليف تصفية الشيكات ومقاصة وتحويلات البنك البرقية بلغ ($p< 0.01$-0.69 – ذات طرف واحد) مما يدل على أن تأثير قانون الرقابة على النقد على سلوك التكلفة قد ارتبط بمدى المنافسة (وما نتج من أسعار منخفضة فى السوق) التى واجهت الخدمتين .

ويتضمن الجزء (ب) من الجدول رقم (٣) ، والرسم البيانى رقم (٢) تحليل التكلفة المباشرة . وبصورة عامة كانت أخطاء التقديرات فى التكلفة سالبة فى بداية عام ١٩٨٢م ولكن أهميتها الإحصائية تختلف بين الخدمات . فمن الناحية الإحصائية بدأت الأخطاء السالبة فى تقديرات خدمة مقاصة الشيكات خلال الربع الأخير من عام ١٩٨١م واستمرت حتى عام ١٩٨٥م حيث بلغت تخفيضات التكلفة التراكمية المقدرة (٩٧) مليون دولار تقريباً بنسبة (١٠٪) . كما كانت التكاليف المباشرة فى خدمة التحصيلات غير النقدية دون المتوقع خلال الفترة بين الربع الثالث من عام ١٩٨١م والربع الثالث من عام ١٩٨٣م وتوقفت عند هذا التاريخ . وكانت أخطاء التقديرات فى تكاليف القيود / السندات النهائية ومقاصة وتحويلات البنك البرقية غير ذات أهمية من الناحية الإحصائية ($p>0.10$ – ذات طرفين) [١٨] . فإذا كانت التغييرات فى سلوك التكاليف المباشرة قد عكست تغييرات فى الكفاءة ، فإن قانون الرقابة على النقد قد دفع مديرى البنك (الفيدرالى) لزيادة كفاءتهم فى مجالات خدمات مقاصة الشيكات الأكثر تنافساً ولكن ظلت تأثيراته ضعيفة فى المجالات الأخرى .

ويتضمن الجزء (ج) من الجدول رقم (٣) والرسم البيانى رقم (٢) نتائج التكاليف المساندة ، حيث يتضح أن أخطاء تقدير تكاليف مقاصة الشيكات سالبة منذ أواخر عام ١٩٨١م وخلال الفترة التى تلته ، فى حين أن الأخطاء فى تكاليف المقاصة/التحويلات البرقية كانت موجبة منذ منتصف عام ١٩٨١م وحتى نهاية عام ١٩٨٥م . وبلغت التكاليف المساندة (٦٦) مليون دولار تقريباً بنسبة (١٧٪) أقل مما كان متوقعاً فى

مقاصة الشيكات و (٤٠) مليون دولار بنسبة (٤٩٪) أعلى مما كان متوقعًا فى تكاليف المقاصة والتحويلات . وكانت أخطاء التقديرات فى الخدمات المسعرة الأخرى أكثر تواضعًا ، حيث عكست كل من القيود / الأوراق المالية النهائية أخطاء تقديرات موجبة أثناء عام ١٩٨١م وبداية ١٩٨٢م ثم أخطاء أخرى غير ذات أهمية فيما بعد . كما أن التحصيلات غير النقدية عكست أخطاء سالبة فى التقديرات من أواخر عام ١٩٨١م وخلال فترة مبكرة من عام ١٩٨٣م . وتدل هذه النتائج على أن ما يصل إلى نسبة (٦١٪) من التخفيضات فى التكاليف المساندة فى مجال خدمات مقاصة الشيكات قد تكون بسبب التغييرات فى الحسابات والتى أدت إلى إعادة تخصيص التكلفة لخدمات المقاصة الآلية / الحوالات البرقية (٤٠ مليونًا من الدولارات كزيادة تراكمية فى تكاليف مقاصة الشيكات / الحوالات البرقية مقسومة على (٦٦) مليون دولار عبارة عن النقص التراكمى فى تكاليف مقاصة الشيكات الآلية/ الحوالات البرقية) . ويدعم هذه النتيجة الارتباط السالب الجوهرى بين أخطاء التقديرات) لتكاليف مقاصة الشيكات ومقاصة / تحويلات البنك البرقية ($r= 0.42, p< 0.05$ ، ذات طرف واحد) .[١٩]

وأخيراً فإن نتائج الأعباء الإضافية قد عرضت فى الجزء "د" من الجدول رقم (٣) والرسم البيانى رقم (٢) . وللمرة الثانية جاءت أخطاء التقديرات فى مقاصة الشيكات سالبة من الناحية الإحصائية ($p> 0.10$ ، ذو طرفين) وذلك بدءًا من منتصف عام ١٩٨١م ، حيث بلغ النقص التراكمى المقدر فى التكاليف (١٣٤) مليون دولار تقريبًا (٢٤٪) . كما أن أخطاء التقديرات فى القيود/ الأوراق المالية النهائية والتحصيلات غير النقدية لم تكن جوهرية عند مستوى ثقة ١٠٪ (ذات طرفين) ، وبلغ معامل ارتباط السلاسل الزمنية بين أخطاء التقديرات فى تكاليف مقاصة الشيكات والأخرى فى تكاليف القيود / الأوراق المالية النهائية والتحصيلات غير النقدية ٠,٥٨ ($p< 0.01$ ذات طرف واحد) و ٠,٢٧ ($p< 0.15$ ذات طرف واحد) على التوالى . كما أن نتائج مقاصة وتحويلات البنك البرقية كانت مختلطة مع وجود أخطاء تقديرات موجبة ($p> 0.01$ ذات طرفين) أثناء بعض الفترات الربع سنوية لعامى ١٩٨٢م و ١٩٨٣م بالإضافة إلى وجود أخطاء فى التقديرات غير ذات أهمية ($p>0.10$ ذات طرفين) خلال الفترات الربع سنوية الأخرى . وعلى أية حال فإن خطأ التقديرات التراكمى فى تكاليف خدمات المقاصة / التحويلات البرقية بمستوى ثقة ١٠٪ (ذات طرفين) لم يكن جوهريًا . وعلى الرغم من أن الارتباط بين تصفية الشيكات وخدمات المقاصة /التحويلات البرقية كان سالبًا ($r = -0.27, p < 0.15$ ذات طرف واحد) ، إن خطأ التقديرات الضئيل فى المقاصة/ التحويلات البرقية يفسر القليل نسبيًا من التخفيض فى الأعباء الإضافية الخاصة بمقاصة الشيكات[٢٠] .

الجدول رقم (٣)

أخطاء تقديرات تكلفة بنك الاحتياطى (الفيدرالى) لكل من خدمات البنك المسعرة على حدة عقب صدور قانون الرقابة على النقد .

تمت صياغة نموذج التوقعات أدناه للست عشرة فترة الربع سنوية قبل صدور القانون (الربع الأول من بداية عام ١٩٧٧م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٠م) :

$$\text{Cost}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{ volume}_{i,t}^1 + \ldots + \beta_i^k \text{ volume}_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}$$

بالنسبة للخدمة i خلال ربع السنة t أعد نموذج الخطأ كعملية انحدار ذاتى . وتم حساب أخطاء التقديرات خلال العشرين فترة الربع سنوية بعد صدور قانون الرقابة على النقد كالآتى :

$$\textit{Forecast error}_{i,t} = \textit{actual cost}_{i,t} - \textit{expected cots}_{i,t}$$

العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (000 $)				
أخطاء تقديرات التحصيلات غير النقدية	أخطاء تقديرات القيودات/ السندات النهائية	أخطاء تقديرات التحويلات الألية/ البرقية	أخطاء تقديرات مقاصة الشيكات	التاريخ
81	1.048*	594	1.267	81-1
-323	1.205*	769	126	81-2
-764*	1.411*	1.893*	-9.406***	81-3
-1.025**	949	2.052*	-17.658***	81-4
-801*	849	4.470***	-21.222***	82-1
-901*	348	4.592***	-22.545***	82-2
-867*	183	4.964***	-19.433***	82-3
-984*	238	5.226***	-15.350***	82-4
-1.060*	-437	5.488***	-22.673***	83-1
-907*	-666	6.048***	-22.362***	83-2
-596	-1.003	5.108***	-20.677***	83-3
-410	-1.368	5.169***	-.21.629***	83-4
-283	-1.501	5.020***	-23.023***	84-1
-633	-1.472	4.908***	-22.728***	84-2
-620	-1.385	4.927***	-23.611***	84-3
-553	-1.254	6.604***	-19.365***	84-4
-466	-1.403	6.294***	-21.574***	85-1
-643	-1.259	7.121***	-20.267***	85-2
-605	-1.291	6.996***	-19.223***	85-3
-652	-1.068	8.201***	-14.191***	85-4
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (000 $)				
51	268	174	1.290	81-1
-217	199	171	44	81-2
-558**	132	170	-3.033**	81-3
-646**	139	93	-6.407***	81-4
-671**	-252	164	-7.450***	82-1
-817**	-432	67	-9.027***	82-2

تابع الجدول رقم (٣)

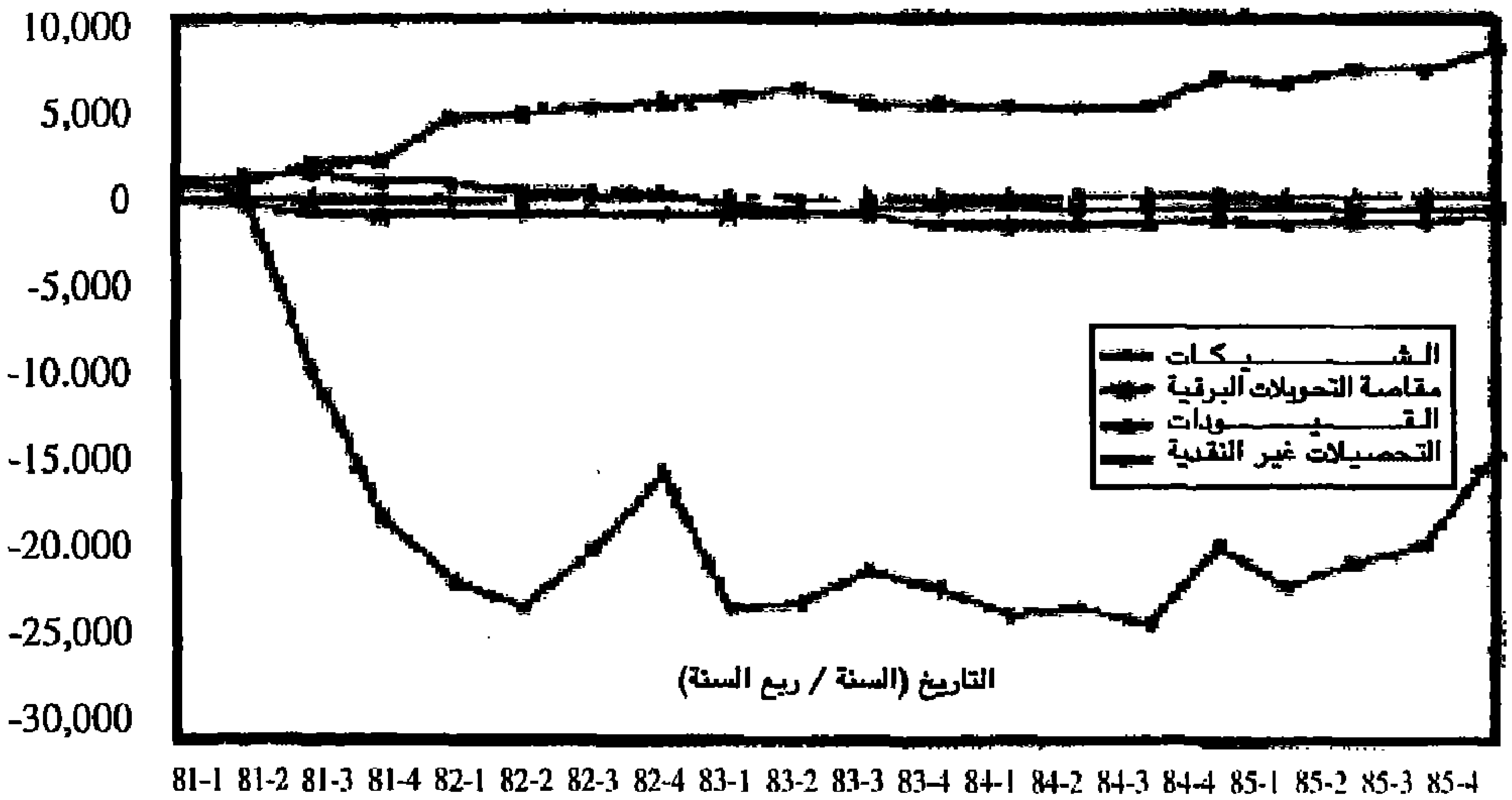
82-3	-7.599***	5	-482	-864**
82-4	-4.994***	18	-511	-952**
83-1	-4.845***	183	-582	-992**
83-2	-4.491***	76	-722	-899**
83-3	-3.709***	-113	-749	-751
83-4	-4.971***	-330	-841	-628
84-1	-6.245***	-91	-865	-559
84-2	-6.077***	-318	-965	-752
84-3	-6.359***	-469	-1.110	-777
84-4	-4.666***	383	-1.021	-759
85-1	-5.384***	-178	-965	-685
85-2	-5.117***	-67	-944	-796
85-3	-4.751***	-134	-886	-768
85-4	-3.026	-130**	-810	-859
العمود ج : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (000 $)				
81-1	-30	126	426*	-7
81-2	656	319	705**	-78
81-3	-2.817***	10128*	970*	-84
81-4	-4.423***	1.539**	803*	-126*
82-1	--5.767***	2.030***	958*	-92
82-2	-5.624***	2.031***	701	-121*
82-3	-5.751***	1.957***	512	-163**
82-4	-4.797***	2.133***	527	-158*
83-1	-5.501***	2.399***	268	-140*
83-2	-4.534***	2.760***	249	-70
83-3	-4.337***	2.954***	83	0
83-4	-4.330***	2.747***	-9	32
84-1	-3.711***	2.081***	-65	65
84-2	-3.384***	1.822***	61	-61
84-3	-3.624***	1.869***	114	-58
84-4	-2.160***	1.814***	200	-52
85-1	-2.576***	2.524***	151	-26
85-2	-1.567***	2.752***	304	-76
85-3	-1.523***	2.598***	99	-94
85-4	-111	2.571***	22	-73
العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (000 $)				
81-1	354	179	345	-8
81-2	-419	-173	289	-111
81-3	-3.774**	-357	299	-236**
81-4	-7.270***	-665	-3	-398***
82-1	-8.603***	1.137**	131	-206
82-2	-8.751***	730	62	-159
82-3	-7.067***	854	137	-60
82-4	-6.525***	725	210	-118
83-1	-8.310***	1.017*	8	-171
83-2	-8.810***	1.120*	-51	-178
83-3	-7.940***	107	-200	-115
83-4	-7.769***	540	-365	-93
84-1	-8.009***	102	-465	-88
84-2	-8.228***	37	-468	-139
84-3	-8.446***	-77	-308	-110
84-4	-6.882***	278	-388	-85

تابع الجدول رقم (٣)

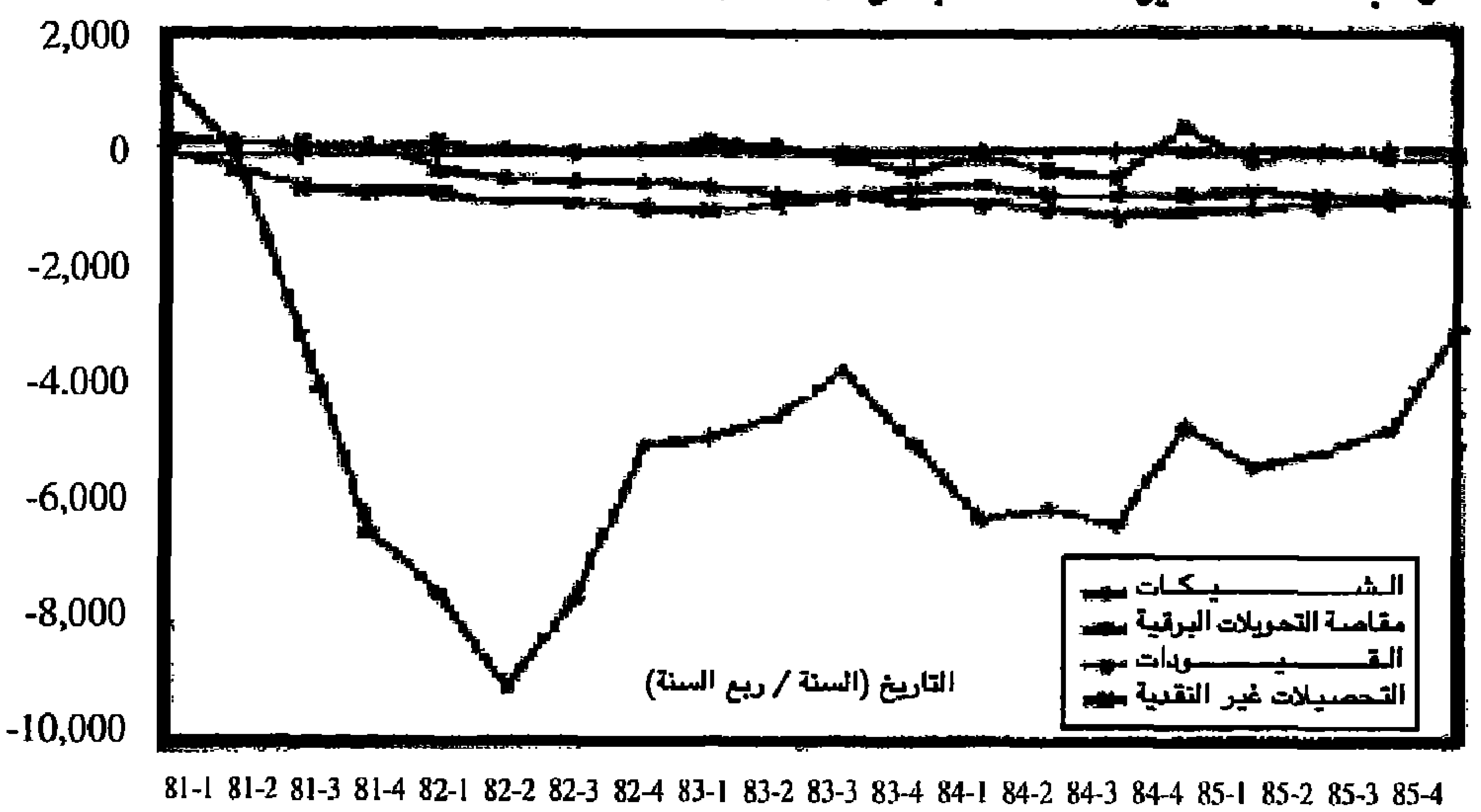
85-1	-8.308***	-87	-499	-122
85-2	-7.967***	-398	-560	-156
85-3	-7.164***	-376	-432	-136
85-4	-4.960***	453	-201	-122

*,**,*** دلالة إحصائية عند المستويات (١٪) و (٥٪) و(١٠٪) (فى طرفين) على التتالى باستخدام القيمة المعيارية (Z) .

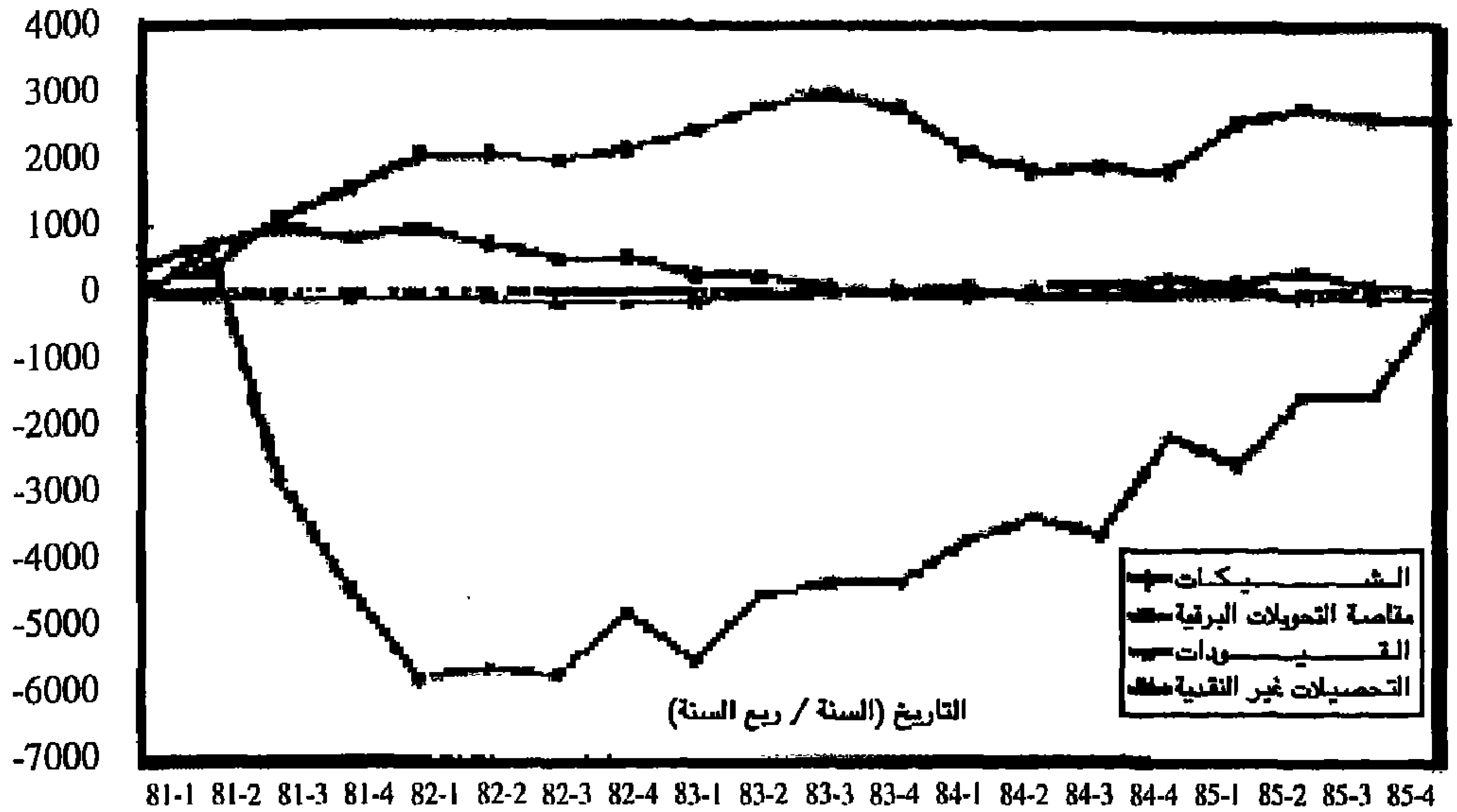
العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (000 $)



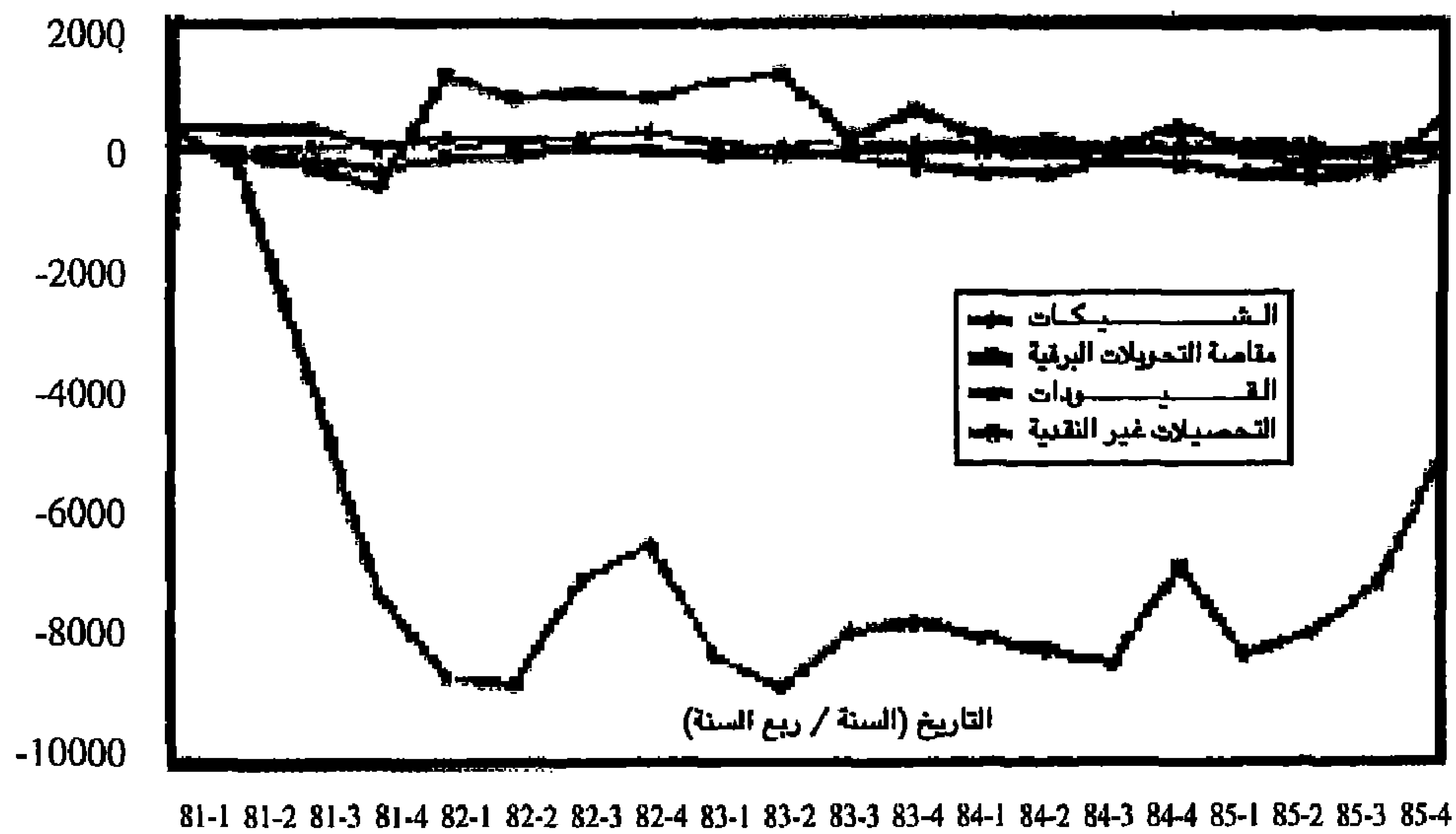
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (000 $)



العمود جـ : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (000 $)



العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (000 $)



أخطاء التقديرات لكل من خدمات البنك (الفيدرالى) المسعرة على حدة عقب صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . أخطاء التقديرات (التكاليف الفعلية - التكاليف المقدرة) الموضحة بالأرقام تقابل أخطاء التقديرات الواردة فى الجدول رقم (٣) .

٥ - تحليل التغيرات فى تخصيص الأعباء الإضافية :

ربما يمكن شرح ما توصلنا إليه بأن الأعباء الإضافية التى تم التبليغ عنها قد انخفضت فى الخدمات المسعرة وزادت فى الخدمات غير المسعرة على أساس طرق التكاليف المعدلة أو التغييرات التفاضلية فى الكفاءة بين الخدمات المسعرة وغير المسعرة التى غيرت التخصيصات النسبية للأعباء الإضافية أو لكليهما معًا .

وفى هذا الجزء نحاول التمييز بين تخصيص التكلفة وتفسيرات الكفاءة الناجمة عن التغييرات فى سلوك الأعباء الإضافية . ويقارن تحليلنا بين الأعباء الإضافية التى كانت ستخصص للخدمات لو أن البنك (الفيدرالى) استعمل أسس التحميل التى كان يتبعها قبل صدور قانون الرقابة على النقد [٢١] . فإذا كان البنك قد قام بتحويل الأعباء الإضافية عن طريق تغيير أسس المحاسبة ، فإن التخصيصات الفعلية للخدمات المسعرة (غير المسعرة) يجب أن تكون بعد صدور قانون الرقابة على النقد أدنى (أعلى) من التخصيصات عن طريق أسس التحميل ما قبل صدور القانون وذلك بعد التحكم فى الاستخدام الكفء لأسس التحميل .

وتفحص اختباراتنا الاختلافات بين الأعباء الإضافية المحملة لكل خدمة على أساس فعلى وتلك الأعباء بعد إعادة حسابها عقب صدور قانون الرقابة على النقد (مستخدمين أسس التخصيص التى كانت مستخدمة قبل القانون المذكور) . وقد استمدت الأعباء الإضافية الفعلية من الفترة التى تلت تطبيق قانون الرقابة على النقد من نظام تخطيط ورقابة الأنظمة بالبنك (الفيدرالى) . وقد تم حساب الأعباء الإضافية المعاد حسابها باستخدام أسس التخصيص المطبقة فى فترة ما قبل قانون الرقابة على النقد والكميات الفعلية المستنفدة خلال فترة ما بعد القانون . وتم حساب معدلات تحميل الأعباء الإضافية المعاد حسابها فى كل ربع سنة بعد قانون الرقابة على النقد عن طريق قسمة الأعباء الإضافية الفعلية على الاستخدام الفعلى من أسس التخصيص قبل قانون الرقابة على النقد . واستخدمت هذه المعدلات لتخصيص الأعباء الإضافية على مخرجات الخدمات كل على حدة على أساس استخدامها الفعلى لأسس التخصيص قبل صدور القانون . وإذا كانت مكاسب الكفاءة قد أدت نفس التأثير على أسس التخصيص للاستهلاك قبل وبعد صدور القانون ، فإنه يمكن أن ترجع الاختلافات بعد

صدور القانون بين الأعباء الإضافية الفعلية والمقدرة إلى التغييرات فى طرق تخصيص التكلفة [٢٢] .

ولا نستطيع أن نحدد بدقة ما كان يجب أن تكون عليه التكاليف بعد صدور القانون؛ إذا ما استخدمنا أسس تخصيص التكلفة التى كانت مستخدمة قبل صدور القانون وذلك بسبب غياب البيانات حول الاستخدام الفعلى للقليل من أسس تخصيصات ما قبل صدور القانون . وحتى يتسنى لنا توفير تقديرات أكثر دقة لتخصيصات للأعباء الإضافية باستخدام الطرق المحاسبية المبكرة ، قمنا بوضع تقديرات باستخدام النموذج التالي مستخدمين فى ذلك بيانات ما قبل صدور القانون :

$$actual\ overhead_{i,t} = \alpha_i + \beta_i\ reconstructed\ overhead_{i,t} + \varepsilon_{i,t},$$

فالأعباء الإضافية المعاد حسابها فى النموذج عبارة عن تقديراتنا للأعباء الإضافية التى كانت ستخصص للخدمة " i" خلال الربع"t" من السنة عن طريق استخدام بيانات ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد وأسس تخصيص الأعباء الإضافية . أما الأعباء الإضافية الفعلية فهى تمثل التكاليـف الفعليـة المخصصة للخدمة "i" خلال الربع من السنة "t" من الفترة ما قبل صدور القانون . وأما الرموز $\varepsilon_{i,t}$ فهى المصطلح المعبر عن خطأ التقديرات حيث تستخدم فى ذلك طريقـــة تحليل الانحدار من الدرجة الأولى . وقد استـخدمت المعامـلات فى هذا النمـوذج لإدخـال تعديلات بسيطة على الأعبـاء الإضافية المعاد حسابها [٢٣] . وتمثل قيمة "الأعباء الإضافية" الناتجة عن تقديرنا لما كان سيخصص من هذه التكاليف للخدمات المسعرة وغير المسعرة من الفترة ١٩٨١م – ١٩٨٥م إذا كان البنك الفيدرالى) قد استخدم طرق تخصيص التكلفة التى كانت مستخدمة خلال فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد . وقد تمت اختبارات الفروق بين الأعباء الإضافية الفعلية للخدمات بعد صدور القانون والأخرى المتوقعة خلال تلك الفترات الربع سنوية طبقًا للأسلوب الموضح فى الجزء (٤-١) .

أما متوسط التغيرات فى الأعباء الإضافية فى الجزء "أ" من الجدول رقم (٤) ، والرسم البيانى رقم (٣) فكانت سالبة بوجه عام وجوهرية ($p<0.01$ ، ذات طرفين) فى الخدمات المسعرة خلال الفترة من (١٩٨٢– ١٩٨٤م) . وقد كان مجموع النقص فى الأعباء الإضافية المقدرة والمخصصة للخدمات المسعرة ١٧مليون دولار تقريباً (٣٪) من

مجموع الأعباء الإضافية المقدمة والمخصصة) ، أما مجموع الزيادة المقدر فى الخدمات غير المسعرة فقد كان ١٧,٤مليون دولار تقريبًا (٣٪) [٢٤] . وتمشيًا مع ما جاء فى الافتراض رقم (٢) فإن هذه النتائج تدل على أن قانون الرقابة على النقد قد دفع إلى إعادة تخصيص الأعباء الإضافية وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة بعد فرض الرقابة من أجل تنسيق التحسينات فى التشغيل .

ويتضمن الجزء "ب" من الجدول رقم (٤) والرسم البيانى رقم (٣) التغيرات المقدرة فى التكلفة للخدمات الأربعة المسعرة كل على حدة . وقد جاءت التقديرات فى تكاليف مقاصة الشيكات سالبة من الناحية الإحصائية ، فى حين كانت التغيرات فى تقديرات الخدمات الأخرى إيجابية . فالنقص التراكمى فى الأعباء الإضافية (لمقاصة الشيكات) والبالغ تقريبًا ٣٥ مليون دولار (٨٪) يختلف عن الزيادة التراكمية المقدرة بمبلغ (١٢) مليون دولار (١٢٪) لخدمات المقاصة/التحويلات و (٣) ملايين دولار (٩٪) لقيود الدفاتر/السندات النهائية و(٣) مليون دولار (١٣٪) لخدمات التحصيلات غير النقدية . بالإضافة لذلك فإن التغييرات المقدرة فى الأعباء الإضافية لخدمات مقاصة الشيكات توضح علاقة ارتباط سالبة ($p < 0.05$, ذات طرف واحد) مع خدمات المقاصة / التحويلات ($r=-0.45$) القيود / السندات النهائية ($r=-0.57$) وخدمات التحصيلات غير النقدية ($r=-0.54$) . هذه النتائج متمشية على الأقل مع جزء من التغيير فى الأعباء الإضافية الناشئة من إعادة تخصيص التكاليف بتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة ومع خدمات مقاصة الشيكات (التى واجهت المنافسة) إلى أخرى مسعرة (واجهت نسبيًا القليل من المنافسة فى السوق) [٢٥] .

الجدول رقم (٤)

تقديرات التغييرات الربع سنوية للأعباء الإضافية فى خدمات الاحتياطى (الفيدرالى) المسعرة وغير المسعرة بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وقد تم حساب التغييرات المقدرة عن العشرين فترة الربع سنوية عقب صدور قانون الرقابة على النقد (الربع الأول من عام ١٩٨٠م إلى الربع الرابع من عام ١٩٨٥م) كما يلى :

$$overhead\ allocation\ change_{i,t} = actual\ overhead_{i,t} - expected\ overhead_{i,t}$$

الأعباء الإضافية المتوقعة هى مبلغ الأعباء الإضافية التى كانت ستخصص للخدمة بعد صدور قانون الرقابة على النقد إذا ما احتفظ البنك (الفيدرالى) بأسس تخصيصات ما قبل صدور القانون . وقد أدخلت تعديلات طفيفة على مبالغ الأعباء الإضافية لمواجهة عدم قدرتنا على تكرار التخصيصات ما قبل صدور القانون ، مستخدمين بيانات نظام التخطيط والمراقبة .

العمود أ : تقديرات تغييرات تكاليف الأعباء الإضافية ، للخدمات المسعرة وغير المسعرة (000 $)				
المتوسط التراكمى	المتوسط	المتوسط التراكمى	المتوسط	التاريخ
الخدمات غير المسعرة ($n = 18$)		الخدمات المسعرة ($n = 4$)		
10	10	-7	-7	81-1
9	-1	-20	-14	81-2
6	-3	-48	-28	81-3
-5	-11	-139	-91	81-4
91**	96***	-563***	-425***	82-1
155***	64***	-889***	-326***	82-2
243***	88***	-1.290***	-401***	82-3
330***	88**	-1.744***	-454***	82-4
404***	74	2.083***	-339***	83-1
452***	48	-2.348***	-265***	83-2
591***	139**	2.088***	-617***	83-3
717***	126*	-2.966***	-542***	83-4
790***	73	-3.507***	-289***	84-1
887***	98	-3.796***	-380***	84-2
946***	59	-4.176***	-182***	84-3
1.062***	116	-4.358***	-419***	84-4
1.049***	-13***	-4.777***	81	85-1
1.016**	-33***	-4.696***	106	85-2
973	-42***	-4.591***	214**	85-3
969	-4***	-4.377***	123	85-4
		-4.254***		

العمود ب : تقديرات تغييرات تكاليف الأعباء الإضافية ، للخدمات المسعرة الفردية (000 $)				
التغيير فى التسهيلات غير النقدية فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير فى قيودات الدفاتر السندات النهائية فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير فى التحويلات البرقية فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير فى مقاصة تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التاريخ
-35	-46	-16	70	81-1
3	-116**	-143**	202	81-2
14	-79	-278**	232	81-3
-27	-53	-253***	-28	81-4
47**	-103	633***	-2.275***	82-1
157***	21	477***	-1.960***	82-2
228***	53	300***	-2.186***	82-3
219***	115*	350***	-2.500***	82-4
214***	286***	871***	-2.729***	83-1
171***	417***	1.238***	-2.888***	83-2
123***	287***	68	-2.948***	83-3
51***	199***	569***	-2.987***	83-4
27	203***	697***	-2.083***	84-1
111***	213***	902***	-2.747***	84-2
144***	403***	1.000***	-2.275***	84-3
127***	214***	856***	-2.874***	84-4
155***	321***	1.203***	-1.358***	85-1
190***	207***	1.203***	-1.179***	85-2
197***	329***	1.202***	-875**	85-3
173***	346***	1.647***	-1.674***	85-4

*,**,*** جوهرية إحصائيًا عند مستويات ١٪ ، ٥٪ ، ١٠٪ على التوالي (طرفان) وتم حساب الاختبارات فى الجزء (أ) باستخدام القيمة المعيارية "Z"ص المرجحة وفى ظل افتراض استقلال إحصاءات t التى تم تجميعها . راجع الجدول رقم (٢) بخصوص المعادلة التى استخدمت لحساب إحصاءات Z . ولم يتم ترجيح المتوسط أو المتوسطات التراكمية فى الجزء "أ" . كذلك تم حساب الاختبارات فى الجزء "ب" باستخدام إحصاءات Z .

وعلى كل حال فمن الممكن أن تكون التغييرات فى التخصيص قد عكست المجهودات الرامية إلى تحسين دقة التكاليف التى تتضمنها التقارير أكثر من كونها قد هدفت إلى تحويل التكاليف . ولتقديم الدليل على ما إذا كانت المنافسة قد دفعت البنك (الفيدرالى) إلى تحويل الأعباء الإضافية إلى عمليات أقل منافسة أجرينا دراسة حول ربط التغييرات فى تقديرات تخصيص الأعباء الإضافية ومستوى المنافسة فى السوق التى واجهتها بنوك الاحتياطى فى المراكز . فقد اقتضت سياسات البنك (الفيدرالى) قيام كل فرع من فروعه فى المراكز باسترداد القيمة الكاملة لكل خدمة مسعرة ، على أن يلبى فى ذات الوقت متطلبات المنافسة الخارجية (همفرى ١٩٨٤م ، ومكتب المحاسبة العامة ١٩٨٥م) ، وإذا كان البنك الفيدرالى قد استخدم التغيرات فى تخصيص التكلفة لتحويل التكاليف من الخدمات الأكثر تنافسًا إلى الأخرى الأقل منافسة (ومن ثم خفض أسعار تلك الخدمات فى السوق) ، فقد كان من المفترض أن تصبح الأعباء الإضافية أقل مما

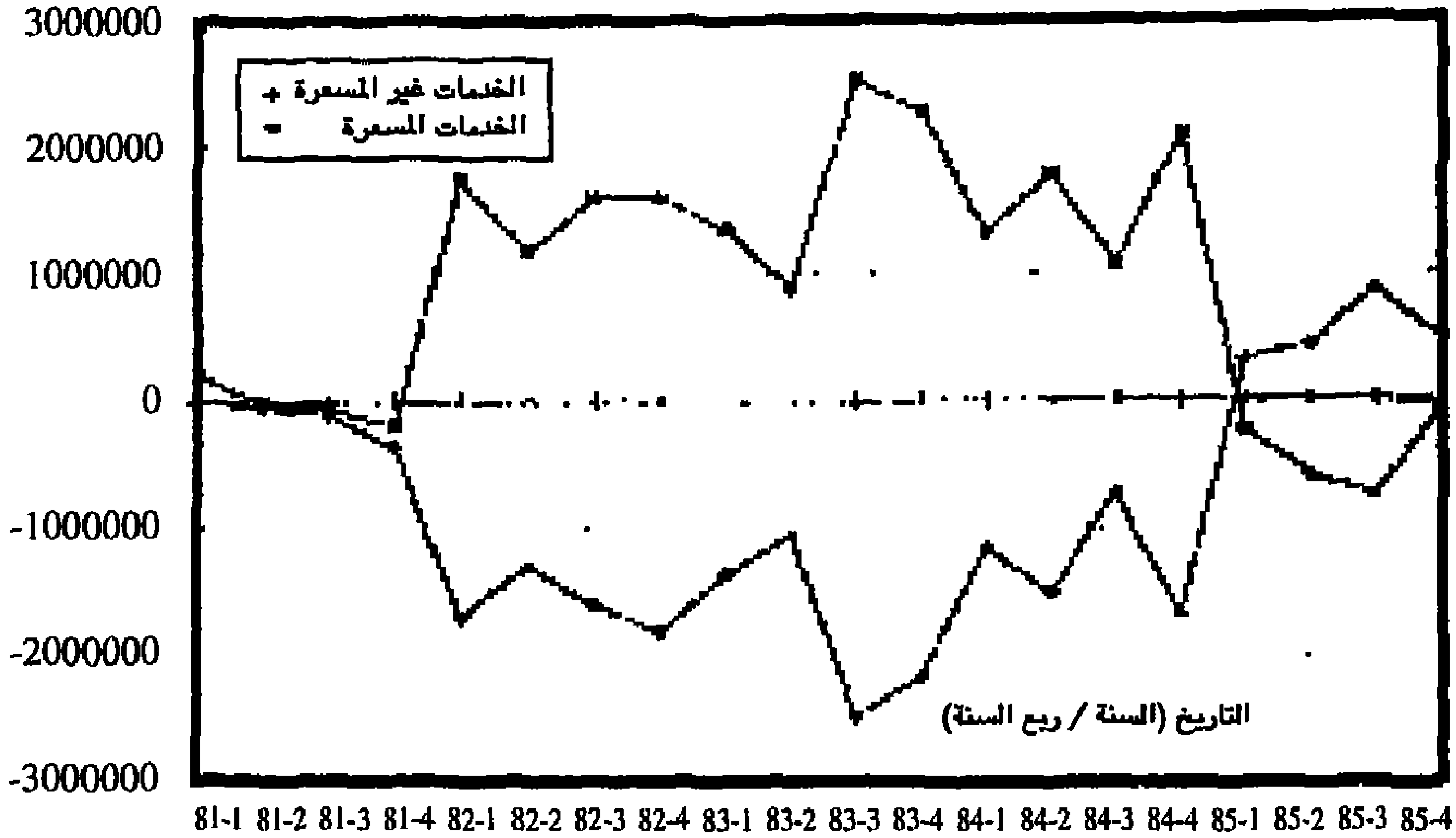
هو متوقع فى السوق ، وأن تواجه الخدمات [٢٦] منافسة أكبر وأعلى مما هو متوقع فى الأسواق للخدمات ذات مستويات المنافسة المنخفضة . وإذا لم تكن التغييرات فى تخصيص الأعباء الإضافية ذات صلة بمستوى المنافسة فى السوق ، فقد تعكس هذه التغيرات بدقة أكثر تخصيص – بدلاً من تحويل – التكاليف .

لقد قمنا بقياس المنافسة في مجال خدمة مقاصة الشيكات (الخدمة الأكثر منافسة) حيث استخدمنا معدل تركز فى أربع مؤسسات تجارية وقياس عكسى للمنافسة يفترض أن الأسواق الأكثر تركيزاً أقل منافسة . وقد استخدمنا الودائع تحت الطلب فى أكبر أربعة بنوك غير (فيدرالية) كبسط لمعدل التركز (CR4) باعتبارها بديلاً لعملية مقاصة الشيكات التي يقوم بها منافسو البنك (الفيدرالى) (بنوك مراسلة) [٢٧] فهناك ما يفوق نسبة ٩٠٪ من البنوك التى تستخدم متطلبات مقاصة الرصيد لكى تحملها على خدمات مقاصة الشيكات بدلاً من المطالبة برسوم مباشرة (همفرى ١٩٨٤م) . وتستخدم البنوك المراسلة الفوائد المتحصلة من مقاصة أرصدة الاستثمار لتغطية تكلفة مقاصة الشيكات . ويتم الحصول على الأرصدة المصفاة من الودائع تحت الطلب المقيدة لحساب البنوك المحلية . وقد قمنا بحساب الودائع تحت الطلب (CR4) لكل مركز (فيدرالى) على النحو التالى :

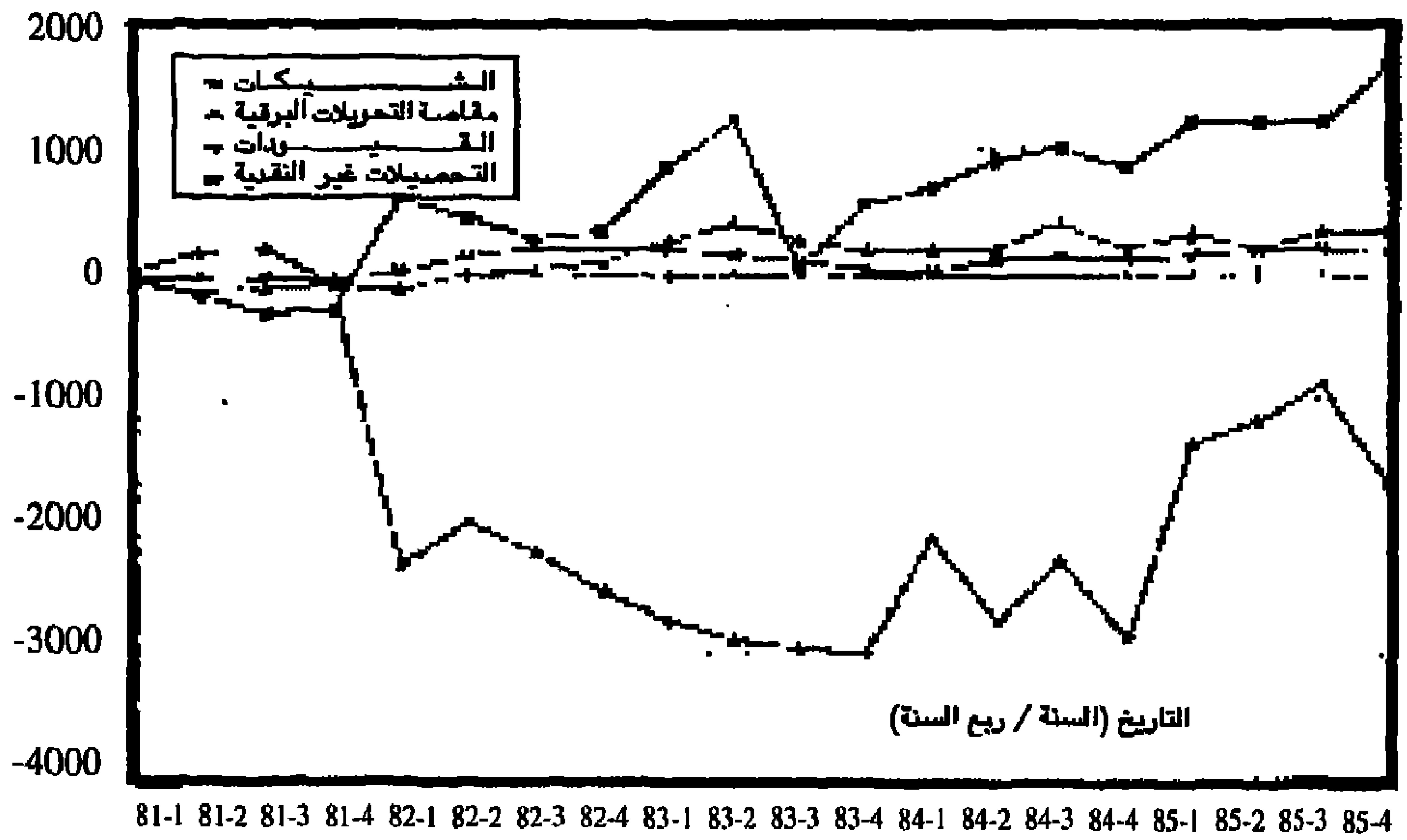
$$CR4_{d.t} = \frac{\sum_{i=1}^{4} demand\ deposits_{i,t}}{\sum_{i=1}^{n\lambda} demand\ deposits_{i,t}},$$

فـى المعادلة أعلاه استخدم الحرف " d " ليرمز إلى منطقة البنك (الفيدرالى) والحرف " t " للسنة المعنية والحرفان nd لعدد البنوك فى المنطقة (بما فى ذلك البنك الفيدرالى) كما أن البسط يرمز إلى حصة البنوك الأربعة فى السوق (باستثناء البنك الفيدرالى) التى تم قياسها بالودائع تحت الطلب لدى البنوك الأخرى [٢٨] . وقد تم حساب معدلات منفصلة للودائع تحت الطلب بصورة منفصلة لكل سنة من السنوات ١٩٨١م – ١٩٨٥م – وتدل المعدلات أو النسب الكبيرة على وجود أسواق أكثر تركيزاً أو أقل منافسة [٢٩] .

العمود أ : التغييرات فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة (000 $)



العمود ب : التغييرات فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية الفردية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة (000 $)



تغييرات تخصيصات الأعباء الإضافية فى خدمات الاحتياطى (الفيدرالى) عقب صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . وتمثل تغييرات الأعباء الإضافية (الأعباء الإضافية الفعلية – الأعباء الإضافية المقدرة مستخدمين أسس التخصيص ما قبل صدور القانون) متوسط تغييرات الأعباء الإضافية من الجدول رقم ٤ (الجزء أ) مضروبًا فى عدد الخدمات فى كل فئة (n=4 للخدمات المسعرة n=18 للخدمات غير المسعرة) . وتقابل تغييرات تخصيصات الأعباء الإضافية فى الجزء «ب» تغييرات الأعباء الإضافية الواردة فى الجدول رقم (٤) ، الجزء «ب» .

ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط سبيرمان بين معدل التركز *CR4* والتغيرات المقدرة فى تخصيص الأعباء الإضافية من نموذج الأعباء الإضافية المعاد حسابها . وبموجب فرضية تحويل التكلفة فإن على المراكز التى تواجه منافسة أكبر أن تعكس تخفضيات أكبر فى الأعباء الإضافية – وقد قمنا باختبار ذلك من خلال تقديراتنا للارتباط بين النسبة المئوية السنوية للتغييرات فى تخصيص التكلفة بالنسبة للبنوك الفيدرالية فى المراكز ومعدل التركز *CR4* فى كل مركز .

خلال السنوات الخمس كان الارتباط موجبًا بين التغييرات فى التكاليف المحملة على خدمة مقاصة الشيكات ومعدل التركيز (CR4) وكان عند مستوى معنوية ٠,٠٦ أو أكبر (طرف واحد) معنويًا من الناحية الاقتصادية خلال ثلاث سنوات ، وهذا يعنى أن التركيز الأقل (المنافسة العالية) فى مقاصة الشيكات قد صاحبتها أعباء إضافية أقل مما هو متوقع . وعلى عكس ذلك فإن كافة الارتباطات بين معدل التركز (*CR4*) وتغيرات التقديرات فى الأعباء الإضافية للخدمات الأخرى المسعرة كانت سالبة منذ عام ١٩٨٢م وما تلاه (تركيز أقل ومن ثم منافسة أعلى فى مقاصة الشيكات مصحوبة بأعباء إضافية أكبر مما كان متوقعًا فى مجال الخدمات الأخرى المسعرة) . وعلى الرغم من أن الارتباطات فى مجال الخدمات الأخرى المسعرة تكشف عن أهمية إحصائية مختلطة (ترجع جزئيًا لصغر حجم العينة) ، فإن الارتباط بين متجمع التغييرات فى تقديرات الأعباء الإضافية المخصصة ومعامل التركيز *(CR4)* لمتوسط مقاصة الشيكات خلال السنوات الخمس هو ٠,٥٢ ($p < 0.05$ ، ذات طرف واحد) و–٠,٤٢ ، ($p < 0.10$ ، طرف واحد) فى الخدمات المسعرة الأخرى . إن الارتباطات الإيجابية فى مقاصة الشيكات والأخرى السالبة فى الخدمات المسعرة تدل على أن

الأعباء الإضافية قد حولت من الخدمات المسعرة المنافسة للأخرى غير المنافسة . ورغم أننا قد توقعنا أن تكون الارتباطات فى الخدمات غير المسعرة سالبة إلا أنها جاءت مختلطة وغير جوهرية من الناحية الإحصائية . ولعل الدليل الوارد فى الجدول رقم (٥) يوفر دعماً جزئيًا للمزاعم القائلة بأن المنافسة تقف وراء دوافع المؤسسات الخاضعة لإشراف الدولة والدوائر الحكومية لتحويل التكاليف من العمليات المنافسة إلى الأخرى غير المنافسة ، كما يتمثل ذلك فى عملية تحويل التكلفة من مقاصة الشيكات إلى الخدمات الأخرى المسعرة .

الجدول رقم (٥)

معاملات الارتباط القطاعية بين نسب التركيز الأربعة (CR4) لخدمات مقاصة الشيكات والنسبة المئوية لأخطاء التقديرات المأخوذة من اختبارات الأعباء الإضافية المعاد حسابها في ذلك العام . وقد تم حساب نسبة التغيير المئوية على النحو التالي: (الأعباء الإضافية الفعلية- الأعباء الإضافية المتوقعة) .

حيث إن الأعباء الإضافية الفعلية هي الأعباء الإضافية المخصصة للخدمة المعنية كما ورد في نظام التخطيط والرقابة ، والأعباء الإضافية المتوقعة عبارة عن الأعباء الإضافية التي كانت تخصص للخدمة عن طريق استعمال أسس تخصيص الأعباء الإضافية .

الخدمات	1981	1982	1983	1984	1985
مقاصات الشيكات	.08 [b] (0.41) [c]	.47 (0.06)	.50 (.05)	.14 (0.33)	.49 (0.05)
مقاصة التحويلات البرقية	.24 (0.22)	-.38 (0.11)	-.10 (0.38)	-.27 (0.20)	-.08 (0.41)
قيودات الدفاتر / السندات النهائية	.26 (0.20)	-.58 (0.02)	-.32 (0.15)	-.38 (0.11)	-.48 (0.06)
التحصيلات غير النقدية	-.39 (0.10)	-.62 (0.02)	-.17 (0.30)	-.22 (0.25)	-.41 (0.10)
جميع الخدمات غير المسعرة (n=18)	.37 (0.12)	.10 (0.38)	.15 (0.32)	-.26 (0.21)	-.23 (0.24)

أ) CR4: وهو القياس المعكوس للمنافسة القائم على افتراض أن الأسواق الأكثر تركيزاً هي الأقل منافسة . ويعرف (CR4) في كل بنك (فيدرالي) فرعي على أساس أنه :

$$CR^4_{d.t} = \frac{\sum_{i=1}^{4} \text{demand deposits}_{i,t}}{\sum_{i=1}^{n\,d} \text{demand deposits}_{i,t}}$$

حيث إن (d) ترمز للبنك (الفيدرالي) الفرعي و "t" إلى السنة المحددة ، فإن nd ترمز إلى عدد البنوك في المنطقة بما في ذلك فروع البنك الفيدرالي . ويرمز البسط إلى أسهم أسواق لأربعة بنوك في المركز (باستثناء البنك (الفيدرالي)) حسب قياسها عن طريق الودائع تحت الطلب في البنوك الأخرى . والنسب الكبيرة تدل على الأسواق الأكثر تركيزاً أو الأقل منافسة .

ب) المعنوية المحسوبة لاختبار فرضية العدم ذات الطرف الواحد والقائلة إن معامل سبيرمان للارتباط مساوٍ للصفر .

٦ - الملخص :

تقدم دراستنا الدليل على إحراز مكاسب تتعلق بتحسين الكفاءة وتحويل التكلفة كرد فعل من البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م . فبعد صدور ذلك القانون انخفضت التكاليف المباشرة للخدمات المسعرة كما كان متوقعًا ولكنها لم تنخفض فى مجال الخدمات غير المسعرة ، مما يدل على أن البنك (الفيدرالى) قد تجاوب مع دوافع القرار بتحسينه للكفاءة فى مجال الخدمات المسعرة . وكانت الأعباء الإضافية أقل مما كان متوقعًا فى مجال الخدمات المسعرة ولكنها كانت أعلى مما هو متوقع أيضًا بالنسبة للخدمات غير المسعرة ، وذلك تمشيًا مع إعادة تخصيص بعض الأعباء الإضافية ، وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة ومن خدمة مقاصة الشيكات إلى خدمات مسعرة أخرى أقل منافسة . هذه الاستنتاجات قد دعمتها الاختبارات التى أجريت والتى تشير إلى أن الأعباء الإضافية الفعلية للخدمات المسعرة (غير المسعرة) كانت منخفضة (عالية) بصورة أكبر مما إذا كانت قد خصصت باستخدام الأسس التى كانت تستخدم قبل صدور القانون المشار إليه . بالإضافة إلى ذلك فإن إعادة تخصيص الأعباء الإضافية للخدمات المسعرة كأن ترتبط بمدى المنافسة التى واجهت كل خدمة على حدة وبنوك الاحتياطى (الفيدرالية) ، ولما كانت تكاليف مقاصة الشيكات أدنى مما كان متوقعًا بعد تلك التغييرات ، فإن التعديلات فى تخصيص التكلفة قد أدت إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك (الفيدرالى) فى هذه الأسواق بتخفيض التكاليف ومن ثم أسعار خدمات مقاصة الشيكات .

وتتسق النتائج التى توصلنا إليها مع الأبحاث السابقة حول العلاقة بين النظام واختيار النظام المحاسبى . واتساقًا مع البحوث الماضية حول الممارسات المحاسبية فى مجال الرعاية الصحية (كارى - ١٩٩٤م وكل من ألدنبيرج و كالابر ١٩٩٧م) فإننا نقدم المزيد من الدلائل التى تشير إلى قيام المؤسسات بتعديل طرق تخصيص الأعباء الإضافية إذعانًا للقيود المنظمة للأسعار . كما تلقى نتائجنا الضوء على أهمية المنافسة الخارجية فى تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وتصميم واستخدام النظام المحاسبى . وقد اكتشف كل من جيفر وإتنر (١٩٩٦م) أن المؤسسات الحكومية التى تواجه المنافسة والمتطلبات التشريعية لاسترداد التكاليف عن طريق الإيرادات تتجه إلى تنفيذ أنظمة

محاسبية أكثر تطوراً . وبالمثل فإن ما توصلنا إليه من نتائج تتعلق بالتغييرات فى الكفاءة وتخصيص التكلفة ترتبط بمناخ المنافسة - كما تدل هذه النتائج على أهمية توجيه المجهودات الرامية إلى تحسين أداء المؤسسات الحكومية على أساس إصلاحات نظام السوق ورسوم متطلبات الخدمة (أوسبورن و جابلر - ١٩٩٣م و جور ١٩٩٣م) بحيث يتم الأخذ فى الاعتبار للحوافز الإدارية وتأثيرها على الاستخدام الصحيح فى بيانات محاسبة التكاليف .

الملحـــق (أ)

أسس تخصيص التكلفة الأولية للاحتياطى (الفيدرالى)

الأعباء الإضافية والخدمات المساندة فى عام ١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد) ، وعام ١٩٨٢م (ما بعد صدور القانون) [أ] .

أ : الأعباء الإضافية : الحساب	أساس التخصيص عام١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد)	أساس التخصيص عام ١٩٨٢م (ما بعد صدور القانون)
إدارة البنك	نسبة من القيمة بالدولار (ب)	تكلفة متساوية لأربعة أصناف من الخدمات المنتجة
إدارة النظم	نسبة القيمة بالدولار	نسبة الاستخدام المعيارى (جـ)
البريد	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
الشئون القانونية نسبة	الاستخدام المعيارى	نسبة الاستخدام المعيارى
حسابات مؤسسة الودائع	نسبة من القيمة بالدولار	نسبة الاستخدام المعيارى
الحسابات من المراكز المرتبطة ببعضها	نسبة القيمة من الدولار	نسبة الاستخدام المعيارى
الأسعار العامة والرقابة على المصروفات	نسبة من القيمة بالدولار	نسبة القيمة من الدولار
الأستاذ العام والرقابة على الموازنة	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
الرقابة وإعداد الموازنة	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
حفظ الملفات والسجلات إدارة الموظفين	نسبة القيمة بالدولار نسبة الموظفين (د)	نسبة القيمة بالدولار نسبة الموظفين
الخدمات الطبية	نسبة الموظفين	نسبة الموظفين
خدمات المواد الغذائية والمطعم	نسبة الموظفين	نسبة الموظفين
المشتريات والإمدادات	نسبة القيمة بالدولار	النسبة المئوية لتكاليف المواد والإمدادات
الحماية	الاستعمال المباشر للحماية أثناء ساعات العمل	القدم المربعة المستعملة (هـ)
السيارات	التكلفة المعيارية /ميل	التكلفة المعيارية/ميل

- المكتبة - الهاتف والتلغراف	الاستخدام المعيارى نسبة القيمة بالدولار	- مخصصة بأكملها للسياسة المالية - نسبة مئوية من إجمالى تكاليف المراجعة
ب - التكاليف المساندة:	نسبة الاستخدام المعيارى	نسبة الاستخدام المعيارى
معالجة البيانات والاتصالات	التكلفة الفعلية أو المعيارية	التلكفة الفعلية أو المعيارية
المبنى	التكلفة المعيارية/قدم مربعة	التكلفة المعيارية/متر مربع
إدارة شئون المبنى	التكلفة المعيارية/قدم مربعة	التكلفة المعيارية/قدم مربعة
صيانة المعدات المكتبية	التكلفة الفعلية إذا تمت الصيانة بواسطة طرف خارجى أو تكلفة لشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)	التكلفة الفعلية إذا تمت الصيانة فى الخارج أو تكلفة الشغل (تكلفة العمل القياسية + المواد)
الطباعة والنسخ	تكلفة الشغلة	تكلفة الشغل
الرسومات البيانية	تكلفة الشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)	تكلفة الشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)
التوريدات	النسبة المئوية لتكاليف المواد والنماذج والتوريدات	النسبة المئوية لتكاليف المواد والنماذج والتوريدات

أ/ يرصد الملحق "أ" الأسس الأولية لتخصيص التكلفة المستخدمة فى تخصيص الأعباء الإضافية والمساندة . ولم ترصد التغييرات الطفيفة فى طرق التخصيص . ونتيجة لذلك فإن عدد التغيرات فى تخصيص التكلفة الواردة فى الملحق "أ" لا تتناسب مع تلك المضمنة فى الجدول (١) .

ب/ عرّفت النسبة المئوية من القيمة المئوية بالدولار بأنها تعنى إجمالى تكاليف النشاط (التكاليف المباشرة + التكاليف المساندة المخصصة) لكل خدمة مقسومة على تكاليف النشاط لكل مخرجات الخدمات .

ج/ نسب الاستخدام المعيارى توزع التكاليف على أساس النسبة المئوية للمصروفات المشتقة من المسح الدورى لما تستهلكه الخدمات المقدمة من الأعباء الإضافية والأنشطة المساندة . أما بالنسبة للاعباء الإضافية والأنشطة المساندة التى لا يمكن ربطها بالخدمات المقدمة فيتم تخصيصها على أساس النسبة المئوية للقيمة بالدولار .

د/ تعرف نسب الموظفين بأنها مجموع الموظفين فى كل خدمة من الخدمات المقدمة مقسوماً على إجمالى عدد الموظفين فى تلك الخدمات .

هـ/ تقسم تكاليف الحماية أولاً إلى فئتين هما: التكاليف مقابل حماية الأشياء النفيسة بالبنك ، والأخرى مقابل حماية البنك ككل . وتتطلب لوائح البنك (الفيدرالى) تخصيص ما بين (٥٠٪) إلى (٧٠٪) من جملة تكاليف الحماية إلى فئة حماية الأشياء النفيسة بالبنك . وتخصص تكاليف حماية الأشياء النفيسة على أساس نسبة صافى المساحة بالقدم المربعة التى تشغلها تلك الأشياء ، أما تكاليف حماية البنك ككل فيتم تخصيصها على أساس صافى المساحة المستخدمة بالقدم المربعة لكل الخدمات المقدمة .

شكر وتقدير من المؤلفين :

جامعة جورج تاون وجامعة بنسلفانيا : لقد كانت المساعدة المالية التى وجدناها من أندروسون ماكى– فى –إم –جى ، بيت ماروبك ، وإيرنست آند ينج هى محل تقديرنا ، كما أننا مدينون بالشكر للكثيرين من موظفى نظام الاحتياطى (الفيدرالى) لمساعدتهم السخية فى هذه الدراسة ، كما نقدر ملاحظات بل لانن ، جميس ماكدونالد ، جيرى زيمرمان ، وأحد المراجعين الذى لم يذكر اسمه ، والمشاركين فى حلقة النقاش التى عقدتها جامعة أريزونا وجامعة شيكاغو وجامعة ديوك وجامعة فوردهام وجامعة واشنطن وجامعة ميشجان والجامعة الشمالية الشرقية وجامعة أورغان وجامعة بنسلفانيا وجامعة رايس وجامعة جنوب كاليفورنيا والجامعة الميثدولجى الجنوبية وجامعة تكساس فى دالاس وجامعة تالون وجامعة واشنطن .

التعليقات

(١) راجع على سبيل المثال فوستر (١٩٨٥م) ، براون (١٩٨٨م) درانوف (١٩٨٨م) ، سودرستورم (١٩٩٠م) روفرسون (٩٩٢م) ، توماس وتنج ١٩٩٢م- إلدنبرج وسودستورم (١٩٩٦م) إلدنبرج وكالابور (١٩٩٧م) .

(٢) قبل صدور قانون الرقابة على النقد كانت البنوك الأعضاء تتلقى خدمات مجانية نظير قيامها بمتطلبات الاحتياطي . وكان البنك (الفيدرالي) يحصل على فائدة مقابل تلك الخدمات بدلاً من المطالبة برسوم كاملة .

(٣) تحدد معامل التسوية في القطاع الخاص على أساس معدل (١٦٪) من التكاليف الكاملة التي أوردها نظام محاسبة التكاليف للبنك (الفيدرالي) على أساس الدراسة المعدة من قبله المتعلقة بالضرائب المسددة وعائد رأس المال المحقق في البنوك التجارية الكبرى .

(٤) قام البنك (الفيدرالي) بترشيد عمليات التسعير بأقل من التكلفة من خلال ملاحظة أن قانون الرقابة على النقد نص على تغطية الأسعار للتكاليف على المدى الطويل . وحيث إن خدمات المقاصة الآلية لم تصل إلى حجم النشاط في المدى الطويل ، فإن الأسعار قد وضعت لتعكس متوسط التكلفة المتوقعة على المدى الطويل (مجلس الشيوخ الأمريكي- ١٩٨٤م) .

(٥) انظر تقارير البنك (الفيدرالي) السنوية التالية الخاصة بالارتقاء بالخدمات الآلية التي خطط لها أو نفذت تجاوباً مع قانون الرقابة على النقد: أطلنطا ١٩٨١م ص ٧-٩-١٠ ، ١٩٨٢م ص ١٣ ، ١٩٨٣م ص ١٨ ، شيكاغو: ١٩٨١م ص ١١-١٢ ، ١٩٨٤م- ص ١ ، كلفلاند: ١٩٨٠م ص ١١ ، ١٨- دلس : ١٩٨٠م ص ٤ ، مدينة كنساس-١٩٨٣م ص ٩ ، مينا بوليس: ١٩٨٠م ص ٨-٩ ، نيويورك: ١٩٨٠م ص ٣٦-٣٨ . وبالإضافة إلى تغييرات النظام الآلي فقد تضمنت تلك التقارير تفاصيل حول ما أدخل من تحسينات نص عليها قانون الرقابة على النقد .

(٦) قام مكتب الحسابات العامة بدراسة أساس التخصيص الذي استخدم في كل مجموعة تكاليف غير مباشرة عام ١٩٨٥م وقيم بأسلوب ذاتي معقولية الطريقة التي اتبعت ، ولم تكشف الدراسة عما إذا كانت التغييرات المسبقة في طرق تخصيص التكلفة قد حولت التكاليف من خدمة مقاصة الشيكات إلى خدمات أخرى بعد صدور قانون الرقابة على النقد .

(٧) للبنك (الفيدرالي) عدة أهداف ليس من بينها العمل على تعظيم أرباحه . والبنك مطالب بتسليم كافة أرباحه لخزانة الولايات المتحدة . وقد بلغت حصيلة أرباحه عام ١٩٩٤م (٢٠,٤) بليون دولار كانت عبارة عن عائد السندات الحكومية . الذي قدرت بـ (١٩,١) بليون دولار ، كما تحصل البنك

على ٧٣٣ مليون دولار من الخدمات المسعرة والتكاليف المستردة ومصادر الدخل الأخرى (التقرير السنوى – استعراض الموازنة – مجلس محافظى البنك الفيدرالى ١٩٩٤م – ١٩٩٥م) .

(٨) تشتمل التكاليف المساندة على : توصيل البيانات ، معالجة البيانات ، مساندة أنظمة المعلومات ، الخدمات المركزية ، الحيازة ، الطباعة والنسخ ، التخطيط المركزى ، تكاليف مشروعات المناطق . وتشمل الأعباء الإضافية على : الإدارة ، والبريد ، والاستشارات القانونية ، والرقابة على المحاسبة العامة والمصروفات ، وتخزين الملفات والسجلات ، وشئون الموظفين ، والمشتريات ، وأجهزة الحماية ، والسيارات ، والمكتبة ، والهاتف ، وخدمات المراجعة . وقد أدرجت المشروعات والمشروعات الخاصة فى مجموعة مستقلة للتكلفة لم تشتمل على التكاليف المساندة أو الأعباء الإضافية .

(٩) تشمل التكاليف المباشرة أجور الموظفين ، والمواد والمهمات والمعدات ، وبرامج الحاسب الآلى ، والشحن والسفر ، والاتصالات ، وتكاليف أخرى ، والاستردادات التى يمكن ربطها مباشرة بالنشاط .

(١٠) تم تعديل كافة التكاليف باستخدام مستوى الأسعار لأرقام المستهلك ربع السنوية ذات الصلة ، كما أننا أجرينا اختباراتنا مستخدمين انكماش التكاليف عن طريق معامل انكماش الناتج القومى الإجمالى . وتجدر الإشارة إلى أن الرقمين يرتبطان ببعضهما بنسبة ٩٧٪ ، وقد نتج عن استخدامهما نفس الناتج تقريباً .

(١١) لم تبدأ خدمات الخزانة قبل عام ١٩٨٣م – كما لم تبدأ الخدمات النقدية الخاصة قبل عام ١٩٨٥م . وقد ضمنت هذه الخدمات فى الأعباء الإضافية عن طريق استخدام طرق تخصيص التكاليف ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ولكنها لم تضمن فى المجموعة الأولى لنماذج التنبؤ التى تمت دراستها فى القسم رقم (٤) . وقد جمعنا بين تكاليف التحويلات البرقية وخدمات المقاصة لأن نظام التخطيط والرقابة قد اعتبر هاتين الخدمتين كخدمة واحدة حتى عام ١٩٨٤م ، كما أن قيود الدفاتر والأوراق المالية النهائية قد عوملت بنفس الطريقة حتى عام ١٩٨٥م ، ولذلك تم الجمع بينهما فى تحليلنا .

(١٢) هيكل نموذج "أريما" لكل سلسلة زمنية كان نموذج انحدار ذاتى ، وما لم تكن معلمة الانحدار الذاتى جوهرية إحصائياً فقد تم إسقاط تركيبة "أريما" من نموذج توقعات التكلفة . ويفترض نموذج توقعات التكلفة علاقة خطية بين الحجم والتكاليف ، فالتقديرات بالأحجام التربيعية قد وفرت بعض الأدلة على اقتصاديات الحجم ، وقد جاءت النتائج أكثر قوة من تلك الواردة فى التقارير . ومع الأخذ فى الاعتبار المشاهدات القليلة خلال فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ، فإننا لم نضمن الاحجام التربيعية فى نموذج تقديراتنا . ويتمثل القصور الآخر فى إمكانية أن انخفاض التكلفة الشبه ثابتة ربما أدى إلى خفض كبير فى التكلفة عند هبوط الأحجام ، ولم

نشر لذلك فى نموذجنا . ورغم أنه من غير الواضح كيفية ضبط التكاليف الشبه ثابتة المرتقبة فى نموذجنا (خاصة إذا كانت خارج نطاق الحجم خلال فترة القيام بالتقدير) ، فقد قمنا بدراسة بنود التكاليف الثابتة الهامة (المبانى والممتلكات والمعدات) لمعرفة ما إذا كانت تلك التكاليف تشير إلى انخفاض فى التكاليف الشبه نهائية بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وما دام الكثير من التكاليف الشبه ثابتة يتعلق بالحصول على أو الاستغناء عن الأصول الثابتة فإننا نتوقع أن نلاحظ تغييرات رئيسية فى التكاليف النهائية فى تلك الحسابات . وعلى الرغم من التخفيضات فى حجم خدمات مقاصة الشيكات بمعدل (٢٦٪) فإن كل حساب من بين تلك الحسابات عكس زيادة فى تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة . ولذلك فإن التخفيضات فى تلك الحسابات لا تبدو لها تأثيرات فيما توصلنا إليه من نتائج .

(١٣) على سبيل المثال فإن خدمة مقاصة الشيكات تشتمل على ست مهام وتسعة عشر مقياساً ممكناً للأحجام . وكما ذكرنا فى البند (٣-٢) فإننا لا نقوم بالتحليل على مستوى النشاط لأن البنك لم يخصص الأعباء الإضافية للأنشطة .

(١٤) من المحتمل أن تكون درجة دقة تقديراتنا متواضعة حيث قمنا باستخدام (١٦) مشاهدة فقط . وترجع محدودية نموذج تقديراتنا إلى حقيقة أن نظام التخطيط والرقابة بدأ فى عام ١٩٧٧م وتم تطبيق قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨١م . كما أن قلة مشاهداتنا خلال فترة ما قبل تطبيق القانون المذكور ستقلل من فعالية ما تبع ذلك من اختبارات . وعلى كل فإن المتوسط R^2s للنماذج المقدرة هى بالتقريب (٥١٪) للتكاليف المباشرة و (٥٧٪) للتكاليف المساندة و (٤٥٪) للأعباء الإضافية .

(١٥) يتراوح متوسط الارتباط بين أخطاء التنبؤ المعيارية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة ما بين (١٥) و (٢٩) ، مع توفر الارتباط الأكبر بين الأعباء الإضافية فى مجموعة الخدمات المسعرة . وهذه الارتباطات ليست بالحجم الكافى الذى يغير الاستنتاجات الإحصائية . وتكمن محدودية اعتمادنا فى حساب إحصائيات الاختبار المجمعة فى صغر أحجام العينات . وتنطبق صحة ذلك على الخدمات المسعرة حيث لدينا أربع مشاهدات فقط . وحتى نتغلب على هذا القصور فقد قمنا بدراسة أخطاء التقدير فى تكلفة الخدمات المسعرة كل على حدة ، كما يوضح الجدول رقم «٣» .

(١٦) تمثل أخطاء التقديرات التراكمية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة متوسط أخطاء التقدير فى الجداول مضروباً فى عدد الخدمات فى كل فئة . ($n=4$ للخدمات المسعرة) ($n=18$ للخدمات غير المسعرة) . فعلى سبيل المثال فإن النقص التراكمى المقدر فى إجمالى تكاليف الخدمات المسعرة (٢٨٠ مليون دولار تقريباً) هو المتوسط التراكمى (٦٩,٩٩٧,٠٠-) دولار فى الجزء "أ" من الجدول "٢" مضروباً فى (٤) ، وقد استخدمت عمليات حسابية مماثلة لحساب إجمالى أخطاء تقديرات الخدمات المسعرة وغير المسعرة الواردة فى الأجزاء (٤-٢) و (٥-١) .

(١٧) يجب تعديل الافتراض القائل إن تخصيصات التكلفة المباشرة تمثل مكاسب فى الكفاءة . فربما يكون بنك الاحتياطى (الفيدرالى) قد قام أيضًا بتحويل التكاليف المباشرة بين الخدمات المسعرة وغير المسعرة عن طريق إعادة تبويب تلك التكاليف من مجموعة إلى أخرى أو عن طريق الخطأ فى تحميل المصروفات . مع ذلك ، فإن النتائج الواردة فى الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١) توضح عدم وجود معاوضة بين التكاليف المباشرة فى الخدمات المسعرة وزيادة هذه التكاليف فى الخدمات غير المسعرة . علاوة على ذلك فإن معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة كان موجبًا ولكنه كان إحصائيًا ولم يكن جوهريًا ($p > 0.15$ ، ذات طرف واحد) .

(١٨) معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات فى التكاليف المباشرة لمقاصة الشيكات والأخرى فى تكلفة التحصيلات غير النقدية والقيودات/السندات النهائية وتحويلات البنك البرقية كان ٠,٦٨ ($p < .01$) و ٠,٤٣ ($p < .05$) و ٠,٢٥ ($p > 0.15$ ذوات طرف واحد) على التتالى .

(١٩) معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات فى التكاليف المساندة لمقاصة الشيكات فى الخدمتين المسعرتين كان غير جوهرى من الناحية ($p > 0.15$ ذات طرف واحد) .

(٢٠) أحد تفسيرات النتائج الواردة فى القسم رقم (٤) أن التغييرات الآلية التى أعقبت صدور قانون الرقابة على النقد قد خفضت تكاليف العمل البشرى فى الخدمات المسعرة بصورة أكبر منها فى الخدمات غير المسعرة . وإذا كان الأمر كذلك ، فسوف تنخفض الأعباء الإضافية المحملة على الخدمات المسعرة باستخدام معدل تحميل يعتمد تحديده على العمل البشرى . وإذا كانت التغيرات الآلية هى التى تتسبب فى نتائجنا فإن أخطاء التقدير فى الخدمات المسعرة يجب أن تكون ذات ارتباط سالب مع مصروفات التشغيل الآلى (أى تكاليف أقل مما هو متوقع عندما تكون الآلية أكبر) . ومن ناحية أخرى هناك ارتباط سالب بين الآلية وأخطاء تقدير التكاليف المباشرة الخاصة بخدمات المقاصة/التحويلات البرقية (بالرغم من عدم حدوث أى تغييرات جوهرية فى التكاليف المباشرة للمقاصة) ، ولا يوجد ارتباط جوهرى بين الآلية وأخطاء تقدير التكاليف المباشرة الخاصة بخدمات المقاصة التحويلات البرقية (بالرغم من عدم حدوث أى تغييرات جوهرية فى التكاليف المباشرة للمقاصة) . بينما لا يوجد ارتباط جوهرى بين الآلية وأخطاء تقدير التكاليف المباشرة بالنسبة للخدمات المسعرة الأخرى . أما أخطاء تقدير التكاليف السائدة فكانت مرتبطة إيجابيًا مع مصروفات ميكنة مقاصة الشيكات ، المقاصة/التحويلات الورقية والتحصيلات غير النقدية ، وترتبط بشكل غير جوهرى مع مصروفات ميكنة خدمة القيود/ الأوراق المالية النهائية ($p < 0.15$ ذات طرف واحد) . أيضًا ترتبط نفقات الميكنة إيجابيًا مع أخطاء تقدير الأعباء الإضافية بالنسبة لخدمة التحصيلات غير النقدية . وترتبط بشكل غير جوهرى فى مقاصة الشيكات ، والمقاصة/التحويلات البرقية ($p > 0.15$ ، ذات طرف واحد) .

وهكذا فإن زيادة الآلية لا تفسر انخفاض الأعباء الإضافية فى الخدمات المسعرة أو الاختلافات فى أخطاء التقدير بين مقاصة الشيكات والخدمات الأخرى المسعرة .

(٢١) تركز اختباراتنا على الأعباء الإضافية لعدة أسباب ، منها أن معظم التغييرات فى التكاليف التى أعقبت صدور قانون الرقابة على النقد كانت تتعلق الأعباء الإضافية . وثانيها أن الارتباط بين الخطأ فى التقديرات فى تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة التى نوقشت فى الجزء الرابع توفر بعض الدليل الأدلة على أن إعادة تخصيص التكلفة قد حدثت فى الأعباء الإضافية وليست فى التكاليف المساندة . والأهم من ذلك فإن البيانات المطلوبة لإعادة بناء أسس تخصيص التكاليف المساندة باستخدام أسس ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد غير متوفرة .

(٢٢) يمكن أن تحدد التغيرات فى الكفاءة من خلال الكمية الفعلية من أساس التخصيص المستخدمة بواسطة كل خدمة . فإذا كانت كفاءة الخدمات المسعرة قد تحسنت وهو ما أدى إلى تخفيض المستخدم من أساس التخصيص ، فإن مكاسب الكفاءة سوف يتم التحكم فيها من خلال تجربتنا عن طريق تخفيض مبلغ الأعباء الإضافية المعاد حسابها والمحمل للخدمة . ومادام هناك تناسب تقريبى بين مكاسب الكفاءة بالنسبة لأسس التخصيص قبل وبعد قانون الرقابة على النقد ، فيمكن التحكم فى أى مكاسب للكفاءة من خلال التخصيص التناسبي للأعباء الإضافية المحملة للخدمات المسعرة بغض النظر عن طريقة التخصيص المستخدمة .

(٢٣) إذا كانت طريقتنا صحيحة لتحديد الأعباء الإضافية المعاد حسابها فإن $\alpha = 0$ and $\beta = 1$ فى المعادلة (٣) . وعبر خدمة مسعرة وغير مسعرة ، فإن متوسط كان ١٩٥٠٠٠ دولار (غير هام عند مستوى ١٠,٠ ، ذات طرفين) ، ومتوسط β كان ١,٠ ، ومتوسط معامل التحديد R^2 كان ٩٤٪ . وتتشابه النتائج المحددة باستخدام الأرقام غير المعدلة للأعباء الإضافية المعاد حسابها وتلك المحددة باستخدام القيم المعدلة للأعباء الإضافية المتوقعة والمقدرة باستخدام النموذج الوارد فى المعادلة رقم (٣) .

(٢٤) مع الأخذ فى الاعتبار للطرق المستخدمة فى إدخال التغيرات فى تقديرات تخصيص الأعباء الإضافية فى هذه الاختبارات فإن التغيرات فى الخدمات غير المسعرة تتطابق تقريباً مع تلك فى الخدمات المسعرة – أى أن جملة الأعباء الإضافية خلال فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد ظلت كما هى بغض النظر عن طريقة تخصيص التكلفة التى اتبعت ، ولذلك فإن أى نقص فى الأعباء الإضافية المخصصة للخدمات المسعرة سيتسبب فى زيادة مساوية فى الأعباء الإضافية للخدمات غير المسعرة – وكما كان متوقعاً فإن الارتباط للسلاسل الزمنية بين التغيرات فى الأعباء الإضافية فى الخدمات المسعرة والأخرى غير المسعرة كان (١–) تقريباً ($r = -0.97$, $p < 0.01$ ، ذات طرف واحد) ، ويرجع الفرق الضئيل إلى عدم قدرتنا على تكرار عمليات التخصيص التى استخدمت طرق ما قبل صدور قرار قانون الرقابة على النقد .

(٢٥) لا تبدو نتائج الأعباء الإضافية أنها تشتق عن طريق اختلافات الميكنة . فالارتباط بين مصروفات الميكنة والتغير فى تخصيص الأعباء الإضافية غير جوهرى من الناحية الإحصائية ($p> 0.01$ ذات طرف واحد) فى كل من الخدمات المسعرة ($r=0.07$) وغير المسعرة ($r=0.16$) .

(٢٦) يفترض هذا التفسير أن "عدم الدقة" فى صحة أسس تخصيص الأعباء الإضافية قبل صدور قانون الرقابة على النقد غير ذات صلة بمستوى المنافسة في السوق بعد صدور ذلك القرار . وقد دلت مناقشاتنا مع مديرى البنك (الفيدرالى) أنه من غير المحتمل أن تكون أسس تخصيص التكلفة قبل صدور القرار قد زادت من تكاليف تصفية الشيكات وقللت من تكاليف الخدمات الأخرى في مناطق بنوك الاحتياطى الأكثر منافسة .

(٢٧) فى هذه الحسابات لم ندرج فى البسط ودائع رصيد المقاصة من قبل البنك (الفيدرالى) حتى يتسنى لنا الوصول إلى مقياس مباشر للمنافسة التى يواجهها البنك الفيدرالى بصورة أكبر بدلاً من القياس الكلى لمعدل التركز فى المناطق والذى قد يكون خاضعاً للبنك (الفيدرالى) .

(٢٨) هذا القياس له عدة أوجه قصور : أولها أن بيانات الودائع تحت الطلب لا تشمل غرف مقاصة المؤسسات الأخرى . ثانيها أن الودائع تحت الطلب من البنوك الأخرى قد تحفظ بغرض المقاصة أو التحويلات البرقية . ولسوء الحظ لم تتوفر لدينا بيانات عن الحصة فى السوق لخدمة مقاصة الشيكات والخدمات الأخرى المسعرة على مستوى المراكز . وأخيراً فبالرغم من محدودية خدمات مقاصة الشيكات على المستوى القومى خلال تلك الفترة ، فإن قياساتنا لخدمات المراكز تجاهلت المنافسة على المستوى القومى .

(٢٩) النظرية التقليدية للمؤسسات الصناعية تناقش ضرورة تخفيض الأسعار فى الأسواق الأكثر منافسة (الأسواق التى تنخفض فيها قيم CR4) فإذا كان هذا القياس للمنافسة صحيحًا فيجب أن يكون هناك ارتباط موجب بين أسعار خدمات مقاصة الشيكات فى (١٢) بنكًا (فيدراليًا) فى المراكز . كما أن معامل ارتباط سبيرمان بين (CR4) ومتوسط السعر لخدمات الشيكات فى كل مركز (مستمدة من تقدير مكتب المحاسبة العمومية عام ١٩٨٢م) هو ٠,١٧ ($p< 0.01$ ذات طرف واحد) ، وهكذا تظهر صحة قياسها .

المراجـــع

Arrow, K. J., D. W. Carlton; and H. S. Sider. "The Competitive Effects of Line-of-Business Restrictions in Telecommunications." **Managerial and Decision Economics** (July/August 1995): 301-21.

Atianta Federal. Reserve. Bank. **Annual Report** (1981: 1982; 1983).

Bauer, P. "Efficiency and Technical Progress in Check Processing." **Economic Journal** (Third Quarter 1993): 24-28.

Bauer, P., and D. Hancock. "The Efficiency of Federal Reserve Check Processing Facilities." **Journal of Banking and Finance** (April 1993): 287-330.

Blanchard. G.; C. Chow; and E. Noreen. "Information Asymmetry, Incentive Schemes, and Information Biasing : the Case of hospital Budgeting under Rate Regulation." **The Accounting Review** (January 1986): 1-15.

Braeutigan, R., and J. Panzer. "Diversification Incentives under 'Price-Based' and 'Cost-Based' Regulation." **Rand Journal of Economics** (Autumn 1989): 373-91.

Brennan, T. "Cross-Subsidization and Cost Misallocation by Regulated Monopolists." **Journal of Regulatory Economics** (March 1990): 37-52.

Brown, I. "Modeling Diversified Utilities and Cross-Subsidization." **Resources and Energy** (April 1988): 213-24.

Carey, K. "Cost Allocation Patterns between Hospital Inpatient and Outpatient Departinents." **Health Services Research** (August 1994): 275-92.

Cavalluzzo, K. S. "Competition. Fee-for-Service Requirements, and Government Performance: Fvidence on the Federal Reserve." Working paper, Georgetown University, October 1997.

Caves, D. W., and I. R. Curistensen. "The Relative Efficieny of Public and Private Firms in a Competitive Environment." **Journal of Political Economy** (October 1980): 958-76.

Chicago Federal. Reserve Bank. **Annual Report** (1981: 1984).

Cleveland Federal. Reserve. Bank **Annual Report** (1980: 1982).

Dallas Federal Reserve Bank. **Annual Report** (1980).

Davies. D. C. "The Efficiency of Public Versus Private Firms: The Case of Australia's Two Airlines." **Journal of Law and Economics** (April 1971): 149-65.

Dranove, D. "Pricing by Non-Profit Institutions: The Case of Hospital Cost-Shifting." **Journal of Health Economics** (March 1988): 47-57.

Ebrl. "Hospital Pricing: Cost Shifting and Competition." **Employee Benefit Research Institute (EBRI) Issue Brief** (May 1993): 1-17.

Eldenburg, L., and S. Kallapur. "Changes in Hospital Service Mix and Cost Allocations in Response to Changes in Medicare Reimbursement Schemes." **Journal of Accounting and Economics** (May 1997): 31-51.

Fldenburc. L., and N. Soderstrom. "Accounting System Management by Hospitals operating in a Changing Regulatory Environment." **The Accounting Review** (January 1996): 23-42.

Ford. W. F. "The Changing Role of the Federal Reserve in the Payment System." **Journal of Cash Management** (April/May 1983): 12-19.

Foster, R. W. "Cost-Shifting under Cost Reimbursement and Prospective Payment." **Journal of Health Economics** (September 1985): 261-71.

General. Accounting Office. **The Federal Reserve Should Move Faster to Eliminate Subsidy of Check Clearing Operations.** GAO/GGD-82-22. Washington, D.C.: Government Printing Office, May 7, 1982.

___ . **An Examination of Concerns Expressed about the Federal Reserve's Pricing of Check Clearing Activities.** GAO/GGI)-85-9. Washington, D.C.: Government Printing Office, January 14. 1985.

Geiger, D. R., and C. D. Ittner. "The lufluence of Funding Source and Legislative Requirements on Government Cost Accounting Practices." **Accounting, Organizations, and Society** (August 1996): 549-67.

Gore, A. **From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less.** New York: Random House, 1993.

Humphrey, D. B. **The U.S. Payments System: Costs, Pricing, Competition, and Risk** Monograph Series in Finance and Economics. New York: Salomon Brothers and New York University, 1984.

___ . "Resource Use in Federal Reserve Check and ACH Operations after Pricing." **Journal of Bank Research** (Spring 1985): 45-53.

Kansas City Federal. Reserve Bank. **Annual Report** (1983).

Mayer, M. "The Fed Goes into Business." **Fortune** (April 4, 1983): 167-70.

McClintock, R. M. "Impact of the Monetary Control Acl" **Journal of Cash Management** (March/April 1984): 34-42.

Minneapolis Federal. Reserve Bank. **Annual Report** (1980).

New York Federal. Reserve. Bank. **Annual Report** (1980).

Osbornf., D., and T. Gaebler. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the public Sector.** New York: Addison-Wesley, 1993.

Pankratz. A. **Forecasting with Univariate Box-Jenkins Models:** Concepts and Cases. New York: wiley, 1983.

Patell. J. M. "Corporate Forecasts of Earnings per Share and Stock price Behavior: Empirical Tests." **Journal of Accounting Research** (Autumn 1976): 246-76.

Reufuss. J. "A Leaner. Tougher Public Management? Competition with Private contractors." **Public Administration Quarterly** (Summer 1991) : 239-52.

Rogerson, W. P. "Overhead Allocation and Incentives for Cost Minimization in Defense Procurement." **The Accounting Review** (October 1992) : 671-90.

Soderstrom. N. S. "Are Reporting Errors under **PPS** Random or Systematic?" **Inquiry** (Fall 1990) : 234-41.

____. "Hospital Behavior under Medicare Incentives." **Journal of Accounting and Public Policy** (Summer 1993) : 155-85.

Spann, R. M. "Public vs. Private Provision of Government Services." **In Budgets and Bureaucrats: The Sources of Government Crowth,** edited by T. E. Borcherding. Durham, N.C.: Duke University Press, 1977.

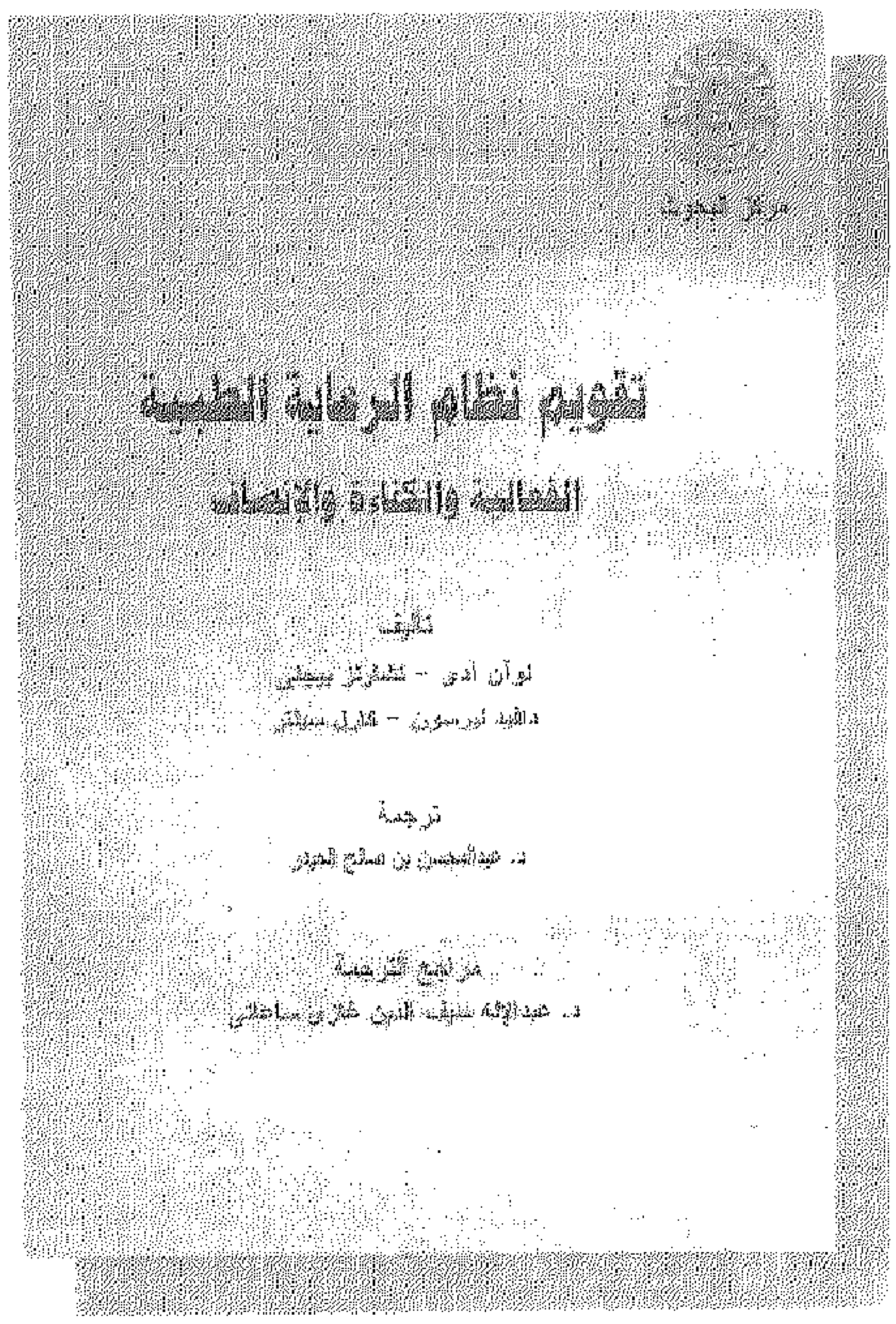
Sweeney, G. "Welfare Implications of Fully Distributed Cost Pricing Applied to Partially Regulated Firms." **Bell Journal of Economics** (Summer 1982): 525-33.

Thomas, J. K., and S. Tung. "Cost Manipulation Incentives under Cost Rcimbursement: Pension costs for Defense Contracts." **The Accounting Review** (October 1992) : 691-711.

Trigaux. R. "Fed Pricing One Year Later: Banks Wary of New Rival." **American Bonker** (June 17, 1982) : 1.

U.S. Senate. **Hearing before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Federal Reserve Pricing Policy on Check Clearing Services.** 98th Congress, Senate Serial No. 98-759. Washington, D.C.: Government Printing Office, April 11, 1984.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

تقويم نظام الرعاية الطبية

الفعالية والكفاءة والإنصاف

تأليف : لو آن أداى ، تشارلز بيجلى ، دافيد ليرسون ، كارل سليتر .

ترجمة : د. عبدالمحسن بن صالح الحيدر .

مراجعة : د. عبدالإله سيف الدين غازى ساعاتى .

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م .

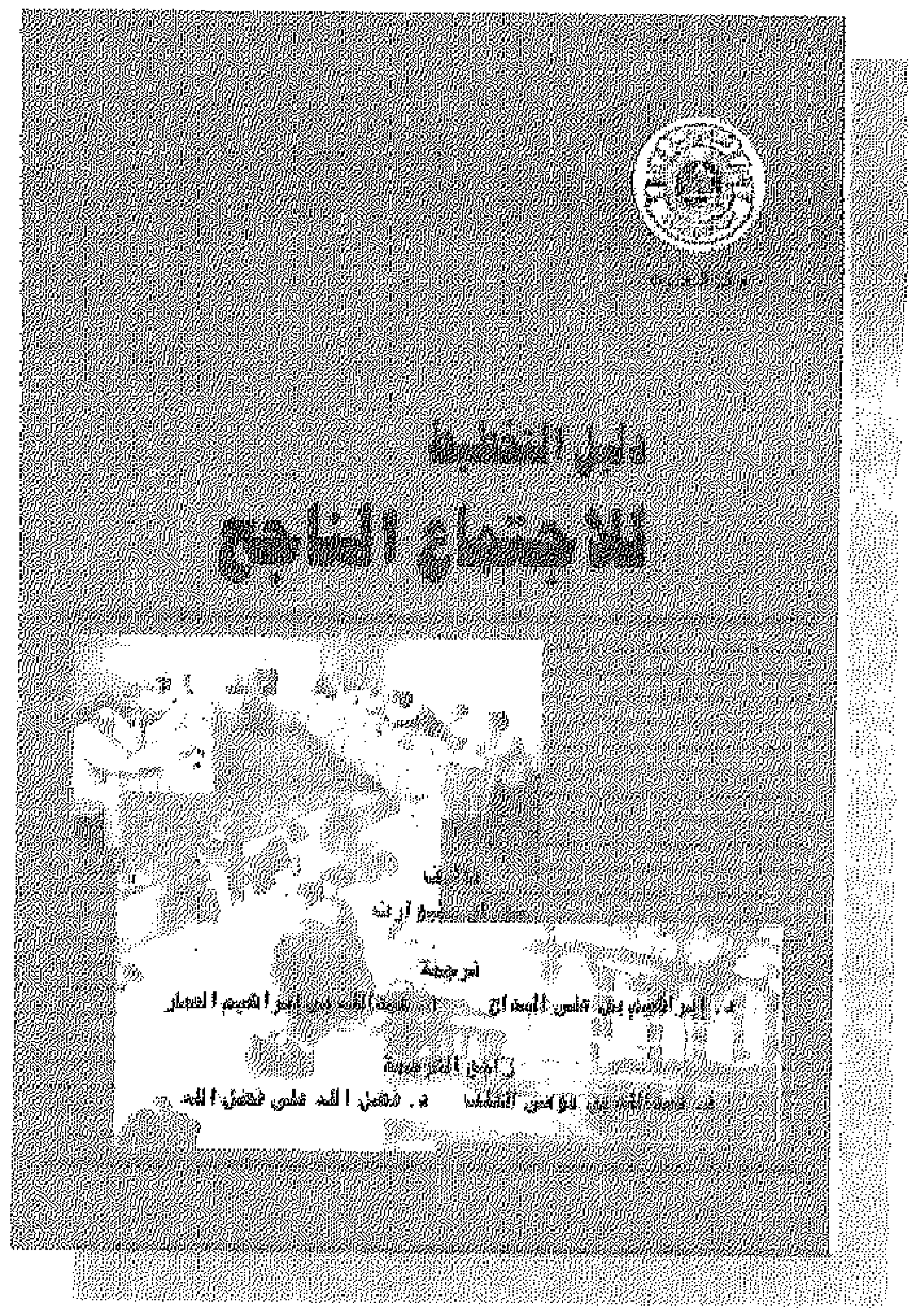
عدد الصفحات : ٢٩٦ صفحة .

الكتاب موجه إلى المهنيين الممارسين وطلاب الدراسات العليا فى الصحة العامة والإدارة الصحية ومهن الرعاية الصحية وصانعى السياسة الصحية ومخططى البرامج المعنيين بتصميم وإجراء بحوث الخدمات الصحية ، حيث يتناول المفاهيم والمنهجيات الأساسية – المتعلقة ببحوث الخدمات الصحية ، ويوضح تطبيقاتها فى تحليل السياسات ، ويربط نموذجًا لتحليل السياسة الصحية مع إطار لتصنيف المواضيع والقضايا فى بحوث الخدمات الصحية ، من خلال مفاهيم الفعالية والكفاءة والإنصاف ، حيث تتناول قضايا الفعالية من منطلق عام على أساس السكان وكذلك من منظور سريرى وفردى ، كما تتناول قضايا الكفاءة من منظور الصالح المجتمعى التخصيصى ومن منظور نظرية الإنتاج فى المؤسسة ، وتتناول قضايا الإنصاف فى الوصول إلى الرعاية الصحية من خلال سبل مبنية على أساس الأهلية والاحتياج وسبل مساواتية وتعاقدية ومنفعية .

يتميز هذا الكتاب بما يلى :

* يوفر منظورًا تاريخيًا ويطبق مفاهيم ومنهجيات علوم الوبائيات والاقتصاد والاجتماع وفروع المعرفة الأخرى المرتبطة بتوضيح وبيان قياس وأهمية الفعالية والكفاءة والإنصاف كمعايير لتقييم أداء نظام الرعاية الصحية .
* يقدم ويطبق إطارًا منظمًا لتحديد بحوث الخدمات الصحية كفرع من فروع المعرفة ، ضمن بيئة أبعاد أداء النظام الرئيسية : الفعالية والكفاءة والإنصاف .
* يراجع ويدمج الإسهامات المفاهيمية والمنهجية والتجريبية لبحوث الخدمات الصحية فى تناول هذه القضايا .
* يقدم أمثلة محددة لتطبيق بحوث الخدمات الصحية فى تناول مشكلات السياسة الصحية المعاصرة .
* يقدم مقترحات عدة لإصلاح الرعاية الصحية .

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

دليل التخطيط للاجتماع الناجح

تأليف : سوزان ستيورات .

ترجمة : د. إبراهيم بن علي البداح و د. عبدالله بن إبراهيم العمار .

مراجعة : د. عبدالله بن موسى الخلف و د. فضل الله علي فضل الله .

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م .

عدد الصفحات : ٣١٢ صفحة .

إن نشاط الاجتماعات نشاط مشوق ، ورغم أن إدارة الاجتماع عمل شاق ، فإنه ذو مردود ، فالنتائج فيه واضحة وملموسة وقابلة للقياس .

وهنا تكمن أهمية هذا الكتاب (دليل التخطيط للاجتماع الناجح) الذى يتناول فيه مؤلفه معلومات وتعليمات وأمثلة مهمة ، تمثل أسس التخطيط الناجح للاجتماعات باختلاف أنواعها ، ومن ثم فهو يهم الطلاب والمحترفين والمتخصصين وأرباب العمل .

إن هذا الكتاب يمكنك من حل لغز تخطيط اجتماعك القادم ، بسرعة وفاعلية وبمزيد من الثقة ، ويتميز هذا الكتاب بما يلى :

- يبحث المهارات والصفات الشخصية التى تغلب على مخططى الاجتماعات الناجحين .
- يتناول أسباب الاجتماعات وأنواعها .
- يغطى الخطوات التى يقوم بها منظم الاجتماع وما يتعلق بذلك من نشاطات .
- يضع المعايير الهامة لاختيار المكان المناسب للاجتماع .
- يبحث تسويق الاجتماع ، وكيفية معالجة مواد الاجتماع .
- يتناول إدارة الحجز والتسجيل وتنظيم الجلسات .
- يناقش وسائل الانتقال من وإلى الاجتماع ، وسائر الأنشطة التى تتم أثناء الاستراحة .
- يحوى العديد من التمارين والتطبيقات التى تعين على تفهم الأهداف التعليمية للاجتماعات .

الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العلمية التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر في حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر في الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذي يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمي نشر في الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة في أى جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير .
- في حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي .
- تعبّر الأعمال التي تنشر في الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي :

مركز البحوث
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٤٥٠٨٧

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك في الدورية إلى العنوان التالي :

الإدارة العامة للطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٤٥٢٧٢ أو ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٥٧)

قواعد النشر فى دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

– الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

– الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ – التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ - الاقتباس :

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشـار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتبـاس أو الاستشهـاد بمرجع سبقت الإشارة إليـه في متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :
، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،
- إذا ورد اسم المؤلف فـي نفس الفـقـرة بحـيـث لا يمكن الخلط بيـنه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفي بذكر اسم الكاتب فقط :
وقد وجد الحمد أيضًا ...
وقد وجد Deming أيضًا ...
- عند الاقتبـاس أو الاستشهـاد بالعديد من المصادر المختلفـة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .
(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)
- عند الاقتباس أو الاستشهـاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العام ، يميز بـين المراجع باستخدام ترتيب الأحـرف الهجائية لكل مـرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :
(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .
(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)
- عند الاقـتـبـاس من عمل لأكـثـر من مـؤلف تذكـر في المرة الأولى الألقـاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)
Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

* وفي المرات التالـية يذكر اللقب (الاسم الأخـير) للمـؤلف الأول تليه عـبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)
Williams et at. (1983)

– عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)

الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية :

– يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .

– تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم (الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :

– **البحوث والدراسات :**

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ – ٥٠ .

Wolf, R. (1994). “Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections”. **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج – الكتب :

– هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Ieadership**, San Francisco : Jossey - Bass

د – فصل فى كتاب :

– الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . فى محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥–١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية :

- **التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠)** . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطني .
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية .

و - الرسائل الأكاديمية :

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى في الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتي :

١- مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .
٢ - عرض تقريري (غير نقدي) لفصول الكتاب .
٣ - عرض نقدي لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة في الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .
٤ - خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .
٥ - قائمة بأهم المراجع التي حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامـعية موضوع العـرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته..

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة لدورية (الإدارة العامة)

أولاً – المتـن :

١ – مـقاس المتن (١٢سم عـرضًا × ١٧,٥سم ارتفـاعًا) + ١سم لتـرقيم الصـفحـة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥سم .

٢ – ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويـندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٣ – إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ – المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ – المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ – ينسخ التهـميش (التعليق) العـربى – إن وجد – فى ذيل الصفـحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو نديم عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ – فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (–) بين الرقم والفقرة .

٨ – فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكـثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ – الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجـزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحـديد المعاييـر المؤثرة فى اتخاذ القرار والبـدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا – العناوين :

١ – ينسخ العنوان الرئيـسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو نديم أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ – يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو نديم أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ – يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ – يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

ثالثًا – الجداول والأشكال :

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا – المراجع :

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

عزيزي القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم في تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتي :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث والدراسات الإدارية

سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)

الرياض ١١١٤١ - ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك فيما يلي ، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي بهدف تطوير الدورية :

أولاً - معلومات عامة :

(١) الاسم (اختياري) : ....

(٢) الجنسية :

١ ☐ عربي/سعودي ٢ ☐ عربي (غير سعودي) ٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

---

(٣) المؤهل العلمي :

١ ☐ ثانوي أو أقل ٢ ☐ جامعي ٣ ☐ ماجستير ٤ ☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة ٢ ☐ إدارة أعمال ٣ ☐ إدارة صحية ٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعي ٦ ☐ محاسبة ٧ ☐ قانون ٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلي ١٠ ☐ إحصاء ١١ ☐ أساليب كمية ١٢ ☐ أخرى (حدد) : ....

....

(٥) الخبرة في مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات ٢ ☐ من ٥ - ١٠ سنوات ٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ٢ ☐ قطاع حكومي

٣ ☐ قطاع أهلي (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

١ ☐ تحسين المقدرة على أداء العمل ٢ ☐ البحث العلمي ٣ ☐ التدريس

٤ ☐ الثقافة العامة

ثانيًا - طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على الدورية :

١ ☐ عن طريق الإهداء ٢ ☐ الاشتراك

٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة ٤ ☐ الاطلاع في المكتبة

{٣} درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جداً   ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما   ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :

الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :

الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :			

سادسًا – الشكل العام للدورية

{١} صفحات الدورية من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة   ٢ ☐ كثيرة   ٣ ☐ قليلة   ٤ ☐ لا أدرى

{٢} حجم الدورية :

١ ☐ مناسب   ٢ ☐ كبير   ٣ ☐ صغير   ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

....

....

....

....

....

....

....

....

مع تحيات

مركز البحوث والدراسات الإدارية

تعاد هذه القسيمة إلى :
الإدارة العامة للطباعة
والنشر ، معهد الإدارة
العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حال
تغيير العنوان يرجى
إبلاغ الإدارة العامة
للطباعة والنشر ، معهد
الإدارة العامة ، بالعنوان
الجديد.

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

العنـــوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Gen. Department
of Printing and
Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please notify us
if postal address
changes.

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) ....

Date ..../........../19 ....

CONTENTS	Page

- The Factors Affecting Innovative Managerial Behavior in Saudi Commercial Banks .
  Dr. Nadya H. Ayoub 1

- The Council of Deputies in The Kingdom of Saudi Arabia : (1350 - 1373 H. / 1931 -1953 A.D.) .
  Dr. Ahmad A. Baz 53

- A Suggested Mathematical Model for the Allocation of Sunk Capacity Costs and Joint Costs in the Industrial Establishments with the Elaboration of the Agency Theory .
  Dr. Hassan S. Zaki 97

- Attitudes of Top Management Toward the Implemantation of the ISO 9000 Standards at the Saudi Basic Industries Company (SABIC) .
  Dr. Abdulrahman H. Al-humedhi 145

- Competition, Efficency, and Cost Allocation in Government Agencies : Evidence on the Federal Reserve System .
  Ken S. Cavalluzzo
  Christopher D. Ittner
  David F. Larcker
  Translated By : Hamza S. Hamza
  Revised By : Dr. Ahmed M. Zamel 193

PUBLIC ADMINISTRATION

● Volume Forty
● Issue Number 1

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars).	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

- The Factors Affecting Innovative Managerial Behavior in Saudi Commercial Banks.
  Dr. Nadya H. Ayoub
- The Council of Deputies in The Kingdom of Saudi Arabia : (1350 - 1373 H. / 1931 - 1953 A.D.).
  Dr. Ahmad A. Baz
- A Suggested Mathematical Model for the Allocation of Sunk Capacity Costs and Joint Costs in the Industrial Establishments with the Elaboration of the Agency Theory.
  Dr. Hassan S. Zaki
- Attitudes of Top Management Toward the Implemantation of the ISO 9000 Standards at the Saudi Basic Industries Company (SABIC).
  Dr. Abdulrahman H. Al-humedhi
- Competition, Efficency, and Cost Allocation in Government Agencies : Evidence on the Federal Reserve System.
  Ken S. Cavalluzzo
  Christopher D. Ittner
  David F. Larcker
  Translated By : Hamza S. Hamza
  Revised By : Dr. Ahmed M. Zamel

• Volume Forty • Number 1 • Muharram 1421 • Apr. 2000

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **The Factors Affecting Innovative Managerial Behavior in Saudi Commercial Banks .**
  Dr. Nadya H. Ayoub

- **The Council of Deputies in The Kingdom of Saudi Arabia : (1350 - 1373 H. / 1931 - 1953 A.D.).**
  Dr. Ahmad A. Baz

- **A Suggested Mathematical Model for the Allocation of Sunk Capacity Costs and Joint Costs in the Industrial Establishments with the Elaboration of the Agency Theory .**
  Dr. Hassan S. Zaki

- **Attitudes of Top Management Toward the Implemantation of the ISO 9000 Standards at the Saudi Basic Industries Company (SABIC) .**
  Dr. Abdulrahman H. Al-humedhi

- **Competition, Efficency, and Cost Allocation in Government Agencies :** Evidence on the Federal Reserve System.
  Ken S. Cavalluzzo
  Christopher D. Ittner
  David F. Larcker
  Translated By : Hamza S. Hamza
  Revised By : Dr. Ahmed M. Zamel

• Volume Forty • Number 1 • Muharram 1421 • Apr. 2000

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢١هـ

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

- **تبادل المعلومات وكفاءة سوق التمويل فى المملكة العربية السعودية .**

  د. محمد بن إبراهيم السحيبانى

- **مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات .**

  د. رضا إبراهيم صالح

- **الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية .**

  د. أحمد على سليمان

- **تصور مستقبلى لتفعيل التكامل الاقتصادى العربى : دراسة تحليلية لمعوقاته ووسائل تحقيقه .**

  د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

- **الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة .**

  أ.د. روبرت ب. درنهارت

  ترجمة : د. محمد منير الأصبحى

  راجع الترجمة : د. صلاح بن معاذ المعيوف

• المجلد الثانى والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٣ هـ • أبريل ٢٠٠٢م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــــــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :

- **تبادل المعلومات وكفاءة سوق التمويل في المملكة العربية السعودية .**

  د. محمد بن إبراهيم السحيباني

- **مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات .**

  د. رضا إبراهيم صالح

- **الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية .**

  د. أحمد علي سليمان

- **تصور مستقبلي لتفعيل التكامل الاقتصادي العربي : دراسة تحليلية لمعوقاته ووسائل تحقيقه .**

  د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

- **الأسئلة الكبرى في التعليم في مجال الإدارة العامة .**

  أ.د. روبرت ب. درنهارت
  ترجمة : د. محمد منير الأصبحي
  راجع الترجمة : د. صلاح بن معاذ المعيوف

المجلد الثاني والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٣هـ • أبريل ٢٠٠٢م

الإدارة العامة

• المجلد الثانى والأربعون
• العدد الأول

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العلمية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها ، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى .
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ ، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) – هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف : ٤٧٤٥٠٨٣ – فاكس : ٤٧٤٥٥٤٢

E-mail : journal@ipa.edu.sa

WWW.ipa.edu.sa/rescarch

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

- الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .
- الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ - التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ - الاقتباس :

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين :
  (الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :
  ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط :

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :

(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)

Williams et at. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)

الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية :

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخيـر للمـؤلف) ، سنة النشـر ، عنوان الكتـاب أو البـحث ، المدينـة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :

- البحوث والدراسات :

الطويل ، محـمـد (١٤١٠) . " التـجـربة الخليـجـيـة فى مـجـال التـدريب الإدارى ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ -٥٠ .

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب :

- هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco : Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب :

- الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . فى محـمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية :

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)** . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى .

- **نظام مـعـهـد الإدارة العـامـة** الصـادر بالمرسـوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .

- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشـأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية .

و - الرسائل الأكاديمية :

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١- مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ - عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ - عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ - خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ - قائمة بأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ - قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن :

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم .

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش .

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا - العناوين :

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش .

ثالثًا - الجداول والأشكال :

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا - المراجع :

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

المحتويات	الصفحة
● تبادل المعلومات وكفاءة سوق التمويل فى المملكة العربية السعودية . د. محمد بن إبراهيم السحيباني	١
● مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات . د. رضا إبراهيم صالح	٤١
● الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية . د.أحمد علي سليمان	٩٩
● تصور مستقبلى لتفعيل التكامل الاقتصادى العربى : دراسة تحليلية لمعوقاته ووسائل تحقيقه . د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح	١٧٧
● الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة . أ.د. روبرت ب. درنهارت ترجمة : د. محمد منير الأصبحى راجع الترجمة : د. صلاح بن معاذ المعيوف	٢٢٧

تبادل المعلومات وكفاءة سوق التمويل في المملكة العربية السعودية

الدكتور/ محمد بن إبراهيم السحيباني

أستاذ الاقتصاد المساعد قسم الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثاني والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٣ هـ
● أبريل ٢٠٠٢ م

تبادل المعلومات وكفاءة سوق التمويل في المملكة العربية السعودية*

د. محمد بن إبراهيم السحيباني**

المتتبع لسوق التمويل فى المملكة يلاحظ أنها تتميز بعدة خصائص. وأولى هذه الخصائص هى ظاهرة تقييد التمويل Credit Rationing ؛ أى انخفاض حجم التمويل عن الحجم الأمثل . فعادة ما يشار على سبيل المثال إلى مشكلة التمويل كأحد أبرز المشاكل التى تواجه المنشآت الصغيرة . حيث تشير نتائج الدراسة التى أجريت على عينة تتضمن (٢٠٠) من المنشآت الصغيرة فى المملكة إلى أن (٥٪) فقط من أفراد العينة اعتمدوا على البنوك التجارية فى التمويل، فى حين اعتمد (٨٥٪) من أفراد العينة على مواردهم الذاتية أو الأقارب والأصدقاء . كما أشارت النتائج إلى أن (٣٢٪) فقط من المتقدمين للبنوك التجارية نجحوا فى الحصول على تمويل. وقد عزا (٧٨٪) منهم هذا النجاح إلى معرفتهم الشخصية بمديرى البنوك ، فى حين أرجع (٩٣٪) من الذين فشلوا فى الحصول على التمويل السبب إلى إخفاقهم فى تقديم الضمانات ، وأرجع (٦٪) منهم الفشل إلى عدم مقدرتهم على تزويد البنوك بالبيانات المالية والمحاسبية المطلوبة (سجيني ، ١٤١٨هـ) .

* قدمت المسودة الأولى من هذا البحث فى مؤتمر (اقتصاديات دول مجلس التعاون فرص القرن الحادى والعشرين) الذى عقد فى جامعة الملك فيصل فى ذى القعده ١٤٢١هـ .

** أستاذ الاقتصاد المساعد قسم الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – الرياض .

ويتميز سوق التمويل فى المملكة أيضًا بتركزه فى مجالات معينة. حيث يلاحظ تحيز عقود التمويل نحو قطاع التجارة مقابل القطاعات الأخرى كالصناعة و الزراعة، والتمويل قصير الأجل مقابل التمويل متوسط و طويل الأجل. فبالرغم من انخفاض حجم التمويل الممنوح لقطاع التجارة فى السنوات الأخيرة إلا أن نصيبه (٢٥,٦٪ فى عام ١٩٩٩) ما زال هو الأكبر من بين الأنشطة الاقتصادية المصنفة. وتنطبق نفس الملاحظة على التمويل قصير الأجل. فبالرغم من استمرار انخفاضه إلا أنه مازال يمثل النسبة الكبرى (٧٠,١٪ فى عام ١٩٩٩) (مؤسسة النقد، ١٤٢١هـ) .

كما يلاحظ أن صيغ التمويل البنكى تتم فى الأغلب فى شكل قروض أو بيوع المرابحة أو الإجارات المنتهية بالتمليك ، فى حين تنخفض نسبة التمويل وفق صيغ المشاركة حتى فى البنوك التى تتبنى المعاملات الإسلامية (شركة الراجحي، ١٩٩٩م) . ويلاحظ أيضًا أن تكلفة التمويل الشخصى لا تتغير تبعًا للجدارة الائتمانية التى يتمتع بها طالب التمويل ، والارتفاع النسبى فى تكلفة التمويل والتى تصل إلى (٨٪) (شركة الراجحي ، ١٤٢٢هـ) . كما يلاحظ أن الغرض فى معظم الأحيان من الشراء وفق صيغ المرابحة هو التورق ؛ أى الحصول على نقد فورى عن طريق إعادة بيع البضاعة المشتراة فى السوق إلى طرف ثالث (الجار الله ، ١٤٢١هـ) . وانتشار التورق أحد مظاهر عدم كفاءة سوق التمويل ، على أساس أنه يضطر المحتاجين إلى التمويل ، وعدم الرغبة فى الاقتراض مباشرة من البنوك ، و الحصول عليه بأعلى من تكلفة فرصته البديلة .

وأخيرًا فالسوق تعانى من حالات الإفلاس والعجز عن السداد كما يدل على ذلك عدد قضايا الأوراق التجارية المقدمة لمكتب الاحتجاج بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض خلال السنوات ١٩٩١ - ١٩٩٨م والذى بلغ

(١٦٥٠٠) قضية بمبالغ تزيد على خمسة مليارات ريال (الجار الله، ١٤٢١هـ) . كما تشير الإحصائيات إلى أن حجم الديون المتعثرة التى أفصحت عنها ميزانيات سبعة بنوك سعودية بلغ (٧,٢٣٨) مليار ريال فى العام ١٩٩٩م ، وهى تشكل نسبة (٦,٦٢٪) من إجمالى القروض التى منحتها هذه البنوك (الجفري ، ٢٠٠١) .

إن جميع هذه الخصائص تدل على ضعف كفاءة سوق التمويل بالمملكة . وتتمحور مشكلة هذا البحث حول التعرف إلى أحد أسباب هذا الضعف ، والسبل الممكنة للتغلب عليه. فبالرغم من وجود عدة أسباب يمكن أن تفسر خصائص سوق التمويل فى المملكة التى تم استعراضها ، فإن هذا البحث يركز بشكل خاص على تفاوت المعلومات بين أطراف عقد التمويل كسبب جوهري . فطالب التمويل (أو المتمول) فى عقد التمويل هو الطرف الأدرى بمدى جدارته الائتمانية ؛ أى مدى قدرته واستعداده للوفاء ببنود العقد، فى حين تقصر معلومات الممول عن إدراك هذه المعلومات المهمة بالنسبة له . وهذا التفاوت فى المعلومات يخلق عدة مشاكل تؤدى إلى انخفاض حجم التمويل وارتفاع تكلفته. فلا يستطيع الممول - فى ظل هذا التفاوت - تصنيف المتمولين بحسب جدارتهم الائتمانية وهى بلا شك متباينة. مما يضطره إلى الأخذ بالمتوسط، فتكون تكلفة التمويل التى يحددها الممول أعلى مما يمكن أن يقبل به المتمولون ذوو الجدارة، فتخرج طائفة منهم من سوق التمويل ، فيقل حجم التمويل وترتفع تكلفته، ويتحيز نحو المجالات التى تتميز بانخفاض المخاطرة مثل التجارة والقروض قصيرة الأجل، ونحو صيغ التمويل التى يمكن توثيقها بالضمانات .

وإذا كان تفاوت المعلومات أحد الأسباب، فإن أحد الحلول يتمثل فى تقليل حدة هذا التفاوت من خلال تبادل المعلومات . والمنهجية التى يعتمدها

البحث فى دراسة آثار تفاوت وتبادل المعلومات على كفاءة سوق التمويل فى المملكة تتمثل فى التحليل النظرى المبنى على المفاهيم التى ابتكرتها نظرية المباراة game theory لدراسة التأثير المتبادل بين أطراف العقود . ويهدف البحث من خلال هذا التحليل إلى تقديم توصيات محددة يمكن أن تؤدى إلى تحسين كفاءة سوق التمويل فى المملكة .

يستعرض البحث فى الفقرات التالية الصيغ المؤسسية لتبادل المعلومات كأحد الحلول الفعالة التى يمكن أن تقلل من حدة تفاوت المعلومات ، ومن ثم ترفع من كفاءة سوق التمويل . فيبدأ القسم التالى بعرض بعض المفاهيم النظرية الأساسية فى هذا الموضوع ، فى حين يستعرض القسم الثالث الخصائص المؤسسية لنظم تبادل المعلومات وتطورها فى العديد من الدول . أما القسم الرابع فيركز على المحاولات القائمة لإنشاء مراكز لتبادل المعلومات الائتمانية فى المملكة . ويختم القسم الخامس البحث بذكر بعض الملاحظات الختامية .

تفاوت المعلومات وتوازن سوق التمويل - مقدمة نظرية :

ينشأ التمويل من خلال عقد يقوم فيه الممول (مانح التمويل) بتمويل الإنفاق الآنى للمتمول (المستفيد من التمويل) فى مقابل التزامه بمدفوعات مستقبلية. فالممول هو الجهة التى تقدم التمويل مثل البنوك وشركات التقسيط وشركات الائتمان والتجار الذين يبيعون بالأجل ، أما المتمول فهو المستفيد من التمويل وقد يكون شركة صغيرة أو كبيرة أو رجل أعمال أو فردًا عاديًا .

ويستخدم هذا البحث مصطلح التمويل بمعنى مرادف لمصطلح الائتمان . فبالرغم من ارتباط مصطلح الائتمان بشكل خاص بحالات الإقراض –

خاصة قصيرة الأجل - فإن المعنى المستخدم له فى هذا البحث أوسع ويشمل مختلف صيغ التمويل التى يترتب عليها حصول المتمول على سلع أو خدمات أو نقود فى الحاضر مقابل الالتزام بمدفوعات فى المستقبل . ويرتبط الائتمان عادة بمعان عدة كالثقة والطمأنينة والمصداقية والأمانة ؛ لأن الائتمان يتضمن وعدًا بدفع مبالغ فى المستقبل . والمصداقية والأمانة والثقة المتبادلة تكون فى المحك عند منح الائتمان بغض النظر عن صيغة التمويل . ولذا يدخل من باب أولى فى مفهوم الائتمان الالتزامات المالية بدفع مبالغ مستقبلية وإن كانت فى شكل نسبة من الأرباح كما هو الحال فى التمويل بصيغ المشاركات بأنواعها . حيث تكون ثقة الممول فى مصداقية وأمانة المتمول عاملاً رئيسًا فى اتخاذ قرار التمويل. وفى الواقع أن عقود المشاركات تصنف ضمن عقود الأمانة عند الفقهاء . من جانب آخر قد لا تكون الثقة والمصداقية والأمانة هى المحك فى صيغ التمويل بالقروض خاصة إذا كانت موثقة برهون كافية .

ويلاحظ عمومًا أن معلومات كل طرف فى عقد التمويل عن خصائص الطرف الآخر قد تتماثل، أو تتفاوت تفاوتًا يسيرًا أو كبيرًا. وفى حالة تفاوت المعلومات يكون لدى أحد الطرفين معلومات "خاصة" لا يعرفها الطرف الآخر. والمتمول فى حالة عقود التمويل هو الطرف الذى يستأثر عادة بالمعلومات الخاصة؛ حيث يكون الأدرى بمدى قدرته واستعداده للوفاء ببنود عقد التمويل ، فى حين تكون معلومات الممول قاصرة .

الاختيار المعاكس والخطر الأخلاقي

يختلف المتمولون من حيث الجدارة الائتمانية التى يتمتعون بها. ومن مصلحة الممول أن يستطيع تصنيف هؤلاء بحيث يتعامل مع الطائفة ذات

الجدارة ويتجنب التعامل مع الطائفة الأخرى . ولو افترضنا جدلاً أن معلومات الممول والمتمول متماثلة فإن الممول سيتعامل مع النوعية الجيدة فقط من المتمولين ، ويتجنب النوعية الرديئة ، وقد يحدد تكلفة التمويل لكل متمول بحسب درجة المخاطرة الخاصة به . كما يستطيع أن يربط بطريقة مباشرة بين ثمار العقد ومدى التزام المتمول ببنود العقد خلال فترة سريانه . ولكن المعلومات فى الواقع متفاوتة ، ومن ثم لا يكون بمقدور الممول التمييز بين النوعيتين مسبقًا. وهذا يؤدى إلى ظهور مشكلتين .

فحيث إن الممول لا يعرف (قبل العقد) صفات المتمول ومدى كفاءته وأمانته فى الوفاء بالعقد، ودرجة المخاطرة فى المشروع الاستثمارى المراد تمويله، فيمكن أن يختار - اختيارًا معاكسًا لرغبته - قبول التعامل مع متمول لا يتمتع بالصفات المناسبة. ولهذا تسمى هذه المشكلة بمشكلة الاختيار المعاكس Adverse Selection .

وفى حالة العقود التى يتطلب الوفاء بها فترة من الزمن كعقود التمويل تنشأ مشكلة أخرى . فقد لا يكون بإمكان الممول مراقبة المتمول والتحكم بما سيفعل بعد توقيع عقد التمويل ، فقد يتقاعس عن فعل ما يجنبه الإفلاس أو الخسارة أو قد يتلاعب بالحسابات بغية تقليل ما يدفع للممول . وتسمى هذه المشكلة بمشكلة الخطر الأخلاقي Moral Hazard .

وهاتان المشكلتان تؤديان إلى سوق أقل كفاءة مقارنة بالسوق الذى تقل فيه (أو تختفي) مشكلة تبادل المعلومات. ففى حالة عدم التأكد التى يواجهها الممول يقوم بتحديد حجم وتكلفة التمويل وفق توقعاته حول نوعية المتمولين فى السوق ، فيأخذ بالمتوسط . وحيث إن تكلفة التمويل التى يمكن أن تقبل بها النوعية الجيدة أقل من ذلك المتوسط ، فإن جزءًا من النوعية الجيدة يضطر لترك السوق للنوعية الرديئة ، مما يؤدى إلى زيادة إضافية

فى تكلفة التمويل (بسبب زيادة نسبة النوعية الرديئة فى السوق) . ولربما أدت حدة تفاوت المعلومات إلى اختفاء بعض الأسواق بالكلية ، فينعدم التمويل للنوعية الجيدة ، ويصبح سوق التمويل سوقًا لتمويل النوعية الرديئة فقط. وهى نتيجة مشابهة للنتيجة الذائعة التى توصل إليها Akerlof (1970) فى سوق السيارات المستعملة .

وهكذا يتضح أن تفاوت المعلومات يؤدى إلى تحويل جزء من ثروة النوعية الجيدة إلى النوعية الرديئة ، وكلما ارتفع السعر الذى يطلبه الممول زاد احتمال امتناع النوعية الجيدة عن طلب التمويل ، مما يضطر الممولين إلى تقييد التمويل عند سعر مرتفع نسبيًا .

وتجدر الإشارة إلى أن مشكلة تفاوت المعلومات ، وتأثيرها فى توازن السوق ، والحلول المقترحة للحد من آثارها السلبية كانت من بين أهم حقول البحث النشطة فى مجال الاقتصاد الجزئى خلال العشرين سنة الماضية (Mas-Colell, Whinston and Green (1995))

الحل الفردي - الغربلة والرقابة والإيحاء :

للتقليل من حدة مشكلة الاختيار المعاكس يمكن أن يلجأ الممول والمتمول إلى بعض الحلول الفردية . فيمكن للممول أن يستعين بآليات تعمل على غربلة وتصفية Screening المتمولين المحتملين مثل مقابلة المتمولين ، وزيارة مؤسساتهم ، وتجميع كل المعلومات الممكنة عنهم من كل الجهات عامة كانت أو خاصة ، حيث تؤدى عملية البحث والتقصى إلى تقليل حدة تفاوت المعلومات . وإذا كان الممول يعمل فى هذا المجال على نطاق واسع (مثل بنك كبير نسبيًا) فإنه يكون بإمكانه استخدام هذه المعلومات لاحقًا لتصفية المتمولين وتسعير التمويل .

. ويمكن للممول أيضًا تصميم العقد بحيث يقلل من احتمال حدوث الاختيار المعاكس والخطر الأخلاقي . فيصمم العقد بحيث يجعل المتمول يقوم ذاتيًا باختيار عقد التمويل الذى يتناسب مع جدارته الائتمانية، و يحفزه - بطريقة غير مباشرة - على الوفاء بالعقد . كأن يعرض الممول عدة عقود تختلف فى توليفة تكلفة التمويل وحجم الضمانات المطلوبة ؛ بحيث تنخفض التكلفة كلما زادت قيمة الرهن. ومن الحلول الأخرى التى يمكن أن يلجأ إليها الممول لتقليل حدة مشكلة الخطر الأخلاقى قيامه بالرقابة المستمرة أو العشوائية على عمل المتمول أثناء سريان العقد ، فيشترط عليه مثلاً أن يمده بتيار مستمر من المعلومات التى تساعد على اكتشاف المخالفات قبل استفحال آثارها .

أما المتمول الجدير بالثقة فيمكن أن يسعى من جانبه لتقليل الأثر السلبى لتفاوت المعلومات باستخدام الإيحاء (أو الإيماء) Signaling . فيقدم للمتمول كل المعلومات الموثقة التى تدل على أنه متميز عن غيره بالكفاءة والأمانة . ومن هذه المعلومات سجله السابق لدى المؤسسات التمويلية الأخرى، أو مشاريعه السابقة ومعدل أرباحه مراجعةً من قبل محاسبين قانونيين . ومن بين وسائل الإيحاء الأخرى اكتساب السمعة الحسنة فى مجتمع المستثمرين، أو استخدام الرهن لتوثيق الدين فى الحالات التى تسمح بذلك.

وكما أن الرهن يمكن أن يستخدم من قبل المتمول للإيحاء ، فهو أيضًا ضمان مهم يحتاج إليه الممول لتقليل الأثر السلبى للخطر الأخلاقي . فبدونه قد يخفى المتمول أرباحه ويعلن الإفلاس ، أو قد يستغل التمويل للاستهلاك . فكلما قويت الحماية التى يحصل عليها الممول من الرهن قلت تكلفة التمويل. ولكن للتوثيق بالرهن أثر اجتماعى سلبى حيث يؤدى إلى كسل

البنوك فى تقييم المشروعات ((Manove, Padilla and Pagano, (2000) ، مع أن الممول قد يكون قادرًا – إذا كان متخصصًا فى قطاع معين – على تقويم المشروع بطريقة أفضل من المتمول . فالرهن والتقويم بدائل بالنسبة للممول ولكن ليس من وجهة النظر الاجتماعية .

الحل المؤسسى - تبادل المعلومات :

هذا الحل يتطلب قيام طرف ثالث بتنظيم تبادل المعلومات . حيث يتم إنشاء دائرة للمعلومات الائتمانية Credit Bureau يتم تغذيته من جميع الممولين ، فى مقابل استفادتهم جميعًا من هذه المعلومات. ولا شك أن معلومات هذا الطرف الثالث لن تكون أفضل من معلومات الممولين حول المعلومات الخاصة بكل متمول ، ولكن تبادل المعلومات بحد ذاته يحسن من معلومات الممولين ، بل إنه يمثل وسيلة بديلة تفيد كلا الطرفين . فهو أداة نخل للممول وأداة إيحاء للمتمول* حيث يؤدى تبادل المعلومات حول المتمولين المحتملين إلى نخلهم وتصنيفهم بحسب جدارتهم الائتمانية ، وهذا يقلل من احتمال غبن الممول الذى يمكن أن ينتج عن الاختيار المعاكس . كما يعتبر تبادل المعلومات أداة يمكن أن يستخدمها المتمول لبناء سمعة حسنة يمكن أن يعتمد عليها مع مرور الوقت كأداة إيحاء . بالإضافة إلى ذلك يمثل تبادل المعلومات أداة تقلل من الغبن الذى منشأه الخطر الأخلاقي . فإذا كان كل متمول يعلم أن إخفاقه فى الوفاء فى عقد معين يزيد من صعوبة حصوله على تمويل مستقبلي، فسيحرص أشد الحرص على أن يكون سجله خاليًا من المعلومات السلبية .

* الغربلة والنخل من أدوات التصفية ، إلا أن النخل أقوى فى التصفية من الغربلة وقد ورد فى كلام العرب : (من غربل الناس نخلوه) .

أهمية تبادل المعلومات :

يؤدى تنظيم تبادل المعلومات إلى زيادة الكفاءة فى تخصيص رأس المال من خلال تقليل الأثر السلبى لكل من الاختيار المعاكس والخطر الأخلاقي . حيث يكون لدى المولين صورة أوضح عن المتمولين المحتملين ، ومن ثم يستطيعون تسعير تمويلهم بشكل أفضل . كما يؤدى إلى تقليل الأثر السلبى للخطر الأخلاقي، فينخفض معدل الإفلاس ، ومن ثم تكلفة التمويل ؛ حيث إنها ترتبط طرديًا باحتمال الإفلاس . وانخفاض تكلفة التمويل - نتيجة تلاشى الغبن الناتج عن الاختيار المعاكس أو الخطر الأخلاقى - يزيد من حافز المتمولين لتحقيق أداء أفضل ، مما يسهم بدوره فى تقليل احتمال الإفلاس ((Padilla and Pagano (1997)) .

كما يؤدى تنظيم تبادل المعلومات إلى زيادة درجة المنافسة فى سوق التمويل حيث تكون نفس المعلومات عن المتمولين المحتملين متاحة لجميع المولين مما يزيد من حدة المنافسة بينهم لجذب أكبر قدر من طلبات التمويل، ومن ثم انخفاض تكلفة التمويل وزيادة حجم التمويل . ولهذا السبب يتوقع أن يكون الحافز على تبادل المعلومات أضعف لدى شركات التمويل التى تتمتع بكبر حجمها النسبي ، ومن ثم تمتلك قاعدة بيانات تحتوى على عدد كبير من المتمولين ؛ لأن تبادل المعلومات يلغى ميزتها النسبية ومن ثم يضعف من قوتها التفاوضية (Padilla and Pagano, (1999 . فخطر المنافسة قد يجعل بعض المولين الذين يتمتعون بنوع من الاحتكار النسبى يتقاعسون عن المشاركة فى أى تنظيم لتبادل المعلومات بالرغم من منافعه العامة ((Pagano and Jappelli (1993)). ولذا يمكن أن يبرر الإلزام بتبادل المعلومات بأنه جزء من مناهضة الاحتكار فى سوق الائتمان .

كما تتبع أهمية تبادل المعلومات من دوره فى الحد من زيادة عبء المديونية ، ومن ثم من حالات الإفلاس والديون المتعثرة. ففى ظل عدم تبادل المعلومات يكون لدى بعض المتمولين القدرة على الحصول على تمويل من أكثر من طرف، ويؤدى هذا فى الغالب إلى عجزهم عن الوفاء. ولهذا يتردد الممولون فى منح التمويل بسبب هذا النوع من الخطر الأخلاقي. أما فى حالة تبادل المعلومات عن مقدار مديونية كل متمول فتقل مشكلة هذا الخطر. ومن الآثار الإيجابية الأخرى الناتجة عن دور تبادل المعلومات بوصفه أداة انضباط أنه يحل مشاكل أخرى مثل المماطلة فى السداد، لأنه سيكون للمماطلة تكلفة ضمنية رادعة فى هذه الحالة. وقد كانت مسألة المماطلة فى السداد ومشروعية تعويض الدائن مدار نقاش واسع بين الفقهاء المعاصرين . (الزرقا والقرى ، ١٤١١) . وتجدر الإشارة هنا إلى حالة الأرجنتين التى قلت فيها مشاكل الالتزام بالشيكات المؤجلة بعد وجود نظام لتبادل المعلومات (Pinheiro and Cabral, 1999).

كما يؤدى تبادل المعلومات مع مرور الوقت إلى صلاح ذمم الناس وتحسن أمانتهم. وهذا له آثار إيجابية عدة. حيث يسهل من الاعتماد على صيغ التمويل الأكفأ من الناحية الاقتصادية، والأفضل من الناحية الشرعية. فعقود التمويل من خلال المشاركة لها مزايا اقتصادية تفوق التمويل من خلال عقود المرابحة والإجارة والقروض (شابرا، ١٤٠٨هـ) . كما يتفق الفقهاء على مشروعية المشاركة ، ولكنهم مختلفون فى بيع الأجل وإن كان جمهورهم متفقًا على جوازه ، ولا يؤيد الأكثرون الإجارة المنتهية بالتمليك. والجدير بالملاحظة أن مستوى الأمانة فى المجتمع كان له تأثير فى اختيار الفقهاء ؛ حيث نجد أن بعض الفقهاء استعان بحجة " فساد ذمم الناس وقلة أمانتهم"

لتفضيل بعض العقود المختلف فيها التى تقدم ضمانات أكبر للممول مثل بيع المرابحة مع الإلزام بالوعد أو الإجارة المنتهية بالتمليك (الحافي ، ١٤٢٠) .

ويلاحظ تحيز أغلب التمويل الذى تقدمه البنوك فى المملكة نحو التمويل من خلال القروض والمرابحات والإجارات وغيرها من صيغ التمويل القائمة على المديونية الموثقة بالرهون بدلاً من التمويل القائم على المشاركة . وهو أمر طبيعى فى ظل بيئة تتميز بتباين حاد فى المعلومات (Aggarwal and Yousef (2000) . ودور تبادل المعلومات يتمثل فى تخفيض مخاطر التمويل باستخدام هذه الصيغ عمومًا مما يتوقع فى ظله أن تتزايد نسبة التمويل الصحى القائم على المشاركة مع مرور الوقت . وتنبغى الإشارة فى هذا الصدد إلى تجربة دولة بيرو ؛ حيث أدى تنظيم تبادل المعلومات إلى تغير نمط التمويل من التمويل الموثق بالرهون إلى التمويل الموثق بالمعلومات (Trivelli, Alvarado, and Galarza, 1999) . كما أن تبادل المعلومات يقلل من الحاجة إلى شرط الالتزام بالوعد فى صيغة عقود المرابحة للآمر بالشراء (المختلف فيه) ، مما يجعل صيغ التمويل أقرب إلى التوافق مع الأحكام الشرعية .

بالإضافة إلى ذلك يعتبر تبادل المعلومات مكملاً للنظام القضائى والتنفيذى فى فرض الانضباط بين المتعاملين فى سوق التمويل. ولذا تزداد أهميته.عندما يكون النظام القضائى والتنفيذى بطيئًا فى الفصل بين الخصومات وتنفيذ الأحكام القضائية. كما يؤدى تبادل المعلومات إلى زيادة استقرار النظام البنكى بسبب ما يوفره من معلومات تسهل من قيام البنك المركزى والمؤسسات التمويلية نفسها بعملية الرقابة على الأداء .

وباختصار فإن تبادل المعلومات يقلل من درجة المخاطرة فى البيئة التى يعمل فيها الممولون، مما يشجعهم على توفير التمويل بتكلفة أقل وآجال أطول لعدد أكبر من الأفراد والمنشآت الصغيرة التى تبحث عن التمويل الموثق بالمعلومات بدلاً من الضمانات .

الخصائص المؤسسية لنظم تبادل المعلومات :

يقوم الممولون (البنوك وشركات التقسيط، شركات بطاقات الائتمان، والتجار الذين يبيعون بالأجل) فى العديد من الدول بتبادل المعلومات الائتمانية حول المتمولين من خلال مراكز تبادل المعلومات ؛ حيث يقوم الممولون بتزويد المركز بالمعلومات عن المتمولين . وقد يقوم المركز من جانبه بتجميع معلومات إضافية عنهم من مصادر أخرى (كالمحاكم ، ودوائر الأحوال المدنية، ومصلحة الضرائب،...) وتصنيف المعلومات بحيث يسهل الاستفادة منها . فعند حاجة أى ممول لمعلومات عن متمول محتمل يقوم بطلب تقرير الائتمان الخاص به من المركز . وفى الوقت الراهن تتم عملية التغذية والوصول إلى المعلومات بشكل إلكتروني .

ويتم الاعتماد على تبادل المعلومات بشكل رئيس فى مجال التمويل الشخصى والتمويل للمنشآت الصغيرة ؛ لأن صغر حجم التمويل المطلوب لا يبرر إجراء تقييم مفصل خاص بكل طلب تمويل ، وبسبب توفر كمية كبيرة من المعلومات ولسنوات عديدة عن الأفراد والمنشآت الصغيرة تسهل من تقويم الجدارة الائتمانية للمتمولين .

وتختلف بنية صناعة تبادل المعلومات من دولة إلى أخرى . ويستعرض هذا القسم فيما يلى الخصائص المؤسسية لنظم تبادل المعلومات الائتمانية وتطورها فى العديد من الدول .

البداية وحجم النشاط ودرجة التركز :

يعرض الجدول (١) بعض المعلومات الأساسية المستقاة من الدراسة التى قام بها (Jappelli and Pagano, (2000a)) عن تاريخ وخصائص تبادل المعلومات الائتمانية من خلال دوائر الائتمان فى (٤٣) دولة . ويظهر من الجدول اختلاف الدول فى تاريخ وقت بدء تبادل المعلومات ، حيث نجد أنها بدأت منذ ما يزيد على قرن فى بعض الدول كالنمسا والولايات المتحدة والسويد ولكن لم تظهر إلا حديثًا فى بعض الدول مثل إيطاليا (١٩٩٠) وأسبانيا (١٩٩٤) . كما يختلف حجم المعلومات المتبادلة بين الدول حيث يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع فى الولايات المتحدة واليابان وبريطانيا وعلى نطاق أقل فى دول أخرى مثل الأرجنتين وإيطاليا .

جدول (١)

دوائر الائتمان فى دول مختارة

الدولة	تاريخ البداية	نوع المعلومات المتبادلة	عدد التقارير (مليون)	المصدرة فى سنة	نسبة عدد التقارير إلى عدد السكان
الأرجنتين	١٩٥٠	س إ	١,٢	١٩٩٧	٣,٤
أستراليا	١٩٣٠	س	٨,٥	١٩٩٠	٣٤
النمسا	١٨٦٠	س إ	غ.م		
بلجيكا	١٩٨٧	س	١٠,٦	١٩٩٨	١٠٤,٨
البرازيل	١٩٩٦	س	٢٠٠	١٩٩٧	١٢٨,٣
كندا	١٩١٩	س إ	٢٤	١٩٩٨	٨٢,٧
تشيلي	١٩٩٠	س إ	٧	١٩٩٧	٤٩,٣
الدنمرك	١٩٧١	س	٢,٦	١٩٩٦	٥٠,٣
فنلندا	١٩٠٠	س	٣,٥	١٩٩٠	٧٠,٢

تابع - الجدول (١) دوائر الائتمان فى دول مختارة

الدولة	تاريخ البداية	نوع المعلومات المتبادلة	عدد التقارير (مليون)	المصدرة فى سنة	نسبة عدد التقارير إلى عدد السكان
فرنسا	لا يوجد				
ألمانيا	١٩٢٧	س إ	٤٨	١٩٩٦	٥٩,١
هونكونك	١٩٨٢	س	غ.م		
أيرلندا	١٩٦٣	س إ	٠,٨	١٩٩٦	٢٢,٥
إيطاليا	١٩٩٠	س إ	٢,٦	١٩٩٦	٤,٦
اليابان	١٩٦٥	س إ	١٤٩	١٩٩٠	١٢١,٥
هولندا	١٩٦٥	س إ	٩,٨	١٩٩٦	٦٤,١
النرويج	١٩٨٧	س	٠,٥	١٩٩٠	١٢
بيرو	١٩٩٥	س إ	غ.م		
الفليبين	١٩٨٢	س	غ.م		
سنغافورة	١٩٧٨	س	غ.م		
جنوب أفريقيا	١٩٠١	س إ	غ.م		
كوريا الجنوبية	١٩٨٥	س إ	غ.م		
أسبانيا	١٩٩٤	س	غ.م		
السويد	١٨٩٠	س إ	٢,٢	١٩٩٠	٢٦
سويسرا	١٩٦٨	س إ	١,٧	١٩٩٧	٢٤,١
تايوان	١٩٧٥	س إ	غ.م		
المملكة المتحدة	١٩٦٠	س إ	٦٠,٠	١٩٨٩	١٠٤,٨
أورجواي	١٩٥٠	س	غ.م		
الولايات المتحدة الأمريكية	١٨٩٠	س إ	٦٠٠	١٩٩٧	٢٢٨,١

س : المعلومات السوداء (السلبية) ، إ : المعلومات البيضاء (الإيجابية)، غ.م : بيانات غير متاحة

المصدر : Jappelli and Pagano, (٢٠٠٠ b)

ويلاحظ المتتبع لتطور صناعة تبادل المعلومات اتجاهها نحو المزيد من التركز. ففى أستراليا وألمانيا والأرجنتين يوجد دائرة واحدة فقط للائتمان. وفى الولايات المتحدة واليابان والمملكة المتحدة يوجد دائرتان أو ثلاث دوائر عملاقة تسيطر على السوق . وبالنظر لتاريخ الولايات المتحدة نجد أن عدد دوائر الائتمان انخفض من (١٧٠٠) فى الخمسينيات إلى (٣) دوائر عملاقة فى التسعينيات هى Equifax وExperian و Trans Union . ومازال الاتجاه نحو المزيد من التركز كما يدل على ذلك قيام الشركات العملاقة فى الولايات المتحدة بتملك دوائر الائتمان المحلية خارجها (Jappelli and Pagano , (2000a)) .

والميل للتركز فى هذه الصناعة أمر طبيعى لعدة أسباب. فتبادل المعلومات يتم من خلال شبكة. وكغيرها من أنواع الشبكات هناك مؤثرات خارجية إيجابية لزيادة عدد المنظمين إليها من خلال الاندماج أو الاتحاد. كما أن التطور فى تقنية الاتصالات والمعلومات، سهل من اندماج دوائر الائتمان المحلية فى كل دولة. ومع تزايد التشابك بين الدول وزوال الحواجز بين الأسواق أصبح من السهل على الشركات المحتاجة للتمويل الوصول إلى أسواق الائتمان فى الدول الأخرى من خلال فروعها فى تلك الدول، ولهذا السبب نشأت الحاجة إلى تبادل المعلومات بين دوائر الائتمان فى أكثر من دولة أو دخول دوائر الائتمان العملاقة إلى أسواق الدول الأخرى مباشرة من خلال التحالف أو الاندماج .

هذا الميل نحو التركز يجعل دوائر الائتمان الكبيرة مرشحة لأن تصبح محتكرًا طبيعيًا . ولا يستبعد أن يستغل هذا الوضع الاحتكارى فى المستقبل، مما يتطلب تنبه الحكومات لهذا الوضع من خلال سن النظم التى تحمى خصوصية المتمولين، والتدخل فى عملية تنظيم عمل هذه الدوائر

بواسطة هيئات مستقلة لضمان استمرار المنافسة فى هذه الصناعة . ومن الإجراءات التى يمكن أن تفرض لضمان المنافسة إجبار دوائر الائتمان العملاقة على تبادل المعلومات السلبية على الأقل مع دوائر الائتمان الأخرى .

الشكل القانونى :

تبادل المعلومات يمكن أن يتم بواسطة القطاع الخاص من خلال شركات تعاونية أو مساهمة هادفة للربح. فتبادل المعلومات قد يكون عبر تنظيم داخلى من الممولين بناء على قاعدة "التبادل التعاوني". حيث تقوم دائرة الائتمان بجمع المعلومات من المتمولين الأعضاء الذين اختاروا طوعًا تبادل المعلومات، وتقوم بتصنيفها وتجهيزها لمن يريد الوصول إليها من هؤلاء الأعضاء فقط. والانضمام إلى عضوية هذه الدائرة يمكن الممول من الحصول على معلومات أدق حول الجدارة الائتمانية لكل متمول محتمل ، ولكن فى مقابل خسارة الميزة النسبية للمعلومات التى كانت لديه. هذه المنافع والتكاليف تخلق نوعًا من تعارض المصالح ؛ حيث يكون من مصلحة كل ممول أن يصل إلى المعلومات التى لدى الممولين الآخرين بدون أن يعلن المعلومات التى لديه . ولهذا يتضمن نظام عمل الدائرة معاقبة من يخفق فى تزويدها بالمعلومات ، أو يقدمها بشكل غير دقيق . وتتراوح العقوبات من غرامة إلى فقدان العضوية .

بالإضافة إلى الشكل التعاونى ، يمكن لمؤسسة تبادل المعلومات أن تكون مؤسسة خاصة أو شركة مساهمة بهدف الربح. وباعتبارها مؤسسات هادفة للربح فإن هذه الدوائر الخاصة تقوم عادة بتقديم خدمات إضافية مثل : تقويم الجدارة الائتمانية للمتمول المحتمل باستخدام النماذج الإحصائية ، وتحديد صيغة التمويل ، والتكلفة ، والحد الأقصى للتمويل . كذلك تقوم

بدور أكبر فى جمع المعلومات الائتمانية - خاصة تلك المتعلقة بالشركات - من أكثر من مصدر، ولا تعتمد على تبادل ما يأتيها من معلومات من الأعضاء ، مما يمكن أن تصبح معه أقرب إلى كونها وكالة تقييم Rating Agency مثل شركة Dun & Bradstreet (D&B) ، التى يقدر أن قاعدة بياناتها تحتوى على معلومات (٤٨) مليون منشأة ((Jappelli and Pagano, (2000a)) . والفرق بين دوائر الائتمان ووكالات التقييم (مثل Moody`s) يبرز فى عنصر مصدر المعلومات . حيث يتمثل المصدر الرئيس للمعلومات بالنسبة لدوائر الائتمان فى المعلومات المتبادلة ، فى حين يمثل جمع المعلومات من المصادر العامة والخاصة المصدر الرئيس لوكالات التقييم .

ويمكن أن يكون تبادل المعلومات إجباريًا يُلزم به تنظيم حكومي. وتقوم الحكومة بهذه المهمة من قبل ما يسمى بمسجل الائتمان العام Public Credit Registrar. وحينئذ تكون المشاركة من جميع المولين إلزامية . فكل تمويل يتجاوز حجمًا محددًا يجب أن تدخل بياناته خلال فترة معينة . ويتم إدارة تبادل هذه المعلومات فى أكثر الدول بواسطة البنك المركزي ، ولا يسمح بالوصول إلى المعلومات إلا لموظفى البنك المختصين والمؤسسات التمويلية المشاركة فى ظل قواعد صارمة . ويفترق هذا النظام لتبادل المعلومات عن دوائر الائتمان الأخرى فى عنصر الإجبار، وشمول التغطية. فمسجل الائتمان العام يمكن أن يقوم بتغطية كافة عقود التمويل (خاصة الكبيرة) والأطراف المشتركين فيها .

وكما يوضح الجدول (٢) فإن مسجل الائتمان العام يوجد أكثر فى الدول الأوروبية ودول أمريكا اللاتينية. وتبين المقارنة مع الجدول (١) أن مسجل الائتمان العام فى بعض الدول قد بدأ فى ممارسة نشاطه قبل ظهور دوائر الائتمان الخاصة . ويختلف مسجلو الائتمان العام من حيث نوعية المعلومات

التى يلزمون الممول بتقديمها ، والحد الأدنى لحجم التمويل . فبعضهم يجمع معلومات عن عقود التمويل ذات الحجم الكبير الممنوحة للمنشآت، فى حين يقوم البعض الآخر بتجميع معلومات عن عقود التمويل صغيرة الحجم بما فى ذلك عقود التمويل الشخصي .

وتجدر الإشارة إلى أهمية متغير حجم الحد الأدنى للتمويل المطلوب تسجيله لدى مسجل الائتمان العام فى حفظ نوع من التوازن بين مسجل الائتمان العام كمؤسسة عامة ودوائر الائتمان الخاصة. فمسجل الائتمان العام يعد بديلاً لدوائر الائتمان الخاصة، وحجم الحد الأدنى أعلاه يؤثر فى مساحة العمل المتاحة لدوائر الائتمان الخاصة بدون منافسة من المسجل العام . فإذا كانت الأخيرة غير نشطة يكون من المفضل تخفيض حجم الحد الأدنى لتغطية أكبر قدر ممكن من عقود التمويل . فى حين يفضل رفع هذا الحد فى حالة وجود دوائر ائتمانية خاصة نشطة، حتى لا تخرج هذه الدوائر من السوق. من جهة أخرى يمكن أن يؤدى دور مسجل الائتمان العام فى تبادل المعلومات إلى أثر سلبى فى حافز الممولين لتغذية المسجل بالمعلومات. ولكن هذا يمكن معالجته من خلال تسعير المعلومات، فالممول الذى يقدم معلومات أكثر مما يستخدم يجب أن يعوض ماليًا وبالعكس .

والتحدى الذى يواجه هذا النوع من النشاط الحكومى هو تنامى انفتاح أسواق الائتمان. فما لم تقم هذه المؤسسات بتبادل المعلومات مع دوائر الائتمان الأخرى فلن تكون تقاريرها دقيقة يمكن الاعتماد عليها. وستضمحل تدريجيًا مع تنامى دوائر الائتمان متعددة الجنسية .

جدول (٢)
مسجلو الائتمان العام في دول مختارة

الدولة	تاريخ البداية	نوع المعلومات المتبادلة	الحد الأدنى لحجم التمويل	عدد التقارير	المصدرة في سنة
الأرجنتين	١٩٩١	ت ف ض د	٥٠	غ.م	
النمسا	١٩٨٦	ض د	٤٣٠,٧٠٠	١٠,٢٦٧	١٩٩٧
بلجيكا	١٩٨٥	ت ف	٢٢٣	٣,٥٥٠,٠٠٠	١٩٩٧
البرازيل	١٩٩٧	د ت ف	٠	١٠,٠٠٠,٠٠٠	١٩٩٧
تشيلي	١٩٧٥	ض د ت ف	٠	غ.م	
فرنسا	١٩٨٩	ض د ت ف	١١٨,٢٩٣	٥,٤٠٠,٠٠٠	١٩٩٠
ألمانيا	١٩٣٤	ض د	١,٩٦٦,٨٠٠	١,٨٠٠,٠٠٠	
إيطاليا	١٩٦٤	ض د ت ف	٠	١,٤٠٠,٠٠٠	١٩٩٤
بيرو	١٩٦٨	ض د ت ف	٠	غ.م	
أسبانيا	١٩٨٣	ض د ت ف	٦,٧٢٠	٧٥٨,٠٠٠	١٩٩٧
أورجواي	١٩٨٤	د ت ف	غ.م	٨,٠٠٠	١٩٩٧

ف : الإفلاس ، ت : التأخر في الدفع، د: حجم الدين، ض: الضمانات، غ.م : بيانات غير متاحة

الدول المذكورة في جدول (١) ولم تذكر في هذا الجدول لا يوجد فيها مسجل عام للائتمان وهي: الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، كندا، الدنمرك، فنلندا، هونكونك، أيرلندا، اليابان، هولندا، النرويج، الفليبين، سنغافورة، جنوب أفريقيا، كوريا الجنوبية، السويد، سويسرا، تايوان، المملكة المتحدة .

المصدر: Jappelli and Pagano, (2000b)

ويلاحظ تفاوت الدول فى الشكل القانونى لمؤسسات تبادل المعلومات. ففى بعض الدول نجد أن دوائر الائتمان الرئيسة مملوكة لمؤسسات خاصة بهدف الربح كما هو الحال فى الولايات المتحدة والبرازيل والأرجنتين، مع وجود العديد من دوائر الائتمان التعاونية المحلية المملوكة للغرف التجارية التى لا تدار بهدف الربح . أما فى اليابان وأغلب الدول الأوربية فدوائر الائتمان شركات خاصة مملوكة لاتحاد من الممولين . وفى دول أخرى مثل فنلندا وبلجيكا تدار هذه الدوائر بواسطة الحكومة . ولكن الاتجاه المتنامى هو نحو الشركات الخاصة المستهدفة للربح خاصة فى ظل قيام الشركات العملاقة فى الولايات المتحدة وغيرها بتملك دوائر الائتمان المحلية خارجها (Jappelli and Pagano , 2000b) .

وسواء قامت الحكومة بعملية تبادل المعلومات كليًا أو جزئيًا أو تركتها للقطاع الخاص فإنه يجب عليها تنظيم عملية تبادل المعلومات الائتمانية بهدف حماية خصوصية وحقوق الممولين والمتمولين ، وضمان المنافسة فى سوق التمويل.

حجم ونوعية المعلومات المتبادلة :

تختلف محتويات التقرير الخاص بكل متمول تبعًا لكون التقرير خاصًا بفرد أم منشأة . وتقرير الفرد يتضمن عادة أربعة أقسام : معلومات تعريفية (الاسم والعنوان ورقم الهوية وتاريخ الميلاد والعنوان السابق وقد يتضمن معلومات عن الحالة الاجتماعية ، واسم الزوج وعدد الأولاد ، وتاريخ العمل) ، ومعلومات عن الائتمان الشخصى (أرقام حسابات الائتمان ، أسماء الممولين ، آخر المدفوعات، سقف الائتمان، الدين الحالى ، وقت استحقاق المدفوعات المتبقية ، تاريخ الائتمان) ، ومعلومات من السجل العام

(الأحكام المدنية ، و الإفلاسات السابقة ، المتأخرات) ، ويشتمل القسم الأخير على قائمة المولين الذين اطلعوا على هذا التقرير خلال مدة سابقة محددة (عادة ما تكون سنتين) (Jappelli and Pagano , 2000a) . وهذا القسم مهم بالنسبة لصاحب التقرير حيث يتأكد أن ملفه لم يتم الاطلاع عليه إلا من قبل من سمح لهم بذلك . ولا يتضمن التقرير أى معلومات عن اللون أو العنصر أو الأصل أو أى معلومات شخصية قد تسبب أى نوع من التحيز ، ولا تتضمن كذلك معلومات عن التاريخ الطبي . ويمكن أن تقوم الدائرة بإنشاء تقارير مختلفة بحسب نوع التمويل (استهلاكي ، شراء بيت ، استثماري ،...) وبناء على حجم المعلومات المطلوبة من الممول . فقد يشتمل التقرير على معلومات عن الإفلاس والتأخر فى الدفع (البيانات السلبية أو السوداء) إلى معلومات مفصلة عن أصول طالب التمويل وديونه وتاريخ استحقاقها ، والكفالات ، والرهون ، والتاريخ الوظيفى والعائلى (البيانات الإيجابية أو البيضاء) . ويعتمد سعر التقرير على مقدار التفصيل .

أما التقرير الخاص بالمنشآت التجارية فيتضمن معلومات عن مجلس الإدارة وأكبر المساهمين (مع إمكانية الوصول إلى تقاريرهم الائتمانية) وقوائمها المالية لعدة سنوات. ويلاحظ أن تبادل المعلومات عن الشركات أكثر تعقيداً وأقل نمطية مقارنة بالأفراد . ولهذا يكون للدائرة دور أكبر فى تجميع المعلومات ، ولا تعتمد على تبادل ما يأتيها من معلومات من الأعضاء . وهو ما يفسر كون أغلب الدوائر العاملة فى هذا المجال مؤسسات خاصة بهدف الربح (Jappelli and Pagano , 2000a) . والتقرير يكون عادة مطولاً ويتضمن - بالإضافة إلى ما ذكر - تاريخ المدفوعات ، تاريخ الشركة ، خبرة الإدارة ، تفصيلات عن طبيعة عمل الشركة ، الشركة الأم والمتفرعة ، معلومات من السجل العام . ويلاحظ تزايد الحاجة إلى التعرف إلى طبيعة

الترابط بين شركات المجموعات التجارية وتبادل المعلومات بين دوائر الائتمان فى أكثر من دولة مع تزايد التشابك بين الدول وزوال الحواجز بين الأسواق . ومن الأمثلة التى تذكر عادة على سبيل التبريرلهذه الحاجة حادثة مجموعة Ferruzzi الإيطالية القابضة على حوالى (٣٠٠) شركة منها (١٠٠) فقط مسجلة فى إيطاليا . حيث قادت هذه المجموعة فى عام ١٩٩٢م بالاقتراض بشكل مفرط داخل إيطاليا وخارجها مما وضعها فى أزمة مالية حادة فى عام ١٩٩٣م عندما بلغ مجمل ديونها (٢٠) بليون دولار (Jappelli and Pagano, 2000b) .

ويجب التأكيد فى هذا المقام على أن المزيد من المعلومات لا يؤدى بالضرورة إلى آثار أفضل لتبادل المعلومات. فزيادة درجة التفصيل فى المعلومات المتبادلة يقلل من الغبن الناشئ عن الاختيار المعاكس، ولكن قد يؤثر سلبيًا فى حافز المتمولين لتحقيق أداء أكفأ مقارنة بالحالة التى يتم فيها تبادل المعلومات السلبية فقط. فتبادل المعلومات الإيجابية (البيضاء) مع السلبية ، قد يقلل من تفانى المتمولين فى تحقيق أفضل أداء ممكن أملاً فى أن تشفع لهم المعلومات البيضاء فيما لو أخفقوا . وقد يقلل من هذا الأثر السلبى قيام الممولين بتبادل المعلومات البيضاء عن عينة عشوائية من المتمولين .

حماية خصوصية المتمولين :

تقوم الحكومات بتنظيم عمل دوائر الائتمان لمنع أى انتهاك لخصوصية الأفراد . فلا يسمح النظام عادة بالوصول إلى معلومات متمول معين إلا إذا كان هناك سبب وجيه لذلك مثل : طلب منحة تمويل ، أو تحصيل ديون ، أو تقديم تأمين ، أو طلب وظيفة ، أو إصدار رخصة . وقد يمنع النظام فى

بعض الدول (فنلندا وأستراليا) من الوصول إلى المعلومات البيضاء مطلقاً . كما أن الوصول إلى المعلومات بدون سبب وجيه يعتبر مخالفة ويكون القائم بها عرضةً للمساءلة من الجهات المسؤولة . وبإمكان المستهلك أن يطلع على تقريره الائتمانى فى أى وقت ، وأن يعترض على صحة المعلومات الواردة فى التقرير ، ويجب على دائرة الائتمان التحقق والتأكد من صحة المعلومات من عدمه خلال شهر واحد فى الغالب (Jappelli and Pagano , 2000a) .

ويلاحظ أن الدول تختلف فى درجة توفيرها لهذه الحماية. فقد تكون ضعيفة إذا كان يسمح لأى ممول بالوصول لهذه المعلومات وإن لم يكن لديه سبب وجيه يستدعى التقصى كما هو الحال فى الأرجنتين، أو متوسطة كما فى الولايات المتحدة حيث يشترط أن يكون هناك سبب معقول للحصول على تقرير الائتمان . والسبب المعقول فى الغالب هو طلب المتمول للائتمان . وقد تكون الحماية أقوى كما هو الحال فى أغلب الدول الأوربية التى تشترط موافقة المتمول الصريحة للوصول إلى ملفه . وقد تؤدى المبالغة فى الحماية إلى إعاقة نشوء وتطور سوق الائتمان الخاصة . وخير مثال على ذلك حالة فرنسا ، إذ يرجع المراقبون السبب فى تأخر ظهور دوائر الائتمان الخاصة فى فرنسا إلى الحرص المفرط على حماية خصوصية الأفراد . حيث يلزم القانون أن يبلغ الشخص قبل الاطلاع على ملفه ، وأن لا يصدر أى تقرير عنه إلا بموافقته (Jappelli and Pagano , 2000c) .

ذاكرة النظام :

من المسائل المهمة المتعلقة بتصميم نظام تبادل المعلومات مدة بقاء المعلومات السلبية فى ذاكرة النظام . فزيادة هذه المدة يزيد من درجة حزم النظام ومن ثم من أثره كنظام ردع . وفى الحالة المتطرفة التى تكون للنظام

ذاكرة لا نهائية تنعدم فرصة الخروج من القائمة السوداء بالنسبة لكل متمول يتأخر عن الدفع ، مما قد يولد حافزًا قويًا للدفع فى الوقت المحدد، ولكنه قد يؤدى إلى إحجام كثير من المتمولين عن استخدام التمويل المؤسسى بسبب هذا الخطر . فى المقابل يقلل قصر هذه المدة من أثر النظام كأداة ردع ، ومن ثم يقلل من حافز المولين لمنح التمويل .

ويستحسن فيما يتعلق بهذه الخاصية أن تتناسب المدة مع حجم المخالفة. فتظل معلومات الإفلاس مدة أطول فى حين تبقى معلومات التأخر عن الدفع مدة أقل ، كما هو معمول به فى بلجيكا . حيث يتم حذف المعلومات الخاصة بالتأخير بعد سنة ، ومعلومات الإفلاس بعد سنتين إذا قام المتمول بتسديد ما عليه ، ولكنها تظل فى النظام لمدة عشر سنوات كحد أقصى إذا أخفق المفلس فى السداد . أما فى الولايات المتحدة فيمنع النظام دوائر الائتمان من توزيع أى بيانات سلبية يزيد عمرها على سبع سنوات (Jappelli and Pagano , 2000b) ..

وعلى أساس كون نظم تبادل المعلومات مكملاً للنظم القضائية والتنفيذية، فإنه ينصح باستخدام هذا المتغير كعامل توازن. فتُزاد المدة كلما كانت الإجراءات القضائية والتنفيذية أقل حماية لحق الممول والعكس .

مؤسسات تبادل المعلومات الائتمانية فى المملكة :

بالرغم من أهمية تبادل المعلومات بين البنوك العاملة فى المملكة حول طالبى التمويل فلم يكن هناك أى محاولة مبكرة من قبلها لتأسيس دائرة ائتمان . بل نجد أن أول محاولة كانت بمبادرة من خارج قطاع البنوك، وبالتحديد من شركات التقسيط التى كانت بأمس الحاجة إلى مثل هذه الآلية . فظهرت أول محاولة لإنشاء مركز محلى للائتمان فى الغرفة

التجارية الصناعية بجدة (عام ١٤١٣هـ) والرياض (عام ١٤١٤هـ) تحت مسمى مركز التقسيط. ويلاحظ أن قاعدة البيانات كانت مقتصرة فى البداية على المعلومات السلبية الخاصة بالأشخاص الذين ترد معاملاتهم لمكتب الاحتجاج بالغرفة ، وكانت المعلومات يتم تبادلها آلياً مقابل رسوم محددة . وقد تم تحديث بنية هذين النظامين بشكل رئيس فى عامى ١٤١٧ و ١٤١٩م على التوالي . حيث تم توسيع قاعدة البيانات لتشمل أكبر قدر من شركات التقسيط، وتم تحسين التقنية المستخدمة بالاعتماد على نظام إلكترونى لتبادل المعلومات من خلال شبكة توفر الارتباط مع شركات التقسيط، وبرنامج يسهل من الوصول إلى المعلومات الائتمانية الخاصة بطالبى التمويل . كما قامت الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية فى عام ١٤١٨هـ بإنشاء مركز مماثل للمعلومات الائتمانية. وفى بداية ١٩٩٩م ، تم تطوير نظام تبادل المعلومات الائتمانية فى غرفة الرياض بحيث يشمل جميع القطاعات ذات العلاقة (مثل الشركات والمؤسسات العاملة فى قطاعات تقسيط السيارات والسلع المعمرة، وتأجير السيارات ، ومكاتب السفر والسياحة ، والخدمات الطبية ، والخدمات العقارية وغيرها)، وتحديث التقنية المستخدمة بحيث تقدم خدمات إضافية تتعدى تبادل المعلومات إلى جمع وتحليل البيانات ، ودراسة نظم الائتمان ، ووضع الضوابط والأسس التى تهدف إلى تعزيز آليات الائتمان والثقة .

كما قامت مؤسسة النقد العربى السعودى فى عام ١٤١٦هـ بتكوين قاعدة بيانات اصطلح على تسميتها بالقائمة السوداء. والنظام يستمد معلوماته وبشكل إجبارى من البنوك ويقدم خدماته للبنوك فقط. ويبدو أن النظام مازال فى مراحله الأولى ، حيث تصل البيانات خطيًا من البنوك ، وتقتصر قاعدة البيانات كما يدل اسمها على المعلومات السلبية فقط.

ويتميز النظام بحماية الخصوصية ؛ حيث يتم الاستفسار عن المتمولين من خلال رقم الهوية فقط، ولا يسمح بالحصول على نسخ من البرنامج أو طباعة البيانات (الجار الله، ١٤٢١هـ) .

وأُعلن في عام ١٤٢٠هـ عن عزم بعض رجال الأعمال السعوديين تأسيس شركة خاصة للمعلومات الائتمانية تستهدف تقديم الخدمة للشركات العاملة في سوق التقسيط، وكان من المتوقع أن يتم إشهار الشركة في الربع الأول من العام ٢٠٠٠م (الاقتصادية ، ١٤٢٠) . ولكن وزارة التجارة رفضت طلب الترخيص الذى تقدمت به الشركة الأولى لمزاولة هذا النشاط ؛ لأن نشاطها "غير مدرج ضمن الأعمال التى تمنح لها سجلات تجارية" (الاقتصادية ، ١٤٢١ ب). كما أُعلن عن مشروع شركة معلومات ائتمانية ذات رأسمال يساوى (٢٠) مليون ريال تملكها البنوك المحلية وتجمع معلومات عن الأفراد فقط، وتقتصر خدماتها مبدئيًا على البنوك ، على أن توسع قاعدة بياناتها لاحقاً لتشمل معلومات عن الشركات طالبة التمويل، وعلى أن تقدم خدماتها لشركات التقسيط (الاقتصادية ، ١٤٢١ أ) . وتشير آخر المعلومات عن هذه الشركة إلى توجه المؤسسين إلى توسيع دورها ليشمل "المطالبة والمرافعة والمدافعة والمخاصمة والمخالصة والمصالحة، وإقامة البينة وقبول الأحكام ونفيها والإقرار والإنكار وتقديم الاعتراضات والتنازل لدى المحاكم الشرعية والهيئات القضائية على اختلاف أنواعها ودرجاتها وديوان المظالم واللجان المتعلقة بتسوية الخلافات العمالية ولجان التحكيم ومكاتب الفصل فى منازعات الأوراق التجارية ومكاتب العمل وكافة اللجان القضائية (الشرق الأوسط، ١٤٢٢) . ومازالت الجهود قائمة لاستكمال إنشاء هذه الشركة .

ويبين الجدول رقم (٣) أن الشكل القانونى لأغلب مراكز الائتمان القائمة حاليًا فى المملكة يأخذ شكل التعاون وفق مبدأ تبادل المعلومات مقابل رسوم

اشتراك . فمراكز المعلومات الائتمانية الموجودة فى الغرف التجارية مملوكة للغرف ، وتعمل تحت مظلتها، وتقدم خدماتها للشركات والمؤسسات مقابل رسوم اشتراك محددة . ويستثنى من هذا مركز تبادل المعلومات فى مؤسسة النقد (القائمة السوداء) الذى يعمل ضمن مؤسسة عامة . وينطبق نفس الشكل بالنسبة للاقتراحات التى تم الإعلان عنها . حيث أعلن رجال الأعمال عن نية بيع شركة المعلومات الائتمانية المقترحة بعد اكتمال تأسيسها لمؤسسات التمويل العاملة فى مجال التقسيط بسعر التكلفة (الاقتصادية ، ١٤٢٠) ، كما أن المقترح الآخر عبارة عن شركة مملوكة للبنوك وتقتصر خدماتها مبدئيًا على البنوك (الاقتصادية ، ١٤٢١ أ) .

جدول (٣)

مراكز تبادل المعلومات الائتمانية فى المملكة

الدولة	تاريخ البداية	الشكل القانونى	نطاق العمل	عدد الأفراد المغطين	نوع المعلومات المتبادلة	مصدر المعلومات	ذاكرة النظام
نظام المعلومات الائتمانية فى غرفة جدة	١٤١٣	مملوك للغرفة	جدة	٦٠,٠٠٠	س	٢٥ شركة تقسيط	غير محدد بمدة
مركز الائتمان فى غرفة الرياض	١٤١٨	مملوك للغرفة	الرياض	٦٠,٠٠٠	س ، إ	٣٧ شركة تقسيط	١٥ سنة
مركز المعلومات الائتمانية فى غرفة الشرقية	١٤١٨	مملوك للغرفة	المنطقة الشرقية	٢٢,٠٠٠	س ، إ	١٢ شركة تقسيط	صفر
القائمة السوداء فى مؤسسة النقد	١٤١٦	مملوك للغرفة	المملكة	١٠٦,٠٠٠	س	جميع البنوك	صفر – سنة

س : المعلومات السوداء (السلبية) ، إ : المعلومات البيضاء (الإيجابية) .

المصدر : تم الحصول على بيانات مراكز الغرف التجارية من كل مركز على حدة، ولم يتم التحقق من دقة هذه الأرقام من مصادر مستقلة. وتم الحصول على معلومات القائمة السوداء من (الشرق الأوسط، ١٤٢١) .

ويبين الجدول (٣) أن نشاط مراكز المعلومات الائتمانية - ماعدا مركز مؤسسة النقد - يتركز فى بيئتها المحلية ، ولا يتعداه إلى المناطق الأخرى فى المملكة إلا فى حالات استثنائية. كما يلاحظ من الجدول الانخفاض النسبى فى عدد المتمولين المشمولين بالتغطية فى هذه المراكز، وعدد الشركات المشتركة فى التزويد والاستفادة من المعلومات . ولا تتوفر معلومات دقيقة فى الوقت الحاضر عن عدد التقارير التى يتم إصدارها من قبل كل مركز. وبافتراض أن كل متمول يتم الاستفسار عن معلوماته الائتمانية (مرة ، مرتين ، ثلاث مرات فى السنة) فإن نسبة عدد التقارير إلى عدد السكان (والبالغ ٢٠,٨٥ مليون نسمة فى عام ٢٠٠٠م) سوف تساوى (٠,٦٨٪، ١,٣٦٪، ٢٪) على التوالى . وهذه النسب - حتى فى ظل أقوى الافتراضات حول عدد التقارير- أقل من النسب العالمية كما هى موضحة فى العمود الأخير فى جدول (١) ؛ مما يؤكد الانخفاض النسبى لنشاط دوائر الائتمان فى المملكة . .

ويلاحظ أيضًا من الجدول (٣) أن هذه المراكز تتفاوت من حيث حجم المعلومات المتبادلة . حيث يتم فى مركز غرفة الرياض تبادل معلومات أكثر تفصيلاً عن كل متمول . فعلى سبيل المثال يمكن أن يتم تبادل المعلومات الائتمانية الخاصة بكل عقد تمويل على حدة (مثل تاريخ العقد ، الدفعة الأولى ، أوقات الاستحقاق ، قيمة القسط ، طريقة السداد، المبلغ المتبقي، عدد أيام التأخير ، أسماء الكفلاء ومعلوماتهم) . ويتم تبادل معلومات إيجابية وسلبية فى مركزى غرفة الشرقية ، ولكن على نطاق أقل تفصيلاً . أما فى مركز غرفة جدة فيتم تبادل المعلومات الشخصية والائتمانية للمتعثرين فى السداد فقط (معلومات سلبية فقط) ، فى حين يتم تبادل المعلومات السلبية فى أضيق نطاق من خلال مركز مؤسسة النقد. كما

يلاحظ التفاوت الكبير بين ذاكرة أنظمة تبادل المعلومات؛ حيث تبلغ (١٥) سنة في مركز غرفة الرياض ، في حين تساوى صفراً في مركز غرفة الشرقية؛ حيث يتم مسح المعلومات السلبية بعد الوفاء بالمديونية المتأخرة مباشرة. وتعتمد ذاكرة القائمة السوداء في مؤسسة النقد على آلية تسديد المديونية. ففي حالة سداد العميل لكامل المبلغ المطالب به بما فيها الفوائد المستحقة يتم إزالة اسمه من القائمة بعد مرور خمسة عشر يوماً (وهي فترة تحديث البيانات لدى مؤسسة النقد) ، أما العملاء الذين يحصلون على خصومات فإنه يتم إبقاء أسمائهم في القائمة السوداء لفترة لا تتجاوز اثنا عشر شهراً يتم بعدها إزالة أسمائهم (الشرق الأوسط ، ١٤٢١) . وكما سبقت الإشارة فإن إلغاء ذاكرة النظام يقضي على منافعه الأساسية المتمثلة في تقليل مشكلتي الاختيار المعاكس والخطر الأخلاقي . وفي الوقت نفسه تعتبر مدة (١٥) سنة طويلة جداً بالمعايير العالمية ، ويصعب تبريرها بالضعف الحالي في إجراءات الحماية القضائية للممولين .

وعموماً فإن صناعة تبادل المعلومات في المملكة ما زالت في مراحلها الأولية . فمازال نشاطها مقصوراً بشكل رئيس على المقسطين خارج قطاع البنوك ، كما أن حجم نشاطها يعد منخفضاً مقارنة بالدول الأخرى . ولا يستبعد أن يتخذ شكل تطورها مساراً مشابهاً لما حدث في بعض الدول التي تولت فيها الشركات التمويلية غير البنوك زمام المبادرة بإنشاء دوائر ائتمان محلية في البداية، ثم اتحدت ضمن دائرة ائتمانية مركزية، انضمت لها البنوك لاحقاً. وربما يؤدي التنافس الشديد بين مراكز الائتمان الحالية على التحكم بدائرة الائتمان المركزية إلى تأخر تحقق هذا الخيار ما لم يتم تبني المشروع من جهة مركزية كمجلس الغرف التجارية مع إلزام جميع مراكز تبادل المعلومات الائتمانية بالغرف التجارية بالانضمام إلى هذه

الدائرة (الوطن ، ١٤٢١هـ) . وإذا ما تقاعس مجلس الغرف عن القيام بهذا الدور فلا مناص من أن يتولى القطاع الخاص زمام المبادرة بإنشاء شركة خاصة لتبادل المعلومات الائتمانية .

بالإضافة إلى المسار المحتمل لتطور مراكز الائتمان الحالية، فإن القائمة السوداء فى مؤسسة النقد يمكن أن تصبح نواة لمسجل ائتمان عام إذا تم تطوير آلية عمله الحالية. وفى الواقع ، إن إنشاء هذا المسجل فى المملكة يحتل أهمية كبيرة بسبب ضعف الحماية النظامية لأطراف عقود التمويل، وتراخى القطاع الخاص عن إنشاء دوائر ائتمان نشطة، وبسبب ما لدى المؤسسة من إمكانيات تقنية متقدمة، ومصلحتها الخاصة من هذا المركز كأداة رقابة إضافية. ولكن السعى الحثيث للبنوك لإنشاء دائرة ائتمان خاصة بها يقلل من احتمال تطور القائمة فى هذا المسار.

وتشير المعلومات فى جدول (٣) إلى أن المصدر الرئيس للمعلومات يأتى من شركات التقسيط أو البنوك. وكما تدل الأرقام التى أشير إليها فى المقدمة فإن محدودية التمويل المؤسسى للمنشآت الصغيرة واعتمادها بشكل رئيس على التمويل غير المؤسسي ، يمثل أحد عوائق تطور صناعة تبادل المعلومات باعتبار أن التمويل غير المؤسسى لا يمثل مصدراً معتاداً للمعلومات . ولذا يقترح أن يفتح المجال لصغار المولين ، خاصة المؤسسات غير الهادفة للربح التى تدير برامج التمويل الصغيرة وصغار المولين فى المناطق النائية ، للاستفادة من النظام وتغذيته بالمعلومات . ويتوقع أن يؤدى هذا إلى زيادة عدد ونوع التجار الذين يمكن أن يستفيدوا من النظام ، ومن ثم توسيع دائرة السلع التى يمكن بيعها بالتقسيط ، مما يؤدى إلى تقليل الحاجة بشكل كبير إلى اللجوء إلى أسلوب التورق للحصول على الائتمان .

وفى الواقع ، إن هناك حاجة ماسة لوجود نظام مركزى لتبادل المعلومات الائتمانية فى المملكة لعدة أسباب من أبرزها :

١ - كثرة التنقل ، ومن ثم عدم استقرار العناوين ، وصعوبة الاتصال بالمتمولين .

٢ - تأخر الفصل بين الخصومات حيث يتطلب الحصول ، على حكم قضائى فى الوقت الراهن إجراءات مطولة ومتابعة مستمرة من قبل الممولين ، مما يزيد من تكلفة التمويل .

٣ - الاعتماد المتزايد من قبل الناس على التمويل المؤسسى لبناء المساكن والمسلتزمات الأساسية .

٤ - تزايد حجم الديون المتعثرة بسبب العجز أو المماطلة فى سداد الديون (الجار الله ، ١٤٢١هـ) . وينبغى الإشارة إلى أن إنشاء دوائر الائتمان سوف يقلب ميزان القوى فى سوق التمويل لصالح الممولين، مما يحتم أن يصاحب هذا التنظيم تنظيم مواز ينظم عمل هذه الدوائر ويحمى خصوصية المتمولين ، خاصة فى ظل شكاوى المتمولين من سوء استخدام هذه الأداة فى بعض الأحيان نتيجة عدم وجود تنظيمات واضحة توضح حقوق والتزامات كل طرف (الشرق الأوسط ، ١٤٢١) . مما يحتم استصدار نظام على غرار نظام التقرير الائتمانى العادل Fair Credit Reporting Act (FCRA) الذى تم سنه فى الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٦م .

ملاحظات ختامية :

برهن العرض المتقدم بشكل جلى أن الافتراض الواقعى الذى يجب أن نقبل به هو أن معلومات أطراف المعاملات المالية متفاوتة، وهذا التفاوت

يؤدي إلى توازن أقل كفاءة مقارنة بالحالة المثالية التى يفترض فيها تماثل المعلومات . وليس بالإمكان إلغاء هذا التفاوت ولكن يمكن التقليل من حدته ، ومن ثم رفع مستوى كفاءة عمل الأسواق التى تعانى أكثر من غيرها من هذه المشكلة ، ومن أبرزها سوق التمويل . ويمثل تبادل المعلومات إحدى الوسائل التى يمكن أن تقلل من حدة تفاوت المعلومات بين أطراف المبادلات فى هذه السوق . وهو بهذا يمثل أداة مساعدة لكل من يرغب فى القيام بدور الممول فى الاقتصاد من بنوك وغيرها كشركات التقسيط، كما يعد فى نفس الوقت فرصة للمتمولين لبناء سمعة ائتمانية حسنة .

والأثر النهائى المتوقع لتبادل المعلومات هو تفشى الأمانة فى المجتمع . وهذا له أثر اقتصادى إيجابى ؛ لأن الأمانة تعد من السلع العامة. ومن ثم يؤدى تحسن مستوى أمانة الأفراد إلى تناقص الحاجة إلى قيام المجتمع – عن طريق الحكومة أو غيرها – ببعض الإجراءات اللازمة لتصحيح كثير من الاختلالات التى تؤدى إلى انخفاض فى الكفاءة الاقتصادية ومنها تفاوت المعلومات . فإذا كان واقع المجتمع بعيدًا عن الوضع المثالي ، فيجب البحث عن حلول واقعية تؤدى إلى اقتراب الأفراد من الوضع الأمثل . ويمثل تبادل المعلومات إحدى الوسائل التى يمكن أن تدفع الأفراد نحو اتباع السلوك الأمثل .

وتجدر الإشارة فى ختام هذا البحث إلى أن تبادل المعلومات يمكن أن يلعب نفس الدور فى أسواق أخرى تعانى من حدة تفاوت المعلومات . فتبادل المعلومات بين المؤمنين حول المؤمن عليهم ، وبين أرباب الأعمال حول الموظفين، يؤدى إلى خفض تكلفة المبادلات فى هذه الأسواق بسبب انخفاض احتمال الغبن ، ومن ثم انتعاش هذه الأسواق المهمة فى الاقتصاد .

وأخيراً فإن التنظيم المؤسسى لتبادل المعلومات يمثل حلاً من ضمن عدة حول أخرى. فهناك حاجة ماسة إلى تحديد أدق للحقوق والواجبات من خلال سن النظم، وإلى إجراءات قضائية كفؤة تعجل من الفصل بين الخصومات، وآلية تنفيذ فعالة تقلل من الفترة بين صدور الأحكام القضائية وتنفيذها. وبهذا يمكن النظر إلى تبادل المعلومات كحل ضمن سلسلة من الحلول الهادفة إلى بناء بيئة مؤسسية تدعم استقرار ونمو الاقتصاد .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - **جريدة الاقتصادية (١٤٢٠)** ، عدد ٢٣٠٥ ، ١٤ شوال ١٤٢٠هـ (٢٠ يناير ٢٠٠٠) ، الرياض .

٢ - **جريدة الاقتصادية (١٤٢١ أ)** ، عدد ٢٥٤٣، ٢٢ جمادى الثانية ١٤٢١هـ (٢٠ سبتمبر ٢٠٠٠)، الرياض .

٣ - **جريدة الاقتصادية (١٤٢١ ب)** ، عدد ٢٦٧٨، ٨ ذو القعدة ١٤٢١هـ (٢ فبراير ٢٠٠١) ، الرياض .

٤ - الجار الله، خالد محمد (١٤٢١هـ) . **"المحاولات القائمة لإنشاء مراكز ائتمان فى المملكة"**، ورقة غير منشورة، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، الرياض .

٥ - الجفري، ياسين (٢٠٠١). "الديون المعطلة"، **جريدة الاقتصادية** ، العدد ٢٧٣٣ ، ١١ محرم ١٤٢٢هـ (٤ أبريل ٢٠٠١) ، الصفحة الخامسة.

٦ - الحافي، خالد بن عبد الله، (١٤٢٠هـ) . **"الإجارة المنتهية بالتمليك فى ضوء الفقه الإسلامي"**، بدون ناشر ، الرياض .

٧ - الزرقا، أنس ومحمد القرى (١٤١١هـ) . "التعويض عن ضرر المماطلة فى الدين بين الفقه والاقتصاد"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي** ، ٣ : ٢٥-٧٥.

٨ - سجيني ، إسماعيل إبراهيم (١٤١٨هـ) . **"مشاكل تمويل الصناعات الصغيرة بالمملكة: دراسة تطبيقية"**، ورقة مقدمة للقاء السنوى الحادى عشر لجمعية الاقتصاد السعودية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

٩ - شابرا، عمر (١٤٠٨هـ) . **"نحو نظام نقدى عادل"** ، المعهد العالمى للفكر الإسلامي، واشنطون، الولايات المتحدة الأمريكية.

١٠- **جريدة الشرق الأوسط (١٤٢١)** ، عدد ٨٠٧١، ٧ شوال ١٤٢١هـ (٢ يناير ٢٠٠١)، الصفحة الاقتصادية .

١١- **جريدة الشرق الأوسط (١٤٢٢)** ، عدد ٨٣٤٦، ١٧ رجب ١٤٢٢هـ (٤ أكتوبر ٢٠٠١)، الصفحة الاقتصادية .

١٢- شركة الراجحى المصرفية للاستثمار (١٩٩٩) . "القوائم المالية الموحدة للسنة المالية المنتهية فى ١٩٩٩/١٢/٣١م"، الرياض .

١٣- شركة الراجحى المصرفية للاستثمار (١٤٢٢) . "برنامج حساب الأقساط"، موقع الشركة على الإنترنت http://www.alrajhibank.com.sa ، تاريخ الزيارة : ١٠ رمضان ١٤٢٢هـ .

١٤- مؤسسة النقد العربى السعودى (١٤٢١هـ) . " التقرير السنوى السادس والثلاثون"، الرياض .

١٥- جريدة الوطن (١٤٢١) ، عدد ١٦٥، ١٨ ذو الحجة ١٤٢١هـ (١٣ مارس ٢٠٠١) .

ثانياً - المراجع الإنجليزية :

1- Aggarwal R. and T. Yousef, (2000). "Islamic Banks and Investment Financing". **Journal of Money, Credit, and Banking, . 120-93 : (1) 32**

2- Akerlof, G., (1970). "The Màrket for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism" . **Quarterly Journal of Economics, . 500-488 : 84**

3- Jappelli T., and M. Pagano , (2000a). **"Information Sharing, Lending and Defaults: Cross-Country Evidence"**. working paper No. 22, Center for Studies in Economics and Finance (CSEF). Italy.

4- Jappelli T., and M. Pagano, (2000b), **"Information Sharing in Credit Markets: A Survey** ."working paper No. 36, Center for Studies in Economics and Finance (CSEF). Italy

5- Jappelli T., and M. Pagano, (2000c), **"Information Sharing in Credit Markets: The European Experience** ."working paper No. 35, Center for Studies in Economics and Finance (CSEF). Italy

6- Manove, M., A. J. Padilla and M. Pagano, (2000)" . **Collateral vs. Project Screening: A Model of Lazy Banks"**. working paper No. 10, Center for Studies in Economics and Finance (CSEF). Italy.

7- Mas-Colell, A, M. Whinston and J. Green, (1995). **"Microeconomics Theory"**, New York : Oxford.

8- Padilla, J. and M. Pagano, (1997). "Endogenous Communication Among Lenders and Entrepreneurial Incentives" . **The Review of Financial Studies, Spring, 10 (1) : 205-236.**

9- Padilla, J. and M. Pagano, (1999). "Sharing Default Information as a Borrower Discipline Device" . **European Economic Review, 44 . 1980-1951 : (10)**

10-Pagano M. and T. Jappelli, (1993). "Information Sharing in Credit Markets" .**The Journal of Finance, 43 . 1718-1693 : (5)**

11-Pinheiro, A. and C. Cabral, (1999). **"Credit Markets in Brazil: The Role of Judicial Enforcement and Other Institutions"**. working paper, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington.

12-Trivelli C., J. Alvarado, F. Galarza, (1999). **"Increasing Indebtedness, Institutional Change and Credit Contracts in Peru"**. working paper, Latin American Research Network.

مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات

الدكتور/ رضا إبراهيم صالح

أستاذ المحاسبة المساعد - معهد الإدارة العامة

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثانى والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٣ هـ
● أبريل ٢٠٠٢ م

مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات

د . رضا إبراهيم صالح*

تعد الخدمات الصحية إحدى الدعائم الرئيسية للخدمات الاجتماعية التى تحرص كل الدول على تقديمها وتمويلها ، أو إدارتها والإشراف عليها وضمانها ، وذلك تبعًا لاختلاف نظمها الاقتصادية ، باعتبار أن تقديم الخدمات الصحية المناسبة لأفراد المجتمع إنما يعنى فى النهاية المحافظة على الثروة البشرية التى تعد الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأى مجتمع . ولقد ازداد الطلب على الخدمات الصحية نتيجة عوامل عديدة تزامنت مع التطور الصناعى والاقتصادى ، وتمثلت فى حدوث طفرات متلاحقة فى علوم وأساليب الطب والصحة والعلاج ، وظهور المبتكرات من الأجهزة والمعدات الطبية الحديثة ، وزيادة الوعى الطبى لدى الأفراد نتيجة ارتفاع مستوى التعليم ، وتنوع الأمراض التى يتعرضون لها نتيجة التلوث البيئى . وتشخيص أنواع جديدة من الأمراض لم تكن معروفة من قبل ، وما تستلزمه من تكاليف باهظة لإجراء البحوث والتجارب للوصول إلى أنسب الطرق لعلاجها .

* مدرس بقسم المحاسبة بكلية التجارة – جامعة طنطا (حاليًا أستاذ المحاسبة المساعد بمعهد الإدارة العامة) .

وقد انعكست كل تلك الأسباب مجتمعة فى النهاية فى شكل ارتفاع تكلفة الخدمات الصحية بمعدلات سريعة متلاحقة ، وجعلت منها مشكلة ذات تأثيرات سلبية تمس قطاعًا عريضًا من الأفراد على اختلاف مستويات دخولهم ، بل تمتد آثارها السلبية لتنعكس على الحكومات . وبصفة خاصة فى الدول النامية . وما يمكن أن تخصصه حكومات تلك الدول من اعتمادات مالية فى موازناتها العامة ؛ لمواجهة تلك الزيادة المطردة فى تكلفة الخدمات الصحية . وحسب تقديرات البنك الدولى فقد بلغ الإنفاق العالمى على هذه الخدمات فى عام ٢٠٠٠ م أكثر من (٢) تريليون دولار ، وذلك بنسبة (٨٪) من إجمالى الدخل العام . كما ارتفعت نسبة تكلفة الخدمات الصحية خلال العقدين الماضيين فى معظم بلدان العالم حيث بلغ إجمالى ما ينفق على الخدمات الصحية فى الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال (١٥٪) من الناتج القومى مقابل (٧٪) للدفاع و (٧٪) للتعليم ، ويتراوح ما ينفق على الخدمات الصحية فى الدول المتقدمة الأخرى مثل بريطانيا وألمانيا والسويد بين (٧٪) إلى (١٠٪) من الناتج القومى (ندوة اقتصاديات الصحة ، ٢٠٠١) .

وتختلف نظم تمويل الخدمات الصحية بين بلدان العالم ما بين التمويل العام من موازنات الدول أو الدفع المباشر للمستفيدين من تلك الخدمات ، وبصفة عامة فإنه يمكن تصنيف نظم تمويل الخدمات الصحية على النحو التالى : (الفالح ، ١٩٩٩م)

- الدفع المباشر مقابل الحصول على الخدمة .
- التأمين الصحى الخاص .
- التأمين الاجتماعى الإلزامى .

- ضرائب تؤخذ من المواطنين مقابل قيام الدولة بتمويل الخدمات الصحية .
- ميزانية مركزية تخصص من الدولة لتمويل الخدمات الصحية .

وبالرغم من عدم وجود نظام مثالى لتمويل الخدمات الصحية يمكن أن يكون صالحًا للتطبيق فى كل الظروف وعلى كل بلدان العالم ، إلا أن التمويل العام بجميع صوره يعتبر المصدر الرئيس لتمويل الخدمات الصحية فى أغلب دول العالم ، ويصل فى المتوسط إلى نسبة (٧٥٪) من التمويل فى الدول عالية الدخل مثل أوربا واليابان ، والاستثناء الوحيد من تلك الدول ذات الدخل المرتفع هو الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تصل نسبة التمويل العام للخدمات الصحية بها إلى (٤٠٪) . أما الدول النامية قليلة الدخل فإن التمويل العام لا تتعدى نسبته (٢٠٪) بها ، فى حين أن الدفع المباشر هو الأسلوب السائد فى معظم تلك الدول (الفالح ، ١٩٩٩م) . ومن ثم فإن لجوء تلك الدول لأسلوب التمويل المباشر قد لا يكون نتيجة عدم قناعتها بأسلوب التمويل العام ، ولكن نتيجة ضعف إمكانياتها وصعوبة تطبيق نظم التأمين الاجتماعى الإلزامى أو جمع الضرائب ، حيث يتوقف ذلك على مدى وجود نظام اقتصادى ونظام ضريبى فعال ، وكذلك مستوى دخول الأفراد وحجم العمالة ونسبة البطالة ، وأهمية الخدمات الصحية ومكانتها فى سلم الأولويات بالنسبة للقرار السياسى .

طبيعة المشكلة :

فى ظل ضعف الإمكانيات والموارد المالية المتاحة للدول النامية ، وضآلة ما تخصصه معظم تلك الدول من اعتمادات للإنفاق على الخدمات الصحية - تزداد الحاجة إلى ضرورة الاستعانة ببيانات التكاليف لترشيد

القرارات الإدارية واستغلال الموارد المحدودة المخصصة لتلك الخدمات أفضل استغلال ممكن . ولما كانت المستشفيات تمثل الجزء الأكبر فى قطاع الخدمات الصحية ويمثل الإنفاق عليها النسبة الكبرى من إجمالى النفقات المخصصة لهذا القطاع ، فقد انصب اهتمام الحكومات فى العديد من الدول ومقدمى الخدمات الصحية على تبنى الأساليب التى تكفل ترشيد تكلفتها . ويعد استخدام أسلوب المشاركة فى التكلفة عن طريق الدفع المباشر لجزء من التكلفة من جانب المستفيدين من الخدمات الصحية ، إسهامًا فى توفير جزء من التمويل اللازم لتلك الخدمات ، ولكنه لا يؤدى إلى ضبط وترشيد الإنفاق على الخدمات الصحية (الأحمدى ، ١٤١٩هـ) .

فقد أظهرت تجارب تطوير الخدمات الصحية فى الدول المتقدمة أن المشاركة فى التكلفة تخفض من استخدام الفرد للخدمات الصحية ، إلا أنها لا تساعد على السيطرة على التكلفة ؛ حيث إن التكلفة الكلية للخدمات الصحية تحدد من قبل عارضى الخدمة الصحية وليس من قبل طالبى الخدمة أو المستفيدين . فإذا قل الطلب على الخدمة من قبل المستفيدين لجأ مقدمو الخدمة إلى تركيز خدماتهم فى تقديم علاج وفحوصات أكثر فى كل احتكاك بين مقدمى الخدمات الصحية والمرضى ، حتى يمكنهم تغطية النقص فى الطلب على الخدمة ؛ مما يؤدى إلى زيادة تكلفتها . ومن أجل السيطرة على التزايد المستمر فى تكلفة الخدمات الصحية ، تبدو أهمية استخدام منهج استرداد التكاليف والذى يعنى تحمل المستفيدين من الخدمات الصحية للتكلفة الفعلية لتلك الخدمات ، والتى يتم تحديدها بناء على قياسات موضوعية دقيقة . ويعتبر التأمين الاجتماعى الإجبارى أحد الحلول المهمة المطروحة فى هذا المجال لضمان استمرارية تطوير الخدمات الصحية والتأثير الإيجابى على استخدامها من قبل المستفيدين ؛ لأنه وإن

كانت الأوضاع الاقتصادية وظروف بعض الدول تسمح فى الوقت الراهن بتحمل الدولة لجميع تكاليف الخدمات الصحية - وقايةً وعلاجًا - فإن الاستمرارية فى ذلك قد تبدو فى المستقبل القريب من الصعوبة بمكان ، سواء بما تفرضه المتغيرات والظروف العالمية والإقليمية ، أو الارتفاع المطرد فى تكلفة الخدمات الصحية والتى جعلت أكثر الدول تقدمًا وأعلاها دخلاً تتجه لنظام التأمين الصحى بوصفه سبيلاً لتوفير الخدمات الصحية لمواطنيها .

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة البحث عن الأساليب المناسبة لقياس وترشيد تكلفة الخدمات الصحية ؛ لضمان عدم تحمل الأفراد بأعباء تزيد أو تقل عن التكلفة الفعلية لتلك الخدمات ، إلا أن هناك قصورًا واضحًا بشأن معالجة بعض المشكلات المحاسبية فى مجال قياس تكلفة الخدمات الصحية ، ويرجع ذلك إلى عديد من العوامل ، أهمها :

- النشأة التاريخية للخدمات الصحية وتقديمها من خلال المستشفيات العامة - التى تمول من موازنة الدولة - وما واكب ذلك من عدم الاهتمام بالنظم المحاسبية المطبقة ، وافتقار الإدارة إلى البيانات المحاسبية التى تخدمها فى تخطيط ورقابة الموارد المتاحة لديها .
- تحديد أسعار الخدمات الصحية (فى المستشفيات الخاصة) فى معظم الأحوال ، بناءً على تقديرات شخصية ، وليس بناءً على أسس موضوعية لقياس تكاليف الموارد المستنفذة أو المستغلة فى أداء الخدمة ؛ مما أدى إلى التفاوت الكبير فى أسعار نفس الخدمة بين المستشفيات الخاصة .
- تطبيق أطر نظم المحاسبة فى النشاط الفندقى على العديد من أوجه نشاط الخدمات الصحية وخاصةً بالنسبة لأقسام الاستشفاء والإقامة

الداخلية بالرغم من اختلاف طبيعة ونوعية الخدمات فى كل منهما .

- تركيز أغلب بحوث التكاليف والمحاسبة الإدارية على المشاكل الخاصة بالمنظمات الصناعية دون المؤسسات الخدمية وخاصةً فى مجال الخدمات الصحية ، وهو ما يستلزم ضرورة توجيه الاهتمام بدراسة المشكلات المحاسبية فى تلك المؤسسات .

وعلى الرغم من كل الصعوبات والمحددات التى تحيط بعملية قياس تكاليف الخدمات الصحية ، وكذلك الاختلاف بين أهداف المستشفيات العامة بوصفها وحدات حكومية غير هادفة للربح والمستشفيات الخاصة بوصفها وحدات هادفة للربح ، إلا أن الاختلاف فى هدف الربحية لا يؤثر على أساليب قياس التكاليف الممكن استخدامها فى كل منهما . ويعتقد الباحث أنه من الممكن إستخدام منهج المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط لإخضاع عناصر تكاليف الخدمات الصحية للقياس بدرجة عالية من الدقة والموضوعية ؛ لذلك تتمثل مشكلة البحث فى دراسة مدى إمكانية استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط ACTIVITY BASED COSTING (ABC) باعتباره أحد المداخل التى استخدمت فى بيئة الإنتاج الحديثة لمعالجة أوجه القصور فى مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات الصحية ، وذلك من خلال تحديد مسببات التكلفة والتى يتم توزيع التكاليف على أساسها على مختلف الأنشطة .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث بصورة رئيسية إلى استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط فى مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات

الصحية ، وتوفير المعلومات اللازمة فى مجال ترشيد القرارات الإدارية ، وتحديد أسعار تلك الخدمات فى المستشفيات الخاصة على أسس موضوعية دقيقة . ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

- دراسة وتحليل مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط من حيث مفهومه ومقوماته وخصائصه واستخداماته .
- دراسة أهم مشكلات قياس وترشيد التكاليف فى مجال الخدمات الصحية .
- بيان مدى إمكانية استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط فى علاج هذه المشكلات ، ودوره فى ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة ؛ لتسعير تلك الخدمات .

تساؤلات البحث :

فى ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على الأسئلة البحثية التالية :

١ - ما مفهوم مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط ABC ؟ وما مقومات وخصائص هذا النظام مقارنة بالأنظمة التقليدية الأخرى فى مجال قياس وترشيد التكلفة ؟

٢ - ما أهم مشكلات قياس التكاليف فى مجال الخدمات الصحية بالمستشفيات ؟

٣ - ما مدى توافر مقومات استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط فى مجال قياس التكلفة وتحديد أسعار الخدمات الصحية بالمستشفيات ؟

أهمية البحث :

تبدو أهمية البحث من وجهة النظر الأكاديمية فى دراسة مدى إمكانية استخدام أحد أنظمة التكاليف الحديثة المطبقة فى النشاط الصناعى على قطاع الخدمات الصحية ، وبما يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط . ومن ثم يمثل هذا البحث محاولة علمية تستهدف الاستفادة من أحد الأساليب الحديثة لقياس التكاليف المستخدمة فى القطاعات الصناعية ذات الإنتاج المادى الملموس لبيان مدى إمكانية تطويع هذا الأسلوب بما يسمح باستخدامها فى مجال قياس وترشيد التكلفة فى قطاع الخدمات الصحية ذات الإنتاج الخدمى غير الملموس . كما تبدو الأهمية العملية للدراسة من خلال البحث عن أنسب الأساليب لقياس تكاليف الخدمات الصحية بصورة موضوعية دقيقة ، خصوصًا فى ظل نقص الموارد المتاحة فى معظم الدول النامية ، وبما يسهم فى المحافظة على تلك الموارد وترشيد القرارات الإدارية وتحديد أسعار تلك الخدمات على أسس موضوعية .

منهج البحث :

فى إطار محاولة تحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الاستقرائى ، وذلك لمراجعة أدبيات الدراسة بهدف التعرف على مساهمات الفكر المحاسبى وكذلك الممارسة العملية ، واستعراض أهم مشكلات قياس التكاليف فى مجال الخدمات الصحية . وقد تم استخدام المنهج الاستنباطى لدراسة مدى إمكانية استخدام مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة لتوفير البيانات اللازمة لمعالجة القصور واستنباط أوجه التطوير الممكنة لقياس وترشيد تكلفة الخدمات الصحية .

خطة البحث :

ارتباطًا بأهداف البحث ومنهجه يتضمن البحث بالإضافة إلى ما سبق الأجزاء التالية :

❖ الدراسات السابقة .

❖ مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط فى مجال قياس تكلفة الخدمات الصحية ويتضمن النقاط التالية :

- مفهوم مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط .
- المنهج التقليدى لتحميل التكاليف غير المباشرة .
- مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط لتحميل التكاليف غير المباشرة .
- مقومات مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط .
- أهم مشكلات تطبيق مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط .
- دور مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط فى قياس تكلفة الخدمات الصحية .

❖ تحديد أسعار الخدمات الصحية بالمستشفيات ويتضمن النقاط التالية :

- تسعير الخدمات الصحية على أساس التكلفة .
- مشاكل تسعير الخدمات الصحية على أساس التكلفة .
- دورة المستفيد كأساس لتسعير الخدمات الصحية على أساس التكلفة .

❖ الخلاصة والنتائج .

الدراسات السابقة :

احتلت مشكلة ارتفاع تكلفة الخدمات الصحية اهتمام العديد من الباحثين فى الربع الأخير من القرن العشرين - خصوصًا فى الدول المتقدمة - وفى الوقت الذى تزداد فيه تكاليف الخدمات الصحية بمعدلات مثيرة للفزع فإن تقديم هذه الخدمات بصورة عالية الجودة يعد أمرًا مشكوكًا فيه . وقد اهتم الباحثون - بخاصة فى الدول المتقدمة - بتقديم العديد من الدراسات التى تناولت المشكلة من جوانبها المختلفة ، وذلك من أجل تنمية وتطوير الخدمات الصحية المقدمة بالشكل الذى يضمن تقديم هذه الخدمات بالجودة والسعر المناسبين . وفيما يلى استعراض لأهم تلك الدراسات :

أولاً : دراسات تناولت ترشيد تكلفة الخدمات الصحية وعلاقتها بالجودة :

١ - دراسة Rosenstein (1991) :

أرجعت هذه الدراسة ارتفاع تكلفة الخدمات الصحية إلى وجود فجوة فى كثير من الأحيان بين الأطباء وإدارة المستشفى ؛ وذلك بسبب تعارض أهداف ورغبات كل منهما . حيث ترغب إدارة المستشفى فى تعظيم العائد عن طريق خفض التكاليف دون تفهم أثر ذلك على كفاءة الخدمات الصحية المقدمة ، فى حين يرغب الأطباء فى تقديم الخدمة الصحية بجودة عالية دون اكتراث لما يترتب على ذلك من ارتفاع فى التكلفة .

وأوضحت الدراسة أن إزالة هذا التعارض تستلزم أن يعمل الفريقان معًا على الوصول إلى الخدمة بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة ، وذلك عن

طريق تنفيذ برنامج يشترك فيه الفريقان لمراجعة استخدام الموارد المتاحة للمستشفى . ويتم تنفيذ هذا البرنامج على عدة مراحل تبدأ بمراجعة إجراءات قبول المريض بالمستشفى ومدى إمكانية تحويله للعيادات الخارجية أو قبوله بالأقسام الداخلية فى حالة الضرورة . ومراجعة مدى كفاءة وملاءمة العلاج المقدم ومستوى التمريض وفترات الإقامة بالمستشفى ، وكذلك فى مرحلة ما بعد خروج المريض يتم تحليل بيانات التكاليف لتقييم الكيفية التى استخدمت بها موارد المستشفى لكل حالة مرضية على حدة ، وكل قسم من أقسام الخدمات الصحية وكل طبيب داخل القسم ؛ حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (Rosenstein, 1991) .

٢ - دراسة Abernethy,M.A. (1996) :

تبنت هذه الدراسة فكرة تحكم الطبيب فى تكلفة الخدمات الصحية ، ومن ثم فهو العامل الأكبر تأثيرًا فى ارتفاع أو انخفاض تكلفة الخدمات الصحية . ولهذا تأسست الدراسة على الفروض الثلاثة الآتية :

(أ) أن هناك ضرورة لإحاطة الأطباء علمًا بتكلفة الخدمات الصحية المختلفة .

(ب) أن هناك نوعًا من الإسراف من جانب الأطباء فى كثير من الأحيان فى استخدام مواد وتسهيلات المستشفى .

(جـ) أنه من الممكن تدريب الأطباء على كيفية ترشيد التكاليف . ولاختبار مدى صحة هذه الفروض تم تصميم برنامج تدريبى موجه لأطباء المستشفى محل الدراسة يشتمل على العديد من الأساليب فى مجال ترشيد التكاليف ، منها محاضرات فى مجال خفض ورقابة التكلفة ،

وأسلوب يتيح للأطباء مراجعة بيانات التكاليف الخاصة بهم ، وكذلك مراجعة بيانات التكاليف الخاصة بالمستشفى ككل ومناقشتها بشكل جماعى ، وإعداد كتيبات توضح تكلفة الإجراءات الطبية المختلفة للرجوع إليها قبل تقرير أى إجراء . وقد انتهت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن برامج تدريب الأطباء على ترشيد التكاليف قد لا تحقق وفورات فى التكاليف بدرجة ملموسة فى الأجل القصير ، إلا أنها تنمى الشعور لديهم بأهمية أخذ التكلفة فى الحسبان قبل التوصية بأى إجراء طبى ؛ مما قد يساعد على خفض تكلفة الخدمات الصحية على المدى الطويل (Aberenthy,1996) .

٣ - دراسة West, T.D.& D.A. West, (1997) :

بعد أن أصبحت الحاجة ماسة فى حقبة التسعينيات إلى الوصول إلى تقدير دقيق لتكلفة الخدمات الصحية ، وبات ذلك مطلبًا ملحًا لإدارة المستشفيات وأكثر إلحاحًا من جانب شركات التأمين التى تزاول أعمال التأمين الطبى ، فى نفس الوقت الذى تطلب فيه الحكومة تحقيق أقصى كفاءة فى تخصيص التكلفة وقياسها ، وهو ما يتطلب اتباع أكثر الطرق دقة وكفاءة فى محاسبة التكاليف حتى يمكن البقاء فى السوق .

ويعد مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط أحد الأساليب المشار إليها ؛ مما دعا إلى تطبيقه فى العديد من مؤسسات الرعاية الطبية بلغ ٢٠٪ من المستشفيات الأمريكية والكندية ؛ لذا قد اختبرت تلك الدراسة نتائج تطبيق هذا المدخل على مؤسسة للغسيل الكلوى تقدم خدمات متكاملة ولا تسعى إلى الربح ، وتوصلت الدراسة إلى فعالية المحاسبة على أساس تكلفة الأنشطة فى تحقيق دقة المحاسبة عن تكاليف الخدمات الصحية ،

فضلاً عن إسهام ذلك المدخل فى تطوير تحليل التكلفة واتخاذ القرارات الإدارية (West &West, 1997) .

٤ - دراسة Eichhorn (1998) :

قامت فكرة هذه الدراسة على أساس ضرورة فهم هيكل العمليات الإنتاجية ونظم الإنتاج داخل المستشفى باعتبارها وحدة إنتاجية . ومن ثم قسمت الدراسة هيكل المستشفى إلى مستويين يختص الأول بالمريض والثانى بالمستشفى ذاته ، وكل منهما له مدخلاته ومخرجاته ، فبينما تتكون المدخلات الرئيسية للمستوى الأول من عدد أيام بقاء المريض بالمستشفى ، والإجراءات التشخيصية والعلاج والتمريض .. إلخ ، فإن مخرجات هذا المستوى تتمثل فى مدى التغير الذى حدث فى الحالة الصحية للمريض مثل تمام الشفاء ، وتحسن الحالة ، ودرجة الاستجابة للعلاج . أما المستوى الثانى الخاص بالمستشفى فإن مدخلاته تتمثل فى المواد والآلات والمعدات والتجهيزات والأفراد ، فى حين تتمثل مخرجاته فى الطاقة الاستيعابية للمستشفى . وحتى يمكن ترشيد التكلفة فإنه يجب مراجعة مدخلات ومخرجات كل مستوى من هذه المستويات . وانتهت الدراسة إلى أن ارتفاع تكلفة تقديم الخدمات الصحية لا يعنى بالضرورة ارتفاع مستوى جودة تلك الخدمات ؛ وذلك نظرًا لتقديم بعض الخدمات دون أن يكون هناك حاجة فعلية لها ، ومن ثم فإنه يمكن تخفيض التكلفة دون أن يتأثر مستوى الخدمة المقدمة عن طريق تجنب تلك الخدمات غير الضرورية (Eicohorn,1998) .

٥ - دراسة Sandier (1998) :

استهدفت هذه الدراسة بحث طبيعة العلاقة بين تكلفة الخدمات

الصحية ومستوى جودة أداء تلك الخدمات . وبينت الدراسة أن تخفيض معدلات الزيادة فى تكلفة الخدمات الصحية يستلزم فى البداية تحديد العوامل التى تؤدى إلى زيادة التكاليف ، وذلك عن طريق حصر عناصر التكاليف ، ومحاولة التحكم فى بعض العناصر عن طريق تخفيض مظاهر الإسراف والضياع والقضاء على مسبباتها . وقد قسمت الدراسة عناصر التكاليف إلى مجموعتين ، الأولى : خاصة بعنصر تكلفة الأجور . والثانية : تشمل باقى عناصر التكاليف . وقد تم التركيز على عنصر الأجور ؛ لما له من أهمية فى مجال تكلفة الخدمات الصحية ، ولارتباط جودة تلك الخدمات بمدى مهارة وكفاءة العنصر البشرى والمتمثل فى الأطباء وهيئات التمريض والعمالة الفنية والإدارية المختلفة . وخلصت الدراسة إلى إمكانية تخفيض تكاليف مرضى الأقسام الداخلية بنسبة تصل إلى ١٠٪ دون أن يؤثر ذلك على مستوى جودة الخدمة المقدمة إليهم . ومن ثم عدم ضرورة وجود علاقة ارتباط طردية بين تكلفة الرعاية الصحية ومستوى جودة الخدمة المقدمة ، إلا أن استمرار تخفيض التكلفة إلى ما بعد حد معين قد يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة (Sandier, 1998) .

ثانياً : دراسات ركزت على نشاط معين باعتباره أحد المسببات الرئيسية لزيادة التكاليف :

١ - دراسات تتعلق بنشاط التحاليل والمعامل :

أ - دراسة Hardwich, et . al (1988) :

تناولت هذه الدراسة نشاط المعامل والتحاليل الطبية وما يترتب عليها من تكلفة تصل إلى ما يقرب من ١٠٪ من إجمالى تكاليف تشغيل المستشفى .

وقد قسمت الدراسة العوامل المؤثرة فى نشاط المعامل والتحاليل إلى مجموعتين ، تتعلق الأولى بطبيعة المستشفى مثل الحجم والتخصص ومستوى الأبحاث الإكلينيكية ومستوى العناية المركزة ونوعية الحالات المرضية إلى يتم استقبالها . أما المجموعة الثانية فإنها تتعلق بالأطباء من حيث مستواهم العلمى وخبرتهم وأماكن تخرجهم ، ومدى إدراكهم لتكاليف التحاليل والأشعات . وخلصت الدراسة إلى تقديم نموذج لبعض المفاهيم يتطلب نظامًا رقابيًا صارمًا يتم بواسطته تحليل مدخلات المعامل المتمثلة فى طلبات التحاليل المختلفة ومخرجاتها المختلفة من نتائج الفحص وتحليل العينات ، وذلك كى يمكن تخفيض تكلفة تشغيل تلك المعامل عن طريق رقابة المخرجات وتخفيض معدلات الاستخدام (Hardwich, et.al, 1988) .

ب - دراسة Nathanson (1989) :

اختلف Nathanson تمامًا فى الرأى مع الدراسة السابقة من حيث إمكانية تخفيض تكاليف تشغيل المعامل عن طريق تخفيض معدلات الاستخدام . وعلى العكس من الدراسة السابقة طالبت تلك الدراسة بزيادة معدلات استخدام المعامل وإجراء المزيد من الفحوصات والتحاليل ، باعتبار أن ذلك يؤدى إلى تخفيض تكلفة تشغيل المستشفى ككل . وتأسست فكرة هذه الدراسة على أساس أن إجراء المزيد من الفحوصات قبل تقرير قبول المريض بالأقسام الداخلية سوف يجنب المستشفى تحمل تكلفة إقامتهم بتلك الأقسام ، بل إنه حتى بالنسبة للمرضى الذين تم قبولهم بالأقسام الداخلية ، فإن استيفاء جميع الفحوص المطلوبة قد يساعد على خفض مدة بقائهم بالمستشفى ؛ مما يؤدى فى النهاية إلى تخفيض التكاليف للمستشفى ككل نتيجة الزيادة البسيطة فى تكاليف المعامل والتحاليل (Nathanson, 1989) .

٢ - دراسات تتعلق بنشاط العناية المركزة :

أثارت تكلفة هذا النوع من الخدمات الصحية الكثير من الجدل بين الباحثين ، ففى الدراسة التى قام بها (Birnbaum,1996) عن تكلفة هذا النوع من الخدمات الصحية ، أظهرت الدراسة أن تكلفة العناية المركزة تبلغ فى المتوسط حوالى أربعة أضعاف الخدمات الصحية العادية ، وأن هذا النوع من الخدمات يقدم إلى عدد محدود من المرضى ونسبة ضئيلة من أفراد المجتمع . وقد أشارت الدراسة إلى عدم وجود أدلة قاطعة بخصوص جدوى هذه العناية المركزة فى كثير من الحالات وأثرها على تحسين فرص الحياة بالنسبة للمستفيدين منها . وأشار الباحث إلى أن أحد الأسباب الرئيسية وراء ارتفاع تكلفة هذا النوع من النشاط هو إصرار الأطباء على طلب أحدث وأفضل المعدات الطبية لإحلالها محل المعدات القديمة التى قد تؤدى نفس الخدمة ، بالرغم من عدم وجود أدلة قاطعة على تحسن كفاءة الرعاية المقدمة نتيجة لهذا الإحلال . وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين التكلفة التى تتحملها المستشفى نتيجة تقديم خدمة الرعاية المركزة لبعض المرضى بها وبين معدل بقاء هؤلاء المرضى على قيد الحياة نتيجة حصولهم على تلك الخدمة (Birnbaum, 1996) .

ويرى **Schulz & Johnson (1997)** أن يتم تقديم خدمات العناية المركزة فى ضوء نتائجها الطبية المحتملة . حيث أن استمرار تقديم خدمة العناية المركزة فى الحالات الميؤوس منها طبيًا هو إسراف لا معنى له ، وتكلفة إضافية لا مسوغ لها ما دامت النتيجة النهائية المتوقعة لن تتغير أو أن احتمالات تغيرها ضعيفة للغاية . وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة ترشيد استخدام الموارد المتاحة عن طريق تقديم تلك الخدمة للحالات التى يرجى شفاؤها فى المقام الأول ، ثم تقرر إمكانية تقديمها لباقى الحالات فى

ضوء النتائج الطبية المحتملة والتى تقررها التقارير والتوصيات الطبية . (Schulz & Johnson , 1997)

وقد عارض Jaskow (1999) الآراء السابقة بشدة على اعتبار أن خدمات العناية المركزة يجب تقديمها لكل من يحتاج إليها ، وأن ناتج هذه الخدمات واعتبارات التكلفة الخاصة بها يجب عدم أخذها فى الحسبان ولا حتى مجرد التفكير فى مثل هذه الأمور من منظور إنسانى . ويرى أن مفاهيم وروح المهنة السامية تحتم على الطبيب والمستشفى تقديم هذه الخدمة بلا أى حدود أو اعتبارات حتى فى الحالات الميؤوس منها طبيًا . (Jaskow, 1999)

٣ - دراسات تتعلق بتكلفة العلاج والأدوية :

استهدفت دراسة William, et. al, (1995) بحث مدى إمكانية تحقيق التقليل من تكلفة المضادات الحيوية ، وانتهت الدراسة إلى أن تكلفة المضادات الحيوية تمثل حوالى (٥٠٪) من إجمالى تكلفة الأدوية المستخدمة فى صيدلية المستشفى محل الدراسة ، وأنه بالإمكان تخفيض تكلفة الأدوية المستخدمة بنسبة (٣٨٪) إذا استخدمت أنواع رخيصة من المضادات الحيوية بدلاً من تلك الأنواع عالية التكاليف ، دون أن يؤثر ذلك فى مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة (William, et. al, 1995) .

وفى دراسة أخرى قام بها Neal (1999) بين تكلفة الدواء ومدى فاعلية العلاج ، انتهى إلى عدم وجود دليل قاطع يثبت أن الأدوية مرتفعة التكاليف تؤتى بنتائج أفضل من الأدوية منخفضة التكاليف من حيث فاعلية العلاج . ومن ثم فقد أوصت الدراسة بالتحول إلى استخدام الأدوية منخفضة التكاليف وبخاصة فى الحالات التى تطول فيها فترة العلاج مثل حالات ضغط الدم وأمراض القلب (Neal et. al. 1999) .

٤ - دراسات تتعلق بتكلفة الطوارئ :

فى دراسة قام بها Warren, et. al (1991) بتحليل ودراسة تكاليف قسم الطوارئ فى أحد المستشفيات العامة ، حيث أظهرت الدراسة أن متوسط تكلفة هذا القسم حوالى (١٥٪) من إجمالى التكاليف الكلية . وقد قدمت هذه الدراسة عدداً من المقترحات بهدف الرقابة على تكاليف ذلك القسم وتحقيق الاستخدام الأمثل له . من أهم تلك المقترحات تحديد الحالات الحرجة التى يسمح فيها بالاستفادة بخدمات هذا القسم مثل حوادث السيارات والأزمات القلبية والنزيف والكسور والحروق وغيرها من الحالات التى يكون عامل تقديم الخدمة الطبية فيها على وجه السرعة هو العامل الحاسم فى إنقاذ المريض . وما عدا ذلك من حالات يمكن تحويلها على العيادات الأولية المختصة بدلاً من قسم الطوارئ تجنبًا لمواطن الإسراف . (Warren, et.al, 1991)

من العرض السابق للدراسات السابقة يمكن القول إن المشكلة الرئيسية فى قياس تكلفة الخدمات الصحية تتمثل فى عملية تخصيص التكاليف ، وذلك وفقًا لأساس معين يجب أن يستند إلى علاقة السبب بالنتيجة بين حدوث التكاليف وبين موضوع القياس التكاليفى ، وذلك على أساس أن موضوع القياس التكاليفى - وهو الخدمة الصحية المقدمة - يكون هو السبب ، وأن النتيجة هى حدوث التكاليف . وهذه العلاقة من السهل تتبعها بالنسبة لعناصر التكاليف المباشرة ، أما بالنسبة للعناصر غير المباشرة فتبدو المشكلة أكثر تعقيداً ؛ حيث يكون لكل سبب العديد من التأثيرات ، كما أن كل حدث قد ينبع من أكثر من سبب . ولا شك أن افتقار أو عدم وضوح علاقة السبب بالنتيجة فى الكثير من المواقف هو الذى يجعل المحاسبين يضطرون إلى اللجوء إلى الأسس الحكمية أو التقديرية فى

عملية تخصيص التكاليف ، ومن ثم لا تكون هناك علاقة واضحة بين المخرجات (سواء كانت منتجات أو خدمات) من ناحية وبين التكاليف التى تسببت فى إيجادها من ناحية أخرى ؛ مما قد ينشأ عن ذلك عدم وضوح العلاقة بين القرارات التى تتخذها الإدارة وآثار هذه القرارات على التكاليف .

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام ببيانات التكاليف فى مجال الخدمات الصحية ، إلا أن هذا الاهتمام فى أغلب الأحوال لم يكن بغرض الاستفادة من تلك البيانات فى قرارات التسعير ، وإنما كان بغرض الرقابة على تلك التكاليف ، وإعداد الموازنات وتحديد المخصصات المالية اللازمة لتنفيذها . وبالتالى تبدو الحاجة إلى ضرورة تطوير نظم التكاليف فى مجال الخدمات الصحية ، خصوصًا فى الدول النامية ، بغرض خدمة الإدارة فى تسعير الخدمات الصحية والمحافظة على مواردها ، فضلاً عن خدمة المرضى المستفيدين أنفسهم .

ويرتبط بمشكلة قياس تكلفة الخدمات الصحية ضرورة تحديد الأساليب المثلى لتحليل وتحميل عناصر التكاليف ، كبديل لمعدلات التحميل التى تستخدمها نظم التكاليف التقليدية ، وما قد ينتج عنها من قياس غير دقيق لتكلفة الأنشطة المختلفة ، وبالتالى عدم توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية . ويعد مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط من المداخل المحاسبية الحديثة التى يمكن استخدامها لقياس تكلفة المنتجات من سلع وخدمات ، بصورة تعمل على محاولة الوصول إلى التحديد الدقيق لتلك التكاليف ، وبما يسهم فى ترشيد وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

وانطلاقًا من ذلك فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على العديد من التساؤلات حول ماهية المعلومات التى يمكن أن يوفرها مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط ، وما المجالات التى يمكن الاستفادة فيها من تلك المعلومات ، وكيفية الاستفادة منها ، وبيان كيفية قياس تكلفة أنشطة الخدمات الصحية على أساس مسببات تكلفة هذه الأنشطة ، ودراسة العلاقة بين تكاليف هذه الأنشطة وأسعار الخدمات الصحية .

مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط :

حظيت مشكلة قياس التكاليف باهتمام المحاسبين بغرض تحميل وحدة الإنتاج بنصيبها العادل من التكلفة الكلية وصولاً للسعر العادل لها . وتختلف حدة هذه المشكلة باختلاف مجال التطبيق ، فتبدو أقل حدة فى مجال المشروعات الصناعية التى تنتج إنتاجًا ملموسًا ، وعليه فيسهل تحديد مقدار الموارد المباشرة المستنفذة على وحدات الإنتاج الملموسة ، كما يسهل إلى حد ما تحميلها بالتكاليف غير المباشرة . لكن المشكلة تزداد صعوبة فى مجال المنشآت الخدمية لعدم وجود ذلك الإنتاج الملموس الذى يستفيد من عناصر التكاليف فى كثيرٍ من الأحيان . لذلك ظهرت العديد من الانتقادات الموجهة للطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة على وحدات النشاط ، مثل القصور فى المعلومات التى توفرها تلك الطرق للإدارة بسبب عدم وجود أو ضعف العلاقة السببية بين وحدة النشاط والموارد التى استنفذتها ، وعدم دقة قياس تكلفة وحدة النشاط نتيجة عدم ارتباط التكاليف الموزعة بالموارد المستخدمة فى النشاط .

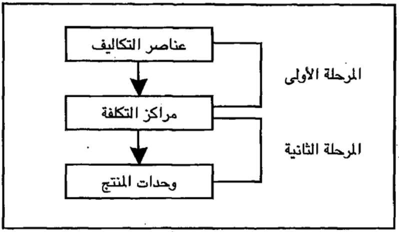
مفهوم مدخل المحاسبة عن التكاليف على أساس النشاط :

ظهر مدخل المحاسبة على تكلفة النشاط لمعالجة أوجه القصور فى الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة ، وتطوير مجالات توزيع وتخصيص الموارد المتاحة ومن ثم دعم اتخاذ القرارات الإدارية . ويقوم مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة على أساس تحليل الأنشطة التى ينجم عن تنفيذها خدمات مشتركة وبالتالى تكاليف غير مباشرة ، ومن ثم تجميع تكاليف كل نشاط على حدة وتحميلها للمنتجات أو الخدمات على أساس حجم استهلاكها لهذه الأنشطة . وبالتالى فإن الهدف الأساسى لهذا المدخل هو تحديد مسببات التكلفة Cost Drivers حتى يسهل ربط التكاليف بالمنتج أو الخدمة (محمد ، الكخن ، ١٤١٧هـ) . ويبنى مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط على أساس الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التى تستخدم أو تستهلك تلك الموارد ، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائى سواء أكان وحدات منتجات أو خدمات ، وبالتالى يصبح استخدام الأنشطة كأساس لتوزيع التكاليف أمرًا أكثر موضوعية (عيسى ، ١٩٩٧م) .

المنهج التقليدى لتحميل التكاليف غير المباشرة :

تمر عملية تحميل التكاليف غير المباشرة على وحدات الإنتاج فى الطرق التقليدية المتعارف عليها لمحاسبة التكاليف بمرحلتين رئيسيتين ، وذلك كما يتضح من الشكل التالى :

شكل (١) المنهج التقليدى لتحميل التكاليف غير المباشرة



- المرحلة الأولى : يتم فيها تخصيص عناصر التكاليف (الموارد) على مراكز التكلفة ؛ استنادًا إلى بعض المقاييس التى توفر العلاقة لاستخدام تلك الموارد .
- المرحلة الثانية : يتم فيها تحميل تكاليف تلك المراكز على المنتجات النهائية وذلك باستخدام بعض المعدلات أو أسس التحميل المرتبطة بالحجم ، مثل ساعات العمل المباشر أو ساعات عمل الآلات أو تكلفة المواد المباشرة ، هذا على الرغم من أن العديد من عناصر التكاليف غير المباشرة لا ترتبط بهذه الأسس ، كما أن قيمة تلك التكاليف لا تتناسب مع عدد الوحدات المنتجة ، فضلاً عن اختلاف طبيعة عناصر التكاليف غير المباشرة نفسها .

وبالتالى فإن المنهج التقليدى لتحميل التكاليف غير المباشرة يقوم على أساس تحميل تكاليف مراكز التكلفة على المنتجات النهائية باستخدام بعض أسس التحميل المرتبطة بالحجم ، دون الأخذ فى الاعتبار عدم ارتباط العديد من بنود التكاليف غير المباشرة بالحجم ؛ مما قد ينشأ عنه قيم غير

دقيقة لعناصر التكاليف غير المباشرة التى تدخل ضمن تكلفة المنتجات النهائية ؛ حيث إن هذا الأساس لتحميل التكاليف غير المباشرة لا يأخذ فى الاعتبار استهلاك الموارد ؛ مما قد يقلل من فاعلية المنهج التقليدى كأداة رئيسية لقياس تكلفة المنتجات (يوسف ، ١٩٩٨م) .

مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط لتحميل التكاليف غير المباشرة :

أما فيما يتعلق بمدخل التكاليف على أساس الأنشطة فإن عملية تحميل التكاليف غير المباشرة تمر بالمراحل التالية (Damitio, Hayes & Kintzele, 2000) :

❖ المرحلة الأولى : تخصيص الموارد على الأنشطة :

ويتم فى هذه المرحلة حصر أوجه النشاط الرئيسية ، ويتم هذا الحصر سواء كمراكز فردية أو مجمعة ، وهو ما يستدعى تقسيم المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة الأساسية ، وكل نشاط منه يصف جانبًا مما تؤديه المنظمة من عمليات ، حيث يعرف النشاط بأنه كل ما تبذله المنظمة ويستغرق وقتًا من أجل مخرجات التشغيل . والوظيفة الأساسية للنشاط هى تحويل الموارد (مواد أولية/عمالة/تكنولجيا) إلى مخرجات (منتجات/خدمات)

❖ المرحلة الثانية : تحميل تكلفة الأنشطة على المخرجات :

ويتم فى هذه المرحلة تحميل تكاليف الأنشطة على المخرجات من وحدات النشاط سواء كانت سلع أو خدمات وفقًا لعدد وحدات المنتج أو الخدمة المطلوب إنجازها ، ويتم ذلك باستخدام مسببات التكلفة

كمقياس للطلب ، ويقاس طلب المنتج على الأنشطة بعدد المعاملات التى أنشئت من أجل مسبب (موجه) التكلفة . حيث يعرف مسبب التكلفة بأنه مجموعة العوامل أو الأحداث المحددة التى تؤدى إلى حدوث التكاليف أو تؤثر عليها ، ويجب أن تتوافر فيه الشروط التالية :

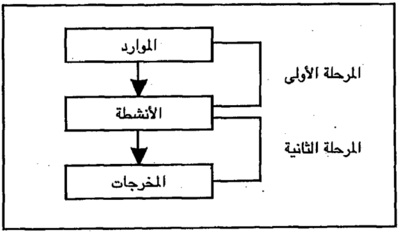
١ - أن تكون قابلة للقياس .

٢ - أن تكون قابلة للتخصيص على كل منتج حتى يمكن قياس تكلفة المنتج .

٣ - يجب اختيار موجه واحد للتكلفة لكل مجمع تكلفة .

وعليه فإن منهج المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط يقوم على قياس تكلفة الموارد المستخدمة لأداء الأنشطة ، ثم ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات النهائية التى تستفيد من تلك الأنشطة باستخدام مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة ، وذلك كما يتضح من الشكل التالى :

شكل رقم (٢) مدخل المحاسبة عن الأنشطة لتحميل التكاليف غير المباشرة



مقومات مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط :

تتمثل أهم العناصر التى يقوم عليها مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة فيما يلى (Cooper & Kaplan, 1992) :

١ - الموارد :

وهى تمثل العناصر الاقتصادية التى يتم توجيهها لأداء النشاط ، وهى تعتبر مصدر للتكلفة التى تحدث عند استخدام هذه الموارد ، فهى تعتبر من عوامل الإنتاج التى يتم استخدامها بواسطة النشاط لتوليد مخرجات النشاط . وتتضمن : الموارد ، المواد ، العنصر البشرى (العمل) ، التكنولوجيا ، التسهيلات أو الخدمات الأخرى المستخدمة فى دعم النشاط والتى تشتمل على الموارد أو الخدمات المشتراة من خارج المنظمة مثل الإعلان والخدمات المحاسبية والقانونية .

٢ - الأنشطة :

وتعتبر الأنشطة هى بؤرة التركيز فى ظل مدخل المحاسبة عن التكاليف على أساس الأنشطة ، وبصفة عامة يمكن تقسيم الأنشطة التى يمكن أن تؤدى لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة وفقًا لخاصية التسلسل أو الدرجية Hierarchies of Activites ، وهذه الخاصية هى الأساس فى تخفيض العيوب الموجودة فى ظل المنهج التقليدى ، حيث يتم التعامل مع الأنشطة التى يتم تحديدها فى المنشأة عن طريق تقسيمها إلى أربعة مجموعات رئيسية وهي على النحو التالى (Cooper,1990) :

النوع الأول : أنشطة ترتبط بوحدة المنتج Unit-level Activities :

وهى الأنشطة التى يتم أداؤها عند إنتاج كل وحدة من وحدات منتج معين ، وبالتالى فهى تختلف باختلاف أنواع وأعداد الوحدات المنتجة ، وتكاليف هذه الأنشطة تتضمن : المواد المباشرة ، الأجور المباشرة ، وبعض التكاليف الأخرى التى يمكن تتبعها لوحدة المنتج .

النوع الثانى : أنشطة تربط بالدفعة الإنتاجية Batch-level Activities :

وهى الأنشطة التى يتم أداؤها لكل دفعة إنتاجية ، وذلك بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة الخاصة بكل دفعة ، ومن أمثلتها تهيئة وتجهيز الآلات وطلب شراء مجموعة الأجزاء ، وبالتالى فإن تكلفة أداء تلك الأنشطة لا ترتبط بعدد الوحدات المنتجة الخاصة بكل دفعة إنتاجية . وبناءً على ذلك فإن مسببات التكاليف الخاصة بتلك النوعية من الأنشطة قد تكون عدد أوامر الإنتاج أو عدد مرات الفحص ، وذلك لتسهيل عملية تخصيص تكاليف تلك الأنشطة على المنتجات المختلفة .

النوع الثالث : أنشطة ترتبط بالخط الإنتاجى Product-sustaining Activities :

وهذه النوعية من الأنشطة هى التى يتم أداؤها كلما كانت هناك حاجة لتدعيم المجموعات المختلفة من المنتجات ، وبالتالى فهى أنشطة تفيد وحدات منتج واحد . ومن أمثلة هذه النوعية : نشاط تغيير مواصفات منتج معين ، نشاط إعداد اختبارات خاصة لجودة أحد المنتجات . وبالتالى فإن تكلفة تلك النوعية من الأنشطة يتم تحميلها على الإنتاج باستخدام مسببات تكلفة تتوافق مع خصائص المنتج نفسه ، وذلك مثل عدد المكونات التى يحتويها المنتج ، أو عدد أوامر التغيرات الهندسية اللازمة للمنتج .

النوع الرابع : أنشطة ترتبط بعمليات المنشأة ككل Facility-sustaining Activities :

وهى الأنشطة التى يتم أداؤها لدعم عمليات المنشأة بصورة كلية وتتعلق بالإمداد بالخدمات الإنتاجية والإدارية المختلفة ، وهى أنشطة تتسبب فى حدوث تكلفة تتركز على إنتاج منتجات أو أداء خدمات معينة وذلك بشكل منفصل تمامًا عن حجم الإنتاج ، ومن أمثلة هذه النوعية من الأنشطة ما يتعلق بأنشطة الشئون المالية والإدارية والعلاقات العامة والنظافة والأمن .

ويتيح نظام المحاسبة عن التكلفة على أساس الأنشطة إمكانية تحديد وتعريف جميع الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة ، وهذا التحديد لا يقطع بأن جميع الأنشطة المؤداة ذات أهمية أو ذات قيمة مضافة . وتختلف تعريفات الأنشطة ذات القيمة المضافة باختلاف طبيعة الوحدات الاقتصادية والمواقف والأحداث التى تتعرض لها ، إلا أنها تتسم بالخصائص التالية (John, 1992) :

- أنشطة تضيف قيمة من وجهة نظر العميل .
- أنشطة تؤدًى بأقصى درجة من الكفاءة .
- أنشطة تؤدى إلى تحقيق الهدف الأساسى للمنشأة .

وبالتالى فالنشاط الذى يحقق قيمة مضافة هو ذلك النشاط الذى يرغب العميل فى أن يدفع قيمة مقابله ويؤدى بدرجة عالية من الكفاءة ، ويكون ضروريًا لتحقيق أهداف المنشأة . أما النشاط الذى لا يحقق قيمة مضافة فهو ذلك النشاط الذى يمكن استبعاده بدون فقد رضا المستهلك ودون أن يؤثر ذلك على تحقيق أهداف المنشأة . وفى هذا الصدد فإن تبويب الأنشطة حسب القيمة المضافة يتيح فرصة كبيرة لإدارة المنشأة لدراسة تكاليف الأنشطة بالعمق والتحليل المناسب ، ومحاولة إلغاء الأنشطة

ذات التكاليف المرتفعة والتى لا تحقق قيمة مضافة ، وكذلك دراسة إمكانية تحسين أساليب أداء الأنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة .

٣ - المخرجات :

المخرجات تعبر عن وحدات التكلفة التى تستهلك خدمات الأنشطة المختلفة ، وهذه الوحدات تشمل المنتجات والخدمات ، ويتم الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات المختلفة من خلال استخدام مسببات تكاليف الأنشطة .

٤ - مسببات تكلفة الأنشطة :

مسبب أو محدد التكلفة هو العامل الذى يترتب على وجوده حدوث التكلفة ، ويمثل فى العادة السبب الأساسى لمستوى أو حجم النشاط . وتحليل مسببات التكلفة للأنشطة يتناول تحديد سبب حدوث التكلفة ، ولأغراض قياس تكلفة المنتجات يجب التمييز بين مسببات التكلفة للمرحلة الأولى فى دورة تحميل التكاليف والخاصة بتخصيص الموارد على الأنشطة ، وهى تمثل مسببات لاستخدام الموارد بواسطة مراكز النشاط ومن أمثلتها : عدد أوامر التشغيل ، عدد الفاحصين ، عدد الكيلووات ساعة المستخدمة . أما النوع الثانى وهو مسببات التكلفة للمرحلة الثانية فى دورة تحميل التكاليف ، وهى التى تُستخدم فى تحميل تكلفة الأنشطة على المخرجات ، ويمثل مسبب التكلفة من هذا النوع العامل الأساسى فى تكوين مجمعات التكلفة ، حيث يكون لكل مجمع تكاليف مسبب واحد للتكلفة (الهلباوى ، ١٩٩٥) .

وقد تواجه عملية اختيار مسبب تكلفة لكل نشاط بعض الصعوبات التى قد تتطلب استخدام المقاييس الإحصائية لتحديد أفضل مسبب للتكلفة

يمكن استخدامه للتعبير عن سلوك التكاليف بكل نشاط ، وإذا تم تجميع مجموعة غير متجانسة من الأنشطة فى مجمع تكلفة ، فإن ذلك يؤدى إلى صعوبة استخدام مسبب تكلفة وحيد لها ؛ مما يسبب قصوراً فى تحميل التكاليف غير المباشرة على المنتجات . ويتطلب استخدام مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة فهماً وتحديداً للعوامل أو المتغيرات التى تُنشئ نشاطًا ما ، ومن ثم تسبب حدوث تكاليف ذلك النشاط ، وكذلك تحديد المسببات التى يتم عن طريقها توزيع تكاليف النشاط على المنتجات .

وعلى الرغم من أن زيادة عدد ونوعية مسببات التكاليف قد يؤدى إلى دقة النتائج المرجوة من تطبيق نظام المحاسبة على تكاليف الأنشطة ، إلا أنه من ناحية أخرى قد يؤدى إلى تعقيدات فى التطبيق وارتفاع تكاليفه ؛ نظراً لتنوع وتعدد البيانات التى يتعين جمعها وتحليلها عن أنشطة المنظمة ؛ لذلك يجب الأخذ فى الحسبان عدة عوامل عند اختيار مسبب التكلفة لكل نشاط ، ومن أهم هذه العوامل :

١ - درجة الدقة المطلوبة فى أرقام التكلفة .
٢ - درجة تعقد وتنوع المنتجات .
٣ - الأهمية النسبية لمجمعات التكلفة .
٤ - مقابلة التكاليف بالعائد من تجميع وتحليل بيانات مسببات التكلفة .

ونظراً لتعدد الروابط والعلاقات بين الأنشطة والمنتجات ؛ فإنه يمكن استخدام العديد من مسببات التكلفة ، إلا أنه بصفة عامة يمكن تقسيم مسببات التكلفة إلى نوعين أساسين (Cooper, et. al, 1992) :

النوع الأول : مسببات خاصة بالعمليات Transaction Cost Drivers :

وتركز هذه النوعية من المسببات على عدد مرات تأدية النشاط الواحد ،

وهى تستخدم فى حالة إذا ما كانت مجموعة المنتجات تحتاج إلى نفس القدر من النشاط ، وعل سبيل المثال فإن أنشطة جدولة تشغيل الآلات للإنتاج وتشغيل أمر الشراء وصيانة جزء معين من الآلة يمكن أن تؤدى وتستغرق نفس الوقت والجهد بصرف النظر عن طبيعة المنتج النهائى .

النوع الثانى : مسببات خاصة بالفترة الزمنية Duration Cost drivers :

وتهتم هذه المسببات بالفترة الزمنية التى يستغرقها النشاط اللازم لإنتاج منتج معين ، وتستخدم هذه النوعية فى حالة اختلاف حجم النشاط المطلوب تأديته باختلاف نوعية وكمية المنتج النهائى ، ومن أمثلة مسببات التكلفة الخاصة بالفترة الزمنية ساعات العمل المباشر ، ساعات الفحص ، ساعات تهيئة الآلة للتشغيل .

٥ - مجمعات تكلفة النشاط :

ويقصد بمجمع التكلفة مجموعة الأعمال المتجانسة التى تؤدى داخل وحدة النشاط لتحقيق هدف محدد وهى حلقة الوصل بين موارد المنظمة والمنتجات النهائية ؛ حيث إن هذه الأنشطة هى التى تستهلك موارد المنظمة من أجل إنجاز المنتج النهائى من سلع وخدمات . ويتم تجميع عناصر التكاليف غير المباشرة بكل مجمع تكلفة للنشاط حسب الدور الذى يؤديه وبحيث تكون التكاليف بكل مجمع نتيجة أعمال متجانسة ، وأن تتناسب التكاليف تناسبًا طرديًا مع النشاط ، وقد يستدعى ذلك تحليلاً إحصائيًا لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين الأعمال داخل كل مجمع وبين تكلفة كل نشاط ، ثم يتم بعد ذلك توزيع تكاليف مجمعات التكلفة على الإنتاج (الخدمات) بحسب الأنشطة التى استخدمت فى إنجازها .

وقد يستدعى الأمر فى بعض الأحيان زيادة أو تقليص عدد مجمعات تكلفة النشاط بحسب التجانس بين مجموعة الأعمال التى تتكون كل منها ؛ مما يوجب ضرورة تقسيم الهيكل التنظيمى إلى مجموعة من الأنشطة يراعى فيها مدى تجانس الأعمال داخل كل نشاط ، وكذلك ارتباط عناصر التكاليف بالأعمال التى تؤدى داخله . فبدلاً من أن نبحث عن نمط سلوك التكاليف لكل وحدة نشاط ونحدد لها مسبب التكلفة الملائم ، فإنه قد يكون اقتصاديًا أن يتم تجميع عدد من الأنشطة المتجانسة فى مجمع تكاليفى واحد يكون له مسبب تكاليفى واحد ، والمشكلة أنه كلما زاد عدد الأنشطة التى يتم تجميعها فى مجمع تكاليفى واحد قلت المقدرة على تحديد مسبب تكاليفى واحد لها (Brimson,1991) .

أهم مشاكل تطبيق مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط :

بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بتطبيق مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة ، من حيث تحديد الأنشطة ومدى تجانس الأعمال المكونة لكل منها ، وكذلك تحديد نوعية وعدد مسببات التكلفة . فإن تطبيق هذا المدخل قد تعترضه بعض المشكلات الأخرى ، والتى من أهمها (Richardson, 2000) :

١ - مشكلة استغلال الطاقة المتاحة :

فقد لا يتم استغلال الطاقة المتاحة بأحد الأنشطة فى ذات الوقت الذى يتعين فيه التصرف فى التكاليف الثابتة غير المستغلة عن فترة النشاط ، ويمكن التصرف فى هذه التكاليف غير المستغلة بعدم تحميلها على المنتجات (سلع أو خدمات) وإدراجها كمصروف أو عبء عام . إلا أن هذه المعالجة تعتبر مجرد تطبيق لنظام التكلفة الكلية المعدلة ؛ مما يعنى الخروج عن

فلسفة مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة والتى تحمل المنتجات بجميع التكاليف بما فيها التكاليف غير المباشرة . وعلى ذلك فإنه يمكن تخصيص التكاليف المتغيرة للنشاط على أساس الاستخدام الفعلى ، أما التكاليف الثابتة فإنها تخصص على أساس تقديرى طبقًا للطاقة المتاحة لكل قسم أو خط إنتاج بغض النظر عن الاستخدام الفعلى .

وحتى يمكن الوصول إلى معيار عادل لتحميل التكاليف الثابتة فإنه يجب الرجوع إلى الأسباب التى دعت إلى اقتناء هذه الموارد أو الطاقة الثابتة . فإذا كان هذا الاقتناء بسبب قرار من الإدارة عند تجهيز أنشطة المنظمة فإن التكاليف غير المستغلة يمكن اعتبارها ومعالجتها كأعباء عامة لا تحمل على المنتجات . أما إذا كان الاقتناء بسبب طبيعة الأنشطة المجمعة والهدف منها ، ومدى التجانس بينها لتحقيق ذلك الهدف ، فإن تكاليف الطاقة غير المستغلة يمكن تحميلها على كل نشاط بصرف النظر عن النشاط الفعلى دون تحميلها على المنتجات ، وذلك باعتبار أن تجميع الأعمال قد تم فى أنشطة يفترض فيها التجانس وتحقيقها لهدف محدد فى إطار الهدف العام للمنظمة . وبناءً على ذلك فإن التكاليف الثابتة غير المستغلة هى تكاليف أنشطة غير مستغلة لم يستفد منها الإنتاج ، ومن ثم يمكن توزيعها بين النشاط (القسم) والإدارة العامة بحساب نسبة الطاقة المستغلة بالقسم .

٢ - مشكلة ملاءمة بيانات محاسبة تكاليف الأنشطة لخدمة القرارات :

نظرًا لأن المدى الزمنى الذى تغطيه محاسبة تكاليف الأنشطة يمتد ليغطى الأجل الطويل ؛ لذلك فقد يتطلب الأمر أن تكون البيانات التى تعتمد عليها كمدخلات أو تنتجها كمخرجات هى خليط من البيانات التاريخية الفعلية والبيانات التقديرية ، وتواجه الإدارة مشكلة الحصول على

البيانات الملائمة لقراراتها فى ظل مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة ؛ مما يستدعى اختيار البيانات التى تغطى نوعية ومدى القرار ، سواء من البيانات التقليدية أم من بيانات محاسبة النشاط .

٣ - مشكلة الأنشطة وارتباطها بقيمة المنتج :

يتسم مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس الأنشطة باشتماله على جميع أوجه نشاط المنظمة ، ولكن عند تجميع أعمال متجانسة فى مجمعات النشاط قد يتضح أن هناك نوعية من الأنشطة لا تضيف قيمة للمنتج ، وهذه النوعية يجب حصرها واستبعاد تكاليفها من التحميل على المنتجات واعتبارها أعباء عامة ، مثل تكلفة ووقت الانتظار وتكلفة إعادة التشغيل .

٤ - مشكلة اختيار مسبب التكلفة لكل نشاط :

تظهر هذه المشكلة عند تجميع مجموعة من الأعمال الفرعية - التى قد لا تكون غير متجانسة - مما يستدعى ضرورة استخدام الأساس المناسب ؛ لتوزيع تكاليف الأنشطة المجمعة لهذه الأعمال ، ومن ثم تحميلها على المنتجات ، وإلا تم ذلك بأسلوب تقديرى أو حكمى . وفى هذا الصدد فإنه يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائى عند تطبيق مدخل المحاسبة على أساس النشاط فى مجال تجميع الأعمال أو الأنشطة داخل مجمعات التكاليف ، ويمكن استخدام أساليب الارتباط البسيط أو المتعدد لتحديد درجة الارتباط أو التجانس بين مجموعة الأعمال داخل كل نشاط ، كما يمكن استخدامه أيضًا فى مجال اختيار مسبب التكلفة عن طريق اختيار مسبب التكلفة الذى يكون معامل ارتباطه أكبر بعناصر التكاليف الخاصة بالنشاط .

دور مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس الأنشطة فى قياس تكلفة الخدمات الصحية :

اهتم العديد من البحوث فى معظم دول العالم بالعوامل التى تؤثر على ارتفاع تكلفة الخدمات الصحية ، وقد ركزت معظم تلك البحوث على مدة بقاء المريض بالمستشفى كأحد أهم تلك العوامل التى تؤثر على تكاليف الخدمات الصحية بالمستشفيات . وقد تم تقسيم الدراسات التى تناولت هذا الموضوع إلى عدة مجموعات ، اهتمت المجموعة الأولى منها بالجوانب السكانية مثل : عمر المريض وجنسه وجنسيته وحالته الاجتماعية ، واهتمت المجموعة الثانية بأثر العوامل الإكلينيكية للمرض كالتشخيص ودرجة شدة المرض ، فى حين ركزت المجموعة الثالثة على الصفات المرتبطة بالطبيب المعالج مثل تخصصه وجنسه وجنسيته ، أما المجموعة الرابعة فقد أوضحت مدى تأثير بعض الخصائص المرتبطة بالمستشفى نفسها مثل حجم المستشفى ونوعه ومعدلات الإشغال به . (الأحمدى ١٤١٩هـ) .

ومن الملاحظ أن معظم الدراسات التى تمت فى مجال تكلفة الخدمات الصحية قد قام بها باحثون فى مجالات الطب وأحيانًا بمشاركة باحثين فى مجال الاقتصاد أو الإدارة ، دون مشاركة فعلية من قبل باحثى المحاسبة على الرغم من أن قياس وترشيد التكاليف هى من صميم مجالاتهم البحثية ، وربما يرجع ذلك إلى ما أشارت إليه أدبيات محاسبة التكاليف من صعوبات عديدة تكتنف عملية القياس فى المجال الخدمى عمومًا . بيد أن استخدام المفاهيم الحديثة لمحاسبة التكاليف لأغراض قياس تكاليف القطاعات الخدمية قد بدأ فى الظهور مؤخرًا بعد تأصل استخدام تلك المفاهيم فى القطاعات الصناعية ذات الإنتاج المادى الملموس .

وفيما يلى استعراض لمراحل استخدام مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة فى مجال قياس تكلفة الخدمات الصحية .

أولاً : تخصيص وتوزيع عناصر التكاليف غير المباشرة :

تبدو عملية تخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة أكثر تعقيدًا فى مجال الخدمات الصحية ، وذلك لتنوع قرارات استخدام الموارد المتاحة بالمستشفيات ومراكز الرعاية الصحية ، وشيوع تبادل الخدمات بين الأقسام المختلفة فى هذا النشاط . ففى ظل النظام التقليدى لتخصيص وتوزيع التكاليف العامة يتم استخراج معدل تحميل لكل قسم خدمى منسوبًا إلى حجم النشاط بالقسم ، فى حين تتم معالجة تلك المشكلة ، فى ظل مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة ، عن طريق إيجاد علاقة بين التكاليف والمنتجات النهائية سواء أكانت سلعًا أم خدمات ، وذلك بتوسيط مجموعة من الأنشطة التى تمثل الأقسام الخدمية التى تستهلك موارد المستشفى لتقديم الخدمات الصحية المختلفة ، وبالتالى تعد الأنشطة وسيطًا بين موارد المستشفى والخدمات التى استنفدتها ؛ لذلك فإن تطبيق هذا المدخل فى مجال الخدمات الصحية يستلزم (Holt, 2001) :

- تحديد الأنشطة الخدمية بالمستشفى ، وتجميع الأنشطة المتجانسة فى أوعية مميزة (مجمعات للتكلفة) .
- تخصيص التكاليف غير المباشرة على الأنشطة (مجمعات التكلفة) على اعتبار أن هذه الأنشطة هى التى تستهلك الموارد المتاحة بصفة مباشرة ، وذلك من خلال محركات أو (مسببات) التكلفة المناسبة لكل نشاط .
- استخراج معدل تكلفة لكل مجمع من مجمعات التكاليف ، وذلك على أساس عدد وحدات الخدمة المتاحة فى كل منها خلال الفترة .

ويمكن تصور بعض مجمعات التكاليف ومسبباتها بنشاط الرعاية الصحية كما هو بالجدول التالى :

جدول رقم (١)

أمثلة لبعض مجمعات ومحركات التكاليف بالمستشفيات

مجمعات التكاليف (النشاط)	مسببات(محركات) التكاليف
- التمريض	- عدد المرضى الداخليين
- الصيدلة	- الوصفات الطبية
- المختبرات	- عدد التحاليل
- بنك الدم	- لتر دم
- العناية المركزة	- ساعة عناية
- الأشعة	- عدد الأفلام
- غرف العمليات	- ساعة عمليات
- الاستشفاء والإقامة الداخلية	- عدد الأسرة
- الاستقبال والطوارئ	- عدد الحالات
- العيادة الخارجية	- عدد الزيارات
- وحدة المناظير	- مرات الفحص
- العلاج الكيميائى	- ساعات العلاج
- المغسلة	- عدد/ أوزان القطع المعقمة
- التغذية (المطابخ)	- عدد/ أوزان الوجبات المجهزة
- الصيانة	- عدد طلبات الصيانة العادية/ الطارئة
- الإدارة العامة	- عدد الفواتير والمطالبات لكل حالة
- القوى المحركة	- عدد ساعات التشغيل

ويمكن تحقيق الغرض من استخدام مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة فى علاج مشكلة توزيع وتخصيص التكاليف غير المباشرة فى المستشفيات ، والذى يرتكز على أساس أن الخدمات الصحية تستهلك أنشطة المستشفى والتى بدورها تستهلك الموارد المتاحة بالمستشفى ؛ مما ينجم عن ذلك استخراج بيانات تكلفة أكثر دقة بما يسهم فى خدمة

القرارات الإدارية . إلا أن هناك مشكلة تتعلق بتبادل الخدمات بين الأقسام الخدمية بالمستشفى ، ويستدعى ذلك قياس مجموعة الخدمات المتبادلة فيما بينها وتضمينها تكاليف الأقسام المتبادلة ، وذلك اعتماداً على محركات التكلفة بكل نشاط . ويمكن الاستفادة من تطبيق مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة فى الحكم على كفاءة الأقسام ، وذلك بربط تكاليف الخدمات الصحية بالمسئولين عنها ، ولعل ذلك يتناسب مع نشاط المستشفيات والاتجاه الحديث بشأن دمج الأطباء فى الهيكل التنظيمى ومساءلتهم عن استخدام الموارد المتاحة .

ثانياً : اختيار وحدة النشاط للخدمات الصحية :

تتنوع الخدمات الصحية التى تقدمها المستشفيات ، وتختلف باختلاف التجهيزات والأقسام الطبية بكل منها ، ويستدعى الأمر ضرورة تحديد تكلفة تلك الخدمات ، وذلك عن طريق تحميل الأقسام الطبية بجميع تكاليفها المباشرة وغير المباشرة ، واستخراج تكلفة الخدمات بكل قسم ؛ مما يتطلب اختيار وحدة النشاط التى ينسب إليها التكلفة ، كتكلفة سرير فى مدة يوم حسب الدرجة بالأقسام الداخلية وتكلفة الزيارة للمريض بالعيادات الخارجية . ويتطلب ذلك اختيار الأساس المناسب لوحدة النشاط التى تُحمل بعناصر التكاليف وذلك من بين الأسس المقترحة التالية :

١ - أساس تحميل التكاليف حسب كل حالة (مريض) :

ويجب التفرقة بين مرضى الإقامة الداخلية ومرضى العيادات الخارجية ؛ مما يستدعى ضرورة تطبيق نظام للمعلومات يسمح بتتبع حركة المرضى ، وربط التكاليف بالمسئولين عنها . وفى حالة صعوبة تطبيق ذلك ، فإنه

يمكن اتباع أساس التحميل حسب المجموعات التشخيصية المتشابهة ، وذلك كما حدث عند تطبيق نظام الرقابة على المنظمات الصحية بالسويد (Charpntier, Samuelson, 1996) . ويتطلب ذلك تحديدًا دقيقًا لمواصفات حالات المجموعات التشخيصية المتشابهة فى كل تخصص ، وذلك اعتمادًا على دقة التشخيص المطلوبة وشدة الحالات التابعة لكل تشخيص ، ومدى تقارب مستوى عناصر التكاليف لكل منها . كما يجب مراعاة نسب الإشغال بأقسام الإقامة الداخلية ، وتحميل أنشطتها بالتكاليف العامة بحسب درجاتها وتخصصاتها ، أو بحسب الأوزان النسبية لكل منها ومراعاة نسبة التردد (الزيارات) الفعلية على مجموعة التخصصات فى حالة العيادات الخارجية .

٢ - أساس تحميل التكاليف حسب كل تعاقد :

وذلك فى حالة تقديم المستشفى للخدمات الصحية الجماعية ، والتى قد يشملها نظام التأمين الصحى الشامل ، ويتطلب ذلك ضرورة تحديد بنود الخدمات الصحية المتعاقد عليها لمجموعة الحالات التى سوف يشملها التعاقد ، ومن ثم عدد الأفراد المؤمن عليهم المتوقع حصولهم على الخدمات الصحية المتاحة بالمستشفى . ويجب مراعاة توزيع التكاليف العامة بالتناسب بين عدد الأفراد المؤمن عليهم وبين عدد المرضى من غير المتعاقدين .

٣ - أساس تحميل التكاليف حسب متخذ القرار بالمستشفى :

ففى حالة دمج الهيئتين الطبية والإدارية فى مواقع اتخاذ القرار بالهيكل التنظيمى بالمستشفى ، فإن ذلك يعنى أن المسئول الطبى أو الإدارى يعتبر

مركز مسئولية يجب أن تتوافر لديه الموارد اللازمة ؛ لاستخدامها فى إنجاز مجموعة النشاط المسئول عنها بالمستشفى . ويستدعى ذلك ضرورة التوصيف الدقيق لوظائف المسئولين بكلتا الهيئتين ومجال الخدمات لكل منهما فى إطار تخصصه ، وخطوط السلطة والمسئولية والاتصالات . وبناءً على ذلك يمكن استخراج تكلفة خدمة الموارد المتاحة للأطباء المسئولين بالأقسام الطبية ، مع تقسيم وحدات الخدمة المتاحة حسب درجات المهارة للحالات المختلفة . ويجب مراعاة نسب الإشغال الفعلية بالمستشفى ، وربط عناصر التكاليف الثابتة بعدد الأسِرّة المتاحة بالأقسام الداخلية ، أو ساعات الكشف المتاحة بالعيادات الخارجية . فى حين يجب مراعاة ربط عناصر التكاليف المتغيرة بعدد المرضى أو المترددين المستفيدين على أقسام المستشفى .

تحديد أسعار الخدمات الصحية :

يعتبر تحديد أسعار الخدمات الصحية بناءً على أسس علمية وموضوعية عاملاً مهمًا من عوامل الاستقرار والاطمئنان للجهات التى تقدم تلك الخدمات والمستفيدين منها وخصوصًا فى المستشفيات الخاصة . ولا يعتبر التسعير أسلوبًا لتغطية النفقات وتحقيق هامش للربح فحسب ، وإنما يعتبر فى ذات الوقت إستراتيجية تسويقية مهمة تجتذب المستفيدين الذين يسددون مقابل تلك الخدمات بصورة مباشرة أو الطرف الثالث الذى يمثل المستفيدين (أصحاب الأعمال وشركات التأمين) .

وينشأ عن التسعير بوصفه إحدى أدوات التسويق فى مجال الخدمات الصحية العديد من المشكلات منها ما يتعلق بتحديد مفهوم السعر ، ومنها

ما يتعلق بأسلوب تحديد قيمته ، ومنها ما يتعلق بالمستفيد أو الخدمة المقدمة . ويتدخل العديد من العوامل التى تؤثر فى عملية تسعير الخدمات الصحية ، مثل العلاقة بين السعر والعرض والطلب ، ودرجة وعى المستفيد ، وحساسية المستهلك تجاه السعر ، هذا بالإضافة إلى طريقة سداد قيمة الخدمة ، ومعدل العائد المتوقع تحقيقه على الاستثمار فى الخدمات الصحية وغيرها .

وللتغلب على المشكلات المتعلقة بتسعير الخدمات الصحية ، فإنه يجب أن يتم التسعير بناء على منهج محدد يرتكز على مجموعة من العناصر على النحو التالى (Banker, Haghes, 1998) :

١ - تحديد الهدف أو الأهداف من عملية التسعير ، والتى قد تكون استرداد التكلفة أو تعظيم العائد على الاستثمارات أو استغلال الطاقات المتاحة أو أى هدف آخر .

٢ - تحديد إستراتيجية التسعير والأساس الذى سوف يرتكز عليه ، وهل سيكون قوى العرض والطلب أو المنافسة أم التكلفة أو غيرها من الأسس ؟

٣ - تحديد أسلوب سداد المستحقات ، وهل سيكون أسلوب السداد المباشر لكل خدمة على حده أم لمجموعة من الخدمات (تعاقد جماعى) ، أم من خلال طرف ثالث ينوب عن المستفيد فى السداد (شركات التأمين) ؟

تسعير الخدمات الصحية على أساس التكلفة :

تتعدد أساليب تسعير الخدمات الصحية ، حيث يتم التسعير على أساس التكلفة ، أو التسعير على أساس الطلب ، أو التسعير اعتمادًا على وجود

منافسة ، ولكل أسلوب من هذه الأساليب مزاياه وعيوبه . إلا أن التسعير على أساس التكلفة يعتبر أكثر هذه الأساليب قبولاً لأسباب عديدة منها :

١ - تقليل عوامل عدم التأكد فى حالة التسعير على أساس التكلفة عنها فى حالة التسعير على أساس الطلب الذى يتطلب تكرار المراجعة للسعر كلما تغير مستوى الطلب .

٢ - أن التسعير على أساس التكلفة سوف ينتج عنه أسعار واحدة أو متقاربة لكل خدمة ؛ مما يقلل من المنافسة السعرية التى قد تحدث ارتباكا للمستفيدين من الخدمة وجميع الأطراف الأخرى .

٣ - أن التسعير على أساس التكلفة يؤدى إلى تحقيق نوع من العدالة الاجتماعية ، حتى لا يستغل مقدمو الخدمة حاجة المستفيدين عندما تزداد حدة الطلب عليها ، كما أنه يؤدى إلى تحقيق عائد ملائم لمقدمى الخدمة على استثماراتهم .

ونظرًا للمزايا السابقة التى يتمتع بها أسلوب التسعير على أساس التكلفة ؛ فقد لقى قبولاً من قبل العديد من مؤسسات الخدمات الصحية بالدول المتقدمة ، ولعل ذلك ما يؤيد تطبيق هذا الأسلوب بالمملكة المتحدة لدى قيام السوق الداخلية للخدمات الصحية بأن يتم تسعير العقود بصفة عامة ؛ اعتمادًا على التكلفة ، مع احتساب جميع عناصر التكلفة وفيها التناقص الرأسمالى تبعًا للقيمة الجارية بالإضافة إلى نسبة (٦٪) كفائدة على الأصول الرأسمالية (Marrin, 2000) . وكذلك كما حدث عند تحديد تكلفة الخدمات الصحية التى يتم تقديمها بولاية واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، عن طريق لجنة المستشفيات على مستوى الولاية وذلك كأساس لوضع موازنات المستشفيات . كما تم تصنيف المستشفيات ومجالس الرعاية الصحية بالسويد بأنها مراكز ربحية ، ويتم تجميع أقسام الرعاية الداخلية

بالمستشفيات على أساس المجموعات المتقاربة فى التشخيص ، على أن يتم تسعير خدمات كل مجموعة بحيث تغطى كل التكاليف بما فيها مقابل أتعاب الأطباء ، كما تم حساب أسعار الخدمات الأخرى بأسلوب مماثل ، حيث تم الاستعاضة عن أسعار السوق للخدمات الصحية المقدمة من المستشفيات ، عن طريق فرض سعر عام كحد أقصى (سعر سقفى) يتم تحديده مركزيًا بمعرفة مجلس الخدمات الطبية بمقاطعة استوكهولم . (Charpntier,et.al. 1996)

ويختلف أساس التسعير باختلاف المدى الزمنى المرتبط به ، فالتسعير فى الأجل الطويل يرتبط بعدة عوامل تستهدف تغطية جميع عناصر التكاليف الجارية والرأسمالية ، وذلك تطبيقًا لسياسة التغطية الشاملة للتكاليف . فى حين أن التسعير فى الأجل القصير يرتبط بعوامل أخرى كالمنافسة والعقود المبرمة والتقادم التقنى للأصول الرأسمالية . وفى هذا الصدد يمكن التمييز بين أسلوبى التحميل الكلى والجزئى عند استخدام التكاليف فى تسعير الخدمات الصحية ، حيث يتوافق أسلوب التحميل الكلى مع ظروف التسعير فى الآجل الطويل ، فى حين يتناسب أسلوب التحميل الجزئى مع ظروف التسعير فى الأجل القصير .

ولقد تم استخدام أسلوب التحميل الكلى للتكاليف فى تسعير الخدمات الصحية ، وذلك فى العديد من الدول المتقدمة كالمملكة المتحدة والسويد والولايات المتحدة الأمريكية ، فى إطار برنامج تغطية تكاليف الخدمات الصحية Cost Recovery Hospital Programs (CRHP) . ويعتبر هذا الأسلوب بمثابة تقليد لسوق داخلية لعمل المستشفيات يضاهى أسلوب التسعير فيما لو كانت هناك سوق للخدمات الصحية تقدم خدماتها لقاعدة عريضة من المستفيدين ، وذلك بالرغم مما أثير من شكوك حول عدم الاستغلال الأمثل

للموارد نتيجة استخدام أساس التكلفة الكلية فى التسعير ، وما يصاحب ذلك من ارتفاع للأسعار (Woutrs, 1996) . ويستلزم التسعير على أساس التكاليف الكلية ضرورة التفرقة بين عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة للخدمات الصحية وبما يخدم مجالى التخطيط والرقابة للموارد المتاحة . أما التسعير على أساس التحميل الجزئى فقد يتم باستخدام التحميل بالتكاليف المتغيرة أو التكاليف المستغلة ، ويستدعى ذلك تحليل عناصر التكاليف المتغيرة والثابتة ونسب استغلال الطاقة ، وبما يسهم فى بيان العناصر المتغيرة أو المستغلة التى يتعين تغطيتها فى الآجل القصير ، وتلك العناصر الثابتة أو غير المستغلة التى تمثل عبئًا على الدخل خلال الفترات المالية .

وقد يكون السعر المرتكز على أساس التحميل الجزئى للتكاليف أقل منه فى حالة أساس التحميل الكلى ، إلا أن ذلك قد تحكمه متغيرات أخرى كالمنافسة ، والظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة ، وسياسات الدولة فى مجال الخدمات الصحية ، والظروف الخاصة بكل مؤسسة صحية ومستوى الخدمة التى تقدمها . وبالتالى فإن اختيار أسلوب محدد للتسعير من شأنه التأثير على اختيار وحدة قياس الخدمات المقدمة ، فقد يكون التسعير على أساس كل حالة (مريض/ متردد) وعلى حسب درجات الإقامة والمهارة بالأقسام الداخلية أو بحسب التخصصات بالعيادات الخارجية ، وقد يكون حسب مجموعة بنود كل تعاقد على حدة ، وقد يكون حسب متخذ القرار بأقسام المستشفى ، وذلك وفقًا لاختيار وحدة الخدمات الصحية كأساس للتحميل .

مشكلات تسعير الخدمات الصحية على أساس التكلفة :

تواجه عملية تسعير الخدمات الصحية على أساس التكاليف بعض المشكلات منها :

١ - التحميل الإضافى لعناصر التكاليف :

تنشأ هذه المشكلة عند اتباع أى من أساس التحميل الكلى أو الجزئى ، ففى حال التحميل الكلى يتم تحميل الخدمات الصحية ببعض عناصر التكاليف غير المباشرة . على سبيل المثال فإن تسعير عملية جراحية يستدعى قياس تكاليفها المباشرة منذ دخول المريض وفحصه وعلاجه حتى يتم خروجه من المستشفى ، بالإضافة إلى تحميلها بجزء من التكاليف غير المباشرة خلال فترة إجراء العملية ؛ لذلك يوجب الأمر توفير تقديرات لعناصر التكاليف غير المباشرة بالأقسام المختلفة ، وذلك حتى يمكن علاج مشكلة التحميل الإضافى لتلك العناصر .

أما فى حالة التحميل الجزئى فإن الأمر يستدعى ضرورة التمييز بين عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة ، ويتم تحميل الخدمات الصحية بالعناصر المتغيرة أو بالعناصر المتغيرة بالإضافة إلى نصيبها من التكاليف الثابتة على حسب الطاقة المستغلة ؛ مما يستلزم ضرورة توفير الأساس المناسب لتوزيع تلك التكاليف الثابتة على حسب وحدة النشاط المستفيدة مثل عدد الحالات المستفيدة من الأقسام المختلفة أو زمن الخدمات المقدمة أو عدد الأسرة ، ويسهم مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة فى دعم الإدارة بالبيانات الدقيقة عن تكلفة النشاط بالأقسام الخدمية ؛ مما يوفر الأساس المنطقى والعادل لتسعير الخدمات الصحية المقدمة .

٢ - تحميل الخدمات الصحية بأعباء الطاقة غير المستغلة :

تمثل الأصول الثابتة نسبة كبير من أصول المستشفيات كمًا وقيمةً ، وتشتمل على العديد من الأنواع منها أجهزة الكشف الطبى والفحص والعلاج وغرف العمليات والإقامة والمطابخ والمغاسل والمعامل والأشعة والصيدلة والمخازن والمبانى والنقل . ويقع على عاتق إدارة المستشفى مسئولية تشغيل وصيانة هذه الأصول واستغلالها الاستغلال الأمثل ، وذلك من أجل تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين بتكلفة معقولة ، وفى نفس الوقت تحقيق عائد ملائم على الأصول المستثمرة . وتتعرض بعض أجهزة المستشفيات للتقادم الفنى السريع ، والبعض الآخر منها يتم استخدامه على فترات متباعدة لعدد محدود من الحالات الخاصة غير المتكررة .

وبالتالى فإن عدم الاستغلال الأمثل لطاقة الأصول المتاحة بالمستشفى من شأنه التأثير على تكاليف الخدمات الصحية ومن ثم أسعارها ، ويتوقف ذلك على أساس تحميل التكاليف وطريق استهلاك تلك الأصول . ولتلافى مشكلة عدم استغلال طاقة الأصول الثابتة بالمستشفى ، ومواجهة مشكلة التقادم الفنى لها ، يتم احتساب استهلاك سريع أو معجل للأصول الثابتة التى تتقادم سريعًا ، أو تستخدم استخدامًا محدودًا ، أو يتم احتساب فائدة ضمنية كتكلفة على رأس المال المستثمر فى هذه النوعية من الأصول ، بالإضافة إلى الاستهلاك السنوى لتكلفتها الدفترية . ويعتبر الهدف من تلك المعالجة هو الإسهام فى تحديد أسعار الخدمات الصحية وتحقيق هدف تمويلى من وراء ذلك ، كما أن الرغبة فى تحقيق منافسة حقيقية بين المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة هى أحد الأسباب التى دعت إلى ضرورة احتساب استهلاك إضافى لبعض الأصول الثابتة بالمستشفيات ؛ لذلك فقد أصبح هناك اتجاه متزايد لاتباع التحميل الرأسمالى (Heald & Scoot 1996) .

٣ - تفاوت أسعار الخدمات الصحية لمرضى الأقسام الداخلية :

تواجه إدارة المستشفى مشكلة تسعير الخدمات الصحية المقدمة للمرضى الداخليين ؛ وذلك نظرًا لتعدد مستويات الإقامة بالمستشفى - على الرغم من ثبات نوعية الخدمات الصحية المقدمة - حيث تتدرج مستويات الإقامة من الدرجة الممتازة إلى الدرجة العادية . ويصعب على إدارة المستشفى تقديم جميع الخدمات الصحية لمرضى الأقسام الداخلية بأسعار متماثلة ؛ لذلك فقد تلجأ الإدارة إلى تعويض الفروق بين تكاليف الخدمات المقدمة وأسعارها عند المستويات الدنيا عن طريق إضافتها إلى أسعار الخدمات التى تقدم للمستويات العليا ، وذلك على أساس قدرة المستفيدين فى تلك المستويات على دفع مقابل الخدمات . ولكى يتم ربط الخدمات الصحية بمستوى إقامة المرضى الداخليين ؛ يتطلب الأمر العدالة فى تحميل تكلفة الخدمات الصحية المقدمة لجميع المستويات ، وذلك من خلال التقسيم السليم للأقسام العلاجية ومستويات الإقامة بالمستشفى ، وبما يساعد على قياس تكاليف أوجه نشاطها ، واختيار الأساس المناسب لتوزيع التكاليف الزائدة فى أقسام الإقامة الدنيا عن المستويات العليا ، وإن كان يرتبط بعدة عوامل ، كنسب استغلال طاقة هذه المستويات ، ونسب التحميل التى تتم إضافتها لمجموعة الخدمات المقدمة للمستويات العليا ، والتى تستدعى الربط بين التكاليف الزائدة بالمستويات الدنيا وتكاليف الخدمات المقدمة للمستويات العليا عن طريق استخدام التحليل الإحصائى بما يسهم فى تحديد نسبة التكاليف الزائدة التى تضاف إلى تكاليف الخدمات المقدمة للمستويات العليا .

وفى هذا الصدد فإنه يمكن ربط تكاليف خدمات مستويات الإقامة الدنيا بأسعارها المحددة ، واستخراج التكاليف الزائدة من خلال مقارنة

نسب تكاليف الخدمات الفعلية إلى الأسعار بنسب معيارية أو متوسط نسب فعلية ، ومن ثم إعادة توزيع التكاليف الزائدة على أقسام الإقامة العليا حسب أسس معينة مثل الأوزان النسبية أو الطاقة المستغلة بكل منها . وبالتالى فإن المريض الذى يجرى عملية جراحية فى مستوى إقامة أعلى بالمستشفى سوف يتحمل أعباء إضافية (بخلاف تكاليف الإقامة) عن مثيله فى مستوى إقامة أدنى الذى يجرى نفس العملية وبنفس الأجهزة والهيئة الطبية والتمريضية ، وذلك مقابل حصوله على إقامة وخدمات متميزة أثناء فترة علاجه وبما يسمح بتعويض الفروق فى الخدمات الصحية المقدمة للمستويات الدنيا بأسعار مناسبة .

وفى إطار علاج مشكلة أسعار الخدمات المقدمة لمرضى الإقامة الداخلية فإنه يمكن استخدام أسلوب التكاليف المستهدفة ، حيث يتم تحديد السعر وفقًا لهذا الأسلوب من خلال دراسة عوامل السوق الخارجية ، والتى يتم عن طريقها دراسة خصائص الخدمة المطلوبة بسعر محدد . ويتم تحديد السعر المستهدف عند المستوى الذى يسمح بتحقيق النصيب السوقى وحجم الطلب المرتقب . ومن ثم فإنه يتم تحديد السعر المستهدف وذلك عند مستوى طلب محدد ، وعليه فيتم تخطيط التكاليف لتحقيق هذا السعر ، ويتسم أسلوب التكلفة المستهدفة بالتغلب على مشكلة تقدير الطلب المبدئى لتحديد السعر .

دورة المستفيد كأساس لتسعير الخدمات الصحية على أساس التكلفة :

فى إطار دعم وتكامل نظام المحاسبة عن تكاليف أوجه النشاط بالمستشفيات ، فإنه يجب التركيز على تتبع مراحل حركة المرضى المستفيدين من الخدمات الصحية منذ بدء نقطة التعامل مع المستشفى

وحتى نهايتها ، والتى يمثل كل منها عنصراً من عناصر تكلفة الخدمات الصحية التى تبنى على أساسها سياسة تسعير تلك الخدمات . وبالتالى فإن الأمر يستدعى تصميم بطاقات لتتبع حركة المرضى سواء بالعيادات الخارجية أم بالأقسام الداخلية ، بحيث تتضمن بيانات عامة عن كل حالة وتوصيف لمجموعة الخدمات والموارد التى تم استهلاكها فى كل حالة ، وذلك فى شكل كميات (وحدات/ زمن) على أن يتم اعتمادها من الطبيب المسئول ، ويتم تجميع البطاقات بحسب المرضى والأقسام الطبية ، وتترجم كميات الموارد المستنفذة بكل بطاقة إلى قيم نقدية . ثم يضاف إلى كل حالة نصيبها من التكاليف غير المباشرة والتى يتم تحديدها وفقًا لمدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة . ويعتبر من أهم مميزات استخدام بطاقات تكلفة الخدمات الصحية تتبع وتحديد تكلفة كل حالة بأقسام المستشفى ،وذلك من خلال التصميم الجيد للدورة المستندية لعناصر التكاليف ، والرقابة على العناصر والموارد المستنفذة لكل حالة ؛ وذلك لمساعدة الإدارة فى التحقق عن مسئولية استنفاذ الموارد بالمستشفى ، وكذلك مساعدة المرضى المستفيدين من الخدمات فى التعرف على مضمون تلك الخدمات المباشرة والإضافات التى تم تحميلها ، وبما يحقق الإفصاح والمصداقية فى المعاملات بين الإدارة والأطراف الأخرى الداخلية والخارجية .

ويتم تصميم بطاقة التكلفة للخدمات الصحية بالاعتماد على المستندات الدالة على الخدمات والموارد المستنفذة فى مختلف الأقسام ، مضافًا إليها التكاليف غير المباشرة التى تخص الحالة المستفيدة ، وإن كان ذلك لا يعنى التحديد النهائى لتكلفة المريض ، حيث تجرى مجموعة من التسويات فى نهاية كل فترة ، وذلك بعد حصر وقياس التكاليف غير المباشرة الفعلية وإظهار أثرها بقائمتى التكاليف والدخل . وفى إطار نظام محاسبة

التكاليف بالمستشفى فإنه يجب إجراء عمليات مطابقة بين بيانات تكاليف الموارد المستنفذة ، خلال الفترة والمستخرجة من السجلات المحاسبية ، وبين البيانات المماثلة الواردة فى بطاقات التكلفة ، وذلك بعد ربط هذه البطاقات بالدورة المستندية .

إن عملية تحديد تكلفة الخدمات الصحية على أساس مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة بالمستشفيات العامة ، سوف يساعد فى توفير أساس موضوعى دقيق للحكم على كفاءة أداء تلك الخدمات والتى تطلب أداء الخدمة بمستوى مناسب من الجودة وأقل تكلفة ممكنة . وبالتالى فإن دالة الهدف المطلوب تعظيمها هى تقديم الخدمات الصحية بأعلى مستوى من الجودة وأقل تكلفة ممكنة . وتحتم تلك العلاقة بين مستوى الجودة والتكلفة إعطاء عناية خاصة لكل من مستوى الجودة للخدمات الصحية المقدمة بهدف تحسينها والارتقاء بها بصفة مستمرة ، وهذا يكون مجالاً للأبحاث والدراسات الطبية ، كذلك بالنسبة لتكلفة الخدمات الصحية المقدمة ؛ بهدف ترشيدها ورقابتها واستخدام الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف لتحديدها على أسس موضوعية دقيقة . وهذا يخلق مجالاً للمنافسة لتحسين الخدمات المقدمة للمرضى ؛ وذلك من أجل دعم الموارد المتاحة والحفاظ عليها ، ومن ثم توفير إطار موضوعى لتقييم أداء المسئولين عن إدارة تلك المستشفيات . أما فى مجال المستشفيات الخاصة ، فبالإضافة إلى ما سبق فإن أسلوب التسعير على أساس التكلفة سوف يسهم فى مساعدة الإدارة على عدم إغفال قياس بعض العناصر أو الموارد المستخدمة فى أداء الخدمات الصحية ، كما يسهم فى عدم المبالغة فى تحديد أسعار الخدمات الصحية . ولعل من مظاهر الاهتمام بتطوير نظم المحاسبة على تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات إعادة هيكلة النظم الحالية بما

يسمح بتتبع دورة عناصر التكاليف بالمستشفى ، وذلك فى إطار الاتجاه نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات وبما يؤدى إلى قياس متكامل لتكاليف الخدمات الصحية .

الخلاصة والنتائج :

فى إطار الجهود المبذولة لتلبية الحاجات المتزايدة من الخدمات الصحية من قبل مختلف الدول ، وبالرغم من أن زيادة الطلب على الخدمات الصحية وارتفاع تكلفتها هى مشكلة عامة ذات قاسم مشترك بين معظم دول العالم النامى والمتقدم – فإن دول العالم المتقدم سرعان ما أخضعت تلك المشكلة من كافة جوانبها للدراسة والتحليل العلمى بهدف الوصول إلى أنسب السبل لاحتواء تكلفة الخدمات الصحية . إلا أن هذه المشكلة - فى حدود إطلاع الباحث - لم تلقَ نفس الاهتمام من قبل الدول النامية وخصوصًا فى مجال المحاسبة .

ومن ثم فقد استهدف هذا البحث بشكل عام تقديم إطار لبيان كيفية قياس تكاليف الخدمات الصحية بناء على أسس موضوعية دقيقة وبشكل يتيح إمكانية استخدام هذا الإطار فى مجال ترشيد ورقابة تكلفة تلك الخدمات الصحية ، وبالتالى تحديد أسعارها اعتمادًا على بيانات التكلفة التى يتم قياسها على أسس علمية . ولتحقيق هذا الهدف فقد استعرض البحث أهم الدراسات التكاليفية التى تمت فى دول العالم المتقدم ، سواء تلك الدراسات التى تناولت المشكلة من خلال التطبيق على وظيفة أو نشاط معين باعتباره أحد المسببات الرئيسة لارتفاع تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفى ، أو تلك الدراسات التى تناولت المشكلة من منظور شامل على مستوى أنشطة المستشفى ككل .

ولقد بُذِلَ العديد من المحاولات ؛ لتحسين الخدمات الصحية المقدمة خصوصًا من جانب الدول المتقدمة ، حيث شمل ذلك محاولات تسعير الخدمات الصحية المقدمة وذلك عن طريق الاستفادة من بيانات التكاليف بالمستشفيات وتطوير نظام لمحاسبة التكاليف ، وبما يؤدى إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ عليها . وفى إطار التنظيم الإدارى للمستشفيات فإنه يجب مشاركة الأطباء بصورة فعالة فى إدارة موارد المستشفى من أجل تحمل مسئولية قراراتهم بشأن استخدام الموارد المتاحة بالمستشفيات ، وتأثير ذلك على إمكانية تصنيف عناصر التكاليف بالمستشفى حسب المسئولية عنها ، وبما يسهم فى إعداد تقارير تكاليف يتم اتخاذها كأساس لتحديد أسعار الخدمات الصحية .

ونتيجة تميز أنشطة الخدمات الصحية بسمات خاصة عن أوجه النشاط الأخرى ؛ فلقد ظهرت العديد من المشكلات المرتبطة بقياس وتحليل عناصر التكاليف الخاصة بها مثل اختيار الأسلوب الملائم لتحليل عناصر التكاليف كالتحليل النوعى أو الوظيفى أو بحسب علاقة التكاليف بحجم الخدمات المقدمة ، وما يرتبط بذلك من مشاكل تخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة . ولقد أوضحت الدراسة إمكانية التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة ، وذلك باستخدام مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة فى استخراج معدلات تكلفة لكل نشاط على حسب محركات التكلفة المناسبة لكل منها ، ويتطلب العمل بهذا المدخل تقسيم أنشطة الخدمات الصحية إلى مجموعة متجانسة من الأنشطة ، واختيار محركات التكاليف المناسبة لكل منها ، مع مراعاة نسب تبادل الخدمات بين الأنشطة المختلفة .

كما أوضحت الدراسة إمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالى ، وذلك عن طريق قياس وتحميل تكلفة الأصول الثابتة بالمستشفيات ضمن تكاليف الخدمات الصحية ، واختيار طريقة الاستهلاك التى تتناسب مع عامل التقادم لبعض الأجهزة بالمستشفيات ، وكذلك نسب استغلال الطاقة المتاحة بها . أما فيما يتعلق بمشكلة اختيار وحدة النشاط المستخدمة لتحميل عناصر التكاليف فيمكن تحميل عناصر التكاليف حسب كل حالة مع التفرقة بين مرضى الإقامة الداخليين ومرضى العيادات الخارجية ، ويمكن تصميم بطاقة تكلفة لكل مريض يتم استيفاؤها بمعرفة الأطباء المسئولين عن العلاج ، وتتم مطابقة البيانات الواردة بالبطاقات مع البيانات الواردة بالمستندات عن نشاط الأقسام المختلفة . وفى حالة تقديم الخدمات الصحية بنظام التعاقد الجماعى ، يمكن تحميل التكاليف حسب كل تعاقد مع ضرورة تحديد تكلفة كل حالة من الحالات التى يشملها كل تعاقد جماعى على حدة .

وفى إطار تسعير الخدمات الصحية أوضحت الدراسة أن التسعير على أساس بيانات التكاليف يفيد كلاً من إدارة المستشفى والمتعاملين معها وبما يسهم فى زيادة الوعى التكاليفى ، والذى ينعكس أثره على الاستخدام والتشغيل الاقتصادى للموارد المتاحة والمستخدمة بالمستشفيات بما يحقق الأهداف المرغوبة منها . كما أوضحت الدراسة إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة فى مجال تسعير بعض الخدمات الصحية ، وذلك بدراسة العوامل السوقية المؤثرة على أسعار الخدمات المقدمة ، وطبقًا لذلك يتم تقدير سعر الخدمة المرغوبة وصولاً إلى تقدير تكاليف تقديمها ؛ مما يمثل ترشيدًا لتكاليف الخدمات الصحية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وذلك فى إطار اتجاه العديد من المستشفيات لتطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة فى أوجه نشاطها ، ويستدعى ذلك التخطيط والتدريب والمتابعة المستمرة للعاملين والمسئولين بالمستشفيات على تطبيق النظم المقترحة . ووفقًا لدراسة وتحليل عناصر التكاليف والعوامل السوقية المؤثرة فى أسعار تلك الخدمات ،فإنه يمكن تحديد أسعار الخدمات الصحية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية ؛ استنادًا إلى الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ، على أن يتم مراجعة تلك الأسعار من قبل المسئولين بصورة دورية ، وذلك بما يسهم فى رقابة وترشيد عناصر التكاليف واستغلال الطاقات والموارد المتاحة .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- الأحمدى ، طلال بن عايد (١٤١٩هـ) . «العوامل المحددة لمدة بقاء المريض فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية» ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، المجلد ٣٨ العدد ٣ : ٦٣١-٦٦٤ .
- الفالح ، فالح بن زيد (١٩٩٩م) . «تمويل الأنظمة الصحية - أضواء على تجارب بعض الدول» ، **مجلة الأموال** ، الرياض ، ١٢ : ٢٠-٢٥ .
- الهلباوى ، سعيد محمود (١٩٩٥م) . «قضية التعامل مع تجنب تخصيص التكاليف لأغراض قياس تكلفة المنتجات - مدخل تحليل الأنشطة - نموذج وصفى» ، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل** : كلية التجارة - جامعة طنطا ، ٢ : ١-٤٧ .
- عيسى ، حسين محمد (١٩٩٧م) . «دراسة تحليلية لمشاكل تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** : كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٣ : ١٢٣ - ٢١٢ .
- محمد ، نصر عبد الكريم ، الكخن ، رشيد فائق (١٤١٧هـ) . «مستلزمات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة ABC فى بعض الشركات الصناعية الفلسطينية : دراسة نظرية وميدانية» ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، المجلد ٣٦ العدد ٤ : ٦١٥- ٦٥٦ .
- **ندوة اقتصاديات الصحة** ، المنعقدة بالرياض فى ٢١-٢٢ من محرم ١٤٢٢هـ الموافق ١٤-١٥ من أبريل ٢٠٠١م .
- يوسف ، أحمد محمد (١٩٩٨م) . «القياس المحاسبى لمدخل تحليل الأنشطة فى إعداد الموازنة كأداة للرقابة على التكاليف (محاكاة تجريبية)» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** : كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢ : ١١١-١٦٣ .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

-Aberebthy,M.A.(1996). "Physicians and Resource Management: The Rode of Accounting and Non-Accounting Controls". **Financial Accounting & Management,** 12 (2) May : 41-155.

- Banker, R. D. & J.S. Hughes. (1998) **Activity Based Costing and Activity Based Management for Health Care,** Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.
- Birbaum, L., Marvin.(1998). "Cost Containment in Critical Care". **Critical Medicine,** Vol. 14, No 12 : 1068- 1078.
- Brimson, James A.(1991) **Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach,** New York, John Wiley & Sons Ins.
- Charpntier,C. & L. Samuelson.(1996) . "Effects of New Control Systems in Swedish Health Care Organizations" **Financial Accountability & Management,** May : 157-170.
- Cooper, Robin (1990) "Cost Classification in unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost systems ". **Journal of Cost Management,** Fall : 4-8.

-Cooper, R. & R. S. Kaplan (1992) " Activity Based Costing: Measuring the Costs of Resource Usage". **Accounting Horizons,** 6 (3) :1-13.

- Damitio W. James Hayes W. Gary & Kintzele L. Philip (2000). "Integrating ABC and ABM at DOW Chemical". **Management Accounting,** Winter. www.imanet.org
- Eiochhorn, S. (1998). "Containing Hospital Costs and Ensuring the Quality of Hospital Services". **Cost Containment,** Selected Papers by IHF, London, October : 12-13.
- Hardwich, F. David, et. al. (1988). "Laboratory Cost and utilization: A Framework for Analysis and Policy Design". **Medical Education,** Vol., 56,

April : 307- 315.

- Heald D. and David A. Scott (1996). "Assessing Capital Charging Health Service". **Financial Accountability & Management,** August : 225-224.
- Holt, Timothy (2001). "Developing an Activity-Based Management System for The Army Medical Department". **Journal of Health Care Finance,** Gaithersburg: spring : 41-46, http://proquest.umi.com
- Jaskow, L., Paul (1999). **"Controlling Hospital Costs, the Role of Government Regulations"** The MIT Press, Cambridge, : 371-373.
- John, Anotos (1992). "Activity-Based Management for Service, Not for-Profit, and Governmental Organizations" **Journal of cost Management,** summer : 9-12.

- Martin C. Brian (2000). "Emergency Medicine Versus Primary Care : A Case-Study of Three Prevalent, Costly, and Non-emergent Diagnoses at a Community Teaching Hospital". **Journal of Health Care Finance;** Gaithersburg Winter.
- Nathanson, E.(1989). "Identifying Cost of Medical Care: An Essential Step in Allocating Resources" . **JAMA.** Vol. 253, No. 11, March : 1568- 1589.
- Neal W. William(1999) "Reducing Costs and Improving Compliance" . **The American Journal of Cardiology,** Jan : 178 -. ٢٠٨
- Richardson, L. Helen (2000). "The New Shape of ABC" . Transportation **Distribution,** Cleveland : May, http://proquest.umi.com
- Rosenstein, H., Allan(1991)."Relationship between Inappropriate Admission and Days of Care: Implications for Utilization Management" . **Hospital & Service Administration,** Vol. 36 No. 3, Fall : 421- 437.
- Sandier, M. S.(1998). "The Development of Activity and Hospital Costs", in IHF (ed.). **Cost Containment,** Selected papers by IHF, London, October : 14 -16.
- Schulz Rockwell & Johnson Alton (1997). **Management of Hospitals,** MC Graw Hill Book Company . New York : 44-45.
- Warren, H. Barbara, et. al.(1991). "Cost Containment and Quality of Life" . **Archives of Internal Medicine,** Vol. 151, April : 741-745
-West D. Timothy & West A. David(1997). "Applying ABC to Healthcare". **Management Accounting,** February : 22-33.
-William R. Rex et. al.(1995). "Cost Containment of The Second Generation Cephalosporins by Prospective Monitoring at a Community Teaching Hospital" . **Archives of Internal Medicine,** Vol. 145, Nov. : 1978-1981.
-Woutrs, J. F. Maarc(1996). "Whey Management Use Cost Allocations: A Research Note". **Accounting & Business Research,** Autumn : 341-346.

الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية

الدكتور/ أحمد على سليمان

أستاذ التسويق المساعد - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـانى والأربعـون
● العـــــــــدد الأول
● مـــحـــــرم ١٤٢٣ هـ
● أبـــريـــل ٢٠٠٢ م

الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية

د . أحمد على سليمان*

تعد دراسة ومتابعة الاتجاهات النفسية للمستهلكين من الموضوعات الهامة التى تشغل بال الباحثين ومسئولى التسويق على حد سواء لأسباب متعددة من بينها العلاقة المتوقع وجودها بين الاتجاهات النفسية من ناحية وبين نزعة المستهلكين للشراء من ناحية أخرى (Alpert, 1993; Smith, 1990)، والتأثير الاجتماعى للمستهلكين - وخاصة قادة الرأى الاستهلاكى والمستهلكين الابتكاريين - فى آراء واتجاهات من حولهم من الزملاء والأصدقاء والأقارب والمعارف (Loudon and Della Bitta, 1993) وما يترتب على ذلك من آثار بعيدة المدى على مبيعات المنشأة ، وكذلك رغبة المنشأة فى تحقيق مركز تنافسى أفضل فى السوق من خلال التعرف إلى الاتجاهات النفسية للمستهلكين والسبق فى تقديم منتجات جديدة ناجحة لهم قبل غيرهم من المنافسين والاستحواذ على رضاهم. هذا بالإضافة إلى وجود علاقة بين رضا المستهلكين وربحية المنشأة من ناحية (Bernhardt, Donthu, and Kennett, 2000) وبين الجودة وحصة المنشأة فى السوق من ناحية أخرى (Hellofs and Jacobson, 1999).

* أستاذ التسويق المساعد - جامعة الملك سعود .

من هنا يصبح الاهتمام بدراسة الاتجاهات النفسية للمستهلكين أمرًا حيويًا ، حتى يمكن فهم سلوكهم الشرائى والاستهلاكى والتعرف إلى ميولهم الشرائية ومدى استعدادهم لشراء واستهلاك منتجات معينة دون غيرها ، وبذلك يتوفر للمنشأة قاعدة بيانات يمكن استخدامها فى التنبؤ بهذا السلوك الشرائى وفى وضع إستراتيجياتها التسويقية وتعديلها بما يتفق مع التغير المستمر فى اتجاهات المستهلكين بالسوق ، كما يعينها على تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا العملاء .

أهمية البحث :

يبدو للمراجع لأدبيات سلوك المستهلك بالسوق السعودية لأول وهلة أن بحوث المستهلك فى هذه السوق ضئيلة وتكاد تكون منعدمة فيما يتعلق ببعض جوانب ذلك السلوك . ومن الملاحظ أن الباحثين ومسئولى التسويق فى كثير من الشركات العاملة بهذه السوق لا يهتمون كثيرًا بقياس الجوانب المختلفة لسلوك المستهلكين ، وعلى رأسها الاتجاهات النفسية للأفراد تجاه الإستراتيجيات التسويقية المختلفة لمنشآت الأعمال ، فى حين أن أحد أسباب نجاح الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية فى أسواقها المحلية والدولية وحصولها على نصيب كبير منها هو استثمارها الأموال اللازمة فى بحوث التسويق – وخاصة بحوث المستهلك – والتزامها بقياس الاتجاهات النفسية للمستهلكين بصفة منتظمة (تكاد تكون بصورة سنوية) واستخدام نتائج تلك الدراسات فى إعداد وتكييف إستراتيجياتها التسويقية بما يتفق مع الاتجاهات السائدة فى السوق.

وبالإضافة إلى البحوث التى تجريها هذه الشركات بنفسها فى السوق فإنها تحصل – مقابل اشتراك سنوى – على نتائج الدراسات التى تقوم بها

شركات استشارية أخرى متخصصة فى كل من بحوث السوق وبحوث المستهلك. فمثلاً تحصل كثير من الشركات الأمريكية على نتائج الدراسة السنوية التى تجريها الشركة الاستشارية Yankelovich, Skelly, and White على السوق الأمريكية والتى تصدر سنوياً وبصورة منتظمة منذ عام ١٩٦٠م تحت عنوان The Yankelovich MONITOR. ويضم التقرير السنوى لهذه الدراسة الاتجاهات النفسية والاجتماعية لأفراد العينة الممثلة للمجتمع الأمريكى والتى من الملاحظ أنها (أى الاتجاهات النفسية والاجتماعية) تتغير من عام لآخر. ومن خلال التفسير الحذر والواعى للاتجاهات التى يعرضها التقرير السنوى لهذه الدراسة الدورية تستطيع المنشأة تحديد التغيرات المتوقعة فى الخصائص الديموغرافية والاجتماعية لبعض قطاعات السوق فى المستقبل مما يوفر للمنشأة الوقت الكافى للاستعداد لمواجهة التحول المتوقع فى الطلب على مختلف السلع والخدمات التى تنتجها فى المستقبل (Schiffman and Kanuk, 1999) .

كما أن هناك دراسة سنوية أخرى بدأت فى عام ١٩٧٨م بمعهد ستانفورد للبحوث ، وتركز هذه الدراسة على القيم التى يعتنقها الأفراد وأساليبهم المعيشية وتعكس التغيرات السنوية التى تحدث فى تلك القيم والأساليب المعيشية من سنة لأخرى، ويشار إلى التصنيف الذى تنتجه هذه الدراسة باسم فالز VALS (Mitchell, 1981). ويحصل عدد من الشركات الأمريكية أيضًا على النتائج السنوية لهذه الدراسة مقابل اشتراك سنوى ويستفيدون منها فى تصميم وتعديل برامجهم التسويقية بما يساير التغيرات فى القيم الشخصية للمستهلكين وأنماط حياتهم.

فى ضوء هذه المعلومات نجد أن السوق السعودية فى حاجة شديدة إلى مثل هذا النوع من البحوث لاكتشاف الجوانب المختلفة لسلوك المستهلكين

السعوديين والمقيمين فيها على حد سواء ، مما يساعد مسئولى التسويق على فهم هذا السلوك والاجتهاد فى التنبؤ به ، ويوفر للمشتغلين بهذه السوق قاعدة من البيانات يمكن استخدامها فى إعداد الإستراتيجيات التسويقية الفعالة لمنشآتهم وفى مواجهة المشاكل الناجمة عن المنافسة الشديدة فى السوق بأسلوب علمى .

أهداف البحث :

يتركز الهدف الرئيسى لهذه الدراسة فى التعرف إلى الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين وغير السعوديين بالمناطق الرئيسية الثلاث (الشرقية والوسطى والغربية) تجاه الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال العاملة بالسوق السعودية . ولتحقيق هذا الهدف الرئيسى فهناك ثلاثة أهداف فرعية :

١- دراسة الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو عناصر المزيج التسويقى الأربعة جميعها (المنتج والتسعير والترويج والتوزيع) وليس عنصرًا واحدًا أو عنصرين فقط فيه كما فعلت معظم الدراسات السابقة .

٢- دراسة ومقارنة الاتجاهات النفسية للمستهلكين فى المناطق الرئيسية الثلاثة للمملكة (الشرقية والوسطى والغربية) معًا .

٣- دراسة ومقارنة الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين والمقيمين من غير السعوديين للتعرف إلى آرائهم ووجهات نظرهم ولمعرفة ما إذا كانت الفئتان تشكلان سوقًا واحدًا أم سوقين مختلفين.

ونظرًا لأن هناك ما يزيد على المائة جنسية من العاملين غير السعوديين بالمملكة ، ونظرًا لمحدودية الموارد المتوفرة للباحث فقد تقرر قصر إجراء

الدراسة على السعوديين والعرب المقيمين من غير السعوديين فقط ؛ نظرًا لأن المجموعة الأخيرة تمثل غالبية كبيرة بين المقيمين.

مشكلة الدراسة :

من الملاحظ أن معظم الدراسات السابقة المهتمة بقياس اتجاهات المستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية تقتصر على منطقة جغرافية واحدة كما أنها تركز على المستهلكين السعوديين فقط ، بالرغم من وجود أكثر من ستة ملايين مقيم من غير السعوديين بالمملكة يمثلون ثلث القوة الشرائية داخل السوق ، من جهة أخرى فإن تلك الدراسات تهتم بعناصر فردية من المزيج التسويقى مع إهمال العناصر الأخرى من المزيج . لذلك فهناك حاجة ماسة لمعالجة أوجه القصور هذه من خلال تغطية المناطق الثلاثة الرئيسية بالمملكة فى آن واحد، ودراسة الاتجاهات النفسية للمقيمين ومقارنتها بالاتجاهات النفسية للسعوديين نحو العناصر الأربعة للمزيج التسويقى جميعها بدلاً من عنصر واحد فقط ؛ بناء عليه تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١- ما هى الاتجاهات النفسية للمستهلكين فى السوق السعودية نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بصفة عامة ؟ وما هى اتجاهاتهم النفسية نحو الإستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى على حدة (إستراتيجيات المنتجات وإستراتيجيات التسعير وإستراتيجيات الترويج وإستراتيجيات التوزيع التى تتبعها تلك المنشآت) ؟

٢- هل تختلف الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين تجاه الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال فى السوق السعودية عن

الاتجاهات النفسية للمستهلكين العرب المقيمين من غير السعوديين؟ وإن اختلفت فبأى صورة تختلف ؟

٣- هل تختلف الاتجاهات النفسية للمستهلكين عامة فى المناطق الرئيسية الثلاث بالسوق السعودية (الشرقية ، الوسطى ، الغربية) نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بصفة عامة ؟ وهل تختلف اتجاهات المناطق الثلاثة نحو الإستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى على حدة ؟ وإن اختلفت تلك الاتجاهات فبأى صورة تختلف ؟

٤- هل تختلف الاتجاهات النفسية للمستهلكين فى السوق السعودية عامة وفى كل منطقة جغرافية على حدة نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال ككل ونحو إستراتيجية كل عنصر فى المزيج التسويقى باختلاف خصائصهم الديموغرافية ؟ وما هى الفروق المعنوية إن وجدت ؟

٥- إذا أخذت فى الاعتبار جميع الخصائص الديموغرافية للعينة معًا وفى نفس الوقت فما هى الخصائص التى ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال أكثر من غيرها ؟

مراجعة الأدبيات :

بدأت دراسة الاتجاهات النفسية للأفراد منذ فترة طويلة فى مجال علم النفس الاجتماعى وهو أحد العلوم الاجتماعية السلوكية التى تهتم بالتفاعل بين الفرد ومن يختلط بهم من جماعات وبآثار هذا التفاعل على سلوكه الشخصى وعلى السلوك الشخصى لأفراد الجماعة . وخلال العقود

القليلة الماضية استفادت بحوث المستهلك من تلك الدراسات وقام علماء سلوك المستهلك باختبار وتطبيق نظريات الاتجاهات النفسية على الأفراد فيما يتعلق باتجاهاتهم وشعورهم نحو المنتجات والعلامات التجارية المتوفرة فى السوق ونحو منتجيها وعلاقة ذلك بسلوكهم الشرائى .

وعموماً تقسم المدرسة الإدراكية فى علم النفس الاجتماعى الاتجاهات النفسية إلى ثلاثة عناصر متتالية هى : (١) العنصر الإدراكى - أو العقائدى/المعرفى (٢) والعنصر الوجدانى - أو الشعورى (٣) والعنصر الاعتزامى - أو نية الشراء/النزعة السلوكية نحو الشراء. ولذلك يتخذ الباحثون عدة مسارات فى تعريفهم الاتجاهات النفسية فمثلاً يركز Thurstone على العنصر الوجدانى أو الشعورى فى تعريفه للاتجاه النفسى فيعرفه بأنه حجم الشعور أو العاطفة التى يحملها الفرد تجاه مثير ما أو ضده (Petty, Ostrom, and Brock, 1981) ، ويشير Allen, Machleit, and Kleine (1992) إلى الاتجاه النفسى على أنه نتاج لعملية تصنيف يقوم بها الفرد لشىء ما على مقياس تقييمى متصل ، أما Allport (1935) فيأخذ فى الاعتبار فى دراسته الكلاسيكية عن الاتجاهات النفسية العناصر الثلاثة المكونة لها - والسابق ذكرها - معاً ويعرفها بأنها استعدادات وميول طبيعية لدى الفرد للاستجابة بطريقة إيجابية أو سلبية لشىء ما أو لمجموعة من الأشياء بصورة منتظمة ، وتنشأ هذه الاستعدادات والميول عند الفرد نتيجة للتعلم ممن ومما حوله . ويعد التعريف الأخير أكثر شمولاً من التعاريف الأخرى رغم قدمه تاريخياً ، وهو الذى سنستخدمه فى هذا البحث للإشارة إلى الاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال .

وتشير البحوث التى أجريت فى مجال الاتجاهات النفسية إلى أن الباحث يمكن أن يتنبأ بالسلوك الشرائى للمستهلك بناء على اتجاهاته النفسية، فقد قام Mowen (1995) بمراجعة عدد من الدراسات التى تفحص العوامل والظروف التى يمكن فى ظلها إجراء هذا التنبؤ ولخصها فى ستة عوامل هى درجة اهتمام المستهلك بالمنتج ، درجة اتصاف المقياس المستخدم فى قياس الاتجاهات النفسية بالصدق والثبات ، درجة تأثير الآخرين على الشراء ، طبيعة العوامل المحيطة بالموقف الشرائى ، قوة الاتجاهات النفسية للمستهلك نحو العلامات التجارية المنافسة ، وقوة الاتجاه النفسى للمستهلك نحو المنتَج محل البحث . ويخلص Mowen إلى القول بأنه كلما اهتم المستهلك بالمنتَج ، وكان مقياس الاتجاهات النفسية صادقًا وثابتًا ، وكان تأثير الآخرين فى الفرد قويًا ، وكانت الظروف المحيطة بالموقف الشرائى مواتية ، وكانت قوة الاتجاه النفسى للفرد نحو المنتجات والعلامات التجارية المنافسة ضعيفة ، وكان الاتجاه النفسى للفرد نحو منتجٍ ما قوياً ، أمكن التنبؤ بأن الاتجاه النفسى الإيجابى للفرد نحو ذلك المنتج سوف يُترجم إلى شراء ، وبعبارة أخرى تكون العلاقة بين الاتجاهات النفسية الإيجابية والسلوك الشرائى علاقة قوية وطردية .

غير أن الباحث يجب أن يكون حذرًا عند فحصه للعلاقة بين الاتجاهات النفسية والسلوك الشرائى ، فعلى الرغم من أن هذه العلاقة هى بصفة عامة طردية إلا أنها ليست قوية فى كل الحالات فهناك عوامل متعددة - مثل العوامل الستة السابق ذكرها - ذات تأثير لا يمكن التنبؤ به دائمًا فقد يعمل بعضها من أجل تقوية العلاقة بين الاتجاهات النفسية والسلوك الشرائى فى حين يعمل البعض الآخر فى الاتجاه المعاكس مما يجعل من الصعب التنبؤ بالمحصلة النهائية لتلك العوامل ، كما أن هناك بعض

الحالات التى تتكون فيها الاتجاهات النفسية تجاه المنتَج بعد الشراء وليس قبله (Wilkie, 1994) .

الدراسات الخاصة بالأسواق الأوربية والأمريكية :

كان اهتمام الباحثين الغربيين بقياس الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال - ومازال - هاجسهم الأول، ولم يقف هذا الاهتمام عند هذا الحد، بل امتد ليشمل بحث أسباب رضا العملاء وعدم رضاهم (Bowen 2001; Wirtz and Bateson, 1999) واقتراح البرامج التسويقية اللازمة لإنشاء علاقات طويلة المدى ودائمة معهم (Johnson et al. 2000; Tax 1998)، وقد بلغ الاهتمام بهذا الموضوع إلى حد تخصص بعض مراكز البحوث الأمريكية فى إجراء بحوث مستمرة على اتجاهات المستهلكين نحو نوع محدد من المنتجات وأحد الأمثلة على ذلك هو مركز بحوث المستهلك التابع لجامعة كاليفورنيا فى ديفيس الذى يركز على قياس وتحليل اتجاهات المستهلكين نحو سلامة الأطعمة وجودتها (http://ccr ucdavis. edu.) .

وقد عنى باحثو المستهلك بدراسة اتجاهات الأفراد نحو جميع عناصر المزيج التسويقى ، وحصلوا على نتائج مختلطة بعضها إيجابى والآخر سلبى، ففى مجال المنتجات مثلاً اهتم الباحثون بقياس اتجاهات المستهلكين نحو المنتجات الغذائية المستوردة (Juric and Worsley, 1998) ونحو المواد الغذائية النشوية (Stubenitsky and Mela, 2000) ونحو سلامة الأطعمة (Brewer, Sprouls, and Russon, 1994; Resurreccion et al, 1995.) ونحو الرغبة فى توفر تشكيلة كبيرة من المنتجات (Kahn, 1995)، واهتم البعض بدراسة أثر إدراك المستهلك للمنتج فى نوايا الشراء (Babin, Babin, and

Boles, 1999) فى حين ركز البعض الآخر على بحث اتجاهات المستهلكين نحو علامات الموزع (DelVecchio, 2001) وفحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل (Choi and Eboch, 1998; Mohr-Jackson, 1998). أما من حيث السعر فقد اهتم الباحثون بنواح متعددة منها على سبيل المثال دراسة أثر السعر المعلن على تقدير المستهلك لقيمة المنتج (Alford and En-gelland, 2000) وتحليل العلاقة بين الجودة والقيمة ورضاء العميل وأثرهم فى نوايا الشراء (Cronin, Brady, and Hult, 2000) ودور السعر فى تحقيق رضا العميل (Voss, Parasuraman, and Grewal, 1998) ، وتحليل آثار الخصائص الشخصية للأفراد فى اتجاهاتهم النفسية نحو تخفيض تكلفة العناية الصحية المخططة (Schur and Dorosh, 1998) .

وفيما يتعلق بالأنشطة الإعلانية والترويجية لمنشآت الأعمال فقد شملت الدراسات السابقة - على سبيل المثال - قياس اتجاهات المستهلكين نحو الإعلان من جانب أطباء الأسنان وأطباء العيون (Hite, Bellizzi and An-drus, 1988; Moser and Reed, 1998) ونحو قيام شركات الأدوية بالإعلان عن الوصفات الدوائية مباشرة للمستهلكين النهائيين (Wil-liams and Hensel, 1995) ونحو التسويق المباشر (Akaah, Korgaonkar, and Lund, 1995)، كما شملت تلك الدراسات التطورات الحديثة فى الاتصالات التسويقية وأثرها فى سلوك المستهلك (van Raaij, Strazzieri, and Woodside, 2001) وأسباب الضجر فى الإعلان (Aaker and Bruz-zone 1985). وقد لقى عنصر التوزيع فى المزيج التسويقى أيضًا اهتمامًا كافيًا من جانب باحثى الاتجاهات حيث قام Turley and Milliman (2000) بدراسة أثر الجو الداخلى لمحلات التجزئة فى سلوك المتسوق ، وعنى d'Astous (2000) بدراسة العوامل المنفرة فى بيئة التسوق ، واهتم

Magi and Julander (1996) ببحث العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل والأداء داخل محلات التجزئة ، وقام Van den Poel and Leunis (1999) بدراسة مدى قبول المستهلكين للإنترنت كقناة توزيع ، في حين ركز Frazier and Sheth (1985) على تطوير إطار نظرى للعلاقة بين الاتجاهات النفسية والسلوك فى مجال قنوات التوزيع. ولم ينس الباحثون الممارسات غير الأخلاقية فى تجارة التجزئة فقام Babin, Boles, and Griffin (1997) بدراسة النتائج السلوكية والعاطفية المترتبة على إدراك المستهلكين للممارسات غير الأخلاقية بمحلات التجزئة، فى حين اهتم Babin, Griffin, and Boles (1997) باستكشاف أسباب ولاء المستهلك للمحل التجارى .

ولم يقتصر اهتمام الباحثين على المنتجات الملموسة، وإنما شمل أيضًا الخدمات بمختلف أنواعها وفى مجالات تسويقية متعددة، فقد قاموا بدراسة اتجاهات المستهلكين نحو العديد من الخدمات وتحليل محددات رضا المستهلك والعلاقة بين رضا المستهلكين والجودة المدركة للخدمة فى عدد متنوع من المؤسسات الخدمية التى تشمل الفنادق وصالونات تصفيف الشعر للسيدات ومؤسسات العناية الصحية وخدمات ما بعد البيع وغيرها (Burger and Cann, 1995; Kersnik, 2001; Magi and Julander, 1996; Nguyen, and LeBlanc, 1996; Nilsson, Johnson, and Justafsson, 2001; Oh, 1999; Sitzia and Wood, 1997; Wirtz and Bateson, 1999; Yuksel and Rimmington, 1998).

ومن الملاحظ أن هناك اهتمامًا كبيرًا من جانب الباحثين الغربيين بتطوير إطار نظرى يشرح العلاقات المتشابكة بين كل من الاتجاهات النفسية للمستهلكين والجودة (جودة السلعة والخدمة) ونوايا الشراء ورضا العميل والذى يمكن التعبير عنه ببساطة فيما يلى : (جودة السلعة والخدمة – الاتجاهات النفسية – نية الشراء – الشراء – رضا العميل) كما هو الحال

فى النموذج النظرى الذى طوره Woodside, Frey, and Daly (1989) والذى يربط بين جودة الخدمة ورضا العميل ونية الشراء .

الدراسات الخاصة بالسوق السعودية :

لم يلق موضوع الاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه الأنشطة التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية اهتمامًا كبيرًا من جانب الباحثين، ويتضح ذلك بجلاء فى العدد الضئيل من الدراسات التى أجريت فى هذا المجال، والتى ركزت على عنصر واحد أو عنصرين فقط من عناصر المزيج التسويقى ، وخاصة عنصرى الإعلان والمنتج . وبالبحث فى الأدبيات المتاحة عن الأسواق العربية الأخرى لم يكن الحال أفضل منه فى السوق السعودية. وفى الفقرات القادمة سنراجع الأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع وبعد ذلك نتطرق لعدد من الدراسات المرتبطة بالأسواق العربية الأخرى .

انحصرت الدراسات الخاصة بالسوق السعودية فى استطلاع الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو عنصرين فقط من عناصر المزيج التسويقى هما المنتج والترويج ، وتركزت البحوث فى مجال الترويج فى الأنشطة الإعلانية للشركات بالذات . وفيما يلى نستعرض أولاً البحوث الخاصة باتجاهات المستهلكين نحو المنتجات والخدمات ، ثم نناقش بعد ذلك البحوث المرتبطة بآراء واتجاهات المستهلكين نحو الإعلان .

الدراسات الخاصة بالمنتجات والخدمات فى السوق السعودية :

ركزت معظم الدراسات التى أجريت بهدف قياس الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين تجاه المنتجات والخدمات المتوفرة بالسوق على عقد مقارنة بين كل من المنتجات الوطنية والمنتجات الأجنبية ، ففى دراسة

مقارنة للمركز التنافسى للمنتجات الوطنية والأجنبية فى السوق السعودية قام رضوان والبحيرى (١٤٠٧هـ/١٩٨٧م) باستطلاع مدى إقبال المستهلك السعودى على شراء كل من المنتجات الغذائية المصنعة المعلبة وغير المعلبة الوطنية والأجنبية ، واهتم الباحثان بقياس مستويات تفضيل المستهلك السعودى لها مع التعرف إلى المركز التنافسى لكل منها والعوامل المؤثرة فى الإقبال على شرائها . وقد وجد الباحثان أن المستهلك السعودى بصفة عامة يفضل المنتجات الغذائية الوطنية على المنتجات الغذائية الأجنبية وأن عامل السن هو المتغير المستقل الوحيد بين المتغيرات الديموغرافية الذى له تأثير معنوى فى السلوك الشرائى للمستهلك السعودى . وقد اقتصرت الدراسة على المنطقة الشرقية (فى ثلاثة مدن بالتحديد هى الهفوف والدمام والخبر) ولم تشمل المناطق الأخرى من المملكة، كما أنها ركزت على المواد الغذائية دون غيرها من السلع والخدمات .

وفى دراسة أخرى تستهدف التعرف إلى الصورة الذهنية للمنتجات الوطنية المصنعة (غذائية وغير غذائية) بالمقارنة بالصورة الذهنية للمنتجات المصنعة المستوردة من الخارج وجد على (١٩٩٠م) أن المستهلكين السعوديين بمدينة جدة يحملون صورة ذهنية سلبية عن المنتجات الوطنية السعودية بالمقارنة بالمنتجات المصنعة فى أمريكا وأوروبا واليابان مما يؤدى إلى خلق اتجاهات نفسية سلبية لديهم تجاه المنتجات الوطنية . ومن الواضح أن هذه النتائج التى ترتبط بالمستهلكين السعوديين فى مدينة جدة تتناقض مع تلك التى حصل عليها رضوان والبحيرى فى المنطقة الشرقية فيما يتعلق بالمنتجات الغذائية المصنعة .

وفى دراسة ثالثة لقياس الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين نحو

المنتجات الأجنبية المستوردة من ستة دول هى الولايات المتحدة واليابان والمملكة المتحدة وألمانيا وإيطاليا وفرنسا دلت نتائج البحث على أن أكثر المنتجات شعبية بين السعوديين مرتبة ترتيبًا تنازليًا هى : المنتجات اليابانية ثم المنتجات الأمريكية ثم المنتجات الألمانية فى حين احتلت المنتجات البريطانية والفرنسية المركز الأخير بالتساوى (Gulf Marketing Review, 1996) ، كما استكشفت الدراسة الأولويات التى يعطيها المستهلكون السعوديون لثمانية خصائص للمنتجات ووجدتها كالآتى مرتبة ترتيبًا تنازليًا : التقدم التقنى ، الموقع التنافسى ، الجودة ، الإتقان ، توفر فرصة الاختيار من بين عدة منتجات ، ملاءمة الاستعمال ، الألوان والتصميم الجذاب ، وإمكانية الاعتماد على المنتج .

وفى دراسة مبكرة للاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين تجاه المنتجات الوطنية وجد Yavas and Tuncalp (1985) أن أغلب أفراد العينة – من المنطقة الشرقية – يفضلون شراء المنتجات المصنعة محليًا وأنهم يشعرون بملاءمة المنتجات المحلية لاحتياجاتهم ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رضوان والبحيرى (١٩٨٧م) السابق ذكرها والتى أجريت فى المنطقة الشرقية أيضًا . ولعل هذه النتائج المبدئية تشير إلى حقيقة هامة وهى أنه قد لا يمكن لمسئولى التسويق الذين يوزعون منتجاتهم فى المناطق الجغرافية المختلفة للمملكة الافتراض بتساوى اتجاهات وتفضيلات المستهلكين فى تلك المناطق لنفس المنتجات .

أما فى مجال الخدمات فقد اهتم عبد الخالق (١٩٨٩م) بدراسة خدمات الخطوط السعودية لركاب الرحلات الدولية بمطار الملك عبد العزيز الدولى بجدة وقام باستطلاع آراء واتجاهات كلٍّ من المسافرين خارج المملكة والعاملين بالشركة نحو عدد من الخدمات التى تقدمها الشركة وأسباب

تفضيلهم لبعض الجوانب الخدمية . غير أن هذه الدراسة كانت مقصورة على الخطوط السعودية فقط، كما أنها لم تشمل ركاب الرحلات الدولية في المطارات الواقعة في المناطق الأخرى بالمملكة .

وفي مجال خدمي آخر هو الخدمات الطبية بالمستشفيات أجريت بعض الدراسات التي استهدفت قياس اتجاهات ومستوى رضا المرضى عن تلك الخدمات مثل دراسة الحمد والشهيب (١٩٩١م) التي غطت جميع أنحاء المملكة وشملت الاتجاهات النفسية للمرضى تجاه خدمات العيادات الخارجية وخدمات التنويم وخدمات الطوارئ ، وكذلك دراسة bin Saeed (١٤١٤هـ/١٩٩٣م) والتي ركزت فقط على مستشفيات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض .

الدراسات الخاصة بالترويج في السوق السعودية :

تركزت المجموعة الثانية من دراسات الاتجاهات النفسية في السوق السعودية على النشاط الإعلاني وأجريت غالبيتها في مدينة جدة . فمثلاً أجرى بغدادي (١٩٩٢م) دراسة على عينة من طلاب جامعة الملك عبد العزيز بجدة بهدف الكشف عن الاتجاهات النفسية للسعوديين نحو مصداقية الإعلان التليفزيوني ، وتدل نتائج الدراسة على أن الاتجاه النفسي العام للعينة تجاه الإعلان يتسم بالسلبية . غير أن استخدام طلاب الجامعة كمفردات للعينة في البحوث الأكاديمية يعاني من انتقاد حاد ؛ حيث إنهم لا يمثلون المجتمع ككل وإنما يمثلون شريحة عمرية وتعليمية صغيرة منه ، وقد لا تعبر اتجاهاتهم النفسية بصدق عن الاتجاهات النفسية لباقي شرائح وأفراد المجتمع .

وقام على (١٤١٤هـ/١٩٩٤م) أيضًا بدراسة الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين بمدينة جدة نحو الإعلان التجارى وأخذت عينة الدراسة من سكان المدينة . وعلى العكس من نتائج دراسة بغدادى فقد وجد الباحث أن مفردات الدراسة يحملون اتجاهات مختلطة نحو الإعلان فبعضهم يشعر باتجاهات إيجابية والبعض الآخر يشعر باتجاهات سلبية. وفى دراسة أخرى لنفس الباحث (على، ١٩٩٥م) حول الآثار الاجتماعية والاقتصادية للإعلان من وجهة نظر المستهلكين السعوديين بمدينة جدة كانت النتائج أيضًا مختلطة ، حيث كانت اتجاهات أفراد العينة إيجابية فيما يتعلق ببعض الآثار فى حين كانت الاتجاهات سلبية فيما يتعلق ببعض الآثار الأخرى . وتؤكد هذه النتائج الخلاصة التى توصلنا إليها فى الفقرة السابقة وهى خطورة تعميم النتائج التى يحصل عليها الباحث من دراسته لطلاب الجامعة على كل أفراد المجتمع .

وفى الرياض قام حسن (١٤١٠هـ/١٩٩٠م) بإجراء دراسة عن اتجاهات المستهلكين السعوديين نحو الإعلان التليفزيونى.ووجد أن سلوكهم المرتبط بمشاهدة قنوات التليفزيون السعودى له علاقة بخصائصهم الديموغرافية كالسن والمستوى التعليمى والجنس .

الدراسات الخاصة بالأسواق العربية الأخرى :

نستعرض فى هذا القسم بعض الأمثلة على بحوث الاتجاهات النفسية التى تم إجراؤها على المستهلكين فى بعض الأسواق العربية والتى تشمل الأردن والكويت والإمارات العربية المتحدة ومصر . ففى السوق الأردنية أجرى عبيدات (١٩٩٥ أ ، ب ، ج) سلسلة من الدراسات التى استهدفت قياس الاتجاهات النفسية للمستهلكين الأردنيين تجاه عدد من الموضوعات

التى تندرج تحت عنصرى المنتج والسعر فى المزيج التسويقى ، وقد شملت الدراسات التى أجراها دراسة عن الاتجاهات النفسية للمرأة الأردنية نحو السلع الاستهلاكية المنتجة محليًا بالمقارنة بالسلع المستوردة ، ودراسة أخرى عن الاتجاهات النفسية لرواد فنادق الخمس نجوم فى الأردن ، ودراسة ثالثة عن الاتجاهات النفسية للنساء الأردنيات نحو التنزيلات السعرية على الملابس النسائية . وبصفة عامة تشير النتائج التى حصل عليها عبيدات إلى عدم اتفاق الاتجاهات النفسية للمستهلكين عبر جميع السلع والخدمات التى درسها ، فمثلاً أظهر رواد الفنادق من جميع الفئات درجة عالية من الرضا عن أسعار الغرف والأجنحة وعن الخدمات الفندقية المقدمة بصفة عامة فى حين كانت أغلبية ربات البيوت التى شملتهن الدراسة الخاصة بالتنزيلات السعرية .. "يعتقدن أن التجار غالبًا ما يلجئون إلى رفع السعر المحدد للسلعة قبل قرار التنزيل إلى سعر أعلى ثم يحسم منه نسبة معينة بحيث يكون السعر الجديد الخاضع للتنزيل مساويًا للسعر القديم أو أعلى منه قليلاً" (عبيدات ، ١٩٩٥ج : ٨٤٥) ، كما كن يعتقدن أن الملابس التى تشملها التخفيضات ذات نوعية رديئة .

وفى السوق الكويتية تركزت الدراسة - كما هو الحال فى السوق السعودية - على عنصرى المنتج والترويج فقد حظى عنصر المنتج بدراستين لإدريس استخدم فيهما مقياس جودة الخدمة المشهور SERVQUAL لقياس جودة الخدمة المصرفية والنقل الجوى للأفراد فى الدراسة الأولى (إدريس والمرسى ، ١٩٩٣م) ولقياس جودة الخدمة الصحية فى الدراسة الثانية (إدريس ١٩٩٦م) ، وإن كانت الدراستان تميلان إلى قياس الإدراك الحسى للأفراد أكثر من قياسهما لاتجاهاتهم النفسية .

أما عنصر الترويج فقد تركز البحث فيه على الإعلان حيث قام أبو جمعة (١٩٨٦م، ١٩٨٧م، ١٩٩٢م) بإجراء سلسلة من الدراسات عن اتجاهات المستهلكين نحو الإعلان والخداع الإعلانى بالكويت وتبين من نتائج دراساته أن هناك عدم تناسق فى إدراك المستهلكين للخداع الإعلانى وأن هناك علاقة بين الخصائص الديموغرافية للأفراد وإدراكهم للخداع الإعلانى ، فالمستهلكون الذين يعملون بمجال غير تسويقى كان إدراكهم أكثر ميلاً إلى عدم التناسق من أولئك الذين يعملون بمجال تسويقى ، كما كان لكل من الجنس والسن تأثير فى ميل الإدراك نحو عدم التناسق .

أما فى سوق الإمارات العربية المتحدة فقد قام غنيم (١٩٩٢م) بدراسة اتجاهات المستهلكين نحو أسلوب البيع المباشر للمستهلك بالبريد وهى دراسة تغطى عنصرى الترويج والتوزيع معًا . وقد وجد الباحث أن الاتجاهات النفسية لأفراد العينة نحو الشراء بالبريد تميل بصفة عامة إلى أن تكون إيجابية كما وجد أن هناك علاقة جوهرية بين الاتجاهات النفسية لأفراد العينة نحو الشراء بالبريد من جهة وبين الجنسية و الدخل والسن والتعليم ونوع السلع المشتراة من جهة أخرى .

وفى السوق المصرية أجرى رضوان (١٩٩٠م) دراسة مقارنة للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو المزيج التسويقى للمنتجات الغذائية التى تنتجها كل من شركات القطاع العام وشركات الاستثمار ، وقد اقتصرت الدراسة على مدينة القاهرة فقط . وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

١- يرى غالبية المستهلكين أن بالمزيج التسويقى لشركات القطاع العام من الثغرات ما يجعله مزيجًا غير متكامل بالنسبة لمعظم المنتجات الغذائية التى تنتجها .

٢- يرى أفراد العينة أن عناصر المزيج التسويقى لشركات الاستثمار أفضل من عناصر المزيج التسويقى لشركات القطاع العام .

٣- يرى أفراد العينة أن شركات القطاع العام لا تعدل فى عناصر مزيجها التسويقى بما يتمشى مع التغيرات التى تحدث فى الأنماط الاستهلاكية للمستهلكين .

تقييم الدراسات السعودية والعربية المتوفرة :

يتضح لنا من العرض السابق لأدبيات الاتجاهات النفسية للمستهلكين بالمنطقة العربية عامة وبالسوق السعودية خاصة ما يلى :

١- تركزت بحوث الاتجاهات النفسية فى المنطقة العربية على عنصر أو اثنين فقط من عناصر المزيج التسويقى فيما عدا بعض الاستثناءات كدراسة رضوان فى مصر التى شملت المزيج التسويقى كله . وفى السوق السعودية على وجه الخصوص كان التركيز على عنصرين فقط من عناصر المزيج التسويقى هما المنتج والترويج (مع التركيز على الإعلان بصفة محددة) أما عنصرا التسعير والتوزيع فلم يعرهما الباحثون أى اهتمام .

٢- تتصف الغالبية العظمى من هذه البحوث بأن عيناتها مأخوذة من مناطق إقليمية محدودة داخل كل سوق عربية ، فقد اقتصر كل منها - مع بعض الاستثناءات كدراسة الحمد والشهيب فى السوق السعودية - على منطقة جغرافية واحدة داخل السوق الوطنى دون دراسة المناطق الأخرى، مما يثير تساؤلاً هامًا عن مدى تشابه أو اختلاف الاتجاهات النفسية للمستهلكين فى المناطق المختلفة نحو نفس المنتجات محل

الدراسة ، ويضع فى نفس الوقت حدوداً على قدرة الباحث فى تعميم نتائج الدراسة على السوق كلها .

٣- بالرغم من أن حجم المستهلكين المقيمين بالمملكة العربية السعودية من غير السعوديين يقترب من ثلث حجم السوق السعودية إلا أنهم لم يشتركوا فى أى دراسة من الدراسات التى راجعها الكاتب ، مما يجعل الدروس المستفادة من تلك البحوث غير واقعية خاصةً بالنسبة للشركات الصناعية والتجارية والزراعية التى تسوق منتجاتها لكل من السعوديين وغير السعوديين العاملين بالمملكة فى نفس الوقت وهى كثيرة جداً . ولا شك أن سوق المستهلكين غير السعوديين الذى يصل إلى مثل هذا الحجم لا يمكن لأى مدير تسويق ماهر أن يتجاهله أو يهمله .

منهج البحث

مجتمع البحث وعينته :

يمثل مجتمع البحث جميع السعوديين والعرب المقيمين فى المناطق الرئيسية الثلاثة بالمملكة العربية السعودية (الشرقية والوسطى والغربية) ، وتتكون عينة الدراسة من ثلاثة عينات ميسرة convenience samples أخذت من هذه المناطق الثلاثة . وكان الشرط الوحيد لاشتراك الفرد فى الدراسة هو أن يكون عمره على الأقل (١٨) سنة حتى يكون لديه حد أدنى من الخبرة بالسوق تعاونه فى الإجابة عن أسئلة الاستبانة بصدق وأمانة . وفيما عدا ذلك فقد كان من المرغوب فيه تنويع الخصائص الديموغرافية الأخرى بين مفردات العينة بحيث يشترك فى الدراسة الرجال والنساء من جميع المستويات التعليمية ومن مختلف الوظائف ومن العزاب والمتزوجين ومن جميع مستويات الدخول وهكذا بالنسبة لباقى الخصائص الأخرى ،

وذلك من أجل تمثيل المستهلكين بالسوق السعودية تمثيلاً أقرب ما يكون إلى الصحة بقدر الإمكان .

وقد تمت الاستعانة بعدد من جامعى البيانات الذين تم تدريبهم على ذلك فقاموا بتوزيع الاستبانة المعد لجمع البيانات على مفردات العينة واستلامه منهم بعد تعبئته عن طريق الاتصال الشخصى . وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة فى المناطق الثلاثة (٨٥٠) استبانة تم استعادة (٧٩٢) استبانة معبأ منهم . وعند القيام بإدخال البيانات فى الحاسب الآلى تم استبعاد (٢١) استبانة لعدة أسباب شملت التناقض فى الإجابات وعدم الإجابة عن عدد كبير من الأسئلة وصغر عمر المجيب عن (١٨) سنة والإجابة عن أكثر من بديل فى نفس السؤال لعدد كبير من الأسئلة مثل : وضع دائرة حول كل من الرقمين "٣" و "٥" لنفس السؤال والتطرف فى جميع الإجابات مثل وضع دائرة على الرقم "٥" فى الإجابة عن جميع الأسئلة (Zikmund and Zikmund, 2000) . وبذلك أصبح إجمالى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائى (٧٧١) استبانة تمثل معدل استجابة قدره ٩٠,٧٪ من إجمالى الاستبانات الموزعة على الأفراد . ويوضح الجدول رقم (١) التوزيع التكرارى لمفردات العينة بحسب خصائصهم الديموغرافية وتوزيعهم على المناطق الجغرافية الثلاثة .

أداة جمع البيانات والمقاييس المستخدمة :

المقياس الرئيسى الذى تم استخدامه فى هذه الدراسة هو مقياس Gaski and Etzel (1986) المعروف باسم "مؤشر شعور المستهلك تجاه التسويق "The Index of Consumer Sentiment Toward Marketing" ، ويتمتع هذا المقياس بدرجات عالية من الثبات والمصداقية حيث حصل مصمما المقياس

على معدلات للثبات الداخلى تتراوح بين ٠,٧٦ -٠,٨٢ ، كما كشفت اختبارات المصداقية التى أجريت باستخدام تحليل العوامل عن هيكل داخلى للعوامل متسق مع محتوى العبارات المكونة للمقياس لكل عامل من العوامل الأربعة. بالإضافة إلى ذلك فقد حصل الباحثان على دليل قوى للمصداقية الالتقائية convergent validity من خلال تحليل الارتباط بين هذا المقياس وبين كل من الانطباعات الكلية للمستهلك (ر=٠,٦٣) ومستوى رضاه (ر=٠,٧٣) ومشاكله (٠,٦٣) (Gaski and Etzel, 1986) .

ويتكون المقياس من عشرين عبارة مصممة فى صورة مقياس ليكرت ، حيث يختار المجيب أحد خمسة مستويات من الموافقة/عدم الموافقة (١= لا أوافق مطلقًا ، ٥= أو افق تمامًا). وهذه العبارات مقسمة إلى أربعة مجموعات تتكون كل مجموعة منها من خمسة عبارات تعبر عن رأى المستهلك فى أحد الأنشطة التسويقية الخاصة بالعناصر الأربعة للمزيج التسويقى - المنتَج والسعر والترويج والتوزيع (راجع كلاً من الملحق والجدول رقم ٣) . وبعد الإجابة عن هذه العبارات طُلِبَ من المجيب أن يعطى البيانات الديموغرافية التالية : الجنس ، السن ، المستوى التعليمى ، الوظيفة أو المهنة ، الدخل الشهرى للأسرة (بما فيه دخل الزوجة العاملة) ، الجنسية ، الحالة الاجتماعية ، عدد أفراد الأسرة (بما فيهم المجيب) ، وهل تعمل الزوجة ، والمنطقة التى يسكنها .

أساليب التحليل الإحصائى والنتائج :

نستعرض فى هذا القسم أساليب التحليل الإحصائى المستخدمة فى الإجابة عن أسئلة البحث ونتائج التحليل ، أما تفسير النتائج والتعليق عليها فنتناوله فى القسم التالى .

أولاً : ما هى الاتجاهات النفسية للمستهلكين فى السوق السعودية بصفة عامة نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال ؟ وما هى اتجاهاتهم النفسية نحو الإستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى على حدة : (أ) إستراتيجيات المنتجات (ب) إستراتيجيات التسعير (ج) إستراتيجيات الترويج (د) إستراتيجيات التوزيع ؟

لمعرفة الاتجاهات النفسية للمستهلكين فى السوق السعودية تجاه الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بصفة عامة تم احتساب الوسط الحسابى لجميع إجابات مفردات العينة عن جميع الأسئلة العشرين المكونة للمقياس المستخدم (مؤشر شعور المستهلك تجاه التسويق) ، أما الاتجاهات النفسية تجاه كل إستراتيجية من إستراتيجيات المزيج التسويقى الأربعة على حدة فقد تم احتساب الوسط الحسابى لكل منها باستخدام إجابات جميع مفردات العينة على العبارات الخمس المعبرة عن كل إستراتيجية على حدة . ويتضمن الجدول رقم (٢) الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل من هذه الاتجاهات علمًا بأن الأوساط الحسابية للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات الأربعة للمزيج التسويقى مرتبة ترتيبًا تنازليًا .

بالرجوع إلى الجدول (٢) نجد أن الوسط الحسابى للاتجاهات نحو الإستراتيجيات التسويقية بوجه عام يساوى ٢,٩٣٥٣ ، ويعكس هذا المتوسط اتجاهات غير محددة تميل نسبيًا إلى السلبية لأنها أقل من (٣) ، كما نلاحظ أن أكثر الاتجاهات سلبية بين المستهلكين فى السوق السعودية بصفة عامة هى اتجاهاتهم نحو الإستراتيجيات السعرية لمنشآت الأعمال يليها الاتجاهات نحو الإستراتيجيات الترويجية ، وأن أفضلها هى اتجاهاتهم نحو إستراتيجيات المنتجات وإستراتيجيات التوزيع وإن كانت

الاتجاهات نحو النوعين الأخيرين من الإستراتيجيات ليست فى الواقع إيجابية وإنما تعلو قليلاً عن عدم التأكد فى الاتجاه الإيجابى (٣,٢٦٢٧ ، ٣,٢٠٤٧ لإستراتيجيات المنتجات والتوزيع على التوالى) .

ولمعرفة الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الجوانب المكونة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى فقد قمنا باحتساب الأوساط الحسابية لإجابات مفردات العينة للعبارات الفردية المكونة لكل مقياس من مقاييس الاتجاهات النفسية للعناصر الأربعة للمزيج التسويقى والتى يشملها الجدول رقم (٣).

جدول رقم (١) : الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

الخصائص الديموغرافية		التكرار	٪
الجنس / النوع	رجال	٥٨٤	٧٥,٨
	نساء	١٨٦	٢٤,٢
	بدون إجابة	١	٠٠٠
السن (الوسط الحسابى = ٣٣ سنة)	١٨-٢٥ عامًا	١٩٩	٢٦,٩
	٢٦-٤٥ عامًا	٤٥٤	٦١,٣
	٤٦ عاما وأكبر	٨٨	١١,٩
	بدون إجابة	٣٠	٠٠٠
المستوى التعليمى	أقل من الثانوية العامة	١٠٨	١٤,٠
	حاصل على الثانوية العامة أو ما يعادلها	٢١١	٢٧,٤
	حاصل على دبلوم فنى بعد الثانوية أو ما يعادله.	٧٥	٩,٨
	حاصل على شهادة جامعية	٣١١	٤٠,٤
	حاصل على الماجستير أو الدكتوراه	٦٤	٨,٣
	بدون إجابة	٢	٠٠٠
الوظيفة	موظف حكومى	٢٦٠	٣٤,٢
	موظف قطاع خاص	٢٧٢	٣٥,٧
	حرفى / فنى	٢٢	٢,٩
	رجل أعمال	٣٣	٤,٣
	ربة بيت	٦٢	٨,١
	طالب / طالبة	٨٦	١١,٣
	متقاعد	٥	٠,٧
	قوات مسلحة جميع الأسلحة / شرطة / أمن عام	١٠	١,٣
	بدون عمل	٩	١,٢
	قطاع حكومى / أهلى مشترك	١	٠,١
	موظف بهيئة غير هادفة للربح	١	٠,١
	بدون إجابة	١٠	٠٠٠

تابع - جدول رقم (١) - الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

الخصائص الديموغرافية		التكرار	٪
الدخل الشهرى للأسرة	أقل من ٣٠٠٠ ريال	١٧٩	٢٤,٢
	٣٠٠٠ - أقل من ٦٠٠٠ ريال	٢٢١	٢٩,٩
	٦٠٠٠ - أقل من ٩٠٠٠ ريال	١٢٢	١٦,٥
	٩٠٠٠ - أقل من ١٢٠٠٠ ريال	٦٤	٨,٦
	١٢٠٠٠ - أقل من ١٥٠٠٠ ريال	٦٣	٨,٥
	١٥٠٠٠ - أقل من ١٨٠٠٠ ريال	٣٦	٤,٩
	١٨٠٠٠ ريال فأكثر	٥٥	٧,٤
	بدون إجابة	٣١	٠٠٠
الجنسية	سعودى	٥٤٤	٧٠,٦
	عربى غير سعودى	٢٢٦	٢٩,٤
	بدون اجابة	١	٠٠٠
الحالة الاجتماعية	أعزب (لم يتزوج من قبل)	٢٥٥	٣٣,١
	متزوج	٥٠٥	٦٥,٥
	أرمل	٣	٠,٤
	مطلق	٧	١,٠
	بدون إجابة	١	٠٠٠
عدد أفراد الأسرة بما فيهم المجيب	١-٤ أفراد	٣٥١	٤٨,٥
	٥-٨ أفراد	٢٧١	٣٧,٥
	٩-١٢ فردًا	٧٣	١٠,١
	أكثر من ١٢ فردًا	٢٨	٣,٩
	بدون إجابة	٤٨	٠٠٠
هل الزوجة تعمل (المتزوجون فقط)	الزوجة تعمل	١٤٣	٢٨,٦
	الزوجة لا تعمل	٣٥٧	٧١,٤
	بدون إجابة	٥	٠٠٠
المنطقة الجغرافية	الشرقية	٢٤٠	٣١,١
	الوسطى	٤١١	٥٣,٤
	الغربية	١١٩	١٥,٥

جدول رقم (٢) : المؤشرات العامة للاتجاهات النفسية للمستهلكين
نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال
بالسوق السعودية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الإستراتيجية التسويقية	الوسط الحسابى[1]	الانحراف المعيارى
الإستراتيجية التسويقية بصفة عامة	٢,٩٣٥٣	٠,٤٩٦٢
إستراتيجيات المنتجات	٣,٢٦٢٧	٠,٦٢٤٧
إستراتيجيات التوزيع	٣,٢٠٤٧	٠,٧٥٧٥
إستراتيجيات الترويج	٢,٧٢٥٩	٠,٧٧٦٤
إستراتيجيات التسعير	٢,٤٩٦٣	٠,٦٨٣٠

(١) المقياس المستخدم هو : ١ = غير موافق بالمرة (اتجاهات سلبية تماماً) ، ٢ = غير موافق (اتجاهات سلبية) ، ٣= غير متأكد (اتجاهات غير محددة) ، ٤ = موافق (اتجاهات إيجابية) ، ٥ = موافق تماماً (اتجاهات إيجابية جداً).

جدول رقم (٣) : الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الجوانب المختلفة لعناصر المزيج التسويقى لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية

الجوانب المختلفة لعناصر المزيج التسويقى	الوسط الحسابى(١)	الانحراف المعيارى
الاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه إستراتيجيات المنتج		
١- أنا راضٍ عن معظم المنتجات التى أشتريها	٣,٧٠	١,٠٧
٢- معظم المنتجات المعمرة التى أشتريها تُستهلك بسرعة(٢)	٢,٩١	١,١٠
٣- كثيرًا من المنتجات المعمرة التى أشتريها بها خلل أو عيب ما(٢)	٣,٣٥	١,٥٠
٤- لا تهتم الشركات المصنعة للمنتجات المعمرة التى أشتريها بكيفية أداء تلك المنتجات لوظائفها بما فيه الكفاية(٢)	٢,٨٢	١,٠٨
٥- تحسنت جودة المنتجات التى أشتريها بصورة مستمرة عبر السنين	٣,٥١	١,١٦
الاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه إستراتيجيات التسعير		
١- أسعار معظم المنتجات التى أشتريها مُغَالَى فيها(٢)	٢,٤٠	١,١٢
٢- يمكن للشركات والمؤسسات تقاضى أسعار أقل وتظل مع ذلك تحقق أرباحًا(٢)	١,٧٨	٠,٩٤
٣- تعد معظم الأسعار معقولة إذا أخذنا فى الاعتبار التكلفة العالية التى يتحملها المنتجون	٢,٨٧	١,١٨
٤- معظم الأسعار مناسبة	٢,٦٦	١,٠٨
٥- بصفة عامة أنا راضٍ عن الأسعار التى أدفعها	٢,٨٣	١,١٣
الاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه إستراتيجيات الترويج		
١- بصفة عامة معظم الإعلانات مزعجة جدًا(٢)	٢,٧٤	١,٢٥
٢- تحمل معظم الإعلانات ادعاءات كاذبة(٢)	٢,١٣	١,٠٧
٣- سيكون المستهلكون فى حال أفضل إذا ألغيت معظم الإعلانات(٢)	٣,١٣	١,٢٢
٤- أستمتع بالغالبية العظمى من الإعلانات	٢,٧٧	١,٢٤
٥- المقصود من معظم الإعلانات هو الخداع وليس إعطاء المعلومات(٢)	٢,٨٢	١,٢٢

تابع - جدول رقم (٣):

الجوانب المختلفة لعناصر المزيج التسويقى	الوسط الحسابى(١)	الانحراف المعيارى
الاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه إستراتيجيات التوزيع		
١- معظم المحلات التجارية تخدم عملاءها جيدًا	٣,٠٤	١,١٨
٢- الطريقة التى يعاملنى بها العاملون فى متاجر التجزئة غير طيبة(٢)	٣,٣٠	١,١٣
٣- معظم رجال البيع بمتاجر التجزئة متعاونون جدًا مع الزبائن	٣,٢٦	١,٠٩
٤-عندما أحتاج إلى المساعدة فى متجر التجزئة فمن المعتاد ألا أكون قادرًا على الحصول عليها(٢)	٣,٠٣	١,١٤
٥- تقدم معظم متاجر التجزئة الخدمة المناسبة لعملائها	٣,٣٢	١,٠١

١- المقياس المستخدم هو: ١= غير موافق بالمرة (اتجاهات سلبية تمامًا)، ٢= غير موافق (اتجاهات سلبية)، ٣= غير متأكد (اتجاهات غير محددة)، ٤= موافق (اتجاهات إيجابية)، ٥= موافق تمامًا (اتجاهات إيجابية جدًا).

٢- أدخلت الأرقام الكودية لهذه العبارات بطريقة عكسية بالحاسب الآلى لتكون جميع الإجابات فى اتجاه واحد (الاتجاه الإيجابى) وذلك طبقًا لتوصية مصممى المقياس من أجل توحيد القياس وسهولة الحكم على النتائج.

ثانيًا : هل تختلف الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين تجاه الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال فى السوق السعودية عن الاتجاهات النفسية للمستهلكين العرب المقيمين من غير السعوديين ؟ وإن اختلفت فبأى صورة تختلف ؟

للإجابة عن هذا السؤال قمنا بالمقارنة بين اتجاهات المستهلكين السعوديين والمستهلكين العرب المقيمين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بصفة عامة باستخدام اختبار ت (t-test)؛ نظرًا لوجود عينتين مأخوذتين من مجتمعين مستقلين ، ويعرض الجدول رقم (٤) نتائج هذا الاختبار. يتضح من بيانات الجدول رقم (٤) أن اتجاهات المقيمين

العرب بصفة عامة نحو الإستراتيجيات التسويقية الحالية تميل إلى أن تكون غير محددة فى حين تميل اتجاهات السعوديين إلى السلبية ، وأن هناك فروقًا معنوية بين اتجاهات المجموعتين ، وينطبق ذلك على الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال ككل وكذلك على كل من الإستراتيجيات الأربعة لعناصر المزيج التسويقى على حدة (قيمة ألفا α فى جميع الحالات إما أقل من ٠,٠٥ أو أقل من ٠,٠٠١). كما نلاحظ أيضًا أن أقل وسط حسابى للاتجاهات نحو الإستراتيجيات التسويقية داخل كل مجموعة هو الوسط الخاص بالاتجاهات نحو إستراتيجيات التسعير ، وهذا يعنى أن المجموعتين تنظر إلى إستراتيجيات التسعير بسلبية كبيرة على السواء مقارنة باتجاهاتهم نحو الإستراتيجيات التسويقية الأخرى يلى ذلك الوسط الحسابى للاتجاهات نحو إستراتيجيات الترويج بالنسبة للمجموعتين أيضًا .

جدول رقم (٤) : مقارنة بين الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين والمستهلكين العرب المقيمين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية

الإستراتيجية	الوسط الحسابى[1]		ت	مستوى
	السعوديون	العرب المقيمون	(τ)	المعنوية (α)
الإستراتيجية ككل	٢,٨٨١٢	٣,٠٥٨٥	٤,١٣٧-	٠,٠٠٠
إستراتيجيات المنتجات	٣,٢٠٥٦	٣,٣٩٩١	٣,٨١٣-	٠,٠٠٠
إستراتيجيات التوزيع	٢,٤٥٦٢	٢,٥٨٩٨	٢,٤١٣-	٠,٠١٦
إستراتيجيات الترويج	٢,٦٨١٩	٢,٨٣٠٦	٢,٣٦٨-	٠,٠١٨
إستراتيجيات التوزيع	٣,١٣١٧	٣,٣٧٣٤	٣,٩٧٦	٠,٠٠٠

(١) ١= اتجاهات سلبية تمامًا، ٢= اتجاهات سلبية، ٣= اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جدًا.

ثالثًا: هل تختلف الاتجاهات النفسية للمستهلكين عامة فى المناطق الرئيسية الثلاث بالسوق السعودية (الشرقية ، الوسطى ، الغربية) نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بصفة عامة ؟ وهل تختلف اتجاهات المناطق الثلاثة نحو الإستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى على حدة ؟ وإن اختلفت فبأى صورة تختلف ؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادى الاتجاه one-way ANOVA باستخدام الاتجاهات النفسية كمتغير تابع والمنطقة الجغرافية كمتغير مستقل، وفى حالة الحصول على قيمة ذات معنوية عند مستوى ألفًا α = ٠,٠٥ على الأقل فى اختبار ف (F) فقد استخدمنا اختبار "أقل الفروق معنوية Least Significant Difference (LSD)" لتحديد كل منطقتين توجد بين اتجاهاتها النفسية فروق معنوية . يتضح من الجدول رقم (٥) الذى يعرض نتائج هذا التحليل أن هناك فروقًا معنوية بين قاطنى المناطق الثلاثة فيما يتعلق باتجاهاتهم النفسية نحو نوعين فقط من الإستراتيجيات هما إستراتيجيات التسعير (عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠) وإستراتيجيات الترويج (عند مستوى معنوية ٠,٠٨٥) . وهذا يعنى أن قاطنى المناطق الثلاثة ينظرون إلى كل من إستراتيجيات المنتجات والتوزيع تقريبًا بنفس المعيار حيث يعتبرون غير متأكدين (اتجاهات غير محددة) ، فمتوسطات المناطق الثلاثة فيما يتعلق بالمنتجات تتراوح بين (٢,٩٣ - ٢,٩٨) فى حين تتراوح هذه المتوسطات حول ٣,١٧ - ٣,٢٢ فيما يتعلق بإستراتيجيات التوزيع .

ومن حيث إستراتيجيات التسعير نجد أنه بالرغم من ميل الاتجاهات النفسية للمناطق الثلاثة إلى السلبية (المتوسطات الحسابية للاتجاهات النفسية للمناطق الثلاثة أقل من ٣) إلا أن المنطقة الغربية (المتوسط =

٢,٨٠) أقل سلبية من المناطق الأخرى ؛ حيث إن الوسط الحسابى لها أكبر (أفضل) من المتوسطين الحسابيين للمنطقتين الأخريين اللتين تتقارب اتجاهاتهما كثيرًا نحو إستراتيجيات التسعير (٢,٤٣ ، ٢,٤٥) ، ونلاحظ وجود فروق معنوية بين كل من المنطقتين الشرقية والغربية وبين كل من المنطقتين الوسطى والغربية .

وفيما يتعلق بالاتجاهات النفسية نحو إستراتيجيات الترويج ، فهى تميل إلى السلبية فى المناطق الثلاثة ولكنها أكثر سلبية فى المنطقة الوسطى بالمقارنة بالمناطق الأخرى مع وجود فروق معنوية بين المنطقتين الشرقية والوسطى فى هذا الخصوص عند مستوى معنوية (٠,٠٥) طبقًا لاختبار LSD .

جدول رقم (٥) - تحليل التباين للاتجاهات النفسية للمستهلكين فى المناطق الرئيسية الثلاثة بالمملكة نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال

الإستراتيجية	الوسط الحسابى[1]	ف (F)	مستوى الدلالة (α)	الفروق المعنوية بين المناطق تبعًا لاختبار LSD (أقل من ٠,٠٥)
الإستراتيجية ككل	الشرقية ٢,٩٣١٤ الوسطى ٢,٩٢٦٩ الغربية ٢,٩٨٣١	٠,٦٥٤	غير معنوية	لا توجد فروق معنوية بين أى منطقتين على حدة.
إستراتيجيات المنتجات	الشرقية ٣,٢٥١٤ الوسطى ٣,٢٧٨٥ الغربية ٣,٢٢٥٥	٠,٣٤١	غير معنوية	لا توجد فروق معنوية بين أى منطقتين على حدة.
إستراتيجيات التسعير	الشرقية ٢,٤٣٤١ الوسطى ٢,٤٥٠٠ الغربية ٢,٨٠١٩	١٢,٧٢٠	٠,٠٠٠	وجود فروق معنوية بين المنطقتين الشرقية والغربية وبين المنطقتين الوسطى والغربية.
إستراتيجيات الترويج	الشرقية ٢,٧٩٦٥ الوسطى ٢,٦٦٩٤ الغربية ٢,٧٩٨١	٢,٤٦٨	٠,٠٨٥	وجود فروق معنوية بين المنطقتين الشرقية والوسطى .
إستراتيجيات التوزيع	الشرقية ٣,١٧٢٣ الوسطى ٣,٢٢٩٤ الغربية ٣,١٧٠٩	٠,٥١٦	غير معنوية	لا توجد فروق معنوية بين أى منطقتين على حدة.

(١) ١= اتجاهات سلبية تمامًا، ٢= اتجاهات سلبية، ٣= اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جدًا.

رابعًا: هل تختلف الاتجاهات النفسية للمستهلكين فى السوق السعودية عامة وفى كل منطقة جغرافية على حدة نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال ككل ونحو إستراتيجية كل عنصر فى المزيج التسويقى باختلاف خصائصهم الديموغرافية ؟ وما هى الفروق المعنوية إن وجدت ؟

١- تحليل الاتجاهات النفسية تبعًا للجنس (النوع) :

تم إجراء اختبار ت (t) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين الاتجاهات النفسية لكل من الذكور والإناث فى السوق السعودية ككل نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال ، وبعد ذلك تمت إعادة نفس التحليل مع التركيز على كل منطقة جغرافية على حدة . ويعرض الجدول رقم (٦) نتائج هذه التحاليل .

يظهر من الجدول (٦) أن الاتجاهات النفسية للذكور فى السوق السعودية ككل أفضل قليلاً من الاتجاهات النفسية للإناث نحو الإستراتيجيات التسويقية ككل ونحو جميع الإستراتيجيات الفردية لعناصر المزيج التسويقى ماعدا إستراتيجيات التوزيع ، حيث يبدو أن الاتجاهات النفسية للإناث نحوها (٣,٢٧٥٩) أفضل قليلاً من مثيلاتها للذكور (٣,١٨١٠) . ومن الملاحظ وجود فروق معنوية بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستويات تتراوح بين أقل من ٠,٠٠١ وأقل من ٠,١٠ فيما يتعلق بجميع الإستراتيجيات ماعدا الفروق فى الاتجاهات نحو إستراتيجية التوزيع التى وجدت غير معنوية . كما يشير الجدول أيضًا إلى أن الاتجاهات النفسية لكل من الذكور والإناث نحو إستراتيجيات المنتجات وإستراتيجيات التوزيع أفضل قليلاً من اتجاهات المجموعتين نحو باقى الإستراتيجيات التسويقية .

أما فيما يتعلق باتجاهات المستهلكين الذكور والإناث فى كل من المناطق الجغرافية الرئيسية الثلاثة بالسوق السعودية فنستطيع الوصول إلى الاستنتاجات التالية :

أ - تميل الاتجاهات النفسية للإناث فى جميع المناطق إلى السلبية بصورة أكبر من الاتجاهات النفسية للذكور بالنسبة لجميع الإستراتيجيات التسويقية ما عدا إستراتيجيات التوزيع حيث يحدث العكس . ويمكن تفسير ذلك بما لدى المرأة من خبرة أكبر فى التسوق عن الرجل والمعايير الأكثر صرامة التى تضعها نصب عينيها عند الحكم على الممارسات التسويقية لمنشآت الأعمال ، بينما تحمل المرأة فى نفسها شعوراً أكثر إيجابية من الرجل لأنشطة التوزيع بسبب الاهتمام الذى تلقاه فى الأسواق السعودية نتيجة لحساسية وضعها فى المجتمع السعودى .

ب - لا تتصف الفروق بين اتجاهات الذكور والإناث بالمعنوية إلا فى المنطقة الوسطى ، أما فى المنطقتين الشرقية والغربية بصفة عامة فمعظم الفروق غير معنوية ، وربما يرجع ذلك إلى تقارب وجهات نظر الأزواج والزوجات أكثر فى المنطقتين الشرقية والغربية عنها فى المنطقة الوسطى .

ج - نلاحظ أن أكثر الفروق معنوية توجد فى معظم المناطق فيما يتعلق بإستراتيجيات التسعير والتى تحمل فى نفس الوقت أقل متوسطات الاتجاهات بين كل إستراتيجيات التسويق، ويرجع ذلك إلى التفاوت الكبير فى أسعار السلعة نفسها أو الخدمة المباعة فى محلات التجزئة البديلة فى معظم أسواق المملكة رغم عدم اختلاف الخدمات الأخرى المصاحبة للمنتج المبيع . وقد يكون للنجاح الكبير الذى حققته بعض

محلات الخصم بالمنطقة الشرقية ضلع فى وجود الفرق المعنوى بين اتجاهات الرجال والنساء هناك ، حيث تعد هذه المحلات مرجعًا سعريًا للنساء عند التسوق .

د - الاتجاهات النفسية لكل من الذكور والإناث نحو إستراتيجيات المنتجات وإستراتيجيات التوزيع أفضل قليلاً من اتجاهات المجموعتين نحو باقى الإستراتيجيات التسويقية فى كل من المناطق الجغرافية الثلاثة .

جدول رقم (٦) : اختبارات ت للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الاستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال تبعًا لجنس مفردات العينة

المنطقة	الجنس	الوسط الحسابية[1] وقيم ت (t)				
		الإستراتيجيات التسويقية ككل	إستراتيجيات المنتجات	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الترويج	إستراتيجيات التوزيع
السوق ككل	ذكور	٢,٩٥٩٠	٣,٢٩٥٤	٢,٥٥٤٦	٢,٧٥٢٥	٣,١٨١٠
	إناث	٢,٨٥٦٨	٣,١٦١١	٢,٣٠٩٢	٢,٦٤٠٧	٣,٢٧٥٩
	∝/t	٢,١٨٤ (٠,٠٢٩)	٢,٤٧٧ (٠,٠١٣)	٤,٣٤٢ (٠,٠٠٠)	١,٦٦٨ (٠,٠٩٦)	١,٤٤٠- (غ)[٢]
المنطقة الشرقية	ذكور	٢,٩٥١٠	٣,٢٨٧٧	٢,٤٨١١	٢,٧٩٣٣	٣,١٥٥٢
	إناث	٢,٨٥٧٥	٣,١٢٩٤	٢,٣٦٢٥	٢,٨٠٧٨	٣,٢٣٢٠
	∝/t	١,٠٤٣ (غ)	١,٦٠٥ (غ)	١,٩٩٥ (٠,٠٤٧)	٠,١٢٢- (غ)	٠,٦٧٧- (غ)
المنطقة الوسطى	ذكور	٢,٩٦٤٤	٣,٣١٦٨	٢,٥٢٨٥	٢,٧١٧٠	٣,٢١٣٥
	إناث	٢,٨٢١١	٣,١٦٥٧	٢,٢٢٣٨	٢,٥٢٦٥	٣,٢٧٧٦
	∝/t	٢,٥٠٠ (٠,٠١٣)	٢,٠٥١ (٠,٠٤١)	٤,٣٠٠ (٠,٠٠٠)	٢,٠٦٤ (٠,٠٤٠)	٠,٧٢٠- (غ)
المنطقة الغربية	ذكور	٢,٩٥٦٣	٣,٢٣١٢	٢,٨١٠٠	٢,٧٩٢٤	٣,١١٤٣
	إناث	٣,٠٦٢٥	٣,٢٠٠٠	٢,٧٥٨٣	٢,٨٠٠٠	٣,٣٢٠٠
	∝/t	٠,٩٣٤- (غ)	٠,٢٢٢ (غ)	٠,٣٤٠ (غ)	٠,٠٤٦- (غ)	١,٣٣٨- (غ)

(١) ١= اتجاهات سلبية تمامًا ، ٢= اتجاهات سلبية، ٣= اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية ، ٥= اتجاهات إيجابية جدًا.

(٢) غ = غير معنوية.

٢- تحليل الاتجاهات النفسية تبعًا للمستوى التعليمي :

نظرًا لأن مفردات العينة موزعون على خمسة مستويات تعليمية فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادى عليها ، كما تم استخدام اختبار (أقل الفروق معنوية LSD) فى حالة الحصول على قيمة ذات معنوية فى اختبار ف (F) وذلك لتحديد المستويات التعليمية التى توجد بينها فروق معنوية عند مستوى ألفا أقل من ٠,٠٥ ، ويوضح جدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين بينما يشتمل جدول رقم (٨) على نتائج اختبارات LSD بين كل مستويين تعليميين على حدة .

بفحص النتائج الإحصائية المبينة بالجدولين (٧) و (٨) نستطيع الوصول إلى الاستنتاجات الآتية :

أ- على الرغم من عدم وجود فروق معنوية فى اتجاهات المستهلكين ذوى المستويات التعليمية المختلفة نحو الإستراتيجيات التسويقية ككل إلا أن فحص الاتجاهات النفسية نحو إستراتيجيات المزيج التسويقى كلٍ على حدة يكشف أن هناك فروقًا معنوية فى الاتجاهات فى السوق السعودية ككل نحو كل من إستراتيجيات التسعير وإستراتيجيات الترويج .

ب- إستراتيجيات الترويج هى أكثر أنواع الإستراتيجيات التسويقية التى تختلف فيها اتجاهات المستهلكين ذوى المستويات التعليمية المتنوعة اختلافًا ذا دلالة إحصائية على مستوى السوق السعودية ككل . ومن المثير للانتباه فى هذا الخصوص أن الوسط الحسابى لاتجاهات فئة الأقل من الثانوية العامة هو أصغر المتوسطات بين جميع الفئات التعليمية ، وهذا يعنى أن هذه الفئة من الأفراد تحمل أكثر الاتجاهات سلبية بين المستهلكين فى السوق ككل تجاه إستراتيجيات الترويج ،

وتحتمل هذه النتيجة أحد تفسيرين أو كليهما معًا وهما أن الرسائل الإعلانية والترويجية فى وسائل الإعلام المختلفة تتجاهل هذه الفئة أو تخاطبها بطريقة غير مناسبة، والتفسير الثانى هو أن الوعى الاستهلاكى وثقافة السوق اللذين يتكونان لدى الأفراد مستقلان عن النظام التعليمى الحالى .

ج - بالرغم من أن قيم (ف) التى نتجت عن تحليل التباين الأحادى لاتجاهات مستهلكى المنطقة الشرقية ذوى المستويات التعليمية المختلفة نحو الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة ونحو إستراتيجيات الترويج غير معنوية إلا أن اختبار LSD قد أفصح عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية (ألفا أقل من ٠,٠٥) بين بعض الفئات التعليمية كما هو موضح بالجدولين أعلاه .

د - ليست هناك فروق معنوية فى اتجاهات المستهلكين ذوى المستويات التعليمية المختلفة فى المنطقة الشرقية نحو جميع الإستراتيجيات ماعدا إستراتيجيات التسعير ، وبفحص المتوسطات الحسابية لاتجاهات المستويات التعليمية المختلفة نحو إستراتيجيات التسعير نلاحظ توزيعًا يشبه المنحنى الطبيعى، فالفئة الأقل من الثانوية العامة فى هذه المنطقة لها اتجاه سلبى نحو إستراتيجيات التسعير ثم تتحسن هذه الاتجاهات مع فئتى الثانوية العامة والدبلوم الفنى ولكن المتوسطات تعود إلى الانخفاض مع فئتى الشهادات الجامعية والدراسات العليا .

هـ - لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات مستهلكى المنطقة الوسطى ذوى المستويات التعليمية المختلفة نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ماعدا إستراتيجيات الترويج . وبالرغم من أن جميع الفئات التعليمية تحمل اتجاهات تميل إلى السلبية فإن الفئات الأقل تعليمًا تحمل اتجاهات أكثر سلبية من الفئات الأعلى تعليمًا .

جدول رقم (٧) : نتائج تحليل التباين للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال تبعاً للمستوى التعليمي لمفردات العينة

المنطقة	التعليم[1]	الإستراتيجيات التسويقية ككل		إستراتيجيات المنتجات		إستراتيجيات التسعير		إستراتيجيات الترويج		إستراتيجيات التوزيع	
		الوسط الحسابى[2]	ف α	الوسط الحسابى	ف	الوسط الحسابى	ف	الوسط الحسابى	ف	الوسط الحسابى	ف
السوق ككل	(١)	٢,٨٦٣٣	٠,٩١٦	٣,٢٦١٧	٠,٢٤٠	٢,٦٣٤٧	٢,٢٨٤	٢,٤٢٦٠	٤,٩٠٣	٣,٢٧٥٨	٠,٦٨٤
	(٢)	٢,٩٥٦٥	(غ)[3]	٣,٢٨٧٧	(غ)	٢,٥٢٠٦	(٠,٠٥٩)	٢,٧٤٥٢	(٠,٠٠١)	٣,٢٤٦٠	(غ)
	(٣)	٣,٠٠٠٠		٣,٢٢١٩		٢,٥٦٥٧		٢,٦٨٩٦		٣,٢٠٩٠	
	(٤)	٢,٩٤٢٥		٣,٢٤٦٩		٢,٤٤٥٩		٢,٨١٦١		٣,١٧٥١	
	(٥)	٢,٨٧٨٦		٣,٢٩٦٨		٢,٣٥٦٧		٢,٧٣٧٥		٣,١١٤٨	
المنطقة الشرقية	(١)	٢,٨٤٦٢	١,٩٥٣	٣,١٧١٤	١,٥٠٢	٢,٥٢٠٠	٢,٥٠٠	٢,٤٩٣٣	١,٨٢٧	٣,١٦٥٥	١,٠٥٦
	(٢)	٢,٩٦٦٤	(غ)	٣,٢٠٠٠	(غ)	٢,٥٦٢٣	(٠,٠٤٤)	٢,٨٩٨٦	(غ)	٣,١٨٢٦	(غ)
	(٣)	٣,٢٤٠٠		٣,٥١٧٦		٢,٥٦٦٧		٢,٩٧٦٥		٣,٣١١١	
	(٤)	٢,٨٧١٧		٣,٢٢٥٠		٢,٣٤٨٨		٢,٧٧٣٦		٣,٠٨٣١	
	(٥)	٢,٩٤١٧		٣,٤٤٤٤		٢,٠٩٤٧		٢,٨٢١١		٣,٤٦٦٧	
المنطقة الوسطى	(١)	٢,٨٨٤٦	٠,٦٩٩	٣,٣٦٨٩	١,٩٥٢	٢,٥٩٥٣	٠,٧٠٣	٢,٣٥٣٢	٣,٥٩٨	٣,٣١٧٤	١,٧٥٧
	(٢)	٢,٩٤٦٢	(غ)	٣,٣٤٨٦	(غ)	٢,٤٥١٤	(غ)	٢,٦٣٦٣	(٠,٠٠٧)	٣,٣٣٣٥	(غ)
	(٣)	٢,٨٥٤٧		٣,٠٣٦٨		٢,٤٨٧٨		٢,٥٣٦٦		٣,١٥٠٠	
	(٤)	٢,٩٦١٧		٣,٢٦٦٣		٢,٤١٤١		٢,٨٠٧١		٣,٢٢٤٩	
	(٥)	٢,٨٣٢٨		٣,٢٧٢٢		٢,٣٩٣٩		٢,٨٠٧١		٢,٩٦٧٦	
المنطقة الغربية	(١)	٢,٨٤٢٣	٠,٧٩٠	٣,١٤٠٠	٠,٥٧٩	٢,٨٥٨٣	٠,٢٣٧	٢,٥٥٤٥	١,١١٢	٣,٣٩٤٧	٠,٣٧١
	(٢)	٢,٩٧٢٩	(غ)	٣,٢٧٨٦	(غ)	٢,٦٩٦٠	(غ)	٢,٧٧٧٨	(غ)	٣,١٢٤١	(غ)
	(٣)	٣,١٥٠٠		٣,٤٤٤٤		٢,٨٥٤٥		٢,٨٤٤٤		٣,٣٦٦٧	
	(٤)	٣,٠٢٩٣		٣,٢١١١		٢,٨٢٧٨		٢,٩٥٠٠		٣,١٦٩٢	
	(٥)	٢,٩٣٣٣		٣,٠٧٥٠		٢,٨٢٥٠		٢,٦٧٥٠		٢,٩٦٦٧	

١- (١) أقل من الثانوية، (٢) أنهى المرحلة الثانوية، (٣) دبلوم فنى بعد الثانوية، (٤) شهادة جامعية، (٥) ماجستير/دكتوراه.

٢- ١= اتجاهات سلبية تماماً، ٢= اتجاهات سلبية، ٣- اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جداً.

٣- غ = غير معنوية

جدول رقم (٨) : نتائج اختبارات LSD للفروق بين الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بحسب المستوى التعليمى

المنطقة	الفئات التعليمية التى توجد بينها فروق معنوية عند مستوى ألفا أقل من ٠,٠٥				
	الإستراتيجيات التسويقية ككل	إستراتيجيات المنتجات	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الترويج	إستراتيجيات التوزيع
السوق ككل	ـــــــ	ـــــــ	(١) و (٤) (١) و (٥)	(١) و (٢) (١) و (٣) (١) و (٤) (١) و (٥)	ـــــــ
الشرقية	(١) و (٣) (٣) و (٤)	ـــــــ	(١) و (٥) (٢) و (٤) (٢) و (٥) (٣) و (٥)	(١) و (٢) (٢) و (٣)	ـــــــ
الوسطى	ـــــــ	(١) و (٣) (٢) و (٣) (٣) و (٤)	ـــــــ	(١) و (٤) (١) و (٥) (٣) و (٤)	(١) و (٥) (٢) و (٥)
الغربية	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ

و- بالرغم من أن قيمة (ف) التى نتجت عن تحليل التباين الأحادى لاتجاهات مستهلكى المنطقة الوسطى ذوى المستويات التعليمية المختلفة نحو إستراتيجيات التوزيع غير معنوية ، إلا أن اختبار LSD قد أفصح عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية (ألفا أقل من ٠,٠٥) بين بعض الفئات التعليمية كما هو موضح بالجدولين أعلاه .

ز - جميع قيم (ف) التى نتجت عن تحليل التباين الخاص باتجاهات قاطنى المنطقة الغربية غير معنوية بالنسبة لجميع الإستراتيجيات التسويقية عامة وخاصة ، كما لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات المستهلكين من الفئات التعليمية المختلفة نحو تلك الإستراتيجيات .

إن عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات الفئات التعليمية المختلفة نحو معظم الإستراتيجيات التسويقية يرجح الأخذ بالتفسير الثانى الذى جاء ذكره أعلاه وهو أن الوعى الاستهلاكى وثقافة السوق اللذين يتكونان لدى الأفراد مستقلان عن النظام التعليمى الحالى .

٣- تحليل الاتجاهات النفسية تبعًا للسن :

تم تقسيم المستهلكين فى السوق السعودية ككل وفى كل من المناطق الجغرافية الثلاثة إلى ثلاثة فئات عمرية هى (١) أقل من (٢٦) عامًا (٢) ٢٦ - ٤٥ عامًا (٣) أكبر من (٤٥) عامًا بحيث يوجد فى كل فئة عمرية عدد كاف من المفردات للتحليل . وبناء عليه قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادى واستخدام اختبار LSD فى تحديد الفئات العمرية التى توجد فروق معنوية بين اتجاهاتها . ويشتمل الجدولين (٩) و (١٠) على النتائج التى يمكن أن توصلنا للاستنتاجات التالية :

أ- تزداد اتجاهات المستهلكين سلبية نحو الإستراتيجيات التسويقية كلما كبروا فى السن وذلك فى جميع المناطق الجغرافية ماعدا المنطقة الغربية حيث يحدث العكس .

جدول رقم (٩) : نتائج تحليل التباين للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بحسب السن

المنطقة	فئات العمر	الإستراتيجيات التسويقية ككل		إستراتيجيات المنتجات		إستراتيجيات التسعير		إستراتيجيات الترويج		إستراتيجيات التوزيع	
		الوسط الحسابى[1]	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)
السوق ككل	أقل من ٣٦	٣,٠٠٨٠	٣,٦٧٥	٣,٣٣٦٩	٢,٨١٣	٢,٦٢٥٨	٤,١٤١	٢,٨١٦٨	٥,٤٠٠	٣,٢٢٢٦	٣,٨٨٦
	٢٦-٤٥	٢,٩٣٠٩	(٠,٠٢٦)	٣,٢٥٣٩	(٠,٠٦١)	٢,٤٥٣٦	(٠,٠١٦)	٢,٧٣٠٧	(٠,٠٠٥)	٣,١٩٧٢	(٠,٠٢١)
	أكبر من ٤٥	٢,٨١٨٨		٣,١٤٧٠		٢,٤٨٤٦		٢,٤٨٧١		٣,٠٥١٩	
المنطقة الشرقية	أقل من ٣٦	٣,٠٥١٧	٢,٥١٩	٣,٣٣٣٣	١,١١٢	٢,٧٠٧٠	٨,٧٢٠	٢,٩٤٩٣	٢,٥٣٨	٣,٢٣٣٨	٠,٢٥٨
	٢٦-٤٥	٢,٨٩١٦	(٠,٠٨٣)	٣,٢٢٥٦	(غ)٢	٢,٢٩٠٦	(٠,٠٠٠)	٢,٧٥٠٤	(٠,٠٨١)	٣,١٨١٧	(غ)
	أكبر من ٤٥	٢,٨٠٢٩		٣,١٢٢٢		٢,٣٥٧٩		٢,٥٧٦٥		٣,٠٨٨٩	
المنطقة الوسطى	أقل من ٣٦	٢,٩٩١٦	٢,٥٢٦	٣,٣٣٨١	٢,٧٩٤	٢,٥١٧٢	٠,٥٤٤	٢,٧٥٨٨	٢,٩٩٧	٣,٤٠٨٣	٤,٩٢٢
	٢٦-٤٥	٢,٩٣٧٦	(٠,٠٨٢)	٣,٢٩١٦	(٠,٠٦٢)	٢,٤٣٩٣	(غ)	٢,٦٨١٧	(٠,٠٥١)	٣,٢١٥٥	(٠,٠٠٨)
	أكبر من ٤٥	٢,٧٨٧٠		٣,٠٩٦٣		٢,٤٢٠٤		٢,٤٣٩٣		٣,٠١٤٨	
المنطقة الغربية	أقل من ٣٦	٢,٩١٩٢	٠,٤٤٠	٣,٣٤٤٤	١,٤٢٩	٢,٩٣٧٥	١,٣١١	٢,٥٨٩٥	١,٧٠٧	٣,٢٢١١	٠,٠٩٠
	٢٦-٤٥	٢,٩٧٧٥	(غ)	٣,١٦٣٩	(غ)	٢,٧٤٥٥	(غ)	٢,٨٧٢٠	(غ)	٣,١٥١٤	(غ)
	أكبر من ٤٥	٣,١٠٨٣		٣,٤٣٦٤		٣,٠٤٠٠		٢,٥٨٣٣		٣,٢٠٠٠	

١- ١= اتجاهات سلبية تمامًا، ٢= اتجاهات سلبية، ٣- اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جدًا.

٢- غ = غير معنوية

جدول رقم (١٠) : نتائج اختبارات LSD للفروق بين الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بحسب السن

المنطقة	الفئات التعليمية التى تتواجد بينها فروق معنوية عند مستوى ألفا أقل من ٠,٠٥				
	الإستراتيجيات التسويقية ككل	إستراتيجيات المنتجات	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الترويج	إستراتيجيات التوزيع
السوق ككل	(١) و (٣)	(١) و (٣)	(١) و (٢)	(١) و (٣) (٢) و (٣)	(١) و (٣)
المنطقة الشرقية	ـــــ	ـــــ	(١) و (٢) (١) و (٣)	ـــــ	ـــــ
المنطقة الوسطى	(١) و (٣)	(١) و (٣) (٢) و (٣)	ـــــ	(١) و (٣) (٢) و (٣)	(١) و (٢) (١) و (٣)
المنطقة الغربية	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ

ب- تدل اختبارات (ف) التى تمت على بيانات المنطقة الغربية على عدم معنوية الفروق بين اتجاهات المستهلكين نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية عامة وفردية ، مما يعنى عدم ارتباط الاتجاهات النفسية نحو الإستراتيجيات التسويقية بسن الأفراد فى تلك المنطقة . ويمكن تفسير ذلك بانفتاح المنطقة الغربية على العالم الخارجى أكثر من المناطق الأخرى بالمملكة وما يترتب على ذلك من إتاحة الفرصة للمستهلكين من مختلف الأعمار فى تلك المنطقة للاختلاط بمختلف الجنسيات الوافدة للمملكة لأغراض الحج والعمرة والتجارة وحضور المؤتمرات وتبادل المعلومات معهم .

ج- من جدول (١٠) يتضح أن هناك تباينًا ذا دلالة إحصائية بين اتجاهات فئتين عمريتين على الأقل نحو الإستراتيجيات التسويقية ككل ونحو كل إستراتيجية من إستراتيجيات المزيج التسويقى على حدة فى السوق السعودية ككل .

د- نستنتج من جدول (١٠) أيضًا أن الفروق بين اتجاهات الصغار فى السن والكبار فى السن ، وخاصة المجموعتين الأولى (أقل من ٢٦ سنة) والثالثة (أكبر من ٤٥ سنة) معنوية فى أغلب الإستراتيجيات فى السوق السعودية ككل . وهذا يعكس الفرق فى اتجاهات جيلين مختلفين يرى فيها الجيل الأكبر سنًا سلبية أكثر فى الإستراتيجيات التسويقية الحالية.

هـ- الاتجاهات النفسية للفئات العمرية الثلاثة بالمنطقة الشرقية لا توجد بينها فروق معنوية فيما يتعلق بجميع الإستراتيجيات التسويقية ماعدا الإستراتيجيات السعرية، حيث إن الفئة العمرية أقل من (٢٦) سنة تنظر بسلبية أكثر إلى تلك الإستراتيجيات بالمقارنة بالفئتين الأكبر فى السن والفروق فى الاتجاهات بينها معنوية (ألفا = ٠,٠٠٠) . ويمكن تفسير ذلك بالانفتاح الجزئى للمنطقة الشرقية على العالم الخارجى ، حيث تمثل تلك المنطقة المنفذ الشرقى للمملكة على العالم بالإضافة إلى تأثير شركة أرامكو السعودية الموجودة منذ وقت طويل فى المنطقة على ثقافة واتجاهات قاطنيها .

و- الفئات العمرية الثلاثة بالمنطقة الوسطى - على النقيض من الفئات العمرية بالمنطقة الشرقية - لا يوجد بين اتجاهاتها نحو الإستراتيجيات السعرية أية فروق معنوية بينما توجد فروق معنوية فى حين توجد الفئات الأصغر سنًا واتجاهات الفئات الأكبر سنًا نحو جميع الإستراتيجيات الأخرى .

ز- لا توجد أية فروق معنوية بين اتجاهات أية فئتين عمريتين على حدة تجاه جميع الإستراتيجيات التسويقية .

٤- تحليل الاتجاهات النفسية تبعًا للوظيفة :

نظرًا لتعدد الوظائف بصورة كبيرة تؤدى إلى تفتت النتائج عند التحليل فقد قمنا بتقسيم الوظائف إلى ثلاثة مجموعات متجانسة على قدر المستطاع كالآتى :

المجموعة (١) : مجموعة القطاع الحكومى وتضم موظفى الحكومة وجنود وضباط الشرطة والمباحث والقوات المسلحة .

المجموعة (٢) : مجموعة القطاع الخاص وتشمل موظفى القطاع الخاص ورجال الأعمال والفنيين والمهنيين .

المجموعة (٣) : مجموعة غير العاملين وتضم ربات البيوت والطلاب والمتقاعدين والمستهلكين بلا عمل .

ثم أجرينا سلسلة من تحاليل التباين باستخدام الوظيفة كمتغير تابع ، والتى تظهر نتائجها فى جدولى (١١) و (١٢) . يتضح من النتائج التى يتضمنها هذان الجدولان ما يلى :

أ- اتجاهات المجموعة الأولى من أصحاب الوظائف الحكومية على مستوى السوق السعودية ككل أكثر سلبية تجاه جميع الإستراتيجيات التسويقية بالمقارنة باتجاهات المجموعتين الأخريين من أصحاب الوظائف الأخرى. وكما يتضح من الجدول رقم (١٢) فإن الفروق فى اتجاهات المجموعة الأولى (موظفى الحكومة) واتجاهات المجموعة الثانية

(موظفى القطاع الخاص وأصحاب الأعمال) معنوية بالنسبة لجميع الإستراتيجيات ماعدا إستراتيجيات التوزيع .

ب- بمقارنة نتائج السوق السعودية ككل بنتائج المنطقة الشرقية نجد أن الوضع فى المنطقة الشرقية يختلف، فقيم (ف) التى حصلنا عليها من سلسلة تحاليل التباين كلها غير معنوية ، وهذا يعنى أنه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات المجموعات الوظيفية الثلاثة فيما يتعلق بجميع الإستراتيجيات التسويقية ، مما يتضح معه عدم ارتباط الاتجاهات النفسية نحو الإستراتيجيات التسويقية الأربعة بالوظيفة فى المنطقة الشرقية . غير أن اختبارات LSD أظهرت فروقًا معنوية فى حالتين من بين (١٥) حالة إحداهم بين اتجاهات المجموعة الأولى (موظفى الحكومة) الأكثر سلبية واتجاهات المجموعة الثانية (منسوبى القطاع الخاص ، أصحاب أعمال وموظفون) نحو إستراتيجيات المنتجات والثانية بين اتجاهات المجموعة الثانية (منسوبى القطاع الخاص) الأكثر سلبية واتجاهات المجموعة الثالثة (غير العاملين) نحو إستراتيجيات التوزيع . ويعنى ذلك فى الحالة الأولى عدم رضا موظفى الحكومة عن سياسات المنتجات والضمان والخدمة والجودة التى يتبعها المنتجون بالمقارنة ، أكثر من منسوبى القطاع الخاص ربما بسبب انخفاض دخول المجموعة الأولى بالمقارنة بدخول المجموعة الثانية . أما فى الحالة الثانية فقد يلاقى المتقاعدون من كبار السن وربات البيوت من النساء - بطبيعة السن مع الكبار والنوع مع النساء - معاملة أفضل من العاملين بمحلات التجزئة بالمقارنة بأفراد المجموعة الثانية مما يؤدى إلى سلبية اتجاهات المجموعة الثانية .

جدول رقم (١١) : نتائج تحليل التباين للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بحسب الوظيفة

المنطقة	فئات العمر	الإستراتيجيات التسويقية ككل		إستراتيجيات المنتجات		إستراتيجيات التسعير		إستراتيجيات الترويج		إستراتيجيات التوزيع	
		الوسط الحسابى[1]	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)
السوق ككل	(١) القطاع الحكومى	٢,٨٧٢٨	٣,٤٠٤	٣,١٥٧٠	٥,٨٧٤	٢,٤٣٥١	٣,٢٥١	٢,٦٥٠٦	٣,٤٦٤	٣,١٣٩٤	١,٥٦٣
	(٢) القطاع الخاص	٢,٩٩٠٣	(٠,٠٣٤)	٣,٣٣٥١	(٠,٠٠٣)	٢,٥٦٩٧	(٠,٠٣٩)	٢,٨١١٧	(٠,٠٣٢)	٣,٢١٥٦	(غ)
	(٣) غير العاملين	٢,٩١٥٩		٣,٢٩٢١		٢,٤٤٣٤		٢,٦٧١٧		٣,٢٧٣٣	
المنطقة الشرقية	(١) القطاع الحكومى	٢,٨٨٥٣	٠,٦٥٣	٣,١١٨٦	٢,١١٥	٢,٣٥٩٣	١,٣٣٨	٢,٦٤٦٧	١,٧٢٧	٣,١٦١٩	٢,٢٠١
	(٢) القطاع الخاص	٢,٩١٧٧	(غ)	٣,٣٢٥٠	(غ)	٢,٤٠٧٥	(غ)	٢,٨٣١٨	(غ)	٣,٠٧٥٠	(غ)
	(٣) غير العاملين	٣,٠٠٠		٣,٢٣٨٦		٢,٥٥٦٤		٢,٨٨٦٧		٣,٢٤٩١	
المنطقة الوسطى	(١) القطاع الحكومى	٢,٨٥١٦	٤,٢٥٤	٣,١٦٩٤	٣,٣٣٠	٢,٣٢٧٨	٨,٠٨٢	٢,٥٩٧٢	٣,٢٦٩	٣,١٤٦٢	١,٨١٠
	(٢) القطاع الخاص	٣,٠٢٣٣	(٠,٠١٥)	٣,٢٤٣٦	(٠,٠٣٧)	٢,٦١٣٩	(٠,٠٠٠)	٢,٧٨٨٥	(٠,٠٣٩)	٣,٣٠٨٢	(غ)
	(٣) غير العاملين	٢,٨٧٢٨		٣,٢٣٩٨		٢,٣٥٢٩		٢,٥٥٥٣		٣,١٩٠٤	
المنطقة الغربية	(١) القطاع الحكومى	٢,٩٣٥٩	٠,٩١٣	٣,١٦٦٧	٠,٨٧٧	٢,٨٥٠٠	٠,٧٥٤	٢,٨٠٨٠	٠,٧٢٨	٣,٠٨٧٠	١,٣٢٨
	(٢) القطاع الخاص	٣,٠٤٧٥	(غ)	٣,٣٢٨٦	(غ)	٢,٨٠٠٠	(غ)	٢,٨٤٦٥	(غ)	٣,٢١٣٣	(غ)
	(٣) غير العاملين	٢,٨٨٥٧		٣,٢٠٠٠		٢,٥٨١٨		٢,٥٦٩٢		٣,٤٣٦٤	

١- ١= اتجاهات سلبية تمامًا، ٢= اتجاهات سلبية، ٣= اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جدًا.

جدول رقم (١٢) : نتائج اختبارات LSD للفروق بين الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بحسب السن

المنطقة	الفئات التى توجد بينها فروق معنوية عند مستوى ألفا أقل من ٠,٠٥				
	الإستراتيجيات التسويقية ككل	إستراتيجيات المنتجات	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الترويج	إستراتيجيات التوزيع
السوق ككل	(١) و (٢)	(١) و (٢) (١) و (٣)	(١) و (٢)	(١) و (٣)	ـــــ
المنطقة الشرقية	ـــــ	(١) و (٢)	ـــــ	ـــــ	(٢) و (٣)
المنطقة الوسطى	(١) و (٣) (٢) و (٣)	(١) و (٢)	(١) و (٣) (٢) و (٣)	(١) و (٣) (٢) و (٣)	ـــــ
المنطقة الغربية	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ

ج- من الملاحظ وجود نمط واحد يغلب على اتجاهات المجموعات الوظيفية الثلاثة عبر جميع الإستراتيجيات التسويقية تقريبًا فالمجموعتان الأولى (موظفى الحكومة) والثالثة (غير العاملين) تحملان دائمًا اتجاهات أكثر سلبية نحو الإستراتيجيات التسويقية المختلفة .

د- من الملاحظ عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات الفئات الوظيفية الثلاثة بالمنطقتين الشرقية والغربية فيما يتعلق بالإستراتيجيات التسويقية الأربع ، فى حين توجد فروق معنوية بين اتجاهات الفئات الثلاثة فى المنطقة الوسطى فيما يتعلق بجميع الإستراتيجيات ماعدا إستراتيجيات التوزيع .

٥- تحليل الاتجاهات النفسية تبعًا للدخل الشهرى للأسرة :

تمت إعادة تقسيم فئات الدخل للمستهلكين إلى ثلاثة فئات كالآتى : (١) أقل من (٦٠٠٠) ريال شهريًا (٢) من (٦٠٠٠) إلى أقل من (١٢٠٠٠) ريال شهريًا (٣) (١٢٠٠٠) ريال فأكثر شهريًا وذلك لتبسيط التحليل ، ويضم الجدولان (١٣) و (١٤) نتائج تحاليل التباين الأحادى واختبارات أقل الفروق معنوية على التوالى . تشير النتائج الواردة فى هذين الجدولين إلى الآتى :

أ- وجود فروق معنوية فى اتجاهات المستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة ونحو جميع إستراتيجيات المزيج التسويقى ما عدا إستراتيجيات الترويج . ومن الملاحظ أن الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية تزداد سلبية كلما ازداد الدخل الشهرى للأسرة .

ب- هناك فروق معنوية بين الاتجاهات النفسية للمستهلكين ذوى فئات الدخل المختلفة تجاه جميع الإستراتيجيات التسويقية ماعدا إستراتيجيات الترويج، وهم فى ذلك يشبهون إلى حد كبير الاتجاه العام فى السوق السعودية ككل، كما نلاحظ عمومًا أن فئة الدخل الثانية (ذات الدخل المتوسط) تحمل اتجاهات نفسية أكثر إيجابية من الفئتين الأخريين (ذات الدخل الأقل والأعلى) نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية فيما عدا إستراتيجيات المنتجات .

ج- هناك فروق معنوية بين الاتجاهات النفسية لفئات الدخل المختلفة بالمنطقة الوسطى تجاه جميع الإستراتيجيات ، كما نلاحظ أن الاتجاهات النفسية للمستهلكين تزداد سلبية كلما ازداد الدخل الشهرى لأسرهم .

د- تشير نتائج التحليل الخاص بمستهلكى المنطقة الغربية إلى عدم وجود أية فروق معنوية فى اتجاهات الفئات الداخلية المختلفة تجاه جميع الإستراتيجيات التسويقية ، ويعنى هذا عدم ارتباط الاتجاهات النفسية للمستهلكين فى المنطقة الغربية بدخولهم الشهرية ، وقد يرجع ذلك إلى تنوع مصادر دخول أهل المنطقة الغربية وارتباط ذلك بتنوع وظائفهم بالإضافة إلى اشتغال الكثير منهم بالتجارة وخاصة حول الحرمين الشريفين .

٦- تحليل الاتجاهات النفسية تبعاً للحالة الاجتماعية :

هـ- نظرًا لصغر أعداد المطلقين والأرامل فى العينة فقد اقتصر التحليل على فئتى العزاب والمتزوجين وتمت المقارنة بينهما . يشتمل الجدول رقم (١٥) على نتائج تحليل الفروق بين الأوساط الحسابية لاتجاهات هاتين الفئتين نحو الاستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية ، ويتضح من هذه النتائج أن الحالة الاجتماعية للمستهلكين غير مرتبطة باتجاهاتهم نحو الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة ونحو كل عنصر من عناصر المزيج التسويقى ماعدا حالتين فقط حيث توجد فروق معنوية بين اتجاهات العزاب والمتزوجين فى المنطقة الشرقية تجاه إستراتيجيات التسعير (رغم انخفاض الوسطين الحسابيين لهما عن ٣) وفى المنطقة الوسطى تجاه استراتيجيات التوزيع (رغم ارتفاع الوسطين الحسابيين لهما عن ٣) ، وفى كلتا الحالتين فإن اتجاهات المتزوجين أكثر سلبية من اتجاهات العزاب . ففى الحالة الأولى يشعر المتزوجون بوطأة الأسعار أكثر من العزاب ، لأنهم (المتزوجين) مسئولون عن أسرة كاملة، وهذا صحيح فى جميع

المناطق ولكن ما يجعل الفرق فى الاتجاهات معنويًا فى المنطقة الشرقية هو نجاح بعض محلات الخصم هناك فى توفير تشكيلة كبيرة من البضائع بأسعار مناسبة تتفق ودخول المتزوجين وتعد أسعارًا مرجعية لهم .

٧- تحليل الاتجاهات النفسية تبعًا لحجم الأسرة :

يبين الجدولان (١٦) و (١٧) نتائج سلسلة تحاليل التباين للاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية وبالمناطق الثلاثة الرئيسية بالمملكة تبعًا لحجم الأسرة (بما فيه المستجيب) . تشير بيانات هذين الجدولين إلى ما يلى :

أ- تدل نتائج اختبارات (ف) على عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستهلكين ذوى الأحجام الأسرية المختلفة بالسوق السعودية نحو الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة ، ويتضح من ذلك عدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو إستراتيجيات التسويق ككل .

ب- إذا فحصنا الفروق فى الاتجاهات نحو الإستراتيجيات الفردية الأربعة للمزيج التسويقى، نجد أنها جميعًا غير معنوية فيما عدا ثلاث حالات :

(١) هناك فروق معنوية بين الأسر الصغيرة الحجم (١-٤ أفراد) والأسر الكبيرة نسبيًا (٩-١٢ فردًا) ، وكذلك بين الأسر المتوسطة الحجم (٥-٨ أفراد) والأسر الكبيرة نسبيًا (٩-١٢ فردًا) فى المنطقة الشرقية تجاه إستراتيجيات الأسعار ، غير أن اتجاهات الأسر الأصغر حجمًا أكثر سلبية من اتجاهات الأسر الأكبر حجمًا ، ولعل ذلك يرجع إلى توفر فرص شراء أفضل للأسر الكبيرة الحجم بالمنطقة الشرقية من أسواق الجملة بصورة أكبر من أية منطقة أخرى .

جدول رقم (١٣) : نتائج تحليل التباين للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بحسب الدخل الشهرى للأسرة

المنطقة /	فئات العمل[1]	الإستراتيجيات التسويقية ككل		إستراتيجيات المنتجات		إستراتيجيات التسعير		إستراتيجيات الترويج		إستراتيجيات التوزيع	
		الوسط الحسابى[2]	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)	الوسط الحسابى	ف (α)
السوق ككل	(١)	٢,٩٧٩٦	٦,٣٠٢	٣,٣٢١٤	٨,١٤٢	٢,٥٨٩٩	٨,٥٠٣	٢,٧٢٤٧	١,٣٦٣	٣,٢٨٦٦	٦,٧١٧
	(٢)	٢,٩٤٣٤	(٠,٠٠٢)	٣,٢٦٩٠	(٠,٠٠٠)	٢,٤٤٦٩	(٠,٠٠٠)	٢,٧٨٧٨	(غ)	٣,١٨٠٥	(٠,٠٠١)
	(٣)	٢,٧٩٠٦		٣,٠٧٥٠		٢,٣٢٥٩		٢,٦٤٣٧		٣,٠١٩٣	
المنطقة الشرقية	(١)	٢,٩٣١٠	٣,٠٠٧	٣,٢٩٧٣	٣,٨٨٨	٢,٤٧٩٢	٣,٥٣٧	٢,٧٤٠٩	١,٢٧٢	٣,١٥٨٦	٣,٣٦٠
	(٢)	٣,٠٤٦٩	(٠,٠٥٢)	٣,٢٧٤٣	(٠,٠٢٢)	٢,٤٩٢٧	(٠,٠٣١)	٢,٩٤٠٠	(غ)	٣,٣٩٥٠	(٠,٠٣٧)
	(٣)	٢,٦٩٧٦		٢,٩٣٠٨		٢,٠٩١٧		٢,٨٧٢٠		٢,٨٨٠٠	
المنطقة الوسطى	(١)	٣,٠٣٤٨	٧,٩٩٩	٣,٣٦٨٢	٥,٦٥٦	٢,٦٠١٢	٨,١٩٧	٢,٧٤٦٥	٣,١٧٦	٣,٤١٥٢	١٠,٠٠٣
	(٢)	٢,٨٩٨٥	(٠,٠٠٠)	٣,٢٧٢٩	(٠,٠٠٤)	٢,٢٥٥٦	(٠,٠٠٠)	٢,٦٩٥٦	(٠,٠٤٣)	٣,١١٢٧	(٠,٠٠٠)
	(٣)	٢,٧٦٥٥		٣,٠٩٨٠		٢,٢٩٤٩		٢,٤٩٢٥		٣,٠٢٨٤	
المنطقة الغربية	(١)	٢,٩٣٧٠	١,٠٧٤	٣,٢٤٠٠	٠,١٨٧	٢,٨٣٤٥	٠,١٨١	٢,٦٤٣٦	٢,٧٠٥	٣,٢١٠٥	٠,٢٦٤
	(٢)	٢,٩٩٥٢	(غ)	٣,٢٤٦٢	(غ)	٢,٧٥٣٨	(غ)	٢,٩٤٨١	(غ)	٣,١٣٣٣	(غ)
	(٣)	٣,١٢٩٢		٣,١٥٠٠		٢,٧٦٠٠		٢,٩٩١٧		٣,٠٩٥٢	

١- (١) أقل من ٦٠٠٠ ريال شهريًا، (٢) من ٦٠٠٠ إلى أقل من ١٢٠٠٠ ريال شهريًا، (٣) ١٢٠٠٠ ريال فأكثر شهريًا.

٢- ١= اتجاهات سلبية تمامًا، ٢= اتجاهات سلبية، ٣= اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جدًا.

جدول رقم (١٤) : نتائج اختبارات LSD للفروق بين الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بحسب دخل الأسرة

المنطقة	الفئات التى توجد بينها فروق معنوية عند مستوى ألفا أقل من ٠,٠٥ [1]				
	الإستراتيجيات التسويقية ككل	إستراتيجيات المنتجات	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الترويج	إستراتيجيات التوزيع
السوق ككل	(١) و (٣) (٢) و (٣)	(١) و (٣) (٢) و (٣)	(١) و (٢) (١) و (٣)	ـــــ	(١) و (٣)
المنطقة الشرقية	(٢) و (٣)	(١) و (٣) (٢) و (٣)	(١) و (٢) (١) و (٣)	ـــــ	(٢) و (٣)
المنطقة الوسطى	(١) و (٢) (١) و (٣)	(١) و (٣) (٢) و (٣)	(١) و (٢) (١) و (٣)	(١) و (٣)	(١) و (٢) (١) و (٣)
المنطقة الغربية	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ

جدول رقم (١٥) : اختبارات (ت) للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال تبعاً للحالة الاجتماعية

المنطقة	المجموعة	الأوساط الحسابية[1] وقيم ت (t)				
		الإستراتيجيات ككل	إستراتيجيات المنتجات	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الترويج	إستراتيجيات التوزيع
السوق السعودية ككل	عزاب	٢,٩٥٧٢	٣,٣٠٧٦	٢,٥٣٤٢	٢,٧٢٩٣	٣,٢٦٨٦
	متزوجون	٢,٩٢١١	٣,٢٤٦٨	٢,٤٧٧٨	٢,٧٢٢٢	٣,١٧٠٥
	(α)/t	٠,٨٥٠ (غ)[2]	١,٢٧٠ (غ)	١,٠٣٨ (غ)	٠,١١٦ (غ)	١,٦٢٤ (غ)
المنطقة الشرقية	عزاب	٢,٩٤٨١	٣,٣٠٦١	٢,٥٧٠٥	٢,٧٢٥٥	٣,١٦٧٠
	متزوجون	٢,٩٠٥٦	٣,٢١١٦	٢,٣٣٧٦	٢,٨٥٣٢	٣,١٦٦١
	(α)/t	٠,٥٦٠ (غ)	٠,٢٦٦ (غ)	٢,٥٤٧٠ (٠,٠١٢)	١,٢٦٥- (غ)	٠,٠٠٨ (غ)
المنطقة الوسطى	عزاب	٢,٩٦٩١	٣,٣٣٤٥	٢,٤٨١٠	٢,٧١٨٣	٣,٣٤٦١
	متزوجون	٢,٩١٠٨	٣,٢٦١٨	٢,٤٣٨٧	٢,٦٤٥٢	٣,١٧٩٨
	(α)/t	٠,٩٦١ (غ)	١,٠٣٥ (غ)	٠,٥٧١ (غ)	٠,٨٣٨ (غ)	١,٩٧٥ (٠,٠٤٩)
المنطقة الغربية	عزاب	٢,٩٣١٦	٣,١٨٣٣	٢,٦٧٦٢	٢,٨٠٠٠	٣,٣٠٨١
	متزوجون	٢,٩٩٨٢	٣,٢٤٧٢	٢,٨٣٨٥	٢,٨٠٢٦	٣,١٢٨٨
	(α)/t	٠,٦٤٧- (غ)	٠,٥١٨- (غ)	١,٠٤٠- (غ)	٠,٠١٥ - (غ)	١,١٣١ (غ)

١- المقياس: ١= اتجاهات سلبية تماماً، ٢= اتجاهات سلبية، ٣= اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جداً.

٢- غ = غير معنوية.

جدول رقم (١٦) : نتائج تحاليل التباين للاتجاهات النفسية للمستهلكين
نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال تبعاً لحجم الأسرة

المنطقة	حجم الأسرة	الأوساط الحسابية[1] وقيم ف (F)									
		الإستراتيجيات التسويقية ككل		إستراتيجيات المنتجات		إستراتيجيات التسعير		إستراتيجيات الترويج		إستراتيجيات التوزيع	
		الوسط الحسابي	ف (α)	الوسط الحسابي	ف (α)	الوسط الحسابي	ف (α)	الوسط الحسابي	ف (α)	الوسط الحسابي	ف (α)
السوق ككل	١-٤	٢,٩٤٣١	١,٤٥٢	٣,٢٦٤٠	١,٧٦٧	٢,٤٦٥٩	٠,٥٥٦	٢,٧٥٦٢	١,١٩٤	٣,٢٠١٨	١,٧٢٢
	٥-٨	٢,٩٤٨٩		٣,٢٦٧٢		٢,٥٠٥٢		٢,٧١٩٤		٣,٢٣٣١	
	٩-١٢	٢,٩١١٠	(غ)[2]	٣,٢٨٨٦	(غ)	٢,٥٤٧٨	(غ)	٢,٧٠٤٢	(غ)	٣,٢٠٣٠	(غ)
	+١٣	٢,٧٢٢٧		٢,٩٧٧٨		٢,٦٠٠٠		٢,٤٦١٥		٢,٨٨٠٠	
المنطقة الشرقية	١-٤	٢,٩٣١٩	٠,٠١٣	٣,٢٤٣١	٠,٢٣١	٢,٣٧٦٩	٣,٤٣٥	٢,٨١١٣	٠,٢٦١	٣,١٤٣٤	١,٤٣٨
	٥-٨	٢,٩٣٥٩		٣,٢٢١٤		٢,٢٩٠٩		٢,٨٣٥٧		٣,٣٥١٩	
	٩-١٢	٢,٩١٦٧	(غ)	٣,٢٩٠٣	(غ)	٢,٧١٨٨	(٠,٠١٨)	٢,٧١٢٥	(غ)	٣,٠٦٤٥	(غ)
	+١٣	٢,٩١٠٠		٣,١١٦٧		٢,٦٩٠٩		٢,٧٠٠٠		٣,٠١٨٢	
المنطقة الوسطى	١-٤	٢,٩٣٩٨	٢,١٠٥	٣,٢٨٢٨	٢,٢٠٣	٢,٤٣٧١	٠,٤٨٩	٢,٧٠٥٧	١,٣٨٥	٣,٢٣٢٤	١,٩٥٠
	٥-٨	٢,٩٤٣٥		٣,٣٠٥٢		٢,٤٨٤٠		٢,٦٨٢٦		٣,٢٢٣١	
	٩-١٢	٢,٨٩٤٠	(٠,٠٩٩)	٣,٢٨٠٠	(٠,٠٨٧)	٢,٣٢٤١	(غ)	٢,٦٤١٤	(غ)	٣,٣٤٨١	(غ)
	+١٣	٢,٥٦٦٧		٢,٨٦٦٧		٢,٤٥٧١		٢,٢٥٧١		٢,٧٧١٤	
المنطقة الغربية	١-٤	٢,٩٨٣٣	٠,٠١٥	٣,٢٣٥٦	٠,١٠٠	٢,٧٦٦٧	٠,٦٦٤	٢,٨٥٤٢	٠,٣٨٠	٣,١٩٦٠	٠,١٣١
	٥-٨	٢,٩٨٦١		٣,١٩٥٧		٢,٨٣٠٤		٢,٧٠٢١		٣,١٢٢٧	
	٩-١٢	٢,٩٥٠٠	(غ)	٣,٣١١١	(غ)	٢,٦٧٥٠	(غ)	٢,٨٦٠٠	(غ)	٣,٢٥٠٠	(غ)
	+١٣	[3]		[3]		٢,٦٠٠٠		[3]		[3]	

١- ١= اتجاهات سلبية تماماً، ٢= اتجاهات سلبية، ٣= اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جداً.
٢- غ = غير معنوية.
٣- أقل من حالتين.

جدول رقم (١٧) : نتائج اختبارات LSD للفروق بين الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال تبعًا لحجم الأسرة

المنطقة	الفئات التى توجد بينها فروق معنوية عند مستوى ألفا أقل من ٠,٠٥ [١]				
	الإستراتيجيات التسويقية ككل	إستراتيجيات المنتجات	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الترويج	إستراتيجيات التوزيع
السوق ككل	(١) و (٤) (٢) و (٤)	(١) و (٤) (٢) و (٤) (٣) و (٤)	ـــــ	ـــــ	(١) و (٤) (٢) و (٤)
المنطقة الشرقية	ـــــ	ـــــ	(١) و (٣) (٢) و (٣)	ـــــ	ـــــ
المنطقة الوسطى	(١) و (٤) (٢) و (٤)	(١) و (٤) (٢) و (٤) (٣) و (٤)	ـــــ	(١) و (٤)	(١) و (٤) (٢) و (٤) (٣) و (٤)
المنطقة الغربية	. [٢]	.	.	.	.

(١) - (١) ١-٤ أفراد (٢) ٥-٨ أفراد (٣) ٩-١٢ فردًا (٤) أكثر من ١٢ فردًا.

(٢)- لم يكن من الممكن إجراء اختبار LSD على بيانات المنطقة الغربية لأن عدد المستجيبين الذين تتكون أسرهم من أكثر من (١٢) فردًا فى العينة كان واحدًا فقط.

(٢) هناك فروق معنوية بين اتجاهات الأسر الصغيرة الحجم (٥-٨ أفراد) واتجاهات الأسر الكبيرة الحجم (أكثر من ١٢ فردًا) ، وكذلك بين اتجاهات الأسر المتوسطة الحجم (٥-٨ أفراد) واتجاهات الأسر الكبيرة الحجم (أكثر من ١٢ فردًا) فى المنطقة الوسطى تجاه الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة، حيث تنظر الأسر الكبيرة إلى الإستراتيجيات التسويقية عمومًا بطريقة أكثر سلبية من الأسر الأصغر حجمًا .

(٣) هناك فروق معنوية بين اتجاهات الأسر الكبيرة الحجم (أكثر من ١٢ فردًا) وبين اتجاهات كل من الأسر ذات الأحجام الثلاثة الأخرى فى المنطقة الوسطى نحو إستراتيجيات المنتجات ، حيث تنظر الأسر الكبيرة إليها بطريقة أكثر سلبية من الأسر الأصغر حجمًا أيضًا .

جـ- فى الاختبارات السبعة عشر الأخرى التى تظهر فيها ف بدون دلالة إحصائية تدل اختبارات LSD على وجود فروق معنوية بين اتجاهات الأسر ذات الأحجام المختلفة كما هو مبين بالجدول (١٧) .

د- تدل النتائج الخاصة بالمنطقة الغربية على عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات الأسر ذات الأحجام المختلفة نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ، غير أنه يجب التنويه إلى أن عدد المستجيبين الذين تتكون أسرهم من أكثر من (١٢) فردًا فى العينة كان واحدًا فقط مما تعذر معه إجراء اختبار LSD على بيانات تلك المنطقة .

٨- تحليل الاتجاهات النفسية تبعًا لعمل الزوجة :

يشتمل الجدول رقم (١٨) على نتائج تحليل الفروق بين الأوساط الحسابية لاتجاهات فئتين من المستهلكين هما (١) الأسر التى يعمل فيها الزوجان (٢) والأسر التى يعمل فيها الزوج فقط نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية وذلك باستخدام اختبار ت . نستطيع أن نستخلص النتائج التالية من هذا الجدول :

أ- من الملاحظ بصفة عامة أن الاتجاهات النفسية لأرباب الأسر التى تعمل فيها الزوجة أكثر سلبية من الاتجاهات النفسية لأرباب الأسر التى لا تعمل فيها الزوجة، وربما كان ذلك بسبب تعليم الزوجة وعملها خارج المنزل واطلاعها على مصادر أكثر للمعلومات - بالمقارنة بالزوجة التى لا تعمل - واشتراكها مع الزوج بصورة أكبر فى اتخاذ القرارات الشرائية .

جدول رقم (١٨) : اختبارات (ت) للاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال تبعًا لعمل الزوجة

المنطقة	الفئة	الأوساط الحسابية[1] وقيم ت (t)				
		الإستراتيجيات ككل	إستراتيجيات المنتجات	إستراتيجيات التسعير	إستراتيجيات الترويج	إستراتيجيات التوزيع
السوق السعودية ككل	تعمل الزوجة	٢,٨٣٣٢	٣,١١٧٢	٢,٣٦٠٩	٢,٧٠٧٦	٣,٠٨٥١
	لا تعمل الزوجة	٢,٩٥٢٠	٣,٣٠٣٦	٢,٥١٥٢	٢,٧٠٤٢	٣,١٩٧٦
	t	٢,١١١٠–	٢,٨٢١٠–	٢,٢٣٦٠–	٠,٠٤٢	١,٤٥٩٠–
	α	٠,٠٣٥	٠,٠٠٥	٠,٠٢٦	(غ)[2]	(غ)
المنطقة الشرقية	تعمل الزوجة	٢,٩١٠٧	٣,١٩٣٥	٢,٢٥٢٩	٣,٠٩٧٠	٣,٠٧٨٨
	لا تعمل الزوجة	٢,٩٤٠٦	٣,٢٥٨٩	٢,٤٠٠٠	٢,٧٥٤٦	٣,١٨٣٠
	t	٠,٢٦٢٠–	٠,٦١٤٠–	١,٠٨٠٠–	٢,٧١٢٠	٠,٦٣٧٠–
	α	(غ)	(غ)	(غ)	٠,٠٠٨	(غ)
المنطقة الوسطى	تعمل الزوجة	٢,٧٧٥٤	٣,٠٩٣٢	٢,٢٧٤٧	٢,٤٨٣٣	٣,٠٦١٣
	لا تعمل الزوجة	٢,٩٤٥٢	٣,٣١٧٨	٢,٤٩٠٦	٢,٦٨٨٢	٣,٢١٣٩
	t	٢,٢٢٠–	٢,٥٤٢–	٢,٦١١–	١,٨٤٨٠–	١,٤٨٤٠–
	α	٠,٠٢٧	٠,٠١٢	٠,٠١٠	٠,٠٦٦	(غ)
المنطقة الغربية	تعمل الزوجة	٢,٩٠٨٣	٣,٠٩١٧	٢,٧٨٣٣	٢,٨٢٩٦	٣,١٦١٥
	لا تعمل الزوجة	٣,٠١٨١	٣,٣٣٤٩	٢,٨٥١١	٢,٧٠٢٣	٣;١٣٣٣
	t	١,٠٢١٠–	١,٤٣٢٠–	٠,٤٣٣٠–	٠,٧١٠٠	٠,١٥٢٠
	α	(غ)	(غ)	(غ)	(غ)	(غ)

١- المقياس: ١= اتجاهات سلبية تمامًا، ٢= اتجاهات سلبية، ٣= اتجاهات غير محددة، ٤= اتجاهات إيجابية، ٥= اتجاهات إيجابية جدًا.

٢- غ = غير معنوية.

ب- هناك فروق معنوية (من أقل من ٠,٠١ إلى أقل من ٠,٠٥) بين اتجاهات الأفراد ذوى الأسر التى تعمل فيها الزوجة والأفراد ذوو الأسر التى يعمل فيها الزوج فقط فى السوق السعودية ككل نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ما عدا إستراتيجيات الترويج وإستراتيجيات التوزيع .

ج- لا توجد فروق معنوية فى اتجاهات هاتين الفئتين من أرباب الأسر بالمنطقة الشرقية نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ما عدا إستراتيجيات الترويج ، حيث توجد فروق معنوية عند مستوى ألفا أقل من ٠,٠١ ، ويتضح من ذلك عدم ارتباط عمل الزوجة بالاتجاهات النفسية لأرباب الأسر تجاه جميع الإستراتيجيات التسويقية ما عدا إستراتيجيات الترويج .

د- هناك فروق معنوية بين اتجاهات الفئتين من الأسر فى المنطقة الوسطى نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ما عدا إستراتيجيات التوزيع، ولكن اتجاهات أرباب الأسر التى تعمل فيها الزوجة أكثر سلبية من اتجاهات أرباب الأسر التى لا تعمل فيها الزوجة فى كل الحالات .

هـ- لا توجد أية فروق معنوية بين الفئتين من أرباب الأسر بالمنطقة الغربية نحو أى من الإستراتيجيات التسويقية ، وهذا يعنى عدم ارتباط الاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه الإستراتيجيات التسويقية بعمل الزوجة فى تلك المنطقة .

خامسًا : إذا أخذت فى الاعتبار جميع الخصائص الديموغرافية للعينة معًا فما هى الخصائص التى ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال أكثر من غيرها؟

للإجابة عن هذا السؤال قمنا بإجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام عشرة خصائص ديموغرافية لمفردات العينة كمتغيرات مستقلة (وهى الجنس والسن والمستوى التعليمى والوظيفة والدخل الشهرى للأسرة والحالة الاجتماعية وحجم الأسرة وما إذا كانت الزوجة تعمل أم لا والمنطقة الجغرافية للمجيب والجنسية) والوسط الحسابى للاتجاهات النفسية ممثلة فى مؤشر شعور المستهلك تجاه التسويق كمتغير تابع مع استخدام طريقة الانحدار المتدرج Stepwise Regression . وقد أسفر تحليل التباين الخاص بالانحدار عن قيمة تساوى ٦,٨٤٤ للاختبار (ف) وهى معنوية عند مستوى ألفا ٠,٠٠٠ . كما هو موضح بالجدول (١٩-أ) ، كما أظهر التحليل أن هناك ثلاثة متغيرات ديموغرافية ذات ارتباط قوى بالاتجاهات النفسية للأفراد هى الجنسية والسن وما إذا كانت الزوجة تعمل أم لا حيث دلت اختبارات (ت) الفردية للمتغيرات المستقلة أن هذه الخصائص الثلاثة هى المتغيرات الوحيدة ذات الدلالة الإحصائية كما هو موضح بالجدول (١٩-ب). وتشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد المتعدد (R^2) هى ٠,٠٤٨ أى أن حوالى ٥٪ من التباين فى الاتجاهات النفسية يمكن تفسيره بواسطة الانحدار .

جدول رقم (١٩) - نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الخصائص الديموغرافية للعينة واتجاهاتهم النفسية نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية .

جدول (١٩ - أ) تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	معامل التحديد المتعدد (R^2)
الانحدار	٤,٨٤٦	٣	١,٦١٥	٦,٨٤٤	٠,٠٠٠	٠,٠٤٨
الخطأ	٩٥,١١٢	٤٠٣	٠,٢٣٦			
إجمالى	٩٩,٩٥٨	٤٠٦				

جدول (١٩ - ب) نتائج اختبارات (ت) للمتغيرات المستقلة ذات المعنوية أقل من ٠,٠٥

المتغير	المعامل (b)	معامل بيتا المعيارى	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
الجنسية	٠,١٨٩	٠,١٧٤	٣,٤٨٤	٠,٠٠١
السن	-٠,٠٠٦	-٠,١١٧	-٢,٣٥٢	٠,٠١٩
تعمل الزوجة أم لا	٠,١٠٧	٠,٠٩٩	٢,٠١٩	٠,٠٤٤
ثابت	٢,٧٠٠		٢١,٥١٨	٠,٠٠٠

ويمكن تفسير هذه النتائج فى النقاط التالية :

أ- إذا أخذنا الخصائص الديموغرافية العشرة السابق ذكرها معًا فى الاعتبار فإن الجنسية والسن وعمل الزوجة هم فقط المتغيرات ذات الارتباط القوى بالاتجاهات النفسية للأفراد نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية .

ب- معامل الانحدار المعيارى (بيتا) لكل متغير من المتغيرات المستقلة ذات المعنوية أفضل فى تفسير علاقة هذه المتغيرات بالمتغير التابع

(الاتجاهات النفسية) من معامل الانحدار (b) ؛ لأن معامل بيتا المعيارى يوحد قاعدة القياس بين المتغيرات الثلاثة ويجعل المقارنة بينها ذات معنى .

ج- بناء على ما جاء فى البند (ب) أعلاه يمكن ترتيب المتغيرات الثلاثة المستقلة ترتيبًا تنازليًا بحسب تأثيرها على الاتجاهات النفسية للأفراد كالآتى : (١) الجنسية (٢) السن (٣) عمل الزوجة .

د- هناك علاقة موجبة بين الجنسية والاتجاهات النفسية فى اتجاه الجنسيات العربية غير السعودية ، بمعنى أن الاتجاهات النفسية للمقيمين العرب من غير السعوديين أفضل بمقدار ٠,١٧٤ وحدة معيارية من الاتجاهات النفسية للمواطنين السعوديين (الترقيم الكودى هو ١ = سعودى، ٢ = عربى غير سعودى) .

هـ- هناك علاقة سالبة بين السن والاتجاهات النفسية بمعنى أن الاتجاهات النفسية للمستهلكين تقل بمقدار ٠,١١٧ وحدة معيارية عن كل سنة إضافية فى عمر المستهلك .

و- هناك علاقة موجبة بين عمل الزوجة من عدمه والاتجاهات النفسية للمستهلكين فى اتجاه الزوجات غير العاملات بمعنى تحسن الاتجاهات النفسية للمستهلكين الذين لا تعمل زوجاتهم بمقدار ٠,٠٩٩ وحدة معيارية عن الاتجاهات النفسية للمستهلكين الذين تعمل زوجاتهم (الترقيم الكودى هو ١ = الزوجة تعمل، ٢ = الزوجة لا تعمل) وتعزز هذه النتيجة التفسير الذى قدمناه مسبقًا من حيث تعليم الزوجة وعملها خارج المنزل واطلاعها على مصادر أكثر للمعلومات - بالمقارنة بالزوجة التى لا تعمل - واشتراكها مع الزوج بصورة أكبر فى اتخاذ القرارات الشرائية مما يؤدى فى النهاية إلى وجود تأثير أكبر من جانب الزوجة فى الزوج وميل اتجاهات الزوج نحو الإستراتيجيات التسويقية إلى السلبية .

تفسير النتائج والتوصيات :

تعتبر هذه الدراسة أول دراسة شاملة عن الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين والعرب المقيمين بالمملكة العربية السعودية نحو الإستراتيجيات التسويقية للمنشآت العاملة بالسوق السعودية بجميع عناصرها الأربعة وفى المناطق الرئيسية الثلاثة للمملكة فى آن واحد . وقد كشف التحليل الإحصائى عن تباين الاتجاهات النفسية للسعوديين والعرب المقيمين، كما تبين أن هذه الاتجاهات تختلف من منطقة جغرافية لأخرى كما تختلف من عنصر إلى آخر داخل المزيج التسويقى . ولعل أهم درس مستفاد من هذه النتائج هو حاجة مسئولى التسويق إلى عدم النظر إلى السوق السعودية كسوق واحدة متجانسة يتم التعامل معها من خلال مزيج تسويقى واحد واستراتيجية تسويقية واحدة شاملة وإنما يجب تقسيمها إلى عدة أسواق فرعية بحسب الجنسية والمنطقة الجغرافية والخصائص الديموغرافية المختلفة للمستهلكين ، ومن ثم إعداد إستراتيجية تسويقية مستقلة لكل سوق فرعى على حدة بشرط توفر الشروط اللازمة لنجاح سياسة تجزئة السوق وتوقع الشركة تحقيق أهدافها العامة والتسويقية على السواء . وعموما يمكن تلخيص نتائج الدراسة والدروس المستفادة منها فى النقاط التالية :

١- الاتجاهات النفسية للمستهلكين تجاه الإستراتيجيات التسويقية بالسوق السعودية بصفة عامة ليست قوية ، وإنما تميل إلى السلبية وخاصة اتجاهاتهم نحو إستراتيجيات التسعير والترويج ، وهذا يحتاج إلى اهتمام منشآت الأعمال بتحسين ممارساتهم التسويقية وخاصة الممارسات السعرية والترويجية وعدم التركيز فقط على تحقيق أقصى ربح ممكن فى الأجل القصير ، ولكن الاهتمام ببناء صورة ذهنية قوية عن منشآتهم لدى

المستهلكين وتحسين خدماتها لهم قبل وأثناء وبعد البيع مع وضع الإستراتيجيات الملائمة لزيادة الربح فى الأجل الطويل .

٢- الاتجاهات النفسية للمستهلكين السعوديين أكثر سلبية من الاتجاهات النفسية للمستهلكين العرب المقيمين نحو جميع عناصر المزيج التسويقى . وهذه النتيجة تؤكد ضرورة الحاجة إلى قيام منشآت الأعمال بإعداد الإستراتيجيات التسويقية الملائمة للسعوديين والتى تختلف عن الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالعرب من غير السعوديين .

٣- هناك اختلافات جوهرية بين اتجاهات المستهلكين القاطنين فى المناطق الجغرافية الثلاثة نحو إستراتيجيات التسعير (حيث تشتد سلبية الاتجاهات فى كل من المنطقتين الشرقية والوسطى بالمقارنة بالمنطقة الغربية) ونحو إستراتيجيات الترويج (حيث تشتد سلبية الاتجاهات فى المنطقة الوسطى بالمقارنة بالمنطقتين الأخريين) . وهذا الأمر يتطلب من رجال التسويق العمل على تحسين تلك الاتجاهات فى تلك المناطق من خلال عدم المغالاة فى الأسعار وفرض رقابة صارمة على الممارسات السعرية للبائعين فى السوق السعودية عامة وبخاصة فى المنطقتين الشرقية والوسطى وتحسين اتجاهات المستهلكين نحو الإستراتيجيات الترويجية ، وخاصة فى المنطقة الوسطى من خلال التدريب الأفضل لرجال البيع والتزام الأمانة فى الإعلان والارتقاء بمستواه واستخدام الأساليب العلمية الحديثة فى تطويره لمنع الملل من السيطرة على المستهلك عند مشاهدته .

٤- الاتجاهات النفسية للذكور فى السوق السعودية ككل أفضل قليلاً من الاتجاهات النفسية للإناث نحو الإستراتيجيات التسويقية ككل ونحو جميع الإستراتيجيات الفردية لعناصر المزيج التسويقى ماعدا إستراتيجيات

التوزيع، حيث يبدو أن الاتجاهات النفسية للإناث نحوها أفضل قليلاً من مثيلاتها للذكور . وهذا يعنى حاجة رجال التسويق إلى كسب ثقة الإناث وتحسين اتجاهاتهم النفسية خاصة نحو عناصر المنتج والتسعير والترويج فى المزيج التسويقى .

٥- تختلف الاتجاهات النفسية للمستهلكين ذوى المستويات التعليمية المختلفة فى السوق السعودية ككل نحو كل من إستراتيجيات التسعير وإستراتيجيات الترويج . أما على مستوى المناطق فهناك فروق جوهرية فى اتجاهات مستهلكى المنطقة الشرقية ذوى مستويات التعليم المختلفة نحو استراتيجيات التسعير فقط ، كما توجد اختلافات جوهرية فى اتجاهات مستهلكى المنطقة الوسطى ذوى المستويات التعليمية المختلفة نحو كل من استراتيجيات المنتجات وإستراتيجيات الترويج ، أما فى المنطقة الغربية فلا توجد أية فروق جوهرية بين اتجاهات المستهلكين ذوى المستويات التعليمية المختلفة نحو أى من الإستراتيجيات التسويقية . يتطلب هذا الأمر من مسئولى التسويق مراعاة المستويات التعليمية للقطاعات المختلفة للمستهلكين ومخاطبة كل قطاع على حدة من خلال الإعلان بما يتفق ومستواه التعليمى ، وخاصة مستهلكى المنطقة الوسطى . كما يجب أن يهتم مسئولو التسويق بتدريب رجال البيع على الاهتمام بخدمة المستهلك والالتزام بسياسات تسعيرية ثابتة تحترم وعى المستهلك وتعليمه وخاصة فى المنطقة الشرقية .

٦- تزداد اتجاهات المستهلكين سلبية نحو الإستراتيجيات التسويقية كلما تقدموا فى العمر . وتوجد فروق جوهرية بين اتجاهات المستهلكين ذوى الأعمار المختلفة على مستوى السوق السعودية ككل نحو الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة ، أما على مستوى المناطق فإن هذه

الفروق توجد فى اتجاهات مستهلكى المنطقة الشرقية باختلاف أعمارهم نحو الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة ونحو إستراتيجيات التسعير وإستراتيجيات الترويج . أما فى المنطقة الوسطى فهناك اختلافات جوهرية فى اتجاهات ذوى الأعمار المختلفة نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ما عدا إستراتيجيات التسعير مع كون الاتجاهات الأخيرة لجميع المستهلكين مائلة إلى السلبية . ولا توجد اختلافات بين اتجاهات ذوى الأعمار المختلفة فى المنطقة الغربية تجاه أى من الإستراتيجيات التسويقية . تتطلب هذه النتائج من رجال التسويق توجيه اهتمام أكبر للمستهلكين كلما تقدموا فى العمر على مستوى جميع عناصر المزيج التسويقى وإعداد برامج تسويقية خاصة بفئات المستهلكين ذوى الأعمار المختلفة مع التمييز بين كل منها بما يتناسب مع سن أعضائها .

٧- تميل اتجاهات موظفى القطاع الخاص وأصحاب الأعمال إلى أن تكون أكثر إيجابية نسبيًا من اتجاهات موظفى الحكومة وربات البيوت والطلاب والمتقاعدين . وبصفة عامة توجد اختلافات جوهرية بين أصحاب الوظائف المختلفة فى السوق السعودية ككل نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ماعدا إستراتيجيات التوزيع . وعلى مستوى المناطق لا توجد فروق جوهرية بين أصحاب الوظائف فى كل من المنطقتين الشرقية والغربية نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ، أما فى المنطقة الوسطى فتوجد فروق جوهرية بينهم نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية ماعدا إستراتيجيات التوزيع . فى هذا الخصوص يستطيع مسئولو التسويق تجزئة السوق بالمنطقة الوسطى بحسب الوظيفة وإعداد الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل قطاع وظيفى بما يحقق رضا المستهلكين فيه .

٨- تزداد اتجاهات المستهلكين سلبية كلما ارتفعت الدخول الشهرية لأسرهم. وهناك اختلافات جوهرية بين اتجاهات المستهلكين ذوى الدخول الأسرية المختلفة نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية فى السوق السعودية ككل وكذلك فى المنطقة الشرقية ماعدا إستراتيجيات الترويج ، ويحدث العكس فى المنطقة الغربية حيث لا توجد فروق بين اتجاهات أصحاب الدخول الأسرية المختلفة نحو جميع الإستراتيجيات إلا إستراتيجيات الترويج . أما فى المنطقة الوسطى فالاختلافات موجودة تجاه جميع الإستراتيجيات . وهذا يعنى أن تأثير الدخل على اتجاهات المستهلكين نحو الأنشطة التسويقية للشركات يوجد داخل المناطق الجغرافية المختلفة بالمملكة ويختلف هذا التأثير من منطقة لمنطقة ومن نشاط تسويقى لآخر ؛ لذا يجب أن تأخذ الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال هذا التأثير فى الاعتبار .

٩- تميل اتجاهات العزاب والمتزوجين إلى التقارب وإلى عدم وجود اختلافات جوهرية بينها تجاه معظم الاستراتيجيات التسويقية وفى معظم المناطق الجغرافية، لذلك فإن جهود مسئولى التسويق فى تحسين الاتجاهات النفسية للمستهلكين يمكن أن تتم بصرف النظر عن حالتهم الاجتماعية .

١٠- تزداد اتجاهات المستهلكين سلبيةً كلما كبر حجم أسرهم وتميل اتجاهاتهم إلى التقارب وإلى عدم وجود اختلافات جوهرية بينها تجاه معظم الإستراتيجيات التسويقية وفى معظم المناطق الجغرافية . وعلى ذلك فيجب زيادة الاهتمام بالأسر ذات الحجم الكبير والعمل على تلبية احتياجاتها وتحسين اتجاهاتها .

١١- تميل اتجاهات المستهلكين الذين تعمل زوجاتهم إلى السلبية أكثر من الذين لا تعمل زوجاتهم . وتوجد اختلافات جوهرية فى اتجاهات الفئتين نحو الإستراتيجيات التسويقية ككل وإستراتيجيات المنتجات وإستراتيجيات التسعير فى السوق السعودية بصفة عامة . وفى المنطقة الشرقية لا توجد فروق جوهرية فى اتجاهات الفئتين إلا نحو استراتيجيات الترويج . وفى المنطقة الوسطى يحدث العكس حيث توجد فروق جوهرية بين اتجاهات الفئتين نحو جميع الإستراتيجيات الإستراتيجية ماعدا الترويج ، بينما لا توجد أية اختلافات جوهرية بين اتجاهات الفئتين نحو جميع الإستراتيجيات التسويقية فى المنطقة الغربية . ولعل هذه النتيجة تعكس عدم الاهتمام الكافى الذى يوليه مسئولو التسويق بالسوق السعودية حتى الآن للأسر التى تعمل فيها الزوجة مما يتطلب تطوير إستراتيجياتهم التسويقية لتتناسب بعضها مع الظروف التى تعيشُ فيها تلك الأسر .

١٢- عند أخذ جميع الخصائص الديموغرافية معًا نجد أن أكثرها ارتباطًا بالاتجاهات النفسية للمستهلكين هى الجنسية والسن وما إذا كانت الزوجة تعمل على التوالى . وهذه النتيجة تأخذ فى الاعتبار التفاعل الذى يحدث بين عوامل عديدة فى بيئة السوق وما ينتج عن هذا التفاعل من نتائج وتؤكد ضرورة الانتباه لهذه العوامل الثلاثة بصفة خاصة عند وضع الخطط التسويقية بهدف تحقيق ميزة تنافسية للشركة وتحسين الاتجاهات النفسية لعملائها نحوها .

والخلاصة أن هناك حاجة شديدة من جانب مسئولى التسويق فى المنشآت العاملة فى السوق السعودية لرفع كفاءة أنشطتهم التسويقية وفاعليتها ، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب العشرين لعناصر المزيج التسويقى التى يضمها الجدول رقم (٣) ، مع الاهتمام بقياس الاتجاهات النفسية

للمستهلكين بصفة دورية والاستفادة من تحليل تلك الاتجاهات فى وضع الخطط التسويقية المناسبة وتعديلها بما يتمشى مع احتياجات السوق . ويراعى الاهتمام بتجزئة السوق السعودية طبقا للموقع الجغرافى وللمتغيرات الديموغرافية ، وخاصة الجنسية والسن وعمل الزوجة حتى تضمن المنشأة بقاءها فى السوق وتعمل على نموها فى المستقبل فى ظل الانفتاح السائد بين أسواق العالم الآن ، وخاصة أن المملكة على وشك الانضمام لمنظمة التجارة العالمية .

من جهة أخرى فإن الدراسات التى يجب القيام بها فى المستقبل فى هذا المجال يمكن أن تأخذ فى الاعتبار الجنسيات الأخرى العاملة بالمملكة من غير العرب ، كما يمكن للباحثين إجراء المقارنة بين اتجاهات سكان المناطق الريفية واتجاهات سكان المناطق الحضرية واتجاهات سكان المناطق البدوية ، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى دراسة الاتجاهات النفسية للأفراد ذوى الخصائص السيكوغرافية المختلفة ، أى ذوى الأساليب المعيشية المختلفة .

المراجع

أولاً - المراجـع العربيــة :

١- أبو جمعة ، نعيم حافظ (١٩٨٦م) . "قياس قدرة المستهلك بدولة الكويت على التعرف على الإعلانات الخادعة" ، **مجلة العلوم التجارية** ، كلية التجارة بجامعة المنوفية ، جمهورية مصر العربية ، السنة الثانية ، العدد الخامس ، يونيو ، ص ٨٥-١٤٣ .

٢- أبو جمعة ، نعيم حافظ (١٩٨٧م/١٤٠٧هـ) . "الخداع الإعلانى وأثره على المستهلك فى دولة الكويت"، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** ، السنة ١٣، العدد ٥٠، أبريل /شعبان ، ص ١٥-٧٣ .

٣- أبو جمعة ، نعيم حافظ (١٩٩٢م) . "مدى التناسق فى إدراك المستهلكين للخداع الإعلانى بدولة الكويت" ، **المجلة العلمية لتجارة الأزهر** ، جمهورية مصر العربية ، العدد ١٨، ص ٢٧٥-٣٣٤ .

٤- إدريس ، ثابت عبد الرحمن (١٩٩٦). "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويت ، المجلد الرابع ، العدد الأول ، ص ٩-٤١ .

٥- إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسى ، جمال الدين محمد (١٩٩٣م). "قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينها وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء"، **مجلة التمويل والتجارة** ، المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة طنطا ، جمهورية مصر العربية ، السنة ١٣، العدد الأول، ص ١٤٧-٢٠٠ .

٦- الحمد ، فهاد بن معتاد والشهيب ، صالح بن عبد الرحمن (١٩٩١م). "خدمات المستشفيات ... استطلاع انطباعات وآراء المستفيدين"، **مجلة الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٧١، محرم ١٤١٢هـ ، يوليه ١٩٩١م ، ص ٧.

٧- بغدادى، عبد الوهاب بن عبد الله (١٤١٢هـ/١٩٩٢م). "مصداقية الإعلان التليفزيونى : دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة الملك عبد العزيز"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الآداب والعلوم الإنسانية** ، المجلد ٥، ص ٢٧ .

٨- حسن، السيد المتولى (١٤١٠هـ/١٩٩٠م) . **اتجاهات المواطن السعودى نحو الإعلان التلفزيونى : دراسة ميدانية فى مدينة الرياض** ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، مركز البحوث ، الرياض .

٩- رضوان ، فاروق عبد الفتاح والبحيرى ، سعد صادق (١٩٨٧م). "المركز التنافسى لكل من المنتجات الوطنية والأجنبية فى السوق السعودية"، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** ، العدد ٥٠، السنة ١٣، شعبان ١٤٠٧هـ، أبريل ١٩٨٧م، ص ١١٩ .

١٠- رضوان ، فاروق عبد الفتاح (١٩٩٠). "اتجاهات وآراء المستهلكين نحو المزيج التسويقى لشركات القطاع العام وشركات الاستثمار"، **مجلة التمويل والتجارة** ، المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة طنطا ، جمهورية مصر العربية، السنة ١٠، العدد الأول، ص ٧٥-١٤٤ .

١١- عبد الخالق ، أحمد رأفت زكى (١٩٨٩م). "مستوى خدمات الخطوط السعودية لركاب الرحلات الدولية فى مطار الملك عبد العزيز الدولى بمدينة جدة" ، **مجلة الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٦٣، محرم ١٤١٠هـ، أغسطس ١٩٨٩م، ص ٨٩ .

١٢- عبيدات ، محمد إبراهيم (١٩٩٥م- أ). "اتجاهات المرأة الأردنية نحو السلع الاستهلاكية المنتجة محليا بالمقارنة مع مثيلاتها المستوردة"، **مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)** ، المجلد ٢١، العدد الثانى، ص ٢١١،

١٣- عبيدات ، محمد إبراهيم (١٩٩٥م- ب). "تحليل اتجاهات ورغبات المستهلكين فى فنادق الخمس نجوم فى الأردن" ، **مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)**، المجلد ٢٢، العدد الرابع ، ص ١٩٩٥.

١٤- عبيدات ، محمد إبراهيم (١٩٩٥م- ج). "التنزيلات : حالة دراسية عن الملابس النسائية"، **مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)**، المجلد ٢٢، العدد الثانى ، ص ٨٣٧.

١٥- على ، السيد منير حسن (١٩٩٠م). "الصورة الذهنية لدى المستهلكين السعوديين عن السلع الاستهلاكية المصنعة محليا مقارنة بالسلع المستوردة"، **مجلة الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٦٨، ربيع الآخر ١٤١١هـ، أكتوبر، ص ١٥١ .

١٦- على ، منير حسن (١٤١٤هـ/١٩٩٤م). "اتجاهات المستهلكين السعوديين نحو الإعلان التجارى : دراسة على المستهلكين فى مدينة جدة"، **مجلة جامعة الملك سعود** : العلوم الإدارية ، المجلد ٦، العدد الأول، ص ٣ .

١٧- على ، منير حسن (١٩٩٥م). "وجهة نظر المستهلكين السعوديين عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية للإعلان .. دراسة ميدانية فى مدينة جدة"، **مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)**، المجلد ٢٢، العدد ٤، ص ١٨٥٣ .

١٨- غنيم، أحمد إبراهيم (١٩٩٢م). "تحليل اتجاهات المستهلكين بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو أسلوب البيع المباشر للمستهلك بالبريد"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة بجامعة القاهرة، السنة ٣٢، العدد ٤٤، ص ٢٦٥-٣٠٣.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1- Aaker, D. A. and Bruzzone, D. E. (1985). "Causes of Irritation in Advertising, "**Journal of Marketing,** Vol. 49(2) (Spring), pp. 47-57.

2- Akaa, I. P. ; Korgaonkar, P. K. ; and Lund, D. (1995). "Direct Marketing Attitudes," **Journal of Business Research**, Vol. 34, No. 3 (Nov.), pp. 211-219.

3- Alford, B. L. and Engelland, B. T. (2000). "Advertised Reference Price Effects on Consumer Price Estimates, Value Perception, and Search Intention," **Journal of Business Research,** Vol. 48, No. 2, pp. 93-100.

4- Allen, C. T. ; Machleit, K. A. ; and Kleine, S. S. (1992). "A Comparison of Attitudes and Emotions as Predictors of Behavior at Diverse Levels of Behavioral Experience," **Journal of Consumer Research,** Vol. 18, No. 4 (March), pp. 493-504 .

5- Allport, G. W. (1935) "Attitudes," in C. A. Murchinson, ed. , **A Handbook of Social Psychology,** Worcester, MA, Clark University Press, pp. 798-844.

6- Alpert, F. (1993). "Consumer Market Beliefs and their Managerial Implications: An Empirical Examination," **Journal of Consumer Marketing,** Vol. 10, No. 12, pp. 56-70.

7- Babin, L. A. ; Babin, B. J. ; and Boles, J. S. (1999). "The Effects of Consumer Perceptions of the Salesperson, Product, and Dealer on Purchase Intentions," **Journal of Retailing and Consumer Services,** Vol. 6, No. 2 (April), pp. 91-97.

8- Babin, B. ; Boles, J. ; and Griffin, M. (1997). "Very Wary Buyers: Behavior and Emotional Consequences of Ethical Cognition in a Retail Patronage Environments. " **In Enriching Marketing Practice and Education: Proceedings of the Southern Marketing Association,** November, pp. 58-59.

9- Babin, B. ; Griffin, B. M. ; and Boles, J. (1997). "Keeping Your Customers: An Exploratory Investigation of Patronage Loyalty. " **In Proceedings of the AMA Summer Educators Meeting,** August, pp. 251-252.

10- Bernhardt, K. L. ; Donthu, N. , and Kennett, P. A. (2000). "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability," **Journal of Business Research,** Vol. 47, No. 2 (Feb.), pp. 161-171.

11- Bin Saeed, K. S. (1993/1414). **Application of Factor Analysis Technique for Determining the Dimensions of Patient Satisfaction and its Attributes at the University Teaching Hospitals in Riyadh, Saudi Arabia,** Riyadh; King Saud University, College of Administrative Sciences, Research Center.

12- Bowen, D. (2001). "Antecedents of Consumer Satisfaction and Dis-satisfaction (CS/D) on Long-Haul Inclusive Tours," **Tourism Management,** Vol. 22, No. 1 (Feb.), pp. 49-61.

13- Brewer, M. S. ; Sprouls, G. K. ; and Russon, C. (1994). "Consumer Attitudes toward Food Safety Issues," **Journal of Food Safety,** Vol. 14, No. 1, pp. 63-76.

14- Burger, P. C. and Cann, C. W. (1995), "Post-Purchase Strategy: A Key to Successful Industrial Marketing and Customer Satisfaction," **Industrial Marketing Management,** Vol. 24, No. 2 (March), pp. 91-98.

15- Choi, T. Y. and Eboch, K. (1998), "The TQM Paradox: Relations Among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction," **Journal of Operations Management,** Vol. 17 (Dec.), pp. 59-75.

16- Cronin, J. J. ; Brady, M. K. ; and Hult, G. T. M. (2000). "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Organizations," **Journal of Retailing,** Vol. 76, No. 2 (July), pp. 193-218.

17- D'Astous, Alain (2000)". Irritating Aspects of the Shopping Environment," **Journal of Business Research,** Vol. 49, No. 2, pp. 149-156.

18- DelVecchio, D. (2001). "Consumer Perceptions of Private Label Quality: The Role of Product Category Characteristics and Consumer Use of Heuristics," **Journal of Retailing and Consumer Services,** Vol. 8, No. 5 (Sept.), pp. 239-249.

19- Frazier G. L. and Sheth, J. N. (1985). "An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management," **Journal of Marketing,** Vol. 49(3) (Summer), pp. 38-48.

20- Gaski, J. F. and Etzel, M. J. (1986). "The Index of Consumer Sentiment Toward Marketing," **Journal of Marketing ,** Vol. 50, July, pp. 71-81.

21- **Gulf Marketing Review**(1996). Saudi Consumers Are Big on Japan, March, p. 6.

22- Hellofs, L. and Jacobson, R. (1999). "Market Share and Customers' Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher versus Lower Quality?" **Journal of Marketing,** Vol. 63, No. 1 (Jan), pp. 16-25.

23- Hite, R. E. ; Bellizzi, J. A. ; and Andrus, D. M. (1988). "Consumer Versus Dentist Attitudes Toward Dental Services Advertising, "**Journal of Health Care Marketing,** 8 (March), PP. 30-38.

24- Johnson, M. D. ; Gustafsson, A. ; Andreassen, T. W. ; Lervik, L. ; and Cha, J. (2000). **The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Methods**. Working Paper No. WP00-028, the University of Michigan Business School.

25- Juric, B. and Worsley. A. (1998). "Consumers' Attitudes towards Imported Food Products," **Food Quality and Preference,** Vol. 9 (Nov.).

26- Kahn, B. E. (1995). "Consumer Variety-Seeking Among Goods and Services - An Integrative Review," **Journal of Retailing and Consumer Services,** Vol. 2, No. 3 (July), pp. 139-148.

27- Kersnik, J. (2001). "Determinants of Customer Satisfaction with the Health Care System, with the Possibility to Choose a Personal Physician and with a Family Doctor in a Transition Country," **Health Policy,** Vol. 57 (Aug.), pp. 155-164.

28- Loudon, D. L. and Della Bitta, A . J. (1993). **Consumer Behavior-Concepts and Applications,** 4th ed. New York, McGraw-Hill, Inc. , Ch. 13.

29- Magi, A. and Julander, C. (1996). "Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in a Store Performance Framework: An Empirical Study of Swedish Gocery Retailers," **Journal of Retailing and Consumer Services,** Vol. 3, No. 1 (Jan.), pp. 33-41.

30- Mitchell, A . (1981). **Changing Values and Lifestyles,** Menlo Park, CA, SRI International.

31- Mohr-Jackson, I. (1998). "Managing a Total Quality Orientation - Factors Affecting Customer Satisfaction, "**Industrial Marketing Management,** Vol. 27, No. 2 (March), pp. 109-125.

32-Moser, H. R. and Reed, L. F. (1998). "An Empirical Analysis of Consumers' Attitudes toward Optometrist Advertising," **Health Marketing Quarterly,** Vol . 15, No. 3 (Feb.), pp. 45-59.

33-Mowen, J. C. (1995). **Consumer Behavior,** 4th ed. , Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, pp. 309-310.

34- Nguyen, N. and LeBlanc, G. (1996). "Determinants of Customer Satisfaction in a High Contact Face-to-Face Service Setting, "**International Journal of Research in Marketing,** Vol. 13, No. 3 (July), p. 301.

35- Nilsson, L. ; Johnson, M. D. ; and Gustafsson, A. (2001). "The Impact of Quality Practices on Customer Satisfaction and Business Results: Product versus Service Organizations," **Journal of Quality Management** (Oct .).

36- Oh, H. (1999). "Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Value: A Holistic Perspective, "**International Journal of Hospitality Management,** Vol. 18, No. 1 (March), pp. 67-82.

37- Petty, R. ; Ostrom, T. ; and Brock, T. (1981). **Cognitive Responses in Persuasion,** Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum.

38- Resurreccion, A. V. A. ; Galvez, F. C. F. ; Fletcher, S. M. ; and Misra, S. K. (1995). "Consumer Attitudes toward irradiated Food: Results of a New Study," **Journal of Food Protection** , Vol. 58, No. 2, pp. 193-196.

39- Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1999). **Consumer Behavior,** 7th ed. ; Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall,

40- Schur, C. L. and Dorosh, E. (1998). "Attitudes Toward Cost-Containment Features of Managed Care: Differences Among Patient Subgroups," **The American Journal of Managed Care,** Vol. 4, No. 10 (October), pp.

41- Sitzia J. and Wood N. (1997). "Patient Satisfaction: A Review of Issues and Concepts," **Social Science & Medicine,** Vol. 45, pp. 1829-1843.

42- Smith, B. S. (1990). "The Effects of Retail Sales Promotions on Consumer Decision Making Strategies and Attitude-Behavior Consistency," **Developments in Marketing Science,** Vol. XIII, pp. 461-465.

43- Stubenitsky K. and Mela D. J. (2000). "UK Consumer Perceptions of Starchy Foods," **British Journal of Nutrition**, Vol. 83, No. 3 (March), pp. 277-285.

44- Tax, S. S. (1998). "Recovering and Learning from Service Failure," **Sloan Management Review,** Vol. 40, No. 1 (Fall), pp 45-58.

45- Turley, L. W. and Milliman, R. E. (2000). " Atmospheric Effects on Shopping Behavior. A Review of the Experimental Evidence," **Journal of Business Research,** Vol. 49, No. 2 (Aug.), pp. 193-211.

46- Van den Poel, D. and Leunis, J. (1999). "Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution," **Journal of Business Research,** Vol. 45, No. 3 (July), pp. 249-256.

47- van Raaij, W. F. ; Strazzieri, A. ; and Woodside, A. (2001). "New developments in marketing communications and consumer behavior," **Journal of Business Research,** Vol. 53, No. 2 (Aug.), pp. 59-61.

48- Voss, G. B. ; Parasuraman, A. ; and Grewal, D. (1998). "The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges," **Journal of Marketing,** Vol. 62, No. 4 (Oct.), pp. 46-61.

49- Wilkie, W. L. (1994). **Consumer Behavior,** 3rd ed. , New York, John Wiley & Sons, p. 304.

50- Williams, J. R. and Hensel, P. J. (1995). "Direct-to-Consumer Advertising of Prescription Drugs," **Journal of Health Care Marketing,** Vol. 15, No. 1 (Spring), 35-41.

51- Wirtz, J. and Bateson, J. E. G. (1999)'.Consumer Satisfaction with Services - Some Preliminary Results, '**Journal of Business Research,** Vol. 44 , No. 1 (Jan .), pp. 55-66.

52- Woodside, A. G. ; Frey, L. L. ; and Daly, R. T. (1989), "Linking Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioral Intention: From General to Applied Frameworks of the Service Encounter," **Journal of Health Care Marketing,** Vol 9 No. 4, pp. 5-17.

53- Yavas, U. Tuncalp, S. (1985). "Saudi Consumers' Attitudes Toward Locally Manufactured Goods," **Journal of International Marketing and Marketing Research,** Vol. 10, No. 1, pp. 23-28.

54- Yuksel, A. and Rimmington, M. (1998) "Customer-Satisfaction Measurement: Performance Counts," **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,** Vol. 39, No. 6 (Dec.), pp. 60-70.

55- Zikmund ,W. Z. and Zikmund, E. Z. (2000). **Business Research Methods,** 6th ed. , Fort Worth, TX, Harcourt College Publishers, Chapter 8.

تصور مستقبلى لتفعيل التكامل الاقتصادى العربى
(دراسة تحليلية لمعوقاته ووسائل تحقيقه)

الدكتور/ يحيى عبدالغنى أبو الفتوح

أستاذ الاقتصاد المساعد - معهد الإدارة العامة

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثاني والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٣ هـ
● أبريل ٢٠٠٢ م

تصور مستقبلي لتفعيل التكامل الاقتصادي العربي (دراسة تحليلية لمعوقاته ووسائل تحقيقه)

د . يحيى عبدالغني أبو الفتوح*

تواجه الدول العربية فى الفترة الحالية والمستقبلية تحديات كبيرة أكثر حدة من تلك التى واجهتها فى الفترات السابقة . فلقد شهدت فترة التسعينيات انهيار منظومة الدول الاشتراكية والتحول إلى الاقتصاد الحر ، وبداية تبلور نظام دولى جديد ، وتغيرات اقتصادية واجتماعية وتنافسية عالمية أدت إلى تحديات للدول العربية . وتتمثل تلك التحديات فى التغيرات الاقتصادية العالمية فى العولمة بكل إرهاصاتها من تحرير التجارة الدولية ، والتقدم التقنى ، والشركات الدولية (متعددة الجنسيات) ، واندماجاتها ، وتدويل الانتاج ، وازدياد قوة التكتلات الاقتصادية العالمية العملاقة بدءًا من الاتحاد الأوروبى إلى النافتا وغيرها . بالإضافة إلى الاتفاقيات العديدة لتنظيم التجارة الدولية وإنشاء منظمة التجارة العالمية . وظهور المشروعات التى تهدف إلى تحقيق اقتصاد عربى أجنبى .

وتعانى الدول العربية بطء الاتجاه إلى تحقيق إحدى صيغ التكامل الاقتصادى ، وتحقق نتائج ضعيفة من تجاريها فى التكامل الاقتصادى على مدار ما يربو على أربعين عامًا .

* أستاذ الاقتصاد المساعد - معهد الإدارة العامة - الرياض .

مشكلة البحث :

نتيجة لكل من التغيرات الاقتصادية العالمية ، وعدم تفعيل السوق العربية المشتركة ، والعمل الاقتصادى الفردى لكل قُطر عربى - يتوقع تحقق آثار سلبية تتجاوز الإطار الاقتصادى فى الدول العربية ؛ مما يستلزم ضرورة إسراع الدول العربية مجتمعة إلى مواجهتها ، والبحث عن صيغة ملاءمة من صيغ التكامل الاقتصادى لمواجهة التحديات وآثارها السلبية . ولقد بدأت فى التسعينيات من جديد أصوات تنادى بضرورة تفعيل السوق العربية المشتركة وإيجاد السبل إلى إحيائها تمثلت فى عقد الندوات والمؤتمرات حول البحث عن الوسائل والخطوات التى تؤدى إلى تفعيلها وتحقيق التكامل الاقتصادى العربى فى ظل الظروف العالمية الراهنة .

أسئلة البحث :

تدور أسئلة البحث حول :

١ - ما التجارب العربية فى التكامل الاقتصادى والدروس المستفادة ؟

٢ - ما معوقات تحقيق تكامل اقتصادى عربى والدروس المستفادة من التجارب العربية فى ذلك؟

٣ - ما متطلبات تحقيق تكتل اقتصادى عربى فى ظل الظروف الراهنة ؟

٤ - كيف يمكن تحقيق النجاح لتكتل اقتصادى عربى ؟

هدف الدراسة :

ينصرف الهدف الرئيسى للدراسة إلى وضع تصور مستقبلى لمتطلبات

تحقيق صيغة للتكامل الاقتصادى العربى لمواجهة الظروف الراهنة ، وذلك من خلال الكشف بشفافية عن الأسباب الحقيقية وراء عدم تفعيل السوق العربية المشتركة أو عدم نجاح أى اتفاقيات لتحقيق مرحلة من مراحل التكامل الاقتصادى وإيجاد منهجية تمكن من تفعيل التكامل الاقتصادى العربى فى صورة تتلاءم مع الواقع العربى والعالمى الراهن .

منهجية البحث :

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلى حيث اعتمد على أسلوب البحث المكتبى الوصفى التحليلى فى تحليل عدد من البيانات والتقارير والمعلومات ؛ للتعرف على معوقات التكامل الاقتصادى العربى ، والآثار المترتبة منها على اقتصاديات الدول العربية ، والوصول من خلال الاستنباط إلى عدد من النتائج التى ترسم تصوراً لمتطلبات إقامة تكتل اقتصادى عربى ناجح .

أهمية البحث :

تأتى أهمية البحث من :

١ - خطورة المرحلة المقبلة على اقتصاديات الدول العربية نتيجة للتطورات السريعة والمتلاحقة اقتصاديًا وتقنيًا وسياسيًا على المستوى العالمى ، والتى تؤدى إلى انكشاف الاقتصاد العربى بصفة عامة وربما تجعله عرضة لنكسات اقتصادية تؤدى إلى مزيد من الضعف الاقتصادى العربى .

٢ - تتم الدراسة فى الوقت الذى بدأت تصحو من جديد أصوات تنادى

بضرورة البحث عن صيغة مناسبة للتكامل الاقتصادى العربى فى وقت يعانى فيه العالم العربى التفكك والانفرادية على المستوى الاقتصادى والسياسى .

٣- أهمية الكشف عن الآثار المتوقعة من التغيرات الاقتصادية العالمية وضرورة الكشف عن جوانب القصور وأسبابها بشفافية فى محاولات التكامل الاقتصادى العربى لمواجهة تلك الجوانب والأسباب من قبل متخذى القرارات .

خطة البحث :

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيم الدراسة على النحو التالى :

المبحث الأول : تقويم تجارب التكامل الاقتصادى العربى .

المطلب الأول : تطورات تجارب الدول العربية فى التكامل الاقتصادى .

المطلب الثانى : تحليل معوقات التكامل الاقتصادى العربى .

المبحث الثانى : تصور لمتطلبات تحقيق التكامل الاقتصادى العربى .

المبحث الأول : تقويم تجارب التكامل الاقتصادى العربى :

تعد ظاهرة التكامل الاقتصادى من الظواهر التى تميز العلاقات الاقتصادية الدولية فى الوقت الراهن ، وأصبحت موضع اهتمام الدول النامية بغرض تحقيق القوة الاقتصادية وأحيانًا السياسية . ولقد تعددت التعريفات باختلاف جوانب التكامل . وعلى كثرة التعريفات كثرت الانتقادات

من قبل الاقتصاديين (Myrdel,1950; Balassa,1961; Kindelberger,1978) . ومن ثم لا يوجد تعريف يتفق عليه بينهم للتكامل ؛ مما ترك الباب مفتوحًا اعتمادًا على وجهة نظر الباحث وهدفه من تناول الموضوع .

ولسنا هنا بصدد استعراض هذه التعريفات وانتقاداتها . ولكن يمكن وضع تعريف للتكامل الاقتصادى لغرض البحث مؤداه : "أنه عملية تحقيق اعتماد متبادل بين اقتصاديات مجموعة من الدول بدرجات مختلفة قائمة على أسس معينة ، مستخدمة فى ذلك مداخل مختلفة بهدف زيادة وتدعيم القدرة الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء"

ويلاحظ من التعريف تعدد أشكال التكامل الاقتصادى ، والتى تمثل مراحل تدريجية له تتمثل فى :

١ - النظام التفضيلى .

٢ - المشروعات المشتركة .

٣ - منطقة التجارة الحرة .

٤ - الاتحاد الجمركى .

٥ - السوق المشتركة .

٦ - التكامل الاقتصادى .

ويهدف هذا المبحث إلى تحليل أسباب عدم اكتمال تجارب التكامل الاقتصادى فى الدول العربية ، ومدى تحقيق المرجو منها ، وإلى أين وصلت بالاعتماد على هذه المراحل التدريجية للتكامل الاقتصادى الكامل من خلال المطلبين التاليين .

المطلب الأول : تطورات تجارب التكامل الاقتصادى العربى :

أولاً- النظام التفضيلى (الاتفاقيات التفضيلية) :

تتفق بعض الدول فيما بينها على انتهاج أسلوب المعاملة التفضيلية على تجارتها البينية ، بمعنى اختيارها لمجموعة من الإجراءات الهادفة إلى تشجيع التجارة البينية من خلال تخفيض العقبات التى تقف دون ذلك ، سواء كانت جمركية أو غير جمركية على الواردات التى تتم بينها ، باستثناء خدمات رأس المال .

ويلاحظ أن هذه الاتفاقيات هى أدنى درجات سلم التكامل الاقتصادى ، حيث تنصب على الشق السلعى دون الشق النقدى للتجارة الإقليمية بين مجموعة من الدول . وعلى مجرد تقليل للعقبات الجمركية ، دون أن تمتد إلى إلغائها كلية .

وعلى صعيد الدول العربية ، فيما يتعلق بالمعاملة التفضيلية ، قام مجلس جامعة الدول العربية بعقد اتفاقية لتسهيل التبادل التجارى وتنظيم تجارة الترانزيت فى سبتمبر ١٩٥٣م . وقد ركزت هذه الاتفاقية بشكل أساسى على التفضيلات الجمركية فى شكل إعفاءات من الرسوم الجمركية للسلع الوطنية العربية المتبادلة بين الدول العربية .

وقد حددت الاتفاقية جداول بالسلع التى يتم تحريرها ، وتم إدخال عدة تعديلات قبل التصديق عليها خلال الفترة من عام ١٩٥٤ إلى عام ١٩٥٩ ، ولكن تعثرت الاتفاقيات التفضيلية بحيث يمكن الحكم بفشلها نتيجة تخوف الدول الأعضاء من بعض المسائل الخاصة بالإغراق ، والأثر على التنمية ، مما دفع ذلك بمجلس جامعة الدول العربية فى ديسمبر ١٩٦٠م إلى إعطاء

الحق لأى دولة عضو فى اتخاذ الإجراءات التى تراها لمواجهة هذه المخاوف ؛ الأمر الذى ساعد على تعثر تنفيذ الاتفاقية (جامعة الدول العربية ، ١٩٩٩) . وبذلك أصبح للدولة حق الخلع من الاتفاقية .

وأمام تعثر تطبيق الاتفاقية قام المجلس فى فبراير ١٩٨١م بوضع اتفاقية للتبادل التجارى بين الدول العربية لتيسير وتنمية التبادل التجارى بين الدول العربية والتى أصبحت واجبة التطبيق فى بداية عام ١٩٨٣م . إلا أنها تعثرت أيضًا رغم اقتصارها على المؤسسين .

ثانيًا - المشروعات المشتركة :

تعد المشروعات المشتركة نقطة خلاف فى مدى اعتبارها نوعًا من التعاون الاقتصادى المؤدى إلى تحقيق التكامل الاقتصادى . فكثير من المشروعات المشتركة التى تمت بين دول نامية كانت مجرد مشروعات لا يرتبط إنشاؤها بأى فكرة عن التكامل الاقتصادى (رشيد١٩٨٩) .

ولكى تعد المشروعات المشتركة تكاملية يتعين أن تتضمن صفات معينة ، أهمها أن يكون الاشتراك بين دولتين أو أكثر ، وحدوث درجة من التشابك فى العملية الإنتاجية بين الدول المشتركة ، مع استفادة الأطراف المشتركة (شقير ، ١٩٨٢ . إبراهيم ، ١٩٨٢) . ولا يلزم أن يكون المشروع مملوكًا ملكية مشتركة بين كل الأطراف ، بحيث يمول المشروع من دولة أو أكثر ويقام فى دولة أخرى .

وعلى مستوى تجربة الدول العربية يمكن تصنيف المشروعات العربية المشتركة من حيث الاتفاقيات إلى ثلاث مجموعات :

- مشروعات ميثاق طرابلس التى أدت الخلافات السياسية إلى عدم فاعليتها .
- مشروعات ثنائية .
- مشروعات متعددة الأطراف .

أما من حيث ملكية المشروعات المشتركة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات : مؤسسات التمويل القطرية ، ومشروعات فى إطار المنظمات العربية ، ومشروعات خارج المنظمات العربية (رشيد ، ١٩٩٥) .

كما شهدت المشروعات العربية المشتركة من حيث التطور الزمنى ثلاث فترات ، الفترة الأولى حتى بداية السبعينيات وقد اتسمت بالجمود ، الفترة الثانية حتى أواخر الثمانينات حين زاد عدد المشروعات العربية المشتركة بصورة فعالة . والفترة الثالثة فترة التسعينيات التى انخفض فيها الاهتمام بالمشروعات العربية وربما يرجع السبب الرئيس فى ذلك إلى حرب الخليج .

وفى دراسة لمجلس الوحدة الاقتصادية فى أوائل الثمانينيات ، اتضح أن غالبية المشروعات المشتركة فى الدول العربية لا تعد مشروعات متكاملة ويؤخذ على معظم هذه المشروعات عدم ارتباطها بالاقتصاد القومى (مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، ١٩٧٤) . كما أن تطور المشروعات لم يرق إلى المستوى المأمول سواء على المستوى القطاعى أو المستوى الجغرافى . فعلى المستوى القطاعى يغلب على اقتصاديات الدول العربية القطاع الخدمى ، وضعف الإنتاجية ، وضعف التشابك القطاعى ، وانعكس ذلك على طبيعة المشروعات المشتركة .

فمن الجدول (١) يتضح أن توزيع المشروعات المشتركة لا يختلف كثيرًا عن أشكال التوزيع القطرية ، فثلثا عدد المشروعات المشتركة ينفرد بها

قطاع التمويل والمصارف ومشروعات غير سلعية أخرى وهى البناء والتشييد والنقل والسياحة والفنادق (١٨٧ مشروعًا) . أما الصناعات التحويلية فنصيبها (٢٩,٣٪) من عدد المشروعات ، فى حين يتضاءل نصيب الصناعات الإستراتيجية إلى ثمانية مشروعات والزراعة إلى (١٣) مشروعًا ومن حيث رؤوس الأموال الأسمية لتلك المشروعات ، يستحوذ قطاع التمويل والتشييد والنقل على ثلثى رؤوس الأموال للمشروعات .

جدول (١)

بيان بعدد المشروعات المشتركة ونصيبها من رؤوس الأموال الاسمية

البيان	المشروعات المشتركة		النصيب من رؤوس الأموال
	العدد	٪	٪
قطاع التمويل والمصارف	٩٧	٣٣	٤٦,٦
مشروعات غير سلعية أخرى	٩٠	٣٠,٦	٢٢,٣
مشروعات صناعية تحويلية	٨٦	٢٩,٣	١٤,٥
صناعة إستراتيجية	٨	٢,٧	١١,٨
مشروعات زراعية	١٣	٤,٤	٥,٥
	٢٩٤	١٠٠	

المصدر : مجلس الوحدة الاقتصادية العربية : تجربة مجلس الوحدة الاقتصادية العربية فى إقامة المشروعات الصناعية العربية المشتركة ، ندوة المشروعات الصناعية العربية المشتركة ٢٨-٣٠ نوفمبر ، ١٩٨٢ ، الدوحة ، قطر ، ١٩٨٣ ، ص٥٨٥ .

ويتضح أن التوزيع القطاعى للمشروعات المشتركة كان شديد الشبه بتوزيع الاستثمارات فى خطط التنمية القطرية ؛ مما يعنى أن المشروعات المشتركة استجابت لطبيعة الهيكل الاقتصادى القائم ، وهو ما يؤدى إلى القول بأن المشروعات المشتركة أسهمت فى تدعيم الخلل القائم وليس علاجه (مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، ١٩٨٢) . ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام مجلس الوحدة الاقتصادية وغيرها من الجهات المعنية بالتكامل بالعمل على زيادتها والتنسيق بينها فى إطار إستراتيجية تنموية عربية متكاملة . وبحيث تؤدى إلى رفع درجة التشابك العضوى بين اقتصاديات الدول العربية . وبحيث تؤدى أيضًا إلى زيادة توازن النمو بينها وتخفيف التبعية الخارجية بين الدول العربية عند إقامة هذه المشروعات التى غلب عليها الطابع الثنائى وإقامتها خارج إطار المنظمات المتخصصة وخاصة المشروعات العربية الأجنبية . فلقد أوضحت إحدى الدراسات أن من بين (١٥١) مشروعًا مشتركًا بلغت عدد المشروعات العربية (٩٣) مشروعًا بنسبة (٣٨٪) فى حين كانت المشروعات العربية الأجنبية تمثل (٦٢٪) (سعود ، ٤٤ ، بدون سنة نشر) .

وبغض النظر عن كون المشروعات المشتركة تكاملية ، من الملاحظ وجود خلل فى التوزيع الجغرافى لها . فهناك أكثر من (٧٢٪) من الاستثمار الصناعى المشترك تركز فى ثلاث دول عربية ، فى حين أن دولتى السودان وموريتانيا لا يتجاوز نصيبهما (٤٨, ٠٪) من حجم الاستثمار متمثلاً فى أربعة مشروعات صغيرة (مجلس الوحدة العربية ، ١٩٨٢ : ٥٨٧) . ومن ثم يمكن القول إن توطين المشروعات كان تبعًا لتوافر المزايا النسبية التقليدية للموقع ، وبحيث يتراجع هدف التكامل القومى إلى مرتبة تالية . وربما يسوَّغ ذلك بعدم وجود مجموعة معايير تخطيط - تستند إلى أولويات توازن

النمو الإقليمى على المدى الطويل - بدلاً من معايير تخطيط المشروع الفرد التى تستند إلى تحقيق أكبر منفعة تجارية للمشروع على المدى الطويل .

وفى فترة التسعينيات لم يتغير الوضع كثيرًا عن الثمانينيات . فبالرغم من زيادة المشروعات المشتركة (متمثلاً فى زيادة حجم الاستثمارات العربية البينية) إلا أنها مازالت دون المستوى المطلوب بالمقارنة مع أحجام التدفقات الاستثمارية العربية إلى الأقاليم والتجمعات الاقتصادية غير العربية ، فلقد زادت إجمالى الاستثمارات البينية من (٤٠٠,٨) مليون دولار عام (١٩٩٠م) إلى (١٥٨,٦) مليون دولار عام (١٩٩٧م) ، ولكن ذلك لا يمثل سوى (٢٪) من إجمالى الاستثمارات العربية خارج المنطقة العربية (جامعة الدول العربية ، ٢٠٠٠م : ١٥٣) . كما أنه لم يحدث تغير فى التوزيع القطاعى ، فمازال قطاع الخدمات والسياحة يحتل المرتبة الأولى . وعلى مستوى التوزيع الجغرافى ، يلاحظ تركز هذه الاستثمارات فى عدد قليل من الدول حيث تعد مصر والسودان أكثر الدول حصولاً عليها خلال الفترة من (١٩٩١م) حتى (١٩٩٧م) . ومن ثم فإن مسيرة المشروعات المشتركة لم تكن ذات تأثير تكاملى خاصة بعد حرب الخليج وما أحدثته من فقدان الثقة بين الدول العربية .

ونظرًا لمزايا المشروعات المشتركة الإيجابية - خاصة مع التحولات الاقتصادية والإقليمية ومع ما تتصف به اقتصاديات الدول العربية - يتعين اهتمام مجلس الوحدة الاقتصادية وغيرها من الجهات المعنية بالتكامل بالعمل على زيادتها والتنسيق بينها فى إطار إستراتيجية تنموية عربية متكاملة وبحيث تؤدى إلى رفع درجة التشابك العضوى بين اقتصاديات الدول العربية ، وفى زيادة توازن النمو بينها وتخفيف التبعية الخارجية .

ثالثًا - منطقة التجارة الحرة :

تقوم هذه المرحلة من التكامل الاقتصادى - والمراحل التالية لها - على أساس أن إزالة الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية على عمليات تبادل السلع والخدمات وتحرك عوامل الإنتاج بين الدول يؤدى إلى حدوث التكامل الاقتصادى بين تلك الدول (Balassa,1961) .

وتعرف منطقة التجارة الحرة بأنها تجمع من عدة دول تسعى لتكوين تجارة حرة فيما بينها وفى داخل منطقة التجارة الحرة ، تلغى جميع القيود على التجارة فيما بين الدول الأعضاء مع احتفاظ كل منها بتعريفته الجمركية بالنسبة للدول الأخرى التى خارج الاتفاق (جيرونيلام ، بدون سنة نشر : ٢٢٦) .

ويلاحظ أن الدول الأعضاء تحتفظ كل منها برسومها الخاصة ، واستقلالها الجمركى إزاء بقية الدول الخارجة عن نطاق المنطقة ؛ مما يترتب على ذلك - كما هو الوضع فى النظام التفضيلى - تعدد التعريفات الجمركية المطبقة بين الدول الأعضاء وبين العالم الخارجى واختلافها .

ويرى المؤيدون أن منطقة التجارة الحرة تدفع إلى زيادة حجم التبادل التجارى الذى يترتب عليه زيادة تدفق عناصر الإنتاج ورؤوس الأموال ، فزيادة كمية الاستثمار وحجمه ، فتوسع فى النشاط الصناعى ، فاستفادة من تطبيق اقتصاديات الحجم . كما تؤدى منطقة التجارة الحرة إلى تحديث الإنتاج وتطويره ، وزيادة القدرات التنافسية ، وتوفير المناخ المناسب لتحقيق التعاون فى قضايا البيئة وفقًا لما جاء فى اجتماعات منظمة التجارة العالمية فى سنغافورة (عبد الحميد ، ١٩٩٨ ؛ agrare,1989) . أما المعارضون فيرون أن منطقة التجارة الحرة تسبب انحرافات فى هياكل الإنتاج والتجارة للدول الأعضاء من جراء عمليات إعادة التصدير نتيجة تفاوت التعريفة الجمركية للدول الأعضاء فى مواجهة العالم الخارجى .

ويمكن تفادى تلك الانتقادات من خلال الاتفاق على عدد من القواعد التنظيمية للتبادل التجارى بين الدول الأعضاء مثل قاعدة النسبة المئوية ، وقاعدة التحويل لتحديد منشأ السلعة ، والضرائب التعويضية التى تفرض على الواردات المعاد تصديرها .

وعلى مستوى الدول العربية ، أصدر المجلس الاقتصادى والاجتماعى فى سبتمبر ١٩٩٥م قرارًا بإعداد مشروع برنامج تنفيذى لاتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجارى بين الدول العربية لإقامة منطقة حرة عربية كبرى . وقد تم إقرار المشروع بالفعل فى فبراير ١٩٩٧م بهدف تحقيق التحرير الكامل للتجارة البينية بين الدول العربية على مراحل سنوية متدرجة طبقًا لجدول زمنى مدته (١٠) سنوات ابتداء من يناير ١٩٩٨م . ويلاحظ أن هذا الاتجاه يبين استمرارية الاقتناع بجدوى المدخل التجارى وأولويته كنقطة انطلاق نحو التكامل الاقتصادى العربى .

إن نجاح هذه الاتفاقية فى التقدم نحو اتحاد جمركى ثم سوق مشتركة يتطلب إزالة العقبات التى تعترضها وعلاج آثارها ومن أهم هذه العقبات :

١ - الاستثناءات التى أتاحتها المادة (١٥) من الاتفاقية . فهناك تخوف من استغلال هذه الاستثناءات لإفراغ الاتفاقية من محتواها ، خاصةً أن الاستثناءات التى قدمت خلال السنة الأولى للاتفاقية بلغت (٨٣٢) سلعة من إجمالى (٦٠٠٠) سلعة (جامعة الدول العربية ، ١٩٩٨) ؛ الأمر الذى يستدعى وضع ضوابط تحكم الاستثناءات .

٢ - الإجراءات الإدارية المتبعة قطريًا نتيجة تخوف بعض المنتجين من فقدان الحماية ، والآثار السلبية على اقتصاديات الدول الأقل نموًا . وهذا يحتاج إلى آلية مناسبة لتعويض تلك الدول عن الخسائر .

٣ – تعدد القيود غير الجمركية وتباينها التى يصعب إزالتها بالشكل الفورى الذى نص عليه البرنامج التنفيذى .

٤ – طول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الاتفاقية ؛ مما يلقى بظلال من الشك فى فاعليتها (العنانى ، ١٩٩٨) .

٥ – تعدد الرسوم والضرائب ذات الأثر المماثل ، وعدم توافر كل من القوانين المنظمة للمنافسة والاحتكارات ، وإعداد قواعد المنشأ ، وكيفية معاملة منتجات المناطق الحرة .

ولا شك أن قصر فترة تطبيق الاتفاقية وتذبذب أسعار البترول خلال تلك الفترة (١٩٩٧–٢٠٠٠م) تمثل صعوبات فى تقويم الاتفاقية بشكل علمى . ولكن مرحليًا يمكن تحديد احتمال نجاحها بعدد من المعايير :

١ – مدى الالتزام بالتخفيض التدريجى للتعريفة الجمركية ، والرسوم والضرائب ذات الأثر المماثل . وبرصد ذلك اتضح التزام الأعضاء بالتخفيض التدريجى للتعريفة الجمركية (١٠٪ سنويًا) . وعدم الالتزام فى جانب الرسوم والضرائب التى لها آثار حمائية .

٢ – حجم الإستثناءات بالإضافة لعدد السلع المطلوب استثنائها ، فهناك عدد (٦) دول من ضمن (١٤) دولة (تمثل ٤٣٪ من الأعضاء) حصلت على استثناءات .

٣ – عدد الاتفاقيات الثنائية التى تطول فترتها عن فترة السماح التى تنص عليها الاتفاقية وتتعارض فى أحكامها مع أحكام الاتفاقية .

٤ – مدى التزام الدول الأعضاء بتطبيق الرزنامه الزراعية العربية المشتركة ، ونظرًا لعدم توافر معلومات عن المعيارين الثالث والرابع ؛ فيصعب الحكم عليهما .

وبشكل عام يتطلب تفعيل هذه المرحلة من مراحل التكامل - إضافة إلى مواجهة العقبات - اتباع مدخل إنتاجى بجانب هذا المدخل التجارى مع إقامة مشروعات مشتركة تكاملية وتعزيز الاستثمارات وتوزيعها بين الدول العربية . خاصة أن الاتجاهات العالمية الحديثة تسير فى اتجاه تعزيز وضع الدول المصدرة للسلع المصنعة وإضعاف وضع الدول المصدرة للمواد الأولية . ويزيد التخوف من فشل الاتفاقية مع قراءة وتحليل بيانات هيكل الصادرات العربية والتجارة البينيه حيث يتضح أن (٧٠,٤٪) من إجمالى الصادرات عام ١٩٩٩م تمثل صادرات سلع فى أشكالها الأولية . وأن التجارة البينية بين الدول العربية لنفس العام لا تزيد عن (٨,٥٪) فى نفس العام ، ناهيك عن أن (٨٠٪) من رؤوس الأموال العربية تستثمر خارج الدول العربية . (جامعة الدول العربية ، ٢٠٠٠) .

رابعًا - الاتحاد الجمركى :

يتضمن الاتحاد الجمركى بالإضافة إلى إلغاء الضرائب الجمركية والقيود الأخرى بين الدول الأعضاء ، إقامة تعريفة جمركية مشتركة فى مواجهة الدول غير الأعضاء ، ومن ثم يحقق الاتحاد الجمركى هدفين فى آن واحد ؛ حيث يحرر التجارة البينية للدول الأعضاء أو ما يسمى بتغيير اتجاه التجارة Trade diversion ، وفى نفس الوقت يزيد من قوة إسهام هذه الدول فى التجارة الدولية (أثر توليد التجارة) Trade creation . بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية مثل : تحسين معدلات التبادل الدولية ، واغتنام المكاسب الديناميكية الناشئة عن ظاهرة اقتصاديات الحجم التى يولدها إنشاء الاتحاد الجمركى . ولقد وضحت هذه المزايا مع نظرية الاتحادات الجمركية - بأخذها فى الاعتبار الآثار

الديناميكية - ووجود حجج مؤيدة لصالح تكوين هذه الاتحادات للدول الأقل نموًا . فلقد كان التحليل الساكن لهذه النظرية من قبل فاينر ومن بعده ليبسى Lipsy ، وميد Meade ، يظهر أن فرص توقع مكاسب ملموسة من هذه الاتحادات ضئيلة إذا تمت بين دول نامية (Hazlewood , 1967) .

ويشترط إقامة الاتحاد الجمركى الامتناع عن عقد أى اتفاقيات جمركية أو تجارية منفردة بين دولة عضو فى الاتحاد ودول خارجة عن الاتحاد . بالإضافة إلى وضع مجموعة من الإجراءات الخاصة بتعديل الاتفاقيات مع العالم الخارجى ضمانًا لعدم تعارض نصوصها مع التزامات الدول تجاه بعضها البعض (حشيش ، ١٩٩٣ ؛ Herbert,1977) .

وعلى مستوى الدول العربية ، ليس هناك تجارب فى إقامة اتحاد جمركى سوى تجربة مجلس التعاون الخليجى والتى أمكن من تحليلها خلال الفترة من (١٩٨١) حتى (١٩٩٨) اكتشاف أحد معوقات التكامل الاقتصادى العربى ، وهو البطء وعدم الجدية فى إنجاز الاتفاقيات الاقتصادية وتفعيلها (مجلس التعاون الخليج العربى ، ١٩٩٨) .

فمع بداية مجلس التعاون الخليجى العربى عام ١٩٨١م ، وصدور الاتفاقية الاقتصادية الموحدة لدول الخليج العربى ، تم الاتفاق على توحيد التعريفة الجمركية وتطبيقها تدريجيًا خلال خمس سنوات من تاريخ نفاذ هذه الاتفاقية (مجلس التعاون لدول الخليج ، ١٩٩٢) ولكن لم يصدر أى اتفاق حتى عام ١٩٨٧م حيث أكد المجلس الأعلى على ضرورة قيام لجنة التعاون المالى والاقتصادى على استكمال مشاورتها للوصول إلى توحيد التعريفة الجمركية . وأكد ذلك إعلان المنامة عام ١٩٨٨م ثم الدورة العاشرة (١٩٨٩م) التى أكدت مرة أخرى ضرورة توحيد التعريفة الجمركية خلال

مدة أقصاها ثلاث سنوات اعتباراً من ١٩٩٠م . ولم تشهد السنوات الثلاث التالية أية اتفاقيات لتحقيق ذلك . فقرر المجلس عام ١٩٩٢م (الدورة ١٣) تكليف لجنة التعاون المالى والاقتصادى بوضع مشروع نظام متكامل لتوحيد التعريفة الجمركية . وفى الدورة (١٤) عام ١٩٩٣م قرر المجلس إعطاء المزيد من الوقت للاتفاق على التعريفة . ومع ظهور مشاكل توحيد التعريفة ، قرر المجلس فى الدورة (١٦) عام ١٩٩٥م ضرورة إيجاد حل ينسجم مع قرارات الاتفاقية الموحدة ويتوافر فيه المرونة للحصول على الإجماع .

ومنذ عام ١٩٩٥م حتى عام ١٩٩٨م خرجت قرارات متعددة لحل مشاكل التعريفة الموحدة مثل الاتفاق على نقطة الدخول الواحدة وآلية التحصيل وإعادة التحصيل . وفى عام ١٩٩٨م الدورة (١٩) تم اعتماد الجدول الزمنى لإقامة الاتحاد الجمركى ، بحيث يبدأ العمل ابتداءً من مارس ٢٠٠١م على أن تنتهى حل المشاكل المطروحة عام ١٩٩٩م . وما لبث أن تم تأجيل العمل بالاتحاد الجمركى عام ١٩٩٩م الدورة (٢٠) إلى مارس ٢٠٠٥م .

مما سبق يتضح أنه يتوقع ظهور اتحاد جمركى على مستوى ست دول عربية بعد ٢٥ عامًا من الاجتماعات والقرارات . إن هذا الاستعراض التاريخى يبين لنا مدى البطء الشديد فى التنفيذ وعدم وجود قدرة حقيقية على تحقيق التكامل . وهذه إحدى سمات الدول العربية فى عقد الاتفاقيات والتى يمكن إرجاعها إلى :

١ – التردد بين التأييد والامتناع من قبل أصحاب القرار السياسى .

٢ – الحرج السياسى بين الدول يجعلها تتبنى قرارات بدون تنفيذ .

٣ – آثار حرب الخليج الاقتصادية والنفسية .

٤ – عدم الشفافية بين الدول على الصعيد الاقتصادى والسياسى .

٥ – عدم وجود تنسيق حقيقى بين الخطط الاقتصادية للدول الأعضاء .

٦ – الإجماع الذى لا بد منه لإقرار أية اتفاقيات .

خامساً - السوق المشتركة :

تمثل السوق المشتركة مرحلة متقدمة من مراحل التكامل الاقتصادى ، وتعتبر تطويراً للاتحاد الجمركى وتتميز السوق المشتركة بإلغاء الرسوم الجمركية والقيود الأخرى ، وليس فقط على انتقال السلع بين الدول الأعضاء ، ولكن على انتقال عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال) .

وتعمل السوق المشتركة – بما توفره من حرية انتقال عناصر الإنتاج فيما بين الدول الأعضاء وإزالة القيود على انتقال عوامل الإنتاج– على تهيئة المناخ الملائم لتمويل الاستثمارات وزيادة إسهام العمالة فى زيادة الإنتاجية . فلا شك أن إتاحة الحرية لانتقال عناصر الإنتاج بين الدول الأعضاء تؤدى إلى توزيع هذه العناصر بينها بما يحقق الكفاءة الاقتصادية .

وبالنسبة للدول العربية ، أصدر المجلس الاقتصادى العربى عام ١٩٦٤ موافقته على إنشاء السوق العربية المشتركة اعتقاداً منه بأن عدم تحقيق أهداف التكامل يكمن فى قصور فى الآلية . وكان الهدف الرئيسى من هذا القرار هو تحرير التجارة بين الدول الأعضاء عن طريق إعفائها من الرسوم الجمركية تدريجياً ؛ وذلك بهدف الوصول إلى منطقة التجارة الحرة كخطوة أولى نحو تحقيق السوق المشتركة (مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، ١٩٩٦) . وتم بالفعل – إلغاء جميع الرسوم الجمركية اعتباراً من سنة ١٩٧١م بين أربع دول ، هى الأردن وسوريا والعراق ومصر ثم ليبيا . ولكن تعثرت تجربة السوق المشتركة ؛ مما أدى إلى تشكيل عدة لجان ، والاتجاه إلى إبرام

اتفاقية لتيسير وتنمية التبادل التجارى بين الدول العربية .

وعلى مستوى الاتفاقيات بين الدول العربية لتسهيل السوق المشتركة بداية من الخمسينيات ، أبرمت العديد من الاتفاقيات فى ما يتعلق بتشجيع انتقال رؤوس الأموال منها :

- اتفاقية تسوية المعاملات الجارية وانتقال رؤوس الأموال عام ١٩٥٣م .
- اتفاقية رؤوس الأموال العربية وانتقالها بين البلدان النامية والتى طبقت عام ١٩٧٢م ، وصدقت عليها ثمانى دول .
- الاتفاقية الموحدة لاستثمار رؤوس الأموال العربية فى الدول العربية عام ١٩٨٠م .
- اتفاقية الصندوق العربى للإنماء الاقتصادى والاجتماعى بهدف تمويل المشروعات الإنمائية بقروض ميسرة وبدأ نشاطه عام ١٩٧٤ . واتفاقية صندوق النقد العربى الذى طبقت عام ١٩٧٧م ، ويضم الصندوق جميع الدول العربية . ويهدف إلى القيام بوظائف صندوق النقد الدولى فى الدول العربية ، من تقديم رؤوس أموال للدول العربية لتحقيق أهداف معينة وبشروط معينة وتمويل مشروعات التنمية ، وتقديم الدعم المالى والفنى لبرنامج الإصلاح الهيكلى بهدف معالجة الاختلال فى موازين المدفوعات وإعادة هيكلية الاقتصاديات العربية . إلى جانب بذل الجهود المباشرة وغير المباشرة لتنمية التجارة العربية فى البلدان العربية (البطريق ، ١٩٩٩) .

وبالرغم من ذلك ، يلاحظ من تتبع تطور تدفق الاستثمارات العربية البينية ضآلة الأموال العربية المستثمرة فى المنطقة العربية مقارنة بضخامة الأرصدة المالية الموظفة فى الخارج .

كذلك على صعيد انتقال العمالة بين الدول العربية ، كان هناك غياب

التنظيم الفعال على مستوى الدول ، حيث خضع الانتقال للقواعد التى تحددها كل دولة منفردة أو بناء على بعض الاتفاقيات الثنائية المحددة بين عدد من الدول ؛ لذلك أبرم عدد من الاتفاقيات الجماعية على مستوى الدول العربية لإزالة العقبات . ولكن أجمعت الآراء على ضعف فاعلية هذه الاتفاقيات الجماعية وضرورة وجود صيغة متطورة جديدة تأخذ الواقع التاريخى الحالى ومستجداته ، فيما يتعلق بإشكالية تحرك الأيدى العاملة العربية ، وما تشمله من ضرورة المحافظة على حقوق العمالة من جهة ، واحترام سيادة الدولة المطبقة من جهة أخرى .

ومن ثم يمكن القول بأن معظم الاتفاقيات قوبلت بالتطبيق الضعيف فى أحسن حالاتها ؛ مما أدى إلى أن السوق المشتركة ظلت حلمًا يراود الدول العربية فى مختلف ندواتها ومناقشاتها على كثرتها دون وجود نتائج جادة لتحقيق هذا الهدف .

سادساً - التكامل الاقتصادى الكامل :

يعتبر التكامل الاقتصادى التام أكثر مراحل التكامل تقدمًا حيث لا تستطيع أية دولة أن تستقل بسياستها الاقتصادية الكلية دون أن يكون ذلك فى إطار السياسات الاقتصادية الموحدة لجميع الدول المشتركة فى الوحدة الاقتصادية . ويمكن أخذ تجربة الدول الأوروبية فى هذا الشأن ، بوصفها أفضل مثال على التكامل الاقتصادى الكامل . الذى تم من خلاله إقامة سلطة فوق وطنية قراراتها لها قوة ملزمة للدول الأعضاء ، والاتفاق على توحيد عملتها .

ويظهر مدى القوة الملزمة فى تفوق القانون الأوروبى وهيمنته على القوانين المحلية والأهمية التى يكتسبها النظام القضائى للاتحاد الأوروبى .

فالدول التى لا تطبق توجهات الاتحاد الأوروبى تخضع للمساءلة ودفع تعويضات للدولة المتضررة ، وأيضًا للأفراد المتضررين . هذا بالإضافة إلى أن الالتزام بعملة موحدة يعنى أن دول الاتحاد قد ضحت بجزء من سيادتها من أجل التكامل ، خاصة أن العملة المحلية تعد رمزًا من رموز السيادة (Ronzitti,1999) .

بينما على مستوى الدول العربية ظل التكامل الاقتصادى العربى ، كما هو ، هدفًا لا يتحقق ، بالرغم من أنها أسبق الدول إلى محاولة إرساء قواعده وبالرغم من كثرة القرارات والتنظيمات . ويرجع ذلك لأسباب كثيرة يتم عرضها فى المطلب الثانى .

المطلب الثانى : تحليل معوقات التكامل الاقتصادى العربى .

ينصرف هذا المطلب إلى مناقشة النقاط الآتية :

- المداخل المتبعة فى تحقيق التكامل الاقتصادى .
- أسباب فشل إقامة تكامل اقتصادى عربى فعال ومعوقاته .

أولاً - مداخل تحقيق تكامل اقتصادى :

يمكن تقسيم مداخل تحقيق تكامل اقتصادى إلى مدخلين رئيسيين :

١ - مدخل التبادل التجارى :

تتلخص الفكرة الرئيسية لهذا المدخل فى أن نقطة البداية نحو تحقيق تكتل اقتصادى هى تنمية التجارة ، وتقوية المبادلات بين الدول الأعضاء ،

وإزالة العوائق التجارية أيًا كان شكلها . ويستند هذا المدخل - فى تحليله النظرى - إلى أن تحرير التجارة بين مجموعة الدول الأعضاء يؤدى إلى قيام المنافسة بين المشروعات الإنتاجية فيها ، وأن هذا من شأنه أن يؤدى إلى توزيع موارد الإنتاج بين الفروع الإنتاجية بما يحقق أكفأ استخدام ممكن لهذه الموارد على مستوى هذه الدول فى مجموعها ، وبما يخفض من تكاليف الإنتاج ، ومن ثم توسع التجارة بينها وترابط اقتصادياتها وتكاملها . ومن ثم يقام فى إطار هذا المدخل كل من منطقة التجارة الحرة ، والاتحاد الجمركى ، والسوق المشتركة التى تقف عند تحرير التبادل السلعى وحرية انتقال عوامل الإنتاج بين الدول الأعضاء دون أى تنسيق بينها فى السياسات الاقتصادية والتعاون فى تنمية القدرات التقنية .

وبهذا يلاحظ على هذا المدخل أنه يعالج مشكلة قصور الطلب وضيق السوق ، وليس مشكلة انخفاض مرونة العرض وقلة الإنتاج وقلة تنوعه . وفى هذا يمكن القول أن اتباع هذا المدخل فى الدول العربية - نظرًا لخصائصها - لن يؤدى إلى زيادة تذكر فى التجارة البينية ؛ حيث تظل وحدات الأعمال تابعة لمصادر الاستيراد وأسواق التصدير التى يوجد الجزء الأكبر منها خارج نطاق السوق المحلية (سليمان ، ١٩٩٠) . ذلك على عكس الدول الصناعية المتقدمة التى تتصف باتساع النشاط الإنتاجى ، وهو ما يعنى أن نجاح مدخل تحرير التبادل التجارى يتطلب توافر قاعدة إنتاجية متسعة للدول الأعضاء المطبقة له تسمح برفع درجة استجابة العرض لتغييرات الطلب .

وهذا التحليل ربما يبرر - بعض الشىء - فشل اتفاقيات تحرير التجارة بين الدول العربية حيث مثلت (٤,٥٪) من إجمالى التجارة الخارجية خلال السبعينيات ، ثم (٦,٥٪) خلال الثمانينيات ، ثم تراوحت ما بين (٨٪) ،

(١٠٪) خلال التسعينيات ، ومن الجدول (٢) يتضح اتجاه التجارة الخارجية للدول العربية ، وأن النصيب الأكبر من الصادرات يذهب إلى الاتحاد الأوروبى (٢٧,٢٪) يليه اليابان (١٨,٤٪) ثم الولايات المتحدة الأمريكية (١٠٪) وكذلك الأمر فى الواردات . فى حين حجم التجارة البينية بين الدول العربية لا تتعدى (٨,٧٪) للصادرات فى أحسن أحوالها عام ١٩٩٩م والواردات (٨,٤٪) لنفس العام .

جدول رقم (٢)

اتجاه التجارة الخارجية للدول العربية (نسبة مئوية)

	الصادرات				الواردات			
	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩*	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩*
الدول العربية	٨,٧	٩,١	١٠,١	٨,٧	٨,٩	٨,٩	٨,٥	٨,٤
الولايات المتحدة	٩,١	٩,٦	١٠,٥	١٠,٠	١٣,٠	١٣,٠	١٢,٨	١٣,٢
اليابان	١٨,١	١٨,٦	١٦,٨	١٨,٤	٦,٢	٦,٩	٧,٨	٨,٢
الاتحاد الأوروبى	٢٦,٨	٢٥,٥	٢٧,٣	٢٧,٢	٤١,٢	٤٠,٠	٣٨,٥	٣٩,٢
دول جنوب شرق آسيا	١١,٢	١٢,٠	١١,٣	١٢,١	٥,٤	٥,٨	٥,٦	٥,٧
باقى دول العالم	٢٦,١	٢٥,٢	٢٤,٠	٢٣,٦	٢٥,٣	٢٥,٤	٢٧,١	٢٥,٢
الإجمالى	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المصدر : التقرير الاقتصادى العربى الموحد لعام ٢٠٠٠ ، ص ١٣٩

* أرقام تقديرية .

ويتأكد الأمر بمتابعة حجم التجارة بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى ؛ حيث يتضح أن حجم التجارة البينية تمثل نسبة ضئيلة جداً بالمقارنة بحجم تجارتها العالمية ، فمن الجدول (٣) يتضح أن حجم الصادرات بين دول مجلس التعاون الخليجى يمثل (٩٪) فى أفضل الأحوال

والواردات (٧٪) خلال النصف الثانى من التسعينيات . كما أن حجم صادرات وواردات المجلس مع بقية الدول العربية لا تتجاوز (٣٪) و(٧٪) على التوالى . فى حين أن النصيب الأكبر للتبادل التجارى يتم مع دول العالم الخارجى ، خاصة الاتحاد الأوروبى .

جدول (٣)
اتجاه التبادل التجارى لدول المجلس ١٩٩٥-١٩٩٩م

السنة	التبادل	دول المجلس	الدول العربية	الدول الإسلامية	الاتحاد الأوربى	الولايات المتحدة الأمريكية	اليابان	بقية دول العالم	إجمالى
١٩٩٥	ص	٥٥٦٨	١٥٢٥,٦	٣٢١٥,٨	١٠٦٢٥,٩	٨٨٣٥,١	٨٦٤٢,٢	٢٢٢٠٦,١	٥٨٦٩٠,٧
	٪	٠,٠٩	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,١٨	٠,١٥	٠,١٥	٠,٣٥	١,٠٠
	و	٤٤٧,٥	٤٤٧٩,٥	٣٦٩٢	٢٥٤٢١,٢	١٠٠٧٢	٦٥١٣	١٧٠٦٩,٨	٦٨٧٢٧
	٪	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٣٧	٠,١٥	٠,٠٩	٠,٢٥	١,٠٠
١٩٩٦	ص	٦٤٩٢,٩	١٩٠٣,١	٣٤٥٥,٣	١١٩٦٠,٦	١١٠١٦,٥	٩٧٨٣,١	٢٧٢٦١,٦	٦٩٦٥٨,٦
	٪	٠,٠٩	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,١٧	٠,١٦	٠,١٤	٠,٣٨	١,٠٠
	و	٤٧١٣,٢	٤٧١٣,٢	٣٧٩٥,٢	٢٤٥٠٥,٨	١٠٩٠٦,٦	٦٤٨٣,١	١٧١١٣,٢	٦٩٢٠٠,٢
	٪	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٣٥	٠,١٦	٠,٠٩	٠,٢٥	١,٠٠
١٩٩٧	ص	٦٧٨٤,١	١٩٧٥,٢	٢٧٧٤,٢	١٢٢٣٦,٦	٩٦٩٣,٤	١٢٨٣٩,٥	٢٩٣٦٨,٨	٧٥٦٧,٨
	٪	٠,٠٩	٠,٠٣	٠,٠٤	٠,١٦	٠,١٣٣	٠,١٧	٠,٤٠	١,٠٠
	و	٥١٤٥	٥١٤٥	٣٦٩٤	٢٥٢٤٥,٨	١١٤١١	٦٧٨٠,١	١٧٥٨٦,٩	٧١٤٢٧,٧
	٪	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٣٥	٠,١٦	٠,٠٩	٠,٢٥	١,٠٠
١٩٩٨	ص	٥٥٩٧,٥	٢٢٥٠,٦	٢٢٥٧,٨	٨٢٠٤,٩	٦٩٣٣,١	٩٠٧٢,٧	٢٨٥٦٩,١	٦٢٨٨٥,٨
	٪	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,١٣	٠,١١	٠,١٤	٠,٤٦	
	و	٥٦٠٨,٩	٥٦٠٨,٩	٣٨٠٢,٣	٢٦٦٩٠,٥	١١٨١١,٢	٨٠٦١,٧	١٨١٣٥,٢	٧٥٨٥٣,٦
	٪	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٣٥	٠,١٦	٠,١١	٠,٢٤	١,٠٠
١٩٩٩	ص	٧٩٧٤,٢	١٩٥٦,٢	٤٧١٢,٤	١٠٩٥١,٥	١١٢٥٩	١٧٧٦٥,٦	٤٢١٣٣,٥	٩٦٧٥٢,٤
	٪	٠,٠٨	٠,٠٢	٠,٠٥	٠,١١	٠,١٢	٠,١٨	٠,٤٤	١,٠٠
	و	٦١٦٩,٩	٦١٦٩,٩	٤٦٤٢,٨	٢٦١٣٠,٢	١٠٠٠٣,٢	٧٤٩١,٥	٢٨٥٥٥,٨	٨٤٧٨٦,٢
	٪	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٣١	٠,١٢	٠,٠٩	,٣٤	١,٠٠

المصدر : معد باستخدام الباحث لبيانات مجلس التعاون لدول الخليج العربية : النشرة الاقتصادية ، الأمانة العامة ، العدد الخامس عشر ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٩-٣٠ .

ص : صادرات – و : واردات

ويرجع ذلك إلى طبيعة التشابه فى اقتصاديات هذه الدول ، واشتراك معظمها فى تصدير واستيراد نفس المجموعة السلعية . ومن ثم يمكن القول أن ضعف القواعد الإنتاجية وتشابه هياكل الإنتاج يمثل إحدى العقبات فى تبنى المدخل التبادلى لتحقيق التكامل الاقتصادى .

٢ - المدخل الإنتاجى :

تتلخص الفكرة الرئيسية لهذا المدخل فى أن نقطة البداية فى تحقيق تكامل اقتصادى هو توسيع القاعدة الإنتاجية وتعميقها عن طريق إقامة الصناعات وتنويعها فى الدول الأعضاء وتشجيع الاستثمار وتعزيز إنشاء صناعات حديثة . وذلك من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية ، وتطوير البنية الأساسية واكتساب القدرات التكنولوجية الذاتية ، وتحقيق الأمن الغذائى للدول الأعضاء ، والسماح بحرية انتقال عوامل الإنتاج بين دول الأعضاء ، مع وضع خطة تنموية شاملة يدعمها تنسيق السياسات الاقتصادية بين تلك الدول ، وإقامة مشروعات مشتركة تكاملية فى ضوء الخطة التنموية ، والسياسات الاقتصادية ، مع توفير سوق مالية تتداول فيها أسهم المشروعات المشتركة التكاملية .

ويلاحظ على هذا المدخل أنه يعمل على تضييق الفجوة التنموية والداخلية الواسعة بين الدول الأعضاء والربط بين التنمية والتكامل . كما أن العمل المشترك طبقًا لهذا المدخل ليس منافسًا للدولة العضو بل مكملاً له . وعليه يصبح كلٌّ من التكامل الاقتصادى الكامل والسوق المشتركة - يتم السماح فيها بحرية انتقال عوامل الإنتاج داخل الدول الأعضاء - ووجود تنسيق بين القوانين المرتبطة بعملية التنافس والإنتاج -من أشكال التكامل التى يمكن إقامتها فى إطار هذا المدخل .

ثانياً - أسباب فشل إقامة تكامل اقتصادى فعال ومعوقاته :

يمكن إرجاع عدم تحقيق إثر إيجابى من محاولات التكامل الاقتصادى العربى إلى تطبيق مدخل تجارى تبادلى بحت ، دون أن يقترن ذلك بأية خطط وسياسات لزيادة الطاقة الإنتاجية للدول الأعضاء وتنويع وزيادة الاستثمار . فبالرغم من أن قرار إنشاء السوق العربية المشتركة هدف إلى تحقيق الوحدة الاقتصادية عن طريق أدوات ومداخل أكثر قوة وفاعلية من المدخل التبادلى ، وتم بالفعل إصدار قرارات تتضمن هذه الفلسفة العامة ، إلا أنه لم يتم وضع هذه القرارات موضع التنفيذ ، ولا يمكن القول بأن ما أدت إليه الاتفاقيات من تقوية عملية التبادل بعض الشىء بين الدول العربية هو تكامل اقتصادى .

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى فشل محاولات التكامل ، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب اقتصادية وأسباب سياسية وأسباب تنظيمية .

١- الأسباب الاقتصادية :

يمكن تحديد أهم الأسباب الاقتصادية فى ما يلى :

- سيادة نمط الإنتاج الأولى فى الاقتصاديات العربية وضآلة نصيب الصناعة التحويلية ، وتوجيه الإنتاج وجهة تتفق مع اتجاه التجارة إلى الدول الصناعية المتقدمة استيراداً وتصديراً ، ومن ثم التبعية . ففى بعض الدول العربية يصل الاعتماد على خام النفط حوالى ٩٠٪ من الناتج المحلى الإجمالى .

فمن الجدول (٤) الذى يوضح هيكل الصادرات والواردات العربية الإجمالية ، يتضح أن فئة الوقود المعدنى لا تزال تستأثر بالنصيب الأكبر من الصادرات العربية ، وذلك بنسبة ٦٨٪ من إجمال الصادرات لعام ١٩٩٩ مقارنة بنسبة ٦٢,٢٪ عام ١٩٩٨ .

جدول رقم (٤)
هيكل الصادرات والواردات العربية الإجمالية

(نسبة مئوية)

	الصادرات				الواردات			
	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩*	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩*
الأغذية والمشروبات	٣,٧	٣,٨	٤,٠	٣,٩	١٥,٥	١٥,٤	١٤,٨	١٥,٠
المواد الخام	٢,٠	٢,٤	٢,٥	٢,٤	٥,٨	٦,٩	٦,٨	٦,١
الوقود المعدنى	٧١,٦	٦٩,٧	٦٣,٢	٦٨,٠	٤,٧	٤,٦	٣,٠	٤,٢
المواد الكيماوية	٤,٧	٥,٢	٦,٢	٥,٣	٨,٤	٨,١	٧,٦	٨,٢
الآلات ومعدات النقل	٣,٢	٣,٦	٥,٠	٣,٨	٣٣,٣	٣٣,١	٣٤,٩	٣٤,٠
المصنوعات	١٤,٠	١٤,٦	١٩,٣	١٥,٩	٢٩,٨	٣٠,٠	٣٠,٢	٣٠,٢
سلع غير مصنفة	٠,٨	٠,٧	١,٠	٠,٧	٢,٥	١,٩	٢,٦	٢,٣
الإجمالى	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

* أرقام تقديرية .

المصدر : التقرير الاقتصادى العربى الموحد لعام ٢٠٠٠ ، ص ١٣٩

ويلاحظ - على مدى فترة تزيد الآن على نصف قرن - أن الدول العربية لم تتمكن من تغيير هياكلها الاقتصادية وتنويع قواعدها الإنتاجية بشكل يقضى على الاختلالات الهيكلية . والدليل على ذلك هو بقاء معدلات التنمية المنخفضة فى جميع الدول العربية غير النفطية فى شبه ثبات خلال العقود الخمسة الماضية . أما فى الدول العربية النفطية فقد انخفضت معدلات النمو بشكل كبير وتحولت إلى معدلات سالبة فى معظم حقبة

الثمانينيات بسبب الاعتماد الكثيف على إيرادات النفط التى كانت فى انخفاض شبه مستمر (يسرى ، ١٩٩٩ : ٢٠٨) . ومع تذبذب أسعار النفط فى التسعينيات تقلب النمو ارتفاعًا ؛ وانخفاضًا بحيث بلغ معدل النمو فى عام ١٩٩٧ دون المستويات التى تحققت فى العامين السابقين بسبب انخفاض أسعار النفط العالمية ؛ الأمر الذى أدى إلى انخفاض فى معدل نمو القيمة المضافة لقطاع الصناعات الاستخراجية . ومع تحسن أسعار النفط العالمية عام ١٩٩٩ تحسن معدل النمو .

- وجود معوقات تواجه تفعيل دور الصناعة فى النشاط الصناعى ، ومن أهمها غياب البنية المؤسسية والإستراتيجية الملائمة والمغالاة فى التوطين القطرى الكامل بمفهوم قانونى ضيق للمشروعات الصناعية ، ومحدودية السوق الوطنية ، وغياب البنية التحتية الصناعية بما لا يسمح بتلبية الخدمات الصناعية وبما لا يسمح للمنشأة بالتطور والنمو ، وغياب المواصفات والمقاييس المعقولة بشكل يجعل المنتجات ذات طابع محلى فقط يحتاج إلى الحماية .
- أضعف التشابه فى هياكل التجارة للدول العربية قدرة دول السوق على زيادة التبادل التجارى فيما بينها مما أدى إلى تصدير الدول لفوائضها إلى خارج الدول العربية واستيراد احتياجاتها من الخارج ، وقد يرجع التشابه فى هياكل التجارة إلى تماثل الأنشطة الإنتاجية ؛ مما يؤدى إلى وجود معوق كبير فى تكوين تكامل اقتصادى عربى خاصة إذا افترضنا غياب القدرة على التحول واستمرار حالة الركود التقنى (W.T.O ,1995; Krugman,1980) .
- اختلاف هياكل التكلفة بين الدول العربية الأعضاء فى الاتفاقيات أدى إلى لجوء بعض منها إلى حماية صناعاتها ذات التكاليف المرتفعة من

خلال القيود الإدارية ، وهو ما يخالف قرارات السوق العربية المشتركة . أضف إلى ذلك اتباع عديد من الدول العربية لتقييد الاستيراد بما يتعارض مع السلع التى تصدرها الدول الأخرى الأعضاء . بل الأكثر من ذلك أن هناك قيوداً غير جمركية لا تتسم بالشفافية . فهى تصدر فى شكل إجراء وتصريحات مكتوبة ، وأحياناً أخرى فى شكل إجراءات غير مكتوبة أو تعليمات لا يعرفها سوى المكلف بالتنفيذ .

- عدم الاهتمام بوجود شبكة نقل لربط أجزاء الوطن العربى بعضها ببعض . وفى مواجهة هذا المعوق ظهرت عدة اتفاقيات ثنائية للنقل البرى خاصة فى بداية التسعينيات كان المأمول منها أن تكون بداية لعقد اتفاقيات جادة فى إطار مجموعة عربية ، وإلى الآن لم تنشأ آلية تنفيذية مشتركة بين الدول العربية الداخلة فى اتفاقيات نقل برى ثنائية لحل أية مشكلات أو معوقات تؤثر على سيولة حركة الركاب والبضائع (المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٦) .
- عدم تجانس الفلسفات والسياسات الاقتصادية ، فلقد تعددت الأنظمة الاقتصادية فى الدول العربية منذ بداية الستينيات ما بين أنظمة تقوم على التخطيط المركزى والملكية العامة فى إطار الاشتراكية ، وأنظمة قوانين تقوم على حرية الأسواق والملكية الخاصة . ومن ثم كانت هناك صعوبة فى تحقيق تكامل اقتصادى بين الدول العربية فى ظل الفلسفة الاقتصادية المزدوجة . ولكن يلاحظ أن هناك عودة منذ بداية التسعينيات إلى نظام السوق الحر وخصخصة بعض مؤسسات القطاع العام ، والذى يعد عاملاً جيداً لتفعيل تكامل اقتصادى عربى .
- تفاوت مستويات الدخول بين الدول؛ بحيث أصبح هناك دول ذات فوائض رأسمالية ضخمة تتدفق إلى خارج الوطن العربى نتيجة لحسابات

اقتصادية قطرية وليس على أساس حسابات اقتصادية قومية . وكانت الحجج التى تساق هى عدم كفاية الضمانات داخل الاتفاقيات ضد مخاطر التقلبات السياسية أو التعديات على الحقوق الخاصة من قبل بعض الحكومات العربية . هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام الدول التى زادت فيها مستويات الدخول بالتكامل ؛ نظرًا لمستويات المعيشة المرتفعة التى تتمتع بها ؛ مما دفع إلى مزيد من تخوف تلك الدول تجاه انتقال القوى العاملة إليها ، والتحول من مجرد العمل بها إلى الهجرة والاستقرار فيها . وبذلك تجمدت غالبية اتفاقيات القوى العاملة داخل البلدان العربية ، بل تم استبدال القوى العاملة العربية بعمالة أجنبية غير عربية جاءت بأمراض اجتماعية وسلوكية .

- غياب التخطيط ومحدودية التعاون الفنى والتنموى والاعتماد على التقنية الجاهزة عن طريق الشركات الدولية وعدم مسايرة التقدم التكنولوجى ويظهر ذلك من تجربة المشروعات المشتركة التى افتقدت إلى التخطيط والتنسيق الجيد لها ، واتباع معظم الدول العربية نمط التنمية الانفرادى القُطرى .

٢ - الأسباب السياسية :

يعد الباعث السياسى هو أساس فكرة التكامل الاقتصادى ، وأصبح أيضًا مقبرة التكامل الاقتصادى فلقد انطلقت التجربة من الاعتقاد بالقومية العربية وانتماء العرب إلى أمة واحدة وعقيدة دينية واحدة . وهدفت التجربة إلى تحقيق الاتحاد السياسى ، ولكن قابلت معوقات أدت إلى فشلها : فالتخوف من التعدى على السيادة القطرية يعد سببًا أساسيًا وراء فشل أية محاولات تجاه التكامل الاقتصادى ؛ حيث تتضمن عملية

التكامل الاقتصادى تنازلاً من كل دولة عضو عن جزء من سيادتها . ومع عدم وضوح فوائد التكامل الاقتصادى أو عدم إدراكها ، انخفض التأييد والاقتناع من قبل أصحاب القرار السياسى بجدواها وجديتها . كما لعب الحرج السياسى دورًا فى تبنى العديد من الاتفاقيات والمشروعات العربية ولكن لا يتم تنفيذها . ولذلك كان من الأجدر أن يكون الباعث الاقتصادى هو الأساس للوصول إلى تكامل اقتصادى عربى .

أضف إلى ذلك أن هناك تأثيرًا لأصحاب المصالح المعارضين لإقامة سوق عربية مشتركة ويعملون على إضعاف أية إرادة سياسية لإقامة تجمع اقتصادى عربى من خلال إثارة المخاوف على السيادة القطرية والدعاية دائمًا عن وجود تعارض بين كل من التنمية القومية والتنمية القطرية (المجالس القومية المتخصصة ، بدون سنة نشر) . كما يعمل أصحاب المصالح هؤلاء على عدم إظهار حقيقة الرأى العام المتمثل فى الرغبة فى تحقيق التكامل الاقتصادى والذى يؤدى إلى إلزام المسئولين باتخاذ خطوات سياسية إيجابية لتفعيل صورة جادة من التكامل الاقتصادى (شقير ، ١٩٨٩ : ٥) .

هذا بالإضافة إلى عدم حيادية الساسة فى بعض الدول العربية بخصوص تحديد ماهية المال العام والفصل بين ممارسة التجارة وممارسة العمل السياسى ؛ مما يدفع بالقول أن هناك جماعات مصالح داخل هذه الدول تعرقل تكوين اتحادات جمركية أو تفعيل أى صيغة من صيغ التكامل الاقتصادى تتعارض مع مصالحهم الاقتصادية .

ومن العوامل المهمة فى إعاقة التكامل الاقتصادى أزمة الثقة بين الدول العربية على المستوى السياسى . ففى فترة الثمانينات أدت معاهدة السلام المصرية إلى مقاطعة عربية لمصر . ثم حرب إيران والعراق ، والفتنة

الطائفية بلبنان ، والحروب الداخلية فى الصومال والسودان والجزائر ؛ مما يعنى عدم وجود استقرار سياسى حقيقى كذلك ما حدث فى حرب الخليج ومازالت آثاره وإرهاصاته السياسية ماثلة حتى الآن .

٣ - الأسباب التنظيمية :

هناك عديد من العوامل التى أدت إلى إفراغ الاتفاقيات من مضمونها الفعلى أو تعطيلها . فلقد افتقرت نصوص الاتفاقيات بين الدول العربية إلى الدقة فى تحديد الهدف ورسم الوسيلة ؛ إذ جاءت معظم النصوص مشحونة بالعبارات الإنشائية . كما تضمنت الاتفاقيات نصوصًا تسهل على الدول الأعضاء التنصل من التزاماتها تجاه هذه الاتفاقيات .

إضافة إلى ذلك هناك عوامل تنظيمية أسهمت فى فشل محاولات التكامل أهمها :

١ - عدم توافر البيانات والمعلومات والإحصاءات عن الأنشطة الاقتصادية المختلفة فى الدول العربية . والافتقار إلى الدراسات العلمية عن الهياكل الاقتصادية والخطط وإمكانيات النمو .

٢ - عدم وجود نصوص صريحة قاطعة فى ميثاق جامعة الدول العربية تتعلق بالتكامل الاقتصادى أو الوحدة الاقتصادية ، بل إن هناك نصوصًا باعثة على التراخى فى الإجراءات والقرارات . وعلى سبيل المثال ، تنص المادة الثانية من الميثاق على أن تتعاون الدول العربية المشتركة تعاونًا وثيقًا بحسب النظم السائدة فى كل دولة وأحوالها المتعلقة بالشئون الاقتصادية والمالية . كما تنص المادة السابعة على ضرورة الإجماع كشرط لإلزام الدول العربية المشتركة ، وما يقرره

المجلس بالأغلبية يكون ملزمًا لمن يقبله . أضف إلى ذلك ترك لكل دولة حرية عقد ما تشاء من اتفاقيات مع الدول الأخرى ، واتخاذ ما تراه من قرارات حتى لو تعارضت مع مصالح أى من الدول العربية أو ميثاق الجامعة العربية أو قرارات مجلس الجامعة . وبالرغم من الاقتراحات التى قدمت منذ عام ١٩٦٦ لإجراء تعديلات على الميثاق من قبل لجنة دراسة ميثاق الجامعة إلا أنه لم يتحقق النجاح الكامل لذلك حتى الآن . (شلبى ، ١٩٩٩ : ٦)

٣ - عدم وضوح سياسات صناديق الاتحاد العربى ؛ مما أدى إلى عدم تحقيقها لأهدافها وعدم إسهامها بشكل فعال فى مسيرة التكامل الاقتصادى العربى .

٤ - عدم وجود تنسيق جيد بين الأنظمة النقدية لدول السوق العربية المشتركة ، وعدم معالجتها لعملية تحويل العملات المحلية للدول المشتركة .

٥ - عدم وجود تنسيق حقيقى بين الخطط الاقتصادية للدول أعضاء السوق العربية المشتركة على الرغم من توصية وزراء التخطيط لدول مجلس الوحدة الاقتصادية بذلك خلال اجتماعين عقدا لهذا الغرض عامى ١٩٧٠ و١٩٧١م (بنك الإسكندرية ، ١٩٩٧) .

٦ - ازدواج المهام التى تقوم بها الأجهزة والمنظمات التى تشرف على العمل العربى المشترك . ونشير على وجه الخصوص إلى الازدواجية بين المجلس الاقتصادى والاجتماعى التابع لجامعة الدول العربية ، ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية فيما يتعلق بالإشراف على إقامة السوق العربية المشتركة التى صدر القرار بإنشائها فى عام ١٩٦٤ ، والجدل الدائر بينهما - حاليًا - حول أفضلية التنفيذ للسوق العربية المشار

إليها أم للمنطقة التجارية الحرة العربية الكبرى . المجالس القومية المتخصصة (بدون سنة نشر) .

كما يلاحظ على هذه الأجهزة العاملة في مجال التكامل الاقتصادى بالجامعة العربية اختلاف أنظمتها ، وضعف السلطات المخولة لها . وعدم وضوح أهدافها ، وتباين سياستها وضآلة إمكانياتها وخاصة المجلس الاقتصادى الذى يعتبر أهم هذه الأجهزة ولكن يقتصر دوره على تقديم المقترحات لحكومات الدول الأعضاء .

٧ - ضعف آلية التنفيذ اللازمة للاتفاقيات العربية ، وعدم التزام الأعضاء بالاتفاقيات أو قرارات المجلس الاقتصادى ومجلس الوحدة الاقتصادية وتخلى الدول الأعضاء عن تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الوحدة الاقتصادية بحجة أنها لا تتفق مع الأصول الدستورية لديها . فعلى سبيل المثال ، لم يحقق مجلس التعاون الخليجى ما هو مأمول منه فى تفعيل النظام الأساسى (ميثاق المجلس) وتطبيق بنوده . فالمادة الرابعة من ميثاق المجلس تنص على إنشاء وإقامة هيئة لفض المنازعات بين الدول . وحتى نهاية عام ١٩٩٨ لم تنشأ هذه الهيئة . فلا زالت هناك منازعات حدودية بين بعض الدول العربية وترفع هذه الدول شكواها إلى محكمة العدل الدولية فى لاهاى - وليس إلى جامعة الدول العربية - لفض المنازعات بينها .

٨ - الافتقار إلى وجود سلطة عليا ملزمة وإلى وسائل لتنفيذ القرارات . فاتحاد المغرب العربى - على سبيل المثال - يفتقر إلى وجود سلطة عليا ، ويتم رئاسة مجلس الرئاسة بالتناوب كل ستة أشهر ؛ مما يصعب من إمكانية رئيس المجلس فى دراسة المشروعات أو اتخاذ القرارات . كما أن عملية تنفيذ أى قرارات رهن إرادة الدول الأعضاء ، بالإضافة إلى ضرورة الإجماع .

المبحث الثانى : تصور لمتطلبات تحقيق التكامل الاقتصادى العربى :

يتضح مما سبق أن على الدول العربية أن تتجه إلى التكامل الاقتصادى ، وأن هناك تغيرات وتطورات عالمية فرضت على الدول العربية تحديات يتعين مواجهتها والتعامل معها من موقع الثقل الاقتصادى الجماعى- وأن غياب مثل هذا التكامل الاقتصادى العربى يبدد الوقت والفرص التى تنضم إلى ما ضاع من وقت وفرص فضلاً عن المكاسب الحقيقية الضائعة والخسائر التى تتكبدها والمخاطر التى تتعرض لها .

لذلك من الضرورى رسم تصور للخطوط الرئيسية لتحقيق التكامل الاقتصادى فى إطار الإمكانيات المتاحة الحالية ، وبما يتواءم مع التغيرات العالمية الاقتصادية والاجتماعية والتكتلات الحالية .

وعلى المستوى القطرى يتعين على كل دولة عربية- لتقصير فترة التكامل - تطوير أسواق رأس المال ، والقاعدة التكنولوجية ، وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين التى تتواءم مع متطلبات منظمة التجارة العالمية ، وتطوير مناخ الاستثمار بتوفير البيئة السياسية والاقتصادية والتشريعية والمؤسسية المناسبة ، بالإضافة إلى إعادة هيكلة القطاع الخاص وتطوير الموارد البشرية .

وعلى المستوى العربى يتعين توفير متطلبات كل من الجوانب السياسية والاقتصادية والتنظيمية حتى يمكن تحقيق التكامل الاقتصادى المنشود على النحو التالى :

أولاً - الجوانب السياسية :

هناك خلاف - فى واقع الأمر - حول مدى أولوية العامل السياسى وضرورة توافر الإرادة السياسية قبل توافر الإرادة الاقتصادية لتحقيق التكامل الاقتصادى . فالبعض يستند إلى التجربة الأوروبية ، التى تشير إلى أن الإرادة الاقتصادية كانت الدافع إلى تحقيق التكامل وليست الإرادة السياسية . فلقد دفع الاستثمار ورغبة رؤوس الأموال فى التحرك عبر الأقطار إلى تحقيق هذا التكامل . وفى الواقع يجب أن يتم الاهتمام بالإدارة السياسية للدول العربية ، لأنها تمثل محوراً مهمًا للتكامل الاقتصادى ، وبدونها لن يكون هناك تكامل اقتصادى أو على الأقل سيعمل هذا على تأخره .

ولتحقيق الإرادة السياسية ، لابد من العمل على تحقيق ومراعاة ما يلى :

- بناء الثقة السياسية بين الدول الأعضاء وتحقيق الأمان السياسى . وهو ما يمكن تعريفه بالبعد النفسى والحواجز النفسية .
- محاولة التخلص من المشكلات الحدودية التى تركتها الدول الأجنبية عند رحيلها وعلاجها . فالدولة القطرية العربية لم يكتمل بناؤها ، فهناك مشاكل حدودية كثيرة . وهذا الأمر فى التجربة الأوربية أغلق تمامًا بين الدول الأعضاء . ويمكن القول أن مشكلة الحدود تفسد أى تجمع .
- فصل آليات التعاون الاقتصادى العربى عن الآثار السلبية للتغيرات السياسية الطارئة على العلاقات العربية . وجعلها تعتمد على المصالح الاقتصادية المشتركة فى إطار من النظام المؤسسى لا يعتمد على الأهواء والمصالح الشخصية للمسئولين عن اتخاذ القرار . لذلك لا بد من وجود مؤسسات فى داخل الدولة تهدف إلى التعاون الاقتصادى المستمر بين

الدول العربية لتحقيق المصلحة العامة .

- لابد من التنازل عن جزء من السيادة القطرية . وهذا لن يتأتى إلا من خلال إحساس الحكام بضرورة التكاتف للقيام بالتكامل الاقتصادى وأولويته ومن خلال المشاركة السياسية .

- إقامة مشاركة دفاعية أمنية شاملة لها قوة ردع ، تقوم على أسس محايدة عادلة (الشريعة الإسلامية) فى مهامها ويكون الغرض منها إعداد الدول العربية ما تستطيع من قوة للحفاظ على كيانها من أى عدوان خارجى أو من فئة مسلمة باغية وذلك لتحقيق الآمان السياسى .

- ليس هناك ما يمنع من وجود مشاركة عربية أوروبية . ولكن يتطلب الصالح العربى أن يتم التفاوض حول العلاقات الاقتصادية الخارجية فى إطار تنسيق عربى وتحت مظلة المصلحة العربية؛ حيث ستواجه الدول العربية فى القريب العاجل بخسائر ناتجة عن دخولها مقسمة فى المجتمع العالمى القائم على أسس التجارة الدولية الحديثة ، وشروط منظمة التجارة العالمية . ويصبح من حق المجتمع الأوربى الإعفاء من القيود الجمركية فى السوق العربى فى حين لا يتمتع الإنتاج العربى بنفس التسيير فيما بين البلدان العربية نفسها .

فمن الواضح أن قوة المساومة الجماعية العربية تحتل حاليًا مركزًا متواضعًا فى مواجهة القوة المتوافرة للاتحاد الأوروبى بسبب فارق مستوى التقدم الاقتصادى والوزن الذى يحتله كل من الطرفين فى التجارة الدولية ، وفى تجارة الطرف الآخر بالإضافة إلى درجة التقدم المرتفعة المحققة فى شكل العلاقات الداخلية فى الاتحاد الأوربى كما يلاحظ أن اللجنة الأوروبية عمدت إلى الاتفاق مع كل من تونس والمغرب على قواعد للمنشأ تتيح إمكانية رد الرسوم والتراكم ، فى حين رفعت هاتين المادتين من

الاتفاقيتين مع كل من الأردن وفلسطين ، ثم عرضتها بصورة مختلفة على المفاوض المصرى . ومن ثم صارت هناك أكثر من مجموعة لقواعد المنشأ تربط الدول العربية المتوسطية بالاتحاد الأوروبى (البيومى ، ١٩٩٩ :١١) .

ثانياً - الجوانب الاقتصادية :

أسفرت تجربة التكامل الاقتصادى العربى- خلال نصف القرن الماضى- عن أداء سلبى ونتائج متواضعة . فضلاً عن القصور عن ملاحقة المتغيرات الاقتصادية العالمية المتسارعة ، والتى تتمثل أبرز معالمها فى ظهور وانتشار التكتلات الاقتصادية ، وتطور النظام الاقتصادى العالمى وزيادة سطوته وتعاظم دور الشركات المتعددة الجنسيات والاندماجات بين المؤسسات الاقتصادية الكبرى .

لذلك لا بد من إعادة صياغة ودفع العلاقات الاقتصادية العربية ، وقد اتضح ذلك فى القرارات الاقتصادية الصادرة عن كل من المؤتمر البرلمانى العربى المنعقد فى مايو ١٩٩٧م بالقاهرة والبرلمان العربى الثامن المنعقد فى نواكشوط فى يونيو ١٩٩٨م بشأن مشروع السوق العربية المشتركة ، ثم قرار مجلس الوحدة الاقتصادية العربية الصادر عن دورته الثامنة والستين على المستوى الوزارى بالقاهرة فى ديسمبر ١٩٩٨ ، بإقرار البرنامج التنفيذى لاستئناف تطبيق السوق العربية المشتركة القائمة فى نطاق اتفاقية مجلس الوحدة الاقتصادية . ويشمل البرنامج على خطة عمل وجدول زمنى يمتد ما بين يناير عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٢ . ويترتب على هذا القرار إعادة التحرير الكامل للتجارة فى ظل السوق من جميع الرسوم الجمركية والقيود غير الجمركية . كما يترتب على تنفيذه إنشاء منطقة تجارة حرة كاملة خلال سنتين فقط بين الدول الأطراف ، مع فتح باب الاشتراك للدول

الأخرى للارتباط بالمنطقة طبقًا لبروتوكولات تعقد مع كل منها على حدة (إبراهيم ، ١٩٩٩) .

ويلاحظ من ذلك أن مدخل التبادل التجارى ما زال يحوز أهمية خاصة وأولوية فى التكامل العربى من خلال إنشاء منطقة تجارة حرة . بالرغم من عدم تحقيقه لنتائج مرضية فيما مضى . وإذا بررنا بأن هناك أسبابًا أخرى كانت السبب فى عدم تحقيق نتائج إيجابية ، إلا أنه يجب عدم إغفال أهمية المدخل الإنتاجى بالرغم من صعوبات تكوين اتحاد جمركى عربى ، أو سوق مشتركة فى الوقت الحالى ، فلا بد من توسيع القاعدة الإنتاجية ولو فى مجالات ، معينة بجانب وجود منطقة التجارة الحرة .

لذلك يتعين مراعاة تحقيق المتطلبات الآتية لتحقيق التكامل :

- التدرج فى التنفيذ بناء على إستراتيجية واضحة ، والعمل على تحقيق ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع . وليس هناك ما يمنع من المضى فى عدة مسارات متوازنة فى وقت واحد تصب جميعها - فى النهاية - فى مسار التكامل الاقتصادى . ويتطلب ذلك توجهًا إستراتيجيًا ؛ ومن ثم تخطيط وتنظيم طويل الأجل . ويتطلب ذلك - بدوره - أن يكون الهدف هو تحقيق التكامل الاقتصادى ، والذى يمكن أن يقسم إلى أهداف جزئية لوضع الإستراتيجية الملائمة ، من خلال تكاملات إقليمية لا تعد هدفًا نهائيًا ، بل سبيلاً إلى التكامل الاقتصادى .
- العمل على حل معوقات القطاع الصناعى العربى بشكل يوفر البيئة المؤسسية والبنية التحتية المناسبة للمحافظة على صناعاتها ، وتوطين صناعات حديثة فيها ، خاصة مع ما تواجهه الصناعات العربية من تحديات تتمثل فى نشوء التكتلات التجارية فى الأسواق الخارجية

الرئيسية للدول العربية فى ظل كل من تحرير التجارة ، وسرعة وتطوير الاتصالات وتقنيات الإنتاج التى غيرت من عناصر الميزة النسبية للمنتجات الصناعية .

كما يتعين أن يتم التوطين للأنشطة الاقتصادية فى الدول العربية؛ بحيث تصبح هياكل الاقتصاديات العربية الصناعية والزراعية والخدمية تكاملية وليست تنافسية .

- إقامة مشروعات عربية مشتركة تكاملية فى مجالات الأنشطة الإنتاجية والخدمية الجديدة تتولى إنشاء مشروعات عربية كبيرة على أسس اقتصادية وتكنولوجية حديثة تستطيع أن تواجه - بكفاءة - الاحتياجات المتزايدة للسوق العربية كوحدة متكاملة وأن تعمل على خلق قاعدة إنتاجية واسعة . وفى هذا الشأن يفضل تحديد المجالات التى لا يوجد بشأنها خلاف بين الدول العربية ، وتكثيف النشاط المشترك المرتبط بها؛ حيث يكون لهذه المجالات مردود إيجابى واضح على جميع الأطراف المشاركة ، لاسيما بعد التطورات الجذرية فى المفاهيم الاقتصادية لمعظم الدول وقيامها بالخصخصة والتحول إلى مفهوم السوق الحر .
- إقامة اتحادات نوعية متخصصة فى مجالات الأنشطة الإنتاجية والخدمية ، ومشروعات البنية الأساسية بهدف التنمية ، والتطوير ، والتنسيق فى مجالات عمل أعضائها ، وتوثيق الروابط بينهما .
- مراجعة المشروعات القائمة لجعلها أكثر كفاءة ، وربطها بمنافع الدول الأعضاء ، مع بذل جهود أكبر نحو تشجيع القطاع الخاص العربى بما يحقق المزايا النسبية والتنافسية ، واستكمال البنية الأساسية والمرافق العامة من طرق ومطارات وكهرباء ووسائل اتصال وغيرها بين الدول

العربية التى تسهل من التحرك تجاه التكامل الاقتصادى .

- تعزيز دور المصارف العربية فى تشجيع التدفقات الاستثمارية البينية العربية فى ضوء الانتشار الإقليمى لعدد منها من خلال وضع التشريعات والأحكام المنظمة لهذه الأنشطة والسماح لها بالتوسع والانتشار عربيًا . وتشجيع قيام وحدات مصرفية عربية إقليمية كبيرة الحجم والقدرات تعزز من كفاءتها فى دخول الأسواق الدولية ، مع تطوير وتنسيق آليات الرقابة المصرفية العربية وتقرير كفاءتها .

ويلاحظ أن كل ما سبق لا يقلل من أهمية ضرورة وجود إصلاحات قطرية . فلابد من تطوير الأداء فى مختلف الإدارات ، خاصة ذات العلاقة بالمنافذ الجمركية ، وتطوير كل من التشريعات المصرفية ، والأسواق المالية بما يتناسب مع الاشتراك فى مجموعة السوق العربية .

ثالثًا - الجوانب التنظيمية :

يعد الجانب التنظيمى من أهم عقبات تحقيق التكامل الاقتصادى العربى ، فبدون وجود تنسيق فى التشريعات على المسار السياسى ، والاقتصادى ، والاجتماعى العربى لن يتحقق النجاح لأى مرحلة من مراحل التكامل . كذلك لابد من وجود تنسيق للسياسات المحلية والوطنية بحيث يتحقق التناغم من المنظور المالى والضريبى على كل من المستوى المحلى والمستوى العربى .

كما يتعين أن يتوافر فى البيئة التشريعية الحوافز والتسهيلات السليمة التى تتفق مع اتفاقية منظمة التجارة العالمية (WTO) من منطلق تصور جماعى للدور العربى يتميز بالشفافية والمواءمة .

هذا بالإضافة إلى عدة متطلبات أخرى أهمها :

- إعادة هيكلة مؤسسات العمل العربى وإنهاء الازدواجية بين أمانة مجلس الوحدة الاقتصادية العربية وغيره من الأمانات وبحيث يتم الفصل بين العمل الاقتصادى عن العمل السياسى . (المنذرى ، ١٩٩٩ :٢٦١)
- إصدار القوانين التى لها قوة الإلزام تدعمها محكمة العدل العربية ، وتساند أحكامها القوة الدفاعية العربية الأمنية . وذلك بعد بناء الثقة السياسية .
- مراجعة جميع الاتفاقات المبرمة وتشكيل الأجهزة المنظمة للسوق مع إعطائها القدرة على الزام الحكومات بتنفيذ القرارات المصادق عليها .
- ابتكار نظام تكامل ذى سرعتين ، فهناك عدد من الدول التى لا تستطيع الإسراع فى التكامل على غرار دول أخرى . ولذلك يمكن عمل تجمع اقتصادى مع من هم على استعداد للسير بسرعة أكبر نحو إقامة التجمع ، مع دعم الدول الأقل نموًا تدريجيًا حتى تستطيع أن تدخل فى هذا التجمع .
- رفع كفاءة الأجهزة المختصة بالتجارة الخارجية ، والرقابة على نشاط المشروعات والاستثمار؛ بما يكفل انسياب حركة التجارة بحرية وفى سهولة ويسر . بالإضافة إلى رفع كفاءة الإدارات الخاصة برسم السياسات ، والتخطيط ، والتنظيم ، والمتابعة ، والتقييم والرقابة . وكذلك النهوض بالمؤسسات ومراكز البحث العلمى بما يعمل على تطوير الإنتاج .
- النهوض بالتشريعات القطرية - المالية ، والمصرفية ، والتجارية ، والبيئية ، والعمالية - للوفاء بمتطلبات التجمع الاقتصادى والتكيف معه ، ومراعاة تحديثها وتطويرها وفقًا للمتغيرات .

الخلاصة :

اتضح من الدراسة أن محاولات الدول العربية لإقامة تكتل اقتصادى لم يحقق نجاحًا يذكر فى أى صورة من صور التكامل ، بل إن النتائج فى هذه التكتلات كانت فى مجملها سلبية أو متواضعة . حيث تشير الدلائل إلى أن محاولات التكامل أدت فى الغالب إلى تعميق الفجوات والفوارق التنموية ، بسبب جنوح الاقتصاديات الأكثر تقدمًا وكفاءة إلى استقطاب الاستثمارات ، وحركة رؤوس الأموال ، والسيطرة على الأسواق ، وذلك على حساب الدول الأقل نموًا فى مجموعة التكتل . بل إن معظم فوائض الأموال العربية كانت تتجه إلى خارج الدول العربية .

وترجع الدراسة أسباب الفشل إلى عوامل عديدة منها الاعتماد على مدخل التبادل التجارى دون وجود قاعدة إنتاجية تسمح له بالتطبيق . كما أن العوامل المساعدة المتمثلة فى اتفاقيات استثمارية ، مثل : اتفاقيات تنمية وحماية الاستثمار ، وتسوية منازعات الاستثمار ، ودراسات ونماذج التخطيط الإنمائى والاتفاقيات الخاصة بتنظيم النقل وانتقال الأشخاص ، لم تنجح فى تدعيم المدخل التبادلى ؛ حيث اختفت الإرادة السياسية والقوة الملزمة للتغيير كما فشلت العوامل الاقتصادية والتنظيمية فى تحقيق التكامل . ومن ثم فقد أرجعت الدراسة أسباب الفشل إلى مجموعة من العوامل قسمتها إلى عوامل سياسية ، وعوامل اقتصادية وعوامل تنظيمية . ووضعت الدراسة تصورًا مستقبليًا للمتطلبات التى يتعين توفيرها فى كل من الجانب السياسى ، والجانب الاقتصادى ، والجانب التنظيمى ، وبحيث يتم توسيع القاعدة الإنتاجية بجانب المدخل التبادلى المتمثل فى اتفاقية إقامة منطقة حرة عربية مع الاهتمام بالتطبيق الصحيح لمدخل المشروعات المشتركة . كما أظهرت الدراسة ضرورة التناسق بين الجوانب الثلاثة ،

والسياسيات المختلفة على المستوى العربى والمستوى القطرى . وليس هناك ما يمنع من التحرك فى أكثر من مسار للتكامل فى نفس الوقت لتحقيق التكامل الاقتصادى .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- إبراهيم ، إبراهيم (١٩٨٢) . مزايا ومنافع المشاريع الصناعية المشتركة ومشاكل تحليلها ، **ندوة المشروعات الصناعية العربية المشتركة** ، الدوحة ، قطر ٢٨-٣٠ تشرين الثانى ، ص١١ .
- إبراهيم ، حسن (١٩٩٩) . مراجعة لتجربة التكامل الاقتصادى فى العالم العربى ، **مؤتمر تجارب التكامل الاقتصادى فى أوروبا والعالم العربى** ، الإسكندرية : كلية الحقوق - جامعة الإسكندرية ، ٢٢-٢٣ فبراير .
- البطريق ، يونس أحمد (١٩٩٩) . السياسات الدولية فى المالية العامة ، مصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- البيومى ، جمال الدين (١٩٩٩) . المشاركة الأوروبية المتوسطية ، أبعاد العلاقات الأوروبية مع العالم العربى ومصر ، **مؤتمر تجارب التكامل الاقتصادى فى أوروبا والعالم العربى** ، الإسكندرية : كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية بالاشتراك مع معهد الشئون الدولية بروما ، ٢٢-٢٣ نوفمبر .
- العنانى ، على (١٩٩٨) . تحديات التجارة العربية ، **مجلة مجلس الوحدة الاقتصادية العربية** ، العدد ١٧ ، السنة ١١ ، نوفمبر ، ص ٨٤- ٨٥ .
- المجالس القومية المتخصصة (١٩٩٦) . تقرير النقل البرى بين مصر والمشرق والمغرب العربى حتى عام ٢٠١٠ أخذ فى الاعتبار المتغيرات فى المنطقة " ، **القاهرة : المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية ، شعبة النقل والموصلات** ، ص ١٣-٥١ .
- المجالس القومية المتخصصة (بدون سنة نشر) . السوق العربية المشتركة والمنطقة الحرة العربية ، القاهرة : **المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية** ، ص١٢-٢٠ .
- المنذرى ، سليمان (١٩٩٩) . السوق العربية المشتركة فى عصر العولمة القاهرة : مكتبة مدبولى .
- بنك الإسكندرية (١٩٩٧) . نحو قيام منطقة حرة للتجارة العربية وإنشاء سوق مشتركة ، **النشرة الاقتصادية** ، مجلد ٢٩ ، القاهرة : بنك الإسكندرية ، ص ٤٧ -٥٠ .
- جامعة الدول العربية (١٩٩٨) . التقرير الاقتصادى العربى الموحد ، **الأمانة العامة** ، سبتمبر ، ١٩٩٨ .

- جامعة الدول العربية (١٩٩٩) . مسيرة التكامل الاقتصادى العربى فى بعض المجالات ، ورقة عمل ، **مؤتمر تجارب التكامل الاقتصادى فى أوروبا والعالم العربى** ، الإسكندرية : كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، بالتعاون مع معهد الشئون الدولية بروما - إيطاليا ، ٢٢-٢٣ نوفمبر ١٩٩٩ ، ص٤- ٥ .

- جامعة الدول العربية (٢٠٠٠) . التقرير الاقتصادى العربى الموحد ، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، سبتمبر (أيلول) ٢٠٠٠ ، ص ١٤١-١٥٣ .

- جيرونيلام ، فرانسيس (بدون سنة نشر) . **الاقتصاد الدولى** ، ترجمة محمد عزيز ومحمد سعيد الفاخرى ، بنغازى :جامعة قاريونس .

- حشيش ، عادل (١٩٩٣) . **العلاقات الاقتصادية الدولية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٣ .

- رشيد ، عبد الوهاب (١٩٩٥) . **الدور التكاملى للمشروعات العربية المشتركة** ، الكويت : كاظمة للنشر .

- رشيد ، عبد الوهاب حميد رشيد (١٩٨٩) . **دور المشروعات المشتركة فى التكامل الاقتصادى العربى** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .

- سعود ، سميح عرض عام للمشروعات الصناعية المشتركة حسب المجالات التى **تغطيها ندوة المشروعات العربية المشتركة** ، منظمة الخليج للاستشارات الصناعية ، ص ٤٢-٤٤ .

- سليمان ، معتصم رشيد (١٩٩٠) . التجارة الخارجية العربية ودورها فى التكامل الاقتصادى العربى ، **مجلة شئون عربية** ، ديسمبر ، ص ١٥٢-١٥٣ .

- شقير ، محمد لبيب (١٩٨٢) . المفهوم التكاملى للمشروع المشترك ، **ندوة المشروعات الصناعية العربية المشتركة** ، الدوحة ، قطر : ٢٨-٣٠ تشرين الثانى .

- شقير ، محمد لبيب (١٩٨٩) . الوحدة الاقتصادية العربية ، الجزء الأول ، القاهرة : مركز دراسات الوحدة العربية ، ص ٩٣٩

- شلبى ، إسماعيل(١٩٩٩) ، إمكانيات ومعوقات التكامل الاقتصادى بين الدول الإسلامية فى ظل العولمة ، **مؤتمر اقتصاديات الدول الإسلامية فى ظل العولمة** ، القاهرة : جامعة الأزهر ، ص ٦-١٢ .

- عبد الحميد ، عبد المطلب (١٩٩٨) . **النظام الاقتصادى العالمى الجديد** ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .

- مجلس التعاون لدول الخليج (١٩٩٢) . المادة الرابعة من الاتفاقية الاقتصادية ، الاتفاقية الاقتصادية ، **الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج** ، ١٩٩٢ ، ص ٦ .
- مجلس التعاون لدول الخليج العربية (١٩٩٨) . قرارات العمل المشترك ، **الأمانة العامة لمجلس التعاون** ، الطبعة الخامسة .
- مجلس الوحدة الاقتصادية العربى (١٩٧٤) . **ندوة المشروعات العربية المشتركة** ، القاهرة : مجلس الوحدة ١٤-١٨ ديسمبر ، ص ٩٠٧-٩٠٨ .
- مجلس الوحدة الاقتصادية العربية (١٩٨٢) . تجربة مجلس الوحدة الاقتصادية العربية فى إقامة المشروعات الصناعية العربية المشتركة ، **ندوة المشروعات الصناعية العربية المشتركة** ٢٨-٣٠ نوفمبر ، الدوحة ، قطر : منظمة الخليج للاستشارات الصناعية ، ١٩٨٣ ، ص ٥٨٥ .
- مجلس الوحدة الاقتصادية العربية (١٩٩٦) . قرار إنشاء السوق العربية المشتركة الصادر من مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، **الأمانة العامة** ، القاهرة : مجلس الوحدة ، أبريل ، ١٩٩٦ .
- مجلس الوحدة العربية : تجربة مجلس الوحدة الاقتصادية العربية فى إقامة المشروعات المشتركة ، مرجع سابق ، ص ٥٨٧-٥٨٩ .
- يسرى ، عبد الرحمن (١٩٩٩) . **قضايا اقتصادية معاصرة ، الإسكندرية** : الناشر قسم الاقتصاد ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

Agrare, A..(1989). **Measuring the Impact of Economic Integration from Theory and Measurement,** Thomson.

Balassa, B. (1961). **The Theory of Economy Integration,** Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Balassa, B. (1961) "Toward A Theory of Economy Integration" **kyklos,** vol. 14, No. 3.

Hazlewood, A. (1967) The Shiftability of Industry and The Measurement of Gains and Losses in The East African common Market" **Bulletin of the Oxford, Institute of Economic Studies,** Vol. 28, No2, Pp. 63-72

Herbert, G. (1977). **Guble, International Economics,** U.S.A : Richard D. Irwin, Inc.

Kindelberger, G.P & lindert, P.H. (1978). **International Economy,** 6th Edition, U.S.A: Irwin Inc, , P. 179

Krugman, (1980). Scale Economic Product Differentiation and The Pattern of Trade, **American Economic Review,** Dec., PP. 950-79.

Myrdel, G. (1950). **An International Economy,** New York: Harper & Ro publishers.

Natalino Ronzitti, (1999) The EU As An Integrated Economic Area: Polices And Perspectives, **Conference on The Experience of Economic Integration on The Arab World and Western Europe,** Faculty of Low of The Alexandria University & The Office of The Italian Development Co- Operation, 22-23 February, pp. 3-23.

Pinder, J. (1968). "Positive Integration and Negative Integration, Some Problems of Economy Union in the EEC., **The World Today,** Vol. 24, No. 3, March, P. 83-95.

W.T.O, (1995). Regionalism and The World Trading System, **World Trade Organization,** Geneva, April, P.37

الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة

تاليف : أ. د. روبرت ب. دنهارت
ترجمة : د. محمد منير الأصبحى
راجع الترجمة : د. صلاح بن معاذ المعيوف

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثاني والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٣ هـ
● أبريل ٢٠٠٢ م

الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة❖

تأليف : أ.د. روبرت ب. دنهارت❖❖
ترجمة : د. محمد منير الأصبحي❖❖❖
راجع الترجمة : د. صلاح بن معاذ المعيوف❖❖❖❖

بعد ملاحظة Behn أن العلماء فى المجالات الأخرى يدركون ما هى الأسئلة الكبرى فى علومهم ويركزون اهتمامهم ومناقشاتهم على تلك القضايا، حاول علماء الإدارة العامة تحديد "الأسئلة الكبرى" فى مجال الإدارة العامة (Neumann,1996. Kirlin, 1996, 2001. Behn,1995) .
وهدفى هنا هو طرح عدة أسئلة كبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة ، أى تلك الهموم الأزلية والمستمرة التى تتناول المناظير الأساسية التى نجيء بها إلى العملية التعليمية، وخاصة على مستوى الماجستير . وأود بصورة محددة اقتراح أربع أسئلة أساسية يناقشها المتخصصون فى مجال الإدارة العامة منذ عدة عقود .

❖ هذه ترجمة للمقال :
Robert B Denhardt, "The Big Questions in Public Administration Education," The Public Administration Review, 61:5 (Sep/Oct 2001), pp. 526-534 .

❖❖ أستاذ فى كلية الإدارة العامة فى جامعة أريزونا الحكومية .

❖❖❖ أستاذ اللغة الإنجليزية وآدابها المشارك ومترجم فى إدارة الترجمة بمعهد الإدارة العامة – الرياض .

❖❖❖❖ أستاذ الإدارة العامة المشارك ، ومدير عام مركز البحوث بمعهد الادارة العامة – الرياض .

١ - هل نسعى إلى تعليم طلابنا ما يتعلق بالنظرية أم بالممارسة؟

٢ - هل نهيئ الطلاب لوظائفهم الأولى أو للوظائف التى ربما يطمحون إلى الحصول عليها فيما بعد؟

٣ - ما هى الآليات المناسبة لتقديم مقررات الماجستير فى الإدارة العامة ومناهجه؟

٤ - ما هى الالتزامات الشخصية التى نلزم أنفسنا بها بوصفنا متخصصين فى مجال الإدارة العامة؟

وبعد فحص كل سؤال على حدة وملاحظة القضايا التى تشملها كل منها، أود أن أقترح أن النظر إلى هذه الأسئلة من منظور التطوير قد يساعدنا على توضيح كيفية ارتباط هذه الأسئلة بعضها ببعض، ومن ثم قد نتمكن من التوصل إلى أجوبة أفضل لها، أجوبة تدرك اختلاف نوعيات طلابنا وهيئة التدريس لدينا وتبنى عليه .

الأسئلة الكبرى :

هل نسعى إلى تعليم طلابنا ما يتعلق بالنظرية أم بالممارسة؟ لقد شُغل المتخصصون فى مجال الإدارة العامة منذ زمن طويل بمسألة النظرية فى مقابل الممارسة (انظر على سبيل المثال Broadnax 1997؛ Denhardt etal. 1997؛ Denhardt White, 1987؛ Hummel 1997؛ Marshall 1997؛ Miller 1997؛ Sellers 1998؛ Ventriss 1991؛ Weschler 1997). ومن المؤكد أنه إذا كان التوتر بين السياسة والإدارة رئيسيًا فى مجال الإدارة العامة، فإن التوتر بين النظرية والممارسة رئيسىٌ فى التعليم فى حقل الإدارة العامة . ويمكن تقسيم مسألة النظرية والممارسة بطرق كثيرة مختلفة. ويقول البعض : إن

نظريات الإدارة العامة توفر أساساً لفهم الممارسة وينبغى أن تساعد "الممارس المتأمل" فى كل شيء يقوم به. ويقترح آخرون أن النظريات فى العادة تكون بعيدة بعض الشيء عن الممارسة، ولذلك ففهم النظرية قد لا يساعد الممارسة، والممارسة هى التى تؤثر فى الواقع .

ويؤكد آخرون أن فهم النظرية يساوى تعلُّمَ "منطق" الحقل المعرفي، وأن الطلاب يحتاجون إلى فهم ذلك المنطق الأساسى أكثر من فهم التفاصيل المباشرة للممارسة كما هى اليوم (التى قد تختلف عن ممارسة الغد). وهناك جماعة أخرى تقول إن الطلاب لا يحتاجون إلى تعلم المنطق فحسب، لكنهم يحتاجون أيضاً إلى المهارات التى تتيح لهم وضع المنطق قيد الممارسة. وتقول جماعة أخيرة تلتقى آراؤها جزئياً مع بعض ما سبق بموازنة التمييز بين النظرية والممارسة بالتمييز بين المعرفة والمهارات وتؤكد حاجة الطلاب إلى قاعدة من المعرفة، لكن لا بد لهم أيضاً من تطوير مهارات محددة يمكن لهم أن يستعملوها فى المواقف الإدارية .

وهناك أيضاً جدلٌ مثيرٌ للاهتمام حول ما إذا كانت النظرية تأتى قبل الممارسة أم الممارسة قبل النظرية. فمعظم منظرى الإدارة العامة يعتقدون أن عملهم يفتح احتمالات جديدة فى الممارسة. لكن قد يؤكد الكثير من العلماء العكس، وهو أن الباحثين فى مجال الإدارة العامة يلاحظون الممارسة ثم يفكرون فى إجراء تطويرات عملية فى عملهم التنظيرى (كما هى الحال عادة فى الموازنات). ومن الواضح أن هذا الجدل يوحى بمشكلات هامة بالنسبة للبحوث والتطوير فى دراسة الإدارة العامة. وهو أيضاً معنى بالعلاقة بين المنظرين والممارسين، وبين الجامعة والمجتمع .

ومما يثير الاهتمام أن ردود فعل الطلاب على مسألة النظرية والممارسة تختلف، ويعود ذلك جزئياً إلى كون الطالب سبق أن التحق بوظيفة أو لم يسبق أن التحق بوظيفة. وقد تكون لدى الكثيرين من مدرسى الإدارة العامة إدراك نقيض للإدراك الحدسى أن الطلاب الذين لم يسبق أن التحقوا بوظيفة والذين تعاملوا قبل وقت قصير مع الجانب التنظيرى شديدو الاهتمام بتعلم "مداخل ومخارج" الإدارة العامة، فى حين أن الطلاب الموظفين أو الذين لديهم خبرة وظيفية سابقة رغم كونهم قد ابتعدوا عن العالم الأكاديمى لفترة من الزمن يشعرون أنهم يعرفون الممارسة ؛ ولذلك فهم معنيون أكثر بالجانب النظرى ، أو بمعنى الأشياء. ولاحظ مدرسون آخرون أن الطلاب المختلفين ينجذبون بدرجة تزيد أو تنقص إما للنظرية أو للممارسة، ويعكس ذلك أساليب تعلم مختلفة بل واختلافات فى أنواع نفسياتهم. فبعض الأنواع النفسية تبدو أكثر ارتياحاً للنظرية، فى حين تجد أنواع أخرى راحة كبرى فى تفاصيل الممارسة الإدارية. ومن المؤكد أن الشيء نفسه صحيحٌ عن هيئة التدريس، فبعضهم أكثر اهتماماً بالنظرية والبعض الآخر بالممارسة. وقد يعطى عضو هيئة التدريس اهتماماً أكبر للنظرية فى مرحلة ما وللممارسة فى مرحلة أخرى.

هل نهيئ الطلاب لوظائفهم الأولى أو للوظائف التى يطمحون إلى الحصول عليها فيما بعد؟ إن معظم طلاب ماجستير الإدارة العامة الذين يدرسون قبل التحاقهم بالخدمة ينتقلون من برامج دراساتهم العليا إلى مراكز تطغى عليها الصبغة الفنية أو التحليلية، مثل وظائف محللى الميزانية أو محللى شؤون الموظفين أو المساعدين الإداريين. والقليلون منهم ينتقلون مباشرة إلى وظائف إدارية، رغم أن الكثيرين منهم يتوقعون بدرجة كبيرة أن يتولوا وهم يتقدمون فى مسارهم الوظيفى مسؤوليات إدارية أكبر فأكبر.

(أليس من المثير أن نتوقع الطلاب الذين لديهم إمكانيات إدارية، وهو شيء لا يبدو أن الدرجات فى كليات الدراسات العليا تساعد على التنبؤ به؟)

ومن الجهة الأخرى يحتمل أن الطلاب الموظفين الذين أمضوا بضع سنوات فى مسارهم الوظيفى قد انتقلوا من مراكزهم التحليلية الأولى إلى وظائف إدارية. وبالإضافة إلى ذلك فقد سبق أن عمل الكثيرين منهم فى حقول ضخمة مثل الخدمات الإنسانية والنقل والقضاء الجنائي، إلخ. ولكن لدى ترقيتهم إلى مناصب إدارية، اكتشفوا فجأة أن خلفياتهم وخبراتهم فى حقل دراستهم "الأصلي" لم يعددهم للعمل فى الإدارة العامة. ومن المؤكد أن الذين يعودون للدراسة كطلاب وهم على رأس العمل إنما يقومون بذلك بدافع من الرغبة لديهم فى تعلم ما يساعدهم فى وظائفهم الإدارية الجديدة.

ويبدو أن الطلاب يحتاجون إلى أنواع مختلفة من المعرفة فى مراحل مختلفة من مسارهم الوظيفي. فالطلاب الذين لم يلتحقوا بالخدمة بعد يحتاجون إلى مهارات تحليلية لعدة سنوات تالية، فى حين أن هناك احتمالاً أكبر فى أن الطلاب الموظفين يحتاجون إلى مهارات إدارية على الفور. هل ندرّس إذن المهارات التحليلية التى سيحتاج إليها الطلاب الذين لم يلتحقوا بالخدمة أولاً ونأمل أن يكتسبوا المهارات التى يحتاجون إليها وهم يصعدون السلم الوظيفي، متذكرين أن الأبحاث تؤكد على أن المديرين الذين يؤدون أعمالاً تحليلية رائعة لا يستطيعون فى كثير من الأحيان تطوير خطط عملية للتوجهات المطلوبة للأعمال التنفيذية (Yukl 1989,259) ؟ أم هل ندرس المهارات الإدارية، ونحن نعلم أنها لن تكون المهارات التى سيحتاج إليها الخريجون أولاً، ولكن يؤمل أن يحتاجوا إليها يوماً ما (Wooldride, 1987) ؟ وإذا كنا ندرس طلاباً من كلا النوعين معاً، هل نفصلهم وندرس مواد

مختلفة لكل مجموعة تتناسب مع مرحلة مسارهم الوظيفي، أم نبقيهم معاً على أمل أن تتعلم كل مجموعة من الأخرى؟ وإذا أبقيناهم معاً، هل نتوجه بتدريسنا إلى إحدى مجموعتى الطلاب أو نحاول أن نعثر على منطقة وسط مقبولة لكليهما؟

ما هى الآليات المناسبة لتقديم مواد الماجستير فى الإدارة العامة ومناهجه ؟ لقد سيطر هذا السؤال على الاهتمام فى السنوات الأخيرة ، رغم أنه كان مطروحاً لدينا منذ زمن طويل فى صور مختلفة. والسؤال اليوم هو كيف تغيّر التقنية - وبالتحديد التعلم عن بعد - طريقة تقديم المقررات والمناهج وكيف يحتمل أن تغير ما يتعلمه طلابنا (Banas and Emory 1999, Leavitt and Richman 1997, Leip 1999, Mingus 1999, Rydl and Reed and Rahm 1999, Reed 1999, Stowers 1999, Timeny 1996) وإذا كان الطلاب يتعلمون عن بعد، هل هناك ما ينقصهم من حيث التفاعل بين الطلاب وهيئة التدريس وبين الطلاب أنفسهم؟ كيف يمكن أن نوجد مداخل للتعلم عن بعد تسمح بشيء أكثر من الطباعة والقراءة؟

هذه الأسئلة هامة ومعاصرة ولكنها كانت بشكل أو بآخر جزءاً من النقاش حول التعليم فى مجال الإدارة العامة منذ زمن طويل (Balfour and Marini 1991, Cunningham 1997, Denhardt etal. 1997, Hamilton and Pajari 1997, Massic 1995, Newman 1996, Robyn 1998) فعلى سبيل المثال، هل ينبغى إدارة الفصول بأسلوب تعليمى تلقينى يتحمل فيه المدرس المسؤولية الكبرى عن التعلم؟ أم هل ينبغى أن يُطلب من الطلاب المشاركة فى مناقشات وأوضاع تشبيهية وحالات وتمارين مصممة لتشجيع اشتراكهم الفعال فى العملية التعليمية؟ هل هناك مداخل مختلفة

لاكتساب المعرفة مقابل مهارات التعلم؟ إذا أردنا تطوير مهارات أحد الطلاب، كيف نقوم بذلك؟ هل يجب تشجيع الطلاب على إكمال فترات ميدانية تكسبهم خبرات وتجارب تعليمية على رأس العمل؟ ما هى العلاقة بين المشاريع والخبرات ذات العلاقة التى تحدث فى المجتمع والبرنامج التعليمي؟ ما هو دور التعليم القائم على الخبرة فى الفصل الدراسي؟

ما هى الالتزامات الشخصية التى نلزم أنفسنا بها بوصفنا معلمين فى مجال الإدارة العامة؟ إننا نميل إلى التركيز على الطالب - كيف يتغير الطالب، ما الذى تم تعلمه والذى تم تطويره - ونركز على أنفسنا بدرجة أقل. لكن الكثيرين من الأساتذة المفكرين فى مجال الإدارة العامة يدركون كزملائهم فى الحقول الأخرى أن من المحتم أن تؤدى العلاقة بين الطالب والأستاذ إلى تغيير كليهما. وحالما نستوعب هذه الفكرة الأساسية، فمن المؤكد أننا سندرك أن التفاعل الشخصى بين الطالب والأستاذ مساو فى قوته ما يتلقاه الطالب من المعلومات من أستاذه، وفى الواقع قد يكون تأثير التفاعل الشخصى أقوى. فالتعلم عملية مشاركة، والمشاركة تشمل الطرفين.

ما معنى هذا بالنسبة لمدرسى الإدارة العامة؟ حين سألت إحدى الزميلات عن الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة، أجابت أن أحد الأسئلة الكبرى هى "كيف يمكننى تنظيم فصل بحيث يناسب أشخاصاً يمثلون نماذج مختلفة؟ إن من الصعب على التركيز على تفاصيل محددة لتلبية رغبة أشخاص يفضلون التعلم من خلال التفاصيل، لأننى أحب حقاً 'الصورة الكبيرة.'" وبالطبع يمكن أن نقول الشيء نفسه عن عضو هيئة التدريس الذى يفضل التعامل مع التفاصيل المحددة ويواجه

طلاباً يريدون التركيز على الصورة الكبيرة. والنقطة التى تعنينا هى أن الإطار المرجعى للمدرس، وبالتأكيد تكوينه النفسى الأساسي، لهما دور كبير فى العملية التعليمية .

وحين نتناول الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة، فإن واحدة من أكبر الأسئلة هى كيف نرى دورنا نحن فى تلك العملية؟ ما هى "الأهداف الأبعد" للتعليم فى مجال الإدارة العامة؟ ما الذى نحاول إنجازه؟ قد يكون أحد الأهداف الأبعد هو التطوير والتجديد المستمرين لكادر من الممارسين الذين تقع على عاتقهم مهام الإدارة. وقد يكون هدف آخر هو تطوير مهارات محددة فنية وتحليلية وإدارية. وقد تشمل أهدافًا أخرى مثل التحسين المستمر لممارسة الإدارة، ومساعدة الممارسين على تطوير أنفسهم، أو توفير سياق نستطيع من خلاله مساعدة الممارسين على فهم عالمهم وتقديره بصورة أفضل .

وقد نفكر أيضاً فى الخصال الشخصية أو وجهات النظر التى نأتى بها إلى العملية التعليمية. ما هى الأنماط النفسية التى نأتى بها إلى القاعة الدراسية؟ ما هى القيم الشخصية والافتراضات التى نلتزم بها؟ ما هى العدسات التى ننظر من خلالها إلى أداء الطلاب؟ هل نبحث عن شخص يتذكر التفاصيل الدقيقة؟ أم عن شخص يستطيع تطبيق منطق معين على مشكلات جديدة؟ هل يهمنا أن يفهم الطلاب الصورة الكبيرة؟ هل نبحث عن شخص يحصل على درجات جيدة فى الاختبارات، أم عن شخص تتلاءم شخصيته مع الإطار العام لوظيفة المدير العام؟

منظور تطويرى:

إن استمرار الأسئلة الكبرى فى الإدارة العامة فى كونها كبيرة يرجع جزئياً إلى عدم تطويرنا لإطار التعامل معها. وإحدى المشكلات هى أننا نعامل هذه الأسئلة (وغيرها) على أنها منفصلة ومختلفة بعضها عن بعض، ومشكلة أخرى هى أننا نفترض وجود جواب واحد صحيح لكل سؤال. وفى ما تبقى من هذا المقال أود أن أقترح أن الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة متصلة بعضها ببعض بصورة أكبر بكثير مما نلاحظ فى الحالات الاعتيادية، وفهم علاقتها قد يساعدنا فى الوصول إلى إجابات أفضل لها. وإضافة إلى ذلك أود أن أقترح أنه بعد أخذ التنوع فى مجالنا وفى طلابنا بعين الاعتبار يمكن أن تأتى الإجابة بصيغة: "الأمر يعتمد على كذا." وأود أن أستقصى هذه الأسئلة باقتراح أن عملية التعليم والتعلم فى الإدارة العامة رهينة بصورة شديدة بقضايا التطور الشخصى لدى كل من الطلاب وهيئة التدريس، وبالتالى لا بد أن تعكس إجاباتنا عن الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة الحاجات والاهتمامات الفكرية والنفسية معاً لدى طلابنا ولدينا. ولنبدأ بثلاث ملاحظات سأقوم بعد ذلك بالتوسع فيها.

◆ **أولاً:** لا يحتاج المديرون فى المنظمات العامة إلى مجرد اكتساب المعرفة الخاصة بمجال عملهم، بل يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم لإحداث تغيير فى القطاع العام، ويحتاجون إلى ثبات أو نضج نفسى معين للقيام بذلك بأكثر الطرق فعالية وبأكبر قدر من المسؤولية. ولا يحتاج المديرون إلى لمعرفة عن الاتصال فحسب، بل يحتاجون إلى القدرة على الاتصال الفعال، ولا يحتاجون إلى معرفة القيادة فحسب، بل يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على القيادة. إنهم يحتاجون إلى ترجمة القول إلى فعل.

◆ **ثانياً**: تختلف احتياجات المديرين فى المنظمات العامة اعتماداً على موقعهم فى مسارهم الوظيفي. فالذين يعملون على المستوى الفنى (وهذا يشمل معظم الخريجين فى المراحل الأولى من مسيرتهم الوظيفية) لديهم مجموعة معينة من الاحتياجات التعليمية، فى حين أن العاملين فى المستوى التنفيذى (وهم عادة الذين تركوا الدراسة منذ فترة من الزمن) لديهم مجموعة مختلفة من الاحتياجات.

◆ **ثالثاً**: بالتسليم بأن العملية التعليمية تنطوى فى العادة على تفاعل إنسانى حميم بين المدرسين والطلاب، لا بد من الإقرار بأن احتياجات التطور لدى الطلاب تتوازى مع مجموعة من احتياجات التطور لدى هيئة التدريس، وأن القوى المحركة للتفاعلات بين الأساتذة والطلاب هى مفتاح للتعليم والتعلم الفعالين والمسؤولين.

وفى رأيى لا يحتاج الطلاب فى الإدارة العامة إلى المعرفة فقط فى مجال عملهم، بل يحتاجون أيضاً إلى العمل بصورة فعالة ومتناسقة لجعل الأمور تتحقق. ومن حسن الحظ أن البحوث الأخيرة التى تعالج التطور الإنسانى تؤكد هذه النقطة بالذات، فهى تقول : إن قدرة الشخص البالغ على التفكير والعمل هى نتيجة لكلتا العمليتين : التعلم والنضج ، وهما وجهان متميزان من التطور الشخصى الذى يؤدى إلى ثلاث مجموعات من النشاطات التطورية : التطور الإدراكى والتطور اللغوى والتطور النفسى (Kohlberg 1971, Habermas1979). وتقر هذه النظرة إلى التطور الإنسانى بأن التطور الإدراكى ذو أهمية كبرى، لكن قدرتنا على العمل تتطلب تعلماً وتطوراً يتجاوزان التطور الإدراكى. فتطورنا اللغوى بالذات (أى قدرتنا على التخاطب مع الآخرين) يمكننا من التفاعل، فى حين يتيح لنا تطورنا النفسى قدراً أكبر من الوضوح والدقة فى التعبير عن نوايانا. وعلى أية حال فإن

الجهد المشترك للتعلم والنضج يتوجه فى نهاية المطاف نحو زيادة استقلالنا عن العالم الخارجى وعن نزواتنا. وكما يبين الشكل (١) لكل خطوة فى تسلسل التعلم/التطور مضامين بالنسبة لأنواع مقدرات حل المشكلات نرى أدلة عنها فى "عالم الواقع،" بما فى ذلك عالم الواقع فى مجال الإدارة العامة وعالم الواقع فى تدريس الإدارة العامة .

الشكل (١) الحاجات التطورية والمهارات الإدارية

التسلسل التطورى	القدرات العامة على حل المشكلات	المعرفة والمهارات لدى المديرين	المعرفة والمهارات لدى الأساتذة
التطور الإدراكى	الإنجاز والتحكم المعرفيين بالأشياء الخارجية	المعرفة الإدراكية للسياسات والبرامج، بالإضافة إلى الإطار الأخلاقى والسياسى فى الحقل	فهم كيفية تدريس الإدارة العامة والقدرة على الانتقال بين النظرية والتطبيق
التطور اللغوى أو التفاعلي	الفهم العاطفى وفهم الآخرين	مهارات التفاعل مع الآخرين أو المهارات السلوكية ؛ مهارات تتعلق بإدارة التغيير؛ أنماط السلوك مثل الاتصال والتحفيز والتفويض والتفاوض والدخول فى علاقات القوة والسلطة	مهارات فى تطبيق أنواع متعددة من الأساليب التدريسية لمخاطبة الطلاب بطريقة تعزز المعرفة والمهارات والقيم
التطور النفسي	تأمل الذات ونقدها والسيطرة عليها وتوجيهها والتعبير عنها واحترامها	مهارات التفاعل مع الذات أو مهارات "العمل": النضج، الثقة بالذات، احترام الذات	القدرة على فهم الذات بطريقة تمكّن من تكوين علاقات أصيلة مع الطلاب وغيرهم

وبصياغة هذه المقولة بعبارات تنطبق على التعليم فى الإدارة العامة، فإن معرفة المرء الإدراكية تتألف من مخزونه من المعلومات عن العالم وطريقته المعيارية فى تفسير العالم، أى وعيه وحكمه على الأمور. وبالنسبة لمن يمكن أن يصبحوا مديرين، يشتمل هذا المجال على معرفة المدير الحقيقية بالبرامج والسياسات والعمليات، بالإضافة إلى فهمه الذهنى الخاص للسياق الأخلاقى والسياسى الذى يتم العمل الإدارى ضمنه. وهذا يشمل بالنسبة لمدرس الإدارة العامة فهم الحقل ومعرفة أصول تدريس الإدارة العامة والقدرة على التنقل بين النظرية والممارسة .

ومهارات المرء فى التفاعل مع الآخرين هى المهارات المحددة ضمن الثقافة وطرق التفاعل المقبولة ثقافياً التى نستخدمها فى تبادلاتنا العادية مع الآخرين. وبالنسبة لمن يمكن أن يصبحوا مديرين ، تتعلق هذه المهارات بأنماط معيارية من السلوك مثل الاتصال والتحفيز والتفويض والتفاوض وفهم المؤشرات السلوكية أو قراءتها والدخول فى علاقات القوة.والسلطة؛ وهى المهارات التى تمكننا من العمل داخل المنظمات وفيما بين المنظمات للتوسط فى الخلافات والتأثير فى عمليات التغيير. وبالنسبة لمدرس الإدارة العامة فهى تتضمن مهارات تطبيق أنواع متعددة من الأساليب التدريسية للتخاطب مع الطلاب بطريقة تعزز المعرفة والمهارات والقيم.

وختامًا فإن مهارات التفاعل مع الذات هى القدرات التى توفر أرضية نفسية وأخلاقية لأفعالنا (Aristigueta 1996, Denhardt and Aristigueta1996, Holmer1996, Adams1995) . وتمنحنا هذه المهارات الثقة للقيام بما تعلمناه معرفياً وما قد نكون مارسناه سلوكياً فى مناسبات سابقة حتى حين نتعرض لضغوط لمنعنا من القيام بذلك . وهى تتيح أيضاً درجة من تأمل الذات المستقل ، وهو خصلة مرتبطة بالمستويات الأعلى من التطور الأخلاقى التى

يذكرها (Kohlberg, 1971) . وهذه المهارات مجتمعة تمكننا من أن نقوم بثقة بترجمة القواعد السلوكية والأفكار إلى عمل. وبالنسبة لمن يمكن أن يصبحوا مديرين ، تتراوح هذه المهارات من بناء قدر من النضج والثقة بالنفس كاف للعمل بشكل فعال ومسؤول فى المنظمات العامة، إلى القدرة على تصنيف القضايا التنظيمية ودور المنظمة فى المنظومة الإدارية بشكل عام. وبالنسبة لمدرس الإدارة العامة، قد تشمل هذه المهارات القدرة على فهم أساس دراستنا للإدارة العامة بطريقة أكثر عمقاً وذات طابع شخصى أكبر، وفهم أنفسنا بطريق تمكننا من الاتصال مع الآخرين، ومنهم طلابنا، بطريقة أكثر أصالة .

ومن خلال ذلك يتضح بشكل جلى أن المشكلات المتعلقة بالحصول على المهارات التى من خلالها نستطيع التصرف بطريقة فعالة ومسؤولة داخل الأطر التنظيمية والتعليمية يجب أن ينظر إليها على أنها متصلة بصورة وثيقة بعملية التطور الذاتى بشكل عام. فالطلاب يحتاجون إلى تعلم المعرفة الإدراكية والمهارات المطلوبة فى عالم التفاعل بين الأشخاص، لكنهم يحتاجون إلى أكثر من ذلك: فهم يحتاجون إلى بناء الثقة بأنفسهم واحترام الذات بحيث يمكنهم التصرف بطريقة منسجمة مع معتقداتهم وقيمهم. (وهذه طريقة للقول بأن على المرء أن يكون مستقيماً فى عمله.) وينطبق الشيء نفسه على أعضاء هيئة التدريس. ففى كلتا الحالتين، هناك احتمال أكبر فى أن الأشخاص المطمئنين إلى شخصياتهم (وهى نتاج عمليات التطور الشخصية) سيتصرفون بشكل يتفق مع علمهم ومبادئهم (وكلاهما ناتج عن التعلم)، حتى حين التعرض لضغوط لعدم القيام بذلك .

المتطلبات التطويرية للمديرين مع مرور السنين :

من المهم ملاحظة أن مستويات التطور التى يرد وصفها هنا لا تمثل تسلسلاً زمنياً. بل إن هناك أنواعاً مختلفة كثيرة من مراحل تطور الأفراد، بعضها له علاقة بهموم كبيرة مختلفة، وبعضها بالضغوط الآنية مثل الضغوط وعدم التأكد. ولهذا السبب فإن من الهام ربط هذه القضايا التعلمية والنضجية بالسياق الذى يجد الأشخاص أنفسهم ضمنه. وقد لاحظنا من قبل احتمال أن يلعب المديرون أدواراً مختلفة فى مراحل مختلفة من مسارهم الوظيفى (كما هو الحال بالنسبة للمعلمين). وأنا اقترح الآن أن هذه المراحل فى المسار الوظيفى تتحد مع المستويات المختلفة من التطور النفسى الذى استعرضناه الآن لتشكل "مهام" محددة تختلف باختلاف الأفراد .

وقد تساعدنا فى تفكيرنا بهذه النقطة صياغة (1967) James Thompson الكلاسيكية لثلاثة مستويات متداخلة من المسؤوليات التنظيمية : المستوى الفنى يعنى بالأداء الفعال للمهمة الأساسية للمنظمة؛ والمستوى الإدارى يعنى بالتوسط بين المجموعة الفنية والأشخاص العاملين فى المستوى المؤسساتى بالإضافة إلى توفير الموارد الضرورية لإنجاز المهام الفنية؛ والمستوى المؤسساتى يعنى بالعلاقة بين المنظمة بصفتها مؤسسة والنظام الاجتماعى أو السياسى الأوسع الذى تشكل جزءاً منه.

وقد انعكس عمل تومسون فى وقت لاحق فى دراسة أجراها مكتب إدارة شؤون الموظفين (١٩٨٥م) سعت إلى تحديد أنواع المهارات المطلوبة فى المستويات المختلفة للحكومة الفدرالية. وقد أكدت أنه مع صعود المديرين فى السلم التنظيمى لا بد لهم من تجميع مجموعات من المهارات تزداد

اتساعاً باستمرار. وقد أوضح الباحثون أن على الأشخاص فى المواقع التنفيذية القيام بعمل المنظمة الفني، أى أن عليهم إظهار كفاءة فنية. ولكن مع انتقالهم إلى مراكز إشرافية، لا بد لهم من تطبيق مهارات الاتصال والحساسية تجاه الآخرين والبدء بإظهار الخصائص التى تحتاج إليها المستويات القيادية الأعلى. وعلى مديرى الإدارة الوسطى أن يظهروا جميع خصائص الفعالية هذه، ولكن عليهم أيضاً أن يبدؤوا باكتساب المهارات اللازمة للمستوى التالي، وهى منظور واسع ورؤية إستراتيجية وحساسية بيئية .

وبالنسبة لهذه النقطة، فقد أكّدتُ قيمة التفكير فى التعليم فى مجال الإدارة العامة فى سياق التطور الشخصى (أى التطور الإدراكى ومهارات التفاعل بين الأشخاص أو المهارات السلوكية، ومهارات التفاعل مع الذات أو مهارات العمل)، واقترحتُ وجود الحاجة إلى قدرات مختلفة فى مراحل مختلفة من المسار الوظيفى (من المستوى الفنى إلى الإدارى إلى المؤسساتى أو التنفيذي). وفى الشكل (٢)، جمعت هذه القضايا بوضع التطور الشخصى على المحور العمودى والتطور الوظيفى على المحور الأفقي. وقمتُ بعد ذلك بإضافة بعض الأمثلة عن أنواع التعلم والتطور المناسبين فى كل مرحلة .

الشكل (٢) التطور الشخصى والمسار الوظيفي

	المستوى الفني	المستوى الإداري	المستوى المؤسساتي
المعرفة الإدراكية	مهارات تحليلية أساسية فى الموارد البشرية والميزانية والعمليات المالية وإدارة المعلومات (بما فى ذلك إتقان استخدام الحاسب الآلي) والمهارات التحليلية وفهم للسياسة العامة وللبيئة التنظيمية	معرفة النظم الفنية والإدارية، بالإضافة إلى تصميم المنظمة وعملياتها، ويشمل العمل موضوعات مثل القوة والتأثير والحوافز والتفويض وإيجاد اتصالات داعمة	معرفة العلاقات بين المنظمات والبيئة التنظيمية، بما فيها تلك المتعلق بالأدوار التنفيذية والسياسات
مهارات التفاعل مع الآخرين	مهارات الاتصال الأساسية كالتحدث والكتابة والاستماع، بالإضافة إلى القدرة على العمل فى أوضاع تنظيمية مختلفة، بما فى ذلك فرق ومجموعات العمل	المهارات والقدرات المطلوبة فى الإدارة الداخلية للمنظمات العامة، والمهارات والقدرات المطلوبة لدعم السياسات الداخلية، ويشمل ذلك التأثير على الآخرين والتخاطب والتفويض، الخ.	القدرة على إبراز نشاطات المنظمة للجمهور والتفاوض للتوصل إلى إجماع يتخطى حدود المنظمات وتسهيل ذلك الإجماع وبناؤه
مهارات التفاعل مع الذات	نضج وثقة بالنفس كافيان للعمل بفعالية ومسؤولية فى المنظمات العامة	مهارات متنامية فى تأمل الذات ونقدها؛ إدراك وفهم متزايدين للذات وللآخرين	استقرار نفسى قوى يتيح تطوير وجهات نظر مستقلة خاصة بالعلاقات التنظيمية والبيئية وبدور المنظمات العامة فى نظام الدولة

إعادة النظر فى الأسئلة الكبرى :

إن إدراك التفاعل بين التعلم والتطور النفسى والمسار الوظيفى يوحى بأن مهمة التعليم فى مجال الإدارة العامة أكثر تعقيداً مما توحى به الأسئلة الكبرى التقليدية فى التعليم فى مجال الإدارة العامة. ففى حين تصاغ الأسئلة الكبرى عادة بطريقة توحى بوجود إجابة واحدة "صحيحة" لكل منها، توحي مناقشتنا للتطور الشخصى والنفسى للطلاب ولهيئة التدريس بأن القضايا معقدة إلى حد كبير. (والحقيقة أن أحد أسباب استمرار البحث فى هذه الأسئلة هو بالضبط لأنه ليست لها إجابة واحدة.)

وقد تكرر افتراض الأساتذة فى مجال الإدارة العامة أنه توجد طريقة واحدة مثلى لبناء البرامج والسياسات وأن المدخل الذى يجب أن نتبعه مع طلابنا هو مدخل المقاس الواحد الذى يناسب الجميع. فعلى سبيل المثال تتشابه معظم مناهج الماجستير فى الإدارة العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية إلى حد كبير، ومن المؤكد أنه ضمن الجامعة الواحدة يندر أن تختلف المتطلبات اختلافاً كبيراً، ما عدا فيما يتعلق بالتخصص الدقيق (Cleary, 1990) . وبصورة مماثلة، نادراً ما تختلف معايير القبول فى ماجستير الإدارة العامة وفق خلفية المتقدم وخبرته. وإلى حد كبير تتحدد الطريقة التى نتناول بها التمييز بين النظرية والممارسة من خلال اختيارات المناهج، بل وأكثر من ذلك من خلال تجارب الأفراد من أعضاء هيئة التدريس واهتماماتهم، بدلاً من أن يحددها الإقرار بأن الطلاب المختلفين بحاجة إلى مزيج مختلف من النظرية والممارسة. وعلى نحو مماثل، فإن أساليب التدريس ومداخله متماثلة نسبياً، حيث إن من الأرجح أن تعكس الاختلافات تفضيلات الأفراد من أعضاء هيئة التدريس وليس جهداً للملاءمة بين أسلوب التدريس والمادة. ومن جهة أخرى إذا أدركنا التنوع

والاختلاف بين طلابنا وأعضاء هيئة التدريس واستفدنا منهما قد نقترب أكثر من الإجابة على الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة. كيف نصيغ إذن الأسئلة الكبرى؟

هل نسعى إلى تعليم طلابنا ما يتعلق بالنظرية أم بالممارسة؟ هناك أسباب جيدة توحى أن الطلاب فى مرحلة من مراحل مسارهم المهنى يكونون أكثر انفتاحاً على المسائل النظرية فى مقابل العملية مما يكونون فى مراحل أخرى مختلفة. فيبدو أن الطلاب ذوى الخبرة الأوسع أكثر اهتماماً بالجانب النظرى للإدارة العامة من الطلاب حديثى التخرج من البرامج الجامعية الأولى. وينسجم هذا مع منظورنا التطورى الذى يوحى أن من المرجح أن الطلاب حين ينضجون يصبحون أكثر تأملاً وانتقاداً للذات، وأكثر اهتماماً بتحقيق تكامل بين معتقداتهم وقيمهم. وفضلاً عن ذلك، هناك ما يدعو إلى الاعتقاد بأن الاهتمام بالنظرية فى مقابل الممارسة يعكس ببساطة نوع نفسية الطالب. فبعض الناس أكثر اهتماماً بالنظرية من غيرهم-وينطبق هذا على أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى انطباقه على الطلاب .

وإذا اختلف طلابنا فيما يتعلق باحتياجاتهم أو اهتماماتهم بالنظرية أو بالممارسة، واختلف أيضاً أعضاء هيئة التدريس، فإن إحدى طرق تناول قضية النظرية والممارسة هو إيجاد فرص متنوعة للطلاب ولهيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم واهتماماتهم الخاصة. فعلى سبيل المثال، يمكن لنا محاولة أن نولى عناية كبرى فى تحديد المراحل - فى كل من تطور المسار المهنى لدى الطلاب وتطورهم النفسي - التى يكون من الأنسب فيها أن نولى النظرية اهتماماً أكبر ، وأن نركز على النظرية فى تعليم طلابنا الذين يكونون فى تلك المراحل. وبصورة مماثلة يمكن أن نحاول تحديد أعضاء

هيئة التدريس الذين يميلون أكثر إلى الجانب النظرى ونتأكد من قيامهم بتدريس الطلاب الذين لديهم هذه الاحتياجات والمهارات. وبالطبع علينا القيام بالشيء نفسه بالنسبة للطلاب وهيئة التدريس المهتمين أكثر بالناحية العملية .

هل نهيئ الطلاب لوظائفهم الأولى أو للوظائف التى يطمحون إلى الحصول عليها فيما بعد؟ يوحى الشكل (٢) أن الطلاب فى المراحل المختلفة من مسارهم الوظيفي – أو بصورة أدق فى مستويات مختلفة داخل منظماتهم – يكون لديهم احتياجات كبيرة مختلفة من حيث المعرفة والمهارات. فعلى سبيل المثال من المحتمل أن يحتاج الذين يكونون فى المستوى المؤسساتى إلى معرفة بالبيئات التنظيمية وبعملية تطوير السياسات أكبر مما يحتاج إليه غيرهم. وعلى نحو مماثل يحتمل أن يحتاجوا إلى مهارات التفاوض التى تخرج خارج حدود المنظمة. بل ويمكننا استقصاء احتمال أن الأشخاص فى بعض المجالات يقومون بأعمال تستند أكثر إلى المعرفة وغيرهم فى مجالات أخرى يؤدون أعمالاً ترتكز أكثر إلى المهارات. وكمثال على ذلك، فإن القيام بتحليل للسياسة على أسس فنية يرتكز أكثر إلى المعرفة فى حين أن الاتصال مع الموظفين ومحاولة تحفيزهم يرتكز أكثر على المهارات .

وحين يكون لدينا فهم للمتطلبات المختلفة من المعرفة والمهارات لدى الأشخاص فى الأماكن المختلفة من المنظمات العامة قد يمكننا ذلك من تصميم برامج محددة تلبى احتياجات الطلاب فى تلك المستويات. بل وقد نحتاج حقاً للتفكير بصورة مختلفة حول الأهداف البعيدة للتعليم فى مجال الإدارة العامة ، اعتماداً على المجموعات التى نتوجه إليها. فبالنسبة للبعض قد يكون هدفنا الأساسى تطوير المهارات، وقد يكون بالنسبة لآخرين توفير

سياق أخلاقى وفكري. إن التوصية الواضحة بالنسبة لنا هى أن نقوم بتصميم مناهج لدرجة الماجستير فى الإدارة العامة تختلف بالنسبة للطلاب الذين لم يدخلوا الخدمة بعد عنها بالنسبة للطلاب الموظفين (وفق الخطوط المشار إليها فى الشكل(٢). وفى الحالات التى لا يسمح حجم البرنامج فيها القيام بذلك، يمكن البدء بمجموعة من المقررات الأساسية المشتركة وإتباعها بمواد اختيارية مختلفة. ففى أدنى درجة، يمكن أن تكون الخبرة الأساس مختلفة بالنسبة للنوعين من الطلاب.

بل قد نود أن نفكر فى درجة للممارسين المتقدمين، مصممة خصيصاً للمديرين التنفيذيين فى أعلى المستويات، وقد تشمل حتى بعض من سبق لهم الحصول على ماجستير فى الإدارة العامة أو درجة علمية ذات علاقة. ففى الوقت الحاضر يتركز هذا النوع من التدريب بصورة أساسية فى مواد دراسية أو حلقات تطويرية لا تُحتسَب للدارسين، ولكن من الممكن بناء برنامج جديد يلبى احتياجات المسؤولين الكبار فى المنظمات العامة. وليس من الضرورى أن تكون هذه الدرجة درجة الدكتوراة، لأنها لن تكون ذات توجه بحثى (Adams and White 1994, Brewer et al. 1998-1999, C;ayton 1995, Felbinger and Holzer and Forrester 1996). بل ستكون درجة جديدة كلياً تزود الطلاب بالمعرفة والمهارات والقيم التى يحتاجون إليها لممارسة أعلى مستويات الإدارة الحكومية .

ما هى الآليات المناسبة لتقديم مقررات الماجستير فى الإدارة العامة ومناهجه؟ يوحى إدراك تنوع احتياجات طلابنا واهتماماتهم أن هناك آليات تقديم مختلفة تناسب المراحل المختلفة فى تطور الطلاب النفسى الشخصى وفى مواقع مختلفة فى مساراتهم الوظيفية. ويوحى فهمنا للعملية التطورية أن طلاب الإدارة العامة يحتاجون لاكتساب المعرفة

الإدراكية ومهارات التفاعل بين الأشخاص ومهارات التفاعل مع الذات. ومن الواضح أنه يمكن استخدام مداخل تعليمية مختلفة فى كل من هذه المراحل. فعلى سبيل المثال يمكن أن يكتسب الطلاب المعرفة الإدراكية بقراءة الكتب والاستماع للمحاضرات والقيام بمشاريع بحثية (وهذه ليست سوى بعض المداخل). ومن جهة أخرى قد يكون من الأنسب أن يتم تعلم مهارات التفاعل بين الأشخاص من خلال التركيز على التدريب العملي، بما فى ذلك الحالات والتمارين الجماعية .

ويمكن أن يحدث التعلم فى بيئات مختلفة، وتأتى كثير من المهارات والمعارف المتفرقة التى يكتسبها الإداريون الناجحون من سلسلة من التجارب أوسع بكثير مما تغطيه برامج الشهادات. فالكثير مما يتعلمه الطلاب على النطاق المعرفى ونطاق التفاعل بين الأشخاص ومع الذات يحدث خارج تجربة ماجستير الإدارة العامة - وهذا التعلم قد يختلف بالنسبة للمستويات المختلفة من المعرفة التى نناقشها. فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون تجارب القاعات الدراسية أنسب بالنسبة لتطوير المعرفة الإدراكية، فى حين قد يكون التدريب على رأس العمل أو الخبرة الإدارية الأسلوب المناسب (بل والضروري) لتطوير مهارات التفاعل بين الأشخاص ومع الذات (رغم أننى أؤكد أنه يمكن تحسين تلك المستويات الثلاثة فى كل من القاعة الدراسية والواقع الحقيقي) .

وقد يساعدنا هذا المنظور أيضاً على فهم المناقشة المعاصرة حول التعليم عن بعد، بالإيحاء بأن التعليم عن بعد يناسب بصورة أكبر بكثير فى مساعدة الطلاب على اكتساب المعرفة الإدراكية منه فى اكتساب مهارات التفاعل. وحين يقدَّم التعلم عن بعد بصورة صحيحة قد يثبت أنه أكثر قيمة حتى من محاضرات القاعات الدراسية. (فعلى سبيل المثال يمكن

للطلاب التعلم بالمعدل المناسب لهم، ولا يضطرون إلى الاعتماد على المذكرات التى كثيراً ما تكون عشوائية، ويمكنهم الاستفسار من الأستاذ دون شعور بالحرج.) ومن جهة أخرى، يعتمد اكتساب مهارات التفاعل بين الأشخاص ومع الذات على توفر الفرصة على اللقاءات مع أعضاء هيئة التدريس ومع الطلاب الآخرين ومع الممارسين فى ظروف تتيح للطلاب ممارسة أنماط السلوك وبناء احترام الذات. ومن الصعب تخيل أن مثل هذا النوع من التعلم يمكن أن يحدث بدون التفاعل وجهاً لوجه .

ما هى الالتزامات الشخصية التى نلزم أنفسنا بها بوصفنا معلمين فى مجال الإدارة العامة؟ إن المنظور التطويرى الذى نعرضه هنا يذكرنا أننا ننمو ونتطور مع نمو وتطور طلابنا طوال الفترة التى يقضونها فى برامجنا. واهتمامات وتوجهات أعضاء هيئة التدريس تختلف بمرور الزمن، بناء على الهموم الكبيرة والجديدة التى تشغل تفكيرنا، والتغيرات النفسية التى نتعرض لها فى حياتنا. فعضو هيئة التدريس الذى يبدأ بتدريس الميزانية قد يصبح مهتماً بالسياسة البيئية. والعضو الذى يبدأ فى إيجاد نظرية مجردة قد ينحو بعد بضع سنوات نحواً عملياً إلى حد أكبر بكثير (أو العكس). وقد تتغير توجهات أعضاء هيئة التدريس بناء على الخبرة الإدارية التى يتلقونها فى الجامعة أو خبرات الاستشارة التى تتكون لديهم خارجها. وأياً كانت الحالة، يجب أن تولى كليات وأقسام الإدارة العامة (بالإضافة إلى الجامعات التى توجد فيها هذه الكليات والأقسام) انتباهاً إلى الاحتياجات والاهتمامات المتغيرة لدى هيئة التدريس مع مرور الزمن.

إن أعضاء هيئة التدريس يمرون بمراحل عدة خلال مسارهم الوظيفي. فالأستاذ الجديد فى المهنة يكون مشغولاً بالتكيف مع العالم الأكاديمى وإثبات كفاءته، ويهتم عضو هيئة التدريس الذى فى منتصف حياته

الأكاديمية بالنفوذ والمكافآت على الرغم من أنه يبدأ يدرك التحولات التى تحدث فى القضايا من حوله، فى حين يهتم عضو هيئة التدريس الذى قضى وقتاً طويلاً فى الجامعة بالاحترام والتقدير ويبدأ بالانسحاب التدريجى (Baldwin 1990 , 31-37) . ولا تؤثر هذه المراحل المهنية فى اهتمامات عضو هيئة التدريس فحسب ، بل تؤثر فى علاقته مع زملائه ومع الطلاب. فعلى سبيل المثال قد يأتى عضو شاب فى هيئة التدريس للطلاب وأعضاء هيئة التدريس الآخرين برؤى أكاديمية هامة معاصرة، فى حين قد يلعب عضو من كبار أعضاء الهيئة دوراً هاماً فى تعليم الأعضاء الأصغر سناً بالإضافة إلى الممارسين ذوى المراكز المتقدمة.

وقد يكون تصميم برنامج لتطوير أعضاء هيئة التدريس لا يرعى الشبان منهم ويدعمهم فحسب، بل يلبى الاحتياجات المتغيرة لمن هم فى منتصف الطريق ولكبار أعضاء هيئة التدريس، هو أفضل طريقة لملاءمة احتياجات هيئة التدريس واهتماماتها مع احتياجات الطلاب واهتماماتهم. ولا بد لهيئة التدريس ومديرى البرامج من إدراك الاهتمامات الكبيرة المتغيرة لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى احتياجهم ليس لاكتساب المعرفة الإدراكية فقط، بل وأيضاً لتطوير مهاراتهم فى التفاعل مع الأشخاص وبناء أساس متين ومستقل للتأمل والنقد الذاتي. وبهذه الطريقة وحدها يمكننا وضع برامج تعليمية تلبى احتياجات طلابنا، وتعدهم للانخراط فى العالم المهني، وتستغل جميع مهارات هيئة التدريس واهتماماتها.

خاتمة :

إن المنظور التطويرى المقترح هنا لا يجيب عن الأسئلة الكبرى فى التعليم فى مجال الإدارة العامة، رغم أنه قد يمثل منظوراً جديداً للتفكير من خلاله فى هذه المسألة. وهو يقترح بصورة محددة أن تنوع احتياجات طلابنا واهتماماتهم معقد جداً ويجب تحليله بدقة أكبر من التحليل الذى كثيراً ما نستخدمه فى مناقشاتنا للمناهج وسياسات القبول والمواضيع ذات العلاقة. وهو يقترح بالإضافة إلى ذلك أن يلتقى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، على أساس أن كلتا المجموعتين تمران فى مراحل هامة من التطور الشخصى والمهنى والنفسي. إننا ندخل حياة الطلاب فى وقت شديد الأهمية، وقت الاستكشاف والتغير، وقت الالتزام المتطور وإدراك الذات، وقت الاكتشاف والالتزامات الجديدة. وسيكون التعليم فى أقصى فعاليته حين ينطوى على عملية من المشاركة المتبادلة يدخل الطالب والمدرس فيها فى العلاقة التى توجد الظروف التى يمكن ازدهار التعلم والتطور الشخصى المناسبين ضمنها، وذلك بالنسبة لكل من الطالب والمدرس.

شكر وتقدير :

يود الكاتب التعبير عن تقديره لزملائه فى كلية الإدارة العامة فى جامعة أريزونا الحكومية Arizona State University لمساعدتهم فى بلورة هذه الأفكار. ويتوجه بشكر خاص إلى جف تشابمان Jeff Chapman وجو كاير Joe Cayer وجانت دنهارت Janet Denhardt ولارى مانكين Larry Mankin وباربرا مكيب Bar- bara McCabe ولو وشلر Lou Weschler .

الكاتب :

روبرت ب. دنهارت أستاذ فى كلية الإدارة العامة فى جامعة أريزونا الحكومية وأستاذ زائر فى جامعة ديلاور University of Delaware. والدكتور دنهارت رئيس سابق للجمعية الأمريكية للإدارة العامة American Association of Public Administration وعضو فى الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة National Academy of Public Administration. وقد نشر أربعة عشر كتابا، منها إدارة السلوك الإنسانى فى المنظمات العامة والمنظمات غير الربحية Managing Human Behavior in Public and Non-Profit Organizations والإدارة العامة: التوجه العملى Public Administration: An Action Orientation وفى ظل التنظيم In the Shadow of Organization والسعى إلى مغزى The Pursuit of Significance. كما نشر أكثر من خمس وسبعين مقالة فى المجلات العلمية، خاصة فى مجال القيادة والإدارة والتغيير التنظيمي. وقد حصل على درجة الدكتوراة من جامعة كنتكى University of Kentucky. عنوانه الإلكترونى هو: rbd@asu.edu .

المراجع

Adams, Guy B., and Jay D. White. 1994. Dissertation Research in Public Administration and Cognate Fields. **Public Administration Review**76-565 : (4) 52 .

______.1995. The Public Administration Doctorate. A Degree in Search of a Purpose. **Journal of Public Administration Education.** 76-67 : (1) 1

Aristigueta, Maria. 1997. Strategy and Theory for Intrapersonal Development in Public Administration Education. **Journal of Public Administration Education** 76-163 : (2) 3 .

Baldwin, Roger C. 1990. **Faculty Career Stages and Implications for Professional Development. In Enhancing Faculty Careers,** edited by Jack H. Schuster, Daniel W. Wheeler, and Associates, 20-40. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Balfour, Danny L., and Frank Marini. 1991. Child and Adult, X and Y: Reflections on Public Administration Education. **Public Administration Review** 85-478 : (6) 51.

Banas, Edward J., and Frances W. Emory. 1998. History and Issues of Distance Education. **Public Administration Quarterly** 83-365 : (3) 22 .

Behn, Robert D. 1995. The Big Questions of Public Management. **Public Administration Review.** 24-313 : (4) 55

Brewer, Gene A., Rex L. Facer II, Laurence J. O'Toole, Jr., and James W. Douglas. 1998. The State of Doctoral Education in Public Administration: Developments in the Field's Research Preparation. **Journal of Public Affairs Education .** 12335 : (2) 4

______.1999. Determinants of Graduate Research Productivity in Doctoral Programs of Public Administration. **Public Administration Review** . 82-373 : (5) 59

Broadnax, Walter. 1997. Educating Tomorrow's Public Administrators. **Journal of Public Administration Education** 3(3) : 391 .

Clayton, Ross. 1995. The DPA: Contributing to Society's Need for Scholarship and Leadership. **Journal of Public Administration Education** . 616 : (1) 1

Cleary, Robert E. 1990. What Do Public Administration Masters Programs Look Like? Do They Do What Is Needed? **Public Administration Review** . 73-663 : (6) 50

Cunningham, Bob. 1997. Experiential Learning in Public Administration. **Journal of Public Administration Education.** 28-219 : (2) 3

Denhardt, Robert B., and Maria P. Aristigueta. 1996. Developing Intrapersonal **Skills. In Handbook of Public Administration,** edited by James Perry, 682-96. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Denhardt, Robert B. and Jay D. White. 1987. **Integrating Theory and Practice in Public Administration. In Reforming American Government,** edited by Don Calista, 311-20. Greenwich, CT: JAI Press.

Denhardt, Robert B., Jerome R. Lewis, Jeffrey R. Raffel, and Daniel Rich. 1997. Integrating Theory and Practice in MPA Education. **Journal of Public Administration Education. 62-135 : (2)3**

Felbinger, Claire, Marc Holzer, and Jay D. White. 1999. The Doctorate in Public Administration: Some Unresolved Questions and Recommendations. **Public Administration Review.** 64-459 : (5) 59

Habermas, Jurgen. 1979. **Communication and the Evolution of Society.** Boston, MA: Beacon Press.

Hambrick, Ralph. 1997. The Identity, Purpose, and Future of Doctoral Education. **Journal of Public Administration Education** . 3.49-133 : (2)

Hamilton, Diana, and Roger Pajari. 1997. Effective Communications among Stakeholder: A Key Component for Successful Internship Programs. Journal of Public **Administration Education** 16-202 : (2) 3

Holmer, Leanna L., and Guy B. Adams. 1995. The Practice Gap: Strategy and Theory for Emotional and Interpersonal Development in Public Administration Education. **Journal of Public Administration Education.** 1(1): 1-22

Hummel, Ralph P. 1997. On the Usefulness of Theory to Practitioners. **Journal of Public Administration Education.** 37582 : (3) 3

Kirlin, John J. 1996. The Big Questions of Public Administration in a Democracy. **Public Administration Review.** 23-416 : (5) 56

,2001,------------------ Big Questions for a Significant Public Administration. **Public Administration Review** . 3-140 : (2) 61

Kohlberg, Lawrence. 1971. **From Is to Ought. In Cognitive Development and Epistemology,** edited by Theodore Mischel, 151-236. New York: Academic Press.

Leavitt, William M., and Roger S. Richman. 1997. The High Tech MPA: Distance Learning Technology and Graduate Public Administration Education. **Journal of Public Administration Education** . 28-13 : (1) 3

Leip, Leslie. 1999. An Internet Integration Plan for the MPA Curriculum. **Journal of Public Affairs Education** . 24762 : (3) 5

Marshall, Gary S. 1997. Theory and Generation X. **Journal of Public Administration Education** . 404-397 : (3) 3

Massic, Cynthia Zeliff. 1995. Teaching Introduction to Public Administration via the Case Method. **Journal of Public Administration Education** 15-102 : (2) 1

McCurdy, Howard E., and Robert E. Cleary. 1984. Why Can't We Resolve the Research Issue in Public Administration? **Public Administration Review** 55-49 : (1) 44

Miller, Hugh T. 1997. Why Teaching Theory Matters. **Journal of Public Administration Education** . 74-363 : (3) 3

Mingus, Michael S. 1999. Toward Understanding the Culture of Internet-Mediated Learning. **Journal of Public Affairs Education** 74-363 : (3) 3

Neumann, Francis X., Jr. 1996. What Makes Public Administration a Science? Or, Are Its "Big Questions" Really Big? **Public Administration Review.** 15-409 : (5) 56

Newman, Meredith. 1996. Practicing What We Teach: Beyond the Lecture. **Journal of Public Administration Education.** 29-16 : (1) 2

Rahm, Dianne, B.J. Reed, and Teri L. Rydl. 1999. Internet-Mediated Learning in Public Affairs Programs. **Journal of Public Affairs Education** . 24-213 : (3) 5

Reed, B. J. 1999. Web-education: A Phantom Menace? **Journal of Public Affairs Education** . 80-275 : (3) 5

Robyn, Dorothy. 1998. Teaching Public Management: The Case for (and against) Cases. **International Journal of Public Administration.** 1141 : (8/6)21

Sellers, Martin P. 1998. Teaching Public Administration with an Eye on Praxis. **Public Administration Quarterly** . 25264 : (2) 22

Sherwood, Frank. 1996. Revisiting the Premises of a DPA Program After 25 Years. **Journal of Public Administration Education** . 17-107 : (2) 2

Stowers, Genie N. L. 1999. Computer Conferencing in the Public Affairs Classroom. **Journal of Public Affairs Education.** 66-57 : (1) 5

Timney, Mary M. 1996. Can Technology Produce a Learned Public Administrator? **Journal of Public Administration Education.** 91-86 : (1) 5

Thompson, James. 1967. **Organizations in Action**. New York: Wiley.

U.S. Office of Personnel Management (OPM). 1985. **The Management Excellence Framework.** Washington, DC: Office of Personnel Management.

Ventriss, Curtis. 1991. Contemporary Issues in American Public Administration Education. **Public Administration Review.** 14-4 : (1) 5

Weschler, Louis F. 1997. Learning about Theory through the Path of Reflective Experience. **Journal of Public Administration Education.** 90-383 : (3) 3

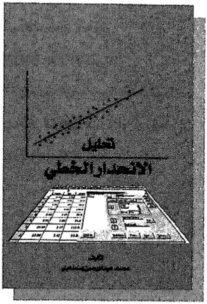
White, Jay D., Guy B. Adams, and John P. Forrester. 1996. Knowledge and Theory Development in Public Administration: The Role of Doctoral Education. **Public Administration Review.** 53-441 : (5) 56

Wooldridge, Blue. 1987. Increasing the Professional Management Orientation of Public Administration Courses. **American Review of Public Administration.** 100-93 : (5) 14

Yukl, Gary. 1998. **Leadership in Organizations,** 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

كتاب



تحليل الانحدار الخطى

تـألـيـف : محمد عبدالرحمن إسماعيل .

الناشـر : معهد الإدارة العامة .

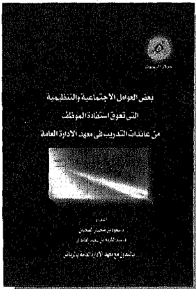
سنة النشـر : ١٤٢٢هـ .

عدد الصفحات : ٤٩٦ صفحة .

يتناول هذا الكتاب موضوعات تحليل الانحدار الخطى من خلال عرض شامل ، وسهل ، ومتسلسل ومترابط؛ بغرض تنمية مهارات النمذجة الرياضية باستخدام هذا الأسلوب . ويبدأ الكتاب بعرض بعض المفاهيم الإحصائية المهمة التى تشكل الركيزة الأساسية لموضوعات الفصول اللاحقة . ويتناول الفصل الثانى نموذج الانحدار الخطى البسيط الذى يهدف إلى تحليل العلاقة بين متغيرين ، أحدهما تابع والآخر مستقل . ويعالج الفصل الثالث نموذج الانحدار الخطى المتعدد الذى يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع باستخدام متغيرين مستقلين أو أكثر . وتضمن هذا الفصل طريقة تقدير معالم النموذج ، والاستدلال الإحصائى ، والتنبؤ، وفحص النموذج . كما تم التعرض فى هذا الفصل إلى موضوعات الانحدار المعيارى ، والارتباط الجزئى ونماذج الانحدار المتعددة الحدود، واستخدام بعض حزم برامج الإحصاء الجاهزة فى تحليل الانحدار . وفى الفصل الرابع تم معالجة موضوع المشاهدات الشاذة من حيث طرق كشفها وقياس أثرها وطرق معالجتها . أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه لموضوع استخدام المتغيرات النوعية فى نموذج الانحدار الخطى . ويعالج الفصل السادس موضوع اختيار «أفضل» نموذج انحدار عندما يكون لدى الباحث مجموعة كبيرة من المتغيرات المستقلة؛ بهدف الوصول إلى نموذج يضم عددًا قليلاً من هذه المتغيرات، ويعطى أعلى درجة من الدقة فى التنبؤ بالمتغير التابع . أما الفصل السابع والأخير فيعالج أهم مشكلات الانحراف عن الفروض اللازمة لتقدير معالم نموذج الانحدار الخطى . فبالإضافة إلى المعالجة النظرية المتعمقة فقد تم التركيز على أمثلة وتطبيقات عملية على بيانات معظمها حقيقية باستخدام أوسع حزم البرامج الجاهزة استخدامًا فى التحليل الإحصائى – برامج Excel ، وSPSS ، وSAS .

من الإصـدارات الجديدة للمعهد

بــحــث



بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التى تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب فى معهد الإدارة العامة .

إعـــــداد : د. سعود بن ضحيان الضحيان .
د. عبدالكريم بن سعيد الغامدي .

النـاشـــر : معهد الإدارة العامة .
سنة النشر : ١٤٢٢هـ .
عدد الصفحات : ١٧٦ صفحة .

يحتل التدريب في الوقت الراهن جزءًا كبيرًا من اهتمامات التنظيمات الحكومية والمؤسسات الأهلية، لما له من عائد ينعكس على أداء المنظمة والعاملين بها، ويكشف تأمل ذلك إدراك أن العائد من التدريب يتأثر بعدد من العوامل منها ماهو مرتبط بالبرنامج التدريبي، وما هو مرتبط بالمتدرب أو بالتنظيم الذي يعمل به الفرد، ومن هنا تبرز أهمية هذا الكتاب الذي يقع في ستة فصول يسلط من خلالها الضوء على المتغيرات المتعلقة بالفرد العامل وبيئته الاجتماعية والعملية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على عائد التدريب والأداء الوظيفي، حيث لم يحظ هذا الجانب في مجال الدراسات الاجتماعية بالاهتمام الكافي.

الإدارة العامة

تعاد هذه القسيمة إلى :
الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد.

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

الـــعـــنـــوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

PUBLIC ADMINISTRATION

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone Date

( ) ( ) ..../......../19 ....

- **ثمن العــدد :**

- فى المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

- **الاشتراكات السنوية :**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى .	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ ، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر – هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر – هاتف : ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ – فاكس : ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

CONTENTS	Page

- INFORMATION SHARING AND SAUDI CREDIT MARKET EFFICIENCY.

  DR. MOHAMMAD AL-SUHAIBANI 1

- ACTIVITY-BASED COSTING APPROACH AS A BASE TO COST MEASUREMENT OF HEALTH SERVICES IN HOSPITALS.

  DR. REDA EBRAHIM SALEH 41

- CONSUMERS' ATTITUDES TOWARD THE MARKETING STRATEGIES OF BUSINESS FIRMS IN THE SAUDI MARKET.

  DR. AHMED AIL SOLIMAN 99

- A FUTURE VISION OF THE ARAB ECONOMIC INTEGRATION (AN ANALYTIC STUDY OF THE OBSTACLES AND WAYS TO ACHIEVE INTEGRATION).

  DR. YEHIA ABDEL-GHNAY 177

- THE BIG QUESTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION EDUCATION.

  DR. ROBERT B DENHARDT
  TRANSLATED BY DR. M. MUNEER ASBAHI
  REVISED BY DR. SALAH M ALMAAYOOF 227

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Two
- Issue Number1

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

- INFORMATION SHARING AND SAUDI CREDIT MARKET EFFICIENCY.
  DR. MOHAMMAD AL-SUHAIBANI

- ACTIVITY-BASED COSTING APPROACH AS A BASE TO COST MEASUREMENT OF HEALTH SERVICES IN HOSPITALS.
  DR. REDA EBRAHIM SALEH

- CONSUMERS' ATTITUDES TOWARD THE MARKETING STRATEGIES OF BUSINESS FIRMS IN THE SAUDI MARKET.
  DR. AHMED AIL SOLIMAN

- A FUTURE VISION OF THE ARAB ECONOMIC INTEGRATION (AN ANALYTIC STUDY OF THE OBSTACLES AND WAYS TO ACHIEVE INTEGRATION).
  DR. YEHIA ABDEL-GHNAY

- THE BIG QUESTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION EDUCATION.
  DR. ROBERT B DENHARDT
  TRANSLATED BY DR. M. MUNEER ASBAHI
  REVISED BY DR. SALAH M ALMAAYOOF

• Volume Forty Two • Number 1 • Muharram 1423H. • APR. 2002

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **INFORMATION SHARING AND SAUDI CREDIT MARKET EFFICIENCY.**
  DR. MOHAMMAD AL-SUHAIBANI
- **ACTIVITY-BASED COSTING APPROACH AS A BASE TO COST MEASUREMENT OF HEALTH SERVICES IN HOSPITALS.**
  DR. REDA EBRAHIM SALEH
- **CONSUMERS' ATTITUDES TOWARD THE MARKETING STRATEGIES OF BUSINESS FIRMS IN THE SAUDI MARKET.**
  DR. AHMED AIL SOLIMAN
- **A FUTURE VISION OF THE ARAB ECONOMIC INTEGRATION (AN ANALYTIC STUDY OF THE OBSTACLES AND WAYS TO ACHIEVE INTEGRATION).**
  DR. YEHIA ABDEL-GHNAY
- **THE BIG QUESTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION EDUCATION.**
  DR. ROBERT B DENHARDT
  TRANSLATED BY DR. M. MUNEER ASBAHI
  REVISED BY DR. SALAH M ALMAAYOOF

● Volume Forty Two ● Number 1 ● Muharram 1423H. ● APR. 2002

ص. ب. ٢٠٥ – الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

• العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة.

د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري

• محددات السلوك الإدارى فى اختيار السياسات المحاسبية فى ضوء النظرية الإيجابية: دراسة اختبارية فى الشركات المساهمة العامة فى الأردن.

أ. د. مؤيد محمد علي الفضل

• الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت فى التشريع المصرى (مدعما بالأدلة الشرعية).

د. نهاد فاروق عباس

• عرض نقدى لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية.

أ. د. محمد حسن شعبان

• المجلد السادس والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٧هـ • فبراير ٢٠٠٦م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمــــــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة.

د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري

• محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية في ضوء النظرية الإيجابية: دراسة اختبارية في الشركات المساهمة العامة في الأردن.

أ. د. مؤيد محمد علي الفضل

• الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت في التشريع المصري (مدعما بالأدلة الشرعية).

د. نهاد فاروق عباس

• عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية.

أ. د. محمد حسن شعبان

• المجلد السادس والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٧هـ • فبراير ٢٠٠٦م

الإدارة العامة

• المجلد السادس والأربعون
• العدد الأول

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ – التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ – الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

  (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

  ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- البحوث والدراسات :

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). “Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections”. **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجـدول أو الشكل بخط آريل Arial أسـود (١٤) على الويندوز أو مـنى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسـود (١٢) على الويندوز أو منى أسـود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كـان هناك مـجمـوع فى نهـاية الجـدول ينسخ بخط آريل Arial أسـود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقـال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

• العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة.

د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ١

• محددات السلوك الإدارى فى اختيار السياسات المحاسبية فى ضوء النظرية الإيجابية: دراسة اختبارية فى الشركات المساهمة العامة فى الأردن.

أ. د. مؤيد محمد علي الفضل ٤٩

• الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت فى التشريع المصرى (مدعمًا بالأدلة الشرعية).

د. نهاد فاروق عباس ١٠١

• عرض نقدى لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية.

أ. د. محمد حسن شعبان ١٤٧

العوامل المؤثرة في التوجه التسويقى
فى المنشآت الصغيرة

الدكتور أحمد بن عبدالرحمن الشميمري
أستاذ الإدارة والتسويق المشارك
عميد الدراسات العليا - جامعة القصيم

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد السادس والأربعون
● العـــــــدد الأول
● مـحـرم ١٤٢٧هـ
● فـبـرايـر ٢٠٠٦م

العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة

د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري❖

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك المنشآت الصغيرة لمفهوم التوجه التسويقي وتطبيقها له باعتباره أحد المفاهيم التسويقية الحديثة التى تعنى بالعميل وتتمحور حوله. وتعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات التى تعنى بموضوع التوجه التسويقى، وتقترح نموذجاً نظرياً لاختبار العلاقة بين مبدأين رئيسين، وهما موقف إدارة المنشأة من التوجه التسويقى، وسلوك المنشأة الصغيرة الذى يعكس توجهها التسويقى.

وقد قسمت الدراسة إلى قسمين، يعنى القسم الأول ببناء الخلفية النظرية ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع. ثم يستعرض هذا القسم النموذج النظرى المقترح لكى يستخدم فى اختبار التوجه التسويقى بين المنشآت الصغيرة.

أما الجزء الثانى من الدراسة فخصص لاستعراض النتائج العامة للدراسة الميدانية المجراة على عينة من المنشآت الصغيرة فى مدينة الرياض بلغت (١٦٨) منشأة صغيرة. وقد أظهرت النتائج الأساسية للدراسة أن العوامل التى تؤثر فى التوجه التسويقى السلوكى هى الموقف من التوجه التسويقى، والمحددات الإدارية، وبساطة نظام الاتصالات، والعوامل المتعلقة بالعاملين، والتنظيمات الحكومية. كما أكدت الدراسة أن الصفات القيادية من أبرز الصفات التى تؤثر فى موقف المدير من التوجه التسويقى. أما العوامل المؤثرة فى أداء المنشأة فكانت التوجه التسويقى السلوكى والمدير الساعى إلى تحقيق أهداف المنشأة والمحددات الإدارية.

مقدمة وأهمية الدراسة:

يُعدُّ التوجه التسويقى حجر الزاوية للنظرية التسويقية الحديثة. وهو لب التفكير والتخطيط والتنفيذ الفعال للأساليب التسويقية فى المنظمات الساعية إلى الازدهار من خلال رضاء العملاء، وأحد المفاتيح المهمة التى تعين على عمل وأداء المنظمات. وتظهر أهمية التوجه التسويقى فى التعاريف المختلفة للتسويق نفسه، إذ يندر أن يتم تعريف التسويق دون الإشارة إلى التوجه التسويقى فيه. ويتزايد الاهتمام بالتوجه التسويقى نتيجة لتعدد الأدلة العلمية

❖ أستاذ الإدارة والتسويق المشارك - عميد الدراسات العليا - جامعة القصيم.

التى أثبتت العلاقة الطردية العالية بين التوجه التسويقى والنتائج الاقتصادية والتجارية الإيجابية فى أداء المنظمات وعملياتها (Hurley, R. and Hult, T., 1998; Appiah-adu, K., 1998; Lado, Nora, and Albert Maydeu-Olivares, 2001; Panayides, 2004). وباعتبار هذه الأهمية للتوجه التسويقى أُجرى العديد من الدراسات العلمية لاكتشاف ظاهرة التوجه التسويقى واختبارها باعتبارها فلسفة إدارية حاسمة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة فى أنها تقوم بدراسة مفهوم التوجه التسويقى بشقيه الموقفى (الاتجاهى) والسلوكى فى المنشآت الصغيرة التى تمثل الأغلبية الساحقة فى عدد المنشآت فى العالم العربى عامةً والمملكة العربية السعودية خاصةً، حيث تزيد نسبة المنشآت الصغيرة فيها عن (٩٠٪) من مجموع المنشآت (الخطة الخمسية السابعة ٢٠٠٠م - ٢٠٠٤م). فى حين أن هذه المنشآت تفتقر إلى الفهم العميق للأهمية التسويق فى تحقيق أهدافها ونموها المستمر. (الهيئة العليا للاستثمار ٢٠٠١م، الشميمرى ٢٠٠٣م). ومن المؤشرات التى تدل على قصور المنشآت الصغيرة وقلة إسهامها فى الناتج القومى فى المملكة العربية السعودية أن الصناعات الصغيرة فى المملكة تسهم بما نسبته (١٤٪) من قيمة الإنتاج الصناعى، وتستغل ما نسبته (٣٥٪) من الطاقة المستهلكة بواسطة الصناعة. كما أن إسهامها فى صادرات السلع الصناعية لا تتجاوز (٨٪). أما فى خلق فرص العمل فوفق إحصاءات وزارة العمل بلغت نسبة السعودة فى المنشآت الصغيرة (٢٪) فقط (الهيئة العامة للاستثمار ٢٠٠١م). وقد يكون من أحد أهم مسببات هذا القصور هو إهمال دور التسويق وتطبيقه فى هذه المنشآت؛ مما يستدعى وجود دراسات مستفيضة لتعميق أهميته.

مشكلة الدراسة:

تبرز فى أدبيات التوجه التسويقى قضيتان أساسيتان، إحداهما تتعلق

بالتمحور حول المفهوم وأهمية أن تكون الشركات ذات توجه تسويقي (Kohli and Jaworski, 1990, 1995; Narvor and Slater, 1990, 1993) أما القضية الثانية فتتعلق بتطبيقات التوجه التسويقي في المنظمات (Goodkin et al, 2002; White et al, 2001; O'case et al, 2001; Becherer et al; 2003). وهذه الدراسة تسعى إلى أن تجمع هاتين القضيتين بطرح نموذج لدراسة التوجه التسويقي الشامل في المنشآت الصغيرة.

وعلى الرغم من وفرة الدراسات في أدبيات التوجه التسويقي فهناك ندرة منها اكتفت بتطبيق التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة. كما لم ينم إلى علم الباحث وجود دراسة منشورة اهتمت بتطبيق التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام لسد هذه الثغرة في أدبيات التسويق، وسوف تقوم بدراسة التوجه التسويقي من جانبين؛ أحدهما الموقف الاتجاهي (الموقف أو الاتجاه) Attitudinal، والسلوك التطبيقي (السلوك) Behavioral. كما تقترح نموذجاً معدلاً ليتناسب مع المنشآت الصغيرة على وجه العموم، والمنشآت الصغيرة في البيئة العربية.

وتقصد الدراسة بـ"الموقف" نحو التوجه التسويقي بأنه "شعور المنشأة الصغيرة نحو التوجه التسويقي"، أما "السلوك" "فهو الممارسات التسويقية التي تعكس مستوى التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة".

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة بما يلي:

١- الكشف عن مستوى التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

٢- التعرف على العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة.

٣- اختبار أثر التوجه التسويقى فى أداء المنشآت الصغيرة.

٤- الوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في دعم التوجه التسويقى لدى المنشآت الصغيرة.

وتحقيقاً لهذه الأهداف سوف تنقسم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين، يتم فى القسم الأول عرض الدراسات المتعلقة بالتوجه التسويقى فى أدبيات التسويق، واستعراض النماذج النظرية المساهمة فى قياس التوجه التسويقى ومن ثم تصميم النموذج المعتمد على الدراسات السابقة، والمناسب لقياس التوجه التسويق فى المنشآت الصغيرة. وأخيراً وضع فرضيات الدراسة وفق النموذج المقترح.

أما القسم الثانى من الدراسة فسوف يستعرض الدراسة الميدانية لهذا البحث ابتداءً من طريقة جمع البيانات، وتحديد عينة الدراسة، وأسلوب التحليل ثم استعراض النتائج الوصفية للعينة المشاركة، يلى ذلك اختبار الفروض واستعراض النتائج النهائية للدراسة، وأخيراً وضع التوصيات والمقترحات وفق النتائج التى توصلت إليها.

القسم الأول - الجانب النظرى:

مفهوم التوجه التسويقى:

يعد التوجه التسويقى إحدى القضايا المتنامية فى أدبيات التسويق. وقد مر هذا التوجه بمراحل تطور تاريخى حتى تكامل بصورته الحالية الحديثة. فقد سبق ظهور مرحلة التوجه التسويقى مرحلتان سابقتان، إحداهما مرحلة التوجه الإنتاجى، والأخرى مرحلة التوجه البيعى. وهذه المراحل الثلاث تعكس التطور التاريخى لمفهوم التسويق نفسه منذ الثلاثينيات الميلادية حتى عصرنا الحالى الذى تنامى فيه ما يسمى بالمرحلة الرابعة المتمثلة فى التوجه الاجتماعى للتسويق (Kotler et al 2001). ويعد الفارق الأساسى بين مرحلتى التوجه الإنتاجى والتوجه البيعى مقارنة بالتوجه التسويقى هو أن حاجات العميل ورغباته يتم

مراعاتها واعتبارها قبل بداية عملية التصنيع والإنتاج وفق التوجه التسويقى، فى حين أن التوجه الإنتاجى والبيعى يضع تلبية تلك الحاجات فى النهاية بعد عمليات التصنيع والإنتاج.

وقد تشكل التوجه التسويقى فى صورة فلسفة إدارية لمنظمات الأعمال فى الخمسينيات الميلادية (١٩٥٠ م) ليصبح تطوراً وردة فعل للتوجه الإنتاجى والبيعى المسيطر والسائد فى تلك الفترة. وقد ارتبط تعريف التوجه التسويقى بمفهوم التسويق نفسه حيث تتفق كثير من التعاريف المطروحة بأن التوجه التسويقى يعنى أن المنشآت ينبغى أن تهدف إلى إرضاء العميل فى جميع أنشطتها وعملياتها. وقد انعكست هذه الرؤية على التعاريف المقدمة، سواء كانت تلك التعاريف مفهومية أو إجرائية (Kotler, 2002; Liu, 1995; Siu, 1994; Kohli and Jaworski, 1990; Narvor and Slater, 1990) ومن تلك التعاريف الأولية الإجرائية المبنية على دراسة مستفيضة لأدبيات التسويق ما قدمه العالمان: Kohli and Jaworski (1990).

"التوجه التسويقى هو إنشاء نظام معلومات تسويقى عن احتياجات العميل الحالية والمستقبلية، تسهم فيه جميع أجزاء المنظمة، وتتبادل وتتيح هذه المعلومات فيما بينها، ومن ثم تستجيب لها".

الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات أجنبية أجريت لبحث أثر التوجه التسويقى فى أداء المنشآت، وأخرى لبحث أثره فى العاملين فى المنشآت، ودراسات أخرى لبحث أثره فى رضا العملاء. أما الدراسات العربية فعلى حد علم الباحث وجهده فى تتبع الدراسات المجراة على التوجه التسويقى فإنه لم يقف على دراسة واحدة، لذا فسيقتصر العرض على الدراسات الأجنبية. ومن تلك الدراسات الرائدة دراسة Kohli and Jaworski (1990) حيث طورا نموذجاً تتبع أثر التوجه

التسويقى فى أداء المنشآت، وقد اختارا عينتين من المنشآت لاختبار ثلاثة نماذج أساسية: أولها للكشف عن أثر التوجه التسويقى فى أداء المنشأة وفى العاملين بها، أما النموذج الثانى فللكشف عن متطلبات التوجه التسويقى، وأما النموذج الثالث فهو لاختبار أثر البيئة المحيطة فى التوجه التسويقى والأداء. وقد خلص الباحثان إلى أن التوجه التسويقى من أهم المؤثرات فى الأداء والربحية بغض النظر عن مدى تأثير البيئة المحيطة. هذا بالإضافة إلى تحديد عدة عوامل بيئية محيطة قسمها الباحثان إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر تأثيراً معنوياً فى التوجه التسويقى.

كما أجرى Narvor and Slater (1990) دراسة على عينة من (١٤٠) شركة فى الولايات المتحدة لقياس العلاقة بين مدى استخدام التوجه التسويقى والربحية، وقد وجدا أن هناك أثراً إيجابياً كبيراً للتوجه التسويقى فى العائد على الأصول للمنشآت. وقد أكدا أنه كلما زاد تطبيق المنشآت للتوجه التسويقى أدى ذلك إلى زيادة الربحية. كما أعاد الباحثان أنفسهما الدراسة على العينة نفسها بعد ثلاثة أعوام Narvor and Slater (1993a) لقياس أثر التوجه التسويقى فى نمو المبيعات، والعائد على الاستثمار، فبينت النتائج الأثر الإيجابى فى نمو المبيعات، فى حين لم يتم تأكيد أثره الإيجابى فى العائد على الاستثمار.

كما قام Narvor and Slater (1993b) بقياس أثر التوجه التسويقى فى رضا العملاء، وقد وجدا فى الدراسة أن الشركات ذات التوجه التسويقى الأعلى هى التى تحقق أعلى معدلات إعادة الشراء من قبل العملاء، فى حين أن الشركات ذات التوجه التسويقى المنخفض هى تلك الشركات التى حققت أقل نسبة من إعادة الشراء.

أما Ruekert (1992) فقد أجرى دراسة ميدانية لاختبار العلاقة بين التوجه التسويقى والأداء المالى على المدى الطويل لوحدات الأعمال فى شركات التقنية الأمريكية الكبيرة. وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين التوجه

التسويقى والأداء المالى على المدى الطويل. كما أن ثمة علاقة بين موقف المديرين من التوجه التسويقى والأداء المالى على المدى الطويل. كما أكدت دراسة Ruekert (1992) أن هناك علاقة طردية بين التوجه التسويقى والرضا الوظيفى لدى العاملين.

أما (Fritz, 1996) فقد أجرى دراسته فى ألمانيا لقياس أثر التوجه التسويقى فى أداء المنشأة ككل، ومن خلال عينة قدرها (١٤٤) شركة صناعية توصل الباحث إلى أن التوجه التسويقى يعتبر عاملاً حاسماً فى نجاح الشركات وتحقيق أهدافها. وقد حدد الباحث هذا النجاح بأربعة مقاييس هى المنافسة، ورضا العملاء ,والاستمرارية والربحية طويلة الأجل.

وقام (Avlonitis and Gounaris, 1999) بدراسة ميدانية لاختيار مكونات التوجه التسويقى فى اليونان، وأشار الباحثان إلى أنه على الرغم من ثبات وجود علاقة طردية بين التوجه التسويقى وأداء المنشآت فى أدبيات التسويق، إلا أن فهم طبيعة التوجه التسويقى تحتاج إلى إيضاح أكثر. فهناك دراسات تركز على الجانب الفلسفى وأخرى تؤكد تمثيل الجانب السلوكى فى المفهوم. ولذلك فقد أوضح الباحثان فى دراستهما أن التوجه التسويقى يجب أن يؤصل علمياً بتكامل ثقافى بيئى مع سلوكيات المنظمات. وتوصلت الدراسة المجراة على (٤٤٤) شركة يونانية أن التوجه التسويقى تتحدد مكوناته بخصائص الشركة من جهة، وبخصائص السوق من جهة أخرى. وبعبارة أخرى فإن مكونات التوجه التسويقى تتحدد أولاً بفهم واستيعاب المنشأة لفلسفة التوجه التسويقى وقدرتها على تحليل المواقف والأنشطة قبل تطبيقها فى السوق، وثانياً بسلوك المنشأة نحو جمع المعلومات الكافية عن السوق وجميع مكوناته.

وفى دراسة (Lado and Maydeu-Olivares, 2001) أوصى الباحثان أنه على الرغم من تزايد أهمية البحوث المهتمة بالتوجه التسويقى فى أدبيات التسويق، إلا أن الدراسات المقارنة بين دول الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية

فى هذا الموضوع لا تزال قليلة جداً. وهذا الأمر يحد من عولمة إدراك وفهم وتطبيق التوجه التسويقى. وقد استهدف الباحثان فى دراستهما شركات التأمين فى كل من الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية لمقارنة أثر التوجه التسويقى فى الابتكار والتميز. وقد توصل الباحثان إلى أنه على الرغم من الاستجابة المختلفة للشركات بناءً على اختلاف البيئة، إلا أن ذلك لم يغير من أثر التوجه التسويقى بشكل عام فى الابتكار والتميز والأداء الابتكارى. بل أظهرت الدراسة أثراً إيجابياً عاماً وترابطاً طردياً بين التوجه التسويقى وكل من الابتكار والتميز والأداء الابتكارى فى كلا السوقين الأمريكى والأوروبى. وخلص الباحثان إلى أن النتائج تؤكد بوضوح أن تبنى مبادئ التوجه التسويقى يعد أحد أهم السبل لدعم كفاءة الأنشطة الابتكارية المختلفة فى المنشآت.

وفى دراسة White et al (2001) قام الباحثان بتقويم التوجه التسويقى فى المستشفيات فى الولايات المتحدة الأمريكية. وقد كان القياس المقارن لتقديم التوجه التسويقى محدداً فى فترتين زمنيتين هما عام ١٩٩٣م وعام ١٩٩٩م. وقد أوضحت النتائج أن التوجه التسويقى قد نقص عام ١٩٩٩م مقارنة بعام ١٩٩٣م. أما العوامل الخمسة المختارة لقياس التوجه التسويقى والمتمثلة فى: فلسفة الزبون، والتكامل التسويقى فى المنشأة، والمعلومات التسويقية، وتبنى الإستراتيجيات التسويقية، وكفاءة العمليات التسويقية، فقد أوضحت الدراسة ثباتها النسبى فى الزمنين مع نقص قليل فى فلسفة الزبون عام ١٩٩٩م. وقد أوصى الباحثون بأن هذه النتائج مهمة جداً لمعرفة العلاقة بين إدارة الخدمة ومستوى التوجه التسويقى فى المنشآت وأهمية أن لا يكون هناك عزل أو عدم تكامل بينهما.

وهناك دراسة للباحثين (Darroch and McNaughton, 2003) ناقشا فيها ما وراء التوجه التسويقى، وأكدا أن المعرفة والمعلومات تعتبر المصادر الحساسة المؤثرة فى كلفة أعمال المنشآت. فالمعرفة الفعالة للمديرين هى العامل المهم الذى يمكن مصادر المنشآت كافةً من استخدامها بكفاءة وفعالية. وخلال هذه الدراسة

أكد الباحثان أن معرفة المديرين تعد العامل المؤثر فى خلق الميزة التنافسية المستمرة. وأوضحت نتائج الدراسة المجراة على منشآت مختلفة فى نيوزيلاندا أن الشركات صنفت إلى أربع فئات بناءً على مستوى معرفة المديرين. وأكدت أن المنشآت التى تبنت التوجه المعرفى للمديرين تفوق من حيث الربحية والابتكار تلك التى تركز على التوجه التسويقى وحده. وذهب الباحثان إلى أن التوجه التسويقى ما هو إلا جزء مما يمكن تسميته التوجه المعرفى للإدارة.

وفى دراسة Becherer et al (2003) أوضح الباحثون أن التوجه التسويقى يعتبر ثقافة تجاهد المنشآت من خلالها لخلق قيمة عالية لعملائها وعائدٍ عالٍ فى أدائها، وذلك بالتركيز على حاجات العملاء والربحية الطويلة المدى. وبين الباحثون أن بعض الدراسات السابقة أكدت أن الشركات التى تبنت التوجه التسويقى بدرجة عالية تحسن لديها الأداء، فى حين لم تظهر دراسات أخرى ارتباطاً معنوياً بين الأداء والتوجه التسويقى. أما فيما يخص التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة على وجه الخصوص فإنه لم يُدرس بشكل كاف وعميق. ومن خلال دراستهم المجراة على أكثر من (٢٠٠) منشأة صغيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية لقياس مستوى التوجه التسويقى فى تلك المنشآت وكذلك أثر الأداء، وصفات المنشآت وصفات المديرين على مستوى التوجه التسويقى فقد أكدوا ما توصل إليه السابقون. حيث بينت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التوجه التسويقى والأداء، وأن هناك أثراً معنوياً بين صفات المنشآت وصفات المديرين فى مستوى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة.

أما دراسة (Tang and Tang, 2003) التى أجراها الباحثان فى الصين فقد أكدا فيها أن مفهوم التوجه التسويقى الذى تم تطويره وتطبيقه فى العالم الغربى يبدو أنه قابل للتطبيق فى الصين أيضاً. وأوضح الباحثان أن الشركات الصينية تطبق ثلاثة أنماط من التوجه التسويقى هى: التركيز على المنافسين، والتوجه التسويقى الشامل، والتطوير. ويعتمد مقدار تطبيق الأنماط الثلاثة على خمسة عوامل هى: مدى رضا العملاء، والاهتمام الدقيق بخدمات ما بعد البيع،

والتبادل الاتصالى مع العملاء والمعلومات الخاصة بهم، ومعرفة المديرين بكيفية جعل موظفيهم على دراية بخلق القيمة المضافة للزبون، وكذلك التجاوب السريع لردود فعل المنافسة السوقية. وأخيراً بين الباحثان أنه بالرغم من أن الشركات التى تطبق أحد أنماط التوجه التسويقى قد سجلت مستويات إيجابية متفاوتة فى أداء المنشآت، إلا أن الدراسة لم تؤكد وجود صفات معينة لتلك المنشآت قد أثرت فى وجود هذا الترابط.

وفى دراسة (Panayides, 2004) أوضح الباحث أن أدبيات التسويق أكدت أهمية التوجه التسويقى سبيلاً لتحقيق أهداف المنظمات. وأن عدداً من الدراسات قد اختبرت العلاقة بين التوجه التسويقى والأداء فى المنشآت وأظهرت نتائج متفاوتة لكنها تؤكد فى الوقت نفسه وجود العلاقة بينهما. وقد ركزت دراسة الباحث على استكشاف العلاقة بين إستراتيجيات التسويق والأداء فى شركات النقل فى منطقة آسيا الباسفيك. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تجزئة السوق وأداء المنشأة. فى حين أنه لم تتأكد العلاقة الطردية بين التوجه التسويقى وتطوير الأداء فى تلك المنشآت.

أما دراسة (Verhees and Meulenberg, 2004) فركزت على المنشآت الصغيرة، وقد قدما الباحثان نموذجاً معقداً لبحث العلاقة المتداخلة بين التوجه التسويقى والابتكار الإنتاجى، وأداء المنشآت. وقد استخدم الباحثان مقاييس موضوعية لقياس الابتكار الإنتاجى بخلاف المقاييس الشائعة المعتمدة على مقاييس فردية وداخلية للمنشآت لتقيس الابتكار. وقد طبق الباحثان دراستهما على ١٥٢ محلاً للزهور فى هولندا. وأوضحت نتائج الدراسة أن النزعة الابتكارية لدى مالك المنشأة تتناسب طردياً مع التوجه التسويقى والابتكار وأداء المنشأة. كما أوضحت الدراسة أن المعلومات الخاصة بالعميل تؤثر فى الابتكار الإنتاجى.

وفى دراسة (Borjesson and Pahlston, 2004) قام الباحثان بمناقشة مفهوم التوجه التسويقى، وكذلك المقاييس المناسبة له. وأكدا أن جوهر التوجه

التسويقى هو التطبيق. والتطبيق فى حد ذاته أمر صعب تحقيقه ما لم تتهيأ له الظروف المناسبة فى المنظمات. وباختيار شركة فولفو للسيارات كعينة للدراسة أوضحت الدراسة أن دور المدير أساس فى تبنى التوجه التسويقى فى المنظمات. وحددت الدراسة عدة عوامل وكذلك عدة فرص أمام المديرين يمكن أن تؤثر فى تطبيق التوجه التسويقى فى المنظمات.

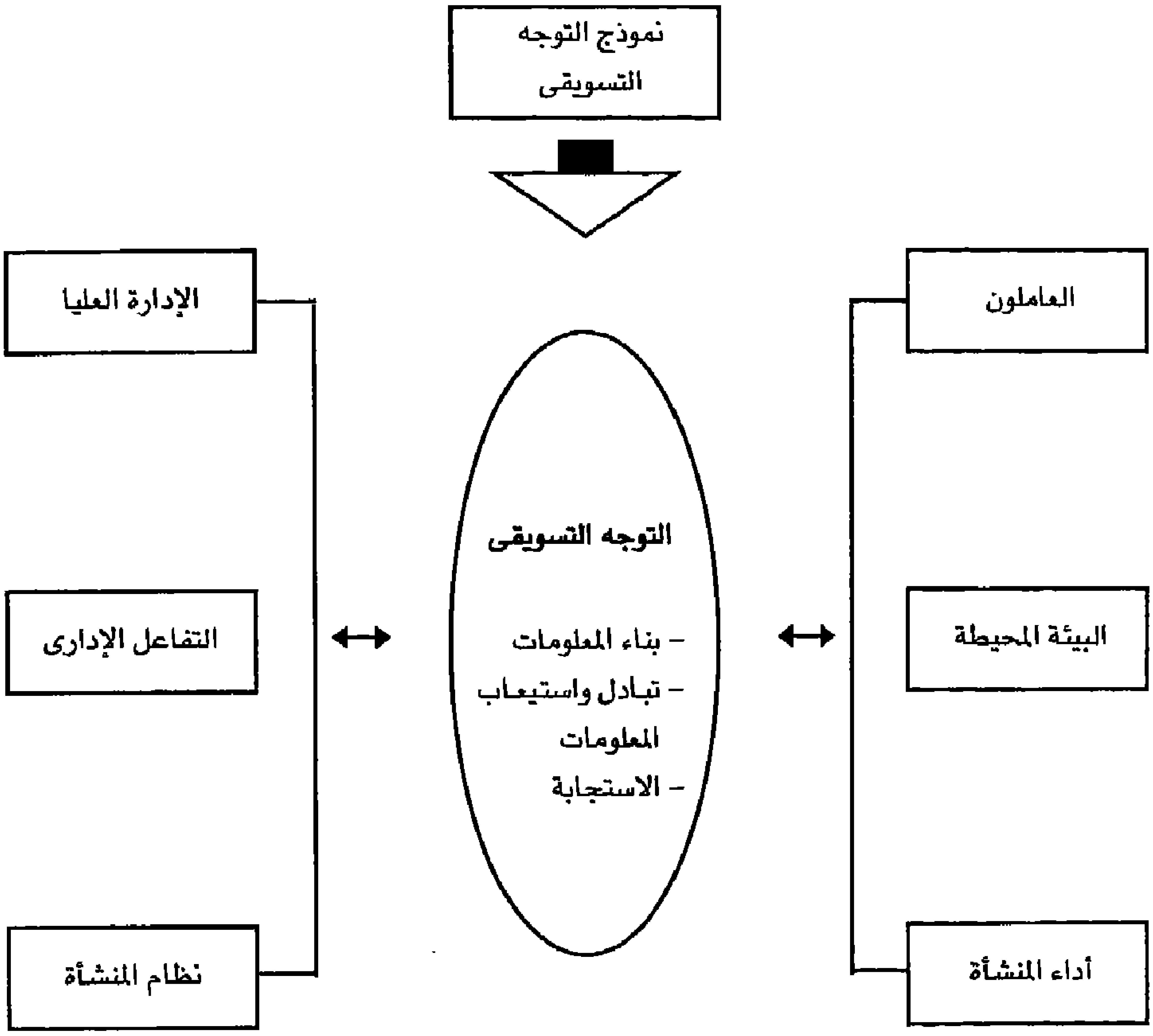
وختاماً فإنه يظهر من استعراض هذه الدراسات أن تلك الدراسات التى ركزت على المنشآت الصغيرة قليلة جداً. وهو ما أكده أيضاً Becherer et al (2003). كما يظهر أن تلك الدراسات تركز على قضيتين، إحداهما تتعلق بالمفهوم وتحديد أبعاده وأثره فى المنظمات، أما القضية الأخرى فتتعلق بتطبيقات التوجه التسويقى فى المنظمات فى أنشطة وبيئات مختلفة. ويلاحظ أنها ركزت معظمها على التطبيقات دون التركيز على الإسهام فى تطوير النموذج المقترح من قبل Kohli and Jaworski (1990) أو من قبل Narvor and Slater (1990). كما أن معظم هذه الدراسات لا تزال تعتمد على نموذجى هاتين الدراستين (Tang and Tang, 2003) وإضافة إلى هذه الدراسات فسوف تقوم هذه الدراسة بمساهمتين، الأولى تطبيق هذا المفهوم فى بيئة جديدة، والثانية هى اقتراح نموذج معدل ليتناسب مع المنشآت الصغيرة فى البيئة العربية.

نموذج الدراسة:

لقد أسهم أكثر من باحث فى وضع نموذج لدراسة العوامل المؤثرة على التوجه التسويقى فى المنشآت. ومن أولى الدراسات التى ناقشت تلك العوامل بشمولية دراسة Kohli and Jaworski (1990)، حيث اقترح الباحثان نموذجاً يتضمن العوامل التى تؤثر فى تطبيق مفهوم التوجه التسويقى فى المنشآت، كذلك النتائج الممكن الحصول عليها عند تطبيق التوجه التسويقى، وأخيراً علاقة التوجه التسويقى بأداء المنشأة.

ويظهر ذلك فى الشكل رقم (١):

الشكل رقم (١)
نموذج التوجه التسويقى



وقد اقترح الباحثان أن هناك متطلبات للتوجه التسويقى يمكن تصنيفها إلى ثلاثة عوامل أساسية هى: الإدارة العليا، والتفاعل الإدارى، ونظام المنشأة. فالإدارة العليا تؤدي دوراً مهماً فى تبنى التطوير والتحسين بشكل عام وتبنى التوجه التسويقى بشكل خاص. فالتعهد من قبل الإدارة العليا لتطبيق التوجه التسويقى المباشر يعد أحد المتطلبات الأولية إذ لا يمكن للمنشأة أن تتخذ قرارات إستراتيجية تجاه تطبيق هذا المفهوم دون موافقة ودعم وإقرار الإدارة العليا. أما التفاعل الإدارى فيعنى التفاعل والعلاقات الرسمية أو غير الرسمية بين الإدارات المختلفة فى المنشأة.

وأشار الباحثان إلى ثلاثة عوامل هى: تجاوز التعارض بين الإدارة، والتواصل بين الإدارات، ومراعاة الإدارة لمقترحات وآراء الإدارات الأخرى.

أما نظام المنشأة فيشمل صفات النظام المعينة أو المعوّقة أحياناً لتبنى التوجه التسويقى، ومن ذلك التمحور حول القسم، ومستوى الرسمية، ومستوى المركزية. وكل هذه العناصر الثلاثة تعد عوائق لتبنى التوجه التسويقى. أما الأنظمة التى تساعد على تبنى التوجه التسويقى فهى نظام المكافآت والحوافز والذى يجب أن يوجه للعاملين للوصول إلى الأداء المحقق للنتائج المطلوبة والمراعية لرضا العملاء والعمل على دعم هذا التوجه لديهم.

أما العوامل الخارجية فقد اقترح Kohli and Jaworski (1990) أربعة عوامل هى التغيرات فى السوق، والتغيرات فى التقنية، ومستوى المنافسة، والوضع الاقتصادى. هذه العوامل الأربعة تؤثر فى العلاقة بين التوجه التسويقى وأداء المنشآت سواءً كان التأثير إيجابياً أو سلبياً. كما اقترح الباحثان عدة متغيرات مراقبة عند اختبار العلاقة بين التوجه التسويقى والأداء. هى قوة المشترين، وقلة الموردين، وسهولة دخول السوق. وقد توصل الباحثان إلى أن التوجه التسويقى يتمثل فى المراحل التالية:

١- وجود إدارة أو أكثر تتبنى نشاطات تهدف إلى تطور فهم متطلبات العميل الحالية والمستقبلية. وهذه المرحلة تخلق فى المنشأة ما يسمى بـ "جمع وبناء المعلومات".

٢- مشاركة جميع الإدارات فى فهم وإدراك واستيعاب هذا المفهوم، وتسمى هذه المرحلة "تبادل واستيعاب المعلومات".

٣- مشاركة جميع الإدارات فى الأنشطة المصممة للوفاء بحاجات العملاء المختارين وتسمى هذه المرحلة "الاستجابة".

وتعتبر دراسة Kohli and Jaworski هى المحاولة الأولى التى قدمت تعريفاً مفهومياً وإجرائياً للتوجه التسويقى. وذلك بعد أن تكررت النداءات من قبل

الأكاديميين والباحثين والممارسين لتأكيد المفهوم وإيضاح لهذه الظاهرة. إضافة إلى المنهجية المنطقية المبنى عليها هذا النموذج قد صممت بعد دراسة مستفيضة لأدبيات ونظريات التسويق بالإضافة إلى المقابلات ذلك لوضع الفروض المختبرة ميدانياً خلافاً للدراسات السابقة. كما أن هذه الدراسة هى الدراسة الأولى التى أوضحت الفروق والتطبيقات للتوجه التسويقى من جانبه السلوكى. كما أن دراسة الباحثين هى الأولى التى أوضحت أن هناك متطلبات لتطبيق المفهوم، كما أن هناك نتائج مترتبة لتلك المتطلبات.

وفى حين أن أدبيات التسويق أوضحت أن التوجه التسويقى ما هو إلا تطبيق للمفهوم التسويقى الحديث، وهو ما يرتكز على ثلاثة أركان هى: التركيز على العميل والتنسيق التسويقى والربحية، فإن الباحثين قد وجدا أن التوجه التسويقى هو تطبيق للركنين الأوليين وهما التركيز على العميل والتنسيق التسويقى، أما الربحية فهى نتيجة تطبيق هذين الركنين.

ويؤكد (2004) Verhess and Meulenberg أصالة نموذج Kohli and Jaworski حيث يعتبر أساساً معتبراً لتبنى دراسة التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة. كما يؤكد (2003) Tang and Tang أن Kohli and Jaworski هما أول من أوضح أن التوجه التسويقى يعتبر مفهوماً متعدد الأبعاد. وعلى ضوء دراستهما المستفيضة ودراسات Narvor and Slater قامت عشرات الدراسات التى تعنى بدراسة التوجه التسويقى بالأبعاد المتعددة. وكانت معظم الدراسات تجرى فى الولايات المتحدة الأمريكية ثم سرعان ما انتقل اختبار ودراسة المفهوم فى بيئات أخرى.

ويشير (2004) Borjesson and Dahlsten إلى أن التوجه التسويقى ليس أسلوباً موجوداً أو غير موجود بمعنى أن تكون المنظمة إما متوجهة بالتسويق أو غير متوجهة بالتسويق، بل هو مفهوم مترى متدرج من أقل مستوى لتطور المفهوم فى المنظمة إلى أعلى مستويات تطور المفهوم فى المنظمة. ويضيف الباحثان أن

العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى عديدة ومختلفة، كما أن هناك عوائق مختلفة داخل وخارج المنظمة ينبغى دراستها واكتشافها. وهذه العوامل سواءً المساعدة أو المعوّقة للتوجه التسويقى لم تلق اهتماماً بحثياً كتلك العوامل المتعلقة بالأداء وعلاقته بالتوجه التسويقى وبالتالى فلا تزال هذه العوامل المساعدة أو المعوّقة غير مفهومة فى أدبيات التسويق.

ولذلك يؤكد الباحثان العودة إلى نتائج بحث Kohli and Jaworski (1990) الذى يؤكد أهمية دور القيادة الإدارية، والمخاطرة، والتداخل بين الأقسام، والاتصالات الإدارية بين الأقسام، والمركزية فى جمع المعلومات واستخدامها، ونظام التحفيز والتشجيع الداخلى فى التأثير فى التوجه التسويقى.

أما مدى مناسبة نموذج Kohli and Jaworski للمنشآت الصغيرة فإن هذا النموذج ينطلق من مفهوم التمحور حول العميل، الذى يعتبر حجر الزاوية لكل مشروع سواء كان كبيراً أو صغيراً. كما أن توفير المعلومات وجميع العوامل الخارجية المؤثرة فى توافر هذه المعلومات واستخدامها لإرضاء العميل يتساوى فيها المنظمات الكبيرة والصغيرة. إضافة إلى ذلك، فإن قياس مستوى التوجه التسويقى باعتباره سلوكاً يظل أمراً نسبياً متدرجاً عبر مستويات ودرجات متعددة متصلة وليس مقياساً مطلقاً Borjesson and Dahlsten (2004) وهذا ما يجعله ممكن التطبيق فى المنشآت الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء. وأخيراً، فإن تعريف التوجه التسويقى يشير ضمناً إلى أن الفاعلية فى استخدام المعلومات اقتصادياً وتنافسياً يتطلب تركيزاً على العملاء المختارين وتوجيه جميع الجهود والأنشطة لتحقيق هذا الاستهداف. وهذا الأمر يجعل النموذج أكثر قرباً من المنشآت الصغيرة التى تميل إلى استهداف شريحة من العملاء بدلاً من التسويق الشامل.

وعلى الرغم من القول بذلك، فإن النموذج يتضمن بعض العوامل التى يصعب قياسها بدقة فى المنشآت الصغيرة مثل التفاعل مع الإدارات الأخرى فى المنشأة،

والمركزية. بالإضافة إلى أن حجم تأثير الإدارة العليا فى المنشآت الصغيرة من المتوقع أن يكون أكبر من التأثير فى المنشآت الكبيرة.

منهج الدراسة:

يتبع هذا البحث منهج اختبار الفروض، حيث تفترض الدراسة عدة فرضيات لبحث العلاقات بين أكثر من عامل لقياس التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة. وتحديداً هناك ثلاثة عوامل متغيرة سيتم اقتراحها وهى:

الموقف (الاتجاه) من التوجه التسويقى.

السلوك نحو التوجه التسويقى.

أداء المنشأة.

إضافة إلى ذلك فهناك متطلبات لاستحداث العوامل السابقة سيتم تصنيفها إلى ثلاثة أقسام هى:

١- المتغيرات الداخلية.

٢- المتغيرات الخارجية.

٣- صفات الإدارة العليا.

فالدراسة قد افترضت عدة علاقات بين ثلاثة متغيرات تابعة وعدة متغيرات مستقلة. فمن خلال النموذج المقترح افترضت الدراسة وجود نوعين من التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة، أحدهما موقفى والآخر سلوكى. ففى حين أن التوجه التسويقى السلوكى يعنى تطبيق التوجه التسويقى عملياً وينعكس بالأنشطة المحققة للتركيز على العميل والتمحور حوله، فإن الموقف من التوجه التسويقى ينعكس بميل وشعور الإدارة فى المنشأة الصغيرة نحو التوجه التسويقى.

فأما الموقف من التوجه التسويقى بوصفه عاملاً متغيراً (تابعاً) فقد افترضت الدراسة أنه يرتبط بصفات الإدارة العليا باعتبارها متغيرات مستقلة، ومنها التعليم، والخبرة، والتأهيل التسويقى، والخبرة القيادية وأهداف المدير.

وأما التوجه التسويقى السلوكى باعتباره متغيراً (تابعاً) فقد افترضت الدراسة أنه يتعلق بثلاثة عوامل من المتغيرات المستقلة هى: الموقف من التوجه التسويقى، والعوامل الداخلية (العوامل المتعلقة بالعاملين، مرونة الاتصالات الداخلية، محددات العمل، وعمر المنشأة)، والعوامل الخارجية (المنافسة فى السوق والتنظيمات الحكومية، والتغيرات التقنية).

أما المتغير التابع الثالث فهو "أداء المنشأة"، وقد تم قياسه بالمبيعات وبالأداء المالى بشكل عام، وبأداء المنشأة بصفة عامة. وقد افترضت الدراسة أن هذا المتغير له علاقة بالمتغيرات المستقلة الآتية: التوجه التسويقى السلوكى، محددات العمل، وأهداف القيادة (الإدارة العليا) والمنافسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات التابعة الثلاثة تشترك وتتداخل ويؤثر بعضها فى بعض. فالموقف الإيجابى من التوجه التسويقى يعتبر متطلباً للتوجه التسويقى السلوكى. كما أن التوجه التسويقى السلوكى يعتبر هو الآخر متطلب لتحقيق الأداء المناسب، كما أن بعض المتغيرات المستقلة ربما كان لها أثر فى أكثر من متغير تابع وبصورة أكبر، فعلى سبيل المثال فإن "أهداف المدير" تؤثر فى الموقف من التوجه التسويقى، والأداء، وكذلك فإن المنافسة فى السوق تؤثر فى التوجه التسويقى السلوكى، والأداء.

وعلى هذا تفترض الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

كلما زاد الميل أو الموقف من التوجه التسويقى فى المنشأة الصغيرة، زاد التوجه التسويقى السلوكى.

اتضح من الدراسات السابقة أن الموقف يعتبر متطلباً للتوجه التسويقى. وهذا يعنى أن السلوك الذى يعكس مستوى التوجه التسويقى فى المنشأة يتأثر بالميل والموقف من التوجه التسويقى (Kohli and Jaworski, 1990; Becherer et al, 2003). وهذا الافتراض ذو أهمية كبيرة للمنشآت الصغيرة التى تتأثر كثيراً بالمدير أو المالك الذى بدوره يؤثر فى كيفية إدارة المنشأة.

مع الإشارة إلى أن هذا الميل أو الموقف الذى يوجد لدى الإدارة فى المنشآت الصغيرة يتأثر هو أيضاً بصفات الإدارة العليا التى من أهمها التعليم، والمهارات الإدارية، والخبرة. وبحسب ما يراه Darroch and McNaughton (2003) فإن تعليم المدير يعتبر متطلباً لتبنى التوجه التسويقى. هذا التعليم ولو كان عاماً فإنه يؤثر فى التوجه والميل نحو التوجه التسويق. أما التعليم المتخصص فى التسويق فإنه أيضاً يؤثر فى الميل نحو التوجه التسويقى؛ لأن التخصص فى التسويق يؤهل المدير بمعرفة الفوائد الجمة التى يمكن أن تكتسبها المنشأة عندما تكون متوجهة بالتسويق Kohli and Jaworski (1990) وعلى هذا تأتى الفرضيتان التاليتان:

الفرضية الثانية:

كلما زاد مستوى تعليم المدير فى المنشأة الصغيرة زاد الميل والموقف نحو التوجه التسويقى.

الفرضية الثالثة:

كلما كان المرء متخصصاً فى التسويق، زاد ميله وموقفه تجاه التوجه التسويقى.

كما أظهرت بعض الدراسات أن الخبرة لها تأثير فى الميل نحو التوجه التسويقى. فمن المتوقع أنه كلما اكتسب المدير معلومات متراكمة من احتكاكه بالعملاء زادت من ميله نحو القرب من العملاء لتلبية احتياجاتهم. ويرى بعض الباحثين أن الخبرة العامة يمكن أن تقاس بعدد السنوات التى عمل فيها فى

مجال الأعمال Darroch and McNaughton (2003)، فى حين أن الخبرة الإدارية ربما تكون أكثر أثراً لأنها تتيح للمدير المعرفة العميقة والتفصيلية بالمهام الإدارية المطلوبة لإدارة دفة المنشأة. وعلى هذا تأتى الفرضيتان التاليتان:

الفرضية الرابعة:

كلما زادت خبرة المدير بعدد السنوات فى المنشأة الصغيرة، زاد الميل والموقف نحو التوجه التسويقى.

الفرضية الخامسة:

كلما زادت الخبرة الإدارية للمدير فى المنشأة الصغيرة، زاد الميل والموقف نحو التوجه التسويقى.

ومن المتغيرات المتعلقة بالمدير والتى يمكن أن تؤثر فى الميل نحو التوجه التسويقى هى أهداف المدير وقد اقترح Houston (1996) أن أهداف المدير سواء كانت موجهة نحو تحقيق الربح أو النمو والاستمرار أو الأغراض الشخصية تؤثر فى نظرته نحو التوجه التسويقى. فمن يسعى إلى تحسين أداء المنشأة سينظر إلى العلاقة مع العميل علاقة دائمة وطويلة تتطلب قرباً مستمراً وفهماً عميقاً، فى حين أن المدير صاحب الأهداف الشخصية ربما كان أقل حماساً نحو التوجه التسويقى. وعلى هذا تفترض الدراسة الفرضيتين التاليتين.

الفرضية السادسة:

أ . كلما كان هدف المدير فى المنشأة الصغيرة هو تحسين أداء المنشأة، زاد ميله إلى التوجه التسويقى.

ب . كلما كان هدف المدير فى المنشأة الصغيرة هو تحقيق أهدافه الشخصية قلَّ ميله إلى التوجه التسويقى.

أولاً - العوامل الداخلية:

هناك عدة عوامل داخلية تؤثر فى التوجه التسويقى. ومن تلك العوامل المحددات الإدارية مثل الموارد المالية ومرونة الاتصالات الإدارية، والعوامل المتعلقة بتحفيز العاملين، وعمر المنشأة. وبحسب ما افترضه Narvor and Slater (1990) فإن قلة الموارد المالية تقلل من درجة التوجه التسويقى؛ لأن التوجه التسويقى استثمار طويل الأجل ويحتاج إلى موارد مالية تصرف دون أن يكون لها مردود سريع وهو ما لا تتحمله المنشآت الصغيرة. وهو ما ينطبق أيضاً على الوقت والخبرة. أما مرونة نظام الاتصال فيرى الباحثان أن المرونة الاتصالية سوف تساعد على إنجاز الأعمال والتخلص من المحددات التنظيمية الرسمية التى ربما أعاقت الإنجاز السريع خاصة عندما تكون تلك الإنجازات متعلقة بمتطلبات أو حاجيات المستهلك المتقلبة. أما العوامل المتعلقة بتحفيز العاملين فإن إرضاء العميل يجب أن يسبقه إرضاء للعاملين أنفسهم، ولأن المنشأة الصغيرة لها خصوصيتها من حيث قلة عدد العاملين فيها فإن رضاهم سيكون له أثر كبير فى تبنيهم للتوجه التسويقى. وقد ذهبت بعض الدراسات إلى المناداة بما يسمى بالتوجه نحو العاملين ليكون أساساً فى بناء التوجه التسويقى (Siu and Wilson, 1995). ومن العوامل المؤثرة عمر المنشأة فكلما زاد عمر المنشأة، استطاعت أن تكتسب خبرات أكبر فى التعامل مع العملاء ومعرفة بالسوق ومتطلبات وكان ذلك أدعى إلى أن تتوجه نحو التوجه التسويقى. وعلى هذا تفترض الدراسة ما يلى:

الفرضية السابعة:

كلما زادت المحددات الإدارية مثل الموارد المالية، والوقت والخبرة، أمام المنشأة الصغيرة، قلّت درجة التوجه التسويقى لديها.

الفرضية الثامنة:

كلما كان هيكل الاتصالات الإدارى فى المنشأة الصغيرة مرناً زاد لديها التوجه التسويقى.

الفرضية التاسعة:

كلما تحسنت العوامل المتعلقة بالعاملين فى المنشأة الصغيرة مثل (الثقة والحوافز والتدريب) زاد لديها التوجه التسويقى.

الفرضية العاشرة:

كلما زاد عمر المنشأة الصغيرة، زاد لديها التوجه التسويقى السلوكى.

ثانياً - العوامل الخارجية:

هناك عدة عوامل خارجية يمكن أن تؤثر فى التوجه التسويقى. هذه العوامل تعتبر خارج نطاق سيطرة المنشأة لكنها تؤثر فى توجهها التسويقى السلوكى. ومن تلك العوامل المنافسة فى السوق، والتنظيمات الحكومية، والتغير فى التقنية (Kohli and Jaworski, 1993). فكلما زادت المنافسة فى السوق فمن المتوقع أن يزيد اهتمام المنشآت بالعميل، من ثم تزيد احتمالية التوجه التسويقى السلوكى فى المنشآت. أما التنظيمات الحكومية فربما كان أثرها عكسياً فى تبنى التوجه التسويقى السلوكى؛ لأن المنشآت لن يكون لديها الحرية فى طرح الخيارات والقرارات المتعلقة بعلاقتها بالعميل. أما سرعة التغير فى التقنية، فإن المنشآت عندما تعمل فى بيئة تتغير فيها التقنية بسرعة فإنها تحتاج أن تقترب من العميل المدرك لهذه التغيرات؛ وذلك لتلبية احتياجاته الحديثة. وعلى هذا تفترض الدراسة ما يلى:

الفرضية الحادية عشرة:

كلما سهل دخول المنشآت الصغيرة للسوق، زاد التوجه التسويقى السلوكى.

الفرضية الثانية عشرة:

كلما زاد عدد العملاء لدى المنشآت الصغيرة، زاد التوجه التسويقى السلوكى.

الفرضية الثالثة عشرة:

كلما زاد عدد المولين للمنشآت الصغيرة، زاد التوجه التسويقى السلوكى.

الفرضية الرابعة عشرة:

كلما زاد عدد المنافسين فى السوق، زاد التوجه التسويقى السلوكى لدى المنشآت الصغيرة فى هذه السوق.

الفرضية الخامسة عشرة:

كلما زادت التنظيمات المحددة لمرونة المنشآت الصغيرة، قل التوجه التسويقى لديها.

الفرضية السادسة عشرة:

كلما زادت سرعة تغير التقنية فى السوق، زاد التوجه التسويقى لدى المنشآت الصغيرة فى هذا السوق.

ثالثاً - التوجه التسويقى والأداء:

إن علاقة التوجه التسويقى بالأداء قد تم بحثها فى أكثر من دراسة فى أدبيات التسويق مثل (Panayides, 2004; Darroch and McNaughton, 2003; Becherer et al, 2003) وأكدت العلاقة الطردية بينهما. ولكن هناك بعض العوامل التى ربما تؤثر عكسياً فى هذه العلاقة مثل أهداف المدير، والمحددات الإدارية والمنافسة. فعندما يسعى المدير إلى تحقيق أهدافه الشخصية فليس من المتوقع أن يتحسن أداء المنشأة. وكذلك الحال بالنسبة للمحددات الإدارية، فكما أنها قد تؤثر سلباً فى التوجه التسويقى السلوكى فمن المتوقع أيضاً أن تؤثر سلباً فى أداء المنشأة. أما المنافسة فسيكون أثرها فى أداء المنشآت الصغيرة سلبياً. فبحسب ما يفترضه Porter (1980) فإن الدخول السهل للمنافسين للسوق وزيادة عددهم سوف يزيد من الضغوط على المنشأة وربما لن تتمكن المنشآت

الصغيرة من الصمود أمام المنشآت الأكبر، وكذلك الحال عندما يقل الممولون أو العملاء. فحينما يقل عددهم ستكون قوة المفاوضة لديهم أكبر وضغوطهم على المنشأة أعظم؛ مما قد يؤدى إلى إضعاف أدائها. وعلى هذا تفترض الدراسة ما يلى:

الفرضية السابعة عشرة:

كلما زاد التوجه التسويقى السلوكى فى المنشآت الصغيرة، زاد أداء هذه المنشآت.

الفرضية الثامنة عشرة:

أ . كلما كان مدير المنشأة الصغيرة يهدف إلى تحقيق أداء أعلى للمنشأة، زاد مستوى تحسن الأداء فيها.

ب . كلما كان مدير المنشأة الصغيرة يهدف إلى تحقيق أهدافه الشخصية، قلّ أداء المنشأة.

الفرضية التاسعة عشرة:

كلما زادت المحددات والعوائق الإدارية أمام المنشأة الصغيرة، قلّ الأداء .

الفرضية العشرون:

أ . كلما سهل الدخول فى السوق، قلّ أداء المنشأة الصغيرة فى هذا السوق.

ب . كلما زادت قوة (عدد) العملاء قلّ أداء المنشأة الصغيرة.

ج . كلما زادت قوة (عدد) المولين، قل أداء المنشأة الصغيرة.

د . كلما زاد المنافسون فى السوق، قلّ أداء المنشآت الصغيرة فى هذا السوق.

وفيما يلى تلخيص لهذه الفرضيات السابقة يظهر فى الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)
ملخص للفرضيات واتجاهاتها

م	العوامل المستقلة	الموقف من التوجه التسويقى	التوجه التسويقى السلوكى	أداء المنشأة
١	الموقف من التوجه التسويقى		+ H1	
٢	التعليم	+ H2		
٣	الخلفية التسويقية	+ H3		
٤	خبرة المدير بالسنوات	+ H4		
٥	الخبرة الإدارية	+ H5		
٦	السعى لتحقيق أهداف المنشأة	+ H6		+ H18A
٧	السعى لتحقيق الأهداف الشخصية	- H6B		- H18B
٨	المحددات الإدارية		+ H7	- H19
٩	بساطة ومرونة الاتصالات		+ H8	
١٠	العوامل المتعلقة بالعاملين		+ H9	
١١	عمر المنشأة		+ H10	
١٢	سهولة دخول السوق		+ H11	- H20A
١٣	عدد العملاء		+ H12	- H20B
١٤	عدد المولين		+ H13	- H20C
١٥	عدد المنافسين		+ H14	- H20D
١٦	التنظيمات الحكومية		+ H15	
١٧	سرعة تغير التقنية		+ H16	
١٨	التوجه التسويقى السلوكى			+ H17

= الفرضية الأولى ، (+) = علاقة موجبة، (-) = علاقة سالبة

القسم الثانى - الدراسة الميدانية:

وسيلة جمع المعلومات:

لقد تم استخدام الاستبانة لتكون وسيلة لجمع المعلومات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وقد وجهت الاستبانة إلى مديرى المنشآت الصغيرة فى مدينة الرياض. وقد تم استخدام المقاييس المدرجة فى الاستبانة للتوافق مع ما وضعه الباحثون السابقون فى دراساتهم مثل ,Kohli and Jawoski (1993) Narver and Slater 1990, Ruekert (1992), Peng and Part (1994) مع التركيز على المقاييس التى وضعها Kohli and Jaworski (1990) وبعد تمحيص هذه المقاييس حُذف ما لا يتناسب مع بيئة المنشآت الصغيرة، وإضافة ما يتناسب معها، وترجمت وروجعت للتحقق من إعطاء الدلالة نفسها. وقد تم استخدام مقياس ليكرت Likert scale الشائع فى مثل هذه الدراسات والمتدرج من واحد إلى خمسة.

وحرصاً على التحقق من المصداقية الظاهرية للاستبانة فقد تم الاستنارة بآراء عضوين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى إحدى كليات الإدارة، وكذلك تم استشارة مركز البحوث فى الغرفة التجارية الصناعية بالرياض لإبداء الملاحظات حول الاستبانة بناءً على تجربتهم مع المنشآت الصغيرة. وبناءً على التغذية الراجعة تم تنقيح الاستبانة وتعديلها ثم تصميم النسخة النهائية منها. ثم خضعت البيانات إلى اختبار الاعتمادية (الثبات) Reliability للتأكد من الثبات الداخلى للعناصر المكونة لكل قياس وبعد استخدام مقياس كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ظهرت نتائج التحليل أنها مقبولة وراوحت ما بين ٠,٩٢٨٦ لأعلى العناصر و٠,٥٢١٦ لأقلها، ولطبيعة البحث الاستكشافية تعتبر هذه النتائج مقبولة (Nunnely, 1978).

مجتمع وعينة الدراسة:

عند تحديد مجتمع الدراسة تبرز قضية جدلية تتعلق بتحديد معنى المنشآت الصغيرة. وفى الواقع فإنه لا يوجد تعريف محدد ودقيق للمنشآت الصغيرة وكيفية تحديدها. ولا تزال الدراسات العلمية تختلف فى تحديد ماهية المنشأة الصغيرة (الشميمرى ٢٠٠٣م). وإجمالاً فإن أدبيات الإدارة ركزت على طريقتين لتعريف المنشأة الصغيرة. إحداهما الطريقة الإحصائية والمسماة الطريقة الكمية، والطريقة الثانية هى الطريقة الاقتصادية والمسماة الطريقة النوعية (Krokoff and Fouss, 93). فأما الطريقة الاقتصادية فترتكز فى التفريق بين المنشأة الصغيرة و الكبيرة بالنظر إلى عدة عوامل أهمها الإدارة والملكية والعاملين والحصة السوقية. فالمنشأة الصغيرة هى تلك التى تمتلك حصة سوقية صغيرة، كما أنها مملوكة من قبل شخص أو أشخاص قليلين، وليس فيها نظام إدارى رسمى.

وأما الطريقة الإحصائية فتعتمد فى تحديد حجم المنشأة على عدة معايير أهمها عدد العاملين، وحجم المبيعات، وحجم الأصول، وحجم رأس المال، والعائد على الاستثمار. ويعيب هذه الطريقة مشكلة التعميم، فما يمكن أن تكون منشأة صغيرة فى إحدى الصناعات وفق هذه المقاييس ربما تكون كبيرة فى صناعة أخرى. فعندما نقرر أن منشأة فيها (١٠٠) عامل فى قطاع التصنيع تعتبر منشأة صغيرة، فربما كانت بهذا العدد منشأة كبيرة فى قطاع تجارة التجزئة. ولكن بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة إلا أنها الأكثر استخداماً وشيوعاً لدى الباحثين وكذلك الجهات الرسمية فى الدول (Scase and Goffee, 1980)، وفى المملكة العربية السعودية يستخدم هذا المقياس لتحديد المنشأة الصغيرة، فعلى سبيل المثال تحدد الغرفة التجارية الصناعية بأنها تلك المنشآت التى يصل عدد العاملين فيها إلى أقل من (٢٠) عاملاً (الغرفة التجارية الصناعية ١٩٩٣م، وزارة العمل ١٩٩٩م).

وقد كان التركيز الأكبر فى هذه الدراسة على معيارين لتحديد المنشأة الصغيرة هما عدد العاملين، وحجم رأس المال المستثمر. فأما عدد العاملين فقد تم تبنت الدراسة المعيار الذى يعتبر أن المنشأة الصغيرة التى يكون عدد العاملين فيها (٢٠) فأقل. أما معيار حجم رأس المال فهى التى يقل رأس مالها عن مليون ريال (الغرفة التجارية الصناعية ١٩٩٣م، الهيئة العليا للاستثمار ٢٠٠١م). أما اختيار عينة الدراسة، فقد كان عبر استخدام دليل Kompass الصادر عن الناشر السعودى بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية فى الرياض ٢٠٠١م. وقد تم اختيار (٥٥٠) عينة بطريقة عشوائية منتظمة من خلال صفحات الدليل بعد التأكد من مطابقتها للمعايير أو حذفها واختيار غيرها حسب الطريقة المنتظمة. وقد تم اختيار مدينة الرياض لقربها من الباحث، ولحصول الباحث على تسهيلات من قبل الغرفة التجارية الصناعية بالرياض لتوزيع الاستبانة، كما تعتبر مدينةً أقرب للتوازن من حيث تنوع الأنشطة الاقتصادية؛ فهى ليس كالدمام حيث تميل الأنشطة فيها للأنشطة الصناعية، وليست كجدة حيث تميل الأنشطة فيها إلى الأنشطة التجارية.

وقد تم مراسلة العينات المختارة عبر البريد وقد تضمن رسالة تشرح أهداف الدراسة ومرفقة كذلك بمظروف بطوابع جاهزة للرد مباشرة على عنوان الباحث. إضافة إلى ذلك فقد تم وضع رقم فاكس لتسهيل عملية الرد وضمان نسبة أكبر من الاستجابات. وبعد متابعة مستمرة لجمع الاستبانات تم جمع (١٧١) استبانة مما يجعل نسبة الاستجابة قدرها (٣٢ ٪) وهى نسبة متوقعة مقارنة بالدراسات السابقة وطبيعة البيئة العربية. وبعد التمحيص والتدقيق فى الاستبانات المسترجعة صلح منها للتحليل المناسب لطبيعة هذه الدراسة (١٦٨) استبانة.

أسلوب تحليل البيانات:

تحقيقاً لأهداف البحث فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة فى حزمة برنامج التحليل الإحصائى المعروف بـ SPSS. ومن تلك الأساليب تم استخدام التحليل الوصفى وما يندرج تحته من تحليل عبر النسب المئوية،

والتكرارات. وكان استخدام هذه الأساليب لوصف المفردات المشاركة فى الدراسة. ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة فى هذا البحث اختبار كرونباخ ألفا لقياس مستوى الثبات (الاعتمادية) للمقاييس المستخدمة فى البحث. وقد سبق إيضاح نتائج استخدام المقياس فى القسم الخاص بوسيلة جمع البيانات. وفى القسم الثانى من التحليل تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وما يندرج تحته من اختبارات مثل اختبار ت t-test واختبار ف F-test وذلك لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبار قبول أو عدم قبول فرضيات البحث.

تحليل النتائج:

يبين الجدول رقم (٢) توزيع المنشآت المشاركة حسب النشاط ,ويتبين أن أكبر مجموعة مشاركة فى الدراسة هى المنشآت التجارية إذ بلغت نسبتها (٥٠,٦ ٪) من كامل مفردات الدراسة. ويلى هذه المجموعة المنشآت الصناعية حيث بلغ نسبة تمثيلها فى الدراسة (٣٠,٣٪) ثم المنشآت الخدمية بنسبة قدرها (١٦,١٪)، وأخيراً أنشطة أخرى كالأنشطة الزراعية وبلغت نسبتها (٣٪) من مفردات الدراسة.

جدول رقم (٢)
توزيع المنشآت المشاركة حسب القطاع

القطاع	عدد المنشآت المشاركة	النسبة
الصناعة	٥١	٣٠,٣
التجارة	٨٥	٥٠,٦
الخدمات	٢٧	١٦,١
أخرى	٥	٣
المجموع	١٦٨	١٠٠

اختبار الفروض:

لقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مستوى العلاقات بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة وهى: الموقف نحو التوجه التسويقى، والتوجه التسويقى السلوكى وأداء المنشأة. وقد تم اعتماد بيتا (Beta) لتقييم أثر العوامل المستقلة على العوامل المتغيرة كما تم اعتماد R2 لمقارنة قدرة تفسير النموذج للظاهرة.

الفرضية الأولى:

أظهرت النتائج فى الجدول رقم (٤) أن الموقف من التوجه التسويقى له أثر إيجابى ذو دلالة معنوية على التوجه التسويقى السلوكى، وهو ما يؤكد ما افترضته الدراسة فى الفرضية الأولى. وهذا يعنى أن كلما زاد الموقف الإيجابى من التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة من قبل المدير، زاد تطبيق التوجه التسويقى فى المنشأة. كما تعنى هذه النتيجة ضمناً أن الموقف الإيجابى الكبير نحو التوجه التسويقى سوف ينعكس على التوجه التسويقى السلوكى فى المنشأة الصغيرة فى المملكة. وهى نتيجة متوافقة مع ما طرحته بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Kohli and Jaworski (1990) أو Narvor and Slater (1990). ويبقى أن تتعرف الدراسة على المتغيرات التى تؤثر فى هذا الموقف ابتداءً. وهو ما سيتم اختباره فى الفرضيات التالية.

النموذج الأول:

الفرضية الثانية:

يظهر فى الجدول رقم (٣) أن نتائج الانحدار المتعدد أظهرت أن العناصر المستقلة البيئية المعنية بتقدير العلاقة بين الموقف من التوجه التسويقى مع صفات القيادة (الإدارة) استطاعت أن تفسر نحو (٢٩٪) من الظاهرة. وهى نسبة ذات دلالة إحصائية معنوية وفق اختبار ف (P = 0,00, F = 9.45) كما

تظهر النتائج قبول الفرضية الثانية حيث ظهرت العلاقة طردية كما تم اقتراحها وهذا يعنى أن المنشآت الصغيرة التى يقودها مدير بتأهيل علمى عال (جامعى فما فوق) سوف يكون أكثر ميلاً إيجابياً نحو التوجه التسويقى. وبملاحظة أن السؤال لم يحدد أى تخصص بالنسبة للتأهيل العلمى فإن هذا يعنى أن المدير ذا التأهيل العلمى العالى سيكون أكثر إدراكاً لأهمية التركيز على العميل بغض النظر عن تخصصه العلمى. وهذه النتيجة تعتبر نتيجة متناسقة ومتوافقة مع دراسة Robinson and Sexton (1994) ودراسة Borjesson and Pahlston (2004) ودراسة الشميمرى (٢٠٠٣م) التى أوضحت أهمية تعليم المدير لتحقيق النجاح فى التسويق.

الفرضية الثالثة:

أوضح الجدول رقم (٣) أن الفرضية الثالثة مقبولة؛ لأنه كلما كان المدير متخصصاً فى التسويق، زاد ميله نحو التوجه التسويقى. وهذه نتيجة منطقية؛ إذ إن الخلفية التسويقية سوف تدفع المدير إلى تبنى الأساليب التسويقية الحديثة ثم الميل نحو التوجه التسويقى بخلاف المدير الذى لا يملك هذه الخلفية. كما تأتى هذه النتيجة متوافقة مع افتراض الباحث وداعمة لنتائج دراسة Darroch and McNaughton (2003) التى تؤكد دور التخصص الإيجابى فى التأثير فى التوجه التسويقى.

الفرضيتان الرابعة والخامسة:

لقد أوضح الجدول رقم (٣) أن العلاقات بين جميع أنواع الخبرات (السنوات، الخبرة الإدارية) مع الموقف من التوجه التسويقى علاقات غير معنوية؛ مما يعنى رفض الفرضيتين الرابعة والخامسة المتعلقة بالخبرة سواء كانت هذه الخبرة تقاس بعدد سنوات العمل أو بعدد سنوات القيادة الإدارية. وهذه النتيجة ربما تسوَّغ بأن طبيعة الخبرة ربما لا تتعلق بالتسويق وأنشطته، فربما كانت بالمالية أو الموارد البشرية فلم تؤثر فى التوجه التسويقى، وربما كان

السبب أن المنشآت الصغيرة تركز على الخبرة المتعلقة بالقضايا والعمليات الداخلية فى العمل أكثر من اهتمامها بالخبرة المتعلقة ببناء العلاقات مع العملاء.

الفرضية السادسة:

هناك قسمان للفرضية السادسة تتعلقان بأهداف مدير المنشأة التى يسعى إلى تحقيقها. ويظهر فى الجدول رقم (٣) أن المدير الذى يسعى إلى تطوير وتحسين أداء المنشأة يميل إيجابياً نحو التوجه التسويقى وهى نتيجة ذات دلالة إحصائية معنوية تعنى قبول هذا الجزء من الفرضية. وهذا يعنى أنه كلما كان مدير المنشأة الصغيرة متحمساً لتطوير أداء المنشأة وليس تحقيق أهدافه الشخصية دفعه ذلك نحو التوجه التسويقى. وهى نتيجة متوافقة مع افتراض الدراسة ومتوافقة مع ما طرحه Houston (1996). أما الجزء الثانى المتعلق بأثر المدير الساعى إلى تحقيق أغراضه الشخصية على الموقف نحو التوجه التسويقى فلم تكن النتيجة ذات دلالة إحصائية معنوية ومن ثم لم يتم قبوله.

وإجمالاً فإن نتائج النموذج الأول تشير إلى أن بعض الصفات القيادية تؤثر فى الموقف من التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة فى المملكة. إذ إن ثلاثة من ستة عوامل متعلقة بصفات القيادة (الإدارة العليا) كان لها أثر معنوى فى الموقف من التوجه التسويقى.

النموذج الثانى:

وهى الفرضيات المتعلقة بالتوجه التسويقى السلوكى. فقد تم وضع عدة فروض لقياس التوجه التسويقى السلوكى وانقسمت إلى قسمين أحدهما لاختبار العلاقات بين التوجه التسويقى السلوكى والعوامل الداخلية، والقسم الآخر لاختبار العلاقات بين التوجه التسويقى السلوكى والعوامل الخارجية. وسوف يتم عرضها تباعاً:

أولاً - أثر العوامل الداخلية فى التوجه التسويقى السلوكى:

الفرضية السابعة:

لقد أظهرت النتائج كما بين الجدول رقم (٤) أن للمحددات الإدارية أثراً سلبياً معنوياً فى التوجه التسويقى السلوكى، ومن ثم فإن الفرضية السابعة القائلة إنه كلما زادت المحددات الإدارية أمام المنشآت الصغيرة، قلت درجة التوجه التسويقى السلوكى لديها تعتبر فرضية مقبولة. وهذا يعنى أنه كلما زادت المحددات الإدارية مثل قلة التمويل، وقلة الخبرة، واستغراق المدير فى الأنشطة اليومية فقط، قل تطبيق التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة. وكما طرحت الدراسات السابقة فإن المحددات الإدارية تؤثر سلبياً فى التوجه التسويقى السلوكى (Narvor and Slater, 1990). فعندما ينهمك مدير المنشأة الصغيرة بالأعمال الإجراءات اليومية المزدحمة، أو قد لا تكون لديه موارد مالية كافية أو لا توجد لديه خبرة بتطبيق الأساليب التسويقية المناسبة وأهميتها لرفع أداء المنشأة فإن ذلك سيقلل من ممارسة وتطبيق متطلبات التوجه التسويقى.

الفرضية الثامنة:

هذه الفرضية تضمن مرونة الاتصالات داخل المنشأة الصغيرة وأثرها فى التوجه التسويقى السلوكى. وقد أوضحت النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٤) أن البساطة والمرونة فى الاتصالات لها أثر معنوى فى التوجه التسويقى على الرغم من أن العلاقة تعتبر منخفضة كما يظهر ذلك بالنظر إلى معامل بيتا Beta = ,154، وهو ما يؤكد ما توصل إليه Tang and Tang (2003).

الفرضية التاسعة:

تفترض الدراسة أنه كلما تحسنت العوامل المتعلقة بالعاملين فى المنشآت الصغيرة، زاد لديها التوجه التسويقى السلوكى. وقد أظهرت النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٤) أن هذه العوامل من بين العوامل الأخرى لها أكبر الأثر، وهى

ذات دلالة إحصائية معنوية إيجابية عالية. وهذا ما يؤكد دور العاملين فى تبنى وتطبيق التوجه التسويقى، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة مثل دراسة -Rue kert (1992) ودراسة Avlonitis and Gounaris (1999) حيث وجدا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه التسويقى والتعامل مع العاملين بوصفهم عملاء يجب إرضاؤهم. وذهب Siu and Wilson (1990) أبعد من ذلك تأكيداً للعلاقة الإيجابية بين التوجه التسويقى ورضاء العاملين حيث اقترحا ما يسمى بـ "التوجه نحو العاملين" باعتباره متطلباً سابقاً وأحد مكونات "التوجه التسويقى". فى الواقع أن الاهتمام بالعاملين فى المنشآت الصغيرة يعد قراراً إستراتيجياً بعيد المدى حيث تدريب العاملين وتحفيزهم وإشراكهم فى المعلومات والقرارات سيخلق لديها كفاءات عالية تغنيها عن الاستعانة بخبراء التسويق والمتخصصين باهظى التكلفة.

الفرضية العاشرة:

أوضحت النتائج الموضحة فى الجدول رقم (٤) أن عمر المنشأة ليس لها تأثير ذو دلالة معنوية على التوجه التسويقى السلوكى. مما يعنى رفض الفرضية العاشرة المتعلقة بعمر المنشأة.

ثانياً - أثر العوامل الخارجية على التوجه التسويقى السلوكى.

شملت العوامل الخارجية عدة متغيرات مختارة افترضت الدراسة أنها تؤثر فى التوجه التسويقى السلوكى وكانت هذه المتغيرات هى: المنافسة فى السوق (سهولة دخول السوق، المنافسون، قوة الممولين، قوة العملاء) و التقنية، والتنظيمات الحكومية.

الفرضية الحادية عشرة وحتى الرابعة عشرة:

يظهر من الجدول (٤) أنه من بين العوامل الأربعة المتعلقة بالمنافسة السوقية تأكد الأثر المعنوى لاثنين منهما هما سهولة دخول السوق، وقوة العملاء. لكن

العلاقة المثبتة هي العلاقة العكسية. وبالتالي سيتم رفض الفرضية. وربما كان أحد المسوغات أن الدخول السهل للسوق للمنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية شجع تلك المنشآت على تكوين منشآت أعمال دون تخطيط إداري وتسويقي أو دراسة وافية للسوق ومتطلباته، كما تعتمد على التقليد ومحاكاة ما يفعله الآخرون. هذه البيئة ربما أدت إلى عدم الاهتمام بالتوجه التسويقي.

جدول رقم (٣)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد للموقف من التوجه التسويقي

Sig.	T	Beta	العوامل المستقلة
,٩٢	١,٦٩	,١١٧	خبرة المدير بالسنوات
,٣١٩	-,٩٩٨	-,٠٦٠	خبرة المدير الإدارية
,٠٠٠	٤,٥٨	,٢٧٨	الخلفية التسويقية
,٠١١	٢,٥٧	,١٥٩	التعليم
,١٦٥	١,٣٩	,١٠٧	المدير الساعي لتحقيق أهداف المنشأة
,٠٠٠	,٢٧٠	٣,٨٠	المدير الساعي لتحقيق أهدافه الشخصية
F statistic = 9.45 Sig = .000 R2 = .287 ADJ R2 = .253			

جدول رقم (٤)
نتائج الانحدار المتعدد للتوجه التسويقي السلوكي

Sig.	T	Beta	العوامل المستقلة
,٠٠٠	٣,٧٣	,٢٩٦	الموقف من التوجه التسويقي
,٠١٥	-٢,٣٩	-,١٣٩	المحددات الإدارية
,٢٩٠	١,٠٦	-,٠٧٥	عمر المنشأة
,٠٣١	٢,١٦	,١٥٤	بساطة ومرونة الاتصالات
,٠٠٠	٤,٣٨	,٣١٨	العوامل المتعلقة بالعاملين
,٠١٦	-٢,٤٧	-,١٩٥	سهولة دخول السوق
,١٩٦	-١,١٨	-,٠٨٦	المنافسون

تابع - جدول رقم (٤):

Sig.	T	Beta	العوامل المستقلة
,٠٧٢	-١,٥٧	-,١٠٨	عدد العملاء
,٢٦٣	١,١٣	,٠٨٥	عدد المولين
,٠١١	-٢,٥٨	- ,٢٢٩	التنظيمات الحكومية
,٢٩٧	١,٠٤	,٠٧٨	سرعة تغير التقنية
F statistic = 14.83 Sig =.000 R^2 = .596 Adj R^2 = .557			

الفرضية الخامسة عشرة:

يظهر من الجدول رقم (٤) أن التأثير العكسى المتوقع للتنظيمات الحكومية فى التوجه التسويقى السلوكى فى المنشآت الصغيرة يعتبر تأثيراً معنوياً، مما يعنى قبول هذه الفرضية. وهذا يعنى أنه كلما زادت التنظيمات المحددة لمرونة المنشآت الصغيرة، نقص التوجه التسويقى لديها.

وعلى الرغم من أن السؤال المطروح فى الاستبانة لم يفصح صراحة عن ماهية هذه التنظيمات وأن المملكة العربية السعودية تتبنى نظاماً حراً وداعماً فى آن واحد للمنشآت الصغيرة، إلا أن المشاركين فى الدراسة يعتقدون أن تلك التنظيمات تؤثر سلبياً فى التوجه التسويقى. وربما كان من تلك التنظيمات ما يتعلق بالعلاقة الاتصالية بالمنشأة، فبناء قاعدة معلومات تعين على التوجه التسويقى مثل اسم وعنوان العميل وهاتفه والتواصل معه عبر هذه الوسائل خاصة عندما يكون العميل مرأة يعتبر صعباً، كما أن المكالمات التجارية على المنازل غير مصرح بها، وربما غيرها مما اعتبره المشاركون تنظيمات تعوّق تطبيقات التوجه التسويقى.

الفرضية السادسة عشرة:

لقد اقترحت الدراسة وجود علاقة طردية بين سرعة تغير التقنية فى السوق والتوجه التسويقى السلوكى. ولكن وفق ما تبين النتائج فى الجدول رقم (٤) فإن

هذا المتغير لم يكن ذا علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية. وهذا يعنى أنه لا يوجد دليل على أن التقنية تؤثر فى تطبيق التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة فى المملكة العربية السعودية. وهذه النتيجة فى الواقع تتوافق مع النتائج التى توصل إليها الباحثان Kohli and Jaworski (1993) وكذلك الباحثان Slater and Narver (1994).

النموذج الثالث: علاقة أداء المنشأة بالتوجه التسويقى:

الفرضية السابعة عشرة:

يظهر فى الجدول رقم (٥) أن هناك ثمانية عوامل مقترحة تؤثر فى أداء المنشأة. وقد بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هذه العوامل تفسر ما نسبته (٢٩٪) من أداء المنشأة، وتؤكد أن التوجه التسويقى له أثر إيجابى فى أداء المنشأة. ومن ثم فإن الفرضية السابعة عشرة التى تفرض وجود علاقة طردية بين التوجه التسويقى السلوكى وأداء المنشأة فرضيةٌ مقبولة ويعنى هذا أنه كلما زاد مستوى تطبيق التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة؛ كان أداء المنشأة أفضل. وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه الباحثون: Kohli and Jawrski (1990), Narver and Slater (1990) إضافة إلى ما توصل إليه من بعدهم مثل Becherer et al (2003) وكذلك Panayides, (2004).

الفرضية الثامنة عشرة:

تنقسم هذه الفرضية إلى قسمين أوضحت النتائج قبول إحداهما، وهى أنه كلما كان مدير المنشأة الصغيرة يهدف إلى تحقيق أداء أعلى للمنشأة، زاد مستوى الأداء. فى حين أن الجزء الثانى المتعلق يسعى مدير المنشأة لتحقيق أهدافه لم يتم قبوله إذ لم تكن العلاقة بينه وبين الأداء ذات دلالة إحصائية. وهذا يشير إلى أن الأداء سيتحسن عندما يسعى مدير المنشأة الصغيرة إلى تطور وتحسين منشأته. وهذه نتيجة منطقية أن تنعكس أهدافه التطويرية على تحسن الأداء.

أما عندما تكون أهداف المدير شخصية فربما أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوقتى لتحقيق تلك الأهداف.

الفرضية التاسعة عشرة:

أوضحت النتائج فى الجدول (٥) أن العلاقة العكسية بين المحددات الإدارية وأداء المنشأة الصغيرة قوية وذات دلالة إحصائية معنوية، بل هى الأقوى من بين جميع العوامل الأخرى فى هذا النموذج. كما يظهر ذلك من مستوى بيتا (beta = -2.70) وهذا يعنى قبول الفرضية العشرين وأنه كلما زادت المحددات المالية والخبرة العملية والظروف الوقتية أضعف ذلك من أداء المنشأة. وهذه العلاقة القوية تشير إلى بعض العوامل المهمة التى تفسر إخفاق المنشآت الصغيرة فى المملكة. فقلة الموارد المالية وقلة الخبرة تؤدى إلى اضمحلال المنشأة وفشلها.

الفرضية العشرون:

ولقياس القوى التنافسية تم افترض عدة فرضيات تتعلق بأثر سهولة دخول السوق، عدد العملاء، عدد الممولين وعدد المنافسين فى السوق. وقد أوضحت النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٥) أن "عدد الممولين" هو المتغير الوحيد الذى كان له أثر معنوى فى أداء المنشأة. وهذا يعنى قبول المتغير H20C بين المتغيرات المفترضة. ولأن العلاقة عكسية فإن هذا يعنى أنه كلما كان عدد الممولين محدوداً أمام المنشأة الصغيرة أدى ذلك إلى إضعاف أداء المنشأة. ومسوّغ ذلك أن المنشأة الصغيرة التى تتعامل مع ممول واحد أو عدد محدود منهم تتعرض إلى ضغوط أكبر، كارتفاع السعر أو وقت الإمداد، أو كميته أو جدولة السداد. ولأن الخيارات أمامها أصبحت أقل فإن ذلك سينعكس سلبياً على الأداء. وهى نتيجة شبيهة لما توصل إليه Narver and Slater (1990) فقد أكدا معنوية العلاقة لعدد الممولين ولسهولة الدخول لكنه لم يؤكد معنوية العلاقة بين الأداء وعناصر المنافسة.

وإجمالا فإن نتائج تحليل الانحدار المتعدد أوضحت أن هناك عدة عوامل تؤثر فى أداء المنشآت الصغيرة، فالتوجه التسويقى السلوكى، ووجود مدير ذى أهداف يسعى إلى تحسين الأداء لهما أثر إيجابى معنوى فى أداء المنشأة. وفى المقابل فإن العدد المحدود من المموليين والمحددات الإدارية لهما أثر سلبى فى أداء المنشأة الصغيرة. وهو ما يجعل الدراسة تستخلص أن أداء المنشآت الصغيرة فى المملكة تتأثر بالعوامل الداخلية أكثر من تأثرها بالعوامل الخارجية.

جدول رقم (٥)
نتائج الانحدار المتعدد لأداء المنشأة

العوامل المستقلة	Beta	T	Sig.
التوجه التسويقى	.٢١٠	٢.٤٥	.٠١٢
المحددات الإدارية	-,٢٧٠	-٣.٨٦	.٠٠٠
تحقيق أهداف المنشأة	,١٦٢	٢.٢٧٤	.٠٢٤
تحقيق الأهداف الشخصية	,٠٨٧	١.١٩	.٢٣٣
سهولة دخول السوق	,١١٥	١.٥٧	.١٢٠
عدد المنافسين	,٠٨٢	١.٠٧	.٢٨٣
عدد العملاء	,٠١١	.١٥٩	.٨٧٤
عدد المموليين	-.١١٤	-٢.٠٣٧	.٠٤٣
F statistic = 7.511 Sig = .000 R^2 = .291 AdjR^2 = .254			

الخاتمة:

لقد وضحت الدراسة ثلاثة نماذج للاختبار، أولها يتعلق بالموقف من التوجه التسويقى، والثانى التوجه التسويقى السلوكى، والثالث أداء المنشأة. وقد أظهرت الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد أن أربعة من المتغيرات الثمانية التى يفترض أن تؤثر فى أداء المنشأة الصغيرة وجد أن تأثيرها معنوياً وتتوافق مع ما

افترضته الدراسة. وهى الموقف من التوجه التسويقى، والمحددات الإدارية، والمدير الساعى لتحقيق أهداف المنشأة، والعدد المحدود من المولين.

وتوافقاً مع أدبيات التسويق يؤثر التوجه التسويقى السلوكى إيجابياً فى أداء المنشأة الصغيرة فى المملكة العربية السعودية؛ مما يدعو إلى تأكيد الاهتمام وتطوير إدارات التسويق وإعطائها دوراً أكبر فى المنشآت الصغيرة. خاصة إذا علمنا أنه من أحد الأسباب الأساسية لإخفاق المنشآت الصغيرة هو عدم الكفاءة الإدارية. وظهر من النتائج أيضاً أن المحددات الإدارية هى من أكثر العوامل تأثيراً سلبياً فى أداء المنشأة. فالوقت والموارد المالية والخبرة التسويقية من بين أهم العوامل التى تؤثر سلبياً فى أداء المنشأة عند عدم توافرها.

أما العوامل التى تؤثر فى التوجه التسويقى السلوكى فمن بين أحد عشر متغيراً مقترحاً فى هذه الدراسة تأكد أن خمسة منها تؤثر تأثيراً ذا دلالة معنوية فى الاتجاه نفسه الذى افترضه الدراسة. هذه العوامل هى الموقف من التوجه التسويقى، والمحددات الإدارية، وبساطة نظام الاتصالات، والعوامل المتعلقة بالعاملين، والتنظيمات الحكومية.

وأخيراً فإن موقف مدير المنشأة الصغيرة من التوجه التسويقى يعتبر عاملاً مؤثراً فى التوجه التسويقى السلوكى. ومن تلك الصفات التى تؤثر فى موقف المدير التعليم، وطول سنوات الخبرة، والخبرة القيادية، والخلفية التسويقية، والسعى نحو تحقيق أهداف المنشأة. وفيما يلى يعرض الجدول رقم (٦) خلاصة نتائج اختبار الفروض.

جدول رقم (٦)
خلاصة نتائج اختبار الفروض

م	العوامل المستقلة	الموقف من التوجه التسويقى	التوجه التسويقى السلوكى	أداء المنشأة
١	الموقف من التوجه التسويقى		A	
٢	التعليم	A		
٣	الخلفية التسويقية	A		
٤	خبرة المدير بالسنوات	R		
٥	الخبرة الإدارية	R		
٦	السعى لتحقيق أهداف المنشأة	A		A
٧	السعى لتحقيق الأهداف الشخصية	R		R
٨	المحددات الإدارية		A	A
٩	بساطة ومرونة الاتصالات		A	
١٠	العوامل المتعلقة بالعاملين		A	
١١	عمر المنشأة		R	
١٢	سهولة دخول السوق		R	R
١٣	عدد العملاء		R	R
١٤	عدد الممولين		R	A
١٥	عدد المنافسين		R	R
١٦	التنظيمات الحكومية		A	
١٧	سرعة تغير التقنية		R	
١٨	التوجه التسويقى السلوكى			A

A: Accepted - R: Rejected.

التوصيات:

أسهمت هذه الدراسة فى إيضاح مفهوم التوجه التسويقى الموقفى والسلوكى. وعلى الرغم من أن عدداً من الدراسات قد أجريت لدراسة التوجه التسويقى إلا أنها منحصرة فى دراسته فى بيئة الأعمال الكبيرة. ويأتى إسهام هذه الدراسة فى إلقاء الضوء على هذا المفهوم فى المنشآت الصغيرة وفى بيئة جديدة مختلفة عن البيئة الغربية.

ومن خلال هذا البحث يمكن استخلاص نتيجة علمية مهمة وهى أن هناك جانبين مختلفين لدراسة التوجه التسويقى فى المنشأة الصغيرة هما الجانب الموقفى والجانب السلوكى. وإجمالاً نقرر أن الدراسة يمكن أن تضع عدة توصيات تسهم فى الاستفادة من النتائج نظرياً وتطبيقياً على النحو التالى:

١- إن تبنى مفهوم التوجه التسويقى سيسهم فى الحد من نسبة إخفاق المنشآت الصغيرة.

٢- إن العلاقة الطردية ذات الدلالة الإحصائية المعنوية بين موقف المدير فى المنشأة الصغيرة من التوجه التسويقى تشير إلى احتمالية السيطرة الفردية لمدير المنشأة على توجهاتها؛ مما يؤكد أن إحدى السبل المهمة لتطوير وتحسين المنشآت الصغيرة فى المملكة يجب أن تشمل التأهيل الكافى للمديرين والقيادات فى تلك المنشآت.

٣- الحرص على تأهيل المديرين بالتأهيل والتعليم التسويقى ليصير ذلك متطلباً أساسياً يعمل على تعزيز مفهوم التوجه نحو العميل.

٤- إن تطبيق التوجه التسويقى يتطلب الاهتمام بالعاملين فى المنشأة الصغيرة من حيث الحوافز والتدريب والمشاركة. فقد أوضحت الدراسة أن العوامل المتعلقة بالعاملين هى أكثر العوامل تأثيراً فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة فى المملكة.

٥- الحرص على تبسيط الاتصالات بين الإدارات والبعد عن وضع العوائق الرسمية لنقل المعلومة وتبادل الآراء والخبرات فى المنشآت الصغيرة، وذلك لدعم تطبيق المنشأة للتوجه التسويقى.

٦- دعم المنشآت الصغيرة المادى والمعنوى حيث تمثل هذه المنشآت النسبة الكبرى من منشآت الأعمال ومن المهم أن يشمل هذا الدعم سبل التغلب على العوائق المادية، والخبرة، والأولوية التى أثبتت الدراسة أثرها السلبى فى أداء المنشأة.

٧- حث القطاعات المعنية بالتجارة والصناعة والخدمات والوزارات والغرف التجارية على تخصيص إدارات خاصة لخدمة المنشآت الصغيرة بالدراسات والاستشارات والمعلومات، خاصةً فيما يتعلق بالسوق؛ إذ إن معرفة السوق ومستوى المنافسة فيها يعد أمراً أساسياً لنجاح الأعمال. وقد أثبتت الدراسة أثر المنافسة السلبى فى التوجه التسويقى، ثم فى أداء المنشأة، فى حين يلاحظ تجاهل المنشأة الصغيرة للدراسات المسبقة للسوق ومستوى المنافسة مما يؤدى عادةً إلى إخفاقها السريع.

٨- إن تطبيق التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة يتطلب وجود الموقف التسويقى لدى المديرين، وهذا يدعو إلى مراعاة المرحلية عند المعالجة وتعميق مفهوم التوجه التسويقى.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الشميمرى (٢٠٠٣م). أحمد عبد الرحمن "أثر المدير على دور التسويق فى المنشآت الصغيرة"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس. القاهرة، ٤٧٩-٥١١ .

٢- **الغرفة التجارية الصناعية (١٩٩٤م)**. الرياض، "تقرير حول دراسة مجالات و فرص الاستثمار فى المشروعات الصغيرة".

٣- **الهيئة العامة للاستثمار (٢٠٠١م)**. الرياض. "دراسة واقع و آفاق المنشآت الصغيرة و المتوسطة فى المملكة".

٤- **وزارة التخطيط (٢٠٠٠م)**. الرياض. "الخطة الخمسية السابعة ٢٠٠٠م -٢٠٠٤م".

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Appiah-adu, K. (1998). "Market orientation and performance", **Journal of Strategic Marketing**, No.6, : 25-45.

2- Avlonitis, G. J. and Gounaris, S.P. (1999). "Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis", **European Journal of Marketing**, Vol.33, No. 11/12 :1003-37

3- Becherer, R. Halstead, D. and Haynes, P. (2003). "Marketing orientation in SMEs: Effects of the internet invironment", **New England Journal of** Entrepreneurship, Fairfield: vol. 61 :13-22.

4- Borjesson, S. and Dahlston, F. (2004). "Management action in developing market orientation: a report from a customer knowledge project at Volvo cars", **Journal of Change Management**, London, Vol.4 : 141-154.

5- Darroch, J. and McNaughton, R. (2003). "Beyond market orientation: knowledge management and the innovativeness of New Zeland firms", **European Journal of Marketing,** Bradford. Vol.37 : 572-593.

6- Fritz, W. (1996). "Market orientation and corporate success: findings from Germany", **European Journal of Marketing**, Vol. 30 : 59-74.

7- Godkin, Lynn, Sean Valentine, Gordon Mosely, and Lawrence Silver (2002). "Marketing orientation and organizational learning in Mexican small businesses: The role of consulting support" **International Journal of Management.** March 2002. V 19 Issue 1 : 68-78.

8- Houston, F. (1996), "The marketing concept: What it is and what it is not". **Journal of Marketing**. 55 : 81-87.

9- Hurley, R., and Hult, T. (1998). "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination", **Journal of Marketing**, Vol. 62: 42-54.

10- Kohli, A., and Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, the research propositions, and managerial implications". **Journal of Marketing** . Vol 54 : 1-18.

11- Kohli, A., and Jaworski, B. (1993). "Market orientation: Antecedents and consequence". **Journal of Marketing** . Vol. 57:53-70.

12- Kotler, P. (2001). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, 11th Ed. Englewood, NJ: Prentice-Hall.

13- Kotler, Philip, G. Armstrong, J Saunders, and V. Wong. (2001). **Principles of Marketing**. Prentice Hall. London.

14- Krakoff, R, and Fouss, J. (1993). "Defining the small business market". **Marketing Research**. Vol. 5, No 3: 28-31.<SPAN class=desc>

15- Lado, Nora, and Albert Maydeu-Olivares (2001). "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets". **International Marketing Review**; London, Vo.18 :130-145.

16- Liu, H. (1995). "Marketing orientation and firm size". **European Journal of Marketing**, Vol 29, No 1: 57-71.

17- Narver, Jacobson and Slater, S. (1990). "The effect of a market orientation and business on business profitability" **Journal of Marketing** . Vol 54 : 20-35.

18- Narver, Jacobson and Slater, S (1993a). " Market Orientation and business performance". **Market Science Institute**. Report no 93-121.

19- Narver, Jacobson and Slater, S. (1993b). " Market Orientation and customer services". **European Advances in Consumer Research**. Vol 1: 317-321.

20- Nunnally, J. (1978). **Psychometric Theory**, New York: McGraw-Hill.

21- O'Cass, Aron. (2001) "The internal-external marketing orientation of a political party: Social implications of political party marketing orientation". **Journal of Public Affairs**. Vo. 1 Issue 2: 136-152.

22- Panayides, Asian P. (2004)."Marketing in Asia-Pasific Logistics Companies: A discriminant analysis between marketing orientation and performance". **Pacific Journal of Marketing and Logistics**. Vol. 16, Iss.1: 42-68.

23- Porter, M. (1980). **Compotitive Advantage**. New York. Free press.

24- Robinson, P. and Sexton, E, (1994). "The effects of education and experience on self-employment success", **Journal of Business Venturing**, Vol.9: 141-156.

25- Ruekert, R. (1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". **International Journal of Research in Marketing**. Vol. 9: 225-245.

26- Scase, R. and Goffee, R. (1980). **The real world of small business owner**. London. Groom Helm.

27- Ministry of Planning (2000). The Seventh Development Plan (2000-2004), . Riyadh, Saudi Arabia.

28- Siu, N. (1994). "Marketing Orientation in future education college". **British Academy of Management**, Lancaster, September 1994, 34-42

29- Tang, Y. and Tang, Y. (2003). "An exploratory study of marketing orientation in China", **Asian Business & Management**, Houndmills. Vol. 2, Iss.1: 91-112.

30- Verhees, F. and Meulenberg,M (2004). "Market orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", **Journal of Small Business Management**, Vol. 42, Iss.2:134-154.

31- White, K.R, Thompson, J.M, Patel, U.B, and Dubuque, S (2001). "Hospital marketing orientation and managed care processes: are they coordinated?" **Journal of Healthcare Management**, Vol.46, Iss.5: 327-336.

32- White, Kenneth, Jon M Thompson, Urvashi B Patel, and Susan E Dubuque (2001). "Hospital marketing orientation and managed care processes: Are they coordinated?" **Journal of Healthcare Management**;. Vo 46. Iss. 5: 327-336.

محددات السلوك الإدارى في اختيار السياسات المحاسبية فى ضوء النظرية الإيجابية
دراسة اختبارية فى الشركات المساهمة العامة فى الأردن

الدكتور مؤيد محمد علي الفضل
أستاذ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية
جامعة القادسية

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السادس والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٧هـ
● فبراير ٢٠٠٦م

محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية فى ضوء النظرية الإيجابية
دراسة اختبارية فى الشركات المساهمة العامة فى الأردن

أ. د. مؤيد محمد علي الفضل❖

ملخص:

تنطلق الدراسة الحالية من تصور الباحث بأن لاختلاف العوامل البيئية التى تميز فكر وسلوك واتجاهات وثقافات مجتمع معين عن مجتمع آخر، أثراً واضحاً فى اختلاف دوافع الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية، وعلى هذا التصور بنى الباحث مشكلة دراسته الحالية، وتمثلت فى سؤالين هما:

١- هل تصح فرضيات نظرية المحاسبة الإيجابية فى شرح وتفسير الدوافع الاقتصادية لعملية اختيار الطرق والسياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة العامة الأردنية؟

٢- هل تختلف تلك الدوافع بين الشركات باختلاف نسبة تركيز الأسهم فى مجلس إدارة الشركة؟.

ودرس الباحث هذه المشكلة من خلال أربع فرضيات أساسية تتعلق الأولى بالحوافز والمكافآت الإدارية، والثانية بالتكاليف السياسية، والثالثة بعقود المديونية، أما الرابعة فتخص أثر نسبة تركيز الأسهم، وباستخدام بيانات سنة ٢٠٠٤م لعينة من (٧٤) شركة. وقد جاءت نتائج الدراسة غير مدعمة لفرضيات الدراسة ولنتائج الدراسات السابقة.

السياسة المحاسبية هى مجموعة أدوات التطبيق العملى التى تستخدمها الإدارة فى إنتاج وتوصيل المعلومات المالية، ويقصد بأدوات التطبيق العملى تلك القواعد والأسس والطرق والإجراءات التى يستعين بها المحاسب لتطبيق المبادئ المحاسبية وبيان كيفية معالجة البنود والعمليات والأحداث فى مجال محدد. وعليه فإن القاعدة العامة فى تحديد معالم السياسة المحاسبية، هى أن تأتى أدوات التطبيق العملى ملائمة بقدر الإمكان لظروف الحال وطبيعة نشاط الشركة. ولتطبيق هذه القاعدة العامة ينبغى على إدارة الشركة الاسترشاد بالاعتبارات الثلاثة التالية (الشيرازي، ١٩٩٠م: ١٠٢):

❖ أستاذ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، جامعة القادسية، العراق.

١- الحيطة والحذر، وهو اعتبار يمثل الاتجاه التقليدى للمحاسبة عند المفاضلة بين الطرق المحاسبية البديلة.

٢- تغليب الجوهر على الشكل، أى اختيار الطرق والسياسات التى تتفق مع الجوهر وليس مجرد الشكل القانونى أو التنظيمى.

٣- الأهمية النسبية، بمعنى مراعاة الأهمية النسبية للبنود عند اختيار الطريقة أو السياسة المحاسبية لمعالجتها.

ولا شك أن هذه الاعتبارات الثلاثة تترك للإدارة مساحة واسعة للتأثير فى معالم السياسة المحاسبية المستخدمة فى إعداد المعلومات المحاسبية، ثم نوعية هذه المعلومات؛ لأن السياسات المحاسبية المختلفة يمكن أن تعطى مجموعات متباينة من المعلومات المحاسبية، ومن ثم فإن المرونة وعدم الاتساق فى الأعراف المحاسبية الموجودة فى الواقع العملى والمتطلبات القانونية، مع وجود الحرية الممنوحة للإدارة فى الاختيار من بين تلك السياسات فى إطار من الإفصاح الذكى عن المعلومات، ومن خلال الممارسات البديلة لهذه السياسات - أدى ذلك كله إلى ظهور ما يعرف بالمحاسبة الإبداعية التى تعنى التدخل المقصود من قبل الإدارة فى عملية اختيار البدائل والسياسات المحاسبية من أجل تحقيق مكاسب محددة (Naser, 1993: 2; Scott, 2003: 369). ولقد اكتشف الباحثون، منذ أكثر من ثلاثة عقود مضت أهداف ذلك التدخل المقصود، فقد بينت دراسة (Hopworth, 1973 : 32-39) على سبيل المثال، أن التدخل المقصود من قبل الإدارة فى الاختيار من بين السياسات المحاسبية المتاحة هو لغرض تحقيق المكاسب التالية:

١- تخفيض العبء الضريبى عن طريق توقيت تحقق بعض الإيرادات والمصاريف على مدار عدد من الفترات.

٢- تقليل تكلفة الافتراض وزيادة قدرة الشركة على مواجهة التحديات المستقبلية.

٣- تقوية المركز المالى للشركة وتعظيم حقوق المالكين وتعزيز الثقة بسهم الشركة فى السوق المالية.

كما شهد الفكر المحاسبى، آنذاك، اهتماماً بحثياً واسعاً بهذه العملية التى كان يصطلح عليها بـ"إدارة الأرباح أو تجميل الأرقام المحاسبية" وذلك للإجابة عن تساول مهم برز أمام الكثير من المعنيين بالفكر المحاسبى والتطبيق العملى له وخاصةً فى الولايات المتحدة، وهو: لماذا تختار الإدارة بعض السياسات المحاسبية دون أخرى؟ ومن أمثلة الجهود البحثية فى هذه الاتجاه دراسة (Smith, 1976: 707-723) التى تناولت شكل أو نوع الإدارة وعلاقتها بعملية إدارة الأرباح، حيث قام بتقسيم الشركات عينة الدراسة إلى مجموعتين: الأولى الشركات المدارة بواسطة الملاك، أما المجموعة الثانية فهى مجموعة الشركات المدارة من غير الملاك ... وقد أسفرت نتائج الدراسة عن كون الشركات التى من النوع الثانى هى الأكثر ميولاً نحو إدارة الأرباح.

ولكن على إثر تحقق الباحثين من أوجه قصور منظور المدخل المعيارى فى تنظير المعرفة المحاسبية، بسبب كونه يقوم على وصف ما يجب أن تكون عليه الممارسة المحاسبية واشتقاق المبادئ بالاعتماد على الاستنباط أو الاستدلال، واستخدام المنطق فى تحديد مجموعة الأهداف المرغوب فى تحقيقها، ثم الاختيار من بين البدائل المحاسبية بما يحقق هذه الأهداف، بمعنى آخر: بسبب قيام النموذج المعيارى بوضع السياسات المحاسبية فى ضوء مجموعة من الأهداف المحسوبة سلفاً، نتيجة الاجتهاد والتفكير المنطقى المنظم، دون مراعاة للعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لمن يقومون بتطبيق هذه السياسات وتوافقها مع أهدافها - على إثر ذلك، سرعان ما وصف Watts and Zimmernan تلك الجهود بأنها لم تتمكن من إرساء الدعائم الأساسية للبحث فى العوامل المحددة لسلوك الإدارة فى عملية اختيار السياسات المحاسبية، من ثم يكون الإخفاق فى شرح وتفسير ذلك السلوك، وقد دَعَوَا إلى ضرورة النظر فى عملية اختيار السياسات المحاسبية باعتبارها قراراً اقتصادياً متزامناً مع قرارات الاستثمار والإنتاج (Watts and Zimmerman, 1978: 112-134). ولقد وصف Whitley دراستهما التى كانت بعنوان Towards a positive theory of the de-termination of accounting standards بأنها حجر الزاوية للدراسات التى

استخدمت المدخل الإيجابى فى تفسير عملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وذلك بفعل تحفيزها للبحث المحاسبى على التحول نحو تحليل وتفسير الاختبارات المشاهدة للطرق والسياسات المحاسبية المستخدمة بالاعتماد على النظرية الاقتصادية ونظرية تكلفة الوكالة والعلوم السلوكية، على اعتبار أن اختيار الإدارة لسياسة محاسبية معينة لا يتم فقط وفقاً للمبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها، وإنما يأخذ فى الاعتبار تفضيلات الإدارة .(Whitley, 1988: 631-645)

وقد توالت الدراسات فى هذا المجال بعد ذلك بين مؤيد ومعارض، وتركزت على إجراء بعض الاختبارات على عدد من الفروض التى قامت عليها تلك الدراسة مثل عقود المديونية والتكاليف السياسية وخطط الحوافز الإدارية. وامتداداً لجهود الباحثين فى هذا المضمار الحيوى من النظرية المحاسبية، يأتى البحث الحالى الذى يستهدف إبراز دور المدخل الإيجابى فى تحليل وتفسير الدوافع المختلفة التى تتحكم فى سلوك الإدارة عند اختيار السياسة المحاسبية فى الشركات المساهمة العامة فى الأردن.

أهمية الدراسة:

تأتى أهمية الدراسة من النقاط التالية:

١- لا شك أن مضمون البحث المحاسبى الإيجابى يدور حول الممارسة والتجريب لاكتشاف تفضيلات الإدارة، خاصة فى ظل وجود تشكيلة متنوعة من التقارير المالية التى تتأثر بالأبعاد السياسة والاجتماعية والاقتصادية للبيئة التى تعد من خلالها. وبذلك يتمثل إسهام المدخل الإيجابى فى تركيزه على مشكلة كيفية الاختيار من بين الطرق والبدائل المحاسبية التى تتعلق بالتقرير المالى داخل نطاق المحاسبة المالية، وذلك من خلال تعيين الظروف وتحديد الآثار التى تنتج عن اختيار معين لإحدى السياسات البديلة والتنبؤ بكيفية مواءمتها طبقاً لمتطلبات الممارسة العملية (عثمان،٢٠٠٠م: ٧٣)، ولأن عملية الاختيار

غير واضحة، فإنه قد يثار جدل بين الباحثين حول عدم شمولية الإطار الفكرى للمدخل الإيجابى للكشف عن ماهية تلك التفصيلات (Mouck, 1990: 231-259) ، لذا فإن أهمية هذه الدراسة ستكون فى محاولتها فى الكشف عن مدى قدرة هذا المدخل فى تفسير دوافع الإدارة فى اختيار السياسة المحاسبية؛ الأمر الذى يجعلها إسهاماً جديداً يضاف إلى جهود الباحثين فى مجال تقويم المدخل الإيجابى فى تفسير تفضيلات الإدارة فى اختيار السياسيات المحاسبية.

٢- يقول Christensen وزملاؤه: إن حرية الإدارة فى الاختيار من بين بدائل السياسات المحاسبية قد تمثل نوعاً من اغتنام الفرص، وذلك عن طريق تطبيق البدائل التى تؤدى إلى تحسين صورة أداء الشركة، إلا أنها بالتأكيد ستؤثر فى دقة وعدالة القوائم المالية (Christensen et., al., 2002: 1071-1090)، وعليه فإن دراسة العوامل والمحددات التى تؤثر فى اختيار الإدارة للبدائل المحاسبية سيساعد المحللين الماليين على تحليل سلوك الإدارة والتنبؤ به مستقبلاً، إضافة إلى أنه سيعطى رؤية أوضح وأعمق لمتخذى القرارات عند تفسير البيانات المحاسبية التى تشتمل عليها التقارير السنوية للشركة، ومن ثم قياس جودة المعلومات الناتجة من تلك التقارير وتقرير مدى إمكانية الاعتماد عليها فى عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية، ناهيك عن أن تحديد تلك العوامل يمكن أن يساعد الجهات المسؤولة عن تنظيم المهنة فى الأردن فى صياغة المعايير المحاسبية المناسبة التي تعكس الظروف البيئية للبلد.

٣- بغض النظر عن النتائج التى ستسفر عنها هذه الدراسة، فإنها تعد إسهاماً جاداً من الباحث فى إثراء الفكر المحاسبى العربى عامةً والأردنى خاصةً فى مثل هذه المواضع التى لم تحظَ بالاهتمام الكافى من قبل المعنيين بهذا الفكر والتطبيق العملى له فى هذا الوطن، فعلى حد علم الباحث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها فى الأردن؛ وهو الأمر الذى يمكن أن يعكس أهميتها.

الإطار الفكرى للسياسة:

أولاً - المفهوم العلمى لنظرية المحاسبة الإيجابية:

عندما تحقق الباحثون من أوجه قصور منظور المدخل المعيارى فى تنظير المعرفة المحاسبية ظهرت آراء تنادى بضروة تطوير مدخل جديد يشرح ويفسر المحاسبة كما هى كائنة فعلاً، ويفسر أيضاً ما يقوم به المحاسب فى الواقع العملى، إلى جانب توضيح الآثار الناجمة عن ذلك التى تقع على كل من الأفراد والموارد النادرة للشركة (Christenson, 1983: 1-22). ومن هذا المنطلق تحول جانب من الفكر المحاسبى المعاصر من الاهتمام بالجوانب المعيارية والتعريفية لما يجب أن تكون عليه النظرية المحاسبية، إلى الاهتمام بدراسة المشاكل العملية والممارسة المحاسبية كما هى قائمة فى الواقع العملى، وذلك فى محاولة لتطوير مدخل جديد يسعى إلى تطبيق نموذج خاص على الظواهر المحاسبية باعتبارها علماً تطبيقياً، وقد عرف هذا المدخل بـ "النظرية الإيجابية".

ويهدف المدخل الإيجابى، بصفة عامة، إلى تطوير التقرير المالى داخل نطاق المحاسبة المالية عن طريق توضيح ماهية الظروف التى تنتج من اختيار معين لإحدى السياسات المحاسبية من خلال الأبعاد الكلية للأنشطة الفعلية المتعلقة بإعداد القوائم المالية. ولأنه عادة ما تتعلق الحاجة بمضمون ومحتوى القوائم المالية، فإن محاولة إشباعها تتطلب الرجوع إلى الواقع العملى وتحليل المعاملات الفعلية للشركة، وذلك تمهيداً للاستدلال على العوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة التى تقود إلى اختيار سياسة محاسبية معينة والتنبؤ بآثارها فى أداء الشركة.

وبذلك فإن الوظيفة المحاسبية، وفقاً لمنظور هذا المدخل تعكس - من خلال البعد التجريبى - الاهتمام بوظيفة الاتصال التى يكون لها الأولوية على وظيفة القياس، حيث تهتم بأداء المهام المتعلقة بالاختيار بين الطرق المحاسبية البديلة التى يتم على أساسها إعداد القوائم المالية، وبهذا تحاول النظرية الإيجابية للمحاسبة الإجابة عن التساؤلات التى تظهر من الممارسة المحاسبية العملية،

كالتى تدور حول الأسباب التى تدعو إلى أن يكون للإدارة حرية -إلى حد ما- اختيار طرق وسياسات التقرير المالى، وكذلك حول مدى الثقة فيما تصدره بعض الهيئات المحاسبية، مثل مجلس معايير المحاسبة المالية ومجمع المحاسبين القانونيين، من تعديلات للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها (Wats and Zimmerman, 1997: 1-14).

وفى ضوء ما تقدم يمكن القول إن مضمون البحث المحاسبى الإيجابى يدور حول الممارسة والتجريب لاكتشاف تفضيلات الإدارة، وبذلك تتمثل إسهامات رواد النظرية المحاسبية الإيجابية فى سعيهم الحثيث نحو تطوير النظرية المحاسبية بالشكل الذى يجعلها قادرة على توضيح الأسباب الكامنة وراء تفضيل الإدارة لإحدى الطرق والسياسات المحاسبية البديلة والتنبؤ بكيفية مواءمتها طبقاً لمتطلبات الممارسة العملية (Watts and Zimmerman (1978، غير أن هذا الإسهام فى تنظير المعرفة المحاسبية واجه تساؤلاً يدور حول كيفية ترتيب البدائل المحاسبية المتاحة وفقاً للتفضيلات الفردية، بمعنى آخر: متى يمكن للمشاهدات أن تستخدم فى تحديد إطار لدالة تفضيل فردية فى ظل تعذر - إن لم يكن استحالة - معرفة التفضيلات الفردية التى تختلف على مستوى الأفراد كما تختلف بمرور الزمن على مستوى الفرد الواحد؟ فضلاً عن تعدد وتنوع الفئات المستخدمة للمعلومات المحاسبية فى ظل الظروف الاعتيادية واختلاف احتياجاتهم حتى داخل الفئة الواحدة؛ مما يتعذر معه تقييم تفضيلات كل فرد يتأثر بقرار السياسة المحاسبية. لقد أسفرت جهود الباحثين، فى الإجابة عن ذلك التساؤل، عن ظهور ثلاثة مداخل لتنظير المعرفة المحاسبية على أساس إيجابى هى (Demski,1988: 628; Mouck, 1990: 231-259):

أ- نظرية تكلفة الوكالة.

ب- نظرية متخذى القرارات.

ج- نظرية اقتصاديات المعلومات.

وفيما يلى عرض موجز لكل من هذه النظريات الثلاث:

أ- نظرية تكلفة الوكالة:

تقوم نظرية تكلفة الوكالة على مفهوم الوكالة أى العلاقة التى تنشأ بين طرفين هما:

الموكل أو الأصيل ليكون أحد الطرفين، والوكيل ليكون الطرف الثانى، وتتحدد هذه العلاقة عادة بموجب شروط عقد صريحة أو ضمنية، يكلف بموجبها الطرف الأول (الموكل) الطرف الثانى (الوكيل) بالقيام بأنشطه معينة لصالحه كما يفوضه باتخاد القرارات نيابة عنه (Eisenharat, 1989). وعلى أساس هذا المفهوم تصف هذه النظرية الشركة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف من ذوى المصالح المشتركة فيها التى ترتكز – أى مجموعة العلاقات – على عدة فرضيات أساسية هى (Wolk et. al., 2001: 100):

١- إن كلاً من الموكل والوكيل شخص أو أشخاص يتميزون بالحصانة وبالوعى، بمعنى أن كلاً من الطرفين يعرف مصلحته؛ ولذا يسعى إلى تعظيم منافعه المتوقعة، وهذه المنافع المتوقعة هى التى ستحدد بالتالى تصرفاته وقراراته.

٢- تأسيساً على ما تقدم سيعمد الوكيل إلى تعظيم منفعته حتى لو كان ذلك على حساب مصلحة الموكل، ومن هنا سينشأ نوع من تضارب المصالح بينهما؛ مما يوجب وجود شروط محددة فى العقد تنظم العلاقة وتقلل من فرص حدوث التعارض إلى حدها الأدنى.

٣- مع الاعتراف بوجود ظاهرة التعارض فى المصالح بين الطرفين، إلا أن ذلك لا ينفى الاعتراف بوجود المصالح المشتركة بينهما، وهى تتمحور حول الحرص على استمرار الشركة ونجاحها.

وفى ضوء ما تقدم تبحث نظرية تكلفة الوكالة فى اقتصاديات وسلوكيات هذين الطرفين على أساس أربع قواعد أساسية، وأول تلك القواعد تحليل اقتصادى لما يدور داخل الشركة، وثانيها تحليل سلوكى للمجموعات التى تتكون منها الشركة، وثالثها تحليل محاسبى لتكاليف الوكالة التى تنشأ نتيجة الصراع بين الأطراف المختلفة للشركة، ورابعها تحليل قانوني للتعاقدات التى يجب أن تتم بين تلك الأطراف لحل مشاكل الوكالة (الصادق، ١٩٨٩م: ٣٢٣-٤٢٤).

وفى إطار استخدام نظرية تكلفة الوكالة فى الإجابة عن التساؤل الخاص بكيفية ترتيب البدائل المحاسبية المتاحة وفقاً للتفضيلات الفردية، تؤكد هذه النظرية أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية يتأثر فقط بآثارها النسبية فى الدخل وفقاً لتفضيلاتها، وذلك دون الأخذ فى الاعتبار تفضيلات الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح فى الشركة أو الظروف المختلفة القائمة فى التطبيق العملى على سياسات الاختيار المحاسبى التى يتم على أساسها إعداد القوائم المالية (Zmijewiki and Hagerman, 1981: 129-149).

ولكن حتى لا تؤدى هذه النظرية فى النهاية إلى إطار نظرى يخدم مصلحة الإدارة على حساب مصالح الأطراف الأخرى؛ اقترح (Demski, 1988: 261-285) مدخلاً أكثر تطوراً لهذه النظرية لشرح وتفسير الدوافع المؤثرة فى اختيار البدائل المحاسبية بما يتسق مع الواقع الفعلى، حيث يقوم هذا التطوير على أساس نظرة أوسع للشركة باعتبارها اختياراً لتشكيلة المدخلات والمخرجات المثالية التى تتضمن مجموعة من العلاقات التعاقدية المنظمة من خلال العقود المختلفة، وتكون المحاسبة هى أحد عوامل الإنتاج التى تسهم فى إنتاج هذه التشكيلة، وبذلك فإن تفضيلات الإدارة للبدائل المحاسبية تعتمد على أسعار عوامل الإنتاج الأخرى، ويعنى هذا أنه عندما تقوم الإدارة باختيار سياسات وطرق إعداد التقرير المالى فى ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، فإن ذلك يكون بمنزلة الممارسة الفعلية لتفضيلاتها التى تميل إلى اختيار السياسة المحاسبية التى تحقق أفضل تشكيلة لعوامل الإنتاج.

ب - نظرية متخذى القرارات:

تركز نظرية متخذى القرارات للبحث المحاسبى على جانبين سلوكيين متكاملين هما:

معرفة أثر المعلومات فى سلوك متخذى القرارات، أما الجانب الثانى فيهتم بكيفية استخدام المعلومات من جانب متخذى القرارات، أى العلاقة بين المعلومات بوصفها مدخلات العملية القرارية وبين القرار نفسه باعتباره مخرجات هذا النظام.

ففيما يخص الجانب الأول، نراه يعكس الاتجاه النفعى للمحاسبة ويركز على الأبعاد التالية:

١- مدى كفاية الإفصاح.

٢- فائدة (نفع) المعلومات المحاسبية.

٣- الانعكاسات لدى مستخدمى المعلومات المحاسبية الناتجة عن طرق الإفصاح المختلفة.

٤- الحكم على درجة الأهمية النسبية للمعلومات.

٥- أثر البدائل المحاسبية المختلفة فى عملية اتخاذ القرارات.

أما الجانب الثانى فينصرف اهتمامه نحو كيفية تشغيل المعلومات من قبل متخذى القرارات للوصول إلى القرار المطلوب، وبذلك فهو يسعى إلى تحديد ووصف ماهية المعلومات التى يرغب متخذو القرارات فى الحصول عليها، وبالتالى يعكس دور الإدارة فى توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات.

وفى ضوء ما تقدم، تقوم هذه النظرية على أساس وجوب تضمين المعرفة المحاسبية بالفروض المفسرة لسلوك مستخدمى المعلومات المحاسبية، بحيث تعكس المعلومات الظاهرة فى التقارير المالية تفضيلاتهم، ومن ثم تلائم استخداماتهم الحالية والمتوقعة (Healy and Waheen, 1990: 365-383). وعليه فإن هذه النظرية ترى فى اختيار الإدارة من بين السياسات والطرق المحاسبية البديلة الوسيلة الفضلى لتوفير المعلومات الملائمة عن أداء الشركة الحالى والمستقبلى (Reverte and Strong, 2001: 4) وعليه فهى تنظر إلى وسائل إدارة الأرباح على أنها أدوات تستطيع الإدارة من خلالها تحسين القدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية (Subramanyam, 1996: 249-282).

ج - نظرية اقتصاديات المعلومات:

فى ظل نظرية اقتصاديات المعلومات لم تعد المعلومة سلعة حرة مثل الماء

والهواء، وإنما أصبحت سلعة اقتصادية لها كلفة وعائد، ومن ثم فإن استخدامها بات على أساس معيار الكلفة - المنفعة؛ فانصرف اهتمام هذه النظرية نحو دراسة البواعث الاقتصادية المؤثرة فى النشاط المتعلق بأداء مهام التقرير المالى، إذ يرى أنصار هذه النظرية ضرورة الاهتمام بتفسير الدوافع الاقتصادية التى من أجلها تقوم الإدارة باختيار الطرق والسياسات المحاسبية، وذلك على اعتبار أن الإدارة هى الجهة التى تقوم بالدور الرئيس فى التأثير فى سياسات الاختيار المحاسبى، ومن ثم ينبغى استقصاء دوافعها فى تدعيم أو مقاومة سياسات معينة وتفسير الضغوط التى أدت إلى إيجاد السياسات المحاسبية الحالية وأهم آثارها فى مستخدمى المعلومات المحاسبية. بمعنى آخر: يرى مؤيدو هذه النظرية ضرورة عدم تجاهل تأثير قرارات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى المحددات والبواعث الاقتصادية الواقعية المؤثرة فى أداء الوظائف المحاسبية؛ مما يعنى ذلك أن الحكم على قيمة المعلومات الإضافية يمكن أن يكون من خلال تضمين نماذج تحديد قيمة المعلومات بعض الخصائص النوعية للمعلومات التى تعكس درجة استجابتها للدوافع الاقتصادية. وتعد الدراسات التجريبية التى اهتمت فى البحث بالمحتوى المعلوماتى للتقارير المالية خير دليل على وجهة نظر هذه النظرية فى تفسير حرية الإدارة فى استغلال المرونة المتاحة لها فى الاختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية البديلة، فعلى سبيل المثال أوضحت دراسة (Breten and Taffler, 1995: 81-92) التى قامت باستقصاء أثر تجميل المعلومات فى تقييم محللى وسماسرة الأسهم للأرقام المحاسبية السنوية للشركات - أوضحت أن هناك علاقة بين الأرقام المحاسبية الورادة فى القوائم المالية وأسعار الأسهم فى السوق، وأن عدم وجود تصحيح مباشر للمحاسبة الإبداعية ليس من الضرورى أن يؤدى إلى تسعير خاطئ فى السوق. كما بينت دراسة (Goodacr and Mcgrath, 1997: 155-160) أن التنبؤات فى ظل فروض السوق الكفء تشير إلى أن تغيرات الأسهم فى سعر السوق سوف تتأثر بالتغيرات فى الإجراءات المحاسبية التى تؤثر فى الأرباح بالقوائم المالية، إذ إن مستخدمى القوائم المالية سوف يفسرون أرقام الربحية بغض النظر عن الإجراءات المحاسبية التى اتبعت فى إعدادها باعتبار أن هناك قطاعاً كبيراً من

المستثمرين ليسوا ذوى خبرة، وعادة لا يقومون بتعديل المعلومات الواردة فى القوائم - وهو الأمر الذى يدفع الإدارة ويحفزها باتجاه اختيار السياسات المحاسبية التى تجعل الأرباح المتحققة مرضية. وتناولت دراسة (Bernard and Skinner, 1996: 313-325) دوافع الإدارة فى التوسع فى اتباع سياسة الاستحقاقات الاختيارية، وهل يمثل ذلك نوعاً من اغتنام الفرص ويؤدى إلى تشوية دقة وعدالة القوائم المالية أم أن ذلك يكون بفرض تحسين محتوى المعلومات للقوائم المالية؟ ولاختبار تلك التساؤلات قامت الدراسة باختبار الخيارات المحاسبية التى تساعد على تفسير حركة التغيرات فى أسعار الأسهم، والتنبؤ بالتدفقات النقدية ورقم الدخل. وقد خلصت إلى أن حرية الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية يؤدى إلى تحسين قيمة المعلومات الناتجة عن القوائم المالية.

ثانياً - الدراسات السابقة:

تعد الدراسة التى قام بها Watts and Zimmerman من الدراسات الرائدة التى حاولت تقديم المفهوم العلمى لنظرية المحاسبية الإيجابية بوصفها مدخلاً جديداً لتفسير دوافع الإدارة فى الاختيار من بين البدائل والسياسات المحاسبية، وذلك من خلال اختبار أثر كل من التكاليف التعاقدية الممثلة فى خطط وحوافز الإدارة وعقود المديونية، وكذلك التكاليف السياسية - فى سلوك الإدارة فى اختيارها الطوعى لتعديل بيانات القوائم المالية للشركة بأثر التغير فى المستوى العام للأسعار، وهل يختلف ذلك الأثر باختلاف حجم الشركة؟ وقد جاءت نتائج الدراسة التى أجريت على (٥٢) شركة أمريكية قامت بتعديل قوائمها المالية وفق المستوى العام للأسعار، مدعمة لفرضيات هذه الدراسة، إذ بينت أن الشركات الكبيرة الحجم، فى ظل رغبتها فى تعديل قوائمها المالية وفق المستوى العام للأسعار، تختار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تدنى مستوى الأرباح؛ وذلك لأن الوفورات الناتجة عن تخفيض الأرباح والمتمثلة فى تخفيض الضرائب وتحقيق وفورات فى تكاليف السياسة والتنظيمية، تزيد على التكاليف الإضافية

المصاحبة لعملية تخفيض الأرباح والمتمثلة فى تكاليف إنتاج المعلومة المحاسبية وتكاليف تعديل خطط وحوافز الإدارة، وفى المقابل وجد الباحثان أن هذه الوفورات هى أقل فى الشركات الصغيرة الحجم، ومن ثم فهى لا تمتلك الدوافع لاختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى خفض مستوى أرباحها (Watts and Zimmerman, 1978: 112-134).

أما Dhaliwal فقد درس أثر هيكل رأس مال الشركة فى اختيار الطرق والسياسات المحاسبية وذلك من خلال فرضية مفادها أن نسبة الديون إلى حقوق الملكية لا تعد محدداً لسلوك الإدارة فى اختيار طريقة معالجة تكاليف الاستكشاف فى شركات النفط. كما أعاد اختيار أثر حجم الشركة فى طبيعة العلاقة بين نسبة المديونية واختيار الإدارة لطريقة المعالجة. وقد أجريت الدراسة على عينتين من شركات النفط، إحداهما تتكون من (٧٢) شركة تطبق طريقة الكلفة الإجمالية، والأخرى تتكون من (٤١) شركة تطبق طريقة المجهودات المثمرة قبل صدور المعيار رقم (١٩) وعبر عن حجم الشركة بقيمة مبيعاتها. وقد جاءت النتائج غير مدعمة للفرضية؛ إذ وجد أن الشركات التى تزيد فيها نسبة المديونية تفضل اتباع طريقة الكلفة الكلية فى معالجة تكاليف الاستكشاف، وقد فسر Dhaliwal ذلك بأن طريقة الكلفة الكية مقارنة بطريقة المجهودات المثمرة تؤدى إلى زيادة كل من الدخل الدورى وحقوق الملكية، كما أن هذه الطريقة تحد من درجة تباين أرقام الدخل للفترات المحاسبية المتعاقبة، وهى كلها سمات مرغوب فيها من وجهة نظر عقود الافتراض؛ لأنها تؤدى إلى خفض تكاليف الوكالة. كما وجد أن حدة القيود الواردة فى اتفاقيات القروض تكون أكثر فى الشركات التى تكون نسبة المديونية فيها عالية؛ الأمر الذى دعم تفسير Dhaliwal لتلك النتيجة. كما أظهرت النتائج أن الشركات الكبيرة الحجم تميل بشكل كبير إلى استخدام طريقة الكلفة الكلية؛ وذلك لتتجنب تقلب أرقام الدخل عبر الفترات المتعاقبة (Dhaliwal, 1980: 78-84).

ودرس Moses تأثير كل من حجم الشركة والحصة السوقية وأجور العاملين والحوافز الإدارية وأخيراً رقابة المالكين فى سلوك الإدارة باختيار السياسات

المحاسبية، وذلك بالتركيز على التغيير الاختيارى للسياسات المحاسبية واستبعاد التغيرات الإجبارية والإلزامية. وقد شملت الدراسة (٢١٢) شركة أظهرت تقاريرها المالية تغيراً محاسبياً خلال الفترة الممتدة ما بين ١٩٧٥-١٩٨٠م. وجاءت النتائج داعمة لفرضيات الدراسة لكل من حجم الشركة والحصة السوقية وحوافز الإدارة، إذ أظهرت نتائج الاختبار الإحصائى علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين سلوك الإدارة نحو إدارة الأرباح وتلك العوامل، أما تأثير عاملى تكاليف العمل ورقابة العاملين فلم تظهر النتائج أي تأثير لهما فى سلوك الإدارة باختيار السياسات المحاسبية الهادفة إلى إدارة الأرباح (Moses, 1987: 358-377).

أما Bowen, Ducharme and Shores فقد درسوا العلاقة بين الحقوق الضمنية لأصحاب المصالح فى الشركة والسياسات المحاسبية المستخدمة من قبل الإدارة والتى تؤدى إلى تحسين سمعة الشركة وزيادة الثقة فى قدرتها على الوفاء بتعهداتها والتزاماتها الضمنية، حيث ترى الإدارة أن أصحاب المصالح فى الشركة من زبائن ومجهزين وعاملين، لا يمتلكون القدرة ولا حتى الرغبة فى إجراء التعديلات اللازمة على التقارير المالية للشركة لمعرفة نتيجة الاختلافات فى بدائل السياسات المحاسبية المطبقة على أداء الشركة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، الأمر الذى يشجع الإدارة ويحفزها نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الدخل وبالتالى التأثير فى تقديرات أصحاب المصالح فى الشركة. وقد اختبرت الدراسة فرضية أساسية مفادها أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية التى تزيد الدخل المحاسبى ترتبط إيجابياً بمدى اعتماد الشركة على المتطلبات الضمنية لأصحاب المصالح. وقد كانت السياسات المحاسبية المختارة لتحقيق هدف هذه الدراسة، هى طرق تسعير المخزون وطرق احتساب الإهلاك حيث وصفت هذه السياسات بالمتغير التابع للدراسة، فى حين عد كل من مصاريف البحث والتطوير والكثافة العمالية ومصاريف الإعلان والترويج ونسبة المديونية وأوراق الدفع القصيرة الأجل وكلفة البضاعة المباعة، متغيرات مستقلة تعبر عن المتطلبات الضمنية لأصحاب المصالح، وقد جاءت نتائج الدراسة مدعمة لفرضيتها. كما اختبر الباحثون فى هذه الدراسة أثر نوع

القطاع الصناعى الذى تنتمى إليه الشركة فى طبيعة تلك العلاقة. بالإضافة إلى خطط الحوافز الإدارية والدوافع الضريبية وحجم الشركة، وقد أظهرت النتائج أن لجميع العوامل الأربعة أثراً فى اختيار السياسات المحاسبية وبالتالى فى علاقتها مع المتطلبات الضمنية لأصحاب المصالح، علماً أن الباحثين فى هذه الدراسة قد أولوا اهتمامًا كبيراً فى اختيار عينة دراستهم، إذ تم استبعاد أى شركة من العينة كانت قد غيرت طريقة تسعير المخزون أو الإهلاك خلال سنة الاختبار أو السنتين السابقتين عليها، لذلك كانت الدراسة تغطى خمس فترات ممتدة من ١٩٨١م لغاية ١٩٩٣م، وعينة الدراسة فى كل فترة هى على التوالى ١٣٤٢ شركة، ١٩٤٥ شركة، ٢٤٨٤ شركة، ٢٩٠٨ شركات، ٢٥٦٥ شركة، الأمر الذى ميزها عن سابقاتها من الدراسات (Bowen et. al., 1995: 255-295).

واستهدفت دراسة Burgstahler and Dichev أهمية إدارة الأرباح فى تجنب الانخفاض فى مستوى الأرباح وعند تحقيق الخسائر، وذلك عن طريق إدارة المستحقات الاختيارية لكل عناصر التدفقات النقدية الشتغيلية ورأس المال العامل فى ضوء تكاليف الوكالة، وقد قامت الدراسة على اختبار فرضيتين، تتعلق الأولى بأهمية إدارة الأرباح فى تجنب انخفاض مستوى الأرباح عند الحد الأدنى المقرر لحوافز الإدارة، فى حين تتصرف الثانية نحو أهمية إدارة الأرباح فى تجنب الخسائر، ولاختبار هاتين الفرضيتين اختار الباحثان عينتين لدراستهما، الأولى محققة أرباحاً متدنية، والثانية محققة خسائر خلال الفترة الممتدة ما بين ١٩٧٦-١٩٩٤م. وقد لاحظ الباحثان أن الشركات التى تكون فيها نسبة عالية من الأموال المتداولة والخصوم المتداولة عادة ما تلجأ إلى إدارة أرباحها من خلال بنود رأس المال العامل، أما الشركات التى تتميز بمستوى عال من التدفقات النقدية التشغيلية فهى فى الغالب تفضل إدارة أرباحها عن طريقٍ بنود التدفقات النقدية التشغيلية. أما نتائج الدراسة فقد أوضحت أن (٨-١٢٪) فقط من مجموع الشركات التى حققت خسائر، قد مارست بالفعل عملية إدارة الأرباح، وعليه استنتج الباحثان أن الإدارة التى لم تستطع بلوغ الحد الأدنى من الأرباح اللازم للحصول على الحوافز لن تكترث بعملية إدارة الأرباح، على عكس الإدارة

التى تحقق خسائر، حيث تنظر إلى عملية إدارة الأرباح على أنها الوسيلة الفاعلة لضمان استمرارها الوظيفى وتجنّب عزلها، خاصة إذا ارتبط تقييم أدائها برقم صافى الربح (Burgstahler and Dichev,1997: 99-126).

وحاول Klumpes اختبار تأثير كل من معدل الضريبة وحجم الشركة ورقابة الملكية والقدرة الإيفائية للشركة، بوصفها محددات لسلوك الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية الممهدة للدخل، وذلك التأثير الواقع على عينة مؤلفة من (٢٨) شركة تأمين على الحياة فى أستراليا، والتى أجرت تغيراً فى سياساتها المحاسبية خلال الفترة الممتدة بين ١٩٩٢-١٩٩٣م، وقد جاءت نتائج الدراسة مدعمة للفرضية فيما يخص محدد حجم الشركة ومعدل الضريبة، حيث أظهر الاختبار الإحصائى وجود علاقة إحصائية معنوية موجبة بين هذين المتغيرين وسلوك الإدارة تجاه تمهيد الدخل، فى حين لم تظهر النتائج قبول الفرضية بشأن محدد رقابة الملكية والقدرة الإيفائية للشركة (Klumpes, 1998: 1-15).

وركز Godfery and Jones على دراسة تأثير التكاليف السياسية فى سلوك الإدارة عند اختيار السياسات المحاسبية الخاصة بتصنيف البنود غير العادية، وذلك من خلال دراسة أثر عدد من المحددات تمثلت فى "الحصة السوقية وتكاليف العمل والخوافز الإدارية"، وذلك على عينة مؤلفة من (٥٨) شركة خلال الفترة من ١٩٨٩-١٩٩٠م، وقد كانت فرضيات الدراسة كما يلى:

١- إن الشركات التى تمهد الدخل الاعتيادى باستخدام التصنيف الاختيارى لبنود المكاسب والخسائر المتكررة بوصفها بنوداً غير عادية - تتحمل تكاليف عمل أقل من الشركات التى لا تمهد الدخل باستخدام التمهيد التصنيفى للدخل الاعتيادى.

٢- إن الشركات التى تمهد الدخل الاعتيادى باستخدام التصنيف الاختيارى لبنود المكاسب والخسائر بوصفها بنوداً غير عادية - تكون فيها نسبة الحوافز الإدارية إلى الدخل التشغيلى أعلى من الشركات التى لا تمهد الدخل باستخدام التمهيد التصنيفى للدخل الاعتيادى.

٣- إن الشركات التى تمهد الدخل الاعتيادى باستخدام التصنيف الاختيارى لبنود المكاسب والخسائر بوصفها بنوداً غير عادية - تمتلك حصة سوقية أكبر من الشركات التى لا تمهد الدخل باستخدام التمهيد التصنيفى للدخل الاعتيادى.

ولقد أسفرت نتائج الدراسة عن دعمها للفرضية الأولى؛ إذ ثبت أن الشركات التى تدير أرباحها باستخدام التمهيد التصنيفى تكون أقل عرضة لضغوطات النقابات العمالية من تلك الشركات التى لا تدير أرباحها، من ثم تنخفض فيها تكاليف العمل مقارنة بشركات النوع الثانى. كما أوضحت نتائج الدراسة رفض الفرضيتين الثانية والثالثة؛ الأمر الذى يعنى عدم وجود أثر لكل من الحصة السوقية والحوافز الإدارية فى إجراءات الإدارة بشأن إدارة الربح الاعتيادى (Godfery and Jones, 1999: 229-254).

واستهدفت دراسة Beatty and Weber فحص أثر شروط عقد الافتراض فى التغيرات الاختيارية التى تجريها الإدارة على الطرق والسياسات المحاسبية، وذلك عن طريق اختبار أربع فرضيات أساسية مفادها:

١- الشركة المرتبطة بعقود مديونية مع المصارف، ولديها حرية تغير الطرق المحاسبية، تلجأ إلى التغيرات التى تزيد من الدخل عندما يكون لهذه التغيرات أثر فى الشروط التعاقدية للدين.

٢- إن الشركة التى تسمح لها شروط عقود المديونية مع المصارف بإجراء التغيرات الطوعية للتأثير فى الشروط التعاقدية للدين، تكون أقل ميلاً لإجراء التغيرات التى تزيد من الدخل عندما يتوقعون أن تكون تكاليف الإخلال الفنى لشروط العقد منخفضة. ويقصد بالإخلال الفنى عدم التناسق وتناسب الأصول والخصوم بشكل يتوافق مع متطلبات عقد الدين.

٣- إن الشركة التى لديها عقود مديونية مع المصارف تسمح بإجراء تغيرات فى الطرق المحاسبية الطوعية للتأثير فى شروط العقد، تكون أكثر ميلاً لإجراء التغيرات فى الطرق المحاسبية المؤدية لزيادة الدخل، إذا احتوت شروط العقد

على الأداء السعرى على أساس محاسبى والتعهدات التقليدية. ويقصد بالأداء السعرى على الأساس المحاسبى بأنه سعر الفائدة على القرض المصرفى يرتبط بعلاقة عكسية مع التغيرات فى المقاييس المحاسبية للأداء المالى، بمعنى أن الفائدة على القرض بموجب الأداء السعرى تصبح متغيرة تبعاً لما تعكسه نسب الأداء المالى للشركة المقترضة.

٤- عندما تحتوى شروط العقد على محددات توزيع الأرباح، فإن احتمال قيام الشركة التى تسمح لها شروط عقد المديونية مع المصارف بإجراء تغيرات فى الطرق المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الدخل بدلاً من تخفيضه - يكون أكبر.

ولقد اختبرت الفرضيات الأربع على عينة مؤلفة من (١٢٥) شركة لديها عقود مديونية مع المصارف تسمح لها بإجراء تغيرات فى الطرق المحاسبية بشكل طوعى، وقد وجد الباحثان فى هذه الدراسة أن الشركات التى تقوم بإجراء تغييرات فى الطرق المحاسبية تميل بشكل واضح نحو التغيرات المؤدية إلى زيادة الدخل ولكن هذا الميل سرعان ما يتحول عندما تتوقع الشركة أن تكون تكاليف الإخلال الفنى لشروط العقد منخفضة. وقد لوحظ فى الدراسة أن تلك النتائج التى توصلت إليها لا تتغير حتى بعد الأخذ فى الاعتبار الدوافع الأخرى لتغيير الطرق والسياسات المحاسبية مثل حوافز الإدارة والحوافز الضريبية ونحو ذلك، وهذا يعنى أن عقود الدين تؤثر فى سلوك الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية (Beatty and Weber, 2003: 119-142).

وبحث Chen and Yuan فى تعليمات وكالة تنظيم الأوراق المالية بجمهورية الصين الشعبية، وهى تعليمات تخص حقوق الإصدار الجديد للأسهم، وأثر تلك التعليمات فى سلوك الإدارة باتجاه اختيار السياسات المحاسبية المحددة لعملية إدارة الأرباح، وذلك على خلفية ظاهرة العدد الكبير من الشركات التى استوفت شرط الإصدار والذى يفيد بضرورة تحقيق الشركة معدل الكبير من الشركات التى استوفت شرط الإصدار والذى يفيد بضرورة تحقيق الشركة معدلاً عائداً على حق الملكية لا يقل عن (١٠٪) للسنوات الثلاثة السابقة للإصدار، حيث كشفت المراجعة التاريخية لأداء الشركات المتقدمة للوكالة أن نحو (٢٥٪) منها لم

يكن أداؤها بالمستوى المطلوب ولم تكن قادرة على بلوغ ذلك المستوى من الأداء؛ الأمر الذى قد يثير الشكوك حول قيام إدارات هذه الشركات بعملية إدارة الأرباح مستفيدة فى ذلك من الحرية الممنوحة لها فى الاختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية البديلة، ولفحص هذه الظاهرة والتحقق من وجودها قام الباحثان باختيار (٤٤٠) شركة تقدمت إلى الوكالة للحصول على موافقات إصدار جديد للأسهم، حيث قسمت هذه العينة إلى مجموعتين: تضم المجموعة الأولى الشركات التى رفضت الوكالة طلباتها ويبلغ عددها (١١٦) شركة، فى حين تضم المجموعة الثانية الشركات التى قبلت الوكالة طلباتها وبلغ عددها (٣٢٤) شركة، وقد غطت الدراسة السنوات ١٩٩٦-١٩٩٨م. أما الفرضيات التى قامت عليها هذه الدراسة فهى:

١- إن قرارات الموافقة الصادرة عن وكالة تنظيم الأوراق المالية ذات علاقة سلبية مع المؤشرات الدالة على إدارة الأرباح.

٢- لاحقا لتقديم الطلب للحصول على حق الإصدار يكون أداء الشركات الحاصلة على الموافقة أفضل من أداء الشركات التى لم تحصل على الموافقة.

٣- من ضمن الشركات التى حصلت على حق الإصدار يكون مستوى أداء الشركات التى تقوم بعملية إدارة الأرباح لبلوغ التأهيل المطلوب للإصدار، أضعف من المتوسط السائد فى حقل الصناعة، وذلك على عكس الشركات التى لا تقوم بعملية إدارة الأرباح.

وقد جاءت نتائج الاختبار الإحصائى مدعمة لتلك الفرضيات الثلاث؛ مما يعنى أن أهداف المشروع الصينى فى توجيه الموارد الاستثمارية على القطاعات ذات الأداء الجيد كان يقابل بعملية إدارة الأرباح، أى أن عملية الأرباح كانت تضعف هذا الهدف (Chen and Yuan, 2004: 645-665).

أما فى العالم العربى فلم يجد الباحث أكثر من دراستين تناولتا البحث فى العوامل المحددة لاختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وهما دراسة (صالح ٢٠٠٣م: ٤٨٣-٥٣٣)؛ إذ استهدفت هذه الدراسة فحص الفرضيات الأساسية

التى قامت عليها نظرية المحاسبة الإيجابية لتفسير دوافع الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية، وذلك من خلال دراسة تجريبية على عينة من الشركات المساهمة السعودية يبلغ عددها (٤٨) شركة موزعة على ثلاثة قطاعات هى: صناعية وعددها (٢٣) شركة، وخدمية وعددها (١٦) شركة، وأخيراً زراعية وعددها (٩) شركات. وقد تأسست هذه الدراسة على اختبار خمسة فروض هى على النحو التالى:

١- إدارة الشركات ذات الحجم الكبير تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى ينتج عنها تخفيض الأرباح.

٢- إدارة الشركات التى تحصل على ديون ومساعدات حكومية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية.

٣- إدارة الشركات ذات المعدل المرتفع من العمالة الأجنبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية.

٤- إدارة الشركات التى لديها نظام الحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على الأرباح تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح.

٥- إدارة الشركات التى لديها نسب معدلات مرتفعة للمديونية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح المحاسبية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية بعض العوامل الاقتصادية مثل معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية فى التأثير فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية بالشركات السعودية تأثيرًا يتفق مع الاتجاه المتوقع وفقًا للمدخل الإيجابى، فى حين جاء تأثير العوامل الأخرى متضاربًا، حيث كان تأثير عامل الحجم ضعيفًا فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية. كما جاء تأثير عقود الحوافز عكس الاتجاه المتوقع وفقًا للمدخل الإيجابى، وقد أرجع الباحث ذلك إلى عدم الإدراك الكامل من جانب الإدارة لكل من الآثار والأبعاد الاقتصادية لعملية اختيار السياسات المحاسبية، بالإضافة إلى عدم الدقة فى قياس بعض العوامل فضلاً عن غياب أو عدم وضوح المعايير التى تنظم بعض الممارسات المحاسبية.

أما الدراسة الثانية فهى دراسة (أبو الخير، ١٩٩٩م: ١ - ٤٠)، وقد استهدفت تقديم تفسيرات نظرية لظاهرة إدارة الأرباح وتحديد الدوافع التى تكمن وراءها، وذلك عن طريق دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة المصرية مؤلفة من (٤٧) شركة موزعة على ثمانية من الأنشطة، وقد غطت الدراسة الفترة الممتدة من ١٩٨٧م لغاية ١٩٩٦م وقد اختبرت الدراسة أربعة فروض أساسية هى:

١- مع بقاء العوامل الأخرى كما هى، فإن الإدارة تمارس استحقاقًا اختياريًا بتخفيض أو زيادة المخصصات إذا انخفضت أو ارتفعت أرباح الفترة المالية قبل معالجة المخصصات عن أرباح الفترة السابقة.

٢- مع بقاء العوامل الأخرى كما هى فإن الإدارة الجديدة للشركة تمارس استحقاقًا اختياريًا بتخفيض المخصصات المحاسبية لزيادة الربح فى أول سنة مالية تعد مسؤولة عنها مسؤولية كاملة.

٣- مع بقاء العوامل الأخرى كما هى، فإن الإدارة تمارس استحقاقًا اختياريًا بتخفيض المخصصات لزيادة الربح فى السنة المالية التى تسبق عملية طرح جزء من الأسهم للاكتتاب العام فى إطار سياسة الخصخصة.

وقد جاءت نتائج الاختبار الإحصائى مدعمة للفرضيات الثلاث، إذ تبين أن الإدارة تحاول دائمًا تخفيض النقص الذى يطرأ على الأرباح بتحويل جزء من رصيد المخصصات إلى الأرباح بطريقة أو بأخرى، كما تحاول الإدارة أيضًا أن تحد من أى زيادات كبيرة فى الأرباح، وذلك بتحويل جزء منها إلى المخصصات لاستخدامها فى تعويض أى نقص فى الأرباح مستقبلاً، وهو ما يعرف باختزان الربح، وتعد هذه العملية متصلة سنويًا ما لم تكن هناك دوافع موقفية أخرى تدفع الإدارة إلى زيادة الربح من سنة مالية بعينها إلى أخرى. كما أثبتت النتائج أن طرح جزء من الأسهم للاكتتاب يدفع الإدارة إلى أن تمارس استحقاقًا اختياريًا بتخفيض المخصصات لإحداث زيادة فى الأرباح.

منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة التحليلية للأدب المحاسبى فى مجال استخدام النظرية الإيجابية لدراسة البواعث الاقتصادية لعملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وقد اعتمدت على التكاليف التعاقدية والتكاليف السياسية بوصفها أهم العوامل الاقتصادية التى تؤثر فى اختيار الإدارة للسياسات والطرق المحاسبية - يتضح صحة معظم فرضيات هذه النظرية خاصة فى الدول التى وصلت إلى درجة عالية من التقدم والتطور فى مهنة المحاسبة، سواء على المستوى الأكاديمى أو على مستوى الممارسة المهنية. إلا أن ذلك الأدب المحاسبى الزاخر تجاهل عنصرًا مهمًا لتفسير عملية الاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية بالنسبة للدول التى مازالت مهنة المحاسبة فيها فى دور التكوين والنمو، يتمثل فى العوامل البيئية التى تميز فكر وسلوك واتجاهات وثقافات مجتمع معين عن مجتمع آخر، وبالتالى فإنه ليس بالضرورة الحتمية أن يصح شرح وتفسير الظاهرة فى مجتمع معين ثم إنزال هذا الشرح أو التفسير على الظاهرة نفسها فى كل المجتمعات، وعليه فإن البواعث الاقتصادية الكامنة وراء عملية اختيار السياسات المحاسبية من قبل إدارات الشركات المساهمة العامة الأردنية، ليست بالضرورة هى نفسها الموجودة فى الدول المتقدمة أو حتى النامية منها؛ لذا رأى الباحث أن يمحور مشكلة دراسته فى السؤالين التاليين:

١- هل تصح فرضيات نظرية المحاسبة الإيجابية فى شرح وتفسير الدوافع الاقتصادية لعملية اختيار الطرق والسياسات المحاسبية فى شركات المساهمة العامة الأردنية؟

٢- هل تختلف تلك الدوافع بين الشركات باختلاف نسبة تركيز الأسهم فى مجلس إدارة الشركة؟

ثانياً - عينة الدراسة:

لبحث مشكلة الدراسة يتطلب الأمر تحديد عينة الاختبار، وهنا لا بد بداية

من تشخيص وجود ظاهرة الاختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة العامة فى الأردن، ولهذا الغرض قام الباحث بتتبع الإيضاحات المرفقة بالتقارير المالية السنوية للشركات لعامى ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤م، وتمكّن عن طريق الفحص المتمعن لهذه الإيضاحات من رصد التزايد الملفت للانتباه لحالة قيام إدارات الشركات بتغيير الطرق والسياسات المحاسبية المستخدمة من قبلها فى إعداد المعلومات المحاسبية، خاصة فى طرق احتساب الإهلاك وطرق تسعير المخزون، إذ بلغت نسبة الشركات التى قامت بذلك الإجراء فى سنة ٢٠٠٤م نحو (٥٤,٧٪) من مجموع الشركات المسجلة فى بورصة عمان، أى بزيادة نحو (٣٢,١٪) عما كانت عليه فى سنة ٢٠٠٣م، الأمر الذى قد يدلل على تحول عملية التغيير فى الطرق والسياسات المحاسبية من حالات محدودة إلى ظاهرة يمكن أن يكون لها عواقب غير محمودة على مستقبل كفاءة السوق المالى فى الأردن، وخاصة إذا كان الهدف من وراء تلك العملية إدارة أرباح هذه الشركات، ذلك لما يترتب على هذه العملية من مخاطر، لذا يرى الباحث من الضرورى التحقق من الغاية التى ترجوها إدارات الشركات من عملية تغيير الطرق والسياسات المحاسبية قبل الولوج فى دراسة البواعث الاقتصادية لعملية اختيار الطرق والسياسات المحاسبية، وذلك لتحديد عينة الاختبار بشكل دقيق وعلمى، ولهذا الغرض قام الباحث بتحديد طريقتين محاسبيتين شاع تغييرهما فى سنة ٢٠٠٤م بين الشركات، ثم بوب الشركات التى قامت بتغييرهما حسب كل طريقة، ثم اختبر أثر التغيير فى صافى الأرباح لتعيين الشركات التى مارست إدارة الأرباح عن طريق تغيير فى الطرق والسياسات المحاسبية وتمييزها عن الشركات التى لم تستهدف من التغيير التأثير فى الأرباح، وذلك باستخدام مقياس (Herrmann and Inoue, 1996). ويوضح الجدول رقم (١) نتائج هذا الاختبار التى تظهر بجلاء قيام معظم الشركات بتغيير طرق حساب الإهلاك وطرق تسعير المخزون بهدف إدارة الأرباح، وعليه فإن عينة الدراسة تتكون من الشركات التى تدير أرباحها فقط.

ويلاحظ من التوزيع النوعى للعينة أن النسبة الكبرى من الشركات التى قامت

بعملية إدارة الأرباح تنتمى إلى القطاع الصناعى حيث بلغت نسبتها نحو (٥٤٪) من مجموع الشركات المهدة للدخل، وإن نسبة (٥٢,٥٪) من شركات هذا القطاع قد غيرت طريقة تسعير المخزون، فى حين استخدمت النسبة الباقية من شركات هذا القطاع سياسة احتساب الإهلاك فى إدارتها لأرباح شركاتها. ويلاحظ من الجدول رقم (١) أن الشركات التى تنتمى إلى قطاع الخدمات والقطاع المالى المتمثل فى شركات التأمين والبنوك قد لجأت إلى استخدام أسلوب التغيير فى طريقة احتساب الإهلاك حصرًا فى إدارتها للأرباح.

جدول رقم (١)

نتائج اختبار إدارة الأرباح فى الشركات الأردنية لعام ٢٠٠٤م

نوع السياسة المحاسبية التى جرى عليها التغيير	الشركات التى تدير أرباحها			الشركات التى لا تدير أرباحها		
	صناعى	خدمى	تأمين البنوك	صناعى	خدمى	تأمين البنوك
التغيير فى طرق احتساب الإهلاك	١٩	١٩	١٥	٧	١٠	٨
التغيير فى طرق تسعير المخزون	٢١	-	-	٦	-	-

ثالثًا - فرضيات الدراسة:

فى ضوء سؤالىّ مشكلة الدراسة، من جهة، والعرض التحليلى الآتى لفرضيات النظرية الإيجابية للمحاسبة فى مجال تفسير دوافع الإدارة فى اختيار السياسة المحاسبية من جهة ثانية، يضع الباحث فرضيات دراسته على النحو التالى:

أ- الفرضيات المتعلقة بالبواعث الاقتصادية لعملية اختيار السياسة المحاسبية:

تتفق الأدبيات على أن البناء الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية يقوم على ثلاث فرضيات هى: فرضية الحوافز والمكافآت الإدارية، وفرضية شروط عقود المديونية، وفرضية التكاليف السياسية، وفيما يلى عرض لهذه الفرضيات، وذلك لاعتماد الباحث عليها فى صياغة فرضيات دراسته:

١- فرضية خطط الحوافز والمكافآت الإدارية:

تنشأ خطط الحوافز والمكافآت الإدارية أساسًا لتقليل حدة التعارض فى المصالح بين الإدارة والمساهمين الناتج عن سعى كل منهم إلى تعظيم دالة منفعته الشخصية. وبذلك فإن خطط الحوافز والمكافآت تجمع بين مصلحة الإدارة ومصلحة المالكين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين قيمة الشركة فى السوق المالى عن طريق تحسين أسعار أسهمها. ونظرًا لكون هذه الخطط، تبنى عادة على رقم صافى الربح للشركة، فإن الإدارة تسعى دائمًا إلى تحسين هذا الربح ليعكس الصورة الجيدة لأداء إدارة الشركة، ويتم ذلك من خلال اختيار الطرق والسياسات المحاسبية المؤدية إلى زيادة الأرباح. ولقد أشارت دراسة Watts and Zimmerman, (1978) إلى سلوك الإدارة فى هذا المجال بفرضية الحوافز الإدارية التى تفيد أن مديرى الشركات التى تتحدد مكافآتهم فى ضوء معيار صافى الربح، يلجؤون فى الغالب إلى استخدام طرق وسياسات محاسبية تؤدى إلى نقل الأرباح التى تخص فترات مالية لاحقة إلى الفترة المالية الحالية.

وقد حظيت هذه الفرضية بقدر كبير من اهتمام الدراسات الميدانية التى حاولت التحقق من صحتها، فعلى سبيل المثال بينت دراسة (Zwijewski and Hagerman, 1981: 129-149) التى استهدفت التنبؤ بالاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية عن طريق دراسة الإستراتيجية التى تستخدمها الإدارة العليا فى اختيار طريقة تسعير المخزون واحتساب إهلاك الموجودات الثابتة، بينت هذه الدراسة أن اتجاه الإدارة يكون نحو البدائل التى تؤدى إلى تعظيم الأرباح عندما ترتبط خطط حوافزها برقم صافى الربح. كما أوضحت دراسة Healy وزملائه دور الإدارة فى تعظيم منفعتها المتمثلة فى الحوافز والمكافآت التى تحصل عليها أو المحافظة عليها دون تخفيض، والتى تعتمد على رقم صافى الربح، من خلال التغيير فى استخدام طريقتين هما: التحول من طريقة "القسط المتناقص" إلى طريقة «القسط الثابت» فى احتساب الإهلاك، والتحول من طريقة «الوارد أولاً صادر أخيرًا» إلى طريقة «الوارد أولاً صادر أولاً» فى تسعير المخزون، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية (Healy et. al., 1987: 7-34):

- وجود تغييرات فى الجزء الثابت والمتغير من خطط الحوافز، وذلك بعد تغير الطريقة المحاسبية؛ مما يعنى محاولة الإدارة تجنب تأثير تغير الطريقة المحاسبية فى تخفيض ما تحصل عليه من حوافز ومكافآت، وذلك عن طريق تعديل الجزء الثابت أو المتغير فى تلك الخطط.

- الثبات فى خطط احتساب الحوافز والمكافآت المرتبطة برقم صافى الربح فى حالة ثبات الطريقة المحاسبية.

أما دراسة (Fudenberg and Tirale, 1995: 75-93) فقد نظرت إلى الحوافز الإدارية من ناحية المكاسب المعنوية وليس المادية للإدارة، حيث اعتبرت الاستقرار الوظيفى للإدارة وضمان استمرار المديرين فى وظائفهم بالشركة من الدوافع الأساسية وراء اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية المؤدية إلى زيادة الأرباح، حيث وجدت هذه الدراسة علاقة إيجابية قوية بين طول مدة بقاء المديرين فى وظائفهم وتغيير الطرق المحاسبية.

وتأسيسًا على ما تقدم صاغ الباحث فرضية دراسته الخاصة بباعث الحوافز الإدارية على النحو التالى:

«إن إدارة الشركات التى لديها نظام لحوافز ومكافآت إدارية يعتمد على صافى الأرباح تميل إلى اختيار طريقة تسعير المخزون أو احتساب إهلاك الموجودات الثابتة، التى تؤدى إلى زيادة الأرباح».

٢- فرضية التكاليف السياسية:

يقصد بالتكاليف السياسية تلك التى تتحملها الشركة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة صدور قرارات سياسية، أو ما تقوم به الدولة من إجراءات تنظيمية أو ما تسنه من تشريعات من شأنها أن تؤثر فى قيمة الشركة، أو تحول الثروة من الشركة إلى الدولة أو بين الأطراف ذوى المصالح فى الشركة، أو تزيد من سيطرة الدولة على الموارد المتاحة للمجتمع. ويمكن تصنيف تأثير التكاليف السياسية إلى تأثير مباشر من خلال تنظيم محتويات التقرير المالى، وتأثير غير

مباشر ينتج من استخدام المؤسسات الحكومية لما يتضمنه التقرير المالى من معلومات تكون أساسًا لغرض إجراءات تنظيمية معينة تحمل الشركة تكاليف إضافية مثل تلك التى تنشأ عن مطالب نقابات العمال وزيادة نسبة الضرائب أو فرض ضرائب جديدة (Parfet, 2000: 481-488)؛ لذا توصف هذه التكاليف بأنها واحدة من البواعث الاقتصادية المؤثرة فى تفضيل الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية المؤدية إلى تخفيض الأرباح (Watts and Zimmerman, (1978.

ولقد أوضحت الدراسة السابقة أنه كلما زادت درجة حساسية الشركة سياسيًا لجأت إلى تبنى السياسات المحاسبية التى تظهر مستويات منخفضة من الأرباح، وذلك لتجنب تعرضها للتدخل الحكومى وفرض ضرائب أعلى على أنشطتها. ولصعوبة القياس المباشر للتكاليف السياسية؛ استخدم الباحثون مقاييس تقريبية للتعبير عن هذه التكاليف، وأكثر هذه المقاييس استخدامًا هى مقياس حجم الشركة حيث افترضت الدراسات الميدانية وجود ارتباط بين حجم الشركة وتعرضها للتدخلات الحكومية، فكلما كان حجم الشركة كبيرًا، زاد احتمال التدخلات السياسة خلال فترات ارتفاع الأرباح، ومن ثم فإنه كلما زاد حجم الشركة زادت درجة حساسيتها السياسية، وزاد احتمال اختيارها للسياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض مستوى الأرباح. ولقد أكدت نتائج الكثير من الدراسات أهمية التكاليف السياسية فى تحديد سلوك الإدارة فى الاختيار من بين البدائل المحاسبية، فعلى سبيل المثال بينت دراسة (Morse and Richardson, 1985: 106-127) أن حجم الشركة له علاقة باستخدام طريقة «الوارد أخيرًا صادر أولاً»، عندما أظهرت الاختبارات التى تمت فى هذه الدراسة أن الشركات كبيرة الحجم تحاول الحصول على منافع ضريبية كبيرة، ومن ثم فإنها تتجه إلى تغيير طريقة تسعير مخزونها من طريقة «الوارد أولاً صادر أولاً» إلى طريقة «الوارد أخيرًا صادر أولاً» فى الفترات التى تحقق فيها الشركة أرباحًا عالية، كما بينت أن الشركات الصغيرة الحجم تسعى دائمًا إلى عدم استخدام طريقة «الوارد أخيرًا صادر أولاً»؛ لأن المنافع الضريبية التى يمكن أن تحققها لا تكفى لتغطية التكاليف الناتجة عن التحول إلى تلك الطريقة، وقد أيدت دراسة

(Lindahi, 1989: 201-225) ما توصلت إليه دراسة Morse and Richardson حينما أظهرت نتائجها وجود علاقة بين حجم الشركة واختيار طريقة تسعير المخزون، إذ تبين من نتائج هذه الدراسة أن الشركات ذات الحجم الكبير تكون أكثر رغبة فى اختيار طريقة «الوارد أخيرًا صادر أولاً». أما دراسة (Herrman and Inoue, 1996: 161-178) فقد وجدت علاقة ارتباط قوية بين حجم الشركة ورغبتها فى استخدام طريقة احتساب الإهلاك، حيث أظهرت نتائج الاختبار الإحصائى أن الشركات الكبيرة الحجم تفضل دائمًا اختيار طريقة الإهلاك التى تؤدى إلى تخفيض أرباحها المحاسبية، وهو على عكس الشركات الصغيرة الحجم، وذلك لتحقيق مكاسب ضريبية وتجنب الضغوطات السياسية.

وتأسيسًا على ما تقدم صاغ الباحث فرضية دراسته الخاصة بباعث التكاليف السياسية على النحو التالى:

«تميل إدارة الشركات الكبيرة الحجم إلى اختيار طريقة تسعير المخزون أو احتساب إهلاك الموجودات الثابتة التى تؤدى إلى خفض الأرباح، وذلك بهدف خفض التكاليف السياسية».

٢- عقود المديونية:

يلجأ المقرضون فى معظم الحالات إلى إبرام عقود بينهم وبين إدارة الشركة يتم بمقتضاها وضع قيود تحد من حرية الإدارة فى اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار التى تقلل من قدرة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها، مثل الحد من إصدار ديون جديدة أو تحديد حد أقصى لتوزيعات الأرباح أو تحديد حد أقصى للسيولة والمديونية (Van Praag, 2001: 16) لذا من المحتمل أن تميل الإدارة إلى تفضيل الطرق والسياسات التى تساعدها على التخفيض من حدة الشروط المقيدة لحريتها، وفى الوقت نفسه تجنبها الوقوع فى المساءلة الناتجة عن تجاوز شروط العقد. ولقد أشارت دراسة Watts and Zimmerman, (1978) إلى هذا السلوك الإدارى بفرضية شروط منح الائتمان التى تفيد أن مديرى الشركات التى تتصف نسبة المديونية فيها بالارتفاع يميلون إلى اختيار الطرق والسياسات

المحاسبية التى تنقل الأرباح من الفترات اللاحقة إلى الفترة الحالية، وذلك لخلق انطباع جيد لدى المقرضين عن القدرة الإيفائية للشركة وتجنب ارتفاع كلفة رأس المال المقترض.

وقد حاولت عدة دراسات فحص أثر قيود عقود المديونية فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، فعلى سبيل المثال بحثت دراسة (Dhliwai et. al., 1982: 41-52) فى أثر هيكل الملكية فى اختيار طريقة إهلاك الموجودات الثابتة، وخلصت إلى نتيجة مفادها أنه كلما زادت قيود عقود المديونية، زادت دوافع الإدارة نحو اختيار طريقة الإهلاك التى تؤدى إلى زيادة الأرباح، وذلك لتجنب تجاوز قيود المديونية. كما أظهرت دراسة (Warfield et. al., 1995: 61-91) علاقة ارتباط موجبة بين نسبة المديونية وسلوك الإدارة نحو تغيير طريقة احتساب الإهلاك، حيث وجدت أن الشركات المرتبطة بعقود مديونية ذات شروط مقيدة إلى حد كبير لحرية الإدارة، يكون المديرون فيها ميالين إلى تغيير طريقة الإهلاك، وذلك باختيار الطريقة التى تؤدى إلى زيادة الأرباح، ويصفون هذا الاختيار بأنه الوسيلة الفاعلة لتجنب ارتفاع كلفة رأس المال. أما Hunt فقد بين فى دراسته ذات العنوان «محددات قرارات تسعير المخزون فى الشركات» أن نسبة المديونية فى الشركات التى لم تغير طريقة تسعير مخزونها إلى طريقة «الوارد أخيرًا صادر أولاً»، تكون قريبة من انتهاك القيود المحددة لعقد الدين بصورة أكبر من الشركات التى تحولت إلى طريقة «الوارد أخيرًا صادر أولاً»، مما يعنى ذلك وجود أثر لقيود عقود المديونية فى الاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية (Hunt, 1985: 448-542).

وتأسيسًا على ما تقدم صاغ الباحث فرضية دراسته المتعلقة بقيود المديونية على النحو التالى:

«إن الشركات التى ترتفع فيها نسبة المديونية يكون المديرون فيها ميالين إلى اختيار طريقة تسعير المخزون أو احتساب إهلاك الموجودات الثابتة التى تؤدى إلى زيادة الأرباح».

ب- الفرضية الخاصة بمحدد نسبة تركيز الأسهم فى مجلس الإدارة:

لقد بات واضحًا أهمية الدور الذى تلعبه البواعث الاقتصادية السالفة الذكر فى عملية اختيار السياسات المحاسبية، غير أن هذه الأهمية تتأثر ببعض المحددات التى قد يؤدى عدم مراعاتها، عند اختيار السياسات المحاسبية، غير أن هذه الأهمية تتأثر ببعض المحددات التى قد يؤدى عدم مراعاتها، عند اختيار السياسات المحاسبية، إلى نتائج غير مرغوب فيها، ومن ثم تحويل عملية إدارة الربح من وسيلة إيجابية إلى أداة سلبية، ومن هذه المحددات نسبة تركيز الأسهم فى مجلس إدارة الشركة حيث دلت الدراسات السابقة على أن مديرى الشركات التى لديها نظام حوافز ومكافآت إدارية المرتبط برقم صافى الأرباح، وفى الوقت نفسه يملكون جزءًا من رأس مال الشركة يواجهون فى الغالب موقفًا حرجًا فيما يخص تقرير مستوى الربح المرغوب فى الإفصاح عنه فى التقرير المالى، وذلك لتعارض أبعاد مصالحهم الشخصية، فالمستوى العالى من الأرباح لا شك يضمن لهم مستوى عاليًا من الحوافز والمكافآت الإدارية، لكنه فى المقابل سيزيد من الأعباء الضريبية والتكاليف السياسية للشركة عمومًا، الأمر الذى قد يخفض من حصة السهم من توزيعات الأرباح، ومن ثم قيمة السهم فى السوق المالى، وهو ما لا يرغب فيه المالكون، لذا يجب عليها عند اختيار السياسات المحاسبية أن توازن بين هذه العوائد (Carlson and Bathala, 1997: 179-196). وقد دلت الدراسات على أن المديرين فى الشركات التى تنتشر فيها قاعدة الملكية بشكل واسع يكونون فى وضع أفضل لتبنى السياسات التى يرونها مناسبة لخدمة تركيز الأسهم فى الإدارة على اختيارها لطريقة تسعير المخزون، حيث بينت أنه فى حالة انخفاض نسبة تركيز الأسهم فى مجلس الإدارة فإن المنافع الناتجة عن الإفصاح عن المستويات العالية للأرباح تفوق التكاليف السياسية الناشئة عن تلك الأرباح، وكذلك المدفوعات الضريبية، وهذا يعنى أن الإدارة فى مثل هذه الحالة ستلجأ إلى اعتماد طريقة «الوارد أولاً صادر أولاً»، أما عندما تكون نسبة التركيز للأسهم عالية فإن الأثر السلبى للتكاليف السياسية والأعباء الضريبية على الأرباح ومن ثم أسعار الأسهم فى السوق المالى، سوف يمنع الإدارة من اختيار طريقة «الوارد أولاً صادر أولاً» (Neihaus, 1989: 269-281).

وتأسيسًا على ما تقدم صاغ الباحث الفرضية التالية:

«كلما زادت نسبة تركيز الأسهم فى مجلس إدارة الشركة، تلاشى تأثير خطط حوافز الإدارة والتكاليف السياسية فى قرار الإدارة بشأن اختيار طريقة تسعير المخزون واحتساب إهلاك الموجودات الثابتة، وزاد دور عقود المديونية فى هذا المجال.

رابعًا - متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة من نوعين هما: المتغيرات التابعة وتتمثل بالطرق والسياسات المحاسبية التى شاع استخدامها فى الشركات المساهمة العامة الأردنية، أما النوع الثانى فهى المتغيرات المستقلة وتتمثل بالبواعث الاقتصادية لعملية التغيير فى الطرق والسياسات المحاسبية، وفيما يلى عرض لهذه المتغيرات:

أ- الطرق والسياسات المحاسبية:

نظرًا لتعدد وتنوع الطرق والسياسات المحاسبية فإن الباحث سيركز اهتمامه على أكثرها شيوعًا فى الاستخدام من قبل إدارات الشركات الأردنية فى إدارة أرباحها وهما: طرق تسعير المخزون وطرق احتساب الإهلاك وعلى النحو المبين:

١- الطرق البديلة لسياسة تسعير المخزون:

يعد بند المخزون من الأصول المهمة فى الشركات، والمشكلة الأساسية فى هذا البند تتمثل فى حقيقة أن السلع التى تباع خلال الفترة المالية نادرًا ما تتطابق تمامًا مع السلع المشتراة أو المصنعة خلال الفترة، ونتيجة لذلك ظهرت أهمية تخصيص كلفة السلع المتاحة للبيع على كل من السلع المستخدمة أو المباعة، وتلك التى لا تزال لدى الشركة حتى نهاية الفترة، ومن ثم فهناك علاقة واضحة بين التكاليف والمخزون يمكن التأثير فيها من خلال الطرق المختلفة لتسعير المخزون، حيث أفرزت الدراسات فى هذا الخصوص العديد من الطرق، إلا أنه يمكن تبويبها فى مجموعتين أساسيتين هما:

- مجموعة الطرق المستندة فى التسعير على أساس الكلفة فقط، مثل «طريقة المتوسط المرجح» و«طريقة الوارد أولاً صادر أولاً» و «طريقة الوارد أخيرًا صادر أولاً».

- مجموعة الطرق المستندة فى التسعير على أساس الكلفة وغيرها، مثل طريقة سعر السوق أو الكلفة أيهما أقل، وطريقة سعر البيع، وطريقة صافى القيمة القابلة للتحقق وكلفة الإحلال.

ويوضح الجدول رقم (٢) الخصائص الأساسية لأهم ثلاثة طرق استخدمت من قبل الشركات عينة الدراسة، وذلك لإدراك مدى المرونة المتاحة للإدارة للاختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية عندما ترغب فى إدارة أرباحها.

٢- الطرق البديلة لسياسة احتساب الإهلاك:

لا شك أن الأصول المعمرة تقتنى بهدف الحصول على منافعها الاقتصادية فى المستقبل من خلال مساهمتها فى تحقيق الإيراد، ومن ثم فإن جزءًا من كلفتها يجب أن يحمل على تلك الإيرادات خلال الفترة التى تحققت فيها، وذك بما يحقق متطلبات الكلفة التاريخية وقياس الدخل. ويوجد فى الأدب المحاسبى العديد من الطرق التى يمكن اتباعها لاحتساب الإهلاك، يوفر كل منها نموذجًا مختلفًا من التخصيص، ومن ثم آثارًا مختلفة على القوائم المالية، الأمر الذى يتيح للإدارة فرصة الاختيار من بين هذه النماذج وفقًا لدالة تفضيلاتها، خاصة أن المعايير المحاسبية الدولية لم تشر أو تلزم إدارة الشركات بضرورة اتباع طريقة معينة للاحتساب شريطة الثبات عليها من فترة لأخرى والإفصاح عن أى تغيير وأسبابه، ويوضح الجدول رقم (٣) الآثار المترتبة على كل طريقة من طرق احتساب الإهلاك.

جدول رقم (٢)
خصائص طرق تقييم المخزون وأثرها فى القوائم المالية

طرق التقييم	الخصائص				أثر التغير فى الأسعار على القوائم المالية			
	المفهوم والسمات الأساسية	الأثر فى قائمة الدخل	الأثر فى قائمة المركز المالى	شروط خاصة	حالة ارتفاع الأسعار		حالة انخفاض الأسعار	
					الأثر فى صافى الدخل	الأثر فى المركز المالى	الأثر فى صافى الدخل	الأثر فى المركز المالى
١- طريقة المتوسط المرجح.	- يتم تقدير المخزون على أساس المتوسط المرجح للوحدة على مدى الفترة، بما يدنى أثر تقلبات الأسعار. - تنتقد أساسًا فى أن تكلفة الوحدة المستخدمة فى تحديد تكلفة المبيعات لا تحقق مفهوم المقابلة.	١- لا تعكس مقابلة التكاليف الجارية بالإيرادات الجارية. ٢- تعتبر محايدة بالنسبة لتحديد الدخل حيث إن مجمل الربح الناتج عنها يقع فى المدى بين الطريقتين التاليتين.	يظهر المخزون بقيمة متوسطة لا تعكس قيمة المركز المالى بمقاييس التكلفة التاريخية أو الجارية.	يفضل اتباعها حالة تذبذب الأسعار هبوطًا وصعودًا.	تعد محايدة بالنسبة للمخزون وتكلفة البضاعة المباعة وتكون القيم فى المدى بين القيمتين الناتجتين من «طريقة الوارد أولاً صادر أولاً» و«طريقة الوارد أخيرًا صادر أولاً».			
٢- طريقة الوارد أولاً صادر أولاً.	- تعتبر تقريبًا لطريقة التعيين العينى وواسعة الانتشار لبساطتها. - رقابة الإدارة محدودة على اختيار الوحدات. - صعوبة فصل المكاسب والخسائر التى تنتج عن تغييرات الأسعار عن الدخل الناتج من قرارات الإدارة فى نظام العمليات العادية.	١- لا تعكس مقابلة التكاليف الجارية بالإيرادات الجارية. ٢- الربح الناتج لا يعبر عن حقيقة الأرباح سواء عند ارتفاع أو انخفاض الأسعار.	يظهر المخزون آخر المدة بتكلفة أحدث التكاليف ويفترض أنها تقريب لتكلفة الإحلال.	يفترض أن تباع السلع على أساس «الوارد أولاً صادر أولاً».	أعلى صافى دخل	أعلى قيمة مخزون	صافى دخل منخفض	أدنى قيمة مخزون
٣- طريقة الوارد أخيرًا صادر أولاً.	- تبرز فكرة أن المخزون الأساسى يشبه أصلاً ثابتًا يجب المحافظة عليه باستمرار ولكنه يبوب أصلاً متداولاً. - يفضل اتباعها لأغراض ضريبة الدخل.	١- تسهيل مقابلة التكاليف الجارية مع الإيرادات الجارية بشكل جزئى، حيث تم تحديد تكلفة المبيعات بقيمة أحدث المشتريات. ٢- تسمح بانسياب الدخل على مدار الدورة التجارية حالة تقلبات الأسعار.	يظهر المخزون بأسعار فترات ماضية لا تعبر عن الظروف الحالية.	تكون صحيحة إذا لم تتم تصفية المخزون الأساسى. تكون مفيدة إذا كانت مكاسب وخسائر الحيازة ملائمة.	أدنى صافى دخل بشرط عدم تصفية مخزون أول المدة.	يقيم المخزون بالأسعار الأقل.	صافى دخل مرتفع.	أعلى قيمة مخزون.

جدول رقم (٣)
أثر طرق الإهلاك فى القوائم المالية

الخصائص / الطرق	المفهوم	الأثر فى قائمة الدخل	الأثر فى الميزانية
١- القسط الثابت	- يعتبر الاستهلاك دالة فى الزمن وليس فى الاستخدام. - يعتبر التقادم على مدار الزمن عاملاً محددًا لتناقص خدمات الأصل. - ثبات مصروفات الصيانة وكفاءة التشغيل. - إهمال عامل الفائدة، أو افتراض أن تكلفة رأس المال تساوى صفرًا.	- إن إهمال عامل الفائدة يؤدى إلى أن صافى الدخل يظهر معدلا متزايدًا للعائد على مجموع رأس المال المستثمر، ولكنه يتراجع فى نهاية عمر الأصل وإحلاله بنفس التكلفة. - تتحمل قائمة الدخل مبالغ متساوية من تكلفة الأصل لكل فترة مالية.	صافى القيمة الدفترية = القيمة الأصلية - الإهلاك المتراكم ↓ تنخفض القيمة بشكل ثابت من فترة لأخرى ما لم تحدث إضافات أو تخلص من بعض الأصول.
٢- طرق العبء المتغير	- يعتبر الاستهلاك دالة فى الاستخدام وليس الزمن. - يفضل اتباعها إذا كان التقادم لا يمثل عاملاً مهمًا فى تحديد العمر الإنتاجى للأصل.	- تتحمل قائمة الدخل بعبء استهلاك متغير من سنة لأخرى بحسب طريقة الحساب، إما بناء على وحدات الإنتاج أو على أساس الإيرادات.	صافى القيمة الدفترية = القيمة الأصلية - الإهلاك المتراكم ↓ تنخفض القيمة من فترة لأخرى بشكل متغير.
٣- طريقة العبء المتزايد	- يفضل اتباعها إذا كانت الإيرادات وكفاءة التشغيل ثابتة أو متزايدة على مدار حياة الأصل. - أن تكون مصروفات الإصلاح والصيانة ثابتة أو متناقصة على مدار حياة الأصل.	- تتزايد أعباء الاستهلاك من فترة لأخرى. إذا تحققت الشروط الخاصة بها فإن التدفق النقدى أو صافى المساهمة فى إيرادات كل فترة ستتسم بالثبات.	تعبر قيمة الأصل فى كل فترة مالية عن القيمة المخصومة للمساهمات الباقية (الخاصة بالسنوات التالية).
٤- طرق العبء المتناقص	يفضل اتباعها إذا ما: - تزايدت أعباء الإصلاح. - تناقصت كفاءة التشغيل والإيرادات. - زيادة عدم التأكد فى إيرادات السنوات الأخيرة.	- تتحمل السنوات الأولى من استخدام الأصل بعبء استهلاك أكبر من السنوات الأخيرة مما يظهر أرقامًا ربحية أقل فى السنوات الأولى.	تتناقص قيمة الأصل بدرجة كبيرة فى السنوات الأولى وبدرجة أقل فى السنوات الأخيرة.

وبناء على الأساس النظرى لسياستى تسعير المخزون واحتساب الإهلاك، وفى ضوء معطيات التقارير المالية لسنة ٢٠٠٤م للشركات عينة الدراسة، بوب الباحث شركات عينة الدراسة إلى مجموعتين بحسب أثر تغيير السياسة المحاسبية فى صافى أرباح سنة ٢٠٠٤م، تمثل المجموعة الأولى الشركات التى غيرت طريقة تسعير المخزون أو طريقة احتساب إهلاك الموجودات الثابتة بهدف زيادة صافى أرباحها، أما المجموعة الثانية فهى الشركات التى غيرت الطريقة المحاسبية الخاصة بتسعير المخزون أو احتساب الإهلاك بهدف خفض أرباحها. ويبين الجدول رقم (٤) عدد هذه الشركات فى كل مجموعة.

ولغرض تكميم المعلومات المتعلقة بهذين المتغيرين التابعين، فقد أعطى الباحث قيمة (١) للشركة التى غيرت سياستها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح، والقيمة (-١) للشركة التى غيرت سياستها المحاسبية بهدف خفض الأرباح.

جدول رقم (٤)

توزيع الشركات عينة الدراسة حسب أثر تغيير السياسة المحاسبية على الأرباح

السياسة المحاسبية	العينة	سياسة تؤدى إلى زيادة الأرباح		سياسة تؤدى إلى خفض الأرباح	
		العدد	%	العدد	%
تغيير طريقة احتساب الإهلاك.	٤٩	١٨	٣٦,٧	٣١	٦٣,٣
تغيير طريقة تسعير المخزون.	٢٥	١١	٤٤	١٤	٥٦

ب- المتغيرات المستقلة:

١- حوافز ومكافآت الإدارة: للتعبير عن هذا المتغير كميًا قام الباحث بتصنيف الشركات عينة الدراسة إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى الشركات التى لا يوجد فيها نظام للحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على رقم صافى الأرباح، وقد أعطى قيمة (صفر) لكل شركة من شركات هذه المجموعة التى بلغ عددها (٢٧) شركة. أما المجموعة الثانية فهى الشركات التى يوجد فيها نظام للحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على رقم صافى الأرباح. وقد عبر

الباحث عن هذا المتغير فى هذه الشركات بنسبة مئوية قام باستخراجها عن طريق قسمة رقم الحوافز والمكافآت التى تقاضاها أعضاء مجلس الإدارة فى سنة ٢٠٠٤م على رقم صافى الأرباح فى السنة نفسها، وبلغ متوسط هذه النسبة نحو (٨,٠٦٩٪).

٢- التكاليف السياسية: نظرًا لصعوبة قياس التكاليف السياسية بصورة مباشرة، فقد اتفق الباحثون على اعتبار حجم الشركة مقياسًا تقريبيًا للتكاليف السياسية، لذلك استخدم الباحث مجموع موجودات الشركة للتعبير عن حجمها. ولغرض تنسيق بيانات هذا المتغير مع بيانات المتغيرات الأخرى بهدف عدم تشويه النتائج؛ قام الباحث بإعطاء أرقام للشركات تعبر عن ترتيب حجم الشركة بين شركات كل مجموعة، ففى مجموعة الشركات التى غيّرت سياستها المحاسبية الخاصة بالإهلاك بهدف زيادة الأرباح، أعطى الباحث رقم (١٨) الذى يمثل مجموع هذه الشركات كما هو مبين فى الجدول رقم (٤)، لأكبر شركة فى هذه المجموعة، والرقم (١) لأصغر شركة. أما فى المجموعة الثانية فقد أخذت أكبر شركة رقم (٣١)، فى حين أخذت أصغر شركة الرقم (١)، وهكذا بالنسبة للشركات التى غيرت سياسة تسعير المخزون.

٣- عقود المديونية: للتعبير عن هذا المتغير يستخدم الباحث نسبة المديونية التى تقاس بقسمة مجموع الالتزامات على مجموع الموجودات.

ج- متغير نسبة تركيز الأسهم:

قاس الباحث هذا المتغير بقسمة مجموع حصص أعضاء مجلس إدارة الشركة فى رأس مال الشركة على مجموع رأس مال الشركة، ثم قام بعد ذلك بتبويب الشركات إلى مجموعتين باستخدام الوسيط لنسبة تركيز الأسهم، حيث وصفت الشركات التى تكون فيها نسبة التركيز أعلى من قيمة الوسيط بأنها شركات ذات نسبة تركيز عالية، أما الشركات التى تكون فيها نسبة تركيز الأسهم أقل من قيمة الوسيط فقد وصفت بأنها شركات ذات نسبة تركيز منخفضة، والجدول رقم (٥) يبين توزيع الشركات عينة الدراسة حسب نسبة تركيز الأسهم.

جدول رقم (٥)

توزيع الشركات عينة الدراسة حسب نسبة تركيز الأسهم

أثر التغيير فى السياسة المحاسبية فى صافى الأرباح	نوع السياسة المحاسبية	عدد الشركات ذات التركيز العالى	عدد الشركات ذات التركيز المنخفض
سياسة تؤدى إلى زيادة الأرباح	سياسة احتساب الإهلاك	١١	٧
	سياسة تسعير المخزون	٩	٢
سياسة تؤدى إلى خفض الأرباح	سياسة احتساب الإهلاك	٨	٢٣
	سياسة تسعير المخزون	٤	١٠
المجموع		٣٢	٤٢

خامساً - تحديد الأسلوب الإحصائى المناسب لاختبار الفرضيات:

قبل تقرير الأسلوب الإحصائى المناسب لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، ينبغى اختبار ما إذا كان توزيع المجتمع الأصلى الذى سحبت منه العينة طبيعيًا، ولهذا الغرض يستخدم الباحث Lillefors test for normality الذى يعتمد على المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لمفردة مجموع الموجودات لعينة الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية التالية:

H_0: أن بيانات عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع الأصلى ذات توزيع طبيعى عند مستوى معنوية (٥٪).

وقد تم إجراء الاختبار على أساس النموذج التالى:

$$T = \text{Sup}\ (x)\ |F^*(x) - S(x)|$$

حيث إن:

Sup = أكبر فرق أو مسافة عمودية بين F * (x) و S(x).

F * (x) = دالة التوزيع الطبيعى (المعيارى).

S (x) = دالة التوزيع الاختبارى للعينة.

ترفض الفرضية إذا كان $T > W_{.95}$. ويمكن الحصول على قيمة $W_{.95}$ من الجداول الإحصائية. وبعد احتساب S (x) وجد أن أكبر فرق أو مسافة عمودية بين كل من F * (x) و S (x) كان (٠,١٥٦)، وحيث إن قيمة $W_{.95}$ الجدولية أكبر من قيمة T المحسوبة، فإن فرضية العدم تقبل، ومن ثم فإنه ينبغى استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية (المعلمية)، ويعتقد الباحث أن معادلة الانحدار المتعدد تعد من الاختبارات المعلمية المقبولة فى مجال قياس الأثر للمتغيرات المستقلة فى المتغيرات التابعة، كما أنها تساعد فى ترتيب تسلسل أهمية تأثير كل من المتغيرات المستقلة من خلال حساب معامل المرونة للمتغيرات، وعليه فإن نموذج الاختبار سيكون على النحو التالى:

$$Y_{aj} = a_{ij} + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + e_{ij}$$

حيث إن:

Y_{aj} = السياسة المحاسبية التى قد تكون طريقة تسعير المخزون أو حساب الإهلاك.

a_{ij} = الحد الثابت.

x_1 = الحوافز والمكافآت الإدارية.

x_2 = التكاليف السياسية.

x_3 = نسبة المديونية.

e_{ij} = الخطأ المعيارى.

والجدير بالذكر أن الباحث أخذ فى اعتباره علاقة الارتباط المتبادلة بين المتغيرات المستقلة قبل استخدام النموذج فى فحص فرضيات الدراسة، وأوجد مصفوفة الارتباط المتعددة المستقلة والمدرجة نتائجها فى الجدول رقم (٦) الذى يظهر بوضوح عدم وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات المستقلة الثلاثة، مما يعنى ذلك سلامة استخدام النموذج فى الاختبار.

جدول رقم (٦)
مصفوفة الارتباط المتعددة

المتغيرات	x_1	x_2	x_3
x_1	1	0.015	0.103
x_2	0.015	1	0.115
x_3	0.103	0.115	1

كما ينبغى الإشارة إلى أن الباحث سيستخدم نموذج الاختبار فى كل من الشركات التى غيرت سياستها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح أو خفض الأرباح، مما يعنى أن الباحث سيختبر فرضيات الدراسة فى كل من المجموعتين بشكل منفصل، وذلك من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة عن أثر المتغيرات المستقلة فى المتغيرات التابعة.

نتائج الدراسة:

أولاً - نتائج اختبار فرضيات النظرية الإيجابية:

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد المدرجة فى الجدول رقم (٧) إلى ما يلى:

١- رفض فرضية الحوافز والمكافآت الإدارية لكلتا السياستين فى مجموعة الشركات التى غيرت سياستها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح، فى الحقيقة إن هذه النتيجة تعد مقبولة منطقيًا، خاصة أن نسبة (٥٨,٦٢٪) من مجموع شركات المجموعة البالغ (٢٩) شركة لا يوجد فيها نظام للحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على رقم صافى الأرباح؛ مما يعنى ذلك أن دوافع الإدارة فى استخدام آليات إدارة الأرباح بشكل إيجابى لا يرتبط بتحقيق عوائد نقدية أو برغبتها فى الاستقرار الوظيفى أو تحقيق الشهرة الإدارية التى تضمن استمرار تدفق العوائد النقدية فى المستقبل، وإنما هناك دوافع أخرى. ومما يؤكد ذلك أن معظم إدارات شركات هذه المجموعة، بل معظم شركات عينة الدراسة، هم من كبار المساهمين فيها، الأمر الذى يشير إلى أن الحوافز

والمكافآت، سواء النقدية منها أو المعنوية، لا تشكل مساحة واسعة من دائرة اهتمامها المالى للشركة بقدر اهتمامها بزيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرار فى سوق المنافسة وخلق التدفقات النقدية اللازمة لتوفير الاحتياجات المالية المطلوبة، لما لذلك من أثر إيجابى فى تعظيم قيمة الشركة فى السوق المالى ثم فى ثروة المساهمين، وهذا ما قد يفسر رفض الفرضية فى الشركات التى غيرت سياساتها بهدف خفض الأرباح، وعلى الرغم من أن نسبة (٧٧,٨٪) من مجموع شركات المجموعة تعتمد نظامًا للحوافز والمكافآت الإدارية يقوم على أساس رقم صافى الأرباح، إذا ما تجاهل الباحث السبب المتعلق برغبة الإدارة فى استدعاء أسهم الشركة من التداول وتحويلها إلى شركة مغلقة (أى شركة عائلية، خاصة أن هذا النوع من الشركات أصبحت ظاهرة ملموسة تسود فى بورصة عمان)، على اعتبار أن الدراسات السابقة لم تجد دليلاً على علاقة خفض الأرباح من جانب الإدارة وعملية الاستدعاء (De Angelo, 1986: 400-420) على الرغم من أن الباحث لاحظ ارتفاع حصص أسهم أعضاء مجالس إدارات معظم الشركات عينة الدراسة فى رأس مال شركاتهم خلال النصف الأول من عام ٢٠٠٥م مقارنة بحصصهم فى سنة ٢٠٠٤م. وعليه يمكن القول إن وجود نظام للحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على رقم صافى الربح من عدمه لا يعد باعثًا اقتصاديًا لسلوك الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية.

٢- رفض فرضية التكاليف السياسية بالنسبة لكلتا المجموعين وللسياستين المحاسبيتين. وهى نتيجة متوقعة من قبل الباحث، وذلك لضعف دور نقابات العمال فى ممارسة الضغوط على إدارات الشركات ومحدودية تدخل الدولة فى فرض تشغيل العمالة الوطنية أو تحديد الأجور، إلى جانب ضعف احتمالات صدور أحكام قضائية بتعويض الغير عن أضرار لحقت بهم على أنها نتيجة مباشرة لمزاولة الشركة لنشاطاتها، فضلاً عن ضعف ممارسات الجهات الحكومية لمكافحة الاحتكار أو التفتيش عن سياسات تسعير المنتجات والخدمات، وبذلك فإن نتيجة هذه الفرضية جاءت بشكل لا يدعم نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Key, 1997: 309 - 437) ودراسة

(Navissi, 1999: 281 - 304)، ومؤكدة نتائج دراسة (جهمانى، ٢٠٠١م: ١٣٢) التى أظهرت عدم وجود فروقات جوهرية بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة من حيث وجود سلوك تمهيد الدخل فى كل من قطاع الخدمات والصناعة فى الأردن.

٣- قبول فرضية عقود المديونية فى مجموعة الشركات التى غيرت سياساتها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح. لا شك أن هذه النتيجة تؤكد تفسير الباحث لنتيجة فرضية الحوافز والمكافآت الإدارية، إذ تكشف نتائج هذه الفرضية الدوافع الحقيقة للإدارة فى تغيير سياستها المحاسبية، فالفحص المعمق لنسب المديونية يكشف أن أغلب الشركات التى غيرت سياساتها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح، هى من الشركات ذات النسبة المديونية العالية، ومن ثم من المنطلق لجوء إدارات شركات هذه المجموعة إلى الطرق والسياسات المؤدية إلى زيادة أرباحها، وذلك لتوفير شروط عقود الائتمان، أو على الأقل إعطاء إشارة موجبة للمقرضين عن القدرة المالية الجيدة للشركة وإمكانياتها المستقبلية فى خلق التدفقات النقدية اللازمة للوفاء بالدين وأعبائه.

أما فى مجموعة الشركات التى غيرت سياساتها المحاسبية بهدف خفض الأرباح، فقد أظهر الاختبار الإحصائى عدم معنوية تأثير هذا المتغير فى سلوك الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية، رغم أن نسب مديونية هذه الشركات ليست منخفضة، ويعتقد الباحث أن السبب فى ذلك يعود إلى قدرة إدارات هذه الشركات على استخدام موجوداتها للحصول على القروض والتمويل المطلوب بدلاً من المناورة فى الأرباح، خاصة أن هذه المجموعة من الشركات تتصف بكبر حجم موجوداتها. ومما يقرب هذا الاعتقاد إلى الحقيقة ارتفاع نسبة الموجودات المرهونة فى شركات هذه المجموعة مقارنة بنسبتها فى شركات المجموعة السابقة، إذ تشكل هذه النسبة فى المتوسط نحو (٣٩٪) من مجموع الموجودات الثابتة لهذه الشركات، فى حين تبلغ هذه النسبة فى الشركات التى غيرت سياساتها المحاسبية بهدف زيادة أرباحها متوسطاً نحو (١٣,٥٪) فى مجموع موجوداتها الثابتة. وتأسيساً على هذه النتيجة فإن عقود الائتمان تعد باعثاً اقتصادياً لسلوك الإدارة باتجاه تمهيد الدخل لزيادته وتحسينه.

جدول رقم (٧)
نتائج تحليل الانحدار لفرضيات النظرية الإيجابية

السياسة المحاسبية	المتغيرات المستقلة	الشركات التى غيرت سياساتها بهدف زيادة الأرباح					الشركات التى غيرت سياساتها بهدف خفض الأرباح				
		الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	قاعدة القرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	قاعدة القرار
سياسة احتساب الإهلاك	x_1	%4.3	0.225	0.045	1.203	ترفض H1	%11.2	0.157	0.103	1.255	ترفض H1
	x_2	9.5	0.298	0.106	1.144	ترفض H2	16	0.215	0.112	1.173	ترفض H2
	x_3	%27.8	0.301	0.437	(*)1.945	تقبل H3	%23.4	0.165	0.205	1.088	ترفض H3
		الخطأ المعيارى 0.049					الخطأ المعيارى 0.0485				
		قيمة معامل التحديد R^2 %77.6					قيمة معامل التحديد R^2 %80.5				
		قيمة الحد الثابت 0.248					قيمة الحد الثابت 0.428				
		الوسط الحسابى $\bar{y}$ = 1					الوسط الحسابى $\bar{y}$ = 1-				
		قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-14) **6.351					قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-27) *4.37				
سياسة تسعير المخزون	x_1	%3.21	0.238	0.032	1.088	ترفض H1	%9.8	0.189	0.097	0.879	ترفض H1
	x_2	6	0.272	0.085	1.091	ترفض H2	7.5	0.273	0.068	0.946	ترفض H2
	x_3	%25.1	0.215	0.322	(*)1.968	تقبل H3	%20.7	0.205	0.187	0.981	ترفض H3
		الخطأ المعيارى 0.0338					الخطأ المعيارى 0.0254				
		قيمة معامل التحديد R^2 %79.7					قيمة معامل التحديد R^2 %81.1				
		قيمة الحد الثابت 0.176					قيمة الحد الثابت 0.216				
		الوسط الحسابى $\bar{y}$ = 1					الوسط الحسابى $\bar{y}$ = 1-				
		قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-7) *5.625					قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-10) **7.11				

*مستوى معنوية (%95) **مستوى معنوية (%97.5)

ثانياً - نتائج فرضية أثر تركيز الأسهم:

توضح نتائج تحليل الانحدار المدرجة فى الجدول رقم (٨) ما يلى:

١- قبول الفرضية فيما يخص الحوافز والمكافآت الإدارية فى كل من الشركات

ذات تركيز الأسهم العالية والشركات ذات نسبة تركيز الأسهم المنخفضة، وبذلك فإنه فى ظل وجود قاعدة الملكية لا يكون لفرضية الحوافز والمكافآت الإدارية أثر فى سلوك الإدارة باختيار السياسات المحاسبية، وهذا يؤكد ما ذهب إليه الباحث فى تفسيره السابق.

٢- قبول الفرضية فيما يخص التكاليف السياسية، أيضًا فى كلتا المجموعتين مما يعنى أنه لا يوجد أثر للتكاليف السياسية فى سلوك الإدارة فى اختيار السياسة المحاسبية.

وجود أثر ذى دلالة إحصائية معنوية لعقود المديونية فى الشركات ذات نسبة تركيز الأسهم العالية وعدم وجودها فى الشركات ذات نسبة التركيز المنخفضة. لا شك أن ارتفاع نسبة تركيز الأسهم فى مجلس إدارة الشركة يجعلها فى وضع أفضل لتبنى السياسات المحاسبية التى تراها مناسبة لخدمة مصالحها فى مجال التمويل، وخاصة ما يتعلق بتطبيق نظرية الالتقاط؛ وذلك لأن هذه النظرية تسعى إلى تعظيم ثروة حملة الأسهم عن طريق تعظيم قيمة الشركة من خلال تأكيد ضرورة اللجوء (بعد استنفاذ الأرباح المحتجزة) إلى مصادر التمويل الخارجى لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة للأنشطة؛ لما لهذا المصدر من أثر إيجابى فى نصيب السهم من الأرباح بفعل ما يحققه من وفورات ضريبية ناتجة من اعتبار فوائد التمويل جزءًا من كلفة النشاط واجبة الخصم من الأرباح الخاصة للضرائب، ومن أثر فى قيمة الشركة فى السوق المالى. واستنادًا إلى نظرية «الكلفة - المنفعة» فى تقييم القرارات الإدارية، فإن المنافع المتأتية من لجوء الإدارة إلى السياسات المحاسبية المؤدية إلى زيادة الأرباح لغرض تحسين صورة أداء الشركة بهدف الحصول على عقود الائتمان، قد تكون فى كثير من الأحيان، أكبر من المدفوعات الضريبية المترتبة على تلك الزيادة، غير أن الباحث يرى من المهم توخى الحذر فى التعامل مع هذه النتيجة، خاصة أن تسع شركات من الشركات ذات التركيز العالى هى من الشركات التى غيرت سياساتها بهدف خفض الأرباح وليس زيادتها، مما يعنى أن نسبة (٢٨٪) من شركات المجموعة البالغ عددها (٣٢) شركة لا ينطبق عليها تفسير نظرية الالتقاط، والحال كذلك

مع مجموعة الشركات ذات التركيز المنخفض، حيث إن (٦) شركات من الشركات التي غيرت سياساتها بهدف زيادة أرباحها حسبت ضمن الشركات ذات نسبة التركيز المنخفضة.

الجدول رقم (٨)
نتائج تحليل الانحدار لفرضية تركيز الأسهم

السياسة المحاسبية	المتغيرات المستقلة	الشركات ذات نسبة التركيز العالي					الشركات ذات نسبة التركيز المنخفض				
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	قاعدة القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	قاعدة القرار
سياسة احتساب الإهلاك	x_1	%7.2	0.172	0.243	2.115**	تقبل الفرضية	%9.59	0.088	0.294	1.703*	تقبل الفرضية
	x_2	10	0.098	0.187	1.851*		15.5	0.102	0.208	1.718*	
	x_3	%25.9	1.103	0.205	1.895*		%24.43	0.091	0.211	1.722*	
		الخطأ المعياري	0.065				الخطأ المعياري	0.0485			
		قيمة معامل التحديد R^2	%81.4				قيمة معامل التحديد R^2	%82.6			
		قيمة الحد الثابت	0.186				قيمة الحد الثابت	0.175			
		الوسط الحسابي $\bar{y}$ =	0.15789				الوسط الحسابي $\bar{y}$ =	(0.5333)			
		قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-15)	7.35***				قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-26)	6.32**			
سياسة تسعير المخزون	x_1	5.23	0.065	0.209	2.283**	تقبل الفرضية	%10.03	0.038	0.184	1.913*	تقبل الفرضية
	x_2	7	0.078	0.192	1.871*		6.5	0.055	0.157	2.318**	
	x_3	%23.74	0.077	0.186	1.869*		%21.43	0.058	0.283	2.322**	
		الخطأ المعياري	0.0765				الخطأ المعياري	0.0254			
		قيمة معامل التحديد R^2	%80.3				قيمة معامل التحديد R^2	%81.1			
		قيمة الحد الثابت	0.249				قيمة الحد الثابت	0.216			
		الوسط الحسابي $\bar{y}$ =	0.38461				الوسط الحسابي $\bar{y}$ =	(0.6667)			
		قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-9)	5.38*				قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-8)	5.45***			

*مستوى معنوية (95%)   **مستوى معنوية (97.5%)   ***مستوى معنوية (99%)

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

لقد أكدت نتائج الاختبار الإحصائى لفرضيات المدخل الإيجابى فى تفسير دوافع الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة العامة الأردنية - صحة تصور الباحث، إذ تبين من خلال التحليل أنه ليس بالضرورة الحتمية أن يصح شرح وتفسير الظاهرة فى مجتمع معين وإنزال هذا الشرح أو التفسير على كل المجتمعات. وعليه فالبواعث الاقتصادية الكامنة وراء عملية اختيار السياسات المحاسبية من قبل إدارات الشركات المساهمة العامة الأردنية ليست ذاتها الموجودة فى الدول المتقدمة أو حتى النامية. فلخصوصية هذه الشركات التى يتصف معظمها بكونها شركات عائلية، جعلت من وجود نظام للحوافز مبنى على أساس رقم صافى الأرباح من عدمه، لا يؤثر فى سلوك الإدارة فى اختيار السياسة المحاسبية المؤدية إلى زيادة الأرباح، على عكس طبيعة النظام السياسى للبلد الذى يعتمد بشكل أساسى على اقتصاديات الضرائب، وقد كان له الأثر الأكبر فى توجيه الإدارات نحو اختيار السياسات المؤدية إلى خفض الأرباح بهدف خفض مدفوعات الضريبة، ناهيك عن محدودية فرص حصول الشركات على مصادر التمويل المقترنة بقيود مقبولة من قبل المقرضين بدلالة انخفاض نسبة المديونية للعينة.

التوصيات:

فى ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بضرورة متابعة ظاهرة إدارة الأرباح ورصدها ودراستها مرة ثانية، ولكن بطريقة الاستطلاع وليس بطريقة استخدام المعلومات المحاسبية، وذلك بهدف معرفة مدى إدراك مستخدمى التقارير المالية فى بورصة عمان لهذه الظاهرة وحجم تأثيرها فى قراراتهم الاستثمارية وكيفية معالجتها، وما هى تصوراتهم عن دوافع الإدارة من قيامها بعملية إدارة الأرباح. كما يوصى الباحث بضرورة اختبار أثر متغيرات أخرى فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية مثل أثر الكثافة الرأسمالية ونوع القطاع الذى تنتمى إليه الشركة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ - أبو الخير، مدثر طه، (١٩٩٩)، "إدارة الربح المحاسبي في الشركات المصرية: دليل ميداني من التغيرات في أرصدة المخصصات في القوائم المالية"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، ج٠ م٠ع، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد ٢.

٢ - جهيماني، عمر عيسى، (٢٠٠١)، "سلوك تمهيد الدخل في الأردن دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة عمان"، **المجلة العربية المحاسبية**، اللجنة الدائمة لأقسام المحاسبة بجامعات دول الخليج، جامعة البحرين، كلية إدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد الأول، صفر - مايو.

٣ - الشيرازي، عباس مهدي، (١٩٩٠) "**نظرية المحاسبة**"، الكويت، دار ذات السلاسل للنشر.

٤ - الصادق، زكريا محمد، (١٩٨٩)، "تحليل سلوك الإدارة العليا في اختيار السياسة المحاسبية باستخدام نظرية تكلفة الوكالة"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية، العدد ٢.

٥- صالح، رضا إبراهيم، (٢٠٠٣)، "محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية المدخل الإيجابي - دراسة اختبارية على الشركات السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، سبتمبر/ رجب.

٦ - عثمان، الأميرة إبراهيم، (٢٠٠٠)، "تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكري لنظرية الإيجابية"، **مجلة الإدارة العامة**، المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، شوال/ يناير.

ثانياً - الوثائق:

النشرة الإحصائية ***لبورصة عمان المالية*** لسنتي ٢٠٠٣-٢٠٠٤.

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

1. Beatty, Anne, and Joseph Weber (2003), " The Effect of Debt Contracting on Voluntary Accounting Method Changes ", **The Accounting Review,** Vol. 78, No.1, January: 119 - 142 .

2. Bernard, Victor L., and Douglas J. Skinner (1996), "What Motivates Managers Choice of Discretionary Accruals? " **Journal of Accounting and Economics,** 22 : 313 - 32.

3. Bowen, Robert M., Larry DuCharme and D. Shores (1995), "Stakeholders Implicit Claims and Accounting Method Choice", **Journal of Accounting and Economics,** 20 : 255 - 29 .

4. Breten, G., and J. Taffler (1995), " Creative Accounting and Investment Analyst Response", **Accounting and Business Research,** Spring : 81 - 92.

5. Burgstahler, David, and Llia Dichev (1997), " Earnings Management to Avoid Earning Decreases and Losses ", **Journal of Accounting and Economics,** 24 : 99 - 126.

6. Carlson, S. J., and C.T. Bathala (1997), " Ownership Differences and Firms' Income Smoothing Behavior ", **Journal of Business Finance and Accounting,** Vol. 24, No.2, March : 179 - 196.

7. Chen, Kevin C. W., and Hongqi Yuan, (2004), " Earnings Management and Capital Resource Allocation: Evidence from Chinas' Accounting Based Regulation of Right Issues ", **The Accounting Review,** Vol. 79, No.3, July : 645 - 655.

8. Christenson, C. (1983), " The Methodology of Positive Accounting ", **The Accounting Review,** January : 1 - 22.

9. Christenson, Peter, Joel S. Demski and H. Frimor (2002)," Accounting Policies in Agencies with Moral Hazared and Renegotiation, **Journal of Accounting Research,** 40: 1071 - 1090.

10. De Angelo , L . E , (1986) ," Accounting Numbers as Market Valuation Substitutes: A Study of Management Buyouts of Public Stockholders ", **The Accounting Review,** July: 420.

11. Demski , J. S . (1988) "Positive Accounting Theory : A Review" , **Accounting Organization and Society,** Vol. 13, No. 6 : 628-635.

12. Demski, J.S. , (1998), "Performance Measure Manipulation", Contemporary Accounting Research, 15 : 261 - 285.

13. Dhaliwal, D. (1980) , "The Effects of The Firms' Capital Structure on the Choice of Accounting Methods" , **The Accounting Review,** January : 78 - 74.

14. Dhaliwal , D., G . Salamon and E. Smith (1982) , "The Effect of Owner Versus Management Control on the Choice of Accounting Methods ", **Journal of Accounting and Economic,** July : 41 - 52.

15. Eisenhardt, Kathleen (1989) , "Agency Theory : An Assessment and Review " , **The Academy of Management Review,** January.

16. Fudenberg , K. and J. Tirole (1995), " A Theory of Income and Dividend Smoothing Based on Incumbency Rents ", **Journal of Political Economy,** 103 : 75 - 93.

17. Godfrey , J.M . and K. L. Jones (1999) , " Political Cost Influence on Income Smoothing Via Extraordinary Items Classification " , **Accounting and Finance,** November : 229-254.

18. Goodacra , A. and J. Mcgrath (1997) , "An Experimental Study of Analysis Reaction to Corporate R&D Expenditure , **British Accounting Review,** June : 155 - 160.

19. Healy, P., S. Kang and K. Palepu (1987) , " The Effect of Accounting Procedure Changes on CEDs, Cash salary and Bonus Compensation", **Journal of Accounting and Economics,** No.9 : 7-34.

20. Healy, P., M. and J.M. Wahlen (1999), " A Review of Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting ", **Accounting Horizons,** 13: 365 - 383.

21. Herrman, D. and T. Inoue (1996), "Income Smoothing and Incentives by Operating Condition : An Emprical Test Using Depreciation Changes in Japan ", **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation,**Vol.15, No.2 : 161 - 178.

22. Hopworth, S.R ., (1973) " Smoothing Periodic Income", **The Accounting Review,** January : 32 - 39.

23. Hunt, H. G., (1985) " Potential Determinants of Corporate Inventory Accounting Decisions ", **Journal of Accounting Research, Autumn** : 448 - 542.

24. Key, K. (1997), " Political cost Incentives for Earning Management in the Cable Television Industry ", **Journal of Accounting and Economics,** 23 : 309 - 337.

25. Klumpes, P. J. (1998), " Determinants of Voluntary Accounting Policy by Australian Life Insurers ", March. E-mail: P. klumpes@lancaster.ac.uk.

26. Lindahi, F. W. (1989), " Dynamic Analysis of Inventory Accounting Choice ", **Journal of Accounting Research**, Autumn.

27. Morse, D., and G. Richardson (1985), " The Lifo - Fifo Decision ", **Journal of Accounting Research,** Spring : 201 - 225.

28. Moses, O. D. (1987), " Income Smoothing and Incentive: Empirical Test Using Accounting Changes ", **The Accounting Review,** April : 106 - 127.

29. Mouch, T. (1990), " Positive Accounting Theory as Lakatosian Research Program ", **Accounting and Business Research,** Summer : 358 - 377.

30. Naser, K., (1993), **Creative Financial Accounting : Its Nature and Use,** Hemel Hempstead: Prentice Hall.

31. Navissi, F. (1999), " Earning Management Under Price Regulation", **Contemporary Accounting Research,** Summer : 281-304.

32. Niehaus, G.R. (1989), " Ownership Structure and Inventory Method Choice ", **The Accounting Review,** April : 269 - 281.

33. Parfet, W.U. (2000), " Accounting Subjectivity and Earning Management: A Preparer Perspective" **Accounting Horizons,** 14 : 481-488.

34. Reverte, C. and N. Strong (2001), " Income Smoothing and the Predictive Ability of Earning Components for Future Return on Equity ", E-mail: norman.strong@man.ac.uk.

35. Scott, W.S. (2003), **Financial Accounting Theory,** 3th. Ed., Toronto, Prentice Hall.

36. Smith , E. D. (1976), "Effects of Separation of Ownership from Control on Accounting Policy Decision", **The Accounting Review,** October : 707 - 723.

37. Subramanyam, K. R. (1996), "The Pricing of Discretionary Accruals", **Journal of Accounting and Economics,** Vol.18, No.1 : 249 - 282.

38. Van Praag, B., (2001), Earning Management: Empirical Evidence on Value Relevance and Income Smoothing, **Doctoral Dissertation,** Ten Bergen Institute Research Series, Netherland.

39. Watts, R. and J. L. Zimmerman (1978), "Towards a Positive Theory of the Setermination of Accounting Standards", **The Accounting Review,** 53 : 112 - 134.

40. Watts, R. and J. L. Zimmerman (1994), Positive Accounting Theory, New Jersey: Prentice Hall : 1 - 14.

41. Warfield, T., J. Wild and K. Wild (1995), "Managerial Ownership, Accounting Choices and Informativeness of Earning", **Journal of Financial Economics,** 20 : 61 - 91.

42. Whitley, R.D. (1988), " The Possibility and Utility of Positive Accounting Theory", **Accounting Organization and Society,** Vol.13, No.6 : 631 - 645.

43. Wolk, H. T., M. G. Tearney and L. J. Dodd (2001), **Accounting Theory: A Coceptual and Institutional Approach,** South - Westen Publishing Co. : 100 - 101.

44. Zmijewski, M. and R. Hagerman (1981), "An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting Choice", **Journal of Accounting and Economics,** August : 129-149.

الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة
من جرائم الإنترنت فى التشريع المصرى
(مدعما بالأدلة الشرعية)

الدكتورة نهاد فاروق عباس
أستاذة مساعدة بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم القانون
وكيلة قسم القانون بالجامعة

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السادس والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٧هـ
● فبراير ٢٠٠٦م

الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت فى التشريع المصرى (مدعماً بالأدلة الشرعية)

د. نهاد فاروق عباس ❖

ملخص:

يعالج البحث موضوع الجرائم الواقعة على الحياة الخاصة من مجرمى الإنترنت. وقد انصب البحث على تحليل نصوص القانون الوضعى بما يصلح به التطبيق على جرائم الإنترنت، ومحاولة الربط بين الشريعة والقانون من خلال تأصيل ما يتناسب من العلم مع ما يعد أصلاً شرعيًا له قدر الإمكان. وتوصل البحث فى النهاية إلى أن الحياة الخاصة بحاجة إلى الحماية الجنائية المتجددة حسب تطور وسائل الإجرام. وأن الشرع الحنيف سبق القانون الوضعى فى توفير الحماية للحياة الخاصة للفرد كما فى كثير من جوانب الحياة الأخرى. وأن لكل تطور جوانب مفيدة وأخرى ضارة لمن تعمد الضرر. وأن الحياة الخاصة ما زالت بحاجة إلى المزيد من النصوص التشريعية الجنائية للحماية من صور الاعتداء المبتكرة. وأن النصوص التشريعية الحالية تحتاج إلى إضافات تتسم بالدقة لتكون على مستوى دقة الجريمة عبر الإنترنت.

الحق فى الحياة الخاصة من مجموعة حقوق الإنسان التى مازالت تبحث لها عن مدافع عنها من خلال الإعلانات الدولية والدساتير والقوانين والعديد من الوسائل الموفرة للحماية القانونية. لذا فالحق فى حرمة الحياة الخاصة من الموضوعات التى تثير فى كل وقت اهتمام علماء القانون وباحثيه، بصفة خاصة عندما تستحدث وسائل تسهل وتعدد وسائل المساس بها.

وتتضمن الحياة الخاصة العديد من العناصر التى تحتاج إلى الحماية ومنع الاعتداء عليها. منها:

١- الحديث الذى يدور بين الشخص وغيره أو مع نفسه إذا أراد التسجيل لنفسه. المراسلات من مكاتبات وخطابات للشخص سواء كانت خاصة أو عامة، والمحادثات الهاتفية.

❖ أستاذة مساعدة بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم القانون، وكيلة قسم القانون بالجامعة.

٢- الصورة الشخصية التى تحدد ملامح شخص معين سواء كانت ثابتة أو متحركة كما فى تصوير الفيديو بطريق الحاسب الآلى وسواء كانت فى وضع مباح للعامة أو خاص به ولو كان محرجًا.

٣- البيانات والمعلومات التى تخص فردًا معينًا سواء فيما يختص بحالته الأسرية، أو المالية أو الصحية، أو المهنية.

٤- حرمة المسكن.

تعريف الخصوصية:

الخصوصية لغةً: من الفعل خصص فيقال: خصه بالشىء يخصه، خصوصًا، وخصوصية بالفتح والضم، وبالفتح أفصح (لسان العرب - جـ ٨ - ص ٢٩٠ - حرف الخاء - باب خاصة - مادة خصص).

وفى الاصطلاح لم يضع لها الفقه تعريفًا جامعًا، ولكن من عناصرها نستطيع وضع تعريف مبسط لفكرة الخصوصية على اعتبار أنها كل أمر يهم الفرد ويرى ستره عن الغير ويؤيدنا بعض الفقه فى ذلك (المقاطع، ١٩٩٢م، رمضان، ٢٠٠٠).

تعريف المعلوماتية:

هى تلك التقنية الحديثة التى أفرزها التطور التقنى كظاهرة حديثة من خلال ما يسمى بالحاسب الآلى الذى وجد لأهداف عدة من البداية. ولكن لم يكن مخترع هذا الجهاز يخترعه لأجل ارتكاب الجرائم، والمساس بالحقوق والحريات العامة الأساسية التى لكل فرد التمتع بها فى كل التشريعات.

وذلك مما أدى إلى ارتباك قانونى بين الفقهاء وكذلك بين التشريعات، حيث امتد تأثير عمل الحاسب الآلى والإنترنت إلى ما وراء البحار والحدود الدولية، كما عد الحاسب الآلى أداة سهلة لارتكاب أبشع الجرائم، وأوسع نطاق جرمى فى العالم.

والحاسب الآلى كما وجد كوسيلة لحفظ البيانات والمعلومات، ظهر دوره العام أيضًا فى جمع المعلومات وحفظها، بل وارتكاب العديد من الجرائم بها، وأكثر من ذلك جمع الثروة وتكوين القوة والسلطة (لطفى، ١٩٨٧م). كما تم تطور التقنية حتى غزت الحياة الخاصة للأفراد، بل أصبح الحاسب الآلى وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات جيدة بل تفوق وسائل الاتصال الموجودة بالفعل (رستم، ١٩٩٢م).

مشكلة البحث:

تنحصر مشكلة البحث فى بيان كيفية اختراق سرية الحياة الخاصة عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وتعريضها للعديد من المخاطر التى تهدد سريتها، وبالدراسة المتفحصة تبين مدى صلاحية النصوص الموجودة بالتشريعات الوضعية للتطبيق على الجريمة عبر الإنترنت، ومدى توافر الضبط الأمنى المتطلب ضد هذه الجرائم، مدعمًا بما له من قواعد أساسية للتجريم فى الشريعة الإسلامية، وذلك لما للشريعة الإسلامية من سعة فى مجال الحماية للحقوق والحريات، كما أنها تحوى الكثير من القواعد المنظمة لأدق الحقوق والحريات.

ورغم أن الجريمة من خلال الحاسب الآلى عبر الإنترنت جريمة بلا حدود إقليمية أو دولية بل قد تفوق حتى حدود القارات، حتى أصبحت جرائم الإنترنت من أشد الجرائم خطورة على الإنسان كما فى خطورة جرائم المخدرات وتجارة الرقيق الأبيض إلا أننا نرى أن الشريعة الإسلامية غنية بالقواعد التى تحتاج إلى استنباطها ومحاولة تطبيقها التطبيق السليم على محدثات الأمور العصرية، كما فى حالة جرائم الإنترنت.

وذلك بالرغم من أنها أصبحت ذات هدف إجرامى مرتب فى خطوات تنفيذه فى عدة جوانب أخرى من الحياة تمس بالعديد من المصالح الخاصة والعامة على السواء، بل تتدخل فى سياسات الدول وتحرك أبناءها ضدها من خلال هذا التطور ذى التأثير العجيب الواسع النطاق (عوض، ١٩٩٣م).

أهمية الموضوع:

ترجع أهمية الموضوع إلى الدور الهام الذى لعبه الحاسب الآلى فى حياة الناس إلى درجة أنه أصبح عادة يومية فى حياة الكثير منهم، ووسيلة للتسلية البديلة عن وسائل الإعلان الأخرى لقضاء وقت أطول وأمتع بالنسبة للمجرم المعلوماتى، إلى حد أن وصل إلى التأثير فى حياة الآخرين بل التدخل فيها. فظهر كبيئة مناسبة لنمو بكتريا الضرر المعلوماتى إذا صح وصفها بذلك.

كما أن ظهور المجرم المعلوماتى أدى إلى الحاجة إلى إعادة النظر فى القواعد القانونية التى تبنى عليها المسؤولية القانونية عن الفعل المرتكب، فالمجرم فى الجريمة المعلوماتية هو من نوع جديد نذهب إلى تسميته بالمجرم المجهول دائمًا؛ لأن تقصى الحقيقة للبحث عنه غالبًا ما يسفر عن بيانات وأرقام يسهل تغييرها وتعديلها وتبديلها بكل سهولة وفى كل وقت.

وكذلك فإن أداة الجريمة هنا تختلف؛ فهى أداة من أحدث أدوات الإجرام وأخطرها، ألا وهى الحاسب الآلى تقنية العصر الحديث، بصفة خاصة وقد تعددت الشبكات، التى قد تفوق حدود الدولة الواحدة. مما أدى إلى الاهتمام بالموضوع، وبصفة خاصة صور الاعتداء على الحياة الخاصة للفرد والتى كفلت لها التشريعات الحماية القانونية من المساس بها.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن نمط جديد لارتكاب جرائم اختراق سرية الحياة الخاصة وهو ما يقع عبر الإنترنت. ومدى صلاحية تطبيق النصوص التشريعية القائمة على تلك الصور الحديثة للاعتداء على حرمة الحياة الخاصة.

تساؤلات البحث:

١- ماهية الحياة الخاصة؟

٢- هل المعرفة بتقنية الحاسب الآلى والإنترنت شرط أساسى فى اعتبار فعل الجانى فعلاً مجرمًا قانونًا؟

٣- هل كل تطور تقنى مفيد فقط ولا ضرر منه؟

٤- هل من ضوابط قانونية لحماية الحياة الخاصة؟

٥- صعوبة إلحاق العقاب بالجانى؟

الدراسات السابقة:

١- توافرت العديد من الدراسات فى مجال بحث الحياة الخاصة وما يتعلق بها من أحكام القانون ولكن من نقاط القصور فيها أنها فى غالب الحال اتجهت الدراسات إلى الوضع العادى فى الحماية القانونية للحياة الخاصة (الأهوانى، ١٩٧٨م).

٢- اتجهت أغلب الدراسات إن لم يكن كلها إلى بحث الحياة الخاصة بالصورة المتطورة عبر بنوك المعلومات وسرية المعلومات (قايد، أ)، وكأن الحياة الخاصة تدور حول مجموعة بيانات عن الشخص مدونة فى مكان ما دون النظر إلى الاختراقات الماسة بالمعنويات كحرمة الصورة والصوت، وتسجيله، وحرمة المسكن.

٣- ندرة وجود تعريف محدد لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

أهم صعوبات البحث:

من أهم صعوبات البحث إمكانية أو عدم إمكانية تطبيق النصوص الموجودة على الصور الحديثة من المساس بالحياة الخاصة عبر الإنترنت.

منهج البحث:

سوف يتجه البحث فى الموضوع محل الدراسة إلى اتباع أسلوب التحليل والاستنتاج فى أغلب مناحيه، وبصفة خاصة تأصيل الموضوع شرعيًا بسياق الأدلة الشرعية من الكتاب والسنة.

وسوف ينقسم البحث إن شاء الله إلى ثلاثة مباحث يناقش الأول منها الركن المادى لجرائم الإنترنت الواقعة على الحياة الخاصة، والمبحث الثانى يتناول بالدراسة الركن المعنوى، والمبحث الثالث يتناول العقوبة المقررة لجبر الاعتداء على الحق فى الحياة الخاصة.

المبحث الأول - الركن المادى:

تمهيد وتقسيم:

تدل الخصوصية على تخصيص الأمر بشخص معين فقط دون غيره بعيدًا عن علم الآخر - أى عدم العلانية - ومع ذلك فهى ليست السرية؛ لأن السرية قد تشمل فقط السر الذى يبعد عن علم الغير كافة، وإنما الخصوصية كل ما قد يحدث للشخص ولو فى مكان عام ولو كان حديث شخصين معًا دون صوت يسمع وإنما كل يهمس فى أذن الآخر ويعده سرًا خاصًا به.

أى أن الأصل عدم علم الغير بما يدور بينهما، ولو بالتجسس الذى أبغضه الله سبحانه وتعالى إلينا بقوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلا تَجَسَّسُوا وَلا يَغْتَبْ بَعْضُكُمْ بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَحِيمٌ) (الحجرات/١٢)، ووجه الاستدلال هنا يأتى للدلالة على النهى عن التجسس لما فيه من اعتداء على حرمة الحياة الخاصة لصاحب المصلحة فيها (القرطبى، ٩)، كما لا يجوز العبث بها بأى شكل من الأشكال، ولا يجوز أن يعتدى عليها أيضًا إذا كانت مخزنة فى بنك المعلومات، أو أنها محفوظة فى ملفات المجنى عليه.

وبناء عليه سوف يقسم هذا المبحث إلى مطلبين يتناول الأول منهما دراسة السلوك المادى الوارد به الفعل وبيان صوره، ويتناول الثانى منهما النتيجة المترتبة على الفعل والعلاقة السببية بين الفعل والنتيجة الضارة.

المطلب الأول - السلوك:

تمهيد وتقسيم:

الحياة الخاصة للشخص هى السر المصان فى داخل نفسه، فكلما بدر من هذه النفس فعل، أو قول، أو ما شابه ذلك، عد جزءًا من تلك الخصوصية لا يصح معها فتح الباب على ما ستره من معلومات خاصة، باستخدام الحاسب الآلى، أو أى من وسائل الاتصال الحديثة كوسيلة للخرق، ولأى شكل من أشكال المعلومات سواء قول أو فعل أو صورة؛ لذا سوف ينقسم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع يتناول الأول منها فعل التنصت، والثانى فعل التقاط الصورة، والثالث إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل أو التهديد بالإفشاء.

الفرع الأول - التنصت:

نود بداية تحديد نطاق التنصت بأنه استراق للسمع أو تسجيل أو نقل عن طريق جهاز من الأجهزة (نقصد الحاسب الآلى وما يتمتع به من صلاحيات الاتصال بالشبكات المتعددة)، لمحادثات جرت فى مكان خاص أو عن طريق الهاتف، رمضان (٢٠٠٠م).

وبناءً عليه فإنه مع التطور التقنى الحديث وتطور أجهزة التسجيل والمراقبة، وأساليب التنصت، وكذا ما ظهر من وسائل أخطر كالإنترنت (سرور، ١٩٩٩م). فقد أرسى التشريع المصرى قواعد وأحكامًا لحماية الحق فى حرمة الحياة الخاصة فشملت الحماية ثلاثة أشكال للاعتداء على حرمة الحياة الخاصة. وتمثل كل منها جريمة ماسة بها، ومعاقب عليها.

فحماية الحياة الخاصة حق لكل فرد يحتفظ به بعيداً عمن يكشف أسرار حياته ودقائقها. فيبعد عن أى من وجوه المساس بهدوئه وسكينته، فيجب احترام السرية والخصوصية التى يتمتع بها فى حياته بالبعد عما يؤدى إلى كشف أسراره، بأداء أى من صور السلوك الإجرامى عبر الإنترنت.

أولاً - سلوك التنصت:

التنصت تلصص يجب البعد عنه ما لم يكن بطريق مشروع، وإلا أهدرت أية أدلة تحصل عليها من جراء هذا الفعل غير المشروع. فلا يعترف بالدليل الناجم عن تسجيل الصوت خفية على اعتبار أن استعمال جهاز التسجيل خفية أمر يجافى قواعد الخلق القويم وتأباه مبادئ الحرية. فيتلصص الشخص باستراق السمع ويظهر بعد جرمه فى صورة الحمل الوديع صورة الشاهد الشريف. ويرفض تسجيل الصوت خلسة.

ومع ذلك فإننا نرى أنه غير محرم على العدالة الاستعانة بثمرات التطور العلمى، وتسجيل الصوت كشف علمى يساعد على كشف الحقيقة وتتبع الجناة لإظهار إدانتهم، وأنه ليس فى ذلك ما فى القبض والتفتيش من انتهاك للحقوق والحريات رغم أنها إجراءات مشروعة، والأمر متروك فى النهاية لاقتناع قاضى الموضوع ذاته (يوسف، ١٩٩٣م).

وعلى أية حال فالاستفادة مشروعة طالما كانت بطريق مشروع غير متضمن أى انتهاك للحقوق والحريات، فالمشروعية ميزان العدالة لقوله تعالى (يَاأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلاَ تَجَسَّسُوا وَلاَ يَغْتَبْ بَعْضُكُمْ بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَحِيمٌ) (الحجرات/١٢)، وما يستدل عليه من الآية أنه لابد من الدليل الصحيح شرعًا المبنى على التحرى عن الحق ومجانبة الظن الذى يرتب الظلم.

وما أتى به الشرع هو الأصل فأين نحن منه الآن وأين الحماية المطلوبة لحقوق الإنسان، فلابد من وجود نصوص تشريعية تجرم الأفعال المستخدم فيها الحاسب الآلى كوسيلة للاعتداء على حرمة الحياة الخاصة تعمل على التشديد فى الحماية من اتباع هذا السلوك من خلال هذه التقنية الدقيقة.

ففى أمريكا عام ١٩٧٤م صدر قانون الخصوصية، الذى توالت عليه التعديلات التى تهدف إلى محاولة إتمام الشكل القانونى للحياة الخاصة الطبيعية محل الحماية حتى لا تصبح مرتعًا لكل متجسس مما ادعى إلى النص على أنه لا يجوز لأية جهة (وكالة) أن تقيم نظام معلومات يتضمن معلومات بأى شكل من الأشكال وبأى وسيلة كانت لأى فرد أو أى جهة، شريطة أن يكون ذلك بناء على أمر كتابى يتضمن موافقة صاحب الشأن الذى تمسه تلك المعلومات، مع استثناء حالة ما إذا كان ذلك ما هو إلا إحدى وسائل حماية الصالح العام أو بناء على أمر المحكمة (المصرى، ١٩٩٧م). فأين صيانة الحرمات المقررة فى الدول الإسلامية والعربية على وجه العموم؟

فحرمة الحياة الخاصة من الأمور التى تحتل أهمية أكبر وأدق من سرقة الأموال بطريق التقنية الحديثة ولا توجد لها الحماية الكافية على هذا الشكل الإجرامى الحديث، رمضان (٢٠٠٠م)، والتجريم يتطلب تمام السلوك المجرم فعليًا وليس بناء على الظن، وإلا انهار الترابط المتطلب بين السلوك والعقاب لما رواه يحيى بن يحيى قال قرأت على مالك عن أبى الزناد عن الأعرج عَنْ أَبِى هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِىِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلاَ تَحَسَّسُوا وَلاَ تَجَسَّسُوا ولا تَنَافَسُوا وَلاَ تَحَاسَدُوا وَلاَ تَدَابَرُوا وَلاَ تَبَاغَضُوا وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا (صحيح مسلم ١١٨/١٦، مسند أحمد ٧٨٤٥/١٤)، ومفاد ذلك أن الظن كذبًا من الأمور غير المشروعة والتجسس كذلك وبناء عليه نتج عن الباطل وهو التجسس دون إذن فهو باطل.

كما نرى أن التنصت قد يهدف ليس فقط إلى الحصول على الحديث الذى يجرى فى هذا المكان، بل قد يهدف إلى الحصول على الصوت المنقول للشخص محل الجريمة للعمل على إعادة معالجته لنشره بكلمات أخرى أو استعماله فى جريمة أخرى. فيكون الجرم مركبًا ومتشابك الأطراف، أى أنه تتوافر فيه حالة الارتباط كظرف مشدد للجريمة.

فالحاسب الآلى أصبح الآن من وسائل التطور الخطرة لما له من إمكانية الاتصال المباشر عبر الشبكة العنكبوتية كما يطلق عليها. وتأتى الخطوة الثانية فى شكل معالجة المعلومات آليًا والبيانات الخاصة بالحياة الخاصة للفرد، والعمل على إظهارها بالصورة التى يريدها. أى أن الفاعل يتجه قصده إلى الحصول على أقوال غير موجودة بأحد طريقين إما أن يجهز نفسه على الشبكة وقت اتصال المجنى عليه، أو أنه بالمساعدة من شخص آخر يجمعان معًا الأقوال ويرتبان الفعل كما يشاءان.

ونرى أنه يستوى التنصت باستعمال أى جهاز من أى نوع، وسواء تم بتسجيل الحديث أو نقله بجهاز إرسال أيًا كان هذا الجهاز (إبراهيم، ١٩٨١م)، ولو أنه مع ذلك قد يأتى من خلال الإنترنت عشوائيًا دون تحديد فهو داخل فى إطار المحرمات وبصفة خاصة أنه قد وقع دون رضاء المجنى عليه (بهنام، ٢٠٠٢م، الرومى ٢٠٠٤م). فالعبرة بالسلوك وتمامه (الألفى، ١٩٩٥م) لما يرتبه من مساس بالحرمات.

وعلى أية حال فالمنع من تلك المحرمات له سنده من الشرع الحنيف بتجريم الاستماع خلسة فيما رواه عَمْرُو بْنُ عَوْن أَخْبَرَنَا خَالِدٌ يَعْنِى ابْنَ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ خَالِدٍ الْحَذَّاءِ عَنْ عِكْرِمَةَ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ عَنْ النَّبِىِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَنْ اسْتَمَعَ إِلَى حَدِيثِ قَوْمٍ وَهُمْ لَهُ كَارِهُونَ صُبَّ فِى أُذُنِهِ الْآنُكُ (الدارمى ٣٥٦/٢٥٩٢).

ويفهم من ذلك أنه ما دام الشر مستورًا فلا يجب كشف ستره وإلا إذا ظهر أخذ به فلا يسترق السمع لكشفه، لما روى أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِى شَيْبَةَ حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنْ الْأَعْمَشِ عَنْ زَيْدِ بْنِ وَهْبٍ قَالَ أُتِىَ ابْنُ مَسْعُودٍ فَقِيلَ هَذَا فُلَانٌ تَقْطُرُ لِحيته خَمْرًا فَقَالَ عَبْدُ اللَّهِ إِنَّا قَدْ نهينَا عَنِ التَّجَسُّسِ وَلَكِنْ إِنْ يَظْهَرْ لَنَا شَىْءٌ نَأْخُذْ به (أبو داود ٤/ ٤٨٩٠)، فمادامت المعصية مستورة منع التسمع عليها وإذا ظهرت أخذ الفاعل لما فعل بهذا الفعل.

كما أن فى ذلك ما تهتك به حرمات الغير دون إذن منه مما يوجب العقوبة التعزيرية لهذا الفعل، ولو لم يقصد الجانى استعمال متحصلات فعله فيما بعد، حيث إن العبرة بالاطلاع دون إذن (عامر، د. ت).

فيكون التنصت سرًا أو التسجيل للحديث أى حفظه على جهاز معد لذلك بقصد الاستماع إليه فيما بعد، أو نقل الحديث أى نقله من المكان الذى تم فيه إلى مكان آخر غيره (السمنى، ١٩٨٣م)، ويكون ذلك بأى من الأجهزة التى أفرزها التطور العلمى.

ثانيًا – موضوع السلوك:

ينصب التنصت أو التسجيل على الحديث الخاص. ويعنى بالحديث (كل صوت له دلالة التعبير عن مجموعة من المعانى والأفكار المترابطة، فإذا كان فاقدًا الدلالة وكان عبارة عن همهمة أو صيحات متناثرة فلا يعد حديثًا كاللحن الموسيقى ويستوى أن يفهمه البعض أو من يتحدث فقط) (حسنى، ١٩٨٦م، رقم ٧٦٥ – ص ٧٧٢، سرور ١٩٩١)، بهنام (٢٠٠٢م)، بغض النظر عن لغة الحديث، أو أنه تم بالشفرة ولو لم يفهمها إلا البعض القليل من الناس (أبو عامر، ١٩٨٩م).

لذا نذهب إلى أن هذه الجرائم المرتبطة بسرية الحياة الخاصة أولى بالحماية، كما ينبغى أن تحظى بالاهتمام الكبير من المشرع العربى بالنظر إلى غيرها من الاعتداءات الواقعة على الحياة الخاصة من الناحية المالية – ذلك ولو أن قانون الأحوال المدنية المصرى حرص على حماية البيانات والإحصاءات المجمعة لدى الجهات المدنية بالقانون رقم ١٤٣ لعام ١٩٩٤ بنص المادة ٧٦ منه؛ حيث رتب (عقوبة الأشغال الشاقة على كل من اخترق أو حاول الاختراق لسرية البيانات أو المعلومات أو الإحصاءات المجمعة بأى صورة من الصور) – وفى المملكة العربية السعودية حدد قرار مجلس الوزراء رقم (١٦٣) الصادر فى ١٤١٧/١٠/٢٤هـ – لوضع الضوابط المنظمة لاستخدام شبكة الإنترنت والاشتراك فيها – (السند، ٢٠٠٤م).

فعن الحديث الشخصى نرى أن نوع الحديث قد ارتبط بالمكان الذى جرى فيه إن كان مكانًا خاصًا ليكون الحديث محلاً للحماية الجنائية أو مكانًا عامًا، بغض النظر عن الموضوع فيعد كل حديث بناء على ذلك تم فى مكان عام أو طريق عام مثلاً أو ما شابه ذلك حديثًا عامًا لا تشمله الحماية الجنائية المقررة للحديث الخاص الذى يتم فى مكان خاص أو بطريق الهاتف أو أى وسيلة من وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية، أو أنه تم فى مكان مغلق لا يستطيع من بالخارج سماع ما يدور بداخله ويعد الحديث عامًا إذا دار فى المكان المغلق الذى يستطيع منه من بالخارج أن يسمع ما يدور من حديث بين الأفراد الذين يتحدثون بالداخل ودن رضاهم، رمضان (٢٠٠٠م).

فلابد من توفير الحماية أيضًا للحديث الفردى الذى يقوم به شخص واحد، كما لو كان يريد تسجيل أقوال معينة بصوته بمفرده، ولو كانت مجرد أفكار، أو خواطر لمجرد الذكرى مثلاً ولو كان فى مكان عام، ولكنه اتخذ لنفسه حيزًا بعيدًا عن جمهور الناس، ومع ذلك قام بتسجيله شخص آخر دون رضاء صاحب الشأن وفى غفلة منه وبلا ترخيص من القانون (عبد الستار، ١٩٩٥م) بهنام (٢٠٠٢م)، ولا من الشرع بغض النظر عما سوف يرتبه الجانى من أفعال أخرى بناء على ما حصل عليه من معلومات، حيث إن العبرة بالفعل الأول، عامر (د. ت).

فلو كان الأمر بيد أحد رجال السلطة كما هو الحال فى الدور الذى يقوم به رجال الضبطية القضائية فإنه ولو كان لديهم أمر من السلطة بجمع الاستدلالات والتحرى، فإنه لا يصح أن يقوموا بالتنصت على المحادثات الهاتفية، ولو قاموا بذلك فلا اعتماد على ما تم من تنصت؛ لأنه تم بطريق غير مشروع. فما بالنا بمن يقوم بالعمل ذاته وليس ذا صفة قانونية وليس لديه الإذن القانونى بذلك، ولا يتوافر فى فعله رضاء المجنى عليه.

الفرع الثانى - التقاط أو نقل الصورة:

تتضمن الدراسة هنا مناقشة عنصرين هما السلوك الذى يقوم به الجانى ومحل السلوك كما يأتى:

أولاً - السلوك:

يعنى التقاط الصورة تثبيتها على مادة حساسة وهو ما يسمى بالنيجاتيف فلا يشترط إظهار الصورة بعد ذلك على المادة المخصصة له، لذا فإن إضفاء بعض التشوهات على النيجاتيف للتغيير لا يؤثر فى قيام الجريمة، أبو عامر (١٩٨٩م)، أما نقل الصورة فهو إرسال الصورة مباشرة كما هى بنقلها من مكان إلى مكان آخر غير المكان الذى التقطت فيه بحيث يتمكن غير الموجود فى هذا المكان الأخير من الاطلاع عليها.

ويستوى فى ذلك أن يكون المكان الذى نقلت إليه الصورة مكانًا عامًا أو خاصًا، ويكون ذلك بجهاز مخصص لذلك الأمر أيًا كان نوعه (العانى، ١٩٨٣م). ويتطلب أن تكون هذه الصورة ملتقطة من مكان خاص، وهو المكان الذى يستخدم إطارًا للحياة الخاصة، ويكون من غير المباح أن تطأه أقدام الغير دون رضاء صاحب الشأن (مصطفى، ١٩٨٤م).

ولا يعنى لفظ المكان الخاص أن يكون مسكنًا فليس كل مكان خاص مسكنًا، وإنما كل مسكن مكان خاص لحائزه سواء كان هو المالك أو المستأجر؛ حيث إن المشرع عندما يحمى المكان الخاص فتمتد الحماية إلى كل من يوجد بهذا المكان بغض النظر عن كونه مالكًا أو مستأجرًا أو حتى زائرًا له (الأهوانى، ١٩٧٨م).

كما يعد مكانًا عامًا كل مكان يرتاده الجمهور ويكون مفتوحًا له بصفة عامة ودون تمييز بين المرتادين له مثل الحديقة العامة والمطاعم، ووسائل النقل العام، ودور السينما والمسرح، ومركبات المواصلات العامة، والمقاهى فكلها أمكنة عامة (نقض ٢٩/١/١٩٦٣م - س ١٤ - رقم ١٣ - ص ٥٨).

فما يدور بتلك الأمكنة هو ما ساعد على إطلاق وصفها بأنها عامة؛ لأن من حق كل فرد أن يفعل ما يحلو له كما يفعل غيره بها؛ لأن العبرة فى كون المكان خاصًا توافر إمكانية اطلاع الغير من عدمه.

ونذهب إلى أن الأمر على السواء فى حالة ما إذا كانت الصورة موجودة بالفعل بملفات المجنى عليه المحفوظة فى جهازه، أو كانت الصورة منقولة مباشرة فى ذات التوقيت الذى تتم فيه باستعمال كاميرا (ديب)، ولحظة اتصال المجنى عليه بالشبكة، وتكون الصورة هنا لوقتها بمناسبة معينة. وقد يكون هذا الوقت هو وقت قد اختاره المجنى عليه لالتقاط بعض الصور التذكارية له أو لأسرته، أو لهما معًا فى منزله، أو حتى فى غرفة نومه. كما أنها على السواء فى حالة المشروعية أو عدم المشروعية لموضوع الصورة، قايد (أ).

فحياة الفرد سر لا يجوز الاقتراب منه دون ترخيص من الشرع والقانون، كما أن الاطلاع بصفة خاصة على الحرمات ممنوع بأمر الشارع لقوله تعالى (يَاأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لاَ تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْنِسُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ) (النور/٢٧)، ومعنى هذا أن الله عز وجل يأمرنا بالحفاظ على الحرمات وأهمها حرمة البيوت وعدم الاعتداء عليها واتباع قواعد الدخول والبدء بالسلام، القرطبى (٧/ ٤٦١٠).

وما يؤكد تلك الحرمات ما رواه عَلِيُّ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عن سُفْيَان قَالَ الزُّهْرِىُّ حَفِظْتُهُ كَمَا أَنَّكَ هَا هُنَا عَنْ سَهْلِ بْنِ سَعْدٍ قَالَ اطَّلَعَ رَجُلٌ مِنْ جُحْرٍ فِى حُجَرِ النَّبِىِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَمَعَ النَبِىِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِدْرًى يَحُكُّ بِهِ رَأْسَهُ فَقَالَ لَوْ أَعْلَمُ أَنَّكَ تَنْظُرُ لَطَعَنْتُ بِهِ فِى عَيْنِكَ إِنَّمَا جُعِلَ الاِسْتِئْذَانُ مِنْ أَجْلِ الْبَصَرِ (البخارى، ١٩٨٧م - جـ ١٢ - رقم ٥٧٧٢ - ص ٢٤٣)، وتفصح هذه الرواية عن المنع من التحسس والتجسس وإذا خولف هذا الحظر فلا يلومن الفاعل إلا نفسه إذا فقأت عينه وهو يتجسس رغم أنه قد جعل الاستئذان من أجل البصر.

فإن المعتدى بالنظر المحرم لا يمكن الاحتراز منه؛ لأنه نظر فى خفية فيتعذر معه إقامة البينة عليه فإن لم يبصر لم يضر حذف الحصاة، (وإن كان عادلاً لا يلومن إلا نفسه؛ لأنه عرض نفسه للهلاك والقاذف ليس بظالم والناظر خائن ظالم فيعزر إذا قامت عليه البينة) (الجوزية، ص ٧٢).

كما يجب إبعاد الصورة التى يكون فيها الشخص فى وضع مخجل فى مكان عام عن مجال الحماية الظاهر فالمنكر بصفة عامة معاقب عليه، لما رواه أَبُو بَكْرِ ابْنُ أَبِى شَيْبَةَ حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنِ الأَعْمَشِ عَنْ زَيْدِ بْنِ وَهْبٍ قَالَ أُتِىَ ابْنُ مَسْعُودٍ فَقِيلَ هَذَا فُلانٌ تَقْطُرُ لِحيَتُهُ خَمْرًا فَقَالَ عَبْدُ اللَّهِ إِنَّا قَدْ نُهِينَا عَنِ التَّجَسُّسِ وَلَكِنْ إِنْ يَظْهَرْ لَنَا شَىْءٌ نَأْخُذْ بِهِ. أبو داود (جـ ١٤ - رقم ٤٨٩٠ ص ٢٧٤)، أى أن الجهر بالمعصية لا يعفى فاعلها من العقاب حيث لا حرمة لما ظهر للناس سره.

ثانيًا - موضوع السلوك:

يتمثل موضوع السلوك فى الصورة التى تفسر على أنها عبارة عن امتداد ضوئى لجسم الإنسان (حسنى، ١٩٨٦)، ونرى أنه إذا رضى الشخص لغيره أن يصوره فى وضع معين، فإنه فى الوقت ذاته لا يسمح لذات الشخص أن يعيد استعمال ذات الصورة بأشخاصها فى وضع آخر للتشهير بسمعة هذا الشخص، كما يفعل بعض المغرضين ببعض الأشخاص إذا أرادوا بهم سوءًا بإعادة تكوين الصورة وتوليفها على وضع آخر غير الذى التقطت فيه، فهو كذلك من باب الاعتداء على حرمة الصورة التى لن يسمح صاحب الشأن بها أن تنشر أو تعرض على الغير بالوضع الذى أعيدت عليه. كما أنه لن يقبل بداية أن تلتقط له على هذا الوضع (سرور، ١٩٩١م).

لذا نذهب إلى دعوة التشريعات العربية إلى النظر إلى تلك الصور من الاعتداءات الواقعة على الحياة الخاصة، السند (٢٠٠٤م)، وتتوجه باهتمامها إليها عند وضع

التشريعات الخاصة بحماية الحريات والحقوق الفردية كما نظرت إلى المعلومات والبيانات فى القانون الجزائى العربى الموحد (صادر عن مجلس وزراء العدل العرب - بموجب القرار رقم (٢٢٩) لسنة ١٩٩٦م - فقد نظر إلى البيانات ومعالجة المعلومات السرية آليًا فى أربع مواد هى (٤٦١-٤٦٤). ومحاولة الحد من الانتهاكات المتعددة للحقوق كما فى ملف التجسس بمجرد معرفة رقم (الآى بى وهو عبارة عن بروتوكول يسمى IP اختصار (Internet Protocol)، الخاص بفرد معين عند اتصاله بشبكة الإنترنت يملك الجانى سر المجنى عليه.

فالجانى فى هذه الجريمة محل البحث يتوجه بفعله إلى شىء مهم جدًا بالنسبة للإنسان ويعتز به الكثير من الناس للذكرى ألا وهو الحق فى الصورة الشخصية، وما يتضمنه من حق الإنسان فى الاعتراض على تصويره، وعلى نشر الصورة أيضًا. والراجح عدم مشروعية عرض صورة شخص على غيره دون رضاء أو ترخيص من القانون وفق نص المادة (٣٠٩) مكررًا عقوبات مصرى.

فلكل إنسان الحق فى صورته إلا أنه ليس بحق ملكية حيث اتخاذ صاحب الحق والشخص محل الحق، ألا وهو صاحب الصورة نفسه بخلاف حق الملكية، فيكون لشخص معين على محل معين، فكما يرد على شىء له حق الملكية عليه فله الحق فى أن يمنع غيره من الاعتداء على هذا الشىء الذى يتمتع بسلطة التصرف فيه والسيطرة عليه، بخلاف الحق فى الصورة لا يستطيع أحد أن يمنع الآخر من تصويره، كما أن الحق فى الصورة لا يرتب مركزًا قانونيًا جديدًا فى ذمة صاحب الحق (رستم، ١٩٨٦م).

ولا شك فى أن الإنسان ليس منشئًا لوجهه أو جسمه، وإنما هو من خلق الله فلا مساس به ولا اطلاع على عوراته أو عيب فيه خلق به من عند الله فهو من الحقوق اللصيقة بالشخصية ولها الحماية القانونية المقررة؛ لذا فهو مظهر خاص للحق فى الحياة الخاصة، رستم (١٩٨٦م).

وقد تختلط أحيانًا الحياة الاجتماعية اليومية بالحياة الخاصة للإنسان فلكل إنسان حرمة لصورته الموجودة فعلاً ولو فى مكان عام إذا أخذت دون رضاه فالعبرة بالموضوع وليس بمكان الفعل، رستم (١٩٨٦م).

ولكننا لا نؤيد بعض الفقه فى الأخذ بأن الأمر يختلف إذا كان صاحب الصورة من الشخصيات الشهيرة، لما تقتضيه ضرورات الحق فى الإعلام كسبب لإباحة الكشف عن خصوصياته مثل الشخصيات التاريخية ورؤساء الدول والوزراء وأبطال الرياضة والحرب ومشاهير العلماء، الأهوانى (١٩٧٨م) .

فكما تقدم فإن الحياة الخاصة لها سريتها ولها خصوصيتها مهما كان للشخص صاحب الشأن من شهرة أو وضع مميز فى المجتمع. وقد أكد على ذلك نص المادة (٣٠٩) مكررًا من قانون العقوبات المصرى؛ حيث لم يرد بها أى استثناء خاص بذلك فقد وضع النص لحماية الحياة الخاصة بصفة عامة لأفراد المجتمع ولم يذكر أنه وضع للأفراد العاديين دون المشاهير.

لقد خلق الناس سواء وهو مبدأ مستقر فى التشريع الإسلامى ولو كان قصاصًا لقوله تعالى (وَكَتَبْنَا عَلَيْهِمْ فِيهَا أَنَّ النَّفْسَ بِالنَّفْسِ وَالْعَيْنَ بِالْعَيْنِ وَالأَنْفَ بِالأَنْفِ وَالأُذُنَ بِالأُذُنِ وَالسِّنَّ بِالسِّنِّ وَالْجُرُوحَ قِصَاصٌ فَمَنْ تَصَدَّقَ بِهِ فَهُوَ كَفَّارَةٌ لَهُ وَمَنْ لَمْ يَحْكُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمون) (المائدة/٤٥).

كما أكدت السنة الشريفة على مبدأ المساواة فيما رواه إِسْمَاعِيلُ حَدَّثَنَا سَعِيدٌ الْجُرَيْرِىُّ عَنْ أَبِى نَضْرَةَ حَدَّثَنِى مَنْ سَمِعَ خُطْبَةَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِى وَسَطِ أَيَّامِ التَّشْرِيقِ فَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَلاَ إِنَّ رَبَّكُمْ وَاحِدٌ وَإِنَّ أَبَاكُمْ وَاحِدٌ أَلاَ لاَ فَضْلَ لِعَرَبِىٍّ عَلَى أَعْجَمِىٍّ وَلاَ لِعَجَمِىٍّ عَلَى عَرَبِىٍّ وَلاَ لأَحْمَرَ عَلَى أَسْوَدَ وَلاَ أَسْوَدَ عَلَى أَحْمَرَ إِلاَّ بِالتَّقْوَى أَبَلَّغْتُ قَالُوا بَلَّغَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ثُمَّ قَالَ أَىُّ يَوْمٍ هَذَا قَالُوا يَوْمٌ حَرَامٌ ثُمَّ قَالَ أَىُّ شَهْرٍ هَذَا قَالُوا شَهْرٌ حَرَامٌ قَالَ ثُمَّ قَالَ أَىُّ بَلَدٍ هَذَا قَالُوا بَلَدٌ حَرَامٌ قَالَ فَإِنَّ اللَّهَ قَدْ حَرَّمَ بَيْنَكُمْ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ قَالَ وَلاَ أَدْرِى قَالَ أَوْ أَعْرَاضَكُمْ أَمْ لاَ كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا فِى شَهْرِكُمْ هَذَا فِى بَلَدِكُمْ هَذَا

أَبَلَّغْتُ قَالُوا بَلَّغَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لِيُبَلِّغِ الشَّاهِدُ الْغَائِبَ، ابن حنبل (٢٢٣٩١).

فالحياة الخاصة لا تتمتع بالحماية إلا إذا ظلت أمرًا مغلقًا، الأهوانى (١٩٧٨م)، ولو كانت لشخص مشهور للجميع، إلا أنه مشهور فى عمل معين وفى مشاهد محددة، أو فى موقع معين وليس فى أى موقف وبأى مشهد وبأى صورة كان عليها؛ حيث إنها تتم دون رضاه، رمضان (٢٠٠٠م).

على حين ذهب البعض إلى أنه يتوافر الرضاء الضمنى بنشر الصورة إذا كانت لشخص ذى مهنة أو حرفة يمارسها علنًا، رمضان (٢٠٠٠م)، ولم يوضح هذا الرأى موقف الصورة بأنها تخص مشهدًا من المهنة المؤدى علنًا أم لا؛ كما أوضح أن الشخص العادى أولى بالحماية من المشهور أو المطلوب أن يعرف الناس أحواله، إلا أن ذلك لا يبيح إذاعتها بالصورة فالحماية مفترضة، ولكن تتقدم المصلحة الأجدر بالحماية. فإذا كان المقصود من نشر الصورة الدعاية كانت مصلحة الشخص أولى، وإذا كان الإعلام والنشر كانت مصلحة الجمهور أولى، رستم (١٩٨٦م).

فالحق فى الصورة حق مصون، فيهدر كل دليل مستمد من التقاط أو نقل أو نشر صورة للمتهم بغير رضائه أو دون ترخيص من القانون بأى طريقة غير مشروعة فقد ورد معناها ضمنًا بنص المادة (٤٥) من الدستور المصرى الدائم والتى نصت على أن (لحياة المواطنين الخاصة حرمة يحميها القانون)، فقد شمل النص ما يعبر عن الحياة الخاصة ومنها الصورة، بدليل أنها وردت ضمن ما تضمنته الحياة الخاصة فى نص المادة (٣٠٩) مكررًا عقوبات.

ويبدو الأمر واضحًا من خلال التحريم الوارد بالشرع لفعلى التجسس والتحسس. ويقصد بالتجسس البحث أو معرفة الشىء عن طريق الجس أى الاختبار باليد ومنه قيل: رجل جاسوس إذا كان يبحث عن الأمور؛ أما التحسس (الحاء) فهو ما أدركه الإنسان ببعض حواسه كالمراقبة بالعين فالتحسس تتبع للعورات لصالح الشخص المتتبع نفسه (الغزالى، د. ت).

كما بينت السنة النبوية الشريفة مدى خطورة الأثر المترتب على تتبع العورات فيما رواه عِيسَى بْنُ مُحَمَّدٍ الرَّمْلِيُّ وَابْنُ عَوْفٍ وَهَذَا لَفْظُهُ قَالاَ حَدَّثَنَا الْفِرْيَابِيُّ عَنْ سُفْيَانَ عَنْ ثَوْرٍ عَنْ رَاشِدِ بْنِ سَعْدٍ عَنْ مُعَاوِيَةَ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّكَ إِنِ اتَّبَعْتَ عَوْرَاتِ النَّاسِ أَفْسَدْتَهُمْ أَوْ كِدْتَ أَنْ تُفْسِدَهُمْ فَقَالَ أَبُو الدَّرْدَاءِ كَلِمَةٌ سَمِعَهَا مُعَاوِيَةُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ نَفَعَهُ اللَّهُ تَعَالَى بِهَا، أبو داود (جـ ٤ - رقم ٤٨٨٩). وكذلك الأمر إذا حدث التجسس من الموظف العام ولو كان أميرًا أو حاكمًا لما رواه سَعِيدُ بْنُ عَمْرٍو الْحَضْرَمِيُّ حَدَّثَنَا إِسْمَعِيلُ بْنُ عَيَّاشٍ حَدَّثَنَا ضَمْضَمُ بْنُ زُرْعَةَ عَنْ شُرَيْحِ بْنِ عُبَيْدٍ عَنْ جُبَيْرِ بْنِ نُفَيْرٍ وَكَثِيرِ بْنِ مُرَّةَ وَعَمْرِو بْنِ الأَسْوَدِ وَالْمِقْدَامِ بْنِ مَعْدِي كَرِبَ وَأَبِي أُمَامَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّ الأَمِيرَ إِذَا ابْتَغَى الرِّيبَةَ فِي النَّاسِ أَفْسَدَهُمْ، أبو داود (جـ ٤ - رقم ٤٢٤٥)، مما يؤصل تحريم تتبع عورات الناس ومن باب أولى ألا يتتبع الأمير عورات مأموريه وإلا تفشى الأمر وساد الفساد.

فإن الإنسان إذا تتبع عورات غيره دون رضاه استحق ما لا يرضاه، لما رواه يَحْيَى عَنِ ابْنِ عَجْلاَنَ قَالَ سَمِعْتُ أَبِي يُحَدِّثُ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَبِي الزِّنَادِ عَنِ الأَعْرَجِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَوْ أَنَّ رَجُلاً اطَّلَعَ عَلَيْكَ فِي بَيْتِكَ فَحَذَفْتَهُ بِحَصَاةٍ فَفَقَأْتَ عَيْنَهُ لَمْ يَكُنْ عَلَيْكَ جُنَاحٌ، ابن حنبل (كتاب باقي مسند المكثرين - باب باقي المسند - رقم ٩١٦٠)، فلا ضمان ولا قصاص أخذ بذلك جماعة العلماء ومنهم الشافعية وخالفه مالك (الشرقاوى، جـ ٣ - كتاب الديات - ص ٣٥٠)، ومؤدى ذلك أنه لا ضمان ولا حق لمن خالف الشرع وتتبع العورات.

كما أنه يتطلب لوجوب العقاب أن تكون هذه الصورة قد التقطت من مكان خاص ولو كانت بوضع لا يخجل منه صاحب الصورة وأخذ البعض بأن الوضع يختلف إذا التقطت الصورة للشخص وهو فى مكان عام ولو كان فى وضع لا يريد من غيره أن يطلع عليه، فلا حماية ويأخذ بمعيار المكان وليس بمعيار الموضوع.

وعلى ذلك لا نتفق مع الرأى الآخذ بأنه لا تتوافر الجريمة إذا كان الفعل مجرد رؤية للشخص بالمنظار، حيث إن المنظار لا يرتب الأفعال المعاقب عليها سواء التصوير أو النقل فإنه ليس جهازًا للتصوير، كما أنه ليس بجهاز لنقل الصورة من مكان لآخر فهو مجرد مكبر لتوضيح الصورة أو تقريبها ولا يطلع عليها أحد غير من ينظر من خلاله فلا تطبع ولا تنقل من المكان الموجود به الشخص ذاته، أبو عامر (١٩٨٩م)؛ والدليل على ذلك ما ورد بالحديث الشريف حَدَّثَنَا بِشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ أَخْبَرَنَا مَعْمَرٌ عَنْ هَمَّامِ بْنِ مُنَبِّهٍ عَنْ أَبِى هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِىِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلاَ تَحَسَّسُوا وَلاَ تَجَسَّسُوا وَلاَ تَحَاسَدُوا وَلاَ تَدَابَرُوا وَلاَ تَبَاغَضُوا وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا، البخارى (جـ ٤- كتاب الأدب - رقم ٥٦٠٤ - ص ٦٠)، و ما يستدل عليه من ذلك أن التجسس قد يكون بالعين فقط دون نقل الصورة.

كما نرى أنه رغم ذلك ما زال الأمر بحاجة إلى المزيد من ملاحقة ركب التطور التقنى ووضع المزيد من النصوص التى تعمل على توفير الحماية الجنائية الكافية للصورة بكل أشكالها، شاملة كل مكان على حدة، وكل مشهد للشخص على حدة، مع وضع نوع الأداة فى اعتبار التجريم، كما نتطلب الموافقة الخطية من صاحب الصورة حتى يخرج الأمر عن التجريم (وهو ما دعى إليه المؤتمر السادس للجمعية المصرية للقانون الجنائى المنعقد بالقاهرة فى ١٩٩٣/١٠/٢٥م - والمؤتمر التاسع لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين برعاية الأمم المتحدة فى القاهرة - ١٩٩٥م - وكذلك فى مؤتمرها العاشر المنعقد فى بودابست بالمجر عام ٢٠٠٠م).

الفرع الثالث - إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل أو التهديد بالإفشاء:

يشتمل البحث هنا على عنصرين الأول منهما السلوك والثانى المحل الذى يأتى عليه الفاعل سلوكه.

أولاً - السلوك:

ورد النص على تجريم إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل أو التهديد بالإفشاء بموجب م (٣٠٩) مكررًا (أ) من قانون العقوبات المصرى الذى اقتبس من نص المادة (٣٦٩) عقوبات فرنسى على اعتبار أن المساس بالحياة الخاصة للفرد هو مساس بالمشروعية.

فتظهر الجريمة محل البحث على أنها جريمة استغلال ثقة وضعها المجنى عليه فى الحماية المفترضة من التشريع بصفة خاصة إذا كان فى مكان خاص. حيث يحصل الجانى على التسجيل أو المستند بطريق مشروع، أو غير مشروع. فهنا تعد جريمة تامة وفى ذات الوقت هى أحد عناصر الجريمة محل البحث، ثم يلحقها الجانى بعد ذلك بجريمة أخرى أشد خطورة، ألا وهى جريمة إذاعة أو استعمال هذا التسجيل أو المستند أو التهديد للشخص صاحب الشأن بإفشاء سره.

ففى هذه الحالة قد خان الجانى الثقة المتوقعة فى سرية مستنداته وما تحتويه من بيانات، قايد (١٩٩٤م، أ)، وحاول تهديد هذا الأمان المتطلب لكل شخص فى كل أموره الخاصة والعامة فيحتال عليها الجانى وهو ما حرمه الشرع كما سبق الإشارة لذلك.

ونرى فى هذه الحالة أن الطابع السائد عليها هو تهديد أمن الشخص وإخافته مما يبرر أن نصف هذا الفعل على استقلال بأنه أقرب ما يكون إلى جريمة الحرابة (عودة، د. ت)، الوارد تجريمها بالنصوص الشرعية فى قوله تعالى (إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِى الأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْىٌ فِى الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِى الآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ) (المائدة/٣٣).

والجدير بالذكر أنه جرم مركب؛ حيث إنه قد ورد تجريم استعمال متحصلات الجريمة بأن يذيع الجانى أو يستعمل التسجيل أو المستند السابق تحصيله

بطريق غير مشروع ولو فى غير العلانية، وقد غلَّظه المشرع عندما أضاف شكلاً آخر للمساس بحرمة الحياة الخاصة، وهو الاحتفاظ بالتسجيل أو المستند، وهو أمر مفترض فى الجريمة الأصلية؛ حيث إنه يتربص للفرصة التى يحين له فيها استعمال ما جناه من جرمه.

فإذا لم يشعر المجنى عليه بأن حياته الخاصة مهددة بإفشاء سرها لم يكن الجانى قد ارتكب جرمًا، ولا خطرًا ولا ضررًا قد يشكل الركن المادى للجريمة؛ لذا عبر عنها المشرع المصرى بالتهديد بالإفشاء.

ولكن هذا التهديد المذكور بالنص قد قصد منه المشرع التهديد بذات شخص الجانى ومادته وأهميتها. فالعبرة بما ينتاب المجنى عليه من خوف وزعر يهدد أمنه، وليس باتصاله عبر الإنترنت الذى قد لا يراه أحد ولا يسمعه، ولا يشهد على وجوده. وهو من الصعوبات التى تصادف النص عند التطبيق، وتحتاج إلى الإضافة إلى النص حتى نستطيع الوصول به إلى العقاب.

وأما عن إذاعة التسجيل أو المستند فالمراد به أن يعلم عدد من الأفراد من الغير، ويطلعون على مكنون حياة فرد فيما يخصه من تسجيل، أو مستند، أو صورة فيعلن الجانى عن مكنون سرية حياة الغير، سواء علم بها فردٌ واحدٌ أو عدة أفراد، وبغض النظر عن كون الإذاعة قد تمت بطريق الصحافة أو التلفاز، أو الإنترنت، أو الإعلان عنها بأى من وسائل الإعلام، العانى (١٩٨٣م).

فقد يقوم الجانى بلصق صورة المجنى عليه على حائط فى الطريق العام مثلاً، أو يقوم بإذاعة التسجيل على العامة عبر الإنترنت، وقد يكون السلوك هو تسهيل الإذاعة بأن يعمل الجانى على فتح الطريق أمام الغير للعلم ببعض أحوال غيره التى لم يكن يعلم بها فيسهل له العلم بها، بأن يوفر له جهاز الإذاعة مثلاً أو أيًا من وسائل النشر التى قد يحتاج إليها لاستعمال أو إذاعة التسجيل أو المستند، وعلى ذلك يكون الفاعل الأصلى هو من حرَّض الناشر للمستند على النشر أو الإذاعة فيعد المحرض فاعلاً أصليًا والمنفذ مجرد أداة استعملها المحرض للوصول إلى غرضه، مصطفى (١٩٨٤م).

ولكن هل النص يصلح لتوفير الحماية الكافية عبر الإنترنت وانتشار المعلومات عبر الدول الأخرى وليس فقط فى نطاق عدد من الأفراد؟ وإن كان الجرم متحققًا ولو كان المطلع على الأمر هو فرد واحد من الغير، إلا أنه قد يكون هذا الشخص خارج نطاق الدولة التى تم بها الفعل، بل إنه فى دولة أخرى تمت بها النتيجة.

وأما عن استعمال المستند فالمقصود به استعمال الشىء توصلاً إلى غرض شخصى علنًا، أو فى غير علانية، كما يتوافر الركن المادى إذا ما أطلع الجانى فردًا واحدًا من الغير على التسجيل أو المستند الذى تحصل عليه بطريق غير مشروع، مصطفى (١٩٨٤م).

ونرى أنه يستوى أن يتم ذلك فى مكان عام أو خاص فالأمر على السواء، حيث قد يتم فى مكان عام كالحديقة مثلاً إلا أنه على مسمع من المنفذ والغير فقط دون أن يصل إلى علم أحد بخلافهما فهنا يذاع سر المجنى عليه على الغير باستعمال التسجيل أو رؤية الصورة. كما يستوى أن يقصد الجانى النتيجة المحققة من السلوك المرتكب أو أنها تحققت دون انصراف إرادته إليها، (الألفى، ١٩٩٥م)، إلا أننا نذهب إلى أن الأمر يختلف عندما يتم الفعل فى دولة ويؤتى ثماره فى دولة أخرى بصفة خاصة إذا مس الأمر سياسة الدولة ولو من بعيد.

أما عن التهديد بالإفشاء فقد نص المشرع المصرى فى المادة (٣٠٩) مكررًا (أ) على أنه (يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على خمس سنوات كل من هدد بإفشاء أمر من الأمور التى تم التحصل عليها بإحدى الطرق المشار إليها لحمل شخص على القيام بعمل أو الامتناع عنه، ويعاقب بالسجن الموظف العام الذى يرتكب أحد الأفعال المبينة بهذه المادة اعتمادًا على سلطة وظيفته - ويحكم فى جميع الأحوال بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة، أو تحصل عنها، كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عن الجريمة أو إعدامها).

فكل مستند أو تسجيل تم الحصول عليه بطريق غير مشروع كما لو سرق من ملفات المجنى عليه الخاصة بواسطة جهاز الجانى بطريق التجسس يعد محلاً

للجريمة، ويتوافر الركن المادى بسلوك التهديد والوعيد بنشر أشياء تحوطها السرية فى الأصل، وذلك سواء كان شفهيًا أو كتابيًا.

ولكن الإفشاء فى حد ذاته مجرم فما بالنا بالتهديد به ولو وقع بأى وسيلة أو مجرد التجسس للعلم بما يريد الجانى إفشاءه. فيلزم بقاء السر على حاله ولا يحاول أحد الاطلاع عليه لمجرد العلم، فما بالنا وهو يطلع من أجل إفشائه، فيلزم الكتمان والبعد عن التجسس لجمع معلومات فى الأصل محاطة بسياج من السرية.

كما أمرتنا السنة الشريفة بالستر والبعد عن البهتان لما رواه أَبُو الْيَمَانِ قَالَ أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ عَنِ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِى أَبُو إِدْرِيسَ عَائِذُ اللَّهِ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ أَنَّ عُبَادَةَ بْنَ الصَّامِتِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ وَكَانَ شَهِدَ بَدْرًا وَهُوَ أَحَدُ النُّقَبَاءِ لَيْلَةَ الْعَقَبَةِ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ وَحَوْلَهُ عِصَابَةٌ مِنْ أَصْحَابِهِ بَايِعُونِى عَلَى أَنْ لاَ تُشْرِكُوا بِاللَّهِ شَيْئًا وَلاَ تَسْرِقُوا وَلاَ تَزْنُوا وَلاَ تَقْتُلُوا أَوْلاَدَكُمْ وَلاَ تَأْتُوا بِبُهْتَانٍ تَفْتَرُونَهُ بَيْنَ أَيْدِيكُمْ وَأَرْجُلِكُمْ وَلاَ تَعْصُوا فِى مَعْرُوفٍ فَمَنْ وَفَى مِنْكُمْ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ وَمَنْ أَصَابَ مِنْ ذَلِكَ شَيْئًا فَعُوقِبَ فِى الدُّنْيَا فَهُوَ كَفَّارَةٌ لَهُ وَمَنْ أَصَابَ مِنْ ذَلِكَ شَيْئًا ثُمَّ سَتَرَهُ اللَّهُ فَهُوَ إِلَى اللَّهِ إِنْ شَاءَ عَفَا عَنْهُ وَإِنْ شَاءَ عَاقَبَهُ فَبَايَعْنَاهُ عَلَى ذَلِك، البخارى (جـ ٤ - رقم ١٧ - كتاب الإيمان - باب علامة الإيمان حب الأنصار)، ويؤكد ذلك ضرورة الحفاظ على السر وبقائه بذات الصفة (سرًا) والستر على الغير بالكتمان لما يسيئ إليه.

فالاطلاع على السر أمر مستقل بذاته فى التجريم، ولكن الأمر أشد فى إلحاقه بالإفشاء، أو التهديد بالإفشاء. هذا هو الوضع كما يرى المشرع، ولكن نرى أن المشرع لم يخطر بباله أن هذا الإفشاء قد يكون أمرًا دوليًا وعلى الملأ، كما أنه لم يخطر بباله وسيلة التهديد وكيفيته عبر الإنترنت وصعوبة إدراك الفعل فى حد ذاته حتى يتم الركن المادى المتطلب للجريمة. فالأمر هنا يحتاج إلى الدقة فى إعادة صياغة النص بما يتفق والواقع عبر الإنترنت، كإضافة وسيلة جديدة تتم بها الجريمة.

ولكن هذا لا يطعن فى صلاحية النص للتطبيق على تطلب حفظ السر وعدم المساس بسرية المعلومات، والالتزام بذلك لما رواه عَبْدُ اللَّهِ بْنُ صَبَّاحٍ حَدَّثَنَا مُعْتَمِرُ ابْنُ سُلَيْمَانَ قَالَ سَمِعْتُ أَبِى قَالَ سَمِعْتُ أَنَسَ بْنَ مَالِك أَسَرَّ إِلَىَّ النَّبِىُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سِرًّا فَمَا أَخْبَرْتُ بِهِ أَحَدًا بَعْدَهُ وَلَقَدْ سَأَلَتْنِى أُمُّ سُلَيْمٍ فَمَا أَخْبَرْتُهَا به البخارى (جـ ٤ - رقم ٥٨١٥ - كتاب الاستئذان - باب حفظ السر - ص ٩٦). فيجب التعلم والتأدب بأدب الإسلام، ولو أن صاحب السر هو الذى بلغ به غيره إلا أن هذا الغير التزم بالسرية وحمل الأمانة ولم يفشه لغيره؛ حيث إنه أصبح أمينًا على السر والسر أمر خاص وإلا ما كان أسر به.

أما عن التهديد كتابيًا بصفة خاصة إذا تعلق بشرف أو سمعة المجنى عليه فيكون النص محل التطبيق على الجانى هو نص المادة (٣٢٧/١) من قانون العقوبات المصرى، والتى نصت على أنه (كل من هدد غيره كتابة بارتكاب جريمة ضد النفس أو المال معاقب عليها بالقتل أو الأشغال الشاقة المؤبدة أو المؤقتة، أو بإفشاء أمور خادشة للشرف وكان التهديد مصحوبًا بطلب أو بتكليف بأمر يعاقب بالسجن).

ثانيًا - موضوع السلوك:

تأتى جريمة إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل على محل هو التسجيل أو الصورة أو أى مستند والتسجيل هو الاحتفاظ بما ورد فى الحديث على مادة تمكن الغير من إعادة الاستماع لما ورد بالحديث مرة أخرى ووقتما يريد، ولا تملك حتى النيابة العامة التسجيل دون إذن القاضى الجزئى (نقض ١٩٨٧/١١/١١م - رقم ١٧٣). وبناء عليه فلها أن تصدر أمرًا لأحد مأمورى الضبط بتنفيذ الأمر الصادر من القاضى الجزئى (نقض ١٩٨٥/١٠/١٩م - رقم ١٤٨).

أما المستند فهو كل محرر يتضمن معلومات تربط شخصًا بآخر، أو تبين حالة أو مركزًا قانونيًا معينًا لشخص المجنى عليه سواء كتب باللغة الوطنية، أو الأجنبية، ولو كان شفرة سرية خاصة بالمجنى عليه فى علاقاته، ويأتى السلوك فى صورة

جريمة التهديد بالإفشاء على مضمون التسجيل أو المستند وما يحويه من معلومات خاصة بالمجنى عليه تمس حياته الخاصة وسريتها، ولو كان خطابًا من الوالد للولد، أو من الزوج للزوجة أو العكس.

فالتهديد بالإفشاء واقع حتمًا مهما كانت الوسيلة ولو كانت عبر الإنترنت، ولو كانت بالتنويه عن صفة الشخص بأنه له من الأسرار الخطيرة ويحاول الجانى تحديده بدقة متقنة حتى يصله الخطاب بالتهديد ويفهمها المجنى عليه مما يدخل الرهبة فى نفس المجنى عليه بناء على هذا التهديد، فبأى طريق تقع الجريمة طالما النتيجة المحققة واحدة فكل الوسائل فى هذا الأمر سواء، الألفى (١٩٩٥م).

ولكن ما هى سبل الحماية التى كفلها التشريع للمستند جراء إفشاء محتواه، أو التهديد بإفشائه أو استعماله أو إذاعته عبر الإنترنت. فالمجال عبر الإنترنت لا يضع لمسرح الجريمة حدودًا، ولا حتى للوسيلة التى تم بها السلوك الإجرامى؛ حيث صعوبة ضبطها، وصعوبة التوصل إليها. بصفة خاصة إذا كان الجانى من مرتادى مقاهى الإنترنت. وذلك مما يدعونا إلى تكرار طلب تحديث النصوص بإضافة ضمانات أكثر لحماية المستند من المساس به عبر الإنترنت.

المطلب الثانى - النتيجة وعلاقة السببية:

تمهيد وتقسيم:

لكل جرم أثر مترتب عليه فى الواقع المادى ينبئ عن وقوع حدث يدل على وجود آخر غير المجنى عليه، ودون وجود سبب الأثر ظاهرًا من الفعل المرتب للأثر ما كانت المسؤولية؛ حيث لا بد من وجود حلقة وصل بين الفعل المرتكب والنتيجة المتحققة فى الواقع المادى، وهو ما نفصله على مدى فرعين تاليين يناقش الأول منهما النتيجة الضارة المترتبة على السلوك المادى، ويعرج الثانى منهما إلى توضيح علاقة السببية المتطلبة بين السلوك والنتيجة.

الفرع الأول - النتيجة:

يقصد بالنتيجة الأثر المادى أو القانونى المترتب على الفعل الصادر من شخص معين كما فى نتيجة إزهاق الروح لفعل القتل (حسنى، ١٩٨٩م). كما أنه لابد من إقامة الدليل الواضح على ارتكاب الفعل الجرمى وهو ما يظهر من توافر النتيجة القانونية التى يتوافر بتمامها الاعتداء.

وتظهر النتيجة فى الشكل الأول من جرائم المساس بالحياة الخاصة وهى التنصت فى نقل الحديث محل التنصت إلى مسمع الغير دون صاحب الشأن، كما تحتوى الجريمة على كشف سر مستور بجدران، وبذلك يتوافر الضرر الناتج عن الاعتداء الواضح على سرية الحياة الخاصة التى هى بذاتها محلاً لحماية الشرع والقانون، حسنى (١٩٨٩م). كما يتطلب وجود السببية بين النتيجة المتحققة والفعل، فلابد أن يكون العلم بمحتوى الحديث الخاص قد وقع بالفعل بواسطة الإنترنت وليس بواسطة أحد الأقارب مثلاً.

كما تظهر النتيجة فى جريمة التقاط الصورة بنقل الصورة التى سترها صاحب الشأن فيما بينه وبين أهله دون الغير منهم، وتنقل إلى غير ذى مصلحة ولا علاقة له بصاحب الشأن، اللهم إلا إنه فضول بل تبجح من الفاعل على حال المجنى عليه مما قد يرتب معه نشرها واتساع نطاق العلم والعلانية غير المفترضة من المجنى عليه وقتما سجل تلك الصور للذكريات. وبغض النظر عن نوع الجهاز الذى نقلت به الصورة، سرور (١٩٩١م).

الفرع الثانى - علاقة السببية:

حتى يكتمل الركن المادى للجريمة لابد من توافر العلاقة السببية بين السلوك الإجرامى الذى قام به الجانى وبين النتيجة الإجرامية التى تحققت من جراء هذا السلوك. فلا يعتد بالنتيجة كأثر إجرامى لفعل معين إلا إذا كانت مترتبة طبيعيًا بناء على علاقتها بالسلوك الإجرامى.

أما إذا توافر ما يترتب عليه قطع السببية بين السلوك والنتيجة الإجرامية فهذا مما يضعف الجريمة ويخرجها عن مصاف التجريم فقد تقف عند درجة الشروع دون التوصل إلى مرحلة البدء فى الفعل. وعندئذ قد يكون الشروع كما فى بعض الجرائم غير معاقب عليه.

ففى جريمة التقاط الصورة أو نقلها حتى تقع الجريمة كاملة بالصورة المنصوص عليها لابد من الارتباط بين الفعل وهو الالتقاط أو النقل، وبين النتيجة المتحققة، وهى العلم بما فى الصورة فى ذلك المكان، فلابد أن تكون نقطة الوصل هى الإنترنت وليس شخصًا آخر غير المجنى عليه فلا مسؤولية عند انعدام السببى، حسنى (١٩٨٩م).

وأما عن جريمة إذاعة أو استعمال التسجيل أو المستند فتتوافر النتيجة فى وقوع فعل الإعلان أو الإذاعة، أى بتوافر النشر وفض سرية التسجيل أو المستند ولو لم يره أحد ولكن وقع فعل النشر على شبكة الإنترنت. كما تتوافر باستعمال المستند ولو دون علانية إذا ورد الفعل على تسجيل شخصى أو مستند.

فالعبرة باستخدام وسيلة غير مشروعة للتوصل إلى هدف غير مشروع سواء تم استعمال ما تحصل من الفعل أو لا. كما لو كان صورة للشخص فى مكان خاص كما لو كان صورة فتاة فى مسبح منزلها. العبرة فى التجريم أن يتم ذلك دون رضاء المجنى عليه وهو ما يفترض حدوثه هنا؛ حيث لم يصل الجانى إلى سر المجنى عليه إلا بالتجسس، سرور (١٩٩١م). كما يكتمل الركن المادى بضرورة توافر علاقة السببية بين الفعل المرتكب والنتيجة المتحققة.

وفى النهاية، نحن نرى أنه تتوافر السببية ولو كان فعل الجانى يمثل جزءًا من الفعل، فالأصل فى المسؤولية أن يكون فعل الجانى هو مسبب النتيجة أو هو أحد العناصر المرتبة للنتيجة الواقعة بالفعل، كما لو كان دوره اقتصر على توفير ملف التجسس دون فعل التجسس بذاته، فلولا وجود ملف التجسس ما استطاع الجانى الفاعل إتمام عملية التجسس والتوصل إلى المستند، وما استطاع

استعماله أو غير ذلك من الأفعال؛ فإن فعله الأول هو السبب الرئيسى فى الأفعال اللاحقة (قايد، ش).

المبحث الثانى - الركن المعنوى:

تمهيد وتقسيم:

من المتعارف عليه فى علم القانون الجنائى أنه لا يكفى توافر الركن المادى بمفرده لقيام المسؤولية الجنائية عن الجريمة، بل يجب أن يقصد الجانى تصرفه ضد الغير ولو لم يَعِه، ولو وقع منه بطريق الخطأ، أو أنه غير متعمد له.

فحتى تقوم الجريمة كاملة العناصر لابد من وجود فاعل هو الجانى وفعل مادى ظاهر أو له مظهر خارجى يدل على ماديات تضر بالغير أو تهدده بالخطر، ولا بد من اتجاه إرادة الجانى إلى الفعل ذاته، وترتيب النتيجة الضارة بالغير، أو التى تعرضه للضرر. وبناء عليه سوف تتجه الدراسة هنا إلى إفراد مطلب لكل جريمة من الجرائم محل البحث لبيان الركن المعنوى المتطلب فيها.

المطلب الأول - جريمة التنصت:

تطبق هنا القاعدة العامة للركن المعنوى، حيث توافر القصد الجنائى العام الذى يقوم بدوره على عنصرى العلم والإرادة. فيتطلب فى الجانى علمه بخصوصية الحديث الذى يجب أن تتجه إرادته إلى المساس بحرمته وارتكاب السلوك عليه، وإلا ما كان تنصت واستعمل الإنترنت وتجسس على محادثات المجنى عليه، وأن يصل إلى النتيجة المعاقب عليها وهى التنصت على الحديث والوصول إليه أو نقله، ولا تقوم بناء على ذلك الجريمة محل البحث إذا وقع السلوك عرضًا، كما لو كان على الإنترنت يتجول بين المواقع، ويعبث دون قصد، أو أنه قد وقع منه هذا الفعل سهوًا، مصطفى (١٩٨٤م).

ويكون هذا السلوك محرمًا كأحد صور الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة، إن لم يكن الجانى يتعمد الفعل بإعلام أهل البيت بوجوده لما رواه أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِى شَيْبَةَ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحِيمِ بْنُ سُلَيْمَانَ عَنْ وَاصِلِ بْنِ السَّائِبِ عَنْ أَبِى سَوْرَةَ عَنْ أَبِى أَيُّوبَ الأَنْصَارِيِّ قَالَ قُلْنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ هَذَا السَّلاَمُ فَمَا الاِسْتِئْذَانُ قَالَ يَتَكَلَّمُ الرَّجُلُ تَسْبِيحَةً وَتَكْبِيرَةً وَتَحْمِيدَةً وَيَتَنَحْنَحُ وَيُؤْذِنُ أَهْلَ الْبَيْتِ (القزوينى - كتاب الأدب - باب الاستئذان - رقم ٣٧٠٧ - ص ١٢٢١ - وذكر فى جامع المتن به - أنه انفرد به ابن ماجة)، فالمسؤولية تأتى من المساس بحق الغير فى السرية.

وما قرره الشرع الحنيف يؤكد ضرورة الاستئذان حتى ينتفى العمد بالتحميد والتكبير والتسبيح حماية للحرمات، فيكون الاستماع بعدها لأى حديث بطريق مشروع ولا عبرة بعد ذلك بالباعث - ونعنى الباعث رغبة الجانى المعروفة لديه فى الاعتداء على المصلحة المحمية بموجب القانون حتى إذا تم الاعتداء تحقق الغرض الذى تسعى إليه الإرادة، أو الغاية، عبيد (١٩٩٥م).

لذا يتطلب العمد للعقاب فإنه إذا سمع بالصدفة بعضًا أو جزءًا من الحديث الخاص بالصدفة فقط فالواجب الأخلاقى يحتم عليه الإغلاق أو تغيير المجال إذا لم يعمد السماع، لقوله تعالى (إلاَّ مَنْ خَطِفَ الْخَطْفَةَ فَأَتْبَعَهُ شِهَابٌ ثَاقِبٌ) (الصافات/١٠)، ومفادها ضرورة العمد لتقام المسئولية عن استراق السمع بأى وسيلة كانت، القرطبى (د. ت).

المطلب الثانى - جريمة التقاط الصورة:

لا يكفى لقيام الجريمة توافر الركن المادى من سلوك ونتيجة تربطهما رابطة سببية فقط وماديات ظاهرة، ولكن يتطلب - إلى جانب ذلك - أن تعاصر تلك الماديات إرادة خاصة بنفسية الجانى تتمثل فى القصد الجنائى الذى يتجه إلى الإضرار بمصلحة المجنى عليه؛ حيث يسبق تلك الإرادة توافر علم الجانى بمدى جرم سلوكه والأثر المترتب عليه، ومدى الضرر أو الخطر الذى سوف يصيب

المجنى عليه فى حياته الخاصة المتمثلة حمايتها هنا فى حماية الصورة، ومع ذلك يريد الجانى تحقيق فعله.

ونرى أن توافر الركن المعنوى هنا فى الجريمة محل البحث لابد من أن يظهر فيه الجانى بعلمه بالحرمة المقررة لحق المجنى عليه فى السرية وأن يتجه قصده إلى نقل أو التقاط الصورة الذى يتم بطريق غير مشروع هو التجسس عبر الشبكة العنكبوتية وبدون رضاء المجنى عليه. ومن ثم فهى جريمة عمدية تتطلب القصد الجنائى العام بتوافر العلم والإرادة ودون توافر الرضاء ولو كان رضاء مفترضًا.

وتنص المادة (٣٠٩/٣) مكرر من قانون العقوبات المصرى على أنه (متى تم تسجيل الأحاديث أو نقلها أو استراق السمع أو التقاط الصورة أثناء اجتماع وعلى مرأى ومسمع من الحاضرين فى ذلك الاجتماع، فإن رضاء هؤلاء يكون مفترضًا)، أى أنه بمفهوم المخالفة إذا تم التسجيل بدون علم الحاضرين أو فى غفلة منهم، أو من بعضهم فلا افتراض للرضاء.

لذا فهو سلوك محرم لما يرتبه من إيذاء للغير لقوله تعالى (وَالَّذِينَ يُؤْذُونَ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ بِغَيْرِ مَا اكْتَسَبُوا فَقَدِ احْتَمَلُوا بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُبِينًا) (الأحزاب/٥٨) أى أن الإيذاء بصفة عامة من الأمور المكروهة، القرطبى (د. ت).

وبطبيعة الحال فإن الصورة الملتقطة من مكان خاص كالمسكن مثلاً تعنى أن صاحبها لا يرغب فى علم الغير بها، وإلا ما ستر نفسه داخل مسكنه الذى يفترض أنه ساتر له ومحرم على الغير؛ لذا فاطلاع الغير عليها إيذاء للمجنى عليه. كما نهت عنه السنة النبوية الشريفة كما سبق ذكره.

المطلب الثالث - جريمة إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل أو التهديد بالإفشاء:

الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة جرم عمدى يتطلب القصد الجنائى العام بعنصريه العلم والإرادة.

فأما عن العلم فهو أن يعلم الجانى بمحل الجريمة وأن يعلم بمصدر الحصول على ذلك المحل وهو التسجيل أو المستند بأنه قد توصل إليه بطريق غير مشروع، وأن يعلم كذلك بأمر المجنى عليه الذى يتنصت عليه وعلى أموره الخاصة. كما يعلم بطبيعة نشاطه، وأنه تحسس لأمور غيره، وأنه ليس حقًا له بل واجبًا عليه البعد عن مثل ذلك الفعل وعدم المساس بالحرمات؛ حيث إن العلم بقواعد قانون العقوبات من الأمور المفترض العلم بها من قبل جميع الأفراد ولا يعذر أحد بالجهل بها.

ويتطلب إلى جانب ذلك أن تتجه إرادة الجانى إلى إذاعة أو استعمال أو التسهيل لاستعمال التسجيل أو المستند أو التهديد بإفشاء محتواه بغض النظر عن الباعث على ذلك، فلا جرم إذا تم الفعل سهوًا عن الجانى أو وقع عرضًا، مصطفى (١٩٨٤م)؛ حيث إنه ليس بأمين على سرية البيانات.

وإذا كانت التسجيلات من الزوجة لزوجها فى أمور قد تحتاج إليها بعد ذلك لإثبات وقوعها فلا جريمة فى ذلك الفعل، وإذا كان من الشريك لشريكه لإثبات الشركة أو لقوله له بأنها قد تمت بينهما، فهنا - أيضًا - لا تقع الجريمة حيث لا نية للضرر فالتسجيل العلنى من المجنى عليه أخف ضررًا من الذى يقع خلسة، كما أن التسجيل لم يأت بجديد وإنما هو أمر واقع وحاصل بالفعل، كما أنه مقبول كدليل براءة ولو بطريق غير مشروع (نقض ١٩٦٥/١/٢٥م - رقم ٢١).

فالتسجيل هنا كالتنصت مجرم ومحرم كأحد صور الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة، فإن لم يكن يعمد الجرم فليعلم أهل البيت بوجوده، كما أكدت ذلك السنة النبوية الشريفة كما سبق ذكره من تطلب تأكيد الاستئذان بالتحميد والتكبير والتنحنح حماية للحرمات، فيكون الدخول بعدها مشروعًا.

وفى رواية أخرى عن أَبى بَكْرِ بْنِ أَبِى شَيْبَةَ حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ عَيَّاشٍ عَنْ مُغِيرَةَ عَنِ الْحَارِثِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ نُجَىٍّ عَنْ عَلِىٍّ قَالَ كَانَ لِى مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مُدْخَلاَنِ مُدْخَلٌ بِاللَّيْلِ وَمُدْخَلٌ بِالنَّهَارِ فَكُنْتُ إِذَا أَتَيْتُهُ وَهُوَ

يُصَلِّى يَتَنَحْنَحُ لِى، ابن ماجة (جـ ٢ - كتاب الأدب - باب الاستئذان - رقم ٣٧٠٨ - ص ١٢٢١)، ومفاد هذه الرواية حظر التجسس لما يرتبه من مسئولية أشد إذا وقع عمدًا وهو الغالب عنها إذا وقع خطأ وإلا فلا مسئولية (الحلبى، ١٩٨٠م).

وبناء على ذلك نرى أنه يصلح الركن المعنوى للتطبيق على جرائم الإنترنت، فلا خلاف فيه ولا نعتقد بحدوث تأثير يؤدى إلى اختلاف الوضع بالنسبة للجريمة عبر الإنترنت، حيث ارتباط الركن المعنوى بذات الجانى وإرادته التى لا تتأثر بنوع السلوك ولو كان إلكترونيًا.

المبحث الثالث - العقوبة:

تمهيد وتقسيم:

العقوبة هى الأثر المترتب على تحقق النتيجة الإجرامية التى يعاقب عليها القانون ويقررها المشرع حماية لمصالح الأفراد.

ونتناول العقوبة حسب كل صورة من صور الاعتداء على الحياة الخاصة كل فى مطلب مستقل كما يلى:

المطلب الأول - عقوبة التقاط الصورة:

تقررت العقوبة على الجريمة محل البحث بموجب نص م (٣٠٩/بند٢) من قانون العقوبات المصرى مكررًا بقولها (يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة كل من اعتدى على حرمة الحياة الخاصة بالمواطن بأن التقط أو نقل بجهاز من الأجهزة أيًا كان نوعه صورة شخص فى مكان خاص) وفى الفقرة الرابعة والخامسة من المادة ذاتها ورد النص على أنه (يعاقب بالحيس الموظف العام الذى يرتكب ذلك اعتمادًا على سلطة وظيفته، ويحكم فى جميع الأحوال بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة أو تحصل عليه كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عن الجريمة أو إعدامها).

بالإضافة إلى أنها من الجرائم التعزيرية التى تمس انتهاك حرمة ملك الغير، حيث إن الجانى اطلع على ما لا يصح اطلاعه عليه ودون رضاء من صاحب الشأن، عامر (د. ت).

كما أن الإثبات فيها لا يتوافر فيه إلا طريق الإقرار من الجانى، مما يدع الفرصة سانحة لعقوبة التعزير التى نقترح أن تكون النفى بمعنى الحبس وفق رأى الإمام أبى حنيفة النعمان، عامر (د. ت).

المطلب الثانى - عقوبة جريمة التنصت وإذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل والتهديد بالإفشاء:

تقررت حماية لحرمة الحياة الخاصة كأحد مقتضيات العدالة وتوازن المصالح معًا أن يعاقب بالحبس كل معتد على حرمة الحياة الخاصة للغير ارتكب فى غير الأحوال المصرح بها قانونًا، أو بغير رضاء المجنى عليه وهى أفعال حددها على سبيل الحصر بموجب نص المادة (٣٠٩) مكررًا حيث حدد أفعالاً هى:

كل من استرق السمع أو سجل أو نقل عن طريق جهاز من الأجهزة أيًا كان نوعه محادثات جرت فى مكان أو عن طريق الهاتف.

ولزم أنه إذا صدرت تلك الأفعال أثناء اجتماع على مسمع أو مرأى من الحاضرين فى ذلك الاجتماع، فإن رضاء هؤلاء يكون مفترضًا وقرر النص ذات العقوبة وهى الحبس، إذا كان الجانى موظفًا عامًا قام بها اعتمادًا على سلطة وظيفته، إلا أنه لا يحدد مدة الحبس المقررة.

وإلى جانب ذلك أوجب عقوبة تكميلية ألا وهى مصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عنها أو إعدامها.

وحدد المشرع مدة العقوبة إذا كان الجانى فردًا عاديًا أن تكون الحبس الذى لا يزيد على سنة وترك تحديدها إذا كان الجانى موظفًا عامًا للقاضى وسلطته التقديرية فى ذلك الأمر.

وعلى ذلك يظهر أن المشرع قد حبا المكان الخاص بحماية قانونية خاصة، حيث إنه قد حرم الفعل وهو التسجيل أو النقل للصوت أو التقاط الصورة أو نقلها إذا وقع فى مكان خاص حيث إنه إذا تم الفعل فى مكان عام لأى شخص أن يرتاده صح الإجراء وما ينتجه من أدلة، فالظهور أمام الناس دليل على الرضاء بمعرفة الفعل (نقض ٩/١١/١٩٦٥م رقم ٧١٨). وكذلك الحال إذا سجل المحقق للمتهم أثناء التحقيق معه برضائه صح الإجراء إذا توافرت ضماناته.

وبموجب نص المادة (٣٠٩) مكررًا (أ) من قانون العقوبات المصرى وتقرر الحبس لكل من ذاع أو سهل إذاعة تسجيل أو استعمل ولو فى غير علانية تسجيلاً أو مستندًا متحصلاً عليه بإحدى تلك الوسائل السابق توضحيها ودون رضاء صاحب الشأن كما عاقب بالسجن مدة لا تزيد على خمس سنوات كل من هدد بالإفشاء لأمر من الأمور التى تم التحصل عليها بإحدى تلك الطرق لحمل شخص كالمتهم فى التحقيق الابتدائى أن يقوم بعمل أو يمتنع عن آخر مقابل عدم الإفشاء ويعاقب بالسجن إذا كان الجانى الذى ارتكب ذلك السلوك موظفًا عامًا اعتمد على سلطة وظيفته فى ذلك، كما يحكم فى جميع الأحوال بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة أو تحصل عنها، كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عن الجرم أو إعدامها. هذا والحال تحت السيطرة، فما بالنا وأسرار الأشخاص وحرماتها تنتهك دون رضاهم بل دون علمهم، المقاطع (١٩٩٢م) وقد يزاد عليها بما يرتب الضرر على المجنى عليه.

فلابد من التشديد فى العقاب إذا كان الجانى الذى ارتكب الفعل المجرم موظفًا عامًا أو مكلفًا بخدمة عامة، ويكون قد ارتكب أحد تلك الأفعال اعتمادًا على سلطة الوظيفة أو الخدمة العامة، وذلك مخافة على هيبة السلطة العامة (عقيدة، ١٩٨٨م)، فكل فعل تم بأى من تلك الحيل فهو باطل إلا إذا تم بطريق مشروع توصلاً إلى الحقيقة (الجوزية، ١٩٨٧م)، لما رواه زُهَيْرُ بْنُ حَرْبٍ حَدَّثَنِى شَبَابَةُ حَدَّثَنِى وَرْقَاءُ عَنْ أَبِى الزِّنَادِ عَنِ الأَعْرَجِ عَنْ أَبِى هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِىِّ صَلَّى

اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ بَيْنَمَا امْرَأَتَانِ مَعَهُمَا ابْنَاهُمَا جَاءَ الذِّئْبُ فَذَهَبَ بِابْنِ إِحْدَاهُمَا فَقَالَتْ هَذِهِ لِصَاحِبَتِهَا إِنَّمَا ذَهَبَ بِابْنِكِ أَنْتِ وَقَالَتْ الأُخْرَى إِنَّمَا ذَهَبَ بِابْنِكِ فَتَحَاكَمَتَا إِلَى دَاوُدَ فَقَضَى بِهِ لِلْكُبْرَى فَخَرَجَتَا عَلَى سُلَيْمَانَ بْنِ دَاوُدَ عَلَيْهِمَا السَّلام فَأَخْبَرَتَاهُ فَقَالَ ائْتُونِي بِالسِّكِّينِ أَشُقُّهُ بَيْنَكُمَا فَقَالَتِ الصُّغْرَى لاَ يَرْحَمُكَ اللَّهُ هُوَ ابْنُهَا فَقَضَى بِهِ لِلصُّغْرَى قَالَ قَالَ أَبُو هُرَيْرَةَ وَاللَّهِ إِنْ سَمِعْتُ بِالسِّكِّينِ قَطُّ إِلاَّ يَوْمَئِذٍ مَا كُنَّا نَقُولُ إِلاَّ الْمُدْيَةَ وحَدَّثَنَا سُوَيْدُ بْنُ سَعِيدٍ حَدَّثَنِي حَفْصٌ يَعْنِي ابْنَ مَيْسَرَةَ الصَّنْعَانِيَّ عَنْ مُوسَى بْنِ عُقْبَةَ وحَدَّثَنَا أُمَيَّةُ بْنُ بِسْطَامٍ حَدَّثَنَا يَزِيدُ بْنُ زُرَيْعٍ حَدَّثَنَا رَوْحٌ وَهُوَ ابْنُ الْقَاسِمِ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ عَجْلانَ جَمِيعًا عَنْ أَبِي الزِّنَادِ بِهَذَا الإِسْنَادِ مِثْلَ مَعْنَى حَدِيثِ وَرْقَاءَ، صحيح مسلم (جـ ١٢ - كتاب الأقضية - باب بيان اختلاف المجتهدين - رقم ٣٢٤ - ص ١٨)، وقد دل ذلك على صحة الحيلة المشروعة إذا توصلت إلى حقيقة ثابتة.

فإن استراق السمع أو التقاط الصورة أو التسجيل للمحادثات واستعمال أو إذاعة أى منهما ظن سوء محظور شرعًا بصفة خاصة إذا كان المجنى عليه من أهل الصلاح والدين الذين لا يعرف عنهم ارتكاب المعصية أو المنكرات وبعد عن الشبهات، الجوزية (١٩٨٧م)، (ابن فرحون، ١٣٠١هـ)، ولم يكن من أهل التهمة أى اشتهاره بارتكاب المعاصى وجرأته على انتهاك الحرمات كمن اشتهر بارتكاب السرقات أو القتل أو قطع الطريق أو غير ذلك من التهم، ابن فرحون (١٣٠١هـ)، (الطرابلسى، ١٩٧٣م).

ونرى أن الإنسان حر فى حياته والأصل أنها حياة سرية مستترة لا يجب رفع الحجاب عنها والاعتداء عليها بأن يمسها بسوء الظن وعدم الستر على الآخرين، فمن ستر نفسه فى معصية داخل مسكنه الخاص وأغلق عليها بابه فهو قد طلب الستر وبعد الغير عنه، فيجب على هذا الغير البعد عنه وعدم كشف ستره رغمًا عنه.

فمن حق الإنسان بل من واجبه على نفسه أن يستر نفسه ومن واجبه تجاه غيره أن يستره إذا علم من أمره شيئًا، لما رواه عَبْدُ الْعَزِيزِ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ سَعْدٍ عَنِ ابْنِ أَخِي ابْنِ شِهَابٍ عَنْ ابْنِ شِهَابٍ عَنْ سَالِمِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ سَمِعْتُ أَبَا هُرَيْرَةَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّ أُمَّتِي مُعَافًى إِلاَّ الْمُجَاهِرِينَ وَإِنَّ مِنْ الْمُجَاهَرَةِ أَنْ يَعْمَلَ الرَّجُلُ بِاللَّيْلِ عَمَلاً ثُمَّ يُصْبِحَ وَقَدْ سَتَرَهُ اللَّهُ عَلَيْهِ فَيَقُولَ يَا فُلانُ عَمِلْتُ الْبَارِحَةَ كَذَا وَكَذَا وَقَدْ بَاتَ يَسْتُرُهُ رَبُّهُ وَيُصْبِحُ يَكْشِفُ سِتْرَ اللَّهِ عَنْهُ، البخارى (جـ ٤ – ص ١٦٥ – رقم ٥٦٠٨ – كتاب الأدب – باب ستر المؤمن على نفسه)، وتعنى هذه الرواية وجوب عدم المجاهرة بالمعصية ومن واجب الفاعل ستره نفسه ومن حقه على غيره أن يستره إذا علم بسره.

لذا يتطلب توافر الرضاء بالاطلاع على سرية الحياة الخاصة للغير رضاء شخصيًا من صاحب الشأن فى ذلك فإذا تم التقاط الصورة أو أخذ التسجيل لأحاديث المجنى عليه برضائه عن تلك الأفعال، فإن الجريمة لا تقع حيث إن التشريع قد اشترط لإتمام الجريمة أن يقع الفعل دون رضاء المجنى عليه بقوله فى معرض النص بالمادة (٣٠٩) مكررًا (أ) أو كان ذلك بغير رضاء صاحب الشأن.

فعدم رضاء المجنى عليه أمر مفترض فى الجريمة، وعلى ذلك فرضاء المجنى عليه بأن تلتقط له صورة مثلاً، فقد رضى بأن يحتفظ لنفسه بشكل معين أو موقف معين يلتقط له فيه صورة؛ إلا أنه لا يعد رضاء منه بنشرها على غيره أو أن يستعملها غيره فالرضاء السابق على الفعل يبيح الفعل ذاته والغالب أنه يتطلب أن يستمر رضاء المجنى عليه حتى تمام الفعل (رؤوف، ١٩٨٥م)، (سلامة، ١٩٨٤م)، إلا أنه إذا صدر الرضاء قبل بدأ الفعل ثم رجع المجنى عليه فى رضائه قبل البدء فى الفعل فلا أثر ولا جرم، حسنى (١٩٨٩م)، فإذا ارتكب الجانى الفعل رغم ذلك لرجوع المجنى عليه فى رضائه فهنا تقع الجريمة تامة.

وقد يكون رضاء المجنى عليه معاصرًا للفعل حتى تمامه فلا جرم، فإذا رجع المجنى عليه فى رضائه قبل التنفيذ فالعبرة بعلم الجانى بالرجوع، ولكن إذا رضى وعند التنفيذ رجع فى ذلك الرضاء، ورغم ذلك استمر الجانى فى فعله؛ فهنا يقع الفعل فى البداية مشروعًا والنتيجة التى أرادها الجانى وحصل عليها غير مشروعة لحدوثها دون رضاء المجنى عليه بعد أن علم الجانى بذلك.

ونخلص مما تقدم إلى أن للحياة الخاصة حرمًا يمنع الغير من دخوله، ومنها حرمة الصورة والصوت وكذلك إذاعة أو استعمال مستند يحتوى على أى معلومات خاصة لما سبق الاستشهاد به من آيات كريمة وأحاديث شريفة، ويكفى الجانى أن يصب فى أذنه الآنك وهو العقاب الربانى. ويعد رضاء المجنى عليه سببًا للإعفاء من العقاب.

الخاتمة:

فى النهاية نود أن نخلص إلى عدة نتائج متحققة من وراء هذا البحث ألا وهى:

١- أن الحياة الخاصة ما زالت حرمتها بحاجة إلى صيانتها وحمايتها من الوسائل الحديثة حماية موضوعية مشددة.

٢- أن الشرع الحنيف سبق القانون الوضعى فى توفير الحماية للحياة الخاصة للفرد كما فى كثير من جوانب الحياة الأخرى.

٣- أن لكل تطور جوانب مفيدة وأخرى ضارة لمن أراد الضرر.

٤- أن الحياة الخاصة مازالت بحاجة إلى المزيد من النصوص التشريعية الجنائية للحماية من صور الاعتداء المبتكرة.

٥- أن النصوص التشريعية الحالية تحتاج إلى إضافات تتسم بالدقة وتكون على مستوى دقة الجريمة عبر الإنترنت.

التوصيات:

١- نوصى بالتشديد أكثر فى نصوص حماية حقوق الإنسان بصفة عامة.

٢- توفير نطاق واسع للرقابة على شبكة الإنترنت ولو فى حدود الدول العربية.

٣- دعوة المشرع العربى إلى وضع الخطط والإجراءات الأمنية الكفيلة بحماية الحياة الخاصة من جرائم الإنترنت.

٤- توفير جهاز أمنى متدرب على وسائل التقنية الحديثة على الشبكة العنكبوتية وصور استعمالها فى الاعتداءات والاختراقات، تشكل منه وحدات دائمة لتوفير الأمن عن بعد ضد جرائم الإنترنت.

٥- ندعو التشريعات العربية إلى وضع خطة تشريعية لحماية الحياة الخاصة بكل جوانبها بنصوص تشريعية صارمة تطبق على استعمال الحاسب الآلى والإنترنت والمشاركة فيه وكيفية مراقبته وإحكام وسائل التجسس ومراقبتها بوضع ضوابط استعمال التقنية الحديثة، وذلك من خلال دراسة متعمقة لنصوص الشريعة الإسلامية، على الأقل حتى لا يكون الفعل الواحد مجرمًا فى دولة وغير مجرم فى دولة أخرى فى السياسة الشرعية.

٦- تحديث القوانين الجنائية المتوافرة حاليًا، كما لو تطلب أحد النصوص لعدم تجريم الاعتداء الموافقة الخطية من صاحب الحق فى أى من أشكال السلوك السابق بحثها.

٧- الانضمام إلى المعاهدات والاتفاقيات الدولية المتوافرة حاليًا فى مجال تجريم الاعتداءات عبر الإنترنت.

٨- توفير الأمن المعلوماتى للإنسان عبر الإنترنت بالنصوص التجريمية التى تضمن الأمن والثقة والراحة والطمأنينة التى من الواجب دستوريًا فى جميع التشريعات أن يتمتع بها الإنسان.

٩- عدم ترك الاستفادة من وجود الإنترنت فى يد أى شخص دون ترخيص قانونى من الجهات المختصة.

١٠-النص فى الترخيص الممنوح للفرد صاحب النقطة على تعهده الشخصى على عدم استعمالها فى غير الأمور المشروعة وإلا هناك غرامات تترتب تلقائيًا عليه، مع تقرير عقوبة الحبس أو العقوبة المقررة للفعل الإجرامى عليه إذا ثبتت عليه التهمة.

١١-أن تتضمن الخطة الدراسية لأى مركز تدريب على الإنترنت إرشادات أمنية تدل المتدرب على الكيفية المشروعة لاستعماله للإنترنت والتحذير من ترتيب العقاب عن المخالفة.

المراجع

أ- مراجع لغوية:

١- **لسان العرب** - لابن منظور - بيروت.

ب- كتب التفسير:

٢- **الجامع لأحكام القرآن** - لأبى عبد الله محمد بن أحمد الأنصارى القرطبى - المتوفى سنة ٧٦١ هـ - طبعة الشعب -القاهرة.

ج- مراجع الحديث:

٣- **صحيح مسلم بشرح النووى** - للإمام أبو الحسن مسلم بن حجاج بن مسلم القشيرى - المتوفى سنة ٢٦١ هـ - طبعة الشعب.

٤- **مسند الإمام أحمد** - للإمام أحمد بن حنبل الشيبانى - المتوفى سنة ٢٤١ هـ - وبهامشه منتخب كنز العمال فى سنة الأقوال والأفعال - دار المعارف - القاهرة.

٥- **سنن الدارمى** - الإمام أبو محمد عبد الله عبد الرحمن بن الفضل الدارمى - المتوفى سنة ٢٥٥ هـ.

٦- **سنن أبى داود** - الإمام سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير الأزدى السجستانى - المتوفى سنة ٢٧٥ هـ - طبعة أولى - ١٣٤٩هـ - المكتبة التجارية المصرية - ١٩٨٨هـ.

٧- **صحيح البخارى** - للإمام أبى عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم البخارى - المتوفى سنة ٢٥٦ هـ - دار القلم - بيروت ١٩٨٧م.

٨- **سنن ابن ماجة** - الحافظ أبى عبد الله محمد بن يزيد القزوينى - المتوفى سنة ٢٧٣ هـ - ط ١٩٥٣م - تحقيق محمد فؤاد عبد الباقى - مطبعة عيسى الحلبى.

د- مراجع فقهية:

- الفقه الحنفى:

٩- **معين الحكام فيما يتردد بين الخصمين من الأحكام** - لعلاء الدين أبى الحسن على بن خليل الطرابلسى - المتوفى سنة ٨٤٤ هـ - ط٢ - ١٣٩٣ هـ - ١٩٧٣م - مكتبة مصطفى البابى.

١٠- **الهداية شرح بداية المبتدى** - برهان الدين على بن أبى بكر المرغنيانى - المتوفى سنة ٥١٣ هـ - فتح المبدى بشرح مختصر الزبيدى لأبى عبد الله بن إبراهيم الشرقاوى - حققه وفصله وعلق حواشيه - محمد محيى الدين عبد الحميد - القاهرة.

- الفقه المالكى:

١١- **الطرق الحكمية فى السياسة الشرعية** - ابن قيم الجوزية - تحقيق محمد حامد الفقى - دار الكتب العلمية - بيروت.

١٢- **تبصرة الحكام فى أصول الأقضية ومناهج الأحكام** - ابن فرحون برهان الدين أبى الوفاء إبراهيم ابن الإمام شمس الدين عبد الله محمد بن فرحون اليعلمى المالكى - دار الكتب العلمية - بيروت لبنان - ط١ - ١٣٠١هـ.

- الفقه الشافعى:

١٣- **إحياء علوم الدين** - للإمام أبى حامد محمد بن محمد الغزالى - المتوفى سنة ٥٠٥ هـ - دار البيان العربى.

- الفقه الحنبلى:

١٤- **إعلام الموقعين عن رب العالمين** - ابن قيم الجوزية - تحقيق محمد محيى الدين عبد الحميد - ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧م - المكتبة العصرية - بيروت.

هـ - مراجع شرعية حديثة:

١٥- عامر، عبد العزيز، **التعزير فى الشريعة الإسلامية** - القاهرة - دار الفكر العربى.

١٦- السند، عبد الرحمن بن عبد الله، ط١، ٢٠٠٤م، **الأحكام الفقهية للتعاملات الإلكترونية**.

١٧- عقيدة، محمد أبو العلا، ط١ - ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨م، **تطبيق التشريع الإسلامى فى مصر** - القاهرة - دار الفكر العربى، دار الفتح للطباعة.

١٨- عودة، عبد القادر - **التشريع الجنائى الإسلامى - مقارنًا بالقانون الوضعى** - دار الكاتب العربى - بيروت.

و- مراجع قانونية:

١٩- أبو عامر، محمد زكى ١٩٨٩م - **قانون العقوبات - القسم الخاص** - القاهرة.

٢٠- العانى، ممدوح خليل بحر العانى، ١٩٨٣م - **حماية الحياة الخاصة فى القانون الجنائى - دراسة مقارنة** - القاهرة - دار النهضة العربية.

٢١- المقاطع، محمد عبد المحسن، ١٩٩٢م، **حماية الحياة الخاصة للأفراد وضماناتها فى مواجهة الحاسوب الآلى** - جامعة الكويت.

٢٢- الأهوانى، حسام الدين كامل، ١٩٧٨م - **الحق فى احترام الحياة الخاصة** - دراسة مقارنة - القاهرة، دار النهضة العربية.

٢٣- بهنام، رمسيس، ٢٠٠٢م - **قانون العقوبات - جرائم القسم الخاص** - منشأة المعارف - الإسكندرية.

٢٤- حسنى، محمود نجيب ١٩٨٦م - **شرح قانون العقوبات - القسم الخاص** - القاهرة - دار النهضة العربية.

٢٥- حسنى، محمود نجيب، ١٩٨٩م - **شرح قانون العقوبات - القسم العام** - ط٦ - القاهرة - دار النهضة العربية.

٢٦- رستم، هشام فريد ١٩٩٢م - **قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات** - مكتبة الآلات الحديثة - الطبعة الأولى - جامعة أسيوط.

٢٧- رمضان، مدحت، ٢٠٠٠م، **جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت**، القاهرة، دار النهضة العربية.

٢٨- سلامة، مأمون محمد، ١٩٨٤م - **جرائم الاعتداء على الأشخاص والأموال** - القاهرة - دار الفكر العربى.

٢٩- سرور، أحمد فتحى، ١٩٩٩م **الحماية الدستورية - للحقوق والحريات** - دار الشروق - القاهرة.

٣٠- سرور، أحمد فتحى، ط٤، ١٩٩١م - **الوسيط فى قانون العقوبات - القسم الخاص** - القاهرة- دار الطباعة الحديثة.

٣١- عبد الستار، فوزية، ١٩٩٥م - **شرح قانون العقوبات القسم الخاص - جرائم الاعتداء على الأشخاص**، القاهرة.

٣٢- عبيد، حسنين إبراهيم صالح، ١٩٩٥م - **الوجيز فى قانون العقوبات - القسم الخاص - جرائم الاعتداء على الأشخاص**، القاهرة دار النهضة العربية - المؤسسة الفنية للطباعة.

٣٣- عبيد، رؤوف، ١٩٨٥م - **جرائم الاعتداء على الأشخاص والأموال** - ط٨ - مزيدة ومنقحة - دار الجيل للطباعة - دار الفكر العربى للطباعة والنشر.

٣٤- قايد، أسامة عبد الله، ١٩٨٨م - **الحماية الجنائية للحياة الخاصة وبنوك المعلومات** - القاهرة - دار النهضة العربية.

٣٥- قايد، أسامة عبد الله، ١٩٨٨م - **شرح قانون العقوبات - القسم العام** - دار النهضة العربية.

ز- أبحاث:

٣٦- المصرى، على محمد، ١٩٩٧م، الجرائم التى ترتكب باستخدام الحاسوب - **بحث بالمعهد القضائى الأردنى.**

٣٧- عوض، محمد محى الدين، ١٩٩٣م، مشكلات السياسة الجنائية المعاصرة فى جرائم نظم المعلومات (الحاسب الآلى) - **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السادس للجمعية المصرية للقانون الجنائى** - القاهرة - ٢٥ - ٢٨ تشرين أول.

٣٨- رستم، هشام محمد فريد، يونيو ١٩٨٦م - الحماية الجنائية لحق الإنسان فى صورته - **مجلة الدراسات القانونية.**

٣٩- لطفى، محمد حسام محمود، ١٩٨٧م - بنوك المعلومات وحقوق المؤلف - **مجلة البحوث القانونية** - العدد الأول - السنة الثانية.

ح- النشرات والوثائق الرسمية:

٤٠- قانون العقوبات رقم ٥٨ لسنة ١٩٣٧مطبقاً لأحدث التعديلات.

٤١- مجموعة أحكام محكمة النقض.

ط- رسائل دكتوراه:

٤٢- إبراهيم، حسين، ١٩٨١م - **الوسائل العلمية الحديثة فى الإثبات الجنائى** - القاهرة - رسالة دكتوراه.

٤٣- الحلبى، محمد سالم عياد، ١٩٨٠م - **ضمانات الحرية الشخصية أثناء التحرى والاستدلال** - رسالة دكتوراه - القاهرة.

٤٤- السمنى، حسن على حسن، ١٩٨٣م - **مشروعية الأدلة المستمدة من الوسائل العلمية** - رسالة دكتوراه - القاهرة.

٤٥- يوسف، يوسف الشيخ، ١٩٩٣م - **حماية الحق فى حرية الأحاديث الخاصة** - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة.

عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية

الدكتور محمد حسن شعبان
أستاذ إدارة المشاريع - معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العــــامــــة
● المجلد الســادس والأربعــون
● العــــــــــــــدد الأول
● مــــحـــــرم ١٤٢٧هـ
● فـــبــــــــراير ٢٠٠٦م

عرض نقدى لكتاب:
إدارة المشاريع الافتراضية*

أ. د. محمد حسن شعبان**

مقدمة:

تُعدُّ إدارة المشاريع من العلوم حديثة العهد نسبيًا، إذا ما قورنت بغيرها من فروع العلم، وحتى بالمقارنة مع علوم الإدارة العامة. مع ذلك فإن كل الكتب الخاصة بإدارة المشاريع، بما فى ذلك الكتاب الذى نعرض له، تشير إلى حتمية وجود جذور فعلية لهذا العلم فى الحضارات القديمة، كالحضارة المصرية والبابلية والصينية والهندية. فمن غير الممكن تصور بناء هذه الأوابد الضخمة التى خلفتّها لنا هذه الحضارات كالأهرامات، وحدائق بابل المعلقة، وجدار الصين العظيم وغيرها الكثير، دون أن تكون هناك إدارة فعَّالة لإنشاء هذه المشاريع النوعية والضخمة، حتى بمقاييسنا الحالية أو المعاصرة. ولكن، ودون الدخول فى التفاصيل، فإن البداية الحقيقة لعلم إدارة المشاريع يعتبر منذ ظهور تقنية مخطط المستقيمات Bare Chart فى العام ١٩١٠م من قبل العالم الأمريكى هنرى غانت، والتى تسمى عادة باسمه Gantt Chart، وهذه المخططات تعكس مدة نشاطات المشروع المختلفة وترتيبها فيه أثناء التنفيذ. وفى منتصف القرن الميلادى الماضى شهد هذا الفرع من العلوم الهندسية والإدارية تطورًا نوعيًا كبيرًا من خلال ظهور نظرية الشبكات Networks، والتى نتج عنها ظهور طرق وأساليب مختلفة لحساب مدة المشاريع وجدولتها زمنيًا باستخدام طريقة المسار الحرج المعروفة CPM والطريقة الأخرى المشتقة منها - طريقة برت PERT، التى تستخدم فى المشاريع ذات الطبيعة الاحتمالية، أو التى تحتوى قدرًا كبيرًا من عدم التأكد. هذا على المستوى الأكاديمى.

* الكتاب من تأليف ماركوس غونكالفيز Marcus Goncalves عام ٢٠٠٥م.
** أستاذ إدارة المشاريع، معهد الإدارة العامة بالرياض.

أما على المستوى العملى فلم تنتشر هذه الطرق كما يجب أثناء التخطيط للمشاريع ومتابعة تنفيذها، وبقيت طريقة المستقيمات هى كل ما يطمح إليه المهندس وصاحب المشروع والمنفذ (المقاول)، كأداة تستخدم للسيطرة على المشروع. إلا أن هذا لا يلبى حاجات ومتطلبات أطراف المشروع والمشروعات نفسها خاصة الضخمة منها والمعقد. وبقى التطبيق العملى مرتبطًا بالمشاريع الكبيرة والمهمة كمشاريع التسلح والفضاء (خاصة فى أمريكا)، ودام الحال كذلك إلى أن بدأت تظهر برمجيات وتطبيقات بعد ظهور الكمبيوتر وانتشاره الكبيرين فى مختلف مجالات الحياة، ومنها الصناعة الإنشائية. مع ذلك بقيت هذه التطبيقات محدودة الانتشار لأسباب عديدة نذكر منها: صعوبة التعامل مع الحاسب، محدودية انتشار الحاسب، كلفة التطبيقات الباهظة بحيث لا تتحملها إلا المشاريع والشركات الكبيرة، احتكار هذه التطبيقات من قبل شركات محددة نظرًا لقلتها. إلا أن هذا الحال تغير وبسرعة كبيرة بعد ظهور الحاسب الشخصى فى منتصف السبعينيات من القرن الميلادى الماضى، ونجاح المراهنة على انتشاره ورخص ثمنه، مما دفع بالعديد من الشركات البرمجية لأن توجد كمًا كبيرًا من التطبيقات البرمجية تتيح للمهندسين إدارة ميسرة لمشاريعهم والتحكم بها من حيث الزمن والميزانية المقررتين. وهنا بدأ الانتقال من الأسلوب التقليدى لإدارة المشاريع إلى الأسلوب الحديث، الذى يعتمد على الكمبيوتر وتطبيقاته البرمجية، إذ توفر للمهندسين أدوات مهمة ذات إمكانيات ومرونة كبيرة للتعامل مع المشاريع بمختلف أنواعها لم تكن متوافرة فى يوم من الأيام. غير أن التطور النوعى الكبير الذى حصل فى هذا المجال المتمثل فى ظهور تقنية الإنترنت وتطور أنظمة الاتصالات بشكل كبير أتاح أمام المهندسين إمكانية التعامل مع مشاريع خارج الحدود، دونما عوائق جغرافية، ودونما الحاجة للتواجد الفيزيائى لهم فى مواقع المشاريع هذه.

أهمية الكتاب:

يتسم العالم اليوم بالتغير الديناميكى والتطور الكبيرين على مختلف

الأصعدة. فعالم اليوم تزداد فيه المشاريع تعقيدًا وتكثر متطلباتها، إضافة لذلك فإن حجم المشاريع يزداد يومًا بعد يوم، وكثير من المالكين ينزع إلى التفرد والتميز بمشروع ضخم ومعقد، كل ذلك من خلال قيود مفروضة على الزمن والتكلفة، وفى الوقت نفسه مطلوب نوعية تنفيذ عالية. كل ذلك خلق صعوبات جمّة أمام أسلوب إدارة المشاريع التقليدى، أضف إلى ذلك تباعد المشاريع زمنيًا ومكانيًا، واختلاف الثقافات والعادات بالنسبة لأطراف المشروع، فأطراف المشاريع الحديثة الآن ينتشرون حول العالم، هذا الوضع الجديد خلق الكثير من التحديات أمام مديرى المشاريع، إذ حتّم عليهم الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الحديثة معتمدين على البرمجيات الحديثة وتقنية الكمبيوتر والاتصالات.

من هنا تنبع أهمية هذا الكتاب الذى نعرض له. فهذا الكتاب يقدم رؤية متقدمة لعالم إدارة المشاريع فى العصر الحالى، عصر عولمة الأسواق والأعمال والخدمات، ومن ضمنها بالتأكيد المشاريع بمختلف أنواعها. وهو من أوائل الكتب التى تتعرض إلى هذا الموضوع بشكل منفصل وضمن منهجية واضحة وشاملة. الكتاب إجمالاً مخصص لإدارة مشاريع عالم الغد أكثر من كونه لمشاريع اليوم، على الرغم من أن هذا المنهج أو الأسلوب موجود الآن، ولكن ما زال فى البدايات، مع ذلك، لا يمكننا أن ننفى أن ذلك مطبق منذ سنوات عدة فى دول العالم المتقدم.

خلفية الكتاب:

منذ بداية التسعينيات من القرن الماضى ظهرت العديد من الكتب التى تبحث فى إدارة المشاريع باستخدام الحاسب، وذلك لمواكبة التطور الكبير فى التطبيقات البرمجية المتخصصة فى هذا المجال. إلا أن النجاحات الكبيرة لشبكة الإنترنت الدولية وما رافقها من تطور كبير فى ميدان الاتصالات بأشكالها المختلفة أدت لظهور الكثير من المفاهيم الحديثة المرتبطة بما يُسمى بثورة المعلومات الثانية. فخلال السنوات العشر الأخيرة أصبح من الشائع جدًا تداول واستخدام المفاهيم أو المصطلحات التالية: البريد الإلكترونى e-mail

الحكومة الإلكترونية e-government، التجارة الإلكترونية e- commercial، الكتاب الإلكترونى e-book، المشروع الإلكترونى e-project، إدارة المشاريع إلكترونيًا أو الإدارة الإلكترونية للمشاريع e-Project Management ... إلخ. وهذه المفاهيم ترتبط بمصطلح أو تعبير الإلكترونى Electronic، إذ إن مجرد إضافة كلمة إلكترونى إلى كلمة أخرى، يدل هذا دلالة مؤكدة على إمكانية إنجاز شىء أو تقديم شىء ما (خدمة مثلاً) إلكترونيًا (باستخدام الحاسب)، أى بطريقة تختلف عن المعنى التقليدى له، التى تتطلب تواجدًا أو تجسيدًا فيزيائيًا بهذه الطريقة أو تلك. وإذا ما تم التعامل مع الكمبيوتر وعبر الشبكة الدولية أو المحلية نشأ واقع جديد يحاكى الواقع الفعلى، بمعنى أدق نشأ عالم افتراضى Virtual World جديد، إذ أضحى من الممكن إنجاز الكثير من الأعمال الآن دونما ضرورة للتواجد الفيزيائى، فالعمل أصبح ممكنًا عن بعد، والتعليم عن بعد، والإدارة عن بعد ... إلخ. وعليه فإن الكتاب هو مواكبة لعالم الإنترنت فى مرحلتها الثانية، ومواكبة لتطور عالم الأعمال اليوم وما يتصف به من انتشار وتشابك عالمى كبيرين، فهذا العالم المتغير، الذى يعج بالمشاريع العملاقة على امتداد الكرة الأرضية كاملة لا يسمح لنا باستخدام الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع، ولا تلبى متطلباته المتزايدة يومًا بعد يوم. ويأتى الكتاب ليضع بين أيدى القارئ أدوات حديثة ومبتكرة للتعامل مع هذا الواقع الجديد والمتغير الذى لا يسمح لنا بالتقاط الأنفاس. مع العلم بأن هناك بعض الكتب التى تناولت هذا الموضوع مواربة وتحدثت عن النجاحات التى يمكن الحصول عليها فى إدارة المشاريع باستخدام الفرق الافتراضية مثال كتاب: Achieving Project Management Success Using Virtual Teams لمؤلفيه Parviz F. Rad and Ginger Levin والصادر عن دار J.ROSS للنشر عام ٢٠٠٣م.

العرض التقريرى للكتاب:

اسم الكتاب "إدارة المشاريع الافتراضية" Managing Virtual Projects لمؤلفه Marcus Goncalves، ومن إصدار دار نشر McGraw-Hill 2005، ويقع الكتاب فى ٤٤٢ صفحة.

يتألف الكتاب من تقديم ومقدمة تمهيدية وثلاثة أبواب موزعة على عشرة فصول معظمها مزود بحالات دراسية، وأورد المؤلف فى نهاية الكتاب قائمة مُفصّلة بالمصطلحات أو المفاهيم المستخدمة فيه، إضافة إلى قائمة بالمراجع ذات العلاقة. والكتاب بالمجمل جيد التنظيم من حيث ترتيب فصوله حسب المواضيع المبحوثة فيه مما يساعد القارئ على فهم موضوع الكتاب واستيعابه بشكل سلس.

أبواب الكتاب:

فى **الباب الأول** أعطى المؤلف لمحة عامة عن عالم الأعمال اليوم، وعرض لمفاهيم إدارة المشروعات فى الوقت الحاضر إضافة إلى بعض معارفها ومفاهيمها الأساسية.

واحتوى **الباب الثانى** على الشرح العملى لمفهوم الإدارة الإلكترونية للمشاريع electronic Project Management -ePM، إذ بيّن الفرق بين مفهومى المشاريع الافتراضية والتقليدية، والتحديات أمام هذه الإدارة فى هذا العصر، كحاجتها مثلاً إلى موارد إضافية مؤهلة.

فى **الباب الثالث** تم التركيز على إدارة وتنفيذ المشاريع الافتراضية إضافة إلى شرح مفصل ومسهب للمفاهيم الواردة فى الكتاب.

العرض التفصيلى لفصول الكتاب:

فى **المقدمة التمهيدية** يقدم المؤلف صورة عامة عن الكتاب وموضوعاته الأساسية. وفيها يؤكد المؤلف أن مديرى المشاريع قد وجدوا أنفسهم مضطرين للعمل عبر ثقافات مختلفة، وتحت ضغط قيود الزمن والميزانيات، وهنا غالبًا ما يجد هؤلاء المديرون أنهم غير مؤهلين حقاً، وغير مجهّزين لمعالجة هذه التحديات المعاصرة والمتمثلة أكثر بالعمل مع مجموعة عمل آخرين، ومع عملاء من مختلف الثقافات والأماكن والأزمنة (ص xvii). وتخلص المقدمة إلى أن الاقتصاد المعولم يحتاج اليوم إلى مديرى مشاريع جدد "من طينة أخرى" قادرين على إدارة

المشاريع عن بعد، مع إدراك كامل لاختلاف البيئة لهذه المشاريع الافتراضية من لغة، وثقافة ودين وسياسة، إضافة إلى التباين فى التقنية والاتصالات والتعاون (ص xviii).

ويشرح المؤلف بأن الغاية أو الهدف من هذا الكتاب هو مساعدة مديرى المشاريع لفهم تحديات ePM وتزويدهم بمعلومات أساسية لمساعدتهم ليكونوا أحسن وأفضل مديرى مشاريع افتراضية Virtual Project Managers من خلال إدراكهم واعترافهم بالاختلافات الثقافية، ومعرفة كيفية إدارة مشاريع خارج الحدود، وفهم التعاون الممكن مع فريقهم الافتراضى من خلال تقنية الإنترنت والاتصالات لمساعدتهم فى تطبيق ePM (ص xviii).

وينهى المؤلف مقدمته بالسؤال: من سيستفيد من هذا الكتاب؟ ويجيب بأن الكتاب موجّه لمديرى المشاريع والعاملين فيها، ولمن يريد أن يفهم أسلوب الإدارة الإلكترونية للمشاريع، وكيف يمكن له الاستفادة من تقنية الاتصالات والتعاون (عبر الشبكة) Collaboration التى توفرها التقنية الحديثة. ويفترض المؤلف أن القارئ على علم وله صلة بعلوم إدارة المشاريع وتطبيقاتها العامة (ص xx).

فى الفصل الأول الذى حمل عنوان **"وضع أو حالة الأعمال لإدارة المشاريع الإلكترونية"*** A Business Case for ePM يعرض لمحة عامة وشاملة عن المشهد الاقتصادى والاجتماعى - الثقافى للعالم فى السنوات العشر الأخيرة، وفى السنوات الخمس الأخيرة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية، كما يصف ويحدد مواصفات أسلوب إدارة المشروع الافتراضى كتطور ضرورى من الطرق التقليدية المعروفة. هنا يبين المؤلف دور العولمة الإيجابى فى تحقيق النمو السريع فى العديد من بلدان العالم كالصين والهند، وبالمقابل هناك آثار سلبية لها والمتمثلة بعدم التكافؤ بين مختلف دول العالم (ص٣). ولكن هذا الوضع الجديد للاقتصاد العالمى أدى إلى ضرورة البحث عن أساليب جديدة لإدارة المشروعات فى الأسواق المفتوحة أو المعولمة. وتطرق المؤلف إلى عملية تقليل

* فى سياق النص التالى سوف نستعيض عن التعبير "الإدارة الإلكترونية للمشاريع أو إدارة المشاريع إلكترونيًا بالتعبير الإنجليزى المختصر ePM وذلك بهدف الإيجاز.

حجم الشركات Downsizing وإعادة الهيكلة وتأثير ذلك على إدارة المشروع (ص ٧-١٠)، وكيف أن ePM تستطيع أن تخفف من آثار عملية إعادة الهيكلة هذه (ص ١١-١٤) من خلال تطوير إجراءات ePM من أجل إعادة تعيين الموارد فى المنظمة مع تأثير أصغر أو بحده الأدنى على البنية التنظيمية للمشروع الحالى.

ويوضح المؤلف أثر الاتصالات فى إدارة المشاريع الإلكترونية التى تتصف بالفعالية والمحافظة على الخصوصية، وبانخفاض التكاليف؛ إذ تعتبر الاتصالات خطوة فى اتجاه الافتراضى (ص ٢٠-٢٦). واختتم المؤلف الفصل الأول بعدد من الأسئلة مع إجابتها: مثال ما هذا الكتاب؟ لماذا هذا الكتاب مهم بالنسبة لـ ePM؟ وكيف يختلف هذا الكتاب عن غيره؟ والغرض من ذلك هو رسم صورة أوضح فى ذهن القارئ عن الكتاب وأهمية موضوعه (ص ٢-٣٥). كما يطرح تصوره عن المستقبل وإمكانية تحسين إدارة الوقت واستغلاله باستخدام أسلوب ePM (ص ٣٥-٣٦). "إن جوهر ePM هو كيف يمكن لك ولفريق عملك أن تصرف الوقت وأن يكون ذلك فعالاً ومربحًا وأن يكون تركيزك على النتائج، ولأن معظم وقتك هو ذو قيمة عالية". وتعتمد ePM على زيادة التعامل مع الناس فى الفريق من خارج المصدر Outsourcing، إذ يلاحظ أن ذلك يزداد فى العالم الافتراضى (ص ٣٥- ٣٩). فشركات البرمجة العالمية المختلفة تلجأ إلى هذا الأسلوب الذى أثبت نجاعته فى زيادة الإنتاجية كمًا ونوعًا وبالتالى زيادة الربح. مثال اعتماد كبريات الشركات البرمجية الأمريكية على مبرمجين هنود من خارج هيكل أو ملاك الشركة الأم.

ويبدأ المؤلف الفصل الثانى: **مقدمة إلى الإدارة الإلكترونية للمشاريع** Intro-duction to ePM بالحديث عن أن عالم اليوم بإيقاعه السريع، يتوجب فيه على الناس القيام بأعمالهم دونما الحاجة إلى التواجد الفيزيائى، ونفس الشىء ينطبق على إدارة المشاريع، إذ يمكن للقائمين على المشروع الطلب إلى نظرائهم فى المشروع باتخاذ إجراء معين، وهؤلاء بدورهم يستطيعون التنفيذ حالاً بغض النظر عن مكان تواجد المشروع (ص ٤٥). إن استخدام ePM ليس كمنهج وأسلوب لإدارة المشروع، وإنما كاستراتيجية من أجل الحصول على العطاء

(المناقصة) من خلال زيادة النوعية وتقليل كل من الزمن والتكلفة، وبالتالى زيادة الأرباح، وهنا تتغير المقولة التى تقول" بأن الكبير يأكل الصغير" لتصبح "الصغير السريع يأكل البطىء"، وإن كان كبيرًا (ص ٤٦-٤٧). ويورد المؤلف جدولاً للمقارنة بين الأسلوبين لأداء العديد من المهام (ص ٤٨). وهنا يستعرض المؤلف التطور الطبيعى لأسلوب إدارة المشروع التى تبدأ من تحديد النشاط، وتعيين الموارد، والزمن والتكاليف والنفقات، وتوفير الاتصالات بين أعضاء الفريق أنفسهم وبينهم وبين مدير المشروع أو الإدارة، وأخيرًا يحتاج مدير المشروع إلى متابعة تنفيذ المهام (ص٥٠-٥١) من أجل تحقيق ذلك يجب أن تتوافر عدة إمكانيات من أنظمة المعلومات وهى الاتصالات Communications والتشاركية عبر الشبكة Collaboration ومتابعة الموارد وموازنتها Tracking and leveling resources وبعض هذه الوظائف يمكن إنجازها بالأساليب التقليدية، وبعضها الآخر ينجز من خلال ePM، ولكن ePM توفر هذه الإمكانيات بفعالية كبيرة كالتعاون او التشاركية عبر الشبكة، إذ إن ePM تتيح لأعضاء فريق المشروع الافتراضى رؤية التغيرات حالاً وتحديثها ومتابعتها من أى مكان فى العالم، حتى ولو كان هذا العضو مسافرًا على متن الطائرة! (ص ٥٢). ويستعرض المؤلف خاصية التعاون أو التشارك لبعض التطبيقات البرمجية فى مجال إدارة المشاريع عبر الإنترنت مثل Kick start, PS6 Ms-Project, Primavera (ص ٥٤-٥٥) باستعمال خاصية الـ Wizards أو معالج التطبيقات، ومن ثم يورد المؤلف لمحة عامة عن المتطلبات الدنيا للبرمجيات التى يمكن استخدامها فى الـ ePM والتى من أهمها إمكانية إنشاء المشروع ومتابعته على الشبكة من خلال ما يُسمى بـ: Projectplace.com والذى يوفر إدارة كاملة للمشروع وإدارة التعاون عبر الشبكة (ص ٥٦-٥٧). ويعرّف المؤلف الـ: ePM "بأنه عبارة عن النظام الذى يستطيع من خلاله فريق افتراضى التعاون لمدة محددة لتحقيق هدف محدد أو معين"، ويورد أهم ميزات ePM كجذبها لأفضل العاملين بغض النظر عن مكان تواجدهم، لا حاجة لنقل الأشخاص أو فريق العمل كاملاً إلى أرض المشروع، المرونة، التقليل من زمن التنقل والنفقات، بيئة عمل دولية ملائمة أكبر، إمكانية العمل ٢٤ ساعة بدلاً من ٨ ساعات ... (ص ٥٨-٥٩). كما أن ePM ليست لأجل شخص أو لكل

شىء، إذ يورد المؤلف سبعة أنواع من فرق العمل الافتراضية لتقرر أين يمكن لـ ePM أن تعمل وأين لا (فرق التشبيك أو المُشبّكة Networked teams فريق العمل على التوازى Parallel teams، فريق الخدمات Service teams، فريق الإدارة management teams، فريق الفعل Action teams، فريق الإنتاج Production teams، فريق المشروع Project teams (ص ٦٠-٦٦). ويختتم المؤلف الفصل الثانى بحديثه عن منهجية لتطوير الـ ePM، وإنه لضمان نجاح الـ ePM يجب عليك أن تعلّم الناس كيف يديرون أنفسهم (ص ٦٦- ٧١). وفى نهاية الفصل يورد المؤلف حالة دراسية حول تأثير تقنية المعلومات IT على الـ ePM إضافة لبعض الأسئلة حول الفصل.

ونصل إلى الفصل الثالث الذى حمل عنوان **الإدارة الإلكترونية** ePM **مقابل الإدارة التقليدية** CPM **للمشاريع** ePM Versus conventional Project Management: إن إحدى أهم الحوافز على تطبيق الـ ePM هو أن المكان (مكان المشروع) لن يكون حاجزًا لاختيار العاملين فى المشروع، مع ذلك فإن أهم الاعتبارات لعضوية فريق العمل الافتراضى هو المهارات التقنية التى يتطلبها المشروع، ومقدرة عضو الفريق للعمل افتراضيًا، إذ إنه نادرًا، أو قد لا يتمكن أبدًا من رؤية نظرائه فى الفريق أو مقابلة مدير المشروع وجهًا لوجه طيلة مدة المشروع (ص ٧١). فى هذا الفصل يتناول المؤلف أهم الفروقات بين أسلوبى إدارة المشاريع التقليدى والإلكترونى من وجهات نظر مختلفة كتوزيع أو تعيين موارد المشروع البشرية (ص ٧٩-٨٢)، وأهم المكونات التكنولوجية لـ ePM من كمبيوتر وشبكات حاسوبية محلية ودولية وشبكات اتصالات خلوية ولاسلكية التى تسمح للفريق الافتراضى العمل بفعالية وكفاءة أكثر (ص٨٣-٨٦)، ولقد بيّن المؤلف المراحل الأربعة الأساسية للإدارة التقليدية للمشروعات وهى: تعيين أو تعريف الهدف، التخطيط، التنفيذ، والتسليم. ومن ثم أورد المراحل السبعة لهذه الإدارة حسب منهجية معهد إدارة المشاريع (الأمريكى) (PMBOK-PMI) وهى: التعيين، إدارة المعرفة (الخاصة بالمشروع)، التخطيط، إدارة التغيير، التنفيذ، إدارة المخاطر والتسليم. (ص ٩٣-١٠٤). ثم تحدث عن أهم ميزات الإدارة

الإلكترونية ePM كونها إدارة تعتمد على تقنية الويب، وتركز على المواءمة أكثر من تركيزها على أسلوب الأمثلية وذلك على عكس الإدارة التقليدية للمشاريع The ePM way: Adaptation versus Optimization (ص ١٠٥-١١٢). وفى نهاية الفصل أورد المؤلف جدولاً يلخص فيه خصائص وميزات كل من الأسلوبين جدول (٣-١) (ص ١١٣)، من حيث المراحل التى يمر بها كل أسلوب ومحتواه.

ويحمل الفصل الرابع عنوان: **عملية إدارة المشروع إلكترونيًا** The E-Project Management Process فى هذا الفصل يبن المؤلف أن معظم الشركات قد بدأت التركيز على بناء قاعدة معطيات المشروع مخزنة، ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تطبيق إدارة المعارف Knowledge management لعملية الإدارة الإلكترونية للمشروع. فلكى نضمن نجاح إدارة المشروع إلكترونيًا ونجاح مديرى المشاريع عامة يجب أن نطبق أو نستخدم إدارة معارف حيوية أو فعالة وشفافة إلى درجة كبيرة فى المشروع (ص ١١٩). إن التركيز على النتائج الفعلية فقط يجب ألا يكون هو المعيار الوحيد، وإنما تجب المقارنة مع الأهداف التى تم وضعها مسبقًا (ص ١١٥-١٢٥) مثلاً: من الممكن أن يتم تسليم المشروع فى الوقت والميزانية المحددتين، ولكن إذا كان ذلك لا يلبى نطاق المشروع، أو أن الهدف المحدد لا يحل المشكلة، فهل هذا يعتبر نجاحًا حقيقيًا للمشروع ؟ هذا ما يجب التركيز عليه. وتكلم المؤلف عن هيكلية وبنية فرق المشروع وتماسك بناء الفريق وآلية التحسين (ص ١٣٥- ١٤٧). فلكى تكون مديرًا ناجحًا لمشروع فى القرن الواحد والعشرين، يجب أن تكون قابلاً للتحسين بشكل مستمر. وأورد المؤلف مواصفات الإدارة أو المدير الجيد وعلى رأسها التكيف مع اهتمامات فريق العمل، تحمّل ضغوط العمل، إدراك شعور الناس، عدم اعتبار الأمور الشخصية فى العمل ... (ص ١٤٨-١٥٤). وفى نهاية الفصل أورد المؤلف ثلاث حالات دراسية مع الأسئلة فى نهاية كل حالة (ص ١٥٦-١٦٤).

الحالة الأولى: نظام اختبار ضواغط المكيفات.

الثانية: دليل الإدارة الإلكترونية للمشاريع: القواعد العامة والمسؤوليات.

الثالثة: الهيكلية التنظيمية على أساس المشروع، التغيرات التنظيمية والتركيز على العميل.

الفصل الخامس عنوانه: **أساليب للمحافظة على سير المشروع إلكترونيًا** Techniques for Keeping an E-Project on course: لكى تكون اليوم ناجحًا فى عالم الأعمال، الذى يتسم بالمنافسة الشديدة، يجب على الـ ePM تسليم النتائج (المشروع) فى الوقت والميزانية المحددتين. هذا الفصل يزود القارئ بالمعارف اللازمة لقيادة المشروع إلكترونيًا والحفاظ عليه سواء أكان صغيرًا أم كبيرًا حتى إغلاقه بشكل ناجح، وذلك من بداية المشروع بشكل فعّال إلى تحضير الفريق الافتراضى للمشروع للتغلب على مشاكل تباعد المسافات واختلاف المناطق الزمنية (ص ١٦٥). ويشرح المؤلف بالتفصيل كيفية إعادة تقييم الخطة ومعالجة عدم التأكد، من خلال وضع نقاط المشروع الرئيسية Project Mile-stones والمخاطر المتوقعة وتخمين القيود المفروضة على المشروع ومعالجة مسألة عدم التأكد (ص ١٦٦-١٧٦). كما يناقش عملية مراقبة المشروع ومتابعة التقدم فيه والتى تعتبر أساسية بالنسبة لـ ePM. ويكون ذلك بمقارنة التكاليف المقدرة والفعلية، والزمن المقدر مع الفعلى وبالتالى معرفة انحراف كل من التكلفة والمدة (ص ١٧٦-١٨٢).

ويورد المؤلف فى هذا الفصل كيفية تشكيل مكتب إدارة المشروع الافتراضى Virtual Project Management Office، وهنا أورد المؤلف جدولاً تفصيليًا بالمتطلبات التقنية الدنيا لتشغيل إدارة المشروع الافتراضى والتى تتكون من:

- ePMO مكتب الإدارة الإلكترونية للمشروع.
- ePM manger مدير إدارة المشروع.
- مستخدم منفصل أو منعزل (خارج الشركة الأم) Remote user.
- مستخدمى فرعى Remote branches (ضمن هيكل الشركة نفسها) (ص ١٨٣-١٨٥).

كما أورد المعايير المستخدمة لتقدير واختيار الخدمات والمنتجات للفريق الافتراضى أو للإدارة الإلكترونية للمشاريع وتشمل:

السعر Price، الدعم والمساندة Support، إمكانية التحديث أو الترقية up-dates، الأمان Security، سهولة الاستخدام Easy to use، التكامل التقنى والتنظيمى Tec. & Org. Integration، توزيع النظام وانتشاره System Distri-bution، شكل (٥-٨) (ص١٩٧-١٨٤). وفى نهاية الفصل أورد المؤلف حالة دراسية عن مجموعة لودر Lodir للاتصالات.

ونصل إلى الفصل السادس بعنوان **أدوات تحكم أو ضبط إدارة المشروع الافتراضى** Virtual Project management Controls: بوصفك مديرًا لمشروع أو مديرًا تنفيذيًا لمشروع افتراضى، يجب أن تدرك أن نجاح المشروع يتم قيادته والتحكم به من خلال نجاح كل نشاط أو مهمة تجدولها وتنفذها فى المشروع، وخاصة فى الـ ePM إذا حافظت على التوجيه المُحكم والسيطرة على تفاصيل المشروع فإنك سوف تُكافئ بربحية وقدرة تنافسية كبيرة (ص ٢٠٣-٢٠٤). ويورد المؤلف فى هذا الفصل أسلوب منظومى أو منهجى فعَّال لسيطرة الإدارة الإلكترونية للمشروع والتى تشمل: تعريف وتعيين الخطة الأساسية للمشروع e-project baseline، وتقارير تقدم العمل، والأفعال التصحيحية للانحرافات (فى الخطة وغيرها)، وإدارة موارد المشروع إلكترونيًا (الجهاز البشرى والآلى، معدات الاتصال والإنترنت، تطبيقات برمجية، المواد) (ص ٢٠٥-٢١١). ثم يبين المؤلف كيفية قياس النتائج إلكترونيًا بمقارنة الوضعية الفعلية مع المخطط لها، وهنا يدخل المؤلف بتفاصيل العلاقات الحسابية المستخدمة فى إدارة المشاريع كحساب ما يُسمى بالقيم المالية للمشروع Project Earned Value أثناء التنفيذ وبيّن ذلك تخطيطيًا (ص٢١١-٢١٧). ويعطى المؤلف لمحة عامة عن التقنيات المستخدمة فى إدارة المشاريع للسيطرة على المشروعات كطريقة برت والمسار الحرج PERT & CPM analysis (ص ٢١٧-٢٢٨)، وأوضح كيفية استخدام طريقة المسار الحرج ومخطط المستقيمات Bar -Gantt Chart وذلك باستخدام برنامج Ms-Project وإكسل. وفى نهاية الفصل يعرض المؤلف حالة دراسية تتعلق بموضوع الفصل (ص ٢٣٠-٢٣٢).

وفى الفصل السابع الذى حمل عنوان: **الأدوات الإلكترونية للسيطرة على النوعية أو الجودة** E-Tools for Quality Control يناقش المؤلف الأدوات المتوافرة فى السوق للسيطرة على النوعية فى المشاريع، إضافة لبعض الخصائص أو الميزات التى يجب الانتباه إليها. ولكن يمكننا القول ببساطة أن أدوات السيطرة على النوعية اليوم ليست كافية كما يجب (ص ٢٣٣). إذ إن العديد من مديرى الـ ePM يلجئون إلى الأسلوب اليدوى للتحكم والسيطرة كأنظمة التدقيق والإثبات أو التحقق، ولكن ذلك يعتبر ميلاً إلى الخطأ، وهو مكلف وبطىء، وهو ما يضيق من أفق تشغيل المشروع. والخيار الأفضل لمديرى الـ ePM هو تكييف أدوات إلكترونية e-Tools للتحكم بنوعية المشروع بنظام المؤتمت أو الآلى المعيارى Standardized, Automated System. من المهم جداً معرفة أو تقييم ما تم التوصل إليه (تحقيقه) بدقة، وما يمكن أن نتعلمه للزمن القادم. ويوضح المؤلف هنا ويذكر بعض الأدوات الشائعة المستخدمة للتحكم بالمشروع مثل Work Breakdown Structure -WBS بنية تقسيم المشروع، والمسار الحرج CPM أو طريقة برت PERT للجدولة والتحليل الزمنى وغيرها. وهذه الأدوات المعروفة جيداً فى الصناعة عامة والصناعة الإنشائية خاصة هى مثالية للاستخدام فى بيئة إدارة المشروع الافتراضى (ص ٢٣٤-٢٤٤).

وتعتبر النوعية أو الجودة هى مركز ثقل مثلث المشروع الشهير التى تمثل فيه الزمن، والتكلفة، والهدف (الغاية من المشروع أو نطاق المشروع) رؤوسه. بعد ذلك يناقش المؤلف بالتفصيل كيف يمكن استخدام WBS وCPM وPERT للتحكم بنوعية التخطيط (ص ٢٣٤-٢٤١). ثم يناقش المؤلف أسلوب عملى للسيطرة على النوعية مثل: اختبار السيطرة على النوعية المستند على الهدف وقياسات المشروع المتطورة Project metrics (ص ٢٤٣). ومن ثم يعرض مفصلاً للأسلوب المسمى Balanced Scorecard Approach من قياسات منظومية لـ CPM أو للمسار الحرج فى المشروع.

ونصل إلى الفصل الثامن: **تكامل السرعة، التغيير، والإبداع الكلى مع الإدارة**

الإلكترونية للمشاريع: Integrating Speed, Change and Radical Innovation with ePM يحاول المؤلف فى هذا الفصل تقديم الإجابة حول العديد من الاحتياجات الخاصة بإدارة المشاريع الافتراضية ولتحسين وتأهيل المهنيين أو المختصين والعاملين فى مجال منظمات المشاريع الافتراضية، وإدارة النوعية أو الجودة والتحكم بها، وإدارة الفرق الافتراضية (ص ٢٧٤). ومن المسائل الأساسية التى يناقشها هذا الفصل: مسائل التدريب المستمر، وإعادة تدريب مديرى المشاريع والقادة الافتراضيين والعاملين فى سبيل تأمين المهنيين والمختصين. فمن المعلوم أن مهنة مدير المشروع الافتراضى ePM أو VPM هى مهنة جديدة من بين العديد من المهن الجديدة أو الطارئة فى عصر المعلومات والمعرفة. إن مسألة التغلب على إدارة المشروع عن بعد Distance Project Management تصبح اليوم فرصة وتحديًا فى نفس الوقت بالنسبة لمديرى المشاريع، ويتطلب الأمر إلمامًا بإدارة المعرفة وبتطبيقات إدارة المشاريع بآن واحد (ص ٢٧٣).

هنا يذكر المؤلف كيف يمكن أن تكون مديرًا فعالاً لمشروع افتراضى، ويتكلم عن البيئة النموذجية لإدارة المشاريع الافتراضية، وتطوير وإدارة الفرق الافتراضية وأهمية عامل التدريب فى ذلك (ص ٢٧٤-٢٧٨). ويعود المؤلف ليوضح كيفية اختلاف الفريق الافتراضى عن مثيله التقليدى ويناقش هذا الأمر مفصلاً من وجهات نظر مختلفة أهمها المشاركة، التنظيم، التنسيق، الأمان، والتدريب وتقييم النتائج (ص ٢٧٨-٢٨٠). ثم يناقش كيفية توزيع وقت العمل وفقًا للوظيفة، ويتكلم بإسهاب عن أنواع الفرق الافتراضية وذلك اعتمادًا على عاملين أساسيين هما: المكان والزمان، وأهم هذه الفرق: Local - محلى (وقت ومكان واحد)، International - دولى (مكان مختلف، ووقت واحد)، Interactive- متفاعل (نفس المكان - ضمن الدولة نفسها -، وقت مختلف)، Collaborative - متعاون أو متشارك (المكان والزمان مختلفين) (ص ٢٨١-٢٨٩).

كما يورد المؤلف أهم العوامل المؤثرة فى الفرق الافتراضية وهى تتنوع من التقنية والاقتصادية إلى الأفضلية، والتنافسية والمهنية والأداء. ويورد تصنيفات أخرى للفرق الافتراضية اعتمادًا على عدة عوامل كثبات عضوية الفريق، إلى

درجة الانتظام، وسلطة القرار والتعقيد ... وتكامل النوعية مع الـ ePM. ويعرض فى نهاية الفصل حالة دراسية حول القيادة المتقدمة ومن ثم أسئلة للمناقشة (ص ٣٠٦-٣٠٩).

وفى الفصل التاسع: **مكتب الإدارة الإلكترونية للمشروع** The ePM Office يتحدث المؤلف عن ضرورة وجود ما يُسمى بمكتب الإدارة الإلكترونى ePM Office للمشاريع الافتراضية خاصة فى المنظمات والشركات الضخمة والمنتشرة مشاريعها ومكاتبها حول العالم؛ إذ إن العديد من أعضاء فرق العمل أو المشاريع الافتراضية متباعدون جغرافيًا خاصة فى الفرق الدولية منها. وعلى الرغم من أن هذا المكتب ليس له دور رئيسى فى تكوين وتعزيز الفرق الافتراضية هذه، ولكن على ما يبدو أن دورهم الأساسى هى تمكين هذه الفرق الافتراضية من العمل بفعالية أكثر وكفاءة عالية (ص ٣١١). لذا يجب تحديد الغايات والوظائف الأساسية لـ: ePMO ويكون ذلك بتطوير هيكل يبين وظائف هذا المكتب. ويجب على مكتب ePMO دعم ومساندة الوظائف التالية: إدارة المشروع، سير عملية إدارة المشروع، بعد أو انعزال مواقع المشروع Remote project sites، خطط اتصالات المشروع. ثم يبين دور مكتب إدارة المشروع والحاجة إلى مكتب إدارة المشروع PMO (ص٣١٣-٣١٨). إضافة إلى التحديات فى تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بـ: PMO (ص ٣١٨-٣١٩). ثم يعدد ميزات ومتطلبات PMO ويحدد المراحل الأربعة لسياسة التطوير هذه (ص ٣١٩-٣٣٠) والوظائف الأساسية لـ PMO (ص ٣٢٥). والمراحل الأربعة هى: التأسيس، البداية مع عدد قليل من فريق العمل، توزيع الأدوار والتطوير والتنظيم، الدعم والتحسين لـ: PMO. ثم يورد أفضل التطبيقات لنشاطات PMO وهى المحافظة على البساطة، التركيز على القيمة، التخطيط، المحافظة على الأمان، التنفيذ والاتصالات (ص ٣٢٨-٣٣٠). ثم يذكر المؤلف الأشياء التى يجب تجنبها فى هذه الحالة، أو هى نصائح عامة للمديرين مثال: لا تفعل كل شىء دفعة واحدة، لا تماطل، لا تنسى مفتاح أو أهمية الدعم والمساندة، لا تطلب قبل أن تقدم، لا تعمل فى الفراغ، الكلمة النهائية للنجاح (ص ٣٣٠-٣٣٣).

ومن ثم يعرض المؤلف لبيئة وظروف مكتب ePMO وتشكيل ePM ويستعرض البنية الأساسية لـ ePMO التى تعتمد أساسًا على الاتصالات (ص ٣٢٣-٣٤٠). ويورد نموذجًا طورته شركة Gartner Group لمكتب إدارة المشروع إلكترونيًا: ePMO. ويعتمد هذا النموذج على خمسة أهداف أساسية أو متتالية لـ ePMO (ص ٣٢٣) وهى:

- تقنية نموذجية إستاندرد.
- تقييم الموارد.
- تخطيط المشروع.
- إدارة المشروع.
- تحليل وتقييم المشروع.

وفى نهاية الفصل أورد المؤلف كالعادة الحالات الدراسية، وهى هنا فى هذا الفصل أربع إضافة إلى أسئلة مناقشة كل حالة. وتناقش هذه الحالات التركيز على القيمة، تقليل الزمن فى السوق لأجل أفضلية المنافسة ... (ص٣٤٠-٣٤٦).

ونصل إلى الفصل العاشر بعنوان: **المشاريع المتزامنة وإدارة التغيير** Concurrent Project and Change Management إن تخطيط المشاريع المتزامنة Concurrent project planning توضع فى أساس نجاح إدارة المشاريع، إذ إن تخطيط جودة المشروع تُمكّن مديرى المشاريع من استنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف المشروع والمتمثلة بالأمان والزمن والميزانية. إن تخطيط المشاريع المتزامنة الصغيرة يمنع أو يعوق إدارة المشروع من استخدام عملية أو منهج التحليل للوصول إلى الأهداف.

إن غاية هذا الفصل الأساسية هو تسليط الضوء على مفهوم ومعارف إدارة المشاريع المتزامنة، وإدارة المشاريع الكبيرة mega projects أو عدة مشروعات مع بعضها البعض multiple projects، إذ يوضح المؤلف أنه يمكن الحصول على البداية فى هذه المعارف، وكيف يمكن تطبيق تقنيات إدارة المشاريع المتزامنة

(ص ٣٤٦). ثم يعرض المؤلف لأهمية إدارة التغيير فى إدارة المشاريع المتزامنة ويستعرض مبادئ إدارة التغيير الاثنى عشر ضمن الجدول (١٠-١) (ص ٣٥٥). ومن ثم ينتقل للحديث عن الثقافة التنظيمية للعاملين فى منظمة الأعمال، ويطرح هنا العديد من المسائل ويناقشها. مثال: كيف تتشكل الثقافة داخل المنظمة (والكل يدرك من المديرين أن هذه الثقافة هى مفتاح النجاح والفشل)، ولماذا تكون الثقافة مهمة حقًا اليوم، ولماذا من الصعوبة بمكان تغيير الثقافة داخل المنظمة (ص ٣٦٠-٣٦٨). ومن ثم يطرح أسلوبًا للتغير الثقافى فى المنظمة والمسمى بأسلوب كارتر Carter approach والذى يتكون من أربع مراحل. وقبل أن ينهى الفصل بالحالات الدراسية يعطى خاتمة للفصل وللكتاب عن التغيير الفعَّال وأهميته فى حياة منظمات وشركات ألأعمال. ومن الجدير بالذكر أن التغيير الثقافى الملحوظ والممكن تحقيقه وإدراكه يحتاج إلى وقت، وهذا ما يجب أن ندركه ونفهمه. والتغيير يكون عادة على المدى الطويل، ويتطلب وقتًا وصبرًا لا بأس بهما. وأخيرًا يورد المؤلف الحالات الدراسية التى تتكلم عن تسريع التغيير الثقافى الذى طرحه فى هذه الفصل.

رؤية نقدية للكتاب:

لقد حدد المؤلف رسالة الكتاب منذ اختياره للعنوان الذى يعبّر بقوة عن عالم المشاريع اليوم. والكتاب منسجمًا إلى درجة كبيرة مع روح العصر، لا بل يضع قدمًا له فى المستقبل، الذى بدأت ملامحه الأولى بالتشكل. وعليه يمكن تسجيل **أهم مزايا** الكتاب:

أولاً: يأتى الكتاب تلبية ومواكبة للتطورات الكبيرة التى أصابت وما زالت تصيب عالم الأعمال والمشاريع اليوم، وخاصة ما يتعلق بإدارتها. وعليه فإن اختيار العنوان كان موفقًا جدًا من حيث إعطائه صورة واضحة عن عالم إدارة المشاريع فى الوقت الحاضر. فتعبير الافتراضى Virtual من أكثر التعابير أو المفاهيم تداولاً فى الوقت الحاضر. وهو يدل على إمكانية محاكاة Simulation العالم الحقيقى باستخدام الحاسب الآلى، أو بمعنى أدق خلق عالم أو بيئة تماثل

الواقع وتحاكيها، كل ذلك يتم باستخدام برمجيات أو تطبيقات حاسوبية شتى. ومن ضمن هذه التطبيقات تأتى برمجيات إدارة المشاريع التى تسمح بمحاكاة المشروع زمنيًا وماليًا وتعيين موارده المختلفة ومتابعته زمنيًا وماليًا.

ثانيًا: يعتبر الكتاب من أوائل الكتب العلمية المتخصصة المنشورة فى هذا المجال، إن لم يكن أحسنها. فهذا الموضوع كان يأتى ضمن سياق كتاب يناقش إدارة المشاريع باستخدام الحاسب، كأن يخصص له فصل واحد. ولقد كان المؤلف موفقًا فى تبويب الكتاب ومناقشته للمسائل المطروحة، والتى تشكل وحدة متكاملة لا يمكن لأى مختص ومتابع فى هذا الميدان أن يستغنى عنها. فهناك شمولية فى الطرح، مع مناقشة مستفيضة للعديد من الأفكار والمواضيع الجديدة أو الوليدة.

ثالثًا: الكتاب موجّه لطبقة المديرين تحديدًا وليس للإدارات التنفيذية الدنيا، وعليه فهو يقدم المنهجية العامة، أو بالأحرى الخلفية العلمية أو النظرية اللازمة للمديرين، الذين ليس لديهم الوقت الكافى عادة للدخول فى بعض التفاصيل الإجرائية التى تتم على أرض المشروع. وهذا الكتاب يسدّ ثغرة فى الكتب المنشورة حول هذا الموضوع، باعتبار أن جُل ما كان يُنشر سابقًا كان موجهًا لمستوى الإدارة التنفيذية، أى للمهندس الذى يقوم بعملية تخطيط وجدولة المشروع ومتابعته ميدانيًا. ولذلك يعتبر من الكتب القليلة التى توجّه إلى المديرين فى هذا الحقل.

رابعًا: يطرح الكتاب العديد من المواضيع الجديدة، كما يتطرق إلى العديد من الأفكار مثال: فريق المشروع الافتراضى Virtual team، مكتب إدارة المشروع الإلكترونى Electronic Project Management Office -ePMO، ومراقبة جودة خطة المشروع إلكترونيًا بعيدًا عن الأساليب التقليدية باستخدام الأساليب الإلكترونية e-Tools.

خامسًا: باعتبار أن الكتاب يناقش موضوعًا حديثًا وعصريًا جدًا فلقد حفل بالعديد من المصطلحات والمفاهيم الجديدة والمستجدة؛ لذا فإن قيام المؤلف

بإيراد قائمة مُفصّلة بهذه المفاهيم مع شرحها بما يتناسب مع موضوع الكتاب يعتبر ميزة إضافية تسجل لصالح الكتاب. وهذا الأمر مهم جدًا، وذلك فى زحمة ظهور المصطلحات الجديدة وفوضى استعمالها دونما بيان معناها الدقيق فى سياق الموضوع المطروح، أضف إلى ذلك عدم ثبات العديد منها نتيجة التطورات الكبيرة فى عالم المعرفة أو الإنترنت اليوم. وهذا الأمر أيضًا مهم بالنسبة للقارئ غير المتابع للمستجدات العلمية فى هذا الحقل، إذ تمكّنه من تكوين فكرة صحيحة ومحددة وواضحة عن الموضوع المطروح، وخاصةً فى ظل الفوضى فى استخدام المصطلحات العلمية التى نشهدها اليوم.

سادسًا: لقد زود المؤلف كل فصل بحالات دراسية وأسئلة توضيحية حول المواضيع والأفكار المطروحة فى كل فصل مما يساعد القارئ على استيعاب جيد لما تم عرضه.

ومع كل تلك المزايا، فإن هذا لا يمنعنا من ذكر **بعض الملاحظات** حول هذا الكتاب.

أولاً: الكتاب كما يبدو من عنوانه والمواضيع المبحوثة فيه موجّه أساسًا لطبقة مديرى المشاريع. لذلك لن يجد القارئ العادى ضالته وخاصة طبقة المهندسين الذى هم فى المراتب الدنيا من مستويات إدارة المشاريع. إلا أنه يزيد من معارفهم فى هذا المجال، خاصة للذين لا يملكون أية معلومات عن هذا النمط من الإدارة الحديثة للمشاريع. فلقد أتى المؤلف على ذكر العديد من الأدوات والطرق المتبعة فى جدولة المشروع ومراقبته ومتابعة تنفيذه ولكن دونما عرض للتفاصيل الحسابية الأساسية لكى يكوِّن القارئ فكرة أوضح عن الموضوع المطروح. وكان من الممكن إيراد ذلك باختصار شديد دونما الدخول فى التفاصيل الجزئية. غير أن المؤلف فيما يبدو اعتبر أن القارئ على دراية بعلوم إدارة المشاريع. وعليه فإن الكتاب لا يضع بين يديك أدوات وأساليب تنفيذية لإدارة المشاريع باستخدام الحاسب أو عبر الإنترنت بل يزود القارئ كما أسلفنا بالخلفية النظرية لذلك. ومن جهة أخرى فإن الكتاب لا يمكّنك أو يساعدك فى

تعلم مهارة إدارة المشروع أو جدولته باستخدام الحاسب الآلى أو من خلال الإنترنت. وهو لا يطرح استخدم برنامج أو تطبيق حاسوبى محدد لإدارة المشروع، ولكن كل ذلك لا يقلل من أهمية الكتاب.

ثانيًا: لقد اعتمد المؤلف على بعض التطبيقات البرمجية الشائعة فى ميدان إدارة المشاريع باستخدام الحاسب وعبر النت أو الشبكة وأغفل ذكر بعضها. ولعل تركيزه على تطبيق واحد دون غيره يثير بعض الأسئلة عن الغرض من ذلك. فلقد ركّز المؤلف فى معرض حديثه عن التطبيقات عبر الشبكة على برنامج بروجكت Ms-Project من إنتاج شركة مايكروسوفت العملاقة والمشهورة وهذا واضح من الأشكال التى أوردها لنوافذ الكمبيوتر العائدة لهذا البرنامج.

ثالثاً: على الرغم من أن المؤلف أورد الكثير من الحالات الدراسية فى نهاية كل فصل تقريبًا إلا أن هذه الحالات قد خلت تمامًا من الأرقام التى كانت من الممكن أن تضيف قيمة أخرى على صدقية هذه الحالات وأهميتها.

وختامًا نقول: إن قيمة الكتاب الكبيرة تأتى من كونه من أوائل الكتب المتخصصة، وأكثرها شمولية فى تناوله لموضوع عصرى جدًا، ألا وهو إدارة المشاريع عبر الشبكة الدولية دونما الحاجة للتواجد الفيزيائى، أو وجهًا لوجه، لأعضاء فريق إدارة المشروع. إذ أصبح من الممكن، لا بل من الضرورى جدًا، تشكيل فريق المشروع "الافتراضى" Virtual project team من مختلف بقاع الأرض، ومن أفضل المهارات المتوافرة فى هذا المجال. وهذه الميزة ما كانت لتتم لولا وجود تطبيقات حاسوبية وشبكة اتصالات دولية متطورة. وهذا الأمر سوف يسهم بالتأكيد فى تقليل كل من مدة المشروع وكلفته وزيادة نوعيته بما يلبى احتياجات ورغبات العميل. إن الكتاب بلا شك يُشكّلُ إضافة علمية مهمة وكبيرة، وهو جدير بالقراءة. كما نحبذ ترجمته إلى اللغة العربية ليستفيد منه الدارسون والباحثون والمهتمون بإدارة المشاريع من العرب.

أهم المراجع:

1- Cobb, Nancy. The Project Management Workbook. New York :McGraw-hill, 2003.

2- Davidow,William H., and Michael S. Malone. The Virtual Corporation : Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21 st Century, 1992.

3- Gilbert, Shayne. 90 Days to Launch: Internet Project on Time and on Budget. New York : Wiley,2001

4- Goncalves, Marcus. The Knowledge Tornado: Bridging the Corporate Knowledge Gap. Dublin: Blackhall Publishing, 2002.

5- McMahon, Paul E. Virtual. Project Management: Software Solutions for Today and the Future. New York: CRC Press,2000.

6- Gray, C., and E. Larson. Project management :The Managerial Process. New York :McGraw-Hill/Irwin,2003

7- Phillip, Joseph. IT Project Management :On Track from Start to Finish ,2d ed. New York :McGraw-hill,2004.

8- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge .Philadelphia.

9- Project Management Institute. People in Projects, Project Management Institute,2001.

10- Slader, R. Jac Welch on Leadership. New York: McGraw-Hill,2004.

بعض مواقع الإنترنت المختارة:

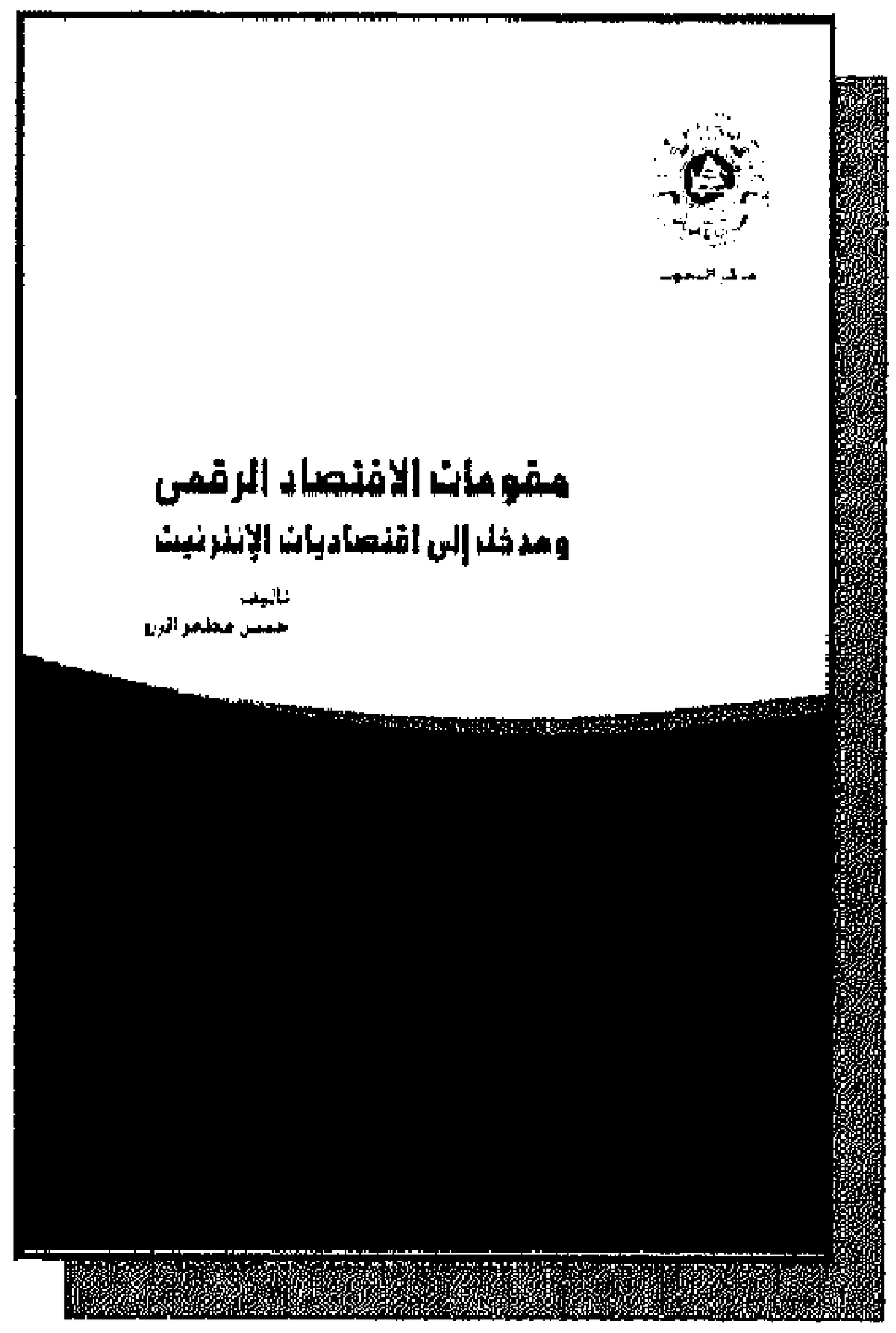
- http://www.wokteams.unt.edu/reports/bcooper.htm.

- http://www.Convera.com

- www.247customer.com/newsandeventarticale-so.com

- www.IDA.ORG/IDANEW/RESEARCH/RESOMM.HTML

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

مقومات الاقتصاد الرقمى ومدخل إلى اقتصاديات الإنترنيت

تأليف: حسن مظفر الرزو

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٧هـ

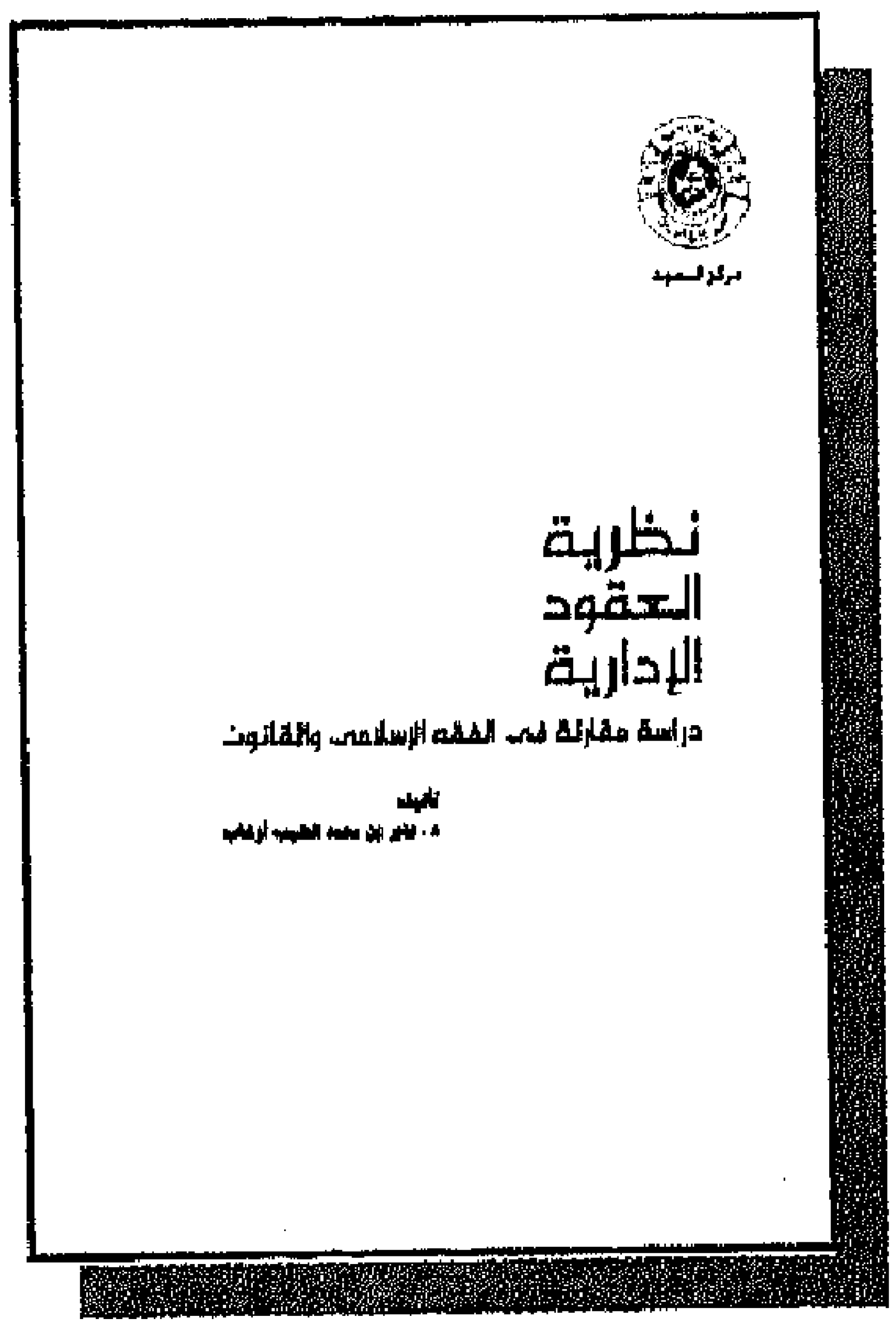
عدد الصفحات: ٤٠٨ صفحات

تناول فيه المؤلف مسألة مقومات الاقتصاد الرقمى واقتصاديات الإنترنيت، فى محاولة تهدف إلى ترسيخ فهمنا للإنترنيت بوصفها نظامًا اقتصاديًا بات يفرض نفسه بقوة على جل نسيج عالمنا المعاصر. وقد حاول معالجة مفهوم اقتصاد المعرفة وإدارة المعلومات من خلال منظور معلوماتى اقتصادى عربى تحدد من خلاله مرتكزات الاقتصاد الجديد وطبيعة التحديات التى تواجه العاملين بمنظومتى المعلوماتية والاقتصاد، مع توضيح أهم الخطوات العملية التى يمكن أن تسهم فى ازدهار الاقتصاد المعلوماتى الوطنى فى دائرة البلدان العربية التي تواجه منظوماتها الاقتصادية تيار العولمة الاقتصادية، وهو تيار يعمل على توظيف تقنيات شبكة الإنترنيت والاتصالات؛ لضمان سيادته المطلقة على جل الأنشطة العلمية والاقتصادية.

ويعد هذا الكتاب (الذى تفتقر إليه المكتبة الاقتصادية العربية فى هذه الأيام) محاولة جادة ستوفر للخبير الاقتصادى والقارئ العادى بيئة مناسبة لمطالعة المفاهيم الجديدة للاقتصاد الرقمى، مع تلمس سعى علمى رصين لبيان أهم المفاهيم التقنية ذات الصلة بالمنظومة الاقتصادية، لكى يتوافر للعاملين فى ميادين التجارة والأعمال مناخ مناسب لإعادة هيكلة تشكيل دلالات المفردات الاقتصادية والمحاسبية فى معجماتهم الاقتصادية التقليدية، بعد أن أفرزت تقنيات المعلومات المتمثلة فى الإنترنيت نموذجاً اقتصادياً جديداً سيسهم فى تغيير الكثير من عناصر المنظومة الاقتصادية السائدة فى بلداننا العربية.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

كتاب



نظرية العقود الإدارية

دراسة مقارنة فى الفقه الإسلامى والقانون

تأليف: نذير بن محمد الطيب أوهاب

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٧هـ

عدد الصفحات: ٢٧٢ صفحة

اعتنى علماء وفقهاء الشريعة الإسلامية عناية فائقة بالعقود الخاصة التى يبرمها الأفراد فيما بينهم، تأصيلاً وتفريعاً، فكان هذا التراث الضخم الذى بين أيدينا فى مختلف المذاهب، والاجتهاد المستقل، وبالمقابل لا تكاد تجد للعقود التى يبرمها ولى الأمر مستغلاً امتيازات السلطة من أجل تحقيق المصلحة العامة، مستخدماً القواعد العامة، إلا إشارات تحتاج إلى مناقيش لإخراجها من بين سطور بعض مؤلفات الفقه الإسلامى، على الرغم من وجود أصولها فى كتاب الله وسنة نبيه ﷺ، وقواعد الشريعة السياسة منها والعامة. وسبب ذلك يحتاج إلى بحث، فى حين بلغ القانون - وتحديداً القانون الإدارى - شأواً بعيداً فى هذا الشأن، ويأتى هذا الكتاب ليؤكد معرفة الفقه الإسلامى لهذا النوع من العقود التى اصطلح عليها بـ "العقود الإدارية"، مبيناً تأصيلها وخصائصها، ومعيار تميزها عن غيرها، والآثار المترتبة على إبرامها فى الحق المتعاقد والإدارة، وذلك فى ظل مقارنة بين الفقه الإسلامى، والأنظمة والقوانين الوضعية، والأحكام والقرارات الصادرة من ديوان المظالم، والمحاكم الإدارية فى مصر وفرنسا، وتطبيق ذلك على أحد أنواعها - عقد الامتياز - مع تمثُّل نموذج العقد النفطى.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..........................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

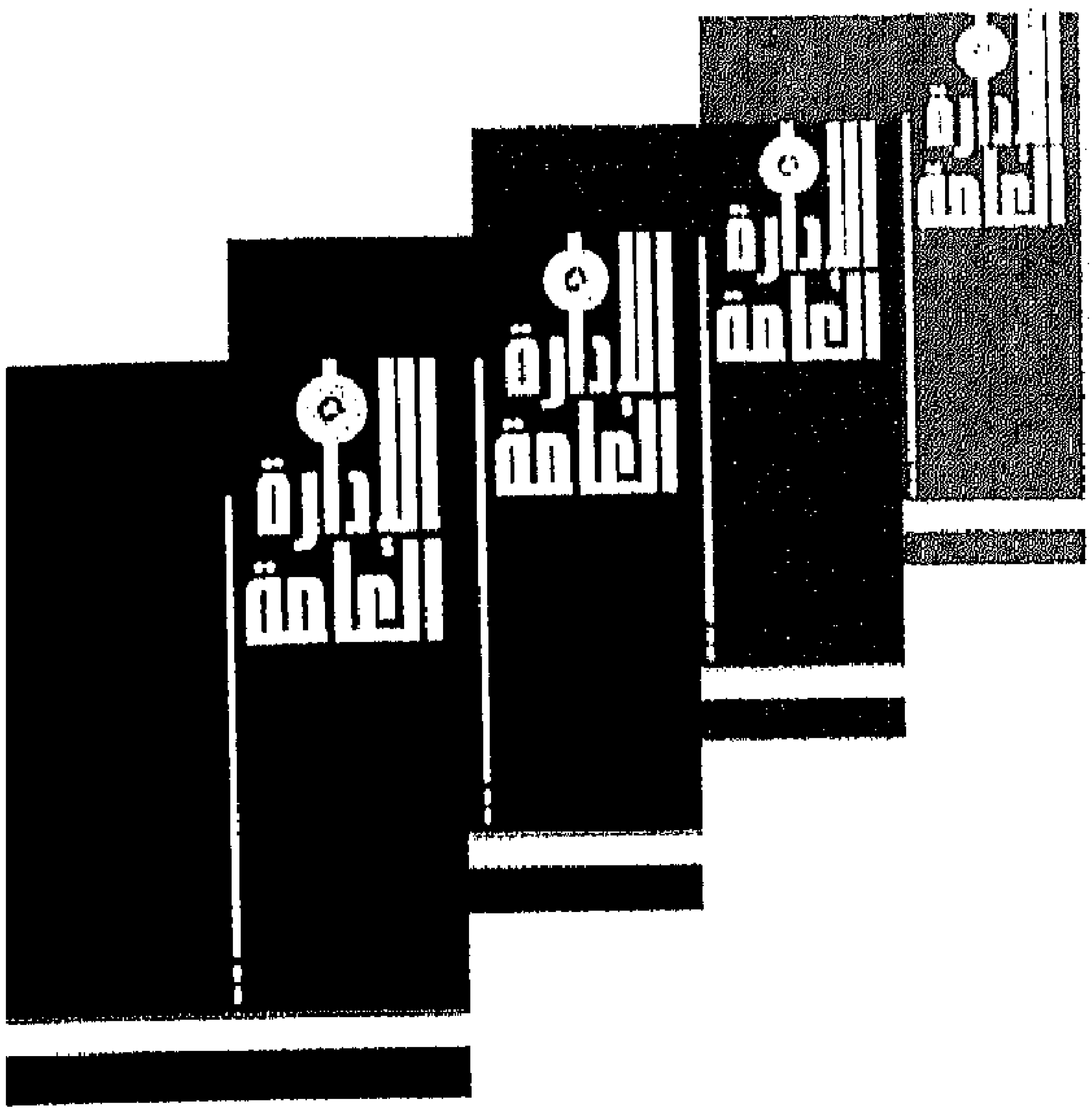
Please find a bank draft for $.........................., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... /........... / 20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.

مركز البحوث

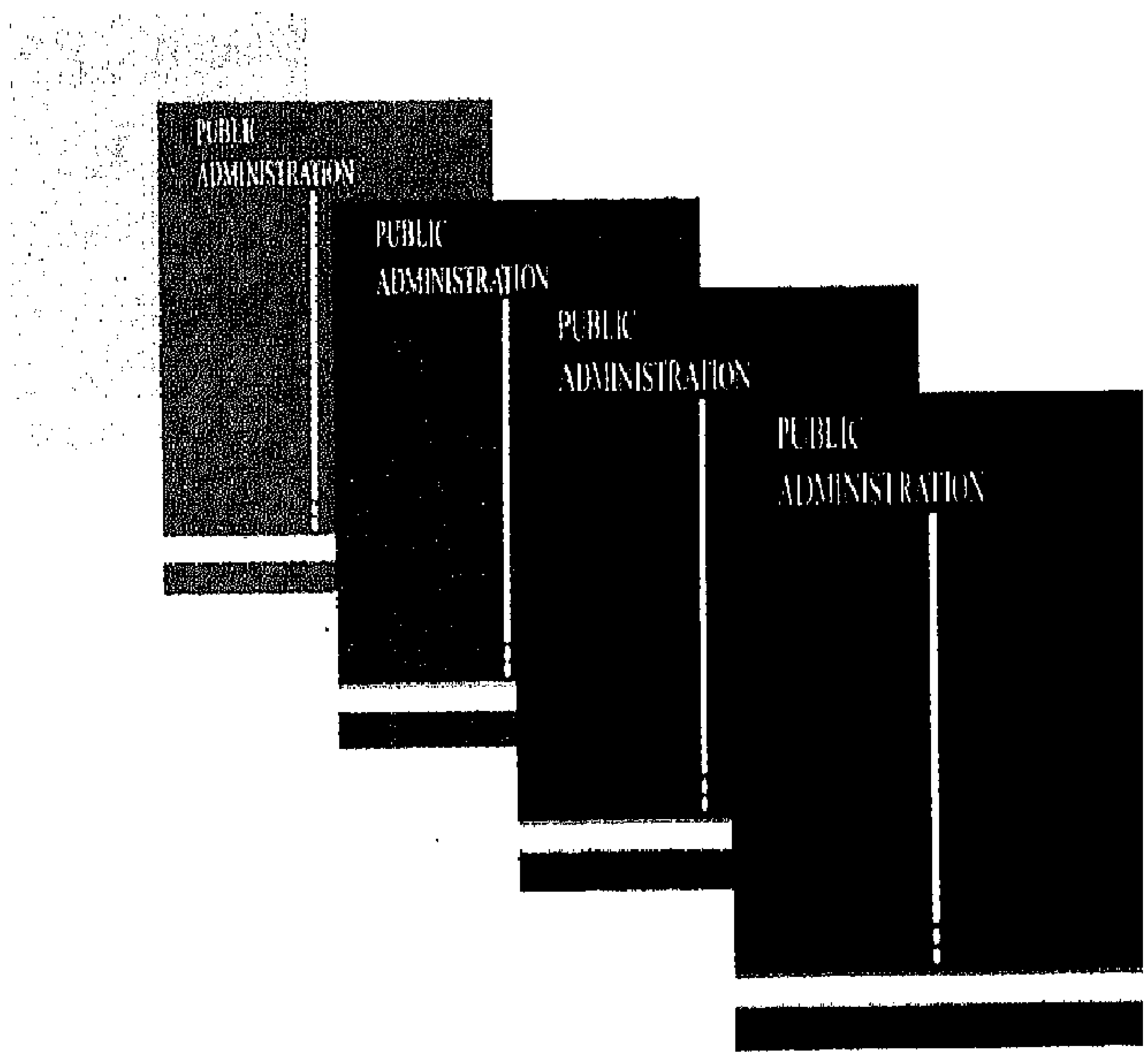


دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● ثمن العـــدد:

- فـى الـمملكة العربيـة السـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخـرى: ١٠ ريـالات
أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

● الاشـتراكات السـنوية:

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Objective Criminal Protection of Privacy in Egyptian Legislation (Supported by Law Evidence).

Dr. Nehad Faroq Abbas

This research examines internet crimes that influence individual private life. The study analyzes the civil law texts which deal with internet crimes, and relate these texts to the Shariah in quest for a prospect of authentication of such laws within Shariah.

This research conclues that criminal law, which protects individual private life needs a continuous updating that responds to the davelopment in crime techniques. In this respect, the research proves that the Shariah has preceded the civil law in endorsing laws that protect various aspects of individual privacy. Nevertheless, developing new legislations that protect private life from innovatd violations is an urgent need. Legislation texts must be well-articulated to combat the meticulous internet crimes.

Abstract

Managerial Behavior Determinants in Selection of Accounting Policies in Light of Positive Theory Empirical Study in Jordanian Corporations.

Dr. Moayad M. Al-Fathal

This study emerges from researcher's ideation that the differences in environmental factors -- which distinguish the ideology, behavior, attitudes and culture of one society from those of another -- have explicit effect on management motivation's difference in the selection of accounting policies. On that basis, the researcher has expressed the problem of his current study in the two following questions:

1- Are the positive accounting theory hypothesis valid in explaining and interpreting the economical motives for selection of accounting methods and policies?

2- Are these motives different among corporations with a difference of shares concentration rates in the corporations board of directors?

Ultimatly, the researcher has studied this problem by using four essential hypotheses. The first one concerns managerial incentives and rewards, The second hypothesis deals with political costs. The third hypothesis is concerned with stock concentration rate effects. The fourth concerns the effect of share concentration level.

By using 2004 data of 74 corporations, the results do not strongly support the study's hypothesis of positive theory.

Abstract

Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses

Dr. Ahmed A. AlShumaimri

This study aims at inspection of the application of the Marketing Orientation (MO) concept in small businesses. To accomplish this objective, a conceptual model is developed, which includes two key concepts, namely attitude of the small business management towards MO and behavior of the small business which reflects MO.

The study includes two main parts, the theoretical base and the empirical work. The first part includes MO literature review and the research model. The model suggests that attitudinal marketing orientation is determined by management characteristics, behavioral marketing orientation and contextual variables, and that business performance is determined by behavior marketing orientation and other relevant variables. In addition, behavior is affected by a number of factors. Therefore, these factors have been divided into two groups: factors related to the internal environment of the small business, and factors related to the external environment.

The second part of the study discusses field research which is conducted on 168 small businesses in Riyadh city. The main results of this study indicate that among the management characteristics proposed to influence attitudinal marketing orientation, manager education, marketing background, and managerial objectives are found to be significant. In addition, the results indicate that attitudinal marketing orientation, business constraints, employee's related variables, and the simple construct of communication in a small firm influence the behavioral marketing orientation. On the other hand, behavioral marketing orientation, business constraints, and the aims of the manager are found to be significant determinants of business performance.

CONTENTS	Page

- Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses.

  Dr. Ahmed A. AlShumaimri 1

- Managerial Behavior Determinants in Selection of Accounting Policies in Light of Positive Theory Empirical Study in Jordanian Corporations.

  Dr. Moayad M. Al-Fathal 49

- Objective Criminal Protection of Privacy in Egyptian Legislation (Supported by Law Evidence).

  Dr. Nehad Faroq Abbas 101

- Managing Virtual Projects, a critical review.

  Dr. Mohamed H. Shaban 147

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Six
- Issue Number 1

*** Correspondence:**

Correspondence Concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration*, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035
©I. P. A. 0137 / 14

CONTENTS :

- Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses.
  Dr. Ahmed A. AlShumaimri

- Managerial Behavior Determinants in Selection of Accounting Policies in Light of Positive Theory Empirical Study in Jordanian Corporations.
  Dr. Moayad M. Al-Fathal

- Objective Criminal Protection of Privacy in Egyptian Legislation (Supported by Law Evidence).
  Dr. Nehad Faroq Abbas

- Managing Virtual Projects, a critical review.
  Dr. Mohamed H. Shaban

● Volume Forty Six ● Number 1 ● Muharram 1427 ● Feb. 2006

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses.**
  Dr. Ahmed A. AlShumaimri
- **Managerial Behavior Determinants in Selection of Accounting Policies in Light of Positive Theory Empirical Study in Jordanian Corporations.**
  Dr. Moayad M. Al-Fathal
- **Objective Criminal Protection of Privacy in Egyptian Legislation (Supported by Law Evidence).**
  Dr. Nehad Faroq Abbas
- **Managing Virtual Projects, a critical review.**
  Dr. Mohamed H. Shaban

● Volume Forty Six ● Number 1 ● Muharram 1427 ● Feb. 2006

ص. ب. ٢٠٥ – الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٧هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية (دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر).
  د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم
- نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي.
  د. حسن غصان بلقاسم
  أ. حسين إهناش علي
- حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجي تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات.
  أ. د. محمد نبيل علام
- الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد.
  تأليف: رابي باجات
  بين كيديا
  بولا هارفيستون
  هاري ترياندیس
  ترجمة: د. إبراهيم بن علي الملحم
  راجع الترجمة: د. فهد بن معيقل العلي
- عرض نقدي لكتاب: الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل.
  نهى يسرى عبدالغني

• المجلد الثالث والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٤هـ • مارس ٢٠٠٣م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمــــد : ٩٠٣٥-٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية (دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر).

  د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم

- نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي.

  د. حسن غصان بلقاسم

  أ. حسين إهناش علي

- حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجي تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات.

  أ. د. محمد نبيل علام

- الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد.

  تأليف: رابي باجات

  بين كيديا

  بولا هارفيستون

  هاري تريانديس

  ترجمة: د. إبراهيم بن علي الملحم

  راجع الترجمة: د. فهد بن معيقل العلي

- عرض نقدي لكتاب: الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل.

  نهى يسرى عبدالغني

• المجلد الثالث والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٤هـ • مارس ٢٠٠٣م

الإدارة العامة

- المجلد الثالث والأربعون
- العدد الأول

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلي:

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

– الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.

– الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ – التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ – الاقتباس:

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies**, 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم** (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الإطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ – شروط عامة:

* أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
* أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.
* ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
* أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر
* أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب – محتويات العرض النقدى:

١ – بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ – مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ – عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ – العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

* حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
* جودة أسلوب الكتاب.

- قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.
- الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
- مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
- أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

● التنظيم الاتفاقى لمفاوضات العقود الإدارية (دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر).
د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم — ١

● نظام الزكاة المالى وحسن المعاش العام تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى.
د. حسن غصان بلقاسم
أ. حسين إهناش على — ٦٥

● حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات.
أ. د. محمد نبيل علام — ١١٥

● الاختلافات الثقافية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد.
تأليف: رابى باجات
بين كيديا
بولا هارفيستون
هارى ترياندیس
ترجمة: د. إبراهيم بن على الملحم
راجع الترجمة: د. فهد بن معيقل العلى — ١٤١

● عرض نقدى لكتاب: الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل.
نهى يسرى عبدالغنى — ١٧٩

التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية
(دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر)

الدكتور/فؤاد محمد موسى عبد الكريم
أستاذ القانون العام المساعد
معهد الإدارة العامة-الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـــــــــدد الأول
● محــــــرم ١٤٢٤ هـ
● مـــــــارس ٢٠٠٣ م

التنظيم الاتفاقى لمفاوضات العقود الإدارية
(دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر)

د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم*

الملخص:

يتناول هذا البحث موضوع الاتفاقات التفاوضية فى مجال العقود الإدارية من حيث السلطة المختصة بإجرائها وطبيعتها، كما يتناول أهم الاتفاقات التفاوضية. والآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها، كما يتناول الآثار القانونية للمفاوضات والجزاءات التى يمكن أن توقع على أطرافها فى حالة الإخلال بالعملية التفاوضية. وقد هدف هذا البحث إلى: بيان أهمية المرحلة التفاوضية فى مجال إبرام العقود الإدارية، وبيان أوجه القصور فى النصوص النظامية لمعالجة مرحلة التفاوض فى العقود الإدارية، وبيان النتائج المترتبة على الإخلال بالالتزامات النظامية والتعاقدية فى أثناء المفاوضات. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: يجب أن يتضمن أى فريق للتفاوض عضوًا قانونيًا، يجب أن يكون هناك اتفاقات مكتوبة تنظم مرحلة المفاوضات بقدر الإمكان، وجوب تدوين وإثبات ما تسفر عنه المفاوضات بصورة جزئية فى كل مرحلة، وجوب وضع تنظيم قانونى متكامل لموضوع المفاوضات فى العقود الإدارية.

التفاوض بوجه عام عبارة عن موقف تعبيرى حركى بين طرفين أو أكثر حول قضية ما أو موضوع معين يتم من خلاله تبادل الآراء وعرض وجهات النظر، واستخدام جميع أساليب التأثير والإقناع فى محاولة للتقريب بين المواقف، والمواءمة بين المصالح المختلفة، والتكيف مع المتغيرات؛ بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية ضماناً لاستقرار العلاقة بينها. (الخضيرى، ١٩٨٨م: ١٤، عياد ١٩٩٢م: ٢٣).

والمفاوضة بهذا المعنى هى السعى نحو الحصول على الأفضل من قبل كل المشاركين وليست قتالاً حتى الموت؛ فالمفاوضة الناجحة هى عملية الحصول على ما تريده من الآخرين وفى الوقت ذاته تمكينهم من الحصول على ما يريدونه

*أستاذ القانون العام المساعد، معهد الإدارة العامة، الرياض.

منك، فالهدف الإجمالى للمفاوضات هو الوصول إلى حل مفيد للجميع ومتبادل - بتلاحم المصالح وتلازمها - مما يعطى الطرفين درجة من الرضا والقبول بما تم الاتفاق عليه. (كينان، ١٤١٧هـ: ١٦).

ويعرف البعض المفاوضات بأنها المناقشة المشتركة بين طرفين متقابلين بصدد عناصر عقد مستقبل. (دسوقى، ١٤١٥هـ: ٢٢).

وفى مجال العقود الإدارية يعرف البعض المفاوضات العقدية les Negociations Contractuelle بأنها إجراء مرحلى تقوم به السلطة الإدارية مع الطرف الآخر الراغب فى التعاقد بشأن الإعداد لإبرام العقد، أو تسوية نقطة خلافية بينهما تتعلق بشروط العقد أو تنفيذه. (عبد النعيم، ٢٠٠٠م: ٣٦)، قرب هذا التعريف (عبد العال ١٩٩٨م: ١٠).

وقد يبدو للوهلة الأولى أن المفاوضات فى مجال العقود الإدارية قليلة الأهمية بالمقارنة بنظيرتها فى مجال القانون الخاص؛ ارتكاناً إلى أن القاعدة العامة فى مجال إبرام العقود الإدارية هى اللجوء إلى أسلوب المناقصة العامة والتى تخضع لمبدأ العلانية ومبدأ آلية إرساء المناقصة، بيد أن هذه النظرة تتسم بالقصور لسببين أساسيين: أولهما أن أسلوب المناقصة العامة ليس هو الأسلوب الوحيد فى مجال إبرام العقود الإدارية، فيوجد إلى جانبه أسلوب الممارسة وأسلوب الاتفاق المباشر وفى هذين الأسلوبين الأخيرين تبدو أهمية المفاوضات فى العقود الإدارية.

والسبب الثانى هو أنه حتى فى مجال إبرام العقود الإدارية بأسلوب المناقصة العامة قد يكون هناك مجال على نحو أو آخر للتفاوض فى حالة ارتفاع أسعار العروض عن أسعار السوق وفى حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظات، ففى الحالة الأولى يتم التفاوض مع صاحب العطاء الأقل لتخفيض قيمة العطاء حتى يصل بسعره إلى الحد المعقول، وفى الحالة الثانية يتم التفاوض مع صاحب أقل العطاءات للتنازل عن بعض تحفظاته أو كلها.

ومن خلال ما تجمع لدينا من مادة علمية رأينا تقسيم هذا البحث إلى النحو التالى:

الفصل الأول: الأحكام العامة للمفاوضات فى العقود الإدارية.

الفصل الثانى: الاتفاقات التفاوضية فى العقود الإدارية.

الفصل الثالث: الآثار القانونية للمفاوضات فى العقود الإدارية.

الفصل الأول - الأحكام العامة للمفاوضات فى العقود الإدارية:

نصت المادة (٢/و) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالمملكة العربية السعودية، والصادر بالمرسوم الملكى رقم م/١٤ وتاريخ ١٣٩٧/٤/٧ هـ على أنه: " لا يجوز للمتنافسين فى غير الحالات التى يجوز التفاوض فيها وفقاً لأحكام هذا النظام تعديل أسعار عروضهم بالزيادة أو النقصان بعد تقديمها ".

وقد حددت المادة (٥/د) حالات التفاوض حيث نصت على أنه: "يجوز التفاوض مع صاحب أقل عطاء مطابق للشروط والمواصفات أو غيره من المتنافسين فى الأحوال الآتية:

١ - فى حالة ارتفاع العروض عن أسعار السوق بشكل ظاهر وفى هذه الحالة تطلب من صاحب العطاء الأقل تخفيض سعره؛ فإن امتنع أو لم يصل بسعره إلى الحد المعقول؛ جاز لها أن تتفاوض مع من يليه أو تعلن جميع المتنافسين بذلك وتطلب منهم تخفيض عروضهم.

٢ - فى حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظ أو تحفظات يتم التفاوض مع صاحبه لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً؛ للوصول إلى العطاء المقبول، فإذا امتنع أو أصر على إبقائها كلها أو بعضها وكانت هذه التحفظات غير مقبولة ولا تجعله أفضل العروض فلها أن تفاوض صاحب العطاء الذى يليه، وهكذا لتصل إلى اختيار أفضل العروض.

كما نصت المادة (٥/هـ) على أنه: "يجوز إلغاء المنافسة أو العروض فى حالة زوال الحاجة أو عندما تتبين اللجنة أن جميع العروض غير مناسبة من حيث السعر أو الشروط أو المواصفات، ولم يمكن الوصول إلى نتيجة بالمفاوضة وفقاً للشروط السابقة".

وقد قررت وزارة المالية فى خطابها رقم ٩٦٧٦/١٧ فى ١٣٩٩/٦/٢هـ أنه: يجوز التفاوض مع صاحب أقل العطاءات للنزول بسعره إلى أسعار السوق التى اتضحت من قرائن جديدة ولو كانت الأسعار الجديدة تقل كثيراً عن تقديرات جهة الإدارة؛ لأن تقديرات الجهة الإدارية للاسترشاد بها وليست ملزمة وقد تفتقر إلى الدقة فى بعض الأحيان.

كما قررت أيضًا أنه لا يجوز التفاوض مع صاحب العطاء الذى تقدم بعينات أجود مما ورد فى الشروط والمواصفات للنزول بسعره إلى أقل العطاءات، وذلك إعمالاً للفقرة (ز) من المادة الأولى والتى تقضى بأنه لا يجوز قبول العروض والتعاقد بموجبها إلا طبقًا للشروط والمواصفات الموضوعة، وقد ورد ذلك بخطاب وزارة المالية.رقم ١٣٣٦٦/١٧ وتاريخ ١٤٠٠/٦/٢٠هـ. وقررت كذلك بخطابها رقم ١٤٣٠٠/١٧ وتاريخ ١٤٠٠/٧/٢٥هـ أنه لا يجوز التفاوض مع صاحب العطاء الأقل الذى لم يلتزم ببعض الشروط والمواصفات؛ لأن مبدأ التفاوض لا ينطبق فى هذه الحالة.

ومن أحدث القرارات الصادرة عن وزارة المالية فى مجال المفاوضات فى العقود الادارية قرار وزير المالية رقم ٢٧٥٩٦/١ وتاريخ ١٤٢٣/٥/٢١هـ حيث لاحظت وزارة المالية قيام بعض الجهات الحكومية - بعد فتح المظاريف وتحليل العروض - بمفاوضة صاحب العرض الأقل سعرًا المطابق للشروط والمواصفات لتخفيض قيمة عرضه، فإذا رفض أو خفض بنسبة غير مقبولة للجهة الحكومية تم استدعاء صاحب العرض الذى يليه وعندما يقوم بالتخفيض تتم الترسية عليه؛ مما يجعل هذا الإجراء غير عادل لصاحب العرض الأول لأنه يكون بعد

انكشاف الأسعار، كما أنه يكون وسيلةً لسوء الاستخدام بحجة أن المتنافس الأول لم يقدم التخفيض المطلوب.

وقد أشار القرار المذكور إلى أنه طبقًا للمادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ أعمالها قد حُدِّدت الحالتان اللتان يجوز فيهما التفاوض بعد فتح المظاريف وهما حالة ارتفاع العروض عن الأسعار السائدة بشكل ظاهر وحالة اقتران العطاء بتحفظ.

لذلك حدد القرار المشار إليه آلية مفاوضة صاحب العرض الأقل سعرًا أو العروض الأخرى المطابقة للشروط والمواصفات على النحو التالى:

١ - أن يقتصر التفاوض مع المتنافسين عندما تزيد أسعارهم على الأسعار السائدة أو المبلغ المعتمد.

٢ - أن تتم مخاطبة صاحب العرض الأقل سعرًا المطابق للشروط والمواصفات، ويوضح له مواطن ارتفاع عرضه ويطلب منه تخفيض عرضه إلى المبلغ المقبول من الجهة الحكومية، فإن امتنع أو لم يصل بسعره إلى الحد المطلوب فعلى لجنة فحص العروض أن تخاطب جميع المتنافسين وفيهم صاحب العرض الأقل سعرًا لتخفيض عروضهم دون تحديد نسبة معينة ويكون ذلك بموجب خطابات رسمية ويطلب منهم تقديم التخفيض خلال مدة معينة داخل ظروف مختومة يتم فتحها فى وقت واحد من قبل لجنة فحص العروض ويعلن على أثرها العرض الفائز بالمنافسة.

٣ - إذا لم يتم التوصل إلى السعر المطلوب فيتم إلغاء المنافسة ويعاد طرحها من جديد.

وفى مصر نظمت المادة ١٦ من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م (الملغى) حالات المفاوضة حيث نصت على أنه: "يجوز للجنة البت مفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها مما يجعل عطاءه متفقاً مع شروط المناقصة قدر الإمكان. كما يجوز للجنة البت مفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق".

بيد أن القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م (قانون تنظيم المناقصات والمزايدات الحالى) لم يتضمن نصًا مماثلاً لنص المادة ١٦ من القانون ٩ لسنة ١٩٨٣م وإن كان القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م أورد بالمادة ٢٩ منه النص على إمكانية التفاوض فى مجال شراء واستئجار العقارات، حيث نصت على أنه "تتولى اللجنة المشار إليها فى المادة السابقة مفاوضة مقدمى العروض التى تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعراً، وترفع توصياتها للسلطة المختصة لتقرير ما تراه بما فى ذلك تفويض اللجنة فى التعاقد مباشرة إن وجدت مبرراً لذلك، كما نصت المادة ١١١ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أنه " يتم فتح المظاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط فى حضور أصحابها وتبدأ اللجنة فى مفاوضتهم بدءًا بأفضل العروض من الناحية الفنية، ثم من يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن بالنسبة لكل عرض".

كما نصت المادة ١١٢ فى فقرتها الثانية على أنه: "إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية؛ فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال توحيداً لمسئوليته عن سلامة العقار".

بعد أن استعرضنا النصوص القانونية المتعلقة بالمفاوضات فى العقود الإدارية؛ فإنه يمكن القول إن هناك مرحلة مهمة جداً هى المرحلة التى تسبق عملية التفاوض، ومن ناحية أخرى فإنه من الأهمية بمكان تحديد وقت بدء المفاوضات، فمتى يمكن القول إن هناك مفاوضات؟ كما يثور التساؤل عن السلطة المختصة بإجراء المفاوضات، وما هو موضوع المفاوضات، وما هى حدودها؟ وما هى الطبيعة القانونية للمفاوضات؟ هذا ما سنتناوله فى هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالى:

المبحث الأول: مرحلة ما قبل المفاوضات.

المبحث الثانى: بدء المفاوضات.

المبحث الثالث: السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى العقود الإدارية.

المبحث الرابع: موضوع المفاوضات.

المبحث الخامس: الطبيعة القانونية للمفاوضات.

المبحث الأول - مرحلة ما قبل المفاوضات:

يمر العقد الإدارى بمراحل متشابكة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية هى المرحلة التمهيدية، ومرحلة التعاقد أو إبرام العقد، ومرحلة تنفيذ العقد وتقع المفاوضات فى مجال العقود الإدارية عادة فى المرحلتين الأولى والثانية وتشمل المرحلة الأولى الإذن المالى والاستشارات السابقة والدراسات الأولية والإذن بالتعاقد، وتشمل المرحلة الثانية مرحلة الإعلان وتقديم العطاءات والبت فيها وتوقيع العقد، وقد تتضمن المرحلة الثالثة فى بعض الأحيان التفاوض فى أثناء التنفيذ إذا وجد اتفاق سابق أو لجأ الأطراف إلى ذلك.

ومن هنا يكون من الأهمية بمكان تحديد مرحلة المفاوضات على نحو دقيق حتى يمكن إعمال الآثار النظامية المترتبة عليها على النحو الذى سوف نعرض له فيما بعد، بيد أن مرحلة المفاوضات تسبقها مرحلة أخرى لا تقل أهمية هى مرحلة ما قبل المفاوضات.

ولا تشمل المفاوضات سائر الأعمال التى يقوم بها كل طرف على حدة، دون أن نتصل بعلم الطرف الآخر أو تجرى مناقشتها معه، حتى ولو كانت متعلقة بالعقد المراد إبرامه، وذلك مثل المشاورات والدراسات التى يقوم بها أحد الأطراف من خلال تابعيه ولدى جهات متخصصة بشأن صفقة معينة، ومرد ذلك أن العقد هو وليد الإرادة المشتركة للطرفين، فينبغى أن تهدف مفاوضاته إلى رسم تصور مشترك لعناصره بحيث تتحدد ملامح العقد وتصاغ بنوده بأعمال مشتركة بين طرفيه حتى يأتى معبراً عن إرادتيهما معاً، وليس إرادة أحدهما فقط. عبد العال (١٩٩٨م: ١١).

فالإعلان عن المناقصة أو الممارسة أو الإذن المالى - بل تقديم العطاءات - كلها أعمال تسبق عملية التفاوض بل إن الدعوة إلى التفاوض نفسها تسبق عملية المفاوضات.

وفى مجال المنافسة، فإن عملية فحص العطاءات وترتيبها لتحديد أقل العطاءات والذى يمكن أن يتم التفاوض معه سواء للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق أو للنزول عن بعض تحفظاته أو كلها، هذه العملية تسبق عملية التفاوض.

ويذهب البعض إلى أن المفاوضات يمكن أن تتم قبل تقديم العطاءات من خلال الاتصالات والمباحثات التى تتم بين راغبى التعاقد والإدارة بشأن التفاهم حول شروط التعاقد المعلن عنها أو الواردة فى كراسة الشروط، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٩٥ - ١٠٢). ونحن من جانبنا لا نسلم بهذا الرأى لأن المعلومات التى يحصل عليها راغب التعاقد فى هذه المرحلة والاتصالات التى تتم بينه وبين الجهة الإدارية لا تعتبر مفاوضات بالمعنى الفنى الدقيق، وإنما هى فى حقيقتها مجرد وسيلة لتجميع أكبر قدر من المعلومات عن العملية التعاقدية التى يرغب الدخول فيها، ويؤكد وجهة نظرنا هذه أن المشرع عادة ما يحدد شروط وحالات معينة للدخول فى المفاوضات، فكيف يتسنى القول بوجود مفاوضات قبل تقديم العطاءات؟ ومن باب أولى لا يتصور وجود مفاوضات فى مجال العقود الإدارية قبل الإعلان عن المنافسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المفاوضات إذا كانت غير متصورة قبل تقديم العطاءات، فإنه من المتصور أن تتم هذه المفاوضات فى أثناء تنفيذ العقد فقد نصت المادة ٤٤ من نموذج عقد الأشغال العامة بالمملكة العربية السعودية بشأن التعديلات على أنه: "إذا لم يتضمن العقد أية معدلات تطبق على العمل الزائد أو الإضافى فعلى صاحب العمل والمقاول أن يتفقا على تحديد الأسعار العادلة لذلك" أى عن طريق المفاوضات.

وقد تتم عملية التفاوض بعد تحديد المرشح للتعاقد وهذا ما قررته المادة ١١٢ من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم المناقصات والمزايدات الصادر بالقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م فى مصر. (قرار وزير المالية رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م، الوقائع المصرية، العدد ٢٠١ (تابع) فى ٦ سبتمبر ١٩٩٨م). فقد نصت المادة المشار إليها على أنه إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية؛ فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال توحيداً لمسئوليته عن سلامة العقار بالكامل، أى عن طريق التفاوض مع صاحب العقار.

وإذا كانت الدراسات والاستشارات التى يقوم بها أحد الأطراف لا تدخل فى عداد المفاوضات العقدية إلا أنه من المتصور أن تكون هذه الدراسات محلاً لعقد بالمعنى الفنى الدقيق خاصة فى مجال التزويد بالحاسب الآلى أو فى مجال التزويد بمولدات الطاقة الكهربائية أو الذرية ويمصانعها، ففى بعض الحالات يلتزم المزود بالقيام بدراسات ميدانية واقتصادية تنصب حول جدوى وإمكانية وتكلفة العملية المطلوبة فى أجل محدد، لقاء مقابل يلتزم به طالب التزويد ففى هذه الحالة نكون أمام عقد من عقود الدراسات والمشورة الأولية يؤدى الإخلال بأى التزام ناجم عنه إلى قيام المسئولية العقدية للطرف المخل، (النكاس، ١٤١٦هـ: ١٧٢).

ويميز البعض بين المفاوضات العامة والمفاوضات العقدية وتتمثل الأولى فى استطلاع كل طرف لوجهة النظر العامة للطرف الآخر أو مجرد دراسة الجدوى الاقتصادية للعقد أو دراسة للاحتمالات والمزايا المالية أو حتى استطلاع مدى حقوق والتزامات الطرف الآخر، أما النوع الثانى من المفاوضات فإنه ينصب على الإيجاب المشترك أو مشروع العقد بحيث يكفى أن يوقع الطرفان فيقوم العقد بينهما، دسوقى (١٤١٥هـ: ٣١) ونحن نرى أن ما يطلق عليه المفاوضات العامة وفقا لوجهة النظر السابقة لا يعد مفاوضات بالمعنى الفنى الدقيق، وإنما يدخل فى عداد المراحل السابقة على المفاوضات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المرحلة السابقة على المفاوضات لا تخرج آثارها عن احتمالين إما اتخاذ قرار بالتفاوض وإما صرف النظر عن مبدأ التفاوض بصفة نهائية أو مؤقتة.

المبحث الثانى - بدء المفاوضات:

ليس كل اتصال بين أطراف عقد مستقبل يمكن أن يوصف بأنه مفاوضات، وإنما يقتصر هذا الوصف فقط على ما يتعلق بصياغة تصور مشترك لإيجاب أو مشروع عقد يسعى الأطراف إلى إبرامه.

وهنا يثور التساؤل حول رسائل النوايا أو البرتوكولات كما يثور التساؤل عن كيفية بدء المفاوضات ومتى يمكن القول إن هناك مفاوضات بدأت بالفعل، ونظراً لما تتمتع به العقود الإدارية من خصوصية تميزها عن عقود القانون الخاص، فإنه يثور التساؤل عن تأثير السلطة الإدارية فى مجال المفاوضات فى العقود الإدارية وهل تعتبر الدعوة إلى التفاوض من قبل السلطة الإدارية أو قبولها الدخول فى مفاوضات قراراً إدارياً؟.

هذا ما سنتعرض له فى هذا المبحث من خلال تقسيمه على النحو التالى:

المطلب الأول: رسائل النوايا والبروتوكولات فى العقود الإدارية.

المطلب الثانى: بدء المفاوضات فى العقود الإدارية.

المطلب الثالث: تأثير السلطة الإدارية على المفاوضات فى العقود الإدارية.

المطلب الأول - رسائل النوايا والبرتوكولات فى العقود الإدارية:

هناك عقود تتسم بكبر حجمها وتعقيدات العمليات التى تنصب عليها، سواء تمت بين أطراف القانون الخاص أو كانت الإدارة طرفاً فيها وأسبغ عليها وصف العقود الإدارية مثل: عقود إنشاء البنية التحتية Infrastructure Contracts، وعقود بيع وتركيب

المصانع Installation Contracts، وعقود الإنشاءات Construction Contracts، وعقود نقل التقنية Transfer of Technology Contracts، وعقود المشروعات المشتركة Joint Venture Contracts.

وتزداد المسألة تعقيداً إذا كان أحد أطراف هذه العقود أجنبيًا أو كانت هناك حاجة إلى موافقة طرف ثالث كموافقة جهة حكومية أو مؤسسة مالية لتمويل المشروع أو متعاقد من الباطن.

كما أن أحد الأطراف - عادة هو صاحب المشروع - قد يحتاج إلى تصنيع أو توريد أو تصميم بعض المعدات قبل الوصول إلى صيغة نهائية للعقد المزمع إبرامه.

علاوة على ما تقدم قد يكون كل طرف خاضعاً لأنظمة قانونية مختلفة من تلك التى يخضع لها الطرف الآخر، هنا يتولد نوع من الخوف من المغامرة والدخول فى علاقة عقدية مع الطرف الآخر وللحد من هذا التخوف قد يتم اللجوء إلى ما يطلق عليه رسائل النوايا أو خطابات النوايا، ويذهب بعض الفقهاء ونحن نؤيده فى ذلك إلى القول بصعوبة وضع تعريف محدد لخطاب النية؛ لأنه يشمل كل وثيقة مكتوبة قبل العقد النهائى تعكس الاتفاقات أو الفهم المبدئى لطرف أو أكثر من أطراف العقد للدخول فى عقد مستقبلى. (العوفى، ١٤١٩هـ: ٦٨).

ويصف البعض رسائل أو خطابات النوايا بأنها "تقنية تفاوضية من طبيعة خاصة". (النكاس ١٤١٦هـ: ١٧٦). ووجود مثل هذه الرسائل يعنى عدم وجود أى عقد فهى مجرد "علامات أو إشارات يتم من خلالها تحديد المراحل التى تم تجاوزها من المفاوضات".

صور رسائل أو خطابات النوايا:

رسائل أو خطابات النوايا يمكن أن تأخذ صوراً متعددة تختلف باختلاف الهدف المراد بلوغه من استخدامها وأهم صورها:

١ - قد يتضمن خطاب النية دعوة الطرف الآخر لعمل اتفاق يتعلق بالكيفية التى تدار بها عملية المفاوضات حول عقد معين.
٢ - قد يتضمن خطاب النية دعوة الطرف الآخر للبدء فى التفاوض حول عقد معين.
٣ - قد يتضمن خطاب النية شرطاً بأن هذا الخطاب رغم ما ينطوى عليه أو يتضمنه من أمور غير ملزم قانوناً لأى من الطرفين.
٤ - قد يتضمن خطاب النية النص صراحة على أن الاتفاق تم التوصل إليه، ولكن بعض الشكليات المتعلقة بالتنفيذ ما تزال عالقة ويجب الاتفاق عليها. النكاس. (العوفى ١٤١٩هـ: ٧٠) .

القيمة القانونية لرسائل أو خطابات النوايا:

وفقاً للرأى الراجح لا يمكن إضفاء طبيعة عقدية على رسائل النوايا، ولكن من ناحية أخرى لا يمكن نفى كل قيمة قانونية لها، وبالتالى يمكن الاستناد إلى رسائل أو خطابات النوايا للقول بقيام المسئولية التقصيرية متى توافرت أركانها، وذلك ارتكاناً إلى التزامات ما قبل التعاقد، حيث إن خطابات النوايا تكشف عن أن هناك عقداً يمكن أن يجمع بين الأطراف مستقبلاً، فإذا حدث أن أَوْهَم أحد الأطراف الطرف الآخر بذلك أو أنه قطع المفاوضات دون مبرر؛ فإنه يكون مسئولاً عن تعويض الأضرار التى تلحق بالطرف الآخر. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨٠)، العوفى (١٤١٩هـ: ٧٤).

رسائل النوايا قد تكون سابقة على المفاوضات وقد تكون جزءاً منها:

سبق أن ذكرنا أن المفاوضات هى كل اتصال بين الأطراف من أجل التوصل إلى إيجاب مشترك لعقد مستقبل، ولما كانت رسائل النوايا تختلف فى مضمونها باختلاف الهدف منها؛ فإنها قد تكون سابقة على عملية المفاوضات ذاتها، كما لو تضمنت الدعوة إلى التفاوض أو الدعوة إلى إبرام اتفاق عن الكيفية التى تدار بها المفاوضات.

ويمكن أن تكون رسائل النوايا جزءاً من المفاوضات وذلك فى الحالات التى تكون فيها المفاوضات قد بدأت بالفعل وتتضمن رسائل النوايا ما تم التوصل إليه فى مرحلة معينة من المفاوضات.

رسائل النوايا فى العقود الإدارية:

مما لا شك فيه أن وجود رسائل نوايا فى العقود الإدارية يمكن تصوره وببساطة دون أن تثور أى تعقيدات قانونية أو فنية تختلف كثيراً عن مثيلتها فى عقود القانون الخاص، وذلك فى حالة ما إذا لجأت الجهة الإدارية إلى التعاقد بأسلوب الأمر (التأمين) المباشر أو التعاقد بأسلوب الممارسة، ففى حالة التعاقد بالأمر المباشر يمكن أن يرسل الطرف الذى يرغب فى التعاقد مع الجهة الإدارية خطاب نوايا، ويمكن أيضًا أن يصدر هذا الخطاب من الجهة الإدارية ذاتها خاصة عندما تدعو الجهة الإدارية الطرف الآخر للتفاوض أو لتحديد إطار المفاوضات وفى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة تتولى الجهة الإدارية مفاوضة راغبى التعاقد حول مضمون وشروط العقد المراد إبرامه ويمكن أن يتم ذلك بواسطة خطابات نوايا.

أما فى حالة اللجوء إلى أسلوب المنافسة لإبرام العقد الإدارى؛ فإننا نميل إلى عدم تصور وجود رسائل نوايا؛ لأن طبيعة المنافسة وما يجب أن تتسم به من المساواة والسرية تأبى إمكانية تصور وجود رسائل نوايا بين الجهة الإدارية ومقدمى العطاءات.

البرتوكولات الاتفاقية فى العقود الإدارية:

البرتوكولات الاتفاقية هى عبارة عن اتفاقات مبدئية تسبق العقود النهائية، وهى معروفة فى إطار التعامل التجارى للدلالة على الاتفاقات التمهيدية التى تسبق العقود التجارية المهمة والكبيرة القيمة كعقود دمج الشركات وعقود التوريد

والتسويق، كما أنها معروفة فى قانون العمل أيضًا للدلالة على الاتفاقيات المبدئية التى يتوصل إليها أطراف المفاوضات العمالية والتى تسبق التوقيع على "اتفاق جماعى" ملزم لهذه الأطراف.

وتختلف البرتوكولات الاتفاقية عن رسائل النوايا حيث تتضمن الأولى أجزاء كبيرة من العقد النهائى وتحدد عناصرها بمعرفة جميع الأطراف، ويتم التوقيع عليها منهم فى آن واحد، بيد أن الثانية قد لا تحتوى على أى عنصر من عناصر العقد النهائى كما لو تضمنت فقط الدعوة إلى التفاوض وقد تتضمن بعض عناصر العقد النهائى لكن بمستوى أقل مما يمكن أن تتضمنه البرتوكولات الاتفاقية هذا علاوة على أن رسائل النوايا يتم إرسالها بمبادرة من أحد الأطراف فتأخذ الشكل الذى يراه المرسل. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨١ وما بعدها).

ويرى بعض الفقهاء أن البرتوكول "عقد حقيقى مُلْزِم للجانبين، فهو يحمل فى طياته الشروط الأساسية للعقد الرئيسى والنهائى، فى حين يرى البعض أنه مجرد اتفاق على التفاوض فى شأن عقد ما" والرأى الأخير هو الأقرب إلى الصواب.

وقد ترتب على الاختلاف حول مفهوم البرتوكول الاتفاقى الاختلاف حول القيمة القانونية له والآثار المترتبة عليه، فمن رأى أنه عقد ذَهَب إلى أن آثاره لا تختلف عن آثار أى عقد آخر، وأنه يمكن أن يؤدى إلى قيام المسئولية العقدية للأطراف، أما من ذهب إلى اعتباره تصرفاً سابقاً على العقد؛ فإنه يرى أنه لا يولد إلا مسئولية تقصيرية فى ظل غياب العقد، ونحن نميل إلى تأييد الرأى الثانى فلا مجال للحديث عن التزامات تعاقدية فى مرحلة البرتوكولات إلا إذا تضمن البرتوكول ذاته النص على وجود التزامات تعاقدية على عاتق أحد الأطراف وهذا ما يمكن تصوره فى بعض مراحل المفاوضات السابقة لبعض العقود ولا سيما عقود نقل التكنولوجيا وهذا ما ذهب إليه بعض الفقهاء. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨٣).

ونعود الآن إلى الحديث عن البرتوكولات الاتفاقية في مجال العقود الإدارية وهو ما يمكن تصوره عملاً فى حالة إبرام العقد الإدارى بأسلوب التأمين المباشر أو بأسلوب الممارسة فيمكن أن تتوصل الجهة الإدارية إلى اتفاق مع الطرف الآخر يتضمن العناصر الأساسية للعقد المزمع إبرامه، وفى هذه الحالة لا تختلف آثار البرتوكول الاتفاقى فى مجال العقود الإدارية عن مثيلتها فى مجال عقود القانون الخاص، فالعقد الإدارى لم يتم إبرامه بعد، وبالتالى لا مجال للحديث عن آثار العقود الإدارية والتزامات المتعاقد مع الإدارة أو التزامات الجهة الإدارية وما يمكن أن يثور من مسئولية، إنما يرتكن أساسًا إلى فكرة الخطأ، فإذا وقع التقصير من الجهة الإدارية فإنها تسأل على أساس الخطأ وإذا وقع أيضًا إخلال من جانب الطرف الآخر والذى لا يمكن وصفه بالمتعاقد مع الجهة الإدارية؛ فإنه يسأل عن خطئه فى مواجهة الجهة الإدارية ولكن ليس على أساس الأحكام التى تطبق فى مجال مسئولية المتعاقد مع الإدارة وفقاً لما هو مستقر عليه فى مجال المسئولية عن تنفيذ العقود الإدارية.

المطلب الثانى - بدء المفاوضات فى العقود الإدارية:

يقوم العقد، أيًا كان، على توافق إرادتين هما إرادة الموجب وارادة القابل، وهذا ما نص عليه القانون المدنى المصرى فى المادة (٨٩) التى تقضى بأن العقد يتم بمجرد أن يتبادل طرفان التعبير عن إرادتين متطابقين، وهذا النظر ينطبق على ما يمكن أن يطلق عليه العقود فورية الانعقاد Contractsd' Une Counclusion Instantanee وهى عقود تتم بأن يوجه أحد الطرفين إيجاباً باتاً مستوفياً لكل شروطه يتبعه قبول مطابق له من الطرف الآخر، وهذا النوع من العقود يبدو واضحًا فى عقود الإذعان وعقود بيع سلع الاستهلاك الجارى وكثير من العقود التى تتم على أثر إيجاب موجه للجمهور. السنهورى (١٩٥٢م: ٢٠٦)، عبد الباقى (١٩٨٤م: ١٢٢)، الشرقاوى (١٩٩١م: ٣٠٢)، (Schmidt,1982:3)، (larroumet,1990:220). بيد أن هناك عقوداً تتم على أثر مفاوضات بين طرفيها تسفر فى النهاية عن إيجاب

يحظى بقبول جميع الأطراف ولا يمكن نسبته إلى طرف محدد؛ لأنه يكون وليد الإرادة المشتركة للطرفين؛ لذا يطلق عليه البعض الإيجاب المشترك. دسوقى (١٤١٥هـ: ٣٠). وبالتالى يكون من غير المنطقى بالنسبة للعقود التى تتم نتيجة مفاوضات الحديث عن أحد الأطراف بوصفه موجباً، والآخر باعتباره قابلاً فالإيجاب يأتى مشتركاً وأيضاً القبول يكون متبادلاً بينهما لإيجاب سطرته إرادتهما المشتركة. عبد العال (١٩٩٨م: ٣٤).

وتبدأ المفاوضات عادة بدعوة يوجهها أحد الأطراف للطرف الآخر تسمى بالدعوة إلى التفاوض أو الدعوة إلى التعاقد، أو أن يتقدم أحد الأطراف بإيجاب متكامل مع دعوة إلى التفاوض وبالتالى يكون الإيجاب غير قطعى، كما قد يتقدم أحد الأطراف بإيجاب متكامل وقطعى استعدادًا للتعاقد مع إمكانية التفاوض حول بعض البنود، وفى هذه الحالة يكون المتلقى بالخيار بين قبول الإيجاب بحالته أو الإعلان عن الرغبة فى الدخول فى المفاوضات.

وقد تبدأ المفاوضات عن طريق ما يطلق عليه الاقتراح المضاد Contre - Proposition ويحدث ذلك عملاً بأن يتقدم أحد الأطراف بإيجاب بات متكامل فيوجه إليه الطرف الآخر دعوة إلى التفاوض حول هذا الإيجاب، وهذا الاقتراح المضاد يشكل إيجاباً جديداً قد يصادفه اقتراح مضاد آخر إلى أن يستقر الطرفان على إيجاب مشترك يجسد إرادتهما معاً.

ولذلك يرى البعض أن "الدعوة إلى التعاقد خطوة إلى الإيجاب، فى حين أن الإيجاب خطوة إلى العقد"، عبد الباقى (١٩٨٤م: ١٢٥).

وبناء مع ما تقدم، فإن المفاوضات إما أن تبدأ بدعوة إلى التفاوض أو باقتراح مضاد، وهذا ما سنتناوله فيما يلى بشكل لا يجعلنا نخرج عن إطار هذه الدراسة باعتبارها متعلقة بالمفاوضات فى العقود الإدارية وسوف تخصص لكل نقطة فرع مستقل.

الفـرع الأول – الدعـوة إلى التفاوض فى العقود الإدارية:

عـادة تبـدأ المفـاوضـات بدعـوة يتقـدم بها أحـد الأطـراف للتفـاوض بشـأن عقـد مستقبـل فيـوافق من وجهت إليـه الدعوة على التفاوض، ومن المسلم بـه أن الدعـوة إلى التفاوض لا تلزم من تقدم بها بالبدء فى المفاوضات، كما أنها لا تلزم من وجهت إليه بقبولها، كما أنها لا تلزم الطرفين بالاستمرار فى المفاوضات متى بدأت بالفعل ارتكاناً إليـهـا فـلأى طـرف أن يقطـع المفـاوضـات أو يعـدل عنهـا دون أن تثـور فى جانبه أى مسئولية عن ذلك ما لم يقترن عدوله بخطأ يثير مسئوليته التقصيرية. عبـد العـال (١٩٩٨م: ٣٦)، دسـوقى (١٤١٥هـ: ٢٧)، الأهـوانى (١٩٩٢م: ٥٢)، العطـار (١٩٩٠م: ٢٨)، الصـدة (١٩٨٤م: ١٠٢)، السنهـورى (١٩٥٢م :٢٠٧)، عبد الباقى (١٩٨٤م :١٢٥-١٢٦)، شنب (١٩٧٧م: ١٠٣).

والدعـوة إلى التفـاوض قـد تكون دعـوة مـجردة لا تتضمـن العناصـر الأسـاسـيـة للعقـد المزمع إبرامه، بيد أنهـا فى حـالات أخرى قـد تقتـرن بأسس التفاوض كـأن تتضمـن تحـديداً لطبيعـة العقـد أو مـدته أو غير ذلك مـن العناصـر التى يمكن أن تحـدد عنـاصـر يتـفـاوت مـداهـا حـسب الشكل الذى تتم فيـه الـدعـوة. دسـوقى (١٤١٥هـ: ٢٧)، عبد العال (١٩٨٨م: ٣٧).

وقـد تـتـخـذ الدعـوة إلـى الـتـفـاوض صـورة إيجـاب متكامـل مـع الإعـلان بأنـه لا يكتمل إلا بالتفـاوض بصدد كل أو بعد عناصره، وقد تكون فى صـورة إيجاب متكامل وبات ولكن الموجب يقرنه بإمكانية التفاوض فيكون من وجهت إليه الدعوة بالخيار بين قبول الإيجاب بحالته فينعقد العقد أو أنه يعلن عن رغبته فى دخول المفاوضات.

الدعوة إلى المفاوضات فى العقود الإدارية:

المفاوضة فى العقود الإدارية عبارة عن إجراء مرحلى تقوم به السلطة الإدارية مع الطرف الآخر الراغب فى التعاقد معها بشأن الإعداد لإبرام العقد، أو تسوية نقطة خلافية بينهما تتعلق بشروط العقد أو تنفيذه. عبد النعيم (٢٠٠م: ٥٤).

وكما سبق أن ذكرنا فإن أهمية المفاوضات فى مجال العقود الإدارية تتفاوت بحسب الأسلوب الذى تتبعه الإدارة فى اختيار المتعاقِد معها، فتبدو هذه الأهمية محدودة فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة وتزداد عندما تلجأ الإدارة إلى التعامل بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر.

وإذا كانت دعوة الجهة الإدارية من يرغب فى التعاقد معها، إلى تقديم عرضه فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر لا تثير جدلاً فى اعتبارها دعوة للتفاوض؛ حيث تتوافر لها جميع مقومات الدعوة إلى التفاوض المعروفة فى مجال عقود القانون الخاص، وإن كان لها ما يميزها بالنظر إلى الطبيعة الذاتية للعقود الإدارية.

وإذا كانت دعوة الإدارة صاحبَ أقل العطاءات سعراً للنزول إلى سعر السوق أو دعوة صاحب العطاء المقترن بتحفظ للنزول عن هذا التحفظ كلياً أو جزئياً، فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة أيضاً - لا تثير جدلاً باعتبارها دعوة للتفاوض؛ فإن المسألة تدق بالنسبة للإعلان عن المناقصة فهل يعتبر دعوة للتفاوض؟.

والإجابة عن التساؤل المطروح ليست بالأمر الهيِّن، فإذا أخذنا بالمفهوم الواسع للدعوة إلى التفاوض على النحو المعروف فى مجال القانون الخاص خاصة ما يطلق عليه "الدعوة المجردة للتفاوض"؛ لأمكن القول بأن الإعلان عن المناقصة هو دعوة مجردة للتفاوض باعتبار أن الإعلان عن المناقصة ما هو إلا تعبير عن رغبة الجهة الإدارية فى دعوة المتنافسين لتقديم عطاءاتهم.

بل إن المسألة لا تقف عند هذا الحد، وذلك بالنظر إلى أن الإعلان عن المنافسة عادة ما يتضمن تفصيلات عن العملية المزمع التعاقد بشأنها، وبالتالى يمكن أن يوصف بأنه "دعوة إلى التفاوض مقترنة بأسس التعاقد" باعتبار أن الإعلان يتضمن بيانات تتعلق بطبيعة العقد ومدته وقيمة العقد والمواصفات الفنية ... إلخ.

- لكن وجهة النظر السابقة لا يمكن التسليم بها لأنها تصطدم بالمفهوم الفنى الدقيق للتفاوض والمتمثل فى الرغبة فى الوصول إلى إيجاب مشترك للعقد المزمع إبرامه، فإذا وضعنا فى الاعتبار أن الجهة الإدارية تملك بل يجب عليها استبعاد أى عطاء غير مطابق للمواصفات المعلن عنها لضمان المساواة وحرية المنافسة بين مقدمى العطاءات، كل هذا يجعلنا نميل إلى عدم اعتبار الإعلان عن المنافسة دعوة للتفاوض.

الطبيعة القانونية للدعوة إلى التفاوض فى مجال العقود الإدارية:

ذهب القضاء العادى فى مصر إلى أن عملية المفاوضة وليس فقط الدعوة إلى التفاوض هى عمل مادى حيث ذهبت محكمة النقض المصرية إلى أن ... المفاوضة ليست إلا عملاً مادياً لا يترتب عليها بذاتها أى أثر قانونى، فكل متفاوض حر فى قطع المفاوضة فى الوقت الذى يريد دون أن يتعرض لأية مسئولية أو أن يطالب بمبرر لعدوله. (حكم محكمة النقض المصرية الصادر بتاريخ ٩ فبراير ١٩٦٧م، مجموعة أحكام المحكمة، السنة ١٨، ص ٣٣٤)، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٧٢، هامش رقم (١)).

بيد أن الدعوة إلى التفاوض فى مجال العقود الإدارية تثير تساؤلاً حول طبيعتها خاصة إذا كانت الدعوة صادرة من الجهة الإدارية؟

الدعوة إلى التفاوض فى مجال العقود الإدارية متى صدرت من الطرف الراغب فى التعاقد مع الجهة الإدارية لا تثير أية مشكلة فى اعتبارها مماثلة لنظيرتها فى مجال عقود القانون الخاص فهى عمل إرادى يكشف عن رغبة مَنْ تقدم بها فى الحوار؛ من أجل الوصول إلى تصور مشترك للعقد المزمع إبرامه.

لكن هل يمكن اعتبار الدعوة إلى التفاوض من قبل الجهة الإدارية قراراً إدارياً وخاصة أن الرأى الغالب فى فقه القانون العام يرى أن الإعلان عن المناقصة هو قرار إدارى بالمعنى الفنى الدقيق ومن المستقر عليه أن القرار الإدارى هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانونى معين ... إلخ.

فهل يمكن اعتبار الدعوة المقدمة من الإدارة للتفاوض قراراً إدارياً، باعتبار أن هذه الدعوة يترتب عليها أثر قانونى يتمثل فى منح مَنْ وجهت إليه مركزًا قانونيًا متميزًا عن غيره وهو مركز المتفاوض؟

لا شك أن دعوة أحد مقدمى العطاءات فى المنافسة العامة أو دعوة أحد الأفراد أو إحدى الشركات لتقديم عرضها فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر تجعل من وجهت إليه هذه الدعوة فى مركز قانونى متميز عن غيره.

ورغم كل ما تقدم فإننا لا نميل إلى اعتبار الدعوة إلى التفاوض الصادرة من الجهة الإدارية قراراً إدارياً، فهى لا تعدو كونها عملاً مادياً صادراً من الجهة الإدارية ولا ينطبق عليها وصف القرار الإدارى بالمعنى الفنى الدقيق؛ لأن الإدارة تملك قطع المفاوضات أو العدول عنها، وبالتالى فإن مسئولية الإدارة عن الدعوة إلى التفاوض تحكمها القواعد التى تحكم مسئولية الإدارة عن أعمالها المادية.

الطبيعة القانونية لقبول الدعوة للتفاوض فى مجال العقود الإدارية:

القاعدة العامة فى مجال عقود القانون الخاص أن قبول أحد الأطراف للدعوة إلى التفاوض المقدمة من الطرف الآخر لا يعدو كونه قبولاً للمشاركة فى وضع تصور للإيجاب المشترك للعقد المزمع إبرامه، وبالتالى فإنه لا يعنى التزامًا محدداً، باعتبار أن الالتزام إنما يرد على أمر محدد وهو ما لا يمكن القول بتوافره فى حالة قبول الدعوة للتفاوض. دسوقى (١٤١٥هـ: ٢٦)، وقد أشار إلى أن قبول التفاوض قد يتعدى إلى التزام حقيقى بالاستمرار فى التفاوض أو بذل الجهد أو الامتناع عن إثارة أى عقبات تحول دون الوصول إلى نتيجة من وراء المفاوضات وفى هذه الأحوال يكون هناك التزام حقيقى ما دام له محل معين.

ونرى أن الأمر لا يختلف فى حالة قبول الدعوة إلى التفاوض فى مجال العقود الإدارية سواء صدرت الدعوة عن الجهة الإدارية وقبل الطرف الآخر أو كانت هذه الدعوة صادرة عن الطرف الراغب فى التعاقد مع الجهة الإدارية

وقبلتها هذه الأخيرة، ففى هذه الحالة لا يعدو هذا القبول كونه موافقة من قبل الجهة الإدارية على الدخول فى المفاوضات؛ من أجل الوصول إلى تصور مشترك حول نقطة ما أو حتى حول العقد برمته.

الفرع الثانى - الاقتراح المضاد فى العقود الإدارية:

قد يتقدم أحد الأطراف الراغبين فى التعاقد بإيجاب بات مستوفٍ كل شرائطه القانونية فيعرض عليه الطرف الآخر التفاوض بشأن هذا الإيجاب، وقد يدخل الطرفان فى مفاوضات ويجد أحدهما شغفاً واهتماماً، بمشروع العقد المطروح فلا يقبله برمته ولا يرفضه كلية، بل يرغب فى مواصلة التفاوض فيتقدم بتعديل من جانبه باستبعاد أو إضافة شرط أو أكثر عما ورد فى مشروع العقد فيكون بذلك قد أبدى اقتراحا مضاداً.

وهذا الاقتراح المضاد قد يقبله الطرف الآخر أو يرفضه أو يبدى بدوره اقتراحًا مضاداً آخر، وهكذا. عبد العال (١٩٩٨م: ٥٠).

وقد نصت المادة ٩٦ من القانون المدنى المصرى على أنه "إذا اقترن القبول بما يزيد فى الإيجاب أو يقيد منه أو يعدل فيه اعتبر رفضاً يتضمن إيجاباً جديداً".

وفى مجال العقود الإدارية من المستقر عليه أن تقديم العطاء من قبل الراغب فى التعاقد مع الإدارة فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة يعد إيجاباً، وأن إخطار المتعاقد بالترسية هو قبول من جانب الجهة الإدارية.

وبالتالى، فإن فكرة الاقتراح المضاد فى العقود الإدارية تبدو واضحة فى حالة قيام الجهة الإدارية بدعوة صاحب أقل العطاءات للتفاوض حول السعر للنزول إلى سعر السوق، أو دعوة صاحب العطاء المقترن بتحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها فدعوة الإدارة لمقدم العطاء للتفاوض هنا فى حقيقتها اقتراحاً مضاداً.

وفى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر تبدو فكرة الاقتراح المضاد أكثر وضوحاً، ويمكن أن يصدر الاقتراح المضاد، سواء من قبل الجهة الإدارية أو الراغب فى التعاقد معها إلى أن يتم التوصل إلى تصور مشترك للعقد المزمع إبرامه.

وبناء على ما تقدم، فإن فكرة الاقتراح المضاد فى مجال العقود الإدارية لا تكاد تختلف كثيراً عن مثيلتها فى مجال عقود القانون الخاص إلا فيما يتعلق بالطبيعة الخاصة التى تتسم بها العقود الإدارية، ومنها أن العطاءات تتقيد بمدة معينة فيما يتصل بسريانها. وبالتالى فإن الاقتراح المضاد من قبل الجهة الإدارية، لابد أن يتم فى فترة سريان العطاءات على النحو الذى سنتعرض له فيما بعد.

المبحث الثالث - السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى العقود الإدارية:

المطلب الأول - تأثير السلطة على المفاوضات فى العقود الإدارية:

إن أهم ما يميز العقود الإدارية ما تحظى به الإدارة كطرف فى العقد من امتيازات وسلطات لا نجد لها مثيلاً فى عقود القانون الخاص، ولعل أهم هذه السلطات سلطة الإدارة فى الإشراف والرقابة وسلطتها فى تعديل العقد دون توقف على إرادة المتعاقد وكذلك سلطتها فى توقيع جزاءات على المتعاقد. عياد (١٩٧٣م)، نصار (٢٠٠٠م: ١٩٨ وما بعدها)، حنفى (١٩٩٩م).

ولا خلاف أن هذه السلطات الاستثنائية فى مجال العقود الإدارية إنما تقررت من أجل تمكين الإدارة من القيام بدورها فى تسيير المرافق العامة بانتظام واضطراد.

وهنا يثور التساؤل عن أثر ما تتمتع به الإدارة من سلطات على المفاوضات فى العقود الإدارية؟

وللإجابة عن التساؤل المطروح يمكن القول إن ما تتمتع به الإدارة من سلطات فى مواجهة المتعاقد معها لا تملك الإدارة ممارستها إلا بعد إبرام العقد وترتيبه

لآثاره الملزمة بين طرفيه فهذه السلطات مقررة للإدارة فى مواجهة المتعاقد معها أما قبل التعاقد، فإنه لا مجال لممارسة هذه السلطات، وبالتالى ولما كانت مرحلة المفاوضات سابقة على إبرام العقد؛ فإنه لا مجال للحديث عن تأثير للسلطات التى تتمتع بها الإدارة فى مواجهة المتعاقد معها فى هذه المرحلة؛ لأنه لم تخلع عليه صفة المتعاقد بعد.

ولعل ما يؤكد صحة وجهة النظر السابقة أن التفاوض يعد مسألة جوازية سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للراغب فى التعاقد معها، فلا يمكن إجبار أى منهما على الدخول فى المفاوضات.

وإذا كان هناك قيود على الجهة الإدارية فى اختيار من تتفاوض معه فى حالات معينة، حيث إنه يتعين على الجهة الإدارية أن تتفاوض إذا ما رغبت فى ذلك مع صاحب أقل العطاءات سعراً إذا كان السعر يزيد على سعر السوق أو مع صاحب أقل العطاءات سعراً للنزول عن تحفظاته أو كلها فى حالة اقتران عطائه بتحفظات.

فهذه القيود لا تتعلق بمبدأ المفاوضة الذى يظل مسألة جوازية للإدارة، فلها أن تتفاوض أو لا تتفاوض، أما إذا اختارت اللجوء إلى التفاوض فهنا يمكن أن تخضع لبعض القيود.

ليس هذا فحسب، بل إن مقدم العطاء الأقل يستطيع أن يرفض التفاوض وهنا يكون للجهة الإدارية أن تتفاوض مع من يليه، فالمفاوضات عملية رضائية وليست سلطة تنفرد بها الإدارة الراغبة فى التعاقد، وبالتالى فإن ما تتمتع به الإدارة من سلطات ليس له تأثير على عملية المفاوضات، بل حتى بعد الدخول فى المفاوضات لا يمكن إجبار الإدارة أو الراغب فى التعاقد معها على الاستمرار فى التفاوض فلأى منهما الانسحاب من المفاوضات دون أن يترتب على الانسحاب فى حد ذاته أى مسئولية على عاتق المنسحب. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٥٧).

المطلب الثانى - السلطة المختصة بإجراء المفاوضات:

تختلف السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى العقود الإدارية باختلاف أسلوب التعاقد الذى تختاره الإدارة، وسوف نعرض فيما يلى للسلطة المختصة بالتفاوض فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة وحالة التعاقد بأسلوب الممارسة وحالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر.

السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة:

لم يتضمن قانون تنظيم المناقصات والمزايدات المصرى الحالى رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م (الجريدة الرسمية، العدد (١٩ مكرر) فى ٨ مايو ١٩٩٨م)، أو لائحته التنفيذية الصادرة بالقرار رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م. (الوقائع المصرية العدد (٢٠١ تابع) فى ٦ سبتمبر ١٩٩٨م) - أى نصوص تتعلق بالمفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة على النحو الوارد بالمادة ١٦ من القانون ٩ لسنة ١٩٨٣م (قانون المناقصات والمزايدات الملغى) والمادة (٣٠) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م، فقد نصت المادة (١٦) من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م على أنه:

" لا يجوز بعد فتح المظاريف الدخول فى مفاوضات مع أحد مقدمى العطاءات فى شأن تعديل عطائه، ومع ذلك يجوز للجنة البت مفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها؛ مما يجعل عطاءه متفقاً مع شروط المناقصة بقدر الإمكان، كما يجوز للجنة البت مفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق، وتجرى المفاوضة فى الحالتين المشار إليهما بقرار من السلطة المختصة، فقد بينت المادة (١٦) المشار إليها آنفاً أن السلطة المختصة بالتفاوض هى لجنة البت، كما بينت أنه لابد من صدور قرار من السلطة المختصة (المدير العام، رئيس الإدارة المركزية المختص، الوزير المختص أو من يمارس سلطاته)، كما بينت المادة ٣٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٩ لسنة ١٩٨٣م بعض النواحى الإجرائية للمفاوضات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالمملكة العربية السعودية والصادر بالمرسوم الملكى رقم م/١٤ و تاريخ ١٣٩٧/٤/٧هـ أجازت للجنة البت التفاوض مع صاحب أقل العروض للنزول بسعره إلى الحد المعقول فى حالة ارتفاع العروض عن أسعار السوق أو فى حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظ أو تحفظات لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً للوصول إلى العطاء المقبول.

ملحوظة مهمة:

لم تشترط المادة (٥/د) التى سبق الإشارة إليها من نظام تأمين مشتريات الحكومة موافقة سلطة أخرى على التفاوض، واكتفت بالنص على جواز قيام لجنة البت بالتفاوض فى الحالات وطبقاً للشروط التى أشارت إليها.

السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة:

مما لا شك فيه أن المفاوضات تعد مرحلة أساسية فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة على نحو يتفق وطبيعة الممارسة؛ حيث إن مبدأ حرية الإدارة فى اختيار المتعاقد معها وفقًا لأسلوب الممارسة تتجلى من خلاله أهمية المناقشات والمفاوضات بين الإدارة وراغبى التعاقد؛ بهدف الوصول إلى أفضل العروض بما يحقق مصلحة الإدارة.

والسلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة هى لجنة الممارسة. فقد نصت المادة ٢/٤٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٩ لسنة ١٩٨٣م على "٠٠٠٠ تتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة الموردين والمقاولين ومناقشتهم فى جلسة علنية مفتوحة للموردين والمقاولين أو مندوبيهم".

كما أشارت المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م إلى قيام لجنة الممارسة بالتفاوض مع مقدمى العروض المقبولة فنياً وإن لم

تستخدم صراحة مصطلح التفاوض، وإنما استخدمت بدلاً منه مصطلح " ممارسة" فقد نصت على أنه: "وتتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة مقدمى العروض المقبولة فنياً أو مندوبيهم فى جلسات علنية للوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار بمراعاة توحيد أسس المقارنة بين العروض من جميع النواحى الفنية والمالية".

وقد بينت المادة (٤٠) من اللائحة التنفيذية تشكيل لجنة الممارسة وضرورة احتوائها عناصر فنية ومالية وقانونية حسب أهمية وطبيعة التعاقد فقد نصت على أنه: "يكون التعاقد بطريق الممارسة العامة بقرار من السلطة المختصة التى تصدر قرارًا بتشكيل لجنة الممارسة برئاسة موظف مسئول وعضوية فنية ومالية وقانونية وفق أهمية وطبيعة التعاقد، ويجب أن يشترك فى عضوية لجنة الممارسة من تندبه وزارة المالية لذلك وعضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة يندبه رئيسها ... إلخ".

كما بينت المادة (٤٦) تشكيل لجنة الممارسة فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة المحدودة.

وفى فرنسا تتولى لجنة الممارسة مفاوضة مقدمى العروض فى حالة التساوى بين العطاءات المقدمة أو بهدف استكمال العطاءات أو تخفيض قيمتها. (المادة ٥٩ من تقنين العقود الفرنسى)، عبد المنعم (٢٠٠٠م: ١٤٨ هامش رقم (١)).

السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر:

حددت المادة (٧) والمادة (٨) من قانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م حالات التعاقد بطريقة الاتفاق المباشر.

كما حددت المادة (٥٠) من اللائحة التنفيذية مَنْ يتولى عملية التعاقد بالاتفاق المباشر حيث نصت على أنه: "يكون التعاقد بطريق الاتفاق المباشر بقرار مسبب

من السلطة المختصة فى الحالات والحدود المنصوص عليها بقانون تنظيم المناقصات والمزايدات، وتحدد تلك السلطة مَنْ يناط بهم مباشرة إجراء التعاقد من أهل الخبرة فى العملية المطروحة والذين يقع على عاتقهم مسئولية التحقيق من مطابقة الأصناف أو الأعمال من حيث النوع والمواصفات للغرض المطلوبة من أجله وأن الأسعار مناسبة لسعر السوق من واقع ما يتم الحصول عليه من عروض ترفق بأوراق العملية"، فلابد من صدور ترخيص من السلطة المختصة طبقاً للمادة (٧) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م، كما يصدر قرار من السلطة المختصة بتشكيل لجنة من أهل الخبرة لتولى إجراءات التعاقد.

السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة شراء أو استئجار العقارات:

تناولت المواد٢٧، ٢٨، ٢٩ من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م تنظيم عملية شراء أو استئجار العقارات كما فصلت المواد من ١٠٧ إلى ١١٢ من اللائحة التنفيذية المراحل التى تمر بها العملية، وقد نصت المادة (٢٩) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أنه: "تتولى اللجنة المشار إليها فى المادة السابقة مفاوضة مقدمى العروض التى تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعراً، وترفع توصياتها للسلطة المختصة لتقرر ما تراه بما فى ذلك تفويض اللجنة فى التعاقد مباشرة إن وجدت مبرراً لذلك"، وقد نصت المادة (٢٨) على أن تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة للمقارنة والمفاضلة بين العروض المقدمة تضم عناصر فنية ومالية وقانونية وذلك على النحو الذى تبينه اللائحة التنفيذية، ونصت المادة (١١١) من اللائحة على أنه: "يتم فتح المظاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط فى حضور أصحابها وتبدأ اللجنة فى مفاوضتهم بدأ بأفضل العروض من الناحية الفنية، ثم من يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن لكل عرض، فالسلطة المختصة بالمفاوضات فى حالة التعاقد على شراء أو استئجار العقارات هى لجنة المقارنة والمفاضلة وتتفاوض فقط مع أصحاب العروض المقبولة فنياً.

وهناك أيضاً حالة مفاوضات أخرى أشارت إليها المادة (١١٢) من اللائحة وهى حالة الاستقرار على اختيار مرشح معين ولكن تبدو الحاجة إلى إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية، فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال ولا شك أن ذلك الاتفاق يتم من خلال مفاوضات.

المبحث الرابع - موضوع المفاوضات:

يتحدد موضوع المفاوضات العقدية - بوجه عام - فى صياغة تصور مشترك لمشروع العقد المزمع إبرامه، وهذا المشروع يطلق عليه الإيجاب المشترك. دسوقى (١٤١٥هـ: ٣٠). وهذا الإيجاب يجب أن يكون نهائياً أو باتاً من جهة ويجب أن يكون كاملاً ومحدداً من جهة أخرى. عبد العال (١٩٩٨م: ٥٧). ويلزم أن تنتهى المفاوضات إلى تحديد نوع العقد وعناصره الجوهرية التى تقتضيها طبيعة العقد، وهى ما يطلق عليه العناصر الموضوعية والتى تتحدد وفقًا لمعيار موضعى يستند إلى طبيعة العقد ذاته ومضمونه الاقتصادى بصرف النظر عن أطرافه. عبد العال (١٩٩٨م: ٧٨). وقد يقتضى الأمر ضرورة أن يتضمن الإيجاب المشترك أموراً أخرى ثانوية بطبيعتها، ولكنها تمثل أهمية خاصة بالنسبة لأحد الطرفين فتتحول إلى مسائل جوهرية لا يقوم العقد بغير الاتفاق عليها. دسوقى (١٤١٥هـ: ٤٣). كل ما تقدم متصور نظرياً وعملياً بالنسبة لعقود القانون الخاص التى يحكمها مبدأ سلطان الإرادة، أما العقود الإدارية فإنها تخضع لنظام قانونى مختلف يرجع إلى طبيعتها الذاتية وإلى أساليب إبرام العقود الإدارية فالإدارة ليست حرة فى اختيار المتعاقد معها بل لابد أن تخضع لقيود معينة تتعلق بطريقة اختيار المتعاقد، هذه القيود تنعكس على موضوع المفاوضات فى العقود الإدارية.

ليس هذا فحسب بل إن موضوع المفاوضات فى العقود الإدارية يختلف باختلاف أسلوب التعاقد الذى تلجأ إليه الجهة الإدارية وهذا ما سنعرضه فيما يلى:

موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة:

من أهم المبادئ التى تخضع لها المناقصة L, Adjudication كأسلوب من أساليب إبرام العقود الإدارية، مبدأ آلية إرساء المناقصة Le Principe De Automatisme، واستناداً إلى ذلك المبدأ تلتزم الإدارة بإرساء المناقصة على صاحب العطاء الأقل سعراً، وهذا المبدأ له انعكاساته على موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة. وطبقاً للمادة رقم (١٦) من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م لقانون المناقصات والمزايدات الملغى ... يجوز للجنة البت مفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها بما يجعل عطاءه متفقًا مع شروط المناقصة بقدر الإمكان، كما يجوز للجنة مفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق.

وبناء على ما ورد بالمادة المشار إليها يتحدد موضوع المفاوضات فى أمرين أساسيين هما: (التحفظات والسعر) فالإدارة يجوز لها أن تتفاوض مع مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظات؛ بهدف الوصول إلى إقناعه بسحب كل هذه التحفظات أو بعضها، وبالتالى فإن موضوع المفاوضات ينصب على التحفظات الواردة بالعطاء ولا ينبغى أن تتطرق المفاوضات إلى أمور أخرى، ومتى نجحت الإدارة فى إقناع مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظات بالنزول عنها أو عن بعضها تكون المفاوضات قد حققت الهدف المرجو منها، والتحفظات Les reserves عبارة عن اشتراطات يضمنها مقدم العطاء بعطائه بما يجعلها تمثل قيداً أو إضافة للشروط العامة للمناقصة، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١١٩). وقد عرفتها محكمة القضاء الإدارى حين ذهبت إلى أن التحفظ هو ... كل شرط يضعه مقدم العطاء فى عطائه، ويكون مختلفاً عن الشروط التى تضعها جهة الإدارة. (حكم محكمة القضاء الإدارى فى ٢٨ إبريل ١٩٥٧م فى القضية رقم ١٧٥٣م لسنة ١٠ ق، الجزء الثانى، ص ٤٠١)، ويجب أن تقدم التحفظات مع العطاء أو فى كتاب لاحق

ويجب أن تكون دقيقة ومحددة وألا تتعارض مع الشروط الجوهرية للمناقصة، أما الأمر الثانى الذى يمكن أن يكون موضوعاً للمفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة فهو قيمة العطاء أو السعر، وهذه الحالة تختلف فى مضمونها عن الحالة السابقة؛ لأن محورها تجاوز العطاء الأقل لمستوى سعر السوق، ففى هذه الحالة يجوز للجهة الإدارية أن تتفاوض مع صاحب أقل العطاءات غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى سعر السوق ولا شك أن المفاوضة هنا تهدف إلى تحقيق المصلحة المالية للإدارة من خلال إتاحة الفرصة من خلال المفاوضات للوصول إلى ترسية المناقصة على أفضل العطاءات شروطاً وأقلها سعراً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوضع فى فرنسا يختلف عن الوضع فى مصر فالثابت فى النظام الفرنسى هو عدم جواز إرفاق أية تحفظات بالعطاءات Ne Pas Contenir Des Reserves، وبالتالى يتم استبعاد أى عطاء مقترن بتحفظات، ومن ناحية أخرى فإن المشرع الفرنسى أقر صراحة عدم جواز ترسية المناقصة على أقل العطاءات التى تتجاوز القيمة السوقية وبالتالى يمكن القول باطمئنان أن التعاقد باسلوب المناقصة فى فرنسا لا مجال فيه للمفاوضات. (Laubadere, 1983: 612)، (المادتان ٨٤ و ٢٨٠ من قانون العقود الفرنسى)، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٢٢-١٢٩). وفى المملكة العربية السعودية أجازت المادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة التفاوض مع صاحب أقل العطاءات فى حالة ارتفاع الأسعار عن سعر السوق، وكذلك أجازت مفاوضة صاحب أقل العطاءات المقترن بتحفظ أو تحفظات لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً. وبالتالى فإن الوضع لا يختلف عن مثيله فى مصر (وفقاً للقانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م) من حيث إن موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة إما أن يكون التحفظات المقترنة بالعطاء أو يكون قيمة العطاء ذاته.

موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة:

تتيح الممارسة L` Appel D` Offres على خلاف المناقصة قدراً من الحرية للإدارة فى اختيار المتعاقد معها، وقد ازدادت أهمية الممارسة كأسلوب من أساليب إبرام العقود الإدارية سواء فى فرنسا أو فى مصر. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٣٩)، أبو الليل (١٩٩٤م: ٣٨٣) (Moreau, 1989:280) La Personne Responsaple Du Marche Choisit Liberement L, Offre Qu,Elle Juge La Plus Interssante (Code Adminstratif, 1998).

وقد أكدت المحكمة الإدارية العليا فى مصر ذلك حين ذهبت إلى أن "مبدأ التعاقد فى مجال العقد الإدارى عن طريق الممارسة أو الاتفاق المباشر يخضع لقاعدة حرية الإدارة فى اختيار المتعاقد". (حكم المحكمة الإدارية العليا فى ١٨ مارس ١٩٦٧م، المجموعة ص ٢٩٦).

وقد جعلت المادة الأولى من قانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الممارسة العامة طريقاً أساسياً، من طرق إبرام العقود الإدارية إلى جانب المناقصة العامة حيث نصت على "يكون التعاقد على ··· عن طريق مناقصات عامة أو ممارسات عامة ويصدر بإتباع أى من الطرفين قرار من السلطة المختصة وفقاً للظروف وطبيعة التعاقد".

وفى فرنسا يجوز للجنة الممارسة مفاوضة مقدمى العطاءات فى حالات معينة، هى:

١ ـ حالة التساوى بين العطاءات المقدمة:

حيث يجوز مطالبة مقدمى العطاءات طبقاً للمادة (٢/٩٥) من تقنين العقود الفرنسى بتقديم عروض جديدة ولا يفى ذلك تقديم ضوابط أخرى أو مكملة للعملية وإنما بهدف تمكين جهة الإدارة من توزيع العملية محل الممارسة بينهم، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٤٩).

٢ ـ فى حالة استكمال العطاءات:

حيث يجوز مفاوضة مقدمى العطاءات لاستكمال عروضهم، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٤٩) ونحن نرى أن هذه الحالة لا تعد تفاوضاً؛ بالمعنى الدقيق حيث إن المادة (٥٩) من تقنين العقود الفرنسى تصت على أنه لا يجوز للمسئول عن إجراءات الممارسة مناقشة أصحاب العروض إلا بصدد تمديد أو استكمال هذه العروض.
La Personne Responsable Ne Peut Discuter Avec Le candidat Que Pour Leur Faire Pressicer Ou Complete le Teneur De Leur Offres.

٣ – المفاوضة بهدف تخفيض قيمة العطاءات:

بشرط الالتزام بمبدأ المساواة بين أصحاب العروض فى مجال المشاورات Les Consultations التى تتم فى هذا الصدد.

٤ – المفاوضة بهدف اختيار العطاء الأصلح:

فى حالة الممارسة الجماعية أو الممارسة التى تتم بناء على مشاورة جماعية L'Appel D' Offre Collectif, Consultation Collective وفى مصر تمر الممارسة بمرحلة تفاوضية حول الشروط والأسعار بعد تحديد العطاءات المقبولة فنياً، وهذا ما أكدته المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الصادرة بقرار وزير المالية رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م حيث نصت على أنه: "٠٠٠٠ وتتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة مقدمى العروض المقبولة فنياً أو مندوبيهم فى جلسات علنية للوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار بمراعاة توحيد أسس المقارنة بين العروض من جميع النواحى الفنية والمالية".

والمناقشات التى تجريها لجنة الممارسة فى هذه الحالة هى مفاوضات تستوجبها طبيعة الممارسة.

موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر:

يطلق على أسلوب الاتفاق المباشر فى فرنسا التعاقد بناء على مفاوضة Les Marches Negocies، وهذا الأسلوب يحظى فيه المسئول عن التعاقد (الجهة الإدارية، اللجنة) بحرية ومرونة كافية للتفاوض، وهى تهدف إلى تحديد المواصفات وبرامج التنفيذ دون أن تؤدى إلى الإخلال بمبدأ المساواة بين المتنافسين. (C. E. 22 Avril 1983, Auffret, Rc. P. 160) عبد النعيم (٢٠٠٠م ١٦٧، هامش (٣)).

وفى مصر لم ترد إشارة إلى المفاوضات فى حالة التعاقد بالأسلوب المباشر، وإن لم تنكرها؛ حيث إن المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون المناقصات الحالى أشارت إلى المفاوضات فى حالة الممارسة، وبالتالى من باب أولى إمكانية المفاوضة فى حالة الاتفاق المباشر.

ورغم سمة عدم الوضوح التى تلقى بظلالها على حدود مرحلة المفاوضات فى مجال التعاقد بالأسلوب المباشر إلا أن الواقع العملى وما تفرضه الطبيعة العاجلة لحالات التعاقد بهذا الأسلوب يؤكدان الدور الهام للمفاوضات كمرحلة أساسية قبل إبرام العقد بهذا الأسلوب؛ بهدف الوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٧٠).

وفى المملكة العربية السعودية هناك خطابات صادرة عن وزارة المالية توضح أن نظام تأمين مشتريات الحكومة لم يوضح إجراءات التأمين المباشر، بل اكتفى فقط بتحديد صلاحية التأمين المباشر (خطابات وزارة المالية رقم ٥٥٦٢/١٧ فى ١٣٩٨/٣/٢٦هـ ورقم١٠٠٠٩/٢١ بتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٦هـ ورقم١٧/٦٥٣٩ فى ١٣٩٨/٤/١٠هـ).

موضوع المفاوضات فى مجال شراء أو استئجار العقارات:

تنص المادة (٢٩) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أن "تتولى اللجنة المشار إليها فى المادة السابقة مفاوضة مقدمى العروض التى تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعرًا"، كما نصت المادة (١١١) من اللائحة التنفيذية على أنه: "يتم فتح المظاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط فى حضور أصحابها وتبدأ اللجنة فى مفاوضتهم بدءًا بأفضل العروض من الناحية الفنية ثم ما يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن بالنسبة لكل عرض"، كما نصت المادة (١١٢) على أنه ... إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال بعد الاستقرار على مرشح معين.

وهذه الحالة الأخيرة هى نوع من المفاوضات التى تتم بعد الاستقرار على مرشح معين للتعاقد، فالاتفاق مع صاحب العقار لابد أن ينطوى على مفاوضات، وبالتالى فإن المفاوضة فى حالة شراء أو استئجار العقارات قد تكون مع جميع مقدمى العروض المقبولة فنياً وقد تكون مع المرشح للتعاقد لإدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية وهذه المفاوضة تعد استثنائية حسب الحاجة.

المبحث الخامس - الطبيعة القانونية للمفاوضات:

على الرغم من القيود المفروضة على الإدارة وهى بصدد اختيار المتعاقد معها مما ينعكس على اختيار الإدارة لمن تجرى معه مفاوضات من مقدمى العروض وعلى الرغم من السلطات التى تتمتع بها الإدارة فى مواجهة المتعاقد معها إلا أن هذه السلطات لا تمارسها الإدارة إلا بعد إبرام العقد، وبالتالى فإن المفاوضات ليست سلطة مطلقة تنفرد بها الإدارة الراغبة فى التعاقد، وإنما هى فى جوهرها

عملية ثنائية رضائية تتم بموافقة طرفيها وبالتالى فإن المرشح للتعاقد يكون حراً فى قبول المفاوضة أو رفضها، وبالتالى فإن امتيازات السلطة الإدارية لا تؤثر بقوة على توازن المفاوضات، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٥٩).

ولما كان تقديم العطاءات بمنزلة إيجاب كما أن القبول فى مجال العقود الإدارية إنما يتم بإخطار المتعاقد بالترسية، ولما كانت المفاوضات تتم فى مرحلة وسط بين تقديم العروض وقبل الترسية؛ فإنها لا تمثل رابطة تعاقدية فهى لا تتجاوز كونها إجراءات تمهيدية لإبرام العقد وتحديد إطاره أو ما يتعلق بشروط تنفيذه.

ولكن فى بعض الأحيان قد تكون هناك التزامات عقدية للتفاوض، فقد يكون هناك عقد للتفاوض أو اتفاق مبدئى على التفاوض أو عقد لتنظيم المفاوضات وفى هذه الحالات نرى أن هناك التزامات عقدية تقع على عاتق أطراف المفاوضات، وهذا ما سنوضحه فى الفصل التالى عند الحديث عن الاتفاقات التفاوضية فى العقود الإدارية.

الفصل الثانى - الاتفاقات التفاوضية فى العقود الإدارية:

لما للعقود الإدارية من اختلاف فى طبيعتها عن عقود القانون الخاص؛ فإن هذا الاختلاف يتجلى فى نقطتين أساسيتين فى مجال المفاوضات تتعلق أولهما بالسلطة المختصة بإجراء المفاوضات وثانيهما هى اختلاف مضمون المفاوضات فى العقود الإدارية عنه فى العقود الخاصة وما عدا ذلك فإن هناك قاسمًا مشتركًا بين الاتفاقات التفاوضية فى مجال العقود الإدارية وعقود القانون الخاص وحيث إننا سبق أن تناولنا فى الفصل السابق السلطة المختصة بالمفاوضات ومضمون المفاوضات فى العقود الإدارية؛ فإننا سنقتصر فى هذا الفصل على تناول أهم الاتفاقات التفاوضية فى العقود الإدارية والتى تتمثل فى عقد الالتزام بالتفاوض

وعقد الإطار العام وعقد تنظيم المفاوضات وفى بعض الأحيان قد تسفر المفاوضات عن عقود جزئية إذا كانت المفاوضات تستغرق فترة زمنية طويلة، وهذا ما سنتناوله فى هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالى:

المبحث الأول: عقد الالتزام بالتفاوض.

المبحث الثانى: عقد الإطار العام.

المبحث الثالث: عقد تنظيم المفاوضات.

المبحث الرابع: العقود الجزئية.

المبحث الأول - عقد الالتزام بالتفاوض:

إذا كان المتعارف عليه أن العقد عبارة عن اتفاق نهائى يدل على رغبة الأطراف المتعاقدة فى إنشاء الالتزامات؛ فإن بعض العقود بسبب طبيعتها المعقدة أو بسبب ارتباطها بظروف وشروط قانونية واقتصادية وعملية تحتاج إلى مفاوضات قد تستغرق فترات زمنية طويلة وقد يتكبد أحد الأطراف أو جميعها خلالها نفقات كبيرة للسفر أو التعاقد مع الخبراء أو إجراء الدراسات ومن هنا نشأت الحاجة إلى ما يطلق عليه الالتزام المبدئى بالتفاوض أو عقد الالتزام بالتفاوض. النكاس (١٤١٦هـ: ١٦٣).

وقد ظهرت فكرة الاتفاق المبدئى فى البداية فى إطار العلاقات الدولية بين ممثلى الدول كمرحلة من المراحل الممهدة لإبرام المعاهدات الدولية، ذلك أن إبرام المعاهدة وتبادل الوثائق والتصديق عليها يقتضى إجراءات طويلة؛ بهدف إقرارها داخل كل دولة طرف فيها من جانب سلطاتها الدستورية وقد انتقلت الفكرة إلى مجال عقود القانون الخاص. عبد العال (١٩٩٨م: ٦٤ هامش (٥)). ثم أصبحت المسألة من المسائل المهمة فى مجال العقود الإدارية أيضاً خاصة فيما يتعلق بالعقود الإدارية الكبيرة كتلك المتعلقة بنقل التقنية أو التزود بمولدات الطاقة الكهربائية أو الذرية أو مصانعها أو عقود شراء الطائرات أو السفن ... إلخ.

وعقد الالتزام بالتفاوض أو الاتفاق المبدئى L` ACCORDE DE PRINCIPE هو عبارة عن اتفاق يتعهد بموجبه أحد الطرفين أو كلاهما بالدخول فى المفاوضات أو الاستمرار فيها بشأن عقد معين بهدف الوصول إلى إبرام هذا العقد. (Najjar, 1991, : 57) عبد العال (١٩٩٨م: ٩٤ هامش رقم (٤)).

وقد يتم الاتفاق على التفاوض فى عقد مستقل، كما قد يرد فى عقد قائم كشرط أو بند من بنوده، ففى الحالة الأولى يمثل هذا الاتفاق رابطة عقدية يتقيد بها الأطراف، أما فى الحالة الثانية، فإن اتفاق التفاوض يعد جزءًا لا ينفصل عن العقد الذى ورد به، ويشكل التزاماً بالتفاوض حول تنفيذ هذا العقد وليس إبرامه.

وسوف نتناول بالتفصيل آثار عقد الالتزام بالتفاوض فى الفصل الثالث من هذه الدراسة.

والذى نود الإشارة إليه هنا أنه فى مجال العقود الإدارية ليس هناك ما يمنع من أن يسبقها اتفاق مبدئى على التفاوض فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو التأمين المباشر، أما فى حالة التعاقد بأسلوب المنافسة، فإن طبيعتها تتنافى مع مثل هذا النوع من الاتفاقات، بيد أنه فى حالة ما إذا لجأت الإدارة فى حالة التعاقد بأسلوب المنافسة إلى التفاوض مع أحد مقدمى العطاءات بالشروط وفى الحالات التى يجوز فيها ذلك نظاماً؛ فإنه ليس هناك ما يمنع أن يكون هناك اتفاق على التفاوض فى حالة قبول مقدم العطاء لمبدأ التفاوض.

المبحث الثانى - عقد الإطار العام:

قد يكون هناك تعامل مستمر بين طرفى العقد وفى هذه الحالة يقتضى الوضع العادى أن يكون هناك عقد مستقل لكل صفقة على حدة، لكن قد تكون هناك شروط متكررة فى العقود المزمع إبرامها وهنا قد يتم الاتفاق بين الأطراف على إبرام عقد تمهيدى يطلق عليه "عقد الإطار العام" يتفق فى هذا العقد على

الشروط الموحدة فى جميع العقود المستقبلة التى سوف يرتبط بها الطرفان مستقبلاً بمناسبة كل صفقة على حدة والتى سوف يقتصر الأمر فيها على الشروط الخاصة بكل صفقة.

وعقد الإطار العام يعد بمنزلة عقد تمهيدى تتبعه عقود تنفيذية مستقلة عادة يقتصر الأمر فيها على تحديد الكميات والأسعار والتى تكون محل تفاوض بمناسبة كل صفقة على حدة.

ويذهب البعض إلى أن المشكلة القانونية المهمة التى تواجه عقود الإطار العام، هى معرفة ما إذا كانت العقود نوعاً من عقود التوريد أو عقود البيع أو تقديم الخدمات، أوهى مجرد عقود تضع إطاراً ملزما للتفاوض عند إبرام العقود التنفيذية. دسوقى (١٤١٥هـ: ١٠٩).

ونحن نميل إلى اعتبار مثل هذه العقود بمنزلة عقود تنظم عملية المفاوضات فيما بعد؛ لأنها تسهل مهمة الأطراف فى الإعداد للعقود المستقبلية وإبرامها، فهى وإن كانت لا تلزم الأطراف أو أحدهم بإبرام العقد المستقبل إلا أنها تفرض التزامات على عاتق هذه الأطراف باتباع ما ورد فيها من شروط.

وفى مجال العقود الإدارية يمكن تصور وجود عقد الإطار العام فى حالة عقد التوريد عندما يتم التعاقد بالأسلوب المباشر ففى هذه الحالة يمكن للجهة الإدارية أن تبرم عقداً مع المورد يحدد الإطار العام للتعاملات المستقبلية بينهما، وفى هذه الحالة يتعين على الجهة الإدارية والمتعاقد الالتزام بما ورد فى عقد الإطار العام بمناسبة عقود التوريد التى تبرم مستقبلاً بينهما والتى يقتصر الأمر فيها على التفاوض حول الكميات والأسعار عادة.

المبحث الثالث - عقد تنظيم المفاوضات:

قد تكون المفاوضات من الأهمية والتشعب بحيث من الممكن أن تثير العديد من المشكلات خاصة إذا استمرت فترة طويلة أو كانت تقتضى الكشف عن بعض

المعلومات التى يعتبرها أحد الأطراف سرية، وهنا يمكن أن يبرم الأطراف عقداً ينظم المفاوضات بينهم، وتبدو أهمية هذه العقود فى المجالات التى تهدف فيها المفاوضات إلى إبرام عقود تتعلق بتوريد الخبرة الفنية أو التقنية والتى تستلزم عادة إفشاء جزء من المعلومات التقنية للطرف الآخر لحثه على التعاقد. دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٤)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٦٧).

وقد تستلزم بعض العقود خاصة عقود بيع المعدات الفنية القيام بدراسة مسبقة بشأن مدى ملاءمة وجدوى إبرام العقد النهائى والوسائل المثلى لإتمامه وهذه العقود قد تستلزم إبرام عقود دقيقة يطلق عليها عقود الدراسة والمشورة Contrats D`Etudes Et De Conseils وهنا تتجلى الحاجة إلى إبرام عقود تنظم عملية المفاوضات وسلوك كل طرف حيال ما يحصل عليه من معلومات. الأهوانى (١٩٩٢م: ٥٥)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٦٨). وقد يتناول عقد تنظيم المفاوضات علاوة على ما سبق مسائل أخرى مثل: نفقات التفاوض وعبء الوفاء بها، وتحديد جدول زمنى للمفاوضات، ونفقات السفر والخبراء والدراسات، بل قد يتضمن هذا العقد شرط عدم التفاوض مع الغير فى أثناء سير المفاوضات وهو شرط مهم جداً.

خلاصة القول أن عقد تنظيم المفاوضات هو عقد بالمعنى الفنى الدقيق يهدف إلى تنظيم مرحلة المفاوضات، وعادة ما ينتهى بانتهاء المفاوضات سواء بالنجاح أو الإخفاق، وإن كان الالتزام بعد استخدام المعلومات الفنية التى تم الحصول عليها فى أثناء التفاوض أو الالتزام بعدم الإدلاء بها إلى الغير يظل قائماً.

وهناك التزامات يتضمنها عقد التفاوض تنتهى بإبرام العقد النهائى مثل الالتزام بعدم استخدام المعلومات والطرق الفنية التى أدلى بها الطرف الآخر أثناء المفاوضات فهذا الالتزام ينتهى بإبرام العقد النهائى؛ لأنها تنتقل إلى الطرف الأخر بموجب العقد النهائى.

عقود تنظيم المفاوضات فى العقود الإدارية:

ليس هناك ما يمنع الجهة الإدارية أن تبرم مع الطرف المراد التعاقد معه عقداً ينظم عملية المفاوضات بينهما؛ وذلك يصدق أيًا كان أسلوب التعاقد الذى لجأت إليه الإدارة حتى وإن كان الأسلوب هو أسلوب المنافسة العامة. فمتى قامت الجهة الإدارية بدعوة مقدم أحد العروض للتفاوض فى الحالات التى يجوز فيها ذلك فيمكن أن يتم إبرام عقد ينظم مرحلة المفاوضات بين الجانبين، وفى حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر من الممكن أن تتضمن مرحلة المفاوضات إبرام عقد ينظم هذه المرحلة، وفى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة والتى تكون فيها الممارسة علنية بين راغبى التعاقد مع الجهة الإدارية يمكن أن نتصور على الأقل من الناحية النظرية، أن يكون هناك عقد بين الإدارة من جهة والأطراف المتنافسة من جهة أخرى ينظم مرحلة المفاوضات التى يمكن أن تسبق التعاقد، ولا يختلف عقد تنظيم المفاوضات فى مجال العقود الإدارية من حيث الالتزامات التى يرتبها على عاتق الأطراف عن نظيره فى مفاوضات العقود الخاصة على النحو الذى سوف نعرض له تفصيلاً فى الفصل الثانى.

المبحث الرابع - العقود الجزئية:

العقد الجزئى هو ذلك العقد الذى يتوصل إليه الطرفان فى أثناء المفاوضات وبموجبه تحسم المسائل التى تم الاتفاق عليها أولاً بأول دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٢)، والذى يميز العقد الجزئى عن مراحل المفاوضات التى لا تعد عقوداً فى ذاتها أنه فى الحالة الأولى يتفق الأطراف صراحة على حسم مسألة معينة بطريقة نهائية، وقد يكون موضوع العقد الجزئى عنصرًا من عناصر العقد النهائى المزمع إبرامه كأن يتم الاتفاق أثناء المفاوضات على المواصفات الفنية بعقد بين الطرفين بصفة حاسمة، ثم يتم الاتفاق على الأسعار فى عقد لاحق، كما قد يكون موضوع العقد

الجزئى عملية من عدة عمليات متعاقبة تشكل فى مجملها هدفاً عاماً يسعى إليه أطراف التفاوض مثال ذلك عقد توريد آلات معينة يلحقه عقد تركيب وعقد تدريب وعقد توريد خبرة فنية أو حتى عقد إدارة، وفى مجال العقود الإدارية يمكن أن تسفر المفاوضات عن عقود جزئية سواء كانت تتعلق بعنصر من عناصر العقد النهائى أو كانت تنصب على عملية من العمليات المتتابعة وهى لا تختلف فى آثارها عن العقود الجزئية فى القانون الخاص إلا ما يتصل بطبيعتها؛ لأنها تعد عقوداً إدارية.

الفصل الثالث - الآثار القانونية للمفاوضات فى العقود الإدارية:

تتفاوت الآثار القانونية للمفاوضات حسب المرحلة التى وصلت إليها؛ فقد يقتصر الأمر على مجرد دعوة للتفاوض، وجهت من أحد الأطراف ولم تصادف قبولاً من الطرف الآخر، وقد يتطور الأمر إلى قبول الطرف الآخر لهذه الدعوة دون الدخول فى مفاوضات فعلاً وقد يدخل الأطراف فعلاً فى مفاوضات وفى هذه الحالة الأخيرة قد تتم المفاوضات دون أن يسبقها أو يتخللها اتفاقات تفاوضية وقد يحدث العكس بأن تتم هذه المفاوضات بناء على عقد مبدئى أو عقد إطار عام أو عقد تنظيم المفاوضات كما تسفر المفاوضات عن عقود جزئية، كما يثور التساؤل عن الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات.

وهذا ما سنتناوله فى هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالى:

المبحث الأول: الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها.

المبحث الثانى: الآثار القانونية للمفاوضات.

المبحث الثالث: آثار الاتفاقات التفاوضية.

المبحث الرابع: الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات.

المبحث الأول - الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها:

الدعوة إلى التفاوض قد تكون دعوة مجردة للدخول فى المفاوضات بشأن عقد مستقبل، وقد تكون الدعوة إلى التفاوض مقترنة بأسس التفاوض، وقد تكون الدعوة إلى التفاوض فى صورة اقتراح مضاد بأن يتقدم أحد الطرفين بإيجاب متكامل، ثم يرد من وجه إليه الإيجاب باقتراح مضاد بأن يطلب التفاوض بشأن ما ورد فى الإيجاب.

ويمكن إيجاز الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أيًا كانت صورة هذه الدعوة فيما يلى:

١ - لا يترتب على الدعوة إلى التفاوض أى التزام على عاتق الطرفين إلا إذا تبين من الظروف أن أحدهما قد أدخل فى اعتقاد الآخر بأن توقيع العقد النهائى قريب الاحتمال فى مألوف الأمور، دسوقى (١٤١٥هـ: ٢٦)، عبد العال (١٩٩٨م: ٣٦)؛ لأنه فى هذه الحالة الأخيرة تتحول الدعوة إلى التفاوض إلى اتفاق على التفاوض.

٢ - لا يلتزم من وجه الدعوة إلى التفاوض بإجراء المفاوضات؛ لأنه من الأساس غير ملتزم بقبول التعاقد.

٣ - لا يلتزم من وجهت إليه الدعوة إلى التفاوض بقبولها؛ لأنها لا تعدو كونها دعوة للمشاركة فى صياغة إيجاب مشترك للعقد المزمع إبرامه.

وقد لا يقتصر الأمر عند حد الدعوة إلى التفاوض سواء كانت دعوة مجردة أو مقترنة بأسس التفاوض أو اقتراحًا مضاداً، وإنما قد يتطور الأمر إلى قبول هذه الدعوة فما هى الآثار القانونية المترتبة على قبول الدعوة إلى التفاوض؟

الآثار القانونية لقبول الدعوة إلى التفاوض:

يمكن إجمال الآثار القانونية لقبول الدعوة إلى التفاوض فيما يلى:

١ - لا يلتزم مَنْ قَبِل الدعوة إلى التفاوض بالدخول فى المفاوضات.

٢ – لا يلتزم مَنْ وَجّه الدعوة إلى التفاوض بالدخول فى المفاوضات حتى وإن قَبل الطرف الآخر هذه الدعوة؛ وذلك يرجع إلى أن أيًا من الطرفين غير ملزم بالاستمرار فى المفاوضات أصلاً فمن باب أولى ألا يكون ملزماً بالدخول فيها.

بيد أن ما تقدم يقتصر على الحالات التى لا تكشف ظروف الحال فيها أن نية الأطراف انتقلت من مجرد الدعوة أو قبولها، إلى اتفاق على التفاوض، إذ فى هذه الحالة يلتزم الأطراف بالاستمرار فى المفاوضات، وإن كان ذلك لا يعنى بطبيعة الحال التزامًا بإبرام العقد النهائى.

الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها فى مجال العقود الإدارية:

١ – لا تلتزم الجهة الإدارية التى تدعو أحد مقدمى العروض للتفاوض بالدخول فى المفاوضات.

٢ – لا يلتزم مقدم العطاء الذى وجهت إليه الدعوة إلى التفاوض بقبولها.

٣ – إذا قبل مَنْ وجهت إليه الدعوة من قبل الإدارة الدخول فى مفاوضات؛ فإنه لا يلتزم بالتفاوض؛ لأنه لا يمكن إجباره على التفاوض؛ لأن لكل طرف العدول عن المفاوضات أو الانسحاب منها ما لم يصل الأمر إلى وجود اتفاق على التفاوض.

المبحث الثانى - الآثار القانونية للمفاوضات:

نتائج المفاوضات فى العقود الإدارية:

١ – قد تسفر المفاوضات فى العقود الإدارية عن نتيجة إيجابية هى أن يتنازل مقدم أقل العروض عن تحفظاته أو ينزل بسعره إلى مستوى سعر السوق فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة، أو تصل الجهة الإدارية إلى اتفاق حول شروط العقد المزمع إبرامه فى حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر أو الممارسة،

وهذه النتيجة تعنى نجاح المفاوضات بالنسبة للإدارة والمتعاقد فى ذات الوقت، وفى هذه الحالة لا يجوز لجهة الإدارة أن تتعاقد مع أحد غير من تفاوضت معه.

٢ - قد يتمسك مقدم أقل العطاءات بتحفظاته أو سعره فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة، وفى هذه الحالة يكون أمام الجهة الإدارية إما قبول التعاقد معه أو التفاوض مع صاحب العطاء الذى يليه، لكن هنا يثور تساؤل مهم وهو: هل يجوز للإدارة إرساء المناقصة فى حالة تمسك صاحب أقل العروض بتحفظاته على من يليه؟

نرى أنه لا يجوز إرساء المناقصة على صاحب العرض التالى لأقل العروض المقترن بتحفظات؛ وإنما يكون للإدارة الدخول معه فى مفاوضات.

٣ - إذا لم تنجح الإدارة فى مفاوضتها مع صاحب أقل العطاءات أو من يليه؛ فيجوز لها إلغاء المناقصة.

بعد أن استعرضنا النتائج المحتملة للمفاوضات، فإن التساؤل يثور حول الالتزامات التى تقع على عاتق أطراف المفاوضات أثناء التفاوض والتى يمكن إجمالها فيما يلى:

١ - الالتزام بالاستمرار فى المفاوضات:

إذا دخل الأطراف فى عملية المفاوضات؛ فإن ذلك يعنى وجود حالة واقعية ترتب آثارها القانونية، باعتبار أن الدخول فى المفاوضات عمل إرادى يلزم كل طرف بالاستمرار فى المفاوضات حتى تنتهى بالنجاح أو الفشل لأسباب مألوفة أو جدية، ويرجع هذا الالتزام إلى أن كل طرف قد بعث فى نفس الطرف الآخر أنه سوف يناقش معه وبجدية ورغبة صادقة بنود العقد المزمع إبرامه، وأنه إذا سارت الأمور على ما يرام؛ فإن الأمر سينتهى بإبرام العقد النهائى، لكن هل يلتزم الأطراف بالاستمرار فى المفاوضات إلى ما لا نهاية؟ وما هو محتوى

الالتزام بالاستمرار فى المفاوضات؟ وتبدو أهمية التساؤل المطروح إذا وضعنا فى الاعتبار أن المفاوضات لا تعنى الالتزام بإبرام العقد النهائى؟ فى الحقيقة لا يمكن تحديد معيار قاطع للالتزام بالاستمرار فى المفاوضات وكل ما يمكن قوله إنه ينبغى على كل طرف أن يلتزم بالمسلك المعتاد فى المفاوضات؛ وذلك بعدم الانسحاب بطريقة تعسفية أو بدون مبرر جدى، وهى مسألة يستقل القضاء بتقديرها، حسب رأينا، وفقاً لظروف كل حالة على حدة؛ حتى لا يجد أحد الأطراف نفسه مجبراً على قبول عقد لا يحظى بموافقته؛ خوفاً من المسئولية عن عدم الاستمرار فى المفاوضات.

٢ ـ الالتزام بضمان سرية المعلومات:

قد تستلزم المفاوضات أن يكشف كل طرف للآخر بعض المعلومات التى تمثل بالنسبة له أهمية كبيرة؛ وذلك لأنه خلال سعيه لإقناع الطرف الآخر بالتعاقد قد يقدم تفاصيل ومعلومات دقيقة عن الموضوع، وهنا يثور التساؤل عن التزام كل طرف بالمحافظة على سرية المعلومات التى حصل عليها فى أثناء المفاوضات؟ وتبدو المسألة أكثر أهمية إذا لم تكلل المفاوضات بالنجاح؟ لأنه فى حالة نجاح المفاوضات عادة ما ينتقل حق استغلال هذه المعلومات للطرف الآخر. لطفى (١٩٩٥م: ٣٠)، دسوقى (١٤١٥هـ: ٩٦). وتجدر الإشارة إلى أن الالتزام بضمان السرية قد يكون بناء على نص قانونى كما هو فى حالة الموظفين العموميين أو أصحاب المهن الذين يطلعون على الأسرار بحكم عملهم، وقد يكون الالتزام بضمان السرية بناء على اتفاق كأن تشتمل الدعوة إلى التفاوض أو أى مراسلات لاحقة بين الطرفين هذا الالتزام لكن المسألة تثير صعوبة فى حالة عدم وجود نص أو اتفاق وفى هذه الحالة، فإن القواعد العامة للمسئولية (التقصيرية) تقضى بأنه يمتنع على المفاوض إفشاء المعلومات التى علمها من الطرف الآخر فى أثناء المفاوضات، ومع ذلك تظل مشكلة تحديد ما يعد معلومات سرية وما

لا يعد كذلك؟ فى الواقع لا يعد معلومات سرية المعلومات التى يفضى بها أحد الأطراف لوسائل الإعلام مثلاً أو المعلومات العامة التى يمكن لأى شخص الحصول عليها، لكن يعد سرياً المعلومات التى يكون من شأن إعلانها أن تلحق ضرراً مادياً أو أدبياً إذا أعلنت دون موافقة صاحب الشأن، ومن أمثلتها المعلومات الفنية والرسومات والدراسات والتصاميم أو تكاليف الإنتاج أو المعلومات الخاصة بأصحاب الشركات أو أطراف المفاوضات. دسوقى (١٤١٥هـ: ٩٩) ولا يقتصر الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات على عدم إفشائها وإنما يمتد إلى عدم جواز استخدامها من قبل من حصل عليها بمناسبة المفاوضات سواء بنفسه أو بواسطة غيره، لطفى (١٩٩٢م: ٣١).

الالتزام بضمان السرية فى مفاوضات العقود الإدارية:

هذا الالتزام يكتسب أهمية خاصة فى مجال العقود الإدارية لارتباطها بتسيير المرافق العامة، وقد يتم إبرام هذه العقود بمناسبة مرافق يتسم عملها بالحساسية والسرية كمرفق الدفاع أو الأمن، وهنا يتعين على من يدخل فى مفاوضات بمناسبة مثل هذه العقود أن يلتزم بالمحافظة على المعلومات التى يمكن أن يعلمها أثناء عملية المفاوضات وهذا الالتزام يبدو أكثر وضوحاً على عاتق الراغب فى التعاقد مع الإدارة وإن كان أيضاً هناك التزام على الجهة الإدارية أيضاً بالمحافظة على سرية المعلومات التى تحصل عليها بمناسبة المفاوضات.

٣ ـ الالتزام بمبدأ حُسْن النية فى التفاوض:

فكرة حُسْن النية تعد بمنزلة ضابط أخلاقى للسلوك يجرى تقديره على نحو موضوعى ومجرد وفقاً للسلوك الحسن الذى تقتضيه الحياة فى مجتمع، وهو من المبادئ القانونية المعترف بها فى معظم دول العالم فى مجال تفسير وتنفيذ

العقود والالتزامات الناشئة عنها، وعادة ما يتقرر هذا المبدأ بنص قانونى صريح. عبد العال (١٩٩٨م: ١٢٣). وفى المرحلة السابقة على العقد ومنها مرحلة المفاوضات يتقرر مبدأ حسن النية كمبدأ قانونى عام يهدف إلى تأمين عملية المفاوضات من خلال منع الخداع أو التضليل الذى قد يؤدى إلى فشل المفاوضات أو يلحق ضرراً بأحد الأطراف فى مرحلة ما قبل التعاقد، فيجب على كل طرف إدارة المفاوضات بأمانة ونزاهة والامتناع عن أى سلوك من شأنه خلق ثقة زائفة لدى الطرف الأخر فى إبرام العقد، أو الدخول فى المفاوضات دون نية التعاقد أو بهدف الحصول على معلومات عن الطرف الآخر أو لمجرد صرفه عن التعاقد مع الغير... إلخ.

ويتفرع عن هذا الالتزام التزامات أخرى. لطفى (١٩٩٥م: ١٨-٣٣) أهم هذه الالتزامات:

١ ـ الالتزام بالإعلام بمعنى تقديم معلومات حقيقية وصادقة.

٢ ـ الالتزام بالاستعلام بمعنى أن كل متفاوض عليه أن يبذل من الجهد ما يكفى ليستعلم عن ظروف وملابسات العملية موضوع التفاوض.

٣ ـ الالتزام بالاستقامة بمعنى عدم تقديم بيانات أو معلومات مغلوطة أو مبتسرة أو مفرطة فى التفاؤل أو مغرقة فى التشاؤم.

٤ ـ الالتزام بالتعاون وهو يعنى التواصل المستمر بين الأطراف بما يكفل الوصول إلى نهاية منطقية للمفاوضات، إما بإبرام العقد أو غض الطرف عنه ويدخل فى إطار هذا الالتزام التحديد المناسب لمواعيد جلسات المفاوضات.

٥ ـ الالتزام بالاعتدال وهو يعنى طرح المقترحات البناءة مع ترك مهلة للطرف الآخر للدراسة فلا يكون مقبولاً طرح مقترحات مؤكدة الرفض أو لا مجال لقبولها؛ لأن فى ذلك تأخيرًا لعملية إتمام التعاقد أو صرف النظر عنه كلية.

٦ ـ الالتزام باحترام العادات والأعراف بمعنى احترام ما درجت عليه العادة وما هو متعارف عليه مهنياً أو محلياً أو دولياً بشأن موضوع المفاوضات.

المبحث الثالث - آثار الاتفاقات التفاوضية:

الاتفاق التفاوضي يأخذ عدة صور أهمها الاتفاق المبدئى على التفاوض أو عقد الالتزام بالتفاوض، وعقد الإطار العام وعقد تنظيم المفاوضات، وأخيراً قد يكون عقداً جزئياً وسوف نتناول فى هذا المبحث آثار هذه الاتفاقات، وحيث إنه سبق تناول الاتفاقات التفاوضية فى العقود الإدارية فى الفصل الثانى من هذه الدراسة؛ فإن هذا المبحث سوف يقتصر فقط على تناول آثار هذه الاتفاقات:

أولاً - آثار الاتفاق المبدئى على التفاوض (عقد الالتزام بالتفاوض):

عقد الالتزام بالتفاوض ينطوى على التزام ذى وجهين: الوجه الأول الدخول فى المفاوضات وهو التزام بتحقيق غاية بحيث يعد المتعاقد مخطئًا إذا امتنع عن الدخول فى المفاوضات، دون حاجة إلى إثبات سوء نيته أو إهماله، أما الوجه الثانى فهو الاستمرار فى المفاوضات وهو التزام ببذل عناية فلا يعرقل المفاوضات أو ينسحب منها دون مبرر أو سبب جدى أو غير مألوف. دسوقى (١٤١٥هـ: ١٠٧). ويمكن إجمال آثار عقد الالتزام بالتفاوض فيما يلى:

١ - الالتزام بالدخول فى المفاوضات؛ لأن الاتفاق المبدئى على التفاوض يعد تصرفًا قانونيًا ناتجًا من تلاقى إرادتين.

٢ - الاتفاق المبدئى ليس عقداً نهائياً؛ لأنه بمنزلة خطوة قد تنجح أو تفشل تبعاً للنجاح أو فشل المفاوضات.

٣ - الاتفاق المبدئى لا ينشئ التزاماً بإبرام العقد النهائى، وهذا يرجع إلى أن الاتفاق المبدئى يفوق مجرد التفاوض باعتبار أن التفاوض أسفر عن اتفاق من حيث المبدأ، ولكنه من ناحية أخرى يأتى دون العقد النهائى حسب ما تسفر عنه عملية التفاوض. عبد العال (١٩٩٨م: ١٠٨).

وتجدر الإشارة إلى أن الالتزام بالدخول فى المفاوضات الناجم عن عقد الالتزام بالتفاوض قد يقع على عاتق الطرفين، وقد يقع على عاتق أحد الأطراف لصالح الطرف الآخر حيث يتعين عليه الاتصال بالطرف الأول والحضور فى الموعد والمكان المحدد لبدء المفاوضات. دسوقى (١٤١٥هـ: ١٠٨). وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن المسئولية المترتبة على عقد الالتزام بالتفاوض هى مسئولية عقدية طالما أننا نتحدث عن عقد تم الإخلال به. لطفى (١٩٩٥م: ٦٨).

ثانياً - آثار عقد الإطار العام:

عقد الإطار العام يلزم كلاً من الطرفين باتباع ما ورد فيه من شروط، عند إبرام عقود جديدة مستقبلة ولكنه لا يلزم أحدهما بتوقيع هذه العقود، فهو بمنزلة تمهيد للعقود التنفيذية التى تبرم استناداً إليه، وبالتالى فإن عقود الإطار العام هى عقود تضع إطاراً ملزماً للتفاوض عند إبرام العقود التنفيذية. عبد العال (١٩٩٨م: ١٧١)، دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٥). فعقد الإطار العام يلزم الأطراف بالدخول فى مفاوضات بشأن البنود التى لم يتفق عليها فى العقود التى تتم استناداً إليه، لكنه لا يعنى الالتزام بإبرامها، ويمكن إجمال آثار عقد الإطار العام فيما يلى:

١ - يعد عقد الإطار العام ملزماً لأطرافه فيما يتعلق بالشروط الموحدة فى العقود المستقبلة والتى ورد النص عليها فى عقد الإطار العام.

٢ - ينشئ عقد الإطار العام التزاماً على عاتق الأطراف بالتفاوض حول البنود الأخرى فى العقود المستقبلة.

٣ - لا ينشئ عقد الإطار العام التزاماً بإبرام العقود المستقبلة.

ثالثاً - آثار عقد تنظيم المفاوضات:

عقد تنظيم المفاوضات يتضمن عناصر أكثر تقدماً من تلك التى يتضمنها عقد الالتزام بالتفاوض، حيث إن الأول يتناول بالتنظيم عادة الجدول الزمنى للمفاوضات،

ونفقات التفاوض، وشروط قصر المفاوضات على الطرف الآخر ... إلخ، وعقد تنظيم المفاوضات، ينتهى عادة بانتهاء المفاوضات؛ لأن موضوعه هو تنظيم المفاوضات، ويعتبر الإخلال بالالتزامات التى فرضها عقد تنظيم المفاوضات خطأ عقدياً؛ يؤدى إلى قيام المسئولية العقدية وفقاً لأحكام هذا العقد المؤقت وليس وفقاً لاحكام العقد النهائى. ويمكن إجمال آثار عقد تنظيم المفاوضات فيما يلى:

١ ـ يترتب على عقد تنظيم المفاوضات الالتزام بالتفاوض.

٢ ـ يترتب على عقد تنظيم المفاوضات الالتزام بالتفاوض وفقاً للشروط الواردة بهذا العقد.

٣ ـ يتوقف مصير بعض الالتزامات الناشئة عن عقد تنظيم المفاوضات على مصير المفاوضات ذاتها؛ فقد يؤدى نجاح المفاوضات إلى انقضاء الالتزام بعدم استغلال المعلومات التى تم الإدلاء بها فى أثناء التفاوض؛ لأنها انتقلت بإبرام العقد النهائى للطرف الآخر، ومن ناحية أخرى، فإن فشل المفاوضات قد يؤدى إلى البدء فى تنفيذ بعض الالتزامات التى ينشئها عقد تنظيم المفاوضات ومن أهمها الالتزام بالوفاء بنفقات التفاوض. دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٢)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٥٣ - ١٥٧).

رابعاً -آثار العقود الجزئية:

العقود الجزئية تمثل أهمية خاصة فى مجال المفاوضات العقدية بوجه؛ عام لأنها تثير العديد من المشكلات حول الآثار النظامية المترتبة عليها، ويرجع ذلك إلى أن هذه العقود قد يتفق الأطراف على ربط مصيرها بالعقد النهائى، وقد لا يوجد مثل هذا الاتفاق وهنا تثور الصعوبة حول آثار العقود الجزئية، ومن ناحية أخرى قد يكون العقد الجزئى مرتبطاً بعقد واحد، بيد أنه فى أحيان أخرى قد يكون مرتبطاً أى العقد الجزئى بمجموع عقدى وليس بعقد واحد.

دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٢)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٥٧). ولتحديد آثار العقود الجزئية؛ فإننا نرى أنها تتمثل فى الآتى حسب الفروض المتوقعة فى الحياة العملية:

١ - إذا اتفق الأطراف على ربط مصير العقد الجزئى بالعقد النهائى، أى أن هناك اتفاقًا على تجريد العقد الجزئى من آثاره المستقبلة بحيث لا يكون له أثر إلا بتوقيع العقد النهائى، وعادة ما يتم استخدام عبارات تدل على ذلك كأن يتضمن العقد الجزئى تحفظاً بأنه "لا ينشئ التزاماً" Sans Engagement أو أنه ليس عقداً Sans Etre Contractuel أو غير ذلك من العبارات التى تدل على أن الأطراف لا يعتبرونه ملزماً لأى منهما إلا بالاتفاق النهائى، فى هذه الحالة لا يكون للعقد الجزئى أى أثر إلا بإبرام العقد النهائى، وذلك نزولاً على إرادة الأطراف يستوى فى ذلك أن يكون العقد الجزئى مرتبطًا بعقد واحد أو مرتبطًا بمجموع عقدى.

٢ - إذا اتفق الأطراف على ربط مصير العقد الجزئى بالعقد النهائى على النحو المتقدم؛ فإن ذلك لا يحول دون ترتيب الآثار الذاتية للعقد الجزئى نفسه فيما يتعلق بالتزام الأطراف بما تم الاتفاق عليه، دون أن يمتد ذلك إلى ترتيب آثار العقد الجزئى فى علاقته بالعقد النهائى.

٣ - إذا اتفق الأطراف على اعتبار العقد الجزئى نهائياً فيما تضمنه؛ فإن فشل المفاوضات حول العناصر الأخرى لا يحول دون تكملة هذه العناصر سواء بمعرفة القضاء أو بمعرفة محكم تم الاتفاق على تعيينه بواسطة الأطراف وذلك متى تضمن الاتفاق الجزئى العناصر الجوهرية للعقد النهائى، أى أن العقد الجزئى يمكن استكمال عناصره ليصبح عقداً نهائياً، أما إذا لم يحسم العقد الجزئى إلا بعض عناصر العقد النهائى والتى لا تكفى لقيام ذلك الأخير فلا مناص فى هذه الحالة من القول بأن العقد الجزئى يتجرد من أى أثر له حتى يتم إبرام العقد النهائى حتى وإن اتفق الأطراف على اعتبار العقد الجزئى نهائياً فيما يتضمنه.

٤ - إذا كان العقد الجزئى يرتبط بمجموع عقدى، واتفق الأطراف على ترتيب أثر العقد الجزئى؛ فإن المجموع العقدى إما أن يتكون من عقود متساوية فى الأهمية كعقود النقل المتتابع، ففى هذه الحالة يرتب العقد الجزئى آثاره فى الحال دون توقف على إبرام بقية العقود. عبد العال ١٩٩٨م: ١٥٧). أما إذا كان المجموع العقدى يتكون من عقود ليست متساوية فى الأهمية؛ فإنه يرتب آثاره إذا كان هو العقد الرئيسى.

٥ - إذا كان العقد الجزئى يرتبط بمجموع عقدى وسكت الأطراف عن تنظيم علاقته بالعقود الأخرى فلا شك أن هذا العقد الجزئى لا يؤدى إلى إبرام عقود أخرى لكن التساؤل يثور عن مدى إمكانية ترتيب العقد الجزئى لآثاره الذاتية؟ القاعدة فى هذا الشأن أنه يرتب آثاره الذاتية إذا كان مساوياً فى الأهمية للعقود الأخرى أو كان هو العقد الرئيسى. الرفاعى (١٩٩٤م: ٦٨ وما بعدها).

بعد أن استعرضنا آثار الاتفاقات التفاوضية يجدر بنا الإشارة إلى أن هذه الآثار لا تختلف فى مجال العقود الإدارية عن مثيلتها فى مجال القانون الخاص؛ لأنها تنبثق جميعها من القواعد العامة التى تحكم العقود بوجه عام وتستلزم إعمال إرادة الأطراف بشأن ما تم الاتفاق عليه، وأنه لا يمكن إلزام الشخص إلا إذا أراد الالتزام، ولا يمكن إلزامه إلا بما أراد الالتزام به، سواء كنا بصدد العقود الإدارية أو عقود القانون الخاص مع مراعاة الطبيعة المميزة للأولى.

المبحث الرابع - الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات:

لا يمكن أن يوقع أى جزاء على أى شخص إلا إذا ثبتت مسئوليته؟ ولا يمكن أن يوقع هذا الجزاء إلا إذا ثبت أن هناك ضرراً لحق بالطرف الآخر؟ وهنا يثور التساؤل عن طبيعة المسئولية فى مجال المفاوضات بوجه عام وفى مجال مفاوضات العقود الإدارية بوجه خاص، باعتبار أنها هى التى تتصل بموضوع

البحث ووفقاً للقواعد العامة للمسئولية؛ فإن المسئولية إما أن تكون مسئولية تقصيرية أو مسئولية عقدية وفى مجال المفاوضات القاعدة العامة أن المسئولية التى يمكن إثارتها هى المسئولية التقصيرية باعتبار أن المفاوضات لا تشكل من حيث ضرورة الالتزام بإجراءاتها أو الاستمرار فيها أو الالتزام بما أسفرت عنه أى خطأ عقدى مادام لم يثبت أن هناك اتفاقًا بين الأطراف توافرت له صفة العقد، فإذا وجد عقد بالالتزام بالتفاوض أو لتنظيم المفاوضات أو عقد جزئيًا على النحو السالف بيانه فهنا فقط يمكن الحديث عن المسئولية العقدية، وهذا القول ينطبق تماماً على المسئولية عن مرحلة المفاوضات فى مجال العقود الإدارية. لطفى (١٩٩٥م: ٣٤). وبناءً على ما تقدم، فإن المسئولية عن الأضرار الناجمة عن المفاوضات فى العقود الإدارية إما أن يكون أساسها الخطأ التقصيرى من جانب الإدارة أو المتفاوض الآخر، وإما أن يكون أساسها الخطأ العقدى فى حالة توافر اتفاقات يصدق عليها وصف العقد، وحيث إن الجزاءات التى يمكن أن توقع على من ثبتت مسئوليته العقدية إما أن تتمثل فى التنفيذ العينى أو التنفيذ بمقابل، ولما كان التنفيذ العينى فى مجال المفاوضات التعاقدية أمراً مستبعداً أو أنه يعنى إلزام الطرف المسئول بإبرام العقد النهائى؛ لذلك لم يتردد الفقه فى مجموعه فى استبعاد التنفيذ العينى فى مجال المفاوضات. لطفى (١٩٩٥م: ٦٤). بيد أن القاعدة السابقة يرد عليها استثناء مهم وهو حالة وجود اتفاقات جزئية يمكن فصلها عن العقد النهائى على النحو الذى تناولناه تفصيلاً فى المبحث السابق، ففى حالة وجود عقود جزئية من هذا القبيل؛ يمكن اللجوء إلى فكرة التنفيذ العينى.

وحيث إن الجزاء الطبيعى فى مجال المسئولية التقصيرية هو التعويض؛ فأننا يمكن أن نقرر باطمئنان أن الجزاءات التى يمكن أن توقع فى مرحلة المفاوضات تتمثل فى الحكم بالتعويض على الطرف الذى أخل بالالتزامات الناجمة عن المفاوضات ما عدا حالة الاتفاقات الجزئية التى أشرنا إليها آنفاً، وسوف نعرض فيما يلى أهم الأضرار التى يمكن التعويض عنها فى مجال المفاوضات:

١ - الأضرار الناجمة عن ضياع الوقت:

يعد ضياع الوقت من أهم الأضرار التى تلحق بالمتفاوض، وبالتالى يمكن تعويض الطرف المتضرر الذى ضاع وقته بسبب المفاوضات.

٢ - الأضرار الناجمة عن الفرص الضائعة:

إذا ثبت أن أحد الأطراف قد ضاعت عليه فرصة إبرام صفقات أخرى بسبب المفاوضات، خاصة إذا اشترط عليه الطرف الآخر عدم التفاوض مع الغير وثبت أن المفاوضات ترتب عليها ضياع فرصة التعاقد مع آخرين؛ فيكون للطرف المضرور المطالبة بتعويض الأضرار التى لحقت به من جراء ضياع تلك الفرصة وتزيد فرصة التعويض كلما كانت الفرص البديلة سهلة ومتاحة.

٣ - الأضرار الناجمة عن عدم تنفيذ عقود أخرى:

قد يلجأ أطراف المفاوضات تأكيدًا لجدية التفاوض إلى إبرام عقود مع أطراف آخرين، فإذا ما فشلت المفاوضات؛ فقد يتحمل الطرف الذى أبرم هذه العقود بالتعويض عن عدم تنفيذها، وهنا لا شك أنه يملك مطالبة الطرف الآخر فى المفاوضات بتعويضه عن الأضرار التى لحقت به من جراء ذلك متى ثبت عدم تسرعه أو رعونته فى إبرام مثل هذه العقود، وتزداد فرص الحكم بالتعويض إذا كان الطرف الآخر يعلم بهذه العقود، وأنها أبرمت خصيصاً تمهيداً للارتباط بالعقد محل التفاوض.

٤ - نفقات المفاوضات:

تستلزم المفاوضات فى بعض العقود إجراء دراسات وأبحاث واستشارات واستعانة بخبراء وخلافه إلى جانب نفقات التنقل والإقامة فى بعض الأحيان، وتزداد مثل هذه النفقات فى مجال العقود الإدارية حتى يتمكن الراغب فى

التعاقد مع الإدارة من إعداد عرضه على نحو جيد حتى يحظى بموافقة الجهة الإدارية، ومن ناحية أخرى غالباً ما تجرى الجهة الإدارية نفسها دراسات واستشارات حول ما تزمع إبرامه من عقود وتتكبد فى سبيل ذلك نفقات كبيرة، وهنا يثار التساؤل عن مدى إمكانية المطالبة بمثل هذه النفقات فى حالة فشل المفاوضات سواء من قبل الراغب فى التعاقد مع الإدارة أو من قبل الإدارة نفسها، القاعدة أن هذه النفقات يتحملها من قام بإنفاقها إذا كان العرف قد جرى بذلك أو إذا كانت ترجع إلى عدم احترازه أو تسرعه؛ بيد أنه إذا ثبت أنه تكبد نفقات غير عادية ما كان ليقدم عليها لولا الدخول فى مفاوضات بشأن العقد المزمع إبرامه؛ فإنه يحق له فى هذه الحالة مطالبة الطرف الآخر بالتعويض عنها متى ثبت أن المفاوضات فشلت بسبب يرجع إلى هذا الأخير.

٥ - التعويض عن الأضرار الأدبية:

قد يترتب على فشل المفاوضات أضرار أدبية بأحد الأطراف تتمثل فى المساس بسمعته أو الثقة فيه أو فى مصداقيته أو قد يؤدى فشل المفاوضات إلى ظهوره بمظهر الساذج الذى يسهل خداعه؛ فيؤثر ذلك على سمعته واعتباره بين الناس، لا شك أنه فى مثل هذه الحالات يجوز لمن لحقته أضرار أدبية أن يطالب بالتعويض عنها ويؤخذ فى الاعتبار هنا دور كل من الطرفين فى المرحلة التى وصلت إليها المفاوضات. لطفى (١٩٩٥م: ٩٩).

خاتمة ونتائج البحث:

فى نهاية هذه الدراسة، يمكن أن نقرر أن المفاوضات فى مجال العقود الإدارية تمثل مرحلة هامة فى حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر أو بأسلوب الممارسة، كما أنها تحظى بأهمية خاصة فى حالة التفاوض مع صاحب أقل العروض إذا كان التعاقد يجرى بأسلوب المنافسة.

ونظراً لأن المفاوضات عادة تستغرق الكثير من الوقت والجهد والنفقات؛ فإنه يكون من المفيد تنظيم عملية التفاوض، وذلك بهدف حماية الأطراف لمواجهة المخاطر المحيطة بهذه المرحلة حتى لا يفاجأ أحد الأطراف بقيام مسئوليته مما قد يكلفه الكثير، ولما كانت المفاوضات بذاتها لا تنشئ رابطة تعاقدية؛ فإنه يكون من الأوفق المبادرة لقطع المفاوضات دون تراخ متى اتضح أن الشروط المطروحة للتعاقد غير مناسبة؛ لأن فشل المفاوضات خيرٍ بكثير من الالتزام بعقد فاشل فالثابت عمليًا أنه كلما تأخر قطع المفاوضات؛ زادت احتمالات قيام المسئولية، ويجب بقدر الإمكان البعد عن تحرير أية اتفاقات فى المرحلة قبل التعاقدية، وإن وجدت فيجب أن تكون واضحة ومحددة وأن تتضمن بيانًا للمصطلحات الواردة بها؛ حتى لا تثير جدلاً حول مفهومها وقيمتها القانونية فيما بعد، وإذا لم يكن هناك مفر من تنظيم المفاوضات باتفاقات سابقة على التعاقد النهائى فيجب أن يراعى فيها الآتى:

١ - يجب أن يكون هناك اتفاق مبدئى على التفاوض، وهذا الاتفاق كما رأينا خلال الدراسة ينشئ التزاماً بالتفاوض، وبالتالى يتوافر قدر من الجدية لعملية المفاوضات، وفى هذه الحالة سوف يكون إثبات خطأ الطرف الآخر أيسر للمضرور، وفى نفس الوقت لا يتضمن التزامًا بإبرام العقد النهائى.

٢ - وفى حالة الاتفاق على تنظيم المفاوضات؛ فإن هذا الاتفاق يجب أن يكون واضحاً ومفصلاً وأن يتضمن جدولاً زمنيًا لمراحل المفاوضة وتوزيع أعبائها وبصفة خاصة نفقات التفاوض بين الأطراف، كما أنه يمكن أن يتضمن الالتزام بعدم التفاوض مع آخرين وعدم إفشاء الأسرار، هذا يؤدى إلى تجسد فكرة حسن النية فى صورة التزامات واضحة على عاتق الأطراف.

٣ - فى حالة وجود اتفاق على الإطار العام؛ فإنه يجب الإشارة بوضوح إلى البنود التى سوف تكون محل تفاوض فى العقود التى سوف تتم استناداً إلى هذا الاتفاق.

٤ - فى حالة الوصول إلى نتائج محددة أثناء المفاوضات؛ فإنه يجب إفراغها فى اتفاقات جزئية، حتى لا يكون هناك مجال لمعاودة التفاوض بشأنها وفى هذه الحالة يحسن أن يتم الحد من آثار هذه العقود الجزئية بأن يذكر صراحة أنها أعمال تمهيدية وأنها ليست ملزمة إلا بالاتفاق النهائى، ويجب هنا الاستعانة بمستشارين قانونيين حتى تكون الصياغة محددة على نحو دقيق ومعبرة عما يريد الأطراف الالتزام به فعلاً.

٥ - عند إبرام العقد النهائى يجب أن يتضمن بنوداً تحدد القيمة القانونية للاتفاقات السابقة كاستبعاد كل قيمة قانونية لها، أو النص على أنه يمكن الرجوع إليها فى حدود معينة لتفسير العقد النهائى، ويجب التنبيه إلى أنه لا ينبغى الدخول فى مفاوضات فى مجال العقود الإدارية إلا فى الحالات التى يجوز فيها ذلك ويجب أن تتم المفاوضات من قبل الجهة المخولة قانوناً القيام بها وعادة ما تكون لجنة البت هى المختصة بإجراء المفاوضات، ولا يوجد ما يحول قانوناً دون تفويضها فى التعاقد مباشرة، وفى حالة عدم وجود هذه الصلاحية؛ فإن نتائج المفاوضات التى تجريها الجهة الإدارية تعد توصيات يجب عرضها على السلطة المختصة للتصديق عليها أو رفضها، ويجب على المفاوض نيابة عن الجهة الإدارية أن يتوخى الحذر فى كل ما يقدم عليه وما يبرمه من اتفاقات أو يتبادله من مكاتبات؛ حتى لا يجد نفسه فى النهاية قد تسبب بسلوكه فى قيام مسئولية الجهة الإدارية، ومن جانبنا نرى أنه لا مانع من قيام الجهة الإدارية بالرجوع عليه بأى التزامات تتحملها نتيجة تصرفاته؛ إذا توافر فى حقه خطأ شخصى.

وفى النهاية يجب أن نذكر أنه لا ينبغى المبالغة فى الخوف من الدخول فى مفاوضات بشأن العقود الإدارية، فهذه ضرورة تحتمها مستجدات الحياة الحديثة وما تضطلع به الإدارة من مهام، ولكن يجب الحرص فى إجرائها واختيار من يتولاها، ويجب فى جميع الأحوال أن يتضمن الفريق المفاوض أشخاصاً من ذوى خبرة قانونية، وهكذا تتوافر أكبر ضمانات النجاح للمفاوضات.

٦ - يجب أن يكون هناك تنظيم قانونى لموضوع المفاوضات فى العقود الادارية بالمملكة العربية السعودية يتناول تحديد السلطة المختصة بإجرائها والصلاحيات الممنوحة للجان أو فرق التفاوض وأيضًا تحديد مسؤلياتها على نحو دقيق مع بيان إجراءات التفاوض فى المراحل المختلفة وبشأن جميع صور التعاقد التى يتم اللجوء اليها لتأمين أعمال ومشتريات الدولة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أبوالليل، عبد الفتاح صبرى، **أساليب التعاقد الإدارى بين النظرية والتطبيق**، بدون ناشر، ١٩٩٤م.
- الأهوانى، حسام الدين كامل، **مصادر الالتزام**، المصادر الإدارية ١٩٩١ - ١٩٩٢م.
- الخضيرى، محسن أحمد، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقًا من الممكن**، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٨م.
- الرفاعى، أحمد محمد، **الحماية المدنية للمستهلك إزاء المضمون العقدى**، دار النهضة العربية، ١٩٩٤م.
- السنهورى، عبد الرزاق، **الوسيط فى شرح القانون المدنى الجديد، ج ١، مصادر الالتزام، المجلد الأول**، دار النهضة العربية، ١٩٥٢م.
- الشرقاوى، جميل، **النظرية العامة للالتزام، الكتاب الأول، مصادر الالتزام**، دار النهضة العربية، ١٩٩١م.
- الصدة، عبد المنعم فرج، **مصادر الالتزام**، القاهرة، ١٩٨٤م.
- العطار، عبد الناصر توفيق، **مصادر الالتزام**، ط ١٩٩٠م.
- العوفى، صالح بن عبد الله، **المبادئ القانونية فى صياغة عقود التجارة الدولية**، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ، ١٩٩٨م.
- النكاس، جمال فاخر، **العقود والاتفاقات الممهدة للتعاقد وأهمية التفرقة بين العقد والاتفاق فى المرحلة السابقة على العقد**، مجلة الحقوق، مجلس النشر العلمى، جامعة الكويت، السنة العشرون، العدد الأول، شوال ١٤١٦هـ، مارس ١٩٩٦م، ص ١٣٣ .

- حنفى، عبد الله، **العقود الإدارية**، دار النهضة العربية، ١٩٩٩م.
- دسوقى، محمد إبراهيم، **الجوانب القانونية فى إدارة المفاوضات وإبرام العقود**، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٥هـ، ١٩٩٥م.
- شنب، محمد لبيب، **دروس فى نظرية الالتزام، مصادر الالتزام**، دار النهضة العربية ١٩٧٧م.
- عبد الباقى، عبد الفتاح، **موسوعة القانون المدنى المصرى، نظرية العقد والإرادة المنفردة**، القاهرة ١٩٨٤م.
- عبد العال، محمد حسين، **التنظيم الاتفاقى للمفاوضات العقدية**، دار النهضة العربية، ١٩٩٨م.
- عبد النعيم، محمد أحمد، **مرحلة المفاوضات فى العقود الإدارية**، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.
- عياد، أحمد عثمان، **مظاهر السلطة العامة فى العقود الإدارية**، دار النهضة العربية ١٩٧٣م.
- عياد، عبد السلام، **المفاوضة الجماعية**، الجامعة العمالية، القاهرة ١٩٩٢م .
- كينان، كيت، **أصول المفاوضة الإدارية**، ترجمة مركز التعريب والترجمة الدار العربية للعلوم، بيروت، الطبعة الأولى، ١٤١٧هـ، ١٩٩٦م.
- لطفى، محمد حسام محمود، **المسئولية المدنية فى مرحلة المفاوضات**، بدون ناشر، القاهرة ١٩٩٥م.
- نصار، جابر جاد، **الوجيز فى العقود الإدارية**، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.

القوانين واللوائح:

- قانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م، الجريدة الرسمية، العدد ١٩ (مكرر) فى ٨ مايو ١٩٩٨م.

- قانون تنظيم المناقصات والمزايدات (الملغى) رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م.
- نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالمملكة العربية السعودية، الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/١٤ وتاريخ ١٣٩٧/٤/٧هـ.
- اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الصادرة بقرار وزير المالية رقم ٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م، الوقائع المصرية العدد ٢٠١ (تابع) فى ٦ سبتمبر ١٩٩٨م.

ثانياً - المراجع الفرنسية:

- Larroumet (ch): **Droit Civil, Les Obligations, Le Contrat,** Tome 111, 2 Eme Ed, Economica, Paris, 1990.
- Laubadere (A. De), Moderne (F), Delvolve (P),: **Traite Des Contrats Adminestratifs.** T1, L. G. D. J., 2 Ed 1983.
- Moreau (J),: **Droit Administratif,** P. U. F, 1989.
- Najjar (i),: **L' Accord de principe,** In D. 1991, Chr., P. 57.
- Schmidt (J.): **Negociation et Conclusion Des Contrats,** dalloz, Paris 1982.

نظام الزكاة المالى وحسن المعاش العام
تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى

الدكتور/حسن غصان بلقاسم

أستاذ التعليم العالى المساعد فى كلية العلوم القانونية والاقتصادية، شعبة الاقتصاد بفاس، المغرب

أ/حسين إهناش على

مهندس إحصائى، إطار عالٍ فى وزارة الاقتصاد والمالية بمديرية الدراسات والتوقعات المالية، الرباط، المغرب

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٤ هـ
● مارس ٢٠٠٣ م

نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام
تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

د. حسن غصان بلقاسم❖
أ. حسين إهناش علي❖❖

الملخص:

تسعى هذه الدراسة عبر النمذجة إلى توضيح أهمية نظام الزكاة من الناحية المالية والاقتصادية، والبرهنة رياضيًا على مرونة الزكاة تجاه المؤسسات والأفراد مقارنة بثقل وضغط نظام الضريبة. واعتمادًا على مجموعة قواعد فقهية تقترح الدراسة منهجية نظرية لاستيفاء زكاة القطاع الصناعي، وتبرهن على نجاعتها الاقتصادية خاصة عندما تكون نسب الربح في مستويات معينة. كما توضح أن الزكاة أداة للسياسة الاقتصادية الشرعية بقصد توجيه النشاط الاقتصادي.

ومن الجانب التطبيقي مع استخدام أساليب وتقنيات علمية، تم تقدير كمي شمولي لوعاء الزكاة في الاقتصاد المغربي باستعمال قاعدة معطيات إحصائية شاملة لمختلف الأنشطة الاقتصادية خلال العقود الثلاثة الأخيرة. وتم تقدير الإيراد الكلي (بالإضافة إلى بلورة جداول دقيقة لزكاة القطاعات مصحوبة بقراءات اقتصادية موضوعية) للزكاة بمبلغ لا يبعد عن (٦٠٠) مليار درهم أي ما معدله (٢٠) مليارًا في السنة بتوظيف مبدأ المضاعف الكلي الحركي، الذي يأخذ بعين الاعتبار الأثر الفعلي للزكاة على حركية النشاط الاقتصادي. وتكون الزكاة عندئذ نظامًا واقيًا من المديونية الشرعية ناهيك إلى المديونية الربوية.

ومن أهم نتائج هذا البحث تقليص عدد الفقراء والمحتاجين بنسبة (٨٤٪) عبر توزيع الزكاة الحركي، وذلك بعد تقدير متوسط الزكاة لكل أسرة، في حين يتقلص عدد الفقراء فقط بنسبة (٢١٪) عبر توزيع تحويلات العمال في الخارج على نفس الفئات.

إذا كانت مختلف الدراسات والأبحاث في موضوع الزكاة لم تتجاوز في معظمها الجوانب الفقهية فيه، مع إظهار الدور الذي لعبته

❖ أستاذ التعليم العالي المساعد في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس- شعبة الاقتصاد، أستاذ محاضر سابق بالمدرسة العليا الوطنية للعلوم البيطرية في فرنسا. E-mail :h_ghassan@yahoo.fr.

❖❖ مهندس إحصائي، إطار عالٍ في وزارة الاقتصاد والمالية بمديرية الدراسات والتوقعات المالية بالرباط. E-mail :Ihnach@yahoo.com.

الزكاة فى بيت المال لمعالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية للأمة؛ فإن هذه الدراسة تعتبر من إحدى المحاولات العلمية عبر النمذجة لتوضيح أهمية نظام الزكاة. كما أنها من أوائل الدراسات المرقمة لتقدير الحقوق المالية المستحقة من الزكاة للفقراء والمحتاجين وغيرهم داخل المجتمع المغربى باعتباره مثالاً يتوافر فيه قاعدة معطيات إحصائية واسعة. كما أنها تكتسب أهمية خاصة لعدة اعتبارات، نذكر منها:

- استعمال قاعدة معطيات إحصائية شاملة لمختلف الأنشطة الاقتصادية.
- اعتماد الاجتهادات التى تأخذ بتوسيع وعاء الزكاة.
- استخدام أساليب وتقنيات علمية لتقدير المستحقات من الزكاة.
- قياس إسهام ونجاعة الزكاة فى القضاء على الفقر والحاجة.

ونعرض فى هذا البحث نظام الزكاة والبدائل الوضعية؛ وذلك قصد توضيح رياضى لمرونة الزكاة ولطفها تجاه المؤسسات والأفراد مقارنة بثقل وضغط نظام الضرائب. ونقترح منهجية نظرية لاستيفاء زكاة القطاع الصناعى؛ لما له من أهمية فى النمو الاقتصادى. ثم نتطرق إلى فائدة الزكاة فى تحصيل موارد مالية مهمة معتمدين على مجموعة قواعد فقهية لتقدير إحصائى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى. وننهى هذا البحث بتقديم أهم النتائج والمؤشرات فى جداول وبيانات.

نظام الزكاة والبدائل الوضعية:

إن أهم ما يميز الاقتصاد الإسلامى هو الاستقاء المباشر من شرع الله تعالى الذى حدد أحكامًا عامة وأخرى مفصلة للتنظيم المالى والاقتصادى بين المسلمين وغيرهم. وهكذا، لم يدع الإسلام موضوع المال بيد اجتهادات من خوّل لهم الاجتهاد من عباده، بل أقر ركن الزكاة وأمر بالعدل والأمانة فى جميع المعاملات

المالية وحرم الربا وتوعد آكليه بحرب منه لقول البارى تعالى: ﴿يا أيّها الذين آمنوا اتّقُوا اللهَ وذَروا ما بَقِيَ من الرِّبا إن كُنتم مؤمنين، فإنْ لم تفعلوا فأْذَنوا بحربٍ من اللهِ ورسولِه وإنْ تُبتم فلكُمْ رؤوس أموالِكم لا تَظلِمون ولا تُظلَمون﴾ (البقرة، الآيتان ٢٧٨-٢٧٩)، كما توعد المطففين بالعذاب الشديد.

وقد ضلت المجتمعات الإسلامية طريقها بتقليد الغرب فى أنظمته ومناهجه المالية والاقتصادية البعيدة عن الإسلام، وبدأت تتخبط فى مشاكل اقتصادية واجتماعية رغم الخيرات التى أنعم الله بها عليها. فاستعارت نظام الضرائب من الغرب وتخلت عن نظام الزكاة رغم أنه وظيفة أساسية للدولة الإسلامية. ومن ثم ترك أمر الزكاة للأفراد يخرجونها إن شاؤوا، اختيارًا لا إجبارًا. وهكذا تراجع المسلمون فى الوقت الذى تقدم فيه غيرهم، على الرغم من قوة النظام المالى الإسلامى - الذى من بين أسسه الزكاة - وتفوقه على النظام الوضعى الضرائبى كما سنبرهن عليه.

إن قوة نظام الزكاة تظهر فى شموليته، حيث يصل تطبيقه إلى كل متداول ومنتج ومدّخر، ومنها على وجه الخصوص تطبيقه على القطاع الفلاحى؛ فقد عجز الغرب عن إخضاع هذا القطاع لنظام الضرائب، بل كلفه ومازال يكلفه أموالاً طائلة على شكل مساعدات ومنح لإرسائه. أما فى القطاع التجارى، حيث يكثر الرأسمال المتداول ويقل الثابت، فسنقارن بين نظام الزكاة على عروض التجارة أى كل ما يعد للبيع، أو ما يسمى الرأسمال التجارى، وبين نظام الضرائب الوضعية وبالتحديد الضرائب المباشرة.

نظام الزكاة:

فى النظام الإسلامى تطبق الزكاة على الرأسمال التجارى المتداول وعلى الربح معًا، وذلك عند بلوغ الرأسمال التجارى KC النصاب الشرعى[1] $KC_{\min}$. أما فى النظام الوضعى، فتطبق الضريبة على الدخل التجارى أى الأرباح فقط؛

لذا فإن معادلة الزكاة التى تؤدى إلى إيراد الزكاة الكلى Z_c عند نهاية الحول تكتب كالتالى:

$$[1.1.1] \quad \begin{cases} Z_c = 0.025 \times KC \times [\alpha(1+\pi) + (1-\alpha)], & KC \geq KC_{\min} \\ Z_c = 0, & KC < KC_{\min} \end{cases}$$

حيث تمثل α نسبة المبيعات لعروض التجارة التى تم بيعها أو ما يسمى برقم المعاملات وπ نسبة الأرباح.

أما معادلة الضريبة فيمكن كتابتها باعتبار حالتين. نعتبر فى الأولى الضريبة على الأرباح التى تصل نسبتها إلى (٤٤٪) كأقصى حد للأشخاص الذاتيين أو (٣٥٪) للأشخاص المعنويين. والحالة الثانية أن نزيد عليها الضريبة غير المباشرة مثل الضريبة على القيمة المضافة التى لا تأخذ الربحية بعين الاعتبار ويؤديها من يمتلك السلع أى المستهلك، والتى يصل أقصاها إلى (٢٠٪). وإذا كان الربح إيجابيًا[٢]، فيمكن - إذن - أن نكتب معادلة الضريبة أى إيراد الضريبة T فى الحالتين باستعمال متوسط هذه الضريبة كالتالى:

$$[2.1.1] \qquad T_1 = 0.40 \times \pi \times \alpha \times KC$$

$$[3.1.1] \qquad T_2 = KC\,[0.40 \times \alpha\pi + 0.20 \times (1 - \alpha)]$$

فى الحالة الأولى، ومن خلال مقارنة أولية بين إيرادات الزكاة والضريبة يتضح جليًا أن إيراد الزكاة يبقى موجبًا حتى فى غياب المبيعات أو انعدام الربح. إن استمرارية إيراد الزكاة ترجع حكمتها إلى علاج معضلة الكساد أو الركود التجاري، وذلك بإعادة توزيع المداخيل المالية عبر مصارف الزكاة وخاصة لصالح المستهلكين من مساكين وفقراء وذوى حاجة، الشيء الذى يترتب عنه خلق طلب جديد يسهم فى إنعاش التجارة. وهكذا يمكن اعتبار إيراد الزكاة استثمارًا

اجتماعيًا واقتصاديًا يعود نفعه على المستهلك والمنتج معًا؛ مما يدل على تفوق نظام الزكاة على الضرائب.

وبهذا يكون نظام الزكاة سباقًا فى تطبيق نظرية الطلب الفعلى التى ظهرت إبان الأزمة التى عرفها الاقتصاد العالمى خاصة سنة ١٩٢٩م، علمًا بأن هذه النظرية لم تشر إلى جواب كافٍ وعلمى حول الطريقة الناجعة لتشجيع وتوسيع الطلب على السلع والخدمات مثل ما جاء فى فقه الزكاة.

ورغم بعض النتائج الإيجابية التى تترتب على تطبيق مبدأ الطلب الفعلى الكلى باعتباره أداة للسياسة الاقتصادية لإنعاش الاقتصاد وتدعيمه، إلا أن هذه الأخيرة تتطلب موارد مالية كبيرة تؤدى فى الغالب إلى عجوز[٣] فى ميزانية الدولة نتيجة لتدخلها المؤثر فى المجالين الاقتصادى والمالى. علمًا أن السباق بين الأجور والأثمان يؤدى إلى الضرر بذوى الدخل المتوسط[٤] والمحدود.

أما فرض الضريبة على القيمة المضافة لتقوية مداخيل الدولة دون الأخذ بعين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فيبين عدم عدالة هذه الضريبة. فى حين نجد أن نظام الوقف الإسلامى كفيل بتغطية بعض حاجيات مؤسسات الدولة، والإسهام بشكل غير مباشر فى الحفاظ على مستوى دخل الأفراد. وهذه السبيل أسلم وأجلب للمنفعة العامة من الضريبة على القيمة المضافة.

إن التفوق الاقتصادى والمالى لا يقاس بالكم فحسب، بل بنوعيته وأثره على الاقتصاد والأفراد خاصة ضعفاءهم، حتى يكون تقدير الحد الأدنى للحاجيات منهجيًا وشرعيًا. لهذا، فإن نهج طريق الغرب المسدود لا ينسجم مع فلسفة الإسلام التى تهدف إلى تحقيق النماء المادى والروحى للمجتمع. فالنظام المالى يجب أن يقوم حسب مبادئ الإسلام فى الملكية والإنتاج والصرف والتوزيع، وألا يكون هاجس الدولة الإسلامية هو تعظيم حجم إيراد الزكاة، بل أن يوافق ذلك الأحكام والاجتهادات الشرعية مع العمل بمبدأ "لا ضرر ولا ضرار".

إن تحقيق العدل ورفع الظلم يشكلان هدفين رئيسيين للدولة الإسلامية فى كل مجالات تدخلاتها، وبخاصة المجال المالى منها. إن إقامة الدول ذات العقيدة الفاسدة قد تستقر بنظام "عدالة وضعية" فى مجتمعاتهم إلى مدى معين، ولن تستقر الدول الظالمة سواء التى ادعت الإسلام أو التى تسير وفقًا للفكر المادى. والتصرفات الاقتصادية للناس على اختلاف عقائدهم تدوم مع العدل ولا يمكن أن تدوم مع الظلم. لهذا على الأمة الإسلامية أفرادًا وجماعاتٍ أن تنفق من رزق الله فى كل مجالات الخير، وهذا العمل الاقتصادى والاجتماعى فى إطار الإسلام يمكن من رفع التخلف والهلاك عن الأمة، قال الله سبحانه وتعالى فى محكم كتابه: ﴿وأَنفِقوا فى سَبيل اللهِ ولا تُلقوا بأيدِيكُمْ إلى التَّهْلُكة وأحْسِنوا، إنَّ الله يُحِبُّ المُحسنين﴾ (البقرة، آية ١٩٥).

نسبة الربح فى مقارنة بين نظامى الزكاة والضريبة:

عندما تكون العملية التجارية مربحة، نجد أن إيراد الزكاة يفوق إيراد الضريبة كلما كانت نسبة الربح[٥] أقل من $\frac{٥}{٥٩}$ أو ما يقارب (٩٪) من الرأسمال. ومادام النظام المصرفى يتعامل بالربا أو ما يسمى اليوم بنسبة الفائدة فى البنوك، وإذا افترضنا أن كل الرأسمال التجارى مقترض من البنوك بنسبة ثابتة على المدى القريب تصل إلى (١٠٪) - فإن نسبة ربح التجار تكون سلبية. ويحققون لأنفسهم النسبة الدنيا أى (٩٪) إذا طبقوا نسبًا عالية (١٩٪) لأنهم غطوا تكاليف الربا غير الشرعية.

من جهة أخرى، إذا أردنا أن نقارن بين تداول الأموال وخاصة النقد فى النظام الإسلامى والوضعى؛ فإننا نجد أن دوران النقد فى الإسلام يكون بين الأفراد أو المجموعات الإنتاجية مع تحمل جميع مخاطر الاستثمار، وتكون السوق مصدر التسعير عبر آليات العرض والطلب[٦] وعبر مهارة أهل الإنتاج والتسويق من أجل تقليص التكاليف المختلفة. وهذا النموذج لا يقبل فى إطار دوراته

الاقتصادية أو خارجها وجود وسيط اعتباري لا يتحمل أي نصيب من المخاطرة؛ لأن القبول بهذا الوسيط يدرج الاقتصاد في إطار نظام ربوي.

إن الجهاز المالي في النظام الوضعي يؤثر على تداول النقود والبضائع كذلك، فالنقود يتم تداولها في عدة قنوات وتنتهي إلى صناديق الأجهزة الربوية التي تتصرف في كثير من هذه الأموال حسب مصلحتها وهواها. هذه المصلحة المادية قد قنن لها وأصبحت شائعة التطبيق حتى في بلاد المسلمين دون وعي بهذا الخطر الجاثم عليهم، والذي تسبب ويتسبب باستمرار في جل أزماتهم الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية. أما الجهاز المالي في الإسلام، فهو عضو في داخل عمليات الإنتاج، وليس هناك مصدر خالص للربح سوى المخاطرة؛ بغية إرضاء الله عز وجل وبنية تحسين المعاش العام للأمة.

إن نسبة الربح في التجارة الشرعية تجعل الأثمان في متناول شرائح اجتماعية واسعة، وتشجع على الاستهلاك التوازني أي دون إسراف أو شح. كما تشجع على تدفقات حقيقية أسرع للسلع والخدمات في مختلف قنوات الدورة الاقتصادية. ويعود خير هذه التدفقات إلى منبع الإنتاج من مصانع وضيعات فلاحية ومؤسسات خدماتية. هذه الحركة الاقتصادية لها انعكاس إيجابي في سوق العمل، بحيث يفتح المجال لتشغيل عدد من المختصين كل في ميدانه.

إذا أخذنا، بشكل عام، معادلة الزكاة ومعادلة الجباية في النظام الوضعي[٧] (انظر المعادلة 1.1.1 و 2.1.1)؛ نجد أن إيراد الزكاة يكون أكبر كلما كانت نسبة الربح خاضعة لما يلي:

$$[1.2.1]\ \pi < \left[\alpha \ \frac{t}{t_z} - 1\right]^{-1}$$

مع t و t_z على التوالي نسبة الضريبة ونسبة الزكاة. وهذا الشرط جد قابل للتحقيق؛ لأن α غالبًا ما تكون أكبر من $\frac{١}{١٦}$. إذا استعملنا نسبًا متوسطة للزكاة

۱۰, ۰[۸] و ۳۰, ۰ للضريبة مع $\alpha = .080$ ، فإن نسبة الربح $\frac{٥}{٧}$ تؤدى إلى نفس حجم الإيراد، ويكون نظام الزكاة أكثر إيرادًا كلما كانت نسبة الربح للمتوسط العام أقل تقريبًا من (۵, ۷۱٪) على العكس، إذا زادت هذه النسبة يكون إيراد الضريبة أكبر ولكن تصاحبه عواقب غير محمودة على مستوى النشاط الاقتصادى والاجتماعى. وهذا يدل على ثقل الضريبة الذى يجثم فوق الحركة الاقتصادى؛ الشىء الذى يجعل عمل أهل التجارة والصناعة والفلاحة غير طبيعى، ويدفعهم إلى التزوير والغش. هذا الالتواء يولد تصرفات غير تعاونية بمفهوم نظرية اللعب، ويفتح أبواب الاحتكار ويكسر أبواب المنافسة، وأصبح الاقتصاد فى حاجة إلى المنافسة أكثر من قبل لكى يعيد إلى قنوات التداول وظائفها الطبيعية.

وباعتبار هذا التحليل فإن إيراد الزكاة ينمو بشكل خفيف من جانب الحجم وعلى فترات خلال السنة؛ مما يجعل التدفقات الاقتصادية أكثر جدوى وفاعلية فيما بينها. هذه الفعالية تزيد كلما ثبت النظام الاقتصادى على المنهج الشرعى، بحيث لا يشوبها ظلم التصرفات الملتوية ولا ظلم الضرائب ولا تأثير وتيرة نمو الأسعار - التضخم - على المعاملات الاقتصادية والمالية كما يحدث فى الاقتصاد الوضعى.

إمكانية توسيع وعاء الزكاة:

إذا لم يكف إيراد الزكاة وخاصة فى الحالات العارضة، فإن الشارع الإسلامى أعطى لأولى الأمر سلطات التصرف والتوظيف فى رؤوس أموال الأمة؛ وفقًا لمبدأ "المصالح المرسلة[٩] وسد الذرائع" أو ما يسمى بالسياسة الشرعية الذى جاء به جمهور العلماء. والتوظيف المالى يعنى فرض واجبات إضافية فى أموال الأغنياء بما يسد حاجة الجند والفقراء وغيرهم. فتسد حاجة الفقراء وسائر مصارف الزكاة من بيت مال الزكاة أولاً، وإن لم يكف هذا المال نلجأ إلى قاعدة

التوظيف لأنه لم يعد للمسلمين ديوان للغنائم والفىء[١٠]، ويفهم من هذا المبدأ الأخذ فى الحدود اللازمة بالإصلاح ومنع الضرر ورفع الحرج وصيانة المصلحة العامة للمجتمع.

وهناك حالات استثنائية وغير دائمة، مثل: المجاعة والأوبئة والحروب والزلازل وغير ذلك من المصائب والمكاره - لها أحكامها الخاصة عملاً بمبدأ دفع المفسدة وجلب المنفعة لصالح الأمة. فالزكاة فى مثل هذه الحالات قد لا تكفى لسد المتطلبات العاجلة مما يدفع الدولة الإسلامية إلى تحصيل[١١] الإيرادات اللازمة. يتضح أن أنصبة الزكاة الشائعة تظل حدًا أدنى مما يجعل توسيع وعاء الزكاة أمرًا واردًا. والحدان الأدنى والأعلى من الإيراد الاستثنائى يحدده أهل الحل والعقد من العلماء الثقاة حتى يستقر التوازن فى المجتمع الإسلامى. ويرى ابن حزم[١٢] أن الواجب الإسلامى لا يتم إلا بتحقيق وسائل الحياة الكريمة للفئة الفقيرة، وبذل كل ما يحتاج إليه هذا الهدف الاجتماعى التكافلى.

والأدلة على هذا التوسيع فى وعاء الزكاة واردة بالنص القرآنى وبأحاديث خير البشر رسولنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، بالإضافة إلى أحاديث الصحابة الأخيار واجتهادات العلماء المجاهدين. لقد جاء فى محكم كتاب الله عز وجل: ﴿خُذِ العَفْوَ وأْمُرْ بالعُرْفِ وأعْرِضْ عَنِ الجاهِلينَ﴾ (الأعراف، آية ١٩٩)، وكذلك قوله تعالى: ﴿ويسألونَك ماذَا يُنفقون قُلِ العفوَ، كذلكَ يُبيِّن اللهُ لكم الآياتِ لعلَّكم تتفكّرون﴾ (البقرة آية ٢١٩)، وقال ابن عباس - رضى الله عنهما - فى تفسير العفو: خذ ما عفا لك من أموالهم وهو الفاضل عن العيال. ويفهم ذلك من قول - عمر رضى الله عنه-: لو استقبلت من أمرى ما استدبرت لأخذت من فضول أموال الأغنياء فقسمتها على الفقراء المهاجرين. وعن ابن عمر أنه قال: فى مالك حق سوى الزكاة[١٣].

وجاء عن على بن أبى طالب كرم الله وجهه أنه قال: إن الله فرض على الأغنياء فى أموالهم بقدر ما يكفى فقراءهم. فإن جاعوا أو عروا أو جهدوا

فبمنع الأغنياء، وحق على الله أن يحاسبهم يوم القيامة ويعذبهم عليه. وعلى هذا الأساس أفتى الشيخ ابن حزم بأنه إذا مات رجل جوعًا فى بلد اعتبر أهله قتلة وأخذت منهم دية القتل.

من جهة أخرى يوضح الإمام الشاطبى(١٤) أن الاستقراض فى الأزمات إنما يكون حيث لا يرجى لبيت المال دخل ينتظر، وأما إذا لم ينتظر شىء وضعفت وجوه الدخل بحيث لا يغنى فلا بد من جريان حكم التوظيف. إذن، مع قوة مبدأ التوظيف وبعده الاقتصادى والاجتماعى؛ فإن اقتراض الدولة الإسلامية من الأجانب - خاصة أن هؤلاء يتعاملون بالربا أى الفائدة البنكية - جرّ المسلمين ومازال، حكامًا ومحكومين، إلى خوض حرب من الله خاسرة فى الدنيا وعذاب شديد فى الآخرة.

فإن توسيع وعاء الزكاة يعتبر بمنزلة سياسة مالية واجتماعية مع استشارة أهل الاختصاص الذين لهم بسطة فى العلم الشرعى وفهم النصوص فى ميادين الاقتصاد والمال. تهدف هذه السياسة إلى توفير متطلبات الحياة الكريمة للمجتمع. وتعتبر دولة الإسلام أول دولة فى تاريخ البشرية حاربت من أجل حقوق الفقراء والمجتمع ككل، وذلك عبر حماية فريضة الزكاة انطلاقًا من قول(١٥) الخليفة الأول أبى بكر الصديق: "واللهِ لأُقاتلنّ مَنْ فرّق بين الصلاةِ والزكاةِ، فإنّ الزكاةَ حقُّ الله".

كما حدث فى عهد الخلافة الراشدة مع عمر بن الخطاب رضى الله عنه، الذى أقام مبدأ "التأمين الاجتماعى العام" لكل عاجز ومحتاج. ففرض للمولود من بيت المال سنويًا مائة درهم شرعية أى ما يعادل نصف النصاب، فإذا ترعرع المولود فرض له النصاب كاملاً حتى إذا بلغ زاده. إذن، تزيد المداخيل الاجتماعية مع زيادة سن الأولاد، ولما رأى المال قد كثر قال: لألحقن آخر الناس بأولهم، حتى يكونوا فى العطاء سواء(١٦).

وهذا عكس ما هو متبع فى النظام الوضعى حيث تتناقص المداخيل الاجتماعية مع زيادة السن، ولتفادى ذلك يلجأ العاملون اليوم قبل بلوغهم سن العجز إلى مؤسسات التأمين التجارية، التى تخطط لهم مسارًا لتنمية مداخيلهم المستقبلية. وهذا الأسلوب التأمينى يقتضى مساهمات مكلفة بالنسبة للمنخرطين. وجاء فى كتب التاريخ الإسلامى أن والى إفريقية أرسل إلى الخليفة العادل عمر بن عبدالعزيز يشكو إليه اكتظاظ بيت مال الصدقات من غير مصرف يصرف فيه، فأرسل إليه الخليفة العادل أن يسدد الدين عن المدينين حتى إذا لم يبق هناك مدين وظل بيت المال ممتلئًا أن يشترى عبيدًا ويعتقهم.

استيفاء الزكاة من القطاع الصناعى:

استجدت ميادين استثمار الأموال فى شتى القطاعات والفروع من الفلاحة والصناعة والتجارة (انظر مقدمة الملحق ١ فى عروض التجارة) والنقل والخدمات والبناء والعقار[١٧] والاتصالات والمعاملات المالية؛ قصد تلبية الحاجيات المادية المتنوعة لأفراد المجتمع. واتخذت المعاملات أشكالاً متعددة ومختلفة فى كثير من الاقتصاديات.

تطبق الزكاة على الرأسمال المتداول ونتائجه وعلى الرأسمال الثابت وثماره مثل الادخار ونتاج الأنشطة الفلاحية. وفى حديث سمرة بن جندب أن النبى صلى الله عليه وسلم أمر بزكاة ما يعد للبيع[١٨] دون أن يفرق بين الإنتاج الصناعى أو الفلاحى التجارى أو غيرهما. لقد أثبت الإمام الشاطبى، وقبله الكاسانى[١٩]، مبدأ وجوب الزكاة فى كل ما تتحقق فيه ومنه علة النماء. وانطلاقًا من هذا المبدأ يصير تعميم أحكام الزكاة فى كل مال ينمو بذاته كأموال التجارة، أو ينمو مع غيره من عناصر الإنتاج كالصناعة مثلاً.

إن قياس الصناعة على التجارة غير تام؛ لأن الآلات والمحركات وأدوات الإنتاج فى المجال الصناعى تستعمل فى العمليات الإنتاجية، ويسقط الحق فى وسائل الإنتاج، فى حين يقع الحق على إنتاجها. لكن تلتقى زكاة الصناعة مع زكاة الزرع؛ فيكون الواجب فى الإنتاج عند إتمام عمليته. وبعد عدها للبيع تلتقى زكاة الصناعة مع زكاة التجارة مع أصول مالية مختلفة (نقدية فى التجارة وآلات ومواد وسيطة فى الصناعة)، وبهذا تتحول زكاة المواد الصناعية من زكاة المستغلات إلى زكاة النقود عند تقييم السلع[٢٠] لكن دون أن تلتقى مع زكاة عروض التجارة فى مسألة مرور الحول؛ لأن عمليات الإنتاج لها دورات خاصة مرتبطة بطبيعة النشاط الصناعى[٢١].

فالقياس إذن مزدوج بين سلع الميدان الصناعى والميدان الفلاحى التجارى، القياس الأول: على الغلات عند إنهاء الإنتاج (انظر المعادلة [1.3]) فيكون الحق فيه إما العشر وإما نصف العشر. والقياس الثانى على ما يعد للبيع:

- الاجتهاد الأول: فيكون الحق فيه ربع العشر (على مذهب ابن عباس الذى يعتبره مالاً جديدًا لم يُزَكَّ أصله) دون اعتبار لمرور الحول (انظر المعادلة [1.2-2.3]).
- الاجتهاد الثانى: فيكون الواجب نصف العشر قياسًا على الزراعة المسقية، دون مرور الحول أى عند كل دفعة بيع بلغت النصاب (انظر المعادلة [1.2-2.3]).
- الاجتهاد الثالث: فيكون الواجب العشر قياسًا على الزراعة المسقية، دون مرور الحول أى عند كل دفعة بيع بلغت النصاب وبعد خصم النفقات المستحقة المرتبطة بالإنتاج (انظر المعادلة ([1.2-2.3]).

فى المجال التجارى يكون معظم الرأسمال متداولاً، أما فى المجال الصناعى فقد يفوق الرأسمال التقنى الثابت الرأسمال المتداول. ففى النشاط التجارى نفقات كما فى القطاع الصناعى؛ قصد ترتيب شؤون البيع ومنها على الخصوص

نفقات الإشهار، التى تدمج فى أثمان السلع. وانطلاقًا من مبدأ "النماء" ومن مفهوم "عروض التجارة" سواء بالتقسيط أو بالجملة؛ فإن زكاة الصناعة تقع على ما ينتج ويعد للبيع،[٢٢] وهذا يجعل عملية الإنتاج أكثر استقامة، بحيث يستبعد وقوع الفائض فى الإنتاج وتقلص إلى حد كبير نفقات تخزين المنتوج، الذى له عواقب سيئة على سوق العمل وعلى الاقتصاد، وينطلق الإنتاج من قاعدة الاستجابة للطلب.

تخرج زكاة الزرع أو الحبوب حين الحصاد دون اشتراط الحول كلما بلغت النصاب ودون النظر فى النفقات المختلفة التى أدت إلى تحقيق الإنتاج الزراعى؛ لأن خصم أهم النفقات مدمج فى نسب الزكاة حيث نطبق فى الزراعة البورية (١٠٪) وفقط (٥٪) فى الزراعة المسقية. كما تخرج زكاة التجارة بعد مرور الحول ودون النظر فى النفقات المختلفة التى أدت إلى تحقيق العروض التجارية أى بيعها.

فإذا قسنا زكاة الصناعة[٢٣] على زكاة الزرع؛ فإنها إذن تخرج حين نهاية الصناعة دون اشتراط الحول كلما بلغت النصاب ودون النظر فى النفقات المختلفة التى أدت إلى تحقيق الإنتاج الصناعى. ويكون الواجب هو (٥٪)؛ لأن هذا الإنتاج يعتمد على عمل الإنسان ومهارته بشكل شبه مستمر ولا يعتمد على الموارد المجانية مثل الأمطار فى الفلاحة حتى يكون الواجب هو (١٠٪). والإيراد الصناعى للزكاة Z_I يكون كالتالى:

$$Q \quad [1.3] \quad Z_I = \times_{.}\ X$$

مع Qالإنتاج الصناعى بالكمية و t_z نسبة الزكاة. تحدد هذه النسبة قياسًا على زكاة الزراعة المسقية؛ ويمكن أن تؤدى فى فترات دورية شهرية أو فوق شهرية، كما تكون قيمتها عينية على الغالب.

أما القياس الذى نرجحه فيكون على زكاة التجارة. إن للنشاط الصناعى خصوصيات لا يمكن ألا تأخذ بعين الاعتبار، فهدف الصانع هو تعظيم ربحه فى إطار عدة معوقات مرتبطة بسوق البضائع والخدمات؛ حيث يتم تسويق المنتجات الصناعية وبسوق العمل؛ إذ يوظف هذا القطاع أعدادًا هائلة من العمال وبسوق الأموال حيث تستطيع المؤسسات الإنتاجية توسيع رأسمالها. وتعظيم الربح يتأتى أيضًا بارتفاع مستوى المبيعات أو رقم المعاملات، ويكون القياس المناسب على زكاة التجارة.

عند غياب عوائق التمويل[٢٤]؛ يكون شكل برنامج الصانع لتعظيم الربح كالتالى:

$$[2.3]\ max\ (p_t Q_t - w_t L_t - c_t CI_t)$$

تحت العائق التقنى: $Q_t \leq f(L_t, K_t)$

مع L حجم عنصر العمل فى دالة الإنتاج، و CI حجم النفقات الوسيطة أى السلع الوسيطة المرتبطة بالإنتاج وK تعبر عن حجم الرأسمال التقنى، أما p و w و c فتعبر بالتوالى عن سعر البضائع المنتجة وسعر العمل وسعر السلع الوسيطة. تحقيق هذا البرنامج فى شتى الأسواق، يجعل إيراد الزكاة يطبق على الربح الإجمالى كما يلى:

$$[1\text{-}2.3]\quad Z\Pi_I = t_z \times (p^* Q^* - w^* L^* - c^* CI^*) = t_z \times \pi \times p^* Q^*$$

وعلى أصل المبيعات بحكم زكاة التجارة يكون مقدار الزكاة الكلى فى القطاع الصناعى كما يلى على التوالى حسب الاجتهاد الأول $t_z^1 = 0.025$، والثانى $t_z^2 = 0.05$، والثالث $t_z^3 = 0.1$، ويؤدى الحق فى فترات دورية إنتاجية شهرية أو فوق شهرية أو تحت شهرية، وتكون قيمتها نقدية على الغالب:

$$[1.2\text{-}2.3]\quad Z_I^{1,} = t_z^{1,} \times p^* Q^* + Z\Pi_I = t_z^{1,2} \times p^* Q^* \times (1+\pi)$$

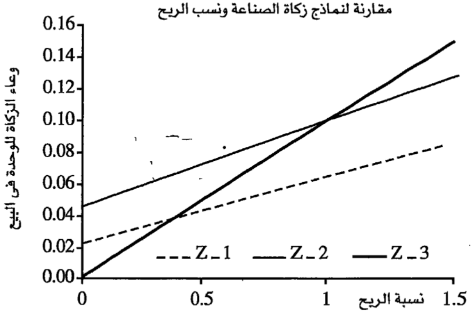
$$[2.2\text{-}2.3]\quad Z_I^3 = t_z^3 \times (p^* Q^* - C^*) = t_z^3 \times \pi \times p^* Q^*$$

تحت شرط النصاب: $C^* \neq 0,\quad p^* Q^* - C^* \geq N^* : N^*$

وتدل المتغيرة C^* على مبلغ التكاليف الشرعية المستحقة والمرتبطة بعمليات الإنتاج. يمكن تطبيق عدة أنظمة انطلاقًا من سياسة شرعية لجباية زكاة عروض المنتجات الصناعية وكذلك عروض الفلاحة التجارية، وذلك حسب المستوى "التوازنى" لحجم الزكاة الكلى الذى يفى بسد الحاجات الأساسية لكل أفراد المجتمع الإسلامى، وحسب ربحية القطاعات الاقتصادية والمالية ومدى التنافسية المشروعة بين الفاعلين فى القطاع الخاص والعام.

بإدماج المعادلات الثلاثة فى الرسم البيانى التالى يمكن المقارنة بين نماذج زكاة الصناعة، واقتراح قراءة موضوعية لعدة حالات ممكنة من جانب التحليل. عندما نقارن نجد حالتى التساوى عند مستويات ربح معينة، لها أكثر من دلالة اقتصادية. إذا كانت نسبة الربح ثلث رقم المبيعات، فيؤدى تطبيق الاجتهاد الأول أو الثالث إلى مبلغ مماثل للزكاة:

$$[3.3] \quad Z_I^1 = Z_I^3 \Rightarrow \pi = \frac{1}{3}, \qquad Z_I^2 = Z_I^3 \Rightarrow \pi = 1$$



نعلم أن للسوق وظيفة فى عمليات التسعير وذلك عبر آليات العرض والطلب، والعرض يتحدد عبر قدرات أصحاب الإنتاج والتسويق. عمومًا يسعى المنتج دومًا إلى تقليص تكاليف الإنتاج والنقل، وإذا افترضنا أن سوق السلع الصناعية لا تتفاوت فيه الكلف الإنتاجية؛ فإن أثمان المنتجين تكون متقاربة. عندئذ من المحتمل جدًا ألا ينشأ، عن نسب الربح فى حدود الثلث مثلاً، تضخم فى الأسعار[٢٥]. وحتى الجهاز المالى يتفاعل مع مسلسلات الإنتاج فى الإسلام وهو عضو داخل إطار المؤسسات الإنتاجية، وليس هنالك مصدر للربح سوى المخاطرة والابتكار بغية الاستفادة العامة وبغية إرضاء الله عز وجل.

كما أن هذه النسب من الربح فى التجارة الشرعية تجعل الأثمان فى متناول شرائح اقتصادية واجتماعية عريضة فى المجتمع الداخلى والخارجى، وتشجع على الاستهلاك – دون إسراف من جانب المستهلك ولا إفراط من جانب المنتج – وتتتابع دورات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والتمويل، فيعود النشاط من جديد إلى منابع الثروة. وهذه الحركية الاقتصادية – المالية لها انعكاس إيجابى على سوق العمل، بحيث يفتح المجال لتشغيل عدد من المتخصصين كل فى ميدانه.

وكلما كانت نسب الربح فى مستوى لا يتولد معه تضخم ولا تشنج فى كثير من القنوات الاقتصادية، إلا أعطى ذلك نفسًا طويلاً للصناعة الإسلامية، وأدى بالتالى إلى مزيد من إيرادات الزكاة، فيتم جلب منافع مادية تسد النفقات العامة للأمة وتلبى الحاجات حسب قدرها دون ضرر ولا ضرار. هذا النموذج العملى للتصرفات الاقتصادية والمالية المنضبطة بشكل تلقائى ينشط الاقتصاد ويمكن على المدى المتوسط والبعيد من تعديل سوق العمل، وذلك بإيجاد فرص التشغيل لفئات واسعة من المقدرات البشرية الإسلامية المؤهلة وغير المؤهلة. وتكون الزكاة إذن سببًا فى توسيع وعاء الزكاة وتقليص عدد المحتاجين، وتأمين العيش الكريم، بل وتحسين معاش من لم يتيسر له العمل.

إن المقارنة بين مستويات عوائد زكاة القطاع الصناعى عبر الزمن قد يؤدى إلى ترجيح نموذج جبائى معين. وحتى يكون الترجيح منهجيًا، يمكن استعمال نماذج الزكاة السابقة (كما يبدو ذلك فى الرسم البيانى) كأداة لاختيار السياسة الشرعية الأكثر انسجامًا مع الوضعية والظرفية الاقتصادية والاجتماعية للأمة. فإما أن تتجه السياسة الشرعية إلى توسيع وعاء الزكاة، وذلك انطلاقًا من المعطيات الأساسية السابقة والمرتقبة لنسب الربح مثلاً فتحدد النسب الأمثل التى تعظم من حجم جباية الزكاة. وإما أن يكون اتجاهها إلى حد أدنى من مستوى الزكاة، وذلك عندما يكون رخاء مادى وتفوق إيمانى فى الأمة، فتتحدد النسب الأساسية – دون أن تصطدم مع النصوص الشرعية الثابتة وذات الدلالة القطعية- وتتم جباية القدر الذى لابد من جبايته لإعادة التوزيع بين أفراد المجتمع الواحد وإلا بين أفراد المجتمعات الإسلامية.

والجباية الأمثل هى التى تساعد على تفعيل الطلب الشمولى فى الاقتصاد وتؤدى سواء على المدى القريب أو البعيد إلى تحسين المعاش العام وإرساء المجتمع العادل المرتبط بالأمة الإسلامية والتواق إلى العدالة العالمية الإسلامية، التى تؤدى إلى "البركة" فى الرزق والوقت. إن النمو الناتج عن أداء الزكاة مرتبط أيضًا بشكل خاص "بالبركة"، التى تؤثر فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمسلمين، وذلك بدليل ما جاء فى كتاب الله الكريم ﴿يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبا ويُرْبِى الصَّدقاتِ﴾ (البقرة آية ٢٧٥)، وما قاله الرسول الأمين عليه الصلاة والسلام[٣٦]: "ما نَقَص مالٌ مِنْ صَدَقة". فإذا كان النمو المعنوى حاصلاً قطعًا بالثواب الكثير فى الآخرة، فى حين، فإن مسألة "البركة" فى نظام الزكاة ومسألة "المحق" فى النظام الربوى تقتضى بحثًا مستقلاً، يعتمد على مناهج قياسية مرقمة تظهر كميًا فعل البركة الإيجابى (كما فى الجانب التطبيقى لهذه الدراسة) وفعل المحق السلبى.

لقد ورد استيفاء الزكاة عن المرتبات والأجور بنسبة ربع العشر انطلاقًا من أخذ الزكاة من الأعطية عند معاوية بن أبى سفيان، وأيضًا عند عمر بن عبد العزيز، وتخصم عند قبض كل مرتب إذا زاد عن النصاب. وعملاً بمبدأ تعجيل الزكاة (كما ذهب إلى ذلك عدد من الأئمة مثل أبى حنيفة ومالك والشافعى وابن حنبل وغيرهم) وحتى تكون جباياتها بشكل مرن ومنظم(٢٧) ودقيق - يمكن استيفاء هذه الحقوق فى مواقع ميلادها (انظر أيضًا الملحق ١ فى إطار نظام المساهمة).

مثلاً فى القطاع الصناعى يمكننا تحديد مستوى وعاء زكاة مداخيل العمل التى فاقت النصاب لمجموع العمال الموظفين بشكل مستمر. وعلى هذا الأساس كلما بلغت الأجور w^* النصاب وجبت الزكاة على العمال حسب مبدأ المال المستفاد، مثل رواتب الموظفين لدى القطاع العام(٢٨) إذا افترضنا أن العدد الكلى L^* للعاملين فى القطاع الصناعى؛ فإن مجموع زكاة مداخيل العمل هى كالتالى:

$$ZS_I = 0.025 \times \sum_i L_i^* \times w_i^*, \quad w_i^* \geq w^*$$

وإذا افترضنا أن المعامل λ يعبر عن نسبة عدد الأجراء الذين يتقاضون أجورًا دون النصاب؛ فإنه بإمكان القائمين على السياسة الشرعية أن يجبروا تفاوت المداخيل بتفويض مديرى المؤسسات الصناعية على توزيع جزء من موارد الزكاة، بما فيها زكاة $(1-\lambda)$ من أجراء هذه المؤسسات، على المستحقين من عمال القطاع. فإن مجموع زكاة القطاع الصناعى من زاوية الدخل، وتبعًا مثلاً للاجتهاد الأول والثانى، يكون على الشكل التالى:

$$[3\text{-}2.3] \quad ZT_I = t_z^{2} \times \left[p^* Q^* \times (1+\pi) \right] + t_z^{1} \times \sum_i L_i^* \times w_i^*, \quad w_i^* \geq w^*$$

إن العمل بمبدأ المنافسة الشرعية، أى أن يقع التنافس بين الفاعلين الحقيقيين فى القطاع دون ضرر ولا ضرار وفى حدود جلب المنفعة العامة ودفع المفسدة العامة، يجعل الأثمان p^* لا تتغير حسب أهواء فئة منحرفة لا تخشى

الله عز وجل. وإذا حدث ارتفاع ثمن البضاعة لسبب أو لآخر دون تآمر أو احتكار غير شرعى بين المنتجين؛ فمن الممكن على المدى القريب أن يعود النفع على الأمة وذلك بزيادة إيراد الزكاة.

تقدير شمولى لإيراد الزكاة فى الاقتصاد المغربى:

نعلم علم اليقين أن الله تعالى فضل العباد فى أرزاقهم، ففرض الزكاة. إذن، لا يمكن إطلاقًا التسوية بين الأرزاق، ولكن يجب إعادة التوزيع الربانى بأمر منه سبحانه تمحيصًا للمسلمين؛ وذلك قصد تقليص الهوة المادية التى تفصل الأغنياء عن فئة الفقراء.

إن الحقوق التى ضاعت أجزاء مهمة منها، أتلفت معها النشاطات الاقتصادية، التى صارت مرتبطة بشكل مخيف بالاقتصاد العالمى. والأكثر خطورة هو أن اقتصادنا يسير حسب نهج وبرمجة النظام الاقتصادى العالمى. علمًا أن الاقتصاديات الإسلامية لها معالمها ومناهجها المستقلة والسليمة والأحق بالعالمية. وكان أولى أن يسير النظام الاقتصادى العالمى كما يريد الله العزيز الحكيم، أى حسب نظام القرآن والسنة مؤديًا وظائفه الأساسية، التى من أجلها خلق، وذلك بشكر النعم الظاهرة والباطنة وبتحسين المعاش العالمى.

ينطلق التقدير الشمولى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى[٢٩] بناء على مجموعة قواعد فقهية (انظر الملحق ١)، وذلك بتوظيف مختلف المعطيات الإحصائية[٣٠] السنوية المتوافرة على امتداد العقود الثلاثة الأخيرة - من ١٩٧٠ إلى ٢٠٠٠م - لكل القطاعات. وتتكون من قطاع الزراعة بالإضافة إلى الأنعام والصيد البحرى، والمعادن، والصناعة، والعقار، والتجارة، والخدمات، والادخار ودخل الموظفين الذى يتجاوز النصاب، وكذلك مواد التجارة الخارجية من جانب الواردات. ويعتبر هذا التقدير حدًا أدنى لوعاء الزكاة الذى يتسع إلى أموال

أخرى [٢١] لم نحصل على معطيات بشأنها وهى المدخرات السائلة والعينية كالمجوهرات من الذهب والفضة وغيرهما.

بداية، تم تقدير سكونى للإيراد الكلى للزكاة خلال العقود الثلاثة الماضية (انظر الجدول ١). هذا التقدير السكونى لا يأخذ بعين الاعتبار الأثر الفعلى للزكاة على حركية النشاط الاقتصادى، وكذا على الجانب الاجتماعى سواء تم تطبيق المضاعف السكونى أو الحركى.

ونظرًا لما يمتاز به نظام الزكاة من حركية زمنية يتفاعل معها الطلب الكلى محدثًا بذلك انعكاسات إيجابية على النشاط الاقتصادى، اتضحت ضرورة التقدير الحركى الشمولى لحجم الزكاة الحقيقى. ويستدعى هذا التقدير إنشاء نموذج يعبر بشكل حركى عن تطبيق نظام الزكاة وإعادة تقدير حجم وعاء الزكاة. ولهذا الغرض؛ تم اعتماد طريقتين لتقدير إيراد الزكاة: الأولى تتبنى على آلية المضاعف الحركى بعد استعمال نموذج الاستهلاك (انظر الجدول ٢). أما الطريقة الثانية، فتم تقدير إيراد الزكاة عبر المضاعف السكونى بشكل مباشر (انظر الجدول ٣). وتتضمن الجداول نتائج تقدير إيراد الزكاة بالنسبة لمختلف قطاعات الاقتصاد المغربى مع إعطاء الحجم الحقيقى للمستحقات من الزكاة ومقارنتها مع الإيرادات الضريبية.

تبين من نتائج هذه الدراسة أن نظام الزكاة إلى جانب مصادر أخرى لبيت مال المسلمين قادر على توفير موارد مالية مهمة تسد الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية للدولة الإسلامية، كما أن لتطبيق هذا النظام نتائج إيجابية على الاقتصاد مقارنة بنظام الضرائب بفعل الضغوط القوية التى يمارسها على النشاط الاقتصادى؛ فنظام الزكاة ينسجم تمامًا وطبيعة المجتمع المسلم الذى تكتنفه الخصال الحقيقية للتكافل والتآزر بعيدًا عن المصلحة الدنيوية البحتة فقط.

وفيما يلى نعرض قراءة لأهم نتائج هذه الدراسة من خلال الجداول المفصلة الموجودة فى ملحق إحصائى موسع لقاعدة المعلومات والحساب:

- اعتماد أثر الزكاة على الاقتصاد بطريقة المضاعف الحركى[٣٢] يزيد من الإيراد الكلى للزكاة بنسبة (٢,٨٪)، حيث قدر هذا الإيراد خلال العقود الثلاثة الماضية من ١٩٦٩م إلى ١٩٩٩م بمستوى (٥٧١,٧) مليار درهم، أى ما يناهز (٧١,٩٪) من مجموع عائدات الضرائب خلال نفس الفترة، هذا دون احتساب موارد أخرى للزكاة؛ نظرًا لغياب إحصائيات كافية لتقديرها. وانتقل إيراد الزكاة السنوى فى المتوسط من (٥) مليارات درهم فى عقد السبعينيات إلى (١٥,١) خلال عقد الثمانينيات ليصل إلى (٣٦,٩) مليار فى العقد الأخير.
- نسبة إيراد الزكاة فى المتوسط تتراوح بين (١٠) و(١٣٪) من الناتج الداخلى الإجمالى؛ مما يدل على أن نسبة (٢,٥٪) لا يمكن أن تعتمد ولو كنسبة شائعة لتقدير الإيراد الكلى للزكاة.
- نسبة ضرائب إجمالية تتراوح بين (١٦) و(٢٢٪)، وهذا دليل على مرونة نظام الزكاة بالنسبة للدورة الاقتصادية وكذا لجميع عناصرها. وإذا كان النظام الضريبى أكثر تعقيدًا وتداخلاً فيما يخص أنواع الضرائب المتعددة وكذا نسبها غير المستقرة؛ فإن نظام الزكاة يتميز بوضوح وشفافية أكبر. إن وجود نظام الضرائب هو نتيجة لإبعاد الإسلام عن واقع حياة المسلمين، فهى عسر وإرهاق للذمم، على عكس ذلك فإن الزكاة لطف ورحمة للذمم.
- الرسم البيانى يوضح أن النسبة البنيوية لقطاع الفلاحة تتجه للانخفاض؛ نظرًا لتأثير سنوات الجفاف وأيضًا لغياب تطبيق نظام الزكاة من طرف العديد من الفلاحين. على عكس ذلك يتسع حجم إيراد الزكاة فى القطاع الصناعى وفى الواردات أيضًا؛ لارتباطه بالنشاط الصناعى. كما أن إيراد الادخار عرف نموًا ملحوظًا خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

- قطاع المعادن متبوعًا بقطاع الفلاحة هما الأكثر مساهمة فى إيراد الزكاة؛ حيث يساهمان فى المتوسط بنسبة (٣٠٪) و(١١٪) من قيمتهما المضافة على التوالى، لكن قطاع الفلاحة يبقى أهم مكون للإيراد الكلى للزكاة بنسبة بنيوية تصل إلى (٢١٪) فى المتوسط.
- مساهمة جد ضعيفة للرواتب فى تكوين الإيراد الكلى للزكاة؛ حيث لا تتعدى المساهمة فى نمو الزكاة (٠,٠٠٣٪). وتعزى هذه النتيجة أصلاً إلى المستوى المتدنى لأجور الموظفين خاصة صغارهم ومتوسطيهم، بالإضافة إلى ارتفاع الضريبة العامة على الدخل التى تشكل عائقًا أمام بلوغ هذه الرواتب النصاب الشرعى.
- ارتباط نسبة نمو إيراد الزكاة بالحالة العامة للاقتصاد وبالظرفية الاقتصادية، خاصة بالنسبة للاقتصاديات التى يعتمد أغلب سكانها على النشاط الفلاحى. وقد بلغت وتيرة نمو زكاة القطاع الفلاحى فى عقد الثمانينيات (١٢,٥٪) وتراجعت بشكل كبير فى عقد التسعينيات إلى (٥,٣٪) نتيجة توالى سنوات الجفاف؛ لذلك انخفضت مساهمته من (٢,٢٪) إلى (٠,٣٪).
- انخفاض نسبة نمو زكاة الصناعة من (١٣,٩٪) فى عقد الثمانينيات إلى (٥,٩٪). لكن إيراد زكاة القطاع الصناعى تجاوز إيراد القطاع الفلاحى خلال عقد التسعينيات. كما أن مساهمة الصناعة فى نمو الزكاة لم تعرف تبايناً حول المعدل بحيث تراوحت هذه النسبة فى حدود (٢,٤٪)، كما أن نسبة زكاته استقرت خلال العقود الثلاثة الأخيرة فى حدود (١٠٪) وما يميز القطاع الصناعى هو الارتفاع المستمر فى نسبته البنيوية التى تصل إلى (١٩٪).
- ارتفاع متواصل للنسبة البنيوية لزكاة قطاع الطاقة خلال السنوات الثلاثين الماضية، لكنها تظل ضعيفة مع زكاة الرواتب مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- تراجع نسبة نمو زكاة التجارة خلال العقدين الأخيرين من (٩,٥٪) إلى (٦,٤٪)، كما أن مساهمة التجارة فى نمو إيراد الزكاة تقلصت إلى النصف ما بين العقد الأول والعقد الأخير.

- نسبة بنيوية عالية لزكاة الواردات تصل إلى (٣٢٪) فى عقد التسعينيات، على الرغم من انخفاض نسبة نموها من نقطتين إلى أربع خلال العقود الثلاثة الأخيرة. وهذا يدل على مدى ارتباط الاقتصاد الوطنى بالواردات.
- استقرار النسبة البنيوية لقطاع الخدمات فى حدود (٦٪)، لكن نسبة النمو والمساهمة فيها عرفتا انخفاضًا ملموسًا؛ نتيجة تراجع النمو الاقتصادى الاسمى الذى انخفض فى المتوسط من (١١,٦٪) خلال عقد الثمانينيات إلى (٦,٦٪) خلال العقد الأخير.
- ثبات نسبى للنسبة البنيوية لزكاة العقار عند (٢,٦٪) وتظل بذلك من الأوعية الأقل مساهمة فى نمو وعاء الزكاة. أما نسبة نموها فقد سجلت تراجعًا كبيرًا خلال العقود الثلاثة الأخيرة.
- ارتفاع النسبة البنيوية لزكاة الادخار من عقد لآخر، لتصل إلى (٨٪) خلال التسعينيات. وتعتبر أيضًا من بين الأوعية المتوسطة مساهمة فى نمو وعاء الزكاة، لكن مساهمتها تفوق مساهمة قطاع العقار. أما نسبة نموها فقد سجلت تراجعًا طفيفًا خلال العقدين الأخيرين.

كيف تساهم الزكاة فى تحسين معاش ذوى الحاجة؟

بعد التقدير الشمولى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى إلى ما يزيد على (٤٥) مليار دولار، والتى ضاعت بشكل واسع على امتداد العقود الثلاثة الأخيرة من ١٩٧٠م إلى ٢٠٠٠م، يستحسن أن نقدر هذه الحقوق المالية لمعرفة مدى أهميتها فى محو الفقر، بل وفى تنشيط الإنتاج ورفع الاستثمار الجزئى والكلى. نعتمد فى هذه الدراسة على معطيات الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر لسنتى ١٩٩٠م-١٩٩١م و١٩٩٨م-١٩٩٩م، والتى تم تحقيقهما بالتوالى على (٣٤٠٠) و(٥١٢٩) أسرة. هذه الاستطلاعات تمت بلورتها فى قسم "مرصد ظروف عيش السكان"، وهى وحدة بحث وتحليل فى إدارة الإحصاء بالرباط.

حصيلة دراسة إدارة الإحصاء فى قسم "مرصد ظروف عيش السكان"، عبر الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر، تركز على الحلول العملية التى تحول دون حدوث الفقر وعلى ماهية ونجاعة التخطيط الاجتماعى، وكذلك تهذيب العرف الوطنى لحماية الفئات الفقيرة. غابت عن هذه الدراسة المفيدة أهمية نظام الزكاة، لا كنظام مالى فقط، بل كجزء مهم من النظام الاقتصادى - الاجتماعى الإسلامى المتكامل والذى لا يقبل التبعيض خاصة فى إطار مؤسسات الدولة العلمانية.

الفقر نتيجة لتفاعلات اقتصادية ومالية متعددة من أهمها إسقاط النموذج الاقتصادى الإسلامى، والذى أصل لمحاربته بالزكاة؛ كونها واجبًا على الميسورين وحقًا للفقراء. فمحاربة الفقر توجد فى جوهر نظامنا الاقتصادى الذى أرسى أسسه الخالق الرزاق سبحانه وتعالى فى محكم كتابه وعمل به خير الأنام محمد ابن عبدالله صلى الله عليه وسلم. أما النظام الوضعى الذى استبدل بالأصل فقد أدى إلى اختلالات عديدة من بينها الفقر والبطالة والتضخم والعجوز المختلفة سواء فى القطاع العام أو فى القطاع الخاص، ناهيك عن التصرفات المادية الجافة والانحرافات المقيتة التى تفشت فى مجتمعنا المسلم.

تعمل السلطات العمومية على تدبير تأثيرات الفقر النقدى للساكنة البشرية، وذلك بعد جعل محاربة الفقر من الأولويات من طرف الهيئات الدولية مثل صندوق النقد الدولى وحتى البنك الدولى فى العقد الأول من الألفية الثالثة (فقد تم عقد الديون الخارجية بتضعيف عدد من الاقتصاديات وبالعمل على خوصصة عدد من قطاعاتها العامة بعدما استفحلت خطورة المديونية الخارجية والداخلية. وجرت إلى ولوج لعبة العولمة التى تقتضى على وجه الخصوص قوة ومناعة اقتصادية ومالية، بالإضافة إلى وجودها فى مجمع اقتصادى ومالى من عدة دول تتآزر لتنظيم التدفقات السلعية والمالية والنقدية فيما بينها).

وهذا التدبير يعتمد خصوصًا على إجراءات متعددة القطاعات على أساس تطوير برامج اجتماعية على الصعيد الوطنى. واستعانت السلطات العمومية فى هذا الشأن بتشجيع تأسيس المنظمات غير الحكومية، التى تنشط كليًا فى المجال الاجتماعى. فى هذا الإطار يمكن لهيئات إسلامية جهوية أن تعمل على جمع وتوزيع وعاء الزكاة.

بالإضافة إلى البعد الاجتماعى لهذا العمل الإسلامى الجهوى، وحتى لا يكون توظيف حق الزكاة للمستفيدين فى جانب الاستهلاك فقط أو لسد رمقهم فقط؛ يستحسن أن توسع فرص رزق الفقراء بفتح اعتمادات (لا تخرج عن إطار التوظيفات المالية الشرعية) زيادة عن حق الزكاة. فيستطيع الفقير عندها اختيار أنجع السبل لاستثمار هذه الموارد والقضاء على الفقر، بل والانتقال من مستفيد إلى مفيد للمجتمع بفوائض أمواله. وبهذا نفهم البعد التنموى لهذه التوظيفات على الاقتصاد الكلى، بحيث تساهم مثل هذه التصرفات فى تقوية الاقتصاد وأسسه الاجتماعية.

نسعى فى هذه النقطة من الورقة إلى توضيح مدى أهمية الزكاة فى إعلان حرب على الفقر فى المجتمعات الإسلامية. وذلك من خلال توزيع وعاء الزكاة السنوى (أو الشهرى) على مصارف الزكاة ومن بينهم على الخصوص مجموع الفقراء والمساكين. نجد أن لكل أسرة أو بيت مسؤولاً ومكلفًا بالنفقة، إلا أن أى أسرة تتكون من عدة أعضاء مع مميزات اجتماعية ومهنية مختلفة لدرجة لا يمكن معها إيجاد معاملات الترجيح للمميزات الاجتماعية والمهنية لعناصر الأسرة الواحدة؛ لهذا فإن المجموعة المهنية للأسرة تدل على الشخص المكلف بالنفقة على البيت (أى صاحب البيت).

سنعتمد عدد الأسر لقياس حجم الزكاة المستفاد سنويًا وشهريًا ويوميًا، ثم نقارن بين التحويلات النقدية للعمال المهاجرين فى الخارج والزكاة الموزعة لكل أسرة. نأخذ المعطيات المتوافرة لدى إدارة الإحصاء خلال

السنوات ١٩٨٥م، ١٩٩١م و١٩٩٩م حول عدد الفقراء وهو بالتوالى (٤٦٠٠) (٣٣٦٠) (٥٣١٠) بآلاف الأشخاص. كما أن عدد الأولاد المتوسط قُدِّر انطلاقًا من الاستطلاعات بـ (٨,٢) و(٨,٠) و(٧,٦٥) على التوالى، ونحصل على النتائج التالية والتى تستعمل المستوى الأدنى من موارد الزكاة:

جدول آثار الزكاة	١٩٨٥م	١٩٩١م	١٩٩٩م
عدد الفقراء بالآلاف	٤٦٠٠	٣٣٦٠	٥٣١٠
عدد الأسر	٥٦٠٩٧٦	٤٢٠٠٠٠	٦٩٤١١٨
زكاة سنوية بالدرهم للأسرة	٢٥١٣٠	٥٢٨٨٦	٤٨٤٣١
تحويلات المهاجرين سنوية بالدرهم للأسرة	١٩٥٢٣	٤١٢٥٧	٢٩٧٩٣
زكاة سنوية بالدرهم للشخص	٣٠٦٥	٦٦١١	٦٣٣١
زكاة شهرية بالدرهم للأسرة	٢٠٩٤	٤٤٠٧	٤٠٣٦
زكاة يومية بالدرهم للأسرة	٧٠	١٤٧	١٣٥
معدل التحويلات على الزكاة	٦١,٥٪	٧٨,٠٪	٧٧,٧٪

يمكننا أن نعتبر أن تحويلات العمال المغاربة فى الخارج (علمًا أن وجودهم هذا بالأعداد الكبيرة يعتبر فى حد ذاته مشكلة حضارية لا ينبغى أن تكون إلا فى حالات خاصة) قد توظف لرفع الحاجة والفاقة لدى أسر المهاجرين. لقد قامت هذه الدراسة بتوزيع تحويلات العمال المغاربة فى الخارج على كل فئات الفقراء والمحتاجين، الذين تم تقسيمهم من العشرة فى المئة الأكثر فقرًا إلى العشرة فى المئة الأقل فقرًا حتى نغطى المئة فى المئة، حسب نسبة نفقاتهم أى (٢,٥٪) وعددهم يصل سنة ١٩٩٩م إلى ٥٣١٣٣٥٠ نسمة فقيرة.

انطلاقًا من الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر لسنة ١٩٩٨-١٩٩٩ يمكن توزيع هذه الموارد، كما جاء فى دراسة هذه الاستطلاعات، حسب أقسام النفقات المعتمدة على هذه الاستطلاعات، لتقليص الفقر بنسبة (٢٢,٠٣٪) إذا اعتمدنا على معيار النفقة المتوسطة السنوية لغير الفقراء من أرباب الأسر حسب استطلاع ١٩٩٨م-١٩٩٩م، والتى يمكن تقديرها بمبلغ (٩٥٤٥) درهمًا، نحصل على نتيجة هامة هى **تقليص عدد الفقراء والمحتاجين بنسبة (٨٤٪)** عبر توزيع مبلغ الزكاة الحركى بعدما قمنا بتقدير متوسط الزكاة لكل أسرة بالنسبة لجميع العشرة فى المئة منهم. أما توزيع تحويلات العمال المغاربة فى الخارج على نفس الفئات فيتقلص عدد الفقراء فقط **بنسبة (٢١٪)**.

تدل هذه النتائج على أن الفقر أو الحاجة ستنتهى مع تطبيق نظام الزكاة وذلك بتقليص الفقر بنسب عالية. وأما عند العمل بالنموذج الإسلامى كله؛ فسيؤدى لا محالة إلى رفاه اقتصادى واسع يستحق بحثًا خاصًا لتوضيح نجاعته وتفوقه على كل الأنظمة الوضعية. من جهة أخرى يوضح الجدول مستوى الدخل الذى يمكن تبنيه كأساس للموظفين سواء فى القطاع العام أو الخاص، وهذا المستوى من الدخل يزيل الفاقة، وينشىء قدرة شرائية لدى فئات واسعة من المجتمع. هذا التغيير المرغوب فيه له عدة آثار على الاقتصاد الحقيقى، بحيث سيمكن القطاعات الإنتاجية من تحقيق مستويات للطلب الفعلى تنشط الاستثمار وترفع من مستوى التشغيل.

ملحق رقم (١) أهم القواعد المعتمدة لتقدير وعاء الزكاة الكلى:[٣٣]

قبل عرض أهم هذه القواعد، لا بد من الإشارة إلى نقطة جوهرية تتعلق بالنظام الإحصائى المعتمد فى المغرب. فكما هو معلوم أن كل البيانات والمعطيات الإحصائية خاصة تلك المتعلقة بالمركمات الاقتصادية الكلية[٣٤] تخضع لمعايير محددة تبعًا لتوصيات المؤسسات المالية العالمية مثل صندوق النقد الدولى والبنك العالمى. وأمام هذا المعطى الذى يظل بعيدًا عن نظام إحصائى يستجيب لخصوصيات الاقتصاد الإسلامى، كان لابد من معالجة علمية لمختلف المعطيات الإحصائية المتوافرة؛ بهدف عرضها بالكيفية الملائمة لاستيفاء مستحقات الزكاة المفروضة.

إن نظرية التفريق بين أصل المال المزكى والمستفاد وبين الإنتاج القوتى أو الاستهلاكى والفلاحى التجارى ليست جديدة، بل اعتبرها علماء أئمة بشكل أساسى لتعليل الأحكام، ورافقت تطور الفقه الإسلامى فى كثير من مراحله[٣٥]. والمال المستفاد لم يقع دليل ثابت مسلم على تأخير تطبيق الحكم فى شأنه، فيزكى لحينه. ومن الحكم الإلهية البالغة فى الأحكام الشرعية أن طبقت الأحكام وحددت المقاييس والأنواع فى الأقوات دون العروض التجارية التى تتطور فى أنواعها وأحجامها عبر الزمان والمكان. فعلق الفقهاء الحكم فى العروض التجارية المختلفة بالبيع وبلوغ النصاب قياسًا على المعدن، ولم يعرج على الحول البتة كما هو الشأن فى العشرات. وهذا مذهب الزهرى والشعبى والأوزاعى وميمون بن مهران. ففى آراء علماء الإسلام منفذ إلى الحل، كما أن هناك عدة حلول لن يعجز فقهاء اليوم الريانيون، مع دقة أهل الاختصاص الذين جمعوا بين العلوم الشرعية والوضعية فى شتى الميادين، عن تصورها ووضعها لما يجد فى زمنهم وذلك طبقًا لمقتضيات السياسة الشرعية العامة والظرفية.

- فى القطاع الفلاحى: تم اعتماد نسبة الزكاة (١٠٪) على القناطير فى إنتاج الحبوب وإنتاج الخضراوات وإنتاج الزيوت وإنتاج الفواكه مع الزيتون؛ لأن

الزيتون يعد من الفواكه. كما تم اعتماد (٥٪) على الأطنان فى إنتاج الشمندر وقصب السكر وبعض الخضراوات المسقية. والواجب فى كل هذا يحق عند كل حصاد.

- فى قطاع الرعى: تم حساب الواجب انطلاقًا من الجدول الشرعى للأوقاص من رؤوس البقر، الذى نص عليه أصلاً بأوقاص عددية، حيث تم اعتماد معدل الأوقاص بين (٣٠) إلى (٣٩) رأسًا، لتحديد المضاعف فى العدد الكلى، ثم بعد ذلك نحسب القيمة النقدية باستعمال متوسط أسعار البقر. وبالنسبة للغنم والماعز فى كل مائة شاة حسب حديث الرسول عليه الصلاة والسلام: (إذا زادت ففى كل مئة شاة)، بحيث يتم تحديد المضاعف فى العدد الكلى من هذه الماشية. والواجب يحق كلما بلغت الأنعام العدد الشرعى ومر عليها حول كامل. لم يتم إدراج زكاة الإبل والخيل والبغال والحمير فى التقدير لغياب معطيات تامة عبر العقود الأخيرة.

- فى قطاع الصيد البحرى والمعادن: تم قياس الواجب فيه على أساس زكاة مستخرجات[٣٦] البحر والأرض مع الأخذ بأوسع حق أى بنسبة (٢٠٪) على القيمة الاسمية من أطنان الإنتاج عبر الصيد البحرى وعلى قيمة الإنتاج الاسمية للمعادن. والواجب يحق عند كل استخراج.

- تقع زكاة الواردات [٣٧] دون مواد الطاقة على ما يدخل البلاد من عروض التجارة بحد أدنى للبضائع الواردة المقدرة بالنصاب الداخلى، ونسبتها (١٠٪)، كما يراعى فيها معاملة المثل مع مختلف الدول وتنظمها المصلحة العامة.

- فى قطاع الطاقة: يحسب الواجب بمبدأ عروض التجارة، بحيث أن هذا القطاع العمومى يستورد حتى الآن كل ما يحتاج إليه من البترول، وحسب رقم المعاملات بالنسبة للطاقة الكهربائية التى يتم إنتاج معظمها داخليًا. وتضاف إلى وعاء الزكاة أرباح القطاع. والواجب يحق عند كل سنة مضت بالنسبة للمحروقات ولا يشترط الحول فى رقم معاملات قطاع الكهرباء؛ لأنه يدخل فى نظام زكاة المستغلات، حيث لا باطن أرض المغرب ولا أعماق بحريه اكتشف

فيها البترول حتى يستخرج ويؤدى حق زكاته، أى خمس الإنتاج. يمكن أن نطبق الزكاة على نسبة تقريبية عالية من القيمة المضافة للقطاع، حتى تضم الزكاة ما يفوق النصاب.

- فى قطاع الصناعة: يتم حساب الواجب بمبدأ رقم المعاملات الذى يضم الأرباح. والواجب فى مجموع الوعاء (٢,٥٪) عند تحقيق كل صفقة تجارية.
- فى قطاع البناء: تطبق الزكاة على رقم المعاملات. والواجب (٢,٥٪) فى مجموع الوعاء مثل زكاة المستغلات وتؤدى عند تحقيق المعاملة.
- فى قطاع التجارة: تحسب الزكاة انطلاقًا من مبدأ عروض التجارة[٣٩] مع إضافة كل الأرباح المحققة خلال السنة. والواجب (٢,٥٪) فى مجموع الوعاء.
- فى قطاع الخدمات: لا بد من تقسيمه حسب أنواع الخدمات إلى قطاع البنك وقطاع النقل وباقى الخدمات. فى القطاع البنكى، تأخذ بعين الاعتبار مجموع الودائع سواء الجارية أو لأَجل[٤٠] ونستعمل رقم معاملات جميع البنوك لحساب الزكاة. فى قطاع النقل وباقى الخدمات نأخذ رقم المعاملات الذى يحتوى على الأرباح.
- فى إطار نظام المساهمة: تفتح الأسهم المالية (عبر توسعة رؤوس الأموال الموظفة سابقًا أو تأسيس شركات إنتاجية) لأصحابها حق التملك فى حدود قيمة اشتراكهم فى الرأسمال. فإذا توافرت شروط زكاة الأموال المشتركة فى أى قطاع إنتاجى وخدماتى، يعمل طبقًا لتعاليم الشريعة الإسلامية، يؤدى واجب الزكاة من طرف المؤسسة المنظمة للشركة على حساب نسب المساهمين أى كل حسب سهمه. وذلك لأن الشركة كيان قائم بذاته ومستقل عن الشركاء، كما هو الرأى عند المذهب الشافعى وبعض أعلام المالكية بحيث تزكى أموال الشركة ككل بدل تزكية كل سلة أسهم على حدة من طرف أصحابها، خاصة أن بعض الأسهم قد لا تصل قيمتها مستوى النصاب.

فى إطار نظام الشركات، إذا افترضنا أن لكل مساهم باقة أسهم لا تتجاوز قيمتها الاسمية أو الفعلية النصاب، وبالتالى تكون عوائدها غالبًا دون النصاب فى حالة عوائد إيجابية للريح. فيترتب عن هذه التوظيفات غياب مطلق للزكاة فى هذا النوع من المؤسسات. فى حين أننا إذا أخذنا برأى الشافعية ويقول فى المذهب المالكى تزكى أموال الشركة ككل، وذلك حسب حكم القطاع الاقتصادى الذى تقتضيه السياسة الشرعية المالية أو الأحكام الصريحة والقطعية الدلالة.

وعلى هذا الأساس يؤدى المساهم الواجب فى الزكاة فى حدود نسبة مشاركته، وتخصم مستحقات الزكاة من حسابات خاصة فى الشركة، بما فيها أصول الأموال الاستثمارية (التى تم توظيفها عن طريق نموذج المضاربة الشرعية)، ويحصل كل صاحب أصل مالى على نصيبه فى الربح الصافى من الزكاة. كما أن الوسيط المالى (مثل المصارف الإسلامية والمؤسسات الاستثمارية الشرعية)، الذى يسعى إلى مظان تثمير أصول الأموال بأساليب شرعية، يحصل على نصيبه من نصيب الربح الصافى لصاحب أصل المال حسب ما تم الاتفاق عليه فى عقود المضاربة. ونرى أن هذا المنهج أسهل وأنجع وأقل تكلفة فى الجباية من اعتبار زكاة أجزاء متفرقة. ودليل ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم[٤١] فى كتاب عمر بن الخطاب "وما كان من خليطين فإنهما يتراجعان بينهما بالسوية"، وما جاء أيضًا فى كتاب أبى بكر الصديق: "ولا يجمع بين متفرق ولا يفرق بين مجتمع خشية الزكاة، وما كان من خليطين فإنهما يتراجعان بينهما بالسوية".

إن عدم اعتبار الحول للأرباح عند معظم الفقهاء يجعل للزكاة "ذبذبات خيرية" مستمرة على طول السنة وليس فى زمن بعينه، وهذا النموذج فى توزيع حقوق الزكاة يعتبر معجزة اقتصادية، بغض النظر عن أبعادها الاجتماعية الظاهرة. فلو اعتبرنا الحول فى الربح واستقبلنا به حولاً كاملاً بشكل مستقل، لأحدثت تحويلات الزكاة صدمات مالية فى الاقتصاد الحقيقى والنقدى.

- فى كل قطاع يتم تطبيق واجب الزكاة على مداخيل الأشخاص، كالأجور بشكل خاص، البالغة النصاب. والواجب يحق عند الحصول على كل دفعة من المال المستفاد[٤٢] بلغت النصاب. كتقدير أولى تقريبى نستعمل الناتج الداخلى الإجمالى أى مجموع القيم المضافة فى كل قطاع سواء بشكل سنوى أو تحت - سنوى حسب توافر المعطيات الإحصائية لكن دون إضافة الأرباح فى الأوعية المختلفة حسب القطاعات الإنتاجية عند تقدير الواجب فيها. أما الطريقة الأخرى فنستعمل فيها معطيات مفصلة حول أعداد العاملين ومداخلهم فى كل قطاع وحسب اختصاصهم. يمكن عبر هذه الطريقة أن نعزل عن الواجب كل دخل يقل عن النصاب، سواء تعلق الحساب بدخل القطاع الخاص أو بدخل القطاع العام.

ملحق رقم (٢) جداول نظام الزكاة[٤٤] خلال ثلاثة عقود:

جدول رقم (١): الإيراد الإجمالى الأولى للزكاة

نسبة الزكاة	نسبة النمو	إيراد الزكاة	الزكاة بلا مضاعف
٪١٢,٥	٪١١,٨	٤٥٢٣٣	عقد ١٩٧٠م
٪١١,٥	٪١١,١	١٢٧٥٧٦	عقد ١٩٨٠م
٪١٠,٧	٪٦,٣	٢٦٥٦٥٩	عقد ١٩٩٠م
		٤٣٨٤٦٨	

الزكاة / الضريبة	نسبة النمو الاسمى	ضغط الضريبة	إيراد الضريبة	الزكاة بلا مضاعف
٪٧٢,٩	٪١٣,١	٪١٦,٢	٦٢٠٠٧	عقد ١٩٧٠م
٪٦١,٤	٪١١,٦	٪١٨,٧	٢٠٧٧٣٧	عقد ١٩٨٠م
٪٥٠,٥	٪٦,٦	٪٢١,٤	٥٢٥٨٢٤	عقد ١٩٩٠م
٪٥٥,١			٧٩٥٥٦٨	

جدول رقم (٢): الإيراد الإجمالى للزكاة بالمضاعف الحركى

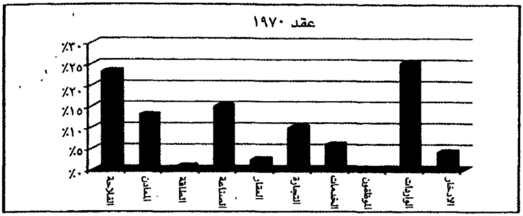
نسبة الزكاة	نسبة النمو	ايراد الزكاة	الزكاة بلا مضاعف
٪١١,٦	٪٦,٢	٥٠٧٠٦	عقد ١٩٧٠م
٪١٢,١	٪١٤,٠	١٥١٤٩٧	عقد ١٩٨٠م
٪١٢,٩	٪١٠,٥	٣٦٩٥٢٥	عقد ١٩٩٠م
		٥٧١٧٢٨	

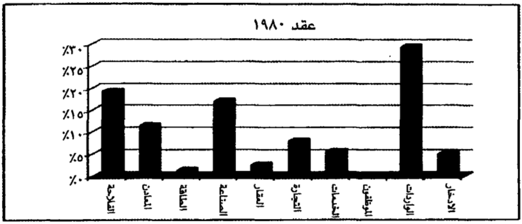
الزكاة / الضريبة	نسبة النمو الاسمى	ضغط الضريبة	إيراد الضريبة	الزكاة بلا مضاعف
٪٨١,٨	٪١٣,١	٪١٦,٢	٦٢٠٠٧	عقد ١٩٧٠م
٪٧٢,٩	٪١١,٦	٪١٨,٧	٢٠٧٧٣٧	عقد ١٩٨٠م
٪٧٠,٣	٪٦,٦	٪٢١,٤	٥٢٥٨٢٤	عقد ١٩٩٠م
٪٧١,٩			٧٩٥٥٦٨	

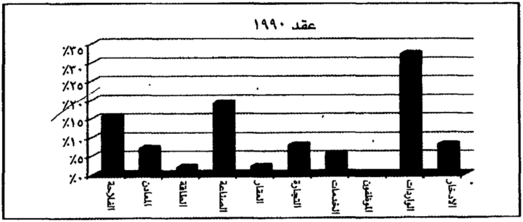
جدول رقم (٣): مقارنة بين الإيراد الإجمالى الأولى والإيراد الإجمالى بالمضاعف السكونى والحركى للزكاة

بالمضاعف السكونى	بالمضاعف الحركى	الإيراد الأولى	١٩٧٠-١٩٩٩م
٥٩٨٠٨٥	٥٧١٧٢٨	٤٣٨٤٦٨	وعاء الزكاة
٪٧٥,٢	٪٧١,٩	٪٥٥,١	· الزكاة / الضريبة
١٥٩٦١٧	١٣٣٢٦١	-	الفرق
٪٣,٤	٪٢,٨	-	الفرق / الدخل

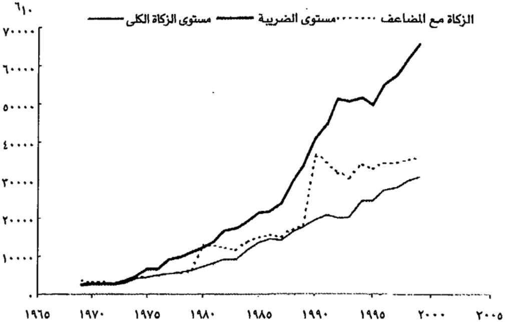
النسبة البنيوية لزكاة القطاعات من عقد السبعينيات إلى عقد التسعينيات

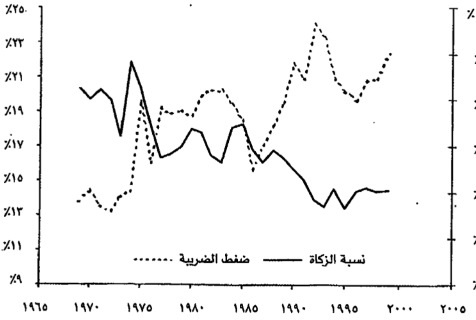






ملحق رقم (٣): بيانات مستوى ونسبة الزكاة





التهميش

١- النصاب فى الشرع هو الحد الأدنى أى المقدار الذى ينبغى أن يبلغه المال كى يكون محلاً لوجوب الزكاة فيه، وما دونه يعتبر مالاً قليلاً لا زكاة فيه. والنصاب المالى الشرعى يقدر عبر المعادلة: ٨٥ جرامًا من الذهب الخالص مضروبًا فى ثمن الجرام. وقد أوضح أهل التاريخ النقدى الإسلامى (مثل البلاذرى وابن الأثير والمقريزى وغيرهم) أن الدينار كان من الذهب الخالص، وبهذا تستوجب معرفة مستوى النصاب المالى معرفة ثمن السبائك الذهبية فى سوق الذهب. وأساس التقدير الكمى بالجرام هو حديث الرسول الأمين - عليه الصلاة والسلام -: "ليس فيما دون خمس أواق صدقة" متفق عليه، وكانت خمس أواق فى ذلك الزمن تعدل ٢٠ دينارًا ذهبيًا، كما كان الوزن الشرعى للدينار الواحد ٤,٢٥ جرام ذهبى. أما ما يتعلق بالنشاط التجارى فيتم حساب النصاب الشرعى على أساس مجموع عروض التجارة القابلة للتداول عند مرور الحول على أصل المال (انظر ملحق١ القواعد الفقهية).

٢- فى النظام الضريبى إذا كانت ثمة حالة انعدام فى الربح، فإن ضريبة الربح تطبق عبر نسبة جزافية تصل إلى (٦٪) فى المهن الحرة.

٣- هذه العجوز العمومية تنتهى إلى رفع مستوى الضرائب وخلق أخرى. ومثل هذه الإجراءات تتسبب بشكل مباشر فى رفع المستوى العام للأسعار. كما أن عبء هذه السياسة الاقتصادية انتقل إلى المؤسسات الإنتاجية عن طريق الارتفاع النسبى للأجور. وبهذا حدث انزلاق نحو تعويض العجز العمومى قصد رفع الطلب الفعلى بارتفاع نسبى لمستويات الأجور عمومًا. ولأن الأجور تدخل فى كلفة الإنتاج أو الاتجار فقد وقع سباق بين الأثمان والأجور.

٤- هذه المسائل تحتاج إلى دراسة خاصة للتوسع فيها وإظهار شتى جوانبها.

٥- إن مقارنة معادلة إيراد الضريبة لوحدة من الرأسمال والتى لم يتحقق منها سوى (٨٠٪) بمعادلة إيراد الزكاة تجعل نسبة الربح تقارب (٩٪).

٦- على أن تقوم الدولة بمؤسساتها المختصة، عبر نظام الحسبة، بإرساء ومراقبة المنافسة بين الفاعلين الاقتصاديين، حتى يكون إطار المنافسة شرعيًا.

٧- النظام الضريبى دخيل على الأمة الإسلامية وقد تم إلزام المسلمين بدفع أنواع من الضرائب، واعتبرت مواردها من المداخيل الأساسية لما سمى بميزانية الدولة. فى حين لم يكن يؤخذ من المسلمين إلا الصدقات وكان يأمرهم الرسول - عليه الصلاة والسلام - أن يجاهدوا فى سبيل الله بأنفسهم وأموالهم كما أمر الله به فى محكم كتابه. وقد تعجل رسول الله - عليه الصلاة والسلام - زكوات أعوام لاحقة من عمه العباس، ففى حديث أخرجه البيهقى " إنا احتجنا، فأسلفنا العباس صدقة عامين". وهذا القرض العام من الأغنياء على سبيل الإلزام جعل عددًا من علماء الإسلام يدرجون مفهوم "التوظيف" مثل الجوينى والغزالى والشاطبى وابن تيمية.

٨- لأن فى الأموال النقدية وعروض التجارة والمبيعات الأخرى (٢,٥٪) وفى الفلاحة متوسط (٧,٥٪) (من كان يسقى زرعه مرة بآلة ومرة بدونها، فالواجب عليه ثلاثة أرباع العشر أى (٧,٥٪)، وقال ابن قدامة لا نعلم فيه خلافًا) وفى المعادن (٢٠٪). على سبيل المقارنة بين نظام الضرائب ونظام الزكاة يمكننا استعمال متوسط معامل الترجيح فى كل القطاعات الخاضعة للزكاة، وذلك مثلاً خلال العقود الثلاثة الأخيرة فى الاقتصاد المغربى، نصل إلى متوسط نظرى بنسبة (٩٪). وهذه النتيجة الأخيرة لا تغير الاستنتاجات الخاصة بالمقارنة العامة بين النظام الوضعى للجباية والجباية الشرعية التى اعتمدت نسبة (١٠٪). سنوضح بطريقة أخرى أن نماذج زكاة القطاع الصناعى، وذلك عبر تفعيل السياسة الشرعية، تراعى أهم الجوانب حساسية فى الاقتصاد وهى على وجه الخصوص التضخم أو وتيرة نمو الأسعار والعمالة أى التشغيل.

٩- والمصلحة المرسلة تعنى ما لم يرد فى الشرع دليل على إلغائه أو على اعتباره بشكل خاص، بل جعل تقديره بدقة لاجتهاد وتصرف أولى الأمر. ويمكن إدراج المصلحة المرسلة فى إطار السياسة الشرعية للحكومة الإسلامية.

١٠- ذكر الإمام الجوينى فى كتابه "الغياثى" صفحة ٢٨٣: لا بد من توظيف أموال يراها الإمام قائمة بالمؤن. وذكر تلميذه الإمام الغزالى فى "المستصفى" صفحة ٣٠٤: ويقع ذلك قليلاً من كثير، لا يجحف بهم، ويحصل به الغرض. انظر أيضًا أحمد لسان الحق فى كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامى" صفحة ٢٨٧ إلى٢٩١.

١١- إن عددًا من الأموال فى الغرب ذهبت فى ميزانية الحرب الساخنة والباردة وغيرهما، رغم أن الغرب ينادى بالسلام العالمى الجديد.

١٢- يقول ابن حزم فى كتابه المحلى ٦-١٥٦ : "وفرض على الأغنياء من أهل كل بلد أن يقوموا بفقرائهم، ويجبرهم السلطان على ذلك، إن لم تقم الزكوات بهم، ولا فىء سائر المسلمين بهم، فيقام لهم بما يأكلون من القوت الذى لا بد منه ومن اللباس للصيف والشتاء بمثل ذلك ومسكن يكنهم من المطر والصيف وعيون المارة". انظر أيضًا الهامش رقم (١) حيث أجاز الرسول - صلى الله عليه وسلم - منهجًا للسياسة المالية عبر تسبيقات مالية من نظام الزكاة، لأن أصناف الأموال السلطانية التى أصلها فى الكتاب والسنة ثلاثة - كما ذكر ذلك ابن تيمية فى كتابه السياسية الشرعية صفحة (٧١) - وهى الصدقة (التى تكون بيت مال الزكاة) والغنيمة والفىء. وذكر أيضًا فى صفحة (٧٨) أنه فى زمن عمر ابن الخطاب رضى الله عنه كثر المال واتسعت البلاد وكثر الناس، فجعل دواوين المسلمين.

١٣- وهو جزء من حديث مرفوع، رواه الترمذى عن فاطمة بنت قيس، ورواه أيضًا البيهقى فى "السنن الكبرى".

١٤- فى كتابه "الاعتصام" صفحة (١٢٢) ثم يذكر فى صفحة (١٢٣): وهذه المسألة نص عليها الغزالى فى مواضع من كتبه، وتلاه فى تصحيحها ابن العربى فى أحكام القرآن له، وشرط جواز ذلك كله عندهم عدالة الإمام، وإيقاع التصرف فى أخذ المال وإعطائه على الوجه المشروع.

١٥- انظر فتح البارى فى شرح صحيح البخارى لابن حجر العسقلانى، صفحة (٣-٢١١).

١٦- انظر على التوالى أبو يوسف فى كتابه "الخراج" صفحة (١٠٧) والبلاذرى فى كتابه "فتوح البلدان" صفحة (٤٣٨) ونصف النصاب هو ما يعادل اليوم تقريبًا سبعمائة درهم مغربية فى كل شهر، وحق المولود قبل البلوغ هو النصاب أى ما يعادل ١٤٠٠ درهم مغربية فى كل شهر.

١٧- أما ميدان التعمير فيحتاج إلى دراسة منفصلة خاصة بما أحدث من فوضى اقتصادية واستغلال لحقوق الإنسان الأساسية، بحيث أكلت أموال الناس بالباطل عن طريق السمسرة غير الشرعية والاحتكار وانعدام تشريع إسلامى فى سوق العقار. فالتعمير فى صدر الإسلام كان من مهام ذوى الأمر الشرعى أى من مسؤولية الدولة الإسلامية، بحيث اقتطع الرسول الكريم عليه أزكى الصلاة والسلام أرضًا لكل ذى حاجة لمسكن.

١٨- السنن الكبرى للبيهقى وكذلك سنن أبى داوود.

١٩- الذى أوضح فى كتابه "بدائع الصنائع فى ترتيب الشرائع": أن معنى الزكاة لا يحصل إلا من المال النامى، ولا نعنى به حقيقة النماء لأن ذلك غير معتبر وإنما نعنى به كون المال معدًا للاستنماء بالإسامة أو التجارة أو الصناعة، لأن الإسامة سبب لحصول الدر والنسل والسمن، والتجارة أو الصناعة سبب لحصول الربح، فيقوم السبب (الإسامة أوالتجارة أوالصناعة) مقام المسبب (الربح أو الخسارة) متعلق الحكم به.

٢٠- بالنسبة للعروض المنتجة فى الميدان الصناعى والميدان الفلاحى التجارى، كما أشار إلى ذلك على سبيل المثال أحمد لسان الحق فى كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامى" صفحة (٣-٣٦٤) إلى صفحة (٣-٣٧٨)، عندما يتعذر تقدير النصاب من جنس المال كان التقدير والإخراج بالنقود. ويكون الواجب فيها ربع العشر مكانه (أى لحينه قياسًا على الزرع) على مذهب الأوزاعى (وذلك لما روى عن عبد الله بن مسعود وابن مسعود وابن عباس ومعاوية) أو يسمى أيضًا مذهب ابن عباس الذى يعتبر المعد للبيع مالاً جديدًا لم يزك أصله. كما يصح هذا المذهب عند الإمام مالك والإمام أحمد على المعادن قياسًا على إنتاج الأرض وهو مال لم يزك أصله، وذلك لأن المعدن مال جديد لم ينشأ عن أصل مزكى.

٢١- فلو كانت المواد الصناعية المتنوعة والبضائع الفلاحية التجارية فى زمن الأئمة لرأوا فى النقود المستفادة من الإنتاج الفلاحى التجارى (وهو جنس المقيس) والإنتاج الصناعى التجارى كما رأوا فى النقود المستفادة من المعادن أن تزكى لحينها قياسًا على الزرع. وإلا لكانت النقود المستفادة من المعادن أولى باعتبار مرور الحول، خاصة أن كل هذه السلع تباع بالنقود وتعبر عن دورات اقتصادية تتكون من تدفقات حقيقية فى مقابل تدفقات نقدية.

٢٢- أما إذا اعتمدنا على مبدأ "النماء" فقط، فيتم خصم النفقات الإنتاجية المرتبطة بالسلع المنتجة. وتقع زكاة الصانع على دخله أى أرباحه، فى حين يؤدى التاجر الزكاة على أرباحه وعروضه التجارية بمعنى رأسماله. وانطلاقًا من مفهوم "عروض التجارة" يكون الرأسمال التجارى للصانع هو ما تم إنتاجه وعرضه للبيع.

٢٣- يرى محمد أبو زهرة فى كتابه "التكافل الاجتماعى فى الإسلام" إدراج المصانع قياسًا على الأراضى الزراعية التى يتجدد إنتاجها وتستمر فوائدها مع بقاء أصلها. وعليه تخرج

زكاة الصناعة على أساس الغلة وتكون من صافى الغلات بعد خصم كل النفقات. وأن يكون الواجب هو العشر مع الإخراج فى الحين. هذا الاجتهاد يعتبر إيراد المصانع غلة وليس فائدة ولا ربحًا. فى مذهب الإمام مالك تضم الغلة للأصل ولو لم يكن نصابًا، أما فى المذاهب الثلاثة الأخرى فتضم الغلة إلى أصل المال إذا كان نصابًا.

٢٤- عند وجود معوقات التمويل (فى إطار الشرع الإسلامى) يخصم الصانع المزكى مستحقات الدين قبل أداء الزكاة كما يحدث مع ديون التجار، التى تخصم من وعائهم الكلى للزكاة. إن نموذج التمويل الإسلامى يعتمد على "مبدأ المضاربة"، الذى يحول الإكراهات التمويلية للمنتجات الصناعية إلى إكراهات سوق هذه المنتجات.

٢٥- إن أثمان الصناع أقل من أثمان التجار خاصة إذا كان نشاط القطاعين منفصلاً. أما إذا كان متصلاً، فيكون مستوى الأثمان المقترحة فى الأسواق أقل منه فى الحالة الأولى.

٢٦- سنن الترمذى صفحة ٢-٤٢٧ .

٢٧- ومن باب تنظيم جباية الزكاة، بطريقة مرنة وشاملة فى عدد من القطاعات المنظمة والقابلة للمراقبة، يمكن ترتيب إجراءات عملية لاقتطاع نصيب الزكاة انطلاقًا من المحاسبات الخاصة الدقيقة فى حجم كتل الرأسمال وفى تدفقات المداخيل المختلفة. وأن يكون هناك جهاز جهوى مرتبط بالحاسوب الآلى مع المؤسسات الإنتاجية والخدماتية بحيث تنتقل المعلومات بشكل منظم من جانب ومن آخر لتحديد حقوق الزكاة مع نسب الواجب فيها. ثم تكون هذه الأجهزة مرتبطة بجهاز مركزى يقوم بإعداد مركمات المعلومات المالية وتحديد جميع مستويات الزكاة بجداول الأوعية والواجبات النسبية حسب النصوص الشرعية القطعية وحسب ما تقتضيه السياسة الشرعية المالية (دون أن تتعارض مع النصوص الشرعية الثابتة).

٢٨- إن بعض الصناعات تتطلب موارد مالية كبيرة، حيث يستحسن أن يرجع تدبيرها للدولة الإسلامية العادلة دون ترخيص لتبعيضها للقطاع الخاص الذى يقصد الربح الاحتكارى ويؤثر فى ارتفاع الأسعار. إن الصناعة واجب كفاية بإجماع علماء الإسلام لا تسقط عمن تيسر لهم الإبداع فى مجال التصنيع من أفراد وجماعات.

٢٩- للاطلاع بتفصيل وبمنهجية علمية على الوضعية القطاعية أو الوضعية الشمولية للاقتصاد المغربى نحيل القارئ إلى رسالة دكتوراه الدولة تخصص القياس الاقتصادى

فى موضوع "الأنظمة التراجعية الحركية بدليلين: نمذجة تطبيقية لمعاينة القطاعات المغربية" للأستاذ غصان حسن، ٢٠٠٢ بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، فاس، المغرب.

٣٠- معظم الإحصائيات مصدرها وزارة التخطيط والتوقعات الاقتصادية، ووزارة الاقتصاد والمالية، ووزارة التجارة والصناعة، ووزارة الفلاحة.

٣١- فيما يخص السندات فلا يعتد بها فى الزكاة لأن عائدها محدد بشكل مسبق، مما يجعل عوائدها من المال الحرام. أما الأسهم فتستثمر فى الأسواق المالية وقيمتها مرتبطة بنتائج الربح أو الخسارة، لكنها لا تخلو مما لا يجيزه الشرع الربانى. ولإعطاء تقدير شمولى لحجم الزكاة الموسع، يمكن الأخذ بعين الاعتبار قيمة الأسهم فى الأسواق المالية وأرباحها على قياس زكاة التجارة؛ لأن الأموال فى هذه الحالة تنمو بذاتها. وبالنسبة لتقدير مال الحبس أو الوقف فيتطلب دراسة خاصة حتى يتم إدراج قيمته ضمن الموارد المالية للدولة؛ لأن مال الوقف الخيرى جزء من المال العام وتدخل فى إطار الملكية العامة الموقوفة على المسلمين، وليست فيه زكاة حسب رأى العلماء.

٣٢- المضاعف الحركى أقل من المضاعف السكونى؛ لأن هذا الأخير يحتوى على مجموع التفاعلات الاقتصادية التى تحدث فى مدة تزيد على العقد من الزمن. أما المضاعف الحركى فيستعمل نموذج الاستهلاك ولا يدرج مجموع التفاعلات الاقتصادية التى تتجاوز عقدًا اعتبارًا لقراءة النتائج من عقد لآخر. ويصل الإيراد الكلى إلى (٥٩٨,١) مليار درهم، أى ما يساوى (٢ , ٧٥٪) من إيراد الضرائب.

٣٣- من جهة أخرى نعلم أن الإحصاء الإسلامى يعتد بالأشهر القمرية لقوله تعالى: ﴿يسألونك عن الأهلة قل هى مواقيت للناس والحج ...﴾، (آية ١٨٩ من سورة البقرة). والفرق بين السنة القمرية والشمسية يصل تقريبًا إلى عشرة أيام، وبالتالى ففى كل (٣٦) سنة نضيف متوسط زكاة سنة شمسية واحدة. تتضمن السلاسل الزمنية الخاصة بمعطيات الاقتصاد المغربى ما يقارب العقود الثلاثة، فنضيف زكاة سنة شمسية موزعة على كل سنة خلال الفترة الزمنية التى تمتد من ١٩٦٩م إلى ٢٠٠٠م.

٣٤- من جهة أخرى، فإن إدارة الإحصاء تأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بالقطاع غير المعلن، والذى يمثل فى تكوين الناتج الداخلى الإجمالى نسبة غير يسيرة، قدرتها بعض الدراسات الإدارية بما يزيد على ثلث. كما أن لعمليات الإحصاء العامة معايير لإدراج

المؤسسات الإنتاجية، من بينها عدد أدنى للعمال فى القطاع الصناعى مثلاً. وفى هذه الدراسة، حيث نقدم تقديرًا عامًا وشموليًا لوعاء الزكاة، يفترض أن الأسلوب الإحصائى لا يستوعب المنشآت الصغرى التى تشغل أقل من عشرة عمال، الذين غالبًا لا تتجاوز أجورهم الشهرية، و لا حتى أحيانًا مداخيل أصحاب هذه المنشآت، النصاب. وبالتالى فإن المركمات المستعملة فى قاعدة المعلومات الموسعة، غالبًا ما تحققت فيها شروط النصاب فى أجزائها.

٣٥- كما أشار إلى ذلك على سبيل المثال أحمد لسان الحق فى كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامى" صفحة ٣-٣٧٦ إلى ٣-٣٧٧ .

٣٦- يشترط فى زكاة المعادن ومستخرجات البحر توافر النصاب، والآراء فى هذه المستخرجات متعددة تتراوح من غياب الزكاة (كما عند المالكية التى اعتبرته من الملك العام الموقوف على المسلمين) إلى واجب الخمس، ورأى الخليفة الراشدى الخامس عمر بن عبد العزيز أن يؤدى عنها ربع العشر عند بلوغها النصاب. وأما الركاز فيعنى المال المدفون بالأرض بفعل الإنسان أو بسبب الحوادث غير العادية. وفى الموطأ للإمام مالك بن أنس برواية محمد بن الحسن الشيبانى صفحة ٢٣٩، سئل الرسول صلى الله عليه وسلم ما الركاز؟ فقال: (المال الذى خلقه الله يوم خلق السماوات والأرض). ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام فى حديث صحيح رواه البخارى بشرح فتح البارى لابن حجر صفحة ٣-٢٨٩: (فى الركاز الخمس). ولا تتوقف زكاة الركاز على النصاب لدى الأئمة أبى حنيفة ومالك وأحمد، كما لا تتوقف على مرور الحول لدى الجميع. اليوم تجلب الثروات الطبيعية فى العالم الإسلامى العربى خصوصًا أموالاً كثيرة، فيكون الخمس كلما دعت الضرورة الشرعية لتوسيع وعاء الزكاة للحفاظ على تماسك الأمة الإسلامية وتقويتها وكذلك رعاية المصالح العامة وحماية الحقوق الاجتماعية.

٣٧- نجد أن أول من شرع فى الإسلام زكاة الواردات من سلع وخدمات هو الفاروق عمر بن الخطاب، بعد أن استشار الصحابة وأجمعوا على موافقته. تقع هذه الزكاة على ما يدخل بلاد الإسلام من عروض التجارة الشرعية بحد أدنى للبضائع الواردة بالنصاب المحلى. وتتراوح نسبة زكاة الواردات من ربع العشر إلى العشر، وذلك حسب قواعد تنظمها المصلحة العامة للأمة الإسلامية ويراعى معاملة المثل مع مختلف الدول.

٣٨- دون اعتبار الحول فى الأرباح، لأنها من المال المستفاد.

٣٩- عنى تقويم قيمة كل السلع المعدة للبيع بعد مضى سنة كاملة. ويكون هذا التقويم بمنزلة المعدل الدورى خلال السنة من عروض التجارة البالغة النصاب. قبل أن نستقبل السنة الجديدة يؤدى واجب الزكاة على الرأسمال التجارى المقوم وعلى مجموع الأرباح خلال السنة الماضية. لا تدرج الآلات والمعدات التقنية، التى يستعان بها فى الأعمال التجارية. أما القطاع الصناعى فيدخل فى إطار زكاة المستغلات، وتقع على ما تم إنتاجه قصد البيع دون اشتراط مضى الحول؛ لأن الزكاة تجب فى الإيراد لا فى أصل الرأسمال كما هو الشأن فى الرأسمال التجارى المحض.

٤٠- نفترض أن معظم الودائع تلعب دور الادخار، لأن المؤمنين حقًا يمتنعون، عملاً بالشريعة المالية الإسلامية، عن فتح حسابات لأجل فى إطار نظام مالى ربوى ويدخرون عبر حسابات جارية. إن نظام الزكاة يتطلب إطارًا نظامًا ماليًا شرعيًا يعمل بمبدأ المشاركة والمضاربة.

٤١- الموطأ لمالك برواية يحيى صفحة ٢٥٩. فتح البارى فى شرح صحيح البخارى صفحة ٢-٢٤٩.

٤٢- مثل تدفقات الأجور أو الرواتب والأرباح وهى أموال مستفادة لا يشترط فيها مضى سنة من الزمن. وذلك لأنها تفرز بعد التوظيف الإنتاجى للرأسمال البشرى وللرأسمال التقنى. نشير لأهمية التفريق بين مال المستفاد ومال الربح: والمستفاد يصطلح عليه شرعيًا بالفوائد وهى إما من غير جنس ما عنده من أصول الأموال (مثلاً الميراث والعطية وغير ذلك)، وإما من جنس ما عنده ولكنه كسب بسبب مستقل (مثل بيع أشياء كانت تستعمل أو ما يسمى الناض أى إذا تحول مال عينًا بعد أن كان متاعًا وغير ذلك). ويدخل فى المستفاد المالى عوائد العمل كالأجور والمرتبات. ففى المذهب المالكى والشافعى يزكى المال المستفاد إن كان نصابًا لحوله ولا يضم إلى المال الذى وجبت فيه الزكاة. أما عند المذهب الحنفى (الذى اعتمد فى قياسه للناض على الماشية) والثورى تزكى الفوائد بحول الأصل إذا كان الأصل نصابًا، و حكم المستفاد عندهم كحكم الربح. والرأى الثالث هو مذهب الأوزاعى لما روى عن عبد الله بن مسعود وابن عباس ومعاوية أن الزكاة فى المستفاد حين استفادته.

- وأما مال الربح وهو من جنس ما عنده من أصول، والمرتبط بالمخاطرة والابتكار وهو نتيجة لتوظيف أصول أموال بعينها خاصة فى ميادين التجارة. تقوم علاقة الربح بالمال الأصلى عند المالكية ببناء الربح على الأصل فى الحول، فيزكى الربح بحول

الأصل سواء أكان الأصل نصابًا أم لم يكن (انظر الموطأ لمالك برواية يحيى صفحة ٢٤٧). ويرى الحنفية والحنابلة وكذلك الأوزاعى وأبو ثور أن حول الربح هو حول الأصل، إذا كان الأصل نصابًا (انظر المغنى لابن قدامة صفحة ٢-٦٢٦). أما عند الشافعية يكون حول الربح مستقلاً عن حول الأصل. فى إطار توسيع مدى التكافل الاجتماعى بزكاة الأرباح وأصولها، يمكن اعتبار المذهب الشافعى الأقل نجاعة وفعالية بالمقارنة مع باقى المذاهب.

٤٣- حتى لا يتم إدراج نفس الواجب مرتين.

٤٤- مستويات إيراد الزكاة بملايين الدراهم الجارية.

المراجع*

- أبو يوسف (ت ٧٦٢م) – **الخراج.** القاهرة، ١٩٢٥م.

- الإمام الترمذى (ت ٨٥٩م) – **الجامع الصحيح.** تحقيق عبد الوهاب عبد اللطيف، دار الفكر بيروت، ١٩٧٤م.

- الإمام البلاذرى (ت ٨٧٧م) – **فتوح البلدان.** تحقيق رضوان محمد رضوان، دار الكتاب العلمية، ١٩٨٣م.

- ابن حزم الأندلسى (ت ١٠٣٦م) – **المحلى.** مكتبة الجمهورية العربية، القاهرة، ١٩٦٧م.

- الإمام الجوينى (ت ١٠٥٨م) – **الغياثى.** تحقيق عبد العظيم الديب، بدون ناشر، ١٩٨٢م.

- الكاسانى (ت ١١٦٧م) – **بدائع الصنائع فى ترتيب الشرائع.** شركة المطبوعات العلمية، القاهرة.

- ابن قدامة (ت ١٢٠٠م) – **المغنى مع شرح الكبير.** دار الكتاب العربى بيروت، ١٩٧٢م.

- أحمد ابن تيمية (ت ١٣٠٨م) – **السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى و الرعية.** الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ١٩٩٠م.

- ابن القيم الجوزية (ت ١٣٣١م) – **الطرق الحكمية فى السياسة الشرعية.** دار الكتاب العلمية، القاهرة، ١٩٥٣م.

- أبو إسحاق الشاطبى (ت ١٣٧٠م) – **الموافقات فى أصول الشريعة.** مطبعة المدنى، القاهرة.

* بالنسبة للسابقين من علماء الإسلام وضعنا تاريخ وفاتهم بعد أسمائهم، رحمهم الله جميعًا.

- أبو إسحاق الشاطبى – **الاعتصام.** تقديم محمد رشيد رضا، طبعة دار المعرفة بيروت، ١٩٨٨م.
- عيسى عبده إبراهيم – **الاقتصاد الإسلامى:** مدخل و منهج. القاهرة، ١٩٧٤م.
- سيد قطب – **العدالة الاجتماعية فى الإسلام.** الطبعة دار الشروق، طبعة ٧، بيروت، ١٩٨٠م.
- محمد أبو زهرة – **التكافل الاجتماعى فى الإسلام.** الدار القومية للطباعة، القاهرة، ١٩٩٢م.
- محمد شوقى الفنجرى – **حول الزكاة والضرائب،** مجلة منبر الشرق، العدد ٦٢، ١٩٩٢م.
- يوسف القرضاوى – **فقه الزكاة.** مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٨٦م.
- أحمد لسان الحق – **منهج الإقتصاد الإسلامى فى إنتاج الثروة واستهلاكها. الجزء ٣،** دار الفرقان، الدار البيضاء، ١٩٨٧م.
- رفيق يونس المصرى – **أصول الاقتصاد الإسلامى.** دار القلم دمشق ودار الشامية بيروت، ١٩٨٩م.
- رفيق يونس المصرى – **الإسلام والنقود.** سلسلة أبحاث مركز الاقتصاد الاسلامى بجامعة الملك عبدالعزيز، جدة، الطبعة٢، ١٩٩٠م.
- رفيق يونس المصرى – **بحوث فى الزكاة.** دار المكتبى للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، ٢٠٠٠م.
- منذر قحف – **النصوص الاقتصادية من القرآن والسنة.** سلسلة أبحاث مركز الاقتصاد الاسلامى بجامعة الملك عبدالعزيز، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٩٥م.
- وهبة الزحيلى – **زكاة المال العام.** دار المكتبى للطباعة والنشر بيروت، ٢٠٠٠م.

- محمد فلاح العطار - **إنفاق المال فى الإسلام.** دار صادق للطباعة والنشر بيروت، ٢٠٠٢م.

- المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب، البنك الإسلامى للتنمية - **دراسات اقتصادية إسلامية**، العدد ١، المجلد ٥، ١٩٩٧م.

- إدارة الإحصاء، وزارة التوقعات الاقتصادية والتخطيط - **تحليل صورة وحركية الفقر: أسس التخفيف من الفقر**، الرباط، ٢٠٠٠م-٢٠٠١م.

حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات

الدكتور/ محمد نبيل علام

أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

فرع قطر

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٤ هـ
● مارس ٢٠٠٣ م

حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات

أ.د. محمد نبيل علام*

الملخص:

تتناول هذه الدراسة إشكالية لأسلوب المصادقات لم يسبق تناولها فى الأدبيات المحاسبية المتخصصة فى مجال المراجعة. تتلخص الإشكالية، أنه فى حالة وجود خلاف حول رصيد المصادقة المرسلة للعميل واعتراض العميل على رصيدها، فهل مراجع الحسابات الخارجى ملزم أو غير ملزم مهنيًا بأن يعلم العميل بما انتهت إليه نتيجة فحصه لهذا الاختلاف؟ لذا تحددت أهداف الدراسة فى ثلاثة أهداف تم مناقشتها وبيانها فى ثنايا البحث والمتمثلة فى: رسم حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات بوصفه أحد أدلة الإثبات. وبيان وجهات نظر الفريق المؤيد والمعارض بشأن هذه الإشكالية. وعرض وجهة النظر الشخصية للباحث فى هذا الخلاف فى الرأى.

منذ البدايات التاريخية الأولى لظهور علم المراجعة الخارجية على الحسابات وهناك نوع من الاتفاق الكامل فى الأدب المحاسبى بين علماء هذا الفرع من فروع المعرفة على أن أسلوب المصادقات هو أحد أدلة (أو قرائن) الإثبات التى يستخدمها مراجع الحسابات الخارجى لإبداء رأيه الفنى المحايد عن مدى دقة وصحة وسلامة أرصدة حسابات العملاء بالجهة محل الفحص والتدقيق.

وبعيدًا عن القضايا ذات الصلة المباشرة بهذا الأسلوب والتى تشمل العديد من الموضوعات مثل: تحديد نوع المصادقة الواجب استخدامها للتحقق من صحة أرصدة حسابات العملاء سواء أكانت مصادقة إيجابية أو سلبية أو عمياء، وبعيدًا كذلك عن نوع القرارات الأخرى ذات الصلة الواجب على مراجع الحسابات

*أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، فرع قطر.

الخارجى اتخاذها سواء بشأن توقيت إرسال هذه المصادقات للعملاء، أو بشأن حجم العينة بالنسبة لمجموع حسابات العملاء، أو بشأن كيفية اختيار مفردات تلك العينة.

بعيدًا عن كل هذه القضايا السابقة، فإن هذه الدراسة - فى تقدير الباحث - تتناول إشكالية لأسلوب المصادقات لم يسبق لأحد من علماء المراجعة - فى حدود قراءات الباحث واطلاعاته - أن تناولها بالدراسة والتحليل سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالمى فى الأدبيات المحاسبية المتخصصة لهذا الفرع من فروع المعرفة.

فكرة البحث وأهدافه:

على الرغم من أن الفكرة التى تدور حولها هذه الدراسة قد تبدو للوهلة الأولى فكرة بسيطة فى ظاهرها الفلسفى الأكاديمى، إلا أنها فى واقع الأمر إشكالية ذات تأثيرات وتداعيات معقدة فى مدلولها العملى الميدانى.

فبعد مرور مايزيد عن اثنين وثلاثين عامًا أمضاها الباحث فى الحقل الأكاديمى الجامعى قام خلالها بتدريس علم المراجعة الخارجية على الحسابات لأجيال متعاقبة، ومارس خلال هذه الفترة الطويلة المهنة ميدانيًا فى الواقع العملى بوصفه مراجع حسابات قانونى وخبيرًا محاسبيًا معتمدًا فى ساحات القضاء، إلا أن الباحث واجه فى الآونة الأخيرة مشكلة عملية مع أسلوب المصادقات، لم يسبق أن واجهها، بل ولم يسبق حتى وإن جالت بخاطره كفكرة قابلة للتفكير والتأمل يمكن إخضاعها للبحث العلمى. تتبلور هذه الفكرة فى جوهرها حول إشكالية حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات.

وفى المناقشات العلمية التى دارت بشأن هذه الإشكالية، تباينت بشكل واضح

وجهات نظر المختصين سواء من الأكاديميين أو القانونيين أو الممارسين بين مؤيد ومعارض. ولما كان لوجهة نظر كل فريق من الفريقين - المؤيد والمعارض - حجيتها ووجاهتها، فقد عاد الباحث مرة أخرى إلى الأدب المحاسبى باحثًا ومدققًا بين سطور أمهات المراجع والدوريات العلمية الأجنبية والعربية عما يحسم هذا الجدل. وبكل أسف، لم يجد الباحث فى الغالبية العظمى من تلك المراجع أية إشارة على الإطلاق إلى هذا الموضوع، ووجد فى البعض القليل منها مجرد إشارات مقتضبة وردت فى شكل صياغات عامة مسطحة لا تحسم الخلاف فى وجهات النظر حول هذه الإشكالية، ولا تعطى إجابة قاطعة واضحة بشأن هذه الحدود.

بناء عليه، فإن هذه الدراسة - المختصرة - تستهدف إلقاء الضوء على:

- ما حقيقة الإشكالية المتصلة بحدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات؟
- ما وجهة نظر الفريق المؤيد؟ وما وجهة نظر الفريق المعارض بشأن هذه الإشكالية.
- ما وجهة النظر الشخصية لكاتب هذا المقال فى هذه الإشكالية؟ وما حججه وأسانيده التى يرتكز عليها فى بناء وجهة نظره؟

هيكل البحث:

تأسيسًا على ما تقدم فإن هذه الدراسة تنقسم إلى ثلاثة أقسام هى:

- المبحث الأول: ما هية حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات.
- المبحث الثانى: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة.
- المبحث الثالث: حدود الالتزامات المهنية لأسلوب المصادقات - وجهة نظر.

المبحث الأول - ما هية حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات:

بشكل عام، تتلخص إشكالية هذا البحث فى عدم وجود تحديد واضح بالأدب المحاسبى لعلم المراجعة لحدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات. ومن ثم فإن إشكالية هذه الدراسة يمكن تلخيصها فى التساؤلات التالية: هل حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف عند حد إرسال هذه المصادقات للعملاء وتلقى استجاباتهم فقط؟ أم أن مراجع الحسابات الخارجى ملتزم مهنيًا بالرد على العملاء وتقديم الإيضاحات اللازمة لهم، فى حالة إذا كانت استجاباتهم أن الرصيد الصحيح لحساباتهم طرف الجهة محل المراجعة يختلف عن الرصيد الوارد بالمصادقة المرسلة لهم من المراجع الخارجى؟

وللتوضيح، فمن البديهى أنه فى الأحوال التى يتفق فيها رصيد العميل وفقًا لما هو مثبت بسجلاته، مع الرصيد الوارد بالمصادقة وفقًا لما هو مثبت بسجلات الجهة محل الفحص، فإن الأمر فى هذه الأحوال لا يثير أى مشكلة، ويصبح لا محل للحديث عن حدود الالتزام المهنى للمراجع الخارجى تجاه العملاء.

ولكن إذا ما افترضنا على سبيل المثال، أن مراجع الحسابات الخارجى أرسل لأحد العملاء مصادقة يعلمه فيها أن رصيده طرف الجهة محل الفحص والمراجعة فى تاريخ محدد هو مبلغ (١٠) آلاف ريال مثلاً. وخلال المدة المحددة تلقى مراجع الحسابات الخارجى من هذا العميل ردًا يفيد أن الرصيد الوارد بهذه المصادقة هو رصيد غير صحيح، وأوضح العميل فى رده أن الرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة فى هذا التاريخ المحدد هو مبلغ (١٠٠) ألف ريال مثلاً.

مهنيًا، يفترض أن مراجع الحسابات الخارجى سوف يقوم فور تسلمه لمثل هذا الرد من العميل ببحث وفحص وتحرى أسباب هذا الخلاف والوقوف على مسبباته. ويفترض كذلك أن المراجع سوف يتمكن من الوصول إلى رقم الرصيد الصحيح لحساب هذا العميل فى ضوء ما قام به من فحص مستندى ومراجعة دقيقة لكل تعاملات هذا العميل مع الجهة محل الفحص والمراجعة.

وهنا يبرز التساؤل الحاكم، هل مراجع الحسابات الخارجى عليه التزام مهنى تجاه العميل بأن يعلمه بما انتهت إليه نتيجه فحصه عن مدى صحة أو عدم صحة هذا الرصيد والمسببات التى ولدت مثل هذا الاختلاف بين رصيد كل منهما؟ أم أن مراجع الحسابات الخارجى غير ملزم مهنيًا بأن يعلم العميل بما انتهت إليه نتيجه هذا الفحص والتدقيق؟ أو بعبارة أخرى، ما هى حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات وذلك فى حالة وجود خلاف حول صحة الرصيد الوارد بالمصادقة؟ هل هذا التزام يقف عند حد إرسال المصادقة واستلام رد العميل عليها؟ أم أن هذا الالتزام يمتد لكى يفرض على المراجع ضرورة الرد على العميل وإعلامه بالرصيد الصحيح؟

تلك التساؤلات السابقة هى - باختصار شديد - الإشكالية المتصلة بأسلوب المصادقات، والنقطة التى تدور حولها هذه الدراسة، والتى لم يتضمنها الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات فى مجال المصادقات.

ولكى يدرك القارئ أهمية وضرورة رسم خط واضح لحدود ذلك الالتزام المهنى، فإنه من الأهمية الإشارة هنا إلى أن ذلك المثال الافتراضى السابق كان واقعة حقيقة لخلاف فعلى حدث بين رصيد أحد العملاء وفقًا لما هو مثبت بسجلاته، ورصيده بالجهة محل المراجعة وفقًا لماهو مثبت بسجلاتها ومحدد المصادقة المرسلة إليه من المراجع الخارجى، بل إن الاختلاف بين أرصده كل منهما كان بمبلغ ضخم تجاوز ملايين الريالات. وعلى الرغم من أن هذه الحالة

السابقة بمثل هذا الاختلاف الضخم - بالملايين - هى حالة يمكن القول بأنها غير متكررة الحدوث - أو حتى نادرة الحدوث بهذا الشكل - إلا إنها حدثت بالفعل بسبب بعض الملابسات والظروف، وكانت بمثابة الدافع والمحرك الأساسى للباحث لدراسة هذا الموضوع.

ففى هذه الحالة الفعلية، تسلم أحد العملاء من أحد مكاتب المراجعة الخارجية الموكول لها مهمة مراجعة حسابات إحدى الجهات مصادقة تفيد بأن رصيد حساب هذا العميل طرف هذه الجهة حتى تاريخ ما هو مبلغ ما. عند رجوع العميل إلى سجلاته اتضح له أن الرصيد الوارد بمصادقة المراجع الخارجى غير صحيح (وفقًا لسجلات العميل). أخطر العميل مراجع الحسابات الخارجى بأن الرصيد الوارد بالمصادقة غير صحيح، وأن رصيد حسابه الصحيح وفقًا لسجلاته طرف هذه الجهة حتى التاريخ المحدد بالمصادقة هو مبلغ آخر - تم تحديده - بخلاف المبلغ الوارد بالمصادقة.

وبعد مرور فترة لم يتلق العميل خلالها أى رد، قام بالاتصال بمكتب المراجع للاستفسار عما تم فى شأن هذا الاختلاف فى الرصيد. أفاد مراجع الحسابات الخارجى بأنه قد قام بفحص وتدقيق هذا الاختلاف بين الرصيد المثبت فى سجلات الجهة محل مراجعته وبين الرصيد الوارد برد العميل - وفقًا للأصول والقواعد المهنية، وأنه قد تمكن بالفعل من تكوين رأيه الفنى المحايد بشأن رصيد هذا الحساب، وأنه سوف يضمن تقريره المقدم إلى الجمعية العمومية بالجهة محل الفحص هذا الرأى الفنى المحايد، مع تأكيد من قبل المراجع الخارجى بأن تقريره سوف يتضمن كل ما أثير بشأن ملابسات هذا الاختلاف بكل أمانة وموضوعية وحيادية.

والخلاصة. أن مراجع الحسابات الخارجى - وهنا محك الخلاف فى وجهات النظر - رفض أن يعلم العميل برأيه الفنى المحايد الذى انتهى إليه بشأن صحة أو عدم صحة هذا الرصيد. أو باختصار، فقد أوضح مراجع الحسابات

الخارجى أن حدود التزامه المهنى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف فقط عند حد إرسال مصادقات لهم بهدف التحقق.من صحة أرصدتهم، وتلقى ردود هؤلاء العملاء بشأن مدى صحة أو عدم صحة الرصيد الموضح بالمصادقة المرسلة لكل منهم، وما عدا ذلك من أمور فهى لا تقع داخل دائرة التزامه المهنى تجاه العملاء.

ووفقًا لما سبق الإشارة إليه، فإن وجهات النظر التى ولدتها المناقشات العلمية التى دارت حول هذا الموضوع بين المختصين سواء من الأكاديميين أو القانونيين أو الممارسين تباينت بين مؤيد لهذا الموقف السابق لمراجع الحسابات الخارجى وبين معارض لهذا الموقف بشأن حدود هذا الالتزام المهنى تجاه العملاء فى مثل هذه الحالة.

المبحث الثانى - وجهات النظر المؤيدة والمعارضة:

أولاً - وجهة النظر المؤيدة:

يؤيد هذا الفريق الموقف السابق لمراجع الحسابات الخارجى بشأن امتناعه عن إعلام العميل بالرأى الفنى الذى انتهى إليه بشأن صحة أو عدم صحة رصيده طرف الجهة محل المراجعة - كما حدده العميل فى رده على مصادقة المراجع. ويرى هذا الفريق أن هذا الموقف السابق من مراجع الحسابات الخارجى يمثل الالتزام المهنى السليم.

تتأسس وجهة نظر هذا الفريق انطلاقًا من حقيقة أن العلاقة التعاقدية التى تحدد التزامات مراجع الحسابات الخارجى بشأن المهمة المكلف بها هى علاقة تعاقدية بين طرفين فقط، طرفها الأول المراجع وطرفها الثانى الجهة محل المراجعة. ولما كان المراجع الخارجى لا تربطه أى علاقة تعاقدية بالعملاء الذين أرسل لهم المصادقات، فإن حدود الالتزام المهنى للمراجع الخارجى تجاه هؤلاء

العملاء تقف بالتالى عند حد إرسال مصادقات لهم للتحقق من صحة أو عدم صحة أرصدتهم، وتلقى استجاباتهم بشأن هذه المصادقات المرسلة إليهم، ولا يجب أن تتجاوز تلك الحدود هذه النقطة بأية حال.

وبنوع من التحديد، فإن وجهة نظر هذا الفريق ترتكز على الحيثيات التالية:

- حيث إن مراجع الحسابات الخارجى قد قام بفحص وتدقيق الاختلاف بين الرصيد المثبت فى سجلات الجهة محل مراجعته وبين الرصيد الوارد برد العميل وفقًا للأصول والقواعد المهنية لعلم مراجعة الحسابات.
- وحيث إن المراجع قد تمكن بالفعل من تكوين رأيه الفنى المحايد بشأن الرصيد الصحيح لهذا الحساب محل الخلاف.
- وحيث إن المراجع سوف يضمن تقريره المقدم إلى الجمعية العمومية للجهة محل الفحص - والتى تعاقدت معه - هذا الرأى الفنى المحايد.
- وحيث إن تقرير المراجع سوف يتضمن كل ما أثير بشأن ملابسات هذا الاختلاف بكل أمانة وموضوعية وحيادية.

فتأسيسًا على ما سبق من الحيثيات، فإن مراجع الحسابات الخارجى يكون قد أدى عمله مهنيًا على الوجه الصحيح فى حدود بنود التعاقد المبرم بينه وبين الجهة محل المراجعة.

بل أكثر من ذلك، فإن هذا الفريق يرى أن قيام المراجع الخارجى يتجاوز حدود هذا الالتزام والرد على العميل من الممكن أن يعرض المراجع الخارجى للمساءلة القانونية فى مواجهة الجهة محل المراجعة، خاصة إذا كان رد المراجع على العميل يتضمن ما معناه أنه قد قام بفحص ومراجعة رصيد العميل لدى الجهة محل المراجعة، واتضح له أن العميل على حق وأن هناك أخطاء محاسبية بسجلات الجهة محل المراجعة ولدت هذا الاختلاف. إذ يرى هذا الفريق أن قيام المراجع - على سبيل الفرض الجدلى - بإعطاء مثل هذا الرد للعميل يعنى

أن المراجع قد أفشى الأسرار المثبتة بالسجلات التى ائتمنته عليها الجهة محل المراجعة، وخالف بنود العلاقة التعاقدية المبرمة بينهما، مما يمكن أن يوقعه تحت طائلة القانون بتهمة إفشاء أسرار ألحقت ضررًا بالجهة محل المراجعة.

ومن ثم يؤكد هذا الفريق أنه ليس من حق المراجع أن يخطر العميل عن صحة أو عدم صحة الرصيد الوارد برد العميل. بل إن واجب المراجع المهنى يحتم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل ويلتزم الصمت. ويرون أن علاقة مراجع الحسابات الخارجى بالجهة محل المراجعة فى مثل هذه الأحوال أشبه ما تكون بالعلاقة التى تنشأ بين الطبيب المعالج وأحد مرضاه، وما تحتمه وتفرضه طبيعة هذه العلاقة من التزام مهنى على الطبيب بالمحافظة على أسرار مرضاه.

وعلى سبيل المثال، يرى هذا الفريق أن قيام الطبيب بإخطار زوجة أحد مرضاه بأن زوجها مريض بمرض معد خطير يعنى تجاوز هذا الطبيب لحدود التزامه المهنى تجاه مريضه، وأن مثل هذا التصرف لو حدث من الطبيب فإنه يوقعه تحت طائلة القانون بتهمة إفشاء أسرار مرضاه، بغض النظر عن مقاصده النبيلة من إفشاء هذا السر. وأن واجب الطبيب فى مثل هذه الأحوال هو فقط أن يخطر الجهات الرسمية المسئولة ذات الاختصاص، إذا ما كان هذا المرض من النوع المعدى الذى يمكن أن يؤثر على الصحة العامة لجموع المواطنين بالدولة.

قياسًا عليه، فإذا ما كان مراجع الحسابات عند فحصه وتدقيقه لما ورد برد العميل اتضح له أن هناك أخطاء محاسبية بسجلات الجهة محل المراجعة، فإن واجبه المهنى يحتم عليه ويلزمه بعدم إخطار العميل بهذه الأخطاء، حتى لا يفشى أسرار الجهة محل المراجعة التى ائتمنته على سجلاتها، ويكون واجبه فى مثل هذه الحالة هو فقط أن يضمن تقريره المرفوع إلى الجمعية العمومية للجهة محل المراجعة - باعتبارها الجهة المسئولة ذات الاختصاص - كل ما ورد بشأن هذه الواقعة من ملابسات، وما قام به من إجراءات، وما انتهى إليه من رأى فنى محايد.

والخلاصة، أن هذا الفريق يرى أن حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف فقط عند حد إرسال مصادقات لهم بهدف التحقق من صحة أرصدتهم، وتلقى ردود هؤلاء العملاء بشأن مدى صحة أو عدم صحة الرصيد الموضح بالمصادقة المرسلة لكل منهم، وبشرط أن يضمن تقريره المرفوع إلى الجمعية العمومية بالجهة محل المراجعة هذه الواقعة، وما اتخذه من إجراءات مهنية، وما انتهى إليه من رأى فنى بشأن وجود أو عدم وجود أخطاء محاسبية بالسجلات أدت إلى هذا الاختلاف.

ثانيًا - وجهة النظر المعارضة:

تتأسس وجهة النظر المعارضة انطلاقًا من نقطة بداية مؤداها أن مراجع الحسابات الخارجى عندما يتسلم رد العميل بخصوص أن الرصيد الوارد بالمصادقة المرسلة إليه هو رصيد غير صحيح - وفقًا لسجلات العميل، فإن مراجع الحسابات الخارجى سوف يكون ملزم مهنيًا بفحص وتحرى أسباب هذا الاختلاف بين رصيد كل منهما، لكى ينتهى إلى رأيه الفنى المحايد. هذا الرأى الفنى المحايد بشكل عام من الممكن أن يكون الرصيد بسجلات الجهة محل الفحص هو الرصيد الصحيح، وأن الرصيد الوارد برد العميل هو رصيد غير صحيح، أو العكس بالعكس.

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه لكى يتمكن مراجع الحسابات الخارجى من الوصول إلى مثل هذا الرأى الفنى، فإن الأمر المنطقى والبديهى أن فحص ومراجعة تعاملات العميل مع تلك الجهة لا يمكن أن يكون فحص فى اتجاه واحد فقط (فحص لمستندات الجهة محل المراجعة فقط)، وإنما لا بد أن يكون هذا الفحص وفقًا للأصول والقواعد المهنية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات فحص فى اتجاهين (فحص لما فى حوزة الجهة محل المراجعة من مستندات

لتعاملاتها مع هذا العميل، وفحص فى نفس الوقت لما فى حوزة العميل من مستندات لتعاملاته مع الجهة محل المراجعة).

ومهنيًا، فبدون أن يكون فحص المراجع لجميع المستندات المؤيدة للتعاملات التى تمت بين الطرفين هو فحص فى اتجاهين، فإن الرأى الذى يمكن أن يتوصل إليه المراجع بشأن هذا الاختلاف يصبح رأيًا غير سليم مهنيًا، لأنه رأى مبنى على عملية فحص وتدقيق ناقصة. وبشكل أكثر تحديدًا، فإن البعض من هذا الفريق يرى أنه إذا ما اكتفى مراجع الحسابات عند فحصه لهذا الاختلاف بتدقيق مستندات طرف واحد فقط، دون الاطلاع على ما فى حوزة الطرف الآخر من مستندات، فإن ما ينتهى إليه المراجع من رأى فنى فى هذا الموضوع يصبح رأيًا باطلاً، لأنه قد بنى على إجراءات فحص وتدقيق باطلة.

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه إذا ما كان هذا المنطق التحليلى مقبولاً، فإن مؤدى ذلك حتمًا أن مراجع الحسابات الخارجى عند تسلمه لرد من العميل يفيد اعتراضه وعدم موافقته على الرصيد الوارد بالمصادقة المرسلة إليه من المراجع، فإن على مراجع الحسابات الاتصال بهذا العميل للاطلاع على ما فى حوزته من مستندات تثبت صحة رقم الرصيد كما يراه العميل.

ترتيبًا على ذلك، يرى هذا الفريق أن الرأى القائل بأن حدود الالتزام المهنى تجاه العميل تقف فقط عند حد استلام رد العميل على المصادقة، وأن هذا الالتزام المهنى لا يجب أن يتجاوز هذا الحد، هو فى ضوء هذا التحليل السابق رأى خاطئ من حيث المبدأ. فالأصول والمسلمات البديهية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات تلزم مراجع الحسابات الخارجى فى مثل هذه الحالة أن يقوم بالاتصال بهذا العميل ويطلب منه ما فى حوزته من مستندات مؤيدة لجميع تعاملاته، لمطابقة تلك المستندات مع مستندات الجهة محل الفحص والمراجعة، وصولاً إلى الرصيد الصحيح، وحصرًا لأوجه الخلاف بين الاثنين. ومن ثم فإن التزامه المهنى لا يقف عند حد استلام رد العميل على المصادقة فقط، وإنما يمتد إلى الاتصال به وطلب ما فى حوزته من مستندات.

ومن جهة أخرى، يرى الفريق المعارض أن وجهة نظر الفريق المؤيد فيما يتصل بأن واجب مراجع الحسابات الخارجى هو التزام الصمت التام وعدم الإفصاح للعميل عن رأيه الفنى هو تصرف من قبل المراجع يعنى فى نهاية الأمر تحويل أسلوب المصادقات إلى وسيلة ذات هدف آخر بخلاف ما نصت عليه أدبيات علم مراجعة الحسابات من أنها دليل يستخدمه المراجع لتكوين رأيه الفنى المحايد بشأن صحة (إثبات) أو عدم صحة (نفى) أرصدة حسابات العملاء بسجلات الجهة محل الفحص.

فالتزام الصمت التام وعدم الإفصاح، يعنى أن المصادقة قد أصبحت كما لو كانت مجرد وسيلة يستخدمها المراجع الخارجى لتجميع توقيعات من العملاء عن حسابات الجهة محل مراجعته لإثبات صحتها فقط، ولكن احتمال استخدامها فى الاتجاه العكسى لإثبات عدم صحتها يصبح غير وارد. كما يعنى هذا الصمت أيضًا أن تساؤل المراجع الوارد بالمصادقة عن صحة الرصيد لم يكن فى حقيقته تساؤل جدى قصد منه المراجع التعرف فعلاً على صحة أو عدم صحة هذا الرصيد، وإنما كان تساؤل من قبيل استكمال الشكل، ولمجرد إتمام الإجراءات المهنية المنصوص عليها، وكلها أمور لا تتفق مع ما قدمه الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات من الحكمة من استخدام أسلوب المصادقات عند مراجعة حسابات العملاء.

ويشير الفريق المعارض إلى نقطة أخرى ذات صلة بهذا الموضوع وهى أن مراجع الحسابات الخارجى فى حالة تسلمه لرد من العميل موضحًا به خطأ الرصيد الوارد بالمصادقة، فإن المراجع بالطبع سوف يتحرى ويدقق الأمر وينتهى إلى أمر من اثنين هما: إما أن العميل على خطأ، وإما أن العميل على حق. عمليًا، إذا تيقن المراجع بناء على فحصه ومراجعته لجميع مستندات التعامل أن العميل على خطأ، فإن التوقع المنطقى أن المراجع فى الغالب الأعم سوف لا يجد أى غضاضة أو حرج فى أن يوضح للعميل بالمستندات خطأه، حيث إن مثل هذا

التصرف من قبل المراجع لا يحمل أى إساءة للجهة محل مراجعته ولا يعد خروجًا على حدود العلاقة التعاقدية بينهما.

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه إذا ما كان هذا المنطق التحليلى مقبولاً، فإن مؤدى ذلك حتمًا أن مراجع الحسابات الخارجى لا يلتزم الصمت إلا فى حالة واحدة فقط هى حالة إذا كان العميل على حق، وأن الخطأ بالحساب ثابت بسجلات الجهة محل مراجعته. ترتيبًا على هذه النتيجة، فإن صمت المراجع هنا وعدم إفصاحه عن تلك الحقيقة للعميل يصبح من الممكن أن يفسر على أنه نوع من التستر على أخطاء الجهة محل مراجعته.

ولما كانت التشريعات المنظمة لمزاولة المهنة فى كل دول العالم قد وفرت للمراجع الخارجى كل الضمانات اللازمة لضمان حياده واستقلاله حتى يتمكن من إبداء رأيه الفنى المحايد دون ضغوط من أى جهة، فإن مجرد وجود احتمال بالتستر على أخطاء الجهة محل المراجعة هو احتمال يلقى بالتأكيد ظلال شك حول مبدأ حياد واستقلال مراجع الحسابات، وهو ذلك المبدأ الذى يلزم مهنيًا أن يظل بعيدًا عن أى شبهات باعتباره العامود الفقرى وحجر الأساس لهذه المهنة.

فقدان مراجع الحسابات الخارجى لحياده أو استقلاله، أو حتى وجود مجرد شبهات حول فقدان هذا الحياد والاستقلال يعنى أن رأيه الفنى المحايد الوارد بتقريره النهائى عن عملية الفحص والمراجعة هو رأى مشكوك فى حياده ونزاهته، ولاقيمة له بالتالى، ولا يمكن للغير الاعتماد عليه. فالرأى الفنى لمراجع الحسابات الخارجى كما هو وارد بتقريره النهائى هو فى حقيقة الأمر - وبكل ما تحمله الدقة فى التشبيه من معان - أشبه ما يكون بحكم القاضى، الذى لا يمكن مجرد تصور أنه حكم تشوبه أو تحيط به شبهة انحياز أو هوى أو مصلحة شخصية.

والخلاصة، أن هذا الفريق يرى أن حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات لا تقف فقط عن حد إرسال مصادقات لهم وتلقى ردود هؤلاء العملاء، وإنما تمتد هذه الالتزامات فى

حالة عدم موافقة العميل على الرصيد الوارد المصادقة إلى عمل فحص مستندى فى اتجاهين لجميع تعاملات هذا العميل مع الجهة محل المراجعة، وإعلام العميل بالرصيد الصحيح لهذا الحساب بناء على هذا الفحص، سواء أكان سبب هذا الاختلاف راجعًا إلى خطأ من قبل العميل أو خطأ من قبل الجهة محل الفحص، تأكيدًا لمبدأ استقلال وحياد مراجع الحسابات الخارجى.

المبحث الثالث - حدود الالتزامات المهنية للمراجع الخارجى تجاه العملاء (وجهة نظر):

فى ضوء العرض السابق لوجهات النظر المختلفة - المؤيدة والمعارضة - لحدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات، فإن الباحث يخصص هذا المبحث لعرض وجهة نظره ورأيه الشخصى فى كيفية رسم حدود ذلك الالتزام المهنى تجاه العملاء فى مثل هذه الحالة، بكل ما يحمله الرأى الشخصى من احتمالات الخطأ والصواب. وتتلخص هذه الرؤية من خلال محاولة الوصول إلى إجابات عن التساؤلات التالية:

أولاً - هل حدود الالتزام المهنى تقف عند حد تسلم ردود العملاء؟:

يتفق الباحث مع وجهة النظر التى تلزم مراجع الحسابات الخارجى فى حالة استلامه لرد من العميل يفيد اعتراضه على الرصيد الوارد بالمصادقة أن يقوم بعمل فحص وتدقيق لهذا الاعتراض فى اتجاهين. الاتجاه الأول عن طريق الاتصال بالعميل وطلب ما فى حوزته من مستندات مؤيدة لجميع تعاملاته مع الجهة محل المراجعة، والاتجاه الثانى مع الجهة محل المراجعة لمطابقة تلك المستندات، وتحرى وحصر أوجه الخلاف بين رصيد كل منهما، وصولاً إلى الرصيد الصحيح.

وسند الباحث فى اتفاقه مع وجهة النظر السابقة هو تطابق تلك الروية تمامًا مع الأصول والمبادى العلمية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات. ومن ثمَّ، فإن الباحث يرى أن الرأى القائل بأن حدود الالتزام المهنى للمراجع تجاه العميل تقف فقط عند حد استلام رد العميل على المصادقة، وأن هذا الالتزام المهنى لا يتجاوز هذا الحد، هو رأى خاطئ من حيث المبدأ. وأن الالتزام المهنى للمراجع تجاه العميل يمتد - ويلزم أن يمتد - إلى ما بعد نقطة استلام رد العميل على المصادقة المرسلة له، فى حالة اعتراض العميل على الرصيد الوارد بهذه المصادقة.

ثانيًا - ما حالات إخطار أو عدم إخطار العميل برصيد حسابه الصحيح؟:

يختلف الباحث مع وجهة النظر القائلة أنه ليس من حق المراجع أن يعلم العميل بصحة أو عدم صحة رصيده، وأن واجبه المهنى يحتم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل، استنادًا على أن علاقة المراجع بالجهة محل المراجعة هى أشبه ما تكون بالعلاقة التى تنشأ بين الطبيب والمريض، وما تحتمه وتفرضه طبيعة هذه العلاقة من التزام مهنى على الطبيب بالمحافظة على أسرار المريض.

بداية، فإنه يلزم الإشارة إلى أن العلاقة بين المراجع الخارجى والجهة محل المراجعة لا يمكن تشبيهها بالعلاقة بين الطبيب والمريض. فالمريض لا يلجأ إلى الطبيب إلا إذا كان يعانى من مظاهر أو أعراض غير صحية، أما الجهة محل المراجعة عندما تلجأ لمراجع الحسابات الخارجى ليقوم بفحص وتدقيق حسابات نتائج أعمالها وقوائمها المالية، فإن ذلك يكون بهدف التحقق من مدى دلالة تلك الحسابات والقوائم عن نتائج أعمالها من ربح وخسارة وعن مركزها المالى، وليس لأن الجهة محل المراجعة تعانى من مشكلات مالية أو خلل فى الأداء الاقتصادى وما شابه ذلك من مظاهر أو أعراض غير صحية فى حاجة إلى علاج مهنى.

وبغض النظر عن عدم دقة التشبيه السابق، فإن القول بأنه ليس من حق المراجع أن يخطر العميل عن صحة أو عدم صحة الرصيد، وأن واجبه المهنى

يحتم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل، فإن النقطة المحورية هنا التى يود الباحث إبرازها هى أن هذا الرأى هو رأى غير مقبول تغلب عليه صفة العمومية، يقفز من المقدمات إلى النتائج دون تحليل منطقى موضوعى يقبله الفكر المتزن للأمور. وفى تقدير الباحث، فإن الوصول إلى تحديد دقيق لحدود الالتزام المهنى للمراجع الخارجى تجاه العميل فى هذا الشأن، يستلزم التفرقة بين ثلاثة احتمالات (أو حالات) - هى على النحو التالى:

الاحتمال الأول - خطأ فى رصيد الحساب من جانب العميل:

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بعد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقًا للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب العميل فى إثبات معاملاته بسجلاته.

فى هذه الحالة فإن من واجب مراجع الحسابات الخارجى أن يرد على اعتراض العميل على الرصيد الوارد بالمصادقة، وأن يعلمه بنتيجة الفحص والمراجعة والرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة، ويوضح له كذلك مسببات الاختلاف بين رصيد كل منهما، على اعتبار أن سبب الخلاف هو خطأ محاسبى من جانب العميل، ومن ثم فإن التزام الصمت تجاه العميل يصبح تصرفًا من قبل المراجع لا معنى له.

الاحتمال الثانى - خطأ فى رصيد الحساب من جانب الجهة محل الفحص - تم تصحيحه:

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بعد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقًا للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب الجهة محل المراجعة فى إثبات معاملات العميل

بسجلاتها. وفى هذه الحالة فإن من حق وواجب مراجع الحسابات الخارجى - وفقًا لما استقرت عليه أصول وقواعد العمل المهنى - أن يطلب من الجهة محل المراجعة أن تقوم بتصحيح هذا الخطأ بسجلاتها وفقًا للأصول والقواعد الفنية.

فإذا قامت الجهة محل المراجعة بتصحيح هذا الخطأ المحاسبى، فإن الأمر بالتأكيد يصبح غير ذى معنى أن يلتزم المراجع الصمت تجاه العميل، ويصبح من واجب المراجع أن يعلم العميل بالرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة بعد أن تم تصحيحه. وفى تقدير الباحث، أنه فى مثل هذه الأحوال وحتى لا يتهم المراجع بالإساءه إلى الجهة محل المراجعة، فإنه من الممكن - أو المفضل - أن يكون هذا الإعلام دون توضيح تفصيلى لسبب الخلاف بين الأرصدة، وإنما يكفى أن يوضح المراجع للعميل بشكل عام أن الخلاف بين أرصدة الحسابات قد تم تصحيحه.

ووفقًا لما استقرت عليه أصول وقواعد العمل المهنى، فإن تضمين أو عدم تضمين التقرير النهائى لعملية المراجعة ذلك الخطأ، يصبح أمرًا متروكًا للمراجع فى ضوء تقديره لمدى جسامة أو عدم جسامة الخطأ الذى تم تصحيحه، ومدى تأثيره على دلالة الأعمال والمركز المالى للجهة محل المراجعة.

الاحتمال الثالث - خطأ فى رصيد الحساب من جانب الجهة محل الفحص - ترفض الجهة محل المراجعة تصحيحه:

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بعد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقًا للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب الجهة محل المراجعة فى إثبات معاملات العميل بسجلاتها. فى هذه الحالة فإن من واجب مراجع الحسابات الخارجى أن يطلب من الجهة محل المراجعة تصحيح هذا الخطأ بسجلاتها وفقًا للأصول والقواعد الفنية.

فإذا ما رفضت الجهة محل المراجعة تصحيح هذا الخطأ المحاسبى، فإن مراجع الحسابات سيضمن ذلك الأمر بالقطع تقريره النهائى المرفوع إلى الجمعية العمومية. ولكن التساؤل الحاسم هنا يظل هو: هل من واجب - أو حتى من حق - مراجع الحسابات الخارجى فى مثل هذه الحالة أن يقوم بإخطار العميل بما انتهى إليه رأيه الفنى بشأن حقيقة رصيده؟

فى تقديرى، أن الحفاظ على جلال ووقار هذه المهنة وعلى هيبة القائمين على أمورها والمزاولين لها واحترامهم لها ولأنفسهم، يحتم أن تكون الإجابة عن التساؤل السابق بلا تردد هى (نعم)، وذلك للاعتبارات التالية:

- مادام أن المراجع قد كون عقيدته وانتهى رأيه الفنى المحايد عن يقين إلى أن هناك خطأ محاسبيًا من جانب الجهة محل المراجعة، وفى ذات الوقت فإن الجهة ترفض تصحيح هذا الخطأ، فإن أمانة حمل مسئولية هذه المهنة تحتم على المراجع أن يفصح عن رأيه الفنى المحايد بشأن تلك الحقيقة إفصاحًا كاملاً لجميع أطرافها وليس إفصاحًا جزئيًا لطرف واحد فقط.
- ويتحقق هذا الإفصاح الكامل غير المنقوص إذا ما أعلم المراجع الطرفين بتلك الحقيقة، باعتبارهما الأطراف ذات الصلة المباشرة بهذا الخطأ، وذلك بغض النظر عن وجود أو عدم وجود علاقة تعاقدية بينه وبين أحد هذين الطرفين: الطرف الأول هو الجمعية العمومية باعتبارها جهة الرقابة على أعمال الإدارة بالجهة محل المراجعة، والطرف الثانى هو العميل صاحب الحساب والشخص الذى وقع عليه الضرر المترتب على هذا الخطأ الذى تيقن المراجع من حدوثه.
- وفى تقديرى، أن أى رؤية أخرى لهذا الموقف بخلاف تلك الرؤية السابقة هى رؤية تسقط من حساباتها الجانب الأخلاقى فى هذا العمل المهنى. بل أكثر من ذلك فإن الأمر فى تقديرى إن إسقاط هذا الجانب الأخلاقى هنا وكتمان الحقيقة والتزام الصمت التام فى مثل هذه الأحوال يعنى أن المراجع الخارجى

قد تحول فى ضوء ما تنص عليه تعاليم ديننا الإسلامى الحنيف إلى شيطان أخرس يكتم الحقيقة عن أحد أطرافها، محتميًا - أو حتى مختبئًا - خلف سياج العلاقة التعاقدية التى تربطه بالجهة محل المراجعة. وفى شأن كاتم الشهادة، يقول المولى سبحانه وتعالى: ﴿ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليم﴾ سورة البقرة - الآية رقم (٢٨٣).

- تأسيسًا عليه، فإن وجهة النظر التى ترى أن المراجع إذا ما التزم الصمت تجاه العميل يكون قد أوفى بالتزامه المهنى ما دام أنه قد أخطر الجمعية العمومية فى تقريره بملابسات الموضوع، هى وجهة نظر جزئية قاصرة وغير أخلاقية. فالمراجع فى هذه الحالة يكون قد أخل بالتزامه المهنى، وكتم الحقيقة عن طرف آخر ذى صلة مباشرة بهذه الحقيقة بحجة عدم وجود علاقة قانونية تعاقدية بينه وبين هذا الطرف، متجاهلاً أن هذا الطرف الذى كتمت عنه الحقيقية من حقه أن يعلم هذا الخطأ باعتباره الطرف الوحيد المتأثر والمتضرر من هذا الخطأ.

- فى تقديرى، أن تصرف المراجع فى هذه الحالة يصبح - إن جاز التشبيه - أشبه ما يكون بتصرف المحامى الذى يقبل الدفاع عن متهم بجريمة ما يعلم هذا المحامى تمام العلم أن موكله قد ارتكبها، ولكنه يتستر عليه ويكتم الحقيقة ويقبل الدفاع عنه للحصول على الأتعاب المحددة وفقًا للعلاقة التعاقدية المبرمة بينهما. فلا جدال فى أن مثل هذا التصرف هو تصرف يتنافى مع أخلاقيات وشرف مهنة المحاماة.

- وبالمثل، فإن التزام المراجع الصمت وكتمانه الحقيقة عن طرف من الطرفين اللازم إعلامهما، هو تصرف يحمل فى طياته معانى تتنافى مع أخلاقيات وشرف مهنة المراجعة الخارجية على الحسابات. بل إن مثل هذا التصرف إن أجازه البعض، يحتم علينا وبالضرورة العودة إلى الجذور الفلسفية والهدف الرئيسى الذى ظهرت من أجله هذه المهنة إلى الوجود، للرد على مثل هذه الإجازة.

- فمراجع الحسابات هو وكيل شريف وحكم عادل محايد بين الجهة محل المراجعة من جهة وبين المساهمين والملاك والمستثمرين والدائنين والحكومة والبنوك وجميع أصحاب المصلحة بشكل عام من جهة أخرى. ومن ثم فإن الرأى القائل بأن المراجع يكون قد أوفى بالتزامه المهنى لمجرد أنه قد أعلم الجمعية العمومية برأية الفنى المحايد كما تضمنه تقريره المقدم لها، هو رأى وإن كان يبعد مراجع الحسابات عن دائرة المساءلة القانونية - إن كان هناك محل لمثل هذه المساءلة القانونية - أمام الجهة محل المراجعة وفقًا لشروط العلاقة التعاقدية المبرمة بينهما، إلا أنه فى أبسط الصور موقف أو تصرف يدخل المراجع أخلاقيًا فى دائرة تلقى بظلال شك حول نزاهته وحياده، وتصبح إمكانية اتهام المراجع الخارجى بالتستر على خطأ وبكتمان حقيقة عن أطراف أخرى تأثرت بهذا الخطأ وذات مصلحة وصلة مباشرة بهذه الحقيقة هى اتهامات ذات معنى مقبول وغير مرفوضة مهنيًا.
- فى ضوء التحليل الموضوعى للاحتمالات الثلاثة السابقة، فإنه يمكن القول بأن مراجع الحسابات الخارجى يجب عليه فى كل الأحوال أن يخطر العميل عما انتهى إليه رأيه الفنى المحايد بشأن رصيد حسابه فى حالة اعتراض العميل على رصيد ذلك الحساب كماحدده المراجع بالمصادقة المرسلة إلى العميل.
- تأسيسًا عليه، فإن خلاصة رأى الباحث بناء على كل ما ساقه من حجج وأسانيد هو: أن الحفاظ على جلال ووقار المهنة وهيبة المزاولين لها والقائمين على أمورها واحترامهم لها ولأنفسم، يحتم على المراجع عند أدائه لعمله أن يبقى شامخًا معتزًا بنفسه وبمهنته، وأن ينأى بنفسه عن مواطن الشك والشبهات، وأن يترجم كل تلك المعانى بأن يفصح بشكل كامل بناء على ما قام به من فحص دقيق عما تيقن منه وترسخ فى وجدانه وانتهى إليه رأيه الفنى المحايد من حقائق لكل الأطراف، ممن تربطهم أو لا تربطهم به علاقة تعاقدية، طالما أن هذه الأطراف هى أطراف ذات علاقة ومصلحة مباشرة بهذا الرأى الفنى، وأن هذا الرأى الفنى هو الحقيقة ولا شىء خلاف الحقيقة.

الخاتمة:

ختامًا، فإن الباحث يعلم مقدمًا أن البعض يختلف معه فى وجهة النظر السابقة، خاصة بعض المزاولين للمهنة الذين لا يرغبون فى توسيع دائرة التزاماتهم المهنية وإضافة التزامات أخرى إلى تلك الالتزامات المهنية القائمة بالفعل، وكذا بعض القانونين الذين دائمًا ينظرون للأمور بحكم خبراتهم العملية ودراساتهم القانونية بشكل عام مجرد بعيدًا عن الخصوصية التى قد تحيط بحالات معنية بذاتها، أو مهن معنية بذاتها.

ولكن الباحث قصد من هذه الدراسة ومن عرض رؤيته ووجهة نظره فى هذا الموضوع أن يفتح باب النقاش حول هذه الإشكالية التى خلا منها الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات، ولتكن هذه الدراسة بمثابة نقطة البداية لجدل ونقاش علمى محايد مستنير بين الأكاديميين والمزاولين والقانونيين والمنظمات المهنية ومراكز البحث العلمى والجهات ذات الاختصاص، ليدلى كل منهم بدلوه، ويأتى كل منهم بحججه وأسانيده، حتى يمكن استكمال النقص فى هذا العلم فى تلك الجزئية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- د. أبو الفتوح على فضالة، **المراجعة**، دار الكتب الحديثة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٥م.
- د. أحمد غازى صقر، **أصول المراجعة: تأصيل علمى وتطبيق عملى**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٥م.
- د. أمين السيد لطفى، **الاتجاهات الحديثة فى المراجعة والرقابة على الحسابات**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٧م.
- د. أمين السيد لطفى، **مسئوليات وضوابط مهنة المراجعة والمحاسبة القانونية**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٤م.
- د. جورج دانيال غالى، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. عباس أحمد رضوان، **دراسات متقدمة فى المراجعة**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٨م.
- د. عبدالفتاح الصحن، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
- د. عبدالمنعم محمود عبدالمنعم، **المراجعة: أصولها العلمية والعملية**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٣م.
- د. كمال الدين مصطفى الدهراوى، **دراسات متقدمة فى المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. مصطفى عيسى خضير، **المراجعة: المفاهيم والمعايير والإجراءات**، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٩٦م

- د. محمد الفيومي، **أصول المراجعة**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.
- د. محمد توفيق محمد، **دراسات في المراجعة**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٢م.
- د. محمد سمير الصبان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٨م.
- د. محمد سمير الصبان، **دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.
- د. يحيى حسين عبيد، **أصول المراجعة**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٧م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Abraham D. Akresh, Common Ayth about Audit, **Journal of Accountancy,** 1990.
- Alvin A. Arens, **Auditing: An Integrated Approach,** Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 1997.
- American Institute of Certified Pubic Accountants, Professional Atandards, **AU Section** 110 (SAS No. 1), Responsibilities and Functions of the Independent Auditor, 1974.
- Bahram N. Tandon, **Practical Auditing, S. Chand & Company** Ltd., New Delhi, 2001.
- Committee on Basic Auditing Concepts, A Statement of Basic Auditing Concepts, **Fla., American Accunting Accociation,** 1973.
- Donald H. Taylor, **Auditing: An Assertions Approach,** John Wiley & Sons, New York, 1997.
- Donald Neeces, Dan Guy, and Ray Whittington, Illegal Acts: What are the Auditor's Responibilities?, **Journal of Accountancy,** 1991.
- Eli S. Mason, Public Auditing - No Longer a Profession, **The CPA Journal,** 1994.

- Gene R, Barrett, Is Auditing Becoming the First Truly International Profession, **Journal of Accountancy,** 1992.
- Joseph. E. Connor, Enhancing Public Confidence in the Accounting Profession, **Journal of Accountancy,** 1986.
- Joseph T. Wells, Six Common Myth About Fraud, **Journal of Accountancy,** 1990.
- Linda B. Specht, The Auditor Responsibilities and Environmental Violations, **Journal of Accountancy,** 1992.
- Marshall S. Ronney, Consideration of Fraud in Financial Statement Audit, **The CPA Journal,** 1995.
- Robert A. Mednick, Our Profession in the Year 2000: A Blueprint of the Future, **Journal of Accountancy,** 1988.
- Robert A. Mednick, Reinventing the Audit, **Journal of Accountancy,** 1991.
- Robert K. Elliott, The Future of Audits, **Journal of Accountancy,** 1994.
- Russell E. Pahner, Auditing as a Mature Industry, **Journal of Accountancy,** 1989.
- William B. Boyntion, **Modern Auditing,** John Wiley & Sons, New York, 1996.

الاختلافات الثقافية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد

تأليف

رابى باجات - بين كيديا

بولا هارفيستون - هارى ترياندیس

ترجمة الدكتور/إبراهيم بن على الملحم

راجع الترجمة الدكتور/ فهد بن معيقل العلى

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٤ هـ
● مارس ٢٠٠٣ م

الاختلافات الثقافية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد*

رابى باجات، وبين كيديا - جامعة ممفيس
بولا هارفيستون - كلية بيرى
هارى ترياندیس - جامعة الينيوس
د. إبراهيم بن على الملحم**
د. فهد بن معيقل العلى ***

لا يُعرف إلا القليل عن فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود والتى تتم فى بيئات ثقافية متباينة. ونقترح هنا إطار عمل نظريًا؛ لفهم دلالة أربعة من النماذج الثقافية المتعاملة والمحددة وفق بعدى الجماعية-الفردية والأفقية-الرأسية، لإمكانياتها فى تعديل فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وباستدرار دعم أساسى لهذا الإطار الجديد من الخطوات التى حققتها الأبحاث مؤخراً فى مجال نقل المعرفة، فإننا نستكشف المعانى المتضمنة التى ستنعكس على البحوث المستقبلية.

إن مفهوم المعرفة الخاصة بالمنظمات أساسًا للتنافس العالمى الشامل له أهمية نظرية كبيرة ويتسع ليشمل العديد من فروع المعرفة. ومع التوصل إلى تحسينات

* تم ترجمة المقالة من Academy Of Management Reivew 2002, Vol 27, No. 2,204-221، كما تم تقديم إصدار سابق من هذا البحث فى الاجتماع السنوى لأكاديمية الإدارة فى بوسطن. ويشكر رابى باجات أعضاء هيئة تدريس جامعة ممفيس للمنحة الصيفية، التى يسرت العمل فى هذا البحث. ونشكر د. ب. س. بهواك وسالى ماكويد، وكارين مصطفى لاقتراحاتهم المفيدة. ونعبر عن امتناننا أيضًا لألبرت كانيلا الابن ومراجعى المجلة الذين لم تذكر أسماؤهم لملاحظاتهم البناءة.

** أستاذ الإدارة العامة المشارك وباحث بمركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض.
*** أستاذ الإدارة العامة المساعد ومدير إدارة البرامج الإدارية بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

واسعة فى تقنيات الاتصال، تخضع الآراء التقليدية لكيفية قيام المنظمات العالمية بنقل المعرفة عبر الحدود الجغرافية والحدود المفروضة سياسيًا لتغييرات سريعة. وأشار كل من دافنبورت وبروساك (١٩٩٨) إلى أن عمليات النقل التلقائى وغير المنظم للمعرفة تحدث بشكل روتينى داخل حدود المنظمات وعبرها، سواء أديرت العملية بشكل فاعل أم لا. وعلى سبيل المثال، عندما ينشد موظف فى فرع لشركة عالمية ما فى كوريا، كشركة "آى بى إم،" الحصول على معلومات ومعرفة ذات صلة بكيفية وضع خطة تجارية من زميل له فى المركز الرئيسى للشركة فى الولايات المتحدة، فهنا يحدث نقل للمعرفة عبر الحدود القومية. وعلى نحو مماثل عندما يطلب مهندس يعمل فى أستراليا من زميل له من شركة أخرى لا علاقة له بشركته تقع فى البرازيل تقديمَ معلومات مفيدة له تتعلق بمشروع هندسى تم تصميمه بشكل خاص من قبل البرازيليين، فهنا تحدث أيضًا عملية نقل للمعرفة عبر الحدود.

وضع جوبتا وجوفينداراجان (١٩٩١) تصورًا لمفهوم الشركات المتعددة الجنسية بوصفها شبكات من العمليات التجارية منهمكة فى تدفق المعرفة. وأشار كل من هاريجان (١٩٨٥) وتيس (١٩٨٦) و كوجَت (١٩٨٨) إلى أن المنظمات تبحث فى الخارج عن " ينابيع من المعرفة" (ليونارد ١٩٩٥) تكون حيوية بالنسبة لأهدافها الإستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قدرة المنظمة على البحث عن المعرفة الجديدة والعثور عليها يعتمد على قدرتها على رصد المعرفة الجديدة المكتسبة حديثاً ودمجها وتشربها ضمن قاعدة معرفتها الموجودة لديها (كوهين وليفنزال ١٩٩٠، هاميل ١٩٩١، هانسين ونوهريا وتيرينى ١٩٩٩، ليونارد ١٩٩٥).

إن النقل الفعال للمعرفة الخاصة بالمنظمات سيصبح أمرًا حاسماً بشكل متزايد فى ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات المتعددة الجنسية. فالمعرفة الجديدة تشكل الأساس للتطوير الفعال لتصميم المنظمة وتجديدها وللميزة التنافسية (ألميدا وغرانت وسونغ ١٩٩٨، دوز ١٩٩٦، ايبيل وارغوت وديفاداس ١٩٩١). ويتطلب فهم إدارة عمليات المعرفة فى المنظمات العالمية والمتعددة

الجنسية تطوير نظرات ثاقبة جوهرية فى تعقيدات اكتساب المعرفة ونقلها ودمجها.

إن فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود يتم تيسيرها بصورة عامة من خلال قدرات المنظمات الناقلة والمتلقية على استخدام آليات مؤسساتية ملائمة (مثل اتفاقيات الترخيص وبراءة حقوق الملكية الفكرية.. إلخ) لتحقيق عمليات النقل هذه. وإضافة إلى ذلك، من المهم بالنسبة للمنظمة المتلقية أن تتمتع بقدرة استيعابية مناسبة للانتفاع من مثل هذه المعرفة (كوهين وليفينزال ١٩٩٠، كيديا وبهجت ١٩٨٨، ليونارد ١٩٩٥، شنكار ولى ١٩٩٩). لقد قدم عدد كبير من الباحثين (مثل ألميدا وآخرون ١٩٩٨، اسكاوا ١٩٩٩، انكبين ١٩٩٨، كوت وزاندار ١٩٩٢، لارسون وبينغتسون وهينيركسون وسباركس ١٩٩٨، شنكار ولى ١٩٩٩) نظرات ثاقبة فى عملية اكتساب المعرفة وتعبئتها وتطبيقها. ويبدو أننا نعرف الكثير فيما يتعلق بأهمية المعرفة والقضايا المتعلقة بنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، لكننا نعرف النزر اليسير نسبيًا عن دور الاختلافات الثقافية فى مثل هذه العمليات.

وسنبحث فى هذه المقالة عملية نقل المعرفة عبر الحدود بين المنظمات التى تقع فى بيئات ثقافية متباينة (مثل أستراليا والبرازيل). وهذه المنظمات يمكن أن تكون فروعًا لمنظمات عالمية أو متعددة الجنسية (مثل "آى بى إم" وجنرال موتورز ومايكروسوفت وسامسونغ وسيمنز وتويوتا) أو شركتين عالميتين متميزتين (مثل آبى إم من الولايات المتحدة وميتسوبيشى من اليابان) تعمل فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات المهمة، ونقوم تحديدًا بـ:

١- تقديم نموذج لإطار فكرى لنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود يأخذ فى الحسبان بشكل واضح طبيعة الاختلافات الثقافية.

٢- تطوير بعض المقترحات التى توضح السيناريوهات المختلفة التى تتصل بفعالية نقل المعرفة.

٣- دراسة الصلة الوثيقة لهذه المقترحات بالبحث المستقبلى فى مجال نقل المعرفة.

وينبغى الإشارة هنا إلى أن منهجنا النظرى يهتم بتعقيدات نقل المعرفة التى تتم بين منظمات فى بلدين متميزين يختلفان فى الثقافة. ومع ذلك فنحن ندرك إمكانية وجود اختلافات فى بعض الثقافات فى البلد الواحد، باعتبار أن من النادر أن يكون مفهوم الثقافة وحدة متراصة ومتناغمة بشكل كلى، وقد يتصف بدرجة من التفاوت. وكثيرًا ما يحدث نقل المعرفة عبر الثقافات المهنية المتنوعة (كالذى يحدث من المهندسين الذين يصممون السيارات إلى المسوقين المسؤولين عن بيع السيارات إلى المستهلكين)، إلا أن هذا ليس ضمن نطاق هذا البحث. وندرك أيضًا أن نقل المعرفة يمكن أن يحدث بين شركتين فى بيئة ثقافية معينة (مثل نقل المعرفة من "آى بى إم" إلى أبل للحاسبات الآلية)، بيد أن تركيزنا - كما أكدنا سابقًا - ينصب الآن على التعقيدات النظرية التى تتعلق بعمليات نقل المعرفة عبر الحدود بين منظمات موجودة فى دول مختلفة ذات خلفيات ثقافية متباينة.

نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: نموذج لإطار فكرى:

يقترح النموذج الموضح فى الشكل (١) أن فعالية نقل المعرفة عبر الحدود ترتبط بشكل مباشر بنوعية المعرفة المعنية بعملية النقل. بالإضافة إلى ذلك فإن نقل المعرفة يتم تعديله بالآتى: ١- طبيعة نقل النماذج الثقافية، ٢- الأساليب المعرفية للأفراد ذوى العلاقة بعمليات نقل من هذا النوع. وفى صياغتنا، نوعية المعرفة التى يتم نقلها هى أهم عنصر فى الفاعلية. لكن يجدر الإشارة إلى أنه توجد تفاعلات قوية بين النماذج الثقافية والأساليب المعرفية. وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض البيئات الثقافية ربما تشجع بعض الأساليب المعرفية التى تكون مسؤولة بشكل فريد عن تطور وتطبيق أنواع معينة من المعرفة الخاصة

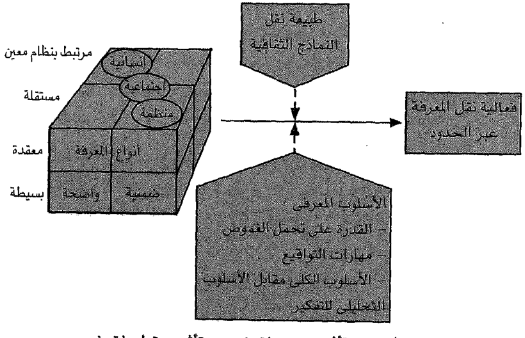
بالمنظمات، مقارنة ببيئات ثقافية أخرى قد تركز على أساليب مختلفة. وفى القسم التالى سنبحث أنواع المعرفة ودلالاتها فى عمليات النقل عبر الحدود.

المعرفة وتدفق المعرفة - اعتبارات نظرية:

إن المعرفة أوسع وأعمق وأغنى من البيانات أو المعلومات. فالبيانات تعكس الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث فى عالمنا، فى حين أن المعلومات تُنظَّم حول مجموعة من البيانات. وقد عرَّف دافينبورت وبروساك (١٩٨٨) المعرفة على أنها مزيج سائل من الخبرة المؤطرة والقيم المهمة والمعلومات المستمدة من السياق وبصيرة الخبير التى توفر إطارًا مناسبًا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها.

الشكل رقم (١)

نموذج نقل المعرفة فى بيئة عبر الحدود



مفتاح: ← تأثير سببى مفترض ← تأثير معتدل مفترض

تتولد المعرفة من خلال تجارب فريدة وتعلم خاص بالمنظمة من قبل عناصرها الرئيسية، وكثيرًا ما تبقى المعرفة متضمنة، ليس فى المستندات المكتوبة فحسب، بل فى العمل الروتينى والمهام والعمليات والتطبيقات وقواعد السلوك والقيم الخاصة بالمنظمات كذلك. وكما أن المعلومات مستمدة من البيانات، فإن المعرفة تستمد من المعلومات، وذلك من خلال وضع المعلومات ضمن سياق ومقارنتها بمعيار قائم، ومن خلال دراسة النتائج التى يمكن أن تؤثر بها مجموعة معينة من المعلومات على أعمال المنظمة وقراراتها الفورية والبعيدة المدى. وقمنا بتبنى تعريف دافينبورت وبروساك الذى يستحوذ فى رأينا على ماهية مفهوم المعرفة، وما يمكن أن تفعله المعرفة للمنظمات.

وعلى الرغم من أن مصطلحى المعلومات والمعرفة كثيرًا ما يستخدمان بشكل تبادلى، فينبغى علينا أن نفرق بوضوح بينهما، فالمعرفة يتم ابتداعها أو إعادة بنائها أو تغييرها من أجزاء من المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة، إلى درجة أن المعلومات تتمتع بالنوع الصحيح من الإشارات التى تكون مساعدة على تكوين المعرفة فى ذهن المتلقى. وأشار كل من نوناكا (١٩٩٤) ونوناكا وتاكيوشى (١٩٩٥) إلى أن المعرفة يتم ابتداعها وتنظيمها ونقلها بواسطة نماذج التزام وإيمان حامليها ومتلقيها، والذين يقومون بنقل أوضاعهم الثقافية الخاصة من القيم ويضعون مرجعيتها. والمتلقى - وليس المرسل - هو الذى يقرر ما إذا كان التواصل الذى يتلقاه يولد معلومات جدية أو معرفة ملموسة أم لا.

وأشار كل من دى لونغ وفاهى (٢٠٠٠) إلى أن المصدر الرئيسى للارتباك بشأن المعرفة وإدارة المعرفة يمكن تبديده إذا أدركنا أنه يوجد على الأقل ثلاثة أنواع متميزة من المعرفة: وهى المعرفة الإنسانية والمعرفة الاجتماعية والمعرفة المنظمة. وتشكل المعرفة الإنسانية كل ما يعرفه الأفراد أو يعرفون طريقة القيام به، وهى تتجلى فى مهارات مهمة، وعادة ما تشمل كلاً من المعرفة الواضحة (مثل الرسوم الهندسية المعمارية) والمعرفة الضمنية (مثل إسداء النصح إلى زميل أصغر سنا). ويمكن أن تكون متعلقة بمفاهيم معينة أو تجريدية فى توجهها.

وتوجد المعرفة الاجتماعية فى العلاقات بين الأفراد أو فى داخل المجموعات. والمعرفة الاجتماعية أو الجماعية تكون ضمنية بشكل كبير، وتتألف من مبادئ سلوك ثقافية توجد كنتيجة للعمل معًا، وتنعكس سمتها البارزة فى قدرتنا على التعاون وتطوير علاقات تعاملنا فيما بيننا. والمعرفة المنظمة تكمن فى الأنظمة والعمليات والأحكام والعمل الروتينى ضمن المنظمات. ووفقا للكاتبين دى لونغ وفاهى، فإن المعرفة من هذا النوع تكون واضحة ومبنية على قواعد، ويمكن أن توجد بشكل مستقل عن المطلعين من الأشخاص (جليزر ١٩٩٨). ولقد تبنينا هذا التصنيف فى بناء نظريتنا لنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود.

ولقد قمنا بتحليل هذه الأنواع الثلاثة من المعرفة وفقاً للأبعاد الثلاثة للمعرفة، كما اقترحها من قبل جارود ونايار (١٩٩٤): المعرفة البسيطة مقابل المعقدة والواضحة مقابل الضمنية، والمستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين. وقد قام المؤلفان بتبنى تصور سابق لوينتر (١٩٨٧) ووضعا خطوطاً عريضة لأهمية هذه الأبعاد الثلاثة للمعرفة. البعد الأول - وهو البساطة مقابل التعقيد - وثيق الصلة بعمليات تبادل المعرفة عبر الحدود. فالمعرفة المعقدة تستدعى مقداراً أكبر من الشكوك السببية، وبالتالى فإن مقدار المعلومات الحقيقية المطلوبة لإيصال مثل هذه الأنواع من المعرفة بشكل كامل ودقيق أكبر مما ستكون الحال عليه مع أنواع المعرفة البسيطة. ويمكن اقتناص المعرفة البسيطة بقليل من المعلومات، ولذلك فنقلها سهل نسبيًا.

ويتعلق بعد المعرفة الواضحة مقابل الضمنية بمدى كون المعرفة مبينة بوضوح أو مفهومة ضمنًا. فبولانى (١٩٥٨) يقول إننا نعرف أكثر مما نظن. فالمعرفة كثيرًا ما تكون شخصية فى طبيعتها بشكل عال، ويصعب توصيلها (بولانى ١٩٥٨)، ومتخصصة إلى حد بعيد، ولا تعطى قيمة كبيرة أو تباع بسهولة فى السوق الخارجية (جيمواط ١٩٩١). ويتطلب نقل المعرفة الضمنية بيئة أغنى ووسائل أغنى؛ لأن المعرفة الضمنية تتطلب أكثر من مجرد تصنيف (أى فهرسة).

وتكون فى أحوال كثيرة متأصلة فى داخل العمليات الإدراكية للفرد، أو مغروسة بعمق فى العمليات الروتينية وغير الروتينية فى الثقافة والقيم النادرة الخاصة بإحدى المنظمات (دافت ولانغيل ١٩٨٦)، وهناك أوجه غموض سببى مهمة تحيط بها (زولانسكى ١٩٩٦). ويكون الغموض السببى حاضرًا عندما يكون من غير الممكن اختصار المعرفة بسهولة على شكل قائمة دقيقة من العوامل لإعادة إنتاج المعرفة وتطبيقها. لكن المعرفة الواضحة يمكن أن تصنف وتنقل بسهولة نسبية. فعلى سبيل المثال يمكن نقل المعرفة الواضحة عندما تخطر المنظمة المرسلة المنظمة المتلقية بقواعد حفظ سجلاتها، والتى تحدد أى السجلات ينبغى حفظها، وكيف يتم الحفاظ عليها (سيرت ومارش ١٩٩٢).

ويعالج البعد الثالث المعرفة ذات الصفة المستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين، أى مدى تأصل المعرفة فى البيئة التنظيمية. والمعرفة المستقلة يمكن أن توصف بحد ذاتها، فى حين أن المعرفة المتعلقة بنظام معين يجب أن توصف بالعلاقة مع كمية من المعرفة موجودة فى المنظمة الناقلة.

ويمكننا باستخدام هذه الأبعاد تصور المعرفة الإنسانية إما على أنها بسيطة أو معقدة، وإما على أنها ضمنية أو واضحة أو ضمنية وواضحة، وبصورة أكثر عمومية إما على أنها مستقلة أو متعلقة بنظام معين. ويمكن أن تكون المعرفة الاجتماعية إما بسيطة أو معقدة، وهى بشكل واسع ضمنية ومتعلقة بنظام معين فى صفتها. والمعرفة المنظمة إما بسيطة أو معقدة، وهى عادة أميل إلى الوضوح من الضمنية، وبشكل واسع تكون متعلقة بنظام معين فى صفتها. والمعرفة "الصعبة" (زولانسكى ١٩٩٦)، والتى هى أكثر تعقيدًا وضمنية وتعلقًا بنظام معين، أكثر صعوبة فى نقلها، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية. إن بعض الأخلاط من المعرفة الإنسانية والاجتماعية والمنظمة يمكن أن تتصف بصفة المعرفة الصعبة، وتصبح أكثر صعوبة فى نقلها، بصرف النظر عن الاختلافات الثقافية بين المنظمات المتعاملة.

وأشار كل من جارود ونايار (١٩٩٤) إلى أن وضعية المعرفة فى كل من الأبعاد الثلاثة تؤثر على مقدار المعلومات المطلوبة لوصفها، ومقدار الجهد المطلوب لنقلها. وبالتالى إذا كان نوع المعرفة (إنسانية واجتماعية ومنظمة) التى يجرى نقلها هو النوع الضمنى والمعقد والمتعلق بنظام معين، فإن نقلها واستيعابها يصبح أكثر صعوبة. وتعتبر نظريات دافنبورت وبروساك (١٩٩٨) فى السرعة (أى السرعة التى تتحرك بها المعرفة خلال المنظمة) ودرجة اللزوجة (أى غزارة المعرفة أو كثافتها) مفيدة إذا أخذت فى الاعتبار فى هذا الشأن. ويتفوق الاتصال بواسطة الحاسب الآلى فى تعزيز سرعة نقل المعرفة. ولكن مسألة درجة اللزوجة أكثر تعقيدًا؛ فاللزوجة تتأثر بعدد من العوامل المعرفية والخاصة بالمنظمة، وخاصة بأسلوب النقل. فالمعرفة المنقولة من خلال عملية طويلة من التدريب أو التعليم الخاص تتميز بلزوجتها العالية، مع اكتساب المتلقى لمقدار مهم من المعرفة الضمنية، لكن لا يتم ذلك إلا بعد فترة طويلة من الزمن.

إن كلاً من هذه المقاييس لعملية نقل المعرفة الفاعلة تتأثر عندما تتعلق المعرفة المتضمنة بمنظمات متعاملة تقع فى بيئات ثقافية متباينة. ويقودنا النقاش السابق إلى مقترحنا الرئيسى.

المقترح الأول:

يعتبر نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود أكثر فعالية فيما يتعلق بكل من السرعة ودرجة اللزوجة عندما تكون نوعية المعرفة (أى إنسانية أو اجتماعية أو منظمة) التى يجرى نقلها بسيطة وواضحة ومستقلة، وعندما ترتبط عمليات النقل هذه ببيئات ثقافية مماثلة. وبالمقابل يكون النقل أقل فعالية عندما تكون نوعية المعرفة التى يجرى نقلها معقدة وضمنية ومرتبطة بنظام معين وترتبط ببيئات ثقافية متباينة.

طبيعة النماذج الثقافية للتعامل:

إن الثقافة بالنسبة للمجتمع كالذاكرة بالنسبة للفرد (تريانديز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ٢٠٠٠). وكما هو موضح فى نموذجنا (الشكل ١)، فإن الاختلافات بين النماذج الثقافية للمجتمعات التى تقع فيها المنظمات تمارس تأثيرات تعديلية قوية المفعول. وقد وضعنا مفاهيم للنماذج الأربعة كالتالى: الفردية الرأسية والفردية الأفقية، والجماعية الرأسية والجماعية الأفقية.

ورغم أن الأبعاد الأخرى للاختلافات الثقافية لها صلة وثيقة بتحليل نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، فأننا ركزنا على دور الجماعية - الفردية الأفقية والرأسية فى تعديل تأثير نقل المعرفة. والتركيبات الفردية والجماعية كانت بارزة فى علوم المنظمات التى جاءت بعد العمل الأساسى لهوفستيد (١٩٨٠، ١٩٩١). ولقد ناقش عدد من العلماء (إيرلى وجيبسون ١٩٩٨، إيريز وإيرلى ١٩٩٣، هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، ١٩٩٤، تريانديز ١٩٨٩، ١٩٩٠، ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨، ٢٠٠٠) بأن بعد الفردية - الجماعية للاختلاف الثقافى هو الصفة الأكثر تمييزًا من حيث قيام المجتمعات المختلفة فى العالم بتحليل السلوك الاجتماعى ومعالجة المعلومات.

إن الفردية والجماعية نموذجان اجتماعيان يحددان متلازمات ثقافية (إيرلى وجيبسون ١٩٩٨، هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، ترياندِيز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨) هى أنماط مشتركة من الاعتقادات والمواقف ومبادئ السلوك والقيم وهلم جرًا، والمنظمة كفكرة رئيسية واحدة. إن بعض الدول أكثر فردية بشكل واضح من بعض الدول الأخرى فى توجهاتها. ويمكن تعريف الفردية على أنها نمط اجتماعى يتألف من أفراد روابطهم غير متينة، وينظرون إلى أنفسهم على أنهم مستقلون عن المجموعات، ويحفزهم اهتمامهم واحتياجاتهم وحقوقهم وعقودهم الخاصة بهم. لكن الجماعية يمكن تعريفها بأنها نمط اجتماعى يتألف من أفراد يتمتعون بروابط متينة ويرون أنفسهم أفرادًا ينتمون إلى مجموعة واحدة أو أكثر

(مثل الأسرة وزملاء العمل والمجموعات الداخلية والمنظمات والقبيلة) تحفزهم مبادئ السلوك والواجبات والالتزامات المفروضة من المجموعات. ويميل الناس لإعطاء الأولوية لأهداف هذه المجموعات على حساب أهدافهم الشخصية. ويركز الناس من ثقافة معينة على أجزاء مختلفة من المعلومات من جزء مركزى معين المعرفة ويعاينونه، وهم يعتقدون بصحة أساليب تفكيرهم عن أنفسهم ومجموعاتهم بشكل تام، ولا يشكون فى شرعيتها (تريانيز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨).

تؤثر الفردية والجماعية بشكل قوى على طرق التفكير. وتؤثر بشكل خاص على كيفية معالجة أعضاء عملية ثقافية كتلةً من المعلومات والمعرفة وكيفية استخدامها. وهم يقدمون قاعدة لمعاينة الحقل الخاص برسالة معينة، ولمدى الوزن الذى يجب أن يمنحونه لما تمت معاينته، وما هى العلاقات بين حقول الرسائل المختلفة، وكذلك ما هى المعلومات التى يجب معاينتها وما نوع الارتباطات الموجودة بالفعل مع بنود وحقول المعرفة.

إن اهتمامنا فى دراسة الدور التعديلى لهذه النماذج الثقافية الأربعة كالآتى: أولاً، يوجد دليل (مثل ماركوس وكيتاياما ١٩٩١، ماركوس، كيتاياما وهيمان ١٩٩٦) بأنه لدى معالجة المعلومات المعالجة يفكر الناس فى الثقافات الفردية فى "الذات" المستقلة عن البيئة الاجتماعية المباشرة، وينظرون إلى كل معلومة بوصفها مستقلة عن بيئتها. وينظر الناس فى الثقافات الجماعية إلى "الذات" على أنها تعمل بشكل متداخل مع آخرين ذوى اعتبار فى البيئة الاجتماعية المباشرة، ويبحثون عن أدلة سياقية فى كل معلومة (كاغيتسيباتى ١٩٩٧، ١٩٩٨).

ثانيًا، عندما تتعلق المعرفة بمعلومات عن تاريخ المنظمة أو أنماط التزاماتها أو مبادئها السلوكية أو مجموعاتها الداخلية والخارجية، فإن هناك احتمالاً أكبر فى أن يولى الناس فى الثقافات الجماعية مزيدًا من الانتباه لتلك المعرفة. وفيما يتعلق بالاهتمام بهذه المغرفة واستيعابها وتطبيقها، فإن الجماعيين أكثر حساسية نحو مثل هذه الأنواع من المعلومات المحددة بالسياق. وبالمقابل هناك احتمال

أكبر فى أن يركز الناس فى الثقافات الفردية على المعرفة عندما تتعلق بالصفات الشخصية، مثل الشخصية والمعتقدات والمشاعر والمواقف تجاه حدث أو شىء أو شخص ما. وبالمقارنة بالجماعيين، فإن الفرديين يهتمون أكثر بالعقلانية عندما يقومون بنقل المعرفة أو تلقيها (بهاوك ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٨).

ثالثًا، يركز الجماعيون، فى إدراك المراد من الأحداث، على المعلومات والمعرفة التاريخية والسياقية أكثر من الفرديين. والاحتمال أقل بالنسبة إلى الناس فى الثقافات الجماعية مما هو بالنسبة إلى الفرديين فى أن يؤكدوا أهمية المعلومات المكتوبة والمصنفة، والاحتمال أقل بالنسبة إليهم مما هو بالنسبة إلى الفرديين فى أن يتجاهلوا مثل هذه المعلومات. وفى المقابل فإن الناس فى المجتمعات الفردية يولون اهتمامًا أكبر للأهداف الشخصية على حساب الأهداف الجماعية ويشددون على التحليل العقلانى على حساب المعلومات السياقية والتاريخية. ويبحث الفرديون عن المعلومات فى صيغتها السياقية، ويركزون على أهمية المعلومات بشكلها المكتوب والتصنيفى، وهم أكثر استعدادًا لقبول مثل هذه المعلومات (كاغيتسيباسى ١٩٩٧، تريانديز ١٩٩٠، ١٩٩٥، ١٩٩٨).

رابعًا، يعتبر الناس فى الثقافات الرأسية أن "أنفسهم" تختلف عن غيرها فى مركزها الاجتماعى، فى حين أن الناس فى الثقافات الأفقية يعتبرون أن "أنفسهم" مساوية لغيرها إلى حد ما (بهاوك ٢٠٠١، شين، ميندل وهنت ١٩٩٧، تريانديز ١٩٩٥، ١٩٩٨، تريانديز وبهاوك ١٩٩٧). وفى الثقافات الرأسية تحدث معالجة المعلومات والمعرفة وفقًا لترتيبات هرمية فى داخل المنظمة، مع تمتع العاملين فى المستويات العليا للمنظمة بأسبقية الوصول إلى المعلومات والمعرفة المهمة المستمدة من المصادر الخارجية. وقد يتمتع هؤلاء أيضًا بسلطة تقرير متى وكيف ينبغى نشر مثل هذه المعلومات والمعرفة. ومن المهم الإشارة إلى أنه عند إجراء هذه الأعمال فى المنظمة، قد لا يكون من الضرورى أن يمتلك الرئيس الإمكانات الفنية المناسبة لاتخاذ هذه القرارات. لكن كونه فى مرتبة وظيفية أعلى فى منظمة تقع فى مجتمع يتصف بالرأسية يمكّنه من أن يتمتع بمثل هذه

الحقوق والمزايا. ويأخذ استخدام اللغة أشكالاً مختلفة فى أوضاع مختلفة فى المجتمعات الرأسية، حيث نجد أن صيغ ومضامين عبارات التحية والرسائل تتفاوت وفقًا لمنزلة المتلقى. وبمعنى آخر، فإنه عندما يتم تركيب بعد الرأسية - الأفقية على بعد الفردية - الجماعية يحصل الواحد منا على فهم أفضل للكيفية التى يمكن أن تنتقل بها المعلومات والمعرفة وتعالج بشكل انتقائى من قبل أعضاء المجتمعات الذين يختلفون على امتداد هذين البعدين.

إن الأبعاد الرأسية والأفقية تكون مطلوبة عند القيام بشرح نقل المعرفة عبر الحدود؛ لأن عملية الاتصال تجرى بشكل مختلف عندما يكون المجتمع رأسيًا (يتم ذلك بشكل رئيسى من القمة إلى القاعدة) منه عندما يكون أفقيًا (تتم عملية الاتصال فى كل من الاتجاهين - من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة). وعلاوة على ذلك، يتواصل المرء فى الجماعية مع أفراد فى الجماعة الداخلية، وقد يكون هؤلاء أشخاصًا قليلين جدًا داخل المنظمة. أما فى الفردية فيتواصل المرء مع أى شخص فى المنظمة. لذلك فمن المفترض أن يكون الاتصال أكثر انتشارًا فى داخل الثقافات الجماعية الأفقية.

وقبل وصف دور الأنماط الثقافية المميزة (فى ما يتعلق بالجماعية والفردية والأفقية والرأسية) فى عمليات النقل عبر الحدود، نبحث أولاً دور الفردية مقابل الجماعية فى هذه العمليات. ويصور الجدول (١) نقاط التركيز النسبية للأبعاد الثلاثة للمعرفة (أى البسيطة مقابل المعقدة، والضمنية مقابل الواضحة، والمستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين) فى المجتمعات الفردية والجماعية. ويبين أنه فى حين أن الناس لا يختلفون فيما يتعلق بتفضيلاتهم لمعالجة أى من أنواع المعرفة البسيطة أو المعقدة، فالناس فى الثقافات الفردية يركزون على المعرفة الواضحة، فى حين نجد الناس فى الثقافات الجماعية يركزون على المعلومات والمعرفة الضمنية. ويفضل الناس فى الثقافات الفردية المعرفة المستقلة عن سياقها، فى حين أن الناس فى الثقافات الجماعية يفضلون المعرفة المتعلقة بنظام معين أو المعرفة ذات الدلالة السياقية. وهذا يقودنا إلى مقترحنا الثانى.

الجدول رقم (١)

التركيز النسبي للأوجه المختلفة للمعرفة من قبل الناس في الثقافات الجماعية والفردية

أبعاد المعرفة	ثقافات جماعية	ثقافات فردية
بسيطة مقابل معقدة	لا تفضيل لمعالجة المعرفة البسيطة أو المعقدة	
ضمنية مقابل واضحة	واضحة	ضمنية
مستقلة مقابل متعلقة بنظام معين	مستقلة	متعلقة بنظام معين

المقترح الثاني:

إن المنظمات الواقعة فى ثقافات فردية أكثر قدرة على نقل واستيعاب المعرفة (أى المعرفة الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) التى تكون أكثر وضوحًا واستقلالية. وبالمقابل فإن المنظمات الواقعة فى ثقافات جماعية أكثر قدرة على نقل واستيعاب المعرفة التى تكون أكثر ضمنية وتعلقاً بنظام معين.

وفى هذا المقترح نثبت أنه لا توجد فوارق جوهرية بين الناس فى الثقافات الفردية والجماعية فى معالجة المعرفة البسيطة مقابل المعقدة. وهذا يعنى أنهم فعالون أو غير فعالين بشكل متساو فى معالجة هذين النوعين من المعرفة. وفى القسم التالى سنبحث دور الأنماط الثقافية الأربعة فى تعديل تبادل المعرفة.

نقل المعرفة فيما بين الأنماط الثقافية الأربعة:

عن طريق دمج مفاهيم الفردية والجماعية مع بُعدىّ الأفقية والرأسية، نتوصل للأنماط الثقافية الفردية الأفقية والفردية الرأسية والجماعية الرأسية والجماعية الأفقية. وعلل ترياندیز (١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٨٨) وترياندیز وبهاوك

(١٩٩٧) هذه التميزات بناء على أساس التمييز بين تأويلات "الذات" المستقلة مقابل المتبادلة الاعتماد والمتماثلة مقابل المختلفة (ماركوس وكيتاياما ١٩٩١، ١٩٩٤، ماركوس، مولالى وكيتاياما ١٩٩٧). إن الرأسية تتعلق بنزوع الشخص للتمييز (أى الاختلاف) عن الآخرين. ويرى الرأسيون الناس بوصفهم مختلفين فى المنزلة الاجتماعية، ويعتقدون أنه من المناسب، بل من المرغوب فيه إلى حد كبير أن "يبرز" الشخص". ويرى الأفقيون الناس متساوين فى المنزلة الاجتماعية تقريبًا، ولا يريدون البروز. وتنشأ الجماعية الأفقية كنمط ثقافى يرى فيه الفرد الذات على أنها جزء لا يتجزأ من المجموعة الداخلية والعائلة والمجتمع. وهذا يعنى أن ذات الشخص تندمج مع أعضاء مجموعته المتشابهين إلى حد كبير بعضهم مع بعض فيما يتعلق بأذواقهم وتفضيلاتهم بشأن العديد من أوجه الحياة الاجتماعية. وتعتبر المزارع الجماعية من الأمثلة على هذا المجتمع.

وقد فرق شين وزملاؤه (١٩٩٧) بين الجماعية الأفقية والرأسية. فالجماعيون، بغض النظر عن كونهم أفقيين أو رأسيين، يؤمنون بخدمة جماعتهم الداخلية وبالتضحية بأنفسهم لخيرها، حيث يقوم الشخص بواجبه ويتصرف بأسلوب ينسجم بشكل قوى مع توقعات ومبادئ السلوك المختلفة لجماعته الداخلية. وأشار شين وآخرون (١٩٩٧) إلى أن الجماعيين الأفقيين يركزون على "التوحد" مع أعضاء جماعتهم الداخلية، فى حين يفضل الجماعيون الرأسيون الاعتقاد بأنهم "مختلفون" عن أعضاء جماعتهم الداخلية. وتوجد الجماعية الرأسية فى دول مثل الصين وكوريا وسنغافورة والهند. حيث نجد أن النظام الطبقى الطائفى فى الهند متأصل بشكل عميق فى الاختلافات والأدوار الاجتماعية والمهنية، وعلى الرغم من أنه لم يعد مقبولاً من قبل الحكومة، إلا أنه مازال يعتبر مهمًا بين جماهير الشعب.

والفردية الأفقية هى نمط ثقافى نجده فى تلك الدول حيث يرى فيها الفرد "ذاته" على أنها مستقلة نسبيًا عن الجماعة الداخلية، إلا أنها أيضًا متساوية فى المنزلة الاجتماعية إلى حد ما مع الآخرين (مثل أستراليا والدانمارك والسويد).

والفردية الرأسية هى نمط ثقافى موجود فى الدول حيث تكون الذات المستقلة مسلم بها، ويرى الأفراد بعضهم بعضًا بوصفهم فريدين نسبياً ويتوقعون عدم المساواة فى المنزلة. وإحدى القيم المهمة جداً أن يكون المرء "أفضل شخص يمكنه أن يكونه". ونجد الفردية الرأسية هى النمط الغالب فى الدول الغنية، حيث يكون التأويل المختلف للذات (مثل فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة). ويفضى الغنى فى هذه المجتمعات لجعل الأفراد مستقلين نسبيًا عن جماعاتهم الداخلية. وتتضمن الاستقلالية عن المجموعة أن يتشاور الأفراد بشكل أقل مع أعضاء الجماعة الداخلية، ويقبلون الدخول فى مجازفات أكثر فى الأنشطة الاقتصادية (ترياندیز ١٩٩٨). وعلاوة على ذلك فإن النجاح فى الأنشطة الاقتصادية يؤدى إلى تطور الرأسية كصفة ثقافية مهمة.

ويقود الدور التعديلى لهذه الأنماط الثقافية إلى حدوث تعقيدات فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. ويصور الجدول (٢) نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود كدالة على أنواع المعرفة والأنماط الثقافية الأربعة.

فى الخلية (١) التى تتعلق بنقل نوع المعرفة البسيطة مقابل المعقدة، فإن كلاً من البعيدين لا يعتبران مهمين. ومن بين كل الخلايا الثمانى الباقية، فإن بعد الفردية الجماعية (ف-ج) أكثر أهمية من بعد الرأسية - الأفقية (ر-أ) فى الخليتين (٤ و ٧)، المتعلقتين بنقل المعرفة الإنسانية. وعندما تنقل المعرفة الاجتماعية فإن بعدى الفردية - الجماعية (ف-ج) والرأسية - الأفقية (ر-أ) يتساويان فى الأهمية، كما يظهر فى الخلايا ٢، ٥، ٨. وتظهر الخلية (٣) بأنه لا يكون أى من البعدين ذا أهمية كبيرة عندما يتم نقل المعرفة المنظمة من النوع البسيط أو المعقد، لكن بعد الفردية - الجماعية يصبح أكثر أهمية من بعد الرأسية-الأفقية فى نقل المعرفة الضمنية مقابل الواضحة (خلية ٦) وكذلك المعرفة المستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين (خلية ٩). وبدمج دراسة رموز المعرفة كما اقترح دى لونغ وفاهى (٢٠٠٠) مع الاختلافات الثقافية الجماعية -

الفردية والرأسية – الأفقية ، فإننا نقترح أن المعرفة الإنسانية والمتعلقة بنظام معين أكثر تأثرًا بالاختلافات الثقافية للجماعية – الفردية من الأفقية – الرأسية. لكن بالنسبة للمعرفة الوثيقة الصلة بالشؤون الاجتماعية فإن كلا البعدين مهمان بشكل متساو.

الجدول رقم (٢)

نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود كدالة على أنواع المعرفة وأبعادها وبعدى الجماعية-الفردية (ف-ج) الرأسية - الأفقية (ر-أ)

	أنواع المعرفة		
أبعاد المعرفة	معرفة إنسانية	معرفة اجتماعية	معرفة منظمة
بسيطة مقابل معقدة.	خلية ١ لا البعد (ف-ج) ولا (ر-أ) يعتبر مهمًا.	خلية ٢ البعدان (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٣ لا البعد (ف-ج) ولا (ر-أ) يعتبر مهمًا.
ضمنية مقابل واضحة.	خلية ٤ البعد (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ) بدرجة طفيفة.	خلية ٥ البعد (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٦ البعد (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ).
مستقلة مقابل مرتبطة بنظام معين	خلية ٧ البعد الفردى-الجماعى (ف-ج) أكثر أهمية من البعد الأفقى-الرأسى (ر-أ).	خلية ٨ البعد (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٩ البعد (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ).

المفتاح: ف = الفردية، ج = الجماعية، ر = الرأسية، أ = الأفقية.

إن المنظمات التى تقع فى مجتمعات تتميز بالنمط الثقافى ذى الصبغة الفردية الرأسية تعالج المعلومات والمعرفة بشكل يختلف عن المنظمات التى تقع فى مجتمعات تتميز بجماعية أفقية. وبالتالى فإنه يبدو من المعقول أن نقول إن نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات فيما بين مجتمعات تتميز بأنماط متباينة يمكن أن يكون مليئًا بالمشكلات. وعندما يكون المظهر الثقافى لبلدين متماثلاً (مثل من فردية رأسية إلى فردية رأسية) فإن المعرفة تنقل بدون أى تشويه يذكر. لكن عندما يكون هناك اختلاف فى أحد الأوجه (مثل من فردية رأسية إلى جماعية رأسية) فإن نقل المعرفة يصبح أكثر صعوبة. وعندما تكون هناك اختلافات فى وجهين (مثل من فردية رأسية إلى جماعية أفقية)، فإن نقل المعرفة يكون بالغ الصعوبة. وبناء على هذه الحجج فإننا نقدم المقترحات التالية التى ترتبط بالتأثيرات التعديلية للأنماط الثقافية التى يجرى تبادلها.

المقترح الثالث – أ:

نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) أكثر فعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة واقعة فى سياقات قومية ذات نماذج ثقافية متماثلة (مثل من فردية رأسية إلى فردية رأسية، ومن جماعية أفقية إلى جماعية أفقية).

المقترح الثالث – ب:

يكون نقل المعرفة أقل فعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة واقعة فى سياقات قومية تختلف فى بعد الفردية - الجماعية (مثل النقل من فردية إلى جماعية) أو فى بعد الرأسية-الأفقية (مثل النقل من رأسية إلى أفقية).

المقترح الثالث – ج:

يكون نقل المعرفة فى أقل درجات الفعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة

واقعة فى بيئات قومية تختلف فى كلا الوجهين (مثل من فردية رأسية إلى جماعية أفقية).

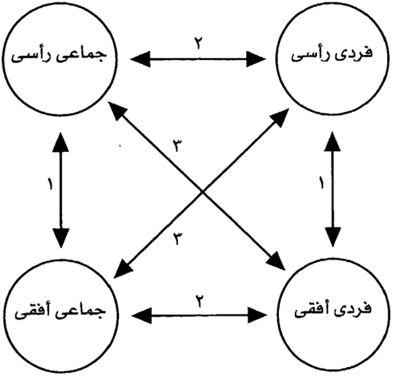
ويصور الشكل (٢) كل السيناريوهات الممكنة لنقل المعرفة الذى يتعلق بالأنماط الأربعة.

نقل المعرفة من ثقافة فردية رأسية:

يكون لدى المنظمات فى المجتمعات التى تكون فيها الفردية الرأسية نموذجًا ثقافيًا مهيمنًا (مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة) - تفضيل واضح لأنواع المعرفة، سواء أكانت إنسانية أم اجتماعية أم منظمة، تلك المعرفة تسير فى خط مستقيم (أى علاقات السبب-النتيجة التى يتم تحديدها بوضوح)، والمعقولة والمنطقية على نحو واضح (جى وبينغ ونيزيت ٢٠٠٠، بينغ شوى ونورنزايان ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٤، ١٩٩٨). ونتوقع أن يتمتع الفرديون الرأسيون بارتياح أكثر عند نقل وتلقى المعرفة التى يمكن تصنيفها بسهولة والتى تبقى مستقلة عن سياق المنظمة (أى المعرفة المستقلة). وربما يلاقى الفرديون الرأسيون صعوبات جمة فى نقل المعرفة إلى جماعيين أفقيين أو رأسيين ، والذين من المحتمل أن يضعوا مزيدًا من التركيز على أهداف الجماعة الداخلية ومبادئها السلوكية، والذين هم بطبيعتهم أكثر ارتباطاً بالآخرين (كاشيما وكاشيما ١٩٩٨). وعندما يتخاطب الجماعيون يميلون إلى استخدام توجه يقوم على الاعتمادالمتبادل، مستخدمين "نحن" أكثر من "أنا،" ويركزون على سياق الكلام أكثر من المضمون، وعلى ما اتفق عليه بشكل متبادل أكثر مما تم تبليغه بشكل دقيق. وعلى النقيض من ذلك، ينصب تركيز الفرديين على توجه مستقل، مستخدمين "أنا" أكثر من "نحن،" ويركزون على المضمون أكثر من تركيزهم على سياق الكلام كما يركزون على تفاصيل الاتصال.

الشكل رقم (٢)

نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود بين الأنماط الثقافية الأربعة



مفتاح: ١- أقل صعوبة فى النقل فى كلا الاتجاهين، ٢- أكثر صعوبة فى النقل فى أى من الاتجاهين، ٣- فى أقصى درجات صعوبة النقل فى كلا الاتجاهين.

اقترح تودجان (١٩٩١) بأن الفرديين يؤمنون بأنه من الممكن التعبير بوضوح عن المعرفة وتنظيمها وإيجادها بشكل رئيسى من التحليل النظرى، فى حين يركز الجماعيون على السمة البارزة لسياق الكلام بالإضافة إلى التحليل. وهذا لا يعنى القول إن طريقة تفكير الجماعيين لا تساعد على الوصول إلى تحليل علمى متقدم، وإنما هو مختلف. وتكمن قوى ثقافات الجماعيين فى ميلهم لاستيعاب المعلومات المفهومة ضمناً ونشرها، فى حين تكون الثقافات الفردية أفضل قدرة

على معالجة المعلومات المعقدة التى تسير فى خط مستقيم،وتكون معقدة وصريحة مثل الأطر العلمية (نيسبت وآخرون ٢٠٠١).

وأشار جلين وجلين (١٩٨١) إلى أن الثقافات الفردية تكون بشكل عام أكثر جاذبية من الثقافات الجماعية. وفى الثقافات الفردية، تحظى العلاقات المبنية على السبب والنتيجة وأساليب التفكير اليهودية - المسيحية بالأهمية، فى حين نجد فى الثقافات الجماعية أن الناس يركزون على الأساليب الربطية فى التفكير؛ مما يؤدى فى بعض الأحيان إلى ربط بين أحداث ليست بالضرورة ذات علاقة منطقية، إضافة إلى ذلك فمن الواضح أن محتويات الاتصال أكثر أهمية فى الثقافات الجماعية.

إن الاكتشافات العلمية التى تنطوى على تفكير منطقى ومنهجى توجد عادة فى سياقات غربية تجريدية أكثر منها ربطية (مثل الولايات المتحدة مقابل المكسيك). ونجد الأسلوب الربطى فى التفكير أكثر شيوعًا فى الثقافات الآسيوية والأمريكية اللاتينية (غلين وغلين ١٩٨١). ويلاحظ فى الثقافات الجماعية ميلها لاستيعاب المعلومات المفهومة ضمنًا ونشرها (هول وهول ١٩٩٠، روش ١٩٨٧). وعندما يدرس بعد الأفقية-الرأسية مقترنًا بالجماعية - الفردية، يبدو أن الفرديين الرأسيين أكثر قابلية للتركيز على نقل المعرفة الواضحة والمستقلة نسبيًا عن سياق المنظمة.

المقترح الرابع:

من المحتمل أن يكون نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) عبر الحدود من منظمات فى ثقافات فردية رأسية إلى منظمات فى ثقافات فردية رأسية أكثر فعالية. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا النقل من منظمات فى ثقافات فردية رأسية إلى منظمات فى ثقافات جماعية أفقية فى أدنى درجات الفعالية. ومما يسهل عملية النقل عبر الحدود كون نوع المعرفة التى يجرى تبادلها واضحًا ومستقلاً، مقارنة بالضمنية والارتباط بنظام معين.

نقل المعرفة من ثقافة فردية - أفقية:

الفرديون الأفقيون ماهرون فى التعبير الجيد عن المعرفة الواضحة والمستقلة عن أى سياق وفى استيعابها، وهم أكثر ما يكونون ذوى فعالية فى نقل المعرفة إلى ثقافات فردية أفقية أخرى. ومثل هذا النمط يوجد فى أستراليا والدانمارك والسويد (ترياندیز ١٩٩٨).

إن الفرديين الأفقيين يعتمدون على أنفسهم، وعلى العكس من الفرديين الرأسيين، فهم لا يحبون الأشخاص الذين يبرزون(ترياندیز ١٩٩٨)، ويكونون أكثر ارتياحًا فى نقل المعرفة التى من الواضح أنه يمكن التعبير عنها بصورة جيدة (أى الواضحة) وتنظيمها والتى هى منطقية، ومن الأرجح أن يولوا انتباهًا أكثر للطبيعة التجريدية للمعرفة ويتجاهلوا المعلومات التى تتعلق بالتسلسل الهرمى؛ نظرًا إلى كونهم أقل اهتمامًا بتمييز التسلسلات الهرمية أو المنزلة أو الوظيفة أو أى صفات مشابهة. والفرديون الأفقيون أكثر ارتياحًا فى نقل وتلقى المعرفة التى بالإضافة إلى كونها منطقية وتجريدية تساعد أيضًا على الإبقاء على "تطابق" الذات مع الآخرين.

المقترح الخامس:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات فى ثقافات فردية أفقية إلى منظمات فى ثقافات فردية أفقية أكثر فعالية. ومن المحتمل أن يكون النقل من منظمات فى ثقافات فردية أفقية إلى منظمات فى ثقافات جماعية رأسية قليل الفاعلية إلى أقصى حد. ويتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة التى يجرى نقلها واضحاً ومستقلاً، مقارنة بالمعرفة الضمنية والمتعلقة بنظام معين.

نقل المعرفة من ثقافة جماعية رأسية:

من المرجح أن يكون الناس فى الثقافات الجماعية الرأسية أكثر فعالية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات إلى منظمات فى مجتمعات جماعية رأسية أخرى. ويكونون أكثر حساسية للمعلومات والأدلة الآتية من السلطات وأكثر حساسية للمعرفة التى تشتمل على معلومات حول التسلسل الهرمى.

وفى نقل المعرفة إلى منظمات موجودة فى ثقافات جماعية رأسية، كالبرازيل والصين ومصر والهند ونيجيريا والفلبين وفنزويلا مثلاً، فإن الشركات تواجه صعوبات جمة بسبب حقيقة أنه بينما يسهل سياق الجماعية الواسع النقل، فقد تعوق الاختلافات العائدة إلى الأفقية مقابل الرأسية مثل هذا النقل. إن المعايير الخصوصية والممارسات الأبوية والنزعة العائلية والممارسات الأخرى المبنية على محاباة الأقارب والتى نجدها فى بعض الدول النامية (بشكل واسع فى التوجه الجماعى الرأسى) فى السياق الأفريقى والآسيوى والأمريكى اللاتينى (كيغوندو وجورغينسين وحفصى ١٩٨٣) تجعل من الصعب نقل المعرفة إلى أنماط ثقافية أخرى.

المقترح السادس:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات فى ثقافات جماعية رأسية إلى منظمات فى ثقافات جماعية رأسية بالغ الفعالية. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا النقل من منظمات فى ثقافات جماعية - رأسية إلى منظمات فى ثقافات فردية أفقية تكون أقل ما يمكن فعالية. ويتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة الذى تم نقله ضمنيًا ومرتبطًا بنظام معين، مقارنة بالواضحة والمستقلة.

نقل المعرفة من ثقافة جماعية أفقية:

يركز الناس فى الثقافات الجماعية الأفقية (مثل اليابان) على أهداف المجموعات الداخلية ومعاييرها وعلاقاتها. وتوجد فى مثل هذه الثقافات درجة عالية من الاعتماد المتبادل فى تطوير الذات. ويركز الناس على أسلوب الأخذ والعطاء، ويفكرون بشكل فيه مقدار أكثر إلى درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل، ويستكشفون الأفكار وهم يشددون على صنع القرار الإجماعى. ومثل هذا الأسلوب فى صنع القرار الإجماعى الذى ييسره من تماثل ذات الشخص مع الآخرين هو خاصية قوية فى هذا النمط الثقافى.

يقترح نوناكا (١٩٩٤) أن عملية بناء الثقة بين الأعضاء تزيد من خلق مناظير ضمنية يأتى بها الأعضاء بوصفها معرفة ضمنية. ويتم بعدئذ صياغة جهات النظر الضمنية المشتركة هذه فى مفاهيم من خلال التبادل المستمر بين الأعضاء. ويدخل الناس فى الثقافات الجماعية الأفقية فى عمليات نقل المعرفة فى الأوضاع التى تؤدى إلى تطور مشترك لنماذج ذهنية مشتركة. وهم يحسنون أكثر نقل المعرفة الضمنية إلى السياقات الجماعية الأخرى؛ لأنهم يميلون لأن يكونوا متشابهين نسبيًا فى مقدار الاعتماد المتبادل للأنفس، كما أنهم يعززون النماذج الذهنية المشتركة ويؤكدون عليها.

وفى هذه الثقافات يشعر الناس بالارتياح تجاه أيدلوجية المساواة بين مختلف أجزاء المجتمع. ويبدو أنه ليس من السهل على الناس فى الثقافات الجماعية الأفقية أن يتشربوا المعرفة التى قد تخلق حالة من التنافر فى تأويل "الذات" بوصفها تتبادل الاعتماد مع الآخرين. ولأن المجتمعات الأفقية تركز على الإحساس بالتوحد والتلاحم الاجتماعى مع أعضاء المجموعة الداخلية؛ فإن المعرفة التى تبقى على الانسجام الاجتماعى ستستخدم بأكبر قدر من الفعالية.

والناس فى المنظمات التى تقع فى ثقافات جماعية أفقية أفضل فى استيعاب المعرفة الضمنية والمرتبطة بنظام معين ونقلها. ويثمن الجماعيون الأفقيون

المعرفة الضمنية ذات الجذور التاريخية والسياقية. ويقدر أعضاء المنظمات فى مثل هذه الثقافات المعرفة المرتبطة بنظام معين فيما يتعلق بإمكانية تطبيقها الفورى وكذلك على المدى الطويل. تأمل تحالفات المشاركة فى التقنية بين المنافسين الأوروبيين واليابانيين. حيث تطلب المنشآت اليابانية بشكل عام مزيدًا من المعلومات عن بنية السوق الأوروبية تشمل تحليلات مفصلة للمتنافسين والعملاء (أى المعرفة ذات الطبيعة الأكثر ارتباطاً بنظام معين). لكن نظراءهم الأوروبيين يركزون على تعلم تقنيات جديدة من خلال الاتفاقيات الرسمية والتراخيص. (أى المعرفة المستقلة عن السياق). ونتيجة لذلك، فبينما يتعلم الأوروبيون أمرًا واحدًا فى كل مرة، يكتسب اليابانيون فهمًا أكثر شمولية بالأسواق الأوروبية؛ مما يعزز فعاليتهم العالمية (هاميل ودوز وبراهالال ١٩٨٩).

إن بنية الأهداف فى الثقافات الجماعية الأفقية تعتمد بشكل متبادل على أعضاء المجموعة الداخلية، والمعرفة التى يتم استحداثها فى مثل هذه السياقات يكون تقاسمها أكثر سهولة بين الأعضاء فى داخل النظام (مثل الابتكارات التى تتصل بالزراعة والرى فى المزارع الجماعية). وهذه المعرفة تميل لتكون أكثر ضمنية وارتباطاً بنظام معين. وهكذا فإن الناس فى الثقافات الجماعية - الأفقية يجدون أن من السهل نقل المعرفة إلى أعضاء المنظمات الجماعية الأفقية الأخرى، إلا أنهم يجدون صعوبة كبرى فى نقل المعرفة إلى جماعيين رأسيين، وتزداد الصعوبة فى نقل المعرفة إلى أنواع المنظمات الفردية الرأسية أو الفردية الأفقية.

وربما يكون نقل المعرفة الضمنية من منظمة جماعية إلى أخرى أكثر سهولة؛ لأن الجماعيين يرتبطون بالعديد من الرسائل الضمنية، كما أنهم أيضاً معتادون التعامل مع المعلومات التى ربما لا تكون واضحة جدًا. واستيعاب المعرفة الضمنية سهل بالنسبة للجماعيين؛ لأنهم مكيفون على التفكير على أساس أكثر ترابطًا بالعلاقات. ونجد أمثلة النقل الناجح للمعرفة أكثر بين الشركات اليابانية التى تقوم بنقل المعرفة إلى منظمات فى جنوب آسيا، كالهند وكوريا الشمالية. ونقل المعرفة من الشركات اليابانية الناجحة التى تصنع المعرفة مثل هوندا

وكانون وماتسوشيتا وكاو وشارب إلى منظمات أمريكية أقل فعالية على نحو لافت للنظر (نوناكا وتاكيوشى ١٩٩٥). وتميل هذه الأمثلة إلى إضفاء المصداقية لفرضيتنا بأن الاشتراك فى الصفات الثقافية، وخاصة على بعد الفردية- الجماعية، يسهل نقل المعرفة.

المقترح السابع:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات فى ثقافات جماعية أفقية إلى منظمات فى ثقافات جماعية أفقية بالغ الفعالية. ومن المرجح أن يكون مثل هذا النقل من منظمات فى ثقافات جماعية أفقية إلى منظمات فى ثقافات فردية رأسية فى أدنى درجات الفاعلية. يتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة الذى تم نقله ضمنيًا ومرتبطًا بنظام معين، مقارنة بالمعرفة الواضحة والمستقلة.

وفى الخلاصة نقترح أن المقترحات الأربعة أعلاه (٤ و ٥ و ٦ و ٧) والتى تقدم لنا عدسة نظرية واضحة نستطيع استخدامها لتساعدنا فى وضع قاعدة لتنظيم تحليلاتنا ذات العلاقة بالنقل عبر الحدود للمعرفة الخاصة بالمنظمات الذى يتعلق بأنماط ثقافية متشابهة (أى فردية رأسية إلى فردية رأسية) وأنماط ثقافية متباينة (أى فردية رأسية إلى جماعية أفقية). ونحن الآن فى وضع يسمح لنا بدراسة التأثير التعديلى للأسلوب المعرفى - وهو مفهوم على مستوى الفرد.

التأثير التعديلى للأسلوب المعرفى:

فى حين أن الاختلافات بين الأنماط الثقافية التى توجد فيها المنظمات المتعاملة شديدة الأهمية، يجب ألا ننسى أن الأفراد هم المسؤولون عن نقل المعرفة واستيعابها. وهؤلاء الأفراد يساعدون أيضًا فى تحديد السهولة

أو الصعوبة النسبية لاستيعاب المعرفة التى تكون صعبة، ولذلك لا يمكن نقلها بشكل سهل. وفى تطوير نموذجنا، ركزنا على ثلاثة عناصر للأسلوب المعرفى نعتبرها الأكثر أهمية عندما يقوم الأفراد بنقل المعرفة عبر الحدود.

يوضح الشكل (١) التأثيرات التعديلية لهذه العناصر الثلاثة للأسلوب المعرفى (أى القدرة على تحمل الغموض، ومهارات العلامات المميزة، وأساليب التفكير الكلية مقابل التحليلية) فى التأثير على عملية نقل المعرفة عبر الحدود. ويتطلب نقل المعرفة الضمنية واستيعابها قدرة أعلى على تحمل الغموض السببى (زولانسكى ١٩٩٦) فى كل من سياقى نقل المعرفة وتلقيها. والقدرة على تحمل الغموض سمة نفسية مهمة اكتشف الباحثون أنها مفيدة فى تفسير مجموعة منوعة من عمليات سلوك المنظمات (لورد وماير ١٩٩١، ويس وادلر ١٩٨٤). والأفراد الذى يتمتعون بقدرة عالية على تحمل الغموض أكثر قدرة على نقل المعرفة الضمنية والمعقدة والمرتبطة بنظام معين وتلقيها مقارنة بمن تكون قدرة تحملهم للغموض متدنية نسبيًا. وفى رأينا فإنه من المرجح أن الفرديين الأفقيين يكونوا أكثر من يمتلك قدرة تحمل عالية على الغموض، وبالتالى يكون أفضل قدرة على استيعاب المعرفة التى تكون معقدة وربما صعبة فى طبيعتها.

ويتعلق العامل الثانى بمهارات العلامات المميزة (ليونارد ١٩٩٥). وتعتبر مهارات العلامات المميزة مشابهة لأطباق الأكل المتميزة فى المطاعم. حيث يقوم الأفراد بتطوير مهارات وإتقانات خاصة بهم، ويصبحون مرتبطين عاطفياً بمجموعة معينة من أساليب حل المشكلات والبحث عن المعلومات، يكونون من خلالها هويتهم المهنية الخاصة بهم فى سياق المنظمة. وأشارت ليونارد (١٩٩٥) التى قامت بتطوير مفهوم مهارات العلامات المميزة، بأنها نتيجة لثلاثة عوامل متفاعلة: النوع المفضل من المهمات لدى الأفراد (المهام التى من المرجح أنهم سيختارونها)، ومدخلهم المعرفى المفضل لحل المشكلات كما تتطلبها المهمة (كيفية تأطيرهم للمشكلة)، والتقنية المفضلة لديهم (الأدوات والطرق والمنهجيات التى يستخدمونها) لأداء المهمة. ويقوم الاختصاصيون من وجهة نظرها باستخدام

واسع لمهارات العلامات المميزة، ومهارات العلامات المميزة هذه جوهرية بمعنى أنها تكون "مرتبطة عاطفيًا بغرور الأفراد وهوياتهم" (ليونارد ١٩٩٥: ٦٣). والاختلافات البارزة فى مهارات العلامات المميزة للمشاركين الرئيسيين فى عملية نقل المعرفة ستعوق من تدفق نقل المعرفة عبر الحدود وفعاليته. وفى رأينا أن من المرجح أن مهارات العلامات المميزة سمات خاصة بالفرديين الرأسيين؛ لأن هؤلاء يعطون أهمية لتمييز أنفسهم عن الآخرين.

والعنصر الثالث للأسلوب المعرفى الوثيق الصلة بنموذجنا هو أشكال التفكير الكلية مقابل التحليلية. وقد لاحظ علماء الأجناس والفلاسفة ومؤرخو العلوم أن هناك نزعة سائدة فى الغرب نحو وضع سببية السلوك لدى الفرد. وفى الشرق، وخاصة فى شرق آسيا، فإن النزعة السائدة هى وضع السببية فى السياق الكامل للسلوك الذى يمكن أن يطلق عليه اسم "الوضعية" أو "السياقية" (هيرشفيلد ١٩٩٥، هسو ١٩٨١، لويد ١٩٩٠، ماركوس وكيتاياما ١٩٩١، ناغشيما ١٩٧٣، ناكامورا ١٩٨٥، نسبيت وآخرون ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٥). والتفكير الكلى مقابل التحليلى يهتم بالنزعة إلى تحليل النطاق الكلى للمعلومات مقابل الميل نحو تحليل كل معلومة، حيث تؤخذ واحدة بعد واحدة، لتحديد إسهامها الفريد فى المعرفة. وهؤلاء الذين يستخدمون منظوراً تحليلياً يحتفظون بالمعلومات لاستيعابها بعد تمعن كبير لها، فى حين يقوم أولئك الذين يستخدمون منظوراً كلياً باستيعاب المعلومات بسرعة كجزء من كل واسع بمعنى ترابطى (شوى ونسبيت ونورنزايان ١٩٩١، نسبيت ونورنزايان ٢٠٠١، نسبيت وآخرون ٢٠٠١، نورنزايان وشوى ونسبيت ١٩٩٩).

ومن المرجح أن تؤدى الاختلافات المهمة فى الأسلوب المعرفى بين أعضاء المنظمات المتعاملة فى سياقات ثقافية مختلفة إلى تفاقم الصعوبات فى تدفق نقل المعرفة عبر الحدود وفعاليته. وفى رأينا، من المرجح أن تشجع ثقافات الشرق، والتى تتصف بالجماعية الرأسية، وجهات النظر الكلية. وعلى النقيض

من ذلك، من المرجح أن تشجع المملكة المتحدة وكندا وأستراليا، التى تتصف بالفردية الرأسية والأفقية التفكير التحليلى بدرجة أكبر.

المقترح الثامن:

تعدل القدرة على تحمل الغموض ومهارات العلامات المميزة وأساليب التفكير الكلية مقابل التحليلية فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، بغض النظر عن النماذج الثقافية ذات العلاقة.

وعلى وجه الخصوص، فإن تنبؤاتنا هى كالآتى:

المقترح الثامن - أ:

القدرة الأعلى على تحمل الغموض (عدم الوضوح) فى المنظمة المتلقية تسهل عملية نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها.

المقترح الثامن - ب:

المستويات الأعلى من مهارات العلامات المميزة لدى الأفراد فى المنظمات المرسلة والمتلقية تسهل نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها.

وهاتان المهارتان ربما تكونان أكثر أهمية عندما تكون المعرفة التى يجرى نقلها معقدة، وضمنية ومرتبطة بنظام معين، أى ذات طبيعة صعبة، مقابل البسيطة والواضحة والمستقلة.

المقترح الثامن - ج:

المستويات الأعلى من التفكير التحليلى فى المنظمات المرسلة وكذلك فى المتلقية تسهل نقل المعرفة المعقدة والواضحة والمرتبطة بنظام معين واستيعابها.

المقترح الثامن – د:

المستويات الأعلى من التفكير الكلى فى المنظمات المرسلة وكذلك فى المتلقية تسهل نقل أنواع المعرفة الضمنية والمعقدة والمرتبطة بنظام معين واستيعابها.

إن المعرفة فى المنظمة المرسلة وكذلك فى المتلقية موزعة على نطاق واسع وتتخذ العديد من الأشكال، إلا أن جودتها تتكشف فى نطاق القدرات التى تمتلكها كل من المنظمتين كنتيجة لهذه المعرفة (تشو ١٩٩٨). فى حين أن معظم المعرفة الخاصة بمنظمة ما تكون متأصلة فى معرفة وخبرة أعضائها، وتقدم المنظمة سياقاً مادياً واجتماعياً وثقافياً بحيث يمكن لممارسة هذه المعرفة ونموهما أن يدوما لتعزيز الفعالية التنظيمية (دى لونغ وفاهى ٢٠٠٠).

والمعرفة الخاصة بالمنظمة هى أيضًا محصلة للعلاقات الإستراتيجية التى رعتها المنظمة بمرور الزمن مع عملائها ومورديها وشركائها (برانين وسالك ١٩٩٩، ليونارد ١٩٩٥). ولأن المعرفة فى المنظمات تكون شخصية إلى حد كبير وموزعة بشكل واسع، فإن المنظمات تصمم هياكل فنية واجتماعية ملائمة لتعزيز المشاركة الفاعلة فى كل أنواع المعرفة (بان وسكاربرو ١٩٩٩). ومثل هذه الإستراتيجيات التصميمية يمكن تسهيلها إلى مدى أكبر إذا ما امتلك الأفراد الرئيسيون المسؤولون عن استيعاب المعرفة وتوزيعها التنوع المعرفى الضرورى فيما يتعلق بالقدرة على تحمل الغموض، ومهارات العلامات المميزة، وأساليب التفكير الكلية مقابل التحليلية.

مناقشة:

بدأنا بمنظور أن نقل المعرفة عبر الحدود يعتبر جوهريًا بالنسبة لتنافس المنظمات العالمية والمتعددة الجنسية. وتنجح المنظمات فى عمليات نقل المعرفة بالدخول فى مشاريع تجارية مشتركة وفى تحالفات إستراتيجية ومن خلال خلق

أنواع مختلفة من الأعمال الروتينية داخل المنظمة تخص خلق ونشر ونقل المعرفة عبر وحداتها المختلفة. ومن الواضح أن هذه العمليات مهمة، لكن دور الأنماط الثقافية المتميزة التى قد تتصف بها المنظمات المتعاملة مهم أيضًا.

فى هذا البحث اخترنا أن نركز ونوضح التعقيدات التى من المحتمل أن تنشأ عند نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وعلى الرغم من إجراء بحوث كثيرة على الجماعية – الفردية كبعد مهم للتباين الثقافى، لم يبحث أى شخص بشكل منهجى أهميته النظرية فى سياق نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. ومن خلال دمج الأفقية الرأسية، نأمل أن نلقى المزيد من الضوء على هذا النوع من المسائل المهمة. وفى نموذجنا نصور بدقة طبيعة الأنماط الثقافية المتعاملة فى تعديل نقل المعرفة. وعلاوة على ذلك فمن خلال توسيع عملياتنا التحليلية إلى دور الأساليب المعرفية، قمنا أيضًا بإدخال دور الاختلافات الفردية وهى تؤثر على عمليات من هذا النوع.

ولقد قمنا بتطوير مقترحاتنا لإيضاح الطبيعة المعقدة للتعاملات عبر الثقافات. وفى حين أن نقل المعرفة بين منظمتين متميزتين (أى ليستا جزءًا من شبكة عالمية) هو دالة على نوع المعرفة التى يجرى نقلها، فإن الاختلافات فى الأنماط الثقافية (كما تتصف بالجماعية – الفردية والأفقية – الرأسية) والأسلوب المعرفى تعدل فعالية عمليات النقل هذه.

وتوفر لنا الأنواع الأربعة للأنماط الثقافية بعض الإرشاد عن الطريقة التى من المرجح أن تنقل بها المنظمات التى تقع فى مجتمعات مختلفة المعرفة الخاصة بالمنظمات وتستوعبها. وقدرة المنظمة على البحث عن المعرفة ترتبط إلى حد بعيد بآليتها الخاصة بالمراقبة والبحث وتطبيق المعرفة الجديدة على قاعدتها المعرفية الموجودة لديها. ومثل هذه القدرات الاستيعابية (كوهين وليفنثال ١٩٩٠) يتم تحديدها بشكل واسع بواسطة القيود الثقافية (كيديا وبهجت ١٩٨٨). ويتم تسهيل استيعاب المعرفة عندما يهتم الأفراد المسؤولون عن إدارة المعرفة

بإستراتيجيات تحويل المعرفة إلى فعل ويستوعبونها ويطورونها. ولقد حاولنا برهنة أنه إذا كانت محتويات المعرفة تحتوى على عناصر منسجمة مع النمط الثقافى السائد فيما يتعلق ببعدى الجماعية - الفردية والأفقية - الرأسية فى المنظمات الناقلة، فإن التعامل معها واستيعابها سيتمان بسهولة نسبية. وتحويل مثل هذه المعرفة إلى فعل يصبح سهلاً نسبيًا، خاصةً إذا كان مثل هذا الاستيعاب قد نتج عنه تطبيق ناجح فى السابق.

وفى حين أن نوعية المعرفة وأبعادها ذات صلة وثيقة بشكل واضح بعمليات النقل عبر الحدود، فإن الانسجام النسبى للأنماط الثقافية التى تدخل فى عملية النقل تعتبر مهمة بشكل متساو. وتتطلب القدرة لاستيعاب المعرفة من مصادر خارجية مرونة فى التكيف مع المعرفة التى تكونت فى سياقات ثقافية مختلفة. ويعلق نوناكا وتاكيوشى أن "التجانس العرقى والثقافى الذى سهل تقاسم المعرفة الغنية والضمنية بين اليابانيين لديه احتمال فى أن يصبح نقطة سلبية فى المنافسة فى الاقتصاد العالمى ذى التنوع العرقى والثقافى" (١٩٩٥: ١٩٧).

ويتمتع مدخلنا بنقاط قوة عديدة. فهو من المحاولات الأولى لتقديم بعض الإرشاد النظرى فى رسم دور الاختلافات الثقافية لنقل المعرفة عبر الحدود بشكل تكاملى. وفى تبنينا للتصنيف الذى وضعه دى لونغ وفاهى (٢٠٠٠) وفى تصويرنا لتدفق مثل هذه المعرفة وعلى أساس الأبعاد الثلاثة عبر الأنماط الثقافية المتميزة، بدأنا التركيز على تعقيدات عمليات النقل هذه. وإضافة إلى ذلك، فمن خلال تلميحنا إلى التفاعلات بين الأساليب المعرفية للأفراد المشتركين فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، بدأنا فتح طريق آخر للتطوير النظرى.

وأحد القيود هو أنه فى حين أن نموذجنا (الشكل ١) يصور دور أحد أبعاد الثقافة فى تحديد فعالية نقل المعرفة، فإن هناك أبعادًا أخرى للثقافة وثيقة الصلة يجب مراعاتها فى عمليات النقل عبر الحدود: التحديد مقابل العالمية

(بارسون وشيليز ١٩٥١)، والتجريدى مقابل الربطى (غلين وغلين ١٩٨١)، واجتناب عدم التأكد، والذكورة مقابل الأنوثة، وبعد القوة (هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، ٢٠٠١)، والشد مقابل الإرخاء (تريانديز ١٩٨٩، ويتكين وبيرى ١٩٧٥). قام ليتل وبريت وبارسنيس وتنسلى وجانسينز (١٩٩٥) بإعداد قائمة لعدد من مثل هذه الاختلافات فى استعراضهم للدراسات عبر الثقافية ، والعديد من مثل هذه الأبعاد يمكن أن تستخدم للبحث المستقبلى. لكن تحليلنا للعقود الأربعة السابقة للأدبيات الثقافية والاختلافات الثقافية يظهر أن الجماعية - الفردية هى "البنية العميقة" للاختلافات الثقافية بين المجتمعات (غرينفيلد ١٩٩٩، هوفستيد ٢٠٠١، ترياندیز ١٩٩٥، ١٩٩٨).

ومن القيود الأخرى الافتقار إلى تطوير التفاعلات المحتملة بين الأنماط الثقافية الأربعة والأساليب المعرفية الثلاثة. ويمكن تصور أن أنماط ثقافية معينة مثل النوع الفردى الرأسى قد تشجع مستويات عالية من التفكير التحليلى، فى حين قد تشجع أنماط أخرى مثل النوع الجماعى الأفقى على قدرة أعلى على تحمل الغموض. وبينما ألمحنا إلى مثل هذه التفاعلات، فإنه ليس من ضمن نطاق هذا المقال تناول هذا الموضوع بشكل تفصيلى أكثر. فقد انصب اهتمامنا بشكل رئيسى على أساليب المعرفة وعمليات نقلها الفعالة عبر كل من الأنماط الثقافية المتماثلة والمتباينة.

وقد يكمن قيد ثالث فى كوننا لم نركز على دور الاختلافات الثقافية فى تكوين المعرفة. ويقدم نوناكا وتاكيوشى (١٩٩٥)، وتشو (١٩٩٨)، ودافنبورت وبروساك (١٩٩٨) بعض الأمثلة المثيرة للاهتمام عن الاختلافات القومية فى أعمالهم الكلاسيكية عن المعرفة. وقد شعرنا أن من الأكثر أهمية تحليل تعقيدات نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، خاصة بوجود الكثير من الأنماط المعروفة لتكوين المعرفة (تشو ١٩٩٨). ومن المؤكد أن تكوين أنواع جديدة من المعرفة الخاصة بالمنظمات - ما يسميه ليونارد (١٩٩٥) "ينابيع المعرفة التى لا تنضب" - مهم جدًا فى تعزيز التنافس العالمى. وليس هناك شك فى أن مثل

هذه العمليات تتأثر بالممارسات الثقافية الفريدة الخاصة بالمجتمع وبالمنظمة. ويناقش نوناكا وتاكيوشى (١٩٩٥) التفوق النسبى للثقافات الجماعية (مثل اليابان) فى كونها قادرة على تحويل الأنواع الضمنية من المعرفة إلى أشكال واضحة، لكن كان قرارنا عدم الخوض فى طبيعة الأنماط الثقافية التى تعتبر مسؤولة بشكل انتقائى عن تكوين مثل هذه الأنوع من المعرفة.

الاستدلالات:

تتم تغطية الأهمية الإستراتيجية الطويلة الأمد للمعرفة التنظيمية فى الصحافة الشعبية (بيزنس ويك ٢٠٠، ذى ايكونوميست ٢٠٠١) وفى عدد متزايد من المؤلفات الأكاديمية. ورغم ذلك مازال على الباحثين دراسة دور الاختلافات الثقافية بشكل منهجى. وبعض استدلالات المدخل الحالى هى كالآتى:

أولاً، باقتراح أن المعرفة لها أبعاد مهمة، وأن هذه الأبعاد المختلفة قد تعوق نقل المعرفة، سلطنا الضوء على أهمية الصعوبات المرتبطة بنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وقد بينا أن المعرفة الصعبة الضمنية (زولانسكى ١٩٩٦)، التى هى على درجة عليا من التعقيد والارتباط بنظام معين أكثر تعقيدًا فى نقلها، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية. لكن أحد هذه الاستدلالات الواضحة هى أن النظر فى نوع المعرفة التى يتم نقلها أمر مهم فى السياق العلمى، قبل النظر فى فعالية النقل. وعلى الرغم من أن شركات عالمية تقوم بعمليات نقل المعرفة من الأنواع الروتينية وغير الروتينية على أساس متواصل، وبالرغم من أن بعضها يعتبر خبيراً إلى حد مقبول فى مثل عمليات النقل هذه التى تتم عبر الحدود، فإن تحليلنا ينطوى بوضوح على أنه لا توجد ضمانة من أن نقل مثل هذه المعرفة عبر الثقافات يتم دون مواجهة صعوبة كبيرة.

ثانيًا، مع التسليم بأن الاختلافات فى الأنماط الثقافية تؤثر على نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، فإن تركيزنا يجب أن يكون الآن منصبًا على

إدخال الاختلافات الثقافية بشكل منهجى فى جهود بناء النظريات. ففى حين أن العديد من أوجه الاختلاف الثقافى يلعب أدوارًا مهمة فى عمليات النقل، فإننا نسلط الضوء على الأهمية الرسمية للفردية مقابل الجماعية، خاصة الفردية والجماعية الرأسيتين والأفقيتين. هذه الأنماط الثقافية مهمة جدًا لفهم قدرة المنظمات المتعددة الجنسيات والعالمية على نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها بشكل فعال. ويقدم الجدول (٢) بعض النظرات الثاقبة فى ديناميكية الكيفية التى يتفاعل بها بعدا الفردية - الجماعية والرأسية - الأفقية بشكل انتقائى فى عملية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود.

ثالثًا وأخيرًا، ينطوى نموذجنا أيضًا على أنه فى حين أن الأنماط الثقافية مهمة بشكل واضح، فإن على المرء أن ينتبه للأدوار التعديلية التى تلعبها الأساليب المعرفية للأطراف المتعاملة ذات العلاقة. فالمعالجة غير الفعالة والمتحيزة للمعلومات والمعرفة من قبل أفراد لديهم أساليب معرفية غير ملائمة قد تعوق التدفق. ويتم تعزيز فعالية عمليات نقل المعرفة بشكل كبير عندما تنسجم الاختلافات الفردية المتعلقة بالقدرة على تحمل الغموض ومهارات العلامات المميزة والأساليب المعرفية الكلية مقابل التحليلية مع متطلبات الحالة. ومن خلال دراسة مصداقية المقترحات التى تتناول مثل هذه العمليات، نتوقع أن نكتسب نظرات ثاقبة متزايدة لأهمية التفاعل بين مثل هذه المتغيرات على المستوى الفردى مع الأنماط الثقافية فى التأثير على عمليات نقل المعرفة. ونأمل أن يكون منهجنا المتكامل محفزًا على إجراء المزيد من بناء النظريات والبحث فى هذا المجال المهم من إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمات الذى لم يلق حظه بعد من الاستكشاف بشكل كاف.

عرض نقدى لكتاب:
الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

عرض: نهى يسرى عبدالغنى

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـــــــــدد الأول
● محــــــرم ١٤٢٤ هـ
● مـــــــارس ٢٠٠٣ م

عرض نقدى لكتاب: الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

أ. نهى يسرى عبدالغنى*

الكتاب الذى نعرض له عنوانه: (الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل)، من تأليف الدكتور عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أستاذ إدارة الأعمال، بكلية التجارة، جامعة القاهرة، والصادر فى أواخر سنة ٢٠٠٢ م، عن الدار القدسية للطباعة والنشر، بالقاهرة، والذى يقع فى ٤٦٩ صفحة من القطع الكبير.

وسوف نحاول فى هذا العرض قدر الإمكان أن نتحدث عن أهمية الإدارة الإستراتيجية، عارضين لأهداف الكتاب، ولما تحتويه فصوله، موضحين أهم القضايا والأفكار والآراء المطروحة خلاله، محاولين استخلاص الإسهامات التى قدمها الكتاب، ثم نذكر أهم المراجع التى حواها الكتاب من أجل أن يستفيد منها الباحث والقارئ، فلعلنا نوفق إلى ذلك.

أولاً - الإدارة الإستراتيجية: الماهية والأهمية:

الإدارة الإستراتيجية هى: العملية التى تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل، هذا التحديد يكون بصياغة الإستراتيجيات اللازمة التى تساعد فى تحقيق الأهداف، وذلك فى ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها.

*مُنظِّمة موارد بشرية وباحثة إدارية فى مجموعة شركات النزهة فرع تكنولوجيا المعلومات، القاهرة.

وانطلاقا من هذا التعريف يذهب المؤلف إلى أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من عنصرين أساسيين هما: صياغة وبناء إستراتيجية قوية فى ضوء اتجاه محدد، ثم التطبيق الدقيق لهذه الإستراتيجية ورقابته.

ثم يذكر المؤلف تعريفًا آخر للإدارة الإستراتيجية، فيوضح أنها عبارة عن: مجموعة الأعمال والقرارات التى تؤدى إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة، وذلك لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى كل حال فيمكن لنا القول إن هناك تعريفات للإدارة الإستراتيجية تساوى عدد الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، غير أنها جميعًا تشترك فى أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مدخل للإدارة، تقوم الإدارة العليا من خلاله بتحديد وإدارة مستقبل المنظمة من خلال تطوير إدارة إستراتيجية هذه المنظمة.

ويتضح لنا من خلال هذه التعريفات: أن الإدارة العليا هى المسئولة عن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، واتخاذ القرارات طويلة الأجل. أما الأفراد المساهمون فى هذه العملية فأولهم المدير الإستراتيجى، وهو الشخص المسئول عن عملية الإدارة الإستراتيجية، وبعد ذلك يأتى مجلس الإدارة، والإدارة العليا، بالإضافة إلى مديرى الوظائف والأقسام الرئيسيين للمنظمة. (ص ٤٢ ـ ٤٤)

و يحدثنا المؤلف عن أهمية الإدارة الإستراتيجية، أو بمعنى آخر الفائدة التى يمكن أن تعود علينا من دراسة أو ممارسة الإدارة الإستراتيجية، فهى بوجه عام توفر الرؤية الواضحة والمحددة للمستقبل فى أى منظمة، كما أنها تعطينا المبادرة والقدرة على توليد الأفكار النابعة من رغبات وحاجات المستهلك (السوق)، كما أنها تؤدى إلى ارتفاع فى مستوى الأداء الفعال، مع العمل على التركيز بغية تحقيق النتائج المحددة سلفًا، وفى رأينا: أن التطبيق الدقيق للإستراتيجية هو أهم مسئوليات الإدارة.

ونحب أن نقول هنا إن هناك مجموعة من الأسباب يمكن أن توضح لنا أو تجيب عن سؤال هو: لم يجب أن تمارس الشركات والمنظمات الإدارة الإستراتيجية؟

يذكر لنا المؤلف مجموعة من الأسباب التى يرى بمقتضاها أنه يجب على المنظمات أن تمارس الإدارة الإستراتيجية، وإذا أردنا إيجاز هذه الأسباب لقلنا: إن هذا النوع من الإدارة يجعل المنظمات تتوقع المشكلات والفرص المستقبلية، كما أنها توفر أهدافًا واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين داخلها، وغير خفى عنا أن الناس فى أى مكان عندما يعرفون ما هو متوقع منهم، ويعرفون أيضًا إلى أين يتجهون، يكون أداؤهم أفضل فى الكمية والنوعية.

ونحن نتفق مع المؤلف فى أن هذا يؤدى إلى تقليل الصراع بين الإدارات المختلفة، فالإدارة الإستراتيجية الناجعة هى التى تحدد الطريق الذى يجب أن يسلكه العاملون من أجل أن يحققوا أهداف المنظمة، نضيف إلى ذلك توفيرها للأسس اللازمة للرقابة والمتابعة، كما أنها تضمن أن لدى الإدارة العليا أهدافًا وآراء موحدة بالنسبة للموضوعات الإستراتيجية، ونحن نرى أن ذلك من أهم الأمور التى تحققها هذه النوعية من الإدارة.

وفى رأينا أن هذا النوع من الإدارة لا يمكن أن يصل إلى الناس إلا بعد أن يكتب عنه كثيرًا، ويتم مناقشته مناقشة مضيئة، مع تعريف الجميع بأن المنظمات التى تمارس الإدارة الإستراتيجية غير المنظمات التى لا تمارسها، فالأولى تشبع حاجات العمال والمستهلكين والمساهمين أى المجتمع أجمع.

ويخلص المؤلف إلى نتيجة مهمة هى ارتباط تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأداء المنظمة، وإذا كان هدفنا فى إدارة الأعمال هو تحسين أداء المنظمة، فإن الإدارة الإستراتيجية تسهم بشكل فعال فى تحقيق هذا الهدف.

وعليه يمكن القول إن المنظمات التى لديها نظم فعالة، وممارسة حقيقية للإدارة الإستراتيجية سوف تكون أكثر فاعلية فى إنجاز أهدافها من المنظمات التى لا تمارس هذه العملية. (ص ٣٩ - ٤٢)

ثانيًا - أهداف الكتاب وفصوله:

إذا أردنا أن نستخلص أهداف الكتاب، نجدها فيما يلى:

- إمداد القارئ بالمعرفة الإدارية التى تعكس مهام الإدارة العليا.
- محاولة تغيير اتجاهات المدير بالتركيز على الأمور الأساسية وإعطائها وقتًا واهتمامًا أكبر وعدم الانخراط فى الأمور الروتينية بالرغم من إلحاحها، وتفويضها للمستويات الأدنى.

وعلى هذا فإن الهدف الأساسى من دراسة الإدارة الإستراتيجية وفهمها هو وضع القارئ فى مكان الإدارة العليا، وهذا ما يطمح إليه المؤلف.

- يحاول الكتاب أن يدرب القارئ على مجموعة من المهارات منها: القدرة على تشخيص المشكلات، من خلال نظرة متعمقة للموقف، مع التعرف على مشكلة المنظمة مع البيئة التى تعمل فيها، وكذلك تقييم إمكاناتها الداخلية. وأيضًا القدرة على اقتراح السياسات والإستراتيجيات المناسبة للموقف الذى يواجه المنظمة، مع تقييم كل بديل منها، واختيار البديل المناسب.

ويحاول أيضًا تدريب القارئ على محاولة استقراء المستقبل من خلال الواقع، وتوجيه الأحداث لصالح المنظمة من أجل مستقبل أفضل لها، وليس مجرد تنبؤ نظرى بهذا المستقبل والاستجابة له.

ويحاول أن يدرب القارئ على الإيمان بأن المشكلات فى بلادنا ليست فى نقص الإمكانات، بل فى الأسلوب الذى تدار أو تهدر به هذه الإمكانات.

كما يحاول تدريب القارئ على إثبات الشخصية، وإثارة الاهتمام من خلال الإحساس بالمشكلات الإدارية لمجتمعه مع نشر هذا الفكر فى المجتمع.

ولنا كلمة فى هذا الصدد: إن الأهداف عندما تطرح، يجب أن يلمسها المتلقى، من خلال فهم واستيعاب المعرفة المطروحة، أضف إلى ذلك أهمية

الاقتناع بها، من هنا يستطيع أن يطبقها ويمارسها، فلا خير فى معرفة لا يقتنع بها القارئ، ولا ينفذها، فالمعرفة التى لا تطبق تعتبر معرفة ميتة ولا فائدة منها لحاملها إلا إذا تحولت إلى فعل حقيقى.

ونحن نتفق مع المؤلف فى أن التطبيق العشوائى بدون معرفة أو نظرية تنير لنا الطريق يعتبر تطبيقًا أعمى غير مجدٍ.

عرض تقريرى ونقدى لفصول الكتاب:

بعد المقدمة يأتى الفصل الأول وعنوانه: (دعوة إلى الإدارة الإستراتيجية) وفيه يحدثنا عن تطور الفكر الإستراتيجى، عبر مراحله المختلفة، ثم يتحدث عن ممارسة الإدارة الإستراتيجية حول العالم، فى الدول المتقدمة، والدول النامية، والدول الأقل نموًا، ويعرفنا بأهمية الإدارة الإستراتيجية، وكيف ترتبط المنظمات الناجحة بها، ويعرفنا أيضًا بأهمية هذه الإدارة، ومن المسئول عنها سواء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، من أجل الوصول إلى الإدارة الفعالة بمهاراتها الفنية، والإنسانية، والفكرية، ثم يعرج على مستويات الإدارة الإستراتيجية حيث مستوى الإستراتيجية العليا للمنظمة، وإستراتيجية النشاط، أو ما يسمى بوحدة النشاط الإستراتيجى، أو الإستراتيجيات الوظيفية، والتنسيق بين هذه المستويات، ويعرفنا بمكونات هذه الإدارة، مع جدول يوضح فيه الاختلافات الأساسية بين المستويات الإستراتيجية المختلفة.

ونحب هنا أن نشيد بالأشكال التوضيحية التى استعان بها المؤلف، خلال هذا الفصل، وفصول الكتاب بوجه عام، والتى جاءت واضحة ومبسطة، من أجل توصيل الأفكار إلى القارئ.

أما الفصل الثانى فقد جاء تحت عنوان (تحديد غرض المنظمة ورسالتها)، يبدأ المؤلف هذا الفصل بتوضيح المقصود برسالة المنظمة، أى غرضها الأساسى،

والذى يميزها عن غيرها من المنظمات التى تعمل معها فى نفس المجال، مع التأكيد على أن عملية تحديد رسالة المنظمة أولى خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية. ثم يتكلم عن الحاجة إلى صياغة واضحة ومحددة للرسالة، وأهمية صياغة وتطوير رسالة المنظمة التى تطورت النظرة إليها، ويوضح المراحل التى تعكس تطور نظرة المنظمات للرسالة، ثم الأبعاد الخاصة بتحديدها، ومداخل وضعها، ويعرفنا برسالة المنظمة فى المستقبل، وكيف سيحدد المستهلك مستقبلاً رسالة المنظمة، وأهمية تقويم هذه الرسالة، ومصفوفة هذا التقويم ومعاييره ومقاييسه.

ونلاحظ أن المؤلف فى بداية كل فصل ينتقى مجموعة من المقالات أو الأعمدة أو الآراء التى نشرت فى بعض الصحف العربية والمصرية، ولها علاقة بموضوع الإدارة، وهذا جهد طيب، إلا أن بعض مختاراته تفتقد العلاقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية بوجه عام، كما نلاحظ أنه لا ينوع فى هذه الاختيارات، ولو حدث هذا التنويع، مع متانة الربط، لاستفاد القارئ الكثير .

وفى الفصل الثالث الذى جاء عنوانه (تحديد الأهداف الإستراتيجية) يتكلم الكاتب عن ماهية الأهداف، التى هى النهايات التى تجاهد المنظمة من خلال وجودها وعملياتها من أجل أن تحققها، وأهمية هذه الأهداف، وواقعيتها، وأهمية تغلغلها فى كل أرجاء المنظمة، ومعاييرها، وكيف تتم عملية صياغتها؟، ويوضح لنا بجدول مفيد قيم المدير، وانعكاس هذه القيم على اختيار الأهداف، ويذكر لنا المراحل المتعددة لتطوير وصياغة الأهداف فى المنظمات.

وهذه الجزئية الأخيرة كان من الأفضل أن تأتى بعد حديث المؤلف عن ماهية الأهداف، حيث إنها تعد جزئية تاريخية إلى حد ما.

وبعد ذلك يتكلم المؤلف عن أهداف المنظمة والاستمرارية، والأهداف المنظورة، والقابلة للتحقيق، والمباشرة أو الحالية، وأهمية ربط أهداف المنظمة بالتنمية، ولن يتأتى ذلك إلا بمراعاة العملية الديناميكية لإنجاز تلك الأهداف.

ويختم المؤلف هذا الفصل بحديث موجز عن صياغة وتصميم الإستراتيجية الإدارية، وأهمية ذلك، ومراحله من خلال بعض المواقف.

أما الفصل الرابع (تحليل وتشخيص البيئة الخارجية) فيتكلم المؤلف فيه عن البيئة العامة المحيطة بالمنظمة، والعوامل الخارجية التى تؤثر على إستراتيجيتها مثل: الاعتبارات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية.

يحاول المؤلف تحليل عملية الصناعة أو البيئة التشغيلية التى تعمل فيها المنظمة، والعوامل الأساسية التى تشكل المنافسة داخل الصناعة مثل دخول منافسين جدد، واقتصاديات الحجم الكبير، وتمييز المنتج، والمتطلبات المالية، والتكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج، وسهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، والسياسة الحكومية، والقوة التفاوضية للمشترين والموردين، والمنتجات البديلة إلى آخره.

ويتكلم المؤلف عن الموقف التنافسى التفصيلى للمنظمة، وعن المستهلك لخدمات ومنتجات المنظمة، وعن القوة البشرية ودورها، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المؤثرة على مستقبل المنظمة، وأهمية مصادر المعلومات الأساسية، وتقييم أساليب التنبؤ، ودمج نتائج التنبؤ فى عمليات الإدارة الإستراتيجية.

ويحمد للمؤلف الأمثلة العديدة التى ذكرها خلال حديثه عن جزئيات هذا الفصل وغيره من فصول الكتاب.

أما الفصل الخامس فكان عنوانه: (تحليل وتشخيص إمكانيات المنظمة الداخلية) وفيه يوضح الكاتب العوامل الإستراتيجية الداخلية انطلاقًا من المدخل الوظيفى فى التحليل، موضحًا أوجه القوة وأوجه الضعف المختلفة من خلال العناصر الفرعية مثل التسويق والتمويل والمحاسبة والإنتاج والعمليات والأفراد وتنظيم الإدارة العليا، ثم يقيم العوامل الداخلية الإستراتيجية بالمقارنة مع إمكانات وأداء المنظمة فى الماضى، وبالمقارنة بعوامل النجاح طبقًا لمرحلة التطور

التى يمر بها المنتج/السوق، وعبر جدول مفيد يذكر عوامل النجاح الأساسية أثناء المراحل المختلفة لدورة حياة السلع، وأخيرًا بالمقارنة مع المنافسين، ذاكرًا عوامل النجاح فى الصناعة بوجه عام.

ونأتى إلى الفصل السادس وعنوانه: (التحليل الإستراتيجى والاختيار) ويدور هذا الفصل حول الموضوعات الرئيسة التالية: الإستراتيجيات المتاحة على مستوى الشركة ككل: إستراتيجية التركيز على النشاط الحالى، إستراتيجية تطوير السوق، إستراتيجية تطوير المنتج، إستراتيجية التطوير والابتكار إستراتيجية التكامل الأفقى، إستراتيجية التكامل الرأسى، إستراتيجية المشروعات المشتركة، التنويع المرتبط بنشاط الشركة الحالى، التنويع غير المرتبط بالنشاط الحالى للشركة، إستراتيجية تخفيض الإنفاق/تغيير الأوضاع، إستراتيجية بيع النشاط أو الجزء الأكبر منه، إستراتيجية التصفية.

وبعد ذلك يتكلم عن الإستراتيجيات على مستوى النشاط، والإستراتيجية وعلاقتها بوضع المنظمة التنافسى، والإستراتيجيات التى يجب تجنبها، ثم يذكر مجموعة من النماذج والأساليب فى اختيار الإستراتيجية، ويتحدث عن العوامل النفسية التى تؤثر على الاختيار.

وهذا الفصل كثير العناصر، وفى رأينا أنه من الممكن ضم بعض العناصر، واختصار البعض الآخر، حتى يتمكن القارئ من استيعاب هذا الفصل الذى يبلغ ٦٦ صفحة من الكتاب، وكان من الممكن أن يقسم إلى فصلين، وغنى عن البيان أن عملية مراعاة التوازن بين فصول أى مؤلف علمى ضرورية ومطلوبة.

أما الفصل السابع فهو تحت عنوان (تطبيق الإستراتيجية) وفيه يتحدث المؤلف عن عملية تطبيق الإستراتيجية والتغيير: حتمية تغيير الوضع الحالى، إجراء التغيير، تثبيت التغيير، ثم مكونات عملية تطبيق الإستراتيجية من خلال المهام الإدارية المطلوبة، والتكيف مع المناخ الذى يتم فيه التطبيق، المداخل المتاحة أمام القيادة لإنجاح عملية التطبيق، التنسيق بين عمليات المنظمة ومتطلبات الإستراتيجية.

وخلال ذلك يأتى الحديث عن اختيار القيادة المناسبة للإستراتيجية الجديدة، وتحويل وترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف سنوية، ومواصفات الأهداف قصيرة الأجل، وارتباطها بالأهداف طويلة الأجل، والتكامل والتنسيق، وخطوات إعداد مصفوفة الأهداف، ثم يطبق ذلك على بعض المسائل العملية، واضعًا بعض الجداول عن الإستراتيجيات الوظيفية فى التسويق، والإستراتيجيات الوظيفية المالية، والإستراتيجيات الوظيفية فى إدارة الإنتاج والعمليات، وفى إدارة البحوث والتطوير، وفى إدارة الموارد البشرية.

هذا، وقد ذيل الفصل بمجموعة من الجداول والرسوم التوضيحية والمقارنات المفيدة.

أما الفصل الثامن فعنوانه (الرقابة على الإستراتيجية) ويتناول نظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الرقابة التشغيلية، ونظم المكافأة والتحفيز والمرتبطة بالإستراتيجية، و تحسين وتطوير أداء المنظمة وكيفية ذلك.

ومن خلال هذه الجزئيات يتحدث عن الخصائص الرئيسية لنظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الموازنات بغرض الرقابة على تطبيق الإستراتيجية، وجودة المنتجات وكيفية قياسها، مع بعض الأمثلة للشركات الناجحة، وعوامل نجاحها فى ضوء إستراتيجيتها الجديدة ومؤشرات الأداء اللازمة لرقابة إستراتيجية المنظمة أثناء التنفيذ، وأنظمة التحفيز الإدارى قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ثم يصمم جدولاً لتقييم أداء الإدارة العليا، ويتكلم عن المراجعة الشاملة للأداء داخل المنظمة، والمفهوم اليابانى لتحسين الأداء المستمر، ومراحل مفهوم الجودة الكلية، ومكونات الجودة الكلية، والنظام المتكامل لها، مع ذكر نموذج الجودة الكلية بإحدى الشركات الأجنبية، ويوضح الإطار الخاص بنظم الجودة لإحدى شركات الكمبيوتر الأجنبية، ويشرح أركان سياسة الجودة الكلية، وأساليب تغيير مناخ المنظمة من أجل تدعيم نظم الجودة الكلية.

ويختتم المؤلف هذا الفصل بمجموعة من الأسئلة، وإن كنا نأخذ عليه أن هذه الأسئلة قد تهم الطالب الذى يدرس فى تخصص إدارة الأعمال، ولكن لا نعتقد أنها تهم القارئ العادى الذى بالطبع لا يشترى الكتاب من أجل الامتحان، أو من أجل معرفة نوع الأسئلة التى قد تأتى إليه فى الامتحان، وإنما يشتريه بغية القراءة وتوسيع المدارك، وعليه فهذه المجموعة من الأسئلة (من ص ٤٠٤ إلى ص ٤١٤) نرى أنه لا داعى لها.

الفصل التاسع والأخير تحت عنوان: (تطوير المهارات الفكرية وأسلوب الحالات العملية)، ويهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالحالات العملية، وأهدافها، والأسلوب المستخدم فى معالجة هذه الحالات، كما يتحدث عن أسلوب المراجعة الإستراتيجية: تحليل الموقف الحالى، المدير الإستراتيجى، مجلس الإدارة، الإدارة العليا، البيئة الخارجية، بيئة النشاط، البيئة الداخلية بين أوجه القوة ومصادر الضعف، الهيكل التنظيمى، ثقافة المنظمة، موارد المنظمة وإمكاناتها من: تسويق وبحوث وتطوير وإدارة العمليات والإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، ونظم المعلومات، وتحليل العوامل الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية، اختيار الإستراتيجية المناسبة، تطبيق الإستراتيجية، التقييم والرقابة، أسلوب تحليل وعرض الحالات العملية، وكيفية عرض وكتابة التقرير عن الحالة.

ويختتم هذا الفصل بمجموعة من الحالات العملية لبعض مصانع المعدات بإحدى شركات السكر والتقطير، وإحدى الشركات الدولية للسيارات، وإحدى الشركات المتعددة الجنسيات لمواد البناء، وإحدى الشركات العالمية للتوزيع السينمائى.

وأخيرًا يلاحظ أن المؤلف اعتمد على ثلاثة مراجع عربية فقط لا غير، أحدهما له، فى حين اعتمد على ثلاثة وثلاثين مرجعًا أجنبيًا بالإنجليزية، أحدثها يرجع إلى سنة ١٩٨٩ م، والكتاب صدر فى سنة ٢٠٠٢م، ونعتقد أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التى صدرت فى مجال الإدارة الإستراتيجية بعد سنة ١٩٨٩ م إلى تاريخ نشر الكتاب، وكان من الممكن العودة إليها.

أهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب:

إذا قرأنا صفحات هذا الكتاب "الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل"، يتبادر إلى الذهن مجموعة من الأسئلة **أولها:** ما السبب فى وجود منظمات ناجحة، وأخرى متوسطة الأداء، وثالثة فاشلة تمامًا؟ **وثانيها:** ما السبب فى وجود منظمتين متجاورتين، وقد يعملان فى نفس المجال أحدهما ناجحة والأخرى فاشلة أو متعثرة؟

إن السبب فى رأينا هو الإدارة الإستراتيجية، التى هى مدخل لبناء منظمات المستقبل، وهذا هو موضوع الكتاب الذى معنا. .

وإذا كان المؤلف قد عرف بالإدارة الإستراتيجية، أو بالسياسات الإدارية، وأهميتها، وقد لخصنا ذلك فى الجزء الأول من عرضنا، فإنه يتحتم دراسة الإدارة الإستراتيجية والقراءة فيها لكل من له علاقة بعلم الإدارة، على وجه العموم، وأهل التخصص فى إدارة الأعمال على وجه الخصوص.

والكتاب يدور حول الإدارة الإستراتيجية، والتى تنطلق من ثلاثة محاور رئيسية هى: السبب فى وجود المنظمة، وما الذى ترغب المنظمة فى إنجازه، وكيف تحقق المنظمة أهدافها.

فإذا عرفنا رسالة المنظمة يمكن لنا أن نعرف سبب وجودها، وكذلك إذا عرفنا الأهداف التى من أجلها أنشأت المنظمة، ومن الطبيعى أن تسعى لتحقيقها عرفنا ما الذى ترغب المنظمة فى عمله أو إنجازه أو تحقيقه.

أما الإدارة الإستراتيجية فهى الوسيلة التى تحقق بها المنظمة أهدافها النهائية ورسالتها، وهذا هو ما يطرحه الكتاب ويسعى إلى تحقيقه.

وفى رأينا أن هذا الطرح يختلف بالكلية عن المناهج الوظيفية مثل التسويق والإنتاج والتمويل والمحاسبة، لأنه ينقل القارئ من مجرد المعالجة الجزئية لوظيفة

من وظائف المنظمة إلى المعالجة الشاملة للمنظمة ككل، وبمعنى آخر أنه يضع الدارس أو القارئ أو المتلقى مكان المدير العام الذى يدير المنظمة كلها بدلاً من إدارة وظيفة أو جزء واحد فقط منها.

معنى ذلك أن الإدارة الإستراتيجية فى طرحها تتسم بمجموعة من الملامح المميزة منها: أنها تمثل قمة الرؤى والأطروحات التى يتضمنها البحث فى إدارة الأعمال، حيث تضع اللمسة الأخيرة للمعلومات الإدارية التى يتلقاها الباحث أو الدارس فى الإدارة، فبدون دراسة الإدارة الإستراتيجية، فإن إعداد الفرد لتولى منصب إدارى يعتبر منقوصًا وغير كامل.

إن هذا الطرح يركز على مهام وأنشطة الإدارة العليا للمنظمة، والنظر إليها من أعلى، وهذا يتيح النظر للأمور الكلية، وليس للتفاصيل، مع أهمية ربط المنظمة بالبيئة المحيطة فى استمرار.

وطرح موضوع الإدارة الإستراتيجية يمكننا من إيجاد نوع من التكامل بين المناهج المختلفة لدراسة إدارة الأعمال، والخبرة تقول لنا إن أهل القراءة أو البحث عادة ما يستوعبون المعرفة المتاحة فى الفروع الوظيفية على أنها معلومات منفصلة عن بعضها، أما فى هذا الطرح فالمطلوب هو أن نستوعب مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ونطبقها بطريقة متكاملة، لحل مشكلة واحدة، ونحن نؤكد هنا على أن دراسة وفهم هذا الطرح لا يمكن أن يتأتى إلا بعد تجميع المعارف والعلوم التى توصلنا إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، واضعين فى الاعتبار أن العلوم تتكامل ولا تتقاطع .

وهذا الطرح يجعلنا نطالب بتطبيق مفاهيمه على المنظمات الاقتصادية والخدمية والحكومية، حيث إن المبادئ واحدة، ولكن الاختلاف فى التطبيق، فلا يمكن لأى منظمة مهما كان نوعها العمل بكفاءة، دون تحديد أهدافها، وأغراضها، ورسالتها الأساسية، وإستراتيجيتها لتحقيق ما تريده من أهداف.

وطرح موضوع الإدارة الإستراتيجية يتيح الفرصة لتعلم مهارات أساسية وجديدة لم يتم التطرق إليها تفصيلاً خلال دراسات أخرى مساعدة لعلم الإدارة، فالهدف هو كيفية اتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات على مستوى الإدارة العليا، وكذلك طرق بناء وتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبته، باختصار فإنه يعمق فكرة تناول المنظمة ككل، وليس التعامل مع وظيفة أو جزء منها فقط.

الخاتمة:

هذا الكتاب تم تأليفه من أجل أن يخدم دارسى إدارة الأعمال، بالإضافة إلى مديرى المنظمات بكل أنواعها، ويخاطب بصفة خاصة الأفراد الذين يتربعون على قمة الهرم التنظيمى فى أى منظمة، وهم بالتحديد رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى مديرى الوظائف الرئيسية بالمنظمة، وهم جميعًا مسئولون عن وضع إستراتيجية المنظمة وتطبيقها، وتقيمها، وذلك لتحقيق أهداف منظماتهم بنجاح.

وإذا كان هذا الكتاب يقدم إنموذجًا لعملية الإدارة الإستراتيجية مع تدعيم مكونات هذا الإنموذج بأمثلة عملية واقعية من سجلات المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية التى اتخذت هذه العملية مدخلاً أو منهجًا لإدارة منظماتها بنجاح، وعليه فإنه من الممكن استفادة شبابنا من مديرى المستقبل بهذا الطرح الذى يقدمه الكتاب عن الإدارة الإستراتيجية كبناء لمنظمات المستقبل.

إن هذا الكتاب يشاركنا الرأى فى أنه لم يعد مقبولاً وقد دخلنا إلى الألفية الثالثة، أن نفصل النظرية عن التطبيق، فأى نظرية وضعت فى الأصل لتطبق، حيث إن الهدف من العملية التعليمية والتثقيفية ليس فقط المعرفة، بل التطبيق والممارسة.

ونحن نتفق مع ما قدمه الكتاب من رؤى تنطلق من أنه إذا كان هناك قصور

فهو راجع إلى تخلف التطبيق عن النظرية فى منظماتنا، وبالطبع لا توجد هذه الظاهرة فى الدول المتقدمة.

ولكى يثبت المؤلف أنه لا توجد فروق بين النظرية والتطبيق، أكد على أن ما يعرض فى كتابه مبادئ مجردة لكنها حتمية لكل أشكال المنظمات، وأن ما ينادى به ليس مجرد نظريات بل هو الواقع الذى نراه فى ممارستنا اليومية.

أهم المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- شوقى حسين عبد الله، **أساسيات الإدارة**، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٩م.
- محمد المحمدى الماضى، **إدارة الإستراتيجية: الإعداد والصياغة**، دار الثقافة العربية، القاهرة، ١٩٩٤ م.

ثانيًا - المراجع الأجنبية:

- Chander, A.D., Strategy and Structure. (cambridje, Mess. MIT Press,1962).
- Drucker, P.F., Management,(New York, Harper& Row,1974).
- Justis, R.T.et al., Strategic Management and Policy, (Englewood Cliffs, N.J. :Prentic- Hall Inc.,1985).
- Wheelen,T. &Hunger, D., Strategic Management and Business Policy New York :Addison. Wesley Publishing Co.,1978.
- Yavitz, B. & Newman, W. H., Strategy in Action, (New York : Free Press, 1982).
- Woo, C. Y. & Cooper, C., "Strategies of Effective Low- Market Share Business", Harvard Business Review, November-December, 1972.

شكر وتقدير

توجه هيئة تحرير دورية *الإدارة العامة* الشكر للزملاء:

١ - د. محمد على التركى

٢ - د. منذر بن على الزيد

٣ - د. يحيى عبدالغنى أبو الفتوح

أعضاء هيئة التحرير السابقين لمشاركتهم فى إنجاز إجراءات نشر بعض الأعمال العلمية المنشورة فى العدد الرابع من المجلد الثانى والأربعين، لشهر شوال ١٤٢٣هـ الموافق ديسمبر ٢٠٠٢م.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

كتاب



الكتاب السعودى المعاصر

دراسة وصفية تحليلية لفواتحه ومتنه وخواتمه

تـــألـــيـــف: د. فؤاد حمد رزق فرسونى

الـنـاشـــــر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـــر: ١٤٢٣هـ

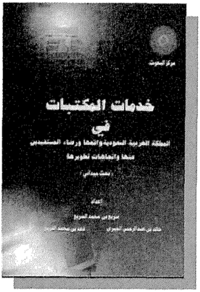
عدد الصفحات: ٣٢٠ صفحة

يأتى "الكتاب السعودى المعاصر" فى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة. أما المقدمة فقد تطرقت لبيان أهمية الكتاب بوصفه وعاءً للمعلومات، وأبرزت العناية التى تولى لصناعته ونشره، والدراسات الببليوجرافية السابقة للكتاب السعودى، وكذلك عُنيت بمجال الدراسة الحالية من الناحية المكانية والزمنية، ومنهج البحث المتبع فيها، وأهدافها المتمثلة فى توضيح تكوين أقسام الكتاب، وتنظيمها، ومعاييرها، والكشف عن خصائص أقسام الكتاب السعودى المعاصر وتقويمها، وبيان المصطلحات المستخدمة لشتى أقسام الكتاب ومفاهيمها وأدوارها، ورصد الممارسات السائدة فى تصميم الكتاب السعودى وتنظيمه وتحديد اتجاهاتها، واقتراح ما من شأنه الإسهام فى تطوير وضع أقسام الكتاب السعودى خاصةً، والعربى عامة، وتنظيم أقسامه، وعرض معلوماته. وارتباطًا بهذه الأهداف فقد تناولت فصول الكتاب الثلاثة الفواتح فى الكتاب السعودى المعاصر، ومتنه، وخواتمه. وتخضع معالجة مادة كل فصل إلى مصطلحات موضوع الفصل، ومفهوم الفواتح، والمتن، والخواتم، ودقة هذا التسجيل واكتماله، وتقويم أوضاعها فى ضوء المواصفات القياسية العربية والأجنبية وبيان اتجاهات تناولاتها. واشتملت الخاتمة على إيجاز للنتائج، وتقديم للمقترحات التى أفضت إليها.

وضم الكتاب قائمة إسنادات تتسم بالجدة والثراء فى تغطية مباحث الدراسة مما نشر بالعربية والإنجليزية، أعقبتها قائمة الكتب المصدرية المعتمدة فى الجانب التطبيقى من هذه الدراسة، فحوت مائة وخمسين كتاباً خضعت جميعها للتحليل والنظر وتقصى الأوضاع الحقيقية لتصميم الكتاب وتنظيمه وتوثيقه فيها، رصدًا لواقع الكتاب السعودى المعاصر، واستشرافاً لآفاق تطويره.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

بحث ميداني



خدمات المكتبات فى المملكة العربية السعودية واقعها ورضاء المستفيدين عنها واتجاهات تطويرها

إعـــــداد: سريع بن محمد السريع
خالد بن عبدالرحمن الجبرى
فهد بن محمد الفريح
الناشــــر: معهد الإدارة العامة
سنة النشـــر: ١٤٢٣هـ
عدد الصفحات: ٣٦٨ صفحة

خدمات المكتبات - على اختلاف أنواعها - أعمال ونشاطات يكمل بعضها بعضًا، وهى ممارسات مهنية متخصصة تجمع بين العلم والفن الذى يحتاج إلى مهارات متقنة ومعرفة بالأعمال الإدارية والفنية. ومخرجات هذه الخدمات دائمًا ما تكون واضحة وملموسة يمكن قياسها ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة، وتلمس نواحى القصور والضعف فيها؛ مما يساعد على تقويمها وتصحيحها.

وهذا البحث يتحدث عن واقع خدمات المكتبات فى المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، حيث تم استفتاء عينة كبيرة من أمناء المكتبات والمستفيدين منها فى عدد من المكتبات المنتشرة فى مناطق المملكة. وقد شمل البحث (١٨٢) مكتبة من المكتبات العامة التابعة لوزارة المعارف، والمكتبات العامة التى لا تتبع الوزارة، والمكتبات الجامعية، ومكتبات الكليات، والمكتبات المتخصصة، كما تم استطلاع آراء أكثر من (٦٤٦٠) مستفيدًا ومستفيدة؛ وذلك لتحقيق عدد من الأهداف، منها:

- التعرف بشكل مباشر على أنواع الخدمات المكتبية التى تمارسها هذه المكتبات.
- تقويم واقع خدمات المعلومات والصعوبات التى تواجهها المكتبات نحو توفيرها.
- مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.
- اقتراحات أمناء المكتبات والمستفيدين نحو تطوير المكتبات وخدماتها فى المستقبل.

وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج والتوصيات المهمة التى يمكن الأخذ بها؛ لتنويع وتطوير خدمات المعلومات بشكل عام، ومواكبة التطورات الحديثة فى هذا المجال. أما الفئات المستفيدة من هذا البحث فتتمثل فى: أمناء وأمينات المكتبات، والعاملين فى خدمات المعلومات، وذوى العلاقة من متخذى القرار، والمخططين والباحثين الاستشاريين، ومصممى المناهج التعليمية والتدريبية فى مجال المكتبات والمعلومات.

تعاد هذه القسيمة إلى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، بالعنوان الجديد.

قسيمة اشتراك التاريخ: / /

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please nothify us if postal address changes.

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years: 20 .... 20 ....

b - For specific Issue (S), Year 20 .... , NO ....

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone Date

( ) ( ) .... / .... /20 ....

- **ثمن العــدد:**

- فى المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

- **الاشـتراكات السنوية:**

الاشـتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Dimensious of the External Auditor's Professional Obligations Towards Clients when Using Conformations as an Audit Evidence

Dr. Mohamed N. Allam

This study deals with an issue that has not been discussed in the literature presented in the auditing specialized journals. In summary, the issue of this research is: If the client has an objection about the balance of his/her account as stated in the conformation, does the external auditor have a professional obligation to inform him/her with his final professional opinion concerning the discrepancy concerning this account? Accordingly, this study has three objectives: to determine the dimensions of the external auditor's professional obligations, to show the viewpoints of the advocates and the opponents concerning the issue, to present the researcher's own point of view.

Abstract

Financial Zakat and Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.

Dr. Hassan Ghassan Belkacem

Houssine Ihnach Ali

The purpose of this research is to explain by modelling the importance of Zakat system regarding specific financial and economic aspects. It also aims at proving the reliability of Zakat system towards establishments and individuals against burden and pressure of Tax system. By using related sets pertaining to Islamic rules of Islamic jurisprudence about Zakat, we suggest some methodological theory to extract Zakat of Industrial sector. Thus, this paper will prove its economic efficiency especially when share profit has taken a particular value of the sale level. This research also defines the Zakat system as a tool of economic policies in order to orient the economic activities.

From practical perspective based on the use of some statistical and econometric techniques, we estimate that the whole Zakat revenue in Moroccan economic was measured by means statistical data bases covering all economic activities for the past three decades. A rough estimate of the Zakat revenue has been established in the full dynamic multiplier case, (into the bargain to spread precise tables of Zakat by sector with objective economic interpretation) and which is near to 600 milliard Dirhams i.e. an average of 20 milliards per year, taking into consideration the real impact of the Zakat upon the economic activities. Hence, the Zakat system proves to be an efficiently protective scheme against Islamic legal loans without mention illegal liabilities.

In addition, we have used samples survey from investigation done by the population living observatory. Thus using these findings to globally link the Zakat funds to legal recipients. Some relevant results (in addition to a table of Zakat effects) : on the one hand, reduction of the number of poor and needy people by 84 (through the repartition of the volume of the dynamic Zakat after a computation of the Zakat average for each household. On the other hand, this number is reduced only to 21 (through the repartition by the transfers of funds of Moroccan workers in foreign countries for the same categories.

Abstract

Organization by Agreement of Administrative Contracts (A Comparative Study of the Kingdom of Saudi Arabia and Egypt)

Fuad Muhammad Musa Abd Al-Kareem, Ph. D.

This paper deals with negotiated agreements in the field of administrative contracts, focusing on the authority in charge of concluding them and their nature. It also deals with the legal consequences of negotiations and the penalties that can be imposed on the participating parties when they violate the negotiating process. The paper aims at showing the importance of the negotiating stage in the conclusion of administrative contracts, pointing out the shortcomings of legal provisions in dealing with the negotiating stage of administrative contracts, and explaining the consequences of violating the legal and contractual obligations during negotiations. The paper arrives at the following conclusions: (1) every negotiating team should include a legal consultant, (2) there should be written agreements that cover the negotiating stage as much as possible, (3) the partial outcome of negotiations in the conclusion of administrative contracts should be documented at every stage, and (4) a comprehensive legal organization of negotiating administrative agreements should be carried out.

CONTENTS Page

- Organization By Agreement of Administrative Contracts A comparative Study of The Kingdom of Saudi Arabia And Egypt.

  Dr. Fuad M. Musa Abdalkareem. 1

- Financial Zakat System And Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.

  Dr. Hassan Ghassan Belkacem.
  Houssine Ihnach Ali. 65

- The Dimensions of The External Auditor's Professional Obligations Towards Clients When Using Conformations as an Audit Evidence.

  Dr. Mohamed N. Allam. 115

- Cultural Variations in The Crossborder Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework.

  Rabi S. Bhagat.
  Ben L. Kedia
  Paul A. D. Harveston.
  Harry C. Triandis.
  Translated By: Ibraheem Ali Almelhem/phd.
  Revised By: Fahad M. Alali/phd. 141

- A critical Review of The Book: Strategic Management: Building Future Organization.

  Noha Yusri Abdelchani. 179

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Three
- Issue Number 1

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Organization By Agreement of Administrative Contracts A comparative Study of The Kingdom of Saudi Arabia And Egypt.
  Dr. Fuad M. Musa Abdalkareem.
- Financial Zakat System And Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.
  Dr. Hassan Ghassan Belkacem.
  Houssine Ihnach Ali.
- The Dimensions of The External Auditor's Professional Obligations Towards Clients When Using Conformations as an Audit Evidence.
  Dr. Mohamed N. Allam.
- Cultural Variations in The Crossborder Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework.
  Rabi S. Bhagat.
  Ben L. Kedia
  Paul A. D. Harveston.
  Harry C. Triandis.
  Translated By: Ibraheem Ali Almelhem/ phd.
  Revised By: Fahad M. Alali/phd.
- A critical Review of The Book: Strategic Management: Building Future Organization.
  Noha Yusri Abdelchani.

ISSN : 0256 - 9035

• Volume Forty Three • Number 1 • Muharram 1424 H. • March 2003

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Organization By Agreement of Administrative Contracts A comparative Study of The Kingdom of Saudi Arabia And Egypt.**
  Dr. Fuad M. Musa Abdalkareem.
- **Financial Zakat System And Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.**
  Dr. Hassan Ghassan Belkacem.
  Houssine Ihnach Ali.
- **The Dimensions of The External Auditor's Professional Obligations Towards Clients When Using Conformations as an Audit Evidence.**
  Dr. Mohamed N. Allam.
- **Cultural Variations in The Crossborder Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework.**
  Rabi S. Bhagat.
  Ben L. Kedia
  Paul A. D. Harveston.
  Harry C. Triandis.
  Translated By: Ibraheem Ali Almelhem/ phd.
  Revised By: Fahad M. Alali/phd.
- **A critical Review of The Book: Strategic Management: Building Future Organization.**
  Noha Yusri Abdelchani.

● **Volume Forty Three** ● **Number 1**

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• توطين الوظائف في قطاع التجارة: دراسة ميدانية.

د. نبيه بن عبد الرحمن الجبر

• جريمة استغلال النفوذ في القانون المقارن والنظام السعودي.

د. مدني عبد الرحمن تاج الدين

• قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية: دراسة ميدانية.

أ. ثامر محمد محارمة

• أنظمة التبادل.

تأليف: نيكول ولزي بيجارات - ريك دلبريدج

ترجمة: د. خليل عبد الرحيم عليان - د. فهد بن خلف البادي

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٦هـ • أغسطس ٢٠٠٥م

ردمـــــد : ٩٠٣٥-٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

• توطين الوظائف فى قطاع التجارة:
دراسة ميدانية.
د. نبيه بن عبد الرحمن الجبر

• جريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن
والنظام السعودى.
د. مدني عبد الرحمن تاج الدين

• قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك
الوطنية التجارية القطرية: دراسة ميدانية.
أ. ثامر محمد محارمة

• أنظمة التبادل.
تأليف: نيكول ولزى بيجارات - ريك دلبريدج
ترجمة: د. خليل عبد الرحيم عليان - د. فهد بن خلف اليادي
راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٦هـ • أغسطس ٢٠٠٥م

الإدارة العامة

- المجلد الخامس والأربعون
- العدد الثالث

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١
E-mail : journal@ipa.edu.sa
www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ – التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ – الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.

❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.

❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر

❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجـدول أو الشكل بخط آريل Arial أسـود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسـخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسـود (١٢) على الويندوز أو منى أسـود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كـان هناك مـجـمـوع فى نهـاية الجـدول ينسخ بـخط آريل Arial أسـود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقـال بخط آريل Arial عـادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

• توطين الوظائف فى قطاع التجارة: دراسة ميدانية.

د. نبيه بن عبد الرحمن الجبر ٣٩٧

• جريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن والنظام السعودى.

د. مدني عبد الرحمن تاج الدين ٤٤٩

• قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية:

دراسة ميدانية.

أ. ثامر محمد محارمة ٥٠٩

• أنظمة التبادل.

تأليف: نيكول ولزى بيجارات - ريك دلبريدج

ترجمة: د. خليل عبد الرحيم عليان - د. فهد بن خلف البادي

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي ٥٥١

توطين الوظائف فى قطاع التجارة
دراسة ميدانية

الدكتور نبيه بن عبد الرحمن الجبر
أستاذ المحاسبة المشارك
جامعة القصيم

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العــــدد الثــــالث
● رجـــــــب ١٤٢٦هـ
● أغـــــسطس ٢٠٠٥م

توطين الوظائف فى قطاع التجارة دراسة ميدانية*

د. نبيه بن عبد الرحمن الجبر **

ملخص:

أسهم قطاع التجارة بالمملكة العربية السعودية سنة ١٤٢٤ هـ فى توظيف نحو ١,٧ مليون عامل، وكان من بينهم ٨٩٩ ألف عامل أجنبى وافد. ويتسم هؤلاء العمال الوافدون بمزايا نسبية تتمثل فى انخفاض مستوى أجورهم وارتفاع كفاءتهم الحدية؛ مما جعلهم محل تفضيل أصحاب المنشآت التجارية. ويستمد البحث أهميته مما يوفره من معلومات ونتائج لمخططى سوق العمل السعودى، وما وصلت إليه من آليات لتطبيق برنامج السعودة.

وإزاء ذلك استهدف البحث هدفين رئيسين هما:

١- مسح ودراسة الواقع الحالى لسوق العمل بقطاع التجارة.

٢- دراسة فرص التوظف فى قطاع التجارة.

وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل الاستنباطى من البيانات التاريخية والاستدلال من الدراسات السابقة. كما استخدم أسلوب التحليل الاستقرائى من بيانات الاستبانة.

ويستفاد من التحليل أن المنشآت الصغيرة الحجم - التى توظف عشرة عمال أو أقل وتشكل ٧١٪ من إجمالى المنشآت المسجلة بوزارة التجارة - دأبت على الاستعانة بالعمالة الوافدة التى تشكل ٦٦٪ من حجم قوة العمل لديها، وهذا يفسر التقدم المحدود فى برامج السعودة. وخلص البحث كذلك إلى أن العامل الوافد أقل أجرًا وأكثر كفاءة إنتاجية من نظيره المواطن، فى حين أن العامل المواطن أرفع مستوى تعليميًا وتخصصًا علميًا من نظيره الوافد. ورغم ذلك يميل أصحاب المشروعات إلى تفضيل استخدام العمالة الوافدة لرخص تكاليف استخدامها.

يسهم قطاع التجارة بالمملكة العربية السعودية فى توظيف نحو ١,٧ مليون عامل، وكان من بينهم ٨٩٩ ألف عامل وافد خلال سنة ١٤٢٤هـ، وبسبب نمو رقم أعمال هذا القطاع بمعدل يُراوح بين ٧-١٢٪ خلال الفترة ١٣٩١-١٤٢٤هـ، بما يفوق معدلات نمو القطاعات الرئيسة الأخرى غير النفطية، زاد الطلب المحلى على العمالة بمعدل سنوى ٥,٤ ٪ خلال الفترة نفسها، على حين زاد

* دُعمت هذه الدراسة من قبل مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.

** أستاذ المحاسبة المشارك، جامعة القصيم.

عرض العمال المواطنين بمعدل سنوى ٣,٢ ٪، مما أوجد فجوة فائض طلب على العمالة اللازمة لتشغيل المنشآت التجارية. لجأ أصحاب الأعمال إلى سدٍّ هذه الفجوة جزئيًا عن طريق استقدام العمالة الوافدة التى زاد توافدها على أرض المملكة من ١٦ ألف عامل فى سنة ١٣٩١هـ إلى ٨٩٩ ألف عامل سنة ١٤٢٤هـ.

وهذا القطاع أسهم فى تنمية مصادر الدخل الوطنى بنحو ٧٨٪ من الناتج المحلى الإجمالى غير النفطى فى عام ١٤٢٤هـ. وارتفعت القيمة المضافة التى حققها هذا القطاع من ٣٢,٩ بليون ريال سنة ١٤١٥/١٤هـ إلى ٥١,٩ بليون ريال سنة ١٤٢٤هـ بالأسعار الثابتة، وينمو بمعدل سنوى متوسط ٢,٧ .

وتتولى وزارة التجارة توجيه عمليات التجارة غير النفطية على المستويين المحلى والدولى، حيث أصدرت نحو ٥٦٠ ألفًا من السجلات والتراخيص للمنشآت التجارية بمزاولة العمل - تراكميًا حتى سنة ١٤٢٤هـ، (يوضح ذلك الجدول رقم (١))، ويعمل به نحو ١,٧ مليون عامل أغلبهم عمالة أجنبية وافدة (وزارة التخطيط، سنوات مختلفة).

جدول رقم (١)
المنشآت الصادر لها تراخيص بمزاولة النشاط التجارى بالمملكة

نوع النشاط	١٤١٩هـ	١٤٢٤هـ	متوسط نمو سنوى
الشركات والمؤسسات التجارية	٤٠٠,٣٤٣	٤٨٩,٥١٨	٪ ٤,٨
الوكالات التجارية لشركات أجنبية ومحلية	٤,٨٨٨	٦,٤٤٧	٪ ٦,٤
شركات تعمل تحت العلامات التجارية	٣٢,٢٩٦	٤٤,٥٦٢	٪ ٧,٦
الفنادق والاستراحات	٢,٦٧١	٣,٨١٠	٪ ٨,٥
مكاتب خدمات المهن الحرة	٢,٧١٩	٣,٥٤٥	٪ ٦,١
المخابز الآلية والبلدية	٥٥٣	٧٧٨٧	٪ ٨,٥
محلات وورش الذهب والمجوهرات	٣,٦٨٢	٤,٧٤١	٪ ٥,٧
المجموع	٤٧٧,١٥٢	٥٦٠,٤١٠	٪ ٨,٢

المصدر: وزارة التخطيط: خطة التنمية السابعة ١٤٢٠ - ١٤٢٥هـ الرياض ص ٢٦٤ .

ونتيجة لنمو هذا القطاع خلال الفترة (١٣٩١-١٤٢٤هـ) بوتيرة أعلى من معدل نمو القطاعات الاقتصادية الأخرى بالمملكة، زاد الطلب المحلى على خدمات عنصر العمل بمعدل سنوى متوسط ٤,٥٪، فى حين زاد عرض العمل المحلى بمعدل سنوى متوسط ٣,٢٪ خلال الفترة نفسها، برغم زيادة عدد السكان السعوديين فى سن العمل (١٥-٦٥سنة) بمعدل سنوى متوسط ٤,٥٪ خلال الفترة نفسها.

أحدث هذا الوضع فى البداية فائضًا فى الطلب على خدمات عنصر العمل تمت تغطيته عن طريق استقدام العمالة الوافدة من الخارج. وانتهى إلى أن تضاءلت نسبة العمالة الوطنية فى هيكل العمالة الكلى بالقطاع الخاص إلى ما دون ١٠٪ سنة ١٤١٤هـ، ويميل اتجاه الطلب على العمالة الوطنية نحو التناقص فى مقابل ازدياد الطلب على العمالة الوافدة (The Economist, 1997).

مشكلة البحث:

إن زيادة الطلب المحلى على العمالة بمعدل سنوى ٤,٥ ٪ خلال الفترة نفسها، فى حين الذى تزايد فيه عرض العمال المواطنين بمعدل سنوى ٣,٢ ٪ - أوجد فجوة فائض طلب على العمالة اللازمة لتشغيل المنشآت التجارية. لجأ أصحاب الأعمال إلى سدٍّ هذه الفجوة جزئيًا عن طريق استيراد (استقدام) العمالة الوافدة التى زاد توافدها على أرض المملكة. وتنخفض أجور هؤلاء العمال الوافدين؛ مما يجعلهم يمثلون منافسة غير عادلة مع العمال المواطنين، كما تتسرب قيمة فائض أجورهم إلى خارج المملكة بسبب تحويلاتهم المالية إلى بلادهم، فضلاً على الآثار الاجتماعية التى ربما لا تتفق مع تقاليد وقيم المجتمع السعودى.

أحدث هذا الوضع فى البداية فائضًا فى الطلب على خدمات عنصر العمل تمت تغطيته عن طريق استقدام العمالة الوافدة من الخارج. وانتهى إلى أن

تضاءلت نسبة العمالة الوطنية فى هيكل العمالة الكلى بالقطاع الخاص إلى ما دون ١٠٪ سنة ١٤١٤هـ ثم نتج عنها بطالة بين العمال المواطنين. ويميل اتجاه الطلب على العمالة الوطنية إلى التناقص فى مقابل ازدياد الطلب على العمالة الوافدة.

هدف البحث:

يركز هذا البحث على أهداف رئيسة: الأول مسح ودراسة وتحليل الواقع الحالى للعمالة فى قطاع التجارة، الثانى دراسة فرص التوظف فى قطاع التجارة؛ وذلك بغرض معرفة مستوى الطلب على الوظائف المختلفة وتحديد وظائف الإحلال والفرص الوظيفية المستحدثة لمواجهة التوسع فى المستقبل.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته مما قد يوفره من معلومات ونتائج لمخططى وزارة العمل، ووزارة الخدمة المدنية، ورجال الأعمال، والغرف التجارية والصناعية، علاوة على الجهات القائمة على استقدام العمالة الوافدة. كما يسهم هذا البحث فى تقصى أسباب ضعف برنامج السعودة خلال السنوات الماضية، وذلك عن طريق تحليل نمط التوظيف السائد حاليًا فى قطاع التجارة.

منهج البحث:

يقوم البحث على استخدام أسلوبين متكاملين:

١- اتباع الأسلوب الاستنباطى من البيانات التاريخية لواقع سوق العمل فى محاولة للتعرف على نمط سلوك محددات طلب وعرض سوق العمل فى قطاع التجارة ثم تشخيص المشكلات القائمة بغرض تحليل أسبابها والتعرف على نتائجها.

٢- اتباع الأسلوب الاستقرائى من خلال دراسة عينه عشوائية طبقية جغرافية ممثلة لمجتمع البحث من منشآت سوق العمل فى قطاع التجارة بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع البحث:

يتضمن مجتمع البحث الوظائف التى يشغلها عمال وافدون وعمال مواطنون فى قطاع التجارة بالمملكة العربية السعودية، ويشتغلون فى الأنشطة التالية:

١- تجارة التجزئة والجملة.

٢- الفنادق والمطاعم.

٣- جزء من مقاولات النقل والتخزين المرتبط بقطاع التجارة.

٤- خدمات المال (أعمال البنوك والصيارفة) المرتبطة بقطاع التجارة.

٥- الوكالات التجارية وهى المسجلة بوزارة التجارة.

٦- التعامل مع العلامات التجارية مثل (سابك، وشركات الدهانات وغيرها).

٧- الأعمال التجارية بطريقة المقاولة والتوريد.

٨- البيع بالمزاد (الحراج) والسمسرة.

٩- أعمال التجارة البحرية والدولية.

١٠- الأعمال التى تنطبق عليها أحكام المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية السعودية، والتى تقوم بعمليات شراء بغرض البيع، ويكون محل التعامل منقولاً.

عينة البحث:

ولتحديد حجم العينة تم اختبار عينة استطلاعية لاختيار مفردات الاستبانة، ورسم خطوات تصميم البحث، واستنتاج بعض البيانات التى تساعد فى تحديد حجم العينة محل الدراسة. وهناك عدد من الطرق لتحديد حجم العينة المناسب والممثل لها،

وقد تم اختيار طريقة مورجان وكيرجسى لتحديد العينة (Krejcie & Morgan) واختيرت مفردات العينة عشوائيًا بناءً على عدة معايير، ومن مصادر مختلفة كوزارة التجارة والصناعة والمدن الصناعية، والغرف التجارية والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

وقد تم توزيع ١٠٢٠٩ استبانات على عينة عشوائية ممثلة لقطاع التجارة على مستوى المملكة. وتم الحصول على إجابات من ٤١٢٠ منشأة بنسبة استجابة ٤٠,٤ ٪، وبعد المراجعة والتدقيق العلمى، تم استبعاد ١٣٦٨ استبانة بها بعض البيانات الناقصة أو المتناقضة، حيث ثبت صلاحية ٢٧٥٢ استبانة للتحليل، وهو عدد كافٍ إذا قورن بحجم العينة المناسب (٢٨٠٨ مفردات).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ولكون بعض قياسات المتغيرات مقاييس اسمية وصفية؛ فقد تم استخدام بعض أدوات التحليل التى تناسب تلك القياسات ومنها:

- طريقة الوصف الإحصائى، مثل التوزيع التكرارى، ونماذج نسب مئوية، وبعض التحليل لعلاقات المتغيرات بعضها ببعض.
- قياس الارتباط بين المتغيرات اللامعلمية من خلال (Cross-tab) لاكتشاف العلاقات بينها. ومن الأدوات الإحصائية الأخرى المستخدمة مربع كاى (Chi-٢) لاختبار حسن المطابقة بالإضافة إلى قياس الارتباط الجزئى بين المتغيرات.

خطة البحث:

ينقسم البحث إلى مقدمة وثلاثة أجزاء وخاتمة. تعرض المقدمة محاور الدراسة ومنهجيتها. ويهتم الجزء الأول بمسح للدراسات السابقة، فى حين يهتم الجزء الثانى بالتوظيف فى قطاع التجارة بالمملكة العربية السعودية، ويتناول الجزء الثالث تحليل وظائف الوافدين القابلة للسعودة. وتلخص الخاتمة نتائج الدراسة وتقدم بعض التوصيات العملية القابلة للتطبيق.

الدراسات السابقة:

أسهمت عدة دراسات محلية وأجنبية فى تحليل مشكلة السعودة، واهتمت بتحليل سوق العمل السعودى، وقدمت توصيفًا للمشكلات، وطرحت بعضًا من الحلول القائمة على دراسات نظرية وميدانية.

أولاً - تنبأ المعهد الكورى للتنمية (١٩٨٠م) باحتمال حدوث تغيرات هيكلية فى الطلب على خدمات عنصر العمل السعودى، بما يؤدى إلى انخفاض الطلب على تلك العمالة فى قطاعات الزراعة والتشييد والنقل، وزيادة الطلب على العمالة فى قطاعات التجارة والمرافق والنفط.

ثانيـًا - توقعت دراسة كل من الغريانى وعبدالله (١٤١٠هـ) ازدياد الطلب على العمالة بمعدل ٨٪ سنويًا خلال الفترة ١٤٠٦- ١٤١٦هـ، يقابله زيادة عرض العمالة الوطنية بمعدل ٤,١٪ سنويًا خلال الفترة نفسها؛ مما يعنى وجود فائض طلب على العمالة الوطنية. وأكدت ذلك دراسة أخرى بأن عرض العمل السعودى لا يتسق مع متطلبات سوق العمل السعودى، وأشارت إلى انخفاض نسبة أصحاب المهارات الفنية والمهنية الوطنية إلى ١٥,٤٪ من مجموع القوى العاملة الوطنية، وأن نسبة ٦٣٪ من الفنيين والمهنيين الوطنيين لم يتلقوا تدريبات مهنية كافية.

ثالثـًا - أجرى فتحى (١٤١٣هـ) دراسة ميدانية عن سعودة سوق العمل فى الاقتصاد السعودى من خلال دراسة قوى العرض والطلب (لمائة من كبريات الشركات والمنشآت التجارية والصناعية فى مدينة جدة)، إضافة إلى عينة أخرى من الطلاب الباحثين عن العمل. حيث انتهت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، منها أن أهم العوامل التى تؤثر فى قبول الشباب السعودى لأى عمل (أو تفضيله لهذا العمل) إنما يتوقف بداءة على الراتب والمزايا النقدية، ثم مدى توافر إمكانية الترقى والتقدم فى العمل، ثم الاستقرار، ثم مكان العمل. كما خلصت تلك الدراسة إلى أن

الشباب السعودى لديه اعتقاد أن القطاع الخاص يضع شروطًا تعجيزية أمام عمل المواطن. كذلك خلصت الدراسة إلى أن أصحاب الأعمال يرون أن العامل الوافد يتميز عن نظيره المواطن من حيث الإنتاجية، ومستوى المهارات، والخَبرة واللغة الإنجليزية، وانخفاض تكلفة استخدامه، وسهولة نقله نسبيًا إلى مواقع أخرى، فضلاً عن الجدية فى العمل وقلة الغياب، وفى المقابل يعتقد أصحاب الأعمال أن العامل المواطن يتفوق على نظيره الوافد فى ضمان الاستقرار وسهولة الاتصال والمراقبة والإشراف والالتزام بالعادات والتقاليد والسلوكيات السائدة. كما يعتقد أصحاب الأعمال أن السعودة الفورية قد تؤدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض الأرباح، ونقص القدرة على منافسة السلع الوافدة. لهذا فإن السعودة فى رأيهم يجب أن تطبق بشكل تدريجى مثل البدء بالوظائف الإدارية، ثم الأعمال البنكية والخدمات المالية، ثم عمال الإنتاج، ثم أعمال الزراعة والرعى.

رابعًا - أجريت دراسة ميدانية عن سوق العمل السعودى ومخرجات التعليم الجامعى (مجلس الغرف السعودية، ١٤١٣هـ) حيث تمَّ بحث ٢٠ متغيرًا تؤدى إلى عدم قبول سوق العمل للعمالة المواطنة، وذلك من خلال عينة مكونة من ٢٩١ من رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس. وانتهت الدراسة إلى أن أهم العوامل الحاكمة فى عملية التفضيل من جانب أصحاب الأعمال هى: الخبرة العملية، إجادة اللغة الإنجليزية، مستوى الأجور المطلوبة. كما أنه يمكن إجمال الأسباب المسئولة عن عدم قبول سوق العمل للخريجين السعوديين فى أربعة أسباب هى الجانب السلوكى، الجانب الأكاديمى، القدرات الفردية، الجانب المالى.

خامسًا - أجرى مجلس الغرف التجارية (١٤١٥هـ) دراسة ميدانية، حول رؤية القطاع الخاص لسبل زيادة توظيف العمالة الوطنية، أبرزت معوقات توظيف العمالة الوطنية بالقطاع الخاص ومنها:

١- ارتفاع معدل دوران العمل السعودى بنسبة ٧٨,٧٪.

٢- كثرة الغياب والانقطاع عن العمل بنسبة ٦٨,١٪.

٣- المطالبة برواتب أعلى بنسبة ٦٣,٨٪.

٤- نقص الالتزام فى تنفيذ الواجبات والمسؤوليات بنسبة ٥٩,٦٪.

٥- ضعف التأهيل والتدريب بنسبة ٦٠٪.

وقد تضمن التحليل آراء عينة من المبحوثين حول مدى تقبل المواطنين للعمل بالقطاع الخاص[1] حيث أظهرت نتائج الاستبانة أن درجة التقبل ضعيفة بدرجة كبيرة، إذ تبين أن نسبة ٤,٤٪ فقط من العينة كانت تفضل الالتحاق بالعمل فى القطاع الخاص، فى مقابل نسبة ٦١,٥٪ كانت تفضل العمل لدى القطاع الحكومى، ونسبة ٣٤,١٪ كانت تفضل العمل لدى شركات القطاع العام. وتضمنت الدراسة أيضًا مقترحات عملية لزيادة نسبة العمالة المواطنة من إجمالى العمالة بالقطاع الخاص، منها:

١- اتخاذ بعض الإجراءات التى تسهل الاتصال والتعرف على قدرات العمالة المواطنة.

٢- توسيع وتحسين التدريب كمًا ونوعًا للعمالة المواطنة على أعمال القطاع الخاص لاكتساب المهارات اللازمة لتشغيلهم فى هذا القطاع.

٣- محاولة قصر بعض الوظائف على العمالة المواطنة وعدم السماح لغيرهم بمزاولتها مع إحكام الرقابة على ذلك.

(١) ٣٥٪ من حجم العينة يحملون شهادات جامعية، ١٥٪ يحملون شهادات فوق المتوسطة، ٣١٪ يحملون شهادات الثانوية العامة وما يعادلها من الدبلومات وباقى العينة ١٩٪ لمن يحملون شهادات أقل من الثانوى.

سادسًا – أبدى مجلس القوى العاملة سابقًا (١٤١٧هـ) اهتمامًا بإستراتيجية تنمية القوى البشرية، مشيرًا إلى أن ٦٦٪ من إجمالى العمالة المدنية سنة ١٤١٦هـ هى من العمالة الوافدة، كما أشار تقرير المجلس نفسه إلى أن إسهام العمالة الوطنية فى إجمالى عمالة القطاع الخاص تبلغ ١٣,٦٪. وافترضت أن رفع مستوى إنتاجية العمالة المواطنة يمكن أن تقلل استقدام العمالة الوافدة[٢].

سابعًا – وعلى عكس ما سبق، توصلت دراسة كل من (الغيث والمعشوق، ١٤١٧هـ) عن معوقات وحلول مشكلة توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الخاص – إلى نتائج كان من أهمها خطأ الاعتقاد بعدم ملاءمة بيئة العمل فى القطاع الخاص. كما توصلت أيضًا إلى أن الاعتقاد بأن انخفاض مستوى الأجور وقلة الحوافز تؤثر فى توطين الوظائف بالقطاع الخاص – هو كذلك اعتقاد خاطئ. كما بينت الدراسة عدم صحة الاعتقاد بأن السعوديين يرفضون ممارسة بعض الحرف المهنية (بسبب النظرة الدونية) فى القطاع الخاص، وكذلك عدم صحة رغبة السعوديين فى الانتقال للعمل بالقطاع العام. وفيما يتعلق بالمقارنة بين العامل الوافد والعامل السعودى من ناحية الكفاءة فلم تثبت الدراسة أى أفضلية للعامل الوافد على السعودى فى هذا الشأن، غير أن تلك الدراسة أثبتت أن العمالة الوافدة أكثر كفاءة من العمالة الوطنية فى إجادة اللغة الإنجليزية وتوفر الخبرة الكافية. وأخيرًا انتهت إلى أن العامل الوافد ليس أفضل من العامل السعودى فى قبول الانتقال حسب احتياجات العمل كما أنه – أى العامل الوافد – ليس الأفضل فى الانضباط والالتزام بالعمل.

---

(٢) تقرير وزير الداخلية ورئيس مجلس القوى العاملة بقرار رقم أ / م ١٤١٧/٤٣ بتاريخ ١٤١٧/٨/٢٠هـ.

ثامنًا - خلصت تجارب بعض الدول المتقدمة فى أوروبا إلى أن تمييز الأجور بين العمال المواطنين والعمال الوافدين من دول جنوب وشرق آسيا (Alan & Stuart, ١٩٩٩)، وهم من ذوى الأجور الأرخص والأقل إنتاجية، تخلق مشكلة منافسة غير عادلة فى غير مصلحة العمال الوطنيين. ونتج عنها تغيرات اقتصادية هيكلية فيما بين الدول الأوروبية. واستدعى الأمر فرض قيود صارمة على تشغيل العمال الأجانب تصل إلى حد تجريم من يستخدم عمالة أجنبية غير مرخص لها بالاشتغال على أرض الوطن.

تاسعًا - أجرت المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى بالتعاون مع مجلس الغرف التجارية ومشروع التنظيم الوطنى للتدريب المشترك(٣) ، دراسة تناولت برامج التدريب التعاونى، توقعت الدراسة أن تسهم هذه البرامج التدريبية فى استيعاب أعداد كبيرة من المتدربين وفق مهن محددة يتم اختيارها وفق حاجة سوق العمل ليتم إعداد مناهج التدريب على المهارات المحددة التى يحتاجها سوق العمل (الضلعان والعيسى، ١٤٢١هـ).

عاشرًا - قدمت دراسة لجمعية الاقتصاد السعودية (الضلعان والعيسى، ١٤٢١هـ) عن أثر ازدياد عدد المنشآت الفردية الصغيرة فى اختلال سوق العمل السعودى وهى التى توظف أقل من عشرين عاملاً، واشتملت الدراسة على المؤسسات التجارية ومكاتب الخدمات المختلفة التى تعمل بموجب السجلات التجارية وعددها ١٤٨٤٨ منشأة، بالإضافة إلى تلك المرخصة من قبل البلديات التابعة لوزارة الشئون البلدية والقروية وعددها ١٨٣٧٥٢ منشأة. وأشارت الدراسة إلى أن ٩٥٪ من حجم العمالة الوافدة يعمل بالقطاع الخاص حتى عام ١٤١٨هـ، يتركز منهم

(٣) تجربة المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى فى التعاون مع القطاع الخاص ومشروع التنظيم الوطنى للتدريب المشترك. جامعة الملك سعود - اللقاء السنوى الثالث عشر جمعية الاقتصاد السعودية ٢٠-٢٢ رجب ١٤٢١هـ.

(٧٨٪) فى المنشآت الفردية الصغيرة. وأوضحت أن تلك المنشآت التى تستحوذ على نحو (٧٨٪) من العمالة الوافدة، قد سجلت خلال الفترة ١٤٠٠ - ١٤١٩هـ زيادة سنوية بمعدل (٧٪)، فى مقابل زيادة بمعدل (٣,٨٪) فى حالة المنشآت الفردية التى تعمل بموجب السجل التجارى. كذلك خلصت إلى أن المنشآت الفردية تعتمد على العمالة الوافدة بسبب انخفاض أجورها نسبيًا. وبسبب أنها لا تستطيع واقعيًا استيعاب العمالة الوطنية لمحدودية رأسمالها وتذبذب حجم رقم أعمالها المنخفض أصلاً، فضلاً على تأثرها بالمتغيرات الاقتصادية واحتمالات خروجها من السوق.

ومما سبق يتبين أن هناك شبه اتفاق حول تشخيص مشكلة العمالة الوافدة وتحديد أهم العوامل المسئولة عنها، إلا أن معظم الدراسات الميدانية اقتصرت إما على منطقة بعينها أو على فئة معينة من العمالة، أو عدم ملاءمة مخرجات التعليم الجامعى لسوق العمل السعودى، مما يؤكد الحاجة إلى دراسة توطين الوظائف بقطاع التجارة على مستوى الاقتصاد القومى بالمملكة.

التوظيف فى قطاع التجارة:

يستهدف هذا الجزء إجراء دراسة مسحية للواقع الحالى للعمالة فى قطاع التجارة علاوة على توصيف خصائص سوق العمل السعودى، واستقراء أهم ملامحه الاقتصادية بالنسبة لقطاع التجارة. أخيرًا يسعى إلى تقدير طلب المنشآت التجارية على العمالة بشقيها الوافدة والمواطنة.

خصائص سوق العمل السعودى:

يشرف على سوق العمل فى المملكة العربية السعودية فى الوقت الراهن جهتان حكوميتان، هما وزارة العمل بالنسبة لعمالة القطاع الخاص، ووزارة الخدمة المدنية بالنسبة لعمالة القطاع العام.

تقوم وزارة العمل بتطبيق نظام العمل والعمال بالإضافة إلى تنظيم شؤون توظيف العمال المواطنين والوافدين فى القطاع الخاص، وتتولى كذلك مهمة نشر المعلومات المتعلقة بسوق العمل بهدف تحقيق المواءمة بين الباحثين عن عمل من السعوديين والوظائف الشاغرة(٤).

وتتولى وزارة الخدمة المدنية مهمة تنفيذ سياسات العمل وتنسيق أنشطة جميع الجهات الحكومية المسئولة عن القوة العاملة. فضلاً على توظيف العمالة الوطنية فى قطاع الحكومة، وتنسيق العمل فيه من خلال لوائحه التنفيذية.

وقد اهتمت خطط التنمية الاقتصادية الخمسية بوضع برامج طموحة لسعودة الوظائف وإيجاد عمل لكل مواطن قادر عليه راغب فيه باحث عنه. وأشارت خطة التنمية الاقتصادية الثانية (١٣٩٦/٩٥- ٩٩/١٤٠٠ هـ) إلى أن ٢٠٪ فقط من قوة العمل عالية المهارة هى من العمالة الوافدة، مما عكس حاجة جانب كبير من العمال المواطنين إلى التدريب فى قطاعات ذات مهارة عالية، وتوقعت تلك الخطة زيادة توظيف السعوديين بمقدار ٢٣٢ ألف وظيفة (وزارة التخطيط، ١٣٩٥هـ).

وفصلت خطة التنمية الثالثة (١٤٠١/١٤٠٠- ١٤٠٥/٠٤هـ) موارد واستخدامات قوة العمل والتوظيف وقدَّرت الاحتياجات الإضافية (الجديدة) بنحو ٣١٠ ألف وظيفة. وتوقعت زيادة فرص توظيف السعوديين بمقدار ١٥٥ ألف عامل، وفى الوقت نفسه توقعت انخفاض العمالة الوافدة بمقدار تسعة آلاف موظف.

وشهدت خطة التنمية الرابعة (١٤٠٦/٠٥-١٤١٠/٠٩هـ) توجهًا نحو السعودة تمثلت فى محاولات تكثيف التوسع الكمى والنوعى للتعليم والتأهيل المهنى علاوة على محاولات المواءمة بين احتياجات التنمية ومخرجات التعليم. وتضمنت برامج تنفيذية لزيادة العمالة المواطنة بمقدار ٢,٦٠٠ ألف عامل.

(٤) وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، دور مكاتب العمل فى توظيف المواطنين فى القطاع الخاص، الرياض ١٤٢١هـ.

واستهدفت خطة التنمية الخامسة (١٤١١/١٠-١٤١٥/١٤هـ) معالجة معوقات التنمية البشرية وإحلال العمالة المواطنة محل العمالة الوافدة، وتشجيع القطاع الخاص على إتاحة المزيد من فرص العمل للمواطنين، إضافة إلى استهداف توفير ٢٤٩ ألف وظيفة عمل جديدة للسعوديين، على افتراض أن ينمو الاقتصاد السعودى بوتيرة مستقرة ٣,٦٪ سنويًا.

كذلك شهدت خطة التنمية السادسة (١٤١٦/١٥- ١٤٢٠/١٩هـ) جهودًا لرفع كفاءة سوق العمل وتحسين إنتاجية العمالة الوطنية، وتطوير برامج التدريب. وتوقعت الخطة نفسها أن يصل عدد الوظائف للمواطنين ٧,١ مليون وظيفة عام ١٤٢٠ هـ.

وأخيرًا توقعت خطة التنمية السابعة (١٤٢٠/١٩ - ١٤٢٥/٢٤هـ) توفير ٣٦٠ ألف وظيفة، علاوة على إحلال ٤٨٨ ألف وظيفة. ويتوقع أن تستوعب الدوائر الحكومية ١٨ ألف عامل بنسبة ٥٪ من الزيادة المتوقعة فى التوظيف، فى حين يفترض أن يختص القطاع الخاص بتوفير ٣٤٢ ألف وظيفة عمل بنسبة ٩٥٪ من توقعات الخطة.

توزيع العمالة حسب أوجه النشاط الاقتصادى والمهنى:

يساعد توزيع العمالة على فروع الأنشطة الاقتصادية المختلفة على معرفة الملامح الاقتصادية لمناطق المملكة بصفة عامة. ومعرفة الفروع التى يزداد تركز العمالة فيها. كما أن توزيع العمالة حسب المهن وحسب المهارات يفيد أيضًا فى تصوير احتياجات التدريب وإعادة التأهيل ومجالات ذلك. وأيضًا يوجه الاهتمام لتبنى سياسات الإحلال الوظيفى فى تلك المهن.

وقد يكون من الملائم لسياسات الحكومة أن تحدَّ من الإقبال على التخصص فى بعض المهن، بسبب وفرتها وزيادة عرضها على حاجة النشاط أو المناطق الجغرافية. أو تشجع بعض العمال على ولوج ميادين بعض المهن التى تتسم بندرة العرض نسبيًا لقلة المقبلين عليها.

ويمكن استخدام التصنيف الدولى للعمالة حسب أوجه النشاط الاقتصادى المختلفة International Standard Classification of Economic Activities (ISIC) حيث يتمُّ تصنيف العمالة حسب فروع الإنتاج أو الخدمات التى تنتجها المنشآت التى يشتغل بها العامل. كما قد يتمُّ تصنيف العمالة حسب التصنيف الدولى لمهن العامل International Standard Classification of Occupation (ISCO) فيصنَّف العامل طبقًا لمهنته بغض النظر عن مجال نشاط المنشأة التى يعمل بها. ويوضح الجدول (٢) طبيعة هذين الأسلوبين للتصنيف. وتعطى الإحصاءات التجميعية المتوافرة صورة عريضة للاتجاه العام للطلب على العمالة بنوعيها وعرضها (Mayer, 1997)، (Irvin, 1998) واستخلاص البطالة والتشغيل الناقص للعمالة.

جدول رقم (٢)

دليل التصنيف الدولى للعمالة

التصنيف الدولى (ISCO)		التصنيف الدولى (ISIC)	
الوصف	الرمز	الوصف	الرمز
المهن الفنية	صفر، ١	زراعة، غابات، صيد	صفر
مهن الإدارة	٢	مناجم، محاجر، استخراج نفط	١
أعمال كتابية	٣	صناعة تحويلية	٣،٢
أعمال بيعية	٤	بناء وتشييد	٤
خدمات معاونة	٥	كهرباء، غاز، مياه	٥
زراعة وتربية حيوانات	٦	التجارة	٦
عمال تشغيل مواصلات	٨،٧	نقل ومواصلات	٧
عمال غير مصنفين بدقة	٩	الخدمات	٨
		أوجه نشاط غير محددة بدقة	٩

المصدر: ILO, (1995) Essays on Employment(Geneva: International Labor Office)

ويوضح الجدول (٣) هيكل العمالة الكلية موزعة على القطاعات الاقتصادية الرئيسية فى نهايات سنوات خطط التنمية الاقتصادية. ويفهم منه أنه حدثت تغيرات هيكلية فى توزيع العمالة فيما بين القطاعات الإنتاجية الرئيسة لصالح العمالة فى قطاع التجارة. كما يتضح أن نسبة ٩٨,٧٪ من العمالة الكلية (الوطنية والوافدة) تتركز فى القطاعات غير النفطية فى سنة ١٤٢٤هـ(٥).

جدول رقم (٣)
توزيع العمالة المواطنة والوافدة على القطاعات الاقتصادية (ألف عامل)

السنوات	١٣٩٩هـ		١٤٠٤هـ		١٤٠٩هـ		١٤١٤هـ		١٤١٩هـ		١٤٢٤هـ	
القطاعات	ألف	٪	ألف	٪	ألف	٪	ألف	٪	ألف	٪	ألف	٪
الزراعة	٥٤٥,٦	١٨,٠	٦١٧,٤	١٣,٩	٥٦٩,٢	٩,٨	٣٧٧,٢	٥,٥	٣٨٨,٢	٥,٤	٥٨٢,٣	٧,٨
المناجم	٢,٢	٠,١	٥,١	٠,١١	٣,٥	٠,٠٦	٤,٤	٠,٠٦	٤,٦	٠,١٢	١٤,٧	٠,٢
صناعة تحويلية	١٧٠,٤	٥,٦	٤١١,٤	٩,٢	٣٧٤,٩	٦,٥	٥٦٦,٩	٨,١	٦٢١,٥	٨,٧	٦٦١,٠	٨,٨
المنافع العامة	٦٧,٠	٢,٢	١٤٧,٤	٣,٣	١٢٦,٩	٢,٢	٧٩,٧	١,٢	٨٤,٧	١,٢	١٠١,٥	١,٤
البناء والتشييد	٦٣٨,٩	٢١,١	٨٨٥,٩	١٩,٩	٩٤٤,١	١٦,٤	١٠٦٠,٧	١٥,٤	١١٠٥,٤	١٥,٧	١١٠١,١	١٤,٧
التجارة	٣٢٣,١	١٠,٧	٥٥٦,١	١٢,٥	٨٩٨,٣	١٥,٦	١٠٣٦,٧	١٥,١	١٠٦١,٧	١٥,٠	١٠٧٢,٢	١٤,٣
نقل ومواصلات	١٨٠,٠	٥,٩	٣٠٣,٤	٦,٨	٢٦٢,٣	٤,٥	٣١٩,٩	٤,٦	٣٢٣,٧	٤,٦	٣١٠,١	٤,١
المال والعقار	٥١,٨	١,٧	١٣٦,٣	٣,١	٩٩,٠	١,٧	٣٣٠,٢	٤,٨	٣٥١,٠	٥,٠	٣٧٥,٢	٥,٠
خدمات اجتماعية	٦٠٢,٨	١٩,٩	٨٤٨,٨	١٩,١	١٨٢٢,٠	٣١,٦	٢٢١٩,٩	٣٢,٣	٢٢٣٥,١	٣١,٧	٢٢٥٥,١	٣٠,٠
قطاع الحكومة	٣٩٩,٤	١٣,٢	٤٦٩,١	١٠,٥	٦٢٤,٨	١٠,٨	٤٦٩,١	١١,٩	٣٩٩,٤	١١,٧	٩٣٢,٣	١٢,٤
النفط والغاز	٤٤,٧	١,٥	٦٥,١	١,٤٦	٤٦,٨	٠,٨	٦٥,١	٠,٨	٤٤,٧	٠,٨	١٠٠,٤	١,٣
المجموع	٣٠٢٦,٠	١٠٠	٤٤٤٦,٠	١٠٠	٥٧٧١,٨	١٠٠	٦٥٢٩٨	١٠٠	٦٦١٩,٦	١٠٠	٧٥٠٤,٩	١٠٠,٠

المصدر: وزارة التخطيط – خطط التنمية، نشرات مختلفة.

---

(٥) تبلغ نسبة العاملين بالقطاع النفطى ١,٣٪ من جملة العمالة الكلية الوافدة والوطنية، ويمكن إرجاع ذلك إلى التقدم التكنولوجى المستمر فى هذا القطاع بمعدلات تفوق مثيلاتها فى باقى القطاعات الإنتاجية، لما يمثله ذلك من محور اهتمام الشركات العالمية فى مجال صناعة النفط والاعتماد على فنون إنتاجية ذات كثافة رأسمالية.

وتستأثر الأنشطة المرتبطة بقطاع التجارة بالنسبة الكبرى من العمالة على مستوى الاقتصاد السعودى عمومًا، إذ بلغت هذه النسبة نحو ٣٨,٢٪ سنة ١٣٩٩/١٤٠٠هـ وارتفعت إلى نحو ٥٦,٣٪ خلال السنوات ١٤١٩-١٤٢٣هـ، ويأتى قطاع التشييد والبناء من حيث حجم العمالة بعد قطاع التجارة والخدمات المرتبطة به لتستحوذ على ١٥,٧٪، يليها قطاع الصناعات التحويلية فى الترتيب بنسبة ٨,٧٪. ثم القطاعات الإنتاجية بنسبة ٦,٤٪. ويوضح الجدول رقم (٤) اهتمام المخطط السعودى بقطاع التجارة حينما خصص الوظائف المستحدثة المقدرة للعمالة الوطنية، موزعة على سنوات الخطط الاقتصادية. وقدرت تلك الخطط أن يتعهد قطاع التجارة بتوظيف نسب تُراوح بين ٢٥٪، ٣٨٪ من حجم الداخلين الجدد إلى سوق العمل.

وتؤكد البيانات المتاحة عن هيكل العمالة فى الاقتصاد السعودى أن النسبة الكبرى منها توجد لدى منشآت القطاع الخاص، فى حين توجد النسبة الصغرى فى القطاع الحكومى كما يتضح من جدول (٥)، ليس هذا فحسب بل يتزايد نصيب القطاع الخاص بمعدلات تفوق معدل الزيادة فى نصيب القطاع الحكومى. ففى حين يستحوذ القطاع الخاص على نحو٨٩,٤٪ من إجمالى العمالة فى الاقتصاد السعودى (وطنية ووافدة) فى نهاية الخطة الرابعة ١٤١٥/١٤هـ نجد أن النسبة المكملة ١٠,٦٪ من نصيب القطاع الحكومى، يضاف إلى ما تقدم أن اتجاه البيانات المتاحة يشير إلى تزايد نصيب القطاع الخاص، فقد حقق نحو ٩٦٪ خلال سنوات الخطة السادسة ١٤١٦/١٥- ١٤٢٠/١٩هـ. وتتوزع وظائف القطاع الخاص بالنسبة الموضحة فى جدول (٦).

جدول رقم (٤)
عدد الوظائف الجديدة المقدرة للعمالة المواطنة (ألف عامل)

القطاعات	الخطة الأولى		الخطة الثانية		الخطة الثالثة		الخطة الرابعة		الخطة الخامسة		الخطة السادسة		الخطة السابعة	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
الزراعة	٣٥	٨	٩٦	١٢	٧٠	١٢	٤٦	٧	٢٧	٧	١١	٤	٢٤	٧
الصناعة التعدينية	١	٠	٤	٠	٣	٠	٢	٠	٨٦	٢٢	٥٥	٢٢	٢	١
الصناعة التحويلية	٢٩	٧	٣٠	٤	٦٠	١٠	١٢٧	١٩	١٧٢	٤٥	٥٤	٢٢	٧٢	٢١
المرافق	١١	٣	١٥	٢	١٦	٣	٠	٠	١٠	٣	٥	٢	٨	٣
البناء والتشييد	١٠١	٢٤	١٥٨	١٩	٨٥	١٤	٣٠٥	٤٦	١٦	٤	٤٥	١٨	٨١	٢٤
التجارة	١٠٢	٢٤	١٥٧	١٩	١٥٧	٢٦	٦٣	١٠	٢٤	٦	٢٥	١٠	٣٥	١١
النقل	٥٤	١٣	١٠٠	١٢	٦٠	١٠	٧	١	٩	٢	٤	٢	١١	٤
المال والبنوك	٥	١	٢٢	٣	١٠	٢	٧	١	١٣	٣	٢١	٨	٤٠	١٢
خدمات أخرى	٦٠	١٤	٢٥٢	٣١	٢٣	٤	٧٧	١٢	١٩	٥	١٦	٦	٣٨	١١
دوائر الحكومة	١٧	٤	٧٤	٩	١٠٠	١٧	٢٣	٣	٩	٢	١٠	٤	١٦	٥
النفط	٢	٢	٩	١	١٠	٢	١	٠	١	٠	٢	١	٢	١
إجمالي النشاط	٤١٨	١٠٠	٨٢١	١٠٠	٥٩٣	١٠٠	٦٥٨	١٠٠	٢٨٥	١٠٠	٢٤٦	١٠٠	٣٢٩	١٠٠

المصدر: وزارة التخطيط - تقديرات خطط التنمية الاقتصادية.

جدول رقم (٥)
الهيكل القطاعي للعمالة في الاقتصاد السعودي

القطاع	١٤٠٩ / ١٤١٠هـ		١٤١٤ / ١٤١٥هـ		١٤١٩ / ١٤٢٠هـ	
	٪	عدد ألف	٪	عدد ألف	٪	عدد ألف
الخـــاص	٨٩,٤	٥١٤٦,٢	٩١	٦٢٣٤,٢	٩٦	٦٧٧٦,٦٤
الحـكومـي	١٠,٦	٦٢٤,٨	٩	٦٣٣,٥	٤	٢٨٢,٧٦
الإجـمـالي	١٠٠,٠	٥٧٧١,٨	١٠٠,٠	٦٨٦٧,٧	١٠٠,٠	٧٠٥٩,٤

المصدر: وزارة التخطيط، خطط التنمية، سنوات مختلفة.

جدول رقم (٦)
نسب توزيع الوظائف على القطاعات الاقتصادية الرئيسية

خطط التنمية	زراعة	صناعة	تشييد وبناء	تجارة	الخدمات	المجموع
الخطة الأولى	٧,٤	٣٢,٦	٢٧,٢	٢٧,٧	٥,٤	١٠٠
الخطة الثانية	٤,٥	٤٤,٣	٢٠,٢	٢٦,٤	٤,٦	١٠٠
الخطة الثالثة	٧,١	٣٦,٩	٢٦,٦	٢٦,٨	٢,٦	١٠٠
الخطة الرابعة	١١,٨	٢٠,٥	٢٦,٩	٣٢,٢	٨,٦	١٠٠
الخطة الخامسة	١١,٧	٢٤,١	٢١,١	٣٣,٠	١٠,١	١٠٠
الخطة السادسة	٨,٣	٢٤,٣	٢١,٩	٣٢,٩	١٢,٦	١٠٠
الخطة السابعة*	٧,٨	٢٣,٦	٢٢,١	٣٤,١	١٢,٤	١٠٠

المصدر: قدرت من منجزات خطط التنمية.

* تقديرى.

وتولدت فجوة طلب فى سوق العمل الوطنى، صاحبت تطبيق برامج التنمية الاقتصادية الطموحة، تمَّ تغطيتها عن طريق استقدام العمالة الوافدة، كانت النتيجة تناقص نسبة العمالة الوطنية من نحو ٨٠,٤٪ فى سنوات الخطة الأولى إلى نحو ٣٣,٣٪ فى نهاية الخطة الرابعة ليلازم ذلك تزايد نسبة العمالة الوافدة من ١٩,٦٪ فى سنوات الخطة الأولى إلى نحو ٦٦,٧٪ فى نهاية الخطة الرابعة كما فى جدول (٧) ثم بعد ذلك ظهرت الآثار الإيجابية لنتائج برامج التنمية الشاملة، فتزايدت نسبة العمالة الوطنية فى مجمل هيكل العمالة فى الاقتصاد الوطنى من ٣٣,٣٪ سنة ١٤٠٩هـ إلى نحو ٤٦,٣٪ فى عام ١٤٢٠هـ.

وشهدت السنوات ١٤٠٥-١٤٠٩هـ، توجهًا نحو السعودة تمثلت فى محاولات تكثيف التوسع الكمى والنوعى للتعليم والتأهيل المهنى، ثم محاولات المواءمة بين احتياجات التنمية ومخرجات التعليم. كما شهدت السنوات١٤١٠-١٤١٩هـ، تطبيق سياسة استهدفت معالجة معوقات التنمية البشرية وإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة، فضلاً على تشجيع القطاع الخاص على إتاحة المزيد من فرص العمل للمواطنين. ويمكن التوصل إلى النتائج التالية:

أ - يقع على عاتق القطاع الخاص السعودى العبء الأكبر فى استيعاب القوة العاملة الوطنية وبمعدلات متزايدة.

ب - على الرغم من تبنى الحكومة لسياسات توطين الوظائف بالقطاعين الخاص والحكومى، إلا أن البيانات المتاحة تشير إلى ارتفاع معدلات نمو العمالة الوافدة فى القطاع الخاص، فى حين يقع على القطاع الحكومى العبء الأكبر فى توظيف العمالة الوطنية واستيعاب المزيد منها سواء فى وظائف مستحدثة من خلال التوسع فى الاستثمارات العامة أو من خلال إحلالها محل العمالة الوافدة.

جدول رقم (٧)
تطور العمالة الوطنية والوافدة (ألف عامل)

سنوات الخطة	سنوات الخطة	العمالة المواطنة		العمالة الوافدة		المجموع	
		عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
الأولى	١٣٩٠/١٣٩١-١٣٩٤/١٣٩٥	١٢٨٦,٠	٨٠,٤	٣١٤,٠	١٩,٦	١٦٠٠,٠١	١٠٠
الثانية	١٣٩٥/١٣٩٦-١٣٩٩/١٤٠٠	١٤١١,٤	٥٧,٠	١٠٥٩,٨	٤٣,٠	٢٤٧١,٢	١٠٠
الثالثة	١٤٠٠/١٤٠١-١٤٠٤/١٤٠٥	١٧٨٦,٠	٣٤,١	٣٤٥٨,٦	٦٥,٩	٥٢٤٤,٦	١٠٠
الرابعة	١٤٠٥/١٤٠٦-١٤٠٩/١٤١٠	١٩٢٣,٢	٣٣,٣	٣٨٤٨,٦	٦٦,٧	٥٧٧١,٨	١٠٠
الخامسة	١٤١٠/١٤١١-١٤١٤/١٤١٥	٢٣٥٧,١	٣٩,٤	٣٦٢٨,٢	٦٥,٧	٦٨٦٧,٧	١٠٠
السادسة	١٤١٥/١٤١٦-١٤١٩/١٤٢٠	٢٨٧٦,٠	٤٦,٣	٣٣٢٨,٠	٥٣,٦	٧٠٥٩,٤	١٠٠
السابعة	١٤١٩/١٤٢٠-١٤٢٤/١٤٢٥	٤٢٧٠,٠	٥٦,٩	٣٢٣٤,٠	٤٣,١	٧٥٠٤,٤	١٠٠

المصدر: وزارة التخطيط: خطط التنمية الاقتصادية، وتقارير منجزات التنمية، سنوات مختلفة.

ج - يمكن إرجاع النجاح النسبى للقطاع الحكومى فى تنفيذ (برنامج السعودة) أو استيعاب العمالة الوطنية فى وظائف مستحدثة إلى سببين هما:

١- نوعية العمالة المطلوبة للقطاع الحكومى، حيث يعتمد على العمالة المؤهلة غير الحرفية أو اليدوية التى قد تزايد المعروض الوطنى منها نتيجة للتوسع فى قطاعات التعليم العام والجامعى وتوافر عمالة وطنية مدربة ومؤهلة بكفاءة العمالة الوافدة نفسها (أو أفضل) وتجيد التعامل مع الوسائل الحديثة فى نظم الإنتاج والاتصالات.

٢- يمكن للقطاع الحكومى تنفيذ جزء من برامج الإحلال للعمالة الوطنية من خلال قرارات سيادية مباشرة، فى حين أن تنفيذ هذه البرامج فى القطاع الخاص يتمٌ بطريقة غير مباشرة عن طريق قرارات تنظيمية تأخذ بعض الوقت حتى تظهر نتائجها.

وتمثل الزيادات فى أعداد الداخلين الجدد فى سوق العمل السعودى الناجمة عن زيادة عدد السكان وزيادة أعداد الخريجين المؤهلين من قطاعات التعليم المختلفة - ضغوطًا اقتصادية واجتماعية على القطاع الخاص بصفة أساسية، تلك الضغوط تجعل من تبنى سياسات ملائمة لنجاح عملية توطين الوظائف بهذا القطاع أمرًا حيويًا ومهمًا شرط أن تكون تلك السياسات قائمة على أسس علمية حتى يمكنها تحقيق نتائج مرضية ودون تأثير سلبى فى الإنتاجية الكلية للاقتصاد الوطنى.

ويوضح الجدول (٨) تزايد نسبة الوظائف ذات المهارات العليا (أصحاب المهن العلمية والإداريين) من ٧,٢٪ فى ١٤٠٩هـ إلى ١٧,٤٪ سنة ١٤٢٤هـ.

جدول رقم (٨)
الهيكل المهنى للعمالة ١٤٠٩هـ - ١٤٢٤هـ

المهن	١٤٠٩هـ		١٤١٩هـ		١٤٢٤هـ	
	عدد ألف	٪	عدد ألف	٪	عدد ألف	٪
علمية وفنية	٣٤٦,٣	٦,٠	١١٢٢,٤	١٥,٦	١١٥٩,٩	١٥,٥
أعمال إدارية	٦٩,٢	١,٢	١٣٢,٩	١,٨	١٤٢,٩	١,٩
أعمال كتابية	٣٩٨,٢	٦,٩	٥٣٤,٤	٧,٤	٥٥٨,٤	٧,٤
عمال البيع	٣١١,٧	٥,٤	٥٠٧,٦	٧,١	٥٢٨,٢	٧,٠
خدمة معاونة	٢٠٦٠,٥	٣٥,٧	٢١٣٨,١	٢٩,٨	٢١٩٦,٦	٢٩,٣
عمال زراعة	٥٧١,٤	٩,٩	٥٥١,٠	٧,٧	٥٧٥,١	٧,٧
عمال الإنتاج	٢٠١٤,٤	٤,٩	٢١٨٨,٩	٣٠,٦	٢٣٤٣,٨	٣١,٢
الإجمالى	٥٧٧١,٨	١٠٠,٠	٧١٧٦,٣	١٠٠,٠	٧٥٠٣,٩	١٠٠,٠

المصدر: وزارة التخطيط الخطة السابعة، وتقارير منجزات خطط التنمية.

حجم المنشأة وقدرتها على التوطين:

يمثل حجم المنشأة أحد العوامل الحاكمة فى قدرة المنشأة على استيعاب العمالة المتاحة بشقيها الوطنية والوافدة، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الكثافة الرأسمالية ونوعية النشاط، ولكن يجدر التأكيد أن اختيار حجم المنشأة ليكون معيارًا لقدرة المنشأة على السعودة هو من المعايير الأساسية الشائعة لتصنيف المنشآت. فالمنشآت الكبيرة الحجم أقدر نسبيًا على تبنى برامج تدريب وتأهيل العمالة المواطنة مقارنةً بالمنشآت الصغيرة الحجم ومعظمها منشآت فردية برأسمال محدود نسبيًا.

وتتوزع منشآت الأعمال المسجلة لدى وزارة التجارة سنة ١٤٢٤هـ - البالغ عددها نحو ٥٦٠,٤ ألف منشأة - إلى نحو ٣٩٨ ألف منشأة صغيرة جدًا أو صغيرة بنسبة ٧١٪، ونحو ١٤٠ ألف منشأة ذات أحجام متوسطة بنسبة ٢٥٪، و٢٢,٤ ألف منشأة كبيرة الحجم بنسبة ٤٪. وقد صنفت المنشآت اعتمادًا على هذا المعيار إلى أربعة أحجام على النحو التالى:

- منشآت صغيرة جدًا، وهى التى يعمل بها ما بين (١-٩) عمال.
- منشآت صغيرة، وهى التى يعمل بها ما بين (١٠-٤٩) عاملاً.
- منشآت الأعمال المتوسطة الحجم، وهى التى يعمل بها ما بين (٥٠-٩٩) عاملاً.
- منشآت الأعمال الكبيرة، وهى التى يعمل بها أكثر من مائة عامل.

ولأن المنشآت الصغيرة التى تشكل النسبة الكبرى المسجلة لدى وزارة التجارة ولدى الغرف التجارية والصناعية، تستوعب أكثر من ٧٥٪ من العمالة الوافدة؛ فإن هذا يفسر التقدم المحدود الذى تمَّ تحقيقه فى مجال السعودة. وترى بعض الدراسات (الغفيلى، ١٤٢١هـ) فى هذا المجال أن المنشآت الصغيرة قد أحدثت خللاً فى هيكل العمل السعودى. كما أن هذه المنشآت يعمل فيها نسبة غير قليلة من العمالة الوافدة تحت طائلة التستر بشكل غير رسمى.

ويلاحظ أن المنشآت الصغيرة تعمل فى أنشطة تجارة المواد الغذائية والأسواق المركزية والمؤسسات التجارية وورش الصيانة وصيانة الأجهزة الكهربائية ومواد السباكة وخدمة السيارات والخدمات الشخصية الأخرى، ومعظمها ذو رأسمال محدود ويستخدم أدوات إنتاجية بسيطة. ويتضاءل معدل رقم أعمالها لكل موظف إلى ١٥٨ريالاً/ موظف، بالمقارنة بالمنشآت المتوسطة ٣١١ ريالاً/ موظف، والمنشآت الكبيرة الحجم ٤٨٦٠ ريالاً/ موظف. كما يتضاءل أيضًا معدل العائد على الأصول فى المنشآت الصغيرة ٥,٤٪ مقارنةً بالمنشآت المتوسطة ١١,٢٪، ١٨,٧٪ بالمنشآت الكبيرة.

وعند بحث العلاقة بين حجم المنشآت وقدرتها على استيعاب العمالة الوطنية فى مقابل العمالة الوافدة، تبين أن نحو ٦٦٪ من إجمالى العمالة الوافدة تستحوذ عليها المنشآت الفردية الصغيرة، فى حين أن ٣٤٪ من العمالة الوافدة تعمل لدى المنشآت المتوسطة والكبيرة. ويمكن إرجاع ذلك إلى تدنى مستوى الأجور فى المنشآت الصغيرة، واعتبار بعض أنشطتها من الأعمال الوضيعة، إضافة إلى عدم وجود آلية لإحلال العمالة الوطنية محل الوافدة.

وبذلك يقع العبء الأكبر فى توطين الوظائف بالاقتصاد السعودى على المنشآت المتوسطة والكبيرة والتى لا تتجاوز نسبتها ٢٩٪ من جملة المنشآت فى الاقتصاد السعودى، والتى لا تتجاوز نسبة العمالة الوافدة بها من جملة قوة العمل نحو ٢٦,٩٪ والعمالة الوطنية نحو ١٨,٣٪ كما فى جدول (٩).

جدول رقم (٩)
توزيع العمالة حسب حجم المنشآت ١٤٢٤هـ

المهن	عدد المنشآت		العمالة الوافدة		العمالة الوطنية		جملة العمالة	نسبة السعودة
	ألف	٪	ألف	٪	ألف	٪	ألف	٪
صغيرة	٣٩٨	٧١	٨٣٤	٦٦	٤٣	١٣	٨٧٧	٥
متوسطة	١٤٠	٢٥	٣٠٣	٢٤	١٩٢	٥٧	٤٩٥	٣٨
كبيرة	٢٢	٤	١٢٧	١٠	١٠١	٣٠	٢٢٨	٤٤
المجموع	٥٦٠	١٠٠	١,٢٦٤	١٠٠	٢٣٦	١٠٠	١,٦٠٠	٢١

المصدر: حسبت استنادًا إلى نسب مستمدة من تحليل الاستبانة.

أهم الملامح الاقتصادية لقطاع التجارة:

ينتظم تحت مظلة قطاع التجارة ٥٦٠,٤ ألف منشأة (رصيد تراكمى سنة ١٤٢٤هـ) مرخص لها مزاولة النشاط التجارى كما فى الجدول رقم (١٠)، وتخضع تلك المنشآت لإشراف وزارة التجارة. ويعمل بالقطاع التجارى نحو ١,٧٧ مليون عامل أغلبهم من العمالة الوافدة، فى حين بلغ عدد المشتركين من هذه المنشآت فى سجلات الغرف التجارية والصناعية سنة ١٤٢٤ هـ نحو ٩٨ ألف مشترك (مجلس الغرف السعودية، ١٤٢٣هـ).

جدول رقم (١٠)

عدد المنشآت المرخص لها مزاولة النشاط التجارى ١٤٢٤هـ*

نوع النشاط	عدد	٪
الشركات والمؤسسات التجارية	٤٨٩,٥١٨	٨٧,٣
الوكالات التجارية لشركات أجنبية ومحلية	٦,٤٤٧	١,٢
شركات تعمل تحت العلامات التجارية	٤٤,٥٦٢	٧,٩
الفنادق والاستراحات	٣,٨١٠	٠,٨
مكاتب خدمات المهن الحرة	٣,٥٤٥	٠,٦
المخابز الآلية والبلدية	٧٧٨٧	١,٤
محلات وورش الذهب والمجوهرات	٤,٧٤١	٠,٨
المجموع	٥٦٠,٤١٠	١٠٠

* تقديرات وزارة التخطيط، خطة التنمية السابعة (الرياض: وزارة التخطيط) ص ٢٦٤ .

نمط ملكية المنشآت:

تتوزع ملكية منشآت التجارة (وهى خارج أنشطة قطاع استخراج النفط وتكريره) بين القطاع الخاص والحكومى والشركات الوافدة. ويمتلك القطاع الخاص نحو ٤٩٪ من مجموع منشآت العينة، وشركات القطاع العام ٤٤٪، فى حين تمتلك شركات الاقتصاد المختلط (حكومة وقطاع خاص) نسبة ٢٪ من

المنشآت، وتمتلك الشركات الأجنبية نسبة ٣٪ من المنشآت، و النسبة الباقية ٢٪ من المنشآت فهى شركات ذات رأس مال (وطنى وأجنبى) مشترك.

رأس مال المنشآت:

تبين أن نسبة ٢٥٪ من منشآت العينة لها رأسمال (أقل من ٣٠ ألف ر. س)، وأن نسبة ٢٤٪ من المنشآت لها رأسمال يُراوح بين (٣٠ ألف إلى أقل من ١٠٠ ألف ر. س)، وأن نسبة ٢٦٪ من المنشآت لها رأسمال يُراوح بين (١٠٠ ألف إلى أقل من مليون ريال)، وأن نسبة ١٧٪ من المنشآت لها رأسمال يُراوح بين (مليون إلى أقل من ١٠ مليون ريال)، فى حين أن نسبة ٧٪ من المنشآت لها رأسمال (أكثر من ١٠ مليون ريال).

جدول رقم (١١)
توزيع أعداد ونسب ملكية المنشآت ورأس مالها (ألف ريال)

رأسمال المنشأة / ملكية المنشأة	٠ - ٣٠	٣٠ - ١٠٠	١٠٠ - ١٠٠٠	١٠٠٠ - ١٠٠٠٠	١٠٠٠٠ فاكثر	المجموع	النسبة ٪
شركة وطنية قطاع خاص	٧١٤	٢٤٣	٢٢٤	١٢٧	٥٦	١٣٦٤	٤٩
شركة وطنية قطاع عام	٧	٣٨٩	٤١٧	٢٨٤	١٠٩	١٢٠٦	٤٤
شركة وطنية عام + خاص	٣	١٩	٢٧	٢٢	٧	٧٨	٣
شركة أجنبية	٢	١٣	١٨	٩	٣	٤٥	٢
شركة رأس مال مشترك	٤	٦	١٦	٢٠	١٣	٥٩	٢
المجموع	٧٣٠	٦٧٠	٧٠٢	٤٦٢	١٨٨	٢٧٥٢	
النسبة المئوية	٪٢٦	٪٢٤	٪٢٦	٪١٧	٪٧	٪١٠٠	

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة.

مجال النشاط التجاري:

من تحليل مجال نشاط المنشآت تبين أن ٧٠٪ من المنشآت بالعينة تعمل فى تجارة التجزئة والجملة والوكالات التجارية، ونسبة ٢٧٪ من المنشآت تعمل فى مجال الفنادق والمطاعم والخدمات السياحية والخدمات العامة، ونسبة ٣٪ من المنشآت تعمل فى مجال الخدمات المالية والمصرفية.

جدول رقم (١٢)
توزيع أعداد ونسب رأس مال المنشآت ومجال العمل التجاري

رأس المال / مجال العمل	٠ - ٣٠ ألف	٣٠ ألف - ١٠٠ ألف	١٠٠ ألف - مليون	مليون - ١٠ مليون	١٠ مليون فأكثر	المجموع	النسبة ٪
تجارة تجزئة وجملة ووكالات تجارية	٥٠٦	٤٧٤	٤٩٦	٣٣٢	١٢٣	١٩٣١	٪٧٠
خدمة فندقية ومطاعم	٢٠٦	١٨٤	١٨٣	١١٧	٥٩	٧٤٩	٪٢٧
خدمات مصرفية	١٨	١٢	٢٣	١٣	٦	٧٢	٪٣
المجموع	٧٣٠	٦٧٠	٧٠٢	٤٦٢	١٨٨	٢٧٥٢	
النسبة المئوية	٪٢٦	٪٢٤	٪٢٦	٪١٧	٪٧	٪١٠٠	

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة.

نمط التوظف فى قطاع التجارة:

يعمل بقطاع التجارة والأنشطة المرتبطة به نحو ١,٧٧ مليون عامل سنة ١٤٢٤هـ، يتوزعون على نحو ٥٦٠ ألف منشأة. وقد نما هذا القطاع بمعدل سنوى يفوق نمو القطاعات الاقتصادية الأخرى بالاقتصاد السعودى؛ مما أدى إلى نمو طلبه على خدمات عنصر العمل بمعدل سنوى متوسط ٥,٤٪ خلال الفترة ١٣٩١-١٤٢٤هـ فى حين زاد عرض العمل الوطنى للسعوديين بمعدل ٣,٢٪

خلال الفترة نفسها. وأوجد هذا الوضع فائضًا فى طلب المنشآت على العمل (نقصا فى عرض العمل الوطنى)، تمت تغطيته عن طريق استقدام العمالة من الخارج. ويوضح الجدول (١٣) تطور كل من العمالة الوطنية والوافدة خلال الفترة محل الدراسة ١٣٩١- ١٤٢٤هـ، ويبين أن العمالة الوافدة تخطت العمالة الوطنية.

جدول رقم (١٣)
توزيع العمالة فى قطاع التجارة بين الوافدين والمواطنين (ألف عامل)

السنة	عمال مواطنون	عمال وافدون	جملة العمال	نسبة المواطنين	نسبة الوافدين
١٣٩١	١٤٤	١٤	١٥٨	٩١	٩
١٣٩٢	١٥٠	٢٠	١٧١	٨٨	١٢
١٣٩٣	١٥٤	٢٩	١٨٤	٨٤	١٦
١٣٩٤	١٥٥	٤١	١٩٧	٧٩	٢١
١٣٩٥	١٥٨	٥٣	٢١٠	٧٥	٢٥
١٣٩٦	١٥٩	٦٥	٢٢٤	٧١	٢٩
١٣٩٧	١٧٥	٨٩	٢٦١	٦٧	٣٣
١٣٩٨	١٨٩	١١١	٣٠٠	٦٣	٣٧
١٣٩٩	١٩٨	١٤٣	٣٤١	٥٨	٤٢
١٤٠٠	٢٠٣	١٨٠	٣٨٣	٥٣	٤٧
١٤٠١	٢٠٩	٢١٧	٤٢٦	٤٩	٥١
١٤٠٢	٢٢٠	٢٤٨	٤٦٨	٤٧	٥٣
١٤٠٣	٢٢٥	٢٨٦	٥١١	٤٤	٥٦
١٤٠٤	٢٢٨	٣٢٧	٥٥٥	٤١	٥٩
١٤٠٥	٢٣٤	٣٦٥	٥٥٩	٣٩	٦١
١٤٠٦	٢٣٨	٤٠٥	٦٤٤	٣٧	٦٣

تابع - جدول (١٣).

السنة	عمال مواطنون	عمال وافدون	جملة العمال	نسبة المواطنين	نسبة الوافدين
١٤٠٧	٢٧٤	٤٤٧	٧٢١	٣٨	٦٢
١٤٠٨	٣٢٧	٤٧٠	٧٩٦	٤١	٥٩
١٤٠٩	٣٧٥	٤٩٧	٨٧١	٤٣	٥٧
١٤١٠	٤٣٤	٥١٠	٩٤٤	٤٦	٥٤
١٤١١	٤٧٧	٥٣٨	١٠١٦	٤٧	٥٣
١٤١٢	٥١٢	٥٧٧	١٠٨٩	٤٧	٥٣
١٤١٣	٥٥٨	٦٠٤	١١٦٢	٤٨	٥٢
١٤١٤	٦١٠	٦٦١	١٢٧٢	٤٨	٥٢
١٤١٥	٦٠٧	٦٣٢	١٢٣٩	٤٩	٥١
١٤١٦	٥٩١	٦١٧	١٢٠٨	٤٩	٥١
١٤١٧	٦٨٦	٧١٤	١٤٠٠	٤٩	٥١
١٤١٨	٦٨٧	٧٤٤	١٤٣٠	٤٨	٥٢
١٤١٩	٧٣٢	٨٢٥	١٥٥٧	٤٧	٥٣
١٤٢٠	٨١٣	٨٨١	١٦٩٤	٤٨	٥٢
١٤٢١	٧٤٥	٨٨٠	١٩٣٤	٤٨	٥٢
١٤٢٢	٧٨٨	٨٤٩	١٦٣٧	٤٨	٥٢
١٤٢٣	٨٢٤	٩٠١	١٧٢٥	٤٨	٥٢
١٤٢٤❖	٨٦١	٨٩٩	١٧٦٠	٤٩	٥١

المصدر: مؤسسة النقد العربى السعودى، التقرير السنوى السابع والثلاثون، الرياض: الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء، ١٤٢٤، ٢٩١ .

❖ من تقديرات الباحث.

ومن الاستدلال الإحصائى لنتائج تحليل الاستبانة، نستعرض فيما يلى بعض الخصائص الإحصائية للعمالة الوافدة والعمالة المواطنة، التى تؤثر بشكل مباشر فى نمط التوظيف بقطاع التجارة، كما تؤثر أيضًا فى طلب منشآت قطاع التجارة على العمل من نوعى العمالة.

المستوى التعليمى للعمالة:

تفيد النتائج التالية أن مستوى التعليم لدى العمالة المواطنة أفضل منه لدى العمالة الوافدة، وهذا يعنى أنه رغم ارتفاع المستوى التعليمى للعمال المواطنين وارتفاع أجورهم الشهرية، إلا أن تخصصاتهم العلمية ربما تكون أقل من متطلبات الوظائف التى يشغلها العمال الوافدون. كما أن تخصصات العمالة المواطنة قد لا تكون متسقة بالضرورة مع طبيعة متطلبات الوظائف التى يشغلونها.

جدول رقم (١٤)
الخصائص التعليمية لعينة عمال التجارة سنة ١٤٢٤هـ

نوع العمالة	أمى	يقرأ ويكتب	ثانوى أو أقل	مؤهل جامعى	دراسات عليا	المجموع
المواطنون	٣٣	١٤٦٠٧	١١١٩٥	٢٧٦٨	٥	٢٨٦٥٤
	٪٠	٪٥١	٪٣٩	٪١٠	٪٠	٪١٠٠
الوافدة	١٨١٥	١٠١٣٠	١٣٧٦٩	٤٣٣٠	٤٤٩	٣٠٤٩٣
	٪٦,٠	٪٣٣	٪٤٥	٪١٤	٪١	٪١٠٠

المصدر: تحليل الاستبانة.

الخصائص التعليمية:

ولما للخصائص التعليمية من تأثير فى نسب وهيكل توظيف العمالة المواطنة والوافدة، وبمقارنة أعداد العمال المواطنين والوافدين فى المنشأة حسب المستوى التعليمى، وباختبار الفرق بين متوسطى أعداد العمال المواطنين والوافدين حسب المستوى التعليمى؛ يتضح وجود فرق عالى المعنوية بين المتوسطين وذلك لجميع

المستويات التعليمية محل البحث، كما هو موضح بجدول رقم (١٥) مع ملاحظة أن متوسط أعداد العمالة المواطنة فى المنشأة أكبر من متوسط أعداد العمالة الوافدة فى جميع المستويات التعليمية ما عدا المستوى التعليمى يقرأ ويكتب.

جدول رقم (١٥)
متوسط أعداد العمالة المواطنة والوافدة فى العينة حسب المستوى التعليمى

المستوى التعليمى	متوسط العمالة المواطنة	متوسط العمال الوافدة	T	P-Value
أمى	$\overline{\chi}$ = ٦٦	$\overline{\chi}$ = ١	٨,٣٨	٠
يقرأ ويكتب	$\overline{\chi}$ = ٣,٦٨	$\overline{\chi}$ = ٥,٣١	٨,٦٢-	٠
ثانوى فأقل	$\overline{\chi}$ = ٥,٠٠	$\overline{\chi}$ = ٤,٠٧	٣,٣٤	٠١
مؤهل جامعى	$\overline{\chi}$ = ١,٥٧	$\overline{\chi}$ = ١,٠١	٦,٦٥	٠
دراسات عليا	$\overline{\chi}$ = ١٦	$\overline{\chi}$ = ٢	٥,٢٦	٠

المصدر: تحليل الاستبانة.

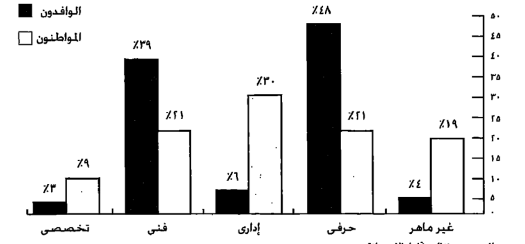
ومن دراسة تجانس توزيع العمالة المواطنة والوافدة حسب المستوى التعليمى، بإجراء اختبار التجانس لتوزيع نوعى العمالة حسب المستوى التعليمى، وجد أن قيمة chi ٢ = ٣٤٠٠,٦٧، d.f = ٤، P-value = ٠,٠٠؛ يدل على عدم تجانس مرتفع المعنوية بين توزيع العمالة المواطنة وتوزيع العمالة الوافدة حسب المستوى التعليمى، ويتفق هذا مع النتيجة التى تم التوصل إليها سابقًا عند اختبار الفرق بين متوسطى أعداد العمال المواطنين ومتوسط أعداد العمال الوافدين حسب المستوى التعليمى.

مهارة العمالة:

ولما لخصائص المهارة من أثر واضح فى نسب هيكل العمالة الوافدة والمواطنة، قورنت أعداد الموظفين والعمال المواطنين بأعداد الوافدين فى المنشأة حسب مهارة العمال، وباختبار الفرق بين متوسط أعداد العمال المواطنين

ومتوسط أعداد العمال الوافدين حسب مهارة العمال، يتضح وجود فرق عالى المعنوية بين المتوسطين، وذلك لجميع أنواع المهارات محل البحث، مع ملاحظة أن متوسط أعداد العمالة المواطنة فى المنشأة أكبر من متوسط العمالة الوافدة فى المهارات: غير ماهر - إدارى - تخصصى، فى حين أن متوسط أعداد العمالة المواطنة أقل من متوسط أعداد العمالة الوافدة فى المهارات: حرفى - فنى.

شكل رقم (١)
توزيع الموظفين والعمال حسب مهارة العمل



المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة.

جدول رقم (١٦)
متوسط أعداد العمالة المواطنة والوافدة فى العينة حسب مهارة العمال

المهارة	متوسط العمال المواطنين	متوسط العمال الوافدين	T	P-Value
غير ماهر	$\overline{\chi}$ = ١,٩٥	$\overline{\chi}$ = ٠,٤٦	١٤,٢	٠,٠٠
حرفى	$\overline{\chi}$ = ٢,١٦	$\overline{\chi}$ = ٤,٩٥	١٦,٨-	٠,٠٠
إدارى	$\overline{\chi}$ = ٣,٢٠	$\overline{\chi}$ = ٠,٦٤	١٩,١	٠,٠٠
فنى	$\overline{\chi}$ = ٢,٢٦	$\overline{\chi}$ = ٤,١١	١٠,٣	٠,٠٠
تخصصى	$\overline{\chi}$ = ٠,٩٠	$\overline{\chi}$ = ٠,٣٠	٧,١	٠,٠٠

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة.

وبإجراء اختبار التجانس لتوزيع العمالة المواطنة وتوزيع العمالة الوافدة حسب مهارة العمال، وجد أن قيمة ١٢٥٤٨,٢ = ٢ - chi، $d.f = 4$، $P\text{-}value = 0.00$. مما يدل على عدم تجانس مرتفع المعنوية بين توزيع نوعى العمالة حسب مهارة العمال، وهذا يتفق مع النتيجة التى تمَّ التوصل إليها سابقًا عند اختبار الفرق بين متوسطى أعداد العمال المواطنين ومتوسط أعداد العمال الوافدين حسب مهارة العامل.

الخصائص التأهيلية للتخصصات العلمية للعمالة:

يبين جدول (١٧) أن للخصائص المتعلقة بالتأهيل العلمى للعمالة تأثيرها فى نسب وهيكل التوظيف.

جدول رقم (١٧)
التخصصات التأهيلية لعمال التجارة سنة ١٤٢٤هـ

نوع العمالة	تخصصات تجارية ومالية	تخصصات شرعية وقانونية	تخصصات علمية	تخصصات طبية	تخصصات إنسانية	المجموع
الوافدون	٤٥٥٧	١٣٢٩	٧٥٣٥	٣٧٨	٥٠٧	١٣٧٥٦
	٢٩٪	١٠٪	٥٥٪	٣٪	٤٪	١٠٠٪
المواطنون	٦٠٩٠	٧٠٢١	٤٤٦٢	٤٠٥	٦٠٧	١٨٥٨٥
	٣٣٪	٣٨٪	٢٤٪	٢٪	٣٪	١٠٠٪

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة.

وبمقارنة أعداد العمال المواطنين والعمال الوافدين فى المنشأة حسب التخصصات العلمية، وباختبار الفرق بين متوسط أعداد العمال المواطنين والموظفين الوافدين حسب التخصصات (انظر جدول رقم (١٨))، يتضح وجود فرق عالى المعنوية بين المتوسطين، وذلك فى التخصصات: الدراسات التجارية والمالية والدراسات الشرعية والقانونية، علمًا بأن أعداد العمال المواطنين أكبر

من العمال الوافدين فى هذين التخصصين. كذلك يوجد فرق عالى المعنوية بين المتوسطين فى التخصصات العلمية مع زيادة أعداد الموظفين الوافدين عن العمال المواطنين، فى حين لا يوجد فرق معنوى بين المتوسطين فى التخصصات الطبية والإنسانية.

جدول رقم (١٨)
متوسط أعداد العمال المواطنين والوافدين حسب التخصصات العلمية

المهارة	متوسط العمال المواطنين	متوسط العمال الوافدين	T	P-Value
تجارية ومالية	$\overline{X}$ = ٢,٢١	$\overline{X}$ = ١,٤٦	٥,٤١	٠,٠٠
شرعية وقانونية	$\overline{X}$ = ٢,٥٥	$\overline{X}$ = ٤٨	١٣,٣٦	٠,٠٠
علمية	$\overline{X}$ = ١,٦٢	$\overline{X}$ = ٢,٧٤	١١,٨-	٠,٠٠
طبية	$\overline{X}$ = ١٥	$\overline{X}$ = ١٤	٣٩	,٧٠
علوم إنسانية	$\overline{X}$ = ٠,٢٢	$\overline{X}$ = ١٨	١,١٣	,٢٦

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة.

وبإجراء اختبار التجانس لتوزيع العمالة المواطنة وتوزيع العمالة الوافدة حسب التخصصات العلمية، وجد أن قيمة ٤٤٨٥,٨ = chi - ٢، $d.f = 4$، $P\text{-}value = 0.00$؛ مما يدل على عدم تجانس مرتفع المعنوية بين توزيع العمالة المواطنة وتوزيع العمالة الوافدة حسب التخصصات العلمية.

أجور العمالة الوافدة والمواطنة:

بمقارنة أجور كلٍّ من العمال المواطنين والوافدين فى المنشأة حسب مهارة العمل، تمَّ اختبار الفرق بين متوسط أجور نوعى العمالة. ويتضح من الجدول رقم (١٩)، وجود فرق عالى المعنوية بين المتوسطين وذلك لجميع المهارات، مع ملاحظة أن متوسط أجور العمال المواطنين أكبر من متوسط أجور العمال الوافدين لجميع المهارات.

وتتلخص نتيجة هذا التحليل الإحصائى فى أن العامل الوافد أقل أجرًا وأكثر مهارة من نظيره المواطن، فى حين أن العامل المواطن أرفع مستوى تعليميًا وتخصصًا علميًا. ورغم ذلك يميل أصحاب المنشآت إلى تفضيل استخدام العمالة الوافدة لرخص تكاليفها. كما يستفاد من دالة نمو نوعى العمالة أن مرونة الطلب على العمالة الوافدة إزاء الإنتاجية والاستثمار أكبر منها بالنسبة للعمالة المواطنة. ولذلك - ما لم يحدث تغير فى سياسات الاستقدام - يتوقع استمرار تدفق العمالة الوافدة لسوق العمل السعودى خلال خطة التنمية السابعة على نحو يقدر بنسبة ٥,١٪ سنويًا من بداية هذه الخطة، ويؤدى كل ذلك إلى انخفاض القدرة التنافسية للعمالة المواطنة لوجود وظائف جديدة أو إحلالها محل العمالة الوافدة (السودانى وعبد الخير، ١٤٢٢هـ).

جدول رقم (١٩)
متوسط أجور العمال المواطنين والوافدين فى العينة

المهارة	متوسط العمال المواطنين (ر.س)	متوسط العمال الوافدين (ر.س)	T	P-Value
غير ماهر	١٤٣٠	٥٥٩	٥٢,٨	٠,٠٠
حرفى	١٩٤٧	٦٥٩	٢٩,١٦	٠,٠٠
إدارى	٢٦٧٥	٩١١	٥٨,٦٤	٠,٠٠
فنى	٢٧٤٧	٩٤٥	٤٨,٣٠	٠,٠٠
تخصصى	٣٩٩٣	١٨٩١	٢٥,٧٥	٠,٠٠

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة.

وظائف العمال الوافدين القابلة للسعودة:

يستهدف هذا الجزء استطلاع فرص توظيف العمالة المواطنة محل الوافدة من خلال تحليل متطلبات شغل تلك الوظائف من حيث معايير الخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات التشغيلية وخصائص العمال الوافدين الذين يشغلون

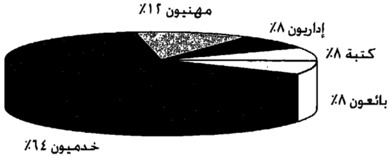
حاليًا هذه الوظائف. ويوفر الأساس لتحليل إمكانيات العمال المواطنين لشغل الوظائف التى يشغلها حاليًا عمال وافدون.

تحليل وظائف الوافدين القابلة للسعودة:

شغل العمال الوافدون ٨٩٩,٣ ألف وظيفة فى سنة ١٤٢٤هـ، وزّعت على خمس مهن رئيسة: مهن الأعمال التقنية، والوظائف الإدارية، والأعمال المكتبية، وعمال البيع وخاصة المتنقلين، علاوة على وظائف الخدمة المعاونة والنظافة. ويوضح الشكل (٢) تقسيم العمالة الوافدة التى يمكن سعودتها بين المهن الخمس الرئيسة السالفة الذكر.

ويستدل من الجدول (٢٠) على تزايد العمالة الوافدة فى الوظائف الرئيسة ثم انخفاضها؛ مما يشير إلى بدء إثمار سياسة السعودة واتجاه المواطنين لشغل بعض تلك الوظائف، كما بدأت العمالة المواطنة تدخل بعض الوظائف التى كانت تشغلها العمالة الوافدة من قبل، مثل حراس الأمن والمعقبين ومديرى شؤون الموظفين وأمناء الصندوق، علاوة على وظائف البيع فى محال بيع الخضار والفواكه والمكاتب العقارية؛ مما أدى إلى إحلال عمالة وطنية محل العمالة الوافدة.

شكل رقم (٢)
هيكل مهن العمال الوافدين ١٤٢٤هـ



ولأن اتجاه استقدام العمالة الوافدة يزيد سنويًا، فإن استقدام عامل أجنبى إضافى يحرم سوق العمل المحلى من فرصة توظيف عامل مواطن بسبب ارتفاع معدل الإحلال الحدى التقنى لصالح العمالة الوافدة. ولكن لا يفوت التنويه بوجود أعمال ومهن – فى بعض مناطق المملكة – ما زالت العمالة المواطنة تعزف عنها، ومن الصعب توفير احتياجات سوق العمل السعودى منها بدون اللجوء إلى العمالة الوافدة فى هذه الحالة لفترة من الزمن قد تطول أو تقصر.

جدول رقم (٢٠)
توزيع العمالة الوافدة حسب المهن ١٣٩١-١٤٢٤هـ

السنة	توزيع العمال الوافدين حسب المهن (ألف عامل)						نسب توزيع العمال الوافدين حسب المهن (٪)					
	تقنى	إدارى	كاتب	بائع	خدمى	مجموع	تقنى	إدارى	كاتب	بائع	خدمى	مجموع
١٣٩١	٢,١	٣	٨	١,٢	٩,٩	١٤,٢	١٤,٧	١,٨	٥,٧	٨,٣	٦٩,٥	١٠٠
١٣٩٢	٢,٧	٤	١,٣	١,٨	١٤,٤	٢٥	١٣,١	١,٩	٦,١	٨,٨	٧١	١٠٠
١٣٩٣	٣,٠	٥	١,٩	٢,٥	٢١,٥	٢٩,٤	١٢	١,٨	٦,٣	٨,٥	٧٣,٢	١٠٠
١٣٩٤	٣,٧	٧	٢,٥	٣,١	٣١,٤	٤١,٣	٨,٩	١,٧	٦,١	٧,٤	٧٥,٩	١٠٠
١٣٩٥	٣,٧	٨	٣,٥	٤,٠	٤٦	٥٢,٥	٧,١	١,٥	٦,٦	٧,٦	٧٧,٢	١٠٠
١٣٩٦	٣,٨	٧	٤,٢	٥,٥	٥٧	٦٤,٩	٥,٨	١,١	٦,٥	٨,٥	٧٨,١	١٠٠
١٣٩٧	٥,٣	١,٠	٦,٣	٧,٧	٦٥,٩	٨٦,٢	٦,٢	١,٢	٧,٣	٨,٩	٧٦,٤	١٠٠
١٣٩٨	٧,٩	١,٤	٩,٠	١١	٨٢,٧	١١١,٢	٧,١	١,٣	٨,١	٩,١	٧٤,٤	١٠٠
١٣٩٩	١١,٦	٢,١	١٢,٨	١٢,٨	١٠٤,٠	١٤٣,٣	٨,١	١,٥	٨,٩	٨,٩	٧٢,٦	١٠٠
١٤٠٠	١٥,٣	٢,٩	١٦,٤	١٥,٣	١٣٢	١٨١	٨,٥	١,٦	٩,١	٨,٥	٧٢,٣	١٠٠
١٤٠١	١٨,٠	٣,٠	٢٤	١٩,٣	١٥٦,٥	٢١٧,٤	٨,٣	١,٤	٩,٤	٨,٩	٧٢,٠	١٠٠
١٤٠٢	٢٢,١	٣,٧	٢٤,٣	٢٢,٦	١٧٥,٥	٢٤٨,٣	٨,٩	١,٥	٩,٨	٩,١	٧٧	١٠٠
١٤٠٣	٢٨,٩	٤,٩	٢٨,٤	٢٥,٨	١٩٨,٥	٢٨٦,٤	١١	١,٧	٩,٩	٩,٠	٦٩,٣	١٠٠
١٤٠٤	٤١,٣	٥,٩	٣٣,٤	٣١,١	٢١٥,٨	٣٢٧,٥	١٢,٦	١,٨	١٢	٩,٥	٦٥,٩	١٠٠

تابع - جدول (٢٠).

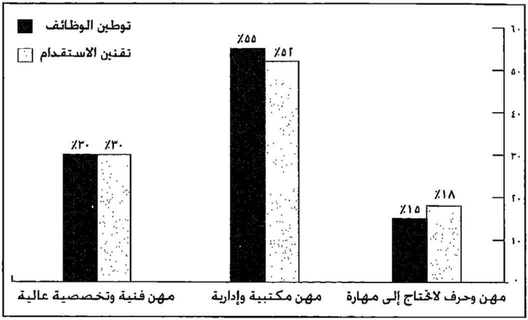
السنة	توزيع العمال الوافدين حسب المهن (ألف عامل)						نسب توزيع العمال الوافدين حسب المهن (٪)					
	تقنى	إدارى	كاتب	بائع	خدمى	مجموع	تقنى	إدارى	كاتب	بائع	خدمى	مجموع
١٤٠٥	٤٩,٧	٦,٩	٣٨,٤	٣٦,٢	٢٣٤,٣	٣٦٥,٥	١٣,٦	١,٩	١٥	٩,٩	٦٤,١	١٠٠
١٤٠٦	٥٩,٦	٨,٥	٤١,٨	٣٩,٧	٢٥٥,٨	٤٠٥,٥	١٤,٧	٢,١	١٣	٩,٨	٦٣,١	١٠٠
١٤٠٧	٦٦,٦	١٣	٤٥,١	٤٤,٢	٢٨٦	٤٤٦,٧	١٤,٩	٢,٣	١١	٩,٩	٦٢,٨	١٠٠
١٤٠٨	٧١,٠	٩,٤	٤٨,٤	٤٥,٦	٢٩٥,٦	٤٦٩,٩	١٥,١	٢,٠	١٣	٩,٧	٦٢,٩	١٠٠
١٤٠٩	٨٤	٩,٤	٥٥,١	٥١	٣٠١,٤	٤٩٦,٥	١٦,٢	١,٩	١١,١	١١	٦٧	١٠٠
١٤١٠	٨٣,٦	٩,٢	٥٨,١	٥٤,٦	٣٠٤,٤	٥٠٩,٩	١٦,٤	١,٨	١١,٤	١٧	٥٩,٧	١٠٠
١٤١١	٨٦,١	٩,٢	٦٨	٥٨,٧	٣٢٣,٦	٥٣٨,٤	١٦,٠	١,٧	١١,٣	١٩	٦١	١٠٠
١٤١٢	٩٥,٣	١١,٠	٦٤,١	٦٦	٣٤٦,٥	٥٧٧,٤	١٦,٥	١,٩	١١,١	١٥	٦	١٠٠
١٤١٣	٩١,٢	١٢,٧	٦٣,٤	٦١,٦	٣٧٥,١	٦٠٤,٠	١٥,١	٢,١	١٥	١٢	٦٢,١	١٠٠
١٤١٤	٩٣,٩	١٨,٥	٦٦,٨	٦٣,٥	٤١٨,٥	٦٦١,٢	١٤,٢	٢,٨	١١	٩,٦	٦٣,٣	١٠٠
١٤١٥	٦٤,٦	١٦,٧	٤١,١	٤١,٩	٢٦٣,٦	٤٢٧,٩	١٥,١	٣,٩	٩,٦	٩,٨	٦١,٦	١٠٠
١٤١٦	٧٨,٥	٢٣,٢	٥٢,٠	٥٢,٠	٣٥٩,٣	٥٦٥,٠	١٣,٩	٤,١	٩,٢	٩,٢	٦٣,٦	١٠٠
١٤١٧	٩١,٤	٣٥,٠	٦٣,٥	٦٣,٥	٤٦٤	٧١٣,٨	١٢,٨	٤,٩	٨,٩	٨,٩	٦٤,٥	١٠٠
١٤١٨	٩٣,٧	٣٨,٧	٦١,٧	٦٣,٢	٤٨٦,٥	٧٤٣,٩	١٢,٦	٥,٢	٨,٣	٨,٥	٦٥,٤	١٠٠
١٤١٩	١٠١,٥	٥٣	٦٥,٢	٧٢,٦	٥٣٥,٦	٨٢٥,٣	١٢,٣	٦,١	٧,٩	٨,٨	٦٤,٩	١٠٠
١٤٢٠	١٠٦,٦	٦٣,٤	٦٨,٧	٧٤,٠	٥٦٨,١	٨٨٨	١٢,١	٧,٢	٧,٨	٨,٤	٦٤,٥	١٠٠
١٤٢١	٩٤,٨	٦٧,٨	٦٢,١	٦٦,٢	٥٢٦,٢	٨١٧,٠	١١,٦	٨,٣	٧,٦	٨,١	٦٤,٤	١٠٠
١٤٢٢	١٠٢,٠	٤٩,٣	٧٢,٢	٦٩,٧	٥٥٦,٦	٨٤٩,٨	١٢,٠	٥,٨	٨,٥	٨,٢	٦٥,٥	١٠٠
١٤٢٣	١١٧,٢	٤٥,١	٨١,٢	٨٥,٧	٥٧٢,٦	٩٠١,٨	١٣,٠	٥,٠	٩,٠	٩,٥	٦٣,٥	١٠٠
١٤٢٤	٩٨,٩	٥٥,٨	٥٧,٦	٨٥,٤	٦٠١,٦	٨٩٩,٣	١١,٠	٦,٢	٦,٤	٩,٥	٦٦,٩	١٠٠

المصدر: المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، نشرات وتقارير سنوية مختلفة.

المهن التى يجب تقييد الاستقدام فيها:

تبين أن ١٨٪ من المنشآت فى العينة ترى تقييد الاستقدام فى المهن والحرف التى لا تحتاج إلى مهارة وأن ٥٢٪ من المنشآت ترى التقييد فى المهن المكتبية والإدارية، فى حين أن ٣٠٪ من المنشآت ترى تقييد الاستقدام فى المهن الفنية والتخصصية، انظر الشكل (٣).

شكل رقم (٣)
المهن التى ترى المنشأة تقييد الاستقدام وتوطين الوظائف فيها



المهن التى يجب توطين الوظائف فيها:

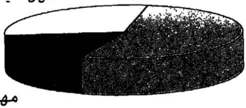
يرى ما نسبته ١٥٪ من المنشآت إمكانية توطين الوظائف فى المهن والحرف التى لا تحتاج إلى مهارة، فى حين يرى ٥٥٪ من المنشآت ضرورة توطين الوظائف فى المهن المكتبية والإدارية، ويرى ٣٠٪ من المنشآت إمكانية توطين الوظائف فى المهن الفنية والتخصصية العالية – انظر الشكل (٣) – وهذا يتفق مع رأى المنشآت حول المهن التى يجب تقييد الاستقدام فيها والتى تمت الإشارة إليها سابقاً.

المهن التى ترى المنشآت ضرورة الاستعانة بالعمالة الوافدة فيها:

يرى ما نسبته ٥٣٪ من المنشآت ضرورة الاستعانة بالعمالة الوافدة فى المهن والحرف التى لا تحتاج إلى مهارة، فى حين يرى ما نسبة ١٨٪ من المنشآت ضرورة الاستعانة بالعمالة الوافدة فى المهن المكتبية والإدارية، ويرى ما نسبة ٢٩٪ من المنشآت ضرورة الاستعانة بالعمالة الوافدة فى المهن الفنية والتخصصية العالية، انظر شكل (٤).

ويتفق ما سبق مع رأى المنشآت حول المهن التى يجب تقييد الاستقدام فيها وكذلك المهن التى يجب توطين الوظائف فيها والتى تمت مناقشتها أعلاه.

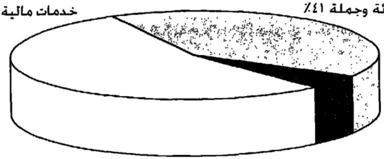
شكل رقم (٤)
المهن التى ترى المنشأة ضرورة الاستعانة بالعمالة الوافدة فيها



الأنشطة التى ترى المنشآت إمكانية توطين الوظائف فيها

من الشكل (٥) يتضح أن ما نسبته ٤١٪ من المنشآت ترى أنه ينبغى توطين الوظائف فى نشاط تجارة التجزئة والجملة والوكالات التجارية، فى حين يرى ما نسبته ٥٪ فقط من المنشآت أنه ينبغى توطين الوظائف فى نشاط الفنادق والمطاعم والخدمات السياحية والخدمات العامة، أما نسبة ٥٤٪ من المنشآت فترى توطين الوظائف فى نشاط الخدمات المالية والمصرفية.

شكل رقم (٥)
الأنشطة التى ترى المنشأة إمكانية توطين الوظائف فيها



وباستطلاع راى المنشآت عن الشروط المؤهلة للسعودة تبين أن التدريب والخبرة شكلت نسبة ٣٧٪ من اهتمامات أصحاب المنشآت، يلى ذلك القدرة الإنتاجية للعمال بنسبة ٢٢,٥٪ ثم المؤهل الدراسى بنسبة ٢٢٪ يلى ذلك المهارات التنظيمية بنسبة ١٠,٥٪، وأخيرًا الاهتمام باللغات والحاسب بنسبة ٨٪. وباختبار مدى التوافق لنسب الشروط المؤهلة للسعودة مع باقى تقييم المنشآت من حيث الأهمية أو عدم الأهمية لها تبين معنوية النتائج بدرجة ثقة ٩٥٪ (نتائج تحليل الاستبانة).

العلاقة بين ضرورة تقييد الاستقدام بضرورة توطين الوظائف:

بدراسة العلاقة بين المهن التى ترى المنشآت ضرورة تقييد الاستقدام فيها والمهن التى ترى ضرورة توطين الوظائف فيها فى العينة، كما هو موضح بجدول (٢١) وجد أن قيمة chi - ٢ = ٤٤٠٩,٩، $d.f = 4$، $P\text{-}value = 0.00$؛ مما يعنى وجود علاقة عالية المعنوية بين المهن التى ترى المنشأة ضرورة تقييد الاستقدام فيها والمهن التى ترى ضرورة توطين الوظائف فيها وهذا منطقى بطبيعة الحال.

جدول رقم (٢١)
علاقة ضرورة تقييد الاستقدام بتوطين الوظائف فى بعض المهن

مهن تستدعى تقييد الاستقدام فيها	مهن تستدعى توطين الوظائف عليها			المجموع ٪
	غير ماهرة	مكتبية وإدارية	فنية وتخصصية عالية	
غير ماهرة	٤١٠	٦٢	٣٤	٥٠٦ ٪١٨
مهن إدارية	٣	١٣٩٥	١١	١٤٠٩ ٪٥١
فنية وتخصصية عالية	٨	٤٦	٧٨٣	٨٣٧ ٪٣٠
المجموع ٪	٤٢١ ٪١٥	١٥٠٣ ٪٥٥	٨٢٨ ٪٣٠	٢٧٥٢ ٪١٠٠

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانة.

تقدير إمكانيات التوطين على وظائف الوافدين:

سبقت الإشارة إلى أن العمال الوافدين يشغلون نحو٨٩٩ ألف وظيفة فى المجالات التجارية موزعة على خمس مهن موضحة بالجدول (٢٠). وقد أعرب أصحاب المنشآت فى ردودهم على أسئلة الاستبانة، أن المنشآت ترى إمكانية توطين ١٥٪ من وظائف الوافدين التى لا تستدعى مهارة، ٥٥٪ من وظائف الوافدين المكتبية والإدارية و٣٠٪ من وظائف الوافدين الفنية والتخصصية. ويرتبون أولوياتهم للوظائف الحرفية ثم الفنية ثم التخصصية فالإدارية، وأخيرًا للوظائف التى لا تستدعى مهارة.

وجدير بالذكر أن ٥٣٪ من المنشآت ترى ضرورة الاستعانة بعمالة وافدة فى مجالات النشاط التى لا تحتاج إلى مهارات معينة. وترى نسبة ٢٩٪ من المنشآت ضرورة استخدام العمالة الوافدة فى المهن الفنية والتخصصية العالية بسبب أنها نادرة نسبيًا بين العمال المواطنين.

فى ضوء تحليل المسح الميدانى لسوق العمل فى قطاع التجارة، تم تقدير إمكانية إحلال العمالة المواطنة لتسكينها على الوظائف التى يشغلها العمال الوافدون طبقًا لطبيعة المهن التى يشغلونها. وتبين أن هناك نحو ٤٣٩ ألف وظيفة بنسبة ٤٩٪ من وظائف العمالة الوافدة، قابلة للسعودة فورًا. لكن يلاحظ أن نسبة ٦٤٪ من تقديرات الإحلال تتركز فى مهن الخدمة المعاونة التى قد لا يفضلها العمال السعوديون فى بعض المناطق. على حين تقدر نسبة الإحلال فى وظائف عمال البيع (البائعين والمسوقين) ٢٪ فقط مما يعنى احتمال استمرار الالتجاء إلى العمال الوافدين فى هذه المهن. أما عن نسبة الإحلال فى وظائف الإداريين والمحاسبين والفنيين المهنيين فتقدر بنحو ٣٤٪، وهذه نقطة يمكن أن تسهم فى تخفيف حدة البطالة بين خريجى الجامعات والمتخصصين السعوديين.

أسباب اختلالات سوق العمل فى قطاع التجارة:

مازالت أعداد العمالة المواطنة فى بعض المهن منخفضة بسبب أن القوى العاملة المواطنة مركزة فى الوظائف الإدارية والمكتبية دون غيرها، ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل التى تقلل من جاذبية المهن الأخرى للعمالة المواطنة. وهذا يتطلب وضع عدد من الضوابط والإجراءات التى تساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفى للعاملين السعوديين بتلك المهن، فضلاً عن التوسع فى تأهيل الراغبين فى العمل بتلك المهن فى معاهد التعليم الفنى والتدريب المهنى والكليات التقنية.

وعلى الرغم من طموحات خطط التنمية فإن نتائجها كانت متواضعة الأداء، فبينما افترضت الخطة السادسة للتنمية إيجاد ٣٤٠ ألف فرصة عمل جديدة، نرى أداء الاقتصاد السعودى على استيعاب هذا القدر من العمالة المواطنة أقل من الطموحات المعلنة، إذ لم تستوعب الدوائر الحكومية سوى ١٠٪ من هذا الهدف، وكان من المأمول أن يتولى القطاع الخاص توظيف القدر الباقى من فائض عرض العمل.

نظرًا لزيادة الطلب المحلى على خدمات العمال خلال الفترة (١٣٩١ - ١٤٢٠هـ) بمعدل سنوى متوسط ٤,٩٪، فى حين تزايد عرض العمل المحلى ٣,٢٪ خلال الفترة الزمنية نفسها، على الرغم من تزايد السكان السعوديين فى سن العمل (١٥-٦٠سنة) بمعدل سنوى ٤,٥٪ خلال الفترة نفسها. وقد أوجد هذا الوضع فى البداية فائضًا فى الطلب على خدمات عنصر العمل، تمَّ تغطيته عن طريق استقدام العمالة الوافدة، مما ضاعف من اعتماد سوق العمل المحلى على العمالة الوافدة. وانتهى الأمر إلى أن تقلصت نسبة العمالة المواطنة فى القطاع الخاص إلى ما دون ١٠٪ حتى سنة ١٤٢١هـ، كما تغير هيكل المهن والوظائف فى ذلك القطاع، وتولد عن ذلك بطالة فى العمالة المواطنة فى السنة نفسها؛ مما أثار ضرورة توطين الوظائف فى قطاع التجارة.

وبعدما أينعت ثمار التنمية الاقتصادية وآتت أكلها، بدأت سوق العمل المحلى تعزز عرضها على العمالة المواطنة. إلا أن معايير منشآت الأعمال الخاصة فى إطار سعيها لتعظيم الربح، اتجهت إلى تحديد طلبها على خدمات العمال فى ضوء منظومة عائد الإنتاجية الحدية للعمل وتكلفته. ونتيجة لهدف الربحية التجارية دأبت المنشآت على تفضيل الاستعانة بالعمالة الوافدة عوضًا عن العمالة المواطنة، لعدة اعتبارات، منها:

١- ارتفاع تكلفة إعداد وتأهيل وتدريب الخريجين السعوديين الداخلين الجدد إلى سوق العمل، مقابل انخفاض تكلفة استقدام العمالة الوافدة.

٢- ملاءمة العمالة الوافدة لمتطلبات العمل فى منشآت القطاع الخاص من حيث الخبرات الجاهزة والتأهيل والتدريب.

٣- انخفاض أجور العمال الوافدين مقارنةً بأجور نظرائهم المواطنين، فضلاً عن ارتفاع إنتاجيتهم نسبيًا مقارنة بإنتاجية أقرانهم العمال المواطنين.

٤- سهولة استقدام العمالة الوافدة بالنوعيات التى تلبى اهتمامات رجال الأعمال، من حيث الخبرة والمؤهل والمهنة؛ مما يؤهلها للانخراط مباشرة فى العمل، دون حاجة إلى تدريب أو تأهيل.

٥- تحمل صاحب العمل تكاليف إضافية عن تشغيل العامل السعودى (أقساط التأمينات الاجتماعية)، فى حين أنه غير ملزم بذلك بالنسبة للعمالة الوافدة، مرسوم ملكى ٤٣/ ١٤٠٧/٧/١٠هـ ألغى تطبيق التأمينات الاجتماعية على العمالة الوافدة.

٦- يتمُّ توظيف العمالة الوافدة بعقود دورية ويمكن لصاحب العمل إنهاء التعاقد مع العامل الوافد بصورة أسهل نسبيًا من شروط إنهاء عمل المواطن السعودى، وذلك إذا لم يكن العامل محل رضاء صاحب العمل مما يسقط عنه مسوِّغ الإقامة فى المملكة العربية السعودية.

٧- ارتفاع معدل دوران العامل السعودى؛ لضعف عوامل الاستقرار الوظيفى؛ لأنه يبحث دائمًا عن فرص وظيفية أعلى أجرًا وأكثر ملاءمة؛ الأمر الذى لا تتسم به العمالة الوافدة لارتباطها بالعمل الذى يتمُّ تسكينها عليه.

٨- يقبل العامل الوافد مزاولة عمله فى أى موقع حسب إرادة صاحب العمل، وهو ما لا يتوافر لدى العامل السعودى الذى يفضل عادة الاستقرار فى حدود محل إقامته.

الخلاصة والتوصيات:

يسهم قطاع التجارة بتوظيف نحو ١,٧ مليون عامل بينهم ٨٩٩ ألف عامل أجنبى وافد خلال سنة ١٤٢٤هـ. وبسبب نمو إنتاجية هذا القطاع بمعدل يُراوح بين ٧-١٢٪ خلال الفترة ١٣٩١-١٤٢٤هـ، زاد الطلب المحلى على العمالة بمعدل سنوى ٥,٤ ٪ خلال الفترة نفسها، فى حين تزايد عرض العمال المواطنين بمعدل سنوى ٣,٢٪؛ مما أوجد فجوة فائض طلب على العمالة اللازمة لتشغيل المنشآت التجارية. وتمَّ سد هذه الفجوة عن طريق استقدام العمالة الوافدة التى زاد معدل توافدها على المملكة من ١٦ ألف عامل فى سنة ١٣٩١هـ إلى ٨٩٩ ألف عامل سنة ١٤٢٤هـ.

ونتيجة لخطط التنمية الاقتصادية، أينعت ثمار التنمية البشرية بسبب برامج التعليم والتأهيل والتدريب، واكتسب العمال السعوديون مهارات تعليمية وتدريبية. ولكن لم يستطع هؤلاء العمال السعوديون أن يواجهوا المنافسة غير العادلة من جانب العمال الوافدين لرخص أجورهم من جهة واستعدادهم للعمل فى ظروف بيئية للعمل قد يأباها بعض العمال المواطنين من جهة أخرى. وتسبب هذا الوضع فى خلق بطالة بين العمال المواطنين.

وخلصت الدراسة كذلك إلى أن العامل الوافد أقل أجرًا وأكثر كفاءة إنتاجية من نظيره المواطن. فى حين أن العامل المواطن أرفع مستوى تعليميًا وتخصصًا علميًا من نظيره الوافد. ورغم ذلك يميل أصحاب المشروعات إلى تفضيل استخدام العمالة الوافدة لرخص تكاليف استخدامها.

وتشير الإحصاءات إلى اتجاه توظيف العاملين الأجانب إلى التزايد بداية ثم ميله للتناقص مؤخرًا بما يشير إلى نجاح محدود فى سياسة السعودة. ويتوزع العمال الوافدون (٨٩٩,٣ ألف عامل سنة ١٤٢٤هـ) على خمس مهن رئيسة (تقنية، إدارية، مكتبية، مبيعات، خدمات مساندة)، كانت محل اهتمام أصحاب المنشآت فى تحديد نسب السعودة الممكنة فيها. حيث أعربت نسبة ٥٥٪ من المنشآت عن إمكانية سعودة الوظائف التى يشغلها أجانب فى أعمال مكتبية وإدارية. فى حين أبدى ٣٠٪ من أصحاب المنشآت استعدادهم لتعيين مواطنين فى وظائف تقنية وتخصصية عالية المهارة. وتتفق هذه النسب مع نسب تقنين وتقييد الاستقدام فى المهن نفسها.

وعن مجالات النشاط التجارى القابلة لسعودة الوظائف، أفادت نسبة ٤٠,٦٪ من المنشآت العاملة فى نشاط تجارة التجزئة والجملة والوكالات التجارية إمكانية سعودة وظائف الوافدين لديها. يرى ما نسبته ٤,٧٪ من المنشآت العاملة فى نشاط الفنادق والمطاعم والمنشآت السياحية إمكانية سعودة وظائف الوافدين لديها على اعتبار أن هذا النشاط يعتبر جديدًا بالنسبة لغالبية العمال المواطنين. وجدير بالذكر أن ٥٣٪ من المنشآت ترى ضرورة الاستعانة بعمالة وافدة فى

مجالات النشاط التى لا تحتاج إلى مهارات معينة. ويرى ما نسبته ٢٩٪ من المنشآت ضرورة استخدام العمالة الوافدة فى المهن الفنية والتخصصية العالية؛ بسبب أنها تندر نسبيًا بين العمال المواطنين.

ويوصى الباحث بعدد من المقترحات العملية القابلة للتطبيق، وهى كما يلى:

١- ينبغى التركيز على المنشآت الفردية الصغيرة الحجم التى يوظف كلٌّ منها أقل من عشرة عمال، ومتابعتها فى عملية توطين الوظائف بنسب تتدرج مع مرور الوقت بما لا يخل بتوازنها المالى.

٢- إلغاء أشكال التمييز فى الأجور والرواتب بين العمالة المواطنة والعمالة الوافدة من حيث الرواتب الأساسية والبدلات الأخرى.

٣- إنشاء صندوق دعم برنامج السعودة على غرار صندوق تنمية الموارد البشرية، أو تطوير الصندوق الأخير؛ ليكون من مهامه تطبيق برامج السعودة. كذلك دعم المنشآت التى تحقق معدلات سعودة مرتفعة عن طريق منحها مميزات خاصةً. ويمكن أن يعهد إلى هذا الصندوق بالتنسيق مع الجامعات مسؤولية إعادة تأهيل الخريجين الذين لا تتوافق مؤهلاتهم الدراسية مع متطلبات القطاع الخاص، وفقًا للشروط والاحتياجات التى يتطلبها ذلك القطاع.

٤- إصدار تشريع أو قرارات حكومية ملزمة بتقنين عمليات الاستقدام تتدرج بين المنع الكلى والتقييد الجزئى حسب ندرة بعض التخصصات وحاجة سوق العمل الوطنى، وضبط استخراج تأشيرات استقدام العمالة الوافدة التى تتوافر فيها المؤهلات الموجودة نفسها فى خريجى مؤسسات التعليم السعودية.

٥- تعهد برنامج وطنى للتدريب المستمر؛ إذ إن النظام التعليمى الحالى وما فيه من أجهزة تدريبية صمم لتوفير خدمة التعليم الأساسى مرة واحدة، ولم يصمم لتوفير التعليم المستمر فى أثناء العمل أو تنمية المهارات، ولمقابلة الاحتياجات المتغيرة للاقتصاد فإنه من المهم وجود إمكانيات للتعليم المستمر فى أثناء العمل أو تنمية المهارات. وأن تتحمل الدولة جزءًا من تكاليف التدريب ويكون ذلك مساعدة للقطاع الخاص.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ - البنك الدولى (١٩٩٦) **تقرير التنمية فى العالم ١٩٩٥** (واشنطن العاصمة) ترجمة وطبع مؤسسة الأهرام، القاهرة.

٢ - البنك الدولى (٢٠٠٢)، **مؤشرات التنمية الاقتصادية**، بيانات على أسطوانة مدمجة، مصلحة الإحصاءات العامة المملكة العربية السعودية، أعداد مختلفة.

٣ - وزارة الخدمة المدنية (الرياض) **التقارير السنوية**، نشرات مختلفة.

٤ - **الخطط الخمسية للتنمية الاقتصادية**، الرياض: نشرات مختلفة.

٥ - فتحى أحمد سيد (١٤١٣)، سعودة سوق العمل السعودى: دراسة اقتصادية ميدانية، **دورية دراسات سعودية**، العدد ٧ - معهد الدراسات الدبلوماسية، الرياض.

٦ - السودانى عبد العزيز، عبد الخير أحمد يوسف (١٤٢٢)، مستقبل السعودة ونمو إنتاجية العمل. **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد ٤١ العدد الأول.

٧ - الفريانى طلال، وعبدالله محمد (١٤١٠)، **التخطيط للقوى العاملة فى المجالات الفنية والمهنية: المشكلات والحلول**، ورقة مقدمة إلى ندوة التخطيط للقوى العاملة فى المجال الفنى والمهنى (الرياض: معهد الإدارة العامة).

٨ - الغيث محمد بن عبد الله، والمعشوق منصور بن عبد العزيز (١٤١٧)، **توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الخاص: المعوقات ومداخل الحلول**. معهد الإدارة العامة. الرياض. الطبعة الأولى.

٩ - **قرار مجلس الوزراء السعودى رقم ٥٨ لسنة (١٤٢٠).**

١٠- **المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، النشرة الإحصائية السنوية**، أعداد مختلفة.

١١- الضلعان سليمان محمد والعيسى أحمد محمد (١٤٢١)، **المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، التعاون مع القطاع الخاص ومشروع التنظيم الوطنى للتدريب المشترك.** جامعة الملك سعود- اللقاء السنوى الثالث عشر جمعية الاقتصاد السعودية ٢٠-٢٢ رجب ١٤٢١هـ.

١٢- مؤسسة النقد العربى السعودى (١٤٢٤)، **التقرير السنوى السابع والثلاثون**، (الرياض: الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء، ١٤٢٤، ٢٩١).

١٣- **مجلس الغرف التجارية والصناعية ورقة عمل (١٤١٥)**، رؤية القطاع الخاص حول سبل زيادة توظيف العمالة الوطنية مقدمة إلى ندوة توظيف القوى العاملة فى القطاع الخاص، مجلس القوى العاملة، ٢٦-٢٧ جمادى الآخر ١٤١٥هـ.

١٤- **مجلس الغرف التجارية والصناعية** (١٤٢٣)، الدليل التجارى الصناعى السعودى الإصدار الثانى، بيانات على أسطوانات مدمجة CD (الرياض: مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية).

١٥- **مجلس القوى العاملة** (١٤١٧)، تقرير وزير الداخلية ورئيس بقرار رقم أ / م ١٤١٧/٤٣ بتاريخ ١٤١٧,/٨/٢٠

١٦- **المرسوم الملكى٢/٢٢ بتاريخ ١٣٨٩/٩/٦ هـ** المعدل بالمرسوم٤٣ بتاريخ ١٤٠٧/١٠/١٠ .

١٧- **المرسوم الملكى ٤٣/ ١٤٠٧/٧/١٠هـ** ألغى تطبيق التأمينات الاجتماعية على العمالة الوافدة.

١٨- **وزارة التجارة، الرياض، النشرات الإحصائية، تقارير مختلفة.**

١٩- وزارة التخطيط (١٤٢٣) **مسح مؤسسات القطاع الخاص لعام ١٤٢٠ هـ.** الرياض.

٢٠- وزارة التخطيط: **خطة التنمية السابعة ١٤٢٠-١٤٢٥** الرياض ص ٢٦٤ .

٢١- وزارة التخطيط، **الخطط الخمسية للتنمية الاقتصادية**، الرياض: نشرات مختلفة.

٢٢- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (١٤٢١)، **دور مكاتب العمل فى توظيف المواطنين فى القطاع الخاص**، الرياض.

٢٣- الغفيلى، إبراهيم فهد (١٤٢١)، **نحو إستراتيجية جديدة لإعادة الهيكلة النوعية للعمالة الوافدة وإحلالها تدريجيًا بالعمالة الوطنية**، جامعة الملك سعود - اللقاء السنوى الثالث عشر جمعية الاقتصاد السعودية ٢٠-٢٢ رجب ١٤٢١هـ.

ثانيًا - المراجع الأجنبية:

1- Griffiths Alan, and Stuart Wall (1999). **Applied Economics: an Introductory Course**, (London: Longman) .

2- ILO,(1995). **Essays on Employment** (Geneva: International Labor Office).

3- Irvin G. W(1998) **Roads and Redistribution: Social Cost and Benefits of Labor- Intensive Road Construction in Iran.** (Geneva: International Labor Office).

4- Mayer, Jean (1997). Bring Jobs to People: **Employement Promotion at Regional and Local Levels**. (Geneva: International Labor Office).

5- **The Economist** (1997). Gulf Citizen, No Qualification, Seeks Well-Paid Job: Unemployment Among Countries of the Gulf Cooperation Council (The Economist, April 12, 1997, vol. 134 8012 p, 41.

6- The Korean Development Institute (1980) **Manpower Development Master Plan for Jubail and Yanbu** (Seoul, Korea: KDI) pp, 17-25.

جريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن والنظام السعودى

الدكتور مدني عبد الرحمن تاج الدين
أستاذ القانون الجنائى المشارك
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــــب ١٤٢٦هـ
● أغـــسطس ٢٠٠٥م

جريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن والنظام السعودى

د. مدنى عبد الرحمن تاج الدين❖

ملخص:

يركز هذا البحث على إيضاح أركان وعناصر جريمة استغلال النفوذ والعقوبات المقررة لها فى القانون المقارن والنظام الجنائى بالمملكة العربية السعودية.

يناقش البحث مدلول استغلال النفوذ فى الفقه الجنائى والشريعة الإسلامية. فضلاً عن ذلك، يُعنى البحث بإيضاح ما يميز جريمة استغلال النفوذ من الناحية القانونية عن الجرائم الأخرى المشابهة لها، الماسة بأداء الواجبات الوطنية العامة.

يخلص البحث إلى وجوب ألا يقتصر التجريم والعقاب على السعى لاستغلال النفوذ لتحقيق مصالح خاصة لدى السلطات العامة، إذ من الضرورى أن تمتد أحكام القانون لمعالجة الاستغلال لدى الشركات والمؤسسات التجارية، وذلك لمنع آثاره الضارة بالصالح العام.

موضوع البحث وأهميته:

أصبحت ظاهرة استغلال النفوذ فى العصر الحديث من بين مشكلات الفساد الإدارى ذات الخطورة الجسيمة على حسن أداء الإدارة العامة، وتعد من أفدح صور العبث والإخلال بالوظيفة العامة. فضلاً عن ذلك، فإن الاتجار بالنفوذ أو إساءة استغلاله يخل بالثقة العامة فى الدولة، فاستغلال النفوذ، سواء وقع من الموظف العام أو من غيره من أصحاب النفوذ فى المجتمع، غايته الحصول على كسب غير مشروع من مزايا وأعمال من السلطة العامة. ونتيجة لاستغلال النفوذ تفقد الدولة هيبتها واحترامها فى نظر الأفراد، وتهبط الوظيفة العامة إلى مستوى ما يعرض من السلع فتصبح محلاً للمساومة من ذوى النفوذ لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة.

❖ أستاذ القانون المشارك - معهد الإدارة العامة - الرياض.

ونظرًا لخطورة استغلال النفوذ تلجأ الدول لمكافحته بأساليب ووسائل مختلفة بحسب نوع المشكلة وأسبابها. ولقد قامت دول كثيرة بإصدار تشريعات واتخاذ خطوات واسعة للإصلاح القانونى والإدارى لمعالجة ظاهرة استغلال النفوذ، فالقانون يعد أداة ذات تأثير كبير وفاعل فى ردع مرتكبى الجرائم الضارة بالمصالح الاجتماعية. ولانتشار استغلال النفوذ كظاهرة عامة فى مختلف المجتمعات اهتمت بعض المنظمات والهيئات العالمية بتخصيص المؤتمرات والندوات لدراستها ووضع السبل الكفيلة بالحد من خطورتها وآثارها. ومع ذلك فلا تزال الحاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات حول مشكلة استغلال النفوذ، وذلك للغموض الذى يكتنف مفهومها وأنماطها ولتداخل الجوانب الإدارية والقانونية المتعلقة بها، وقد اتجهت حديثًا بعض الدول النامية للعناية برصد الخبرات لمكافحة استغلال النفوذ، وعملت على تدعيم النظام القضائى والإدارى وجهاز العدالة الجنائية للحد من براثن الفساد الإدارى وصوره وأساليبه، ولضمان أداء واجبات الوظيفة العامة بمستويات عالية من الموضوعية والنزاهة.

وفى ضوء ما تقدم، آمل أن يسهم هذا البحث فى تدعيم الحلول التى وضعتها الأنظمة القانونية لمكافحة ظاهرة استغلال النفوذ، وذلك بدراستها وتحليل الأحكام الخاصة بها، وإيضاح صورها وأساليبها وعناصرها فى القانون المقارن والنظام السعودى.

ويبدو أن جريمة استغلال النفوذ تختلط ببعض الجرائم الأخرى الماسة بالوظيفة العامة التى تشابهها من حيث عناصرها والقواعد التى تحكمها، ولهذا فإن البحث يقتضى تمييزها عن تلك الجرائم وبيان خصائصها. كذلك، تعالج الدراسة مشكلة غموض مفهوم استغلال النفوذ بإيضاح ماهيته وتحديد صوره وأنماطه.

وتركز الدراسة على بيان الأركان أو المقومات التى يتطلبها القانون لتحقق الوصف أو التكييف القانونى لجريمة استغلال النفوذ، كما تحدد العقوبات المقررة

لها فى القانون المقارن وفى المملكة العربية السعودية. وتتجلى فائدة هذا المنهج الاستقرائى والتحليلى المقارن، الذى ينطوى عليه البحث، فى إبرازه للتطور الذى طرأ على أحكام القانون المقارن المتعلقة بجريمة استغلال النفوذ، وذلك بغية التعرف على محاسنها وسلبياتها، ولا ريب أن للدراسة المقارنة فوائد ملموسة فى الجهود الرامية للإصلاح القانونى وتطوير الأنظمة نحو الوفاء بالمقاصد التى وضعت لتحقيقها.

وفى إطار الدراسة المقارنة يتناول البحث طبيعة جريمة استغلال النفوذ فى الفقه الإسلامى ونصوص التشريع الإسلامى الخاصة بتحريم استغلال النفوذ. وقد رأيت أن يقتصر عرض العناصر القانونية (legal elements) المتعلقة بجريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن على ما استقر عليه القانون الجنائى من قواعد تحكمها على نحو خاص فى مصر والسودان وفرنسا وإنجلترا.

للإحاطة بموضوعات هذه الدراسة رأيت أن تكون خطة البحث مشتملة، إلى جانب المقدمة والخاتمة، على أربعة مباحث كما يلى:

المبحث الأول: ماهية جريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن والشريعة الإسلامية.

المبحث الثانى: أركان جريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن.

المبحث الثالث: تمييز جريمة استغلال النفوذ عن الجرائم المشابهة لها.

المبحث الرابع: جريمة استغلال النفوذ فى النظام السعودى.

المبحث الأول - ماهية جريمة استغلال النفوذ فى الشريعة الإسلامية والقانون المقارن:

تمهيد:

يثير مفهوم استغلال النفوذ من وجهة نظر الكثير من شراح العلوم القانونية اللبس والغموض، وقد ساعد فى عدم وضوح الرؤية لماهية استغلال النفوذ تباين مضمونه فى القانون المقارن، كما أن المراجع الفقهية والقضائية لا تتطرق إلى تعريفه وتأصيله إلا فى بعض المناسبات والإرشادات التى لا تحيط بعناصره ولا تعرفه بشكل جامع مانع. وعليه، سيكون مدار هذا المبحث تحديد ماهية استغلال النفوذ بإيضاح عبارته ومعناها فى اللغة، ومن ثم تحديد المعنى الاصطلاحى لها، وذلك بالتعريف بجريمة استغلال النفوذ فى القانون الجنائى المقارن ولدى الشراح فى الفقه الجنائى. كما يتناول البحث مدلول وطبيعة جريمة استغلال النفوذ فى الشريعة الإسلامية.

المطلب الأول - التعريف اللغوى لعبارة استغلال النفوذ:

يبدو من المناسب التعرف على معنى استغلال النفوذ فى اللغة لفهم المقصود منه اصطلاحًا وقانونًا. عبارة استغلال النفوذ مركبة من كلمتين هما الاستغلال والنفوذ. فالاستغلال (exploitation) يعنى أخذ غلة الشىء أو فائدته (Taking unwarranted advantage of unfairly benefit) [١].

أما النفوذ (influence) فى اللغة فهو من (نفذ) أى اخترق وتخلل (to penetrate)، ويقصد به الأمر النافذ (effectual) أو المطاع [٢]. وورد النفوذ بمعنى السلطان والقوة (influence or power exerted over others) [٣]، وعلى ذلك يكون معنى استغلال النفوذ (exploitation of influence) لغة: أخذ غلته، أى فوائده وما يجلبه على صاحب النفوذ من منافع ومزايا يحصل عليها بإساءة استخدامه.

المطلب الثانى - مدلول استغلال النفوذ فى القانون المقارن والفقه الجنائى:

أولاً - تطور مفهوم استغلال النفوذ فى القانون المقارن:

أدخلت جريمة استغلال النفوذ فى التشريعات الجنائية حديثًا، وكانت المحاكم تتوسع فى مدلول النصوص التى تعاقب على جرائم الرشوة حتى تشمل حالات استغلال النفوذ للحصول على مزايا من أى سلطة عامة (٤). لهذا، اختلفت القوانين العربية والغربية فى بيان المقصود من جريمة استغلال النفوذ وعالجتها بصورة عامة ولم تضع لها تعريفًا جامعًا. وقد اتجهت هذه التشريعات إلى التعريف بجريمة استغلال النفوذ عن طريق بيان طرق وصور ارتكابها.

العقاب على استغلال النفوذ فى القانون المصرى كان قاصرًا على الاتجار بالنفوذ الحاصل من ذوى النيابة دون غيرهم، حتى صدر القانون رقم (٩٦) لسنة ١٩٥٣م فجعل العقاب عامًا يشمل كل شخص يستغل نفوذه، سواء كان من ذوى الصفة النيابية أم كان موظفًا عامًا أو فردًا من آحاد الناس (٥). وقد عدد قانون العقوبات المصرى الصور والأفعال التى تقع بها جريمة استغلال النفوذ، فنصت المادة (١٠٦) منه مكررًا على أن كل من طلب لنفسه أو لغيره أو أخذ وعدًا أو عطية لاستعمال نفوذ حقيقى أو مزعوم للحصول أو لمحاولة الحصول من أى سلطة عامة على أعمال أو أوامر أو قرارات أو نياشين أو التزام أو ترخيص أو اتفاق توريد أو مقاولة، أو على وظيفة أو خدمة أو أى ميزة من أى نوع - يعد فى حكم المرتشى ويعاقب بالعقوبة المنصوص عليها فى المادة (١٠٤) من هذا القانون إن كان موظفًا عموميًا، وبالحبس وبغرامة لا تقل عن مائتى جنيه ولا تزيد على خمسمائة جنيه، أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط فى الأحوال الأخرى، ويعتبر فى حكم السلطة العامة كل جهة خاضعة لإشرافها (٦).

يبدو واضحًا أن القانون المصرى لا يشترط لارتكاب جريمة استغلال النفوذ أن يتذرع الجانى بنفوذ معين للحصول على ميزة من سلطة عامة، كما لا يشترط فيمن يستغل نفوذه أن يكون موظفًا عامًا، فيصح أن يكون من آحاد الناس، غير

أنه جعل من صفة الموظف العمومى ظرفًا مشددًا للعقاب. ويقصد بالنفوذ أن يكون للجانى تأثير أو نوع من التقدير لدى سلطة عامة، وقد يكون ذلك راجعًا إلى مركزه السياسى أو الاجتماعى أو الوظيفى، وقد يكون بسبب صلة صداقة أو قرابة أو غير ذلك من العلاقات التى تربطه بمن يباشر السلطة العامة.

لم يضع القانون الجنائى السودانى الحالى لسنة ١٩٩١م نصًا خاصًا بجريمة استغلال النفوذ، إنما اكتفى بإيراد عبارات عامة واسعة المدلول لجريمة الرشوة بحيث تستوعب حالات استغلال النفوذ، فيعد مرتكبًا جريمة الرشوة طبقًا للمادة (٨٨) من القانون الجنائى السودانى كلُّ شخص يعطى موظفًا عامًا أو مستخدمًا لدى شخص آخر أو وكيلاً عنه عطية أو مزية تحمله على أداء خدمة له بما يخل بواجبات وظيفته فى ظروف يكون فيها ذلك التأثير على الموظف أو المستخدم أو الوكيل نتيجة راجحة. وتعاقب المادة (٨٩) من القانون نفسه كل موظف عام يخالف ما يأمر به القانون بشأن المسلك الواجب عليه اتباعه كموظف عام، أو يمتنع عن أداء واجب من واجبات وظيفته، قاصدًا بذلك تسبيب ضرر لأى شخص أو للجمهور، أو يسبب مصلحة غير مشروعه لشخص آخر، ومن يرتكب جريمة الرشوة وما فى حكمها يعاقب بموجب القانون الجنائى السودانى لسنة ١٩٩١م بالسجن مدة لا تجاوز سنتين، كما تجوز معاقبته بالغرامة، وفى كل حال يصادر أى مال تم الحصول عليه بسبب الجريمة.

وتجدر الإشارة إلى أن المحكمة العليا السودانية كانت قد قررت فى حكم شهير لها فى عام ١٩٧٤م عدم دستورية قانون معاقبة الفساد لسنة ١٩٦٩م لمخالفته أحكام الدستور الدائم الذى ينص على قاعدة انعدام الأثر الرجعى للقوانين [٧]. وفى هذه الدعوى توجه الاتهام للمتهم وآخر باستغلال نفوذهما كموظفين عموميين، والتسبب فى حصول المتهم الأول على قطع أراض سكنية لا يستحقها بمنطقة مرزوق بأم درمان مخالفين بذلك المادة (٦) من قانون معاقبة الفساد التى كانت تشدد العقاب وتقرر عقوبة السجن مدى الحياة، والحرمان من ممارسة

الحقوق السياسية ومصادرة الأموال، والحرمان من تولى الوظائف العامة على كل من عمل على إفساد الحكم أو الإدارة أو الإضرار بمصالح البلاد الاقتصادية أو المالية أو الاجتماعية عن طريق مخالفة القوانين أو إساءة استعمال السلطة أو استغلال النفوذ، سواء حصل على فائدة أو ميزة ذاتية لنفسه أو لغيره (٨).

كذلك لم يعالج القانون الفرنسى القديم استغلال النفوذ لتحقيق كسب غير مشروع، وقد أدخلت جريمة الاتجار بالنفوذ فى القانون الفرنسى فى ٤ يوليه سنة ١٨٨٤م، على إثر وقوع الحوادث المعروفة بقضايا النياشين التى اتهم فيها عضو بمجلس الشيوخ وآخر بمجلس النواب بالحصول على مبالغ مالية للتوسط بنفوذهما لدى السلطة العامة لمنح بعض الأشخاص نياشين (٩). وقد أثارت هذه الوقائع الرأى العام فى فرنسا فجرَّم القانونُ الفرنسى الاتّجارَ بالنفوذ لدى السلطة العامة ولدى الهيئات والإدارات الخاضعة لها، كما شدد العقاب إذا كان الجانى موظفًا عامًا (١٠).

أما القانون الإنجليزى فقد تصدى لمشكلة استغلال النفوذ لدى الإدارات والهيئات العامة ضمن قوانين مكافحة الرشوة والفساد (bribery and corruption). وقد صدرت فى إنجلترا ثلاثة تشريعات كونت القانون الجنائى الخاص بمكافحة صور الفساد، وهى: قانون الممارسات الفاسدة للهيئات العامة لسنة ١٨٨٩م "The Public Bodies Corrupt Practices Act"، وقانون مكافحة الفساد لسنة ١٩٠٦م "The Prevention of Corruption Act"، وقانون مكافحة الفساد لعام ١٩١٦م (١١).

ويعد فى القانون الإنجليزى ارتكاب أى فعل من الأفعال التى تكون جريمة الفساد الإدارى جنحة (misdemeanor) يعاقب عليها بالسجن لمدة لا تتجاوز سنتين، أو بالغرامة التى لا تتجاوز خمسمائة جنيه إسترلينى، أو بالعقوبتين معًا، كما يعاقب فى حالة إدانته للمرة الثانية بالحرمان من تولى أى وظيفة عامة (be judged for ever incapable of holding any public office) (١٢). وقد

اعتبر من أعمال الفساد فى القانون الإنجليزى - للتأثير فى سلوك شاغل الوظيفة العامة (to influence any person holding a public office) - استغلال النفوذ (misuse of position) الوظيفى بالحصول على مكافأة غير مشروعة (undue reward) أو الوعد بها، أو طلب أو تلقى رشوة من أى شخص (asking or accepting a bribe) (١٣).

ثانياً - مفهوم جريمة استغلال النفوذ فى الفقه الجنائى:

اتجه أغلب الشراح إلى تعريف جريمة استغلال النفوذ فى ضوء عناصرها وصورها التى وردت فى القوانين الجنائية دون تحديد لماهيتها، ولما كان القانون الفرنسى والقوانين الجنائية العربية التى تأثرت به، كالقانون المصرى، تشترط أن يكون التذرع بالنفوذ لغرض الحصول من سلطة عامة على مزايا وفوائد، فقد اعتبر شراح هذه القوانين أن المراد باستغلال النفوذ التأثير فى السلطة العامة للوفاء بمطالب ومصالح ذوى النفوذ.

بناء على ما تقدم، يرى بعضهم أن استغلال النفوذ يعبر عن كل إمكانية لها تأثير لدى السلطة العامة مما يجعلها تستجيب لما هو مطلوب، سواء كان مرجعها مكانة رياسية أو سياسية أو اجتماعية (١٤).

وذهب شراح آخرون إلى أن استغلال النفوذ اتّجار بسلطة حقيقية أو موهومة للجانى على المختص بالعمل الوظيفى للحصول على مزية من أى نوع (١٥).

واتجه البعض إلى الأخذ بمدلول واسع لاستغلال النفوذ فخلص إلى أن دائرة التجريم يجب أن تشمل "استخدام النفوذ أيًا كان مصدره لدى جهة عامة أو خاصة، للحصول على منفعة مادية أو معنوية أو أى غاية معينة (مقابل) مصلحة الفاعل أو الغير" (١٦).

إن التعريف الضيق لاستغلال النفوذ يقصر نطاق التجريم على التذرع بالنفوذ وممارسة التأثير السيئ فى السلطة العامة للحصول على مزايا وأعمال للمنفعة

الشخصية، ولا شك، أن التعريف الواسع لاستغلال النفوذ أدق وأشمل للوقائع الإجرامية التى يلجأ إليها من يتاجر بالنفوذ لتحقيق مصالحه الشخصية لدى جهة عامة أو خاصة. فهو يشمل استغلال النفوذ "undue influence" بمقابل مادى أو معنوى، سواء أتاه موظف عام أم غيره ممن يتمتع بنفوذ سياسى أو اجتماعى أو وظيفى، وغايته الحصول على مزايا وفوائد من سلطة عامة أو مؤسسة خاصة. ويلحظ أن الاتجاه الحديث فى القانون المقارن يأخذ بمفهوم واسع لاستغلال النفوذ، وذلك فى ظل تزايد الاهتمام بمحاربة جميع مظاهر الفساد الضار بالإدارة العامـة والأعمال التجارية "corrupt transactions in business".

المطلب الثالث - مدلول وطبيعة جريمة استغلال النفوذ فى الشريعة الإسلامية:

أولاً - سريان مفهوم الرشوة فى الفقه الإسلامى على جريمة استغلال النفوذ:

جريمة استغلال النفوذ من الجرائم المستحدثة فى التشريعات المعاصرة، ولذلك يبدو للبعض أن الفقه الإسلامى لم يتعرض لها ولم يعالجها فى أحكامه، ولكن الحقيقة، أن الشريعة الإسلامية عالجت جريمة استغلال النفوذ ضمن المفهوم الواسع لجريمة الرشوة، وإن لم تستقل بقواعد معينة كجريمة خاصة (١٧). وعليه، يسرى على استغلال النفوذ فى الشريعة الإسلامية ما يسرى من أحكام على جريمة الرشوة، وهذه الأحكام غايتها ردع وزجر كل من يعتدى على نزاهة الوظيفة بإساءة استغلالها أو بالاتّجار فى نفوذه للحصول على كسب محرم شرعًا.

وقد عرّف بعض الفقهاء الرشوة بأنها كل ما أُعطى لتحقيق باطل أو لإبطال حق (١٨). والمفهوم الواسع للرشوة فى الفقه الإسلامى يشمل الاتجار بأعمال الوظيفة واستغلال النفوذ لأخذ شىء أو فائدة دون وجه حق، فعرفت الرشوة فى الفقه الإسلامى تعريفًا شاملاً بأنها كل مال دفع ليبتاع من ذى جاه عونًا على ما لا يجوز أو ما لا يحل (١٩).

وهذا المعنى الشامل لمدلول الرشوة أقرته المذكرة الإيضاحية لنظام مكافحة الرشوة فى المملكة العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكى رقم (١٥) فى ١٣٨٢/٣/٧هـ، فورد فيها: "إن صيانة الأداة الحكومية من الفساد يقتضى تعقب من يسىء من موظفيها استغلال وظيفته أو يتجر بنفوذه، سواء كان هذا الاستغلال نتيجة لوعد أم وعيد، وسواء أكان هذا النفوذ حقيقيًا أم مزعومًا، وذلك حرصًا على سلامة جهاز الإدارة الحكومية وصيانة للمصالح العامة التى يشرف عليها الموظفون العموميون، وقد حاربت الشريعة الإسلامية الغراء استغلال نفوذ الوظيفة العامة أو الاستفادة منها بغير حق، وحرَّمت ذلك وعرضت مرتكبه لأشد العقوبات الدينية والدنيوية" [٢٠].

وفى ظل هذا المعنى، عرف البعض استغلال النفوذ فى الفقه الإسلامى بأنه: قيام من تولى أمرًا من أمور المسلمين أو عهد به إليه بالاستفادة والانتفاع من عمله وولايته لمصلحته الشخصية أو لمصلحة قريب أو صديق [٢١].

ومن ناحية أخرى، يجدر التنويه إلى أن استغلال النفوذ الذى لا يبتغى صاحبه تحقيق كسب غير مشروع، إنما غايته الشفاعة الحسنة لصيانة حق أو قضاء حاجة مشروعة لإنسان لا يعد جريمة، إنما هو أمر محمود ومستحب، ولكن الفعل المذموم المحظور شرعًا وقانونًا هو الاتجار بالنفوذ أو إساءة استغلاله لدى جهة عامة أو خاصة لتحقيق غاية غير مشروعة.

لا ريب، أن الشفاعة الحسنة لإعانة أصحاب الحوائج المباحة مستحبة، سواء كانت الشفاعة لدى أحد الولاة أو غيره من أصحاب المناصب والوظائف العامة [٢٢]. ودليل استحبابها قوله تعالى: "من يشفع شفاعة حسنة يكن له نصيب منها" [٢٣]، وقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بالشفاعة الحسنة وحث عليها، فعن أبى موسى رضى الله عنه من رواية الشيخين، واللفظ لمسلم قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا أتاه طالب الحاجة أقبل على جلسائه فقال:"اشفعوا فلتؤجروا وليقض الله على لسان نبيه ما أحب" [٢٤]. أما الشفاعة السيئة، فمن

أظهر صورها ما يكون من المرتشى ومن يتاجر بنفوذه أو يستغله لتحقيق باطل أو لإضاعة حق للغير، وهى بذلك شىء مذموم محرم شرعًا لقوله تعالى:"ومن يشفع شفاعة سيئة يكن له كفل منها" (٢٥).

ثانيًا - طبيعة جريمة استغلال النفوذ فى الفقه الإسلامى:

تقسم الجرائم فى الفقه الإسلامى إلى جرائم حدود أو قصاص أو دية أو تعزير، فجرائم الحدود هى الجرائم ذات العقوبات المقدرة حقًا لله تعالى، والعقوبة فى جرائم القصاص والدية مقدرة حقًا للعبد. أما الجرائم التعزيرية فقد نصت الشريعة الإسلامية على تحريمها وإن لم تقدر لها عقوبة وترك تقديرها للحاكم أو القاضى (٢٦). والتعزير شرعًا هو "عقوبة غير مقدرة تجب حقًا لله تعالى أو لآدمى فى كل معصية ليس فيها حد ولا كفارة" (٢٧) وذهب بعض الفقهاء إلى أن الجرائم فى الشريعة الإسلامية على نوعين: جرائم الحدود، وعقوباتها مقدرة وتشمل الحدود وجرائم القصاص، وجرائم غير مقدرة العقوبة وهى التعازير (٢٨).

الرشوة وما يلحق بها من الجرائم، كجريمة استغلال النفوذ من الجرائم التعزيرية التى حرمتها الشريعة الإسلامية ولم يرد لها فى الشرع عقوبة مقدرة، وترك أمر تقدير العقاب عنها للحاكم أو القاضى بما يحقق المصلحة ويدفع الفساد عن المجتمع (٢٩). ويشترط فى العقوبة التعزيرية ألا تخالف الأحكام الشرعية العامة، كما يشترط أن تكون العقوبة ملائمة للجريمة ولظروف الجانى وحاله، ويلزم أن تكون العقوبات التعزيرية المقررة لجريمة الرشوة وما فى حكمها زاجرة ورادعة للجانى صيانة لنزاهة الوظيفة والمصلحة العامة.

ثالثًا - أدلة تحريم الرشوة واستغلال النفوذ:

الرشوة واستغلال النفوذ وغيرها من جرائم الفساد الإدارى حرمتها الشريعة

الإسلامية لإضرارها الخطير بالوظيفة والمصلحة العامة المعتبرة شرعًا، وأدلة تحريم استغلال النفوذ مستفادة من عموم الأدلة التى تحرم الرشوة وأكل أموال الغير بالباطل، ومن ذلك الاتجار بالنفوذ سعيًا للإثراء غير المشروع.

قال الله تعالى: "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقًا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون" (٣٠)، فالخطاب فى هذه الآية عام فى النهى عن أخذ أموال الناس بالباطل، أى بالوجه الذى يخالف الشرع. ويدخل فى عموم التحريم الوارد فى الآية أكل المال بطريق الرشوة والاتجار بالنفوذ وقيل فى تفسير قوله تعالى: "وتدلوا بها إلى الحكام": أى لا تصانعوا بأموالكم الحكام وترشوهم ليقضوا لكم بأكثر منها (٣١).

وقال الله تعالى: "سماعون للكذب أكالون للسحت" (٣٢)، وقيل سمى الحرام سحتًا لأنه يسحت مروءة الإنسان (٣٣). والرشوة وما فى حكمها نوع من السحت فهى محرمة، وقد قيل فى تفسير السحت إن رشوة الحاكم من السحت. فعن النبى صلى الله عليه وسلم أنه قال: "كلُّ لحم نبتَ بالسحت فالنار أولى به" قالوا: يا رسول الله وما السحت ؟ قال: "الرشوة فى الحكم" (٣٤)، ومن الأدلة على تحريم الرشوة فى السنة ما روى عن أبى سلمة عن أبيه عن أبى هريرة قال: لعن رسولُ الله صلى الله عليه وسلم الراشى والمرتشى فى الحكم" (٣٥)، وأما الإجماع، فقد أجمع فقهاء المسلمين على تحريم الرشوة وما فى حكمها أخذًا وبذلاً وتوسطًا واستغلالاً لسلطان وجاه ومنزلة (٣٦).

المبحث الثانى - أركان جريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن:

تمهيد:

يقتضى تناول جريمة استغلال النفوذ البحث فى العناصر أو الأركان التى يجب تحققها لقيام الجريمة قانونًا، وهو ما أشرنا إليه بالبنيان القانونى لجريمة

استغلال النفوذ، ولكى يتوافر البنيان القانونى للجريمة بوجه عام يجب توافر ثلاثة أركان (elements of crime) هى: الركن الشرعى، والركن المادى، والركن المعنوى. وقد يتطلب القانون فضلاً عن ذلك شروطًا أو عناصر مفترضة فى بعض الجرائم يؤثر توافرها أو تخلفها فى الجريمة وجودًا أو عدمًا. وإذا توافرت للجريمة أركانها أو عناصرها واستوفت البنيان القانونى أسندت لفاعلها المسؤولية الجنائية عنها واستحق العقوبة المقررة لها فى نص التجريم.

الركن الشرعى (legality) تتحقق به مشروعية التجريم والعقاب، ويعنى خضوع السلوك ابتداء لنص يجرمه ويفرض له عقوبة، ويقوم على مبدأ لا جريمة ولا عقوبة إلا بناء على نص فى الشرع أو القانون (no crime or punishment without law).

الركن الشرعى شرط عام للجريمة يفترض توافره ابتداءً ليتصف الفعل أو الامتناع المكون لها بعدم المشروعية؛ إذ الأصل فى الأفعال الإباحة، ولذلك لا يعد الركن الشرعى من بين الخصائص (characteristics) التى تميز كل جريمة على حدة عن غيرها من الجرائم. ولم يشترط القانون المقارن فى جريمة استغلال النفوذ ركنًا أو عنصرًا مفترضًا لقيامها، كما تطلب نظام مكافحة الرشوة فى المملكة العربية السعودية الذى نص على الركن المفترض اللازم لقيامها والمتمثل فى صفة الفاعل باعتباره موظفًا عامًا.

لما تقدم، سوف يتناول هذا المبحث الأركان الخاصة بجريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن. وعليه، نقسم المبحث إلى مطلبين نعالج فى أولهما عناصر الركن المادى (physical element) المكونة لجريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن، وفى ثانيهما الركن المعنوى (mental element) اللازم تحققه لنشوئها قانونًا.

المطلب الأول - الركن المادى:

الركن المادى للجريمة عبارة عن نشاط إجرامى (criminal conduct) يحظره

القانون ونتيجة ضارة (harm) ترتبط بالسلوك الإجرامى بعلاقة سببية (causation). وعلاقة السببية فى جريمة استغلال النفوذ لا تثير أى مشكلة قانونية؛ لأن الضرر الجنائى نتيجة حتمية ولازمة لاستغلال النفوذ. فمتى استغل الجانى نفوذه عن علم وإرادة تحققت الجريمة، وإذا تخلف انتفت الجريمة. لذا، نتناول هنا النشاط الإجرامى فى جريمة استغلال النفوذ والضرر المترتب عليه الذى يمس المصلحة المحمية قانونًا. كما نبين عناصر الشروع والاشتراك فى جريمة استغلال النفوذ.

أولاً - النشاط الإجرامى:

يتمثل النشاط الإجرامى فى جريمة استغلال النفوذ وفقًا لنص المادة (١٠٦) من قانون العقوبات المصرى المقابل لما نصت عليه المادتين (١٧٧) و (١٧٨) من قانون العقوبات الفرنسى لسنة ١٩٤٥م فى قيام من يتذرع بنفوذ حقيقى أو مزعوم بأخذ عطية أو قبول وعد بها أو طلب عطية من صاحب الحاجة مقابل استعمال نفوذه للحصول أو محاولة الحصول لمقدم العطية أو الوعد من أى سلطة عامة وطنية، أو أى هيئة عامة خاضعة لرقابتها - على مزية من أى نوع كانت [٣٧].

وقد عُرِّفت المزية بأنها كل قرار صادر عن سلطة عامة فى مصلحة صاحب الحاجة [٣٨]. ومن الأمثلة من قضاء محكمة النقض المصرية على ما يعد من المزية العمل على حفظ تحقيق قضائى أو إدارى أو سياسى [٣٩]. ومن الأمثلة على ذلك من قضاء المحاكم الفرنسية الحصول على قرار بالإعفاء من الخدمة العسكرية، أو إلغاء قرار بالإبعاد، ومنح الجنسية الوطنية [٤٠].

ويرى الشراح أنه يلزم أن يكون استغلال النفوذ لدى سلطة عامة وطنية أو جهة خاضعة لإشرافها، فيخرج من نطاق نص المادة (١٠٦) من قانون العقوبات المصرى استغلال النفوذ للحصول على مزية من سلطة أجنبية. وهذا ما أخذ به

فى مصر وفرنسا [٤١]. ولا ريب، أن التعاون على مكافحة مظاهر الفساد على الصعيدين الإقليمى والعالمى يستوجب تجريمه، سواء أصاب سلطة وطنية أم أجنبية.

ويقصد بالنفوذ "التأثير الذى يمكن أن يمارسه الجانى على الموظف المختص بالعمل الذى يحقق مزية أو خدمة من أى نوع كانت أو على الجهاز المنوط به ذلك. وسواء أكان هذا التأثير مستمدًا من وظيفة يشغلها الجانى، أم من صلات شخصية تربطه بالقائمين على الجهاز" [٤٢]. وقد يكون النفوذ الذى يتذرع به المتهم حقيقيًا أو مزعومًا. فالجريمة تقوم حتى فى الحالة التى يعلم فيها الجانى بعدم تمتعه بنفوذ، إلا أنه يوهم صاحب الحاجة بأن لديه نفوذًا لدى السلطة العامة. وقد جاء فى حكم لمحكمة النقض المصرية أن الجانى حين يتجر بالنفوذ على أساس موهوم لا يقل استحقاقًا للعقاب حين يتجر بالنفوذ على أساس من الواقع، إذ هو حينئذ يجمع بين الغش أو الاحتيال والإضرار بالثقة الواجبة فى السلطات العامة والجهات الخاضعة لإشرافها، ولا يلزم أن يكون الزعم بالنفوذ صريحًا، بل يكفى أن يكون سلوك الجانى منطويًا ضمنًا على زعم منه بذلك النفوذ [٤٣].

تبين مما تقدم، أن كل أنواع النفوذ صالحة لقيام جريمة استغلال النفوذ. فقد يكون لصاحب النفوذ مكانة سياسية، أو ربما كان يتمتع بنفوذ اجتماعى أو اقتصادى. وقد يكون من يستخدم النفوذ موظفًا عامًا لا يدخل العمل الذى يطلبه صاحب الحاجة فى اختصاصه، ولكن لديه سلطة رئاسية على الموظف المختص يسخرها بأوامره وتوجيهاته لمصلحة صاحب الحاجة. ولذلك لا تدخل صفة الجانى فى القانون المقارن عنصرًا من عناصر التكوين القانونى لجريمة استغلال النفوذ، إنما جعل القانون من توافر صفة الموظف العام فى هذه الجريمة ظرفًا مشددًا للعقوبة.

عالج قانون مكافحة الفساد الإنجليزى (Prevention of Corruption Act)

لسنة ١٩١٦م كل مظاهر الفساد الضارة بالمصالح العامة من رشوة واستغلال للنفوذ للحصول على مزايا ومنافع شخصية. فقد نصت المادة الأولى من هذا القانون على أن كل من يقوم بنفسه أو بالاشتراك (in conjunction) مع شخص آخر بوسائل فاسدة، وذلك بإغراء (corruptly solicit) أو استلام (receive) أى: هدية (gift)، أو قرض (loan)، أو رسوم (fees)، أو مكافأة (reward)، أو مزية (advantage)، للتأثير (as an inducement) فى أى عضو أو موظف فى سلطة عامة (public body) للقيام أو الامتناع عن أى عمل أو أمر أو معاملة (transaction) مما يدخل فى اختصاصه - يكون مرتكبًا جنحة يعاقب عليها بمقتضى هذا القانون.

وقد أخذ القانون الأنجلو أمريكى بمبدأ ثنائية جريمة الرشوة على اعتبار أن كلاً من الراشى الذى يعرض المقابل على الموظف المختص بالعمل، وكذلك الموظف الذى يأخذ أو يطلب المكافأة للقيام أو للامتناع عن عمل من أعمال وظيفته يعد مرتكبًا جريمة الرشوة، ويكون فعل كل منهما جريمة مستقلة عن جريمة الآخر. وعليه، فإن النصوص التى تجرم الرشوة تشمل الموظف العام وكل من يعرض عليه المكافأة أو العطية للقيام أو للامتناع عن عمل من أعمال الوظيفة. وتطبيقًا لذلك، تنص المادة (٢٠١ الفقرة ١) من قانون العقوبات النموذجى الأمريكى على أن النصوص الخاصة بجريمة الرشوة تنطبق على كل من يعرض أو يأخذ المقابل للإخلال بواجبات الوظيفة العامة. فالرشوة تعرف بأنها تقديم (the offering)، أو إعطاء (giving)، أو استلام (receiving)، أو الإغراء بأى شىء ذي قيمة (soliciting of anything of value) للتأثير فى أداء عمل رسمى، أو للإخلال بما يأمر به القانون أو الواجب الوظيفى، (to influence action as an official or in discharge of legal or public duty)[٤٤].

أما القانون المصرى، ونظام مكافحة الرشوة فى المملكة العربية السعودية، فقد أخذا بمذهب وحدة الجريمة الذى يعتبر أن الرشوة هى جريمة الموظف العام الذى يتَّجر بأعمال الوظيفة التى يختص بها. أما الراشى فهو طبقًا لهذا

الاتجاه مجرد شريك للموظف الذى يعد فاعلاً أصيلاً فى الجريمة (٤٥). ولما كان الموظف العام الذى يستغل نفوذه لا يختص بالعمل الذى يطلبه صاحب الحاجة، فقد عالج مذهب وحدة الجريمة استغلال النفوذ فى نص خاص أفرده لتجريمه والعقاب عليه.

ثانياً - الضرر الناتج عن إساءة استخدام النفوذ:

إن الغاية من تجريم إساءة استخدام النفوذ هى الحيلولة دون وقوع الأضرار المترتبة حتمًا أو المتوقعة من مباشرته واللجوء إليه لتحقيق منافع ومزايا غير مشروعة. والمصلحة المراد حمايتها بالنصوص القانونية التى تجرم إساءة استعمال النفوذ تتمثل فى المحافظة على نزاهة العمل والنشاط الذى تباشره الإدارة، ومنع استغلال نفوذ الوظيفة العامة إذا كان الجانى موظفًا عامًا، وصيانة الثقة العامة فى الجهاز الإدارى إن كان النفوذ الحقيقى أو المزعوم من غير الموظفين العموميين.

واستغلال النفوذ يلحق ضررًا بالمصلحة العامة ويخل بمصالح الأفراد فى المساواة فى الخدمات والمزايا التى توفرها جهات الإدارة العامة لمستحقيها بما يحقق العدالة الاجتماعية. ويؤدى استغلال النفوذ متى ما شاع فى المجتمع إلى انتفاء المساواة؛ إذ يتمكن من له نفوذ وظيفى أو سياسى أو اجتماعى أو اقتصادى من قضاء حوائجه ومنافعه، فى حين يعجز آحاد الناس من تحقيق مصالحهم المشروعة بسبب هيمنة ذوى النفوذ والامتيازات الخاصة.

وبالإضافة إلى الحلول القائمة على تجريم إساءة استخدام النفوذ، ووضع العقوبات الرادعة والزاجرة لمن يسلك هذا الطريق الخاطئ الذى يلحق ضررًا بمصالح المجتمع والأفراد، فقد اتجهت بعض الدول لاتخاذ وسائل أخرى قانونية وإدارية ووقائية لمعالجة ظاهرة الفساد ومنها:

١ - إنشاء وحدات رقابية فى المؤسسات الحكومية أثبتت فعاليتها فى كشف صور

الفساد الإدارى وإبلاغ جهات التحقيق فورًا لاتخاذ الإجراءات القانونية لملاحقة مرتكبيها.

٢ - التركيز فى أثناء الخدمة على أخلاقيات الوظيفة العامة ونزاهتها وتنمية الوعى بالمسؤولية العامة ومقتضياتها.

٣ - اعتماد سياسة التدوير الوظيفى (Job rotation) خاصة فى الجهات التى تعانى من ارتفاع معدلات الفساد نتيجة إبقاء الموظف نفسه فى موقع لمدد طويلة، على أن يراعى فى سياسة التدوير الوظيفى عدم الإخلال بكفاءة الإدارة.

٤ - العمل بإقرارات الذمة المالية للممتلكات عند تعيين الوزراء والمسؤولين الحكوميين فى الوظائف العليا، وكذلك المسؤولين فى الشركات التى تساهم فيها الدولة وشركات القطاع الخاص الذى تتمثل فيه الاستثمارات العامة. ويقصد من إقرارات الذمة الإفصاح عن المصالح المالية وغيرها (disclosure of pecuniary and other interests)، كالعضوية فى الجمعيات أو الاتحادات التجارية أو مجالس الشركات. وقد أوجبت القوانين فى بعض البلاد كالقانون الفرنسى رقم (٢٢٦ - ٨٨) ورقم (٢٢٧ - ٨٨) لسنة ١٩٨٨م، على من يتقلد مناصب وزارية أو فى المجلس الدستورى والمحافظات والوظائف العليا فى الخدمة المدنية - الإعلان عن أوضاعهم المالية عند بداية عملهم فى مكاتبهم ولدى انتهاء فترة عملهم، وذلك لإجراء مقارنة بين التصريحين بغرض التعرف على مصادر الكسب غير المشروع [٤٦].

وقد أوجب قانون الكسب غير المشروع لسنة ١٩٧٥م فى مصر على الفئات التى تخضع لأحكامه ومنها: القائمون بأعباء السلطة العامة، والعاملون فى الجهاز الإدارى (عدا فئات شاغلى الدرجتين الحادية عشرة والثانية عشرة) ورئيس وأعضاء مجلس الشعب، ورئيس وأعضاء مجالس الإدارة وسائر العاملين بالهيئات والمؤسسات العامة والشركات التى تساهم الحكومة بنصيب فى

رأسمالها - أن تقدم إقرارًا بالذمة المالية عند التعيين فى الوظيفة، وتقديم إقرارات جديدة بصفة دورية كل خمس سنوات طوال مدة الخدمة، وإقرارًا بالذمة المالية عند انتهاء الخدمة. الواضح، أن قانون الكسب غير المشروع يهدف إلى متابعة فحص ثروة الخاضعين لأحكامه لتبيان ما يكون قد طرأ عليها من زيادة ومصدر هذه الزيادة، وغايته مكافحة سلوك بعض الأفراد الذين يستغلون صفاتهم الوظيفية ونفوذهم لتحقيق كسب غير مشروع (٤٧).

ونظرًا لتفاقم مشكلات الفساد الإدارى وتعاظم مخاطره وأضراره اتجهت دول كثيرة لاتخاذ إجراءات فاعلة لقيام تنظيم إدارى متقن ونظام قانونى مُحْكم من أجل مواجهة تحديات الفساد وأضراره ومكافحة مخاطره، وسعيًا لإيجاد حكومة نظيفة (clean government) تبسط العدل والمساواة فى المجتمع.

ثالثًا - الشروع والاشتراك فى جريمة استغلال النفوذ:

الشروع (attempt) فى النشاط الإجرامى جريمة تخلفت نتيجتها المقصودة على الرغم من نشاط الجانى، فهى جريمة ناقصة أو غير مكتملة (inchoate offence)، فالشروع هو البدء فى التنفيذ بقصد ارتكاب الجريمة، ومع ذلك خاب أثر النشاط وتخلفت النتيجة التى أرادها الجانى بسلوكه الذى تجاوز فيه الأعمال التحضيرية ودل نشاطه على خطورته الإجرامية على المصلحة المحمية قانونًا (٤٨) مثال ذلك: يعتبر شروعًا فى السرقة رفع الشىء المراد سرقته من موضع حفظه، وفى القتل يعتبر شروعًا أن يطلق الجانى عيارًا ناريًا على المجنى عليه بقصد قتله فيخطئه أو يصيبه ولكن يشفى بالعلاج. لذلك تعاقب القوانين الجنائية على أفعال الشروع الخائبة (abortive acts) لأنها تتصل مباشرة بالجريمة (proximate to)، وتجعل الجانى قريبًا من ارتكاب الجريمة التامة (٤٩). وتعاقب التشريعات بوجه عام على الشروع بعقوبة أخف من العقوبة المقررة للجريمة التامة، ولكن بعضها يساوى بين جرائم الشروع والجرائم التامة فى العقاب (٥٠).

ويلحظ أن القانون المصرى لا يعاقب على الشروع إذا عدل الجانى عن الجريمة اختياريًا وأوقف النشاط وأسهم فى الحيلولة دون وقوع النتيجة الضارة. ويهدف القانون المصرى بذلك إفساح المجال أمام الفاعل للعدول الاختيارى وعدم متابعة النشاط الإجرامى حتى نهايته وتمام الجريمة (٥١). أما فى القانون الأنجلو أمريكى، وكذلك القانون السودانى فلا أثر ولا اعتداد بعدول الجانى أو توبته (repentance) بعد البدء فى تنفيذ الجريمة (٥٢).

والشروع فى جريمة استغلال النفوذ يكون بالبدء فى استخدام النفوذ، ومتى تم ذلك أمكن التعرف على قصد الجانى من ارتكاب الجريمة. وتقع جريمة استغلال النفوذ تامة بمجرد طلب الجانى أو أخذه أو قبوله للوعد أو العطية مع توافر نيته الآثمة باستغلال النفوذ، حتى لو لم يستعمل نفوذه فعلاً ولم يحقق المصلحة التى أخذ العطية من أجلها. ومن قبيل الشروع فى استغلال النفوذ أن يقوم صاحب النفوذ بزيارة لدائرة حكومية وهو ينوى استغلال نفوذه للحصول على مقابل، ولكن دون أن يفاتح تلك الجهة بالموضوع الذى يسعى من أجله وذلك لسبب خارج عن إرادته (٥٣). ويرى البعض أنه بإضافة "الطلب" للعطية مقابل استغلال النفوذ لم يعد ثمة مجال للشروع فى الجريمة لأن الجريمة كما هو الشأن فى الرشوة تتم بمجرد الطلب للعطية، حتى لو لم يستعمل الجانى نفوذه فعلاً (٥٤).

تتميز جريمة استغلال النفوذ بوجود عدة أشخاص يساهمون فيها مما يقتضى تحديد مسؤولية كل من ساهم فى ارتكابها. فالفاعل الأصلى (the principal) هو من يقوم بنفسه أو مع غيره بناء على قصد مشترك بتنفيذ كل الأعمال المادية المكونة للجريمة أو بعضها. أما الشريك (accomplice) فهو من يساعد(aids) أو يحرض (abets) أو يتفق (engagement in conspiracy) مع الفاعل الأصلى على ارتكاب الجريمة دون أن يأتى عملاً داخلاً فى الركن المادى المكون لها (٥٥). فيعد فاعلاً أصليًا فى جريمة استغلال النفوذ كل شخص يقوم باستغلال نفوذه

لدى سلطة عامة أو خاصة ويأخذ أو يطلب عطية أو مكافأة نظير حصول صاحب الحاجة على مزية من أى نوع كانت، ويُعاقَب باعتباره شريكًا فى جريمة استغلال النفوذ كلٌّ من يحرِّض أو يتآمر أو يساعد الفاعل الأصلى، وهو صاحب النفوذ، على التذرع بنفوذه الحقيقى أو المزعوم للحصول على أعمال أو مزايا من سلطة عامة أو خاصة. وعليه يعد الراشى، وهو صاحب الحاجة، وكذلك الوسيط وكل من باشر تحريضًا أو اتفاقًا أو مساعدة - شريكًا فى جريمة استغلال النفوذ. ويطبق فى القانون المقارن على الراشى والوسيط وكل من اشترك فى جريمة استغلال النفوذ ذات العقوبة المقررة قانونًا للجريمة.

المطلب الثانى - الركن المعنوى:

القاعدة العامة فى القانون الجنائى أن النشاط الإجرامى (actus reus) وحده لا يكفى لقيام الجريمة، إنما يجب أن يصاحبه العنصر المعنوى (mens rea). فالمبدأ العام السائد فى القانون الجنائى يعبر عنه بعبارة (An act does not make a person legally guilty unless the mind is legally blameworthy)[٥٦]. فإذا ثبت لدى القاضى توافر الركن المادى للجريمة ينتقل إلى البحث عن تحقق الركن المعنوى لكى يكتمل البناء القانونى للجريمة اللازم لنشوء المسؤولية الجنائية. والجرائم بالنظر إلى الركن المعنوى، إما أن ترتكب بقصد جنائى وبه تكون الجريمة عمدية وإما بخطأ يجعل الجريمة غير عمدية.

جريمة استغلال النفوذ من الجرائم العمدية إذ يستبعد وقوعها عن طريق الخطأ، ويلزم لقيامها من الناحية القانونية توافر الركن المعنوى بتحقق عنصريه وهما: الأهلية الجنائية "criminal culpability" وأساسها توافر الإدراك والتمييز وحرية الاختيار لدى الجانى، والإثم الجنائى (guilty mind)، المتمثل فى القصد الجنائى. والقاعدة العامة هى أن أهلية الإنسان أمر مفترض؛ لأن وجود الإدراك وحرية الاختيار هو الأمر المألوف والطبيعى. وبهذا يفترض أن

كل إنسان عاقلٌ، أى: مدرك وواع حتى يثبت العكس. فالعقل مناط التكليف، ولما كانت جريمة استغلال النفوذ من الجرائم العمدية فإن جوهر ركنها المعنوى المميز لها يتمثل فى القصد الجنائى. وقد ذهب أغلب الشراح إلى أنه يلزم لتحقق الركن المعنوى فى جريمة استغلال النفوذ توافر القصد الجنائى العام فقط، فى حين ذهب بعضهم إلى اشتراط وجود القصد الخاص لدى الجانى بالإضافة إلى القصد العام، ونتناول فى هذا المطلب القصد الجنائى فى جريمة استغلال النفوذ بصورتيه العام والخاص.

أولاً - القصد الجنائى العام (general criminal intention):

يرى أغلب الشراح - كما ذكرنا - أن جريمة استغلال النفوذ جريمة عمدية يتعين لوقوعها توافر القصد الجنائى العام فقط، ولا يشترط فيها أن تتجه نية الجانى إلى استعمال النفوذ الذى تذرع به، إذ ساوى القانون فى هذه الجريمة بين النفوذ الحقيقى والنفوذ المزعوم، مما يفيد ضمناً أنه لا عبرة من الناحية القانونية بانصراف النية لاستخدام النفوذ (٥٧).

ويتحقق القصد الجنائى العام بتوافر عنصرين هما حرية الإرادة (free will) والعلم. وفى جريمة استغلال النفوذ لا بد من انصراف نية الجانى إلى أخذ أو قبول أو طلب العطية أو الوعد بها. أما العلم (knowledge of the nature of the act) فيجب أن ينصرف إلى العناصر المكونة لهذه الجريمة، فيلزم أن يعلم الجانى بأن العطية أو الوعد بها هى مقابل لاستغلال نفوذه للحصول أو لمحاولة الحصول على مزية من أى نوع لمصلحة صاحب الحاجة.

ثانياً - القصد الجنائى الخاص (specific criminal intention):

يتوافر القصد الجنائى الخاص بإحاطة الجانى بالنتيجة القريبة المترتبة على نشاطه مع الإحاطة فى ذات الوقت بنتيجة أخرى أبعد غوراً (٥٨). فالقصد

الخاص يتحقق فى الجرائم التى تتطلب توافر إحداث نتيجة خاصة هى الدافع (motive) من وراء السلوك الإجرامى " Specific intent designates an intent to do something beyond the actus reus .. usually specific intent referes to crimes requiring to cause a particular result (٥٩).

وقد ذهب معظم الشراح إلى أن نية الجانى المصاحبة للطلب أو الأخذ أو القبول المتمثلة فى استغلال النفوذ للحصول أو لمحاولة الحصول على المزية ليست قصدًا خاصًا، وإنما تشكل عنصرًا نفسيًا للسلوك الإجرامى لتمييزه عن غيره من أنماط السلوك الأخرى المتماثلة معه فى مكوناتها المادية (٦٠).

فى حين يرى جانب فقهى آخر أن القصد الجنائى فى جريمة استغلال النفوذ يتطلب، بالإضافة إلى القصد العام، قصدًا خاصًا مضمونه اتجاه نية الموظف إلى استغلال نفوذه الحقيقى أو المزعوم. فالقانون وفقًا لهذا الرأى لا يعاقب على مجرد تلقى الفائدة لذاته، وإنما باعتباره مقابلاً لاستعمال النفوذ الحقيقى أو الموهوم (٦١). وأرى أن موقف أصحاب الاتجاه الأول أقرب إلى المنطق والتفسير السليم لمدلول عبارات النص الخاص بجريمة استغلال النفوذ؛ لأن النص قد ساوى فى المسؤولية الجنائية والعقاب، بين المتذرع بنفوذ حقيقى أو موهوم، مما يفيد ضمنًا أنه يستوى فى حكم القانون أن تتجه نية الجانى إلى استعمال نفوذه الحقيقى أو لا تتصرف إلى ذلك.

المبحث الثالث - تمييز جريمة استغلال النفوذ عن الجرائم المشابهة لها:

تمهيد:

نظرًا لأن جريمة استغلال النفوذ ترد عادة فى القوانين ضمن طائفة الجرائم الماسة بنزاهة الوظيفية العامة، والتى تعتبر من جرائم الفساد الضارة بالمصلحة العامة، فقد عالجتها معظم القوانين ضمن أحكام جريمة الرشوة وجرائم أخرى

ملحقة بها. لذا رأيت أهمية تمييزها عن الجرائم المشابهة لها من حيث الأحكام والنصوص القانونية التى تنظمها. يتناول هذا المبحث أوجه التمييز بين جريمة استغلال النفوذ وأحكام تلك الجرائم الأكثر تداخلاً معها فى ثلاثة مطالب:

يختص المطلب الأول ببيان أوجه التمييز بين جريمة الرشوة وجريمة استغلال النفوذ. ويتناول المطلب الثانى ما يميز جرائم إساءة استعمال السلطة عن جريمة استغلال النفوذ. أما المطلب الثالث فيبحث فى الفرق بين جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة وجريمة استغلال النفوذ.

المطلب الأول - التمييز بين جريمة الرشوة واستغلال النفوذ:

تتفق جريمة استغلال النفوذ مع جريمة الرشوة فى إخلالها بالوظيفة العامة وفى الإساءة إلى الثقة التى يوليها الجمهور للإدارة العامة، كما أن هذه الجريمة كالرشوة تقتضى وجود شخصين أحدهما صاحب النفوذ الحقيقى أو المزعوم الذى يقوم بأخذ عطية أو يقبل وعدًا مقابل استغلال نفوذه، والآخر هو الذى يقدم العطية أو الوعد بها مقابل استعمال النفوذ لتحقيق مزية أو فائدة من أى نوع.

وتختلف جريمة استغلال النفوذ عن الرشوة فى أمرين:

١ - أن الغرض من المقابل فى جريمة استغلال النفوذ دفع صاحب النفوذ لاستغلال نفوذه للتأثير فى سلطة معينة ليحصل صاحب الحاجة على مزايا أو أعمال لا تدخل فى اختصاص من يتذرع بالنفوذ، فى حين يكون الغرض من المقابل فى الرشوة حمل الموظف على أداء عمل أو الامتناع عن عمل يدخل فى اختصاصه.

٢ - لا يلزم فى القانون المقارن أن يكون الجانى فى جريمة استغلال النفوذ موظفًا عامًا. غير أنه جعل من صفة الموظف العام أو ما فى حكمه ظرفًا مشددًا للعقاب، وذلك على خلاف الحال فى نظام مكافحة الرشوة السعودى الذى يستلزم أن يكون الجانى فى جريمة استغلال النفوذ موظفًا عامًا، أو

ممن يعتبرون فى حكمه (٦٢). أما فى جريمة الرشوة فيشترط إن كانت فى نطاق أعمال الوظيفة العامة أن يكون المرتشى موظفًا عامًا أو ممن فى حكمه، وإن كانت فى مجال الأعمال الخاصة، فيلزم أن يكون من المستخدمين فى القطاع الخاص. ونتيجة لهذا فإن من أهم أركان جريمة الرشوة أن يكون الجانى موظفًا مختصًا بالعمل الذى يطلبه صاحب الحاجة، فى حين أن الاختصاص بالعمل لا يتوافر فيمن يتذرع بنفوذه إذ لا يشترط فيه أن يكون موظفًا عامًا، فهو يمارس الاتجار فى نفوذ حقيقى أو مزعوم له على المختص بالعمل الوظيفى.

المطلب الثانى - التمييز بين جريمة إساءة استعمال السلطة وجريمة استغلال النفوذ:

منذ فجر الحضارة البشرية تبلورت فكرة السلطة (power) بحسبانها أداة حتمية لخلق مجتمع منظم يجد الأفراد فى رحابة الأمن والحماية وتحقيق العدالة فيما بينهم (٦٣). ويستخدم تعبير السلطة العامة (public power) فى القانون الجنائى والقانون الإدارى للدلالة على السلطة الرسمية (public authority) المستمدة من الوظيفة العامة التى تمنحها الدولة للموظف العام لضمان حسن سير العمل الوظيفى وأداء واجبات الوظيفة بما يحقق الصالح العام. وإساءة استعمال السلطة (abuse of power) تكون بخروج الموظف العام عن الحدود والضوابط التى وضعها القانون للوظيفة العامة، وينطوى ذلك على الإخلال بواجبات الوظيفة، ويتصف بتجاوز للسلطة العامة لتحقيق مصالح شخصية لا تمت إلى الصالح العام بصلة. وإذا كانت السلطة العامة قد خولها القانون للموظف العام لتمكينه من القيام بأعباء الوظيفة وواجباتها، فإن عليه أن يستعملها لما فيه تحقيق المنفعة والصالح العام، ولا يجوز إساءة استعمالها لمصلحة شخصية أو للعدوان على مصالح الأفراد التى يحميها القانون.

وقد عُرِّف مصطلح إساءة استعمال السلطة بأنه يعنى: "عدم التقيد فى

استعمال السلطة بالأغراض والحدود التى فرضت من أجلها" [٦٤]. ويحرص القانون الجنائى على وضع الضوابط لاستعمال السلطة أداء لواجب وظيفى؛ لأن النهم إلى السلطة (lust of power) واستعمالها لغير غاياتها المشروعة يؤدى إلى إساءة استخدامها. وتتفق القوانين الجنائية مع أحكام الشريعة الإسلامية فى إباحة ما يقع من الموظف العام أداء لواجب واستعمالاً لسلطة رسمية بمقتضى القانون، إذ ليس من العدالة والمنطق أن يلزم القانون الشخص بأداء الواجب ثم يحاسبه على ما يترتب عليه من نتائج طبيعية متسقة مع الضوابط والحدود التى وضعها القانون لتنفيذ ذلك الواجب [٦٥]. والقاعدة المقررة فى القانون الجنائى أن الفعل لا يعد جريمة إذا ارتكب فى حدود السلطة العامة ومن غير تجاوز أو تعسف فى استعمالها "Nothing done under valid public authority is a crime if such authority is in no way exceeded or abused" [٦٦]، وعليه يشترط لإباحة العمل الذى يباشره الموظف العام استعمالاً لسلطته العامة أن يصدر عن موظف مختص، وأن يكون وفقًا للشروط الموضوعية والشكلية التى يتطلبها القانون.

والجرائم التى تنطوى على إساءة استعمال السلطة فى القانون المقارن كثيرة ومتنوعة فكل عمل يأتيه الموظف العام وليس للمصلحة العامة علاقة فيه يعد إساءة لاستعمال السلطة [٦٧]. ومن تلك الجرائم استعمال الموظف العام للعنف ضد آحاد الناس فى أثناء ممارسة وظيفته بطريقة تحط من شرفهم، ومنها جرائم التعذيب أو القسوة أو الإكراه التى يأتيها الموظف العام متعديًا حدود سلطاته. وكذلك الاعتقال بدون حق، وتفتيش المنازل والأشخاص فى غير الأحوال المقررة قانونًا، ومنها انتهاك الحرية الشخصية بدون مبرر قانونى. وقد قررت المحكمة العليا الأمريكية فى حكم شهير لها أن الحماية التى يسبغها القانون على أفعال الموظف العام الواقعة أداء لواجب تنتفى إذا تبين انتهاكه لحق من الحقوق الدستورية أو الحقوق الأساسية المقررة قانونًا [٦٨].

وفى المملكة العربية السعودية يؤكد النظام الأساسى للحكم فى المادة (٢٦) منه على أن "تحمى الدولة حقوق الإنسان وفق الشريعة الإسلامية" (٦٩). وتنص المادة (٣٦) منه على أن "توفر الدولة الأمن لجميع مواطنيها والمقيمين على إقليمها، ولا يجوز تقييد تصرفات أحد أو توقيفه أو حبسه إلا بموجب أحكام النظام". وقد حرص نظام الإجراءات الجزائية السعودى لعام ١٤٢٢هـ الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٣٩) فى ١٤٢٢/٧/٢٨هـ على صيانة حقوق الإنسان، فنصت المادة الثانية منه على أنه "لا يجوز القبض على أى إنسان أو تفتيشه أو توقيفه أو سجنه إلا فى الأحوال المنصوص عليها نظامًا". ويعالج المرسوم الملكى رقم ٤٣ الصادر فى ١٣٧٧/١١/٢٩هـ طائفة من جرائم الموظفين العموميين، وينص على أن يعاقب بالسجن مدة لا تزيد عن عشر سنوات أو بغرامة لا تزيد عن عشرين ألف ريال، كل موظف ثبت ارتكابه لإحدى الجرائم الماسة بالوظيفة العامة، ومنها جرائم إساءة استعمال السلطة الآتية:

١ - التحكم فى أفراد الرعية أو الافتئات على حق من حقوقهم الشخصية بأى صورة من الصور أو تكليفهم بما لا يجب نظامًا.

٢ - سوء الاستعمال الإدارى كالعبث بالأنظمة والأوامر والتعليمات وبطرق تنفيذها امتناعًا أو تأخيرًا ينشأ عنه ضرر خاص أو عام.

فى ضوء ما تقدم من إيضاح لمدلول إساءة استعمال السلطة يتبين أن جريمة استغلال النفوذ يتميز عن مفهوم إساءة استعمال السلطة بالخصائص التالية:

١ - لا يتطلب القانون الجنائى المقارن فى جريمة استغلال النفوذ أن يكون الجانى موظفًا عامًا، فاستغلال النفوذ يأتيه كل فرد من آحاد الناس يتمتع بالنفوذ ويسىء استعماله للحصول على منافع أو مزايا من أى نوع من جهة معينة. أما جرائم إساءة استعمال السلطة فلا تقع إلا من موظف عام يتجاوز الضوابط التى رسمها القانون لاستخدام السلطة وأداء الواجب.

٢ - إساءة استعمال السلطة يتحقق فى كل نشاط يأتيه الموظف العام لا يتقيد

فيه بالضوابط التى حددها القانون لاستخدام السلطة. ولذلك تعددت جرائم إساءة استعمال السلطة حيث تقع فى كل حالة يتعسف فيها الموظف فى مباشرة السلطة الرسمية (public authority). أما جريمة استغلال النفوذ فلها ذاتية خاصة يقتصر فيها النشاط المكون للركن المادى على قيام صاحب النفوذ بأخذ عطية أو قبول الوعد بها لاستخدام نفوذه الحقيقى أو المزعوم لدى جهة معينة للحصول على ما يطلبه صاحب الحاجة.

المطلب الثالث - الفرق بين جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة وجريمة استغلال النفوذ:

تقع جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة من موظف عام مختص يستجيب لرجاء أو توصية أو وساطة فيؤدى العمل الوظيفى بناء على ذلك، ويخرج عن الحدود التى قررها القانون لأداء الواجبات الوظيفية [٧٠]. والفرق الأساسى بين جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة وجريمة استغلال النفوذ يتمثل فى الآتى:

١ - جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة تفترض فى الجانى أن يكون موظفًا عامًا مختصًا بالعمل الذى يؤديه استجابة لرجاء، أى طلب مصحوب بالاستعطاف والإلحاح، أو وساطة شخص يعمل لحساب الغير، أو بناء على توصية. أما مستغل النفوذ فقد لا يكون موظفًا عامًا، وإنما قد يكون شخصًا من آحاد الناس يتمتع بالنفوذ، أى القدرة على استخدام تأثيره لدى جهة عامة أو خاصة للحصول على منافع أو مزايا.

٢ - تفترض جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة انعدام المقابل، إذ هى مجرد حالة تجاوب من الموظف العام لرجاء أو توصية أو وساطة، فى حين يكون استغلال النفوذ لمصلحة الغير مقابل عطية أو الوعد بها من جانب صاحب الحاجة.

٣ - يتعين لوقوع جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة أن يستجيب

الموظف العام فعلاً إلى الرجاء أو التوصية أو الوساطة بأداء عمل يدخل فى اختصاصه أو الامتناع عن أدائه أو الإخلال بواجبات وظيفته (٧١). أما فى جريمة استغلال النفوذ فإن مجرد طلب المتهم وعداً أو عطية تقوم به جريمة تامة ولا يشترط قيام الجانى باستغلال نفوذه فعلاً، بل تقع الجريمة كاملة حتى لو كان الجانى يقصد عدم القيام باستغلال نفوذه حين أخذ أو قبل العطية أو الوعد بها من صاحب الحاجة، موهمًا إياه بأنه سوف يسعى لتحقيق ما يطلبه باستخدام ما لديه من نفوذ لدى الجهة المختصة بالأعمال المطلوبة. والواضح أن الجريمة فى حالة الإيهام الكاذب باستغلال النفوذ تنطوى على نصب واحتيال يدخل فى النص الخاص باستغلال النفوذ (٧٢).

المبحث الرابع - جريمة استغلال النفوذ فى النظام السعودى:

تمهيد:

تستمد الأنظمة فى المملكة العربية السعودية أصولها وقواعدها من أحكام الشريعة الإسلامية الغراء. فالشريعة الإسلامية هى التى تحكم جميع المسائل فى مختلف مناحى الحياة، وكل أنظمة الدولة فى المملكة. وتنص المادة السابعة من النظام الأساسى للحكم على أن " يستمد الحكم فى المملكة العربية السعودية سلطته من كتاب الله وسنة رسوله، وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدولة". وينص النظام الأساسى للحكم بأن "تطبق المحاكم على القضايا المعروضة أمامها أحكام الشريعة الإسلامية وفقاً لما دل عليه الكتاب والسنة، وما يصدره ولى الأمر من أنظمة لا تتعارض مع الكتاب والسنة"(٧٣). والمحاكم الشرعية فى المملكة هى صاحبة الاختصاص الأصيل والعام فى الفصل فى المنازعات، إلا ما استثنى منها بنظام خاص يحيلها إلى جهة أخرى (٧٤).

ونظرًا لما تشهده المملكة من تطور كبير فى المجالات المختلفة. فقد استوجب ذلك صدور الكثير من الأنظمة واللوائح التى قصد منها تنظيم شؤون الحياة فى

شتى مناحيها ومناشطها، وهى مستمدة من أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها العامة. وفى مجال الجرائم التعزيرية صدرت العديد من الأنظمة الهادفة لمكافحة الفساد والجرائم الضارة بالمصالح الاجتماعية.

ولما كانت جريمة الرشوة وما فى حكمها من جرائم الفساد الماسة بنزاهة الوظيفة العامة والصالح العام من أشد الجرائم خطورة على حسن سير الأداة الحكومية، فقد اهتمت بها المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا، ووضعت لها نظامًا خاصًا لمكافحتها، وأسندت التحقيق فيها إلى هيئة الرقابة والتحقيق، ويتولى ديوان المظالم الفصل فى الدعاوى الناشئة عنها (٧٥). فقد نصت المادة الثانية من نظام ديوان المظالم على أن تتولى هيئة الرقابة والتحقيق، بالإضافة إلى الاختصاصات المسندة إليها، التحقيق فى جرائم الرشوة والتزوير واختلاس الأموال العامة، وكذلك الجرائم المنصوص عليها فى المرسوم الملكى رقم (٤٣) الصادر فى ١٣٧٧/١١/٢٩هـ، وهى الجرائم المتعلقة بالوظيفة العامة (٧٦). وتنص المادة الثامنة من نظام ديوان المظالم على الاختصاص الجزائى لديوان المظالم الذى يشمل الدعاوى الجزائية الموجهة ضد المتهمين بارتكاب الجرائم الواقعة ضد الوظيفة العامة.

يتناول هذا المبحث جريمة استغلال النفوذ وأركانها والعقوبات المقررة لها فى النظام السعودى فى خمسة مطالب. يتطرق المطلب الأول إلى الأعمال التى يحظر نظام الخدمة المدنية السعودى على الموظف العام القيام بها، ومنها استغلال النفوذ لمساسها بنزاهة الوظيفة العامة. وذلك دون الخوض فى تفصيلات المسؤولية التأديبية الناشئة عنها، إذ لن تتسع دراستنا فى هذا المقام للبحث فى تلك المسائل المتعلقة بالقانون الإدارى. ويناقش المطلب الثانى تجريم استغلال النفوذ فى المرسوم الملكى رقم (٤٣). ويختص المطلب الثالث ببيان أركان جريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى نظام مكافحة الرشوة. ويتناول المطلب الرابع أوجه التمييز بين العناصر المكونة لجريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى المرسوم الملكى رقم (٤٣) ونظام مكافحة الرشوة. أما المطلب

الخامس والأخير فيعنى ببيان أنواع العقوبات المقررة لجريمة استغلال النفوذ فى نظام مكافحة الرشوة بالمملكة.

المطلب الأول - حظر استغلال النفوذ فى نظام الخدمة المدنية السعودى:

درجت القوانين المنظمة للخدمة المدنية على أن تنص على الأفعال التى يحظر على الموظف العام إتيانها لإخلالها بنزاهة المسلك الوظيفى الواجب عليه الالتزام والتقيد به (٧٧). فالوظيفة العامة تتطلب من القائم بها حيادًا وصرامة فى الحق وبعدًا عن الميل والهوى وتحقيق النفع الشخصى (٧٨).

وقد نصت المادة (١٢) من نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ على أن يحظر على الموظف خاصة:

أ - إساءة استعمال السلطة الوظيفية.

ب - استغلال النفوذ.

ج - قبول الرشوة أو طلبها بأى صورة من الصور المنصوص عليها فى نظام مكافحة الرشوة.

د - قبول الهدايا أو الإكراميات بالذات أو بالوساطة لقصد الإغراء من أرباب المصالح.

هـ - إفشاء الأسرار التى يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد ترك الخدمة.

وتنص المادة (١٣) من نظام الخدمة المدنية السعودى على أنه يجب على الموظف أن يمتنع عن:

أ - الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ب - الاشتراك فى تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إداراتها أو أى عمل فيها أو فى محل تجارى إلا إذا كان معينًا من الحكومة، ويجوز

بمقتضى لائحة يصدرها مجلس الوزراء الإذن للموظفين بالعمل فى القطاع الخاص فى غير أوقات الدوام الرسمى.

وإذا وقع من الموظف العام إخلال بواجباته الوظيفية أو أتى فعلاً من الأفعال التى يحظرها نظام الخدمة المدنية فقد ارتكب مخالفة تأديبية تترتب عليها المسؤولية التأديبية. وقد جاء فى حكم لديوان المظالم أن "المخالفة التأديبية قوامها مخالفة الموظف لواجبات وظيفته ومقتضياتها" (٧٩). وإذا تحققت أركان المخالفة التأديبية استحق الموظف العام المنسوب إليه ارتكابها العقوبة التأديبية المناسبة المنصوص عليها فى المادة (٣٢) من تأديب الموظفين فى المملكة الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٧) فى ١/٢/١٣٩١هـ.

ونظرًا للتداخل بين المسؤولية الجنائية والمسؤولية التأديبية فى نطاق ما يأتيه الموظف العام من سلوك مخل بواجبات الوظيفة العامة، والناشئ عن وجود مجموعة من النصوص الجنائية التى تفرض على الموظف العام عقوبة إذا ما ثبت ارتكابه لفعل ضار بنزاهة الوظيفة، كالرشوة واستغلال النفوذ وإساءة استعمال السلطة، فإنه يجوز أن يسأل الموظف جنائيًا أمام القضاء الجنائى متى ما ارتكب فعلاً من تلك الأفعال المفضية للإخلال بشرف وأمانة الوظيفة أو امتنع عن القيام بواجب وظيفى، كما يسأل تأديبيًا من جهة التأديب المختصة. ولا يحول ذلك من نشوء المسؤولية المدنية فى مواجهة الموظف عن انحرافه فى سلوكه عن الحدود التى يضعها القانون لأداء واجباته، فيجوز للمضرور عن ذلك السلوك المطالبة بالتعويض عن الأضرار الناتجة عن خطأ الموظف غير المبرر قانونًا.

على الرغم من أوجه التداخل الظاهرة بين المسؤوليتين الجنائية والتأديبية فى مجال حماية الوظيفة العامة، إلا أن لكل من النظام التأديبى والقانون الجنائى استقلالاً وذاتية، وذلك لاختلافهما من حيث أساس المسؤولية وغاياتها، ومن حيث الإجراءات وطرق الإثبات، وأنواع العقوبة وطبيعتها (٨٠). وقد نصت المادة (٣١) من نظام تأديب الموظفين فى المملكة على أن " يعاقب تأديبيًا كل موظف

ثبت ارتكابه مخالفة إدارية، وذلك مع عدم الإخلال برفع الدعوى العامة أو دعوى التعويض،،. وقد جاء فى حكم لهيئة التأديب فى المملكة أن المحاكمة التأديبية لا تخل بمسؤولية الموظف جنائيًا أو مدنيًا عن إخلاله بواجبات الوظيفة (٨١). وقد أخذ ديوان المظالم بقاعدة استقلالية المسؤولية التأديبية عن المسؤولية الجنائية. وتطبيقًا لذلك جاء فى حكم لديوان المظالم أن "المخالفة التأديبية هى أساسًا تهمة قائمة بذاتها مستقلة عن التهمة الجنائية، قوامها مخالفة الموظف لواجبات وظيفته ومقتضياتها أو كرامتها، فى حين أن الجريمة الجنائية هى خروج المتهم على المجتمع فيما تنهى عنه النظم الجنائية أو تأمر به (٨٢). فالمسؤولية التأديبية يمكن تحريكها فى مواجهة الموظف العام بسبب إخلاله بواجباته الوظيفية، أما المسؤولية الجنائية فتنشأ فى مواجهة الأفراد متى ما ارتكبوا جرائم جنائية ضارة بالمصالح الاجتماعية وبالواجبات المكلفين بها باعتبارهم أعضاء فى المجتمع، وهو ما يخضع له الموظف العام كغيره من أفراد المجتمع، وإن كان ثبوت صفة الموظف العام يعد مبررًا لتشديد العقوبة عليه بالنسبة للوقائع المخلة بأمانة ونزاهة الوظيفة العامة (٨٣). ومن حيث طبيعته، يتميز الجزاء الإدارى عن العقوبة الجنائية. فالجزاء الإدارى كالإنذار واللوم والحسم من الراتب والحرمان من العلاوة والفصل من الخدمة يصدر به قرار إدارى أو قضائى من جهة التأديب المختصة، أما جزاء الجريمة الجنائية فهو عقوبة تصدر بحكم قضائى وتحوى ألمًا يلحق بالمحكوم عليه فى بدنه وحريته.

المطلب الثانى - نطاق تجريم استغلال النفوذ فى المرسوم الملكى رقم (٤٣):

نص المرسوم الملكى رقم (٤٣) الصادر فى ١٣٧٧/١١/٢٩هـ على جريمة استغلال النفوذ فى البند (١) من المادة الثانية التى تقرر أن «يُعاقَب بالسجن مدة لا تزيد على عشر سنوات، أو بغرامة لا تزيد على عشرين ألف ريال - كلُّ موظف ثبت ارتكابه، لإحدى الجرائم الآتية، وكذلك كل من اشترك أو تواطأ معه على ارتكابها، سواء كانوا موظفين أم غير موظفين:

١ - استغلال نفوذ الوظيفة لمصلحة شخصية فى داخل الدائرة أو خارجها... وتنص المادة الثالثة من المرسوم الملكى رقم (٤٣) على أنه، فضلاً عن العقوبات المذكورة فى المادة السابقة، يحكم على من تثبت إدانته بالتعويض المناسب لمن أصابه ضرر، وترد المبالغ التى أخذت بغير وجه شرعى إلى أربابها».

تقوم جريمة استغلال النفوذ وفقًا للمرسوم الملكى رقم (٤٣) على ثلاثة أركان هى:

(أ) - الركن المفترض الخاص بصفة الجانى:

يجب أن يكون الجانى فى جريمة استغلال النفوذ موظفًا عامًا، ولم يبين المرسوم الملكى رقم (٤٣) من هو الموظف العام. وسوف نتطرق لمدلول الموظف العام خلال تناولنا لأركان جريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى نظام مكافحة الرشوة فى المملكة الصادر فى عام ١٤١٢هـ، والذى يبين من يعد فى حكم الموظف العام.

(ب) - الركن المادى:

يقوم الركن المادى فى هذه الجريمة على استغلال نفوذ الوظيفة لمصلحة شخصية فى داخل الدائرة أو خارجها. وتختلف جريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى المرسوم الملكى رقم (٤٣) عن جريمة استغلال النفوذ فى القانون المقارن الذى يتطلب لقيام الجريمة أن يأخذ الجانى عطية أو يقبل وعدًا بها مقابل استعماله نفوذه للحصول على مصلحة لصاحب الحاجة تتمثل فى مزايا أو منافع. أما المرسوم الملكى رقم (٤٣) فقد جعل فى المادة الثانية منه (الفقرة الأولى) الغرض من استغلال النفوذ يشمل كل سعى لتحقيق مصلحة شخصية يلحق ضررًا بالصالح العام. فضلاً عن ذلك، لا يشترط فى القانون المقارن أن يكون الجانى فى جريمة استغلال النفوذ موظفًا عامًا، فى حين اقتصر

التجريم فى المرسوم الملكى رقم (٤٣) على استغلال النفوذ الوظيفى من الموظف العام.

والغرض من استغلال النفوذ يكون فى كثير من الأحيان لتحقيق مصلحة شخصية للجانى. وقد جاء فى حكم لهيئة التأديب أنه يحظر على الموظف استغلال نفوذه الوظيفى لتحقيق مصالحه الخاصة. وتتلخص وقائع الدعوى التى نظرتها هيئة التأديب فى أن الموظف المتهم خرج على مقتضى الواجب الوظيفى واستغل وظيفته بصفته مديرًا للشؤون الزراعية بالمنطقة الشرقية، بأن قام بتشغيل بعض عمال مشروع حجز الرمال بالأحساء بمزرعته الخاصة رغم تقاضيهم رواتبهم من مديرية الشؤون الزراعية [٨٤]. وفى حكم لها قررت هيئة التدقيق بديوان المظالم إدانة المتهم، وهو أحد رجال أمن حدود المملكة، بارتكاب جريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى المادة الثانية البند الأول – من المرسوم الملكى رقم (٤٣)، وذلك بناء على اعترافه صراحة بالاستيلاء على الأسلحة وملحقاتها المتخلفة عن المتسللين لحدود المملكة بغرض بيعها والحصول على ثمنها [٨٥].

(ج) – الركن المعنوى:

يتحقق القصد الجنائى فى هذه الجريمة باتجاه إرادة الجانى إلى استغلال نفوذ الوظيفة فى داخل الدائرة أو خارجها، وهو يعلم أن استغلال نفوذه الوظيفى مقابل حصوله على مصلحة شخصية. وإرادة السلوك الخاطئ التى يعتد بها القانون هى تلك الصادرة عن وعى وحرية اختيار. ومن ثم فإنه متى ثبت انتفاء اتجاه الإرادة نحو تحقيق النشاط الإجرامى، أو انتفاء العلم بطبيعة وكنه النشاط تخلف القصد الجنائى اللازم لقيام الجريمة قانونًا.

المطلب الثالث - أركان جريمة استغلال النفوذ وفقًا لنظام مكافحة الرشوة:

نصت المادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة فى المملكة على جريمة

استغلال النفوذ كالآتى: "كل موظف عام طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو أخذ وعدًا أو عطية لاستعمال نفوذ حقيقى أو مزعوم للحصول أو لمحاولة الحصول من أى سلطة عامة على عمل أو أمر أو قرار أو التزام أو ترخيص أو اتفاق توريد أو على وظيفة أو خدمة أو مزية من أى نوع - يعد مرتشيًا ويعاقب بالعقوبة المنصوص عليها فى المادة الأولى من هذا النظام".

ألحق نظام مكافحة الرشوة عددًا من الجرائم بجريمة الرشوة للصلة الوثيقة بينها، وذلك فى إفضائها للفساد والإخلال بحسن سير الإدارة العامة. وهذه الجرائم عبر عنها الفقه الجنائى بتعبير "الجرائم الملحقة بالرشوة"، ومنها جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة وجريمة استغلال النفوذ. وقد أخذ نظام مكافحة الرشوة فى المملكة بما ذهبت إليه غالبية القوانين من اتجاه للربط بين جريمة الرشوة وجريمة استغلال النفوذ لوجود بعض الشبه بينهما، ولاشتراكهما فى المساس بنزاهة الوظيفة العامة والإساءة إلى الثقة التى يوليها الجمهور للإدارة العامة [٨٦]. وعليه، فإن مستغل النفوذ طبقًا للمادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة يعد فى حكم المرتشى ويعاقب بذات العقوبة المقررة للرشوة.

وقد تطلب نظام مكافحة الرشوة فى المملكة فى جريمتى الرشوة واستغلال النفوذ اتصاف الجانى بصفة الموظف العام، فى حين اتجهت بعض القوانين الأخرى إلى تجريم استغلال النفوذ، سواء وقع من موظف أو غيره من أصحاب النفوذ. ويستفاد من نص المادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة أنه يلزم لقيام جريمة استغلال النفوذ نظامًا توافر ثلاثة أركان هى: صفة مستغل النفوذ باعتباره موظفًا عامًا، وركن مادى قوامه الأخذ أو الطلب أو القبول للوعد أو العطية لاستعمال الموظف العام نفوذه الحقيقى أو المزعوم، وركن معنوى يقوم على القصد الجنائى [٨٧].

أولاً - صفة مستغل النفوذ باعتبار كونه موظفاً عاماً:

افترض نظام مكافحة الرشوة فى المملكة أن يكون الجانى فى جريمة الرشوة، والجرائم الملحقة بها كجريمة استغلال النفوذ، موظفًا عامًا أو يعد فى حكم الموظف العام. ولم تتضمن الأنظمة واللوائح الخاصة بالوظيفة العامة تعريفًا محددًا للموظف العام. ويشترط فى جريمة الرشوة أن يكون الموظف مختصًا بالعمل أو الامتناع الذى تلقى من أجله المقابل، فى حين لا يكون الموظف العام فى جريمة استغلال النفوذ مختصًا بالعمل الذى يطلبه صاحب الحاجة، لكنه يستغل نفوذه الحقيقى أو المزعوم لدى السلطة المختصة للحصول على المزايا والأعمال لمصلحة صاحب الحاجة.

ولا يأخذ القانون الجنائى بالمفهوم السائد فى القانون الإدارى للموظف العام؛ إذ للقانون الجنائى ذاتيته المستقلة النابعة من وظيفته فى المجتمع (٨٨). فالمصلحة الاجتماعية التى يحميها القانون الجنائى فى محيط جرائم الموظفين العموميين المخلة بواجبات الوظيفة العامة هى مصلحة الدولة فى كفالة الثقة والنزاهة فى أداء العمل الوظيفى. وعليه، فإذا كان للقانون الإدارى مفهوم خاص للموظف العام يهدف إلى تنظيم العلاقة بين الموظف والدولة من حيث الحقوق والواجبات، فإن القانون الجنائى لا يتقيد به، إنما يأخذ بمدلول واسع فى بيان المقصود بالموظف العام يتفق مع ذاتيته والمصالح الاجتماعية التى يسعى لحمايتها.

يعرف الفقه الإدارى الموظف العام بأنه، كل شخص يعهد إليه على وجه قانونى بعمل دائم فى خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام إدارة مباشرة (٨٩). وعليه، يستبعد من تعريف القانون الإدارى للموظف العام كل شخص لا يشغل وظيفة دائمة فى مرفق عام، كما يستبعد الموظف الفعلى وهو الشخص الذى يباشر عملاً إداريًا دون أن يصدر قرار بتعيينه، أو يصدر قرار التعيين باطلاً. والموظف الفعلى يعتبر موظفًا عامًا لأغراض التوسع الجنائى فى حماية الوظيفة العامة ومكافحة الرشوة (٩٠). فالقانون الجنائى لا

يفرض على صاحب الحاجة عند التعامل مع الموظف العام أن يتحرى حقيقة مركزه الوظيفى وعما إذا كان قرار تعيينه صحيحًا أم باطلاً.

لقد أخذ نظام مكافحة الرشوة فى المملكة بالمدلول الجنائى الواسع للمقصود بالموظف العام من أجل إضفاء الحماية الجنائية لحسن سير الإدارة العامة وكفالة النزاهة فى العمل الوظيفى. فى ضوء هذه الاعتبارات يعرف البعض الموظف العام وفقًا للمدلول الجنائى بأنه "كل شخص يعمل فى مواجهة الأفراد باسم الدولة أو أحد الأشخاص المعنويين ويمارس إزاءهم صورة طبيعية تستدعى ثقتهم أحد الاختصاصات التى خولها القانون لمرفق عام تديره الدولة أو الشخص المعنوى إدارة مباشرة" (٩١). وفى إطار المفهوم الواسع لمدلول الموظف العام، تتطبق أحكام نظام مكافحة الرشوة السعودى على من يعد موظفًا عامًا وفقًا للقانون الإدارى كما تشمل فئات أخرى اعتبرهم النظام فى حكم الموظفين العموميين (٩٢).

لقد نصت المادة الثامنة من نظام مكافحة الرشوة على من هم فى حكم الموظف العام كالآتى:

١ - كل من يعمل لدى الدولة أو لدى أحد الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة، سواء كان يعمل بصفة دائمة أم مؤقتة.

٢ - المحكم أو الخبير المعين من قبل الحكومة أو أى هيئة لها اختصاص قضائى.

٣ - كل مكلف من جهة حكومية أو أى سلطة إدارية أخرى بأداء مهمة معينة.

٤ - كل من يعمل لدى الشركات أو المؤسسات الفردية التى تقوم بإدارة وتشغيل المرافق العامة أو صيانتها أو تقوم بمباشرة خدمات عامة، وكذلك من يعمل لدى الشركات المساهمة والشركات التى تساهم الحكومة فى رأس مالها، والشركات أو المؤسسات الفردية التى تزاول الأعمال المصرفية.

٥ - رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الشركات المنصوص عليها فى الفقرة الرابعة من هذه المادة.

ثانياً - الركن المادى:

الركن المادى المكون لهذه الجريمة وفقًا للمادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة يقوم على نشاط يبذله الموظف العام المستغل لنفوذه يتمثل فى الأخذ أو القبول أو الطلب لنفسه أو لغيره وعدًا أو عطية مقابل استعمال نفوذه الحقيقى أو المزعوم لمصلحة صاحب الحاجة (الراشى). فالجانى فى هذه الجريمة لا يتاجر بعمل من أعمال وظيفته، كما هو الحال فى جريمة الرشوة التى تعد اتجارًا بأعمال الوظيفة العامة، إذ إنه غير مختص بالعمل الذى يطلبه صاحب الحاجة، لكنه يتاجر بنفوذه الوظيفى على الموظف المختص بالعمل مما يشكل إخلالاً بواجبات الوظيفة.

والغرض من استغلال النفوذ الحصول أو محاولة الحصول من أى سلطة عامة على عمل أو أمر أو قرار أو التزام أو ترخيص أو اتفاق توريد أو على وظيفة أو خدمة أو مزية من أى نوع لمصلحة صاحب الحاجة. ويسرى هنا حكم المادة الثانية عشرة من نظام مكافحة الرشوة التى أخذت بمفهوم واسع للمقابل أو الفائدة التى يتلقاها الموظف أو يوعد بها، فقد نصت على أنه "يعتبر من قبيل الوعد أو العطية فى تطبيق هذا النظام كل فائدة أو ميزة يمكن أن يحصل عليها المرتشى أيًا كان نوع الفائدة أو تلك الميزة أو اسمها، سواء كانت مادية أم غير مادية".

ولا يشترط لقيام الجريمة أن يكون سعى الموظف المستغل لنفوذه للحصول على المزية لمصلحة صاحب الحاجة سعيًا حقيقيًا، فتقوم الجريمة ولو تبين أن الجانى كان حين أخذ العطية ينتوى عدم استعمال نفوذه فعلاً، بل يكفى أن يتذرع بالنفوذ المزعوم والموهوم للإضرار بالثقة المعهودة فى السلطات العامة [٩٣]. والنفوذ الحقيقى للموظف يعنى ممارسته لسلطاته الإدارية والإشرافية على الموظف المختص لحمله على التصرف بما يحقق مصلحة صاحب الحاجة. وإذا لم يكن للموظف نفوذ حقيقى ولكنه أوهم صاحب المصلحة بأن له نفوذاً يمكن استعماله للحصول على المزية المطلوبة تقوم الجريمة؛ لأن النظام ساوى فى الحكم بين النفوذ الحقيقى والنفوذ المزعوم.

ثالثًا - الركن المعنوى:

استغلال النفوذ طبقًا للمادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة جريمة عمدية يلزم لقيامها من الناحية القانونية توافر القصد الجنائى العام بعنصريه: الإرادة والعلم، فيلزم أن تتجه نفس الجانى إلى أخذ أو طلب أو قبول وعد أو عطية مقابل استغلال نفوذه الحقيقى أو المزعوم للحصول على خدمة أو مزية من سلطة عامة لصالح صاحب الحاجة، وذلك مع علمه بصفته الوظيفية وبحقيقة وكنه ما يأتيه من نشاط إجرامى. وعلى ذلك، ينتفى الركن المعنوى إذا كانت العطية أو الفائدة قد دست على الموظف العام، أو كان يجهل طبيعتها بأن كان يعتقد أنها وفاء لدين مستحق له على صاحب الحاجة وليست مقابلاً لاستغلال نفوذه.

المطلب الرابع - التمييز بين العناصر المكونة لجريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى المرسوم الملكى رقم (٤٣) ونظام مكافحة الرشوة:

يلحظ وجود اختلاف فى العناصر المكونة لجريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى المادة الثانية من المرسوم الملكى رقم (٤٣) الصادر فى ١٣٧٧/١١/٢٩هـ وجريمة استغلال النفوذ التى نصت عليها المادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة. ومع ذلك، لا تعارض فى النص على جريمة استغلال النفوذ بين النظامين المذكورين، إنما يطبق كل نص منهما متى تحققت شروطه الخاصة به.

تقع جريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى المادة الثانية من المرسوم الملكى رقم (٤٣) باستغلال نفوذ الوظيفة لمصلحة شخصية للجانى، سواء فى داخل الدائرة أو خارجها.

ومن أمثلة ذلك ما ورد فى البند (٦) من المادة الثانية التى نصت على استغلال العقود بما فى ذلك عقود المزايدات والمناقصات لمصلحة شخصية، والعبث بأوامر الصرف وتأخيرها عن وقتها المحدد بقصد الانتفاع بها شخصيًا، وتسخير جهود الأفراد والموظفين لفائدة شخصية، إلى غير ذلك من أنواع الاستغلال للوسائل

والإمكانيات المتوافرة للإدارة العامة. أما إذا كان استغلال النفوذ بمقابل أو فائدة للحصول على مزايا لمصلحة الغير (الراشى)، فإن الفعل حينئذ يكون جريمة استغلال النفوذ المنصوص عليها فى المادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة.

ومن أمثلة استغلال نفوذ الوظيفة للمصلحة الشخصية ما جاء فى حكم هيئة التدقيق بديوان المظالم القاضى بإدانة متهم عمل فى لجنة المشتريات، ثم مديرًا لمكتب المرور، ومهندسًا للمرور، فكان له نفوذ واضح فى تعامل المرور مع محال صيانة السيارات. وقد قصر تعامله مع محله (ورشته) لإصلاح السيارات مستغلاً نفوذ وظيفته لمصلحته الشخصية [٩٤].

ومن ناحية ثانية، يبدو واضحًا أن نص المادة الثانية من المرسوم الملكى رقم (٤٣) لم يقصر استغلال النفوذ فى السعى للحصول على مصلحة شخصية لدى سلطة عامة، فالجريمة تتحقق، سواء فعل الجانى ذلك داخل الدائرة أو خارجها، لدى جهة عامة أو خاصة. فعبارة خارج الدائرة التى وردت فى النص عامة بحيث يستوعب مدلولها استغلال نفوذ الوظيفة لمصلحة شخصية لدى سلطة عامة أو خاصة خارج دائرة العمل الوظيفى.

المطلب الخامس - العقوبات المقررة لجريمة استغلال النفوذ فى نظام مكافحة الرشوة:

أولاً - العقوبات الأصلية:

العقوبة الأصلية هى الجزاء الأساسى المقرر للجريمة، ونظرًا لأهميتها يتعين على المحكمة النطق بها [٩٥]. ويعاقب الجانى فى جريمة استغلال النفوذ بذات العقوبة المقررة فى المادة الأولى من نظام مكافحة الرشوة لجريمة الرشوة. والعقوبات الأصلية التى يحكم بها على الموظف العام المرتشى ومن فى حكمه هى السجن مدة لا تتجاوز عشر سنوات، وبغرامة لا تزيد عن مليون ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين.

ولما كان الموظف العام المستغل لنفوذه باعتباره فاعلاً أصليًا يعد فى حكم المرتشى بموجب النظام، فإن صاحب الحاجة أو المصلحة الذى أعطى المقابل لمستغل النفوذ أو وعده به يعد فى حكم الراشى. ويعتبر الراشى وهو صاحب المصلحة شريكًا بالتحريض على ارتكاب الجريمة. كما يتصور أن يكون هناك وسيط بين صاحب المصلحة (الراشى) والموظف العام مستغل النفوذ فيعاقب كذلك باعتباره شريكًا. وتنص المادة العاشرة من النظام على أن يعاقب الراشى والوسيط وكل من اشترك فى إحدى الجرائم الواردة فى هذا النظام بنفس العقوبة المقررة للفاعل الأصلى إذا وقعت الجريمة بناء على ما أتاه من اتفاق أو تحريض أو مساعدة على ارتكابها. وبناء على ذلك، يعاقب الفاعل الأصلى وهو الموظف العام مستغل النفوذ والشريك (صاحب المصلحة)، والوسيط بينهما بالعقوبات الأصلية المستحقة على الموظف العام المرتشى.

ثانيًا - العقوبات التبعية:

العقوبة التبعية هى التى تتبع العقوبة الأصلية وجوبًا وبقوة القانون، وتنفذها السلطة المختصة بغير حاجة إلى حكم يصدر بها من المحكمة [٩٦]. والمحكوم عليه فى جريمة استغلال النفوذ فاعلاً أصليًا أو شريكًا تلحقه بقوه النظام العقوبات التبعية المقررة فى المادة الثالثة عشرة من نظام مكافحة الرشوة التى تنص على أنه "يترتب على الحكم بإدانة موظف عام أو من فى حكمة بارتكاب إحدى الجرائم المنصوص عليها فى هذا النظام العزل من الوظيفة العامة وحرمانه من تولى الوظائف العامة، أو القيام بالأعمال التى يعد القائمون بها فى حكم الموظفين العامين وفقًا لنص المادة الثامنة من هذا النظام". وتجدر الإشارة إلى أنه وفقًا لنص المادة الرابعة عشرة من نظام مكافحة الرشوة، يجوز لمجلس الوزراء إعادة النظر فى العقوبة التبعية بعد مضى خمس سنوات من تاريخ انتهاء تنفيذ العقوبة الأصلية.

ولا يترتب على وقف تنفيذ العقوبة الأصلية، التى للدائرة المختصة بديوان المظالم أن تقضى به تقديرًا لظروف المحكوم عليه الشخصية أو الظروف التى ارتكب فيها الجريمة، وقف تنفيذ العقوبة التبعية وهى العزل من الوظيفة بقوة النظام (٩٧). فقد نصت المادة الثانية عشرة (فقرة ٦) من لائحة انتهاء الخدمة على أنه لا يؤثر وقف تنفيذ العقوبة الأصلية على تطبيق عقوبة فصل الموظف من الخدمة المقررة بقوة النظام (٩٨). كذلك، لا يترتب على العفو عن العقوبة الأصلية من جانب ولى الأمر وقف تنفيذ العقوبات التبعية المترتبة بقوة النظام على من يدان فى جريمة رشوة أو ما فى حكمها من الجرائم المخلة بنزاهة الوظيفة العامة. وتأكيدًا لذلك نص المرسوم الملكى رقم (م/٤٤) الصادر فى ١٤٢٥/٧/٢٨هـ فى البند الأول منه على أنه "لا تسقط العقوبة التبعية والآثار الجنائية المترتبة على الحكم بالإدانة، إذا صدر عفو من ولى الأمر عن العقوبة الأصلية، ما لم ينص أمر العفو على خلاف ذلك".

ثالثاً - العقوبة التكميلية:

العقوبة التكميلية هى التى تقضى بها المحاكم بالإضافة لعقوبة أصلية، وتختلف عن العقوبة التبعية فى أنها لا تترتب بقوة القانون، وإنما يجب لتنفيذها النص عليها فى الحكم (٩٩). وقد قررت المادة الخامسة عشرة من نظام مكافحة الرشوة عقوبة المصادرة باعتبارها عقوبة تكميلية وجوبيه يلزم أن يتضمنها منطوق الحكم، فنصت على أنه "يحكم فى جميع الأحوال بمصادرة المال أو الميزة أو الفائدة موضوع الجريمة متى كان ذلك ممكنًا عملاً". ومصادرة العطية أو الفائدة لا يكون ممكنًا عملاً إذا كانت قد هلكت. فالمصادرة لا تقع إلا على المال المضبوط فعلاً، فإذا تصرف الموظف المرتشى أو مستغل النفوذ فى العطية لشخص برىء حسن النية فإنه يتعين مراعاة حقوق الغير من الأبرياء الذين لا صلة لهم بالجريمة (١٠٠).

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة لمفهوم جريمة استغلال النفوذ وأركانها فى القانون المقارن والنظام السعودى نخلص إلى نتائج وتوصيات نوجزها فيما يلى:

أولاً - أهم النتائج:

١ - لقد أصبحت ظاهرة استغلال النفوذ فى العصر الحديث من مشكلات الفساد الإدارى ذات الخطورة الجسيمة على حسن أداء الإدارة العامة، كما أن الاتجار بالنفوذ أو إساءة استغلاله يعد من أفدح صور العبث بالوظيفة العامة، ويخل بثقة الجمهور فى الدولة، ويلحق ضررًا بمصالح المجتمع والأفراد.

٢ - تبين أن المفهوم الضيق لاستغلال النفوذ الذى تأخذ به بعض القوانين يقصر نطاق التجريم على استعمال النفوذ لدى سلطة عامة للحصول على مزايا وأعمال لمصلحة شخصية. وخلصنا إلى أن المدلول الواسع لاستغلال النفوذ أدق وأكثر فاعلية فى حماية المصالح الاجتماعية، فهو يشمل استغلال النفوذ بمقابل مادى أو معنوى، سواء أتاه موظف عام أم غيره ممن يتمتع بنفوذ، سواء كان مصدره سياسيًا أو اجتماعيًا أو وظيفيًا، وذلك للحصول على مزايا وفوائد من سلطة عامة أو جهة خاصة.

٣ - أظهرت الدراسة أن الشريعة الإسلامية حرصت على صيانة وكفالة نزاهة الوظيفة العامة. وقد عالج الفقه الإسلامى استغلال النفوذ ضمن الأحكام المقررة لجريمة الرشوة. لذلك يسرى على استغلال النفوذ ما يسرى على جريمة الرشوة من أحكام أرستها الشريعة الإسلامية لردع وزجر كل من يعتدى على نزاهة الوظيفة العامة بإساءة استغلالها أو بالاتجار فى نفوذه للحصول على كسب محرم شرعًا.

٤ - إن استغلال النفوذ الذى لا يسعى صاحبه للحصول على كسب غير مشروع، إنما غايته الشفاعة الحسنة لصيانة حق مشروع لا يعد جريمة، وإنما هو

أمر محمود ومستحب. ولكن الفعل المذموم المحظور شرعًا وقانونًا هو الاتجار بالنفوذ أو إساءة استغلاله لتحقيق باطل أو لإضاعة حق للغير.

٥ - لقد تبين أن القانون المقارن يشترط لتوافر البنيان القانونى لجريمة استغلال النفوذ تحقق الأركان الخاصة بها التى تميزها عن غيرها من الجرائم. فالركن المادى للجريمة يقوم إذا أخذ الجانى أو طلب أو قبل وعدًا بعطية لاستعمال نفوذه الحقيقى أو المزعوم للحصول على مزايا من سلطة عامة لمصلحة صاحب الحاجة. ولم يتطلب القانون المقارن صفة معينة فى مستغل النفوذ، إنما جعل من توافر صفة الموظف العام ظرفًا مشددًا للعقاب. أما الركن المعنوى فيتمثل فى القصد الجنائى العام الذى يتوافر باتجاه إرادة الجانى إلى أخذ أو طلب العطية لاستعمال نفوذه لدى سلطة عامة لصالح صاحب الحاجة، وذلك مع علمه بكنه وطبيعة نشاطه الإجرامى.

٦ - أوضحت الدراسة أن المملكة العربية السعودية اهتمت بوضع أنظمة تعزيرية خاصة لمكافحة جرائم الفساد الإدارى الماسة بالوظيفة العامة. وقد تضمنت الأنظمة التعزيرية فى المملكة عقوبات شديدة لجرائم الرشوة واستغلال نفوذ الوظيفة العامة لمصلحة شخصية أو لمصلحة الغير.

ثانيًا - التوصيات:

١ - إن من الضرورى أن تتوخى القوانين الدقة والوضوح فى تحديد مفهوم استغلال النفوذ الذى يخضع للتجريم والعقاب. بحيث يكفل الحماية القانونية الشاملة للمصالح الاجتماعية.

٢ - لا بد من الأخذ فى القوانين الجنائية بمدلول محكم لاستغلال النفوذ يحظر كل إساءة لاستعمال النفوذ، سواء كان مرجعَهُ نفوذٌ وظيفى أو سياسى أو اجتماعى، بمقابل لمصلحة الغير أو بدون مقابل لتحقيق مصلحة شخصية على حساب المصلحة العامة.

٣ – يجب أن لا يقتصر التجريم على السعى لاستغلال النفوذ لتحقيق مصالح لدى سلطة عامة؛ إذ من الضرورى معالجة إساءة استعمال النفوذ لدى الشركات والمؤسسات التجارية للحصول على منافع شخصية، وذلك لمنع آثاره الضارة على المجتمع.

٤ – تقتضى الضرورة مراجعة القوانين لمواجهة صور الفساد المستجدة، وللتأكد من مدى ملاءمة النصوص القانونية والعقوبات لمكافحة الفساد واستغلال النفوذ.

٥ – التأكيد على أهمية أن تتضمن القوانين الخاصة بمكافحة الثراء الحرام نصوصًا توجب العمل بإقرارات الذمة المالية للممتلكات والمصالح الشخصية لشاغلى الوظائف العليا والمناصب الدستورية والسياسية. ويجب النص على أن تحرر إقرارات الذمة عند التعيين فى الخدمة والمناصب، وأن يستمر تقديمها بصفة دورية طوال مدة الخدمة، وأن يقدم إقرارًا بالذمة عند انتهاء الخدمة.

٦ – يلزم التنويه إلى أهمية التركيز فى أثناء الخدمة على التقيد بأخلاقيات الوظيفة العامة والحرص على نزاهتها.

التهميش:

١ – انظر لسان العرب لابن منظور فصل الغين المعجمة، حرف اللام، (ج/٥) ص (٣٢٨٦) وراجع كذلك، روحى البعلبكى، المورد، قاموس عربى إنجليزى، ص (٩٥).

٢ – انظر لسان العرب، المرجع السابق، (ج٦)، ص (٤٤٩٦).

٣ – انظر المعجم الوجيز، مجمع اللغة، حرف النون، ص (٤٢٦)، وراجع كذلك Black's Law Dictionary, fifth ed. P.700.

٤ – انظر د. صباح كرم شعبان، جرائم استغلال النفوذ، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد ١٩٨٦، ص (١٥).

٥ – انظر د. عبد المهيمن بكر، القسم الخاص فى قانون العقوبات الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٠، ص (٣٨٧).

٦ – انظر د. أحمد فتحى سرور، الوسيط فى قانون العقوبات، القسم الخاص، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٢، ص (١٩٧).

٧ – راجع قضية نصر عبد الرحمن محمد ضد السلطة الشرعية، ق م / عليا/دستورية/١/٧٤، مجلة الأحكام القضائية السودانية، ١٩٧٤م، ص (٧٤).

٨ – راجع قضية نصر عبد الرحمن محمد، مجلة الأحكام القضائية السودانية، ١٩٧٤م، المرجع السابق، ص (٨٥).

٩ – انظر د. عبد المهيمن بكر، القسم الخاص فى قانون، المرجع السابق، ص (٣٨٦).

١٠– راجع المادة (١٧٨) من قانون العقوبات الفرنسى لسنة ١٩٤٣م.

١١– See, J.W. Cecil Turner, Russell on Crime, London: Stevens and sons, 1964, pp. 381-386.

١٢– انظر المادتين الأولى والثانية من قانون الممارسات الفاسدة الإنجليزى لعام ١٨٨٩م، وكذلك المادة الأولى من قانون معاقبة الفساد للعام ١٩٠٦م، وقانون مكافحة الفساد للعام ١٩١٦م. وقد شدد القانون الإنجليزى عقوبة جريمة الفساد بموجب قانون العدالة الجنائية (Criminal Justice Act) لعام ١٩٤٨م الذى نص على أن يعاقب الجانى عند إدانته بجنحة الفساد فى العقود والأعمال التى تباشرها السلطات العامة بالسجن مدة لا تتجاوز سبع سنوات.

١٣- انظر Russell on Crime، المرجع السابق ص (٣٨١).

١٤- انظر د. حسن صادق المرصفاوى، قانون العقوبات - القسم الخاص، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٧٨، ص (٧٠).

١٥- انظر د. محمود نجيب حسنى، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، الجرائم المضرة بالمصلحة، دار النهضة العربية القاهرة، ١٩٧٢م، ص (١٠٩)، وراجع كذلك، د. فتوح الشاذلى، جرائم التعزير المنظمة فى المملكة، مطابع جامعة الملك سعود، ١٩٨٨، ص (١٠٤).

١٦- انظر د. صباح كرم شعبان، جرائم استغلال النفوذ، المرجع السابق، ص (٣٠).

١٧- انظر د. صباح كرم شعبان، جرائم استغلال النفوذ، المرجع السابق، ص (١٤)، وانظر كذلك سليمان محمد الجريش، الفساد الإدارى وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، ١٤٢٤هـ، ص (٢١٣).

١٨- انظر د. حسين مدكور، الرشوة فى الفقه الإسلامى مقارنًا بالقانون، دار النهضة العربية القاهرة، ١٩٨٤م، ص (٧٠).

١٩- انظر أحمد الطويل، الاحتساب على مرتكبى جريمة الرشوة، الرياض ١٩٨٥م، ص (٧٦).

٢٠- أُلغى نظام مكافحة الرشوة الصادر فى المملكة العربية السعودية عام ١٣٨٢هـ بصدور نظام مكافحة الرشوة الحالى بالمرسوم الملكى رقم (م/٣٦) فى ١٤١٢/١٢/٢٩هـ.

٢١- انظر عبد الواحد حمد المزروع، استغلال الموظف العام لسلطته ونفوذه، الرياض، ١٤١٣هـ - ١٩٩٣م.

٢٢- انظر عبد الله عبد المحسن الطريقى، جريمة الرشوة فى الشريعة الإسلامية، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٢م، ص (٨٩).

٢٣- سورة النساء آية (٨٥).

٢٤- انظر صحيح مسلم للإمام أبى الحسن مسلم بن الحجاج بن مسلم، باب استحباب الشفاعة فيما ليس بحرام برقم (٦٦٩١) صفحة (١١٤٥)، وأخرجه البخارى فى صحيحه فى كتاب الزكاة، باب التحريض على الصدقة والشفاعة فيها برقم (١٤٣٢) صفحة (٢٣١).

٢٥- سورة النساء آية (٨٥).

٢٦- انظر محمد أبو زهرة، الجريمة والعقوبة فى الفقه الإسلامى، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٦٩م، ص (٥٣).

٢٧- انظر عبد العزيز عامر، التعزير فى الشريعة الإسلامية، دار الكتاب العربى بمصر، ١٣٧٥هـ، ص (٣٦).

٢٨- انظر عبد القادر عودة، التشريع الجنائى الإسلامى مقارنًا بالقانون الوضعى، الجزء الأول، مكتبة دار العروبة، القاهرة، ١٩٦٠م، ص (٧٩).

٢٩- انظر د. أحمد عبد العزيز الألفى، النظام الجنائى بالمملكة العربية السعودية، الناشر معهد الإدارة العامة - الرياض، ١٩٧٦م، ص (٨٤).

٣٠- سورة البقرة آية (١٨٨).

٣١- انظر أبا عبد الله الأنصارى القرطبى، الجامع لأحكام القرآن، الجزء الأول، دار إحياء التراث العربى، بيروت، ١٩٩٥م ، ص (٣٤٠).

٣٢- سورة المائدة آية (٤٢).

٣٣- انظر القرطبى، الجامع لأحكام القرآن، الجزء السادس، المرجع السابق، ص (١٨٣).

٣٤- انظر فتح البارى شرح صحيح البخارى للإمام الحافظ بن حجر العسقلانى، باب ما يعطى فى الرقية على أحياء العرب بفاتحة الكتاب الجزء (٤) الصفحة (٤٥٤)، وذكره الإمام القرطبى فى كتابه الجامع لأحكام القرآن ،المرجع السابق أعلاه، ص (١٨٣).

٣٥- أخرجه الترمذى فى سننه، أبواب الأحكام، باب ما جاء فى الراشى والمرتشى فى الحكم، الجزء (٣)، صفحة (١٥) برقم (١٣٣٦). وأخرجه أحمد فى مسنده فى، الجزء (٣) الصفحة (٤١٧) برقم (٩٠١١).

٣٦- انظر أحمد الطويل، الاحتساب على مرتكبى جريمة الرشوة، المرجع السابق، ص (١٠٩).

٣٧- انظر د. أحمد فتحى سرور، الوسيط فى قانون العقوبات - القسم الخاص، المرجع السابق، ص (١٩٧) و (١٩٨).

٣٨- انظر د. محمود نجيب حسنى، شرح قانون العقوبات القسم الخاص، المرجع السابق، ص (١١٣).

٣٩- انظر نقض (٢٠) نوفمبر سنة ١٩٦٧م مجموعة أحكام محكمة النقض س ١٨ رقم (٢٣٥) ص (١١٢).

٤٠- انظر د. محمود نجيب حسنى، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، المرجع السابق ص (١١٣).

٤١- انظر د. أحمد فتحى سرور، الوسيط فى قانون العقوبات، القسم الخاص، المرجع السابق، ص (٢٠).

٤٢- انظر د. مأمون محمد سلامه، قانون العقوبات، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعى، ١٩٨٢، ص (١٩٧).

٤٣- انظر نقض ١٩٦٧/١١/١٠، مجموعة الأحكام س١٨ - ص (١١٢٢).

٤٤- انظر فى تعريف الرشوة Black's Law Dictionary, (bribery) المرجع السابق ص (١٧٣).

٤٥- انظر د. أحمد عبد العزيز الألفى، النظام الجنائى بالمملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص (٨٩-٩١)، وانظر كذلك د. فتوح الشاذلى، جرائم التعزير المنظمة فى المملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص (٢٦-٢٧).

٤٦- انظر الفساد فى الحكومة، تقرير الندوة الإقليمية لدائرة التعاون الفنى للتنمية بالأمم المتحدة المنعقدة بلاهاى - هولندا، ديسمبر ١٩٨٩م، إعداد المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان - الأردن، ١٩٩٤م، ص (١٨) و ص (١٤٠).

٤٧- انظر د. حسن صادق المرصفاوى، قانون الكسب غير المشروع، مطبعة الجيزة بالإسكندرية، بدون تاريخ، ص (١٢٦).

٤٨- انظر د. محمد محيى الدين عوض، القانون الجنائى، مبادئه الأساسية ونظرياته العامة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعى، ١٩٨١م، ص (٢٠٨).

٤٩- See, Jerome Hall, General Principles of Criminal Law, New York, 1960, p.578.

٥٠- انظر د. محمد محيى الدين عوض، القانون الجنائى مبادئه الأساسية ونظرياته العامة، المرجع السابق، ص (٢٠٥).

٥١- انظر تعليق د. محمد محيى الدين عوض على المادة (٤٥) من قانون العقوبات المصرى، القانون الجنائى، مبادئه الأساسية، المرجع السابق أعلاه، ص (٢٢٦).

٥٢- انظر د. مصعب الهادى بابكر، المساهمة الجنائية، دار الجيل بيروت، ١٩٨٨م، ص (١١٨).

٥٣- انظر د. صباح كرم شعبان، جرائم استغلال النفوذ، المرجع السابق، ص (٧٩-٨٠).

٥٤- انظر د. عبد المهيمن بكر، القسم الخاص فى قانون العقوبات، المرجع السابق، ص (٣٩١).

٥٥- See, Cross and Jones, Introduction to Criminal Law, London, Butterworths, 1984, pp.447-448.

٥٦- See, Cross and Jones, Introduction to Criminal Law, Ibid at p.20.

٥٧- انظر د. أحمد فتحى سرور، الوسيط فى قانون العقوبات، القسم الخاص، المرجع السابق، ص (٢٠)، وانظر د. محمود نجيب حسنى شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، المرجع السابق، ص (١١٤)، وانظر كذلك د. فتوح الشاذلى، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ١٩٩١م، ص (١٦٥).

٥٨- انظر د. محمد محيى الدين عوض، القانون الجنائى مبادئه الأساسية ونظرياته العامة، المرجع السابق، ص (٣٦١)، وانظر د. فتوح الشاذلى، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ١٩٩١ م، ص (١٦٥).

٥٩- See, Joel Samaha, Criminal Law, Fifth edition, University of Minnesota, West Publishing Company, 1996, p.100.

٦٠- انظر د. مأمون محمد سلامة، قانون العقوبات، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، المرجع السابق، ص (١٩٩)، وانظر د. أحمد فتحى سرور، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، المرجع السابق، ص ٢٠٢، وانظر كذلك، د. عوض محمد، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٥ م، ص (٨٨).

٦١- انظر د. صباح كرم شعبان، جرائم استغلال النفوذ، المرجع السابق، ص (٩٤) وص (٩٥). وانظر كذلك د. حسن صادق المرصفاوى، شرح قانون الجزاء الكويتى، القسم الخاص، المكتب الشرقى للنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٦٩، ص (٧٥)، وانظر د. محمد زكى أبو عامر ود. سليمان عبد المنعم، قانون العقوبات الخاص، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٨م، ص (٤٥٧).

٦٢- راجع، المادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة السعودى.

٦٣- انظر د. مصطفى منير، جرائم إساءة السلطة الاقتصادية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٢، ص (٣١).

٦٤- انظر أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصرى، القاهرة، ١٤١٤هـ، ص (٥٩). وانظر سليمان محمد الجريش، الفساد الإدارى وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية، المرجع السابق، ص (١٣٣).

٦٥- انظر مقالنا: ضوابط أداء الواجب الوظيفى باعتباره سببًا للإباحة فى القانون الجنائى،

مجلة الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة - الرياض، العدد (٥٨)، يونيه ١٩٨٨، ص (٦٠).

٦٦- See, Rollin M. Perkins, Criminal Law, The foundation Press, 1969, p.977.

٦٧- انظر د. سليمان الطماوى، نظرية التعسف فى استعمال السلطة، الانحراف بالسلطة، مطبعة جامعة عين شمس، ١٩٧٨، ص (١٢٣).

٦٨- Bivens v. Six Unknown Named Agents of Federal Bureau of Narcotics, 1971, 403, U.S.388915ct.

٦٩- صدر النظام الأساسى للحكم بالمرسوم الملكى رقم (أ/٩٠) فى ١٤١٢/٨/٢٧هـ.

٧٠- نصت على جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة المادة (١٠٥) مكررًا من قانون العقوبات المصرى، كما نصت عليها المادة الرابعة من نظام مكافحة الرشوة السعودى. انظر د. فتوح الشاذلى، جرائم التعزير المنظمة فى المملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص (٧٨ - ٧٩).

٧١- انظر د. فتحى سرور، الوسيط فى قانون العقوبات، القسم الخاص، المرجع السابق، ص (١٨٢).

٧٢- انظر د. مأمون محمد سلامة، قانون العقوبات، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، المرجع السابق، ص (١٩٩).

٧٣- انظر المادة الثامنة والأربعين من النظام الأساسى للحكم.

٧٤- انظر المادة (٢٦) من نظام القضاء الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٦٤) فى ١٣٩٥/٧/١٤هـ.

٧٥- انظر مؤلفنا أصول التحقيق الجنائى وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض، ١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م، ص (٦١-٦٢). وقد أسند نظام هيئة التحقيق والادعاء العام الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م٥٦) فى تاريخ ١٤٠٩/١٠/٢٤هـ، وكذلك نظام الإجراءات الجزائية السعودى فى المادتين (١٤ و ١٦) منه الاختصاص العام فى التحقيق فى الجرائم والادعاء العام بشأنها أمام الجهات القضائية لهيئة التحقيق والادعاء العام. وتباشر جهات أخرى فى المملكة اختصاص استثنائى فى التحقيق والادعاء العام فى بعض الجرائم التى تتعلق مكافحتها بمهامها الوظيفية، ومن تلك الجهات هيئة الرقابة والتحقيق التى تختص بالإضافة إلى اختصاصها الأصيل فى التحقيق الإدارى بالتحقيق فى الجرائم الماسة بالوظيفة العامة.

٧٦- صدر نظام ديوان المظالم بالمرسوم الملكى رقم (م/٥١) فى ١٤٠٢/٧/١٧هـ.

٧٧- راجع المادة (٧٧) من نظام العاملين المدنيين فى القطاع العام فى مصر، قانون دعم (٤٧) لسنة ١٩٧٨م، والمادة (٤٤) من لائحة الخدمة المدنية بالسودان لسنة ١٩٩٥م.

٧٨- انظر مطلب عبد الله النفيسة، واجبات الموظف وتأديبه، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣٨٦هـ، ص (١٣).

٧٩- راجع القرار رقم (٨٦/٥٠) لعام ١٤٠١هـ ضمن مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية لديوان المظالم، ١٤٠١هـ - ص (٢٨٠).

٨٠- انظر فى تفصيلات ذلك، د. مصطفى عفيفى، فلسفة العقوبات التأديبية وأهدافها، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦، ص (٥٩).

٨١- راجع القضية رقم (١١) لسنة ١٣٩٢هـ، مجموعة أحكام هيئة التأديب، المجموعة الأولى، ص (٥٠)، وهيئة التأديب كانت تختص قبل إنشاء ديوان المظالم فى المملكة، بنظر القضايا التأديبية التى تحال إليها من هيئة الرقابة والتحقيق وفقًا لما نصت عليه المادة (١٧) من نظام تأديب الموظفين. وبصدور نظام ديوان المظالم فى ١٤٠٢/٧/١٧هـ أحيلت اختصاصات هيئة التأديب إلى ديون المظالم. انظر د. محمد ماهر الصواف، السلطة المختصة بتأديب الموظفين وضماناتهم فى المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد (٥٨) يونيه ١٩٨٨، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص (٨٧).

٨٢- راجع، قرار ديوان المظالم رقم (٨٦/٥/ لعام ١٤٠١هـ) فى القضية رقم (٥٢٥/١/ف/لعام ١٤٠١هـ)، مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية الصادرة عن ديوان المظالم لعام ١٤٠١هـ، ص (٢٨١).

٨٣- انظر د. مصطفى عفيفى، فلسفة العقوبة التأديبية وأهدافها، المرجع السابق، ص (٢٢).

٨٤- راجع قضية رقم (٤١) لسنة ١٣٩٦هـ، مجموعة أحكام هيئة التأديب، المجموعة الثانية، ص (٢٩٧).

٨٥- راجع حكم هيئة التدقيق رقم (٢٩٣/ت/٣ لعام ١٤١٥هـ)، مجموعة المبادئ النظامية التى أقرتها هيئة التدقيق بديوان المظالم فى المواد الجزائية عن الفترة من ١٤١٠/١/٦هـ حتى ١٤١٦/٦/٣٠هـ، ص (٧٦).

٨٦- من القوانين التى ألحقت جريمة استغلال النفوذ بالرشوة قانون العقوبات المصرى وقانون العقوبات الفرنسى. وقد أخذت المملكة بالنص على استغلال النفوذ ضمن الجرائم الملحقة بنظام مكافحة الرشوة، فضلاً عن ذلك، فإن بعض الأنظمة فى المملكة تعاقب على استغلال النفوذ فى نصوص خاصة، ومن ذلك تجريم استغلال النفوذ فى المادة الخامسة

من نظام محاكمة الوزراء، وفى المادة (٢٥٤) من نظام مديرية الأمن العام الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٣٥٩٤) فى ١٣٦٩/٣/٢٩هـ. انظر د. عبد الفتاح خضر، جرائم التزوير والرشوة فى المملكة العربية السعودية، الناشر مكتب صلاح الحجيلان للمحاماة والاستشارات القانونية، الرياض، ١٩٨٨، ص (٢٣٢).

٨٧- انظر د. فتوح الشاذلى، جرائم التعزير المنظمة فى المملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص (١٠٥).

٨٨- انظر د. مأمون محمد سلامة، قانون العقوبات، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، المرجع السابق، ص (٩٠).

٨٩- انظر د. سليمان الطماوى، مبادئ القانون الإدارى، دراسة مقارنة، الطبعة الثامنة، ١٩٩٦م، ص (٦٨٨)، وانظر كذلك د. بكرى القبانى، الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢م، ص (٥٩).

٩٠- انظر د. أحمد عبد العزيز الألفى، النظام الجنائى بالمملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص (٩٥).

٩١- انظر د. محمود نجيب حسنى، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص المرجع السابق، ص (٢٥).

٩٢- انظر د. أسامة محمد عجب نور، جريمة الرشوة فى النظام السعودى، الناشر معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٧م، ص (٣٧).

٩٣- انظر د. نجاتى سيد أحمد سند، جرائم والتعزير المنظم فى المملكة العربية السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة ١٩٩٤م، ص (٨٢).

٩٤- راجع، حكم هيئة التدقيق، رقم (٢٩٠/ت/٣ لعام ١٤١٥هـ)، مجموعة المبادئ النظامية التى أقرتها هيئة التدقيق بديوان المظالم فى المواد الجنائية عن الفترة من ١٤١٠/١/١٦هـ حتى ١٤١٦/٦/٣٠هـ، ص (٧٧).

٩٥- انظر د. أحمد فتحى سرور، الوسيط فى قانون العقوبات، القسم العام، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية القاهرة، ١٩٩١م، ص (٦١٩).

٩٦- انظر د. كامل السعيد، شرح الأحكام العامة فى قانون العقوبات، دراسة مقارنة، الناشر الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م، ص (٦٥٠).

٩٧- تنص المادة (٣٢) من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٩٠) فى ١٤٠٩/١١/١٦هـ على أن "للدائرة إذا رأت من أخلاق

المحكوم عليه أو ماضيه أو سنه أو ظروفه الشخصية أو الظروف التى ارتكب فيها الجريمة آو غير ذلك مما يبعث على القناعة بوقف التنفيذ أن تنص فى حكمها على وقف تنفيذ العقوبة، ولا أثر لذلك الإيقاف على الجزاءات التأديبية التى يخضع لها المحكوم عليه".

٩٨- لائحة انتهاء الخدمة صادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٨١٣/١) فى ١٤٢٣/٨/٢٠هـ.

٩٩- انظر د. أحمد فتحى سرور، الوسيط فى قانون العقوبات، القسم العام، المرجع السابق، ص (٦١٧).

١٠٠- انظر د. أحمد عبد العزيز الألفى، النظام الجنائى بالمملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص (١٢١).

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ – أبو زهرة، محمد، **الجريمة والعقوبة فى الفقه الإسلامى**، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٦٩م.

٢ – أبو عامر، محمد زكى، وعبد المنعم، سليمان، **قانون العقوبات الخاص**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٩٨م.

٣ – أحمد بن حنبل، **مسند الإمام أحمد**، عالم الكتب، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى ١٤١٩هـ–١٩٩٨م.

٤ – الألفى، أحمد عبد العزيز، **النظام الجنائى بالملكة العربية السعودية** " الناشر معهد الإدارة العامة"، الرياض ، ١٩٧٦م.

٥ – البخارى، الإمام أبو عبد الله بن محمد بن إسماعيل، **صحيح البخارى**، دار السلام للنشر والتوزيع، الرياض الطبعة الثانية ١٤١٩هـ– ١٩٩٩م.

٦ – الترمذى، الإمام محمد بن عيسى بن ثورة، **جامع الترمذى**، دار الإعلام، الأردن، ١٤٢٢هـ–٢٠٠١م.

٧ – الجريش، سليمان محمد، **الفساد الإدارى وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية**، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، ١٤٢٤هـ.

٨ – السعيد، كامل، **شرح الأحكام العامة فى قانون العقوبات**، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.

٩ – الشاذلى، فتوح، **جرائم التعزير المنظمة فى المملكة العربية السعودية**، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٨٩م.

١٠– الشاذلى، فتوح، **الجرائم المضرة بالمصلحة العامة**، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ١٩٩١م.

١١– الصواف، محمد ماهر، **السلطة المختصة بتأديب الموظفين وضماناتهم فى المملكة العربية السعودية**، مجلة الإدارة العامة، العدد (٥٨) يونيه ١٩٨٨م، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٢- الطريقى، عبد الله عبد المحسن، **جريمة الرشوة فى الشريعة الإسلامية**، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٢م.

١٣- الطماوى، سليمان، **نظرية التعسف فى استعمال السلطة، الانحراف بالسلطة**، مطبعة جامعة عين شمس، ١٩٧٨م.

١٤ - الطويل، أحمد، **الاحتساب على مرتكبى جريمة الرشوة**، الرياض، ١٩٨٥م.

١٥- **الفساد فى الحكومة**، إعداد المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ١٩٩٤م

١٦- القرطبى، **الجامع لأحكام القرآن**، دار إحياء التراث العربى، بيروت، ١٩٩٥م.

١٧- المرصفاوى، حسن صادق، **قانون العقوبات، القسم الخاص**، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٧٨م.

١٨- المزروع، عبد الواحد، **استغلال الموظف العام لسلطته ونفوذه**، الرياض، ١٩٩٣م.

١٩- النفيسة، مطلب، **واجبات الموظف وتأديبه**، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣٨٦هـ.

٢٠- **الوسيط، فى قانون العقوبات** " القسم العام " الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.

١٢- بابكر، مصعب الهادى، **المساهمة الجنائية**، دار الجيل، بيروت، ١٩٨٨م.

٢٢- بكر، عبد المهيمن، **القسم الخاص فى قانون العقوبات**، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٧٠م.

٢٣- تاج الدين، مدنى عبد الرحمن، **ضوابط أداء الواجب الوظيفى باعتباره سببًا للإباحة فى القانون الجنائى**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد(٥٨) يونيه ١٩٨٨م.

٢٤- حسنى، محمود نجيب، **شرح قانون العقوبات**، القسم الخاص، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٢م.

٢٥- خضر، عبد الفتاح، **جرائم التزوير والرشوة فى المملكة العربية السعودية**، الناشر مكتب صلاح الحجيلان للمحاماة والاستشارات القانونية، الرياض ١٩٨٨م.

٢٦ - سرور، أحمد فتحى، **الوسيط فى قانون العقوبات** 'القسم الخاص، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٢م.

٢٧- سلامة، مأمون محمد، **قانون العقوبات، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة**، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٢م.

٢٨- سند، نجاتى سيد أحمد، **جرائم التعزير المنظم فى المملكة العربية السعودية**، دار حافظ للنشر، جدة ١٩٩٤م.

٢٩- شعبان، صباح كرم، **جرائم استغلال النفوذ**، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ١٩٨٦م.

٣٠- عامر، عبد العزيز، **التعزير فى الشريعة الإسلامية**، دار الكتاب العربى بمصر، ١٣٧٥هـ.

١٣- عفيفى، مصطفى، **فلسفة العقوبة التأديبية وأهدافها**، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦م.

٣٢- عوض، محمد محيى الدين، **القانون الجنائى، مبادئه الأساسية ونظرياته العامة**، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعى، ١٩٨١م.

٣٣- عودة، عبد القادر، **التشريع الجنائى الإسلامى مقارناً بالقانون الوضعى**، مكتبة دار العروبة، القاهرة، ١٩٦٠م

٣٤- مسلم، الإمام أبى الحسين مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيرى النيسابورى، **صحيح مسلم**، دار السلام للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى ١٤١٩هـ- ١٩٩٨م.

٣٥- منير، مصطفى، **جرائم إساءة السلطة الاقتصادية**، الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٩٢م.

٣٦- نور، أسامة محمد عجب، **جريمة الرشوة فى النظام السعودى**، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٧م.

ثانياً - المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Cross and Jones, **Introduction to Criminal Law**, London, Butterworths, 1984.

2- J.W. Cecil Turner, **Russell on Crime**, London, Stevens and Sons, 1964.

3- Jerome Hall, **General Principles of Criminal Law**, New York, 1960.

4- Joel Samaha, **Criminal Law**, Fifth Edition, University of Minnesota, West Publishing company, 1996

5- Rollin M. Perkins, **Criminal Law**, the Foundation Press, 1969.

قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية: دراسة ميدانية

الأستاذ ثامر محمد محارمة

أخصائى تدريب وممثل الإدارة للجودة
معهد التنمية الإدارية - دولة قطر

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الخامس والأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢٦هـ
● أغسطس ٢٠٠٥م

قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية دراسة ميدانية

أ. ثامر محمد محارمة❖

ملخص:

إن الهدف الرئيسى لهذه الدراسة هو قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر عملاء تلك البنوك باستخدام مقياس SERVPERF. تم تطوير استبانة خاصة لغايات الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة حجمها (٢٥٠) عميلاً. بعد المتابعة تم استرجاع (١٧٣) استبانة تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS.

كشفت نتائج التحليل عن ارتفاع مستوى جودة الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر عملائها، كما تبين وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية الوطنية القطرية من جهة، ومجالات جودة الخدمات المصرفية التالية: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف. وكشفت النتائج أن الفروق الموجودة فى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية ككل ولكل مجال من مجالاتها لم تكن دالة إحصائياً لمتغير جنسية العميل ومدة تعامله مع البنك، فى حين كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمى للعميل.

بناء عليه قدّمت الدراسة بعض التوصيات تم عرضها فى نهاية هذه الدراسة.

تعد البنوك ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطنى لأى دولة، حيث يمكننا القول إن البنوك غدت مؤسسات مالية لا غنى عنها، وذلك لدورها الهام فى تجميع الأموال وتوظيفها، وللخدمات المتعددة التى تقدمها، سواء كانت خدمات مالية أو ائتمانية أو استثمارية، أو غير ذلك من الخدمات المصرفية التى لا تستغنى عنها مؤسسات الأعمال الحديثة. كما أن البنوك تقوم بدور هام فى تنفيذ السياسة المالية والنقدية للدولة عن طريق رفع وخفض نسب الفوائد ومنح وحجب الائتمان ومنح وحجب القروض المصرفية (الشراح: ١٩٩٨م).

❖ أخصائى تدريب وممثل الإدارة للجودة - معهد التنمية الإدارية - قطر.

ومما يزيد من أهمية الخدمات المصرفية ارتفاع وتيرة المنافسة، والتطور التقنى وازدياد وعى المستهلك. ومن ثم يستوجب هذا تطوير هذه الخدمات وأساليب تقديمها وتحسينها باستمرار؛ لتلبى احتياجات ومتطلبات المستفيدين منها. فمما لا شك فيه أن الخدمات المصرفية الجيدة مطلب أساسى تسعى جميع البنوك إلى تحقيقه من خلال العمل المستمر على تطوير خدماتها.

ويلاحظ أنه على الرغم من الوعى المتزايد بأهمية الجودة فى مجال العمل المصرفى عموماً وآثارها فى كل من الإنتاجية، والحصة السوقية، والعائد على الاستثمار ورضا العملاء - إلا أن قياس جودة الخدمات المصرفية ما زال حديث العهد نسبياً وموضع جدل بين الباحثين من جهة، وغير مستخدم بطريقة منهجية من جانب الإدارة فى العديد من المصارف والبنوك من جهة أخرى (إدريس، ١٩٩٦م).

مشكلة الدراسة:

إنه من الملاحظ حدوث تطور كبير للخدمات المصرفية فى دولة قطر. ولعل حالة الازدهار الذى تشهده الدولة فى مناحى الحياة المختلفة، والتطور التقنى، وارتفاع وتيرة المنافسة، كلها أسباب تفسر سعى البنوك لتقديم خدمات متطورة ومتميزة لعملائها. فوفقاً لتقارير مالية فإنه خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤م نما إجمالى التسهيلات الائتمانية للبنوك التجارية القطرية الوطنية بمعدل نمو سنوى مركب بلغت نسبته (١٤,٢) فى المائة ليصل إلى (٤٩,٥) مليار ريال قطرى، فى حين حقق الائتمان المحلى نمواً قدره (١٤,٧) فى المائة، أى (٤٨,٣) مليار ريال قطرى، كذلك نما إجمالى أصول قطاع البنوك التجارية بمعدل نمو سنوى مركب بلغت نسبته (١٦,٣) فى المائة، ليصل إلى (٩٢,٠٣) مليار ريال قطرى فى عام ٢٠٠٤م مرتفعاً عن قيمة (٥٠,٢) مليار ريال قطرى فى عام ٢٠٠٠م. وكجزء من تنوع محافظ الإقراض لديها؛ قامت معظم البنوك فى قطر بزيادة التركيز على الإقراض الإقليمى من خلال القروض المشتركة؛ لذا نما الائتمان الخارجى للبنوك التجارية فى عام ٢٠٠٤م بنسبة (١٦٩) فى المائة ليصل إلى (١,٢) مليار ريال قطرى (جريدة الوطن القطرية: ٢٠٠٥م).

ومن هنا يسعى هذا البحث لقياس جودة الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية فى دولة قطر. فالجودة مطلب أساسى تسعى البنوك القطرية لتحقيقه، من خلال تقديم خدمات ذات مواصفات عالية، تلبى توقعات العملاء وتشبع حاجاتهم الحالية والمستقبلية.

يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلى: " **ما هو تقييم عملاء البنوك التجارية الوطنية القطرية لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً وذلك باستخدام مقياس SERVPERF؟** ".

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١ - ما مستوى جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية من وجهة نظر عملاء تلك البنوك؟

٢ - ما هو تأثير العوامل التالية فى مستوى الجودة الكلية للخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك الوطنية التجارية القطرية من وجهة نظر عملائها: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الاستجابة؟

٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى تصورات عملاء البنوك التجارية القطرية لجودة خدماتها تعزى لمتغيرات: جنسية العميل، المؤهل العلمى للعميل، مدة التعامل العميل مع البنك؟

أهمية الدراسة:

هناك العديد من النقاط التى تبرز أهمية الدراسة منها ما يلى:

١ - تأتى الدراسة فى وقت تزداد فيه أهمية الخدمات المصرفية ودور المصارف فى التنمية الوطنية فى دولة قطر. بالإضافة إلى زيادة وتيرة المنافسة بين

المصارف، وسعيها لكسب رضا العملاء من خلال تقديم خدمات مصرفية متطورة وبأساليب متميزة. ولا شك أن نتائج البحث ستكشف عن مدى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المصرفية فى دولة قطر، والعوامل المؤثرة فيها، وجوانب الرضا وعدم الرضا عن الخدمات المصرفية المقدمة، ومن ثم يمكن الاستفادة من نتائج البحث لتقديم توصيات من شأنها تحسين جودة الخدمات المصرفية فى دولة قطر.

٢ - تعتبر أول دراسة تجرى فى دولة قطر لقياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية، إذ إنه - وفى حدود علم الباحث - لم تجر دراسات سابقة فى دولة قطر حول نفس الموضوع.

٣ - يعد استكمالاً للجهود العلمية المبذولة فى مجال دراسة وقياس جودة الخدمات المصرفية، وهى جهود مستمرة ومتنامية فى ظل تطور الخدمات المصرفية وازدياد الاهتمام بها. كما أن الدراسة تعد رائدة فى تطبيق مقياس SERVPERF لقياس جودة الخدمات المصرفية فى دولة قطر.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلى:

١ - الكشف عن مستوى جودة الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية القطرية، من وجهة نظر عملاء تلك البنوك، وذلك من خلال التعرف على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً، وذلك بتطبيق مقياس SERVPERF فى قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية المقدمة فعلياً لعملاء تلك البنوك.

٢ - تعرّف الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية فى مجالات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية وتحديداً الأبعاد التالية: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، التعاطف، الأمان، والاستجابة.

٣ - تعرّف أثر بعض المتغيرات المستقلة المرتبطة بأفراد عينة الدراسة فى تصوراتهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة لاكتشاف مدى صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: مستوى جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية المقدمة فعلياً للعملاء مرتفعة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية الوطنية القطرية من جهة، وكل مجال من مجالات جودة الخدمات المصرفية التالية: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائياً فى تقييم عملاء البنوك التجارية القطرية لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً لهم تعزى لمتغيرات:

- جنسية العميل .
- المؤهل العلمى للعميل.
- سنوات تعامل العميل مع البنك.

منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى؛ لأنه المنهج الذى ينسجم مع طبيعة وأغراض الدراسة. هذا وقد تم جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة من المصادر الثانوية ممثلةً فى المراجع العلمية والدراسات السابقة، والمصادر الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة من عملاء البنوك الوطنية التجارية القطرية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع عملاء البنوك الوطنية التجارية فى دولة قطر. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، ولعدم توافر إحصائيات دقيقة حول حجم عملاء البنوك الوطنية القطرية، ولسرية مثل هذه البيانات للبنوك القطرية؛ فقد تم استخدام أسلوب العينة الحصصية من خلال عينة حجمها (٢٥٠) عميلاً من عملاء البنوك التجارية الوطنية القطرية التالية: بنك قطر الوطنى، بنك الدوحة، البنك التجارى القطرى، البنك الأهلى. كما تم توزيع مجتمع الدراسة إلى مجموعات تمثل كل مجموعة عملاء بنك معين، ومن ثم تم اختيار عينة من مجموعة عملاء كل بنك بحيث لا يقل حجم العينة لكل حصة عن (٣٠).

أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ لأنها تعتبر من الوسائل المعتادة فى مثل هذا النوع من البحوث (معلا: ١٩٩٨، إدريس: ١٩٩٦، الشميمرى: ٢٠٠١). تم إعداد استبانة أولى استناداً إلى مقياس SERVPERF الذى طوره كل من (Corin and Taylor: 1992) مع إدخال بعض التعديلات الضرورية فى صياغة الفقرات لتناسب طبيعة الدراسة من جهة والبيئة القطرية من جهة أخرى. وقد تم استخدام هذا المقياس نظراً لبساطته وسهولته، ولأنه يتمتع بشرعية كبيرة لدى الباحثين فى مجال جودة الخدمات.

تضمنت الاستبانة بشكلها النهائى، بالإضافة إلى صفحة الغلاف التى تعرف المبحوثين بالدراسة وأهدافها، مجموعتين من الأسئلة تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتشمل: الجنسية والجنس والمؤهل العلمى وسنوات التعامل مع البنك. أما المجموعة الثانية فتحوى (٢٥) سؤالاً حول جودة الخدمات المصرفية، حيث تقيس هذه الفقرات الأبعاد والجوانب الخمسة لجودة الخدمة المصرفية من خلال مقياس ليكرت للموافقة

وعدم الموافقة المتدرج من ٧ نقاط، إذ يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، فى حين يشير الرقم ٧ إلى الموافقة التامة.

هذا وقد تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهرى والبنائى من خلال عرضها على عدة محكمين من المتخصصين فى هذا المجال، وتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تجريبية من عملاء البنوك التجارية القطرية. أما درجة ثبات أداة الدراسة، فقد تم التوصل إليها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمة معامل ثبات المقياس الكلى لجميع فقرات الأداة (٩٢٥). وهى نسبة ممتازة فى مثل هذا النوع من الدراسات.

أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع الاستبانات تم مراجعتها، حيث تبين أن (١٧٣) استبانة منها صالحة لغايات التحليل أى ما نسبته (٦٩ ٪) من الاستبانات الموزعة. بعد هذا تم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS من خلال أساليب: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، اختبار النسب، مربع كاى.

حدود الدراسة:

يتم التركيز على دراسة مستوى جودة الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر عملاء تلك البنوك، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة، وذلك بتطبيق مقياس SERVPERF فى قياس جودة الخدمات المصرفية. فالدراسة من حيث المكان مقصورة على البنوك الوطنية التجارية القطرية، ولا تشمل البنوك الإسلامية أو فروع البنوك الأجنبية. كما أنها لم تشمل البنك الدولى القطرى نظراً لحداثة نشأته. ولم تشمل كذلك جميع أفراد مجتمع الدراسة، بل اقتصرت على عينة منهم. ولم تتناول الدراسة جميع المتغيرات التى يمكن أن تؤثر فى تقييم عملاء البنوك القطرية لجودة خدماتها،

بل اقتصرت على متغيرات الجنسية والجنس والمؤهل العلمى وسنوات التعامل مع البنك. كما أن الدراسة تم إجراؤها خلال شهر يناير من عام ٢٠٠٥م.

الإطار النظرى:

القطاع المصرفى فى دولة قطر:

تطور القطاع المصرفى فى دولة قطر بشكل واضح خلال العقود القليلة الماضية، ولقد ارتبط هذا التطور بتطورات سياسية واقتصادية محلية وإقليمية ودولية. ففى عام ١٩٥٠م لم يكن فى قطر سوى بنك واحد هو فرع بنك المشرق. واستمر الحال على ما هو عليه حتى منتصف الستينيات، فعلى الرغم من افتتاح العديد من فروع البنوك الأجنبية، إلا أن أول بنك وطنى فى دولة قطر افتتح عام ١٩٦٤م وهو بنك قطر الوطنى. وفى تلك المرحلة كان بنك قطر الوطنى يقوم بدور البنك المركزى (مصرف قطر المركزى، ٢٠٠٤م).

ومع التطورات التى شهدتها دولة قطر لاحقاً تطور القطاع المصرفى كماً ونوعاً، حيث يعد هذا القطاع اليوم أحد القطاعات الهامة فى الاقتصاد القطرى وذلك للأسباب التالية (الشراح: ١٩٩٨):

أ - تقوم البنوك القطرية بقبول إيداعات المواطنين والمقيمين، بالإضافة إلى ذلك فهى تحفظ أموالهم وتحافظ عليها.

ب - تقوم البنوك بدور هام فى استثمار أموال المودعين والعمل على تنميتها، ومنحهم أرباحاً وفوائد على ودائعهم.

ج - تقوم البنوك بدور هام فى منح الأفراد والمؤسسات القروض اللازمة لإقامة المشاريع وشراء وتوفير احتياجاتهم المختلفة.

د - تقوم البنوك بدور هام فى الائتمان المصرفى فهى مؤسسات مالية ائتمانية، والائتمان المصرفى ركن أساسى من أركان الاقتصاد الحديث.

هـ - تقوم البنوك بدور هام فى تنفيذ السياسة المالية والنقدية للدولة عن طريق رفع وخفض نسب الفوائد، ومنح وحجب الائتمان، ومنح وحجب القروض المصرفية.

و - تخضع البنوك القطرية لرقابة وإشراف مصرف قطر المركزى، وذلك لضمان التزامها بتنفيذ السياسة المالية للدولة.

ونظراً لأهمية الدور الذى تقوم به البنوك خصوصاً فى الاقتصاد الحديث؛ فإن دولة قطر يوجد فيها العديد من البنوك هى:

أ - البنوك الإسلامية، تشمل:

- مصرف قطر الإسلامى.
- بنك قطر الدولى الإسلامى.

ب - البنوك التجارية تشمل:

- بنك الدوحة.
- بنك قطر الوطنى.
- البنك التجارى.
- البنك الأهلى.
- البنك الدولى القطرى (أنشئ مؤخراً).

ج - فروع البنوك الأجنبية، ومنها مثلاً:

- البنك العربى المحدود.
- بنك إيران.
- بنك المشرق.
- البنك البريطانى للشرق الأوسط.

تخضع جميع هذه البنوك لرقابة مصرف قطر المركزى وهو بنك البنوك، أى البنك الذى يشرف على البنوك، ويقوم بالرقابة عليها؛ لضمان التزامها بالسياسات العامة للدولة، ومحافظتها على أمال المودعين وعلى استقرار الاقتصاد الوطنى.

تقدم البنوك فى دولة قطر مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية بما فيها خدمات الإيداع والإقراض والاستثمار بأشكالها وأنواعها المختلفة. ويلاحظ التطور السريع للخدمات المصرفية سواء من حيث أنواع الخدمات المقدمة أو طرق تقديمها. فمثلاً يعتبر بنك قطر الوطنى أكبر المصارف فى دولة قطر؛ لأنه يستحوذ على أصول تمثل نحو (٥٠٪) من مجموع القطاع المصرفى. ويمتلك البنك أكبر شبكة توزيع على نطاق الدولة تشمل (٣٢) فرعاً ومكتباً محلياً بجانب فرعين عالميين فى كل من لندن وباريس، فضلاً عن (٧١) جهاز صراف آلى على امتداد الدولة. ولدى الوطنى أعلى تصنيف ائتمانى بين البنوك القطرية من وكالات تصنيف ائتمانية عالمية. ويحظى الوطنى بمرتبة متقدمة بين البنوك العشرة الأولى فى المنطقة. وعالمياً يحتل البنك المرتبة الـ (٧٧) لأكبر (٢٥٠) بنكاً فى الدول الناشئة حسب المسح الذى أجرته مجلة "يورومنى" فى عددها الصادر فى أغسطس ٢٠٠٤م (جريدة الوطن القطرية، ٢٠٠٥م).

فى الجانب الآخر يقاتل بنك الدوحة نحو الصدارة؛ فقد تمكن من تحقيق نمو استثنائى خلال السنوات الماضية، وقفزت أرباحه فى عام ٢٠٠٤م بنسبة (٧٠,٣) لتصل إلى (٣٦٥) مليون ريال (١٠٠,٣٤ مليون دولار)، وجاء ذلك نتاجاً للزيادة التى حققها البنك فى الأرباح التى بلغت (٧٧٪) فى عام ٢٠٠٣م. ويتميز بنك الدوحة بتوسعه القوى، فقد تمكن من إضافة خمسة فروع جديدة فى عام ٢٠٠٤م. إضافة إلى إدخاله المرحلة الثانية من خدمات الصراف الآلى ودخوله فى مجال التأمين المصرفى. ويعتبر بنك الدوحة من البنوك الأكثر نشاطاً فى مجال التعامل مع الشركات، وفى بلد تنمو فيه الأعمال التجارية بمعدل (٥٠٪) يعتبر بنك الدوحة

أول بنك فى قطر يقدم الخدمة الإلكترونية للشركات، ويخطط الآن لإصدار الأسهم التى ستزيد رأسماله إلى (١١٢,١) مليون ريال (٣٠,٨٢ مليون دولار).

أما البنك التجارى فهو ينافس بنك الدوحة لاحتلال المركز الثانى بعد الوطنى. فقد حاول البنك التجارى تعزيز قوته التنافسية للفوز بالمركز الثانى فى عام ٢٠٠٤م عندما ارتفع إجمالى أصوله إلى (١٢,٨) بليون ريال قطرى (٣,٥٢ بليون دولار) من (٨,٧) بليون ريال قطرى (٢,٣٩ بليون دولار) عام ٢٠٠٣م، أى بما يعادل (١٤٪) من أصول النظام المصرفى، وشهد قفزة فى صافى الأرباح بنسبة (٣٢٪) فى عام ٢٠٠٤م لتبلغ أرباحه (٣٢٦,٧) مليون ريال قطرى (٨٩,٨ مليون دولار) و(٤٠٪) من الأسهم مما رفع رأسماله إلى (٧٤٧,٥) مليون ريال قطرى (٢٠٥,٤٩ مليون دولار). وقام البنك فى عام ٢٠٠٤م بإدخال تقنيات جديدة لدعم نظام العمل والتمويل التجارى، إدارة النقد، السمسرة، الاستثمار والقروض الشخصية، كذلك تمكن البنك التجارى من إضافة خمسة فروع جديدة لشبكته، وهو بصدد التخطيط لفتح خمسة فروع جديدة خلال هذا العام ٢٠٠٦م. (مصرف قطر المركزى، ٢٠٠٤م).

مفهوم جودة الخدمات المصرفية:

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً نوعياً كبيراً فى الأنظمة المصرفية، ومن ضمنها تطور الخدمات المصرفية، وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج وإلى تماثل الخدمات التى تقدمها الأنظمة المصرفية المختلفة (Gronroos: 1995).

وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن أنواع الخدمات المقدمة، ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة المصرفية باعتباره واحداً من أهم المجالات التى يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلاله. وهذا يعنى أن توجه عملاء المصارف فى طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التى

يحصل عليها من تلك الخدمة، إنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وهى ذات جودة أفضل من وجهة نظره، وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل: خدمة العملاء، التعاطف مع العملاء، سرعة الإنجاز، السرية المصرفية فى التعامل، أسلوب تقديم الخدمة.... إلخ كمجالات للتميز فى تقديم الخدمات المصرفية، وهو ما يشكل مفهوماً متكاملاً لجودة الخدمة المصرفية (معلا: ١٩٩٨م).

وينظر عادة إلى جودة الخدمات المصرفية من خلال وجهتى نظر إحداهما داخلية تركز على الالتزام بالمواصفات التى تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها، والأخرى خارجية تركز على جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل العملاء (Payne: 1993).

ومن وجهة نظرنا، إن تبنى مفهوم الجودة الخارجية للخدمة المصرفية أكثر أهمية؛ نظراً لأن مفهوم الجودة فى هذا الاتجاه يركز على إدراكات العملاء، واستناداً لذلك تتشكل الخدمة فى ضوء توقعات العملاء؛ لذا فإن قياس جودة الخدمات المصرفية يجب أن يتشكل على أساس إيجاد المقاييس التى ترتبط بهذه الإدراكات، وتعبر عنها، أى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يختلف عن ذلك المفهوم الذى تحدده الموصفات القياسية، فهنالك تباين بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين الجودة القياسية (الطالب: ٢٠٠٤م).

مستويات جودة الخدمات المصرفية:

يمكننا التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها فيما يلى (Parasuramann, Zeithmal and Berry: 1985):

- الجودة المتوقعة من قبل العملاء، وتمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية التى يتوقعون الحصول عليها من المصرف الذى يتعاملون معه.
- الجودة المدركة وهى ما تدركه إدارة المصرف فى نوعية الخدمة التى تقدمها لعملائها، معتقدة أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالٍ.

- الجودة الفنية وهى الطريقة التى تؤدى بها الخدمة المصرفية من قبل موظفى المصرف، وتخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
- الجودة الفعلية التى تؤدى بها الخدمة، وهى تعبر عن مدى التوافق والقدرة فى استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضى العملاء، أى بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.
- الجودة المرجوة للعملاء، أى مدى الرضا والقبول الذى يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات.

قياس جودة الخدمات المصرفية:

بشكل عام تشير الدراسات السابقة إلى وجود أسلوبين رئيسيين لقياس جودة الخدمات عموماً هما:

- مقياس SERVQUAL أو مقياس الفجوات الذى طوره (Parasuramann, Zeithmal and Berry: 1985) وهو الذى يستند إلى توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل. فالمحور الأساسى فى نموذج قياس جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلى للخدمة وتوقعاته حول جودة الخدمة، وهذه الفجوة بدورها تعتمد على طبيعة الخدمة وتصميمها وتقديمها.
- مقياس SERVPERF الذى طوره كل من (Corin and Taylor: 1992)، ويرفض هذا الأسلوب نموذج الفجوات، ويركز على قياس الأداء الفعلى للخدمة المقدمة للعميل، على اعتبار أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها باعتباره نوعًا من الاتجاهات. وهذا المقياس يمتاز ببساطته ومصداقيته وواقعيته.

على الرغم من ذلك ما زال هناك جدل حول فاعلية كل من هذين المقياسين؛ إذ انقسم الباحثون بين مؤيد ومعارض لكل منهما.

يستند المقياسان السابقان إلى نفس أبعاد الجودة وهى:

- الملموسية وتمثل الجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل: مبانى المصارف، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين.... إلخ.

- الاعتمادية وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة فى الوقت الذى يطلبها العميل وبدقة ترضى طموحه، وكذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه العملاء.

- الاستجابة وهى القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء، والاستجابة للشكاوى والعمل على حلها بسرعة وكفاءة؛ بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذى يتعاملون معه. إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة فى تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب.

- الأمان وهو الاطمئنان بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الاطمئنان النفسى والمادى.

- التعاطف وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة فى تقديم الخدمة حسب حاجاته.

أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

لأن الخدمة المصرفية عادة ما تتضمن عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة؛ فقد جرت محاولات جادة للتمييز بين المعايير الموضوعية لقياس الجودة، وتلك المعايير التى تعتمد على الإدراكات الاجتهادية للمستفيدين من الخدمة، فجودة الخدمة لها بعدان هما: الجودة الفنية Technical Quality والجودة الوظيفية Functional Quality وكلاهما مهم للمستفيد من الخدمة. فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التى يمكن التعبير عنها كميًا. أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد

(وهى أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية) فهى تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة.

ويرى آخرون أن الجودة فى مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هى: الجودة المادية (Physical Quality) وهى تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، وجودة المنظمة (Corporate Quality) وهى تتعلق بصورة مؤسسة الخدمة والانطباع العام عنها، والجودة التفاعلية (Interactive Quality) وهى تمثل ناتج عمليات التفاعل بين العاملين فى مؤسسة الخدمة وبين المستفيدين من الخدمة، وفى تصنيف آخر عن الجودة تم التمييز بين: جودة العمليات (Process Quality) ويحكم عليها العملاء أثناء تأدية الخدمة، وجودة المخرجات (OutPut Quality) ويحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلى للخدمة (المساعد،١٩٩٧م).

الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبى حول الموضوع حيث تم التوصل إلى العديد من الدراسات السابقة حوله. ففى دراسة قام بها ناجى معلا (١٩٩٨م) لقياس جودة الخدمات المصرفية فى المصارف الأردنية توصل إلى أن مستوى الجودة للخدمات المصرفية المقدمة فعلياً كان منخفضاً مقارنة بمستوى الجودة المتوقع. كذلك أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى تقييم جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغيرى عدد سنوات التعامل مع البنك ومدى تكرار التعامل معه.

أما دراسة الشميمرى (٢٠٠١م) التى تناولت جودة الخدمات البريدية فى المملكة العربية السعودية فقد كشفت عن إمكانية الوثوق بمقياس SERVPERF لتحديد أبعاد الخدمة البريدية فى المملكة. وكذلك كشفت عن بعض جوانب القصور فى أداء الخدمات البريدية من ناحية الوفاء بحاجات ومتطلبات المستخدمين، ومواكبة التطورات السكانية وحاجات السوق المتزايدة.

وكشفت دراسة المسند والحموري (١٩٩٨م) أن حسن معاملة موظفي المصرف، وسمعة المصرف، والثقة بإدارة المصرف، وسرية المعاملات وتوافر الصراف الآلي - تعد جميعها عوامل مؤثرة في قرار اختيار المصرف الإسلامي. كذلك كشفت عن انخفاض الفجوة بين توقعات العملاء من الخدمات وبين الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة لهم فعلياً.

أما دراسة إدريس (١٩٩٦م) التي ركزت على جودة الخدمات الصحية في دولة الكويت فقد كشفت عن وجود فجوة سلبية بين توقعات المرضى لبعض مظاهر جودة الخدمة الصحية مثل الشعور بالأمان، والتعاطف، والأجهزة والمعدات الطبية، وبين إدراكات الإدارة في المؤسسات الصحية لمثل هذه التوقعات، وذلك بما يعكس عجز الإدارة عن إدراك احتياجات ورغبات المرضى. كما كشفت الدراسة عن وجود فجوة سلبية بين توقعات المرضى وبين الخدمة الصحية الفعلية المقدمة لهم؛ مما يعكس تدني مستوى جودة الخدمات الصحية. كما أظهرت تمتع مقياس SERVQUAL بدرجة عالية من الثبات والمصداقية.

أما دراسة الطالب (٢٠٠٤م) حول جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في الأردن، فقد كشفت عن تمتع مقياس SERVPERF بدرجة عالية من الثبات والمصداقية، وكذلك كشفت عن الانطباع الإيجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في مجال الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والتعاطف، أما في مجالي الاعتمادية والأمان فلم تكن بالدرجة التي ترضي العملاء.

وإذا انتقلنا للدراسات الأجنبية؛ فإننا نجد العديد من الدراسات حول الموضوع. ففي دراسة قام بها (Angur et al. 1999) تم استخدام مقياس SERVPERF لقياس جودة الخدمات المصرفية في الهند، حيث كشفت النتائج أن الخدمة المصرفية متعددة الأبعاد، كما تبين أن المقياس المستخدم في البحث يتمتع بدرجة عالية من المصداقية؛ إذ إنه يمكننا استخدامه للتعرف على جودة الخدمات المصرفية.

أما دراسة (Khanchitpol: 2000) فقد حاولت المقارنة بين جودة الخدمات المصرفية لبنوك أجنبية وأخرى تايلندية، وذلك باستخدام مقياس SERVQUAL، وقد كشفت النتائج أن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الصدق، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية تعزى لنوع البنك: أجنبى أم وطنى، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغيرات: عمر العميل، مدة التعامل مع البنك، وحجم المدخرات فى البنك.

وفى دراسة قام بها (Morteza: 1982) لتقييم جودة الخدمات المصرفية فى ولاية كاليفورنيا الأمريكية تبين أن عملاء البنوك الذكور أكثر اهتماماً بجودة الخدمات المصرفية من الإناث، وأن العملاء الذين لم يتخرجوا من الجامعة كانوا أكثر رضا عن جودة الخدمات المصرفية مقارنة بالخريجين، وأن العملاء الأكبر عمراً كانوا أكثر اهتماماً بجودة الخدمات المصرفية من العملاء الأصغر سناً.

وفى دراسة شاملة قام بها (Parasuramann, Zeithmal and Berry: 1985) تبين أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة. وبناء على ذلك فإن إدراك العملاء لجودة الخدمة يعتمد على طبيعة ومدى التباين بين الخدمة المتوقعة وبين الخدمة المدركة من قبل العملاء، وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالى:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الجودة المدركة (الأداء الفعلى)؛ فإن جودة الخدمة تكون غير مرضية للعملاء.

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من الجودة المدركة (الأداء الفعلى)؛ فإن جودة الخدمة تكون مرضية للعملاء.

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية للجودة المدركة (الأداء الفعلى)؛ فإن جودة الخدمة تكون مرضية للعملاء.

وفى دراسة قام بها (Lehtinen and Lehitenen: 1982) تبين أن الجودة فى مجال الخدمة تتجسد فى ثلاثة أبعاد أساسية هى: الجودة المادية ممثلة بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، وجودة المنظمة والانطباع الذهنى عنها، والجودة التفاعلية ممثلة فى نتاج عمليات التفاعل بين العاملين فى المنظمة وعملائها.

أما (Gronroos: 1984) فيؤكد على وجود ثلاثة أبعاد لجودة الخدمات تتمثل فى الجودة الوظيفية وهى التى تتعلق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة، والانطباع الذهنى عن المنظمة يتوقف بدوره على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة، وكيفية تقديم الخدمة والتفاعل بين مقدم الخدمة من جهة والمستفيد منها من جهة أخرى.

تحليل ومعالجة البيانات:

وصف خصائص عينة الدراسة:

تضمنت الاستبانة (٤) أسئلة حول البيانات العامة لعينة الدراسة هى: الجنس، الجنسية، المؤهل العلمى، مدة التعامل مع البنك. الجدول رقم (١) يبين نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أن (٦٢ ٪) من أفراد عينة الدراسة ذكور، فى حين أن (٣٨٪) إناث، وهذا يعود إلى أن جزءاً كبيراً من المستفيدين والمراجعين للبنوك التجارية القطرية هم من الذكور. كما يلاحظ أن (٤٠,٥٪) من المراجعين قطريون فى، حين أن (٥٩,٥ ٪) غير قطريين. وبخصوص متغير المؤهل العلمى فإن (٣٣,٥٪) من أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية، فى حين أن (٢٧,٧٪) من حملة الشهادة الجامعية و(١٤,٥٪) من حملة شهادة الدبلوم و(٢,٣٪) فقط لديهم شهادة عليا (ماجستير / دكتوراه). وأخيراً فإن (٤٩,٧٪) من أفراد عينة الدراسة مضى على تعاملهم مع البنوك التى يتعاملون معها أكثر من (١٠) سنوات، فى حين أن (٢٧,٧٪) مضى على تعاملهم مدة تتراوح بين (٥-١٠) سنوات و(٢٢,٥٪) مضى على مدة تعاملهم فترة أقل من (٥) سنوات.

جدول رقم (١)
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة ٪
الجنس	ذكر	١٠٧	٪٦٢
	أنثى	٦٦	٪٣٨
الجنسية	قطرى	٧٠	٪٤٠,٥
	غير قطرى	١٠٣	٪٥٩,٥
المستوى التعليمى	أقل من الثانوية	٣٨	٪٢٢
	الثانوية	٥٨	٪٣٣,٥
	دبلوم	٢٥	٪١٤,٥
	جامعى	٤٨	٪٢٧,٥
	فوق جامعى	٤	٪٢,٣
مدة التعامل مع البنك	أقل من ٥ سنوات	٣٩	٪٢٢,٥
	٥ – ١٠ سنوات	٤٨	٪٢٧,٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٨٦	٪٤٩,٧

اختبار صحة الفرضيات:

- **اختبار صحة الفرضية الأولى:** تنص هذه الفرضية على ما يلى: " مستوى جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية المقدمة فعلياً للعملاء مرتفعة ". تم التأكد من صحة هذه الفرضية باستخدام أسلوب المتوسطات الحسابية وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)
المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	لدى البنك تجهيزات ومعدات متطورة	٥,٤٩١	,٩٥٦
٢	التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة	٥,٢٢٧	,٨٧٣
٣	مظهر العاملين فى البنك مرتب ولائق	٥,١٠٤	,٨٨٣
٤	التصميم والتنظيم الداخلى للبنك مرتب ومريح	٥,٣٢٩	,٩٢٢
٥	يلتزم العاملون فى البنك بالمواعيد المحددة	٥,٣١٢	,٨٩٢
٦	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة	٥,٢٤٢	,٧٩٨
٧	تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة	٥,١٥٠	,٨٣٥
٨	لدىّ درجة عالية من الثقة بهذا البنك	٥,٢١٩	,٨٦٨
٩	يقدم البنك خدماته فى الأوقات التى يعد فيها	٥,١٠٤	,٩٥٨
١٠	يتم إجراء العمليات المصرفية بسرعة	٥,٠١١	١,٠٣٤
١١	يستجيب العاملون فى البنك لاحتياجات العملاء بشكل فورى وسريع	٥,٢٢٤	١,٠٢٩
١٢	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة	٤,٩٦٥	١,٠١٦
١٣	يوجد لدى العاملين فى البنك استعداد دائم للتعاون مع العملاء	٥,٢٧٧	١,٠١٣
١٤	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها	٥,١٢١	١,٠٢٩
١٥	أشعر بالأمان عند تعاملى مع هذا البنك	٥,٠٥٢	١,٣١٢
١٦	يتحلى العاملون فى البنك بالأخلاق الحميدة	٥,٢٨٩	,٩٢٣
١٧	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء	٥,٤٣٩	١,٠٠٣
١٨	العاملون فى البنك مؤهلون للقيام بأعمالهم	٥,٣١٢	١,٥٩٣
١٩	يحصل العاملون فى البنك على الدعم الكافى من الإدارة للقيام بأعمالهم بكفاءة	٥,٤٣٣	,٩٠٠٢
٢٠	يتفهم العاملون فى البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها	٥,٢٣٧	,٩٤٤٠
٢١	يعتبر العاملون فى البنك خدمة العملاء من أهم أولوياتهم	٥,٢٤٨	,٩٥٩٣
٢٢	ساعات الدوام اليومية للبنك مناسبة	٥,٣١٢	,٩٩٧٣
٢٣	يبدى العاملون فى البنك روح الصداقة للعملاء	٥,٢٠٢	١,٠٢٨٤
٢٤	يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم	٥,١٧٣	١,٠٩١١
٢٥	مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة	٥,٥٣١٨	,٨٢٥٠

يلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كان أكبر من (٥) باستثناء فقرة واحدة حيث كان متوسطها (٤,٩٦). ولأن المقياس المستخدم هو سباعى؛ فإن المتوسط الحسابى الذى يزيد على (٥) يعكس تقييماً إيجابياً، وهذا يعنى التقييم الإيجابى لجودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً للعملاء. هذا وقد تضمنت الاستبانة سؤالاً حول جودة الخدمات المصرفية عموماً، وقد بلغ المتوسط الحسابى لهذا السؤال (٥,٥٣)، وهو يؤكد النتيجة السابقة مما يعنى صحة الفرضية الأولى. هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة معلا (١٩٩٨م) ولكنها تتفق مع نتائج دراسة المسند والحمورى (١٩٩٨م).

وللتأكد من صحة ما تم التوصل إليه تم إعادة ترميز إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلى: (١) فى حالة الموافقة: موافق على الإطلاق، موافق بشدة، موافق و(٠) فى حالة عدم الموافقة والحياد: محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، غير موافق على الإطلاق. ثم تم تحليل الإجابات باستخدام اختبار النسب لكل عبارة، وقد جاءت النتائج كما هى موضحة فى الجدول رقم (٣).

نلاحظ من الجدول أن نسب الموافقة تؤكد ما توصلنا إليه سابقاً، وهذا يؤكد ارتفاع جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية الوطنية القطرية من وجهة نظر عملائها.

جدول رقم (٣)
اختبار النسب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية

م	العبارة	نسبة الموافقة	القيمة الاحتمالية
١	لدى البنك تجهيزات ومعدات متطورة	,٩٠	,٠٠٠
٢	التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة	,٨٤	,٠٠٠
٣	مظهر العاملين فى البنك مرتب ولائق	,٨٠	,٠٠٠
٤	التصميم والتنظيم الداخلى للبنك مرتب ومريح	,٨٦	,٠٠٠
٥	يلتزم العاملون فى البنك بالمواعيد المحددة	,٨٨	,٠٠٠
٦	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة	,٩١	,٠٠٠
٧	تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة	,٨٣	,٠٠٠
٨	لدىّ درجة عالية من الثقة بهذا البنك	,٨٦	,٠٠٠
٩	يقدم البنك خدماته فى الأوقات التى يعد فيها	,٨٠	,٠٠٠
١٠	يتم إجراء العمليات المصرفية بسرعة	,٧٥	,٠٠٠
١١	يستجيب العاملون فى البنك لاحتياجات العملاء بشكل فورى وسريع	٠٨٨	,٠٠٠
١٢	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة	,٦٩	,٠٠٠
١٣	يوجد لدى العاملين فى البنك استعداد دائم للتعاون مع العملاء	,٩٠	,٠٠٠
١٤	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها	,٧٦	,٠٠٠
١٥	أشعر بالأمان عند تعاملى مع هذا البنك	,٧٩	,٠٠٠
١٦	يتحلى العاملون فى البنك بالأخلاق الحميدة	,٨٧	,٠٠٠
١٧	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء	,٩١	,٠٠٠
١٨	العاملون فى البنك مؤهلون للقيام بأعمالهم	,٨٧	,٠٠٠
١٩	يحصل العاملون فى البنك على الدعم الكافى من الإدارة للقيام بأعمالهم بكفاءة	,٨٦	,٠٠٠
٢٠	يتفهم العاملون فى البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها	,٨٥	,٠٠٠
٢١	يعتبر العاملون فى البنك خدمة العملاء من أهم أولوياتهم	,٨٧	,٠٠٠
٢٢	ساعات الدوام اليومية للبنك مناسبة	,٨٤	,٠٠٠
٢٣	يبدى العاملون فى البنك روح الصداقة للعملاء	,٨٢	,٠٠٠
٢٤	يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم	,٨٥	,٠٠٠
٢٥	مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة	,٩٣	,٠٠٠

- **اختبار صحة الفرضية الثانية:** تنص على هذه الفرضية: " لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية الوطنية القطرية من جهة، وكل مجال من مجالات جودة الخدمات المصرفية التالية: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف ". تم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار مربع كاى لكل عبارة من العبارات التى تمثل مجالات جودة الخدمات المصرفية التالية: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف من جهة مع العبارة الأخيرة فى الاستبانة التى تمثل الجودة الكلية للخدمات المصرفية من جهة أخرى. وذلك كما يبين الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)
العلاقة بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية وكل مجال من مجالاتها

م	العبارة	قيمة مربع كاى	القيمة الاحتمالية
١	لدى البنك تجهيزات ومعدات متطورة	٢٧٢,٤	,٠٠٠
٢	التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة	٣٣٥,٠	,٠٠٠
٣	مظهر العاملين فى البنك مرتب ولائق	٢٧٢,٢	,٠٠٠
٤	التصميم والتنظيم الداخلى للبنك مرتب ومريح	٣١٦,٦	,٠٠٠
٥	يلتزم العاملون فى البنك بالمواعيد المحددة	٣٠٩,٦	,٠٠٠
٦	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة	٢٥٤,٢	,٠٠٠
٧	تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة	٢٩٣,٩	,٠٠٠
٨	لدىّ درجة عالية من الثقة بهذا البنك	٣٢٩,٠	,٠٠٠
٩	يقدم البنك خدماته فى الأوقات التى يعد فيها	٣٦٠,٢	,٠٠٠
١٠	يتم إجراء العمليات المصرفية بسرعة	٣٣٧,٠	,٠٠٠
١١	يستجيب العاملون فى البنك لاحتياجات العملاء بشكل فورى وسريع	٣٨٢,٨	,٠٠٠ ,٠٠٠
١٢	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة	٣٢١,٩	,٠٠٠
١٣	يوجد لدى العاملين فى البنك استعداد دائم للتعاون مع العملاء	٣٣١,٩	,٠٠٠

تابع - جدول رقم (٤)

م	العبارة	قيمة مربع كاى	القيمة الاحتمالية
١٤	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها	٣٧٦,٨	,٠٠٠
١٥	أشعر بالأمان عند تعاملى مع هذا البنك	٢٥٦,٠	,٠٠٠
١٦	يتحلى العاملون فى البنك بالأخلاق الحميدة	٣٧٤,٨	,٠٠٠
١٧	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء	٣٧٨,٧	,٠٠٠
١٨	العاملون فى البنك مؤهلون للقيام بأعمالهم	٣٠١,٨	,٠٠٠
١٩	يحصل العاملون فى البنك على الدعم الكافى من الإدارة للقيام بأعمالهم بكفاءة	٢٨٢,١	,٠٠٠
٢٠	يتفهم العاملون فى البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها	٢٨٣,٠	,٠٠٠
٢١	يعتبر العاملون فى البنك خدمة العملاء من أهم أولوياتهم	٣٦٥,٦	,٠٠٠
٢٢	ساعات الدوام اليومية للبنك مناسبة	٣٤٨,٦	,٠٠٠
٢٣	يبدى العاملون فى البنك روح الصداقة للعملاء	٣٣٠,٧	,٠٠٠
٢٤	يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم	٣٥٧,٨	,٠٠٠

كما هو واضح من الجدول كانت قيم مربع كاى لجميع العبارات ذات دلالة إحصائية، فكانت قيم مربع كاى المحسوبة أكبر بكثير من قيمها الجدولية وذلك لجميع العبارات؛ مما يؤكد وجود علاقة قوية جداً. هذا على الرغم قوة العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية بشكل عام وبين كل عامل من عوامل الجودة الخمسة، إلا أن العلاقة كانت أقوى ما يكون بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية من جهة أخرى والعبارات المتعلقة بعامل التعاطف من جهة أخرى، يليها العبارات المتعلقة بالأمان ثم الاستجابة.

تتفق هذه النتائج إلى حد بعيد مع نتائج دراسة الشميمرى (٢٠٠١م) وهى تعنى رفض فرضية العدم، ووضع فرضية بديلة تقوم على أساس وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية الوطنية القطرية من جهة، وكل مجال من مجالات جودة الخدمات المصرفية التالية: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف.

- **اختبار صحة الفرضية الثالثة:** تنص هذه الفرضية على: " لا توجد فروق دالة إحصائياً فى تقييم عملاء البنوك التجارية القطرية لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً لهم تعزى لمتغيرات: جنسية العميل، المؤهل العلمى للعميل، سنوات تعامل العميل مع البنك ". ينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هى:

- *"لا توجد فروق دالة إحصائياً فى تقييم عملاء البنوك التجارية القطرية لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً لهم تعزى لمتغير جنسية العميل"* .

تم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار مربع كاى لكل عبارة من العبارات التى تمثل جودة الخدمات المصرفية ومجالاتها المختلفة من جهة مع متغير جنسية العميل. وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

الفروق فى تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية تبعاً لمتغير جنسية العميل

م	العبارة	قيمة مربع كاى	القيمة الاحتمالية
١	لدى البنك تجهيزات ومعدات متطورة	١,٩٨	,٧٨٣
٢	التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة	٣,٣٣	,٥٠٣
٣	مظهر العاملين فى البنك مرتب ولائق	٣,٨١	,٤٣٢
٤	التصميم والتنظيم الداخلى للبنك مرتب ومريح	٢,٥٢	,٦٤١
٥	يلتزم العاملون فى البنك بالمواعيد المحددة	٥,٤٧	,٢٤٢
٦	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة	٣,٢٣	,٥١٩
٧	تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة	١,٢٧	,٨٦٦
٨	لدىّ درجة عالية من الثقة بهذا البنك	٢,٦٥	,٦١٨
٩	يقدم البنك خدماته فى الأوقات التى يعد فيها	٧,٨٤	,١٦
١٠	يتم إجراء العمليات المصرفية بسرعة	٣,٥٠	,٦٢
١١	يستجيب العاملون فى البنك لاحتياجات العملاء بشكل فورى وسريع	٥,٥٨	,٤٧
١٢	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة	٢,٨٨	,٧١
١٣	يوجد لدى العاملين فى البنك استعداد دائم للتعاون مع العملاء	٨,٤٠	,٢١
١٤	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها	٤,٢٣	,٦٤
١٥	أشعر بالأمان عند تعاملى مع هذا البنك	٣,٨٧	,٦٩
١٦	يتحلى العاملون فى البنك بالأخلاق الحميدة	٧,٥٢	,١٨
١٧	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء	٣,٣٦	,٥٠
١٨	العاملون فى البنك مؤهلون للقيام بأعمالهم	٤,٩٧	,٢٩
١٩	يحصل العاملون فى البنك على الدعم الكافى من الإدارة للقيام بأعمالهم بكفاءة	٤,٣٠	,٦٢
٢٠	يتفهم العاملون فى البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها	٣,٣٦	,٤٩
٢١	يعتبر العاملون فى البنك خدمة العملاء من أهم أولوياتهم	٤,١٣	,٥٣
٢٢	ساعات الدوام اليومية للبنك مناسبة	١,٧٨	,٨٧
٢٣	يبدى العاملون فى البنك روح الصداقة للعملاء	٣,٦٢	,٦٠
٢٤	يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم	٥,١٥	,٥٢
٢٥	مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة	١,٥١	,٨٢

يلاحظ من الجدول أن قيم مربع كاى المحسوبة لم تكن ذات دلالة إحصائية لجميع الفقرات عند مستوى معنوية (٠٠٠). فى حين كانت ذات دلالة إحصائية عند بعض الفقرات عند مستوى معنوية (٠,٥)، مما يعنى أن الفروق الموجودة فى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية ككل ولكل مجال من مجالاتها لم تكن دالة إحصائياً لمتغير جنسية العميل.

– *"لا توجد فروق دالة إحصائياً فى تقييم عملاء البنوك التجارية القطرية لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً لهم تعزى لمتغير المؤهل العلمى للعميل"* .

تم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار مربع كاى لكل عبارة من العبارات التى تمثل جودة الخدمات المصرفية ومجالاتها المختلفة من جهة مع متغير المؤهل العلمى للعميل. وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)
الفروق فى تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية
تبعاً لمتغير المؤهل العلمى للعميل

م	العبارة	قيمة مربع كاى	القيمة الاحتمالية
١	لدى البنك تجهيزات ومعدات متطورة	٢٧,٠	٠,٠٤
٢	التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة	٢١,٦	,١٦
٣	مظهر العاملين فى البنك مرتب ولائق	٣٥,٧	,٠٠
٤	التصميم والتنظيم الداخلى للبنك مرتب ومريح	١٨,٣	,٣٠
٥	يلتزم العاملون فى البنك بالمواعيد المحددة	١٧,٧	,٣٤
٦	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة	٢٤,٤	,١٠
٧	تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة	٢٢,٦	,١٢
٨	لدىّ درجة عالية من الثقة بهذا البنك	١٦,٨	,٣٩
٩	يقدم البنك خدماته فى الأوقات التى يعد فيها	٢٢,٢	,٣٢
١٠	يتم إجراء العمليات المصرفية بسرعة	١٧,٦	,٦٤
١١	يستجيب العاملون فى البنك لاحتياجات العملاء بشكل فورى وسريع	٢٤,٩	,٤٠
١٢	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة	٢٥,١	,١٩
١٣	يوجد لدى العاملين فى البنك استعداد دائم للتعاون مع العملاء	٢٥,٦	,٣٧

تابع - جدول رقم (٦)

م	العبارة	قيمة مربع كاى	القيمة الاحتمالية
١٤	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها	٣٧,٢	,٠٤
١٥	أشعر بالأمان عند تعاملى مع هذا البنك	٢٧,٠	,٣٠
١٦	يتحلى العاملون فى البنك بالأخلاق الحميدة	٢٥,٤	,١٨
١٧	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء	٢٠,٩	,١٨
١٨	العاملون فى البنك مؤهلون للقيام بأعمالهم	٢٤,٦	,٠٧
١٩	يحصل العاملون فى البنك على الدعم الكافى من الإدارة للقيام بأعمالهم بكفاءة	٣١,٨	,١٣
٢٠	يتفهم العاملون فى البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها	١٩,٦	,٢٣
٢١	يعتبر العاملون فى البنك خدمة العملاء من أهم أولوياتهم	٢٨,٢	,١٠
٢٢	ساعات الدوام اليومية للبنك مناسبة	٢٤,٨	,٢٠
٢٣	يبدى العاملون فى البنك روح الصداقة للعملاء	٢٦,٦	,١٤
٢٤	يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم	٣١,١	,١٥
٢٥	مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة	١٢,٣	,٧١

يلاحظ من الجدول أن قيم مربع كاى المحسوبة لمتغير المؤهل العلمى للعميل كانت أكبر من قيم مربع كاى لمتغير جنسية العميل. ويلاحظ كذلك أن قيم مربع كاى كانت ذات دلالة إحصائية عند معظم الفقرات عند مستوى معنوية (٠٥). مما يعنى أن الفروق الموجودة فى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية كانت ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمى للعميل.

- *"لا توجد فروق دالة إحصائياً فى تقييم عملاء البنوك التجارية القطرية لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً لهم تعزى لمتغير مدة التعامل مع البنك".*

تم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار مربع كاى لكل عبارة من العبارات التى تمثل جودة الخدمات المصرفية ومجالاتها المختلفة من جهة مع متغير مدة التعامل مع البنك. وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)
الفروق فى تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية تبعا لمتغير مدة التعامل مع البنك

م	العبارة	قيمة مربع كاى	القيمة الاحتمالية
١	لدى البنك تجهيزات ومعدات متطورة	٢,٦	,٩٥
٢	التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة	١,٤	,٩٩
٣	مظهر العاملين فى البنك مرتب ولائق	٥,٢	,٧٢
٤	التصميم والتنظيم الداخلى للبنك مرتب ومريح	٣,٩	,٨٦
٥	يلتزم العاملون فى البنك بالمواعيد المحددة	٥,٠	,٧٥
٦	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة	٨,٢	,٤٠
٧	تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة	٢,٦	,٩٥
٨	لدىّ درجة عالية من الثقة بهذا البنك	٢,٢	,٩٧
٩	يقدم البنك خدماته فى الأوقات التى يعد فيها	١٠,٤	,٤٠
١٠	يتم إجراء العمليات المصرفية بسرعة	٤,٠	,٩٤
١١	يستجيب العاملون فى البنك لاحتياجات العملاء بشكل فورى وسريع	٤,٩	,٩٥
١٢	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة	١١,٠	,٣٥
١٣	يوجد لدى العاملين فى البنك استعداد دائم للتعاون مع العملاء	١٢,٦	,٣٩
١٤	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها	٨,٦	٠,٧٣
١٥	أشعر بالأمان عند تعاملى مع هذا البنك	١٠,٥	,٥٦
١٦	يتحلى العاملون فى البنك بالأخلاق الحميدة	٣,٩	,٩٥
١٧	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء	٤,٣	,٨٢
١٨	العاملون فى البنك مؤهلون للقيام بأعمالهم	٧,٧	,٤٥
١٩	يحصل العاملون فى البنك على الدعم الكافى من الإدارة للقيام بأعمالهم بكفاءة	١٠,٠	,٦٠
٢٠	يتفهم العاملون فى البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها	٢,٣	,٩٦
٢١	يعتبر العاملون فى البنك خدمة العملاء من أهم أولوياتهم	٣,٧	,٩٥
٢٢	ساعات الدوام اليومية للبنك مناسبة	٣,١	,٩٧
٢٣	يبدى العاملون فى البنك روح الصداقة للعملاء	٦,٣	,٧٨
٢٤	يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم	١٢,٤	,٤٠
٢٥	مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة	٤,٤	,٨١

يلاحظ من الجدول أن قيم مربع كاى المحسوبة لم تكن ذات دلالة إحصائية لجميع الفقرات عند مستوى معنوية (٠,٠٠). فى حين كانت ذات دلالة إحصائية عند بعض الفقرات عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعنى أن الفروق الموجودة فى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية لم تكن دالة إحصائياً لمتغير مدة تعامل العميل مع البنك.

النتائج والتوصيات:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى جودة الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر عملاء تلك البنوك، وذلك من خلال تعرُّف تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً باستخدام مقياس SERVPERF وبعد تحليل ومعالجة البيانات كشفت النتائج عما يلى:

١ - مستوى جودة الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر عملاء تلك البنوك مرتفع، وهذا يعود إلى ارتفاع مستوى جودة الجوانب الملموسة والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف فى الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك القطرية فعلياً لعملائها.

٢ - العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية بشكل عام وبين كل عامل من عوامل الجودة الخمسة: الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف والأمان، كانت علاقة قوية، وقد جاء عامل التعاطف فى الترتيب الأول؛ إذ يساهم المساهمة الأعلى فى التأثير فى الجودة الكلية للخدمات المصرفية، يليه عاملا الأمان والاستجابة.

٣ - الفروق الموجودة فى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية ككل ولكل مجال من مجالاتها لم تكن دالة إحصائياً لمتغيرى جنسية العميل ومدة تعامل العميل مع البنك. فى حين أن الفروق كانت ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمى للعميل.

إن النتائج السابقة تؤكد لنا أن تطوير الخدمات المصرفية أصبح ضرورة وليس ترفاً، وأن هذه الضرورة تنبع من الظروف المتغيرة التى يشهدها العالم الآن وعلى رأسها المنافسة الشرسة المتوقعة خلال السنوات القليلة القادمة من جانب البنوك، والكيانات المالية العالمية التى ستدخل إلى السوق القطرى فى ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة فى الخدمات المالية، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى كالفرص والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل فى مجال الاتصالات والمعلومات، زيادة تطلعات العملاء بأن صارت جودة الخدمة وليس ولاء العميل للبنك هو معيار اختيار العملاء للبنوك.

وفى ظل هذا الوضع يتعين على القطاع المصرفى القطرى التأقلم السريع مع معطيات هذه التحديات، وتحويلها إلى فرص حقيقية للنمو والتطور خلال المرحلة المقبلة، مستفيداً فى ذلك من حالة التطور والازدهار التى تشهدها دولة قطر عموماً ومن جهود السلطات النقدية والمصرفية لمواصلة سياسات الإصلاح المصرفى. من ناحية أخرى من الضرورى إعطاء الأولوية القصوى لراحة العميل خصوصاً فى ظل زيادة حدة التنافس يوماً بعد يوم. كما على البنوك الاستمرار فى تنويع الخدمات المصرفية، وابتكار خدمات جديدة تلبى رغبات وحاجات العملاء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء أقسام تتبنى دراسة الخبرات المصرفية الدولية واستنباط ما هو ملائم منها.

وفى ظل التطور الهائل فى مجال تقنيات الاتصال وشبكات الحاسوب لا بد من الاستفادة من هذه الثورة التقنية وتوجيهها لخدمة العملاء، ويتمثل ذلك فى تمكين العميل من تنفيذ أكبر عدد ممكن من النشاطات المصرفية من منزله أو مكتبه على مدار الساعة وفى جميع أيام الأسبوع، ويجب ألا تكون هناك محددات للزمان أو المكان، وذلك من خلال استخدام الإنترنت فى الحصول على الخدمات المصرفية.

وضمن هذا الإطار يمكننا تقديم التوصيات التالية:

١- أهمية استمرار البنوك الوطنية التجارية القطرية فى إجراءات تطوير

الخدمات المصرفية وتحويلها لخدمات إلكترونية، وذلك من أجل زيادة جودة تلك الخدمات، وكسب رضا ومساندة العملاء. ويمكن هنا إدماج العملاء فى عملية التطوير والتحسين لجودة الخدمات المصرفية، وذلك لمراعاة احتياجاتهم ورغباتهم.

٢ - ضرورة قيام البنوك الوطنية التجارية القطرية بإجراء دراسات مستمرة؛ لقياس جودة خدماتها، ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم، والعمل على تحسين جودة الخدمات المصرفية فى ضوء نتائج تلك الدراسات.

٣ - ضرورة زيادة اهتمام البنوك الوطنية التجارية القطرية بالرد السريع على الشكاوى والمقترحات التى يقدمها العملاء، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تفعيل دور الهاتف المصرفى والخدمات المصرفية الإلكترونية، وتوجيه المزيد من الاهتمام لصناديق الشكاوى والمقترحات.

٤ - العمل على تسريع الإجراءات فى تقديم الخدمات المصرفية فى البنوك الوطنية التجارية القطرية، وهذا يتطلب بدوره تبسيط الإجراءات وتنمية مهارات العاملين، والتوسع فى استخدام تقنية المعلومات فى مجال الخدمات المصرفية.

٥ - ضرورة الاستعانة بمقياس للأداء معتمد موثوق لتحديد أبعاد جودة الخدمات المصرفية، ويمكن الاستعانة بمقياس SERVPERF نظراً لبساطته وارتفاع درجة اعتماديته، بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة وغيرها من الدراسات السابقة.

٦ - الاستمرار فى تنفيذ البرامج الموجهة للعاملين فى البنوك الوطنية التجارية القطرية، وخصوصاً تلك البرامج التى تركز على الجودة فى خدمة العملاء، والتعامل المتميز مع المراجعين، مع ضرورة تركيز تلك البرامج على فكرة أساسية، مفادها أن العملاء هم أساس شرعية وجود البنوك واستمرارها وتطورها، وقدرتها على تحقيق الأرباح والمنافسة.

٧ - تشجيع الأفكار الإبداعية سواء تلك التى يقدمها عملاء البنوك الوطنية التجارية القطرية أو العاملون فيها والأفكار التى تؤدى إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية، خصوصاً فى ظل بيئة شديدة المنافسة ذات درجة عالية من التطور التقنى ووعى العملاء.

٨ - ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول جودة الخدمات المصرفية، على أن تشمل الدراسات المستقبلية جميع البنوك التجارية والإسلامية المحلية منها والأجنبية. كذلك من الضرورى التركيز مستقبلاً على قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر المؤسسات الأفراد، مع دراسة أثر متغيرات جديدة مثل: العمر، حجم المدخرات فى البنك، مكان العمل وغيرها، وتحديد أثرها فى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- إدريس، ثابت (١٩٩٦م) ، قياس جودة الخدمة باستخدام قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد ١، ١٩٩٦م.

٢- **جريدة الوطن القطرية** (٢٠٠٥م)، جلوبال: ٩٢،٠٣ مليار ريال أصول البنوك التجارية القطرية عام ٢٠٠٤. العدد ١٢٣٤ .

٣- الشراح، رمضان (١٩٩٨م) ، **البنوك التجارية فى الخليج العربى**، الكويت: دار القلم.

٤- الشميمرى، أحمد (٢٠٠١م)، جودة الخدمات البريدية فى المملكة العربية السعودية. **مجلة الإدارة العامة**. المجلد ٤١، العدد ٢ . الصفحات ٢٦٥-٣٠٢ .

٥- الطالب، صلاح (٢٠٠٤م)، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية فى المملكة الأردنية الهاشمية. **مجلة الفقه الإسلامى**. شبكة الإنترنت http://kantakji.org/fiqh/banks.htm

٦- المساعد، زكى (١٩٩٧م) التسويق فى المفهوم الشامل. عمان: دار المسيرة.

٧- المسند، لولوة والحمورى، قاسم (١٩٩٨م)، اتجاهات التعامل مع المصارف الإسلامية فى دولة قطر. **مجلة التعاون**. السنة ١٣، العدد ٤٧ الصفحات ٢٤٧-٢٧٠ .

٨- مصرف قطر المركزى. (٢٠٠٤م) **التقرير السنوى لعام ٢٠٠٤م.**

٩- معلا، ناجى (١٩٩٨م)، قياس جودة الخدمات المصرفية التى تقدمها المصارف التجارية فى الأردن. **مجلة دراسات (الجامعة الأردنية)**. المجلد ٢٥، العدد ٢ . الصفحات ٣٥٧-٣٧٥ .

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Angur et al. (1999) Service Quality in the Banking Industry. **International Journal of Bank Marketing** . 3-17

2- Corin, J. and Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extensions. **Journal of Marketing**. 56, 55-68

3- Gronroos, C.(1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European Journal of Marketing.** 18. 36-44

4- Gronroos. C .(1995) Services Management and Marketing, Lexington: Lexington Book .

5- Khanchitpol, Y. (2000) An empirical investigation of service quality indicators of foreign versus Thai bank customers in the Thai banking industry. PhD Dissertation. Nova Southeastern University. **http://wwwlib.global.umi.com/dissertations**

6- Lehtinen, U. and Lehitenen, J.(1982). Service Quality: A Study of Quality Dimensions. Helsinki, **Service Management Institute.**

7- Morteza, S(1982) An Analysis of the Perceptions of Commercial Bank Services as Seen by Customers in San Diego, California. PhD Dissertation. United States International University. **http://wwwlib.global.umi.com/dissertations**

8- Payne, E. (1993) . **The Essence of Marketing Service.** N.J: Prentice - Hall Book Co.

9- Parasuramann, Zeithmal and Berry (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing.** 49, 41-50

ملحق: استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

تحية طيبة، وبعد:

فأقوم بإجراء دراسة علمية حول " قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية الوطنية القطرية " ومن أجل استكمال الدراسة يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية بصدق وموضوعية، إذ إن إجابتكم هى المفتاح الرئيسى لنجاح الدراسة وتحقيقها لأهدافها.

علماً أن الاستبانة سوف تستخدم لغايات البحث العلمى، وسيتم استخدام إجابتكم لهذه الغاية فقط وستعامل بنزاهة وسرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ثامر محمد محارمة

أخصائى تدريب – معهد التنمية الإدارية

أولاً – البيانات العامة:

١- الجنس: [ ] ذكر. [ ] أنثى.

٢- الجنسية: [ ] قطرى. [ ] غير قطرى.

٣- المؤهل العلمى:

[ ] أقل من الثانوية العامة. [ ] الثانوية العامة. [ ] الدبلوم.

[ ] جامعى [ ] شهادة عليا (دبلوم عالى / ماجستير / دكتوراه).

٤- منذ متى تتعاملون مع هذا البنك:

[ ] من ١- ٥ سنوات. [ ] ٥-١٠ سنوات. [ ] منذ أكثر من ١٠ سنوات.

ثانياً – فيما يلى عدة فقرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المصرفية للبنك الذى تتعاملون معه، يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة تحت الإجابة التى تعبر عن رأيك:

م	الفقرة	موافق على الإطلاق ٧	موافق بشدة ٦	موافق ٥	محايد ٤	غير موافق ٣	غير موافق بشدة ٢	غير موافق على الإطلاق ١
١	لدى البنك تجهيزات ومعدات متطورة							
٢	التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة							
٣	مظهر العاملين فى البنك مرتب ولائق							
٤	التصميم والتنظيم الداخلى للبنك مرتب ومريح							
٥	يلتزم العاملون فى البنك بالمواعيد المحددة							
٦	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة							
٧	تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة							
٨	لدىّ درجة عالية من الثقة بهذا البنك							
٩	يقدم البنك خدماته فى الأوقات التى يعد فيها							
١٠	يتم إجراء العمليات المصرفية بسرعة							
١١	يستجيب العاملون فى البنك لاحتياجات العملاء بشكل فورى							

م	الفقرة	موافق على الإطلاق ٧	موافق بشدة ٦	موافق ٥	محايد ٤	غير موافق ٣	غير موافق بشدة ٢	غير موافق على الإطلاق ١
١٢	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة							
١٣	يوجد لدى العاملين فى البنك استعداد دائم للتعاون مع العملاء							
١٤	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها							
١٥	أشعر بالأمان عند تعاملى مع هذا البنك							
١٦	يتحلى العاملون فى البنك بالأخلاق الحميدة							
١٧	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء							
١٨	العاملون فى البنك مؤهلون للقيام بأعمالهم							
١٩	يحصل العاملون فى البنك على الدعم الكافى من الإدارة للقيام بأعمالهم بكفاءة							
٢٠	يتفهم العاملون فى البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها							
٢١	يعتبر العاملون فى البنك خدمة العملاء من أهم أولوياتهم							
٢٢	ساعات الدوام اليومية للبنك مناسبة							
٢٣	يبدى العاملون فى البنك روح الصداقة للعملاء							
٢٤	يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم							
٢٥	مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة							

شكراً على تعاونكم

أنظمة التبادل

تأليف
نيكول ولزى بيجارات - ريك دلبريدج

ترجمة
د. خليل عبد الرحيم عليان - د. فهد بن خلف البادي
عضوى هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة
الدكتور محمد منير الأصبحي

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

مركز البحوث - الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢٦هـ
● أغـســطس ٢٠٠٥م

أنظمة التبادل*

تأليف: نيكول ولزى بيجارات**
ريك دلبريدج***
ترجمة: د. خليل عبد الرحيم عليان ****
د. فهد بن خلف البادى *****
راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي******

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير مشروع لتصنيف أنظمة التبادل باستخدام مفاهيم مستقاة من تحليل الشبكات وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع الثقافى. ويوضح هذا التصنيف أن "السوق الحر" ليس سوى أحد أنواع الاقتصاد الممكنة وأن الأنواع الأخرى للأسواق لا يمكن فهمها بأفضل صورة إذا اعتبرت قاصرة عن الكمال. و يساعد هذا التصنيف فى التمييز بصورة تحليلية بين أنواع من ترتيبات التبادل تختلف من الناحية النوعية، ويقترح قواعد يمكن من خلالها تطوير نظريات حول تنظيم الأسواق وأنظمة التبادل من مختلف الأنواع.

قبل ثلاثين سنة ركز علماء التنظيم على التنظيم الداخلى للشركات وغيرها من الهياكل البيروقراطية. ولكن فى الآونة الأخيرة أخذوا يلتفتون بشكل متزايد نحو محاولة فهم السياق الاقتصادى الذى تعمل من خلاله الشركات. وقد أدرك علماء التنظيم، مدفوعين بصورة خاصة بتطور شبكات الأسواق فى آسيا، أن تنظيم السوق – وليس فقط تنظيم الشركات – هو عامل حاسم فى تفسير نشاطات وخصائص الشركات وغيرها من الفعاليات الاقتصادية.

---

* نشرت هذه المقالة تحت عنوان: "Systems of Exchange"
فى دورية: Academy of Management Review، 2004، Vol. 29، No.1، pp. 28-48

** عضو هيئة تدريس بجامعة كاليفورنيا ديفس.
*** عضو هيئة تدريس بجامعة كاريف.
**** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.
***** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.
****** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.

وعندما تحول محللو التنظيم إلى دراسة الأسواق استمدوا مفهوم السوق من علم الاقتصاد. ولأن الفكرة الاقتصادية عن السوق هى مُنشَأ شديد الشح فقد فشلت فى تلبية حاجات الكثيرين من محللى التنظيم ذوى التوجه التجريبى، وخاصة أولئك المترسخين فى أساليب الأنثروبولوجيا أو علم الاجتماع. ونتيجة لذلك، وفى سيل من الكتابات، طرح العلماء طرقًا بديلة فى تحديد معنى مفهوم تنظيم السوق. وبرزت مجموعتان من الأفكار حول طبيعة الأسواق. إحداهما تحديد معنى مفهوم الأسواق على أنها بنى من العلاقات الاجتماعية وتركز على تنظيم أدوار السوق على شكل هياكل هرمية للمكانة وعلى شكل شبكات (e.g. Baker, 1984,1990; Burt, 1983, 1992; Palmer, 1983; Podolny, 1993).

والمجموعة الأخرى تحدد معنى مفهوم الأسواق بأنها مجالات ثقافية أو تركز على الأسواق باعتبارها عوالم اجتماعية مركبة (e.g. Abolafia, 1997; D. Maggio, 1994; Fligstein 1996; Zelizer, 1988).

وهاتان الطريقتان فى تحديد معنى المفهوم ليستا متناقضتين، لكنهما تنبعان من مجالين مختلفين من التراث الفكرى ومن منهجيات البحث. لذلك لم يجر سوى قدر قليل نسبيًا من النقاش أو البناء النظرى بين هاتين المجموعتين من العلماء. وننوى فى هذه المقالة أن ندمج عناصر مختارة من هذين التحديدين للمعنى بطريقة تقدم طرقًا جديدة فى فهم جميع المداخل. ولتحقيق ذلك نقوم بتطوير خطة تصنيف تميز بين النظم المختلفة للتبادل على أساس منطقها فى العمل وبنية العلاقات الاجتماعية بين الناشطين فيها. والنتيجة هى **دراسة لرموز الأنظمة** (Layder,1998) تسهل ترميز التبادل وتقدم الأساس لتحليلات وتنبؤات وتوضيحات لاحقة.

وسنقوم فى هذه الدراسة بثلاثة أشياء. أولاً، نراجع مراجعة سريعة للتحديدات الحالية لمعنى مفهوم تنظيم السوق. ثانيًا، نقترح تصنيفًا لنظم التبادل انطلاقًا من الرؤى الرئيسية المستمدة من هذه التحديدات التى تتوصل كل منها إلى بعض عناصر التبادل ضمن بعض الخلفيات. ونحن نستخدم مصطلح "نظم التبادل" لتمييز بعض أنواع التبادل المنظم عن السوق المبنى على

السعر المفترض فى المدخل الاقتصادى التقليدى. وتوحى كلمة " النظام " أن بعض عناصر كل نوع من مجالات التبادل هى ترتيبات مستقرة ومترابطة بشكل غير محكم وتعتمد بعضها على بعض، وتتحد لتنتج "عالمًا" اقتصاديًا واجتماعيًا متميزًا (Scott, 1998: 91). وليس "السوق" سوى شكل من مجالات التبادل الموجودة فى المجتمع. ونحن نقول إنه قد تكون هناك أنواع من التبادل الاجتماعى المنظم متميزة نوعيًا، تدعم بشكل كبير التوجهات المختلفة نحو العمل الاقتصادى، ومن ثم أنماط المتاجرة المختلفة ثقافيًا. ونقوم بتوضيح خطة التصنيف هذه من خلال أمثلة تجريبية، وفى الختام نقترح الكيفية التى يمكن بواسطتها لهذا التحديد لمعنى المفهوم أن يقدم أساسًا واعدًا لتطوير نظرية اقتصادية وتنظيمية وتحليلاً تجريبيًا.

المفاهيم الاقتصادية للسوق:

أشار المؤرخ الاقتصادى دوغلاس نورث Douglas North إلى: "إنها لحقيقة غير طبيعية أن الأدبيات الاقتصادية ... لا تتضمن سوى القليل من النقاش للمؤسسة المركزية التى تستند إليها مدرسة الكلاسيكيين المحدثين فى الاقتصاد – ألا وهى السوق" (North: 1977: 710). وقد صوَّر المنظرون الاقتصاديون الكلاسيكيون الأسواق على أنها أماكن حقيقية ملموسة، إلا أن تركيزهم انصب على فهم الإنتاج الاقتصادى وتحديد الأسعار، وليس على التبادل. لذلك فإنهم لم ينجحوا فى تطوير تحديد لمعنى مفهوم الأسواق التجريبية ذى فائدة نظرية[1]. وأخذ المفهوم الاقتصادى للسوق يتحول بازدياد

١– يلحظ سويدبيرج (1994) Swedberg مساهمة مارشال Marshall الذى رأى أن السوق هى ظاهرة تجريبية مستقلة بحد ذاتها. وحسب قول سويدبيرج، يعتقد مارشال – الذى كان يكتب خلال العقدين الثانى والثالث من القرن العشرين – أن العناصر الخمسة التالية مهمة لفهم الأسواق: المكان والزمان والأنظمة الرسمية والأنظمة غير الرسمية والألفة بين المشترى والبائع. وهكذا فإن مارشال اعتبر الأسواق إما "خاصة" أو "عامة" (مارشال ، ١٩١٩)؛ إذ توجد فى السوق الخاصة رابطة اجتماعية بين المشترى والبائع تجعل العملية التجارية أكثر يسرًا، أما فى السوق العامة فالقائمون بالعملية التجارية مجهولو الهوية.

إلى مفهوم تجريدى فى أعقاب "معركة المناهج" (Battle of methods) فى نهاية القرن التاسع عشر (Swedberg, 1994). وقد تم رفض مداخل أساسية تاريخية واجتماعية للتحليل الاقتصادى فى مقابل قبول نماذج رياضية لسلوك الأسواق. وقد دعمت مطالب الرياضيات حداً أدنى من الافتراضات عن خصائص السوق.

وأصبحت "السوق الكاملة" مثلاً أعلى فرضيًا توفر فيه ظروف التبادل الخير الأعم لأكبر عدد من الأشخاص (أفضلية باريتو Pareto). وبالنسبة لعلماء الاقتصاد الكلاسيكيين المحدثين فإن السوق الكاملة ليست حقيقة تجريبية، ولكنها سلسلة من الافتراضات: وجود عدد من الشركات كبير بما يكفى لأن يقوم أى منها بإحداث أكثر من مساهمة فى الإنتاج يمكن إهمالها، وسلع متشابهة بحيث أن المستهلك لا يفضل سلع بائع على سلع بائع آخر، وناشطون مستقلون وموزعون، ومعرفة كاملة بكل ما يوجد من عروض البيع والشراء (Stigler, 1968). وكما يعلق ديمسيتز Demsetz "أصبحت الأسواق (الآن) تحديدات خاوية من الناحية التجريبية لمعنى مفهوم الساحات التى يجرى فيها التبادل العديم التكلفة" (1982: 6).

أما علماء الاقتصاد الحديثون فيرون أن السوق هو آلية لتحديد السعر ويتركون عوامله مُضَمَّنَة بدلاً من مناقشتها بشكل صريح (انظر Barber 1977; Coase 1988; Rangan 2000; and Stigler 1968 للاطلاع على مناقشات لهذه النقطة)(1). ومع أن علماء الاقتصاد يدركون أن الأسواق "الحقيقية" لا تتطابق مع المثل الأعلى المفترض، فهم يجدون فيه صورة خيالية مفيدة وأساسًا لمقارنة أمثلة الأسواق المستمدة من كلا الطريقتين التجريبية والمنطقية. ويحدد مفهوم الانحرافات عن المثل الأعلى بأنها عيوب، ومفهوم العلاقات الاجتماعية بين الناشطين الاقتصاديين بأنها احتكاك.

١- جرت مناقشة حول بدائل للسوق فى المجال الاقتصادى من التنظيم الصناعى. وبصورة عامة ركز مؤلفو مثل هذه الأعمال على تكاليف التعاملات التجارية فى التبادل وبحثوا - ضمن مواضيع أخرى - المشاريع المشتركة (على سبيل المثال: Berg & Friedman, 1978)، والتكامل الشاقولى (Blois, 1972)، والاتفاقيات التعاونية (Mariti & Smiley, 1983).

وقد وسع علماء الاقتصاد المؤسساتيون - الذين يدرسون كلا الخلفيتين التاريخية والمعاصرة للأسواق - مفهوم السوق هذا إلى حد كبير، وخففوا من صرامة كل من الافتراضات المتشددة الخاصة بالنموذج، على سبيل المثال، من خلال افتراض عدم تناسق المعلومات أو الاختلافات فى نوعية المنتجات. ولكن الاقتصاديين المؤسساتيين حافظوا إلى حد كبير على الافتراض الرئيسى القائل إن المصلحة الراشدة للأفراد تمثل أساس الفعل الاقتصادى.

ولكن العالم الاقتصادى المؤسساتى أوليفر ويليامسون Oliver Williamson (١٩٧٥، ١٩٨٥) درس دور العلاقات الاجتماعية الرسمية كجزء من مناظرة حول الأسواق والهياكل الهرمية، مميزًا الظروف التى تكون تكاليف العمليات التجارية فى ظلها أقل - على سبيل المثال، السوق اللاجتماعى أو العلاقات الاجتماعية فى الشركة - بالنسبة لأى وضع اقتصادى مفترض. وهكذا فإن أشكال الحكم الاجتماعية مثل التعاقد الاتصالى (أو التحكم الثنائى) هى استجابات منطقية لخصائص معينة عمليات السوق، مثل عمليات التبادل المتكررة التى تتضمن شيئًا من تحديد الأصول.

كما استفاد علماء الاقتصاد من نظرية الألعاب Game Theory لاستقصاء أكثر واقعية لقضايا الاعتماد المتبادل بين الناشطين. فألعاب مثل معضلة السجناء توضح أن "الاعتماد المتداخل بين رفاه أشخاص مختلفين قد يجعل الاهتمام بالمصالح الشخصية ينتج نتائج متدنية للجميع" (Sen, 1982: 6)، كما هو الحال بالنسبة للظروف التى يكون فيها اللجوء إلى التعاون تصرفًا عقلانيًا، وقد يتطور إذا توفر قدر من البنية الاجتماعية (Axelrod,1984). ومنظّرو الألعاب يوضحون بصورة جلية أهمية السمعة والتاريخ والعلاقات الاجتماعية بصورة عامة فى إنشاء تبادلات سوقية كفؤة فى ظل ظروف معينة، إلا أن استخدامهم للمنهجيات البحثية التجريبية والقائمة على المنطق لا يمكن ترجمتها بسهولة إلى فهم للكيفية التى تُشكل بها هذه العناصر علاقات سوقية فعلية خارج الخلفية التجريبية.

الأسواق كهياكل اجتماعية:

شهدت فترة الثمانينيات من القرن العشرين تطورٍ تحديات لتحديد معنى مفهوم الأسـواق والعمل الاقتصادى، حيث أصبح منظرو التنظيم وغيرهم من علماء الاجتماع مهتمين بالتحليل التجريبى. وتحديد معنى مفهوم الأسـواق كهياكل اجتماعية - الذى طوره مارك جرانوفتر Mark Granovetter (1985) فى مقالة تعتبر بمثابة نواة - أبعد النقاش عن فكرة الكلاسيكيين المحدثين الذين يرون الأسـواق على أنها تجريد منطقى (مجمل كل البائعين والمشترين). وبدلاً من ذلك، أكد العلماء بشكل متزايد أنه توجد **أسواق**: وهى مؤسسات تطورت وتنوعت تاريخيًا تتشكل منها العلاقات التبادلية، وتعطى هى شكلاً لتلك العلاقات فى الوقت نفسه. والعلاقات والمؤسسات الاجتماعية في السوق ليست مجرد صور ناقصة، أو أدوات منطقية إستراتيجية، أو عاملاً سياقيًا كما يفترضها علماء الاقتصاد التقليديون. بل إن السوق **تتكون** من خلال علاقات اجتماعية ملموسة وليست مجرد مجموعة من الأفراد الراشدين.

ودراسة جرانوفتر هذه أحيت فكرة بولانيى Polanyi (1957) التى تشير إلى أن العمل الاقتصادى جزء لا يتجزأ من العلاقات الاجتماعية من مختلف الأنواع[1]. وقد تأسس هذا المدخل - الذى تطور بصورة رئيسية من خلال التحليل الشبكى الرياضى لمواضع أسواق حقيقية - فى الثمانينيات من القرن العشرين فى أبحاث وايت White (1981) وبرت Burt (1982) وبيكر Baker (1984). فقد قام كل من هؤلاء الباحثين بتحليل البنية الشبكية لأسواق فعلية لبيان أهمية علاقات الأشخاص فى التأثير على سلوك الأسواق من مختلف الأنواع. وعلى سبيل المثال، تحدى وايت (١٩٨١) فكرة أن أعضاء الأسواق

١- ناقش بولانيى (١٩٧١)، فى الواقع، أنواعًا مختلفة من العمل الاقتصادى لكافة المجتمعات، وهو يقوم على المعاملة بالمثل، والتبادل المستند إلى الإدارة الجيدة، وإعادة التوزيع وانتقال البضاعة والخدمات من المركز للخارج (مثال الضريبة). كما أن التبادل والعمليات فى السوق الملائمة قد استخدمتها المدرسة الهيكلية الاجتماعية من خلال عمليات الدمج ولكن دون الأخذ فى الاعتبار نوع العلاقة فى السوق.

يتمتعون بالاستقلال الذاتى وغافلين عن بعضهم البعض. وأوضح أن الأسواق تتألف من "زُمَر ملموسة"، يهتم فيها كل منتج بالآخرين بدلاً من الاهتمام بسلوك المستهلكين. ولا يزال هذا المدخل البنيوى للسوق مسارًا نشطًا للأبحاث (Baker ،Faulkner ،and Fisher ،1998; Burt ،1992).

الأسواق كميادين ثقافية:

يبين منظرو المدخل البنيوى الاجتماعى للأسواق أهمية بنية العلاقات فى بعض الأوضاع السوقية، ولكن ليس فى جميع تلك الأوضاع. ولكن يعاب عليهم أنهم لا يأخذون بجد فكرة أن القيم أو المعتقدات أو الثقافة تلعب دورًا مركزيًا فى فهم الأسواق (Abolafia, 1997; DiMaggio, 1990; Zilizer, 1988). وهذا يترك لهم أن يفترضوا، بصورة منطقية، أن بنية الروابط وليس محتواها هى المؤثرة فى النتائج[1]. كذلك فإنهم لا يتبنون فكرة أنه يمكن للثقافات المختلفة أن تنتج أنواعًا مختلفة من الهياكل البنيوية وأن تنعكس عليها وأن تبقيها قائمة. ويدرك مؤيدو المدخل البنيوى الأهمية الكامنة للعلاقات المتداخلة بين الأشخاص ولكنهم يهملون إمكانية اختلاف الثقافات ومنطقيات الفعل التى يكون هؤلاء جزءًا لا يتجزأ منها.

وقد تناول ديماجيو DiMaggio (1994: 28) بصراحة هذا القصور من خلال زعمه أن "المجموعات التى يصنف العمل الاقتصادى فيها قابلة للتنوع ثقافيًا ومبنية اجتماعيًا" ومن خلال برهنته على أن الثقافة تقوم بأكثر من "دور الوسيط فى التأثيرات البنيوية أو المادية. فالثقافة لا يمكن أن تعكس أوضاعًا بنيوية أو ظروفًا مادية فحسب لكى ندعى بوجود "تأثير ثقافى".

١- يأخذ أوزى Uzzi (1997) خطوة تمهيدية لتحليل مضمون الروابط فى الشبكات بملاحظته للروابط المقامة عن بعد والروابط المتأصلة فى صناعة الملابس فى نيويورك. وينصب تركيزه فى التحليل على مفهوم التأصل البنيوى وليس على الأشكال المعرفية والثقافية والسياسية.

وقد حدد ديماجيو وزوكين Zukin (1990) ثلاثة طرق يمكن أن تؤثر بها الثقافة فى السلوك الاقتصادى: (١) بالتأثير فى الكيفية التى يحدد بها الناشطون مصالحهم (التأثيرات التكوينية)، و(٢) بتقييد جهودهم لصالحهم (التأثيرات المُنَظِّمَة)، و(٣) بتشكيل إما طاقة جماعية للتعبئة وإما أهداف المجموعة من التعبئة. ويمكن إعطاء نسخة مبسطة عن هذا بالقول إن للناشطين "إطارين" للعمل يجسدان على التوالى المشاعر الفردية ومشاعر "أخذ الآخرين بالاعتبار، وذلك حسب الموقف (Elzioni, 1988; Harsanyi, 1955; and Sen, 1982).

ويقترح فريدلاند وألفورد Friedland & Alford (1991) أن كل مجال من بين عدة مجالات (الأسرة والدولة والاقتصاد) له "منطق عمل" أساسى يحمل فى ثناياه مجموعة من الأهداف والإستراتيجيات وأسس التقييم. وتبعًا لذلك، فإن منطق السوق يؤكد التفكير النفعى والكفاءة وحساب الغايات والوسائل من وجهة نظر الفرد، فى حين أن منطق الأسرة يركز على الدعم المتبادل والتوجه الجماعى. وقد تمثل الثقافة حسب قول ديماجيو (١٩٩٤) مجموعة متناهية من التوجهات المعتمدة على السياق ومجموعة من القواعد للتحول من أحد هذه التوجهات إلى آخر.

ولذلك فقد يكون لدى العاملين فى السوق طرق مختلفة فى فهم "العقلانية" فى أوقات مختلفة، حسب وضعهم والبنى الاجتماعية لمواضع التبادل والسياق الثقافى للبنية الاجتماعية. وبكلمات أخرى فإن الاختيارات يتم تشكيلها اجتماعيًا ومؤسسيًا من خلال السياق المعين (Douglas & Isherwood, 1979). وتأتى أهمية ذلك من أن ما يعنيه العمل "العقلانى" فى التطبيق العملى يمكن أن تختلف مع اختلاف أنواع ميادين التبادل، أى إن "العقلانية نفسها هى مفهوم ثقافى متغير" (DiMaggio, 1994: 48).

أنظمة التبادل:

تسهم كل من الطرق الثلاثة فى تحديد معنى المفهوم التى أوضحنا خصائصها

باختصار - وهى الاقتصادية والبنيوية الاجتماعية والثقافية - إسهامات مهمة فى فهمنا لتنظيم التبادل وعمله. لكن هذه المفاهيم ليست متعارضة بالضرورة، كما يفترض فى كثير من الأحيان. وسنأخذ عنصرًا جوهريًا من كل منها لتكوين خطة تصنيف لأنظمة التبادل. ونستخدم هذه المصطلحات، وليس السوق، لأننا نريد الإيحاء بأن السوق كما يُرى فى مداخل الاقتصاد التقليدى ليس سوى نوع واحد - رغم أنه نوع مهم - من أنظمة التبادل. ونقول إن الأنواع الأخرى ليست تشويهًا للأسواق ولا هى أسواق غير مكتملة، وإنما قد تكون ميادين للتبادل مختلفة نوعيًا تشكِّل أنظمة اقتصادية تختلف من الناحية الاجتماعية. وتوجد "ميادين تبادل" متنوعة فى الاقتصاد المحلى والدولى، وهى ليست بالضرورة بقايا أنظمة تبادل جيوب سابقة للعصر الحديث أو إثنية ستتطور فى زمن ما فى المستقبل لتصبح أسواقًا "بالمعنى الصحيح"، رغم أن أنواعًا مختلفة من التبادل تسيطر فى فترات معينة ومناطق معينة.

وأنظمة التبادل - مثلها مثل أنظمة الأعمال (Whitley, 1992)، أو مثل نظام للإنتاج على طريقة تيلر (Taylor, 1911) - تتكون من عناصر مترابطة على نحو تضافرى فى عمليات اقتصادية من نوع واضح للعيان. وفى حين يمكن فحص العناصر بشكل مستقل كوحدات تحليل (مثل تقسيم العمل، نظام التعويض، بنية السلطة)، فهى منظمة بطريقة متميزة فى كل نظام، وتتضمن مخططًا تفسيريًا يشرح الترتيبات ويبررها. لهذا فإن عناصر النظام هى أكثر من مجمل الأجزاء المكونة له ولديها علاقات تكاملية متبادلة فيما بينها.

علاوة على ذلك، من المرجح وجود صفات مشتركة مهمة بين وحدات التحليل الصغيرة والكبيرة داخل نفس نظام التبادل. ففى المجتمع اليابانى على سبيل المثال، الفردية فى الاقتصاد ضعيفة على كلا مستويى الأفراد والمؤسسات. وتتشكل شخصية الفرد والشركة ضمن أوضاع تضم مجموعات (Gerlach, 1992; Kondo, 1990). فالجماعات تشكل التوجهات والإستراتيجية الاقتصادية بطرق مهمة على كلا مستويى التحليل، وكذلك فى التنظيم الاجتماعى.

ونحن نستخدم مصطلح "التبادل" لنشير إلى "اتفاق طوعى ينطوى على عرض أى نوع من المنافع الحالية أو المستمرة أو المستقبلية لقاء منافع من أى نوع معروضة فى المقابل"، ويمكن أن يتضمن ذلك نقودًا أو بضائع أو خدمات (Weber, 1978: 72-73). والتبادل هو أحد عناصر الأنشطة الاقتصادية الأربعة الرئيسية، والثلاثة الأخرى هى الادخار والاستهلاك والإنتاج، والتى يمكن جمعها معًا على أرض الواقع (على سبيل المثال يمكن لشراء منزل أن ينطوى على الاستهلاك والادخار فى ذات الوقت). ويمكن أن يخضع كل نوع من العمل الاقتصادى للتنظيم والترشيد واتخاذ الصفة المؤسسية.

التصنيف والأنواع فى علم الاجتماع الاقتصادى والتحليل التنظيمى:

يعتبر التصنيف إستراتيجية فكرية لتطوير تصنيفات للأنواع أو الظواهر الملحوظة ذات معنى من الناحية النظرية. والأنواع والتصنيفات النوعية – باعتبارها خلاصات جوهرية للملاحظات القائمة على التجربة – مفيدة فى التحليل المقارن وتشكيل الفرضيات والتفسير السببى (Martindale, 1981)، ويلحظ ليدر Layder (1998) أن التحليل على أساس التصنيفات النوعية يسهل طرح الأسئلة المنهجية والمنظمة التى تتناول أكثر من ظاهرة ("كيف تتشابه أو تختلف هذه ولماذا؟")، وهذا يؤثر بأن يولِّد الرموز والتصنيفات والمفاهيم، وهذه بدورها تحفز المزيد من التحليل المفاهيمى. كما أنها تشجع التوسع النظرى من خلال "سلاسل من التفكير المنطقى" باقتراح روابط بين المفاهيم التى تبرز: "قبل كل شىء، يمكن أن يساعد تطوير التصنيفات النوعية على صفاء التفكير واقتراح خطوط للتفسير وتوجيه الخيال النظرى" (ليدر ١٩٩٨: ٧٤). ويعتبر بناء التصنيفات النوعية مساعدًا فى "التحرك المتعرج جيئة وذهابًا بين الأفكار النظرية وجمع البيانات والتحليل" (١٩٩٨: ٧٧) – أى التفاعل الديالكتيكى بين التنظير الذى يبرز استنادًا إلى جمع البيانات واستخدام النظرية الموجودة.

تقوم خطط التصنيف مثل التصنيفات النوعية بتمييز مفيد بين الأمثلة المعقدة

من الظواهر، ومن خلال التبسيط والترميز تلفت انتباهنا لعناصر بالغة الأهمية يكتشف وجودها معًا بصورة متكررة فى حالات التجربة الحسية. على سبيل المثال، فى السنوات القليلة الماضية قام محللو التنظيم - بعد أن لاحظوا أهمية المعرفة فى الاقتصاد بعد الصناعى - بتطوير خطط تصنيف تصنيفات نوعية تميز بين أنواع المعرفة (Hargadon & Fanelli, 2002; Spender, 1996). وهدفنا مماثل: بناء مجموعات نماذج لأنظمة التبادل يكون لها معنى من الناحية النظرية، وذلك من خلال استخلاص عوامل أساسية تبدو كأنها مشتركة بين عدد من المواضع الاقتصادية. وسنقوم بعملية تجريدية من هذه الحالات لبناء أنواع مبسطة - دون المبالغة فى تبسيطها - يمكن استخدامها فى تشكيل النظريات والقيام بالتحليل المبنى على التجربة الحسية.

هناك عدة معان رمزية مفيدة للتنظيم الاقتصادى. فعلى سبيل المثال طوّر آوتشى Ouchi (1980) مدخل تكلفة العمليات التجارية لدى ويليامسون فى وضع مخطط للشكل "العشائرى" من التنظيم الاقتصادى، وهو آلية ثالثة للتوسط فى العمليات التجارية إلى جانب الأسواق وهياكل التسلسل الهرمى. ففى العشائر يتحاشى الناشطون المرتبطون بعلاقات اجتماعية الانتهازية ويحققون الكفاءة فى ظروف من الغموض الشديد فى الأداء بأسلوب غير ممكن فى الأسواق والهيئات البيروقراطية. فالعشيرة تعمل وفق قواعد تبادل المنافع والسلطة الشرعية، لكن القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين تخلق تطابقًا فى الأهداف وتناسقًا فى المصالح. ويمكن تناقل هذا التطابق والتناسق من خلال قواعد التقاليد الضمنية.

وكذلك يقدم العمل الذى قام به باول Powell(1990) عن الشبكات بديلاً لتقسيم هرمية السوق إلى قسمين. فقد ميز باول الشبكة بصفتها شكلاً من التنظيم الاقتصادى ذات قاعدة من التكامل والعلاقات للنشاط بين عاملين يعتمد بعضهم على بعض، كما فى الشركات الصغيرة لتنمية التقنية البيولوجية المتحالفة مع شركات أدوية كبيرة جيدة التمويل قادرة على اختبار العقاقير الطبية الواعدة وتطويرها.

وقــد وسَّع بويســوت وتشـــايلد Boisot and Child (1988) هذه الأطر فى تحليلهما للهياكل التى تحكم المعاملات والمرتبطة بالجانب المعلوماتى من التعامل. فقد طورا تصنيفًا نوعيًا رباعيًا حول المدى الذى تكون المعلومات فيه منتشرة/غير منتشرة ومُرَمَّزَة/غير مُرَمَّزَة. وتشترك الأسواق والبيروقراطيات فى الطابع غير الشخصى للمعلومات التى يتم ترميزها، ولكن مع اختلاف فى الدرجة التى يتم فيها المشاركة فى تلك المعلومات. إن عشائر آوتشى تعكس أوضاعًا تُنشر فيها المعلومات ولكن عدم الترميز يتطلب علاقات شخصية غير هرمية فى التعاملات التجارية. ومن هذه التصنيفات النوعية تظهر بنية رابعة، يعرِّفها بويسوت وتشايلد بمصطلح **الإقطاعات**. وتبرز الإقطاعات عندما تكون المعلومات غير مرمّزة وغير منتشرة. وهنا تكون العلاقات الشخصية منسقة تنسيقًا هرميًا.

بينما ميز الكتَّاب المذكورون أعلاه الأسواق عن الأشكال الأخرى من التنظيم الاقتصادى، فإن سويدبرج Swedberg (1994) يقدم نوعين من الأسواق كبنيتين اجتماعيتين. وبالبناء على ما قدَّمه وِبَر Weber تبين مقولته الأساسية أن الأسواق هى ميادين للمنافسة على التبادُل، وهو يهتم بالكيفية التى تصبح فيها المنافسة بين عدد كبير من الناشطين (مشترين وبائعين) عملية تبادل بين بضعة أطراف. ويتوسع سويدبرج فى مقولته بالنظر إلى البنى الاجتماعية من الأنواع المثالية من (١) الأسواق التقليدية و(٢) الأسواق الحديثة الرأسمالية، عندما تصبح المنافسة تبادلاً.

إن مجموعات التصنيفات النوعية التى يقدمها آوتشى، وباول، وبويسوت وتشايلد، وسويدبرج تزودنا بأفكار مفيدة حول العناصر المتنوعة للنشاط والتنظيم الاقتصاديين، وقد كانت كل منها أداة تصورية بأيدى الباحثين. ولذلك فإن نموذجى آوتشى وباول افترضا بنيتين (العشائر والشبكات) من العلاقة لم تتم دراستهما وهما غير مكتملتين من الناحية النظرية، وكانت حافزًا لدراسة الظروف التى تظهر كل منهما فيها. وافترض بويسوت وتشايلد وضعًا فيه طبيعة العلاقات تُشَكِّل وتعكس طبيعة المعلومات بين المتداولين، وهذا شديد الأهمية فى التنظير حول اقتصاديات الإعلام. وافترض سويدبرج علاقة محتملة بين عدد التجار وطبيعة العلاقات بينهم.

كما أننا نساهم بخطة للتصنيف الاقتصادى - خطة تهدف إلى صهر عناصر المداخل الاقتصادية والبنيوية الاجتماعية لتنظيم السوق. ومحاولات الباحثين للخروج بشىء ذى معنى من أنماط شديدة الاختلاف من التنظيم والممارسة الاقتصاديين فى الاقتصاد العالمى، ومحاولات صناع السياسة بناء أنظمة تجارية متعددة الأطراف وذات معنىً هى جميعًا الحافز لمحاولتنا بناء نقطة أساس فكرية لتصنيف الاختلافات ثم تفسيرها. ونحن نجمع أفكارًا من كل من مداخل فهم الاقتصاد الثلاثة السائدة - الاقتصادية والثقافية والبنيوية - لإظهار الكيفية التى **تتحد** بها التوجهات العقلانية المختلفة نحو النشاط وبنى العلاقات المختلفة لتنتج أنظمة للتبادل **مختلفة نوعيًا**.

ونعتقد أن هذا المخطط سوف يقدم أساسًا نظريًا للذين يدرسون "النوعيات المختلفة من الرأسمالية" والعلاقات الاقتصادية بين أنظمة اقتصادية مختلفة التنظيم. وهدفنا هو التوصل إلى "عوالم تبادل" أو "نماذج اقتصادية" نظرية تكون معقدة بما يكفى لإزكاء الأفكار حول الترابطات بين العناصر المختلفة الداخلة ضمن الأنواع والمقارنة بين الأنواع. وتحمل دراستنا شبهًا بما قام به دوجلاس وإيشروود Douglas & Isherwood (1979) اللذان صنفا البيئات الاجتماعية المختلفة للادخار من خلال كتاباتهما حول أنثروبولوجيا الاستهلاك. وقد قارن الكاتبان مدى إعاقة فرض قيم الجماعة لاستقلال الفرد، ودرجة تقييد أو "عزل" التعاملات التجارية بين الأفراد.

أنظمة التبادل: العقلانية والعلاقات الاجتماعية:

إننا نفترض أنواعًا من أنظمة التبادل مختلفة نوعيًا تختلف طبقًا لبعدين (الشكل ١). وكل بعد هو عنصر مهم من عناصر التبادل بين الناشطين ويتعرف عليه كلا المنظرين الكلاسيكيين (Parsons, 1968; Weber, 1978) والجدد (Frank, 1987; Kahneman, Knetsh & Thaler, 1986; Mansbridge, 1990) كمكوِّن متغير من مكونات العمل الاقتصادى. ويفرق البعد الأول بين مدخلين من العمل: العقلانية الذريعية والعقلانية القائمة بحد ذاتها، ويتناول التوجه

الإستراتيجي للناشطين ("ما هي مصالحي؟")، وهذا تمييز اقترحه ماكس وبَر Max Weber (1978). أما البعد الثاني فيميز بين نوعين من التوجه تجاه الآخرين، هما النظرة الشمولية والنظرة المخصِّصة، ويهتم بكيفية فهم الناشط لالتزاماته تجاه الأشخاص الآخرين في عملية تبادل ("كيف أتعامل مع شريكي في التبادل؟").

انصب اهتمام وبَر وبارسونز Parsons في كتاباتهما في العقود الأولى من القرن العشرين بمحاولة فهم تطور النظام العالمي للرأسمالية الصناعية، وارتكزت محاولتهما جزئيًا على النظر إلى خصائص المجتمعات غير الغربية، كالصين والهند، التي لم تُطَوِّر الرأسمالية محليًا. ولاحظا أن هذين المثالين وغيرهما من الثقافات غير الغربية لم تتضمن العقلانية الذريعية أو الإيمان بالفردية التي تميز المجتمعات الغربية الأوروبية والأمريكية (على الرغم من أن ذلك من المتغيرات حتى في الغرب، كما يوحي بذلك منظِّرو الألعاب. ارجع إلى: Marwell & Ames 1981). ورأيا هذه الاختلافات متجذرة في الأنظمة الاجتماعية المبنية على مبادئ عمل وعلاقات اجتماعية مختلفة.

شكل (١)

أنظمة التبادل

هيكل العلاقات الاجتماعية

أساس العمل		شمولي (التصرف تجاه الجميع بالطريقة نفسها)	مخصِّص (التصرف تجاه الغرباء بشكل مختلف)
	العقلانية الذريعية (حساب التفاضل والتكامل الخاص بالوسائل)	نظام الأسعار	النظام الارتباطي
	العقلانية الجوهرية (حساب التفاضل والتكامل بالنسبة للغاية)	النظام الأخلاقي	النظام المجتمعي

وفى القرن الواحد والعشرين يختلف تطور فى النظام الاقتصادى العالمى كما يختلف إدراك أن الاقتصاديات والمجتمعات تختلف كثيرًا حتى حين يوحى مصطلح "**متحول إلى الصناعة**" أن الاختلافات قد تكون فى النظام وأنها ليست اختلافات فى الدرجة مصيرها أن تختفى مع مرور الوقت من خلال "تقاربها" (Biggart & Guillén, 1999). وفى أدبيات الرأسمالية المقارنة، يقول العلماء إن هناك أسسًا مهمة تستمر بموجبها الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية فى الاختلاف بين المجتمعات، إلا أننا نقول هنا إنها تختلف أيضًا **داخل** المجتمعات. وتستمر الاهتمامات السابقة بأسس التنظيم الاقتصادى بصفتها تقوم على الاختلافات فى العقلانية والفردية بالإيحاء بأسس لفهم الاختلافات.

العقلانية:

العقلانية الذريعية "تتحدد بتوقعات سلوك الأشياء ضمن بيئة معينة وسلوك الكائن البشرى، وهذه التوقعات هى "شروط" أو "وسيلة" لوصول المشارك إلى غاياته الخاصة التى يسعى إليها بطريقة مخططة وعقلانية" (Weber, 1978:24). ويكون العمل عقلانيًا من الناحية الذريعية عندما يحاول شخص ما الأخذ فى الاعتبار كل الوسائل التى توصل إلى غاية معينة وتقييم خيارات الوسائل فى حساب تفاضلى - تكاملى لاتخاذ قرار على أساسه، غالبًا من خلال تحليل كمية أو من خلال المحاسبة (Weber,1978). ويمكن للمشاركين أن يأخذوا فى الاعتبار الأهمية النسبية لمختلف الغايات، والوسائل المطلوبة للوصول إليها، والتبعات التى قد تنتج من اللجوء إلى خيارات الوسائل (Kalberg, 1980).

وكثيرًا ما يكون تقليل التكاليف والحصول على أقصى حد من الربح وغير ذلك من أشكال الكفاءة من الأمور التى تهم العاملين. والمحاسبة الرأسمالية الحديثة والإجراءات القانونية الرسمية والقواعد البيروقراطية جميعها عقلانية من الناحية الذريعية إلى الحد الذى تتيح به إمكانية حسابها وثبات إجراءاتها، وكلها ترتبط بتطوير رأسمالية السوق فى أوروبا (Carruthers & Espeland, 1991). وحين يتصرف الناس بطريقة عقلانية من الناحية الذريعية فإن ذلك لا ينطوى

بالضـرورة على هدف محـدد، بل يمكن أن توزَن الأهداف كخيـارات. وعندمـا يفترض علماء الاقتصاد توجهًا عقلانيًا فإنهم فى العادة يشيرون إلى العقلانية الذريعية، التى يعتبرونها توجهًا عامًا، رغم أن الأبحاث الحديثة تبين أن هذا التوجه توجه متغير (Frank, 1987; Kahneman et al., 1986).

والعقلانية المادية موجهة إلى **القيم** – على سبيل المثال النزعة البيئية والرفاه الاجتماعى. وكما يوضح جون إلستر Jon Elster (2000: 23) " يتم توجيه العقلانية الجوهرية من خلال نتائجها" أو غاياتها، على حين أن العقلانية الذريعية تقودها الوسائل. ويمكن أن تكون العقلانية الجوهرية، مثل العقلانية الذريعية، مخططة وتستخدم العقل، لكن توجد سلعة حقيقية أو أخلاقية (مثل تخضير الاقتصاد، إعادة توزيع الدخل، الاهتمام بالموظفين) فى أساسها. والفعل العقلانى من الناحية الذريعية هو عقلانى بمعنى أنه فعل يمكن التنبؤ به وليس نزويًا، ولكنه ليس بحاجة لأن يتبع الصرامة الإجرائية التى تتصف بها العقلانية الذريعية، وكثيرًا ما يشعر الناشطون بأنهم ملتزمون أخلاقيًا أو عاطفيًا بمتابعة هدف حقيقى (مثل محاربة الفقر) حتى إذا لم ينجحوا فى تحقيق الهدف. فاحتمالات النجاح ليست شديدة الأهمية بالنسبة للعقلانية الجوهرية، فى حين تعتبر دائمًا جزءًا من حسابات العقلانية الذريعية[1].

من الواضح أن المنظمات السياسية والدينية قد تكون عقلانية جوهرية بتوجهها نحو أهداف خاصة، إلا أن المنظمات الاقتصادية مثل الأسواق الغذائية التعاونية وصناديق الاستثمار المسؤولة اجتماعيًا متوجهة عقلانيًا تجاه أغراض جوهرية[2]. وعلى الرغم من تميز العقلانيتين الذريعية والجوهرية إحداهما عن

١- يمكن لكلا الوجهين العقلانية الذريعية والعقلانية الجوهرية أن تكونا أساس السعى لتحقيق غايات عامة أو خاصة. فالجماعات العامة – مثل الشركات المملوكة من قبل الحكومة أو الاتحادات التجارية – يمكنها أن تسعى لتحقيق غاياتها ذريعيًا (مثلاً: بطريقة تحقق الحد الأقصى من الربح) أو بطريقة موجهة نحو قيم جماعية (مثلاً: بطريقة تحافظ على أسعار "عادلة). وقد يكون من الأوضح أنه يمكن للجماعات الخاصة والأفراد أيضًا السعى لتحقيق أهداف اقتصادية بطريقة عقلانية إما ذريعية أو جوهرية. فطبيعة الطرف الاقتصادى العامة أو الخاصة ليست العامل الذى يحدد نوع العقلانية.

٢- أطلق ويِبر على توجهات النشاط صفة zweckrational (التوجهات العقلانية نحو قيم مطلقة).

الأخرى تحليليًا، إلا أنهما عمليًا تتضافران معًا بطريقة ما فى كثير من الأحيان. فمن الناحية الذرائعية يمكن رفع الأساليب العقلانية إلى مستوى القيم عندما ينظر إليها الممارسون على أنها الطريقة الوحيدة الصحيحة من الناحية "الأخلاقية" أو "السياسية" للقيام باختيارات أو أداء أنشطة. وبالمثل فإن الذين يحاولون تحقيق هدف أخلاقى قد يختارون استخدام أساليب عقلانية من الناحية الإجرائية باعتبارها أحسن طريقة لبلوغ أهدافهم الجوهرية. وتعمل العقلانية الجوهرية فى الاقتصاد لا كبديل للدوافع الاقتصادية، وإنما **كنوع** من الدافع الاقتصادى، نوع يحقق أعلى قيمة لكلا القيم والنتائج، فى حين أن دافع العقلانية الذريعية هو تحقيق أعلى قيمة للغايات.

وبقبول كلا نوعى العقلانية، فإننا نعتزم إعطاء تفسير أكمل لأنواع المنطق المتنوعة وذات البنية الاجتماعية والتى تطبع العمل الاقتصادى بطابعها، وهذا افتراض أساسى يفترضه أولئك الذين يرون الأسواق عوالم ثقافية. ويوحى سجل التجربة الحسية بأن العقلانية الذريعية ليست سوى أحد الأشكال المحتملة للعقلانية، وأن الاختلافات الثقافية تجعل بعض المجموعات من المؤسسات والناس، وبعض المجتمعات، أكثر قدرة على العمل بالطريقة العقلانية الذريعية التى تتطلبها الرأسمالية كما تُمَارَس فى الولايات المتحدة الأمريكية (انظر على سبيل المثال: Shweder & Miller, 1991). ومع ذلك على الرغم من اختلاف أنواع العقلانية، فإننا نتفق مع معتقد اقتصادى أساسى: فكرة أن سلوك التبادل عقلانى، أو على الأقل يُقْصَد به أن يكون كذلك، أيًا كان نوع العقلانية التى تطبعه بطابعها[1].

١- حدد بيكيرت Beckert (1996) نوعين من الانحراف عن العمل الاقتصادى العقلانى، وهما السلوك غير العقلانى المتبوع بالأسف والسلوك غير المنطقى غير المقرون بالأسف. فالسلوك غير العقلانى المتبوع بالأسف ينتهك توقعات النظرية الاقتصادية من حيث أن أحد الناشطين يتصرف بصورة غير عقلانية. ولكن عندما تتضح تبعات عدم العقلانية الاقتصادية، فإن الناشط يأسف على ما فعله. وكما قال بيكيرت فإن الناشط يعكس بذلك "عقلانية مقصودة". وفى المقابل، فإن السلوك غير العقلانى غير المقرون بالأسف يمثل انتهاكًا متعمدًا للعقلانية الاقتصادية من حيث أن الناشط يحمل قناعات معينة حول السلوك العادل أو المناسب، ويترك توجيه القرارات لهذه المقاييس المعيارية (Beckert, 1996). والحالة الثانية تتماشى مع فكرة العقلانية لدى وِبَر.

العلاقات الاجتماعية:

يعكس البعد الاجتماعى الثانى لخطة أنظمة التبادل بنية العلاقات الاجتماعية فى نظام للتبادل، التى قد تكون صغيرة صغر المجموعة الإثنية أو كبيرة كبر الاقتصاد الإقليمى الذى يشمل عددًا من الدول.

وفى السنوات الأخيرة، تبنى علماء كثيرون فكرة بولانى The Polanyian idea القائلة إن العلاقات الاقتصادية متجذرة فى المجتمع، وعادة من خلال فحص البنية الشبكية للعلاقات رياضيًا وبيانيًا (Burt, 1988; Granovtter, 1988; Polanyi, 1957; Uzzi, 1997) إلا أن التجذر البنيوى يترك مسألة **خاصية وثقافة** العلاقات الاجتماعية التى يتجذَّر الناشطون الاقتصاديون فيها معًا مفتوحة.

ومع أن طبيعة العلاقات الاجتماعية يمكن أن تتغير بشكل دراماتيكى، فقد اقترح بارسونز (1968) Parsons ازدواجية بسيطة من الشمولية والخصوصية كتوجهين مختلفين جوهريًا نحو الآخرين فى المجتمع (انظر أيضًا Hamilton، 1978 للاطلاع على تطبيق لفكرة السلوك الاقتصادى هذه). فقبل قيام الناس بالتصرف فيما يتعلق بالآخرين لا بد لهم من اتخاذ قرار حول ما إذا كانوا سيحكمون على شخص ما وفق معايير عامة أو معايير خاصة بذلك الشخص دون غيره. وفى المواطن السياسية، يُعَبَّر عن الشمولية على أنها النزعة الفردية، أى حق كل فرد أن يعامَل بالمساواة مع الآخرين، وفى المواطن الاقتصادية، تعنى العلاقات الشمولية أنها العلاقات التى يعامل الناشطون (سواء كانوا أفرادًا أم شركات) فيها من حيث المبدأ جميع شركائهم فى السوق بالمعاملة نفسها. "على سبيل المثال، هناك اعتقاد بأن واجبى كالأمانة والمعاملة العادلة يجب انطباقهما فى التعاملات التجارية على الجميع، وليس فقط على الأقارب والأصدقاء الشخصيين" (Parsons, 1968: 550).

والمعاملة المتساوية ممكن أن تكون إما بسبب عدم الاكتراث أو لأن مبدأً رفيع المستوى (على سبيل المثال أنظمة الشركات، القانون، القانون الأخلاقى العام) - ينظِّم العلاقات الاجتماعية ويطالب بأن يتلقى الجميع المعاملة نفسها أمام

القانون أو المبدأ. على سبيل المثال، فى الولايات المتحدة يمنع قانون منع الممارسات الخارجية الفاسدة المواطنين الأمريكيين من ممارسة الرشوة فى بلدان الرشوة فيها شائعة، وتمنع القوانين التجارية الخاصة بالمطلعين من الداخل أى مشاركة خاصة فى المعلومات المتعلقة بالشركات.

ولا يعنى وجود توجه نحو الشمولية أن العاملين لهم توجهات غير اجتماعية، بل بالأحرى إن التبادلات لا تتم عن مقربة، أو أن العلاقات الاجتماعية بين الأطراف تُجْعَل خاضعة لمعيار أعلى من العلاقات، مثال المعاملة المتساوية. وحتى التبادلات التى تخلو من علاقة حميمة تعتبر اجتماعية لأنها تأخذ فى الحسبان أفعال الآخرين وتعتمد على ممارسات روتينية وتقاليد اجتماعية من أجل تنفيذ التبادلات.

وفى الأوضاع التى يوجد فيها توجه خصوصى، تؤخذ طبيعة العلاقة بين الأطراف فى الحسبان عندما تمارس هذه الأطراف التبادل. والمجتمعات ذات التوجهات الخصوصية تطلب أن يوجه الناشطون أنفسهم بطريقة تفضيلية تجاه الموجودين داخل هيكل العلاقات المتجذرين فيها، على سبيل المثال: عائلة أو جمعية مهنية أو مجموعة إثنية أو طبقة أو مجموعة طبقية، وأن يعاملوا الذين هم خارج ذلك الهيكل معاملة مختلفة (Parsons, 1951). ومن الأمثلة على ذلك المتطلب الخاص أن يعطى الشخص أفضلية لأفراد عائلته فى المجتمعات الصينية، أو أن يعطى الشركاء فى مشروع مشترك أفضلية بعضهم لبعض. وتكون الروابط "قوية" بمعنى أن الهويات الاجتماعية تفرض مطالب معينة على الناشطين (حتى لو كانوا لا يعرف بعضهم بعضًا بشكل جيد، أو لا يعرف بعضهم بعضًا بتاتًا). وفى ظروف الخصوصية يصبح "رأس المال الاجتماعى" مهمًا كوسيلة لتسهيل التبادل (Coleman, 1988)[1].

١- يلحظ بورتس وسنسبينر Portes & Sensenbrenner أن رأس المال الاجتماعى يمكن أن يسهل كلا الناشطين الذريعى والجوهرى (الذى يصفانه بكلمة **المبدئى**). فهما يدخلان **غرس القيم** كمصدر لرأس المال الاجتماعى "يركز على الجانب الأخلاقى للعمليات الاقتصادية التى تسترشد بقواعد القيم" (Portes & Sencenbrenner, 1993: 1323).

ومن البعدين يتولد جدول رباعى (الجدول رقم ١)، بحيث يشكل كل بند **نوعًا من التبادل مختلفًا اختلافًا نوعيًا**. وكل نوع من هذه الأنظمة هو مُنْشَأ نظرى مثل أى نموذج، بما فى ذلك النموذج الاقتصادى "للسوق الكامل،" مع عدم وجود تمثيل لوضع تبادل قائم على التجربة الحسية ضمن أنواع الأنظمة الافتراضية التى وضعناها. إلا أن العلماء قد لاحظوا أن العالمية الشمولية والذريعية ارتبطتا تاريخيًا بالغرب، وأن الخصوصية والعقلانية الجوهرية تمثلان الجذور التاريخية للرأسمالية فى شرق آسيا (Orrù, Biggart, & Hamilton, 1997)، ونحن طوال الوقت نورد أمثلة لتوضيح الطرق التى يميز نظام التصنيف فيها تمييزًا مفيدًا بين الأنواع المختلفة من مجالات التبادل.

ونعتقد أن التوسع فى عناصر أنظمة التبادل الأربعة يزودنا بتصور أكثر واقعية من نموذج واحد من الأسواق، مع السماح بحد معقول من الاقتصاد فى التنظير. واختبار أى مشروع للتصنيف – كما هو الحال بالنسبة لكل النماذج النظرية – هو مدى فائدته فى المساعدة على الفهم، وليس صحته من حيث التجربة الحسية.

أربعة أنظمة مختلفة للتبادل:

يوفِّر البعدان أربعة أنظمة تبادل (الشكل رقم ١). ويتخذ كل نظام **منطقًا اقتصاديًا** مميزًا له يدعم نوعًا نموذجيًا من الناشطين الاقتصاديين ومن التوجهات نحو العمل ومن العلاقات بين الناشطين (الجدول رقم ١). ونحن نفترض أن الناشط الاقتصادى يمكن أن يكون شخصًا مفردًا أو شركة فى كل نظام. فعلى سبيل المثال فى الولايات المتحدة الأمريكية الاستقلال الاقتصادى هو التوجه السائد لدى الأفراد والشركات (وتضمن الأنظمة استمرارية ذلك على مستوى الشركات، وفى بعض الأحيان على مستوى الأفراد)، أما فى الدول الاسكندنافية فإن التوجه الاقتصادى للأفراد والشركات يميل إلى نظام الشركات المساهمة، وهو نظام يتضمن بعض عناصر الرفاه الاجتماعى وعناصر التنظيم الجماعى. تعكس أنظمة التبادل نوعين مختلفين من المنطق الاقتصادى فى كل مجتمع، ويعمل ذلك المنطق على مستويات متعددة.

وكل عنصر (الجدول رقم ١) من الأنواع هو جزء من نموذج نظام اقتصادى كامل فى تصوره. ولذلك فهذه العناصر ليست وحدات تحليل، وإنما هى مكونات مفترضة لنظام فرضى. ويمكن معاملة كل عنصر على أنه فرضية أو أساس للسعى إلى التنوع له خلفية اقتصادية "حقيقية" (مثلما يستخدم افتراض سوق كلاسيكية محدثة كأساس للتعرف على حالات "عدم الاكتمال" أو أى افتراضات مفردة قد تكون "رخوة").

جدول رقم (١) أنظمة التبادل
(النشطاء والعمل)

عناصر النظام	نظام السعر	النظام الارتباطى	النظام الأخلاقى	النظام المجتمعى
تنظيم التبادل	سوق المزادات	شبكات عمودية وأفقية	تبادل منظم أخلاقيًا	اتحاد متشارك فى السلطة: أقارب أو مجموعة إثنية
أساس التوزيع	السعر الحالى	السعر الطويل المدى	الأقرب إلى القيمة: السعر العادل	التسعير التفضيلى المتضَّد
توجه النشاط	الكسب الفردى	الكسب المتبادل	قائم على مبادئ	قائم على القربى
الناشط الموعز	فرد مستقل أو مؤسسة مستقلة	فرد أو مؤسسة يعملان ضمن شبكة	فرد أو مؤسسة ملتزمان أخلاقيًا	عضو فى الجماعة
التوقع المتبادل	المصلحة الذاتية	المبادلة بالمثل	الخضوع للمعيار الأخلاقى	الخضوع لقواعد المجموعة
خرق قواعد النظام	علاقات اجتماعية	مصلحة ذاتية مستقلة	عدم اهتمام بالمعيار الأخلاقى	عدم ولاء
وضع قواعد للنظام	وضع قواعد شخصية أو قواعد "حقل الممارسة"	الارتباطات الاجتماعية	تنظيم الناشطين الملتزمين: طرف ثالث يقوم بالمصادقة	المجتمع: نظام المشاركة فى السلطة

نظام الأسعار فى التبادل:

فى نظام التبادل للسوق الحرة - كما صوره الاقتصاديون التقليديون المحدثون - والذى تتم ممارسته من خلال استخدام مزاد السوق: كسوق الأسهم أو الأماكن الأخرى حيث يتنافس أشخاص غرباء بصورة أساسية على الأسعار (أو على النوعية باعتبارها تقوم مقام السعر). ويدخل النشطاء الأسواق المبنية على الأسعار مفترضين أن دافع غيرهم من الناشطين، سواء أكانوا بائعين أم مشترين متنافسين، هو الحصول على أدنى سعر ممكن لسلعة مطلوبة. وفى أكثر الأمثلة نقاء يكون دافع النشاطات هو المصلحة الذاتية ولا تتأثر بالاعتبارات الاجتماعية أو الأخلاقية سوى المبدأ الأخلاقى الذى يخدم المصلحة الذاتية والذى يقوم على: "الطمع شىء خيِّر".

هذا النوع من الأسواق هو الأساس الفكرى والسياسى لأنظمة الاقتصاد التى تتبع الأسلوب الإنجليزى الأمريكى. وهناك افتراض أن نظامًا اقتصاديًا سينشأ من الأعمال المستقلة والأنانية التى يقوم بها الأفراد المستقلون الساعون إلى مكاسبهم الشخصية، وهو "اليد الخفية" التى افترضها آدم سميث Adam Smith (1976). وقد نجم هذا النوع من الأسواق عن التاريخ المؤسسى لأوروبا الغربية، حيث تطورت ظروف حاسمة كامنة وراءه، وبصورة خاصة النزعة الفردية والحكومة الديمقراطية ومجالات القطاع الخاص اللامركزية (Biggart & Hamilton 1992; Carruthers, 1996; Hirschman, 1977; Polany, 1957)

وتظهر الأبحاث القائمة على التجربة الحسية التى تُجرى على الأسواق أن المزادات - التى توصف بأنها "أنقى" الأسواق التى توجهه الأسعار - هى فى واقع الأمر أنواع مختلطة. فقد أظهرت دراسة تشارلز سميث Charles Smith لمزادات على السلع أن مزادات السمك الطازج والتحف القديمة والمواشى تعمل وفق قواعد للمشاركة متفق عليها. وكذلك أظهرت دراسة ميتشل أبو العافية Mitchel Abolafia (1997) للأسواق المالية فى الولايات المتحدة بتنوع هذا الطراز من الأسواق. فقد وجد أبو العافية أن أسواق السندات - حيث

الناشطون لا يرى بعضهم بعضًا فى العادة - تشابه بطرق مهمة النوع المثالى، لكن بورصات الأسهم والسلع تتأثر بقوة بالعلاقات والأعراف الاجتماعية.

والافتراض المنفعى وراء الأسواق الموجهة بالأسعار هو أن الخير الأعم لأكبر عدد من الناس سيتحقق حين يتمتع الناشطون - إما أفراد أو شركات تعتبر بحكم الأفراد - بالاستقلال الذاتى. والأطراف المُنَظِّمَة، كهيئة الأسهم والبورصة فى الولايات المتحدة الأمريكية وهيئة المنافسة فى المملكة المتحدة، موجودة لمنع الناشطين من تشكيل روابط اجتماعية ذات أهمية اقتصادية فى السوق. فالعلاقات الاجتماعية، مثل إيثار ذوى القربى والتبادل التجارى بين المطلعين من الداخل، تناقض منطق عدم انتفاء الطابع الشخصى، وهو منطق جوهرى بالنسبة للسوق، وهى (العلاقات الاجتماعية) تهدد الحركة الفعالة للسلع والأفراد وفقًا لمبادئ العرض والطلب.

نظام التبادل الارتباطى:

الاتحادات أو التحالفات بين الناشطين الاقتصاديين، الذين هم شركات فى كثير من الأحيان، هى "ترتيبات طوعية تتضمن تبادلاً طويل الأمد أو مشاركة أو تطويرًا مشتركًا لمنتجات وتقنيات جديدة" (Gulati, 1995: 619). ويمكن للتحالفات الاقتصادية أن تخفض التكاليف للحلفاء (Hennart, 1988) أو أن تتضمن كذلك مشاركة فى المهارات (Hamel, 1991; Kogut 1988) أو أن تحسِّن التَوَضُّع الإستراتيجى للفرقاء (Kogut 1988). والتحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات متعددة الجنسيات وبين اتحادات الشركات التى ترعاها الحكومات هى أمثلة للتبادل المبنى على ارتباطات طويلة الأمد بين الناشطين. ويفترض الناشطون فى الأحلاف الاقتصادية أن الدعم المتبادل والمعاملة بالمثل - وليس المصلحة الذاتية المستقلة - ستنتج على المدى الطويل أفضل النتائج الاقتصادية للفرقاء. والتبادل الارتباطى - مثل نظام السعر فى التبادل - موجه نحو العقلانية الذريعية والحصول على أقصى حد من الربح، لكن النشطاء يعملون بالتنسيق مع واحد أو أكثر من الشركاء لتحقيق غايات اقتصادية.

أصبح المفكرون الغربيون مدركين لأهمية التبادل الارتباطى مع تطور الاقتصاديات الأسيوية - على سبيل المثال، دراسة جرلاتش (1992) Gerlach لمجموعات شركات الأعمال اليابانية ودراسة ردينج (1995) Redding للرأسمالية الصينية. ويستند التصنيف النوعى المُطَوَّر فى مقالة بويسوت وتشايلد Boisot and Child النقدية (١٩٨٨) وتوسيع اقتصاديات تكلفة التعاملات التجارية فى جزء منهما على عجز تلك النظرية عن تصور العلاقات الاقتصادية ذات الطبيعة المخصَّصة التى تتصف بها المجتمعات الصينية.

والمجتمعات الأسيوية لم تقم قط بتطوير الظروف المؤسسية - مثل النزعة الفردية الجامحة - والأنظمة القانونية التى تكمن وراء حقوق الملكية والعقود والتى تدعم أسواق الأفراد المستقلين. وإنما تفترض الأسواق الآسيوية وجود علاقات أو شبكات بين الناشطين الاقتصاديين، رغم أن خصائص العلاقات الشبكية وقاعدتها من الواجبات تختلف فيما بينها بدرجة ملموسة (Orrù et al, 1997). ويتنافس الناشطون فى شبكات الأعمال بناء على السعر، ولكن ليس بصفتهم أفرادًا، بل يتنافسون كشركاء أو حلفاء فى تنافس مع النشطاء الآخرين الذين يمكن أيضًا أن يتنظموا ضمن شبكات أو شراكات.

الشبكات العمودية مثل التشايبول (التكتل التجارى المختلط) الكورى، بما فيها سامسونج (Biggerrt, 1998) و"المجموعات المستقلة" اليابانية مثل شركة تويوتا للسيارات، هما مثالان على الشبكات العمودية التى يقوم فيها النشطاء الاقتصاديون الأقوياء بالتحكم فى شبكات من الشركات الأصغر (Gerlach, 1992). وتنزع الشبكات الأفقية إلى الربط بين الناشطين المستقلين، بما فى ذلك الأفراد والأسر والشركات، فى ترتيبات تجارية ذات فائدة متبادلة. وفى أحيان كثيرة، تُبْنى الشبكات الأفقية على هوية مشتركة، كالهوية الإثنية (Hamilton 1997) أو الدين (Uzzi, 1997)، أو قد تنظم النشطاء المستقلين الذين هم أعضاء فى القطاع الصناعى (Piore & Sabel, 1984; Saxanian, 1994). وفى بعض الحالات، تكون التحالفات القائمة على الروابط الإثنية أو الثقافية أنواعًا

مختلطة وتدخل نوعًا ما فيما نسميه **التبادلات المجتمعية**، حيث تكون للعلاقات الاجتماعية قيمة تحدد شكل العلاقة الاقتصادية.

بينما تعتبر أنظمة التبادل القائمة على الأسعار والارتباطية متوافقة مع العقلانية الذريعية، هناك نوعان آخران من أنظمة التبادل - النظامين الأخلاقى والمجتمعى - لا يتوافقان معها. ونحن لا نتفق مع وجهة نظر بيكيرت Beckert (1996) القائلة إن الناشطين فى المجتمعات الحديثة لا يرتقون فوق مصالحهم الاقتصادية طوعًا لكى يتصرفوا وفق معتقدات يعتقدون بها بحكم القواعد السائدة. فبيكيرت يؤكد أن "هذا لا يمكن توقعه فى المجتمعات الحديثة بسبب اتخاذ التوجه السلوكى الذريعى صفة مؤسسية، وبسبب الآليات المنهجية التى لا تشجع الانحرافات عن العقلانية الذريعية فى سياق السوق (Beckert, 1996; 818).

ويقبل بيكارت وآخرون ما يعتبر الآن فى كثير من الأحيان حقيقة بدهية مبنية على قراءة جزئية لما كتبه بولانى Polanyi. فبولانى يعتقد أن "جميع الأنظمة الاقتصادية المعروفة لنا حتى نهاية النظام الإقطاعى فى أوروبا تم تنظيمها على أساس مبادئ التبادلية أو الاقتصاد الأسرى أو إعادة التوزيع أو مزيج من هذه الأمور الثلاثة (١٩٢٧: ٥٤-٥٥). هذه الأنظمة لم تؤسس على مبدأ الربح، بل على مبدأ "القانون والعادة، والسحر والدين". ويقول بولانى إن التوجه الذرائعى لم يأخذ بالسيطرة على كلا الجانبين الاقتصاد والمجتمع إلا بعد ظهور "نمط السوق.

لكن بولانى يؤكد أيضًا، ونحن نتفق مع ما فى ذلك من أن كل أشكال العمل الاقتصادى يمكنها فى كثير من الأحيان أن تتعايش أو تتضافر فى كل المجتمعات (Smelser& Swedberg, 1994). وبالتأكيد، فإن الباحثين **بافتراضهم** غلبة العقلانية الذريعية وانتشارها قد يغفلون عن أنواع من العمل الاقتصادى العقلانى غير العقلانية الذريعية فى علاقات الناشطين الاقتصاديين، سواء كانوا أفرادًا أو شركات أو صناعات. وهناك أدلة كثيرة بأن الناشطين الحديثين يستخدمون العقلانية الجوهرية وليس العقلانية الذريعية فى بعض التعاملات التجارية، وأن هذه التعاملات ليست مجرد أشكال ناقصة أو تصانيف متخلفة أو مؤسسات عابرة.

النظام الأخلاقى فى التبادل:

هناك فى أساس مجالات التبادل الأخلاقى[1] اعتقاد بخير جوهرى أو بإحدى القيم الجوهرية، كالعدالة فى التوزيع (Shanahan & Tuma,1994) أو النزعة البيئية (Berger, 1994) أو المعتقدات الدينية (Wuthnow, 1985; Biggart, 1994). وحتى القيم الكريهة، كالاعتقاد بالتفوق الإثنى، يمكن أن تصيغ شكل التبادل. والناشطون عقلانيون ولكن فقط إلى الحد الذى تكون فيه أعمالهم موجهة نحو إحلال إحدى القيم فى مكانها أو بمقدار ما تلتزم أفعالهم العقلانية جوهريًا بنظام أخلاقى. وأمثلة السلوك الاقتصادى التى تتخذ شكلاً أخلاقيًا موجودة فى التبادلات بين الشركات الكبرى فى الاقتصاد العالمى، وكذلك بين الأفراد ضمن مجتمع محلى.

ومن الأمثلة الحديثة لإعطاء طابع مؤسسى لأنظمة التبادل ذات القاعدة الأخلاقية أنظمة السلوك التى تتبناها الشركات طوعيًا وتنظم معايير العمل فى التجارة العالمية. فالتقارير عن استغلال شركات مثل Nike نايكى وديزنى Disney أدت إلى تأسيس معيار دولى للمساءلة الاجتماعية SA 8000 الذى بموجبه تخضع ممارسات التوظيف والعمل من قبل الشركات إلى المراجعة من قبل مقيِّمين مستقلين (Crowle, 1998). ويتفق الملتزمون بنظام السلوك على عدم السماح باستخدام الأطفال الذين تقل أعمارهم عن ١٥ سنة، وعدم استخدام عمال بالإجبار، ودفع أجور كافية لتغطية الاحتياجات الأساسية وعدم الاكتفاء بالحد الأدنى القانونى من الأجر. ويتفق كبار تجار التجزئة الملتزمين بالمعايير على عدم الشراء إلا من المصنعين الذين يطبقون المعيار SA 8000 وليس من الذين يبيعون بأقل الأسعار. ويذكر تسوجاس Tsogas (1998) أن شركة التجزئة سى أند

١- جميع أنواع التبادل التى نصفها لها بالتأكيد أبعاد أخلاقية، لكن العقلانية الجوهرية تعطى **القيم** العامل الأساسى الموجِّه للعمل، فيما تعطى العقلانية الذريعية الأولوية **للطرق** العقلانية التى يمكن أن ينتج عنها خير أخلاقى (النفعية مثلاً) كما يوجد أيضًا تراث من النقد الأخلاقى للسوق، يعرف باسم الاقتصاد الأخلاقى. ارجع إلى لاى Lie (1997) للاطلاع على نظرة عامة لهذه المناقشة.

إيه C&A وهى شركة أوروبية قامت بتأسيس شركة تابعة لمراقبة المتعاقدين من الباطن بالنسبة لنظام السلوك لدى الشركة وأوقفت التعامل مع تسعة عشر موردًا خلال فترة ثمانية عشر شهرًا بعد انتهاكاتهم للنظام.

وتقتصر صناديق الاستثمار المسؤولة اجتماعيًا فى شراء الأسهم وبيعها على الشركات التى تلتزم بقيم أخلاقية من مختلف الأنواع، بما فى ذلك منع إجراء التجارب على الحيوانات ودعم العمال المنظمين فى نقابات، ومعايير البيع وخلو منتجاتهم من الكائنات الحية المعدَّلة وراثيًا. على سبيل المثال، يستثمر صندوق البدائل الجديدة The New Alternatives Fund (NALFX) أمواله فى شركات تسعى إلى مصادر بديلة للطاقة، ويشترى صندوق مايرز برايد فاليو The Meyers Pride Value Fund (MYPVV) أسهمًا فى شركات لها سياسات تقدمية بالنسبة للشاذين جنسيًا من الرجال والنساء. وهذان الصندوقان ملتزمان بالمتاجرة فى أسهم شركات لتحقيق أفضل عوائد تتماشى مع قيمهما الضمنية.

وزيادة الطلب على التبادل التجارى المسؤول اجتماعيًا أدت إلى ظهور منظمات رقابية (طرف ثالث يقوم بالمصادقة) مهمتها التحكيم فيما يتعلق بالالتزام بالمعايير المستخدمة فى إنتاج السلع والخدمات التى تزعم أنها تتخذ موقفًا أخلاقيًا. ومثال على ذلك ظهور منظمات هدفها المصادقة على الأشجار المقطوعة بطريقة تعزيزية، أى الأخشاب التى تؤخذ من غابات تتم فيها المحافظة على صحة النظام البيئى للغابة، وذلك لا يشمل منح الأشجار حياة جديدة فحسب، وإنما حماية الحياة البرية ومستجمعات الأمطار أيضًا. وهناك على الأقل أربع منظمات تنشط على مستوى العالم كطرف ثالث يقوم بالمصادقة، اثنتان منهما فى الولايات المتحدة: "المصادقة العلمية" Scientific Certification و"الأخشاب الذكية" Smart Wood، واثنتان فى المملكة المتحدة: إس سى جى SCG وودمارك Woodmark. وبعض كبار تجار التجزئة والصناعيين - بما فيهم هوم ديبوت Home Depot وسميث وهوكن Smith and Hawken - وافقوا على عدم المتاجرة إلا فى الخشب الأخضر المصادق عليه.

وتعتبر نظم العملات المحلية فى كثير من الأحيان مجالات للتبادل الأخلاقى. وفى المملكة المتحدة، تقول التقارير عن أنظمة التبادل التجارى المحلية Local Exchange Trading Systems – التى يتبادل فيها المشترون والبائعون السلع والخدمات فى وحدات محلية من غير استخدام العملة المعدنية أو الورقية وبدون فوائد على الديون – إنها تساهم إيجابيًا فى التماسك الاجتماعى وإعادة توزيع الدخل (Williams, 1996). ويقوم أعضاء هذه المنظمة المهتمون بإعادة التوزيع بالشراء من مجموعات أكثر فقرًا ويستخدمون التمييز الإيجابى حين يحاسبون الأشخاص الأقل حظًا (Lang, 1994). وتجمع هذه الأنظمة عناصر نظام تبادل أخلاقى فى اهتمامها بالرفاه الاجتماعى، ولكن كونها تعطى أفضلية للمتاجرين من أعضائها يعنى أن لديها أيضًا عناصر من النوع الرابع – نظام التبادل المجتمعى.

وقد كانت مجالات التبادل القائم على مبادئ أخلاقية شائعة فى الغرب قبل العصر الحديث، حيث كانت القيم الدينية منتشرة فى جميع مجالات الحياة، بما فيها الجانب الاقتصادى. فالأفكار المبنية على القيم، مثل فكرة السعر "العادل"، الذى يأخذ بالاعتبار القيمة الأخلاقية للمشاركين والمنتجات أو الخدمات، كانت مألوفة فى العصور الوسطى (de Roover, 1974). وتطلبت أخلاقيات مجموعة الكويكرز الدينية من جميع بائعى التجزئة بيع البضائع بأسعار محددة للجميع، بدل المساومة التى كانت هى الممارسة السائدة. "وكان إصرار الكويكرز على بيع شىء معين بالسعر نفسه لكل الزبائن بغض النظر عن طبقتهم الاجتماعية، مبنيًا على تأكيدهم الدينى بأن فطرة الله موجودة لدى جميع الناس" (Kent, 1983: 18-19). إن أخلاقيات العقيدة والمسؤولية غير مستغربة فى عالم طبعت فيه الأفكار الدينية بطابعها العمل الاجتماعى بجميع أنواعه، بما فى ذلك التبادل[1].

١- من الممكن تغيير سعر "عادل" بحيث يعكس ثروة المشترى – مثلاً سعر أعلى للأثرياء – فى حين أن السعر "الثابت" يعطى للجميع. وكلاهما انعكاس لمبادئ أخلاقية. فى حين أن المساومة هى آلية تحديد الأسعار فى أسواق المزادات اليوم، من اللافت للانتباه أن الأسعار الثابتة أصبحت هى السائدة فى معظم تجارة التجزئة.

لكن الأخلاق لا تزال تعثر على مكان لها فى الحياة الاقتصادية المعاصرة، من خلال عمليات حظر وتقييد المتاجرة بالجنس وبيع البالغين كأرقاء وعمالة الأطفال وبيع الأصوات والنفوذ السياسى وبعض الحيوانات بقصد الاستهلاك، والمتاجرة بالأعضاء البشرية البيولوجية - أى ما يسميه والتزر Walzer (1983) **التبادلات الممنوعة**. وحتى حين يكون التبادل مسموحًا به فإن الحركة البيئية وغيرها من الحركات السياسية حققت نجاحات مهمة فى الحد من التبادل السلعى القائم على السعر فى الكثير من المواطن، وفى إيجاد دعم للتبادل المحدد أخلاقيًا.

ويمكن أيضًا العثور على توجه أخلاقى فى مجتمع الأعمال البنكية الإسلامية، التى لا بد لها من مراعاة أوامر القرآن الكريم التى تنهى عن دفعات الفائدة. وتوفر البنوك الإسلامية منتجات لا تنطوى على الاستثمار فى الخدمات المالية التقليدية (أى الغربية)، لأن أخذ الفائدة يعتبر من الربا. وتمنع الشريعة الإسلامية أيضًا الاستثمار فى الكحول والتبغ والقمار والمواد الفاضحة جنسيًا ومنتجات لحم الخنزير.

والأعمال البنكية الإسلامية ظاهرة حديثة نسبيًا، بدأت مع ظهور البنوك فى المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة فى منتصف السبعينيات من القرن العشرين (Tran, 2002). وتوسعت هذه الأعمال بسرعة، فمن المقدر أن البنوك الإسلامية تخدم اليوم قرابة ١,٢ مليار من المسلمين، وهى تدير ١٨٠ مليار دولار (BBC, 2000). وقبل فترة قريبة جدًا، أنشئ سوق مالى إسلامى دولى (IIFM) فى البحرين للتعامل بالمنتجات التى تلتزم بالشريعة. كما بدأ عدد صغير من البنوك الغربية فى تقديم خدمات تلتزم بالشريعة، ويقال إن المصادقة الأخلاقية للمنتجات المالية الإسلامية قد تلقى إقبالاً أكبر (Tran, 2002).

النظام المجتمعى للتبادل:

عندما يحدث التبادل بين فريقين يتصفان بعلاقات خاصة - على سبيل المثال علاقات القرابة أوالروابط الإثنية أو العضوية المشتركة فى نظام اجتماعى - فإن طبيعة تلك العلاقة قد تنعكس على التبادل. والأساس الجوهرى للعلاقة - بر

الأبناء بآبائهم، والنسب أو القرابة، واشتراكية السلطة - ستؤثر فى شروط التبادل، بما فى ذلك ما إذا كان التبادل سيحدث والسعر سيحدد. وعلى الرغم من أن كلا العلاقتين المجتمعية والارتباطية مبنىٌّ على أساس مخصّص - وهو إعطاء اعتبار خاص للشركاء فى معاملتهم - فإن "العلاقات المجتمعية تنطوى دائمًا على شعور بالانتماء المشترك، فى حين تتعلق العلاقات الارتباطية بالموافقة العقلانية، التى عادة تدخل فيها المصالح" (Swedbeng, 1998:33).

والعلاقات المجتمعية هى التى فيها يشترك العاملون بهوية ضمن مجتمع أو يكون لديهم أساس ما لرابطة مشتركة. ويمكن أن يحدث التبادل المجتمعى بين أشخاص يرتبطون برابطة مثل الصداقة أو انتمائهم معًا كخريجين من مؤسسة تعليمية واحدة أو الهوية المهنية أو الإقليمية التى تنزع إلى دعم توجه يميز بين أعضاء الجماعة والآخرين (Schluchter, 1981; Weber 1978)، وهذا ما يسميه آوتشى (Ouchi(1980 وبويسوت وتشايلد (Boisot and Child (1988 **العشيرة**. فأعضاء المجموعة يتمتعون بمعاملة تفضيلية، فى حين يعامَلون معاملة أقل لطفًا أو يُرفض التبادل معهم كليًا. وفى كثير من الأحيان تكون هذه الأسس التى يتم التبادل عليها من وحى القواعد العرفية للمشاركة والتوزيع التى تأسست داخل الجماعة. وقواعد الأسس التوزيعية هذه متجذرة فى عقلانية جوهرية تشكل أساس العلاقات بين الأطراف (مثل علاقات المساواة بين الزملاء، والمعاملة الطيبة لكبار أعضاء العائلة، والإخلاص للأمة).

تحاول بعض الجماعات الدينية المعاصرة رفع التبادل بين أعضائها إلى أقصى مستوى ممكن، للمساعدة فى تعزيز الحيوية الاقتصادية للجماعة. وتنظّم جماعات الأخوة الإجرامية مثل المافيا الصقلية وجماعة الترياد الصينية Chinese Triads وعصابات المافيا الروسية بقوة وحزم علاقات التبادل وشروطه، وتميز بين أعضاء الجماعة والأشخاص خارجها. وفى روسيا تشوه المافيا محاولات إنشاء سوق قائم على السعر وقامت بصفقات التبادل بين المجموعات الإجرامية المماثلة لها (Castells, 1998) وتقوم بتأسيس روابط شبكية مع مجموعات إجرامية أخرى.

وفى حالات كثيرة، يكون التبادل المجتمعى تبادلاً للسلع، أو مقايضة، ومثال ذلك المبادلة بالموظفين أو بالخدمات المهنية. وفى الواقع، تحاول حكومة الولايات المتحدة أن تصنف "اللباقة المهنية" التى يمارسها العاملون فى مهنة الطب على أنها غش فى الحالات التى "يعالج الأطباء فيها الأطباء الآخرين وعائلاتهم مجانًا، أو يقدمون خدمات مخفضة عن طريق إعفاء زملائهم من المشاركة فى دفعات التأمين الصحى" (Jeffrey 1999: B4).

وفى كثير من الأحيان يتم الجمع فى الممارسة العملية بين العلاقات المجتمعية والارتباطية رغم تميزهما من الناحية التحليلية. فعلى سبيل المثال إذا العلاقات الارتباطية بين حلفاء استراتيجيين بقيت مستمرة لوقت طويل، ففى كثير من الأحيان تبدأ العلاقات الوجدانية تغير الأسس الذريعية للعلاقة الأساسية (Weber, 1978). وبالمقابل لن يمكن أن "تستغل" العلاقات المجتمعية مثل القرابة وروابط الخريجين كأساس لعلاقات اقتصادية ارتباطية، وهى علاقات لاحظ بيجارت Biggart (1979) أنها شائعة فى البيع المباشر.

وعلى نهج مماثل استخدم داس وتنج Das & Teng (2000) مؤخرًا نظرية التبادل الاجتماعى للنظر فى الكيفية التى يمكن بها السيطرة على مجموعات التحالفات من أمثال اتحادات شركات البحث والتطوير من خلال تشجيع التبادلية المعممة. وتطور مجموعات التحالفات ضمن شروطها **ثقافات تعاونية عريضة** وتضع عقوبات اجتماعية للحماية من المصلحة الفردية الذريعية.

ومن أنظمة التبادل "البديلة" الموثقة على أفضل نحو شركة موندراجون التعاونية Mondragon Co-operative Corporatrion، التى هى مثال ممتاز على نظام التبادل المبنى على كلا الأساسين المجتمعى والارتباطى. وموندراجون التعاونية هى الشركة المظلة لجمعيات تعاونية فى منطقة الباسك فى شمال إسبانيا حيث "إمكانية العمل الارتباطى واضحة أكثر منها فى أى مكان آخر، " حسب قول كوك ومورجان Cooke & Morgan (1998: 174).

وتقوم موندراجون التعاونية بإيجاد بنية حاكمة مركزية للتعاونيات، لكن هناك

توازنًا بين السيطرة المركزية والمبادرة المحلية للتعاونيات المستقلة. وتوقع جميع التعاونيات "عقد ارتباط، " يتضمن مادة حول العلاقات بين الجماعات:

> على التعاونيات المترابطة أن تحترم مبدأ الولاء ضمن المجموعة والمساعدة المتبادلة حين وضع خطط للمستقبل تتعلق بالإنتاج، واختيار الموظفين، وإقامة روابط تجارية بين التعاونيات، والجهات التى ترسل الطلبات إليها، وغير ذلك من أوجه عملها التجارى التى من خلالها يمكن للتعاونيات الأخرى المرتبطة مع (تعاونية القروض) كاجا لابورال Caja Laboral أن تستفيد دون أن يؤثر ذلك فى استقلالية الفائدة للتعاونية نفسها. (هذه المادة منقولة عن: (Campbell, Keen, Norman, & Oakshott, 1977:60).

وبينما يتطلب عقد الارتباط عدم تنافس التعاونية مع أحد أعضاء المجموعة الحاليين، فإن لكل تعاونية حرة الحق فى الشراء وبيع منتجاتها حيث تشاء، وليس هناك إجبار على الحصول على المنتجات من أعضاء آخرين فى المجموعة. فشركة موندراجون التعاونية تعتقد أن ذلك يؤدى إلى انتشار روح الحماية مع زيادة فى التكلفة وانخفاض فى النوعية (Cooke & Morgan, 1998).

من الواضح أن الشكل التنظيمى لنظام التبادل الإقليمى هو شكل ارتباطى ولكن من الواضح بشكل مساو أنه متأصل مع العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع المحلى. ويلحظ الذين درسوا نظام موندراجون الاقتصادى أنه جزء من التاريخ والجغرافيا وهوية المجتمع والتضامن الإثنى فى منطقة الباسك (Bradley & Gelb, 1983; Campbell et al., 1977; Kasmir, 1996; Thomas & Logan ،1982; Whyte & Whyte, 1988).

منطقيات التبادل:

تمثل هذه الأنظمة الأربعة توجهات مختلفة نوعيًا نحو التبادل الاقتصادى، باستخدام أبعاد نظرية مستمدة من الأبحاث والملاحظة فى البلدان الغربية وغيرها من البلدان. وكل نظام للتبادل قدرناه استقرائيًا يشكل عالمًا افتراضيًا يعج بالنشطاء الاقتصاديين المختلفين الذين تحفزهم التجارة بصورة متفاوتة.

وفى كل نظام يختلف منطق التبادل نوعيًا، كما تختلف الافتراضات حول الأطراف التى يجب على المرء التقايض معها، بالإضافة إلى قواعد وأعراف التبادل. ومن الطبيعى أن يتوقع المرء أن تختلف بنية التقايض - بما فى ذلك وجود الشبكات وبنيتها - اختلافًا كبيرًا فى كل من أنظمة التبادل.

على سبيل المثال، فى مجال للتبادل الذى يعتمد على السعر - أى أحد الأسواق - يفترض الناشطون أن الأشخاص الذين يقابلونهم مدفوعون بمصالحهم الذاتية، وأن السعر وليس العلاقات الاجتماعية أو المعتقدات الشخصية، هو الذى يقرر عروض الشراء والبيع. وعندما لا يتصرف الناشطون فى السوق على هذا النحو - على سبيل المثال بمحاباة الآخرين أو ممارسة اعتبارات غير سعرية - فإن هذا يعد خرقًا لقواعد السوق. وفى الحالات المتطرفة يمكن أن يتعرضوا لعقوبات لقيامهم بالتواطؤ أو التجارة الداخلية أو التمييز السعرى. وخرق هذه القاعدة كان أساس فضائح الاستثمار فى أمريكا فى أوائل القرن الحادى والعشرين.

وفى مجالات التبادل القائمة على قواعد أخلاقية، فإن أطراف التبادل يمكن أيضًا أن يكونوا غرباء. لكن تكون قيمة جوهرية - وليس السعر وحده - عاملاً مقررًا فى التبادل السلعى. فتبادل السلع يتم حين تلبى معايير لإنتاجها أو استخدامها، وأى تكاليف إضافية تنشأ عن تلبية هذه المعايير يتحملها طرفا التبادل. ويكون السعر منصفًا أو عادلاً، لكنه ليس بالضرورة أقل سعر ممكن لبضاعة أو خدمة مماثلة. وفى السنوات القليلة الماضية، ظهر عدد من منظمات "التجارة المنصفة". وهى إما منظمات تجار أو أطراف تقوم بالمصادقة (مثل مؤسسة التجارة المنصفة فى المملكة المتحدة) وتضمن أن يتلقى المنتجون المحليون للسلع أو المنتجات الزراعية - مثل البن والسكر والموز والقطن - مبلغًا منصفًا من البيع اللاحق لبضاعتهم.

وعلى النقيض من مجالات التبادل القائمة على السعر وعلى القواعد الأخلاقية، من المتوقع أن تلعب العلاقات الاجتماعية دورًا فى التبادل التجارى فى

نظامى التبادل الارتباطى والمجتمعى. والناشطون الذين لا يأخذون بعين الاعتبار العلاقات الاجتماعية بين الشركاء فى التعامل يخرقون قواعد نظام التبادل. ويوحى هذا التصنيف أن شركاء التبادل فى أحد الأنظمة قد يمنعون من المشاركة فى نظام آخر، فالتجارة الداخلية طبيعية عند الجماعات التجارية والتحالفات الإستراتيجية والشبكات العائلية. والإخفاق فى محاباة الأصدقاء والحلفاء يعتبر خرقًا للقواعد.

ينتج عن كل من هذه الأنظمة منطقيًا بنى من التنظيم الاقتصادى شديدة الاختلاف. ففى أكثر الحالات نقاءً يؤدى نظام التبادل القائم على السعر إلى سوق مزادات، حيث لا يكون هناك اعتبار للعلاقات الاجتماعية فى المزاودة والأسعار النهائية. وفى نظام تبادل بين التحالفات، يُتَوَقَّع – حسب طبيعة التحالفات – أن تتطور مع مرور الزمن علاقات مستقرة ثنائية أو متعددة الأطراف، بما فى ذلك الشبكات الأفقية والعمودية. وسيوجد تنافس على الأسعار فى هذا النظام، ولكن بين التحالفات التى تقوم بالمتاجرة، وليس بين ناشطين أفراد أو شركات.

وقد يبدو نظام التبادل القائم على مبادئ أخلاقية كأنه سوق مزادات يدخل فيه أشخاص غرباء فى عمليات تبادل. ولكن بدلاً من أن يكون التوزيع قائمًا على السعر وحده، فإن المتاجرة بسلعة ذات قيمة تتحدد بدرجة من الالتزام بالأساس الأخلاقى للنظام، وربما ينتظم ذلك بنوع من مراقبة الذات أو عن طريق طرف ثالث محكِّم من خارج عملية التبادل. وقد نشأت أطراف ثالثة تقوم بالمصادقة فى عدد من الصناعات للقيام بهذه المهمة.

ويتم التبادل المجتمعى ضمن حدود المجموعة وفق قواعد مشتركة، مبنية إما على تعاليم دينية أو عهد بالولاء أو الهوية القومية أو قواعد مهنية أو روابط الدم. وقد يحدث تبادل مع أشخاص من الخارج ولكن بشروط مختلفة. ويتوقع المرء أن تقوم سلطات المجموعة – مثل الكبار فى السن أو القادة المهنيين أو هيئات السلطة المشتركة – بتقنين التبادلات المجتمعية. وعلى سبيل المثال أسس

الاتحاد الطبى الأمريكى قواعد تستند إلى التشارك فى العلاقات بين الأعضاء الذين يقومون فى كثير من الحالات بإحالة المرضى إلى بعضهم البعض.

من الواضح أن أنواع التبادل لا تمثل فقط هياكل منظمة مختلفة محتملة للعمل الاقتصادى ونشطاء تحفزهم دوافع مختلفة، بل تمثل أيضًا عوالم ثقافية شديدة الاختلاف. من الناحية المنطقية فإن الثقافة الاقتصادية الذريعية والفردية للنظام الذى توجهه الأسعار هى نقيض التبادل المبنى على القيم بين الحلفاء الإستراتيجيين والتبادل الارتباطى.

وأنظمة التبادل الحقيقية، خلافًا لتلك التى وصفناها فى إطارنا التحليلى، هى أنواع مختلطة، بما فيها الأنظمة التى استخدمناها كأمثلة توضيحية. فالمتوقع فى الأمثلة التاريخية هو أن تحتوى عناصر من أكثر من نظام. على سبيل المثال، كما سبق أن أوحينا، تمزج مجموعات الأعمال التجارية الآسيوية عناصر من التبادل المجتمعى والارتباطى، مع إعطاء وصف أفضل للمجموعات اليابانية بأن لديها تبادلاً ارتباطيًا مع عناصر من النزعة المجتمعية (Gerlach, 1992). وللشبكات العائلية الصينية بأنها تخضع أكثر للتأثيرات من العناصر المجتمعية، مثل القرابة (Hamilton, 1997). لكن جمعيات الأسواق الغربية المبنية على الاعتقاد بأهمية التبادل الذى توجهه الأسعار تفرض قيودًا على السكان وتفرض نشاطًا آخر ضارًا بالبيئة، ولذلك تدخل عناصر أخلاقية كما تدخل بصورة متزايدة تحالفات.

مناقشة وخاتمة:

فى تصنيف أنظمة التبادل نحن نتبع دعوة Layder إلى "تصنيفات نوعية بنيوية أو نُظُمِيَّة" علاوة على "التصنيفات النوعية النشاطية أو السلوكية" – حيث تهتم الأخيرة بصورة أساسية بالمعنى الشخصى والتحفيز والمواقف. "وأهمية التصنيفات النوعية النُظُمِيَّة أو البنيوية أنها تهتم برسم خلفيات السلوك وسياقاته، وبذلك توفر المتطلبات الضرورية للتفسيرات الأكثر شمولاً وقوة للحياة

الاجتماعية (Layder, 1998:74)، أى السياق الذى تتم فيه تجربة النزعة الشخصية وتطبيقها.

إننا ندافع عن قيمة خطة تصنيف لأنظمة التبادل - "نموذج فكرى يجمع الأفكار والأدلة ضمن إطار تحليلى" (Martindale, 1981: 54). ونود أن توفر هذه الخطة قاعدة فكرية لتحليل علاقات التبادل، وهذا التصنيف لا يكون تبسيطًا مفرطًا باختصار جميع التبادل بحيث تصبح تنوعات لنموذج واحد، كما أنه لا يعامل جميع أنظمة التبادل على أنها أحداث تاريخية فريدة. وكما يلحظ تيرياكيان" Tiryakian الوظائف المنهجية للتصنيف النوعى وأهميته هى فى الأساس مزدوجة: **الترميز والتنبؤ**" (١٩٦٨: ١٧٨).

وفى بضع حالات مدرجة أدناه سنذكر ملاحظات باحثى التنظيم ونبين كيف تجد مكانها فى التصنيف النوعى لاقتراح أن التصنيف يوفر طريقة لربط أعمال لم تُربط من قبل. ونحن نعتقد أن هذا يوفر إمكانية توليد إدراكات نظرية جديدة ومراكمة ما نفهمه عن الشراة والأسواق بطرق جديدة، دون الخوض فى افتراضات غير واقعية حول طبيعة علاقات التبادل فى السوق أو عقلانية الناشطين.

وضوح المفاهيم:

إن الإهمال المتبادل من قبل علماء الاقتصاد ومنظرى الشبكات الاقتصادية وثقافة التنظيم الاقتصادى ناشئ جزئيًا من مسائل اهتمام مختلفة، ولكنه ناشئ أيضًا من طرق مختلفة فى تصور ما يتكون السوق منه. بالنسبة لستيجلر Stigler (1968)، السوق هو مجموعة من الظروف، فى حين أنه بالنسبة إلى أبى العافية Abolafia (1997) مجتمع أخلاقى. ويوفر هذا التصنيف النوعى نوذجًا مفيدًا يرسم الخطوط حول أشكال سلوك التبادل وتنظيماته المختلفة والمترابطة فى الوقت نفسه، ويجهض المناقشات العقيمة حول ما يتكون السوق منه "حقًا". ومن أجل مزيد من الثقة فى النموذج سنعامل كل عنصر على أنه فرضية خاضعة للإثبات أو المراجعة أو النفى.

تعقد المفاهيم:

إن كل نوع من أنظمة التبادل يمثل عالمًا اجتماعيًا يضم عناصر مفترضة متسقة على نحو متبادل ويفترض علاقات ومعان متلاحمة داخليًا - وهذا ما أسماه ماكس وبَر الصلات الاختيارية (Howe, 1978). فبينما يمكن اعتبار كل عنصر من عناصر التبادل فى السوق متغيرًا، فإن الرابطة بين العناصر يمكن أن تكون موضع استقصاء أيضًا. لذلك فإن النموذج يسمح بالبحث فى تكاملات عوامل السوق (Milgrom & Roberts, 1992)، والعقم المحتمل للتصدير المجزأ لبعض العناصر المختارة إلى أنظمة تبادل مختلفة فى جوهرها، مثل الدول التى دخلت حديثًا فى نظام السوق (Stark & Brunt, 1998).

وتدعونا الأنواع كلاً على حدة للنظر فى الطبيعة النظمية لأنظمة الاقتصاد المختلفة، لذلك فإن النظام يسمح بالبحث فى تكامليات عناصر السوق. على سبيل المثال، هناك من يروج لفرض معايير حكم الشركات الغربية (European Bank for Reconstruction & Development, 2002) وكذلك إزالة "شبكة المشاريع الاشتراكية" (Bernstam & Rabushka) فى روسيا. ويبين إطارنا الصعوبات المتأصلة فى مثل هذا التفكير، لأن أنظمة التبادل بُنِيَت تاريخيًا على أنواع شديدة الاختلاف من منطق العمل والعلاقات الاجتماعية. وقد بين البحث المبنى على التجربة الحسية بصورة متكررة عدم الاستقلال فى مسار مثل هذه العمليات الانتقالية (Stark, 1996). ويعلق أوبرشال Oberschall حول التغيرات فى الصين أنه:

> فى غياب المساءلة السياسية والاكتفاء بخضوع سطحى لنظام السوق، تزدهر أحوال الوسطاء والمتلاعبين من خلال الفساد، الذى يدان باستمرار، ومع ذلك لن يتقلص قبل أن يتم إدخال اقتصاد السوق بشكل أشمل (١٩٩٦: ١٠٣٤).

وقد أثبت البحث مؤخرًا فى جمهورية تترستان استمرار اعتماد المشاريع التى كانت ملكًا للدولة على الروابط التاريخية:

> وُضِعت إستراتيجية الإصلاح بعد عام ١٩٩٢ لتقوم بصورة أساسية بإزالة الروابط

التاريخية وإتاحة المجال لإيجاد روابط مولَّدَة (حديثًا) وفق أسلوب "الانفجار الكبير" للسوق الحرة. ويبدو أن وضع تركيز أكبر مما ينبغى على قوة علاقات رأس المال وقوى السوق لتغيير المجتمع والاقتصاد الروسيين كان معناه أن القوى المؤسسية التى تحكم السوق (وخاصة الروابط التاريخية) تم تجاهلها (McCann, 2002: 10).

تحليل التباين:

مثل جميع النماذج – بما فيها نماذج القياس الاقتصادى – تمثل الأنواع المثالية أساسًا لمقارنة الأمثلة الملموسة حسيًا من ظاهرة ما مع قاعدة أساسية. وحين يسأل منظرو التنظيم عن مدى "بيروقراطية" مؤسسة معينة، فإنهم يعنون ضمنًا أنهم يقارنونها ببيروقراطية من نوع مثالى، ويسعون إلى قياس التزامها أو اختلافها عن النموذج المتخذ كقاعدة. ويتيح لنا تصنيف أنظمة التبادل صياغة مقاييس لكل من الأنواع ثم طرح أسئلة مثل "ما مدى العنصر المجتمعى أو عنصر المصلحة الذاتية فى التبادل بين شركات يوجد تداخل بين مجالس إدارتها، أو فى المجتمعات التى تحتوى على نواد اجتماعية للنخبة؟" (Mizruchi,1996).

التحليل الديناميكى:

تبلور الأنواع المثالية عناصر افتراضية من الأمثلة المبنية على التجربة الحسية، وهى بطبيعتها أطر ساكنة. لكن المشروع الرباعى يمكن استخدامه لافتراض ظروف تنتقل فى ظلها علاقات التبادل من نوع إلى آخر أو إلى أماكن مختلفة على بعد معين. فعلى سبيل المثال يمكن إعادة صياغة عمل زيلِزَر Zelizer (1985) عن التاريخ الاجتماعى لتأمين الحياة للأطفال بشكل أثر عمومية بالقول: "حين يعاد تأطير قيمة سلعة مادية على أنها سلعة أخلاقية، فستتوقف عن كونها خاضعة للتبادل المبنى على السعر، " أو "ستتحول العلاقة بين الشركات من علاقات مبنية على الأسعار إلى علاقات ارتباطية عندما تصبح إحدى الصناعات أكثر تركيزًا بصورة متزايدة" (Pfeffer & Salancik, 1978).

وقد يكون أيضًا من الممكن تخمين الطبيعة السببية لتغير النظام. فعلى سبيل المثال، قد تتولد الثقة من التبادلات المتكررة، فالتبادل المتكرر قد يخلق الثقة، والتبادل فى السوق يمكن أن يتحول الى تبادل ارتباطى (Zucker, 1986). وعلى العكس من ذلك، حدثت تجزئة النظام اليابانى المسمى كيرتسو Keiretsu، وهو مثال على التبادل الارتباطى، إلى تبادل سوقى مبنى على السعر فى الحالات التى قبلت فيها شركات السيارات اليابانية رأسمال غربى. أما تويوتا التى هى مملوكة من قبل أطراف يابانية بالكامل، فهى تتبع إستراتيجية تقوية علاقاتها التقليدية وفق نظام كيرتسو.

كذلك من الممكن تحديد الظروف التى نجح فيها الناشطون المهيمنون فى إحداث تحولات فى طبيعة التبادل. ويصف داير ونبيوكا Dyer & Nobeoka (2000) كيف أوجدت تويوتا شبكات للمشاركة فى المعرفة وأدارت تلك الشبكات فى اليابان ثم فى وقت لاحق فى الولايات المتحدة، ويوضحان كيف كونت تويوتا هوية شبكية قوية، مع قواعد للاشتراك فيها تحفز الأعضاء على المشاركة فى المعرفة المهمة ومنع المتطفلين. وأدخلت تويوتا فى شبكتها القوية روابط مع الولايات المتحدة من خلال تشجيع مبادئ المشاركة المتبادلة فى المعرفة والمعونة الاستشارية. ويشير تشكّل الثقة بصورة خاصة إلى التحول من الانغراس السطحى على الانغراس العميق، حيث العلاقات الاجتماعية تخصيصية وينتظم التبادل من خلال قواعد المعاملة بالمثل.

التحليل المتعدد المستويات:

من المفترض أن يعمل النموذج فى وحدات تحليل متعددة. فهو يدعم التنظير حول علاقات التبادل على مستوى هوية النشطاء وأدوارهم ومعانيهم وأفعالهم، وعلى مستوى العناصر المؤسسية، مثل بُنَى المراقبة وأنماط التنظيم. على سبيل المثال، **تفيد ميادين التبادل الجديدة من الأرصدة المتوافرة لدى النشطاء من الموارد والمعرفة والخبرات التنظيمية، ولا يتم بناؤها من جديد** (Westney, 1987; Romanelli, 1991) ونفترض فى هذه الدراسة أن كلاً من النشطاء

الأفراد والمؤسسات يشغلون كل مجال من مجالات التبادل، إلا أن ذلك يمكن أن يكون موضع بحث وتعديل.

التحليل المقارن:

يوفر النموذج قاعدة يمكن منها مقارنة مثالين من أنظمة التبادل مبنيين على التجربة الحسية، وإضافة إلى ذلك توليد تفسير سببى للفروق بين الحالات (Ragin, 1987; Smelser, 1973). وعلى سبيل المثال **هناك احتمال أكبر فى أن تدخل الشركات الصغيرة ذات الموارد غير الكافية فى التبادل التحالفى من الشركات الأكبر العاملة فى المجال نفسه** (Powell, Koput, & Smith Doerr, 1966). أو **هناك احتمال أكبر فى أن تنظم الجمعيات غير الغربية التى ليست لديها تقاليد النزعة الفردية حلبات تبادل ارتباطية أو مجتمعية من الجمعيات الأنجلو - أمريكية** (Biggart & Gulltén, 1999)، أو **تدخل الشركات ذات القاعدة المعرفية فى تبادلات ذات تعقيد معرفى أكبر مما تدخله الشركات فى الصناعات القائمة على المواد، لذلك فهناك احتمال أكبر فى أن تدخل تبادلاً ترابطيًا** (Cohen & Fields, 1999).

خذ بعين الاعتبار الافتقار إلى التقارب فى حكم الشركات. لقد أشار البعض إلى أن العولمة يجب أن تؤدى إلى تبنى مجموعة مشتركة من الممارسات لكن الأدلة المبنية على التجربة الحسية تشير إلى أن التنوع لا يزال قائمًا. ويمكن تفسير هذه التنوعات من خلال فحص طبيعة العلاقات الاجتماعية ومنطقيات العمل التى تعطى شكلاً للتبادل فى مواطن مختلفة. ومثال على ذلك أن الرجوع إلى نظامى التبادل الترابطى والمجتمعى يفسر اكتشاف أن البنوك اليابانية دعمت الشركات المكافحة التى كانت ترتبط معها بعلاقات قوية فى أوقات الأزمات المالية (Morck & Nakamura, 1999). وفى وقت أقرب عهدًا، أشار خانا وروجان وباليبو Khanne, Rogan and Palepu (2002) إلى بعض الأدلة على تقارب من الناحية القانونية، رغم أنه لا يلبى المعايير الأمريكية، ولكن عمليًا عدم وجود أدلة على تماثل فعلى فى حكم الشركات. ويستنتج هؤلاء الكتّاب إما أن

الاختلافات فى الأنظمة القومية تؤدى إلى بنى حكم مختلفة اختلافًا مناسبًا أو أن تأثيرات العولمة ليست قوية إلى حد يتغلب على التأثيرات المحلية.

ووفر نظامنا فى التصنيف النوعى إطارًا لتفسير تأثير منطقيات العمل المتنافسة. وفى دراسة حديثة مثيرة للاهتمام، نظر جيدايلوفتش وشابيرو Gedajlovic & Shopiro (2002) فى تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية فى أداء الشركات فى اليابان. ويظهر الباحثان أن ربحية الشركة فى اليابان تتأثر بكل من الحوافز الاقتصادية (كما فى نظرية الوكالة the agency theory الاقتصادية) والسياق الاجتماعى (تأثيرات إعادة التوزيع الناجمة عن العلاقات التجارية اليابانية). وتظهر النتائج التى توصلوا إليها أن تأثيرات إعادة التوزيع فى اليابان أقوى من تأثيرات الوكالة. ويدعم بحثهما نتائج توصل إليها آخرون (Lincoln, Gerlach, and Ahmadjian, 1996; Morck & Nakamara,1999) من أن الشركات اليابانية تدعم الشركات الأخرى التى تربطها بها روابط قوية، لكنه يتوسع أكثر فى إشارته إلى أن قواعد المساعدة المتبادلة (Dore, 1983)، وتخفيض المخاطرة (Nakatani, 1984)، تمتد إلى أبعد من الشبكات الرسمية إلى نظام المشاريع التجارية اليابانى الأوسع (Gedajlovic & Shopiro, 2002: 573). وهو ما يعكس أهمية اللجوء إلى أنظمة مختلفة من التبادل فى استكشاف التنظيم والأداء الاقتصاديين.

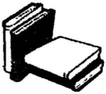
ونحن نعتقد أن هناك طريقتين على الأقل يمكن فيها لهذا التصنيف النوعى معالجة الاهتمامات المعاصرة بتنظيم السوق وديناميكيته. فهو أولاً يوفر مخرجًا من المناظرات حول العناصر التى يتشكل منها السوق والعقلانية فعلاً. فبدلاً من افتراض أن علماء الاقتصاد "محقون" فى أن الأسواق تتألف من ناشطين مستقلين وباحثين عن السعر (Stigler, 1968)، أو أن من "الواضح" أن مواطن التبادل القابلة للاستمرار تشكل عالمًا اجتماعيًا قواعد المشاركة فيه تصيغ السعر (Baker, 1989)، أو أن أفضل وصف للأسواق هى أنها شبكات (Smith, 1989)، يقود هذا التصنيف النوعى إلى طرح السؤال التالى: فى ظل أى ظروف يصح كل من هذه الافتراضات؟ فى أى الحالات تؤثر العقلانية الجوهرية – وليس

العقلانية الذريعية فقط – فى النشاط الاقتصادى؟ إن لكل من هذين المنظورين أفكارًا ثاقبة ثمينة، ولكن لا يستطيع أى منها بمفرده مساعدتنا فى فهم تنوع مواطن التبادل ومنطقياتها المختلفة.

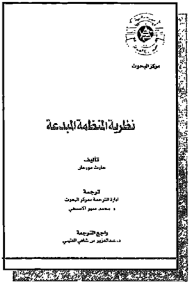
ثانيًا يعطينا تصنيفنا النوعى مدخلاً نظريًا إلى بعض أكثر القضايا الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة إثارة للاهتمام. فعلى سبيل المثال، كانت المناقشات الدائرة فى صندوق النقد الدولى حول إعادة هيكلة النظم الاقتصادية الآسيوية تتناول إلى حد كبير صحة نظام السوق فى مقابل الأنظمة الترابطية والمجتمعية فى أمكنتها. وصعوبة إعطاء طبيعة سوقية لأنظمة الرعاية الصحية فى الولايات المتحدة هى – بطرق مهمة – انعكاس لمقاومة الأطباء للانتقال من نظام ترابطى أخلاقى، حيث يتحكم المهنيون فيه بالرعاية وفق معايير غير سعرية إلى وضع توجهه الأسعار. وتوضح الفضائح الأخيرة التى أحاطت بمعايير المساءلة تحدى تنظيم أمريكا موحدة بعد أن لقيت التشجيع على اعتبار نفسها تعمل فى نظام أسعار مبنى على الربح الفردى والمصلحة الذاتية والتنظيم الذاتى.

إن تصنيف الأنواع وتحليلها يوفران منطلقًا مفيدًا لتطوير خطط مفاهيمية وفرضيات ونظريات وأفكار ثاقبة حول العلاقة بين البنية الاجتماعية والنشاط الاقتصادى. ولا يوحى التصنيف إلى أنواع بحد ذاتها بالظروف التى قد يظهر فيها كل من هذه الأنظمة، ولكنه يفتح هذا المجال من الاستفسار. ومع ذلك، فهو يقودنا إلى رؤية أن لكل من علماء الاقتصاد والتركيبيين والبنيويين الاجتماعيين مساهمة فى فهم علاقات التبادل والتنظيم الاقتصادى، وقد يكون جميعهم على حق.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب



نظرية المنظمة المبدعة

تـــألـــيـــف: جارث مورجان

ترجـــمـــة: د. محمد منير الأصبحي

النـاشـــر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـــر: ١٤٢٦هـ

عـدد الصـفـحـات: ٥٥٨ صفحة

يطلق جارث مورجان على كتابه هذا اسم كتاب موارد لأنه يحتوى على عدد من الأفكار والمقالات والقصص والحالات والمعلومات والتمارين التى يعرضها لمدرسى الإدارة والمنظمات ودارسيها لتكون ذخيرة يستخدمون منها ما يرون أنه يُعينهم فى عملهم. ويقول مورجان إن هذه الموارد ستساعد القارئ على فهم طبيعة المنظمات الحديثة وأدائها لعملها.

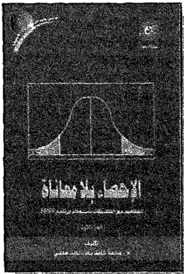
كما أن هذا الكتاب مصمم حسب قول المؤلف ليكون مكملاً لكتابه صور التنظيم الذى طوَّر فكرة أن على المديرين والمهنيين الفعالين أن يفهموا الوجوه الكثيرة للمواقع التى يحاولون تنظيمها أو إدارتها، وهى وجوه غالبًا ما تبدو متناقضة، وأن يصيغوا أفعالاً مناسبة لتلك المواقع.

ويرى مورجان أن المواد فى كتاب نظرية المنظمة المبدعة هى نقطة انطلاق لاكتساب هذا النوع من الرؤية الثاقبة. فهى توفر طرقًا مسلية لتوسعة القدرة على الرؤية الصحيحة وتطوير مداخل مبدعة لكيفية تفسير القارئ للعالم من حوله، وتعرض زوايا تنظيم مختلفة، تتيح رؤية وجوه متعددة من الأداء التنظيمى، وتدعو القارئ إلى حل الروابط بين هذه الوجوه. ولتطوير هذه المهارة يعرض الكتاب حالات وتجارب، يصور كل منها موقفًا يقبل تفسيرات متعددة. والقارئ مدعو إلى "قراءة" الظروف المعروضة وتقديرها لاكتساب فهم كامل، لتحديد ما هى الأفعال التى ستكون مناسبة أكثر من غيرها عند وجود مشكلات.

والكتاب مصمم للاستعمال فى المقررات التى تتناول إدارة المنظمات والتى يقوم المدرس فيها بتنسيق وتسهيل اختيار المواد واستخدامها. وهو حصيلة سنوات من تدريس التنظيم والإدارة، ويستعرض فى جوهره المواد والحالات التى تبين أنها تساعد فى تطوير مهارات التحليل التنظيمى والتى يؤمل أن تكون ذات فائدة للقراء.

من الإصـدارات الجديدة للمعهد

كـــتـــاب



الإحصاء بلا معاناة

تــألــيــف: د. محمد شامل بهاء الدين

الناشـــــر: معهد الإدارة العامة

سنة النشــر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ٨٤٨ صفحة

يستهدف هذا الكتاب تقديم علم الإحصاء لغير المختصين بسهولة ويسر، وذلك من خلال عرض المبادئ الإحصائية وأساليب التحليل بدون الخوض فى المعادلات الرياضية، بلغة واضحة يفهمها القارئ والباحث العاديين.

ويعد هذا الكتاب البنية الأساسية المطلوبة لانتفاع الباحثين غير المختصين من علم الإحصاء، ويوضح أهمية الإحصاء واستخداماته فى العلوم المختلفة وخاصة العلوم الاجتماعية، وذلك من خلال عرض شامل للعلم ووظائفه، كما يحوى عددًا كبيرًا من الأساليب الإحصائية التى يظهر بعضها لأول مرة بالمراجع العربية.

ويتناول هذا الكتاب عددًا من الفصول التى تناقش موضوعين أساسيين أولهما المفاهيم الإحصائية الأساسية وثانيهما كيفية استخدام الحاسب الآلى فى حساب هذه المفاهيم عن طريق البرنامج الإحصائى المعروف SPSS دون الفصل بينهما؛ فقد تم تقديم مفهوم الأسلوب الإحصائى أولاً من حيث تعريفه وتصنيفه (تبعًا لمستوى قياس المتغيرات) وكيفية استخدامه، ثم عرض طريق حساب ذلك المفهوم من خلال برنامج SPPS مع عرض مثال من بيانات واقعية وتقديم شرح وافٍ مدعم بالصور للخطوات التى تتبع أثناء استخدام البرنامج لحساب ذلك المفهوم، ثم عرض النتائج المستخلصة، وأخيرًا توضيح كيفية تفسير هذه النتائج باعتبارها نموذجًا للباحثين الذين يستخدمون ذلك البرنامج لتحليل بياناتهم.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (........................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

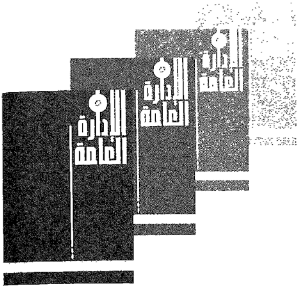
Please find a bank draft for $........................, payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: ..../........../20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.

مركز البحوث

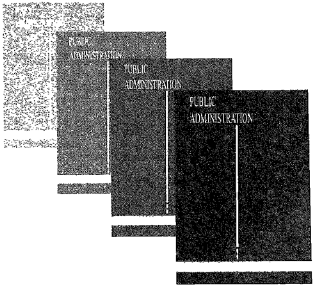


دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

- **ثمن العـــدد:**

- فـى الـمملكة العربيـة السعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخـرى: ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

- **الاشـتراكـات السـنوية:**

الاشـتـراكات	لـمدة سنـة	لـمدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسـلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Measuring the Quality of the Bank Services Provided by National Commercial Banks Operating in Qatar: A Field Study.

Thamer M. Maharma

The main purpose of this study is to measure the quality of the bank services provided by national commercial banks operating in Qatar by using SERTVPERF approach. A Random simple sample of 250 customers was used to achieve the objectives of the field study. 173 Questionnaires were collected and analyzed by using SPSS. The results of the study indicate that the level of the quality of the bank services provided by national commercial banks operating in Qatar was high. Also findings show that there were significant relationships between the quality of the bank services in general and all dimensions of quality: tangibility, responsiveness, reliability, assurance and empathy. Also findings show that there were no significant relationships between the evaluation of the quality of the bank services in general and nationality of the customer and the length of the customers experience with banks.

The study recommended that management in the national commercial banks operating in Qatar must adopt an effective program to improve the level of quality of the services they provided.

Abstract

Crime of Exploitation of Influence in Comparative Law and under the Kingdom of Saudi Arabia Legal System.

Dr. Madani Abdelrahman Tajuldin

This study is mainly concerned with clarification of the legal elements and ingredients of the crime of exploitation of influence and its prescribed punishment in comparative law and under the criminal law of the kingdom of Saudi Arabia.

The study explores the concept of exploitation of influence in criminal jurisprudence and under the Islamic law. Furthermore, it highlights the established legal distinctions between the crime of exploitation of influence and other similar crimes affecting the performance of official duty.

The study concludes that statutory prohibition should not be confined to misuse of influence to gain personal interests from pulic bodies, but it is necssary to extend prohibition to include illegal influence upon commercial and pricate corporations in order to prevent its harmful effects to public interests.

Abstract

Saudization jobs in the commercial sector of the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Nabih Abdulrahman Aljaber
Qassim University

This study seeks to identify factors which could plausibly have led to the Saudization of jobs in the commercial sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The objective of the study is two- fold:

1. To survey the Saudi Labor Market in the Commercial Sector, and to find out jobs which the foreign workers perform, and.
2. To estimate the available employment opportunities for Saudi people in the commercial sector.

The study conducted a survey of workplaces in the commercial sector, and found out that one of the challenges facing Saudi Arabia in foreign workers replacement, that has relative advantage in labor wage and marginal productivity. The demand for foreign workers in Saudi Arabia has been steadily increased since 1971. This led to an unemployment at levels previously unknown in the past 35 years.

The study concluded that Saudi employers made the choice of optimal labor according to the cost of that labor and marginal productivity return. This led or caused unfair competition to Saudi workers and made them suffer form unemployment. The study recommends rationing restrictions of imported labor force. It also recommend concentration on small businesses in the regions that have location quotient more than unity. The study also snggests remediation and the training of Saudi workers to replace them instead the foreign workers.

CONTENTS Page

- Saudization jobs in the commercial sector of the Kingdom of Saudi Arabia

  Dr. Nabih Abdulrahman Aljaber **397**

- Crime of Exploitation of Influence in Comparative Law and under the Kingdom of Saudi Arabia Legal System

  Dr. Madani Abdelrahman Tajuldin **449**

- Measuring the Quality of the Bank Services Provided by National Commercial Banks Operating in Qatar: A Field Study

  Thamer M. Maharma **509**

- Systems of Exchange

  Nicole Woolsey Biggert

  Rick Delbridge

  Translated by:

  Dr. Khaleel Abd Al-Rahman Alyan

  Dr. Fahd Khalaf Al- Badi

  Revised by:

  Dr. M. Muneer Asbahi **551**

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Fifty Four
- Issue Number 3

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Saudization jobs in the commercial sector of the Kingdom of Saudi Arabia
  Dr. Nabih Abdulrahman Aljaber

- Crime of Exploitation of Influence in Comparative Law and under the Kingdom of Saudi Arabia Legal System
  Dr. Madani Abdelrahman Tajuldin

- Measuring the Quality of the Bank Services Provided by National Commercial Banks Operating in Qatar: A Field Study
  Thamer M. Maharma

- Systems of Exchange
  Nicole Woolsey Biggert
  Rick Delbridge
  Translated by:
  Dr. Khaleel Abd Al-Rahman Alyan
  Dr. Fahd Khalaf Al- Badi
  Revised by:
  Dr. M. Muneer Asbahi

ISSN : 0256 - 9035

● Volume Fifty Four ● Number 3 ● Rajab 1426 ● AUG. 2005

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Saudization jobs in the commercial sector of the Kingdom of Saudi Arabia
  Dr. Nabih Abdulrahman Aljaber
- Crime of Exploitation of Influence in Comparative Law and under the Kingdom of Saudi Arabia Legal System
  Dr. Madani Abdelrahman Tajuldin
- Measuring the Quality of the Bank Services Provided by National Commercial Banks Operating in Qatar: A Field Study
  Thamer M. Maharma
- Systems of Exchange
  Nicole Woolsey Biggert
  Rick Delbridge
  Translated by:
  Dr. Khaleel Abd Al-Rahman Alyan
  Dr. Fahd Khalaf Al- Badi
  Revised by:
  Dr. M. Muneer Asbahi

• Volume Fifty Four • Number 3 • Rajab 1426 • AUG. 2005

ص. ب. ٢٠٥ – الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٦هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض ـ المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- **تحليل علاقات الإنتاج في قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية.**

  د. خالد بن إبراهيم الدخيل

- **تطوير نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسي والفائض المحاسبي لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفوري.**

  د. محمد مصطفى الجبالي

  د. نبيه بن عبدالرحمن الجبر

- **التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم.**

  د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

- **خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (كيوتل) والآثار المترتبة عليها.**

  د. رفعت عبدالحليم الفاعوري

  هند عبدالرحمن جولو

- **عرض كتاب: الصراع على القمة مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أميركا واليابان.**

  د. عبدالمعطى محمد عساف

• المجلد السابع والثلاثون • العدد الرابع • شوال ١٤١٨هـ • فبراير ١٩٩٨م

بســـم الله الرحمن الرحيم

٠٢٥٦ - ٩٠٣٥
يداع ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :

- **تحليل علاقات الإنتاج في قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية .**

  د. خالد بن إبراهيم الدخيل

- **تطوير نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسي والفائض المحاسبي لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفوري .**

  د. محمد مصطفى الجبالي

  د. نبيه بن عبدالرحمن الجبر

- **التعلم التنظيمي : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم .**

  د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

- **خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (كيوتل) والآثار المترتبة عليها .**

  د. رفعت عبدالحليم الفاعوري

  هند عبدالرحمن جولو

- **عرض كتاب : الصراع على القمة مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أميركا واليابان .**

  د. عبدالمعطى محمد عساف

• المجلد السابع والثلاثون • العدد الرابع • شوال ١٤١٨هـ • فبراير ١٩٩٨م

● **ثمن العـــدد :**

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● **الاشتراكات الســـنوية :**

الإشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
* **الأفراد :**				
- فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- البلاد الأخرى .	١٦دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
* **المؤسسات :**				
- فى المملكة العربية السعودية	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى .	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار

الإدارة العامة

العدد الرابع

المحتويات	الصفحة

● تحليل علاقات الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية .

د. خالد بن إبراهيم الدخيل ٥٨٧

● تطوير نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفورى .

د. محمد مصطفى الجبالى
د. نبيه بن عبدالرحمن الجبر ٦٢٣

● التعلم التنظيمى : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم .

د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان ٦٧٥

● خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (كيوتل) والآثار المترتبة عليها .

د. رفعت عبدالحليم الفاعورى
هند عبدالرحمن جولو ٧١٣

● عرض كتاب : الصراع على القمة .
مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أميركا واليابان .

د. عبدالمعطى محمد عساف ٧٥١

● الإدارة العـــــــامـــة
● المجلد السابع والثلاثون
● العـــــــدد الرابع
● شـــــــوال ١٤١٨ هـ
● فـــبـــــرايـر ١٩٩٨م

تحليل علاقات الإنتاج في قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية

د. خالد بن إبراهيم الدخيل*

مقدمة :

تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية إلى تحديد وتحليل طبيعة العلاقات الإنتاجية فى قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية ، وذلك من خلال تحليل بيانات الشركات المساهمة العاملة فى هذا القطاع ، وسيتناول التحليل عدة جوانب ، أولاً : تحديد مرونات الإنتاج بالنسبة لعناصر الإنتاج المستخدمة فى العملية الإنتاجية ، ومعرفة درجة الاستجابة النسبية لناتج قطاع الكهرباء للتغيرات فى مستوى التشغيل لعناصر الإنتاج المختلفة ، ثانيًا : تحديد طبيعة العلاقة بين الإنتاج وحجم الصناعة فى هذا القطاع ، ثالثًا : الوقوف على عوائد عناصر الإنتاج فى قطاع الكهرباء ومدى اعتماد هذا القطاع على عنصر معين دون آخر فى العملية الإنتاجية ، رابعًا : التعرف على كفاية الأداء فى قطاع الكهرباء – بالنسبة لكل شركة على حدة – خلال السنوات المختلفة التى غطتها الدراسة ، والتى تشمل الفترة من عام ١٣٩٩-١٤١٦هـ (١٩٧٩-١٩٩٦م) .

ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تقسيم البحث إلى ستة أجزاء ، الجزء الأول استعرض تطور قطاع الكهرباء فى المملكة العربية السعودية ومعدل النمو فى ذلك القطاع وقد تم ذلك بصورة مختصرة ، والجزء الثانى تضمن بعض الدراسات والبحوث

* أستاذ الاقتصاد المساعد بجامعة الملك سعود – كلية العلوم الإدارية – قسم الاقتصاد – الرياض .

السابقة فى مجال دوال الإنتاج على كل من المستويين : الدولى والمحلى ، أما الجزء الثالث فقد تم فيه تقديم النموذج النظرى والفروض الأساسية للنموذج الاقتصادى المستخدم فى الدراسة ، كما تم فى الجزء الرابع الإشارة إلى بيانات الدراسة والتطرق إلى أهم مشكلات القياس التى يتوقع أن تقلل من فعالية النماذج المقدرة ، وقد قدمنا فى الجزء الخامس النتائج القياسية والإحصائية للنماذج المختارة ، كما تضمن الجزء السادس والأخير خلاصة الدراسة وأهم النتائج المستخلصة .

أولاً : نمو وتطور قطاع الكهرباء فى المملكة :

يشكل قطاع الكهرباء فى المملكة حجر الأساس لعملية التنمية الشاملة التى تعيشها الدولة فى كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، كما يمثل هذا القطاع الخدمى مدخلاً رئيسياً وعاملاً معززاً للإنتاجية فى جميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية المختلفة فى المملكة ، ممثلة فى القطاع الصناعى والقطاع الزراعى والقطاع المالى والقطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى .

لقد اشتملت الخطط الخمسية المختلفة للمملكة خلال الخمس والعشرين سنة الماضية على العديد من الأهداف الإستراتيجية والاقتصادية التى تعكس التوجهات الأساسية للتنمية فى الدولة ، وفى مقدمة هذه الأهداف تنمية الموارد البشرية ، ورفع كفاية التجهيزات الأساسية ومن بينها قطاع الكهرباء ، وتمشياً مع تلك الأهداف والتوجهات التنموية فقد أنشئت المؤسسة العامة للكهرباء فى بداية الخطة الخمسية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠هـ) وبالتحديد فى الثانى من رجب عام ١٣٩٦هـ (١٩٧٦م) ، لتتولى تطوير وإدارة جميع المشاريع الكهربائية الحكومية القائمة فى ذلك الوقت ، وقد كان الهدف الرئيسى لهذه المؤسسة نشر وتعميم الخدمة الكهربائية فى جميع مدن وقرى وهجر المملكة ، وذلك من خلال القيام بالعديد من المشاريع الاستثمارية فى مجال الخدمات الكهربائية ، وفى سبيل تحقيق هذا الهدف فقد تم فى الفترة من عام ١٣٩٦-١٤٠١هـ تأسيس الشركات السعودية الأربع الموحدة للكهرباء فى كل من : المنطقة الشرقية والمنطقة الوسطى والمنطقة الجنوبية والمنطقة الغربية ، وكذلك ست شركات للكهرباء فى فترات زمنية أخرى وذلك فى بعض مدن المنطقة الشمالية . ويستعرض

الجدول رقم (١) أهم البيانات المالية للشركات المساهمة السعودية العاملة فى قطاع الكهرباء . ويلاحظ من هذا الجدول النقاط التالية :

١- إن شركات كهرباء الشمال هى شركات صغيرة الحجم نسبيًا إذا ما قيست بالشركات الأربع الأولى فى مجال الكهرباء ، ولذا فقد أدخلناها فى الحسبان تحت اسم شركات كهرباء الشمال باعتبارها فى منطقة واحدة ، وبناء عليه فقد تم فى هذه الدراسة استخدام البيانات التجميعية للشركات الست فى المنطقة الشمالية لتشكل مرفقًا واحدًا يمثل قطاع الكهرباء فى المنطقة الشمالية .

٢- إن تاريخ الإنشاء لهذه الشركات الموحدة كان متقاربًا ، فجميعها أنشئت فى فترة العقد الثامن من هذا القرن الميلادى ، وبذلك تعتبر شركات حديثة المنشأ نسبيًا وما زالت فى طور النمو والتقدم ، حيث لم يمر على إنشائها عشرون عامًا حتى الآن ، وعلى الرغم من هذا التقارب الزمنى فى تاريخ الإنشاء فإن الشركة الموحدة للكهرباء فى المنطقة الغربية تعتبر أحدثها تأسيسًا ، بينما أقدمها هى شركة كهرباء المنطقة الشرقية .

٣- بلغ إجمالى رأس المال المدفوع لهذه الشركات مجتمعة (٢٣١٥٣) مليون ريال موزعة على ما يقارب (٢٣٧) مليون سهم ، هذا وقد توزع رأس المال المدفوع بين هذه الشركات حيث حظيت شركة كهرباء المنطقة الوسطى بنسبة (٣٤.٥٥٪) ، تليها شركة كهرباء المنطقة الغربية بنسبة (٣١.٩٦٪) ، فشركة كهرباء المنطقة الشرقية بنسبة (١٧.٩٣٪) ، وجاءت فى المرتبة الرابعة شركة كهرباء المنطقة الجنوبية بنسبة (١٥.٣٩٪) ، أما شركات كهرباء الشمال مجتمعة فلم يكن من حظها سوى نسبة (٠.١٦٪) ، وعلى ذلك بلغ رأس المال المدفوع فى شركة كهرباء المنطقة الوسطى (٢١٦) ضعفًا بالنسبة لشركات كهرباء الشمال ، و (٢٠٠) ضعف بالنسبة لشركة كهرباء المنطقة الغربية (انظر الجدول «١») .

٤- بلغت المساهمة الحكومية فى شركات الكهرباء (١٩٣٢٣) مليون ريال بنسبة عامة قدرها (٨٣.٤٦٪) من رأس المال المدفوع ، مما يعنى أن القطاع الأهلى حظى بنصيب قدره (١٧٪) تقريبًا (أى ٣٨٣٠ مليون ريال) . هذا وقد توزعت هذه المساهمة الحكومية بين الشركات المختلفة ، وجاءت فى المقدمة من حيث نسبة مساهمة الحكومة إلى رأس المال المدفوع شركة كهرباء الجنوب بنسبة (٩٨.٥٧٪) ،

تليها شـركة كهرباء المنطقة الشرقية بنسبة (٩٠,٧٪) ، ثم شركة كهرباء المنطقة الغربيـة بنسـبة (٨٤,٨٨٪) ، فشركة كهرباء المنطقة الوسطى بنسبة (٧١,٧٧٪) ، أما شركات كهرباء الشمال فكانت نسبة المساهمة الحكومية فيها (٥٦,٧٥٪) ، وبالطبع إذا ما قيست هذه المساهمة الحكومية من حيث الحجم بالنسبة لحصة شركات كهرباء الشمال فسوف نجد أن حصة شركة كهرباء المنطقة الغربية كانت حوالى (١١٠) أضعاف ، تليها شركة كهرباء المنطقة الوسطى (١٠١) ضعفاً وشركة كهرباء المنطقة الشرقية (٦٦) ضعفاً ثم شركة كهرباء المنطقة الجنوبية حوالى (٦٢) ضعفاً (انظر الجدول) .

جدول رقم (١) : أهم البيانات المالية للشركات المساهمة السعودية فى قطاع الكهرباء (عام ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م)

اسم الشركة المساهمة	تاريخ الإنشاء	رأس المال (المدفوع) (مليون ريال)	النسبة المئوية من الإجمالى (٪)	مساهمة القطاع الحكومى (مليون ريال)	نسبة مساهمة القطاع الحكومى لرأس المال المدفوع (٪)
١ - كهرباء المنطقة الوسطى	١٤٠١هـ/ ١٩٨١م	٨٠٠٠	٣٤,٥٥	٥٧٤٢	٧١,٧٧
٢ - كهرباء المنطقة الشرقية	١٣٩٩هـ/ ١٩٧٩م	٤١٥١	١٧,٩٣	٣٧٦٥	٩٠,٧
٣ - كهرباء المنطقة الجنوبية	١٤٠١هـ/ ١٩٨١م	٣٥٦٤	١٥,٣٩	٣٥١٣	٩٨,٥٧
٤ - كهرباء المنطقة الغربية	١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م	٧٤١٠	٣١,٩٦	٦٢٨٢	٨٤,٨٨
شركات كهرباء الشمال :					
- كهرباء تبوك	١٣٩٢هـ/ ١٩٧٢م	٦		٢	
- كهرباء عرعر	١٣٨٩هـ/ ١٩٦٩م	١٥		٩	
- كهرباء دومة الجندل	١٣٩٤هـ/ ١٩٧٤م	١٠		٨	
- كهرباء رفحا	١٣٩٣هـ/ ١٩٧٣م	٤		٢	
- كهرباء تيما	١٣٩٧هـ/ ١٩٧٧م	١,٤٤		-	
- كهرباء حقل	١٣٩٦هـ/ ١٩٧٦م	٠,٥٤		-	
٥ - إجمالى شركات كهرباء الشمال		٣٧	٠,١٦	٢١	٥٦,٧٥
الإجمالى العام		٢٣١٥٣	١٠٠	١٩٣٢٣	٨٣,٤٦

المصدر : دليل الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية - الغرفة التجارية الصناعية - الرياض ١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م .

كما يستعرض الجدول رقم (٢) التطور فى حجم الإنتاج (الطاقة المولدة) وعدد المشتركين فى مختلف الشركات العاملة فى مجال الكهرباء خلال سنوات خطط التنمية الخمسية السابقة ، والتى تغطى الفترة من (١٤٠٠-١٤١٥هـ) الموافقة (١٩٨٠-١٩٩٥م) ، ويلاحظ أيضاً من هذا الجدول النقاط التالية :

١- بلغ معدل النمو السنوى العام للطاقة المولدة (٩,٢٪) خلال خطط التنمية المختلفة للمملكة العربية السعودية ، أى خلال الفترة (١٤٠٠-١٤١٥هـ) الموافقة (١٩٨٠-١٩٩٥م) ، وهى فترة (١٥) سنة ، وقد اختلف هذا المعدل بين شركة وأخرى حيث جاءت فى المقدمة شركة كهرباء المنطقة الجنوبية بمعدل (٢٣,٦٪) سنوياً ، تليها شركات كهرباء الشمال بمعدل نمو (١٥٪) سنوياً ، فشركة كهرباء المنطقة الوسطى بمعدل نمو (١٠,٣٪) سنوياً ، كما جاءت شركة كهرباء المنطقة الغربية وشركة كهرباء المنطقة الشرقية بمعدلَىْ نمو متقاربين (٨,٨٪) ، (٧,٦٪) على الترتيب ، وبذلك لم تكن هناك أى علاقة بين ضخامة رأس المال فى الشركات المختلفة ومعدلات النمو للطاقة المولدة فى هذه الشركات .

٢- كان معدل النمو السنوى العام لعدد المشتركين خلال الفترة (١٤٠٠ - ١٤١٥هـ) الموافقة (١٩٨٠-١٩٩٥م) هو (٨,٣٪) ، وقد اختلف بالطبع هذا المعدل بالنسبة للشركات المختلفة ، فحظيت بالمقدمة أيضاً شركة كهرباء المنطقة الجنوبية بمعدل سنوى (١٤,٣٪) ، وتساوت المعدلات فى شركة كهرباء المنطقة الوسطى وشركات كهرباء الشمال حيث كان هذا المعدل (٨,٧٪) ، وانخفض هذا المعدل بعد ذلك إلى (٧,٦٪) فى شركة كهرباء المنطقة الغربية ، كما انخفض أكثر فى شركة كهرباء المنطقة الشرقية إلى (٦,٤٪) .

٣- يلاحظ أن شركة كهرباء المنطقة الجنوبية تميزت بأعلى معدل سنوى للنمو سواء من ناحية الطاقة المولدة أو من ناحية عدد المشتركين ، فقد كان معدل كل منهما على التوالى (٢٣,٦٪) ، (١٤,٣٪) ، وفى الوقت نفسه فإن هذه الشركة قد بلغت نسبة المساهمة الحكومية فيها (٩٨,٥٧٪) وهى أعلى نسبة مساهمة حكومية فى شركات الكهرباء مجتمعة ، أما بالنسبة لأقل معدل نمو سنوى فقد كان من نصيب شركة كهرباء المنطقة الشرقية ، سواء من ناحية الطاقة المولدة (٧,٦٪) ، أو من ناحية عدد المشتركين (٦,٤٪) .

٤- حققت شركات الكهرباء فى المنطقة الوسطى والمنطقة الشمالية معدل نمو سنوى فى

الطاقة المولدة وعدد المشتركين يفوق معدل النمو السنوى العام ، بينما تحقق العكس لشركات الكهرباء فى المنطقتين الشرقية والغربية ، حيث كان معدل النمو السنوى أقل من معدل النمو السنوى العام سواء من ناحية الطاقة المولدة أو عدد المشتركين .

جدول رقم (٢) : تطور حجم الإنتاج (الطاقة المولدة)
وعدد المشتركين فى مختلف الشركات العاملة فى مجال الكهرباء
(خلال سنوات خطط التنمية المختلفة ١٤٠٠ - ١٤١٥هـ)

شركات الكهرباء المختلفة / الطاقة المولدة وعدد المشتركين	(١) شركة كهرباء المنطقة الوسطى	(٢) شركة كهرباء المنطقة الشرقية	(٣) شركة كهرباء المنطقة الجنوبية	(٤) شركة كهرباء المنطقة الغربية	(٥) شركة كهرباء المنطقة الشمالية	المجموع
الطاقة المولدة (ميجا) :						
١٤٠٠هـ/ ١٩٨٠م	٣٧٢٤	٩٧٨١	٢٢٣	٤٨٣٨	٣٤٢	١٨٩٠٨
١٤٠٥هـ/ ١٩٨٥م	٩٥١٦	١٢٦٧٦	١٨٧٣	٧٧٥٣	٩٧٢	٣٢٧٩٠
١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م	١١٦٥٦	١٨٨٨٥	٣٤٤١	٩٥٢٤	١٧٦١	٤٥٢٦٧
١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م	١٦٤٤٥	٢٩٧٧١	٥٥١٣	١٧٣٥٤	٢٨٣٩	٧١٩٢٢
معدل النمو السنوى للطاقة المولدة	٪١٠,٣	٪٧,٦	٪٢٣,٦	٪٨,٨	٪١٥	٪٩,٢
عدد المشتركين بالآلاف :						
١٤٠٠هـ/ ١٩٨٠م	٢٤٨	١٦٩	٤٦	٣٦٢	٤٧	٨٧٢
١٤٠٥هـ/ ١٩٨٥م	٤٩٧	٢٨٢	١٦٨	٧٣٢	٨١	١٧٦٠
١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م	٦٧٦	٣٥٦	٢٧٣	٩٣٣	١٢٩	٢٣٦٧
١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م	٨٧٦	٤٣٥	٣٤٧	١١٠٠	١٦٦	٢٩٢٤
معدل النمو السنوى لعدد المشتركين	٪٨,٧	٪٦,٤	٪١٤,٣	٪٧,٦	٪٨,٧	٪٨,٣

المصدر : بيانات مجمعة ومصنفة من إعداد الباحث بالاعتماد على منشورات وزارة الصناعة والكهرباء - وكالة الوزارة لشؤون الكهرباء .

لقد حقق الناتج المحلى الإجمالى السعودى نمواً ملحوظاً خلال الخمس والعشرين سنة الماضية ، ولبيان أهمية ناتج قطاع الكهرباء فى تكوين هذا الناتج الإجمالى المحلى فقد تم حساب ومقارنة معدلات النمو السنوية لكل منهما ، حيث افترضنا أن هذا

الناتج ينمو بمعدل أسّى ثابت خلال الزمن (t) ، ومن ثم أمكن استخدام معادلة الانحدار التالية :

$$\ln Y_t = C + rt$$

حيث :

Y_t = قيمة الناتج فى السنة (t) .

C = ثابت الانحدار Constant .

r = معامل الانحدار .

t = المتغير الزمنى .

ويتطبيق هذه العلاقة على بيانات كل من الناتج المحلى الإجمالى وناتج قطاع الكهرباء بالمملكة مقدّرَين بالأسعار الثابتة خلال الفترة ١٩٦٩ - ١٩٩٦م (٢٨ سنة) ، حصلنا على معدلات النمو الموضحة فى الجدول (٣) ، حيث يبين هذا الجدول مدى أهمية مساهمة قطاع الكهرباء فى تكوين الناتج المحلى الإجمالى السعودى ، ويقارن معدل النمو فى ناتج قطاع الكهرباء بمعدل النمو فى الناتج المحلى الإجمالى باستخدام بيانات الفترة الزمنية ١٩٦٩ - ١٩٩٦م ، وذلك من خلال حساب الناتج بأسعار ثابتة وباعتبار سنة الأساس (١٩٧٠م = ١٠٠) ، ويتضح من هذا الجدول ما يلى :

١- نمو رقم الناتج المحلى الإجمالى بأسعار ثابتة حيث أصبح الرقم القياسى فى عام ١٩٩٦م هو (٣٢٣) بالنسبة لسنة الأساس (١٩٧٠م = ١٠٠) ، كما أن رقم ناتج قطاع الكهرباء بأسعار ثابتة قد نما أيضًا ولكن بمعدل أكبر حيث أصبح الرقم القياسى فى عام ١٩٩٦م (٥٤٣,٩) ، وكان معدل النمو السنوى فى الناتج المحلى الإجمالى (٤,٧٨٪) ، بينما كان معدل النمو السنوى بالنسبة لناتج قطاع الكهرباء (٦,٥٧٪) .

٢- زادت نسبة مساهمة قطاع الكهرباء فى الناتج المحلى الإجمالى من (١,٥٧٪) فى عام ١٩٦٩م إلى (٢,٥٢٪) فى عام ١٩٩٦م بمعدل نمو سنوى (١,٧٪) ، وهذا يؤكد تحسن هذه النسبة خلال تلك الفترة ، كما يوضح زيادة أهمية قطاع الكهرباء فى تكوين الناتج المحلى الإجمالى السعودى .

جدول رقم (٣) : مساهمة قطاع الكهرباء فى المملكة العربية السعودية فى تكوين الناتج المحلى الإجمالى خلال الفترة ١٩٦٩م - ١٩٩٦م (سنة الأساس ١٩٧٠م = ١٠٠)

السنة	رقم الناتج المحلى الإجمالى (بأسعار ثابتة) مليون ريال	رقم قياسى	رقم ناتج قطاع الكهرباء (بأسعار ثابتة) مليون ريال	رقم قياسى	نسبة مساهمة قطاع الكهرباء فى الناتج المحلى الإجمالى (٪)
١٩٦٩م	١٧٤٠٠	٨٧,٤	٢٧٣	٩١,٦	١.٥٧
١٩٧٠م	١٩٩٠٧	١٠٠	٢٩٨	١٠٠	١.٥
١٩٧٥م	٣٤٤٦٢	١٧٣,١	٣٤٥	١١٥,٨	١.٠
١٩٨٠م	٥٣٢٨٢	٢٦٧,٧	١١٥٩	٣٨٨,٩	٢.١٨
١٩٨٥م	٤٥٣٠٤	٢٢٧,٦	٩٧٩	٣٢٨,٥	٢.١٦
١٩٩٠م	٥٦٢٤٣	٢٨٢,٥	١٢٧٩	٤٢٩,٢	٢.٢٧
١٩٩٥م	٦٢٨٧٧	٣١٥,٩	١٥٢٢	٥١٠,٧	٢.٤٢
١٩٩٦م	٦٤٣٠٨	٣٢٣,٠	١٦٢١	٥٤٣,٩	٢.٥٢
معدل النمو السنوى	٪٤,٧٨		٪٦,٥٧		٪١,٧

- المصدر : التقرير السنوى - مؤسسة النقد العربى السعودى - العدد ٣٣ (١٤١٨هـ/ ١٩٩٧م) .
- رقم قطاع الكهرباء يشمل إنتاج الكهرباء والغاز والمياه .

ثانيًا : الدراسات السابقة :

هناك العديد من الأبحاث والدراسات الأجنبية التى تهدف إلى قياس وتحليل دوال الإنتاج ، سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد ككل أو على مستوى المنشأة والصناعة ، أما بالنسبة للدراسات المحلية فإن هناك القليل منها ؛ لأن المملكة دولة حديثة التطور نسبيًا من جهة ، ولعدم توفر البيانات التى تتطلبها مثل هذه الدراسات من جهة أخرى ،. هذا وتعتبر الدراسة التى قدمها (Douglas - 1948) [1] من أول وأهم الدراسات التى تبحث فى علاقات الإنتاج على مستوى الاقتصاد القومى ، حيث قام بتقدير دالة الإنتاج لثلاث دول مختلفة من بينها الاقتصاد الأمريكى باستخدام.طريقة المربعات الصغرى وذلك لسلسلة زمنية تبلغ ثلاثًا وعشرين سنة (١٨٩٩ - ١٩٢٢م) ، وفى هذه الدراسة

استخدم (دوجلاس) أربعة مقاييس مختلفة لعناصر الإنتاج وحجم الإنتاج بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية ، وكان الهدف من الدراسة تقدير ومقارنة مرونات الإنتاج بالنسبة لعنصرى الإنتاج (العمل ورأس المال) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الناتج القومى فى الاقتصاد الأمريكى يخضع لظاهرة ثبات الغلة ، وأن مرونة العمل تفوق مرونة رأس المال فى ذلك الاقتصاد بمقدار أكثر من الضعف .

كما أن هناك دراسة نظرية لكل من (Zellner , Kmenta , Dreze) (٢) فى عام ١٩٦٦م ، وقامت هذه الدراسة بتوصيف نموذجين اقتصاديين مختلفين كلاهما يتبع دالة إنتاج (كوب – دوجلاس) ، ويختلف النموذجان من حيث الافتراضات التى تتعلق بدالة الإنتاج ، ففى النموذج الأول أو ما يعرف بالنموذج التقليدى تم افتراض أن المنشآت تعمل وتعظم أرباحها وفق دالة إنتاج غير عشوائية (Nonstochastic Production Function) ، والنموذج الآخر الذى أسموه نموذج (Marschak-Andrews) تم افتراض دالة إنتاج عشوائية (Stochastic) ، وقد ركزت الدراسة على اشتقاق مقدرات طريقة الإمكانية العظمى (Maximum Likelihood) كأفضل طريقة لتقدير معلمات النموذج المقترح لدالة الإنتاج .

أيضًا هناك الدراسة التى قام بها كل من (Kimbell & Lornat - 1974) (٣) لتقدير دالة الإنتاج فى قطاع الخدمات الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية بالاستعانة ببيانات مقطعية لما يقارب (٨٤٤) مشاهدة ، وقد استخدم الباحثان إجمالى الإيراد للخدمات الطبية كمقياس لحجم الإنتاج (المتغير التابع) فى هذا القطاع ، أما المتغيرات الأخرى (المستقلة) فهى : عدد ساعات العمل للأطباء ، وعدد الأطباء العاملين فى المهنة ، وعدد طاقم التمريض ، وأخيرًا عدد غرف المرضى كمقياس لعنصر رأس المال ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإنتاج فى قطاع الخدمات الصحية يخضع لظاهرة تزايد الغلة حيث كان مجموع المرونات المقدرة يفوق الواحد الصحيح .

أما الدراسة التى قدمها (Fishelson - 1977) (٤) لتقدير دالة الإنتاج فى قطاع الاتصالات بالولايات المتحدة الأمريكية باستخدام دالة مرونة الإحلال الثابتة لعنصرى الإنتاج : العمل ورأس المال ، فقد توصلت إلى أن مرونة الإحلال أقل من الواحد الصحيح ، وذلك لجميع الفترات الزمنية الثلاث التى غطتها الدراسة (١٩٤٧–١٩٥٥م) ؛ (١٩٥٦–١٩٦٥م) ، (١٩٦٦–١٩٧٢م) ، وقد أشار الباحث إلى أن أحد أوجه القصور

فى هذه الدراسة هو عدم شمولها لبعض الشركات المهمة العاملة فى قطاع الاتصالات مثل شركة (Canda Bell) ، وذلك لعدم توفر البيانات الخاصة بدالة الإنتاج ، وقد أوصى الباحث بأهمية إجراء دراسات أخرى مستقبلية لقطاع الاتصالات نظرًا للطابع التقنىّ الحركى (الديناميكى) الذى يتميز به هذا القطاع ، وخصوصًا فيما يتعلق بالابتكارات والاكتشافات المستمرة التى تلعب دورًا كبيرًا فى تشكيل وتغيير علاقات الإنتاج .

أما بالنسبة لأهم الدراسات على المستوى المحلى التى يمكن الاستفادة منها فى إطار هذا البحث فهناك الدراسة التى قام بها (الكسوانى - ١٩٩٤م) (٥) ، واستهدفت توفيق دالة الإنتاج الصناعى فى المملكة العربية السعودية ، وقد شملت الدراسة بيانات مقطعية عن (١٦١٧) مصنعًا موزعًا على الصناعات والمناطق المختلفة فى المملكة ، وقامت الدراسة بالبحث عن دالة الإنتاج المناسبة التى تميز طبيعة العلاقة التقنية بين عناصر وحجم الإنتاج فى القطاع الصناعى ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) تعد أفضل الدوال لربط الناتج الصناعى بعنصرى العمل ورأس المال . وقد كانت مرونة الناتج بالنسبة للعمل (٠,٤٤) ، ومرونة الناتج بالنسبة لرأس المال (٠,٦٢) ، ومنها استنتج الباحث أن عوائد هذين العنصرين على الناتج ثابتة فى القطاع الصناعى بالمملكة ، وأن هذا القطاع يتصف بكثافة رأسمالية عالية نظرًا لارتفاع نسبة مرونة رأس المال إلى العمل .

كذلك هناك الدراسة التى قام بها (دياب - ١٩٩٣م) (٦) لتقدير دالة إنتاج الخطوط السعودية كتطبيق على صناعة النقل الجوى بالمملكة العربية السعودية ، وقد استهدفت هذه الدراسة كشف وتحليل دالة إنتاج الخطوط السعودية ، وتمت الاستعانة فى هذه الدراسة بدوال إنتاج (كوب - دوجلاس) ومرونة الإحلال الثابتة والدالة المتسامية للإنتاج ، واستخدمت بيانات سلسلة زمنية تشمل عشرين سنة للفترة من (١٩٦٩-١٩٨٨م) ، وقد تبين من هذه الدراسة أن الخطوط السعودية صناعة مكثفة لرأس المال وذات غلة إيرادات تشغيلية حقيقية ثابتة ، كما أشارت النتائج الإحصائية للنماذج المستخدمة فى قياس دالة الإنتاج إلى بعض المعايير المساعدة فى رفع خدمات الخطوط السعودية ، منها ضرورة الاستغلال الكامل للطاقة الحمولية المتوفرة ، وتكثيف استخدام رأس المال ، وقد أوصت هذه الدراسة بإعادة النظر فى الأنشطة الأخرى التى تقوم بها الخطوط السعودية مثل رحلات الحج والرحلات الخاصة ؛ لأن هذا النوع من الإيرادات يعتمد على عوامل أخرى لم تدخل فى نطاق الدراسة .

أخيراً ، هناك الدراسة التى قدمها (عبدالله - ١٩٩٤م) [٧] لتحديد مرونة الإنتاج وعائدات الحجم فى صناعة الألبان بالمملكة العربية السعودية ، وفى هذه الدراسة تم تقدير دالة (كوب - دوجلاس) لصناعة الألبان بالمملكة ، وقد تم الاعتماد على بيانات مقطعية لعدد (٣٧) مصنعاً فى مناطق المملكة المختلفة ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إنتاج هذه الصناعة غير مرن بالنسبة للعمل ورأس المال ولكنه أكثر مرونة بالنسبة للعمل ، وقد استنتج الباحث أن إنتاج الألبان فى المملكة يتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير ، وأنه يتزايد مع تزايد حجم المصنع ، وأوصى الباحث بأهمية استخدام حجم أكبر للمنشآت ، وترشيد إعانات رأس المال فى هذه الصناعة .

ثالثًا : النموذج النظرى للدراسة :

يعرف الإنتاج بأنه العملية أو الوظيفة التى تقوم بها المنشآت المختلفة من خلال مزج عناصر الإنتاج (مثل العمل ورأس المال) للحصول على مقدار معين من السلع والخدمات ، وحتى تتم العملية الإنتاجية فإنه لا بد من وجود عناصر إنتاج تمثل المدخلات لهذه العملية ، ويترتب عليها مخرجات أو إيجاد سلع وخدمات . إن العلاقة التى تربط بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية توصف بدالة الإنتاج (Production Function) ، وتعرف بأنها العلاقة الفنية التى تعطى أقصى ما يمكن إنتاجه أو الحصول عليه من سلع وخدمات باستخدام كمية معينة من عناصر الإنتاج وذلك عند مستوى معين من التقنية ، ويعبر عن هذه العلاقة رياضياً بالصورة العامة التالية :

$$Q = f(R_1, R_2 \dots R_n)$$

حيث :

Q = أقصى كمية من الإنتاج .

$R_1 \dots R_n$ = الكميات المستخدمة من العناصر الإنتاجية المختلفة $(1, \dots n)$.

وهناك العديد من دوال الإنتاج المعروفة فى علم الاقتصاد ، ومن أشهر هذه الدوال ما يعرف باسم دالة إنتاج كوب - دوجلاس (Cobb-Douglass Production Function) وتأخذ هذه الدالة الصيغة العامة التالية :

$$Q = f(L, K) = AL^{a} K^{\beta} \qquad (1)$$

حيث :

Q = أقصى حجم من الإنتاج .

L = الكميـــات المستخدمـــة من عنصــر العمــل (L > o) .

K = الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال (K > o) .

A = رقمًا موجبًا يمثل دور التقنية (التكنولوجيا) فى الإنتاج (A > o) .

a = رقمًا موجبًا (a > o) .

β = رقمًا موجبًا (β > o) .

وتتمتع هذه الدالة بالعديد من الخصائص نلخص أهمها كما يلى :

١- أنها دالة متجانسة من الدرجة (a + β) ، وبالتحديد فإنه إذا كانت :

$a + \beta > 1 \Leftarrow$ دالة الإنتـاج تخضع لحالـة تزايد الغلة .

$a + \beta = 1 \Leftarrow$ دالة الإنتـاج تخضع لحالـة ثبـات الغلة .

$a + \beta < 1 \Leftarrow$ دالة الإنتاج تخضع لحالة تناقص الغلة .

٢- الإنتاجية الحدية لكل عنصر إنتاجى فى هذه الدالة موجبة ، أى أن :

$$MP_K = \frac{\partial Q}{\partial K} > 0 \quad و \quad MP_L = \frac{\partial Q}{\partial L} > 0$$

٣- تخضع الإنتاجية الحدية لكل عنصر إنتاجى فى الدالة لقانون تناقص الغلة ، أى أن :

$$\frac{\partial MP_K}{\partial K} < 0 \quad و \quad \frac{\partial MP_L}{\partial L} < 0$$

٤- مرونة الإنتاج بالنسبة لكل عنصر إنتاجى ثابتة وتساوى (a) بالنسبة لعنصر العمل و (β) بالنسبة لعنصر رأس المال .

٥- معدل الإحلال الفنى بين عنصرى الإنتاج سالب .

٦- مرونة الإحلال ثابتة وتساوى الواحد الصحيح .

إن ما يميز هذه الدالة ويجعلها ذات فائدة كبيرة فى التطبيقات الاقتصادية المختلفة هو سهولة تحويلها إلى دالة خطية وذلك بأخذ الصورة اللوغاريتمية للدالة (1) لنحصل على :

$$\text{Log } Q = \log A + a \log L + \beta \log K \qquad (2)$$

ومن هذه الدالة الخطية وباستخدام بيانات عن حجم الإنتاج وعنصرى الإنتاج فإنه يمكن تقدير الثوابت (a) و (β) للحصول على كل من مرونات الناتج بالنسبة لعنصرى العمل ورأس المال ، وكذلك قياس عوائد الغلة ، وتحديد ما إذا كان الإنتاج يخضع لزيادة أو ثبات أو تناقص الغلة .

كما يمكن التعبير عن دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) السابقة (1) بصورة مختزلة (Intensive Cobb-Douglass Production Function) وذلك بالحصول على نسبة الإنتاج إلى العمل (الناتج المتوسط للعمل) وكذلك نسبة رأس المال إلى العمل ، وذلك على النحو التالى :

$$\frac{Q}{L} = \frac{AL^{a} K^{\beta}}{L}$$

وبافتراض ثبات عوائد الإنتاج ، أى أن $(\beta = 1 - a)$ لذا فإن :

$$\frac{Q}{L} = A \left(\frac{K}{L}\right)^{1-a} \qquad (3)$$

وتتميز هذه الصورة المختزلة لدالة (كوب - دوجلاس) بكونها تعطى دالة إنتاج ذات متغير تفسيرى واحد هو نسبة رأس المال إلى العمل .

وبنفس الطريقة السابقة فإنه يمكن تحويل هذه الدالة غير الخطية إلى دالة خطية وذلك بأخذ الصورة اللوغاريتمية للدالة (3) لنحصل على :

$$\text{Log} \left(\frac{Q}{L}\right) = \text{Log } A + \beta \text{ Log} \left(\frac{K}{L}\right) \qquad (4)$$

ومن هذه الدالة يمكن تقدير الثابت (β) الذى يعطى مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال .

وتجدر الإشارة إلى أن كلاً من دالتى (كوب - دوجلاس) العادية والمختزلة بصورتيهما الخطية الموضحتين أعلاه [فى المعادلتين (2) و (4)] تعتبران من دوال الإنتاج الأكثر شيوعًا واستخدامًا فى التطبيقات الاقتصادية والقياسية المتعلقة بدوال الإنتاج ، وبناءً عليه فإن الصورة العامة للنماذج الاقتصادية التى سيتم قياسها واختبارها فى هذه الدراسة والتى تتبع دالة (كوب - دوجلاس) العادية ستأخذ الصيغة اللوغاريتمية التالية * :

$$\ln Q_{jt} = \ln A_j + a \ln L_{jt} + \beta \ln K_{jt} + U_{jt} \qquad (5)$$

حيث :

Q_{jt} = حجم الإنتاج لشركة الكهرباء الموحدة فى الإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

L_{jt} = الكميات المستخدمة من عنصر العمل فى شركة الكهرباء الموحدة للإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

K_{jt} = الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال فى شركة الكهرباء الموحدة للإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

A_j = ترمز لدور التقنية (التكنولوجيا) فى إنتاج الكهرباء فى الإقليم (j) .

U_{jt} = ترمز للخطأ العشوائى للدالة (Stochastic error term) .

j = ترمز للإقليم أو للمنطقة الإدارية فى المملكة (j = 1, .., 5) .

t = ترمز للفترة الزمنية (t = 1, .., T) .

وكما أشرنا سابقًا فإن (a) تعطى مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر العمل ، وبمعنى آخر فهى تمثل مقياس للتغير النسبى فى الإنتاج نتيجة للتغير فى عنصر العمل بنسبة معينة ، وبالمثل فإن (β) تعطى مرونة الإنتاج بالنسبة للتغير فى رأس المال ، كما أن مجموعهما (a + β) يعطى الباحث فكرة عن عوائد الغلة (Returns to Scale) أى درجة استجابة الإنتاج للتغير النسبى فى جميع عناصر الإنتاج .

* من المعروف أن دالة (كوب - دوجلاس) غير خطية بالنسبة لحجم الإنتاج وعناصر الإنتاج ، ولكنها خطية بالنسبة للوغاريتم الإنتاج ولوغاريتم كل عنصر من عناصر الإنتاج ، وتسمى فى هذه الحالة الأخيرة بالنسبة باسم نموذج (كوب - دوجلاس) اللوغاريتمى الخطى (Log - Linear Model) .

أما بالنسبة للنماذج الاقتصادية التى سيتم أيضًا قياسها واختبارها فى هذه الدراسة والتى تتبع (دالة كوب – دوجلاس) المختزلة ، فإن صورتها العامة ستأخذ الصيغة اللوغاريتمية التالية :

$$\ln\left(\frac{Q_{jt}}{L_{jt}}\right) = \ln A_j + \beta_j \ln\left(\frac{K_{jt}}{L_{jt}}\right) + U_{jt} \qquad (6)$$

حيث :

$\left(\frac{Q_{jt}}{L_{jt}}\right)$ = الناتج المتوسط لوحدة العمل المستخدمة فى شركة الكهرباء الموحدة بالإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

$\left(\frac{K_{jt}}{L_{jt}}\right)$ = نسبة رأس المال إلى الكمية المستخدمة من عنصر العمل فى شركة الكهرباء الموحدة بالإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

A_j = يرمز لدور التقنية (التكنولوجيا) فى إنتاج الكهرباء فى الإقليم (j) .

β_j = مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال فى الإقليم (j) .

أما بالنسبة لباقى الرموز فى هذه الدالة فإن لها نفس التعريف المستخدم فى الدالة السابقة (5) .

ويفترض الباحث أن هناك علاقة طردية بين كل متغير تابع فى معادلات الإنتاج السابقة والمتغيرات المستقلة ، حيث يزيد حجم الإنتاج مع زيادة الكميات المستخدمة من عناصر الإنتاج ، وبافتراض أن جميع النماذج المستخدمة فى هذه الدراسة والمتمثلة فى الصيغ (5) و (6) تتوفر فيها جميع فروض نموذج الانحدار الخطى المعروفة ، فإنه يمكن تطبيق طريقة المربعات الصغرى (OLS) فى تقدير معلمات تلك النماذج .

رابعًا : البيانات ومشكلات القياس :

تغطى هذه الدراسة مدة ثماني عشرة سنة وذلك للفترة من عام ١٣٩٩هـ إلى عام ١٤١٦هـ (١٩٧٩-١٩٩٦م)* ، وقد تم تجميع بيانات سنوية عن المتغيرات الرئيسية الثلاثة الداخلة فى الدراسة وهى : حجم الإنتاج مقيسًا بحجم الطاقة المولدة ، وعدد العمال ، ومقدار رأس المال لكل من شركات الكهرباء الخمس الموزعة فى مناطق المملكة الإدارية الخمس : الوسطى ، الشرقية ، الغربية ، الجنوبية ، والشمالية . وقد تم الاعتماد على منشورات (وزارة الصناعة والكهرباء ، وكالة الوزارة لشؤون الكهرباء ، إدارة الدراسات والإحصاء) فى الحصول على البيانات المتعلقة بحجم الطاقة المولدة (حجم الإنتاج) وعدد العمال وعدد المشتركين [٨] ، أما البيانات المتعلقة برأس المال فقد تم تجميعها من الميزانيات السنوية التى تصدرها الشركات المذكورة لكل سنة [٩] .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الفترة التى تغطيها الدراسة تختلف بشكل بسيط من شركة إلى أخرى ، حسب توفر البيانات للمتغيرات المستخدمة من جهة ، واعتمادًا على تاريخ تأسيس الشركة من جهة أخرى ، وبصفة عامة فقد تراوحت هذه الفترة من ثمانى عشرة سنة للشركة الموحدة للكهرباء فى المنطقة الشرقية ، إلى خمس عشرة سنة للشركة الموحدة للكهرباء فى المنطقة الغربية .

إن من أهم المشكلات القياسية التى يتوقع أن تعانيها النماذج الاقتصادية فى هذه الدراسة والتى تستخدم إحصائيات السلاسل الزمنية هى مشكلة الارتباط التسلسلى (Serial Correlation) ، ويقصد بذلك أن حد الخطأ فى فترة زمنية معينة (t) يرتبط بحدود الخطأ فى فترة أو فترات زمنية أخرى (t - s) ، وقياسيًا يترتب على هذه المشكلة عدم الحصول على مقدرات المربعات الصغرى العادية بخواصها المعروفة ، وبالتحديد ما يتعلق منها بانعدام التغاير بين حدود العنصر العشوائى (ϵ) ، أى أن :

$$\text{Cov}\,(\epsilon_t\,,\,\epsilon_{t-s}) = E\,(\epsilon_t\,,\,\epsilon_{t-s}) \neq 0$$

* يلاحظ هنا أن عنصر الزمن فى هذه الدراسة كان محددًا بثمانى عشرة سنة ، ويعود السبب فى ذلك بصفة عامة إلى كون المملكة دولة حديثة التطور نسبيًا ، وبصفة خاصة إلى كون الشركات السعودية الموحدة للكهرباء فى مناطق المملكة المختلفة بدأ تأسيسها فى الفترة من ١٣٩٦هـ إلى عام ١٤٠١هـ (١٩٧٦ - ١٩٨١م) ، وقبل هذه الفترة فإن الخدمات الكهربائية كانت تقدم من قبل شركات صغيرة لا تتوفر عنها بيانات دقيقة وشاملة .

ومما تجدر الإشارة إليه أن مقدرات المربعات الصغرى تظل تتسم بالخطية وعدم التحيز فى ظل وجود الارتباط التسلسلى ولكنها لا تتسم بالكفاية (Efficiency) نظراً لعدم توفر شرط انعدام التغاير بين حدود الخطأ ، ومن ثم فإن النتائج التى يتم الحصول عليها باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية لا يمكن الاعتماد عليها وخاصة فيما يتعلق منها بإحصائيات الاختبارات (t) و (f) ، ولهذا السبب فإنه يتم اللجوء إلى طريقة المربعات الصغرى المعممة (Generalized Least Square) التى تعطى مقادير تتسم بالخطية وعدم التحيز والكفاية ، هذا وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن درجة الارتباط التسلسلى بين حدود الخطأ تختلف تبعاً لطبيعة البيانات المستخدمة فى الدراسة ، وحيث إن السلاسل الزمنية المستخدمة فى هذه الدراسة سنوية ، لذا فإنه من المتوقع وجود ارتباط تسلسلى من الدرجة الأولى ، أى أن :

$$Cov(\epsilon_t , \epsilon_{t-1}) = E(\epsilon_t , \epsilon_{t-1}) \neq 0$$

وفى سبيل الكشف والتحقق من وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النماذج الاقتصادية الخمسة المراد قياسها فى هذه الدراسة فقد تم استخدام طرق كشف بيانية تقليدية وأخرى تحليلية متقدمة [١٠] ، وتقوم الطرق البيانية على أساس تصوير بواقى انحدار المربعات الصغرى (e_t) على المحور الرأسى وعنصر الزمن على المحور الأفقى ثم ملاحظة الاتجاه العام لهذه البواقى ، وقد أوضحت الأشكال البيانية أن هناك مساراً منتظماً للبواقى خلال الزمن ، مما يدل على أن هناك ارتباطاً ذاتياً موجباً بين البواقى والزمن فى جميع النماذج الاقتصادية المستخدمة :

أما فيما يتعلق بالطرق التحليلية فإن من أشهر وأكثر الطرق المستعملة شيوعاً فى الدراسات القياسية هو اختبار (ديربن – واتسون Durbin & Watson) ، ويفترض هذا الاختبار الإحصائى أن هناك ارتباطاً ذاتياً من الدرجة الأولى بين قيم الخطأ العشوائى (ϵ_t) ، أى أن :

$$\epsilon_t = P\,\epsilon_{t-1} + V$$

حيث (P) تمثل معامل الانحدار الذاتى ، وبناء عليه يتم اختبار الفرض الإحصائى التالى :

$$H_0 : P = O$$

$$H_1 : P \neq O$$

وينص فرض العدم (H_0) على أنه ليس هناك ارتباط ذاتى بين قيم الخطأ العشوائى (ϵ) مقابل الفرض البديل الذى ينص على أن هناك ارتباطًا ذاتيًا موجبًا أو سالبًا بين قيم (ϵ) ، وبعد ذلك يتم مقارنة القيمة المحسوبة لاختبار.(D.W) من بواقى الانحدار المقدر مع القيم الجدولية الدنيا والعليا لتوزيع (d) ، ومن ثم يتم اتخاذ القرار الإحصائى المناسب فيما يتعلق بوجود أو عدم وجود مشكلة الارتباط التسلسلى .

هذا ويوضح الجدول (٤) القيم المحسوبة لاختبار (D.W) ، ويلاحظ أن جميع هذه القيم كانت صغيرة نسبيًا وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود ارتباط تسلسلى موجب ، وللتأكد من ذلك فقد تم اختبار الفرضية السابقة الخاصة بفرضى العدم والبديل باستعمال اختبار (D.W) عند مستوى معنوية (٥٪) ، حيث تم فى البداية تحديد قيم المشاهدات (عدد السنوات) وعدد المتغيرات لكل نموذج قياسى على حدة ، ومن ثم تم الحصول على القيم الجدولية للحدود الدنيا والحدود العليا لاختبار (D.W) ، وقد وجد أن القيم المحسوبة (d_c) للاختبار والموضحة فى الجدول (٤) أقل من الحدود الدنيا للقيم الجدولية (d_L) فى أربعة نماذج اقتصادية (الوسطى ، الشرقية ، الجنوبية ، الشمالية) ، أى أن :

$$(d_c) < (d_L)$$

جدول رقم (٤) : نتائج اختبار (D.W) للنماذج المقدمة لقطاع الكهرباء فى المملكة

المنطقة	دالة (كوب – دوجلاس) العادية (k = 2)	دالة (كوب – دوجلاس) المختزلة (k = 1)
الوسطى	0.94	1.05
الشرقية	0.58	0.59
الغربية	0.91	1.26
الجنوبية	0.86	0.69
الشمالية	0.26	0.62

* يشير الحرف (k) فى هذا الجدول إلى عدد المتغيرات التفسيرية (المستقبلية) المستخدمة فى تقدير دالة الإنتاج .

وبناءً عليه فإننا نرفض فرض العدم (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) الذى ينص على وجود ارتباط ذاتى موجب بين حدود الخطأ فى النماذج الاقتصادية الخاصة بهذه المناطق ، وبالتالى فإنه لا يمكن الاعتماد على نتائج التقدير المستخلصة من طريقة المربعات الصغرى العادية ، ولأخذ هذا الارتباط بعين الاعتبار فإنه تم تصحيح جميع النماذج المستخدمة فى الدراسة بتطبيق طريقة المربعات الصغرى المعممة وذلك باستخدام AR (1) كمتغير مستقل فى كل نموذج على حدة .

وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة لدالة (كوب – دوجلاس) المختزلة والمطبقة على نموذج المنطقة الغربية ، فإن اختبار (D.W) الإحصائى لا يمكّن من الجزم بوجود أو غياب مشكلة الارتباط الذاتى على مستوى المعنوية المحدد (٥٪) ، حيث إن الاختبار فى هذه الحالة غير حاسم ، لأن القيمة المحسوبة للاختبار (d_c) كانت أكبر من الحدود الدنيا للقيم الجدولية (d_L) وأقل من الحدود العليا (d_U) لتلك القيم :

$$1.08 < 1.26 < 1.36$$

وللتحقق من وجود هذه المشكلة من عدمها فقد تم تطبيق اختبار (LM) الإحصائى أو ما يعرف باسم اختبار (The Breusch-Godfrey Test) ، ويعتبر هذا الاختبار (LM) أكثر شمولية وعمومية من اختبار (D.W) [١٣] ، حيث إن الأخير يقتصر فقط على الحالات التى يكون فيها ارتباط ذاتى من الدرجة الأولى AR (1) ، بينما يفترض اختبار (LM) الإحصائى أن هناك ارتباطًا ذاتيًا بين قيم الخطأ العشوائى لمختلف الفترات الزمنية ، أى أن :

$$\epsilon_t = p\,\epsilon_{t-s} + V$$

حيث : $s = 1, \ldots T$

وقد أكدت نتيجة هذا الاختبار أن هناك ارتباطًا ذاتيًا بين قيم الخطأ العشوائى مما ترتب عليه ضرورة تصحيح هذا النموذج بنفس الطريقة السابقة .

إن هناك أربع طرق مختلفة لقياس دوال الإنتاج المستخدمة فى نماذج هذه الدراسة (Intriligator , P.269) [١٢] وكل طريقة تتضمن افتراضات تختلف عن الأخرى ، الأولى تتمثل فى تقدير دالة الإنتاج العادية بالصورة اللوغاريتمية ، وهذه أفضل الطرق

من حيث قلة الافتراضات التى تتطلبها، ولكن تعترض عملية التقدير هذه بعض المشكلات القياسية مثل الارتباط الخطى المتعدد واختلاف التباين ، خاصة عندما تكون بيانات الدراسة مقطعية ، وكذلك مشكلة الارتباط الذاتى عندما تكون بيانات الدراسة عبارة عن سلاسل زمنية . والطريقة الثانية تتمثل فى تقدير دالة الإنتاج المختزلة بالصورة اللوغاريتمية ، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من المشكلات القياسية السابقة ولكنها تتطلب افتراض خاصية ثبات الغلة لعوائد الإنتاج ، وبالتالى فإنه لا يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كانت الدالة تخضع لظاهرة تزايد أو تناقص الغلة . أما الطريقة الثالثة فإنها تقوم على حساب حصة دخل عنصر الإنتاج فى قيمة الإنتاج ، وتفترض هذه الطريقة ثبات الغلة ، وتتطلب أن تكون هناك سوق منافسة كاملة ، وأن تسعى المنشأة لتحقيق أقصى الأرباح . وأما الطريقة الرابعة فإنها تقوم على أساس تحديد علاقات الإنتاج الحدى لعناصر الإنتاج المختلفة بأسعار هذه العناصر ، وهذه الطريقة أيضًا كسابقتها تتطلب افتراض ثبات الغلة وسوقًا منافسة كاملة وهدف تعظيم الأرباح .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة سوف تقتصر فيما يتعلق بدالة (كوب – دوجلاس) على تطبيق الطريقتين الأولى والثانية فقط ، وذلك لعدم توفر بيانات عن أسعار خدمات عناصر الإنتاج خلال فترة زمنية مناسبة ، وبناء عليه فإن النماذج الاقتصادية التى سيتم تقديرها واختبارها فى هذه الدراسة لكل إقليم أو منطقة ستعتمد على كل من دالة إنتاج (كوب – دوجلاس) العادية ودالة (كوب – دوجلاس) المختزلة * .

خامسًا : النتائج القياسية والإحصائية :

لغرض تحقيق هدف هذه الدراسة فقد تم باستخدام طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS) تقدير عشرة نماذج قياسية لعلاقات الإنتاج فى شركات الكهرباء بمناطق المملكة الخمس : الوسطى ، الشرقية ، الغربية ، الجنوبية ، والشمالية ، حيث

---

* لقد تم فى هذه الدراسة أيضًا اختبار أشكال أخرى من دوال الإنتاج مثل دالة مرونة الإحلال الثابتة ودالة الإنتاج اللوغاريتمية المعدلة ودالة الإنتاج المتسامية لكل إقليم على حدة ، وقد كانت أفضل النتائج القياسية هى التى حصلنا عليها من تقرير دالة (كوب – دوجلاس) بصورتيها العامة والمختزلة .

** هذه الأرقام لا تشمل ثوابت الانحدار .

تم تطبيق واختبار العديد من دوال الإنتاج مثل دالة (كوب - دوجلاس) العادية ، ودالة (كوب - دوجلاس) المختزلة ، ودالة مرونة الإحلال الثابتة ، والدالة اللوغاريتمية المحولة ، وغيرها من دوال الإنتاج الأخرى ، وقد كانت أفضل النتائج التى حصل عليها الباحث لتفسير العلاقة بين الناتج ومدخلات العمل ورأس المال هى تلك التى نتجت عن تقدير دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) العادية ودالة إنتاج (كوب - دوجلاس) المختزلة لكل من شركات الكهرباء فى المناطق الخمس .

تبين النتائج الإحصائية أن هناك (١٥) معلمة تم تقديرها فى جميع النماذج باستخدام دالتى الإنتاج المذكورتين ، منها (١٠) معلمات خاصة بدالة (كوب - دوجلاس) العادية (جدول ٥) و (٥) معلمات خاصة بدالة (كوب - دوجلاس) المختزلة (جدول ٧)** ، ومن هذه المعلمات الخمس عشرة كان هناك (١٢) معلمة منها إشاراتها متفقة مع الافتراضات النظرية للدراسة ، وهذا يدل على موافقة نتائج هذه الدراسة مع النماذج النظرية التى تم تبنيها ، وتمثل القيم داخل الأقواس فى الجدولين (٥) و (٧) معاملات إحصائية (t) الخاصة بكل متغير ، وتشير إلى مدى معنوية كل معامل إحصائيًا ، ويلاحظ هنا أن هذه المعنوية تحققت لعدد (١١) من عدد الـ (١٢) معلمة السابقة وذلك عند درجة ثقة (٩٥٪) على الأقل ، مما يؤكد على رفض فرض العدم الذى ينص على عدم وجود علاقة بين حجم الإنتاج وعنصرى إنتاج العمل ورأس المال فى دالة (كوب - دوجلاس) بصيغتيها المختلفتين ، ولغرض المقارنة فإن معاملات التحديد (R^2) تم تقديمها فى نهاية كل جدول ، فبالنسبة لنتائج التحليل الانحدارى لنماذج دالة (كوب - دوجلاس) العادية نجد أن معاملات التحديد تتراوح بين (٠,٩٩) فى (المنطقة الجنوبية) و (٠,٩٣) فى (المنطقة الشرقية) ، أما نتائج التحليل الانحدارى لنماذج دالة (كوب - دوجلاس) المختزلة فإن معاملات التحديد تتراوح بين (٠,٩٨) فى (المنطقة الجنوبية) و (٠,٨٧) فى (المنطقة الشرقية) .

١- دالة (كوب - دوجلاس) العادية :

يلخص الجدول رقم (٥) نتائج التحليل الانحدارى لدالة إنتاج الكهرباء لخمسة نماذج مقدرة باستخدام دالة (كوب - دوجلاس) العادية ، كل منها يمثل منطقة من مناطق المملكة الإدارية الخمس ، ويبين هذا الجدول أن معاملات الانحدار المقدرة لعنصر إنتاج العمل (L) كانت موجبة فى جميع النماذج الخمسة ، وهذا يتفق مع

توقعات النموذج الاقتصادى السابق الإشارة إليها ، كما أن هذه المعاملات - باستثناء نموذج المنطقة الغربية - تجتاز اختبار المعنوية الإحصائية (t) بدرجة ثقة لا تقل عن (٩٥٪) ، أما بالنسبة لمعاملات الانحدار المقدرة لعنصر إنتاج رأس المال (K) فقد كانت تحمل الإشارة المتوقعة الموجبة فى ثلاثة نماذج اقتصادية (الوسطى - الشرقية - الغربية) وذات معنوية مرتفعة بدرجة ثقة (٩٥٪) . أما بالنسبة للنماذج الخاصة بالمنطقتين الجنوبية والشمالية فقد كانت الإشارة الجبرية لمعامل انحدار رأس المال متناقضة مع توقعات النموذج الاقتصادى التى تنص على وجود علاقة طردية بين المتغير التفسيرى (رأس المال) والمتغير التابع (حجم الإنتاج) ، ويلاحظ هنا أن نتائج هذه المعاملات غير المتوقعة كانت غير معنوية إحصائياً .

جدول رقم (٥) : نتائج التحليل الانحدارى لدالة إنتاج الكهرباء فى مناطق المملكة المختلفة (دالة كوب - دوجلاس العادية)

المنطقة / المتغير	C	L	K	$\bar{R}^2$	F	D.W
الوسطى	- 11.76[b] (- 1.78)	0.66[b] (1.90)	1.31[a] (5.76)	0.96	138.03	1.32
الشرقية	- 6.49 (- 0.56)	0.67[a] (2.25)	1.02[b] (1.77)	0.93	77.85	1.70
الغربية	- 12.42 (-1.53)	0.48 (0.40)	1.23[a] (8.85)	0.94	55.70	1.98
الجنوبية	12.31[a] (5.40)	0.43[a] (2.84)	- 0.04 (- 0.27)	0.99	699.04	1.79
الشمالية	10.98 (1.49)	1.05[a] (2.93)	- 0.12 (- 0.51)	0.98	387.92	2.26

* تمثل (C) ثابت الانحدار Constant .
* تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t) ، حيث الرمز (a) يشير إلى أن القيمة المطلقة للمعامل ($t \geq 1.96$) ، والرمز (b) يشير إلى أن القيمة المطلقة للمعامل ($1.69 \leq t < 1.96$) .

مما ســـــبق نخلص إلى أن أفضل النتائج القياسية لدالة (كوب - دوجلاس) العادية تم الحصول عليها من النماذج الخاصة بكل من المناطق : الوسطى والشرقية والغربية ، وبالتالى فإنه يمكن الاعتماد على مقدرات هذه النماذج فى دراسة وتحليل علاقات الإنتاج فى قطاع الكهرباء بهذه المناطق ، ويلخص الجدول رقم (٦) مرونات الإنتاج (Output Elasticity) وعوائد الغلة (Returns to Scale) لعنصرى إنتاج العمل ورأس المال لشركات الكهرباء فى مناطـــق المملكة الخمس خلال فترة الثمانى عشرة سنة الماضية . (*)

جدول رقم (٦) : مرونات الإنتاج ومعاملات عائد الغلة
(دالة كوب - دوجلاس العادية)

المنطقة / المرونات	$E_L = a$	$E_K = \beta$	$a + \beta$	β / a
الوسطى	0.66	1.31	1.97	1.98
الشرقية	0.67	1.02	1.69	1.52
الغربية	0.48	1.23	1.71	2.56
الجنوبية	0.43	** (- 0.04) **	-	-
الشمالية	1.05	** (- 0.12)	-	-

** هذه الأرقام تشير إلى مرونات سالبة ، وحيث إنها جميعًا كانت غير معنوية ، لذا لم يتم أخذها بعين الاعتبار فى التحليل .

إن معاملات المرونة التى يوضحها هذا الجدول تشير إلى أن مرونة الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمنطقة الوسطى تبلغ (٠,٦٦) بالنسبة لعنصر العمل و (١,٣١) بالنسبة لعنصر رأس المال ، وهذا يعنى أنه خلال فترة الدراسة فإن زيادة عنصر العمل بنسبة (١٠٪) تؤدى إلى زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (٦,٦٪) وذلك عند ثبات عنصر رأس المال ، وبالمثل فإنه عند تثبيت عنصر العمل فإن زيادة مقدارها (١٠٪) فى رأس المال تؤدى إلى زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (١٣,١٪) ، ويلاحظ هنا أن مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال تزيد بشكل ملحوظ عن مرونة الإنتاج بالنسبة للعمل . وبجمع مرونتى الإنتاج السابقتين $(a + \beta)$ نحصل على قيمة لمعامل عائد الغلة تساوى

(*) كما ذكرنا فى بداية البحث فإن فترة التحليل فى الدراسة تختلف من شركة إلى أخرى اعتماداً على توافر البيانات وتاريخ تأسيس الشركة .

(١,٩٧) مما يعنى أن قطاع الكهرباء فى المنطقة الوسطى يتصف بخاصية زيادة الغلة ؛ لأن قيمة هذا المعامل تفوق الواحد الصحيح ، كما أنه بحساب النسبة بين المرونتين أى مرونة رأس المال مقسومة على مرونة العمل (β/α) نجد أنها تساوى (١,٨) ، مما يعنى أن قطاع الكهرباء فى المنطقة الوسطى ذو كثافة رأسمالية عالية .

وبالنسبة لقطاع الكهرباء فى المنطقة الشرقية فإن مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال أكبر من مرونة الإنتاج بالنسبة للعمل (0.67 < 1.02) ، وتبين هذه المعاملات أن زيادة أحد هذه العناصر بنسبة (١٠٪) مع ثبات العنصر الآخر تؤدى إلى زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (٦,٧) وذلك فيما لو تم زيادة عنصر العمل فقط ، أو بمقدار (١٠,٢) فى حالة زيادة عنصر رأس المال فقط . إن مجموع هذه المعاملات يشير إلى أن قيمة معامل عائد الغلة يبلغ (١,٦٩) مما يعنى أن إنتاج الكهرباء فى المنطقة الشرقية يخضع لظاهرة زيادة الغلة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن قطاع الكهرباء فى هذه المنطقة يتصف بكثافة رأسمالية عالية ، أما ما يتعلق بمرونات الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمنطقة الغربية فإنها تبلغ (٠,٤٨) بالنسبة لعنصر العمل و(١,٢٣) بالنسبة لعنصر رأس المال ، وهذا بدوره يعنى أن زيادة عنصر العمل بنسبة (١٠٪) مثلاً تؤدى إلى زيادة فى الإنتاج مقدارها (٤,٨٪) ، بينما زيادة عنصر رأس المال بنفس النسبة تؤدى إلى زيادة فى الإنتاج مقدارها (١٢,٣٪) بفرض ثبات العنصر الآخر . وبنفس الطريقة المتبعة فى التحليل للقطاعات السابقة ، نجد أن معاملات المرونة لعنصرى الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمنطقة الغربية تبين لنا أن هذا القطاع ذو كثافة رأسمالية ويتصف بظاهرة تزايد الغلة .

مما سبق نخلص إلى أن قطاع الكهرباء فى الأقاليم : الوسطى والشرقية والغربية ، ذو كثافة رأسمالية مرتفعة ، وأن عوائد عناصر الإنتاج فى كل إقليم متزايدة ، بمعنى أن زيادة جميع عناصر الإنتاج المساهمة فى العملية الإنتاجية بنسبة معينة ستؤدى إلى زيادة الإنتاج بنسبة أكبر ، خصوصًا فى المنطقة الغربية حيث قيمة معامل العائد فيه تفوق المناطق الأخرى .

٢- دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) المختزلة :

لقد تم باستخدام هذه الدالة تقدير إنتاج الكهرباء فى المناطق الخمس المذكورة

أعلاه ، وكما نعلم فإن هذه الدالة المختزلة تربط بين الناتج المتوسط لعنصر العمل كمتغير تابع ومتغير تفسيرى واحد هو نسبة رأس المال إلى العمل . ويلخص الجدول (٧) نتائج التحليل الانحدارى لدالة إنتاج الكهرباء بمناطق المملكة الخمس ، حيث يوضح الجدول أن إشارة معاملات الانحدار المقدرة لنسبة رأس المال إلى العمل كانت متفقة مع التوقعات النظرية المسبقة ، حيث كانت موجبة للنماذج الاقتصادية المطبقة على المناطق الوسطى والشرقية والغربية والجنوبية ، وفى الوقت نفسه تتمتع جميعها بمعنوية مرتفعة وبدرجة ثقة (٩٥٪) ، أما بالنسبة لنموذج المنطقة الشمالية فقد كان معامل الانحدار ذا إشارة سالبة مما يتناقض مع توقعات النموذج الاقتصادى ، وحيث إنه بالنسبة لهذا المعامل كانت قيمة اختبار المعنوية الإحصائية (t) منخفضة جداً ؛ لذا فإنه لا يمكن التعويل عليه فى تفسير علاقة الإنتاج لقطاع الكهرباء فى هذه المنطقة .

جدول رقم (٧) : نتائج التحليل الانحدارى
لدالة إنتاج الكهرباء فى مناطق المملكة المختلفة
(دالة كوب - دوجلاس المختزلة)

المنطقة / المتغير	C	(K/L)	$\bar{R}^2$	F	D.W
الوسطى	-0.33 (- 0.39)	0.78[a] (9.37)	0.97	299.44	0.97
الشرقية	5.25[b] (1.84)	0.59[a] (2.83)	0.87	58.68	1.92
الغربية	- 5.18[a] (- 5.47)	0.55[a] (13.17)	0.96	176.10	1.94
الجنوبية	7.15[a] (2.71)	0.25[b] (1.91)	0.98	611.94	2.09
الشمالية	11.78 (0.79)	- 1.10 (- 0.48)	0.97	226.37	2.30

* تمثل (C) ثابت الانحدار Constant .
* تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t) ، حيث الرمز (a) يشير إلى أن القيمة المطلقة للمعامل ($t \geq 1.96$) ، والرمز (b) يشير إلى أن القيمة المطلقة للمعامل ($1.69 \leq t < 1.96$) .

إن دالة (كوب - دوجلاس) المختزلة تفترض ثبات الغلة لعوائد الإنتاج أى أن الدالة تخضع لظاهرة ثبات الغلة ، مما يعنى أن مجموع مرونات عناصر الإنتاج بالنسبة للإنتاج تساوى الواحد الصحيح $(a + \beta = 1)$ ، وبناء عليه فإن مقدرات معاملات الانحدار فى هذه الدالة تمثل مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال (β) ، ومنها نحصل على مرونة الإنتاج بالنسبة للعمل $(1 - \beta)$ ، هذا ويوضح الجدول (٨) معاملات مرونات الإنتاج وعوائد الغلة لعنصرى رأس المال والعمل لشركات الكهرباء فى مناطق المملكة الخمس خلال سنوات الدراسة . *

جدول رقم (٨) : مرونات الإنتاج ومعاملات عائد الغلة
(دالة كوب - دوجلاس المختزلة)

$MRTS_{KL}$	$MRTS_{LK}$	β / α	$E_L = E_K$	$E_K = \beta$	$E_L = (1 - \beta)$	المتغير / المنطقة
- 0.39	- 2.57	2.57	1	0.72	0.28	الوسطى
- 0.69	- 1.44	1.44	1	0.59	0.41	الشرقية
- 0.82	- 1.22	1.22	1	0.55	0.45	الغربية
-	-	-	1	**(0.25)	0.75	الجنوبية
-	-	-	1	**(- 0.10)	1.10	الشمالية

** هذه الأرقام تشير إلى أن المرونة بالسالب أو غير معنوية بدرجة كافية ، وبالتالى لم يتم أخذها بعين الاعتبار فى التحليل .

* يلاحظ أن تقديرنا لدالة (كوب - دوجلاس) المختزلة والتى تقوم على افتراض ثبات الغلة لعوائد الإنتاج لا يتفق نظرياً مع النتائج السابقة التى تم الحصول عليها باستخدام دالة (كوب - دوجلاس) العادية الخاصة بكون قطاع الكهرباء يتصف بخاصية زيادة الغلة ، ولكن قمنا بذلك نظراً لكون الأخيرة لم تنجح فى تفسير النماذج الخاصة بالمنطقتين الجنوبية والشمالية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يفيدنا ذلك فى التحقق من كون قطاع الكهرباء فى جميع المناطق يتصف بكثافة رأسمالية مرتفعة .

يبين هذا الجدول أن مرونة الإنتاج لعنصر رأس المال تساوى (٠.٧٢) مما يعنى أن زيادة عنصر رأس المال فقط (تثبيت عنصر العمل) بنسبة (١٠٪) يترتب عليها زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (٧.٢٪) ، بينما زيادة عنصر العمل فقط بنفس النسبة (١٠٪) يترتب عليه زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (٢.٨٪) . إن هذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة التى تشير إلى أن قطاع الكهرباء فى المنطقة الوسطى يتصف بكثافة رأسمالية عالية ، وذلك لأن النسبة بين مرونة رأس المال مقسومة على مرونة العمل تفوق الواحد الصحيح (٢.٥٧) . أما بالنسبة لقطاع الكهرباء فى المنطقة الشرقية فإن مرونة الإنتاج لكل من عنصر العمل ورأس المال هى (٠.٤١) و (٠.٥٩) على الترتيب ، وهذه الأرقام تعنى أن زيادة أحد هذين العنصرين بنسبة (١٠٪) مع تثبيت العنصر الآخر تؤدى إلى زيادة فى الإنتاج مقدارها (٤.١٪) نتيجة للزيادة فى عنصر العمل ، أو (٥.٩) نتيجة للزيادة فى عنصر رأس المال . ويلاحظ أن النتائج التى تم التوصل إليها بخصوص معاملات مرونة الإنتاج بالنسبة لعناصر الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمنطقة الغربية ، تشابه إلى حد كبير تلك المتعلقة بقطاع الكهرباء بالمنطقة الشرقية ، وبناء عليه فإن كلا القطاعين يتصف بكثافة رأسمالية مرتفعة حسب ما توضحه نسبة مرونة رأس المال إلى مرونة العمل فى كلا القطاعين . هذا وفيما يتعلق بقطاع الكهرباء فى المنطقة الجنوبية فإنه على عكس القطاعات الثلاثة السابقة فإن مرونة العمل تفوق مرونة رأس المال ، ونسبة كل من هاتين المرونتين تأخذ قيمة أقل من الواحد مما يعنى أن هذا القطاع يتصف بكثافة عمالية مرتفعة .

هذا وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج القياسية التى تم الحصول عليها باستخدام دالة (كوب – دوجلاس) المختزلة تتفق مع نتائج دالة (كوب – دوجلاس) العادية ، وذلك فيما يتعلق بإنتاج الكهرباء فى المناطق الوسطى والشرقية والغربية ، حيث إن مرونة الناتج بالنسبة لرأس المال لقطاع الكهرباء فى كل منطقة تزيد كثيراً عن مرونة الناتج بالنسبة للعمل ، كما أن عملية الإنتاج فى جميع هذه المناطق تتصف بكثافة رأسمالية عالية .

أخيراً يمكننا الحصول على معدلات الإحلال الحدية بين عنصرى الإنتاج (Marginal Rate of Technical Substitution) باستخدام المقدرات السابقة لمعاملات دالة الإنتاج فى كل منطقة على حدة ، ويمكن استخدام الصيغة التالية للحصول على

معدلات الإحلال الحدية بين عنصر العمل ورأس المال :

$$MRTS_{LK} = \frac{-\beta}{1-\beta}$$

ويوضح الجدول السابق (٨) هذه المعدلات ، وبالتالى فإن انخفاض رأس المال بنسبة (١٠٪) مثلاً يجب تعويضه بزيادة فى العمالة بنسبة (٢٥,٧٪) فى المنطقة الوسطى أو (١٤,٤٪) فى المنطقة الشرقية أو (١٢,٢٪) فى المنطقة الغربية ، وذلك للحفاظ على الإنتاج عند المستوى السابق نفسه . *

أما بالنسبة لمعدلات الإحلال الحدية بين رأس المال والعمل فإنه يمكن استخدام الصيغة التالية :

$$MRTS_{LK} = \frac{1-\beta}{-\beta}$$

ويوضح الجدول (٨) أيضًا هذه المعدلات ، ونجد أن انخفاضًا فى عنصر العمل بنسبة ١٠٪ مثلاً ، فإنه حتى يبقى الإنتاج ثابتًا يجب تعويضه بزيادة فى رأس المال المستثمر بنسبة (٣,٩٪) فى المنطقة الوسطى أو (٦,٩٪) فى المنطقة الشرقية أو (٨,٢٪) فى المنطقة الغربية .

٣- مؤشر كفاية الأداء فى قطاع الكهرباء بالمملكة :

يستند مؤشر كفاية الأداء على فكرة انتشار القيم الفعلية للمتغير التابع (Y) حول القيم المتوقعة E (Y|X) وذلك مقابل قيمة محددة لـ (X) ، فمقابل كل قيمة محددة لـ (X) تنتشر قيم (Y) الفعلية حول القيمة المتوقعة E (Y|X) بما يضمن تحقق فرضية ثبات التباين (الكسوانى ، ص ٣٧٨) [١٣] ، وبناء عليه فإنه يمكن قياس كفاية أداء قطاع الكهرباء فى كل منطقة على حدة من حيث استخدامها لعنصرى إنتاج العمل ورأس المال وذلك بمقارنة القيم الفعلية لحجم الإنتاج (Q) فى المنطقة بالقيم المتوقعة أو المقدرة $(\hat{Q})$.

---

* يلاحظ أن معدلات الإحلال الحدية فى هذه الدراسة تشير إلى عنصر الزمن مما قد لا يكون له مدلولات اقتصادية ذات فائدة كبيرة .

وتقاس كفاية الأداء بكل منطقة (j) بالمعادلة التالية :

$$E_j = \left(\frac{Q_j - \hat{Q}_j}{\hat{Q}_j}\right) . 100$$

و بالتالى فإنه عندما تكون :

$E_j > o$ = هناك كفايـة فى أداء قطـاع الكهربـاء فى المنطقة (j) .

$E_j < o$ = هناك عدم كفاية فى أداء قطاع الكهرباء فى المنطقة (j) .

ويبين الجدول (٩) مؤشر كفاية الأداء فى قطاع الكهرباء بمناطق المملكة الثلاث (الوسطى ، الشرقية ، الغربية) خلال سنوات الدراسة لكل منطقة ، ويلاحظ أن هذه المناطق هى التى كانت النتائج الإحصائية للنماذج الاقتصادية المطبقة عليها متفقة مع التوقعات النظرية المسبقة .

جدول رقم (٩) : مؤشرات كفاية أداء شركات الكهرباء لثلاث مناطق بالمملكة (الوسطى ، الشرقية ، الغربية)

السنة / المناطق	الغربية	الشرقية	الوسطى
1399	–	11.31	–
1400	–	- 7.90	–
1401	–	- 5.85	0.39
1402	44.36	16.06	3.64
1403	- 11.80	- 13.63	0.17
1404	- 13.90	- 13.18	- 4.47
1405	- 11.11	- 12.08	- 3.79
1406	- 6.32	- 1.71	0.65
1407	2.20	- 9.12	6.97
1408	- 1.78	- 9.70	5.84
1409	2.30	15.39	- 0.47
1410	- 15.78	- 3.81	- 4.72
1411	- 5.44	- 18.41	- 10.58
1412	- 9.08	12.46	- 3.36
1413	6.80	11.35	1.33
1414	19.31	10.65	2.54
1415	4.85	5.10	6.10
1416	10.37	3.11	1.71

(–) هذه الإشارة تعنى أن البيانات المطلوبة لحساب المؤشر غير متوفرة .

يلاحظ من هذا الجدول أن هناك ست سنوات لا ينطبق عليها معيار كفاية الأداء فى المنطقة الوسطى وذلك من أصل ست عشرة سنة تم تطبيق هذا المعيار عليها ، كما يلاحظ أن أفضل هذه السنوات أداء حسب ذلك المعيار الاقتصادى كان عام ١٤٠٧هـ أما أسوؤها أداءً فقد كان عام ١٤١١هـ . وبالنسبة للمنطقة الشرقية فقد كان هناك عشر سنوات لا ينطبق عليها معيار كفاية الأداء . وكان أسوأ هذه السنوات أداء عام ١٤١١هـ ، أما أفضلها أداءً فقد كان عام ١٤٠٢هـ . أخيراً بالنسبة للمنطقة الغربية فإن هناك ثمانى سنوات لا ينطبق عليها معيار الكفاية ، وقد كان عام ١٤٠٢هـ أيضاً أفضل السنوات أداءً ، أما أسوؤها أداءً فهو عام ١٤١٠هـ .

مما سبق نخلص إلى أن شركة كهرباء المنطقة الوسطى كانت أفضل الشركات أداءً حيث ينطبق معيار كفاية الأداء على (٦٢٪) من سنوات الدراسة ، تليها بعد ذلك شركة كهرباء المنطقة الغربية (٤٧٪) ، وأخيراً شركة كهرباء المنطقة الشرقية (٤٤٪) ، ويلاحظ تميز بعض السنوات بكفاية فى الأداء لجميع الشركات الثلاث السابقة ، وهذه السنوات تمتد للفترة من ١٤١٣هـ إلى ١٤١٦هـ ، كما أن هناك سنوات أخرى تميزت بعدم كفاية فى الأداء لجميع هذه الشركات وهى : ١٤٠٤هـ و ١٤٠٥هـ و ١٤١٠هـ و ١٤١١هـ .

خلاصة البحث وأهم النتائج :

يعتبر قطاع الكهرباء فى المملكة من أهم القطاعات ذات الطابع الإنتاجي والخدمى ، وقد أولت حكومة المملكة جل اهتمامها لهذا القطاع خلال الخطط التنموية المختلفة ، كما تم خلال الفترة من ١٣٩٦ - ١٤٠٠هـ (١٩٧٦ - ١٩٨١م) دمج الشركات الصغيرة فى هذا المجال وتأسيس الشركات السعودية الكبيرة الأربع الموحدة للكهرباء فى المنطقة الشرقية والوسطى والغربية والجنوبية ، بالإضافة إلى عدة شركات صغيرة نسبياً فى المنطقة الشمالية . هذا وقد تراوحت نسبة المساهمة الحكومية فى رأس مال هذه الشركات بين (٩٩٪) فى شركة كهرباء الجنوب إلى (٧٢٪) فى شركة كهرباء المنطقة الوسطى ، كذلك اتضح من تحليل بيانات هذه الشركات أنه لا توجد أى علاقة بين ضخامة رأس المال فى هذه الشركات وبين معدل النمو فيها سواء من ناحية الطاقة المولدة أو من ناحية عدد المشتركين . كما تبين أن معدل النمو السنوى العام للطاقة المولدة يبلغ (٩,٢٪) بينما بلغ معدل النمو السنوى العام فى عدد المشتركين (٨,٣٪) ، ولقد استحوذت شركة كهرباء المنطقة الجنوبية على أعلى معدل للنمو سواء من ناحية

الطاقة المولدة (٢٣,٦٪) أو من ناحية عدد المشتركين (١٤,٣٪) ، تليها فى الترتيب فى مجال الطاقة المولدة شركات كهرباء الشمال بمعدل نمو (١٥٪) سنويًا ، فشركة كهرباء المنطقة الوسطى بمعدل نمو (١٠,٣٪) ثم شركتا كهرباء المنطقة الغربية والمنطقة الشرقية بمعدلىْ نمو متقاربين (٨,٨٪) ، (٧,٦٪) على التوالى . أما بالنسبة لمعدل النمو فى عدد المشتركين فقد جاء فى الترتيب بعد شركة كهرباء الجنوب كل من شركة كهرباء المنطقة الوسطى وشركات كهرباء الشمال بمعدل نمو (٨,٧٪) لكل منهما ، ثم انخفض هذا المعدل بعد ذلك إلى (٧,٦٪) فى شركة كهرباء المنطقة الغربية ، و(٦,٤٪) فى شركة كهرباء المنطقة الشرقية .

وللتعرف على طبيعة العلاقة الإنتاجية بين مدخلات الإنتاج ومخرجاته فى قطاع الكهرباء بالملكة ، فقد تم تقدير دالة إنتاج الكهرباء فى مناطق التركز السكانى الخمس من خلال بيانات سلسلة زمنية مدتها (١٨) عامًا تغطى الفترة من ١٣٩٩ - ١٤١٦هـ (١٩٧٩ - ١٩٩٦م) ، وتم عرض ثلاثة متغيرات رئيسة مشمولة بالدراسة ، وهى : حجم الإنتاج ، وعدد العمال ، ومقدار رأس المال ، لكل من هذه الشركات الخمس التى تتوزع على مناطق الملكة المختلفة ، وقد استخدمنا فى تحليل هذه العلاقة دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) بصورتيها العادية والمختزلة ، وأكدت لنا نتائج التحليل أن هذه الدوال هى أكثر دوال الإنتاج ملاءمة لتقدير العلاقة بين المدخلات والمخرجات لقطاع الكهرباء فى المملكة العربية السعودية ، من بين دوال الإنتاج العديدة الأخرى التى تم اختبارها لتقدير الإنتاج فى هذا القطاع .

ويجدر التنويه بأنه قد تم فى هذه الدراسة علاج مشكلة الارتباط التسلسلى التى ظهرت فى النماذج الاقتصادية المتبناة لتفسير علاقات الإنتاج فى قطاع الكهرباء ، وقد كانت أفضل النتائج القياسية لدالة (كوب - دوجلاس) بصورتها اللوغاريتمية هى تلك الخاصة بنماذج كل من المنطقة الوسطى والشرقية والغربية ، حيث توضح تلك النتائج أن قطاع الكهرباء فى تلك المناطق يتصف بكثافة رأسمالية مرتفعة ، حيث كانت مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر رأس المال فيها تفوق مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر العمل بما يقارب الضعف . كما أوضحت هذه النتائج أن إنتاج الكهرباء فى مناطق المملكة المختلفة يخضع لظاهرة تزايد الغلة ، وذلك بمعنى أن زيادة جميع عناصر الإنتاج المساهمة فى العملية الإنتاجية بنسبة معينة ستؤدى إلى زيادة الإنتاج بنسبة أكبر ، وخاصة فى المنطقة الغربية حيث كان معامل عائد الغلة يفوق كافة

المعاملات لشركات الكهرباء الأخرى فى باقى مناطق المملكة ، وقد كانت النتائج القياسية لنموذجى المنطقة الجنوبية والشمالية والخاصة بعنصر رأس المال متناقضة مع توقعات النموذج الاقتصادى ، كما كانت غير معنوية إحصائيًا مما يؤكد عدم أهميتها القياسية .

وإذا ما انتقلنا للنتائج القياسية الخاصة بدالة (كوب – دوجلاس) المختزلة بصورتها اللوغاريتمية ، وجدنا أن هذه النتائج متفقة مع توقعات النموذج النظرى بالنسبة لجميع مناطق إنتاج الكهرباء بالمملكة باستثناء شركات كهرباء المنطقة الشمالية ، وقد أكدت هذه النتائج كذلك على ما تم التوصل إليه باستخدام دالة (كوب – دوجلاس) العادية فيما يتعلق بإنتاج الكهرباء فى المناطق الوسطى والشرقية والغربية ، حيث تبين أن مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر رأس المال فى هذه المناطق تزيد عن مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر العمل ، مما يؤكد على أن عملية إنتاج الكهرباء فى المملكة تتصف بكثافة رأسمالية مرتفعة .

وباستخدام مقدرات دالة الإنتاج للكهرباء فى كل منطقة على حدة تبين أن انخفاضًا فى رأس المال تبلغ نسبته (١٠٪) على سبيل المثال يجب تعويضه بزيادة فى العمالة بنسبة قدرها (٢٥,٧٪) فى المنطقة الوسطى أو (١٤,٤٪) فى المنطقة الشرقية أو (١٢,٢٪) فى المنطقة الغربية . وفيما يتعلق بمؤشر كفاية الأداء الذى تم تطبيقه على الشركات المختلفة للكهرباء ، فقد جاءت شركة كهرباء المنطقة الوسطى فى المرتبة الأولى ، وكانت أفضل الشركات من حيث هذا المعيار ، حيث انطبق على (٦٢٪) من عدد سنوات الدراسة ، تليها شركة كهرباء المنطقة الغربية بنسبة (٤٧٪) ثم شركة كهرباء المنطقة الشرقية بنسبة (٤٤٪) ، وقد تميزت الفترة من ١٤١٣ – ١٤١٦هـ بتحقق كفاية فى الأداء لجميع هذه الشركات الثلاث السابق الإشارة إليها .

وبصفة عامة يمكننا القول بأن دالة إنتاج (كوب – دوجلاس) بصورتيها العادية والمختزلة ومن خلال تقديرها واختبارها قد قدمت لنا نتائج جيدة ، وخاصة فيما يختص بإنتاج الكهرباء فى المناطق : الوسطى والشرقية والغربية ، وقدمت لنا تفسيرًا واضحًا للعلاقة بين المدخلات والمخرجات فى قطاع الكهرباء بالمملكة . وتجدر الإشارة هنا إلى إمكانية استفادة متخذى قرارات الإنتاج فى مجال الكهرباء من هذه الدراسة فى إحلال بعض مفردات عناصر الإنتاج محل غيرها ، وصولاً إلى ترشيد التكاليف وزيادة مستوى الإنتاجية ، وهذا بدوره سيؤدى إلى رفع مساهمة قطاع الكهرباء فى نمو الناتج

المحلى الإجمالى ، كما أن نتائج هذه الدراسة تبرز أهميتها فى تشجيع متخذى القرار الاستثمارى على الاستفادة من خاصية زيادة الغلة التى يتصف بها الإنتاج فى هذا القطاع ، وذلك فى تبنى حجم أكبر للمشاريع التى تقدم خدمات كهربائية ، مع التركيز فى التخطيط المستقبلى على استخدام تقنيات ذات كثافة رأسمالية مرتفعة ، حيث إن ذلك ما يزال خياراً له أولوية من حيث علاقته بارتفاع حجم الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالملكة ، وفى هذا الصدد فإننا ننادى بالسير قدماً فى خصخصة شركات الكهرباء على أن ترتبط إستراتيجية الخصخصة لهذه الشركات بالترشيد فى استخدام الكهرباء ، ونقصد بهذا الربط السير فى هذين الاتجاهين معًا وطبقًا لمراحل مدروسة ، كما أن الترشيد هنا يكون عن طريق عدم الإسراف فى استهلاك هذا المنتج من جهة ، وعن طريق التسعير المناسب لهذه الخدمة لكل من المنشآت الاقتصادية المختلفة وأصحاب الدخول المرتفعة من الأفراد من جهة أخرى ، حيث إن السعر الحالى لهذا المنتج لا يمثل التكلفة الحقيقية له ، وبالتالى فإن الإعانات الحكومية لهذا القطاع التى تشكل عبئًا كبيراً على كاهل الدولة قد حان الأوان لتخفيفها والحد منها ، وقصر الاستفادة منها على الأفراد ذوى الدخول المنخفضة والمتوسطة فقط .

أخيراً يجدر التنويه بأن هذه الدراسة – حسب تقديرنا – تأتى أهميتها من كونها من أولى الدراسات التى تناولت بالبحث موضوع إنتاج الكهرباء فى المملكة ، وبالطبع فإن هناك بعض أوجه القصور التى يجب الإشارة إليها ، لعل من أهمها قصر الفترة الزمنية التى تشملها الدراسة ، وعدم توفر بيانات عن عناصر أخرى مؤثرة فى الإنتاج مثل المواد الأولية المستخدمة ، واعتمادنا فقط على عنصرى العمل ورأس المال ، أيضاً خضوع نتائج هذه الدراسة للفروض والقيود المعروفة التى تقوم عليها دالة (كوب – دوجلاس) بصورتيها العادية والمختزلة .

وفى الختام يرى الباحث أن هناك أهمية لقيام دراسات قياسية أخرى لقطاع الكهرباء فى المملكة كلما توفرت هناك بيانات أكثر عمقًا واتساعًا ، بحيث تكون دقيقة وشاملة لجميع مدخلات ومخرجات هذا القطاع ، سواء كان ذلك فى مجال تقدير دوال الإنتاج أو دوال التكاليف والأرباح أو دوال الطلب ؛ لأن قطاع الكهرباء بطبيعته قطاع حيوى يمثل شرياناً رئيساً وعاملاً معززاً للإنتاجية تعتمد عليه جميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية فى الدولة .

الهوامش

١- Dougles, P.H. : Are there iaws of Production?", **American Economic Review,** No. 38, 1948, pp. 1-49.

٢- Zellner, A.; Kmenta, J.; Dreze, J. : "Specification and Estimation of Cobb-Dougles Production Function Models", **Econometrica,** Vol. 34, No. 4, 1966, pp.784-795.

٣- Kimbell, L. ; and Larnat, J. : "Physican Productivity and Returns to Scale", **Applied Economics,** No. 7, 1974, pp.149-160 .

٤- Fishelson, Giden. : "Telecommunications, CES Production Function", **Applied Economics**, No. 9, 1977, pp. 9-18 .

٥ – ممدوح الخطيب الكسوانى : « دالة الإنتاج الصناعى فى المملكة العربية السعودية » ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ٦ ، العلوم الإدارية (٢) ، (١٤١٤هـ/١٩٩٤م) ، ص ص ٣٦٩-٣٩٩ .

٦ – عبد العزيز أحمد دياب : « تقدير دالة إنتاج الخطوط السعودية : دراسة تطبيقية على صناعة النقل الجوى بالمملكة العربية السعودية » ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ٥ ، العلوم الإدارية (١) ، (١٤١٣هـ/١٩٩٣م) ، ص ص ٢٢١ – ٢٥٣ .

٧- Abdullah, Mohammad H. : "Output Elasticity and Returns to Scale in the Soudi Dairy Industry", **Journal of King Saud University,** (Administrative Sciences), Vol. (6), 1994, pp. 3 - 13 .

٨ – وزارة الصناعة والكهرباء : **الكهرباء فى المملكة العربية السعودية – نموها وتطورها حتى نهاية عام ١٤١٦هـ** ، وكالة الوزارة لشؤون الكهرباء ، (١٤١٧/١٤١٨هـ) .

٩- **التقارير السنوية** للشركات السعودية الموحدة للكهرباء ، (أعداد مختلفة من ١٩٧٩-١٩٩٦م) .

١٠- عبدالمحمود محمد عبدالرحمن : **مقدمة فى الاقتصاد القياسى** ، جامعة الملك سعود ، عمادة شؤون المكتبات ، الرياض ١٤١٥هـ/١٩٩٥م ، ص ٢١٧ .

١١ – Greene, William H. : **Econometric Analysis**, New York, Macmillan Publishing Company, 1993, p. 426.

١٢ – Intriligator, M. D. : **Econometric Models, Techniques, and Applications**, New Delhi, Prentice Hall of India, 1980, p. 269.

١٣ – ممدوح الخطيب الكسوانى ، مرجع سابق ، ص ٣٧٨ .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- **التقارير السنوية** للشركات السعودية الموحدة للكهرباء ، (أعداد مختلفة من ١٩٧٩-١٩٩٦م) .

- **دليل الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية** ، الغرفة التجارية الصناعية ، الرياض ١٤١٥هـ/١٩٩٥م .

- عبدالعزيز أحمد دياب : « تقدير دالة إنتاج الخطوط السعودية : دراسة تطبيقية على صناعة النقل الجوى بالمملكة العربية السعودية » ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ٥ ، العلوم الإدارية (١) ، (١٤١٣هـ/١٩٩٣م) .

- عبدالمحمود محمد عبدالرحمن : **مقدمة فى الاقتصاد القياسى** ، جامعة الملك سعود ، عمادة شؤون المكتبات ، الرياض ١٤١٧هـ (١٩٩٧م) .

- ممدوح الخطيب الكسواني : « دالة الإنتاج الصناعى فى المملكة العربية السعودية » ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ٦ ، العلوم الإدارية (٢) ، (١٤١٤هـ/١٩٩٤م) .

- مؤسسة النقد العربى السعودى : **التقرير السنوى الثالث والثلاثون – ١٤١٨هـ/١٩٩٧م** ، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء .

- وزارة الصناعة والكهرباء : **الكهرباء فى المملكة العربية السعودية – نموها وتطورها حتى نهاية عام ١٤١٦هـ** ، وكالة الوزارة لشؤون الكهرباء ، (١٤١٧/١٤١٨هـ) .

ثانيًا - المراجع الإنجليزية :

- Abdullah, Mohammad j. : "Output Elasticity and Returns to Scale in The Saudi Dairy Industry", **Journal of King Saud University** , (Administrative Sciences), Vol. (6), (1994).

- Douglas, P. H. : "Are There Laws of Production ?", **American Economic Review,** 38, (1948).

- Fishelon, Giden : "Telecommunications, CES Production Function", **Applied Economics,** 9, (1977).

- Greene, W. H. : **Econometric Analysis,** New York, Macmillan Publishing Company, (1993).
- Intriligator, M. D. : **Econometric Models, Techniques, and Applications,** New Delhi , Prentice-Hall of India, (1980).
- Kimbell, L., and J. Lorriat : "Physican Productivity and Returns to Scale", **Applied Economics,** 7, (1974).
- Zellner, A; Kmenta, J; Dreze, J. : "Specification and Estimation of Cobb-Douglas Production Function Models", **Econometrica,** Vol. 34, No. 4, 1966).

● الإدارة العـــــامـــة
● المجلد السابع والثلاثون
● العـــــــــدد الرابع
● شـــــوال ١٤١٨ هـ
● فـــبـــرايـر ١٩٩٨م

تطوير نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفورى

د. محمد مصطفى الجبالى *
د. نبيه عبدالرحمن الجبر **

مقدمة وهدف البحث :

نتج عن التطور فى تقنية الإنتاج والحاجة إلى تطبيق وتحقيق اعتبارات التطور المستمر أن ظهرت الحاجة إلى تطوير أنظمة التكاليف ، الأمر الذى شجع على التحول إلى أنظمة تمكن من مواجهة احتياجات إدارة المشروع من المعلومات اللازمة لمواجهة حالات المرونة والتنوع فى الإنتاج ، والحاجة إلى تخفيض التكلفة ، والرغبة فى تبسيط إجراءات المحاسبة لتخفيض تكلفة القياس المحاسبى ، وذلك من خلال تبسيط إجراءات التسجيل والتحليل المحاسبى ، وتخفيض حجم العمليات ونوعها تلك التى يتم تسجيلها ، وأخيراً الحاجة إلى تخفيض التكلفة بصفة عامة وذلك بتخفيض تكلفة التخزين إلى أقل قدر ممكن ، تحقيقاً لأهداف مشروعات الإنتاج الفورى التى تسعى نحو التخلص نهائياً من المخزون والحد من التلف ، والرقابة على الجودة الشاملة ، وأيضاً تخفيض عناصر التكلفة الأخرى بصفة خاصة والمتعلق منها بالتكاليف الناتجة عن التأخر فى زمن التسليم ، ومناولة المواد ، وعدد أوامر الشراء ...... إلخ .

وقد ساعد نظام الإنتاج الفورى - باتباع سياسات الحد من التلف وتخفيض حجم العمالة المباشرة وباستخدام آلات الرقابة الرقمية المدعمة بالحاسوب - على تخفيض عدد تقارير الانحرافات التى كانت تعد فى ظل أنظمة التكاليف التقليدية ، مما أدى إلى

* أستاذ المحاسبة المشارك ، جامعة الملك سعود فرع القصيم ، كلية الاقتصاد والإدارة .
** أستاذ المحاسبة المساعد ، جامعة الملك سعود فرع القصيم ، كلية الاقتصاد والإدارة .

تحول دور محاسب التكاليف فى هذه المشروعات إلى أن ينتقل من مجرد الاقتصار على تحقيق بعض الأهداف والإجراءات المحاسبية الخاصة بنظام التكاليف إلى المشاركة فى تطوير دور وهدف محاسبة التكاليف ، وبذلك باشتراكه فى تحديد التكلفة المستهدفة ، وإيجاد المبرر لاستخدام مفاهيم التكاليف الحديثة ، وأهمها مفهوم التصميم فى حدود تكلفة معينة ، وهو المفهوم الذى أعطى السبق لإدارة التكاليف عن غيرها من الإدارات الأخرى ، فى التأثير على مسيرة المشروع وتحقيق اعتبارات التطور المستمر . ويمثل اعتبار التطور المستمر أحدث مؤثر فى نظم التكاليف ، وربما أصبح يمثل أهم العوامل الداخلية المؤثرة فى نموذج تكلفة المشروع وفى دالة أدائه بعد أن كان فى الماضى يمثل أحد العوامل الخارجية ، من ناحية أخرى ، فقد أخذ نظام التكاليف بهذه الصورة دور الريادة الأساسى فى التحكم فى أداء المشروع ، بعد أن كان دوره إلى فترة قريبة دوراً ثانوياً ، وكان نشاطه بمثابة أحد الأنشطة التى لاتضيف قيمة إلى المشروع . وبناء على ذلك ، اتسع دور محاسب التكاليف فى ظل مشروعات الإنتاج الحديثة ، ليشتمل بالإضافة إلى وظائفه الأساسية ، القيام بإعداد تقارير انحرافات الموردين عن خطة التكلفة المستهدفة التى أصبحت تعد قبل بداية الإنتاج ، ويجب أن تسير عليها جميع الجهات الفنية داخل المشروع والموردون من خارج المشروع ، والتى اشترك فى إعدادها [1] وكذلك المشاركة فى عملية رقابة الجودة الشاملة وتحديد منافع نظام الإنتاج الفورى ، هذا بالإضافة إلى تحليل الأنشطة المختلفة ، بهدف التخلص من تلك الأنشطة التى لا تضيف قيمة إلى المشروع .... إلخ .

ويهدف هذا البحث إلى محاولة تطوير نظام محاسبة التكاليف فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وذلك بالتأكيد على ضرورة استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، الذى يعتمد على اختصار الإجراءات والخطوات الخاصة بالقياس والتسجيل المحاسبى إلى أقل قدر ممكن ، وبالتالى تخفيض تكلفة القياس فى نهاية الأمر . كما يهدف البحث إلى استكمال التحليل ، وذلك لبيان أثر استخدام مدخل الفائض المحاسبى كمدخل معاون لتوفير بيانات التكاليف اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة ، وفى نفس الوقت يعمل على تجنب المشكلات المختلفة الناجمة عن محاولة استخدام نظام التكلفة حسب الأنشطة فى تلك المشروعات . وتبعاً لذلك يهدف البحث إلى محاولة إعمال وتوظيف الأساليب المختلفة السابقة لتخفيض التكلفة بهدف تحقيق فلسفة

مشروعات الإنتاج الفورى ، الهادفة إلى تخفيض التكلفة وتحقيق اعتبارات التطور المستمر التى تؤكد على أهمية تخفيض التكلفة بشكل مستمر ، تدعيمًا لسياسات الحفاظ على المستهلك .

ويجب أن ننوه إلى حقيقة هامة ، وهى أنه سوف نستخدم أثناء البحث بعض المرادفات التى يقصد بها نفس المعنى ، فقد يطلق أحيانًا لفظ نظام الإنتاج الفورى وأحيانًا أخرى قد يسمى مشروعات الإنتاج الفورى . كما أن استخدام لفظ الفائض المحاسبى سوف يأتى مرادفًا لنفس ترجمة المصطلح ، والتى سماها بعض الباحثين تدفق الإنتاج الفورى ، والبعض الآخر أطلق عليها مسمى العائد المحاسبى ، بناء على ذلك ، رأينا ضرورة التنويه منعًا لأى سوء فهم من قبل القارئ .

أهمية وحدود البحث :

يعتبر استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى أو ما أطلق عليه فى مواضع أخرى التكلفة المؤجلة ومدخل الفائض المحاسبى ، من الأهمية بمكان لملاءمتهما لطبيعة نظم أو مشروعات الإنتاج الفورى التى تحتاج إلى سرعة فى إتمام الإجراءات المحاسبية وتخفيض التكلفة الناتجة عن القياس المحاسبى ، هذا فضلاً عن قلة الكتابات الواردة عن نظام الفائض المحاسبى ، وهو الأمر الذى يحتاج منا إلى ضرورة القيام بالتأصيل العلمى لتلك المفاهيم ، وإبرازها ووضعها فى الشكل الملائم ، بهدف تنمية الوعى والمعرفة المحاسبية بما يمهد للاقتناع بضرورة تطبيقها .

وللتأكيد على أهمية موضوع البحث ، فإنه من الضرورى الإشارة إلى أنه من أولى اهتمامات مشروعات الإنتاج الفورى ، والعمل على تخفيض تكلفة الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فى ضوء خاصية الفورية التى تتسم بها تلك المشروعات فى عمليات الشراء والإنتاج والتسليم ، وهو الأمر الذى دعا البعض إلى اقتراح استخدام أسلوب التصنيف النوعى ، بحيث تسجل كل مجموعة نوعية من البيانات المحاسبية فى نهاية كل فترة مالية ، إلا أن ذلك يعتبر منتقداً ، إما لتأخير معرفة تأثير الصفقات المختلفة (التى تتسم بصغر حجمها وتعددها) ، أو لحدوث

مخالفات صريحة لمعظم الإجراءات المحاسبية والتكلفية الخاصة بأهمية تحديد التكلفة أولاً بأول تمهيداً لاتخاذ القرارات بشكل فورى ، يؤهل تلك المشروعات للحصول على مزايا الفورية فى الإنتاج والتسليم للعملاء . أما الأسلوب الآخر والذى سيركز عليه موضوع البحث فإنه يأخذ فى اعتباره الاعتراف بوحدات الإنتاج النهائى وتحديد نصيبها من الخدمات وعناصر التشغيل المختلفة أولاً ثم العودة للخلف لتحديد نصيب أية كميات من المخزون (سوف يكون فى أقل حجم ممكن له ، وربما لا يوجد فى ضوء هذا النوع من المشروعات) من عناصر التكلفة السابقة . ويعتبر التطابق فيما بين أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى وبين طبيعة مشروعات الإنتاج الفورى ، قائماً وواضحاً ، نظراً لأن كلاً منهما يتجه فى فلسفته إلى محاولة تخفيض المخزون أو التركيز على أهمية التخلص منه ، وهو مايدعم ويؤيد فكرة هذا البحث ، ويجعلنا نستشعر أهميته وملاءمته . فكل من نظام الإنتاج الفورى ونظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى يعطى أهمية أقل للمخزون السلعى ، عملاً على التخلص منه حينما يكون ذلك ممكناً .

أما بالنسبه للأسلوب الآخر المكمل ، والذى أطلق عليه نظام الفائض المحاسبى ، فهو يركز على توفير بيانات التكاليف بقدر أسرع وبتكلفة أقل ، وذلك على أساس احتساب الفائض الذى يمثل سعر البيع مخصوماً منه تكلفة المادة الخام المستخدمة فى الإنتاج وغير المستخدمة أيضاً ، بما يشجع فى الوقت نفسه ، بل ويعمل على التخلص من المخزون والعمل على شراء المواد اللازمة بالقدر الضرورى للإنتاج فقط ، ومنه يمكننا بمزيد من البحث تحديد معامل لقياس إنتاجية وكفاءة الواحدات الاقتصادية المختلفة ، سوف نطلق عليه لاحقاً معدل الفائض ، بما يمهد لمرحلة تقويم أدائها بدرجة أدق ، وبما يعمل على تحقيق اعتبارات الفورية فى توفير معلومات التكلفة اللازمة .

وسوف يسعى هذا البحث إلى إيجاد التآلف والتوافق العلمى فيما بين الأسلوبين السابقين من جهة ، والتأصيل العلمى لدورهما فى تحقيق هدف تخفيض التكلفة الذى تحاول تحقيقه مشروعات الإنتاج الفورى من جهة أخرى .

وسوف يخرج عن إطار البحث ، المناقشة التفصيلية للجوانب الفلسفية المتعلقة بطبيعة أداء مشروعات الإنتاج الفورى ، وكذلك العوامل التاريخية التى حتمت تواجدها ، نظراً لسابق مناقشتها فى بحوث سابقة [٢] كما أنه لن يتم التطرق بدرجة

كاملة فى الوقت الراهن إلى التطبيق العملى للمنهج المقترح على حالة قائمة وحقيقية ، وسوف يقتصر التطبيق على حالة افتراضية ، الهدف منها هو صلاحية النموذج المقترح ، واستعراض بعض النتائج الأولية التى تزيد من الفهم والاقتناع به .

خطة البحث :

فى ضوء الأهداف السابقة ، تم تقسيم الدراسة خلال هذا البحث إلى الأقسام التالية : القسم الأول يتناول دراسة تحليلية لأهم مقومات أداء مشروعات الإنتاج الفورى . والقسم الثانى يتناول استخدام نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى لمواجهة مقومات الأداء فى مشروعات الإنتاج الفورى . والقسم الثالث يتناول دراسة استخدام مدخل الفائض المحاسبى لتطوير تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى . والقسم الرابع يتناول تصميم وتطوير النموذج المقترح لإحداث التكامل فيما بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى . والقسم الخامس يتناول أهم نتائج وتوصيات البحث .

١ - دراسة تحليلية لأهم مقومات أداء مشروعات الإنتاج الفورى :

تهدف مشروعات الإنتاج الفورى إلى تخفيض (الضياع) فى كافة مراحل العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية ، على مستوى المنتج وعلى مستوى كافة الأنشطة المدعمة الأخرى . ولقد ظهر ذلك تحت مسميات وتعريفات عديدة أهمها ، أن تلك المشروعات تهدف أساساً إلى محو الضياع والإسراف خلال دورة حياة المنتج . وبناء على ما تقدم يتمثل الضياع فى مواطن عديدة ، تشتمل على أنشطة الإنتاج المختلفة التى لا تضيف قيمة ، مثل : حدوث زيادة فى المخزون دون الحاجه إليها ، تأخير أوقات التسليم ، ارتفاع تكلفة مناولة المواد ، حدوث تكرار فى أوقات تجهيز الآلات وأيضاً حدوث تلف أو عيوب فى الإنتاج ، مما يتطلب أحياناً إعادة تشغيل للمنتجات .

ويعتبر مفهوم نظام الإنتاج الفورى من الشمول بحيث يتضمن مجموعة من المقومات التى تؤثر فى تحقيق أهداف الفورية والتى يمكن إيجازها فى الآتى :

– تخفيض المخزون السلعى ومخزون الخامات حتى يصلا إلى الصفر : ويتطلب ذلك الأمر ضرورة العمل على التوريد الفورى للخامات لكى يتم استخدامها فور تسلمها ، كما يتطلب أيضًا ضرورة تسليم السلع الجاهزة للعملاء فور الانتهاء من إنتاجها . ويؤدى هذا الوضع إلى تخفيض تكلفة المخزون إلى أقل قدر ممكن أو تجنبها نهائيًا ، مما يساعد بدوره على تخفيض التكلفة بصفة عامة ، والوصول إلى تحقيق اعتبارات التطور المستمر التى تحكم أداء تلك المشروعات . ويجب التنويه هنا إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التى تترتب على النقطة السابقة ، أهمها :

(أ) العمل على التوريد فى حينه ، مما يستلزم ضرورة حدوث اتفاق مسبق مع الموردين على تنفيذ هذه السياسة من ناحية ، وأيضًا ضرورة تخفيض عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن ، حتى يمكن رقابتهم والسيطرة عليهم ، وربما أيضًا إشراكهم فى المشروع ، وذلك باعتبارهم شركاء متضامنين مع أصحاب رأس المال فى تحمل مسئولية تنفيذ المشروع لتعهداته أمام عملائه .

(ب) تخفيض تكلفة التوريد والأخذ بنظام خطوط الاتصال المفتوحة مع الموردين ، ضمانًا للتوريد فى حين الحاجة إليه .

(جـ) تخفيض تكلفة مناولة المواد الخام والسلع الجاهزة .

(د) تخفيض الأزمنة الضائعة فى إنتاج منتجات قد يصعب التصرف فيها فيما بعد ، وقصر بدء الإنتاج على مايرد به طلبيات من العملاء ، مما يترتب عليه تخفيض تكلفة مخزون الإنتاج من السلع الجاهزة .

(هـ) خفض زمن بدء التشغيل حتى يترتب على ذلك الإسراع فى بدء تنفيذ طلبيات الإنتاج والقدرة على الوفاء بتلك الطلبيات فى حينها دون أى تأخير ، مما ينعكس بدوره على تخفيض التكلفة ، سواء كان مباشرًا من خلال تجنب أية غرامات تأخير تسليم المنتج أو غير مباشرة من خلال تجنب الضياع (تكلفة الفرصة الضائعة) نتيجة الحفاظ على المستهلك وعدم التفريط فيه .

وفى هذا المقام أشار Mcilhattan (١٩٨٧م)[٣] إلى أن معظم المنشآت وفى وقت التشغيل لا يتجاوز (١٠٪) من الوقت المحدد للانتهاء من الإنتاج والتسليم وهو ما يعنى

أن هناك مايعادل (٩٠٪) من الوقت هو بمثابة وقت غير منتج يجب التخلص منه ، وهو الأمر الذى يمثل أحد مزايا مشروعات الإنتاج الفورى ، التى تسعى إلى تخفيض إجمالى التكلفة الإنتاجية عن طريق تخفيض الزمن اللازم للتسليم إلى أقل حد ممكن .

التنوع الوظيفى للعمال وتعدد مهامهم ، حيث يتطلب نظام الإنتاج الفورى ضرورة تواجد العامل متعدد المهام والوظائف الذى يستطيع أن يشغل عدة مهام إنتاجية ، ويمكنه تشغيل عدد من المراكز الإنتاجية ، بدلاً من الاقتصار على تشغيل آلة واحدة ، ويترتب على ذلك تحقيق المنافع الفرعية التالية :

(أ) عدم شعور العاملين بتكرار الأعمال التى يؤدونها والتخلص من ظاهرة الملل وروتينية الأداء ، واكتساب هؤلاء العاملين لمهارات جديدة نظير تنوع المهام التى تطلب منهم .

(ب) عدم حدوث نقاط اختناق نتيجة عدم وفرة تخصص معين من العاملين ، وذلك نظراً لأن العمالة القائمة سوف تتسم بالمعرفة الكاملة بكافة التخصصات اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة .

(جـ) إن ربط العامل الواحد بعدة شغلات سوف ينشأ عنه التشجيع المستمر على تخفيض التكلفة ، فالعامل الواحد سوف يقرب من أن يكون هو المنفذ الوحيد للطلبية ، مما يساعد على تحديد المسؤولية عن الأداء بدلاً من تشتتها فيما بين عدد منهم إذا اشترك فى التنفيذ أكثر من شخص .

– **الرقابة على الجودة الشاملة** : ففى ظل مشروعات الإنتاج الفورى ، يعتبر كل من الإنتاج التالف والمعيب – ذلك الذى يحتاج إلى إعادة تشغيل – من الأمور المستهدف التخلص منها ، وذلك إعمالاً لمفهوم الرقابة على الجودة الشاملة ، والتى تستهدف بمعنى آخر الوصول إلى مستوى انعدام المعيب أو بمعنى أدق تلك التى لا يفضل عدم ذكرها أو إدراجها ضمن قوائم تكلفة المشروع ، وربما يترتب على ذلك أيضاً تغيير فى أسلوب معالجة الإنتاج المعيب ، حيث تتجه وجهة النظر الحديثة إلى اعتباره مسؤولية المنشأة المنتجة ، ليس للمستهلك أى دخل فى تحمله ، الأمر الذى يحول التحليل التكلفى للتالف واعتباره خسارة عامة وليس تكلفة تحمل على المستهلك .

- **الصيانة الوقائية المانعة** : نتيجة لاعتبارات الرقابة الشاملة على الجودة ، ورغبة فى تجنب أى ضياع أو ارتفاع فى تكلفة الجودة نتيجة لحدوث فشل فى تسويق المنتج [٤] ، ورغبة أخيرة فى تحقيق سياسات انعدام الأخطاء والضياع ، فقد صممت خدمة الصيانة لتكون سابقة على وقوع الأعطال ، بحيث إنها تعمل من خلال سياسة المنع وليس الإصلاح فقط ، فمنع حدوث أعطال التشغيل سوف يجنب المشروع العديد من عناصر التكلفة ، بالإضافة إلى أنه سوف يعتبر أحد المقومات الأساسية التى تساعد منشآت الإنتاج الفورى على الوفاء بالطلبيات فى حينها ، دون أى تأخير . من هنا روعى أن تتم خدمات الصيانة فى منشآت الإنتاج الفورى بشكل لا مركزى ، بحيث تلحق الخدمة بخلية الإنتاج وتعتبر جزءاً منها ، بما يحقق فى نهاية الأمر منع وقوع الأعطال .

- **التنظيم الداخلى للمصنع** : يهدف نظام الإنتاج الفورى إلى العمل على جعل مراحل الإنتاج المتعاقبة متجاورة ، فمراكز الإنتاج المتكاملة فى إنتاج منتج أو نوعية من المنتجات ، يتم التخطيط والتصميم الداخلى للمصنع لوضعها متجاورة ، وهو الأمر الذى يترتب عليه التخفيض فى تكلفة مناولة المنتجات والخامات ، ويساعد بدوره على تخفيض الطاقة العاملة إلى أقل قدر ممكن ، وذلك بالاستفادة بالعمال من ذوى التخصصات المتعددة وأخيراً التخفيض فى تكلفة الزمن الضائع نتيجة انتقال العمال بين الآلات المختلفة ، وأيضاً إحكام الرقابة على جودة المنتجات ، وهو الأمر الذى يمكن ملاحظته بطريقة أيسر كلما كانت مراحل إتمام المنتج متجاورة ، وهو ماييسر الرقابة على الجودة أيضاً . وقد اتضح ذلك بشكل جلى فى التحول من نظام مراكز الإنتاج المتجاورة والمتكاملة إلى نظام خلايا الإنتاج حيث أصبحت الخلية تتسم بصفة الشمول فى أدائها ، وأصبحت تحتوى على كافة الخبرات والعمليات اللازمة لتنفيذ طلبية معينة ، بدلاً من نقل السلعة من مركز إلى آخر وهو الأمر الذى وصفه البعض بأن وضع خلايا الإنتاج بهذا الشكل أصبح يمثل مصنعاً داخل المصنع الكبير .

- **المعايير التشغيلية للرقابة** : يمثلها العديد من معايير تقويم الأداء التى كان من الملائم استخدامها فى المشروعات التقليدية ، مثل : معايير كفاءة العمال ونسبة استغلال الآلات .. إلخ . وهى بمثابة معايير غير ملائمة فى ظل نظام الإنتاج الفورى ، وقد تبين أن هناك العديد من العوامل التى أدت إلى هذه النتيجة ، ويمكن أن نوجزها

فى الآتى :

* إن هذه المعايير تؤكد على وجود مخزون كبير باعتباره مؤشراً على زيادة الإنتاج ، وهو الأمر الذى يخالف طبيعة نظام الإنتاج الفورى .

* تهتم المعايير السابقة بكمية الإنتاج بغض النظر عن مستوى الجودة ، وهو مايخالف سياسات الجودة الشاملة التى يتسم بها نظام الإنتاج الفورى .

* تركيز المعايير الحالية على عنصر العمالة الذى انخفض تأثيره فى مشروعات الإنتاج الفورى ، مما يجعلها غير واقعية .

* استخدام نسبة استغلال الآلات والطاقة المتاحة ، سوف يشجع على زيادة الإنتاج بالقدر الذى يؤدى إلى زيادة المخزون ، مما يخالف نظام الإنتاج الفورى .

من كل ماتقدم فقد اتجه التطوير فى المعايير إلى الأخذ بالمعايير التشغيلية التى تراعى العديد من الاعتبارات ومنها (٥) :

- الأداء من منظور المستهلك .

- الأداء وتطور تقنية الإنتاج .

- الأداء المالى للمشروع .

- الأداء ودرجة المنافسة التى يواجهها المشروع .

وهو الأمر الذى يجعل معايير تقويم الأداء أكثر شمولاً ومراعاة لطبيعة تلك المشروعات الفورية .

الاعتماد على نظام تدفق الإنتاج وقت الطلب ؛ حيث يهدف نظام الإنتاج الفورى إلى جعل الطلب على عناصر الإنتاج (خاصة الخدمات) مرتبطاً بالطلب على المنتج النهائى ، وهو مايترتب عليه :

(أ) عدم الحاجة إلى مخزون للمشروع ككل .

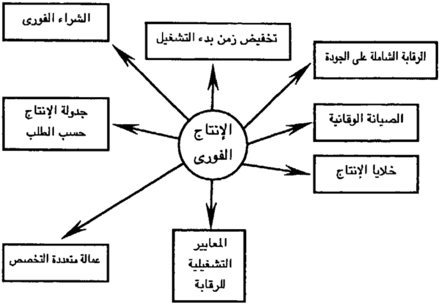
(ب) أن يكون الطلب على الخدمات دالة فى الطلب على المنتج النهائى .

(جـ) أن تتحدد مواصفات الخامات المطلوبة بناء على المواصفات المتفق عليها مع العميل ، الأمر الذى يدعم بوضوح سياسة المرونة فى الإنتاج .

(د) أن كل خلية إنتاجية تعتبر مخزنًا مؤقتًا لاحتياجاتها من الخامات وأيضًا لتلك المنتجات التى يتم الانتهاء من إنتاجها قبل تحويلها إلى خلية أخرى .

(هـ) الهدف من التدفق المنتظم (وقت الطلب) للمنتجات فى نظام الإنتاج الفورى ، هو محاولة التخلص من نقاط الاختناق سواء كانت متمثلة فى آلات معينة أو عمليات معينة ، والتى يترتب على أى منها تعطيل تدفق الإنتاج (أو ربما يمكن تسميته بعدم التوازن فى الإنتاج) [٦] ، وهو مايترتب عليه فى نهاية الأمر ، تدعيم وتطوير إنتاجية تلك المشروعات .

من كل ما تقدم ، نستطيع أن نتبين مدى أهمية التكامل الوظيفى لوحدات الأداء المختلفة الداخلة فى تكوين هذه المشروعات . ويشير الشكل (١/١) إلى مقومات تطوير إنتاجية مشروعات الإنتاج الفورى .



الشكل (١/١)

مقومات تطوير إنتاجية مشروعات الإنتاج الفورى

ومن الشكل (١/١) يتضح لنا أن تطبيق نظام الإنتاج الفورى قد ترتب عليه التركيز على تحديد مراحل تدفق الإنتاج ومشكلات جودته ، مما يحفز الإدارة على سرعة علاج وحل المشكلات السابقة ، وذلك بتطوير تدفق الإنتاج وتخفيض عدد مرات مناولة الخامات والمنتجات ، وجعل المراكز المتكاملة متجاورة أو التحول إلى ماسبق تسميته بنظام الخلايا المتكاملة ، وهو مايترتب عليه فى نهاية الأمر حدوث تخفيض للتكلفة ، زيادة للإنتاجية ، وتدعيم لمستوى الجودة وأخيراً تخفيض للتكلفة الناتجة عن التالف وإعادة التشغيل ، وهذه كلها أمور لابد أن يترتب عليها تخفيض أسعار البيع وتقوية المركز التنافسى للمنشأة .

ولقد ترتب على اتباع نظام الإنتاج الفورى فى المشروعات الحديثة عدد من الآثار ، يمكن للباحث إيجازها فى النقاط التالية :

– **تخفيض عدد عناصر إنتاج المنتج** : وهو من أهم الآثار الناتجة عن نظام الإنتاج الفورى على النظام المحاسبى ، وعلى نظام التكاليف بصفة خاصة ، وتخفيض عدد عناصر التكاليف الإنتاجية خاصة فى الصناعات التى تستخدم نظام التكاليف المعيارية ، ورغماً عن التوجه الحديث فى إعداد معايير التكلفة إلى عدم الاقتصار على التحليل الثلاثى لعناصر التكاليف (مواد وأجور ومصروفات) ، فقد أدى إلى تجزئة معايير التكلفة إلى معايير تفصيلية ، تشتمل على التحليل إلى متغير وثابت ، ومعايير تكلفة التجهيز للإنتاج ، ومعايير تكلفة اقتناء الخامات ، ومعايير استخدام الطاقة .... إلخ ، إلا أنه فى ظل مشروعات الإنتاج الفورى ، اتجه البحث نحو تخفيض عدد عناصر التكلفة ، بتبسيط التصميمات الإنتاجية ، أو العمل على تحقيق هدف نمطية الأجزاء المستخدمة فى الإنتاج أو ربما أخيراً بتطبيق مفاهيم أخرى ، مثل : التصميم فى حدود تكلفة معينة وهو مايترتب عليه بداية ضرورة تبسيط الشكل التصميمى للمنتج ، والحد من تنوع المكونات ، بما يساعد فى نهاية الأمر على تخفيض التكلفة ، ولقد سلكت شركة (هارلى دافيدسون – Harley Davidson) عند تطبيق نظام الإنتاج الفورى مدخلاً مماثلاً لذلك ، وذلك بتخفيض عدد معايير عناصر التكلفة من خمسة معايير فرعية إلى مجرد اثنين فقط ، أحدهما للمواد المباشرة والآخر لتكاليف التحويل [٧] ومن هذا المنطلق فإن نظام الإنتاج الفورى وفلسفته ، جاءت مشيرة بشكل واضح إلى أن الهدف ليس مجرد حصر وتحديد التكلفة ، وإنما الأهم من هو تحديد كيفية تخفيض

عدد عناصر التكلفة والتخلص من العديد منها ، بحيث ينشأ عن كل هذا التخفيض الشامل لتكلفة المشروع ككل ، ويعتبر تخفيض عدد عناصر التكلفة من الأهمية بالدرجة التى ساعدت الأفراد والإدارة بصفة عامة على التركيز على دراسة إجمالى التكلفة ودراسة تكلفة المنتجات النهائية ، بدلاً من الاهتمام بتحديد تكلفة المنتجات الوسيطة ، ومشكلات الإنتاج تحت التشغيل ..... إلخ ، محاولة منها لإحداث التخفيض الكلى للتكلفة ، بدلاً من التركيز على دراسة العناصر الفرعية للتكاليف ، هذا بالإضافة إلى تخفيض تكلفة تشغيل البيانات .

– **العمل على اتباع التحميل المباشر** : عملت معظم منشآت الإنتاج الفورى على اتباع أسلوب التحميل المباشر لعناصر التكلفة المدعمة للأنشطة الإنتاجية ، مما ساعد بدوره على علاج مشكلة تخصيص التكلفة الإضافية . ومن المفضل التوسع فى هذا الإجراء حيث إنه قد دعم التوجه نحو تخفيض الإجراءات المحاسبية ، وساعد فى نفس الوقت على دقة تحميل العناصر الإضافية (٨) .

– **انخفاض أهمية تحليل الانحرافات عن معايير التكلفة** : لقد جرى العرف فى نظام التكاليف المعيارية ، أن يتم حساب الانحرافات عن معايير التكلفة على مستوى كل نوع من أنواع عناصر التكلفة ، وهو ما تطلب ضرورة تتبع عناصر المدخلات المختلفة ، والأسعار المختلفة التى اشتريت بها ، والكميات التى استخدمت من تلك المدخلات ، الأمر الذى جعل عملية تحليل الانحرافات غاية فى التعقيد والصعوبة .

إلا أن التوجه نحو تبسيط الإجراءات المحاسبية فى ظل مشروعات الإنتاج الفورى ، والرغبة فى تخفيض تكلفة القياس ، قد أدى بعملية تحليل الانحرافات عن معايير الكلفة التقليدية والإجراءات المعقدة المصاحبة لها ، إلى أن تصبح غير ملائمة وتطلب الأمر ضرورة استبدال تلك الإجراءات غير الواقعية بأخرى أكثر سلاسة ومناسبة للتوجه نحو تخفيض تكلفة القياس ، فالتركيز فى مشروعات الإنتاج الفورى – كما أشرنا فى مواضع عديدة سابقة – قد تحول من مجرد رقابة كل عنصر تكلفة مستقلة إلى محاولة تخفيض إجمالى التكلفة ، ولقد تبلور ذلك الهدف فى الإجراءات والعناصر الفرعية التالية :

١- التحول فى الإنتاج وفى خصائصه قد أدى إلى تحويل كثير من عناصر التكلفة التى كانت تحمل بشكل غير مباشر ، إلى تحميلها مباشرة على الإنتاج ، ومن أمثلة ذلك تكاليف مناولة المواد ، وتكاليف فحص جودة الإنتاج .

٢ - التغير الذى حدث فى طبيعة قنوات التكلفة (مراكزها) من حيث الشمول والتنوع الوظيفى ، والتى استخدمت فى تصنيف عناصر التكلفة ، مما أدى إلى التخلص من الكثير من الأنشطة التى لا تضيف قيمة للمشروع ، وهو بدوره ما أدى إلى التخلص من مراكز أو مجمعات التكلفة المصاحبة لتلك الأنشطة التى تم التخلص منها .

٣ - انخفاض الاهتمام بالانحرافات الفرعية لعناصر التكلفة ، حيث إنه فى بعض مشروعات الإنتاج الفورى ، قد تم التخلص نهائيًا من انحرافات العمل المباشر والتكاليف الإضافية ، كما أنه فى البعض الآخر تم توسعة نطاق التحليل لكى لا يكون على مستوى الخلية الإنتاجية ، وإنما يكون على مستوى الخط الإنتاجى أو على مستوى المشروع ككل .

٤ - إن انخفاض الاهتمام بالعناصر الفرعية للمواد المباشرة والعمل قد أدى إلى انخفاض أهمية تحليل انحرافاتها الفرعية ، وأصبح الاهتمام الأساسى منصبًا على تخفيض إجمالى التكلفة على مستوى المشروع ككل .

وبعد استعراض طبيعة مشروعات الإنتاج الفورى ، والتعرف على أهم مقوماتها ، نستعرض فيما يلى العوامل التى حتمت ضرورة الخروج عن الإجراءات التقليدية لمحاسبة التكاليف ، والعمل على إيجاد حل مرضٍ لها يواكب طبيعة هذه المشروعات .

ونظام التكلفة فى مشروعات الإنتاج الفورى يستهدف العمل على تحديد مسببات حدوث التكلفة بالنسبة للأنشطة الإنتاجية المختلفة . وبمجرد أن يتم التحديد ، تخضع الأنشطة السابقة لمزيد من الدراسة ، بهدف تخفيض التكلفة ، وذلك عن طريق التخلص من الأنشطة التى لا تحقق قيمة مضافة وربما ينتج التخفيض أيضًا عن طريق اتباع بعض الأنشطة المتطورة بهدف تطوير تصميم المنتجات ، بما يخفض من تكلفة إنتاجها ، أو تطوير العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيق الإنتاج المستهدف بالجودة المناسبة .

ونظراً لما يهدف إليه نظام الإنتاج الفورى من رغبة فى تخفيض عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن ، حتى يتم ضمان استقرار وثبات التوريد فى الوقت المناسب للإنتاج فإن هذا الأمر يشجع بدوره على تبسيط الإجراءات المحاسبية الخاصة بتسجيل عمليات توريد ومناولة المواد ، وأيضًا تخفيض التكلفة المصاحبة لكل منها وتلك الناتجة عن حدوث تلف فى الخامات التى تم استلامها . ولقد دعا ماتقدم من اعتبارات إلى محاولة البحث عن نظام ملائم للتكاليف يعمل على تخفيض الإجراءات اللازمة لإنتاج معلومات وبيانات التكاليف ، وهو ماسوف نراه فى الأجزاء التالية :

٢ - استخدام نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى لمواجهة متطلبات مشروعات الإنتاج الفورى :

ناقش الباحثان فى الجزء السابق مقومات الأداء فى مشروعات الإنتاج الفورى وتبين من المناقشة مدى الحاجة الماسة إلى تحقيق أهداف الفورية فى الشراء والتسليم وفى الوقت نفسه العمل على تخفيض التكلفة إلى أقل قدر ممكن ، وذلك بتطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، تمهيداً للوصول إلى تحقيق اعتبارات التطور المستمر .

ولقد لوحظ أن أسلوب الرقابة النابع من نظم التكاليف التقليدية لا يصلح بدرجة كبيرة للتطبيق فى مشروعات الإنتاج الفورى [(٩)] ويعتبر أفضل مثال على ما تقدم ، أن تحليل انحرافات الكفاءة فى نظام التكاليف المعيارية ، فى ظل المنشآت التقليدية ، قد شجع القائمين على الإنتاج على محاولة زيادة ومضاعفة حجم الإنتاج ، مما ترتب عليه فى نهاية الأمر زيادة حجم المخزون السلعى ، وبالتالى ارتفاع تكلفة التخزين ، وهو أحد الأمور التى وجدت الكثير من المعارضة وعدم القبول فى ظل مشروعات الإنتاج الفورى ، فى ضوء سياسة انعدام التخزين . ومما سبق نلاحظ أنه حتى وقتنا الحاضر لم يتسن لكثير من الباحثين - فى ضوء اعتبارات واشتراطات منشآت الإنتاج الفورى - صياغة نموذج متكامل للتكاليف ، ولكن فقط مجرد تقديم بعض المقترحات لتبسيط الأداء وتقويم نتائج التشغيل . وفى الجزء التالى من هذا القسم ، سوف نحاول مناقشة مدى صلاحية نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى للتطبيق فى منشآت الإنتاج الفورى

وبالتالى محاولة الوصول إلى أهم الفروض والمبادئ والخطوات اللازمة لتدعيم صياغة نموذج متكامل للقياس فى نهاية هذا البحث .

وفى هذا الصدد يلاحظ الباحثون أنه ظهر فى الأفق تميز نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والذى يعتمد على أن كمية المخرجات تتمثل فى كمية المنتج ، على افتراض أنه لا يوجد مخزون إنتاج تحت التشغيل وتبعًا له يمكن تحديد تكلفة الإنتاج الكلى من الخامات واستبعاد ذلك من تكلفة الكمية المشتراة من واقع الفاتورة ، يتم تحديد تكلفة الخامات (إن وجدت) . وبناء على ماتقدم ، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين [١٠] ، [١١] إلى الدور الفعال الذى يلعبه نظام التحديد بالتدفق العكسى للتكلفة ، كأسلوب محاسبى يناسب طبيعة مشروعات الإنتاج الفورى التى تحتاج إلى معلومات فورية وأيضاً إلى اتخاذ قرارات فورية ، بما يساعد على تخفيض الإجراءات المحاسبية الخاصة بالتسجيل المحاسبى ، مما يوفر فى الوقت والتكلفة المصاحبين لإنتاج المعلومات المحاسبية . ويعتبر هذا المدخل من البساطة بما يفوق نظام المحاسبة التقليدى ، الذى يركز أساساً على احتساب تكلفة المخزون ، وتحديد الإنتاج المتجانس من الوحدات التامة والوحدات تحت التشغيل والذى كان يواجه بكثير من مشكلات تخصيص التكلفة فى المدى القصير . يضاف إلى كل ذلك أن ترتب على نظام الإنتاج الفورى وأدى إلى تحول العديد من عناصر التكاليف إلى أن تصبح عناصر تكلفة مباشرة [١٢] ، من أمثلة ذلك ، عناصر التكلفة المصاحبة لأنشطة مناولة المواد ، تكاليف الإصلاح والصيانة والطاقة والوقود وأيضاً الاستهلاك ، إلا أنه فى نفس الوقت قد أدى إلى تبسيط وسهولة الأنشطة الإنتاجية ، وخفض من عددها ، ولقد ترتب على الوضع السابق الإشارة إلى أهمية توجه مشروعات الإنتاج الفورى إلى تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، حيث إنه من المتوقع تخفيض كم البيانات التفصيلية التى كان نظام محاسبة التكاليف التقليدى يقوم بتسجيلها . فنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى يركز بداية على مخرجات المشروع ، ثم يتبع الأسلوب الارتجاعى فى تحديد تكلفة البضاعة الجاهزة للبيع ، مفترضاً بداية عدم وجود مخزون سلعى أو مخزون خامات ، وهو الأمر الذى يخالف الأسلوب التقليدى لمحاسبة التكاليف ، والذى يسير بداية على تحديد تكلفة الإنتاج ، وذلك بتحميل المواد الخام وتخصيص التكاليف الإضافية (ربما بعد إجراء التحليل الثلاثى لعناصر التكاليف) منتهيًا فى ذلك إلى

تخصيص عناصر التكاليف فيما بين الإنتاج التام والإنتاج تحت التشغيل والمخزون من الخامات . ولقد ظهر العديد من الحلول الوسط للتقريب فيما بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام التكاليف التقليدى ، وذلك بافتراض تواجد مخزون من الخامات ومخزون من الإنتاج تحت التشغيل مع دمج الحسابين معًا فى حساب واحد يسمى حساب المواد بالتشغيل ؛ بهدف الوصول إلى تحقيق واقعية التسجيل المحاسبى وفى نفس الوقت الحفاظ على تبسيط الإجراءات وتخفيض حجمها. (انظر طرق التسجيل المحاسبى لعناصر التكلفة وفقًا لنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى فى الصفحات التالية) .

وقد يتساءل البعض ولو لوهلة عن سبب التبسيط فى الإجراءات واللجوء إلى تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى بدلاً من النظام التقليدى لتحديد التكلفة . ويمكن تقديم الإجابة فى شكل مختصر حيث إنه فى مشروعات الإنتاج الفورى نلاحظ أن حجم الطلبيات صغير جداً عادة وهى كثيرة العدد ، الأمر الذى يؤدى إلى أن تطبيق واستخدام معايير التكلفة ، سواء كانت للمواد أو لتكاليف التحويل ، هى بمثابة عقبة أو عائق فى سبيل سرعة توفير بيانات التكاليف وتطبيق الإجراءات المحاسبية ، وهو ماشجع على ضرورة اختصار الإجراءات تحقيقًا لأهداف هذه المشروعات . وكما أشار البعض ، فإنه بدلاً من وضع معايير للتكلفة لإتمام عملية الرقابة ، أصبح الأمر يركز بشكل أكبر على وضع تكلفة مستهدفة منذ البداية ، يتم التصميم والإنتاج فى ضوئها ، بما يترتب عليه فى نهاية الأمر تخفيض التكلفة واختصار الإجراءات والخطوات اللازمة لعملية الرقابة . من ناحية أخرى ، فقد تحولت عملية الاهتمام بتحديد وتحليل الانحرافات إلى القضاء على هذه الانحرافات قبل حدوثها ، وذلك بتجنب مسببات حدوثها ، حتى يمكن فى النهاية تخفيض التكلفة ، وعدم الحاجة إلى الرقابة التفصيلية باستخدام معايير التكلفة (١٣) .

ومن الملاحظ أنه بالنسبة لنظام التكلفة المؤجلة ، فإن التسجيل الدفترى يتم بعد الانتهاء من الإنتاج وتحويله إلى سلع مبيعة ، وهو مايساعد على تجنب الدخول فى كثير من التفاصيل التى كانت تمثل مشكلات فى الماضى ، تخص الخوض فى تتبع عناصر التكلفة أثناء العملية الإنتاجية ، والدخول فى مشكلات تخصيص التكاليف غير المباشرة . ولعله كأحد الأسباب التى أدت إلى عدم تواجد تسجيل دفترى أثناء العملية

الإنتاجية ، هو القيام بحصر عدد الوحدات الفعلية السليمة ، لتقويم الأداء فى ضوئها ، وهو مايعتبر أكثر سهولة (١٤) .

وفى هذا الصدد يهمنا مناقشة الادعاء الخاص بتعطيل الطاقة العاملة وحدوث الكثير من عناصر الإنفاق غير المباشر نظير الجرد الفعلى لوحدات الإنتاج النهائى ، حتى تبدأ الدورة المحاسبية (١٥) فالتقدم الذى حدث فى أساليب الرقابة بإدخال آلات الرقابة الرقمية التى تقوم بتنفيذ أهم وظائف مشروعات الإنتاج الفورى ، وهى الخاصة بالتحكم فى جودة المنتجات ، والحكم على مدى ملاءمتها لرغبات العملاء وفى نفس الوقت تقوم بشكل تلقائى بحصر الإنتاج الفعلى السليم ، دون أية تكلفة أو جهد إضافيين ، يمكن أن يدحض الادعاء السابق المقاوم لتطبيق أسلوب تحديد التكلفة أو جهد بالتدفق العكسى فى التسجيل المحاسبى ، وينفى فكرة حدوث تعطيل نظير الحصر الفعلى للإنتاج .

من ناحية أخرى فقد أشار البعض (١٦) إلى التشابه القائم فيما بين أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، ومدخل تحديد التكلفة وإعداد الحسابات على أساس فترى يؤسس على أن كلاً منهما ينتظر حتى نهاية الفترة ، ثم يقوم بالتسجيل الدفترى حينئذ وهو ما ينشأ عنه تأخير توفير المعلومات لإدارة المشروع لاتخاذ القرارات حتى نهاية الفترة ، إلا أنه للرد على ذلك فمن الواجب الإشارة إلى الفرق الكبير بين المدخلين ، والمتمثل فى الفرق بين زمن نهاية الإنتاج وزمن نهاية الفترة المحاسبية . فالإنتاج فى مشروعات الإنتاج الفورى يتسم بقصر فترته ومرونته ، مما قد يستغرق فترات قصيرة جداً ، الأمر الذى يدحض الانتقاد السابق . فالعبرة فى نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى هو انتهاء وتسليم الإنتاج للعميل ، وطالما أن الإنتاج يسير وفقاً لطلبية أو دفعة مستقلة ، وطالما أن التسليم للعميل يتم فى حينه ، فإن التسجيل المؤجل لايمثل تأخيراً ملحوظاً بالنسبة لتوفير المعلومات ، وهو مايؤدى إلى انتفاء وجه المقارنة هنا ، ويؤكد على تميز مدخل تحديد التكلفة بالتدفق العكسى فى تحقيق الأهداف المنشودة منه . يضاف إلى ماتقدم أن تحديد التكلفة على أساس خطة التكلفة المستهدفة (١٧) ومايتبعها من دراسات قبلية عديدة لاحتياجات وظروف المستهلك وضبط وتحديد هيكل تصميم السلعة لتكون فى حدود تكلفة معينة كل ذلك يعتبر مصدراً مهماً ووفيراً للمعلومات يتيح بدوره الكثير من المعلومات التى تلزم لاتخاذ القرارات فى ضوئها .

وفوق كل ما تقدم ، فإن المدخل المستهدف تطبيقه يركز على جانب مهم وهو الخاص بمحاولة التخلص من الأنشطة غير المنتجة التى لا تحقق قيمة مضافة ، ومنها - كما أشار العديد من الكتاب - تلك الخاصة بتخصيص التكاليف غير المباشرة [١٨] ، وهذه المتعلقة بتعدد وتعقد إجراءات تسجيل وتحديد تكلفة الوحدة وفقًا لنظام التكلفة التقليدى ، وأخيراً تلك الخاصة بالإجراءات التفصيلية الخاصة بتحديد وتسجيل انحرافات سعر المواد المباشرة ، إذ إن الهدف هو محاولة الوصول إلى أقل تكلفة بما يمكن فى نهاية الأمر من تحقيق أهداف التطور المستمر ، وهو الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف نظام الإنتاج الفورى من ناحية ، ويتوافق فى تطبيقه مع تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة من ناحية أخرى .

وكما أشرنا سابقًا ، فإن نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى يسير على أساس البدء بالمخرجات واعتبار نقطة المخرجات هى نقطة التسجيل المحاسبى والارتجاع إلى الخلف لتخصيص التكلفة فيما بين البضاعة الجاهزة للبيع والمخزون (المكون من مخزون خامات ومخزون إنتاج تحت التشغيل ، كما أشرنا فى مواضع سابقة) .

وبداية ، نشير بشكل موجز إلى شكل التسجيل المحاسبى فى حالة تطبيق الأسلوب المقترح ، الذى يختصر الكم الهائل من إجراءات التسجيل المحاسبى ، ويوجزها فى ثلاث خطوات تشتمل على تحديد تكلفة الشراء وتسجيلها ، وإثبات تكلفة الإنتاج التام ، وأخيراً إثبات تحويل الإنتاج التام إلى إنتاج مبيع .

وبهذا الشكل يتم التخلص من العديد من القيود المحاسبية الخاصة بتسجيل خروج الخامات وارتجاع المتبقى منها مرة أخرى إلى المخازن ، وتسجيل الأجور وتخصيص التكاليف غير المباشرة ، وهى كلها قيود عديدة كانت تستغرق الكثير من الجهد والتكلفة ، وكانت تشغل جانبًا كبيراً من تكلفة القياس المحاسبى ، وأحد معوقات نظام المعلومات المحاسبى ، خاصة فى ضوء ظروف مشروعات الإنتاج الفورى التى تتسم بالسرعة والرغبة الملحة فى الحصول على المعلومات المحاسبية بشكل فورى وبأقل تكلفة تحقيقاً لاعتبارات تخفيض التكلفة واعتبارات التطور المستمر .

ولقد أشار .Heitger et al [١٩] (١٩٩٢م) إلى ثلاث طرق بديلة لتطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى :

الطريقة الأولى : تتمثل فى إلغاء حساب الإنتاج تحت التشغيل ، ويلاحظ على هذه الطريقة أنها لم تختصر الكثير من الإجراءات المحاسبية ، كما أن حساب المواد بالتشغيل سوف يشير فى نهاية الفترة إلى وجود رصيد مدين ، مشيراً بذلك إلى وجود رصيد من المواد الخام . ونتيجة لذلك اتجه التطبيق الفعلى إلى الأخذ فى الاعتبار ، التطبيق وفقًا لأى من الطريقتين التاليتين :

الطريقة الثانية : (المختصرة) : وهى لاتعترف بحساب للمخزون السلعى أو الإنتاج تحت التشغيل ، وأيضاً لا تسجل انحراف السعر فى المواد المشتراة إن وجدت ، إلا أنه يلاحظ على هذه الطريقة أنها مختصرة جداً ، وتفترض عدة افتراضات أهمها :

- الشراء يتم بكميات صغيرة .
- الشراء يتم قبل الاستخدام مباشرة .
- البيع والتسليم الفورى .

وهذه الافتراضات – وإن كانت ملائمة من الناحية النظرية – فإن التسجيل وفقًا لها لا يحقق القدر الملائم من الإفصاح ، كما أنه لا يساعد على توفير الكثير من معلومات التكاليف عن كثير من معاملات المشروع وهو مايؤدى إلى الحاجة إلى بعض التفصيلات ، وهو ماقدمته الطريقة الثالثة التالية .

الطريقة الثالثة : حيث يلغى حساب الإنتاج تحت التشغيل وحساب الإنتاج التام ، ويلاحظ على هذه الطريقة أن نقاط التسجيل المحاسبى تتمثل فى نقطة شراء الخامات حيث تستخدم التكلفة الفعلية فى تقويم المدخلات ، ونقطة تحول البضاعة إلى بضاعة جاهزة للبيع حيث تستخدم التكلفة المعيارية فى تقويم المخرجات . ولقد أخذت هذه الطريقة فى اعتبارها مزايا الاختصار ، حيث إنها تخلصت من قيود إثبات تكلفة الإنتاج التام ، وفى نفس الوقت أصبحت أكثر واقعية ، خشية أن يكون الشراء بكميات كبيرة نسبياً ، مما قد يترتب عليها حدوث انحرافات مرتفعة فى السعر ، وبالتالى لجأت إلى ضرورة الإشارة إلى انحراف السعر حتى تأتى الطريقة واضحة ومشيرة إلى أهم المعلومات التكلفية اللازم تسجيلها .

ونتيجة لكل ماتقدم ، فقد ترتب على تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، تقسيم الحسابات إلى نوعين ، أحدهما حساب المواد بالتشغيل والآخر حساب تكلفة التحويل ، كما أنه ساعد على تقسيم مشروع الإنتاج الفورى إلى نقاط مدخلات ومخرجات منطقية [٢٠] أطلقنا عليها مسمى نقاط التسجيل المحاسبى ، وتبعًا لذلك ، فإن المدخلات تم تسجيلها بناء على التكلفة الفعلية ، بينما المخرجات تم تسجيلها على أساس التكلفة المعيارية وهي الأصح بطبيعة الحال والأعدل بالنسبة للمستهلك حتى تأتى الأسعار فى نهاية الأمر خالية من تأثير أية أعطال أو أوضياع ، وفى نفس الوقت فإنه يؤكد على فلسفة طريقة تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، والتى تعتمد على تقويم المخرجات مقدمًا ، وهو بالطبع لايتم إلا بالتكلفة المعيارية ، ثم بعد ذلك الوصول إلى تحديد قيمة المدخلات ، وكل ذلك بطبيعة الحال سوف يساعد على تطبيق سياسة التطور المستمر ، كما أنه باستبعاد حساب الإنتاج تحت التشغيل ، فقد تم التخلص من مشكلة تحديد الإنتاج المتجانس ، ويلاحظ بصفة أخيرة على النظام السابق أنه يشير بشكل جلى إلى التطورات فى الإنتاجية فيما بين نقطتى التسجيل المحاسبى إلا أنه لايشير بشكل جلى إلى التطورات فى الإنتاجية فيما بين نقطتى التسجيل المحاسبى ، إلا أنه لا يشير بشكل جلى إلى التطورات فى الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة وما تم التخلص منها بهدف تخفيض التكلفة ، وهو مايمثل أحد الانتقادات لهذا النظام وإحدى صور النقص التى يعانى منها نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، وتتطلب حقيقة ضرورة إعمال عدة نظم للتكاليف وليس نظامًا واحداً ، وهو ماسوف يتم مناقشته فى الجزء التالى من البحث ، وذلك عند استعراض تأثير مدخل الفائض المحاسبى فى تخفيض المزيد من إجراءات محاسبة التكاليف ، وتوفير المزيد من المعلومات التكلفية التى تدعم عملية اتخاذ القرارات التطويرية للمنشأة .

٣ – استخدام مدخل الفائض المحاسبى لتطوير تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى :

بعد أن تم فى الجزء السابق استعراض أهمية تحديد التكلفة والتسجيل فى مشروعات الإنتاج الفورى وفقًا لنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، لاحظنا أن النظام السابق قد ساعد على تبسيط إجراءات التسجيل وخفض تكلفتها بشكل فعال .

وبصفة عامة تبين وجود حسابين فقط يتم التسجيل فى كل منهما ، أحدهما هو حساب المواد بالتشغيل والآخر هو حساب تكلفة التحويل ، كما ساعد النظام على تقسيم المشروع إلى نقطتى مدخلات ومخرجات ، حيث يتم تسجيل المدخلات وفقًا لتكلفتها الفعلية ، بينما المخرجات تسجل وفقًا لتكلفتها المعيارية وقد ترتب على كل ما تقدم أن تم تخفيض العديد من الأنشطة التى كانت لا تحقق قيمة ، والمتمثلة فى تلك المتعلقة بأنشطة تسجيل تكلفة العمالة المباشرة ، وأيضًا تلك المتعلقة بتسجيل الوحدات تحت التشغيل حيث تم التخلص من إجراءات تسجيلها على مستوى خلايا التشغيل المختلفة ، وأيضًا على مستوى المصنع ككل ، مما انعكس بدوره على تخفيض حجم أنشطة دعم الإدارة والخاصة بأنشطة التسجيل المحاسبى (والتى تعتبر أنها لا تحقق قيمة أساسًا) ، وهو ما يؤدى فى نهاية الأمر إلى تدعيم توجه مشروعات الإنتاج الفورى نحو تخفيض التكلفة . يضاف إلى ماتقدم تصميم نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى بالطريقة التى لا تتطلب إضافة أو إبراز الكثير من انحرافات التكلفة ، وهو مايرجع أساسًا ، وكما سبق أن أشرنا فى بداية البحث ، إلى انخفاض أهمية انحرافات سعر المواد المباشرة أو انخفاض أهمية انحرافات الأجور المباشرة والتركيز على تحليل الانحرافات عن خطة التكلفة المستهدفة ، وهو مايعود بدوره على تخفيض أنشطة التسجيل المحاسبى ، ويسهل فى نفس الوقت من تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة .

وكما رأينا فى بحوث عديدة سابقة [٢١] أن كثرة عدد الأنشطة سوف يترتب عليه تعقيد تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، كما أن زيادة الأنشطة التى لا تضيف قيمة سوف يترتب عليه تعقيد تحقيق الهدف الأساسى لنظام التكلفة حسب الأنشطة ، وهو الأمر الذى أمكن تجنبه بتخفيض حجم الأنشطة المحاسبية عند تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، إلا أن مشكلة عدم إشارة نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى إلى التطور فى الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة ، وماقد يؤدى إليه تصحيح هذا الانتقاد من توجه إضافى نحو مزيد من تخفيض التكلفة ، ما يمثل أحد جوانب الانتقاد لنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، مما جعل التطبيق غير مكتمل ويحتاج إلى نظام إضافى لاستكمال ذلك النقص ، وهو ما نراه محققًا عند تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، الذى يتضمن فى ثناياه تحليلاً للأنشطة ، بهدف التخلص من تلك الأنشطة التى لا تضيف قيمة للمنشأة [٢٢] ، وفى نفس الوقت ، فإن تحليل الربحية على مستوى

الأنشطة المختلفة سوف يدعم هدف ترشيد الإنفاق واستهلاك الموارد فى الأنشطة المختلفة) ، وهو ما يؤدى فى نهاية الأمر إلى تتبع تلك الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة ، بهدف ترشيد الإنفاق على مستوى المشروع ككل . ولقد تبين من مناقشة نظام التكلفة حسب الأنشطة فى مواضع عديدة سابقة (٢٣) ، أنه يعتبر ضروريًا ومهمًا لتحقيق الدقة فى قياس تكلفة الأنشطة المختلفة ، وبالتالى التحديد الدقيق لتكلفة الإنتاج فى نهاية الأمر ، بما يعمل فى كثير من الأحيان على تجنب الأنشطة التى لا تحقق قيمة .

والتجربة العملية (٢٤) - رغم كل ماتقدم - أظهرت أن تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ليس فى جميع الأحوال ذا عائد يفوق تكلفة التطبيق ، فقد تبين أنه كلما اتجه حجم المنشأة إلى الصغر أو حينما تأخذ حجمًا بين ذلك ، وهو الصفة التى تميز منشآت الإنتاج الفورى ، حيث تتعدد الطلبيات مع صغر حجمها ، فإن تجميع البيانات اللازمة للحصول على معلومات التكلفة حسب الأنشطة يعتبر مكلفًا للغاية ، بما يتعارض فى نفس الوقت مع اعتبار وهدف تخفيض التكلفة الذى تنشده تلك المشروعات ، وهو مايعطى مبررًا مقنعًا لعدم التطبيق الكامل لنظام التكلفة حسب الأنشطة فى تلك المشروعات ، أو ربما فى أحسن الأحوال ، قصر تطبيقه على بعض الأنشطة ، دون عامتها (٢٥) .

من كل ما تقدم يتبين وجود بعض التعارض بين تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، الذى ينتج عنه ارتفاع تكلفة القياس ، وفلسفة مشروعات الإنتاج الفورى ، التى تقوم على أساس تخفيض التكلفة بشتى الطرق والوسائل ، وهو الأمر الذى شجع الشركات اليابانية على عدم التوسع فى تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، وتقييد استخدامه (٢٦) ، والتحول إلى الاهتمام بتطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ومحاسبة الفائض وذلك كله بهدف الوصول إلى تخفيض التكلفة (٢٧) .

ويجب التنويه هنا إلى أن المرجع المشار إليه قد ركز على العلاقة بين نظام التكلفة حسب الأنشطة ونظام الفائض المحاسبى والتى تأكدت فى العديد من المراجع الأخرى (٢٨) ، (٢٩) ، إلا أن الباحثين قد استرشدا بها فى تدعيم العلاقة بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ؛ نظرًا لوجود علاقة وثيقة تبينت لنا من مناقشة الأجزاء السابقة بين نظامى تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام

التكلفة حسب الأنشطة ، وظهرت من وجهة نظر العديد من الباحثين الآخرين (٣٠) ، (٣١) وذلك لأهمية نظام التكلفة حسب الأنشطة فى مواجهة مشكلة الأنشطة مرتفعة التكلفة ، ولأهمية نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى فى تبسيط الإجراءات المحاسبية وتخفيض حجم الأنشطة بما ييسر من تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، وأخيراً لضرورة كلا النظامين وملاءمتهما لمشروعات الإنتاج الفورى .

ولقد عرف البعض نظام تكلفة الفائض بأنه عبارة عن ذلك النظام الذى يعتمد على تخصيص التكلفة الإضافية بين المنتجات المختلفة ، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد النادرة (المتحكمة) فى حالة تعددها ، وذلك بناء على الوقت المخصص للإنتاج أى الوقت الذى يستغرقه المنتج من لحظة بدء تشغيله حتى انتهائه فى خط إنتاج معين (٣٢) . ويشير ذلك الوضع بجلاء إلى محاولة إضافية وربما رائدة فى التخلص من أسس التخصيص التقليدية ، وأهمها الاعتماد على ساعات العمل المباشر أو تكلفة العمل المباشر ، إلى استخدام تلك الأسس التى تشير بشكل أكثر واقعية إلى مقدار ماتطلبه المنتج من جهد وموارد لإنتاجه ، والمتمثل فى الوقت اللازم للإنتاج ، وهو الأمر الذى يعطى انطباعاً قوياً نحو اتجاه التخصيص إلى مراعاة مقدار الاستفادة والسببية كأسس ملائمة للتخصيص من ناحية ، وإلى التأكيد على جانب الموضوعية والتبسيط فى الأسلوب المستخدم من ناحية أخرى .

ولقد صمم نظام محاسبة الفائض بالصورة التى تعمل على التزويد ببيانات التكاليف (البيانات الضرورية والأساسية فقط دون أية تفاصيل) عن تلك المنشآت التى تتسم بالحينية فى الشراء والإنتاج ، وعمل نظام محاسبة الفائض فى نفس الوقت على اختصار العديد من قيود تسجيل التكلفة ، مثل : قيود تخصيص التكلفة الإضافية على المنتجات ، والتى كان من الشائع إجراؤها فى نظام التكاليف التقليدى ، يضاف إلى ما تقدم أن جاء نظام المحاسبة عن الفائض مطوراً لتطبيق نظرية القيود والحواجز على الموارد المتاحة ، وذلك بهدف تعظيم درجة استغلال المتاح من الموارد النادرة ، التى تمثل نقاط اختناق فى المشروع .

وقد ظهر التوجه فى الوقت الحالى ، فى ظل منشآت الإنتاج الفورى إلى تخفيض الاعتماد على نظام التكلفة حسب الأنشطة والتوسع فى استخدام نظام الفائض المحاسبى ، وهو ماظهر بشكل جلى فى شركة (Bertch Cabinet Mfg.) الصناعية ، بما

يلائم أهداف المرونة فى الإنتاج والتطور فى الأهداف ، وبما يساعد على خدمة مستخدمى معلومات التكاليف من داخل المشروع بشكل أكثر تطوراً .

ويلاحظ الباحثان أن التطبيق السابق قد جاء مواكبًا لتوجه العديد من المشروعات إلى تطبيق نظم المثالية والتوسع فى تقنية الإنتاج التى استهدفت التحول من النظم التقليدية للإنتاج إلى تطبيق الأنظمة المتطورة المعتمدة على تقنية الإنتاج المدعمة بالحاسوب . وتهدف نظم التوسع فى تقنية الإنتاج إلى تقسيم الموارد إلى موارد متحكمة (نادرة) وموارد غير متحكمة ، وذلك بهدف دعم وتطوير استغلال تلك الموارد المتحكمة ، لتخفيض التكلفة الكلية للمشروع ، يضاف إلى ماتقدم أن تلك الأنظمة تستهدف العمل على زيادة الفائض الناتج عن المشروع ، بالتركيز على رقابة الموارد المتحكمة وزيادة درجة استغلالها ، ثم أخيراً العمل على تخفيض تكلفة التشغيل الكلية للمشروع ، على أساس استخراج معدل للفائض على مستوى كل مورد من الموارد المتحكمة ، وهو الأمر الذى يؤكد ويشير إلى أهمية استخدام نظام الفائض المحاسبى ، كعنصر مكمل لجهود تخفيض التكلفة فى مشروعات الإنتاج الفورى .

ويعتبر نظام الفائض المحاسبى بمثابة نظام تكلفة قصير الأجل ، ييسط إجراءات تحديد التكلفة ويساعد على تطوير استغلال الموارد النادرة ، كما يتسم بالسهولة فى التطبيق . ومن خلال هذا النظام تتوافر ثلاث عمليات لقياس التكلفة ، يمكن إيجازها على النحو التالى (٢٣) :

- **معدل الفائض** : ويشير إلى المعدل الذى يحققه النظام من فائض أموال ناتجة عن عمليات البيع مقارنة بمقام معين يستخدم فى التحديد ، مثل : ساعات تشغيل آلات معينة أو حجم استثمار معين .... إلخ .
- **تكلفة المخزون** : ويشير إلى المبالغ التى تم استثمارها فى المخزون من جراء شراء منتجات أو خامات بغرض إعادة بيعها أو تصنيعها .
- **تكاليف التشغيل** : وتتمثل فى كافة التكاليف اللازمة لتحويل المادة الخام إلى منتج جاهز .

ويعرف الفائض بأنه يمثل سعر البيع مخصوماً منه تكلفة المادة الخام ، مشتريات مكونات الإنتاج ، التعاقدات من الباطن لتنفيذ بعض الأعمال ، عمولات رجال البيع ،

وأيضًا مصاريف النقل والرسوم الجمركية . وبمعنى آخر فإنه يشمل سعر البيع مخصومًا منه أية مدفوعات لجهات خارجة عن المشروع ، وذلك بالطبع بالإضافة إلى كافة الأعباء والمصاريف الداخلية ، مثل : الاستهلاك والصيانة ..... إلخ . وبالتالى فإن قرارات المفاضلة بين المنتجات سوف تميل إلى أعلى المنتجات فائضًا عن استخدام الموارد النادرة ، أى أعلى تلك المنتجات تحقيقًا للفائض بالنسبة لكل وحدة من وحدات الموارد النادرة ، مثل تلك التى تعطى أعلى معدل فائض بالنسبة لساعة تشغيل إحدى الآلات التى تمثل نقطة اختناق فى أداء المشروع .

ولتوضيح ذلك يلاحظ الباحثان أن استخدام مفهوم الفائض المحاسبى يمكن أن يكون له أثر قوى على فاعلية وكفاءة استخدام الموارد النادرة ، التى تمثل نقاط اختناق فى المشروع ، فصياغة معدل فائض على مستوى كل وحدة من وحدات العناصر النادرة سوف يمكن من تطوير فاعلية استخدام تلك الوحدات ، أو بمعنى أدق سوف يساعد على الاستخدام الأمثل لتلك الوحدات النادرة ، مما يدعم بدوره هدف التطور المستمر فى زيادة نسبة الاستغلال ، وفى الوقت نفسه سوف يشير إلى التطور فى الأنشطة المكلفة فى المشروع ، والتى يتوقف الأداء الكلى للمشروع على تطورها ، وهو ماسبق أن أشرنا إلى أنه يمثل إحدى نقاط الضعف التى تشوب تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، وأدى إلى الاستعانة بنظام الفائض المحاسبى لاستكمال وعلاج ذلك الانتقاد ، هذا بالإضافة إلى التطبيق الكلى أو الجزئى لنظام التكلفة حسب الأنشطة ، فى شكل متكامل ومتناسق . وفى هذا السياق أشار Galloway et al. [٣٤] (١٩٨٨م) إلى أهمية التوصل إلى معدل للفائض يستخدم فى تقويم الأداء على مستوى المشروع وعلى مستوى أقسام الأداء المختلفة ؛ وقد أخذ هذا المعدل الصورة التالية :

$$\text{معدل الفائض} = \frac{\text{الفائض}}{\text{قيمة الإنتاج تحت التشغيل + إجمالى التكاليف الأخرى (على مستوى المشروع أو القسم)}}$$

ولقد اقترح تطوير إعداد معدلات الفائض السابقة على مستوى أقسام الأداء المختلفة ، وعلى مستوى الأفراد المختلفين القائمين على الأداء ، وهنا ظهرت العديد من التطورات ، ففى شركة (Allied Signal) تم التفرقة بين فئتين من القائمين على الأداء ، الفئة الأولى تتمثل فى الذين يعملون على آلات أو موارد تمثل نقاط اختناق ، وهؤلاء صممت مقاييس الفائض بالنسبة لهم على أساس العمل على تخفيض أو التخلص من تكلفة الإنتاج تحت التشغيل وأيضًا عناصر التكلفة الأخرى ، وهو الأمر الذى يشجع بدوره ويعطى لمعدل الفائض دورًا حيويًا أكثر ، وذلك من حيث أهميته فى توفير بيانات مختلفة عن تكاليف المشروع بالصورة وفى الشكل الذى يناسب تنفيذ هدف تخفيض التكلفة ، بل ويشير إلى التطور النسبى الذى يمكن إحداثه فى عملية تخفيض التكلفة من جراء كل نشاط فرعى على حدة .

أما بالنسبة للعاملين على آلات أو موارد غير نادرة ، فقد أعيد تصميم معدل الفائض بالنسبة لهم بحيث يصمم بالصورة التى تدفعهم إلى الخضوع للإنتاج فى حدود الخطة الموضوعة مع ضرورة إحداث تخفيض مستمر فى أزمنة التنفيذ ، دالاً بذلك على ارتفاع كفاءتهم ، وعدم تشجيعهم على زيادة إنتاجهم خلال أوقات تخفيض أزمنة التنفيذ ، وإعطائهم بعض البرامج التدريبية الإضافية أو الاعتماد على خاصية التنوع الوظيفى التى يتميز بها العاملون فى منشآت الإنتاج الفورى ، للاستفادة منهم فى أعمال أخرى إضافية بهدف تدعيم مقدرتهم على تحسين جودة المنتجات فى أعمال رقابة الجودة أو فى جهود الترويج والإعلان ..... إلخ . ولقد ساعدت الأفكار السابقة على زيادة تكلفة المخزون ، وفى نفس الوقت العمل على تخفيض عناصر تكاليف تشغيلية أخرى ، مثل تكلفة الجودة ورقابتها ، وهو الأمر الذى يعطى إشارة واضحة إلى أهمية الفائض المحاسبى فى تخفيض التكلفة .

ويعتبر الاهتمام السابق بمفهوم كوسيلة مناسبة لتخفيض التكلفة ، وذلك من خلال تحقيق هدف تخفيض أزمنة تنفيذ العمليات المختلفة ، سواء كان زمن التسليم أو زمن إدخال إنتاج جديد .... وهكذا ، وقد أشار Dougdale et al [٣٥] (١٩٩٦م) إلى أنه لتحقيق المزيد من تخفيض تكلفة مشروعات الإنتاج الفورى ومسايرة لفلسفة الفائض المحاسبى ومفهوم تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، فى تخفيض تكلفة القياس المحاسبى ، وتخفيض تكلفة الحصول على المعلومات التكلفية ، فإنه يمكن رقابة أداء تلك

المشروعات عن طريق الرجوع إلى دفتر الشيكات الخاص بالمشروع والتعرف على الشيكات التى تم تحريرها ، وكذلك إلى مستندات التحصيل ، با يمكن من اتخاذ القرارات المختلفة ، فيما يتعلق بعمليات المتحصلات والمدفوعات وهو ما يعطى انطباعًا جوهريًا عن المستوى الذى يمكن الوصول إليه من جراء تخفيض الإجراءات المختلفة ، وبالتالى تخفيض إجراءات إعداد معلومات التكلفة .

وتبعًا لما تقدم ، يشير نظام الفائض المحاسبى فى الأجل القصير إلى أن عنصر المواد المباشرة ، هو بمثابة عنصر التكلفة المتغير الوحيد ، أما باقى عناصر التكلفة فهى بمثابة عناصر تكلفة ثابتة [٣٦] . ولتوضيح ذلك بهدف بيان أثر الفائض المحاسبى فى تقويم الأداء وفى تطويره ، يلاحظ أن الفائض عبارة عن دالة مكونة من أربعة متغيرات فرعية ، تحتوى على [٣٧] :

- سعر البيع .
- سعر شراء المادة الخام .
- معدل استخدام المادة الخام .
- حجم الفائض الناتج .

وبالنظر إلى هذه المتغيرات ، يلاحظ الباحثان أنه توجد علاقات تشابكية داخلية بينها ، وبصفة خاصة بين سعر البيع وحجم الفائض ، وأيضًا بين جودة المادة الخام وسعر البيع ، الأمر الذى يتطلب ضرورة الموازنة بينها بهدف تعظيم دالة الفائض النهائى للمشروع .

كما أن إدارج الفائض كمتغير تابع ومتغير مستقل فى نفس الدالة ، يعتبر ذا أهمية خاصة عند الأخذ فى الاعتبار الآثار التراكمية للفائض من أعوام سابقة على رقم الفائض لهذا العام الأمر الذى يقوى من استخدام الدالة فى مراحل التنبؤ المحاسبى المختلفة ، ويجنبَ الكثير من المشكلات الإحصائية التى تواجه تقدير قيم معلمات هذه الدالة .

وللتوسع فى استخدام مفهوم الفائض المحاسبى بهدف التوسع فى المبيعات ، وترشيد استخدام المواد المباشرة ، بما يساعد فى نهاية الأمر من التوسع فى الإنتاج ،

بالقدر الذى لا يترتب عليه تواجد مخزون بحجم كبير ، مسايرة لأهداف مشروعات الإنتاج الفورى ، فإنه يجب بداية استعراض العوامل التى تمثل قيوداً على الفائض المحاسبى ، والتى يمكن إيجازها فى الآتى (٣٨) :

- تواجد أسعار بيع غير تنافسية .

- الحاجة إلى توزيع السلع على مستهلكين معينين فى وقت محدد .

- وجود نقص فى جودة السلع .

- تأخر الموردين فى توصيل الخامات وعدم انتظام التوريد .

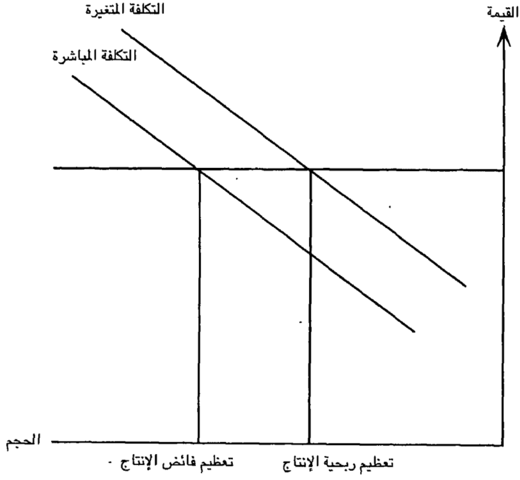
- وجود عجز فى الموارد الإنتاجية للمشروع .

وتبدو جهود الإدارة لازمة فى مرحلة تعظيم وزيادة حجم الفائض وذلك بمحاولة مواجهة وتخفيض حجم القيود السابقة ، وربما يكون ذلك باتباع خطة لإعادة تخصيص الموارد بما يساعد بدوره فى النهاية على التخلص من تلك القيود .

وتنبع أهمية الفائض المحاسبى بصفة خاصة ، فى مشروعات الإنتاج الفورى ، من تركيزه على مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالطلب النهائى للمستهلك ، إلا أنه رغم كل ماتقدم ، فإن نقطة الضعف الرئيسية فى استخدامه تتمثل فى الاقتصار على عنصر تكلفة المواد المباشرة باعتباره عنصر التكلفة المتغير الوحيد ، واعتبار باقى عناصر التكلفة عناصر تكلفة ثابتة ، وهو الأمر الذى شجع الباحثان على الدعوة إلى ضرورة الإبقاء على استخدام نظام التكلفة بالتدفق العكسى ، والذى يهتم بتتبع تكلفة التحويل (شاملة العمالة المباشرة والتكاليف الإضافية) . ولقد ترتب على اعتبار المواد المباشرة هى بمثابة عنصر التكلفة المتغير الوحيد ، فى نظام الفائض المحاسبى ، إلى اعتبار أن جهود الوصول إلى مثالية الفائض ، هى بمثابة جهود مقيدة لن يترتب عليها سوى الوصول إلى المثالية الجزئية لربحية المشروع (٣٩) . ولبيان أثر الانتقاد السابق لنظام الفائض المحاسبى ، يلاحظ الباحثان أنه قد ترتب عليه الكثير من النتائج ، وأهمها التوجه - نتيجة الاعتقاد السابق - إلى تطبيق مدخل التحميل الجزئى (المتغير) بدلاً من مدخل التحميل الكلى بصفة خاصة عند التوجه إلى تحديد الأسعار ، وهو الأمر الذى

يواجه بمعارضة شديدة من كثير من الأفراد ، نظراً لأنه لايساعد في الأمد القصير على تحقيق أرباح معقولة ، وهو الانتقاد الذي لم يقع فيه مستخدمو نظام التكلفة حسب الأنشطة ، أو حتى مستخدمي نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسي .

ويظهر أثر المثالية الجزئية لربحية المشروع من الشكل رقم (٢) :



المصدر : Tanaka et al. (١٩٩٦م) .

الشكل (رقم - ٢)

ويشير الشكل (رقم – ٢) إلى اقتصار خصم التكلفة الخاصة بالمواد المباشرة فقط من سعر البيع قبل تحديد مبلغ الفائض ، مع اعتبار أن باقى عناصر التكاليف (تكاليف التحويل) ثابتة ، وهو إن كان يؤكد على طبيعة مشرعات الإنتاج الفورى ، التى تحولت معظم عناصر تكلفتها وأصبحت ثابتة ، فإنه قد شابه انتقاد مهم ، وهو الخاص بأن هناك عدداً من عناصر التكاليف التى كانت تعتبر بمثابة تكلفة إضافية ثابتة فى المشروعات التقليدية ، وتغيرت طبيعتها فى ظل المشروعات الفورية وأصبحت عناصر تكلفة مباشرة ، مثل تكلفة مناولة المواد الخام ، تكلفة إصدار أوامر التوريد ، استهلاك الآلات ..... إلخ ، وهو الأمر الذى أشار إلى وجود انتقاد عند الأخذ بمفهوم الفائض المحاسبى ، وأكد على ضرورة تواجد أكثر من منهج تكلفة ، وهى نفس النتيجة التى تم التوصل إليها خلال البحث الحالى ، من ضرورة الاستفادة من مزايا كل من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى .

وفى ضوء ماتقدم ، يستطيع الباحثان صياغة الهدف الأساسى من مدخل الفائض المحاسبى ، فى محاولة تعظيم الفائض وتدنية التكاليف والمخزون السلعى ، من خلال رقابة وتنسيق استخدام العناصر التى تمثل نقاط اختناق ، وذلك تبعًا للخطوات المقترحة التالية [٤٠] :

- تحديد العناصر التى تمثل نقاط اختناق وقيود على أداء المشروع .
- اعتبار أن العناصر التى تمثل نقاط اختناق هى التى تحدد فائض المساهمة على مستوى المشروع ككل .
- جدولة استخدام العناصر غير المقيدة ، وذلك فى ضوء مايتم لتلك العناصر النادرة .
- العمل على رفع كفاءة وفاعلية استخدام العناصر النادرة بما يدعم التوجه نحو زيادة حجم الفائض ، ويؤكد على أن الفائض هو بمثابة المساهمة الحدية للعناصر التى تمثل نقاط اختناق وقيود على أداء المشروع .

ولحسم المزيد من الجدل فى هذا الجزء ، يستطيع الباحثان بعد العرض السابق التأكيد على وجود الكثير من جوانب التكامل فيما بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى . ومبعث هذا الشعور ناتج مما تأكد لنا أثناء عملية

التأصيل العلمى لكلا النظامين السابقين ، ومن خلال الكتابات المحاسبية المختلفة ، وهو مايساعد حقيقة على تأكيد النتيجة الخاصة بالتكامل فيما بين النظامين السابقين ، ويشير إلى أهميتهما لتحقيق وتدعيم الأداء فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وفى نفس الوقت مازال الباحثان يوصيان بضرورة إجراء المزيد من البحوث العلمية فى هذه النقاط البحثية ، لمواجهة قلة الكتابات المحاسبية التى تتناول دراسة نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى أو ربما ندرة الكتابات فى موضوع نظام الفائض المحاسبى .

٤ - النموذج المقترح لتأصيل التكامل بين نظامى تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى :

لاحظ الباحثان من الدراسة التحليلية التى قاما بها ، بهدف التأصيل العلمى لكلا النظامين السابقين ، وجود تكامل فيما بينهما فى كل من الإجراءات والهدف والمفهوم الخاص بكل منهما .

ومن حيث إجراءات كل من النظامين السابقين فهى تكاد تكون متكاملة مع الأخرى ومتشابهة فى نفس الوقت ، فإجراءات كل منهما تهدف إلى تبسيط عملية تسجيل عناصر التكلفة ، وعدم اتباع مراحل تسجيل معقدة تعوق تحقيق الهدف من مشروعات الإنتاج الفورى ، والخاصة بتوفير المعلومات التكلفية فى أسرع وقت ممكن ، بما يدعم هدف اتخاذ القرارات بشكل فورى .

أما من حيث هدف كل نظام من النظامين السابقين ، فإن الباحثين يلاحظان أن الهدف الأساسى لتطبيقهما ، سواء بشكل مستقل أو فى شكل متكامل ، هو تخفيض تكلفة القياس المحاسبى ، وتكلفة إعداد المعلومات التكلفية ، وتمثل هذه الأهداف الغرض الأساسى من فلسفة استخدام مشروعات الإنتاج الفورى لها ، حيث يتحول الهدف الرقابى للتكلفة فيها ، من مجرد عملية رقابة التكلفة بهدف كشف انحرافات معينة وتحليلها إلى الدخول فى مرحلة تخفيض التكلفة ، بهدف جذب المزيد من المستهلكين وتحقيق اعتبارات التطور المستمر .

أما من حيث المفهوم ، فإن كلاً من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ، أو ما أطلق عليه (Super-Variable Costing) [٤١] يسعيان معًا إلى عدم الاعتراف بتواجد مخزون سلعى وأيضًا إلى محاولة تبسيط الأداء المحاسبى ، باعتباره أحد الأنشطة التى لا تضيف قيمة إنتاجية إلى مشروعات الإنتاج الفورى . وفى هذا الصدد جاء نظام الفائض المحاسبى مكملاً لنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، فالأخير منهما لا يعطى الاهتمام الكافى بتتبع الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة ، وهو ما أشار إليه الباحثان فى متن البحث ، بأنه يمثل أحد جوانب الاهتمام فى نظام الفائض المحاسبى ، وينبع هذا من أن نظام الفائض المحاسبى يعطى عناية خاصة إلى حساب معدل للفائض المحاسبى على مستوى كل من الموارد المتحكمة ، وبناء على ذلك يمكن الإشارة إلى التطور فى زمن التسليم وفى عدد مرات مناولة المواد .... إلخ ، وهو مايساعد بدوره على تطوير استخدام معدل الفائض فى تقويم الأداء ، وفى الوقت نفسه يساعد على استكمال النقص الموجود فى نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى من حيث عدم تتبع الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة .

يضاف إلى كل ماتقدم ، أن نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى قد ساعدا على معالجة الكثير من أوجه الانتقاد التى وجهت إلى تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، الأمر الذى أشار إلى أهمية التطبيق الجزئى له على بعض الأنشطة الخاصة وليس على جميع أنشطة المشروع تجنبًا للعديد من المشكلات التى ظهرت من التطبيق ، وأهمها ارتفاع تكلفة تطبيق النظام ، وعدم تجاوز العائد المحقق من التطبيق للتكلفة الناجمة عنه ، وقد تمت صياغة كل ماتقدم فى شكل متكامل ، يساعد مشروعات الإنتاج الفورى على الحصول على النفع المرتقب من كل من الأنظمة السابقة ، وبما يدعم توجهها نحو تخفيض التكلفة وتحقيق اعتبارات التطور المستمر .

فى الوقت نفسه ، تم التوصيل إلى تأصيل علمى مناسب لكل من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ، وهو ما اتضح لنا من الإشارة المختصرة التى لاقتها تلك الأنظمة فى الكتابات المحاسبية المختلفة ، بصفة خاصة نظام الفائض المحاسبى ، وهو مايمثل إضافة علمية قام بها الباحثان ، لدعم مكتبة محاسبة التكاليف ، الأمر الذى يعطى أهمية علمية لهذا البحث ، ويفتح الباب فى نفس الوقت أمام الباحثين الآخرين ، للاستزادة البحثية فى هذه الموضوعات ، بهدف استكمال

دراسة متطلبات مشروعات الإنتاج الفورى ، التى أصبح لها وجود ملموس فى السوق العالمى والسوق المحلى ، وأصبحت تتطلب المزيد من الدراسات والبحوث ، بهدف تدعيم المبرر العلمى لتواجدها ، وللتأكيد على الجدوى الاقتصادية للاستثمار فيها ، وربما أخيراً لإيجاد النظم الحديثة الملائمة للتطبيق فيها ، بما يمكن من ممارستها للأنشطة المنوطة بها ، بالشكل الذى يحقق أهدافها ، ويساعد على تنفيذ الفلسفة المقامة من أجلها .

ومرة أخرى نعود إلى تأكيد العلاقة التكاملية بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ، وعلى الرغم من نواحى التشابه فى كثير من الأمور فيما بينهما ، فإنه قد تبين أثناء البحث ، وجود بعض نواحى القصور التى يعانى منها نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والتى تطلبت منا ضرورة العمل على استكمالها باستخدام نظام الفائض المحاسبى ، وكما سبق أن أشرنا ، فإن نتائج نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى – وإن كانت توفر معلومات تكلفية سريعة وبتكلفة منخفضة وتساعد فى اتخاذ العديد من القرارات – إلا أن تلك البيانات لاتصلح فى عملية تقويم الأداء خلال أركان المشروع المختلفة ، أو تقويم أداء خلايا الإنتاج المتنوعة ، ومن هنا جاء نظام الفائض المحاسبى وساعد على احتساب معدل للفائض على مستوى الخلايا الإنتاجية المختلفة وعلى مستوى الموارد المتحكمة المختلفة ، بما ساعد فى نهاية الأمر على علاج مشكلة تقويم الأداء والوصول إلى أساليب موضوعية ومناسبة ، وهو مادعانا إلى أن نؤكد على وحدة وتكامل التحليل ووحدة الهدف النهائى للتطبيق .

يضاف إلى ما تقدم أن نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى يمثلان أنظمة للتكلفة فى الأجل القصير ويصلحان لاتخاذ القرارات المناسبة لهذه الظروف ، وهو الأمر الذى أشار إلى أهمية تكاملهما مع نظام التكلفة حسب الأنشطة لاستكمال الحاجة إلى اتخاذ قرارات فى الأجل الطويل (٤٢) ، (٤٣) . وعلى الرغم من أن كلاً من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، نظام الفائض المحاسبى يعترفان بمنهج يقترب من منهج التحميل المتغير للتكلفة ، مع اعتبار بعض العناصر ثابتة فى الأجل القصير ، إلا أنه فى الأجل الطويل تعتبر كافة عناصر التكاليف متغيرة الأمر الذى يدعم تطبيق النظم السابقة بالإضافة إلى تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، على أنشطة معينة ، تتسم بارتفاع تكلفتها ، بما يبرر العائد الناتج عنها

من تكلفة القياس التى يتم تحملها عند تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، ويمكن أن يلاحظ أن التطبيق السابق سوف يساعد على التحول إلى تطبيق مدخل التحميل الشامل بما يساعد بدوره فى نهاية الأمر ، على اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمشروع . ودعم التوجه نحو مراعاة اعتبارات التطور المستمر .

ولتنمية الاستفادة من التوضيح السابق ، يقترح الباحثان استخدام نموذج يعمل على تخفض التكلفة ، ومواجهة نقاط الاختناق المتعددة التى تواجه المشروع ، بمعنى العمل على تعظيم المنفعة المتمثلة فى زيادة الفائض ، مع مواجهة قيود عدة تتحكم فى أداء المشروع . وتتعدد البرامج المتاحة هنا لتحقيق الهدف السابق ، ومنها على سبيل المثال نظم البرمجة الخطية ونظم التعيين ، ونظم البرمجة المعلمية وأيضًا نظم برمجة الأهداف ..... إلخ ، كما يوجد العديد من البرامج الأخرى التى يمكن استخدامها وتراعى طبيعة العلاقات غير الخطية ، وربما أيضًا الآثار التفاوضية الناتجة عن المفاضلة بين الاستخدامات المختلفة ، وتلك القرارات الخاصة بالمفاضلة بين الشراء والبيع . ومن هذه البرامج تم اقتراح استخدام دالة تناسبية تراعى التخصيص المرضى لعناصر التكلفة الإضافية مع الأخذ فى الاعتبار كافة نواحى التفاوض التى يواجهها مشروع الإنتاج الفورى ، سواء على مستوى ترشيد استخدام الموارد النادرة المتاحة أو على مستوى الاختيار فيما بين القرارات المختلفة . وفى هذا الشأن ، اتجه بنا التطبيق إلى تفضيل استخدام نظرية المباريات ، مع إبراز أهمية تعدد أطراف المباراة ، بما يعقد من إستراتيجية اتخاذ القرارات ، ويجعلها متوافقة مع ماهو متعارف عليه فى الواقع العملى ، وذلك كله فى شكل دالة تناسبية تأخذ فى ثناياها الآثار الإيجابية لدالة قيم شابلى – Shapley [٤٤] (١٩٥٣م) ، وكذلك الآثار التفاوضية للقرارات والأطراف المختلفة المتعاملة مع مباراة تعظيم هدف المشروع ، وقد أدى ماتقدم إلى أن تأتى صياغة دوال النموذج السابق ، بداية فى شكل دالة التعظيم التالية ، ثم بعد ذلك سوف يتم تطويرها لتأخذ فى ثناياها الاعتبارات السابق الإشارة إليها .

$$\max: U = G\,[x - c\,(y) - S\,(x,y)]$$

حيث إن [x-c (y)] G تمثل العائد الصافى الاحتمالى للمشروع من اتخاذ قرار معين (يمكننا هنا اعتباره بمثابة إيراد بيع السلعة والذى يأخذ الشكل الاحتمالى فى مبلغه وفى تاريخ تحققه) ، كما أن S (x,y) تمثل تكلفة المواد المباشرة التى اعتبرت عنصر التكلفة المتغير الوحيد ، وهى هنا تأخذ شكل دالة تتأثر بالكمية المستخدمة ونوعية المادة المباشرة وكذلك مستوى جودتها ..... إلخ . وبمرور الوقت ، وارتفاع إنتاجية مشروع الإنتاج الفورى ، باستخدام نموذج معدل الفائض المحاسبى ، ويجعل النموذج أكثر ميلاً لتمثيل وضع المشروع فى الأجل الطويل بدلاً من المدى القصير فإنه يمكننا استخدام (r_j) التى تعطى مؤشراً عن ارتفاع إنتاجية المادة الخام المستخدمة (عنصر التكلفة المتغير الوحيد) . وتبعاً لهذه الحالة يأخذ نموذج تعظيم الفائض الشكل التالى :

max:

$$a_i, y_i, S(X, Y) \{\sum_{i=1}^{2} f(r_i). [\sum_{j=1}^{2} G(X_i - C(Y_i) - S(X_j, Y_i) f(X_j | a_i, Y_i, r_i]\}$$

Subject to:

$$\sum_{i=1}^{2} F(r_i) . [F(s(X_i, Y_i)). f(X_j | a_i, Y_i, r_i) - V(a) \geq F$$

$$a_i \varepsilon \operatorname{argmax} (\sum_{j=1}^{2} F(S(X_i, Y_i)). f(X_j | a, Y_i, r_i) - V(a)$$

$$a \varepsilon A$$

إلا أنه لتطوير الشكل الرياضى السابق ، والأخذ فى الاعتبار تعدد الموارد المتاحة (منها ماهو نادر ومنها ماهو غير ذلك) ولحدوث تفاوضات ومداولات مختلفة بشأن الاختيار بين القرارات المختلفة التى تواجه المشروع من صنع / شراء ، أو قبول / عدم قبول طلبيات إضافية معينة ، يعرض الباحثان فيما يلى تطويراً لما سبق ، أخذين فى الاعتبار تأثير دالة قيم شابلى فى توزيع الفائض نتيجة تخصيص الموارد المتاحة (المتحكمة) فى المشروع مع تعددها ، وكذلك حدوث مفاضلات متعددة فيما بين أطراف اتخاذ القرار الداخلى ، وهو ماقد يترتب عليه فى أغلب الأحوال اختيار تشكيلة أو خلطة معينة من الموارد المتحكمة لاستخدامها فى وقت معين ،حيث من المحتمل أن تتغير من وقت لآخر مع تنوع واختلاف القرار المتخذ ، وتمر خطوات إعداد النموذج السابق بالمراحل التالية [٤٥] :

١ – افتراض أن كل مورد من الموارد النادرة يعمل لصالح عدد من خلايا الإنتاج ، كما توجد له عدد من الاستخدامات البديلة التى يمكن أن تتيح خليطًا من الاستغلال أو الاستفادة والتى تعطى فائضًا أو عائدًا يمثل بالدالة (V) .

٢ – هناك عدد من خلايا الإنتاج التى يمكن أن تتحالف معًا (M) فى إطار مباراة تعاونية ، ويمثل فى نفس الوقت جزءًا من جميع خلايا الإنتاج الموجودة بالمشروع (N) ، هذا مع تواجد شرط حرية تبادل المعلومات بين خلايا الإنتاج السابقة (التى تتمتع بقدر كبير من اللامركزية ، وهى السمة الأساسية لمشروعات الإنتاج الفورى) ، وضرورة معرفة كل خلية بالموارد النادرة لكل من الخلايا الأخرى والخدمات المتوافرة لكل خلية من الخلايا المتحالفة معها [٤٦] .

٣ – حينما يحدث تفاوض بين خليتين لتحقيق استفادة متبادلة بينهما ، فإنه لابد أن يترتب على هذا التفاوض حدوث تحالف معين ، يأخذ الشكل { i , j } بما يشير إلى أن التفاوض قد انتهى نهاية إيجابية .

٤ – للإشارة إلى أهمية مرور الوقت وتعاقب الفترات ، فإنه قد تم استخدام معامل (d) ، لإيجاد القيمة الحالية فى الفترة (t_o) للفترات المستقبلية . من هنا فإنه يمكن التعبير عن الفائض المحقق للقسم (i) نتيجة عملية التحالف مع أقسام أخرى ، تبعًا للتكلفة التى يتحملها هذا القسم والممثلة بالرمز (r_t^i) وذلك خلال تعاقب الفترات بالعلاقة التالية :

$$\Omega_i = \sum_{\infty}^{t=0} [(1-d) \wedge (M_t^i) - r_t^i] \, V_t$$

حيث إن (M_t^i) هى المقدرة التشغيلية للعناصر المتحكمة للخلية الإنتاجية (i) والتى تمثل جزءًا من المقدرة التشغيلية للمشروع ككل ، من هنا فقد اكتسب النموذج صفة المدى الطويل ، وذلك بعد استخدام معامل الخصم .

من كل ما تقدم يلاحظ أن العائد الذى يدخل أو يعرض على خلية إنتاجية لها طاقة تشغيلية (M) فى الحالة (q) ، يمكن الحصول عليه بعلاقة شابلى التالية [٤٧] :

$$S(M,q) = \sum_{A \subset q} \frac{(u(A)-1)!(U(N)-U(A)[\bar{V}(A)-\bar{V}(A/m)]}{U(N)!}$$

حيث إن (A) U عبارة عن عدد العناصر والعلاقات التى تقع على (q) وكذلك :

$$\bar{V}(X) = V(U_\alpha \in x^\alpha)$$

$$X \in q$$

$$M \in q$$

α تمثل قيمة التنازل بين الأقسام المختلفة نتيجة التفاوض .

ومما سبق يستطيع الباحثان التوصل إلى قيم شابلى المعدل بعد الأخذ فى الاعتبار أثر التفاوضات المحتملة كما يلى :

$$S(i,\bar{N}) = \sum_{M \subset N} \frac{(|M|-1)!(|N|-|M|)!V(M)-V(M\setminus\{i)}{|N|!}$$

حيث إن IMI , INI عبارة عن القيمة الكمية المقاسة Cardinal ، المعبر عنها رقمياً أو مقاسة للمجموعات (N,M) .

ولتكملة هذه الدالة الوصفية ، يجب استخدام هذا المكمل :

$$\bar{V} : 2^N \rightarrow IR_+$$

حيث إن :

$$V(M) = V(N) - V(N\setminus M) \quad M \in N$$

وقد قام .Charnes et al (48) (١٩٧٨م) بتقديم قيمة قياسية للتناسب فى العلاقة السابقة للقيمة ، يمكن أن نطلق عليها الدالة المتناسبة كمايلى :

$$h(M) = \frac{|M|}{|N|}\bar{V}(M) + \frac{|N|-|M|}{|N|}$$

هنا فإن حدود توازن المنفعة للمباراة فيما بين خلايا الإنتاج المختلفة تنتمى إلى القيمة المحددة بواسطة مقياس شابلى بالتداخل مع الدالة المتناسبة فى المباريات التعاونية ، فالقيمة التناسبية تعمل على إدخال وبيان أثر الاختلافات النسبية فيما بين خلايا الإنتاج المختلفة من حيث طاقتها التشغيلية (بما يعطى انطباعًا عن درجة تحكم كل منها فى الأداء العام للمشروع) على عملية تخصيص الموارد من ناحية ، وعلى مستوى الفائض المحقق من ناحية أخرى .

ويمتاز هذا النموذج بمراعاة التأثيرات المختلفة المحيطة بالمشروع ، وكذلك تعدد أزمنة التسليم والقيود المتحكمة المختلفة التى تؤثر فى قرارات تعظيم الربحية أو الفائض .

ولقد تم استخدام النموذج السابق فى مواضع أخرى [٤٩] وثبتت فعاليته فى عملية تخصيص التكاليف الإضافية ، فيما بين مراكز الأداء المختلفة ، وتبين للباحثين أنه من المناسب التوسع فى تطبيقه فى صياغة دالة هدف منشأة الإنتاج الفورى ، مع تعدد القيود المتحكمة فى أدائها ، بهدف تعظيم الفائض المحاسبى ، بعد مراعاة تحقيق الاستغلال الأمثل للعناصر المتحكمة فى الأداء .

ولقد تم إحداث المطابقة فيما بين النموذج المقترح استخدامه ، وأهداف البحث المتمثلة فى العمل على تخفيض التكلفة ، وتبين مما تقدم أن صفة الشمول التى يتصف بها النموذج ، وأخذه فى الاعتبار لكافة العناصر الصريحة للتكلفة ، والتى يمكن ملاحظة تأثيرها المباشر على تحقيق الفائض المحاسبى ، وكذلك كافة العناصر الأخرى غير الصريحة والناتجة عن عمليات التفاوض فيما بين خلايا الإنتاج السابقة ليشير بشكل أدق إلى إمكانية الوصول إلى خطة أكثر قبولاً لتخفيض التكلفة ، يمتد أثرها إلى المستقبل ، الأمر الذى يؤدى إلى إكساب كل من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى لخاصية المساعدة فى تحقيق الأهداف فى الأجل الطويل ، وعدم اقتصارها على الأجل القصير ، وهو مايشير إلى أهمية استخدام النموذج السابق ، ومدى التأصيل العلمى الذى أمكن إكسابه لكلا النظامين السابقين نتيجة لهذا البحث .

يضاف إلى ماتقدم أن إضفاء أثر التفاوضات على دالة تعظيم الفائض المحقق ، قد أكسب النموذج صفة الحركية ، وأخرجه من دائرة السكون التى تتصف بها نماذج

تعظيم الفائض التقليدية ، وبصفة خاصة نماذج البرمجة الخطية ...... إلخ ، مما يضفى ميزة إضافية على هذا النموذج [٥٠] ، ألا وهى خاصية الحركية ، التى تلائم بطبيعتها البيئة المحيطة بمشروعات الإنتاج الفورى ، مما يجعل النموذج أكثر قبولاً من الناحية العملية .

كما يشير هذا النموذج إلى بعد آخر أكثر تقدماً ، وهو الخاص بتطوير أساليب تقويم الأداء فى مشروعات الإنتاج الفورى . فبالإضافة إلى صلاحية النموذج فى تعظيم الفائض فى ضوء مجموعة من القيود الخاصة بالموارد المتحكمة ، فى شكل يتسم بالحركية والتغير ، فهو لم يوزع نتيجة مباراة الفائض بين خلايا الإنتاج بشكل متساوٍ ، كما هو الحال فى نموذج شابلى التقليدى [٥١] ، ولكن اتسم بالعدالة والواقعية فى التوزيع والتخصيص ، حيث راعى أن تسير خطة توزيع الفائض (نتيجة المباراة) فى ضوء المقدرة التشغيلية لكل خلية من خلايا الإنتاج ، مما يجعل عملية التوزيع أكثر عدالة وواقعية ، بما يدعم أثر الفائض المحاسبى فى عملية تقويم الأداء الداخلى .

بمعنى آخر فالدالة التناسبية التى استخدمت فى توزيع عائد المباراة وفى تطوير نموذج شابلى قد مكنت من الوصول إلى مجموعة من الأوزان النسبية ، ساعدت على التحول من فرضية التساوى فى عائد المباراة [٥٢] إلى فرضية اختلاف الأنصبة ، تبعاً لاختلاف المقدرة والطاقة التشغيلية .

ولمزيد من التأكيد على فاعلية النموذج المقترح ، قام الباحثان باستخدام حالة افتراضية مشابهة لتلك الموجودة عند الجبالى (١٩٩٤م) [٥٣] وذلك بعد إجراء العديد من التعديلات عليها ، وافتراض أن الفائض النهائى والمتوقع من استخدام أحد الموارد المتحكمة هو (٢٠٠٠) وحدة فائض ، ونتيجة للاستخدام الأولى للبرنامج تم التوصل إلى نتيجة التحالفات التالية :

(M_1, M_2, M_3, M_4)	1920
(M_1, M_2, M_4, M_5)	1880
(M_1, M_3, M_4, M_6)	1840
(M_2, M_4, M_5, M_6)	1780
(M_2, M_3, M_5, M_6)	1660
(M_3, M_4, M_5, M_6)	1400
$(M_1, M_2, M_3, M_4\ M_5, M_6,)$	2000
V {i,j}	900
V {i}	0

i#J

$i \in n$

$M \in N$

S (i,j)

$V \in 2^N$ IR+

ومن واقع ماتقدم ، فقد تمت صياغة دالة الهدف علىَ النحو التالى :

Mini. α

Subject to:

$$\mathbf{M_1 + M_2 + M_3 + M_4} \quad + \alpha > 1920$$
$$M_1 + M_2 + M_3 + M_5 \quad + \alpha > 1880$$
$$M_1 + M_3 + M_4 + M_6 \quad + \alpha > 1840$$
$$M_2 + M_4 + M_5 + M_6 \quad + \alpha > 1780$$
$$M_2 + M_3 + M_5 + M_6 \quad + \alpha > 1660$$
$$M_3 + M_4 + M_5 + M_6 \quad + \alpha > 1400$$
$$i + j \quad + \alpha > 900$$
$$i \quad + \alpha > 0$$
$$M_1 + M_2 + M_3 + M_4 + M_5 + M_6 \quad + \alpha = 2000$$

ولقد ترتب على تتابع الحل فى النموذج السابق أن تم التوصل إلى تخصيص مرضٍ للفائض فيما بين خلايا الإنتاج المختلفة ، وهو مايظهر فى دالة التخصيص

التناسبية التالية :

$$V(M) = \{530,470,320,280,210,190\}$$

ويلخص الجدول التالى نتيجة التفاوضات التى تمت بين خلايا الإنتاج المختلفة ، ومقدار التنازلات ، ونتيجة مباراة التخصيص ، والتى تعطى قيمة فائض مخصص لكل خلية متناسب مع القدرة التشغيلية للخلية ، والتى تؤثر بدورها على مقدرة الخلية التفاوضية .

الخلية الإنتاجية	الطلب على الفائض	التحالفات المحتملة	الطاقة المتاحة	الفائض المخصص	التنازلات بين الخلايا
M_1	720	M_1 , M_2 , M_3 , M_4	1920	530	190
M_2	580	M_1 , M_2 , M_4 , M_5	1880	470	110
M_3	410	M_1 , M_3 , M_4 , M_6	1840	320	90
M_4	355	M_2 , M_4 , M_5 , M_6	1780	280	75
M_5	270	M_2 , M_3 , M_5 , M_6	1660	210	60
M_6	240	M_3 , M_4 , M_5 , M_6	1400	190	50

ويلاحظ أن النتائج السابقة جاءت وفقًا لحالة افتراضية ، بهدف التأكد من صلاحية النموذج المقترح وقابليته للتطبيق فى الحياة العملية . أما عند الحاجه إلى إجراء التطبيق على حالة واقعية ، فإن ذلك يتطلب ضرورة توافر بيانات عن منشآت قائمة فى السوق ومضى عليها فترة معقولة ، وهو الأمر غير المتوافر فى الوقت الحالى ، نظراً لحداثة تلك المشروعات وعدم نشر كم معقول من البيانات عنها ، وهو مانتمنى القيام بتنفيذه فى بحوث أخرى قادمة بمشيئة الله ، حينما يستقر وضع هذه المشروعات فى المستقبل .

من كل ماتقدم يستطيع الباحثان التأكيد والإشارة إلى أن ما أمكن تحقيقه خلال هذا البحث يمثل تأصيلا علميًا جيداً كل من نظامى تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى ، كما أن هذا التأصيل قد عمل أغلب الوقت على محاولة الربط وإحداث التكامل بين المنهجين السابقين بما يساعد بدوره على تحقيق أهداف مشروعات الإنتاج الفورى . وقد تمت ترجمة كل ما تقدم عند تصميم النموذج الكمى فى نهاية

البحث ، بما يعمل على تحقيق الهدف النهائى له ، وبما يدعم توجهات مشروعات الإنتاج الفورى نحو تطوير الأداء وتحقيق اعتبارات التطور المستمر .

٥ - نتائج البحث والتوصيات :

خلال هذه الدراسة تمت مناقشة نظامى تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى ، وذلك بهدف التأصيل العلمى لكل منهما وبيان مدى صلاحيتهما للاستخدام فى تحقيق أهداف مشروعات الإنتاج الفورى ومدى التكامل الذى يمكن تحقيقه فيما بينهما ، وذلك بهدف تحقيق اعتبارات تخفيض التكلفة والتطور المستمر ، وهما اللازمان لتحقيق أهداف مشرعات الإنتاج الفورى ، وذلك من خلال دراسة انقسمت إلى أربعة أجزاء متكاملة .

وفى الجزء الأول نوقشت أهم مقومات مشروع الإنتاج الفورى ، وتبين أنها تمثل المشروعات المتكاملة التى تعمل على تحقيق رغبات المستهلك فى حينها وذلك من خلال تنفيذ سياسات الشراء والإنتاج والتسليم الفورى ، بناء على خطط تقسيم المشروع إلى مجموعة من خلايا الإنتاج المستقلة التى يعمل فيها مجموعة من العمال ذوى المهارات والتخصصات المتنوعة ، وذلك كله فى إطار خطة لنظام التكلفة تهدف ليس فقط إلى رقابة التكلفة وإنما إلى تخفيض التكلفة .

أما الجزء الثانى فقد ناقش مراحل واعتبارات تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، وقد تركزت الدراسة فى هذا الجزء على محاولة التأصيل العلمى لهذا النظام ، وبيان ضرورات تطبيقه فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وتبين من دراسة هذا الجزء أن نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى يسير على أساس تسعير المخرجات باتباع نظام التكلفة المعيارية ، وتسعير المدخلات بناء على التكلفة الفعلية ، وذلك كله فى ضوء خطة للارتجاع تبدأ من المخرجات وترتجع للخلف لتسعير المدخلات ، مع تواجد اشتراطات عدم تواجد مخزون سلعى ، والتوجه نحو تخفيض تكلفة القياس ، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات المحاسبية . وتوصل الباحثان من خلال هذا الجزء إلى التوصية بضرورة إجراء المزيد من البحوث على نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، ومحاولة

إدخال بعض التطوير على مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ، والتى تحكم الأداء المهنى والفنى لمحاسبة التكاليف بما يأخذ فى اعتباره النتائج المستمدة من تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، وطرق التسجيل المقترحة وفقًا له ، إلا أنه قد تبين من مناقشة نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، أنه بالرغم من اهتمامه بتخصيص التكلفة ، إلا أنه لم يعط الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة أهمية وتركيزًا خاصًا فى الدراسة بهدف تخفيض التكلفة ، وهو الأمر الذى حتم دراسة نظام الفائض المحاسبى ، الذى يسير وفقًا للتحميل المتغير للتكلفة .

فى الجزء الثالث ، تم إجراء دراسة علمية تحليلية على نظام الفائض المحاسبى بهدف إحداث التأصيل العلمى له ، وذلك رغبة فى إيجاد علاقة تكاملية بينه وبين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى من ناحية وبينه وبين مشروعات الإنتاج الفورى من ناحية أخرى . وقد تبين أن نظام الفائض المحاسبى الذى يسير وفقًا لمبادئ التحميل المتغير للتكلفة ، يعمل على تحليل الأنشطة إلى أنشطة متحكمة وأنشطة غير متحكمة فى الأداء ، بهدف إخضاع الأولى منهما للرقابة الفعلية لتخفيض التكلفة . واقترح الباحثان خلال مناقشة هذا الجزء عددًا من الآراء الهامة التى تعمل على بيان كيفية جدولة تشغيل واستخدام تلك الأنشطة المتحكمة وغير المتحكمة فى الأداء ، وتبين من هذا الجزء مدى التكامل فيما بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ، كما تبينت أهمية كل منهما للتطبيق فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وأشارت الدراسة من خلال هذا الجزء إلى التوصية بضرورة تعدد وتنوع أنظمة التكاليف المستخدمة فى مشروعات الإنتاج الفورى ، نظرًا للحاجة إلى معلومات تكاليف متكاملة وفورية ومتنوعة تلائم العديد من القرارات التى تواجه تلك المشروعات .

أما الجزء الرابع ، فقد تناول النموذج المقترح لإحداث التكامل بين النظامين معًا ، وأهمية كل ذلك فى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة ، على المدى القصير ، وفى الظروف والاعتبارات الإستراتيجية المحيطة بالمشروع ، كما أشار التحليل إلى وحدة النتائج التى يمكن الحصول عليها من كلا النظامين السابقين ، والخاصة بتكلفة القياس المحاسبى ووحدة الهدف الخاصة بتوفير معلومات فورية ومتنوعة وأخيرًا تخفيض إجراءات القياس المحاسبى ، بما يلائم اعتبارات المشروعات الفورية التى تسعى نحو تخفيض إجراءات ومراحل العمل المحاسبى ، بما يخفض من

الإجراءات المحاسبية التى لا تضيف قيمة وبالتالى تخفيض مجالات الضياع والإسراف .

وقد جاءت الصياغة الرياضية للنموذج المقترح مواكبة للأهداف والنتائج المستهدفة من تكامل النظامين معًا ، كما أخذت الصياغة الشكل المتطور لدالة قيم شابلى (المستمدة من تطبيق نظرية المباريات) وذلك مع مراعاة تعدد الأطراف المؤثرة فى حجم وطبيعة الفائض المحاسبى المستهدف تحقيقه ، والتأثير فى دالة قياس الفائض بالقدرة التشغيلية لكل خلية من خلايا الإنتاج المشتركة فى مباراة تحقيق الهدف ، وأخيراً إكساب النموذج صفة الحركية ، وجاء النموذج بالصياغة السابقة مدعمًا لأهداف تخفيض التكلفة وتطوير الأداء التى تسعى إلى تحقيقها نماذج تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى ، وهى نفس الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها مشروعات الإنتاج الفورى ، تدعيماً لاعتبارات التطور المستمر ، مما يشير بشكل واضح إلى أهمية النموذج الرياضى ، وفاعليته فى تأصيل مفاهيم التكلفة موضوع هذا البحث والعمل على تطوير استخدامها بما يطور أداء مشروعات الإنتاج الفورى .

ولمزيد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح ، فقد تم تطبيق النموذج على حالة افتراضية ، واتضح من التطبيق صحة الافتراضات والأهداف التى بنى من أجلها النموذج ، وجاءت التحالفات المختلفة مواكبة ومتأثرة بالقدرة التشغيلية لكل خلية إنتاجية ، كما نتج فى النهاية الجزء المخصص لكل خلية من الموارد المتحكمة بما يدعم ويعظم الفائض المحقق بالنسبة لها ويتواءم مع مقدرتها التفاوضية ، وبما ينعكس بدوره فى النهاية على تعظيم الفائض النهائى للمشروع وتعم سياسات تخفيض التكلفة والتطور المستمر .

وخلص الباحثان من كافة مراحل الدراسة السابقة إلى مايلى :

١ - الدعوة إلى أهمية الأخذ بمفاهيم التكاليف الحديثة والسعى نحو التأصيل العلمى لها ، لحاجة بيئة التطبيق العملى للاستفادة من تلك المفاهيم .

٢ - ضرورة تنويع نظم التكاليف المطبقة فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وضرورة إعطاء هذه المشروعات أهمية وتركيزاً خاصاً فى دراستها ، لبدء ظهورها فى

البيئة المحلية والعالمية ، مع العمل على إيجاد درجة من الترابط والتزامن بين تلك الأنظمة المختلفة لتحقيق أقصى استفادة منها .

٣ – ضرورة السعى نحو تطوير بعض مبادئ المحاسبة المتعارف عليها أو إضافة بعض المبادئ الأخرى إليها بصفة خاصة ، فيما يتعلق بتخصيص التكلفة ، والتقويم ، وتدفق إجراءات المحاسبة بما يلائم مشروعات الإنتاج الفورى وأيضًا تلك المتعلقة بالمخزون السلعى ، وأخيراً تلك الخاصة بتحديد التكلفة على مستوى الأنشطة وليس على مستوى المنتجات ، لتواكب التطورات الحديثة فى مفاهيم التكاليف وإجراءات التسجيل والقياس المحاسبى .

٤ – ضرورة تطوير مناهج محاسبة التكاليف بتلك التطورات المقترحة ، حتى يأتى خريج أقسام المحاسبة مؤهلاً لسايرة التطورات الحديثة فى نوعية المشروعات .

٥ – ضرورة تناول أنظمة التكاليف موضوع الدراسة خلال هذا البحث بمزيد من التحليل ، نظراً لندرة ماكتب فى هذه الموضوعات ، ولحاجة المكتبة العربية إلى المزيد من الدراسات بشأنها .

٦ – العمل على تطوير النموذج المقترح خلال هذا البحث ومحاولة تطبيقه على حالات حقيقية ، تستمد بياناتها من مشروعات إنتاج فورى ، حتى يمكن بذلك تحقيق النفع المستهدف من النموذج المقترح .

الهوامش

(١) S. M. Bragg : **Just in Time Accounting; How to Decrease Cost**, John Wiely & Sons, (1996) .

(٢) G. Siegel, and B. Kulesza : "The Coming Changes in Management Accounting", **Management Accounting**, January (1996), pp. 43 - 47 .

(٣) R. D. Mcilhattan : "The Jlt., Philosophy" , **Management Accounting**, September, (1987). pp. 20 - 26 .

(٤) M. R. Ostrenga, T. R. Ozan, R. D. Mellhatton, and M. D. Harwood : **Total Cost Management**, John Wiely & Sons, (1992).

(٥) R. S. Kaplan, and D. Norton : "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February, (1992) .

(٦) A. P. Curatala, JIT., : "Adoption Costs" **Management Accounting**, september (1996), P. 14

(٧) M. Bromwich and A. Bhimani : **Management Accounting : Pathways Progress**, The Chartered Institute of Management Accounting, London, (1995) .

(٨) D. Ashton, T. Hopper and R. W. Scapens : **Issues in Management Accounting,** Second Edition, Prentice Hall, London, (1995) .

(٩) E. Harris : "The Impact of Just-in-Time Production on Product Cost Information Systems", **Production and Inventory Management Journal,** First Quarter, (1990), pp. 44-48 .

(١٠) R. Balakrishama : "Information Aquisiton and Resource Allocation Division", **The Accouting Review**, Vol. 66, No. 1, January (1991), pp. 120-139.

(١١) L. Heitger, P. Ogan, and S. and Matulich : **Cost Accounting**, Second Edition, South Western Pubilshing Co., Ohio, (1992) .

(١٢) C. T. Horngren, G. Foster, and S. Dator : **Cost Accounting - A managerial Emphasis**, Eighth, Prentice hall international Editions, (1994) .

(١٣) D. R. Hansen, and M. M. Mowen : **Management Accounting**, Fourth Edition Southwestern College Publishing, Ohio, (1997) .

(١٤) M. V. Tatikonda : "Just-in-Time and Modern Manufacturing Environments: Implications for Cost Accounting," **Production and Inventory Management**, (1988) .

(١٥) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitehell : **Contemporay Cost Management**, Chapman & Hall, London, (1995) .

(١٦) M. L. Hirsch, and J. G. Louderback : **Cost Accounting ; Accumulation, Analysis and Use**, Third Edition, South-Western Pubilshing Co., (1992) .

(١٧) D. R. Hansen, and M. M. Mowen, **Op. Cit.**

(١٨) R. Cooper, and W. B. Chew : "Control Tomorow's Costs Through Today's Designs", **Harvard Business Review**, January-February (1996), pp. 88-97 .

(١٩) L. Heitger, P. Ogan, and S. Matulich, **Op. Cit.**

(٢٠) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitehell, **Op. Cit.**

(٢١) G. J. Staubus : "Activity, Costing : Twenty Years on", **Management Accounting Research**, Vol. 1, No. 4, December (1990), pp. 249-264.

(٢٢) T. L. Estrin, J. Kator and D. Alpers : "Is ABC Suitable for Your Company", **Management Accounting**, April. (1994), pp. 40-45 .

(٢٣) D. T. Hicks, : **Activity Based Costing for Small and Mid Sized Business**, John Wiley & Sons Inc, (1992) .

(٢٤) J. B. MacArthur : "From Activity-Based Costing to Throughput Accounting", **Management Accounting**, April (1996), pp. 30-38.

(٢٥) J. B. MacArthur : "Zero-Base Activity Based Costing", **Journal of Cost Management**, winter (1993a), pp. 45-49 .

(٢٦) R. V. Calvasina, E. J. Calvasina, and G. E. Calvasina : "**Management Accounting",** December (1989), pp. 41-45.

(٢٧) D. Dougdale, and T. Colwyn : "Accounting for Throughput: Part 1-The Theory," **Management Accounting**, April (1996) , pp. 24 - 29.

(٢٨) J. B. MacArthur: "Theory of Constraints and Activity Based Costing : Friends or Foes", **Journal of Cost Management**, Summer (1993 b), pp. 50-56.

(٢٩) J. S. Holmen : "ABC Vs., TOC; It's a Matter of Time", **Management Accounting**, January (1995), pp. 37-40.

(٣٠) T. L. Estrin, J. Kator, and D. Albers; **Op. Cit.**

(٣١) R. V. Calvasina, E. J. Calvasina, and G. E. Calvasina, **Op. Cit.**

(٣٢) C. Drury : **Management and Cost Accounting**, Chapman & Hall, Third Edition, (1992).

(٣٣) D. Dougdale and T. Colwyn, **Op. Cit.**

(٣٤) D. Gallaway and D. waldron : "Measure Your Way to Profit", **Certified Accountant**, May (1988).

(٣٥) D. Dougdale and T. Colwyn, **Op. Cit.**

(٣٦) J. Darlington, J. Innes, F. Mitchell and Woodward : "Throughput Accounting: The Carrett Automotive Experience", **Management Accounting",** (UK), 70, (1992), pp. 32-38.

(٣٧) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitchell, **Op. Cit.**

(٣٨) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitchell, **Op. Cit.**

(٣٩) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitchell, **Op. Cit.**

(٤٠) C. T. Horngren, G. Foster and S. Dator, **Op. Cit.**

(٤١) R. Balakrishman, **Op. Cit.**

(٤٢) J. B. MacArthur : "Theory of Constraints and Activity Based Costing : Friends or Foes", **Journal of Cost Management**, Summer (1993b), pp. 50-56.

(٤٣) T. L. Estrin, J. Kator and D. Albers, **Op. Cit.**

(٤٤) L. S. Shapley, The Value of an N-Person Game, in Kuhn, HW., and Tucker, A W., (eds) : **Contributions to the Theory of Games**, Princeton University, (1953).

(٤٥) محمد مصطفى الجبالى : «نموذج مقترح لتخصيص التكاليف الصناعية العامة فى ضوء نظرية الوكالة ، دراسة نظرية» ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، كلية العلوم الإدارية ، (١٩٩٤م) العدد الثانى ، ص ص (٢٣٥-٢٩٩) .

(٤٦) R. Balakrishman, **Op. Cit.**

(٤٧) F. Gul : "Bargaining Foundation of Shapley Value", **Economerica**, Vol. 57, No. 1, January (1989), pp. 210-225.

(٤٨) A. Charnes, J. Rausseau, and L. Seiford : "Complements, Hommollifier and Propensity to Disput", **International Journal of Game Theory**, 7, (1978), pp. 355-370 .

(٤٩) محمد مصطفى الجبالى ، مرجع سابق ، ص ص (٢٨٠-٢٩٠) .

(٥٠) R. P. Magee : "Variable Cost allocation in a Principal/ Agent Setting", **The Accounting Review**, Vol. LXIII, No. 1, January (1988), pp. 1-20.

(٥١) M. M. Gibbons : **An Introduction to Game Theoretic Modelling**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., (1992) .

(٥٢) J. Demski : "Line Item Reporting, Factor Aquisition, and Subcontracting", **Journal of Accounting Research**, Autumn (1986), pp. 250-269.

(٥٣) محمد مصطفى الجبالى ، مرجع سابق ، ص (٢٩٦) . ولقد استخدام برنامج البيسك الموجود فى البحث ، بعد إدخال بعض التعديلات الطفيفة عليه ليلائم طبيعة البحث الجارى .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- محمد مصطفى الجبالى : «نموذج مقترح لتخصيص التكاليف الصناعية العامة فى ضوء نظرية الوكالة ، دراسة نظرية» ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، كلية العلوم الإدارية . (١٩٩٤م) ، العدد الثانى ، ص ص (٢٣٥-٢٩٩) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

- Ashton D., Hopper T., and Scapens RW., : **Issues in Management Accounting**, Second Edition, Prentice Hall, London, (1995) .
- Balakrishman R., : "Information Aquisition and Resource Allocation Division" , **The Accounting Review**, Vol. 66, No. 1, January (1991) .
- Bhimani A., and Bromwich M., : "Accounting for Just-in Time Manufacturing Systems" , **CMA Magazine** , February (1991) .
- Bragg, SM., : **Just in Time Accounting; How to Decrease Cost**, John Wiely & Sons, (1996).
- Bromwich, M., and Bhimani A., : Management Accounting : Pathways to Progress, **The Chartered institute of Management accounting**, London, (1995).
- Calvasina, R V., Calvasina, E J., and Calvasina, G E., : "Accounting Myths", **Management Accounting**, December (1989) .
- Charnes, A.,, Rausseau, J., and Seiford, L., : "Complements, Hommollifier and Propensity to Disput", **International Journal of Game Theory**, 7, (1978) .
- Cooper, R., and Chew, WB., : "Control Tomorrow's Costs through Today's Designs", **Harvard Business Review**, January-February (1996) .
- Curatala, AP., JIT., : "Adoption Costs", **Management Accounting**, September (1996) .
- Darlington J., Innes, J., Mitchell F., and Woodward J., : "Throughput Ac-

counting; The Carrett Automotive Experience", **Management Accounting,** (UK), 70, (1992) .
- Demski, J., : "Line Item Reporting Factor Aquisition and Subcontracting", **Journal of Accounting Research**, Autumn (1986) .
- Dougdale, D., and Colwyn, T., : "Accounting for Throughput : Part 1-The Theory", **Management Accounting**, April (1996) .
- Drury, C., : **Management and Cost Accounting**, Chapman & Hall, Third Edition, (1992).
- Estrin Tl., Kator J., and Aibers D., : "Is ABC Suitable for Your Company", **Management Accounting**, April (1994) .
- Gallaway D., and Waldron D., : Measure Your Way to Profit, **Certified Accountant**, May (1988) .
- Gibbons, M M., : **An Introduction to Game Theoretic Modelling** , Addison-Wesley Pubilshing Company, Inc., (1992).
- Gul, F., : "Bargaining Foundation of Shapley Value", **Econometrica**, Vol. 57, No. 1, January (1989) .
- Hansen, D R., and Mowen M. M., : **Management Accounting** , Fourth Edition, South Western College Publishing, Ohio, (1997).
- Harris E., : "The Impact of Just-in -Time Production on Product Cost Information Systems", **Production and Inventory Management Journal**, first Quarter, (1990) .
- Heitger, L., Ogan, P., and Matulich, S., : **Cost Accounting**, Second Edition, South Western Pubilshing Co., Ohio, (1992).
- Hicks, D T., : **Activity Based Costing for Small and Mid Sized Business**, John Wiley & Sons Inc., (1992).
- Hirsch, M L., and Louderback, JG., : **Cost Accounting : Accumulation, Analysis and Use**, Third Edition, South-Western Pubilshing CO., (1992).
- Hirst, M., : "Accounting Education and Advanced Cost Management Systems", **Australian Accountant**, December (1990) .
- Holmen, J S., : "ABC Vs., TOC : It's a Matter of Time", **Management Accounting**, January (1995) .

- Horngren, C T., Foster, G., and Dator, S., : **Cost Accounting-Amanagerial Emphasis**, Eighth Eddition, Prentice Hall International Editions, (1994).
- Kaplan, R S., and Norton, D., : "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February (1994).
- MacArthur, J B., : "From Activity-Based Costing to Throughput Accounting", **Management Accounting**, April (1996) .
- MacArthur, J B., : "Zero-Base Activity Based Costing", **Journal of Cost Management**, Winter (1993) .
- MacArthur, JB., : "Theory of Constraints and Activity Based Costing : Friends or Foes", **Journal of Cost Management**, Summer (1993) .
- Magee, R p., : "Variable Cost Allocation in a Principal/ Agent Setting", **The Accounting Review**, Vol. LXIII, No. 1, January (1988) .
- Mcilhattan, R D., : "The JIT., Philosophy", **Management Accounting**, September (1987) .
- Ostrenga, MR., Ozan, TR., Mellhatton, RD., and Harwood, MD., : **Total Cost Management**, John Wiely & Sons, (1992).
- Schnicderjans, M J., : **Topics in Just-in-Time Management**, Allyn & Bacon, (1993).
- Shapley, L S ., : "The Value of an N-Person Game", in Kuhn, H W., and Tucker, A W., (eds), **Contributions to the Theory of Games**, Princeton University, (1953).
- Siegel, G., and Kulesza, B, : "The Coming Changes in Management Accounting", **Management Accounting**, January (1996) .
- Staubus, G J., : "Activity Costing : Twenty Years on", **Management Accounting Research**, Vol.1, No. 4, December. (1990) .
- Tanaka, M, Yoshikawa, T., Innes, J., and Mitchell, F., : **Contemporary Cost Management**, Chapman & Hall, London, (1995).
- Tatikonda, M V., : "Just-in time and Modern Manufacturing Environments ; Implications for Cost Accounting", **Production and Inventory Management**, (1988).

● الإدارة العـــــامـة
● المجلد السابع والثلاثون
● العـــــدد الرابع
● شـــــوال ١٤١٨ هـ
● فـــبـــرايـر ١٩٩٨م

التعلم التنظيمي : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم

د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان *

مقدمة :

يعد مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم المغيبة – تقريبًا – في أدبيات الإدارة العربية . هذا الغياب الملحوظ لمناقشة مفهوم التعلم التنظيمي في هذه الأدبيات ربما يكون له ما يبرره في الماضي ، حيث كان التركيز موجهاً بالدرجة الأولى نحو بناء المنظمات وتطبيق العمليات الإدارية ومحاولة توظيف بعض مفاهيم الإدارة الحديثة ؛ كالإدارة بالأهداف وحلقات الجودة ، وذلك بما يضمن تحقيق الأهداف التي من أجلها أوجدت هذه المنظمات بشيء من الفاعلية والكفاءة . هذا الوضع لم يعد مقبولاً في الوقت الراهن ، وإن كان ذلك بالطبع لايعني إغفال أهمية بناء المنظمات أو العمليات الإدارية ، حيث تواجه منظمات اليوم العربية منها وغير العربية – كما ستواجه في المستقبل – العديد من التغييرات والتحديات سواء في أبنية هذه المنظمات أو قيمها أو أنشطتها أو إنتاجها ، وذلك بسبب التغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي تتعرض لها المجتمعات التي تعيش وتعمل في ظلها هذه المنظمات [١] .

فالمنظمات الحكومية – على سبيل المثال – تواجه تحديات لم تكن موجودة في السابق حيث يطالب المواطنون أو المستفيدون من خدمات هذه المنظمات بسرعة الاستجابة لمطالبهم مع ضرورة توافر الجودة العالية في هذه الخدمات على الرغم مما تعايشه هذه المنظمات من خفض في ميزانياتها وعدد القوى العاملة فيها . وبالمقابل

* أستاذ الإدارة العامة المشارك بمعهد الإدارة العامة – الرياض .

فإن منظمات القطاع الخاص ليست بأسعد حال من منظمات القطاع الحكومى حيث تعيش جواً من التنافس القوى فيما بينها سواء كان ذلك على المستوى المحلى أو المستوى العالمى حيث حتم عليها هذا التنافس البحث عن أفضل البدائل من أجل تقديم منتجاتها بسعر أقل وجودة أعلى يضمنان لها الاستمرار والبقاء فى ظل هذا التنافس .

هذه التغييرات والتحديات السريعة والخطيرة التى تعيش فى ظلها منظمات اليوم أملت وستملى عليها فى المستقبل ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة ، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب فى مواجهة هذه التغييرات والتحديات وهو مايعنى بالضبط تبنى فلسفة مفهوم التعلم التنظيمى .

هذا التأكيد على ضرورة تبنى فلسفة التعلم التنظيمى جعل بعض كتاب الإدارة الحديثة من أمثال براون وهتشكوك وويلارد – Brown, Hickcock and Willard (١٩٩٤م) يصفون العصر الحالى بأنه عصر المنظمات القابلة للتعلم (٢) .

من هذا المنطلق فإننا سوف نعالج فى هذه المقالة مفهوم التعلم التنظيمى باعتباره من المفاهيم المهمة فى أدبيات الإدارة التى يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومنتجاتها بما يضمن لها البقاء والاستمرار .

أهداف المقالة :

يتمثل الهدف الرئيسى لهذه المقالة فى إلقاء الضوء على مفهوم «التعلم التنظيمى» باعتباره من المفاهيم الهامة فى حقل الإدارة والتنظيم الإدارى فى الوقت الراهن . هذا الهدف من الممكن تفصيله من خلال الغايات التالية :

١ – التعريف بمفهوم التعلم التنظيمى وذلك من خلال تقديم آراء المنظرين فى هذا الشأن واستخلاص التعريف المناسب لهذا المفهوم مع إبراز خصائصه وأهميته .

٢ – تقديم نموذج التعلم التنظيمى مع شرح مكونات هذا النموذج .

٣ – وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم مع التركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى .

وعلى الرغم من أن عملية التعليم غالباً ما تكون بطيئة وصعبة ، فإنها عملية مهمة حيث يمكن إدارتها من أجل تحقيق أفضل النتائج .

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث فى كتابته على منهج البحث المكتبى القائم على فحص وتحليل ما هو متوفر من الأدبيات فى مجال التعلم التنظيمى ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المقالة ، وتبعاً لذلك فقد تم تقسيم أجزائها على النحو التالى :

١ - التعلم التنظيمى : مفهومه وأهميته .

٢ - عملية التعلم التنظيمى .

٣ - بناء المنظمات القابلة للتعلم .

٤ - خاتمة .

القسم الأول - التعلم التنظيمى : مفهومه وأهميته :

على الرغم من تأصل مفهوم التعلم التنظيمى فى مجال علم السياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم [٣] ، فإنه يمكن القول بأن من أولى الصعوبات التى تواجه الباحث فى هذا الموضوع هو الوصول إلى تعريف إجرائى لهذا المفهوم يميزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى كالتغيير والتكيف ، كما يقبل به فى نفس الوقت الباحثون كأساس للدراسة فى هذا المجال .

هذه الصعوبة فى تعريف مفهوم التعلم التنظيمى دفعت كلاً من تشاندلر Chandler (١٩٦٢م) ، ودنكان - Duncan (١٩٧٤م) ، وجيلينيك - Jelinek (١٩٧٤م) ، وميلر وفريسن - Miller and Friesen (١٩٨٠م) ، وأرجرس - Argyris (١٩٧٨م) (١٩٨٢م) وفيول وليلس - Fiol and lyles (١٩٦٢م) (١٩٨٥م) [٤] وروبى وسالس - rObey and Sales وماركواردت - Marquardt (١٩٩٦م) ، وغيرهم كثير إلى محاولة تعريف وتطوير مفهوم التعلم التنظيمى ، وتحديد مكوناته وتمييزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى . هذه المحاولات من قبل هؤلاء الباحثين فى تعريف مفهوم التعلم التنظيمى كانت منطلقة من مناهج متعددة أملتها تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع ، مما أدى بدوره إلى مزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم .

على أن هذه الصعوبة فى تعريف مفهوم التعلم التنظيمى ليست فى الواقع وليدة اليوم بل إنها تعود فى أصلها إلى ما قبل ثلاثة عقود وذلك عندما حاول سيمون – Simon (١٩٦٩م) أن يعرف التعلم التنظيمى على أنه «الوعى المتنامى بالمشكلات التنظيمية والنجاح فى تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين فى المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها»(٥) .

هذا التعريف الذى قاله سيمون (١٩٦٩م) يشير إلى أن التعلم يتضمن بصفة عامة عنصرين أساسين هما : الوعى بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة فى المنظمة ، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعى والمبنية على الإجراءات التى تتخذها المنظمة فى التعامل مع هذه المشكلات . لقد وجه تعريف سيمون (١٩٦٩م) لمفهوم التعلم التنظيمى انتباه الباحثين إلى إعادة التفكير فى تعريف التعلم ذاته . حيث عرّفه فريق من علماء التنظيم على أساس أنه يمثل رؤية أو معلومات جديدة فى حين عرّفه فريق ثانٍ على أنه نوع من البناء التنظيمى الجديد ، بينما عرّفه فريق ثالث علىْ أساس أنه يعنى مجرد الإجراءات أو التصرفات التى تقوم بها المنظمة ، فى الوقت الذى استقر فيه رأى فريق رابع على النظر إلى تعريف التعلم باعتباره يمثل مزيجاً مشتركاً من التعاريف السابقة (٦) .

على أن مشكلة تعريف التعلم التنظيمى لم تقف عند مجرد تعريف مفهوم التعلم فى حد ذاته ، فقد وجد الباحثون أيضاً صعوبة فى التفريق بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى كالتكيف والتغيير وعدم التعلم . بل يمكن القول بأن هناك بعض الباحثين الذين استخدموا فى كتاباتهم مفاهيم تعد الآن جزءاً من التعلم التنظيمى وإن لم تحمل مصطلح التعلم . من ذلك – على سبيل المثال – مفهوم كوفمان – Kaufman (١٩٧٣م) عن التغذية المرتدة فى الحكومة ، ومفهوم التقويم الذاتى فى المنظمات عند ويلدافسكى – Wildavsky (١٩٧٩م) بالإضافة إلى العديد من الأدبيات الواسعة فى مجال نشر وتوظيف المعلومات والإبداع والتكيف فى المنظمات (٧) .

هذا الخلط والتشوش الموجود بين الباحثين والمتعلق بتعريف مفهوم التعلم ومن ثم مفهوم التعلم التنظيمى ، دفع العديد من الباحثين فى حقل التنظيم الإدارى إلى محاولة إيجاد تعريف محدد لمفهوم التعلم التنظيمى وتمييزه عن غيره من المفاهيم الأخرى . هذه الجهود نراها ماثلة فى المحاولات التى قام بها أرجرس – Argyris (١٩٨٢) الذى

يعتبر بحق رائداً في هذه المجالات حيث عرف التعلم التنظيمي على أنه «عملية كشف وتصحيح الأخطاء» (٨) . وتبعاً لهذا التعريف فقد ميز أرجرس بين نوعين من التعلم ، هما : التعلم ذو الاتجاه الأحادى ، وهو التعلم الذى ينبع من تمسك المنظمة بسياساتها الراهنة فى محاولة تحقيق أهدافها وتجنب الكشف عن أخطائها ومحاولة تصحيحها ، والآخر التعلم ذو الاتجاه المزدوج ، وهو التعلم الذى يتحدى الافتراضات أو المسلمات التى تقوم عليها السياسات والأهداف الحالية ومحاولة كشف الأخطاء وتصحيحها وذلك من أجل تقديم المزيد من الفهم الشامل والمنظم للقوى التى تدفع المنظمة لتحقيق هذه السياسات أو الأهداف .

لهذا يعتقد أرجرس بأن المنظمات تواجه صعوبة فى التعلم ، وأن هذه الصعوبة تعود فى جزء منها إلى أن المنظمات من النادر أن تعيد النظر فى المسلمات أو السلوك السائد فيها ، كما أن الكثير منها يحجم عن الاعتراف بأخطائها وتصحيحها ذلك الذى يمثل جوهر التعلم التنظيمى (٩) .

من ناحية أخرى ، فقد عرف كلٌ من فايول وليلس – Fiol and lyles (١٩٨٥م) التعلم التنظيمى على أنه «عملية تحسين الإجراءات التى تقوم بها المنظمة وذلك من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل » (١٠) . أما برود تريك – Brodtric (١٩٩٠م) فيعتقد أن التعلم التنظيمى أكثر من مجرد التكيف لهذا ينظر إليه على أنه عملية مقصودة تعكس خبرة وتوقعات المنظمة (١١) .

هذه التعريفات السابقة للتعلم التنظيمى وغيرها وجدت آذاناً صاغية لدى سينج – Senge (١٩٩٤م) الذى حاول توضيح معنى وفن ممارسة التعلم التنظيمى ، حيث أوضح بأن جوهر التعلم التنظيمى هو «تحول فى التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم ، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي ، إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية ، وبناء على ذلك فإن التعلم التنظيمى فى رأيه هو «الوسيلة التى من خلالها يكتشف الأفراد فى المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذى يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع» (١٢) .

إن التعريف الذى أورده سينج (١٩٩٠ ، ١٩٩٤م) للتعلم التنظيمى يشير فى طياته

إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذى يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم فى تشكيل الواقع التنظيمى للمنظمات التى يعملون فيها على تغيير هذا الواقع . لهذا نجد روبى وساليس – Robey and Sales (١٩٩٤م) يؤكدان على أهمية المعلومات فى عملية التعلم التنظيمى حيث يعرفان التعلم التنظيمى على أنه «عبارة عن عملية اكتساب المعلومات وتخزينها فى ذاكرة المنظمة والوصول إلى هذه المعلومات ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر» [١٣] هذا التأكيد على وجوب النظر إلى التعلم التنظيمى باعتباره عملية اكتساب معلومات نجده ماثلاً أيضاً فى كتابات ديكسون – Dixon (١٩٩٥م) عن التعلم التنظيمى ولكن بصورة مختلفة . وقد نبهت ديكسون إلى وجوب النظر إلى مفهوم التعلم التنظيمى باعتباره أكثر من مجرد اكتساب المعلومات حيث تعتقد بأنها العملية التى توجد هذه المعلومات . من ناحية أخرى ترى ديكسون بأن التعلم التنظيمى ليس مايعرفه أعضاء المنظمة كمجموعة من معارف ومعلومات ، بل إنه التوظيف الجماعى لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معانٍ على الأشياء الموجودة من حولهم ، وإن كان ذلك لايلغى أهمية التعلم الفردى [١٤] .

هذا الشرح لمفهوم التعلم التنظيمى من وجهة نظر ديكسون وربطه بالتعلم الجماعى يتطابق إلى حد كبير مع وجهة نظر كلٍ من أرجرس وشون – Argyris and Shown (١٩٧٨م) اللذان ذكرا بأنه لايوجد تعلم تنظيمى دون وجود تعلم فردى أو شخصى وأن التعلم الفردى وإن كان ضرورياً لتحقق التعلم التنظيمى فإنه شرط غير كاف لنجاحه [١٥] .

وأخيراً ينبهنا ماركواردت – Marquardt (١٩٩٦م) إلى ضرورة التفريق بين مفهومى المنظمات القابلة للتعلم والتعلم التنظيمى ، فيما يتعلق بالمنظمات القابلة للتعلم فقد عرفها ماركواردت على أنها «المنظمات التى تعمل بشكل قوى وجماعى ، حيث تعمل على الدوام على تحوير نفسها ، بحيث تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها». لهذا فإننا من وجهة نظر ماركواردت ، عند ما نتحدث عن مفهوم المنظمات القابلة للتعلم ، فإننا نركز على بنية العملية التعليمية (ماذا – What) حيث نصف أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التى تتعلم وتنتج باعتبارها وحدة واحدة . وبالمقابل فإننا عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمى فإننا نشير إلى الكيفيـــة (كيف – How) التى يحدث بها هذا التعلم حيث تتضمن هذه الكيفية المهارات والعمليات التى تقود إلى التعلم وبهذا يمكن النظر إلى

التعلم التنظيمى باعتباره بعداً أو عنصراً واحداً من عناصر بناء المنظمات القابلة للتعلم (١٦) .

وبغضّ النظر عن الاختلافات الموجودة بين الباحثين فيما يتعلق بتعريف مفهوم التعلم التنظيمى ، فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد تعارض بين هذه التعاريف ، حيث إنها تكمل بعضها بعضاً ، وأن أى تعريف لمفهوم التعلم التنظيمى ينبغى أن يكون محصلة لهذه التعاريف السابقة أو غيرها . أما بالنسبة للارتباط بين مفهوم التعلم التنظيمى ومفهوم بناء المنظمات القابلة للتعلم فإنه ينبغى أن ينظر إليه على أساس أنه ارتباط السبب بالنتيجة ، حيث إنه لايمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمى صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم ، وبناء على ذلك يمكننا أن نعرف مفهوم التعلم التنظيمى على أنه :

عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة ، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب فى ذاكرة المنظمة ، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها فى حل المشكلات التى تواجهها ، وذلك فى إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام .

من هذا التعريف يمكننا أن نستنتج أن هناك عدداً من الخصائص التى يحملها مفهوم التعلم التنظيمى التى تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى ، وهذه الخصائص هى على النحو التالى (١٧) :

١ - إن عملية التعلم فى المنظمة هى عملية مستمرة أو كما تقول عنها فلاور – Flower (١٩٩٦م) بأنها رحلة متواصلة ليست لها محطة وصول (١٨) ، لهذا فإن الأفراد العاملين فى المنظمات التى تتبنى مفهوم التعلم التنظيمى لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شىء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية ، وإنما ينظرون إليها على اعتبار أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة ، وبالتالى فإن هـذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة .

٢ - وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة ، هذه الخاصية تمثل فى واقع الأمر العنصر الأساسى فى عملية التعلم المستمرة . لذلك فعندما يتحدث الشخص مع الأفراد العاملين فى المنظمات التى تتبنى مفهوم التعلم التنظيمى سواء أكان هؤلاء

الأفراد فى الإدارة العليا أم فى الإدارة التنفيذية ، فإنه سوف يجد شبه إجماع لدى هؤلاء الأشخاص حول هدف ومستقبل المنظمة حتى وإن تم التعبير عن ذلك بطرق مختلفة .

٣ - إن التعلم التنظيمى هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ، فالخبرة كما يقال هى أفضل معلم حيث إنها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التى يمكن جنيها من هذه الخبرة . ففى المنظمات ، بالطبع ، لايوجد معلم وطلاب وإنما توجد الخبرة ، والخبرة وحدها هى التى تسهم فى عملية التعلم التنظيمى التى تمكن المنظمة من إدراك المعانى القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها .

٤ - إن التعلم التنظيمى عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة فى اكتساب المعلومات وتخزينها فى ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها فى حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية ، وذلك فى إطار الثقافة التنظيمية التى تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .

٥ - وأخيراً ، فإن عملية التعلم التنظيمى - وإن كانت عملية مستمرة وتلقائية - فإنها لايمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة ، بل إن عليها أن تقدم - إلى جانب الدعم والمساندة - نماذج من سلوكها وتصرفاتها يمكن أن يقتدى بها الأعضاء الآخرون بما يعزز عملية التعلم التنظيمى .

وانطلاقاً من هذه الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمى يمكن القول بأن هناك العديد من المبررات التى تدعونا اليوم إلى تبنى هذا المفهوم فى منظماتنا الحكومية منها والخاصة وهذه المبررات هى على النحو التالى :

١ - تواجه معظم المنظمات من جميع الأنواع وفى جميع القطاعات العديد من التحديات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التى تتعرض لها المجتمعات التى تعمل بها هذه المنظمات ، إضافة إلى التغييرات الحاصلة فى مطالب المستفيدين من المنتجات والخدمات التى تقدمها هذه المنظمات مما يفرض عليها ضرورة تحسين وسائلها فى جمع وتوظيف المعلومات توظيفاً سليماً بما يمكنها من حل مشكلاتها الناجمة عن هذه التغييرات بطريقه إبداعية ، وبالتالى تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية (١٩) .

٢ – معاناة العديد من منظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين فى هذه المنظمات للعمل فى منظمات أخرى وهو مايطلق عليه مشكلة «التسرب الوظيفى» . هذه المشكلة الناجمة فى جانب منها عن الإغراءات المادية والاجتماعية التى تقدمها المنظمات الأخرى لهؤلاء الموظفين . هذه المشكلة قد تحول دون تمكين المنظمة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد وبخاصة عندما لايوجد نظام فى المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلى الأشخاص الذين يحلون محلهم ، مما قد يضطر المنظمة إلى العودة إلى أسلوب المحاولة والخطأ فى معالجة المشكلات التى تمربها ، هذا الوضع يقتضى بدوره قيام المنظمة بتبنى إستراتيجية يمكنها من خلالها رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد بما يمكنها من الاستفادة منها فى عملياتها اليومية (٢٠) .

٣ – ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة ، مثل : إدارة الجودة الكلية والهندسة الإدارية والتى وجدت سبيلها للتطبيق فى المنظمات العامة منها والخاصة . هذه المفاهيم الجديدة تطالب دائماً بضرورة التحسين المستمر والإبداع وذلك لن يأتى إلا من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمى وجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة .

٤ – وأخيراً ظهور العديد من الكتاب والكتابات التى تدعو إلى ضرورة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى فى واقع المنظمات الحالية . من هؤلاء الكتاب نذكر على سبيل المثال لا الحصر أرجرس وشون – Argyris and Schon (١٩٧٨م) وكتابهما (Organizational Learning : A Theory of Action Perspective) .

وريفانس – Revans (١٩٨٠م) أحد رواد التعلم التنظيمى وصاحب كتاب (Action learning : New Techniques for Management) وسينج – Senge (١٩٩٥/١٩٩٤م) الذى كتب كتابًا بعنوان (The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning) ، ثم ماركواردت – Marquardt (١٩٩٦م) صاحب كتاب Building the Organization learning Organization بالإضافة إلى العديد من المقالات المنشورة فى عدد من الدوريات المشهورة مثل Fortun ،Harvard Business Review Economist , Asiaweek ، بل إن هناك مجلة متخصصة فى التعلم التنظيمى بعنوان (The Learning Organization : An International Journal) .

وقد كان لهذه الكتابات أثر كبير فى دفع الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمى وتطبيقه فى العديد من منظمات الأعمال الحالية [٢١] .

ومجمل القول فإن مفهوم التعلم يعد من المفاهيم المهمة فى مجال الإدارة التى تستحق الاهتمام والتطبيق فى واقع المنظمات ، حيث إنه يقود إلى تغيير جذرى فى نماذج وأنماط السلوك والعمل السائد فى هذه المنظمات مما يتيح للعاملين فرصة تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التى تواجههم [٢٢] ، وإن كان ذلك لايعنى عدم وجود بعض الجوانب السلبية لهذا التعليم وهذا بدوره يمثل أيضًا فرصة للمنظمات للتعامل مع التغيرات والتحديات التى تواجهها .

القسم الثانى - عملية التعلم التنظيمى :

لفهم عملية التعلم التنظيمى فإنه يجدر بنا فى البداية أن نربط بينها وبين عملية التعلم الفردى ، وذلك من أجل توضيح بعض أوجه التشابه والاختلاف بينهما ، ذلك أن معظمنا كأفراد قد مر بتجربة «التعلم» من خلال المؤسسات التعليمية فى المجتمع ، هذه العملية التعليمية تبدأ من خلال المعلم أو الأستاذ الذى يزود المتلقى أو المتلقين بعدد متنوع من المعارف والمهارات فى الموضوع الذى يقوم بتلقينه لهؤلاء المتعلمين . هذا التعلم من الممكن التحقق من حدوثه من خلال استظهار قدرة المتعلم على التذكر أو التحليل وذلك من خلال التقارير أو الاختبارات التى يطالب بها الأستاذ هؤلاء المتعلمين ، ومن الممكن أن يتحول هذا التعلم إلى سلوك أو تصرفات أثناء تفاعل الفرد مع مجتمعه أو بيئته التنظيمية [٢٣] .

إن عملية التعلم الفردى بهذه الصورة المبسطة تزودنا بأساس للمضاهاة بينها وبين عملية التعلم التنظيمى ، حيث يتعلم الأفراد بشكل عام من خلال الخبرة والتجربة ، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التى تتعلم من خلال بناء رصيد من المعلومات النابع من تجاربها اليومية وتوظيف هذا الرصيد فى حل المشكلات التى تواجهها ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارساتها [٢٤] .

ونحن إذ نحاول أن نربط ونقارن بين عملية التعلم الفردى والتعلم التنظيمى ، ينبغى أن نكون دقيقين فى التمييز بين هذين النوعين من التعلم ، ففى الوقت الذى يمكن

للمنظمة أن تتعلم من خلال تجربة أعضائها وتفهمهم المشترك للمواقف والتجارب المختلفة التى تمر بها المنظمة فإن التعلم الفردى لايتطلب ضرورة تطابق فهم الفرد مع الأفراد الآخرين للمواقف التعليمية التى يمرون بها فى كل الظروف والأحوال ٠ ونقطة جديرة بالملاحظة فى هذا الشأن هى أن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد وأن التعلم التنظيمى ليس مجرد مجموع محصلة ماتعلمه هؤلاء الأفراد فى المنظمة ، بل إن المنظمة تمثل وحدات وعمليات اجتماعية متفاعلة مما يجعل عملية التعلم لديها ، وإن تشابهت فى بعض جوانبها مع التعلم الفردى إلا أنها متميزة عنها وذات سمات خاصة بها [٢٥] .

وعلى الرغم من هذا التنبيه فيما يتعلق بالتفريق بين التعلم الفردى والتعلم التنظيمى ، فإنه يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين هذين النوعين من التعلم ٠ فالأفراد والمنظمات يتعلمون ويعبرون عن تصرفاتهم بناء على المعلومات التى يكتسبونها ، كذلك فإن الأفراد بصفتهم جوهر عملية التفاعل الاجتماعى فى المنظمة يؤثرون ويتأثرون برصيد المنظمة من التجارب والمعلومات أو مايسمى بذاكرة المنظمة ، مما يعنى أن هناك علاقة متبادلة بين كلا النوعين من التعلـــم ٠وأخيراً فإن التعلم هو عبارة عن عملية يتم من خلالها تزويد الفرد أو المنظمة بالمعانى التى تحملها التجارب والخبرات التى يمر بها كُلٌّ منهما [٢٦] .

لهذا فإن السؤال الذى نطرحه هنا هو : ماهى مكونات عملية التعلم التنظيمى ؟

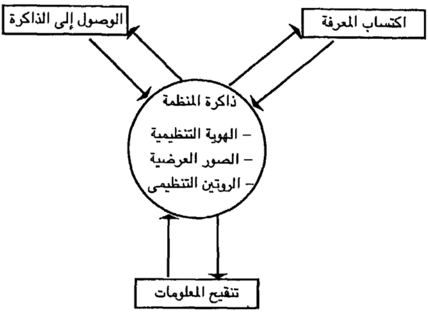
للإجابة عن هذا السؤال يمكن القول بأنه على الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمى اليوم وأهميتها فى أداء المنظمات فإنه لاتوجد نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين يمكن الاستناد عليه دون غيره فيما يتعلق بوصف المراحل التى تمر بها هذه العملية ٠

ذلك لأن كل نظرية أو نموذج تحاول أن تشرح عملية التعلم التنظيمى بطريقتها الخاصة وإن اتفقت هذه النظريات والنماذج فيما بينها فى بعض الأطروحات والمسميات المتعلقة بعملية التعلم التنظيمى ٠ لهذا فإننا فى هذا الجزء من المقالة سوف نعرض لواحد من هذه النماذج وهو نموذج عملية التعلم التنظيمى .

(Model of the Organizational Process) الذى قدمه كُلٌّ من روبى وساليس – D. Robey and C. Sales (١٩٩٤م) والذى يشرح العمليات الأساسية فى التعلم

التنظيمى المتمثلة فى اكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات فى ذاكرة المنظمة وتنقيح المعلومات الموجودة فى هذه الذاكرة حيث تتفاعل هذه العمليات الثلاث مع مايسمى الذاكرة التنظيمية التى تعتبر المحور الرئيسى فى هذا النموذج (شكل -١).. وفيما يلى شرح لمكونات هذا النموذج (٢٧) :

(شكل - ١) : نموذج عملية التعلم التنظيمى



المصدر :

Danial Robey and Carol A., Sales (1994) : **Designing Organizations,** Burr Ridge, Illinois : Irwin, P. 421

أولاً : الذاكرة التنظيمية .

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها «أطر من المعانى المشتركة بين أعضاء المنظمة» (٢٨) . هذا التعريف للذاكرة التنظيمية ، التى تمثل المحور الرئيسى لنموذج عملية التعلم التنظيمى (الشكل - ١) ، يشير إلى الطبيعة الاجتماعية للتعلم ، وذلك لأنه يؤكد على ضرورة أن يكون فهم هذه المعانى مشتركاً بين أعضاء المنظمة . ذلك أن الأفراد كأفراد ربما يكون لديهم فهمهم الخاص المتعلق بالمشكلات التى تواجه المنظمة لكن ربما لايكون هذا الفهم عاماً لدى جميع الأعضاء فى المنظمة ، على أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد حيث تتضمن تجارب وخبرات الأفراد إلى جانب ماتشتمل عليه ثقافة المنظمة والمتمثلة فى البناء التنظيمى ، وكذلك البناء المعمارى للمنظمة والوثائق الرسمية والملفات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة والرموز والقصص والطقوس السائدة فى المنظمة (٢٩) . هذه الذاكرة التنظيمية تؤدى بدورها إلى نوع من التلاحم بين أعضاء المنظمة كما أنها تؤدى فى نفس الوقت إلى نقل خبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى فى المنظمة إلى العناصر الجديدة فيها وهذا بدوره يفسرقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعانى المستخلصة من تجاربها السابقة ونقلها إلى الأعضاء الجدد وذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيون المنظمة . هذا الفهم المشترك لمعانى الأحداث والتجارب داخل المنظمة يحدث خلال عملية التفاعل الاجتماعى حيث يتصرف الأفراد ويتصلون ببعضهم بعضاً بصورة متبادلة . فالأفراد الجدد يتعلمون المعانى المشتركة من خلال عملية التطبيع الاجتماعى سواء كان ذلك من خلال التدريب الرسمى أو التفاعل غير الرسمى بين الأعضاء (٣٠) . لهذا فإننا كأفراد داخل المنظمة نتعلم كيف نفكر وكيف نتصرف مثل بقية الأعضاء الآخرين ، أو بمعنى آخر فإننا نتعلم كيف نشترك كأعضاء فى نفس الهوية التنظيمية وأن نتبنى الصور العرضية وأن نساير نفس الروتين التنظيمى وكلها تمثل مكونات الذاكرة التنظيمية .

وفيما يتعلق بالهوية التنظيمية ، كإحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فإنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها والصورة التى يرى بها أعضاء المنظمة الداخليون ، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة ، قوية أو ضعيفة ، حسنة

السمعة أو سيئة . هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات كما أنها قد تكون سبباً فى بقاء المنظمة واستمرارها فى أداء مهامها وبخاصة إذا كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج .

أما بالنسبة للصور العرضية فإنها تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة وماترتب على هذه التصرفات من نتائج . لهذا فإن الاعتقاد بأن رضا العميل - كما فى شعار الخطوط الجوية العربية السعودية «خدمتنا رضاكم» - هو مفتاح النجاح فى المنظمة يعد جزءاً من الصور العرضية . وبالطبع فإن هذه الاعتقادات ومايترتب عليها من نتائج قد تسرى لفترة طويلة فى المنظمة ، وبخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح فى أعمالها ، لكنها عندما تمر ببعض المشكلات فإن الأعضاء فى المنظمة يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات والتساؤل حول مدى جدواها ولربما ترتب على ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة التى هى فيها .

وأخيراً فهناك الروتين التنظيمى الذى يمثل العنصر الثالث لمكونات الذاكرة التنظيمية ، يتكون هذا العنصر من المعلومات التى تبين الكيفية التى ينبغى أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما ، وطريقة تنفيذ هذه المهمة حيث يمكن استدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة . هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات ، لأنها تمثل استجابات روتينية لمواقف محددة لاتحتاج إلى كثير من التفكير أو التحليل ، لهذا فإن الخبرات الروتينية التى تكمن فى ذاكرة المنظمة تؤدى دوراً كبيراً فى اختصار الإجراءات حيث إنها تساعد المنظمة على الاحتفاظ بالمعلومات التى تمكنها من التصرف فى المواقف الحالية وفقاً لما حدث فى المواقف السابقة المشابهة لها أو تلك القريبة منها ، وهذا بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات والسير وفقها وذلك لأنها مجربة فى ثقافة المنظمة (٣١) .

والذاكرة التنظيمية تتسم فى الإجمال ببساطتها ، رغم الكم الهائل من المعلومات والخبرات التى تحتفظ بها ، حيث تعمل على الدوام على الحد من الغموض وتوضيح الأمور بالنسبة للعاملين فى المنظمة .

وكلما نجحت المنظمة فى توسيع دائرة المعانى المشتركة بين أعضاء المنظمة كانت

ذاكرتها أكثر بساطة وأسهل فى الاسترجاع والفاعلية فى مناقشة القضايا التى تواجه المنظمة . على أن نجاح وفاعلية الذاكرة التنظيمية فى مواجهة القضايا التى تواجه المنظمة لايلغى حقيقة نشوء بعض المشكلات الجديدة التى قد تواجهها فى المستقبل وذلك عندما تتعرض للتغيير وبخاصة التغيير الجذرى فى مهامها ونشاطها إضافة إلى تغيير العاملين فيها إما بسبب التسرب الوظيفى أو بسبب نشوء كوادر جديدة مما قد يقلل إلى حدٍ كبير من فاعلية هذه الذاكرة فى معالجة القضايا التى تواجهها .

لهذا فإن المنظمات الناجحة تعمل على الدوام على صيانة وتعزيز المعلومات والخبرات الموجودة فى ذاكرتها باعتبارها تمثل رصيد المنظمة من التعلم ، والذى يبرهن على نجاح وقدرة المنظمة فى التعامل مع الأحداث اليومية بفعالية وكفاءة .

ثانياً : اكتساب المعرفة .

من أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه لابد أن تكون لديها القدرة التى تمكنها من البحث باستمرارعن معلومات جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التى تمر بها ودمج ذلك كله فى ذاكرتها التنظيمية (٣٢) . وكما يبين (الشكل -١) فإن اكتساب معلومات جديدة يسهم فى إثراء وتدعيم ذاكرة المنظمة كما أن رصيدها من المعلومات يؤثر فى قدرتها على تشرب المعلومات الجديدة واستيعابها والاستفادة منها فى المواقف الجديدة .

على أن تشرب المعلومات الجديدة والاستفادة منها فى واقع المنظمة يعتمد على عدة عوامل ؛ أولها استعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات حيث إن مثل هذه التجارب سوف يتيح لها فرصة التعلم وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء . غير أن الملاحظ أن معظم المنظمات تتخذ جانب الحذر فيما يتعلق بالقيام بمحاولات جديدة وذلك خوفاً من الوقوع فى الأخطاء وهذا بالطبع يقلل بشكل كبير من فعالية المنظمة فى إجراء التجارب والاستفادة من نتائج هذه التجارب، إلى جانب القيام بالعديد من التجارب والمحاولات فإن إمكانية المنظمة فى التعلم تتأثر أيضاً باختيار وتعيين الأفراد العاملين فيها حيث يجب على المنظمة أن تعمل جاهدة من خلال سياسة التوظيف لديها على استقطاب الكفاءات المختلفة وتدريبها بما يؤدى إلى توسيع قاعدة المعلومات التى يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة .

هذا الإجراء فى عملية التعلم ربما يكون أقل خطورة بالنسبة للمنظمة مقارنة بأسلوب إجراء التجارب والمحاولات لكنه لايزال مكلفاً أيضاً حيث يحتاج إلى شىء من العناية والدقة ، ذلك أنه ليس من السهولة استقطاب الكفاءات المطلوبة فى كل الأوقات والظروف . كذلك فإن هناك نقطة يجب الانتباه إليها عند تعيين أعضاء جدد فى المنظمة وهى أن هؤلاء الأعضاء الجدد ربما يتحدون الثقافة السائدة فى المنظمة ، وبالتالى يخلون بميزان القوى الموجود فيها والذى غالباً مايكون محصوراً فى القيادات العليا وبخاصة فى المنظمات التقليدية .

وعلى أية حال فإن الالتزام نحو اكتساب المعلومات يتطلب استقطاب أفراد ذوى خلفيات متنوعة وتدعيمهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم حتى لوكانت تخالف القيم والقواعد السارية فى المنظمة فى الوقت الراهن .

وأخيراً ولكى تقوى المنظمة من إمكاناتها فى اكتساب المعلومات والتعلم ، فإن عليها الاهتمام بتسهيل نظم الاتصال سواء كان ذلك داخل المنظمة ذاتها أو بينها وبين البيئة التى تعمل فيها ، ذلك أن وجود مثل هذا الاتصال سوف يسهل من تبادل المعلومات وإثرائها كما أنه سوف يمكن المنظمة من التغلب على معظم العوائق التى قد تحول دون وصول المنظمة إلى المعلومات المناسبة ورصدها فى ذاكرتها مما يعزز من إمكانيتها فى التعلم والتعامل مع الأحداث اليومية الحالية والمستقبلية (٣٣) .

وهكذا نلحظ أن عامل اكتساب المعلومات يعد عنصراً هاماً فى عملية التعلم التنظيمية حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة مما يحتم على المنظمة الاهتمام بالعوامل التى تسهل فى عملية اكتساب هذه المعلومات وتعزيزها .

ثالثاً : تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات فى ذاكرة المنظمة .

بغض النظر عن الكيفية التى يمكن أن تكتسب بها المنظمة معلوماتها ، فإنه من المهم جداً تصنيف وتنسيق هذه المعلومات بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات متى ما احتاجوا إليها ، ذلك أنه إذا لم يكن هناك تصنيف وتنسيق لهذه المعلومات التى تستقبلها المنظمة يومياً فإنها سوف تضيع هباءً منثوراً ولن تبقى فى ذاكرة المنظمة ، ولإدراك أهمية هذه المعلومات بالنسبة للمنظمة فإن على الفرد أن يتصور كيف يمكن أن تكون عليه حياته بدون الاستفادة من المعلومات الموجودة فى

ذاكرته ، ولهذا فإن المعلومات المتوافر فى ذاكرة المنظمة تؤدى إلى أن تخدم المنظمة أعضاءها من خلال الحفاظ على هويتها وتقليل درجة المخاطر المترتبة على التصرف فى المواقف المألوفة والجديدة (٣٤) .

على أن المهم ليس حفظ هذه المعلومات فقط ولكن كيفية الوصول إليها . إنّ الوصول إلى المعلومات المتواجدة فى ذاكرة المنظمة من الممكن إتاحتها لأعضاء المنظمة من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتدريب الرسمى وغير الرسمى ، حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجهات الضرورية والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة . لهذا يجب إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم وتجسيدها فى الممارسات بشكل منتظم (٣٥) .

على أننا ينبغى أن نشير هنا إلى أنه لاتوجد صيغة محددة يمكن على أساسها تخزين هذه المعلومات واسترجاعها بالنسبة لجميع المنظمات ، وذلك اعتماداً على الخصائص التنظيمية والثقافية التى تتسم بها كل منظمة ، لكن يمكن القول إن ماتمتلكة المنظمة من معلومات غالباً مايكون مدوناً أو محفوظاً فى وثائق رسمية سواء أكانت هذه الوثائق سجلات أو ملفات أو حاسبات آلية . بل من الممكن أن تتواجد هذه المعلومات فى الإطار الجغرافى والتنظيمى للمنظمة والعلاقات القائمة بين أعضائها ومعايير الأداء الموجودة فيها وبشكل عام ثقافة المنظمة التى تعد جزءاً مهماً من ذاكرتها . لهذا فإن الوصول إلى هذه المعلومات ينبغى أن يستمد من خصائص المنظمة ذاتها بحيث تستطيع أن تكيف القواعد المكتوبة وغير المكتوبة ونظم الاتصالات الموجودة فيها والتدريب وذلك بما يسهل الوصول إلى هذه المعلومات بصورة سريعة وفعالة (٣٦) .

رابعاً : تنقيح المعلومات الموجودة فى ذاكرة المنظمة .

تتأثر كُلٌّ من عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها المعلومات فى ذاكرة المنظمة بمحتوى وطبيعة المعلومات الموجودة فى هذه الذاكرة ودرجة التنقيح والتعديل الذى تخضع له هذه المعلومات . إنّ ماهو موجود من معلومات فى هذه الذاكرة ربما يقف حائلاً دون الوصول إلى المزيد من المعلومات وإضافتها إلى هذه الذاكرة إذا لم يتم تنقيحها على الدوام . لهذا السبب فإن مراجعة المعلومات الموجودة فى ذاكرة المنظمة تعتبر جزءاً أساسياً من عملية التعلم التنظيمى ، مراجعة المعلومات الموجودة فى

الذاكرة وتنقيحها لاتعنى فى الواقع نسيان أو استبعاد المعلومات التى تم اكتسابها سلفاً ، إذ من المشكوك فيه تماماً أن يتم نسيان المعلومات التى تم اختزالها فى ذاكرة المنظمة وإنما تعنى تحديث هذه المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة ذلك أنه من خلال الاحتفاظ بالمعلومات القديمة والجديدة فى آن واحد فإن ذلك قد يؤدى إلى ظهور معان جديدة للأحداث ولربما مغايرة للمعانى السابقة فى بعض جوانبها ، وبالتالى فإنه من الممكن أن تصبح المنظمة أكثر وعياً بعملية التعلم [٣٧] .

مثل هذه المراجعة لذاكرة المنظمة قد تقود إلى مايطلق عليه دورة التعلم ذى الاتجاه المزدوج ؛ وهى العملية التى يتم فيها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ومن ثم تبنى بعض السلوكيات وأساليب جديدة فى العمل ، مقارنة بدورة التعلم ذات الاتجاه الأحادى والتى تحاول فيها المنظمة الحفاظ على وضعها الراهن من خلال تكرار بعض السلوكيات السابقة وإخفاء أخطائها ، وبذلك يكون النوع الأول من التعلم (دورة التعليم المزدوجة) أجدى بالنسبة لعملية التعلم التنظيمى [٣٨] . على أننا ينبغى أن ننبه بأن عملية تنقيح المعلومات ليست عملية عشوائية وإنما هى عملية منطقية منظمة يتم فيها الربط بين الأسباب والنتائج وبخاصة مايتعلق بالعمليات الجديدة فى المنظمة التى يمكن أن توظف فى أدائها المعلومات القديمة والمنقحة ، إضافة إلى ذلك فإن هذه المراجعة ينبغى أن تكون مجدولة ومنظمة بحيث لاتمثل مجرد رد فعل للأحداث والوقائع التى تمر بها المنظمة وبخاصة تلك الأحداث غير المرغوبة ، وبصفة عامة فإن عملية تنقيح المعلومات ينبغى أن تعمل على الدوام على تطوير المعلومات الموجودة فى ذاكرة المنظمة والاستفادة منها بما يخدم أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية .

من العرض السابق لعملية التعلم التنظيمى يمكننا أن نخلص إلى القول بأن هناك عدداً من الخصائص التى تتسم بها هذه العملية ؛ وهذه الخصائص هى على النحو التالى :

١ - إن عملية التعلم التنظيمى عملية ديناميكية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة فى اكتساب المعلومات وتخزينها فى ذاكرة المنظمة وتسهيل عملية الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها بما يؤدى إلى بناء ذاكرة المنظمة وتطويرها .

٢ - إن ذاكرة المنظمة هى المحور الرئيسى فى عملية التعلم التنظيمى حيث تضم ثلاثة

جوانب رئيسية للفهم المشترك للمعانى والتجارب التى تمر بها المنظمة وهذه الجوانب هى الهوية التنظيمية والصور العرضية ثم الروتين التنظيمى .

٣ - إن التعلم التنظيمى يأتى من خبرة المنظمة وتجاربها اليومية ، سواء كانت هذه الخبرة فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة .

٤ - وأخيراً فإن عملية التعلم التنظيمى ليست شيئاً مستقلاً عن ثقافة وبيئة المنظمة حيث إن هذه العملية تؤثر وتتأثر بها وذلك فيما يتعلق ببناء المنظمة وطبيعة البيانات الموجودة فيها وكيفية حفظها لهذه البيانات ثم علاقتها بالمنظمات الأخرى التى تتعامل معها .

القسم الثالث - بناء المنظمات القابلة للتعلم :

عندما نتحدث عن التعلم التنظيمى فإنما نتحدث فى واقع الأمر عن الآلية التى يمكن من خلالها تسهيل عملية التعلم فى المنظمات أو بمعنى آخر بناء المنظمات القابلة للتعلم على أن الوقوف على العملية التى يتم بها التعلم فى المنظمات (وهو ماتطرقنا إليه سلفاً عند الحديث عن عملية التعلم التنظيمى) ليس شرطاً كافياً لضمان حدوث هذا التعلم إذ لابد من ترجمة هذه العملية إلى خطة أو إستراتيجية يمكن أن تتعلم من خلالها المنظمة فعلاً .

هذه النقطة تقتضى منا أن ننوه منذ البداية بأن بناء المنظمات القابلة للتعلم أو تحويل المنظمة من منظمة غير متعلمة إلى منظمة متعلمة ، هو نوع من التحدى الذى يتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياستها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوافرة بها ثم درجة الالتزام الموجودة لدى القيادات الإدارية بها نحو تأصيل وتوطيد إستراتيجية عملية التعلم التنظيمى فى المنظمة ، كذلك ينبغى أن نشير بأنه مع إدراكنا لأهمية تفْعيل بناء المنظمات القابلة للتعلم فإنه لاتوجد صيغة أو طريقة معينة يمكن أن تتبناها المنظمة فى كل الظروف لكى تصبح منظمة قابلة للتعلم ، لأنه يجب على كل منظمة أن تطور الأسلوب الملائم لها فى التعلم بما يتفق وتاريخها ونشاطها وخصائص الأفراد الموجودين بها والمهارات والمعلومات المتوافرة لديها ، وبشكل عام الثقافة السائدة فيها ، وأخيراً ينبغى أن نتذكر بأنه لايمكن أن تصبح المنظمة متعلمة بشكل كامل لأن عملية

التعلم عملية مستمرة لايمكن أن تقف عند نقطة محددة ، وإنّ مايميز المنظمات القابلة للتعلم عن غيرها من المنظمات هو استعدادها وقدرتها على مواصلة التعلم (٣٩) .

هذه الملاحظات السابقة لم تحل فى الواقع دون محاولة الباحثين فى مجال التعلم التنظيمى اقتراح بعض الإستراتيجيات والنماذج التى يمكن أن تتحقق من خلالها عملية بناء المنظمات القابلة للتعلم (٤٠) . فلقد ذكر سنج – Senge (١٩٩٤م) بأن هناك خمس قواعد أساسية ينبغى أن تتوافر فى ثقافة أية منظمة إذا ما أرادت تحقيق أقصى درجة من عملية التعلم وهذه القواعد هى :

أولاً : البراعة الشخصية وتتطلب من الأفراد العاملين فى المنظمة توضيح قيمهم وأهدافهم كأفراد والعمل بجد نحو تحقيق أعلى الطموحات بالنسبة لهم ولمنظماتهم التى يعملون فيها وذلك من منطلق هذه القيم والأهداف .

ثانياً : طرائق التفكير ، هذه القاعدة تحتم علينا تحديد ومراجعة أساليبنا فى التفكير والمتعلقة بافتراضاتنا الشخصية عن الكيفية التى تجرى بها الأمور من حولنا والتى على أساسها نتخذ قراراتنا فى أعمالنا اليومية والخروج من ذلك بأساليب جديدة فى التفكير تتناسب والظروف الراهنة للمنظمة .

ثالثاً : الرؤية المشتركة ، وهى القاعدة التى من خلالها يتم توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين فى المنظمة بحيث تمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركة يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول فى المستقبل .

رابعاً : التعلم الجماعى نظراً لأن فرق العمل تمثل اليوم الوحدات الأساسية للإنتاج فى المنظمات الحديثة ولابد من وضع خطة للتعلم الجماعى قائمة على الحوار وذلك من أجل الحد من الأخطاء والخسائر المترتبة على العمل الفردى فى العمليات التنظيمية اليومية .

خامساً : وأخيراً أنظمة التفكير ، حيث تشير هذه القاعدة إلى النماذج والأطر العريضة التى ينتمى إليها سلوكنا ، هذه الأطر تساعدنا على فهم واستيعاب المشكلات التى من حولنا وإيجاد الحلول الملائمة لها وذلك من خلال النظر إلى النظام الذى نعمل به بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء منعزل من هذا النظام (٤١) .

أما روبى وسيلس – D. Robey and C.Sales (١٩٩٤م) فيتبنيان منحى أخر فى بناء المنظمات القابلة للتعلم ، حيث يشيران إلى أن تفعيل عملية التعلم فى المنظمات هى موضع خلاف بين الباحثين ، وأن هذا الخلاف يتركز حول مدى جدوى أسلوبين من أساليب التعلم فى المنظمات وهذان الأسلوبان هما : التعلم التدريجى الذى يركز على حدوث تغييرات بسيطة ودائمة فى ذاكرة المنظمة ، والتعلم الكمى الذى يعمل على إحداث تغييرات كبيرة وجوهرية فى هذه الذاكرة (٤٢) . من ناحية أخرى فقد تحدث لورانج – P. Lorange (١٩٩٥م) عما أسماه بنموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى (The Four Step Planning Model for Organizational Learning) كنموذج لتفعيل عملية التعلم فى المنظمات ، وهذه المراحل التى يتكون منها النموذج هى :

(١) تحديد عوامل النجاح المهمة لعملية التعلم فى المنظمة .

(٢) تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية .

(٣) تكوين شبكات التعلم .

(٤) قياس نتائج جهود التعلم التنظيمى (٤٣) .

(وسوف يتم شرح هذه المراحل بشىء من التفصيل لاحقاً) .

أما ماركوارت – Marquardt (١٩٩٦م) فقد شرح بالتفصيل الخطوات التى ينبغى اتباعها فى بناء المنظمات القابلة للتعلم وذلك فى كتابه الذى أعده لهذا الغرض بعنوان بناء المنظمة القابلة للتعلم من هذه الخطوات نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

(١) الالتزام من قبل الإدارة العليا لكى تصبح المنظمة قابلة للتعلم .

(٢) ربط التعلم ، بعمليات ونشاط المنظمة .

(٣) تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التعلم .

(٤) نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد فى المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التعلم التنظيمى .

(٥) تمكين الموظفين .

(٦) توظيف التقنية .

(٧) تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ٠

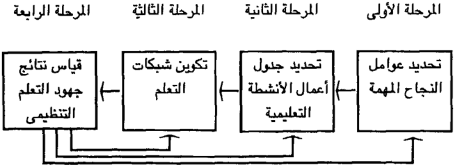
(٨) الاستمرار فى عملية التكيف والتحسين والتعلم [٤٤] .

وعلى نفس المنوال الذى سار عليه ماركواردت – Marquardt (١٩٩٥م) فيما يتعلق بسرد خطوات بناء المنظمات القابلة للتعلم نجد وينجر – E. Wenger (١٩٩٦م) يتحدث عما أسماه «بكيفية تعظيم التعلم التنظيمى» -How To Optimize Organiza tional Learning حيث يقول «إننا كثيراً ماننظر إلى التعلم باعتباره شيئاً مختلفاً عن الممارسة علماً بأن كلا النشاطين يمثلان شيئاً واحداً ، لأنه لايمكن أن يحدث تعلم بدون ممارسة فى حين أنه لايمكن أن نمارس أنشطتنا بدون تعلم» ، لذا ومن أجل نجاح عملية التعلم فى المنظمات فقد سرد لنا وينجر (١٩٩٦م) أربع عشرة خطوة ركزت فى مجملها على دمج عملية التعلم بالممارسة باعتبارها الوسيلة المثلى لبناء المنظمات القابلة للتعلم [٤٥] .

ومن العرض السابق لآراء الباحثين فى مجال «بناء المنظمات القابلة للتعلم » يتضح لنا بأنه لايوجد مدخل أو إستراتيجية محددة يمكن أن تتبعها جميع المنظمات أو يمكن أن تتبعها منظمة ما فى كل الظروف والأحوال من أجل تفعيل عملية التعلم فيها وإنما هناك عدد من الإستراتيجيات والخطوات التى يمكن أن تتبعها المنظمات لتحقيق هذا الغرض ، وأنّ الاختيار من بين هذه الإستراتيجيات إنما يعتمد على قرار قيادة المنظمة ذاتها وفقاً لرؤية هذه القيادة المتعلقة بواقع ومستقبل المنظمة والثقافة السائدة فيها والإمكانات المتوافرة لديها سواء كانت هذه الإمكانات مادية أو بشرية ، ثم طبيعة البيئة التى تعمل فيها هذه المنظمة ، على أن هذا الاختلاف بين الباحثين فى تحديد المدخل أو الإستراتيجية الملائمة لبناء المنظمات القابلة للتعلم ينبغى ألا يحول بيننا وبين تقديم النموذج الذى نعتقد أنه يمكن أن يصلح كموجه أو دليل لتحقيق هذا الغرض ٠ وهذا النموذج الذى سوف نعرض له هنا هو «نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي» الذى نادى به لورانج (١٩٩٥م) [٤٦] ، لقد تم اختيار النموذج دون غيره من النماذج والإستراتيجيات السابقة ، وذلك بسبب بساطته وشموليته ، فهو لا يتحدث فى واقع الأمر عن مجرد نقاط تفصيلية كما تتحدث الكثير من النماذج السابقة ، وإنما يتحدث عن خطوات محددة يمكن أن تشمل جميع إجراءات عملية بناء المنظمات القابلة للتعلم ، بما فى ذلك الكثير من الخطوات التى تحدث عنها الباحثون

الآخرون فى مجال التعلم التنظيمى والتى تعرضنا لها سلفاً ، فضلاً عن ذلك فإن هذه الخطوات قابلة للتعديل والتطوير وذلك بما يتناسب وظروف كل منظمة ٠ وفيما يلى شرح لمراحل هذا النموذج على النحو التالى (شكل - ٢) ٠

(شكل - ٢) : نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى



المصدر :

Peter Lorange (November 1995): "Creating A Learning Partnership ; A Key To Competitive Advantage." **IMD Perspective for Managers,** No. 10 , PP. 1 - 4

المرحلة الأولى : تحديد عوامل النجاح المهمة فى هذه المرحلة ينبغى الربط بين عملية التعلم والتطوير الإدارى من جهة والتحديات التى تواجه المنظمة من جهة أخرى ٠ هذا الاجراء يعد جزءاً من مسئولية الإدارة العليا فى المنظمة التى يجب عليها أن تنطلق فى عملية الربط هذه من خلال السياسة الإستراتيجية أو جدول الأعمال الإستراتيجى الذى تسير عليه المنظمة فى أعمالها ٠ لذا ومن أجل تحقيق هذه المرحلة من مراحل بناء المنظمة القابلة للتعلم فلعله من المناسب أن تطرح الإدارة العليا عدداً من الأسئلة وذلك من قبيل : ماهى التحديات التى من المحتمل أن تواجهها فى المستقبل ؟ مامدى تأثير هذه التحديات على تطلعات وخطط المنظمة ؟ ماهى التغيرات التى من المفروض أن تجريها المنظمة لمواجهة هذه التحديات ؟ ٠ وفيما يلى مثال عن التحديات التى يمكن أن

تواجه بعض المنظمات التعليمية ، كالجامعات فى المملكة العربية السعودية والإجراءات التى يمكن أن تتبعها هذه المنظمات فى هذه المرحلة لمواجهة هذه التحديات .

التحـــدى :

– زيادة عـدد الطلاب والطالبـات المتـخـرجين من الثـانويـة العـامـة الذين يرغـبـون الالتحاق بالجامعات .

الإجـــراءات :

أ – تعديل برامج وخطط الجامعات التعليمية لتتناسب ومتطلبات العمل فى المجتمع وذلك على ضوء إستراتيجية «سعودة» الوظائف .

ب – تحسين الإجراءات الإدارية والأكاديمية فى الجامعات لتسهيل واختصار عملية ووقت القبول .

المرحلة الثانية : تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية التى تتطلب عملية توطيد التعلم التنظيمى فى ثقافة المنظمة أو بناء المنظمة القابلة للتعلم ضرورة تحديد وتوضيح الأنشطة التعليمية التى سوف تقوم بها المنظمة فى هذا الشأن ، هذه الأنشطة من الممكن أن تتم من خلال بعدين رئيسين هما :

* **البعد الاكتشافى** ، ويتضمن نشاطين هما :

أ – نشاط البحوث : ويتمثل فى قيام المنظمة فى أجراء البحوث المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية وذلك من أجل اكتشاف معلومات جديدة وتوظيفها فى معالجة التحديات الراهنة .

ب – تفعيل حلقات معايير الأداء : وتقوم المنظمة من خلال هذا النشاط بالاشتراك مع المنظمات الأخرى سواء كانت ذات الطبيعة المشابهة لنشاطها أو المختلفة عنها إلى حدٍ ما تكوين حلقات خاصة غرضها البحث عن المعلومات وتوفيرها والمقارنة بينها بحيث تكون هذه المعلومات بمثابة قاعدة للبيانات يمكن على أساسها تحديد معايير الأداء المقبولة ، بحيث تتيح هذه المعايير للمنظمة التعامل مع حاضرها واستشعار المتغيرات المستقبلية من أجل الاستعداد لها .

* **البعد التكيفى** ، ويتضمن هذا البعد نشاطين هما :

– النشاطات الداخلية للتكيف : حيث تقوم المنظمة من خلال هذه النشاطات بتصميم البرامج الإدارية التى تمكنها من التكيف الذاتى مع التغيير والتخلى فى نفس الوقت عن الممارسات المعوقة للتغيير ، وبخاصة الممارسات البيروقراطية التى قد تعوق هذا التكيف ، على أن تأخذ قيادة المنظمة فى اعتبارها أهمية التركيز والاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة لديها عن واقع المنظمة والتغييرات المحتملية .

– النشاطات الخارجية : تحاول المنظمة من خلال هذا النشاط الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى فى مجال التعلم التنظيمى ، وذلك من خلال إتاحة المجال للقيادات الإدارية بالمشاركة فى البرامج التدريبية واللقاءات والمؤتمرات المتعلقة بالتعلم التنظيمى ، لأن مثل هذه النشاطات سوف تمكن قيادات المنظمة من اكتساب معلومات وخبرات جديدة نتيجة لاحتكاكها بالقيادات الإدارية من المنظمات الأخرى . وبما أن الهدف الجوهرى لمدخل التعلم التنظيمى هو مساعدة المنظمة على إحداث التغيير وإدارته بصورة سريعة وفعالة فإن بإمكانها أن تعد برنامجها الخاص بالأنشطة التعليمية الذى يناسب أهدافها وطبيعة نشاطها وثقافتها والبيئة التى تعمل بها وذلك كما يوضحه (الشكل – ٣) .

(شكل رقم – ٣) دليل التعلم التنظيمى

* توسيع النظرة	المشاركة فى التعلم	* تعجيل التغيير	التعاون مع المنظمات الأخرى التى تعمل معها المنظمة كشريك فى برامجها التعليمية .
* توليد الأفكار التزام الإدارة العليا بتنمية معلومات جديدة إيجاد مشاريع وبرامج أبحاث للتوصل للمعلومات			
– الاستفادة من مدخلات التعلم العامة . – الاطلاع على المداخل الحديثة فى التغيير والتكيف . – إعداد وتنفيذ البرامج المفتوحة .	* تنمية التعلم المستمر – التحسين المستمر فى عملية تنمية المعرفة فى تفكير وممارسة الإدارة . – الحلقات التدريبية . – الأبحاث . – معايير الأداء .	– تحديد المخرجات التعليمية الملائمة التى يمكن توظيفها فى عملية التكيف للتغيير . – إيجاد برامج تعليمية مشتركة .	

المصدر : Peter Lorange, (November 1995), **Op. Cit.**,P. 3

من الشكل رقم (٣) يتبين لنا أن أى برنامج تعده المنظمة بغرض توظيف مفهوم التعلم التنظيمى فى ثقافتها فإنه لابد أن يتضمن كل أو معظم الأنشطة التالية :

١ - توليد الأفكار :

ينبع هذا النشاط أساساً من التزام الإدارة العليا فى المنظمة بتبنى إستراتيجية التعلم التنظيمى ، ومن ثم تنمية معلومات جديدة من هذا النشاط على أساس إيجاد مشاريع الأبحاث التى تمكنها من اكتشاف هذه المعلومات .

٢ - توسيع النظرة :

يحتم هذا النشاط ضرورة أن تكون لدى المنظمة نظرتها الواسعة تجاه عملية التعلم التنظيمى ، هذه النظرة يمكن أن تستمد من خلال الاستفادة من مدخلات التعليم العامة والاطلاع على المداخل الحديثة فى التغيير والتكيف التنظيمى ثم إعداد وتنفيذ البرامج المفتوحة فى مجال التعلم التنظيمى والتى يمكن أن يشارك فيها منسوبو المنظمة وبخاصة المسؤولون عن قرارات المنظمة الإستراتيجية .

٣ - تنمية التعلم المستمر :

يهدف هذا النشاط إلى التحسين المستمر لعملية تنمية المعرفة فى تفكير وممارسة الإدارة وذلك من خلال تنفيذ الحلقات التدريبية والأبحاث ، والعمل وفقاً لمعايير الأداء المحددة لقياس نجاح المنظمة فى عملية التعلم .

٤ - تعجيل التغيير :

يتضمن هذا النشاط تحديد المخرجات التعليمية الملائمة لثقافة المنظمة والتى يمكن توظيفها فى عملية إحداث التغيير ، بالإضافة إلى ذلك ينبغى إيجاد البرامج التى تضمن مشاركة أعضاء المنظمة فى عملية التغيير والتكيف بناء على نتائج عملية التعلم التى توصلت إليها المنظمة .

هذه الأنشطة الأربعة التى تضمنها دليل التعلم التنظيمى (شكل رقم -٣) تؤكد على ضرورة مشاركة أعضاء المنظمة فى عملية التعلم التنظيمى والتعاون مع المنظمات الأخرى التى تعمل معها كشريك فى برامجها التعليمية من أجل تحقيق أقصى مايمكن تحقيقه من برامج وأنشطة التعلم التنظيمى ·

المرحلة الثالثة – تكوين شبكات التعلم : فى هذه المرحلة من تطبيق نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى تحاول المنظمة من خلال قيادتها الإدارية العليا تحديد الأشخاص وبخاصة المديرون الذين ينبغى أن يشاركوا فى أنشطة التعلم · وعلى الرغم من أن الأشخاص الذين سيشاركون فى مثل هذه الأنشطة ، سواء أكانت داخل أو خارج المنظمة ، هم محدودون فإن استيعاب مفهوم التعلم والتغيير من الممكن أن يسرى فى جميع مستويات المنظمة من خلال شبكات التعلم التى يجب أن تكون لهذا الغرض ، ذلك أن التعلم التنظيمى لايمكن أن يتحقق فى واقع المنظمة من خلال الاختيار العشوائى للمديرين الذين ينبغى أن يشاركوا فى أنشطة التعلم ، إذ أنه لابد من تحديد شبكات التعلم الخاصة بالمديرين والموظفين الآخرين من أجل ترسيخ مفاهيم التعلم التنظيمى فى ثقافة المنظمة · هذه الشبكات التعليمية يجب أن يتم اختيار أعضائها بعناية بحيث تمثل جميع الفئات والأنشطة الوظيفية ، سواء كان ذلك فى المركز الرئيسى للمنظمة أو الفروع التابعة لها إذا كانت تعمل فى أكثر من منطقة أو حتى دولة ·

فعلى سبيل المثال ، من الممكن أن تعمد كل جامعة من جامعات المملكة العربية السعودية إذا ما أرادت تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى أن تكون شبكات تعليمية لهذا الغرض ، هذه الشبكات قد تبدأ أولاً بالقياديين فى كل جامعة بحيث تشمل مديرى الجامعة ووكلائها ثم عمداء الكليات ومساعديهم باعتبارهم أصحاب القرار فى كل جامعة ، بعد ذلك من الممكن تكوين شبكات تعليمية فرعية سواء كان ذلك على مستوى الجامعة أو على مستوى كل كلية بحيث تمثل هذه الشبكات أقسام كل كلية والأنشطة الأخرى فى الجامعة بما فى ذلك الفروع بحيث يحقق هذا التكوين نوع من التمثيل والتوازن بين جميع الإدارات والكليات والفروع فى الجامعة ·

من ناحية أخرى فإنه إذا ماكانت جميع الجامعات فى المملكة تسعى نحو تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى فإنها من الممكن أن تشكل هذه الشبكات بدءاً بمديرى الجامعات ووكلائهم ، لتعمل بعد ذلك على إنشاء شبكات تعليمية خاصة بعمداء الكليات

والأنشطة الرئيسية فى الجامعات ، ثم شبكات تعليمية ثالثة تضم ممثلين عن جميع الأقسام فى الجامعات بحيث يضمن هذا التكوين الشبكى التعليمى التوازن والتمثيل بين جميع الجامعات وكلياتها وإداراتها وأقسامها .

المرحلة الرابعة – قياس نتائج جهود التعلم التنظيمى : المرحلة الرابعة والأخيرة من «نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى» هى قياس نتائج التعلم ، وبالطبع فإنه من الصعب قياس نتائج التعلم بدقة ، لكن هناك بعض المؤشرات التى من الممكن أن تستخدمها المنظمة للتأكد من مدى التقدم الذى حصل فى مستوى التعلم فى ثقافة المنظمة وهذه المؤشرات هى على النحو التالى :

١ – مستوى رضا المشاركين : من الممكن أن تقوم المنظمة فى نهاية كل عام ، بعد تطبيق برنامج التعلم التنظيمى ، بقياس مستوى رضا المشاركين فى المنظمة فى البرامج المتعلقة بالنشاط التعليمى سواء أكان هذا القياس من خلال إعداد الاستبانات الخاصة بهذا الغرض أو المقابلات الشخصية أو بكليهما معاً .

٢ – قياس الاتجاهات التنظيمية : وذلك من خلال مسح سنوى يطبق على الموظفين . من هذا القياس يمكن أن نتبين درجة كفاءة وفاعلية تطبيق برامج التعلم التنظيمى فى المنظمة وذلك على ضوء الأهداف المحددة لهذه البرامج .

٣ – تقويم أداء شبكات التعلم التنظيمى : يتضمن هذا التقويم مراجعة شاملة لجميع أنشطة التعلم فى جميع شبكات التعلم الموجودة فى المنظمة . هذا التقويم سوف يساعدنا فى معرفة ما إذا كان وجود هذه الشبكات عشوائيًا أو غير شامل لجميع أنشطة المنظمة لأن حدوث مثل الأمر يعد مؤشراً على احتمال عدم حدوث التعلم التنظيمى على الوجه المطلوب . بالمقابل فإنه إذا ما أظهرت نتائج هذا التقويم بأن هناك جهوداً منظمة ومشتركة لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمى ، وأن هذه الجهود شاملة لجميع أنشطة المنظمة ومدعمة بمنح أعضاء شبكات التعلم الصلاحيات التى تمكنهم من تحقيق هذا الغرض ، فإنه يمكن القول عندئذ بأنه من المحتمل أن تكون إستراتيجية التعلم التنظيمى قد أخذت مكانها الصحيح فى المنظمة .

ولتطبيق هذه المرحلة على مثالنا السابق عن الجامعات فإنه يمكن القول بأن كل جامعة تستطيع أن تعد مقاييسها الخاصة بها التى يمكن على أساسها قياس رضاء

المشاركين عن البرامج المتعلقة بأنشطة التعلم التنظيمى فيها ، كما يمكنها قياس اتجاهات الموظفين فى المنظمة نحو كفاءة وفاعلية برامج التعليم التنظيمى ، وكذلك مدى نجاح شبكات التعلم فى مساندة العملية التعليمية فى المنظمة ، وبالمثل فإنه من الممكن نقل تجربة القياس هذه من مستوى الجامعة الواحدة إلى مستوى جميع الجامعات فى المملكة العربية السعودية ، وذلك إذا ما كانت تطبق برنامجاً موحداً لعملية التعلم التنظيمى .

هذا النموذج الذى تحدثنا عنه سلفاً - نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى - من المرونة بمكان حيث إنه يتيح لنا الاستفادة من النماذج والمداخل الأخرى فى عملية بناء المنظمات القابلة للتعلم التى تنظر إلى هذه العملية فى صورة نقاط متسلسلة كما هو الحال بالنسبة لنموذج ماركواردت (١٩٩٦م) ووينجر (١٩٩٦م) أو أنها تنظر اليها على أنها عملية دائرية كما هوالحال بالنسبة لنموذج ديكسون (١٩٩٥م) ، على أننا ينبغى أن نشير هنا إلى أن تحويل المنظمة من منظمة غير متعلمة إلى منظمة قابلة للتعلم ليس على الإطلاق عملية سهلة وسريعة وذات نهاية ، بل إنها فى الواقع طويلة ومستمرة . لذلك فإن الكثير من المنظمات تخفق فى تحقيق التعلم لاستعجالها ورغبتها فى الوصول إلى نتائج سريعة مما يدفعها إلى العودة مرة أخرى إلى ماكانت عليه سابقًا قبل محاولة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى .

كذلك فإن الأخطاء التى من المتوقع أن تحصل عند أية مرحلة من مراحل التعلم التنظيمى إضافة إلى العوائق التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية التى من الممكن أن تترك آثاراً سيئة على محاولة المنظمة فى مجال التعلم التنظيمى ، غير أنه من الممكن أن تتجاوز المنظمة عن جميع هذه الصعوبات إذا ماكان لديها الالتزام والإصرار على الاستفادة من مدخل التعلم التنظيمى ، بل إنها من الممكن أن تعد الأخطاء والصعوبات التى تواجهها كنوع من التعلم ذاته بما يمكنها فعلاً من تحقيق برنامجها فى بناء منظمة قابلة للتعلم [٤٧] .

خــاتمـة :

موضوع بقاء المنظمات واستمراريتها فى تقديم خدماتها بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وأعلى جودة يُعد مطلباً ملحاً يشغل بال المنظرين والممارسين فى حقل الإدارة على حدٍ ســواء . لهذا فإن نظريات الإدارة ومفاهيمها بدءًا من النظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ، ثم نظرية العلاقات الإنسانية ، فالنظريات والمفاهيم الأخرى المرتبطة ببحوث العلميات واتخاذ القرارات والتطوير التنظيمى ومدخل النظم ثم الإدارة بالأهداف ، قد جاءت بالعديد من الأطروحات والإستراتيجيات التى رأت أنه يمكن من خلالها مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة (٤٨) ، على أن الظروف التى تعايشها المنظمات فى الوقت الراهن والتحديات التى تواجهها بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية قد بينت بما لايدع مجالاً للشك أن النظريات التقليدية فى مجال الإدارة ليست كافية فى مساعدة هذه المنظمات على مواجهة مشكلاتها الحالية ، وإن كان ذلك بالطبع لايقلل من أهميتها والحاجة إليها فى التعامل مع بعض جوانب أنشطة المنظمة . هذا القصور فى النظريات التقليدية إلى جانب التحديات التى تواجهها المنظمات فى الوقت الراهن دفع العديد من المنظرين إلى البحث عن إستراتيجية جديدة لمساعدة المنظمات على حل مشكلاتها فكان مفهوم التعلم التنظيمى من المفاهيم البارزة فى هذا المجال . هذا المفهوم – كما أشرنا سلفاً – يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمة بتجاربها وخبراتها السابقة للاستفادة منها فى حل المشكلات التى تواجهها بما يكفل لها البقاء والاستمرار وتقديم خدماتها ومنتجاتها بكفاءة وفاعلية .

على أننا ونحن نؤكد على أهمية مفهوم التعلم التنظيمى كإحدى الإستراتيجيات الهامة التى يمكن أن تتبناها المنظمات فى الوقت الراهن لمعالجة مشكلاتها ، ومن بينها تلك المنظمات التى تطبق أو تسعى إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية ، يجب أن نشير إلى حقيقة هامة جداً فى هذا المجال ؛ وهى أن تبنى مفهوم التعلم التنظيمى ليس أمراً سهلاً بل إنه يمثل فى حد ذاته نوعًا من التحدى للمنظمات التى تحاول تطبيق هذا المفهوم ، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات فى عملية التعلم التنظيمى ، مما يحتم على كل منظمة أن تبنى وتطور الأسلوب التعليمى الذى يتلاءم وأهدافها وأنشطتها وتاريخها والمهارات المتوافرة لدى العاملين فيها والتقنية التى تستخدمها ثم الثقافة التى تعمل فى إطارها .

كذلك ينبغى أن نشير هنا إلى أن هناك العديد من المعوقات التى قد تحول دون فعالية عملية التعلم فى المنظمات ، ومن أبرز هذه المعوقات وأكثرها خطورة فى عملية التعلم التنظيمى هو غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمى حيث تحجم هذه القيادات فى الغالب عن تبنى أى مفهوم جديد لتحسين أوضاع المنظمات التى تعمل فيها ، وتفضل بدلاً من ذلك البقاء على الوضع الراهن وذلك اعتقاداً منها بأن أى تغيير قد يجلب لهم ولمنظماتهم الكثير من المتاعب والتحديات .

المعوق الثانى فى عملية التعلم التنظيمى يتمثل فى ثقافة المنظمة ذاتها والتى قد تحول دون تشجيع المنظمة على التعلم وبخاصة فيما يتعلق بالاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها ، حيث تعتبر هذه الثقافة أن مجرد الاعتراف بالأخطاء هو نوع من القصور من جانب المنظمة الذى قد يقلل من شأنها سواء كان ذلك فى نظر العاملين فيها أو المستفيدين من الخدمات أو المنتجات التى تقدمها هذه المنظمة . وأخيراً فإن هناك المعوق المتعلق بمفهوم «التعلم» ذاته ، حيث ارتبطت كلمة «التعلم» والتعليم بالنسبة لمعظمنا بالمدرس والفصل والكتاب المقرر ، وهذا الارتباط له مضامينه وافتراضاته التى من أبرزها أن مسئولية «التعلم» تقع بالدرجة الأولى على المعلم أو المدرب ، حيث إننا نفترض أن خبرة وتدريب هؤلاء الأفراد تجعلهم خبراء ، وبالتالى فإن مشاركتنا فى العملية التعليمية كأفراد أو منظمات غالباً ماتكون سلبية . وبمعنى آخر فقد استندت العملية التعليمية فى نظرتها إلى المعلم إلى الدور الأساسى الذى يقوم به فى هذا المجال باعتباره هو الذى يحدد لنا أهداف التعليم والتدريب ثم يوجهنا طبقاً لهذه الأهداف وأننا كأفراد أو منظمات لايمكن أن نتعلم بذواتنا مما حال دون تبنى الكثير من المنظمات لمفهوم التعلم التنظيمى (٤٩) . هذه المعوقات أو غيرها سواء ماتعلق منها بالنواحى البشرية أو التنظيمية أو المادية يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها ، وذلك من خلال تبنى العديد من الإستراتيجيات الإصلاحية . بعض هذه الإستراتيجيات متعلق بالقيادة الإدارية وذلك من حيث تشجيع هذه القيادات وتدريبها على توضيح رؤيتها المستقبلية تجاه عملية التعلم التنظيمى وإدارة الصراع الموجود داخل المنظمة أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى ، ثم إثبات الرغبة الجادة فى تطبيق هذا المفهوم وذلك من خلال إبراز السلوك التعليمى الذى يمكن أن يقتدى به الآخرون فى المنظمة . والإستراتيجية الثانية تتعلق بالثقافة التنظيمية حيث ينبغى إيجاد البيئة

التعليمية التى تشجع على الاستفادة من التجارب والخبرات التنظيمية ، إلى جانب ضرورة منح الموظفين الصلاحية والقوة التى تمكنهم من التعلم بما يعود عليهم وعلى منظماتهم بالنفع والفائدة . وأخيراً هناك الإستراتيجية المتعلقة ببناء فرق العمل حيث يمكن من خلال هذه الإستراتيجية تأصيل فن الحوار بين الأفراد والجماعات فى المنظمة وتطوير عادة استقبال المعلومات وتحليلها وعرضها من قبل الأفراد ثم تهيئة الجماعات داخل المنظمة لتقبل عملية التغيير التنظيمى المصاحبة لعملية التعلم [٥٠] .

ويمكن أن نخلص إلى القول بأن مفهوم التعلم التنظيمى مفهوم قابل للتطبيق فى منظماتنا اليوم وأن المنظمة التى تعمل باستمرار على تعزيز وتفعيل عملية التعلم التنظيمى سوف تكون قادرة على تطوير ذاتها والتكيف مع متطلبات البيئة التى تعمل بها انطلاقاً من قدرتها على استثمار خبراتها ، وتقديم الخطة التى تمكنها من التغيير بما يضمن بقاءها ونجاحها فى تحقيق أهدافها . ومرة أخرى نكرر ماسبق أن أشرنا إليه فى المقدمة بأن هذا العصر هو عصر «المنظمات القابلة للتعلم» وأن هذا التعلم يهدف إلى تقديم الأصلح لهذه المنظمات حيث إن البقاء للأصلح .

الهوامش

١ - انظر كلاً من :

سعيد يس عامر : **الإدارة فى ظلال التغيير** ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ١٩٩٦م ، ص ص (٩ - ١٩) .

International Institiute of Administrative Sciences (1996) : **New Challenges for Public Administration In The 21st Century ; Efficient Civil Service and Decentralized Public Administration** , Peijing , 1996 , Amesterdam IOS. pp 105 - 116 .

٢ - Mark G. Brown , Darcy E. Hitchcock and Marsha L. Willard (1996) : **Why TQM Fails and what to Do About It,** Burr Ridge, Illinois ; IRWIN . p. 214 .

٣ - Scott Fosler (1996) : **Mobilizing Government Learning** , Paper Presented In The Third International Conference of Administrative Science , Beijing , 8 - 11 October 1996 , IIAs International Institute of Administrative Sciences , p. 2 .

٤ - C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles (1985) : "Organizational Learning" . **Academy of Management Review** , V. 10 , No. 4 . p. 803 .

٥ - Herbert A. Simon (1969):Sciences of The Artificial . Cambridge , MA : M. I. T . Press . In C. Marlen and M. Lyles (1985) : "In,Organizational Learning" , **Academy of Management Review** , V. 10, No. 4 , p. 803.

٦ - C. M. Fiol and M .A. Lyles (1985) , **Op. Cit.,** pp. 805 - 806 .

٧ - S . Fosler (1996) . **Op. Cit.,** p .4

٨ - Louis Kloot (July /1996) : "Looping The Loop ; New Directions for The Learning Organization" , **Australian Accountant** , pp. 26 - 27 .

٩ - Chris Argyris , and Donald A. Schon (1978) : **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective** , Reading , Massachuselts ; Addison-Wesley Publishing Company , pp. 19 - 21 .

١٠ - C . M. Fiol and M . A. Lyles (1985) , **Op. Cit.,** p (805) .

١١ - Otto Brodtrick (1996) : **Mobilizing Government Learning** , Paper Presented In The Third International Confernce of Administrative Sciense , Beijing , 8 - 11 October 1996 , IIAS International Institute of Administrative Sciences , p . 2 .

١٢ - انظر كلاً من :

Peter M . Senge (1994) : **The Fifth Discipline ; The Art and Practice of The Learning Organization** , New York ; Doubleday , pp. 84 - 59 .

Lawrence R. Birkner , CIH , CSP , and Ruth Birkner (August /1996) :"Building a Health and Safety Learning Organization", **Occupational Hazards** , p. 17 .

١٣ - Daniel Robey and Carol A. Sales (1994) : **Designing Organizations,** Burr Ridge , Illinois : Irwin , p. 419 .

١٤ - Nancy Dixon (1995) : "A Pratical Model for Organizational Learning" , **Issues and Observations,** Center For Creativity Leadership V. 15, N. 2 , p. 1.

١٥ - Chris Argyris and Donald A. Schon (1978) , **Op.Cit.,** p. 20 .

١٦ - Micheal J. Marquardt (1996) : **Building the Learning Organization ; A systems Approach to Quantum Improvemnet and Global Success .** New York : McGraw -Hill , p. 19.

١٧ - انظر كلاً من :

Joe Flower (July/ August 1996) : "We Are What We Can Learn". **Health-case Forum Journal** , pp. 36 - 38 .

Daniel Robey and Carol A. Sales (1994) , **Op.Cit.,** pp. 419 - 420 .

Michael J. Marquardt (1996) , **Op. Cit.,** pp. 19 - 20 .

١٨ - Joe Flower (July / August) , **Op. Cit.**, p. 36 .

١٩ - D. H. Black and C D. Sunan (May /1996) : "The Changing Practic of Organizational Development" , **Management Accounting** , pp. 34 - 35 .

٢٠ - John H. Grant and Devi R. Gnyawali (May / June 1996) : "Strategic Process Improvement Through Organizational Learning" , **Stratgic and Leadership** , pp. 28 - 33 .

٢١ - Michael J. Marquardt (1996) , **Op. Cit.**, p. xviii .

٢٢ - Louis Kloot (July / 1996) , **Op. Cit.,** p. 26 .

٢٣ - انظر كلاً من :

David A. Kolb , Irwin M. Rubin and Jouce M. Osland (1991): **Organizational Behavior : An Experiential Approach** ,Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall , pp. 67 - 71 .

Danial Robey and Carol A. Sales (1995) , **Op. Cit.,** p. 418 .

٢٤ - Otto Brodtrick (1996) , **Op. Cit.,** p. 3.

٢٥ - Nancy Dixon (1995) . **Op. Cit.,** p.1 .

٢٦ - Danial Robey and Carol A. Sales (1994) , **Op. Cit.,** p .419 .

٢٧ - **Ibid.,** pp. 420 - 434 .

٢٨ - **Ibid.,** p. 421 .

٢٩ - Edgar H. Schein (Fall/ 1996) : "The Cultures of Management ; The Key To Organizational Learning", **Sloan Management Reveiw** , pp. 9 - 20 .

٣٠ - Mark G. Brown, Darcy E. Hitchcock and Marsha L . Willard (1994) , **Op. Cit., p.** 217 .

٣١ - Danial Robay and Carol A. Sales (1994) : **Op.Cit.,** pp. 421 - 425 .

٣٢ - Wesley M. Cohen and Daniel Levinthal (1990) : "Absorptive Capacity; A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly** , 35, pp. 128 - 152 .

٣٣ - Danial Robey and Carol A. Sales (1994) , **Op. Cit.,** pp. 425 - 428 .

٣٤ - **Ibid.,** p. 429 .

٣٥ - Robert A. Baron and Jerald Greenberg (1990) : **Behavior in Organizations** , Boston : Allyn and Bacon , pp. 297 - 299 .

٣٦ - Danial Robey and Carol A. Sales (1994) , **Op. Cit.,**

٣٧ - **Ibid.,** p. 431 .

٣٨ - Chris Argyris and Donald A., Schon (1978) , **Op. Cit.,** pp. 91 -21 .

٣٩ - Michael J. Marquardt (1996) , **Op. Cit.,** pp. 209 - 211 .

٤٠ - John C. Redding and Ralph F. Catalanello (1994) : **The Making of The Learning Organization,** San Francisco ; Jossey -Bass , Reviewed by Timothy G., Hatcher , (CDROM) , PP. 108 - 115 .

٤١ - انظر كلاً من :

Peter M. Senge (1994) , **Op. Cit.,** pp. 48 - 59 .

Lawrence et al ., (August/1996) , **Op. Cit.,** pp. 434 - 436 .

٤٢ - Daniel Robey and Carol A. Sales (1994) , **Op. Cit.,** pp. 434 - 436 .

٤٣ - Peter Lorange (November/ 1995): "Creating A Learning Partnershi : A

key To Competitive Advantage" , **IMD Perspectives for Managers** , No. 10 , pp. 1 - 4 .

٤٤ – Michael J. Marquardt (1996) , **Op. Cit.,** pp. 179 - 191 .

٤٥ – Etienne Wenger (July / August/ 1996) : "Communities of Practice : The Social Fabric of A Learning Organization" , **Healthcar Forum Journal,** pp. 22 - 23 .

٤٦ – Peter Lorange (November/ 1995) , **Op. Cit.,** 1 - 4 .

٤٧ – Mark G. Brown , et al ., (1994) , **Op. Cit.,** pp. 215 - 218 .

٤٨ – ديف فرانسيس ومايك وودكوك : **القيم التنظيمية** ، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٥هـ ، ص ص (١٩ – ٢٦) .

٤٩ – **انظر كلاً من :**

David A. Kolb at al ., (1991) , **Op. Cit.,** pp. 58 - 59 .

Danial Robey and Carol A. Sales (1994) , **Op. Cit.,** pp. 418 - 419 .

٥٠ – Mark G. Brown , et al ., (1994) , **Op. Cit.,** pp. 215 - 227 .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - عامر ، سعيد يس : **الإدارة فى ظلال التغيير** ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ١٩٩٦م .

٢ - فرانسيس ، ديف ، ومايك وودكوك : **القيم التنظيمية** ، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٥ هـ .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

١ - Argyris Chris , and Donald A. Schon (1978) : **Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective** , Reading , Massachuselts: Addison-Wesley Publishing Company .

٢ - Baron Robert A. and Jerald Greenberg (1990) : **Behavior in Organizations** , Boston : Allyn and Bacon .

٣ - Lawrence R. Birkner , CIH , CSP , and Ruth Birkner (August ,1996):"Building a Health and safety learning Organization" , **Occupational Hazards** .

٤ - Black, D H. and C D. Sunan (May , 1996) : "The Changing Practic of Organizational Development", **Management Accounting** .

٥ - Brodtrick , Otto (1996) : **Mobilizing Government Learning** , Paper Presented In The Third International Confernce of Administrative Sciense , Beijing , 8 - 11 October 1996 , IIAS International Institute of Administrative Sciences .

٦ - Brown ,Mark G. , Darcy E. Hitchcock and Marsha L. Willard (1996) : **Why TQM Fails and what to Do About It,** Burr Ridge, Illinois : IRWIN .

٧ - Cohen , Wesley M . and Daniel Levinthal (1990) , "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation . **Administrative Sc ence Quarterly** , 35.

٨ - Dixon , Nancy (1995) : "A pratical Model for Organizational Learning", **Issues and Observations,** Center For Creativity Leadership , V., 15 N., 2 .

٩ - Fiol , C Marlene and Marjorie A. Lyles (1985) : "Organizational Learning", **Academy of Management Review** , V. 10, No., 4.

١٠ - Flower , Joe (August/1996) : "We Are What We Can Learn" , **Health-case Forum Journal** .

١١ - Fosler, Scott (1996) : "**Mobilizing Goverment Learning** , Paper Presented In The Third International Conference of Administrative Science , Beijing , 8 - 11 October 1996 , IIAs International Institute of Administrative Sciences .

١٢ - Grant , John H. and Devi R. Gnyawali (May / June 1996) : Strategic Process Improvement Through Organizational Learning" , **Strategic and Leadership** .

١٣ - International Institute of Administrative Sciences (1996): "New **Challenges for Public Administration In The 21st Century ; Efficient Civil Service and Decentralized Public Administration,** Peijing , 1996 , Amesterdam ; IOS.

١٤ - Kloot , Louis (July /1996) : "Looping The Loop : New Directions for The Learning Organization" , **Australian Accountant** .

١٥ - Kolb, David A. , Irwin M. Rubin and Jouce M. Osland (1991) : **Organizational Behavior : An Experiential Approach** , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .

١٦ - Lorange , Peter (November/ 1995) : "Creating A Learning Partnership ; A key to Competitive Advantage" , **IMD Perspectives For Managers** , No. 10.

١٧ - Marquardt , Michael J. (1996) : **Building the Learning Organization ; A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York : McGraw -Hill .

١٨ - Redding , John C. and Ralph F. Catalanello (1994) : **The Making of the Learning Organization,** San Francisco : Jossey - Bass , Reviewed by Timothy G. Hatcher , (CDROM) .

١٩ - Robey , Daniel and Carol A. Sales (1994):**Designing Organizations,** Burr Ridge , Illinois : Irwin .

٢٠ - Schein , Edgar H. , (Fall, 1996) : "The Cultures of Management ; The Key to Organizational Learning , **Sloan Management Review** .

٢١ - Senge , Peter M. , (1994): **The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization** , New York : Doubleday .

٢٢ - Simon , Herbert A . (1969):"Sciences of The Artificial" , Cambridge , MA : M. I. T . Press , In C. Marlen and M. Lyles (1985) . Organizational Learning . **Academy of Management Review** . V. (10), No., (4) .

٢٣ - Wenger, Etienne (July / August, 1996) : Communities of Practice : The Social Fabric of a Learning Organization , **Healthcar Forum Journal.**

● الإدارة العــــــامــة
● المجلد السابع والثلاثون
● العــــــدد الرابع
● شــــوال ١٤١٨ هـ
● فـــبــــرايـر ١٩٩٨م

خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية "كيوتل"، والآثار المترتبة عليها

د. رفعت عبدالحليم الناعــــوري *
السيدة / هند عبدالرحمن جولو **

مقــدمة :

على الرغم من تعدد قضايا التنمية إلا أن الحديث عن مؤسسة القطاع العام بمختلف أشكالها وأنماطها يبقى أحد المحاور الرئيسية لتلك القضايا باعتبارها أدوات وأوعية لتحقيق التنمية بمفهومها الشامل . غير أن التوجه نحو القطاع العام ـ كمنهاج للتنمية ـ بدأ في الانحسار ، الأمر الذي أصبح اتجاهاً عالمياً ينادي بالتحول عن القطاع العام في تنفيذ برامج التنمية ، بل يدعو لتفكيك مؤسساته وخصخصة أرصدته وأصوله ، وذلك كتوجه جديد نحو دعم وتفعيل دور القطاع الخاص في وضع وتنفيذ برامج التحرير والإصلاح الاقتصادي التي تتبناها المؤسسات الدولية والعالمية ، مثل صندوق النقد الدولي ، والبنك الدولي .

ولقد تزامنت الدعوة لتحويل ملكية القطاع العام للقطاع الخاص مع اضمحلال الدول الاشتراكية وتدهور اقتصاديات دول العالم الثالث واستفحال أزماتها الاقتصادية والاجتماعية ، وبالتالي تبني الدول الغربية لهذه الدعوة .

ونظراً لأن هذه الدعوة قد نبعت في الأصل من الدول الغربية ، فإن أهدافها قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف وظروف الدول النامية ، حيث يلعب القطاع العام دوراً

* أستاذ الإدارة العامة المشارك ـ جامعة قطر ـ قسم الإدارة العامة .
** مساعدة علمية ـ جامعة قطر ـ قسم الإدارة العامة .

رائدًا فى بناء اقتصادياتها ، الأمر الذى يتطلب الدراسة المتأنية لبرامج الخصخصة والتحقق من كفاءتها وملاءمتها للاقتصاديات النامية .

وعليه فإن تناول موضوع الخصخصة وإمكانية تطبيق برامجها فى دولة قطر يعتبر ميدانًا خصبًا للدراسة والبحث ، باعتبار الخصخصة ركنًا أساسيًا من أركان التحرير الاقتصادى الذى تطالب به منظمة التجارة العالمية والمنظمات الدولية الأخرى ، الأمر الذى يدفع حكومة قطر إلى رسم برنامج الخصخصة بتؤدة وتدرج ، مع مراعاة خصوصية الاقتصاد القطرى والاستفادة من تجارب الدول الأخرى ، ويمكن التأكيد على جدية وحرص الحكومة القطرية على هذا التوجه من خلال دعم القيادة العليا لمشاركة القطاع الخاص فى تنمية ودفع عجلة الاقتصاد الوطنى .

مشكلة الدراسة :

تتضمن الدعوة العالمية لموضوع تحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص دعوة للإصلاح الاقتصادى والاجتماعى ، وإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية التى لم تعد قادرة على تحقيق خطط وبرامج التنمية لكثير من الدول . وقد نتج عن هذه الدعوة تبنى العديد من الدول - ومن بينها دول الخليج - لخطط وبرامج تحويل الملكية ، لا بوصفها إحدى وسائل تحسين الأداء وتطوير الإنتاجية ، وإنما بوصفها إستراتيجية عامة يكفل تحقيقها إنجاز الجزء الرئيسى لعمليات الإصلاح والتحرير الاقتصادى الذى تنادى به المنظمات الدولية والدول الصناعية الغربية .

ويطرح موضوع الخصخصة نفسه على الساحة القطرية كجزء من سياسة شاملة قد تتبناها دولة قطر مستقبلاً ، وذلك نتيجة لظروف وتطورات يمكن تلخيص أهمها فى الهبوط الحاد فى أسعار النفط ، واتباع سياسة الحد من الإنفاق الحكومى ، وتفعيل دور القطاع الخاص فى التنمية . وتقتضى الدعوة إلى تصحيح مسار التنمية بما يتناسب مع ظروف الدولة ومن ثم المساهمة فى تحقيق الأهداف التنموية ، ضرورة دراسة موضوع الخصخصة كأحد الحلول المطروحة أمام الحكومة القطرية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المنوطة بالقطاع العام .

إن هذه الدراسة محاولة تطبيقية على المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» ، للتعرف على إمكانية طرحها للتخصيص ، وذلك من خلال تحليل أدائها عن طريق دراسة الآثار الإيجابية والسلبية المتوقعة فى النواحى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية عند خصخصة المؤسسة ، وتقدير تلك الآثار والانعكاسات المتوقعة على الاقتصاد القطرى والمجتمع القطرى بشكل عام .

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من المكانة الإستراتيجية التى تبوأها موضوع الخصخصة باعتباره أحد الأركان الرئيسية للتحرير والإصلاح الاقتصادى ، الأمر الذى يدفعنا لدراسة هذا التوجه المهم فى دولة قطر ، حيث ما زالت عملية الخصخصة تحبو فى بداية طريقها للسير نحو تحقيق الكثير من الأهداف المرجوة من هذا التوجه المعلن ضمن السياسات الاقتصادية المتوقع تنفيذها فى سنوات العقد القادم .

إن عدم حسم مسألة التوجه الاقتصادى والسياسى نحو التحويل إلى القطاع الخاص ، سيُحدث حتمًا ضعفًا فى ثقة وتردد رجال الأعمال للإقدام على خوض غمر الخصخصة ، خاصة عندما يكون حجم السوق صغيرًا ، وعندما يكون احتمال اللجوء إلى الخصخصة لا يزال غير وارد ومؤكد كسياسة واضحة .

وبناء على ما سبق ، فإن هذه الدراسة قد تؤدى إلى وضع التصورات الخاصة بإمكانية تنفيذ هذا التوجه من خلال التطبيق على مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» ودراسة مدى الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية المتوقع بعد خصخصتها ، حيث إن آثار التخصيص لن تقتصر على المؤسسة المخصخصة فحسب ، ومن هنا تأتى أهمية وضع الدراسات والبحوث المتكاملة التى تأخذ بعين الاعتبار خصوصية الاقتصاد القطرى ، والابتعاد عن محاولات تكرار نسخ تجارب الدول الأخرى بشكل عفوى ، مع الاستفادة من التجارب الناجحة وتسخيرها لخدمة عملية الخصخصة فى الدول التى تتطلع إلى إبراز دور القطاع الخاص وتوسيع دوره التنموى .

أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فى النقاط التالية :

١ – دراسة التجربة القطرية فى مجال تحويل الملكية من خلال تقديم تصور مقترح حول إمكانية خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» .

٢ – دراسة مدى حاجة دولة قطر إلى تبنى برامج وخطط خصخصة مؤسسات القطاع العامة وصناعات البنية التحتية .

٣ – دراسة الانعكاسات الاقتصادية المحتملة عند خصخصة «كيوتل» .

٤ – دراسة الانعكاسات الاجتماعية المتوقعة عند خصخصة «كيوتل» .

٥ – دراسة الانعكاسات السياسية والقانونية المحتملة عند خصخصة «كيوتل» .

أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

١ – هل تحتاج دولة قطر إلى تبنى خطط لخصخصة مؤسسات القطاع العام أو مشاريع البنية التحتية ؟

٢ – ما هى دواعى ومبررات اللجوء إلى الخصخصة ؟

٣ – هل تستفيد الحكومة من خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» ؟

٤ – ما هى الآثار السلبية والإيجابية الاقتصادية لخصخصة «كيوتل» ؟

٥ – ما هى الآثار السلبية والإيجابية الاجتماعية لخصخصة «كيوتل» ؟

٦ – ما هى الآثار السلبية السياسية والقانونية لخصخصة «كيوتل» ؟

التعريف الإجرائى :

«المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية»

Qatar Public Telecommunications Corporation (Q-Tel)

هى مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية مركزها الرئيسى مدينة الدوحة ، ويجوز لها أن تنشئ فروعًا أو مكاتب أو توكيلات فى قطر أو الخارج . وتدار المؤسسة على أسس تجارية ، وتتولى دون غيرها نقل الاتصالات السلكية واللاسلكية وتشغيل وصيانة وتطوير نظم الاتصالات فى الدولة ، وكذلك فيما بين الدولة والخارج وفقًا لأحكام القانون المنشئ رقم (١٣) لسنة ١٩٨٧م .

الخلفية النظرية للدراسة :

بعد الحرب العالمية الثانية ، وبالتحديد فى الفترة التى تكونت فيها مجموعة الدول المتخلفة والنامية ، برز توسع هائل لتدخل الدولة فى الاقتصادات المتخلفة ، حيث كان القطاع العام هو العامل الأساسى فى النمو الاقتصادى والاستقرار السياسى والاجتماعى . ولكن هذا الواقع ما لبث أن تراجع وسقط تدريجيًا لضعف أداء القطاع العام وعدم مقدرته على مواجهة العجز الاقتصادى ، مما أدى إلى تدهور الاقتصاد الكلى .

وعلى هذا الأساس حدثت تحولات مهمة فى الموقف السياسى للدول تصب جميعها فى تقليص دور وحجم الدولة فى الاقتصاد ، وتعاظم اهتمام الدول الصناعية الغربية بموضوع إعادة تصحيح هيكل المؤسسات العامة وخاصة عند انفجار مشكلة المديونية العالمية (International Debt Crisis) ، حيث قام البنك وصندوق النقد الدوليين بوضع برامج إعادة هيكلة اقتصادات الدول النامية ، وكانت من ضمن هذه البرامج خصخصة القطاع العام التى بدأت الدول الغربية فى تبنيها فى السنوات الأخيرة لرفع مستوى الكفاءة الاقتصادية ، وتحقيق مستوى مناسب من النمو الاقتصادى ، والحد من الأعباء المالية التى تتحملها ميزانيات الحكومات (١) .

وعلى الرغم من أن مصطلح الخصخصة قد ظهر لأول مرة فى قواميس اللغة فى أوائل الثمانينيات وبالتحديد فى عام ١٩٨٣م ، إلا أن عام ١٩٦٩م كان البداية الحقيقية

للبدء فى تطبيق أول عملية نقل للملكية العامة إلى القطاع الخاص (٢) . وكان ذلك فى المملكة المتحدة عندما اتجهت إلى بيع المؤسسات العامة مبتدئة بصناعة النقل والطاقة والاتصالات والفولاذ وبناء السفن . ولمصطلح الخصخصة مترادفات كثيرة تعبر جميعها عن نفس المفهوم مثل : «التخصصية» ، و «التخصيص» ، و «الخوصصة» ، إلا أن الأدبيات الاقتصادية العربية فى معظمها تُفضل استخدام مصطلح «الخصخصة» الذى اقترحه مجمع اللغة العربية فى جمهورية مصر العربية .

ويمكن تلخيص إجمالى التعاريف المتعددة للخصخصة فى أنها :

«مجموعة السياسات المتكاملة التى تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادئ القطاع الخاص ، والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية» (٣) .

وفى تبسيط غير مخل ، فإن الخصخصة هى تحويل ملكية القطاع العام وإدارته إلى القطاع الخاص ، بغضّ النظر عن طريقة التحويل ، سواء عن طريق البيع المباشر لشخص أو لشركة ، أو عن طريق طرح أسهم المؤسسات للبيع (٤) . وفى رأينا إن الخصخصة تعنى تحويل ملكية أو إدارة القطاع العام إلى القطاع الخاص كليًا أو جزئيًا .

ولقد اكتسب التوجه نحو الخصخصة اهتمامات معظم بلدان العالم فى العقد الماضى وبداية العقد الحالى ، ويُتوقع أن يكتسب المزيد من الأهمية فى السنوات القادمة ، وقد بدأت أول محاولة للخصخصة بشكل ملموس وعلى نطاق واسع فى بريطانيا عام ١٩٨٩م ، حيث قادتها حكومة المحافظين برئاسة مارجريت تاتشر عندما وضعت هذه الحكومة لنفسها أهدافًا معينة من بينها : تحسين أوضاع القطاع العام البريطانى ، وإصلاحه لمدة أربع سنوات متتالية ، لكنها فى النهاية أعلنت فشلها فى ذلك ، ومن ثم اتجهت إلى بيعه ، وعلى أثر ذلك اتجهت معظم دول العالم - وعلى الأخص دول المعسكر الاشتراكى السابق ودول الشرق الأوسط - لتبنى برنامج الخصخصة ، حتى أصبحت هذه الفكرة عالمية واستفادت منها كل من اليابان وفرنسا وأسبانيا وإيطاليا وكندا والبرازيل والبرتغال وتركيا وألمانيا (٥) .

ولقد تعاظم اهتمام الأقطار العربية بشكل عام بموضوع الخصخصة انسجامًا مع إجراء ات الإصلاح الاقتصادى والمالى التى تبنتها معظم هذه الدول فى السنوات

الأخيرة ، والتى هدفت إلى إعادة الاستقرار المالى وتحقيق مستوى متناسب من النمو الاقتصادى ، حيث تهدف برامج التخصيص فى كثير من البلدان العربية إلى تعزيز الثقة الائتمانية للمؤسسات الخاضعة لعملية الخصخصة ، وتفعيل دور القطاع الخاص فى العملية الاقتصادية تحت إشراف القطاع العام وفى الإطار التخطيطى العام للدولة (٦) .

وتختلف درجة الاهتمام بالخصخصة فى دول العالم العربى من دولة إلى أخرى ، فبعض الدول قد وضعت خططًا طموحة تهدف إلى تحقيق تقدم ملموس فى هذا المجال ، وأنشأت لذلك هيئات تنفيذية على مستوى رفيع كما فى مصر والمغرب والأردن ، والبعض الآخر بدأ فى تنفيذ برامج الخصخصة بالتعاون مع البنك وصندوق النقد الدوليين كالكويت ، فى حين اكتفت بعض الدول بمجرد تشجيع هذا الاتجاه على المستوى الرسمى دون وضع وتنفيذ برامج ذات أهداف محددة (٧) .

ولقد أخذت مجموعة من الأقطار العربية بإعادة هيكلة المؤسسات العامة بشكل جلى وتطبيق برامج الخصخصة ، وأكثر ما يتضح ذلك فى المغرب ومصر والأردن ولبنان وموريتانيا وتونس والسودان ، حيث كان أبرز ما تضمنته التدابير الحكومية المتخذة بشأن برنامج الخصخصة : تسوية الديون المتراكمة ، وإعادة العلاقة بين الحكومة والمؤسسات الاقتصادية العامة . وسنقوم بعرض بعض الحالات على سبيل المثال لا الحصر .

فلقد بدأ المغرب الإحساس بأهمية إعادة هيكلة المشروعات العامة فى عام ١٩٨٦م ، وتم إعلان دخول المغرب لتطبيق برامج الخصخصة من خلال إضافة مصطلح التخصيص لوزارة التجارة والصناعة عام ١٩٨٨م ، وشرعت الحكومة المغربية فى تنفيذ برنامج الخصخصة عن طريق جهازى «هيئة التقييم» و «لجنة التمويل» ، واشتمل البرنامج على (١١٢) مؤسسة عامة ، منها (٧٥) منشأة اقتصادية و (٣٧) فندقًا ، إضافة إلى مؤسستين فى مجال البترول . وقد أدت الخصخصة إلى تمكن الدولة من تخفيف أعباء الميزانية العامة ، ووقف الإعانات التى كانت تقدمها إلى القطاع العام ، وإعادة توجيه الوفورات لتوظيفها فى مجالات : الصحة والتعليم والإسكان ، ودعم الاقتصاد المغربى برؤوس أموال خاصة : محلية وأجنبية ، وتوسيع قاعدة المساهمين ، وتنشيط الاستثمار (٨) .

أما مصر فلقد بدأت فى تطبيق برنامج الخصخصة فى أواخر عام ١٩٩١م ، حيث وضع القانون رقم (٢٠٣) الذى استهدف الإصلاح الاقتصادى ، وأول ما بدأت به كان

قطاع السياحة ، ثم استطاعت بعد ذلك أن تحرز تقدمًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة فى القطاعات الأخرى ، حيث تم إخضاع (٢٤) شركة تحت برنامج الخصخصة من بين (٣١٤) شركة قطاع عام حتى عام ١٩٩٥م . من ناحية أخرى ، تقوم الحكومة المصرية حاليًا بوضع التشريعات القانونية لتحويل الصناعات الكيميائية وصناعات الغزل والنسيج والصناعات الحرفية والغذائية والبيئية إلى القطاع الخاص (٩) .

أما فى الأردن ، فقد عقدت الحكومة الأردنية العزم على تطبيق الخصخصة عام ١٩٨٦م عندما أنشأت لجنة على المستوى الوزارى لهذه الغاية ، ولقد اتبعت الأردن سياسة التدرج فى تطبيق عمليات التحويل إلى القطاع الخاص بعد اتخاذ الإجراءات القانونية والمالية اللازمة ، ووضع الضوابط فى اختيار المشروع المخصخص ، ولقد تم حتى الآن خصخصة مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية ، والاتجاه نحو خصخصة الخطوط الملكية الأردنية ، ومؤسسة النقل العام . وقد نجحت الحكومة الأردنية فى خفض عجز الموازنة من (٢٠ إلى ٣٪) والبطالة من (٢٥ إلى ١٤٪) ، وذلك كنتيجة للخصخصة وبرامج أخرى مثل : المساعدات الخارجية ، وإلغاء بعض الديون الخارجية (١٠) .

الخصخصة فى دول مجلس التعاون :

لقد أرسى التطور الاقتصادى الذى شهدته منطقة الخليج العربى عبر الثلاثين سنة الماضية قواعد متينة لدعم القطاع الخاص ، حيث عملت الحكومات على تطوير القاعدة الاقتصادية وتهيئتها بشكل أتاح للقطاع الخاص أن يعمل جنبًا إلى جنب مع القطاع العام . ذلك أن حجم التغيير ومعدلات النمو المتسارعة التى شهدتها دول المجلس ، تعتبر من الحالات الاستثنائية التى لم تشهدها الدول النامية ، حيث كانت التطورات شاملة وسريعة ، بحيث أدت إلى تغيرات اجتماعية واقتصادية نقلت المجتمعات الخليجية من طابعها التقليدى والعفوى إلى مجتمعات تقوم على استخدام منجزات ومبتكرات التقنية الحديثة (١١) .

ولقد تزامنت التوجهات العالمية نحو الخصخصة مع تنامى المقدرات الاستثمارية للقطاع الخاص فى دول المجلس ، وذلك مع توقيع الاتفاقية الاقتصادية الموحدة لدول المجلس ، وإستراتيجية التنمية الصناعية التى تهدف إلى إفساح المجال أمام زيادة الدور التنموى للقطاع الخاص فى الاقتصادات الخليجية . ولقد ظل القطاع الخاص

دائمًا مهمًا ومتعدد الأبعاد ، حيث بلغ عدد الشركات المساهمة (٣٤٣) شركة برأسمال إجمالى قدره (٣١,٥) مليار دولار ، مما يجعل الحديث عن الخصخصة كجزء من سياسات شاملة قررت دول الخليج تبنيها ، ولا يمثل هذا تغييرًا كبيرًا أو تحولاً جذريًا فى سياسات هذه الدول ، وكل ما سيحدث أن الرقعة التى كان يحتلها القطاع الخاص فيها ستزداد اتساعًا مع استمرار الدور المهم والحيوى للقطاع العام بعد أن يتم تطويره فى إطار عمليات الإصلاح الاقتصادى ، بحيث سيبقى إما مكملاً أو مشاركًا أو منافسًا أو مشجعًا للقطاع الخاص [١٢] .

ويمكن متابعة تطورات عملية الخصخصة فى دول المجلس كلاً على حدة ، مع مراعاة أن أهداف هذه العملية تتمحور حول توسيع قاعدة الملكية وجذب رؤوس الأموال الخليجية المهاجرة ، والتى يبلغ قيمتها (٥٠٠) مليار دولار ، واتساع المجال أمام الاستثمارات الأجنبية فى ظل معطيات النظام العالمى الجديد ، وذلك على النحو التالى :

- فى الكويت ، بدأت الخطوط التنفيذية الأولى عام ١٩٩١م عندما أصدر مجلس الوزراء الكويتى قرارًا بتكليف وزارة المالية بإعداد دراسة شاملة لتحويل بعض الخدمات العامة والأنشطة التى يتولاها القطاع الحكومى إلى القطاع الخاص ليقوم بإدارتها على نحو يحقق الارتقاء بهذه الخدمات ، وقام البنك الدولى بإعداد هذه الدراسة والتى على أثرها تم إنشاء مكتب للتخصيص تابع لوزير المالية ، حيث أوصت الدراسة بتخصيص (٧٤) شركة ومؤسسة حكومية ، مع إعطاء الأولوية للكويتيين فى تملك حصص محددة من أسهم الشركات المدرجة ضمن برنامج الخصخصة . ومن أهم الشركات التى تم خصخصتها : شركة التسهيلات التجارية ، والبنك الأهلى الكويتى ، والصناديق الاستثمارية العامة ، وشركة العقارات المتحدة ، ولقد بلغت حصة الكويت من برنامج الخصخصة منذ بداية ١٩٩٤م حتى الآن مليارى دولار ، ومع إقرار مشروع القانون الكويتى لخصخصة المرافق العامة فإن المتوقع أن تبلغ قيمة خطة التخصيص الكويتية (١٢) مليار دولار [١٣] .
- أما سلطنة عمان ، فقد بدأت فيها الخصخصة فى مطلع الثمانينيات ، حيث تبنت الحكومة العديد من المشاريع وفق خطة طويلة المدى ، شملت مجالات الطاقة والطرق وشبكات المياه والصرف الصحى . ومن أهم الشركات المخصخصة : شركة التأمين الوطنية العمانية ، وشركة أسمنت عمان ، وشركة فنادق الخليج ، ومشروع محطة كهرباء منح ، ومشروع الصرف الصحى ، ومشروع محطة التحلية المركزية [١٤] .

- لا زالت سياسة الخصخصة فى دولة الإمارات فى بداية طريقها ، حيث يحتاج الأمر إلى التدرج فى التنفيذ ، مع ملاحظة هيمنة القطاع الخاص على التجارة والبناء والمقاولات وأنشطة قطاع الخدمات والقطاع المالى والشحن والنقل العام والبنوك وشركات التأمين والاستثمار المحلية ، كما أنه يشارك بنسبة (٤٠٪) من أسهم شركة الاتصالات ، ومن المتوقع أن يكتسب هذا الاتجاه أهمية متزايدة فى السنوات القادمة ، خاصة بعد إعلان الحكومة الاتحادية عن نيتها لخصخصة عدد من المؤسسات المهمة كالبنك العربى للاستثمار والتجارة الخارجية والمؤسسة العامة للصناعة (١٥) .

- وفى دولة البحرين يعد برنامج التخصيص جزءاً من التوجهات العامة الرامية إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتوسيع قاعدتها بإعطاء دفعة قوية للقطاع الخاص وزيادة مساهمته فى النشاط الاقتصادى للدولة ، وقد بدأت الدولة فى تنفيذ برنامج التخصيص من خلال شركة فنادق البحرين ، وشركة البحرين للسياحة ، وشركة الفنادق الوطنية ، وشركة البحرين للهندسة وإصلاح السفن ، وهناك اتجاه لتخصيص العديد من المشاريع الحكومية ذات الصبغة التجارية والاقتصادية بما يتلاءم مع التوجهات التى تحقق الأهداف الاقتصادية المهمة للدولة (١٦) .

- أما المملكة العربية السعودية ، فقد بدأت الإشارة الأولى للخصخصة فيها عام ١٩٩٤م بإعلان القيادة السياسية عزم الدولة إشراك القطاع الخاص بشكل واسع فى ملكية المشروعات العامة والمرافق الإنتاجية والخدمية ذات الطابع الاقتصادى ، وذلك إيذاناً بدخول مرحلة التطبيق الفعلى فى تجربة الخصخصة .

ومن الملاحظ أن القطاع الخاص السعودى مؤهل للقيام بهذا الدور ، حيث تراوحت نسبة مساهمته فى إجمالى الناتج المحلى خلال السنوات ١٩٨٨ - ١٩٩٢م بين (٣٤.٩ - ٤٥.٨٪) ، كما أن نسبة مساهمة الحكومة فى الشركات المساهمة انخفضت من (٦١.٨٪) عام ١٩٩١م إلى (٥٦.٦٪) عام ١٩٩٢م ، الأمر الذى يشير إلى اتجاه الحكومة بقوة نحو الخصخصة . وتعتبر الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من أفضل الشركات المرشحة للخصخصة ، كما تنظر الحكومة حالياً فى خصخصة إدارة الهاتف المملوكة لها ، ومؤسسة الخطوط الجوية السعودية ، والشركة السعودية للنقل الجماعى (سابتكو) ، والمؤسسة العامة للموانئ ، حيث تبلغ استثمارات الدولة فى تلك القطاعات (٨) مليارات دولار . ويبدو أن الحكومة السعودية

باتت تخطط لبيع ما تزيد قيمته عن (٢١ مليار دولار) من الأسهم للجمهور فى المستقبل القريب (١٧) .

– وبالنسبة لدولة قطر ، فهى ما زالت تفكر فى إمكان تطبيق برنامج الخصخصة ، وذلك لضعف إمكانات القطاع الخاص من جهة ، ولاعتبارات سياسية واجتماعية من جهة أخرى . وعلى الرغم من ذلك ، إلا أن الدولة استطاعت تمهيد الطريق للقطاع الخاص للمشاركة فى عملية التنمية الشاملة من خلال تقديم مجموعة من التسهيلات مثل : توفير القروض بفوائد منخفضة ، ومنح الأراضى للمشروعات الصناعية بإيجارات رمزية ، والإعفاء من ضريبة الدخل ، والإعفاء الجمركى على بعض المواد الأولية ، الأمر الذى دفع القطاع الخاص القطرى ليكون المساند والمهيمن فى مجالات البناء والتشييد والمقاولات والزراعة والصيد والتجارة . ومن المشاريع التى بدأ القطاع الخاص التوسع فيها مجالات الصحة والتعليم وخدمات المطار . وحتى تأخذ الدولة بيد القطاع الخاص وتزيد من فعاليته قامت الحكومة القطرية بإنشاء بنك التنمية الصناعية ، إضافة إلى مشاركته السابقة فى العديد من المشاريع التى لا يمكن أن يقبل عليها القطاع الخاص ، ولا سيما فى مجال المشروعات الصناعية والمالية والخدمية ، حيث تبلغ نسبة مساهمته فى إجمالى كل القطاعات (٦٥٪) (١٨) .

ومن أجل تنشيط الاقتصاد القطرى والرغبة فى جلب الاستثمارات الأجنبية ، وتشجيع الأموال القطرية والخليجية المهاجرة على العودة لتستثمر فى الداخل ، حيث تشير الدراسات إلى أن حجم الأموال الخليجية فى الخارج تبلغ (٥٠٠) مليار دولار تبلغ نسبة القطاع الخاص القطرى منها (٤٪) ، ومع رغبة الدولة فى رفع نسبة مساهمة القطاع الخاص فى الناتج المحلى الإجمالى من النسبة الحالية (٢٥ – ٣٠٪) إلى نسبة أكبر مستقبلاً ، فإن الخصخصة تفرضها ضرورات اقتصادية محلية وعالمية ، بل إنها قد تعنى للجانب المحلى القطرى دعم تخصيص الموارد بكفاءة ومنع هدرها ، خاصة أن دولة قطر لا ترتبط مع المؤسسات الدولية ببرنامج إصلاح هيكلى كبعض الدول العربية ، الأمر الذى يعنى أن قرار الخصخصة سينبع من الداخل دون أن يُفرض من الخارج (١٩) .

ولكل ما سبق فقد شكل المجلس الأعلى للتخطيط عام ١٩٩٣م لجنة لدراسة سبل زيادة مساهمة القطاع الخاص فى النشاط الاقتصادى وتحسين مناخ الاستثمار ، حيث أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من التوصيات بعضها دخل التطبيق الفعلى

مثل : قانون تنظيم أعمال الصرافة ، وقانون إنشاء سوق الدوحة للأوراق المالية ، وقانون التنظيم الصناعى ، وبنك التنمية الصناعية ، والبعض الآخر فى طور التنفيذ مثل الموافقة على انضمام دولة قطر إلى اتفاقية إنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار .

ويتوقع أن يُسفر تطبيق برنامج الخصخصة فى دولة قطر عن تخفيف العبء المالى عن الميزانية العامة ، والذى استلزمه الإنفاق الاستثمارى على مشاريع الغاز والنفط ومشاريع البنية التحتية ، إضافة إلى رفع كفاءة الكثير من مؤسسات القطاع العام ، وإمكانية استخدام عوائد عمليات التخصيص فى تخفيض الديون المستحقة على القطاع العام عند توفرها . وتدرس الحكومة القطرية حاليًا انتهاج برنامج البناء والتشغيل ثم إعادة التسليم فى تنفيذ محطة الكهرباء والماء عبر شركة قطر للكهرباء والماء المملوكة بشكل رئيسى للقطاع الخاص التى تم إنشاؤها عام ١٩٩٠م ، حيث لا تتعدى نسبة مساهمة الدولة فيها (٢٩٪) ، إلا أنه نظراً لاعتبارات اجتماعية لم يتم تشغيلها حتى الآن ، مما اضطرت معه الدولة إلى إتاحة الفرصة أمام المساهمين لحرية سحب أموالهم من الشركة .

– أما بالنسبة للخصخصة فى قطاع الاتصالات فكانت بريطانيا سباقة فى ذلك عندما عرضت أسهم مؤسسة الاتصالات البريطانية عام ١٩٨١م . حيث ارتفعت حصيلة بيع المؤسسة من (٤٣) مليون جنيه عام ١٩٨١م إلى (٥٧١) مليون جنيه عام ١٩٨٥م . وفى دراسة للبنك الدولى تناولت ثلاث حالات للخصخصة فى أربع دول منها بريطانيا ، تم استنتاج أنه على الرغم من تحقيق مؤسسة الاتصالات البريطانية مكاسب وإيرادات مرتفعة ، إلا أن تذمر المستهلكين ظل قائمًا لزيادة أسعار المكالمات المحلية [٢٠] .

وقد تمت خصخصة قطاع الاتصالات بنجاح فى دول عدة مثل : اليابان ، وكندا ، وماليزيا [٢١] . أما فى الدول العربية فإن خصخصة قطاع الاتصالات ما زالت محدودة ، فقد قامت الحكومة الأردنية بتحويل مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة مساهمة عامة مملوكة من قبل القطاع الخاص ، وتعمل بأسس تجارية ، وأبقت الحكومة على نسبة مساهمة محدودة . وبدأت الكويت فى اتخاذ الخطوة الأولى نحو خصخصة صناعة الاتصال عام ١٩٩٣م ، فقد قامت الحكومة بتأسيس شركة اتصالات مملوكة بالكامل للدولة ، وذلك كمرحلة أولى لتأهيل هذا القطاع وإدارته على أسس تجارية تمهيداً لطرح أسهمها للاكتتاب العام فى مرحلة قادمة ، مع التأكيد على ضرورة عدم

وضع أية قيود من شأنها منع دخول شركات أجنبية منافسة فى هذا القطاع [٢٢] . أما بقية مشاريع الخصخصة لقطاع الاتصالات فى بقية الدول العربية فما زالت مدار نقاش وتقويم فى بعض الدول ، وكذا مشاريع مستقبلية فى دول أخرى .

نبذة عن المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية :

أنشئت المؤسسة وفقًا للقانون الأميرى رقم (١٣) لسنة ١٩٨٧م ، حيث نصت المادة رقم (٢) منه على أنه : «تنشأ مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية تسمى المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية» ، ويكون مركزها الرئيسى مدينة الدوحة ، ويجوز لها أن تنشئ فروعًا أو مكاتب أو توكيلات فى قطر أو فى الخارج . وتدار المؤسسة على أسس تجارية .

ويقضى القانون المنشئ بملكية الدولة للمؤسسة بالكامل ، مع الإشارة إلى تمتعها بالاستقلال المالى والإدارى ، وذلك من حيث :

١ - وضع اللوائح والنظم المالية والإدارية والفنية والتنظيمية الخاصة بالمؤسسة دون التقيد بتلك المعمول بها فى الجهاز الحكومى للدولة (بما فى ذلك لوائح المشتريات والمخازن والمناقصات واللوائح الخاصة بالعاملين من حيث تقاعدهم ومكافأة نهاية الخدمة) .

٢ - للمؤسسة رأس مال خاص بها ، كما أنها تعد موازنتها على نمط الموازنات التجارية ، وتتنوع مصادر تمويلها حسب ما أشار إليه القانون المنشئ .

وتتمتع المؤسسة بالاستقلال المشار إليه أعلاه ، لا يعنى الاستقلال المطلق عن الجهاز الحكومى ، ذلك أنها تخضع لرقابة إدارية (من قبل مجلس الوزراء) وأخرى مالية (ديوان المحاسبة ومكتب برايس وترهارس) ، حيث يرفع مجلس إدارة المؤسسة تقريرًا سنويًا لكل من مجلس الوزراء وديوان المحاسبة كل حسب طبيعة رقابته (فنية أو مالية أو إدارية أو تنظيمية ، أو أى وجه من وجوه نشاطها ، أو أى معلومات تتعلق بها بصورة عامة) . ولم يحدث أن اعترض مجلس الوزراء على التقارير التى عرضتها المؤسسة عليه ، وينحصر دوره بوجه عام فى المصادقة على الموازنات التقديرية والنتائج المالية السنوية ، وتعيين المدقق الخارجى ، والبتّ فى الاستثمارات الخارجية والقروض ، وقبول الهبات ، وما إلى ذلك من مسائل تتصل بالسيادة .

ولقد تطور الهيكل التنظيمي للمؤسسة منذ بدء إنشائها ، حيث كان يقوم فى البداية على التوزيع التخصصي للعمل (Functional Organization) ، وكان يهدف إلى تكريس الطابع التجارى ، وهو أمر حتمته تلك المرحلة من عمر المؤسسة ، حيث تعين فى عام ١٩٨٧م دمج ثلاثة كيانات هى : مرفق هاتف قطر الوطنى ، وشركة البرق واللاسلكى ، وإدارة المواصلات السلكية واللاسلكية التابعة لوزارة المواصلات والنقل ، وذلك كله تحت مظلة المؤسسة . وبالتالى فقد شهد مطلع التسعينيات تبنى هيكل تنظيمى جديد دعامته وحدات العمل الإستراتيجية ، وقد استند إلى ثلاثة قطاعات رئيسية هى : الشئون الإدارية ، والشئون الهندسية ، والشئون المالية ، إلى جانب إدارات إستراتيجية للشئون التجارية وتكنولوجيا المعلومات ، مع التركيز على قطاع خدمات المشتركين باعتباره محور وقلب أنشطة المؤسسة .

من ناحية أخرى ، فقد بذلت المؤسسة جهوداً متواصلة فى تقديم خدماتها لجمهور المشتركين ، ودعم ذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة فى ربط عدد من أهم المقسمات فى الدولة بكوابل الألياف البصرية الرقمية . ومن أهم الخدمات الرئيسية التى تقدمها المؤسسة :

* الخطوط الهاتفية الثابتة .
* خدمة هاتف السيارات والهاتف النقال .
* خدمة النداء الآلى .
* الكابل التلفزيونى اللاسلكى .
* الإنترنت .

ويتوقع أن يزداد الطلب على هذه الخدمات خلال الخطة الخمسية للمؤسسة التى تبدأ هذا العام وتنتهى عام ٢٠٠١م ، وذلك للأسباب التالية :

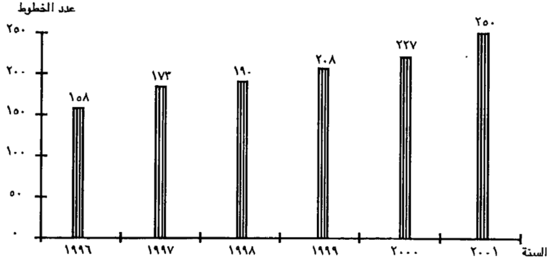
١ - المحافظة على مستويات الخدمات المحلية من حيث تسهيل إجراءات الحصول عليها وتكامل النظام الآلية المرتبطة بتقديم الخدمات .

٢ - انتعاش الأوضاع الاقتصادية فى الدولة خلال سنوات الخطة ، وما يتطلب ذلك من إدخال خدمات جديدة وتوسيع البنى الأساسية .

ويوضح الشكل رقم (١) الطلب المتوقع على خدمة الخطوط الهاتفية خلال سنوات (١٩٩٧ - ٢٠٠١م) .

شكل رقم (١)

عدد الخطوط العاملة ١٩٩٧ - ٢٠٠١م (بالألف)



* المصدر : تقرير «كيوتل» - مارس ١٩٩٧م .

وتركز المؤسسة على الاستثمارات الخارجية حيث تساهم فى عدد من المشاريع مثل :

١ - مشروع الثريا للاتصالات عبر الأقمار الصناعية حيث تملك ١٠٪ من رأسمال المشروع ٥٠٠ مليون دولار .

٢ - مشروع الأيكو للاتصالات الفضائية التابع لمنظمة «أقمارست» وتساهم بنحو ١٠ ملايين دولار من رأسماله البالغ مليارى دولار .

٣ - مشروع الكابل البحرى حيث ستقدم المؤسسة خدمات اتصالات بنحو ألف خط بتكلفة ١٠٠ مليون دولار .

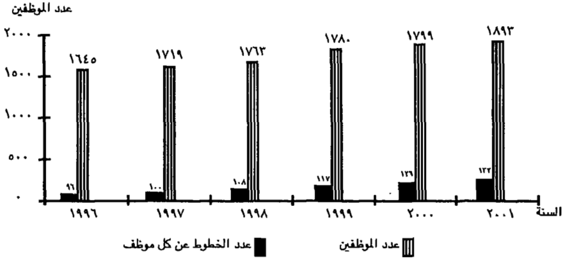
هذا ، فى الوقت الذى تبحث فيه المؤسسة عن أنجح السبل لدعم التعاون الدولى فى مجال الاتصالات بالمنطقة ، مما سيسهم فى مواجهة مخاطر المنافسة الدولية الناجمة عن تطبيق الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة (الجات) .

وتولى كيوتل أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية بها ، وهناك إدارة خاصة فى المؤسسة تتولى هذه المسئولية من خلال تطبيق سياسة محددة لتنمية تلك الموارد سواء من خلال سياسة (التقطير) أو تنمية الموارد البشرية للعاملين بها بصورة عامة ، وقد ارتفع عدد موظفى كيوتل من (٣٢٣) موظفاً عام ١٩٨٨م إلى (١٦٣١) موظفاً فى مارس ١٩٩٧م ، حسب ما يتضح من جدول رقم (١) ، ويمثل القطريون نسبة ٢٣٪ من الإجمالى .

وتحدد المؤسسة فى خطتها الخمسية المستقبلية (١٩٩٧ - ٢٠٠١م) نسبة العمالة القطرية التى يجب أن تحققها كل سنة ، كما قامت المؤسسة بإنشاء مركز تدريب عصرى بتكلفة عالية لتطوير وتدريب موظفيها ، ستتمكن «كيوتل» خلاله من رفع نسب إنتاجية الموظفين خلال سنوات الخطة (شكل رقم ٢) من خلال الاستفادة القصوى من أنظمة الحاسب الآلى ، مثل خدمات المشتركين ، ونظام الفواتير الجديد ، والنظام المالى الجديد ، فضلاً عن التشغيل الآلى لبعض الأنشطة اليدوية مثل رسم وحفظ الخرائط .

شكل رقم (٢)

إنتاجية الموظفين الدائمين ١٩٩٧ - ٢٠٠١م



* المصدر : تقرير «كيوتل» - مارس ١٩٩٧م .

وتقوم إدارة التدريب بكيوتل بإعداد برامج تدريبية سنوية سواء على الصعيدين الداخلى أم الخارجى . فعلى الصعيد الداخلى ، تم عقد مئات البرامج والدورات التدريبية التى غطت جميع نشاطات المؤسسة الهندسية والإدارية والتجارية والمالية ، إضافة إلى الدورات الخاصة بتنمية قدرات ومهارات المديرين بالمؤسسة . أما على الصعيد الخارجى فتقوم المؤسسة بابتعاث القطريين لإكمال دراستهم أو للحصول على درجات أعلى ، كما تقوم بالمشاركة فى الدورات التدريبية المتخصصة التى تعقدها المنظمات والهيئات العربية والإقليمية والدولية .

التحليل والمناقشة :

- الاحتكار الطبيعي لكيوتل :

منحت الحكومة لمؤسسة «كيوتل» حق وامتياز الاحتكار الطبيعى ، وذلك بحكم الطبيعة الصناعية للسلع والخدمات الاتصالية التى تقدمها المؤسسة ، حيث يفضل فيها الاحتكار الطبيعى عن المنافسة الحرة .

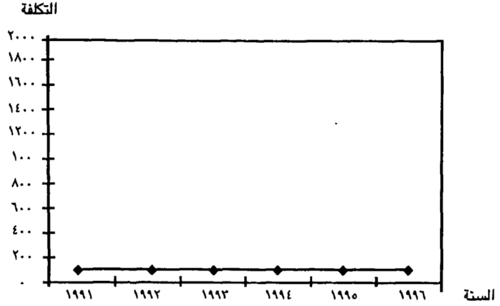
ويمكن عرض أهم صفات وخصائص «كيوتل» كمؤسسة ذات احتكار طبيعى فى النقاط التالية :

١ – تنفرد المؤسسة بتقديم سلع وخدمات ضرورية لا يشاركها أو ينافسها فى تقديمها وإدارتها أى جهة أخرى ، وهى خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية . وبالنسبة لموضوع الدراسة ، فإن خدمة الخطوط الهاتفية التى تقدمها «كيوتل» ضرورة ومهمة ، ولا يوجد من ينافسها أو يشاركها فى تقديمها بإداراتها جهة أخرى ، وإن كانت المؤسسة قد بدأت فى الآونة الأخيرة تخويل بعض شركات القطاع الخاص فى تركيب وصيانة وبيع أجهزة الهاتف الثابتة والمحمولة .

٢ – تتميز المؤسسة بما يسمى باقتصاديات الحجم الكبير (Economics of Scale) ، الذى يعنى تناقص تكلفة تقديم الوحدة من الخدمة بشكل تدريجى حتى تصل المؤسسة إلى الحجم الأمثل (Optimal Size) ، حيث يُصبح عندها متوسط التكلفة التى تتحملها المؤسسة فى تقديم الخدمة متناقصاً بزيادة الإنتاج .

وفيما يتعلق بخدمة الخطوط الهاتفية ، نجد أن التكلفة التشغيلية لكل مشترك ـ كما فى جدول رقم (٢) ـ تتناقص تدريجيًا من (١٩٣٩,١٤) مليون ريال عام ٩١م ـ حيث التقرير الوارد من كيوتل يبدأ بعام ١٩٩١م ـ إلى (١٨٤٩,٣) مليون ريال عام ١٩٩٦م ، وعلى الرغم من كون هذا الرقم قد يمثل أو لا يمثل الحجم الأمثل للمؤسسة ، إلا أنه لو أتيحت لنا فرصة الاطلاع على التكاليف التشغيلية لخدمة الخطوط الهاتفية منذ عام ١٩٨٦م ـ تاريخ إنشاء المؤسسة ـ لأثبتنا بالفعل تناقص متوسط التكلفة بزيادة الإنتاج .

شكل رقم (٣)
"متوسط التكلفة التشغيلية لكل مشترك" (١٩٩١ - ١٩٩٦م)



فمن الشكل رقم (٣) يمكن ملاحظة وتتبع تناقص متوسط تكلفة تقديم الخدمة لكل مشترك ، مع مراعاة الحالة الاستثنائية فى عام ٩٣م حيث تبنت «كيوتل» مشروع تجهيزات البنية التحتية للهاتف النقال .

٣ - تحملت «كيوتل» فى بداية مشاريعها تكلفة عالية جداً أخذت فى الانخفاض تدريجيًا فى السنوات التالية لإنشاء المؤسسة ، ويمكن تتبع هذا فيما يتعلق بخدمة الخطوط الهاتفية بالرجوع إلى الجدول رقم (٢) الذى يوضح التكلفة التشغيلية لتقديم الخدمة .

٤ - تقوم «كيوتل» بتوزيع وتقديم الخدمات بطريقة عادلة مع مراعاة خصوصية توزيع السلع ، فنجد أنها تلتزم بتقديم وتوصيل خدمة الخطوط الهاتفية لكل مشترك ومنطقة بالدولة دون النظر إلى أى اعتبارات خاصة .

٥ - تتصف الخدمات والسلع التى تقدمها كيوتل بصعوبة تخزينها واستحالته فى بعض الأحيان ، فلا يمكن مثلاً تخزين خدمات الكابل التلفزيونى والإنترنت والخطوط الهاتفية ـ محل الدراسة ـ خاصة فى ظل الثورة التكنولوجية والصناعية التى نشهدها .

٦ – يتميز الطلب على الخدمات المقدمة فى «كيوتل» بكونه متذبذبًا ، فهو مرتفع فى أوقات معينة لظروف معينة ، ومنخفض فى أوقات أخرى لظروف أخرى . فمثلاً الطلب على الخطوط الهاتفية هو طلب دائم ، ولكن إذا قسّمناه حسب الفترات الزمنية فسنجد أنه على النحو التالى :

– فى الطلب اليومى :

يرتفع الطلب فى أوقات الدوام الرسمى للدولة من (٧) صباحًا إلى الواحدة ظهراً ، ثم ينخفض فى أوقات ما بعد الظهيرة حيث وقت الراحة ، ويعاود الارتفاع مساءً خاصة بعد الساعة الثامنة حيث تنخفض أسعار المكالمات الدولية ، ثم يعاود الانخفاض مرة أخرى فى منتصف الليل .

– فى الطلب الموسمى :

نلاحظ مثلاً اعتدال الطلب فى الأيام العادية وارتفاعه فى المناسبات الخاصة والرسمية ، كالأعياد وذكرى الاستقلال وبعض المناسبات وأيام الجمع التى تخفض فيها «كيوتل» من أسعارها .

ولقد تطلب تمتع «كيوتل» بالاحتكار الطبيعى توفير الحماية لها ، خاصة فيما يتعلق بعدم إدخال منافس قد يؤدى إلى خسارتها كمؤسسة تابعة للدولة ، ومع هذا تظل الدولة قائمة بدور الإشراف والرقابة على «كيوتل» ، وبخاصة فى :

* الرقابة النوعية على المواصفات والمقاييس المستخدمة فى تقديم السلع والخدمات .
* الرقابة على الأسعار لمنع سوء استغلال الموارد أو لعدم تحقيق الأرباح الهامشية ، إضافة إلى منع تقديم الخدمات الرديئة .

وتتولى المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» تقديم خدمات الاتصالات بأنواعها المختلفة ، وتعتبر مثالاً جيداً لنجاح وتقدم المشروعات العامة بإدارة قطرية . ويمكن تلخيص أهم المؤشرات المعززة لهذا الاستنتاج فيما يلى :

١ - الأرباح التى تحققها كيوتل وحصة الدولة منها :

لقد بذلت إدارة «كيوتل» خلال السنوات الأولى من عمر المؤسسة (١٩٨٧ - ١٩٩١م) جهداً كبيراً فى عملية التأسيس والتغلب على مصاعب المرحلة الانتقالية ، خاصة فيما يتعلق بتحديث وتطوير البنية التحتية والأساسية للمؤسسة ، المتمثلة فى توفير شبكة الاتصالات الهاتفية الرقمية ، واستحداث البدالات الإضافية ، إضافة إلى رسوخ أقدام المؤسسة ونجاحها فى إدخال كل ما أنتجته صناعة الاتصالات من خدمات إستراتيجية ، والارتقاء بتلك الخدمات من خلال وضع لوائح وهياكل تنظيمية محددة ومرنة ، والتوسع فى مجال التدريب والقوى العاملة وتوطين الوظائف فى المؤسسة .

ولقد بدأت «كيوتل» السعى لتحقيق عائد سنوى بنسب متزايدة منذ عام ١٩٩١م كما يتضح من الجدول رقم (٣) ، حيث ارتفع صافى الربح بزيادة رأس المال المستخدم ، الأمر الذى ترتب عليه بالتالى زيادة حصة الدولة فى صافى الربح ، ففى عام ١٩٩١م - حيث كان رأس المال (٨١٧,٢) مليون ريال - نجد أن حصة الدولة بلغت (٢٢٧) مليون ريال من صافى الربح البالغ (٢٥٣) مليون ريال ، ومع ارتفاع صافى الربح عام ١٩٩٢م إلى (٣٠١) مليون ريال ارتفعت حصة الدولة إلى (٢٧١) مليوناً ، ثم انخفض صافى الربح عام ١٩٩٣م إلى (٢٩٩) مليون ريال ، وبالتالى انخفضت حصة الدولة إلى (٢٦٩) مليون ريال ، وذلك بسبب تكاليف البنية التحتية لمشروع الهاتف النقال خلال السنتين المذكورتين .

أما فى عام ١٩٩٤م ، فقد بلغ صافى الربح (٣٤٠) مليون ريال ، وبالتالى زادت حصة الدولة فيه إلى (٣٠٦) مليون ريال ، وواصلت «كيوتل» تحقيق زيادات فى صافى الربح فى عامى ٩٥ ، ٩٦م حيث بلغ (٤٣٠ ، ٣٧٠) مليون ريال على التوالى ، وكذلك ارتفعت حصة الدولة إلى (٣٨٧ ، ٣٣٣) مليون ريال على التوالى خلال السنتين المذكورتين .

ومما سبق ، يمكن ملاحظة أن «كيوتل» قد استمرت فى تحقيق متوسط عائد سنوى متزايد بنسب متفاوتة من (٣١٪) عام ١٩٩١م إلى (٥٣٪) عام ١٩٦٦م ، مع ملاحظة انخفاضه عامى (٩٢ ، ٩٣م) ثم معاودته الارتفاع عام ١٩٩٤م ، وذلك كما أشرنا سابقًا بسبب تكاليف البنية التحتية لمشروع الهاتف النقال .

ويمكن إرجاع الزيادة المستمرة فى صافى الربح الذى حققته «كيوتل» وبالتالى حصة الدولة فيه ، إلى عدد من العوامل يمكن إجمالها فى النقاط التالية :

١ - تقديم خدمات جديدة وانتشار استخدام الخدمات الحالية مثل خدمة الهاتف النقال التى بدأت عام ١٩٩٤م ، والنداء الآلى عام ١٩٩٢م ، والكابل التليفزيونى عام ١٩٩٣م ، والإنترنت ١٩٩٦م .
٢ - خفض رسوم المكالمات الدولية وخدمة الهاتف النقال اللذين يعتبران من أهم مصادر إيرادات كيوتل ، «الأمر الذى ترتب عليه زيادة الطلب على هذه الخدمات» .
٣ - زيادة كفاءة استخدام المصادر المتاحة وترشيد الإنفاق .
٤ - مساهمة كيوتل فى تنشيط القطاع الخاص من خلال سياسة تحرير بيع أجهزة الاتصالات والتلفزيون اللاسلكى وأجهزة الهاتف النقال ، وكذلك القيام بالتمديدات الداخلية للمبانى وبيع وتركيب أجهزة وهوائيات الكابل للقطاع الخاص ، وبالتالى إعطاء المشتركين حرية أكبر فى الاختيار مع إمكانية التوسع فى هذا المجال فى المستقبل .

واستعداداً للزيادة المتوقعة فى حجم عمليات المؤسسة خلال السنوات العشر القادمة ، فقد رصدت «كيوتل» ما مجموعه (١٢٨) مليون ريال لتشييد مبنى المركز الرئيسى الجديد للمؤسسة فى منطقة الخليج العربى شاملة لأعمال التشييد والبناء .

والجدير بالذكر أن «كيوتل» تقوم بدور مهم فى تمويل الموازنة العامة للدولة من خلال ما تحققه من أرباح ، خاصة فى ظل توقع انتعاش الأوضاع الاقتصادية خلال السنوات القادمة ، فى الوقت الذى تقوم فيه بالتمويل الذاتى لمشروعاتها من خلال ما تحققه من أرباح إضافة إلى الاحتياطى العام للمؤسسة والذى تقتطع له سنوياً (١٠٪) من صافى الأرباح ، بالإضافة إلى أرصدتها النقدية المجمعة .

٢ - المناطق المغطاة بخدمات كيوتل (الهاتفية) :

لقد بذلت كيوتل جهوداً كثيفة فى سبيل الإشراف على وتنظيم وتطوير الاتصالات فى دولة قطر منذ إنشائها عام ١٩٨٧م ، وتركزت هذه الجهود فى توسيع وتحديث شبكات الاتصالات فى أواخر عام ١٩٩٢م ، وتحويلها تحويلاً كاملاً من النظام التماثلى

إلى النظام الرقمى بنسبة (١٠٠٪) تماشيًا مع أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات فى هذا المجال ، إضافة إلى تشغيل عدد من البدالات الإضافية التى تعمل بالنظام الرقمى فى عدد من مناطق الدولة ، كالدوحة والوكرة والمطار والمنطقة الصناعية والخليج الغربى ومسيعيد ، مما أدى بدوره إلى زيادة السعة التصميمية الإجمالية للبدالات المحلية من (٧٥) ألف خط إلى (٢١٦) ألف خط فى الفترة من (٨٦ - ٩٦م) ، مع الإشارة إلى أن الخطوط العاملة تشمل الهواتف الثابتة وهواتف السيارات والهواتف النقالة (GMS) ، ولا تشمل الراديو اللاسلكى المتنقل للسيارات والمركبات وخط نظام النداء الآلى .

إن عدد الخطوط الهاتفية العاملة فى مدينة الدوحة يبلغ (٤٥,٥٥٧) خطًا ، فى حين يصل عددها فى مدينة خليفة إلى (١٣,١٤٩) خطًا ، أما الوكرة فيصل عدد الخطوط العاملة فيها إلى (٤,٥٧٢) خطًا ، وينخفض عدد الخطوط العاملة فى مناطق الدولة المختلفة كلٌ على حسب الكثافة السكانية ، فنجد أن عدد الخطوط العاملة فى كل من منطقتى المطار والريان (٤,٠٠٨) خطوط ، و (٢,٩٠٨) خطوط فى المنطقة الصناعية ، و (١,٨١٩) خطًا فى الخور ، و (١,٧٧٧) خطًا فى الخليج العربى ، وأخيرًا (٢٨٨) خطًا فى رأس لفان ، وبإضافة المناطق الأخرى يصل عدد الخطوط الهاتفية العاملة إلى (١٣٣,٥١٣) خطًا فى الدولة ، مع الإشارة إلى أن السعة الاستيعابية الحالية لإجمالى هذه الشبكات يصل إلى (١٥٥,١١٤) خطًا .

ويمكن تتبع الزيادة فى الخطوط العاملة من خلال جدول رقم (٤) الذى يوضح عدد المشتركين فى الخطوط العاملة عن الفترة من (٩١ - ٩٦م) ، حيث ارتفع عدد المشتركين فى الخطوط الهاتفية من (١٠٠,٥٦) مشتركًا عام ٩١م إلى (١٦٢,٧٦٠) مشتركًا عام ٩٦م . وقد قامت «كيوتل» أيضًا بنشر الهواتف العمومية فى مناطق كثيرة من الدولة لتيسير حركة الاتصالات ، كما قامت بتركيب البدالة الرقمية الجديدة فى عام ١٩٩٢م فى مدينة خليفة ، الأمر الذى يساعد على انسياب حركة الاتصالات المباشرة بالعالم الخارجى دون وسيط ، حيث زاد حجم المكالمات الدولية من (٥٪) عام ١٩٩٢م إلى (١١٪) عام ١٩٩٦م ، وبالتالى زاد عدد الدول التى تتصل مع دولة قطر مباشرة إلى ما يقرب من (١٩٨) دولة .

كما ارتفع عدد المشتركين فى خدمة هاتف السيارات من (٣٥٦٠) مشتركًا عام

١٩٩١م إلى (٤٢٦٠) مشتركًا عام ١٩٩٦م ، وبلغ عدد المشتركين فى خدمة الهاتف النقال (٢٤٥٠٠) مشترك لنفس السنة .

ومما سبق يتضح لنا أن «كيوتل» تتكفل بتقديم خدمات الاتصالات الهاتفية بنوعيها : المحلى والدولى ، والسيارات ، والمتنقل ، فى ظل أساليب العمل المتطورة التى تسهم فى رفع الإنتاجية من ناحية مدة توصيل الخدمة ، حيث أصبح بمقدور المؤسسة توصيل الخدمة لنحو (٧٥٪) من المشتركين فى ظرف خمسة أيام بدلا من (١٤) يومًا كما كانت عليه سابقًا ، وتوصيل الخدمات الإضافية خلال ساعتين عوضًا عن يومين ، وأيضًا من ناحية الالتزام بالجانب الاجتماعى لكون المؤسسة عامة ، حيث تلتزم «كيوتل» بتوصيل جميع الخدمات الهاتفية لكل مناطق الدولة القريبة والبعيدة ، القائمة والجديدة على حد سواء ، بغضّ النظر عن التكاليف التى تتحملها فى إنشاء البنية التحتية لشبكة اتصالات كل منطقة .

٣ - الأسعار :

ويُقصد بالأسعار هنا أسعار الخدمات الهاتفية المحلية والدولية التى تقدمها «كيوتل» باعتبارها مؤسسة الاتصالات الوحيدة فى الدولة .

أ - المكالمات الداخلية ـ المحلية :

تقوم «كيوتل» بتقديم هذه الخدمة مجانًا ، وعلى الرغم من أن ذلك قد يرجع لاعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية ، إلا أن «كيوتل» تظل متميزة بين مؤسسات الاتصال فى دول مجلس التعاون فى مجانية المكالمات المحلية .

ب - المكالمات الدولية :

دأبت «كيوتل» على تقديم الخصومات فى أسعار المكالمات الدولية تبعًا للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، بالإضافة إلى الأسعار المخفضة الثابتة فى أيام الجمع والأعياد والمناسبات الرسمية للدولة . وعلى الرغم من الشكاوى المستمرة من ارتفاع أسعار «كيوتل» فى المكالمات الدولية ، إلا أنه بالنظر إلى الجدول رقم (٥) الذى يوضح المقارنة بين قطر والبحرين والكويت والسعودية ، فإنه يتضح لنا

أن أسعار «كيوتل» ليست مرتفعة وإنما هى متقاربة إلى حد كبير مع دولة الكويت وأقل بكثير من السعودية ، وإن كانت تبدو مرتفعة قليلاً عن البحرين .

ويتضح لنا من الجدول رقم (٥) أن «كيوتل» تقدم أسعاراً مماثلة ومقاربة لدولة الكويت ، وتبدو مرتفعة قليلاً عن البحرين ، فمثلاً نجد سعر الدقيقة الواحدة لأمريكا من قطر تكلف (٦,٦٠ ريالاً) أما فى البحرين فتكلف (٤,٩١ ريالاً) ، أما السعودية فتبدو أسعارها مرتفعة عن «كيوتل» ، فنجد مثلاً الدقيقة الواحدة لأمريكا تكلف (٨,٧٠ ريالاً) وهى أعلى من «كيوتل» .

النتائج :

لا شك أن الجهود المبذولة فى عدد من الدول العربية والخليجية فى تطبيق وتنفيذ برامج الخصخصة والنتائج المشجعة التى أسفرت عنها حتى الآن تستحق الإشادة . وحيث إن الهدف الأساسى للتنمية الاقتصادية هو دعم التنمية السياسية والاجتماعية ، فإن نجاح برامج الخصخصة مرهون إلى حد كبير بالسياسات الملائمة لتلافى الأخطار الناجمة عن تطبيقها .

وعلى ضوء إدراك الباحثين لأهمية هذا الموضوع ، وبناء على ما تقدم من تحليل ، تجدر بنا الإشارة إلى أهم القيود والاعتبارات التى يمكن تفاديها والمحتمل نشوؤها عند خصخصة «كيوتل» ، خاصة وأننا لا نتفق مع ادعاء البعض بأن «الآثار السلبية للخصخصة مؤقتة على المدى القصير ويمكن تفاديها مستقبلاً» . ويمكن عرض أهم هذه الآثار والنتائج فى النقاط التالية :

أولاً : الآثار الاجتماعية :

تتطلب خصخصة «كيوتل» الالتزام بإستراتيجية التنمية فى قطر ، والتركيز على الأبعاد الاجتماعية ، ومراعاة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية ، والحفاظ على نوعية وجودة الخدمات المقدمة ، وزيادة الكفاءة والدقة فى توجيهها ؛ وذلك من أجل حماية المستهلكين عامة ، وعلى الأخص ذوى الدخول المنخفضة .

فالعلاقة بين خصخصة «كيوتل» والاعتبارات الاجتماعية هى علاقة معقدة ، تتوقف

على عوامل كثيرة كالظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية التى تمر بها الدولة ، ومدى توفر التسلسل الزمنى المناسب لهذه الخصخصة . ويمكن إيجاز أهم الآثار الاجتماعية المتوقعة عند خصخصة «كيوتل» فى النقاط التالية :

- قد لا تقبل الجهات أو الأشخاص المعنويين الذين ستؤول إليهم ملكية «كيوتل» الالتزام بخطط وبرامج التنمية الرسمية للدولة ، مما قد يؤثر سلبًا على أهداف التنمية فى الدولة ، مع إعطاء الأولوية لآليات السوق واعتبارات العرض والطلب والربح والخسارة . وعلى الرغم من التأكيد الحالى على تفعيل دور القطاع الخاص المحلى فى التنمية القومية الشاملة للدولة ، إلا إنه لا يمكن ضمان جدية القطاع الخاص فى تحمل مثل هذه المسؤولية ، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية ومما له علاقة بالأفراد ذوى الدخل المحدود والعدالة الاجتماعية .
- إن التحول من الاعتماد على التخطيط المركزى لكيوتل إلى آلية السوق فى تخصيص الموارد قد يؤثر سلبًا على القوى العاملة ، وذلك من خلال الأثر السلبى المتوقع لسياسات الأجور والأسعار خاصة ، وفى ظل غياب الدور الرسمى للدولة - عندئذ - فى تحديد مستوى الأجور والتوظيف . وأكثر ما يبرز هذا الأثر السلبى من خلال :

١ - العمالة الفائضة التى قد تستغنى عنها «كيوتل» ، خاصة أن الخصخصة ستنطوى على اعتماد التكنولوجيا الحديثة ، الأمر الذى قد يترتب عليه الفقدان التدريجى لعدد من الوظائف والموظفين ، مما يؤدى إلى زيادة البطالة إلى جانب البطالة المقنعة فى الدولة .

٢ - العمالة غير القادرة على التكيف مع الوضع الجديد لكيوتل ، إما بسبب نقص الكفاءة أو السن .

- من المتوقع عند مشاركة المستثمر الأجنبى فى ملكية أو إدارة «كيوتل» أن تبرز العديد من الظواهر الاجتماعية ، خاصة تلك المتعلقة بخدمات الكابل التلفزيونى الذى يُدار حاليًا من قبل «كيوتل» برقابة وتحكم مضبوطين ، فالمستثمر الأجنبى قد لا يتقيد بعادات وتقاليد المجتمع القطرى المحافظ أو بمبادئ الشريعة الإسلامية ، وإنما قد يسعى إلى الربح فى ظل المنافسة الحرة دون التقيد بالاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية للمجتمع .

ثانيًا : الآثار الاقتصادية :

تحقق «كيوتل» فى ظل آليات ونظم وتكنولوجيا العمل المستخدمة حاليًا قدرًا جيدًا من الأرباح تُغطى به نفقاتها التشغيلية وتكاليف مشاريعها الرأسمالية ، إضافة إلى كونها مصدرًا للإيرادات والتمويل للدولة .

وعلى هذا فإن خصخصة «كيوتل» قد تؤدى إلى تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية الاقتصادية على المستويين القصير والطويل ، فى الوقت الذى قد ينتج عن ذلك أضرار للدولة أو للمجتمع . وانطلاقًا من التحليل السابق الذى كشف عن كفاءة ونجاح مؤشرات «كيوتل» كمؤسسة عامة ، فإن التفكير فى خصخصتها ـ على الأقل فى المدى المنظور ـ هو أمر غير وارد ؛ لما يتطلبه من تغيير عميق وجذرى للبنى الاقتصادية والاجتماعية . ويمكن توقع الآثار التالية عند خصخصة «كيوتل» :

١ – إن هذه الخصخصة فى الوقت الحالى ـ وخصوصًا فى ظل غياب وانعدام وجود الآليات والمعايير الاقتصادية التى تنظم وتؤسس عملية نقل ملكية «كيوتل» للقطاع الخاص ، كعدم وجود بنوك للاستثمار وبيوت الخبرة للدراسة اللازمة لتقويم الأصول ـ كل ذلك قد ينجم عنها إخضاع إجراءات الملكية لعمليات البيع المباشر وبأسعار زهيدة لا تتناسب مع حجم وخبرة «كيوتل» كإحدى مؤسسات الدولة الناجحة ، وذلك لاعتبارات غير موضوعية قد تنتهى بالمؤسسة إلى أيادى البعض ممن يملكون المال ولكنهم يفتقرون للخبرة والمهارة اللازمة لإدارتها ، خاصة فى ظل الجو التنافسى المتوقع .

٢ – قد تؤدى خصخصة «كيوتل» إلى فقدانها حق وامتياز الاحتكار الطبيعى الذى تتمتع به حاليًا ، وما يترتب عليه من عدم تناقص التكلفة التشغيلية بزيادة الإنتاج ، وعدم العدالة فى توزيع الخدمات الهاتفية على مشتركى كل منطقة كما هى الآن ، إضافة إلى التأثير على حجم الخدمات المقدمة والطلب عليها ، وعدم ثبات أسعار تقديم هذه الخدمات وخضوعها لمعايير العرض والطلب والربح والخسارة فى ظل المنافسة القوية المتوقعة لقوى السوق .

٣ – على الرغم من زيادة الأرباح المتوقع تحقيقها عند خصخصة «كيوتل» ، وبالتالى متوسط العائد السنوى ، إلا أن هذا من شأنه التأثير على حصة الدولة من صافى

هذه الأرباح ، حيث ستفقد الدولة حصتها التى تحصل عليها سنوياً فى حالة عدم تملكها لأى نسبة فى «كيوتل» .

٤ - من المتوقع عند خصخصة «كيوتل» وفى ظل الثورة التكنولوجية خاصة فى مجال الاتصالات ، التأثير سلبًا على القوى العاملة وعدد الموظفين فى «كيوتل» ، الأمر الذى قد يؤدى بدوره إلى البطالة وما قد يترتب عليها من مشاكل ، فى الوقت الذى تسعى فيه الدولة إلى تشغيل وتوظيف العمالة الوطنية فى القطاع الخاص لتخفيف العبء الواقع على القطاع العام .

٥ - إن ضعف القطاع الخاص المحلى وقلة المدخرات الوطنية لشراء الأصول المعروضة من «كيوتل» ، قد يفتح الباب أمام رؤوس الأموال الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات للسيطرة على هذه المؤسسة ، وبالتالى تحويل أرباحها للخارج ، مما يؤثر بدوره على الدخل القومى وسياسات الدولة القومية ، فى الوقت الذى يطمح فيه القطاع الخاص المحلى - أو على الأقل الخليجى - إلى الحصول على مثل هذه الفرصة .

٦ - أيضًا ، من شأن خصخصة «كيوتل» أن تؤدى إلى الإضرار بقطاعات كبيرة من السكان وخصوصًا ذوى الدخل المحدود ، وبالتالى التأثير على رفاهية المجتمع القطرى ، حيث ستخضع أسعار الخدمات والسلع الاتصالية للربح والخسارة والعرض والطلب وفقًا للمعايير العالمية ، ولعل أهم الخدمات التى يُتوقع تحصيل أجر ورسوم عنها عند خصخصة «كيوتل» هى المكالمات المحلية .

ثالثًا : الآثار السياسية والقانونية :

إن خصخصة «كيوتل» تُعتبر أمرًا سياسيًا وقانونيًا فى حد ذاته ، حيث تمثل جزءًا من عملية تنموية كبرى تهدف إلى إشراك المواطنين فى مؤسسات المجتمع المختلفة ، وجزءًا من العملية الديموقراطية التى تتبناها الدولة فى تحديد الاتجاهات الجديدة لتنمية المجتمع القطرى . وحتى تضمن الحكومة القطرية النتائج الإيجابية الملموسة لخصخصة هذه المؤسسة ، فإن الأمر يجب أن ينطوى على الأخذ بالاعتبارات التالية :

١ - إن الحكومة القطرية التى بدأت فى اتخاذ الخطوات العملية نحو الخصخصة من

خلال تشجيع وتفعيل دور القطاع الخاص ، إضافة إلى الدور المتوقع من البنك الدولى الذى ستصل بعثته للدولة خلال الأشهر القادمة لتحديد مدى حاجة الدولة إلى تبنى برامج الخصخصة ، ومن ثم الإطار القانونى والتنظيمى لها ، يتعين عليها اتخاذ مجموعة من التدابير اللازمة لخلق الجو المناسب للخصخصة مثل : تنشيط سوق الأوراق المالية ، والبدء فى تشغيل بنك التنمية الصناعية .

٢ – يجب أن يتزامن قرار خصخصة «كيوتل» مع عمليات الإصلاح أو إعادة الهيكلة الشاملة التى ستتبناها الدولة ، وذلك وفق خطة زمنية تدريجية ، حتى يسهل إقامة الهياكل الجديدة المطلوبة واتخاذ التدابير التنظيمية المرافقة .

٣ – إن التحدى الذى قد تواجهه القيادة السياسية القطرية عند خصخصة «كيوتل» هو رفع مستوى الاستثمار المحلى أمام المنافسة العالمية وتطوير مهارات القوى العاملة الوطنية . أيضًا ، فإن من المتوقع رفع الدعم الحكومى عن خدمات الاتصال وبالتالى ارتفاع أسعارها ، وهذا الأمر غير مقبول سياسيًا واجتماعيًا .

٤ – قد تواجه الحكومة عند امتلاك «كيوتل» من قبل جهات أجنبية مشكلة التدخل الأجنبى وما يترتب عليه من آثار اجتماعية واقتصادية سبق أن ذكرناها ، الأمر الذى يتطلب ضرورة تدخل الحكومة بعدد من السياسات مثل : تحديد نسب الملكية الأجنبية ، أو إيجاد أنواع من الأسهم التى لا تُعطى مالكها حق التصرف والإدارة ، مما يعطيها حق التصويت وبالتالى المشاركة فى الإدارة .

٥ – من المتوقع أن يقاوم موظفو «كيوتل» أمر خصخصتها ، لأن هذا من شأنه التأثير على أمنهم الوظيفى الموفر لهم حاليًا ، حيث يتمتع العاملون فى هذه المؤسسة بظروف خدمة تعادل أو تشابه ظروف موظفى الخدمة المدنية فى قطر من حيث ضمان الأمن الوظيفى والحماية الاجتماعية مدى الحياة فى ظل ملكية الحكومة للمؤسسة ، وعلى الرغم من عدم وجود أى نقابات عمالية ذات ضغط مباشر سواء فى المؤسسة أو فى الدولة ، إلا أن هذا لا يمنع أخذ المعارضة العمالية فى الاعتبار .

٦ – قد تواجه الحكومة عددًا من المشاكل المتعلقة بدورها الرقابى والتنظيمى مثل : عدم تناسب التشريعات والقوانين القائمة مع متغيرات السوق ، وضعف دور الجهات الرقابية والإشرافية التنفيذية ، وكذلك عدم توفر الكفاءات المتخصصة فى الجهات الحكومية الرقابية .

رابعًا : الآثار الإيجابية :

هناك آثار إيجابية متوقعة لخصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات «كيوتل» تتلخص فى : الاعتماد على القطاع الخاص فى كفاءته وقدرته الإدارية المتمثلة فى سرعة اتخاذ القرارات وقدرته على الحركة بمرونة والتعرف على فرص الاستثمار ، كذلك قدرة القطاع الخاص على الابتكار والتحديث التكنولوجى فى قطاع الاتصالات . إن خصخصة قطاع الاتصالات فى قطر يقود إلى توسيع قاعدة الاستثمار المحلى ، وذلك من خلال طرح أسهم المؤسسة للاكتتاب العام ، ويؤدى ذلك إلى دعم الملكية الخاصة وتطوير أسواق رأس المال وتشجيع اللامركزية .

كذلك من الآثار الإيجابية المتوقعة ، استقطاع وإعادة رؤوس الأموال القطرية والعربية الموظفة حاليًا كودائع واستثمارات فى أوروبا وأمريكا ، هذا إلى جانب أهداف أخرى عامة مثل تفعيل دور القطاع الخاص فى التنمية من خلال استخدام عوائد الخصخصة ، وتخفيض مديونية القطاع العام ، وإعادة تدريب القوى العاملة لاستيعابهم فى القطاع الخاص .

التوصـــيات :

بناءً على النتائج السابقة يقترح الباحثان التوصيات التالية :

١ - نظرًا لأن دولة قطر لا تعانى من اختلالات مالية واقتصادية فيجب عليها دراسة مشاريع الخصخصة بعناية أكثر ، وإذا قررت المضى فى سياسة الخصخصة فليس من المحبذ أن يكون قطاع الاتصالات من القطاعات المرشحة للخصخصة ، وذلك لاعتبارات اقتصادية واجتماعية وسياسية وأمنية ، ولكون أدائه الاقتصادى ممتازًا .

٢ - بناءً على التحليل السابق الذى أثبت مدى نجاح إدارة «كيوتل» كمؤسسة عامة ، إضافة إلى المنفعة التى تعود على الدولة منها ، يبرز لنا الاتجاه إلى عدم خصخصتها ، خاصة أن البعض ما زال يُفضل أن يرى كفاءة وفعالية الخصخصة فى المؤسسات غير الفعالة ، وليست الناجحة مثل «كيوتل» .

٣ - لمواجهة الآثار الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة عند خصخصة «كيوتل» فإنه ينبغى

اعتماد البرامج والآليات الموسعة لتقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية ، وإيجاد بيئة مؤسسة قادرة على دعم التنمية البشرية ، وحماية الفئات المتأثرة بالنتائج السلبية لخصخصة «كيوتل» كما أشرنا مسبقًا . وقد يكون ذلك بإنشاء شبكة للأمان والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لرفع مستوى المعيشة فى الدولة ، ومراعاة العدالة فى توزيع ناتج النمو ، وذلك بهدف إلزام الجهة التى تأخذ على عاتقها إدارة أو ملكية «كيوتل» بالمسئولية الاجتماعية والاعتبارات الاقتصادية السالفة الذكر ، على أن تقوم هذه الشبكة بتوفير الدعم للخدمات المقدمة مثل : تنظيم ودعم الأسعار والخدمات ، وعدم خلق هيكلية إدارية بيروقراطية جديدة .

٤ – اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للحد من انتشار البطالة وذلك من حيث إنشاء برامج تعنى بتدريب وإعادة تدريب القوى العاملة وإعادة تأهيلهم للعمل ، ومساعدتهم على الحصول على فرص التوظيف ، وتشجيعهم على إنشاء الأعمال الخاصة بهم . وأيضًا تطوير وتفعيل دور وزارة الخدمة المدنية والإسكان مثل : وضع القوانين أو نظام تعويضات لحماية حقوق العاملين ، أو إيجاد فرص عمل جديدة للعمالة الفائضة التى يتوقع الاستغناء عنها .

٥ – خضوع «كيوتل» فى حالة خصخصتها لرقابة اجتماعية أمنية من قبل إحدى جهات ودوائر الحكومة ، خاصة ما يتعلق بخدمات الكابل التليفزيونى والإنترنت ، مع التأكيد على توفر شبكة الحماية الطبيعية لإدارة «كيوتل» المخصخصة ، بحيث تستقى مبادئها من تعاليم الدين الإسلامى الحنيف وتقاليد المجتمع القطرى لمواجهة آثار (العصرنة) وثورة المعلومات .

٦ – لمواجهة الآثار السياسية والقانونية المتوقعة عند خصخصة «كيوتل» لا بد من إعادة سن التشريعات والقوانين المناسبة ، وإعادة تنظيم هياكل الجهات الرقابية والتنظيمية ، أو تأسيس جهات رقابية تهدف إلى حماية المستهلك ضد ارتفاع الأسعار بتفعيل دور إدارة حماية المستهلك ، وكذلك تحفيز المنافسة العادلة بين الشركات العاملة فى قطاع الاتصالات ، ووضع المقاييس والمعايير الفنية لضمان مستويات دنيا للجودة والكفاءة فى توفير الخدمات الاتصالية ، وأخيرًا تحفيز وتدريب وإعادة تدريب العمالة الوطنية ، وبخاصة فى المجالات الفنية والتكنولوجية الاتصالية .

جدول رقم (١) : تطور عدد الموظفين (٩٢ - مارس ٩٧م)

السنة	فنيون	إداريون	المجموع
٩٢م	٩٢٧	٤٣١	١٣٥٨
٩٣م	١٠٠١	٤٧٨	١٤٧٩
٩٤م	١٠٢٣	٥١٤	١٥٣٧
٩٥م	١٠١٦	٥٦٣	١٥٧٩
٩٦م	١٠٥٢	٥٦٧	١٦١٩
مارس ٩٧م	١٠٥٦	٥٧٥	١٦٣١

* المصدر : تقرير كيوتل لعام ١٩٩٧م .
* لا يشمل الموظفين القطريين الملحقين بمعهد التدريب ، الذين يبلغ متوسط عددهم نحو ١٠٠ موظف تحت التدريب سنوياً .
* لا يشمل الإجمالي الفراشين والمراسلين .

جدول رقم (٢) : تكلفة الخدمة للمشترك الواحد (٩١ - ٩٦م)

السنة	المصروفات التشغيلية (مليون)	عدد المشتركين	تكلفة الخدمة للمشترك الواحد
٩١م	١٩٥	١٠٠٥٦٠	١٩٣٩,١٤
٩٢م	١٩١	١١٠٠٧٢	١٧٣٥,٢
٩٣م	٢٣٧	١١٥٢٩٠	٢٠٥٥,٧
٩٤م	٢٥٥	١٢٨٥٦١	١٩٨٣,٥
٩٥م	٢٦٩	١٤٣٢٤٣	١٨٧٧,٩
٩٦م	٣٠١	١٦٢٧٦٠	١٨٤٩,٣

* المصدر : تقرير كيوتل لعام ١٩٩٧م .
* يشمل عدد المشتركين فى خدمات : الخطوط الهاتفية الثابتة وهواتف السيارات والنقال .

جدول رقم (٣) : صافى أرباح "كيوتل" وحصة الدولة فيه (١٩٩١ - ١٩٩٦م)

السنوات	صافى الربح (مليون ريال)	حصة الدولة فى صافى الربح (مليون ريال)
٩١م	٢٥٣	٢٢٧
٩٢م	٣٠١	٢٧١
٩٣م	٢٩٩	٢٦٩
٩٤م	٣٤٠	٣٠٦
٩٥م	٣٧٠	٣٣٣
٩٦م	٤٣٠	٣٨٧

* المصدر : تقرير كيوتل لعام ١٩٩٧م .

جدول رقم (٤)

عدد المشتركين فى الخطوط الهاتفية (٩١ -٩٦م)

السنة	عدد المشتركين
٩١م	١٠٠٥٦٠
٩٢م	١١٠٠٧٢
٩٣م	١١٥٢٩٠
٩٤م	١٢٨٥٦١
٩٥م	١٤٣٢٤٣
٩٦م	١٦٢٧٦٠

* المصدر : تقرير كيوتل لعام ١٩٩٧م .
* يشمل عدد المشتركين في خدمات : الهواتف الثابتة وهواتف السيارات والنقال .

جدول رقم (٥)

مقارنة أسعار المكالمات الهاتفية الدولية لكل دقيقة بين قطر والكويت والبحرين والسعودية (بالريال القطرى)*

دول المجلس / دول المقارنة	قطر	البحرين	الكويت	السعودية
أمـــريكا	٦,٦٠	٤,٩١	٦,٥٩	٨,٧٠
البـــرازيل	١٣,٠٠	٧,٩٥	١٣,١٧	١٢,٥٧
فـــرنسـا	٦,٦٠	٥,٥٩	٧,٧٩	٨,٧٠
إيطاليـــا	٦,٦٠	٧,٩٥	٦,٥٩	٨,٧٠
كـــوريا	٨,٦٠	٦,٨٤	٨,٣٩	١٢,٥٧
اليـــابان	٨,٦٠	٥,٩٧	٩,٥٩	١٢,٥٧
أستـراليا	٨,٦٠	٧,٩٥	٩,٥٩	١٢,٥٧
المغـــرب	٥,٨٠	٤,٩١	–	٧,٨٣
مـــصـــر	٥,٨٠	٤,٩١	٩,٩٩	٦,٧٧

* الأسعار أعلاه لا تشمل المخفضة وإنما المخففة .

الهوامش

١ – طلال البابا : «التخصيص والاقتصاد الوطني في البلدان المتخلفة» ، **دراسات عربية** ، العدد (٨/٧) ، ١٩٩٤م ، ص ٥٢ .

– علي حسين عبداللطيف : «الخصخصة : مفاهيم ومحاذير» ، **مجلة التجارة والصناعة** ، العدد (١٥) ، سبتمبر ١٩٩٥م ، ص ٣٢ .

– ضو النعيم : «الاقتصاد القطرى ومنهج الخصخصة» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ٢٥٥ .

٢ – «برنامج التخصيص البريطاني» ، **الإداري** ، العدد (٣) ، المجلد (٢٢) ، ١٩٩٦م ، ص ١١٢ .

– علي حسين عبداللطيف ، **مرجع سابق** ، ص ٣٢ .

٣ – عبدالله الخليفي : «سوق الأوراق المالية ودورها في تنشيط عملية الخصخصة» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «اتجاهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ١١٩ .

٤ – ميرغني عبدالعال : «مؤسسات القطاع العام في مفترق الطرق بين إمكانيات التطوير واحتمالات الخصخصة» ، **بحوث اقتصادية وعربية** ، ١٩٩٥م ، ص ١١٦ .

٥ – محمد عبدالرحمن العسومي : «آفاق سياسة الخصخصة ودعم القطاع الخاص في دولة الإمارات» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ٢ – ٦ .

– طالب أحمد وفوزي الجودر : «التخصصية في الكويت ، أوجه نحو تنظيم دور القطاع الخاص» ، **المؤتمر العلمي الأول للاقتصاديين الكويتيين** ، مايو ١٩٩٣م ، ص ٦ .

٦ – بابادو بولس : «الخصخصة في البلدان العربية : الاتجاهات والآفاق» ، **الاقتصاد والأعمال** ، يوليو ١٩٩٦م ، ص ٧١ .

– علي الطعيمات : **جريدة الوطن** ، ٢٠ نوفمبر ١٩٩٦م .

– غسان قلعاوي : «القطاع العام ... إلى أين؟» ، **المحاسبة** ، العدد (٤٥) ، فبراير ١٩٩٦م ، ص ٣٨ .

٧ – سعيد النجار : **الاقتصادي** ، يوليو ١٩٩٦م ، ص ١٤ .

٨ – أحمد عرابي : **جريدة الوطن** ، العدد (٣٦٨) ، سبتمبر ١٩٩٦م .

– ميرغني عبدالعال · «الخصخصة : المفاهيم والتجارب والدروس» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ٧٥ .

٩ – أحمد موسى الحفناوي · «الخصخصة ومهمة القطاع الخاص» ، **الاقتصادي** ، مايو ١٩٩٥م ، ص ٢٨ .

– محمد فتحي البديوي : «قطار الخصخصة السريع .. إلى أين؟» ، **الاقتصادي** ، مايو ١٩٩٥م ، ص ٢٩ .

– محمد حسن عكاش : «الخصخصة .. خطة عمل مستقبلية» ، **الاقتصادي** ، يونيو ١٩٩٦م ، ص ٣٢ .

١٠ – محمد خميس الحسيني . «سياسات التخصصية في سلطنة عمان» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ١٤ .

– علي الخلف : «الدور المطلوب من القطاع الخاص» ، **التجارة والصناعة** ، العدد (٢) ، أبريل ١٩٩٤م ، ص ٤٠ .

١١ – ماجد المالكي : «إستراتيجية الخصخصة في إطار الإصلاحات الهيكلية» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ٣٩ .

– ميرغني عبدالعال : «الخصخصة : المفاهيم والتجارب والدروس» ، مرجع سابق ، ص ٨٥ .

١٢ – محمد عبدالرحمن العسومي ، **مرجع سابق** ، ص ٢ .

– «ملكية الشركات المساهمة في دول مجلس التعاون» ، **جريدة الشرق** ، ملحق الشرق الاقتصادي ، ٢٢ ديسمبر ١٩٩٦م .

١٣ – «مشروع قانون كويتي لخصخصة المرافق العامة» ، **الخليج الاقتصادي** ، العدد (٦٥٥٧) ، ٢ مايو ١٩٩٧م .

١٤ – محمد خميس الحسيني ، **مرجع سابق** ، ص ١٧ – ٣٩ .

١٥ – محمد عبدالرحمن العسومي ، **مرجع سابق** ، ص ١٣ .

١٦ – غرفة تجارة وصناعة البحرين : «التخصيص في دولة البحرين ، الواقع الحالي والآفاق المستقبلية» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ١٧ – ٢٢ .

١٧ – بابادو بولس ، **مرجع سابق** ، ص ٧٢ .

– مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية : «التوجهات المستقبلية لعملية تحويل بعض المؤسسات الحكومية كليًا أو جزئيًا للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ٢٥ – ٣٦ .

١٨ – ضو النعيم ، **مرجع سبق** ، ص ٢٥٩ .

– مجيد هادي : الخصخصة من منظور تنموي في الواقع القطري ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ٢٢٩ – ٢٤٣ .

١٩ – ماجد المالكي ، **مرجع سابق** ، ص ٥٤ .

– ضو النعيم ، **مرجع سابق** ، ص ٢٨٦ – ٢٨٧ .

٢٠ – طالب أحمد وفوزي الجودر : التخصصية في الكويت ، **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للاقتصاديين الكويتيين** ، مايو ١٩٩٢م ، ص ٦ – ٧ .

٢١ – Richard Phaon : "Hold the Phone" , **Forbes**, October 17,1988, p. 39

٢٢ – غرفة تجارة وصناعة الكويت : **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية الخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ٥١ .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - أحمد عرابى : **جريدة الوطن** ، العدد (٣٦٨) ، سبتمبر ١٩٩٦م .

٢ - أحمد موسى الحفناوى : «الخصخصة ومهمة القطاع الخاص» ، **الاقتصادى** ، مايو ١٩٩٦م .

٣ - بابادو بولس : «الخصخصة فى البلدان العربية : الاتجاهات والآفاق» ، **الاقتصاد والأعمال** ، يوليو ١٩٩٦م .

٤ - سعيد النجار : **الاقتصادى** ، يوليو ١٩٩٦م .

٥ - ضو النعيم : «الاقتصاد القطرى ومنهج الخصخصة» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م .

٦ - طالب أحمد وفوزى الجودر : «الخصخصة فى الكويت : توجه نحو تعظيم دور القطاع الخاص» ، **بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى الأول للاقتصاديين الكويتيين** ، مايو ١٩٩٣م .

٧ - طلال البابا : «التخصيص والاقتصاد الوطنى فى البلدان المختلفة» ، **دراسات عربية** ، العدد (٨/٧) ، ١٩٩٤م .

٨ - على الخلف : «الدور المطلوب من القطاع الخاص» ، **التجارة والصناعة** ، العدد (٢) ، أبريل ١٩٩٤م .

٩ - على الطعيمات : **جريدة الوطن** ، ٢٠ نوفمبر ١٩٩٦م .

١٠ - على حسين عبداللطيف : «الخصخصة : مفاهيم ومحاذير» ، **مجلة التجارة والصناعة** ، العدد (١٥) ، سبتمبر ١٩٩٥م .

١١ - غسان قلعاوى : «القطاع العام .. إلى أين؟» ، المحاسبة ، العدد (٤٥) ، فبراير ١٩٩٦م .

١٢ - ماجد المالكى : «إستراتيجية الخصخصة فى إطار الإصلاحات الهيكلية» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م .

١٣ – مجيد هادى : «الخصخصة من منظور تنموى فى الواقع القطرى» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م .

١٤ – محمد حسن عكاشة : «الخصخصة .. خطة عمل مستقبلية» ، **الاقتصادى** ، يوليو ١٩٩٦م .

١٥ – محمد خميس الحسينى : «سياسات الخصخصة فى سلطنة عمان» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م .

١٦ – محمد عبدالرحمن العسومى : «آفاق سياسة الخصخصة ودعم القطاع الخاص فى دولة الإمارات» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م .

١٧ – محمد فتحى البديوى : «قطار الخصخصة السريع .. إلى أين؟» ، **الاقتصادى** ، مايو ١٩٩٦م .

١٨ – ميرغنى عبدالعال : «مؤسسات القطاع العام فى مفترق الطرق بين إمكانيات التطوير واحتمالات الخصخصة» ، **بحوث اقتصادية وعربية** ، العدد (٤) ، ١٩٩٥م .

١٩ – «برنامج التخصيص البريطانى» ، **الإدارى** ، العدد (٣) ، المجلد (٢٢) ، ١٩٩٦م .

٢٠ – غرفة تجارة وصناعة البحرين : «التخصيص فى دولة البحرين : الواقع الحالى والآفاق المستقبلية» ، **ورقة مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م .

٢١ – غرفة تجارة وصناعة الكويت ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م .

٢٢ – «ملكية الشركات المساهمة فى دول مجلس التعاون» ، **جريدة الشرق** ، ٢٢ ديسمبر ١٩٩٦م .

٢٣ – «مشروع قانون كويتى لخصخصة المرافق العامة» ، **الخليج الاقتصادى** ، العدد (٦٥٥٧) ، ٢ مايو ١٩٩٧م .

ثانيًا – المراجع الأجنبية :

١ – Phalon Richard : "Hold the Phone", **Forbes**, October, 17,1988 .

● الإدارة العـــــامــة
● المجلد السابع والثلاثون
● العـــــــدد الرابع
● شــــــوال ١٤١٨ هـ
● فـــبـــــرايـر ١٩٩٨م

عرض كتاب :

الصراع على القمة

مستقبل المنافسة الاقتصادية

بين أميركا واليابان*

د . عبدالمعطي محمد عساف **

عرض تفصيلي لمحتويات الكتاب :

يتكون الكتاب من (٣٨١) صفحة من القطع المتوسط ، منها (٣٦٤) صفحة تمثل محتويات الكتاب الفعلية .

يحتوي الكتاب على تسعة فصول أساسية ، وقد تم عنونة معظم الفصول بعناوين ذات صيغ غير مباشرة في دلالاتها ، وذلك على الرغم من أن هذا الكتاب يعتبر من الكتب القليلة التي يمكن للمرء أن يقرأها فيجدها بمثل هذه الكثافة والمعالجة العلمية المتجهة نحو المستقبل .

يعتبر مؤلف هذا الكتاب من أساتذة الاقتصاد المشهورين ، إلا أن متابعة فصول هذا الكتاب تكشف عن تبصر مهم وشامل لدى الكاتب في مجالات الفكر الإداري ونماذجه التطبيقية المعاصرة . فالكتاب في معظم معالجاته وتحليلاته ومقارناته ارتكز أكثر ما يكون على محاور إدارية ، بل إن خلاصة ما يمكن أن يصل إليه القارئ تؤكد على حقيقة أن الصراع على القمة بين القوى العالمية ، مجتمعات وشركات ، تقوم على قواعد إدارية . وقد برز ذلك واضحاً في معظم ثنايا الكتاب وفصوله ، وهذا ما يعطيه

* تأليف : لستر ثارو ، ترجمة : أحمد بلع ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب ، سلسلة (عالم المعرفة) ، العدد (٢٠٤) ، ١٩٩٥م ، الكويت .

** أستاذ الإدارة العامة المشارك ، بجامعة عمّان الأهلية ، ومساعد رئيس الجامعة ، الأردن .

أهمية خاصة فى هذا المجال ، وقد كان الكاتب فى ذلك على حق دائمًا ، إذ أكدت مصداقيته ، تحليلاته التى قدمت معالجات واقعية مدعومة بالبيانات والمعلومات الموثقة . وفيما يلى بيان بأهم ما شمله هذا الكتاب ، مع التنويه بأن العرض الموجز لن يغطى من المعلومات والتحليلات والإحصاءات المهمة التى يحتويها الكتاب ، إلا النزر اليسير ، ويظل المهتم فى حاجة إلى العودة لقراءة الكتاب بصورة شاملة ومتبصرة .

جاء الفصل الأول تحت عنوان «اختفاء الدب من الغابة» ، وفى هذا إشارة إلى المرحلة التى أعقبت تفكك الاتحاد السوفيتى وزواله كقوة عالمية ظلت تثير القلق لدى معسكر الخصوم فى معظم نصف القرن الأخير ، سواء كان ذلك لقدرته العسكرية أو الاقتصادية ، والنظر إليه من قبل مجموعات غير قليلة من دول العالم الثالث على أنه يمثل تجربة اقتصادية قادرة على التخلص من التخلف والتبعية وعلى بناء الإدارة والوصول إلى القمة .

ويقول الكاتب إن اختفاء الدب من الغابة سيؤدى حتمًا لبروز لاعبين جدد ، ولكن اللعب لن يكون على قاعدة القوة العسكرية أو الأيديولوجية بقدر ما هو لعب على قاعدة اقتصادية إدارية ، وإن الأقطاب فى هذا الملعب ستكون هى : أمريكا ، واليابان ، والجماعة الأوربية . وإن النظام الاقتصادى الذى حكم السوق العالمية فى النصف الثانى من القرن العشرين لن يكون هو النظام الذى يحكم الاقتصاد العالمى فى النصف الأول من القرن الحادى والعشرين ، وإن الميزة التنافسية ستتوقف بالدرجة الأساسية على النموذج الإدارى الأفعل أكثر منها على النموذج العسكرى الأقوى . كما يقول الكاتب إن العالم فى هذه المباراة الاقتصادية لن يكون موزعًا بين عدو وصديق بل هى عملية تنافسية تعاونية فى وقت واحد ، يظل فيها كل بلد صديقًا وحليفًا دون أن يتعارض مع رغبته فى أن يكون فائزًا .

ويتابع المؤلف تحليلاته فى نفس الاتجاه خلال الفصل الثانى الذى يحمل عنوان «مباراة اقتصادية جديدة» مؤكدًا أن القرن القادم يحتاج إلى ممارسة اللعبة بمنطق جديد ، وأن خسارة (مارجريت تاتشر) لمنصبها كان سببها أنها أصرت على ممارسة لعبة القرن العشرين ، والمحافظة على سلطات بنك إنجلترا فى التحكم والسيطرة على

النظام المالى البريطانى كعنوان للسيادة الوطنية ، بينما تفترض اللعبة الجديدة انخراط بريطانيا فى منظومة التكامل الأوربى الذى لا ترغب فيه ، وخرجت لأنها لم تستطع أن تكبح جماح تيارات العالم .

ومن أبرز ملامح التغير وظهور اللاعبين الجدد أن المؤسسات الأمريكية التى كانت تجعل منافسيها كالأقزام إلى جانبها ، أصبحت بدرجة متزايدة هى الجانب الأصغر حجماً ، ففى عام ١٩٧٠م كانت توجد فى أمريكا (٦٤) شركة من بين كبرى الشركات الصناعية العالمية ، وكان فى أوربا (٢٦) شركة ، وكان (١٩) بنكًا عالميًا من البنوك الخمسين بنوكًا أمريكية ، وفى اليابان (١١) وفى أوربا (١٦) ، أما فى أواخر الثمانينيات فلم يكن يوجد فى أمريكا إلا (٤٢) شركة كبرى وفى اليابان (٢٤) ، ولم يعد يوجد فى أمريكا أى بنك من بنوك القمة العشرين ، وصار من بين مؤسسات الخدمات العشر الكبرى (٩) مؤسسات يابانية . ويؤكد الكاتب على عمليات التغير وصرامة المنافسة بمقولة رئيسة وزراء فرنسا السابقة بأن هناك «حربًا عالمية اقتصادية جارية الآن » ، وكما يقول الأوربيون فإن عقد التسعينيات وما سيليه سيكون عقد أوربا وليس أمريكا ولا اليابان .

ويميز الكاتب بوضوح بين الرأسمالية الفردية فى (بريطانيا وأمريكا) والرأسمالية المجتمعية فى اليابان وبلدان أوربا الأخرى وبخاصة ألمانيا ، ويؤكد أن الصراع القادم لن يكون محكومًا بإستراتيجيات تقليدية تقوم على التراكم الرأسمالى أو على وفرة الموارد الطبيعية ، أو امتلاك تقنية متقدمة أو مهارات فنية أكثر ، وإنما على إستراتيجية تنبع من صميم الثقافة السائدة حيث إن الفرق الجوهرى بين شكلى الرأسمالية أن أحدهما يركز على القيم المجتمعية وبناء النموذج الإدارى الذى يجسّد هذه القيم ، بينما يركز الآخر على القيم الفردية والنموذج الإدارى الذى يجسدها . إن النموذج الأول يبنى مجموعات الأعمال ويعمق المسؤولية الاجتماعية عن بناء المهارات وتطويرها ، ويكون هدف هذا النموذج ترسيخ التعاون الداخلى للنجاح فى الغزو الخارجى ، بدلاً من هدف تعظيم الأرباح الذى يقوم عليه النموذج الثانى حيث يكون هم كل منظمة فيه تعظيم أرباحها بغض النظر عن أى اعتبار آخر ، والبطل فيه هو الصياد الماهر والمنفرد . ويعقد الكاتب مقارنات طويلة ومهمة بين هذين النموذجين ، موثقًا مقارناته بالأرقام والتحليلات الدقيقة .

وينتقل الكاتب فى الفصل الثالث إلى الحديث عن الدور الأوربى القادم ، مشيراً إلى أن بروز الاتحاد الأوربى مع مطلع عام (١٩٩٣م) يشكل علميًا أضخم سوق اقتصادية فى العالم وبخاصة بعد زوال الشيوعية عن وسط أوربا وشرقها وانضمام أعضاء الرابطة الأوربية للتجارة الحرة (EFTA) إليها ، حيث إن هذا الاتحاد سيجعل أوربا قلعة اقتصادية يصعب اختراقها لأن أىَّ دولة من أعضاء الاتحاد لها أفضلية فى أسواق الدول الأخرى فى الاتحاد على أىِّ دولة أخرى ، وهذا ما أكده رئيس شركة (فيات) أكبر شركة صناعية فى أوربا بقوله إن السوق الواحدة يجب أن توفر أولاً ميزة للشركات الأوربية ، وتلك رسالة ينبغى الإصرار عليها .

ويشير المؤلف إلى أن الاتحاد الاقتصادى سيفضى إلى اتحاد سياسى ، كما أن ذلك سيؤدى إلى انضمام وسط أوربا وشرقها ، ولكن ذلك يحتاج لفترة طويلة قد تأخذ فترة القرن القادم كله ، وذلك نظراً لتعقيد السياسات والإجراءات اللازم تذليلها لتحقيق هذا الأمر . وبرغم كل ذلك فإنه يرى أن وضع القواعد التجارية للقرن القادم سيتم فى أوربا ، لأن بديهيات التاريخ تؤكد أن من يتحكم فى سبل الوصول إلى أكبر سوق فى العالم يكون قادراً على وضع هذه القواعد ، وهذا ما حصل فى بريطانيا القرن التاسع عشر ، وأمريكا القرن العشرين . وهذا يعنى إنهاء اتفاقية (الجات) وسيقدم الاتحاد الأوربى شهادة وفاتها ، وسيؤدى كل ذلك إلى التقليل من التغلغل اليابانى فى السوق الأوربية وبخاصة فى مجال صناعة السيارات التى وصلت حصة اليابانيين فيها حوالى (٣٠ - ٤٠٪) . ويعود الأوربيون إلى مقولة (شمبرلين) عام (١٩٠٦م) : «إنكم لا يمكن أن تظلوا ترقبون دون مبالاة صناعتكم الأساسية وهى تختفى واحدة تلو الأخرى» . ويظل لسان حال أوربا يقول : «إننا لن نسمح لليابانيين أن يفعلوا بأوربا ما فعلوه فى أمريكا ، إن لديهم إستراتيجية لغزو العالم ولقد أنهوا مهمتهم فى أمريكا ويحاولون فعل ذلك مع أوربا» .

ويناقش المؤلف وضع أوربا الشرقية وإمكانياتها ، وشروط تحولها ، ويبرز المشكلات الصعبة التى ستقف أمام التحول من الشيوعية للرأسمالية ، وبخاصة ما يتعلق بانخفاض الدخول ومستويات المعيشة بنسب عالية جداً مقارنة مع غرب أوربا ، ويرى أن المشكلات السياسية التى ستواجهها دول شرق أوربا وبخاصة مشكلات التمزق السياسى والحدود وغيرها ، سوف تنعكس على غرب أوربا ، وستعوق عملية الوحدة

السياسية المأمولة ، وبخاصة أن الأنظمة الجديدة لم تهتد للحكمة العاقلة التى تدعو الجميع أن يتركوا هذه المشكلات جانبًا ، وأن يركزوا على النمو الاقتصادى . ويناقش الكاتب المشكلات الاقتصادية لهذه البلدان ، وبخاصة المشكلات المتعلقة بالبنى الأساسية ، المادية والبشرية ، ومشكلات إدارة الاقتصاد الكلى وبخاصة مشكلات المديونية ، وقضايا الخصخصة ، والعمل بنظام السوق ومساراته . ويؤكد الكاتب على نتيجة اشتقها من رسالة بعثها له صديق روسى يقول فيها : «يظهر أن بناء الشيوعية أيسر من العودة للرأسمالية ، وأن التمزقات والصعاب الاقتصادية ستنعكس فى صورة عدم استقرار سياسى ، وفوضى اقتصادية وفساد إدارى» . وينهى تحليلاته المكثفة بالقول بأن مسؤولية إتمام التحول فى شرق أوربا ستترك على عاتق غرب أوربا وليس اليابان ولا أمريكا ، وأن إتمام البيت الأوربى بسرعة سيكون خيرًا على أوربا .

ويخصص المؤلف الفصل الرابع للحديث عن اليابان ، ويبدأ حديثه بالقول إنه إذا كان الأوربيون سيحددون الخطوط الخارجية للوحة الاقتصاد العالمى ، فإن اليابانيين سيرسمون النقوش التفصيلية التي تجعلها لوحة ممتعة للغاية . ويستعرض بتفاصيل وإحصاءات شاملة لعبة الغزو التى يمارسها اليابانيون بالاعتماد على نموذجهم الإدارى المميز الذى يقوم على إستراتيجية محددة ، مفادها «تحقيق الفوز الدائم» ، و«بناء الإمبراطوريات» ، بدلاً من العمل على تعظيم الربح المعمول به فى النموذج (الأنجلو ساكسونى) ودفع الاستهلاك لأسفل من أجل دفع الاستثمار لأعلى ، وقبول معدل أدنى للعائد على الاستثمار لضمان تغلغل الإمبراطوريات وتحقيق الغزو العالمى ، وقيام التنظيم على قاعدة الدعم المتبادل من خلال مجموعات الأعمال وعدم الاعتماد على الإدارة الفردية ورفضها ، والاهتمام بدورات الاستثمار والبحث والتطوير والتدريب كأساس للانتصار فى حروب الاستيلاء ، والانخراط فى إطار إستراتيجيات وطنية ضمن تناسق مستمر بين الحكومة والقطاعات المختلفة . ويرى الكاتب أن التمايز بين النموذج اليابانى والنموذج الأمريكى سيتضح على المدى الطويل ، وسيرغم الفائزون الخاسرين على التغيير واللعب بموجب قوانينهم . ويظل التحليل يؤكد رؤية الكاتب لفوز النموذج اليابانى .

وينتقل المؤلف فى الفصل الخامس للحديث عن أمريكا تحت عنوان «الولايات المتحدة الأمريكية : السور العظيم ينهار» ، حيث يستعرض مقومات التفوق الأمريكى خلال

القرن العشرين ليعرض ملامح الانهيار الأمريكى فى أواخر القرن ، ليصبح حقيقة مفجعة مع القرن القادم فى ظل التوحد الأوربى والغزو اليابانى . ويشير إلى كتابات النقاد للنموذج الأمريكى حيث يقولون : «إن أمريكا التى استقطبت تداعيات الحضارة الأوربية فى القرن (٢٠) هى فى طريقها للاضمحلال الآن » . ويشير إلى مؤشر نمو الإنتاجية كواحد من مؤشرات كثيرة يذكرها ، فيقول إن الإنتاجية كانت تزيد فى أمريكا خلال الفترة (١٩٤٧ - ١٩٦٧م) بمعدل (٣,٣٪) سنويًا فأصبحت حوالى (١,٢٪) بين (١٩٨٠ - ١٩٩٠م) ، ثم بدأت تتلاشى ، فى الوقت الذى بلغت فيه فى اليابان خلال الفترة (١٩٨٠ - ١٩٩٠م) حوالى (٣,١٪) . ويؤكد على أن النموذج السياسى والإدارى هو السبب فى ذلك ، ويقدم أمثلة كثيرة على هذا الأمر ، من أبرزها : تضخم البيروقراطية المكتبية ؛ وسوء المناخ الإدارى الذى يقمع فرص المشاركة ؛ وعدم الحرص على خلق جهد وطنى شامل فى ظل هيمنة الفردية . ويتابع إجراء مقارناته مع النموذج اليابانى والألمانى ببحث صناعة المعلومات والطائرات المدنية والسيارات والإلكترونيات والسلع الاستهلاكية ، وصناعة الصلب والصناعات الكيميائية والمنسوجات ، وينتهى إلى القول إن أمريكا كانت هى المبادرة فى القرن العشرين واليابان وأوربا تابعة وستنعكس الأدوار فى النصف الأول من القرن القادم ، وإن نجاح أو فشل أمريكا سيعتمد على ما تتعلمه من ممارسة المباريات الاقتصادية الجديدة التى سيصنع الأوربيون واليابانيون قواعدها .

ويتحدث فى الفصل السادس عن «اكتساب الثروة» والسباق نحو القمة ، مؤكداً على حقيقة أن السباقات الاقتصادية ليست لعدّائى المسافات القصيرة مثل البرازيل وكوريا وغيرهما من الدول الآسيوية ، بل تتطلب عدائين للمسافات الطويلة بحيث يتجمع لديهم قرن من الزمان تبلغ معدلات النمو السنوية فيه (٣٠٪) أو أكثر ، وهذه مهمة شاقة للغاية ، وأن الاحتمال بأن تنضم دولة بعينها إلى قائمة أغنى عشرين دولة عند نهاية القرن القادم بصرف النظر عن أى نجاحات محدودة عند بداياته ، هو احتمال ضئيل . وفى هذا إشارة واضحة إلى استمرار دول العالم الثالث دولاً تابعة مع اختلاف درجة أهميتها ودورها ، فبينما يركز الكاتب على استمرار أهمية دور (المملكة العربية السعودية) فإنه لايرى أى دور محتمل لـ (بنجلادش) . وهكذا عندما يتحدث عن (الصين) و(كوريا) و(تايوان) و(هونج كونج) و(سنغافورا) ، يؤكد استمرار دور كل منها ولكنه يؤكد أن هذا الدور وتأثيره سيظل محدوداً .

ويشير أيضًا إلى دور (أمريكا) و(شمال أفريقيا) وجنوبها ، وإلى (الشرق الأوسط) ، و(جنوب آسيا) وما تعانيه دوله من انقسام وفرقة ، ويؤكد أن الشرق الأوسط لا يمكن أن يقوم فيه إلا اقتصاد متكامل صحي واحد ، وإذا انقسمت دول المنطقة ولا تقيم بينها علاقات تجارية ذات وزن فإن غالبيتها ستظل دولاً فقيرة ، ويظل وضعها رهين الحلول السياسية والعسكرية .

وفى الفصل السابع تحت عنوان (مشاكل موجعة) يرى الكاتب أن الثمانينيات قد شهدت لدى معظم دول العالم عدداً من المشكلات الموجعة ذات الطابع المشترك مما أدى إلى انخفاض مستويات المعيشة وتباطؤ النمو وارتفاع البطالة ، وهذا ما أصبح يفرض تجاوز شكل اقتصاد (ما بعد الحرب العالمية) وتطوير أشكال جديدة من التعاون الكونى . ويركز الكاتب فى هذا المجال على ضرورة تنمية نزعة بيئية كونية للحفاظ على بيئة الكون وتحسنها ، بالتعاون بين الاقتصاديين المحترفين وعلماء البيئة المحترفين فالبيئة السليمة جزء مهم من مستوى المعيشة المادى للإنسان ، وأنه لا يمكن توفير البيئة الصحية بإجراءات يوفرها بلد واحد لأن الاحترار العالمى وزيادة ثانى أكسيد الكربون وثقب الأوزون والكميات الضخمة من الفلوروكربون فى الغلاف الجوى والإشعاعات النووية ، ليست إلا مشكلات عالمية ولا يمكن حلها إلا بقبول مستويات اقتصادية أقل من السابق ، ولا بد من تربية اجتماعية فى كل البلدان لتقبل هذا الواقع الأليم . كما يركز على ضرورة معالجة الخلل التجارى الهيكلى الذى يبدو فى ظل العجز التجارى الأمريكى والفائض اليابانى والألمانى كالثقب الأسود الذى يختفى فيه كل ما يدخل إليه ، فالعجز التجارى الأمريكى قد سجل عام ١٩٨٧م (١٤٤ مليار دولار) والعجز التجارى البريطانى عام ١٩٩٠م بلغ (٣٤) مليار دولار ، بينما بلغ الفائض الألمانى عام ١٩٨٩م (٥٥ مليار دولار) ، والفائض اليابانى عام ١٩٨٧م حوالى (٨٧ ملياراً) .

ويتحدث المؤلف عن ضرورة وجود منظمة تجارية عالمية تكون بمثابة قاضى النظام التجارى الدولى ورجل الشراكة الذى يضبط أمور التجارة العالمية ويحمى جميع الحقوق ، وهذا ما رفضته أمريكا سابقًا ولكنها لم تعد اليوم فى وضع يسمح لها أن تمارس نفس الأدوار السابقة ، ويجب على العالم أن ينشئ هذه المنظمة .

ثم ينتقل المؤلف للحديث عن مشكلة التنسيق الاقتصادى للاقتصاد العالمى ، فبينما كان يمكن للحكومة الوطنية أن تتدخل لتجرى هذا التنسيق محليًا ضمن إطار النظرية (الكينزية) ، فإنه لا يمكن حدوث ذلك عالميًا ولا بدّ من وجود قاطرة عالمية تقود عملية التنسيق ، وإذا كانت أمريكا قد لعبت هذا الدور سابقًا فإن المرحلة القادمة تفرض تعاونًا أمريكيًا ألمانيًا يابانيًا لتشكيل هذه القاطرة ، ولكن المشكلة تكمن فى حمل هؤلاء على التنسيق عندما يكون خير العالم متعارضًا مع مصالحهم الاقتصادية الضيقة .

كما يتحدث المؤلف عن مشكلة الإقراض العالمى وضرورة بروز منظمة إقراض عالمية تكون قادرة على مواجهة الاختلافات الضخمة والكثيرة ، كما يبرز مشكلة استقرار أسعار الصرف التى تؤدى مرونتها الكبيرة إلى عدم التحكم فى إدارة الاقتصاديات بكفاءة ، ويدعو إلى ضرورة العمل على استقرارها ، وهذا يفترض وجود ما يمكن أن يكون مديرًا للنظام ، ولا بدّ أن تقوم دولة ما بدور قيادى ، وقد ولى دور أمريكا كقائد فريد ولا بد أن يكون المدير الجديد شريكًا بين أنداد ، وكما كان من الصعب تحقيق ذلك فى ظل التناقضات البنيوية الاجتماعية والسياسية والثقافية فإن العالم قد يشهد صراعات معقدة حول هذا الدور .

وفى الفصل الثامن الذى حمل عنوان (لمن القرن الحادى والعشرون) يقول المؤلف إن إحدى القوى الاقتصادية الكبيرة الثلاث ستكون فى السباق القادم مؤهلة أن تسبق القوتين الأخريين وستكون مؤهلة أن تظل فى الصدارة ، وسيمتلك البلد المعنىّ القرن الحادى والعشرين مثلما امتلكت بريطانيا القرن التاسع عشر وأمريكا القرن العشرين ، ولكن المشكلة أنه لن تكون هناك قوة مهيمنة مثلما كان حال بريطانيا وأمريكا ، وبذلك سيكون القائد اقتصاديًا وليس قائدًا شاملاً كما كان الوضع خلال القرنين السابقين .

ويقوم الكاتب بعقد مقارنات بين الفرق الثلاث مدعومة بالإحصاءات العديدة ، وينتهى إلى القول بأن لدى كل فريق قوته المميزة ، فالزخم فى جانب اليابانيين ومن الصعب المراهنة ضدهم ، والأمريكيون لديهم المرونة والقدرة على تنظيم أنفسهم فى الأزمات والتحديات ، ولكن الموقع الاقتصادى يعمل لصالح الأوربيين ، والأرجح أن يحمل الأوربيون شرف قيادة القرن القادم شريطة أن يكملوا اتحادهم ، وأن يضيفوا لذلك بقية دول أوربا وذلك هو خيارهم الوحيد ، ويعتقد الكاتب أن مؤرخى المستقبل سيسجلون انتماء القرن الحادى والعشرين إلى البيت الأوربى .

وينتـهى المؤلف فى الفصل الأخير من كتابه إلى الحديث عن «الخطة الأمريكية المنافسة» ، ويبدأ الفصل متهكمًا بالقول إنه ليس أدعى للراحة لدى الأمريكان من النظرية القائلة إنهم ليسوا فى حاجة إلى خطة للمباراة الاقتصادية ، وإن الأساليب القديمة هى أفضل الأساليب . بينما يشير إلى هذه الأزمة من خلال قول مستشار الرئيس الفرنسى ورئيس البنك الأوربى التنمية والتعمير : «إن الأمريكيين يرفضون تصديق أنهم قد شرعوا فى التخلف عن معظم أجزاء العالم الصناعى المتقدم ... وأنه ليس هناك من يستطيع حل مشكلة يرفض أن يراها» . ويتابع حديثه فى إبراز مشكلة أمريكا التى تبدو فى جلها مشكلة غياب الرؤية الإستراتيجية والاستغراق فى الماضى والجمود مع الثقافة التى زرعها المؤسسون . ويظل المؤلف يؤكد ثقته فى أن أمريكا لن تحقق قدرة تنافسية ما دامت استثماراتها لا تصل إلى نصف استثمارات اليابانيين ، ولا إلى ثلثى استثمارات الأوربيين . وإذا كان من الأصل إعادة تنظيم أمريكا لزيادة الاستثمار فإن جميع الطرق المؤدية لتقليل الاستهلاك تبدو مغلقة وبذلك تبقى الأزمة قائمة .

ويؤكد الكاتب أن ما يميز الفرقتين المنافستين الأخريين : اليابان ، وألمانيا (أوربا) ، أنهما معروفتان بتنظيمهما الدقيق للفرق العاملة التى تضم العمال والمديرين والموردين والعملاء ، والحكومة ورجال الأعمال ، مما يمكنها من وضع إستراتيجيات ذات رؤى شاملة ومتناسقة ، وهذا ما تفقده الإدارة الأمريكية لأن الأسطورة (الميثولوجيا) الوطنية هى التى تحول بين الأمريكيين وبين بناء نموذج إدارى قادر على بناء الفرق الاقتصادية الناجحة ، وينتهى إلى القول بأن التاريخ زاخر بحطام البلدان التى كانت فيها الأسطورة (الميثولوجيا) أهم من الواقع .

الرؤية النقدية للكتاب :

إن هذا الكتاب يعتبر من الدراسات القليلة التى تتحدث عن مستقبل العالم فى القرن القادم ، وقد تميز الكاتب بالنظرة المتخصصة والشاملة فى الوقت نفسه ، حيث جمع فى تحليلاته بين الرؤى الاقتصادية والإدارية والسياسية ، وكان فى ذلك واقعيًا وعلميًا ، وقد عكست نتائجه بصيرة ثاقبة ، وقد حشد فى صدد ذلك كمًا هائلاً من المعلومات .

ولا يوجد أى تحفظ على عمليات التحليل ومنهجيته فى ذلك ، والمأخذ الوحيد يتمثل إلى حد كبير فى طريقة حشد المعلومات ، حيث لوحظ ضعف التسلسل المنطقى والتبويب المنهجى داخل كل موضوع من الموضوعات الأساسية للكتاب .

وبرغم ذلك فإن هذا الكتاب يظل فى تقديرنا مميزاً ويحتاج إليه أى رجل قرار فى مجتمعاتنا إذا ما رغب فى الإطلال على ملامح القرن القادم ومعادلات القوى فيه ؛ ليتمكن من وضع سياساته وقراراته المستقبلية بصورة فعالة .

الإدارة العامة

ترحب المجلة بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب مع ملاحظة الآتى :

- تنشر المجلة الأعمال العلمية التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر فى حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- تعرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للتحكيم العلمى حسب الأصول المتعارف عليها .
- تعبر الأعمال التى تنشر بالمجلة عن آراء كاتبيها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد .
- العمل العلمى الذى يقدم للمجلة لا يعاد لكاتبه .
- تراعى قواعد النشر الواردة فى المجلة عند إعداد الأعمال العلمية .
- تُشعر المجلة صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من المجلة وعشر مستلات من العمل المنشور .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير على العنوان التالى :

مركز البحوث والدراسات الإدارية
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير مجلة (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٨١٥)

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى المجلة على العنوان التالى :

مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير مركز الطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٨٠ - ١٧٧٥)

قواعد النشر فى مجلة (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى المجلة أن تكون متسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط ، مع الالتزام بما يأتى :

١ - يجب ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة .

٢ - تقدم نسختان من العمل العلمى :

تكون النسختان مطبوعتين على وجه الصفحة فقط ، مع ترك مسافتين سطريتين بين الأسطر ، ومسافة (٤) سم أعلى الهامشين : الأيمن والأيسر ، وكذلك مسافة (٤) سم أعلى الصفحة وأسفلها . ويرفق ملخص للعمل العلمى (فى حدود ١٥٠ كلمة) باللغة العربية .

٣ - تسلسل صفحات العمل العلمى على النحو التالى :

- الصفحة الأولى ، وهى صفحة العنوان، وتتضمن : عنوان العمل ، واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) والوظيفة التى يشغلها ، والجهة التى يعمل لديها .
- الصفحة الثانية ، وهى بداية المتن (أو النص) وتأخذ الرقم (١) .
- يستمر ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية الملحقات بالمتن (أو النص) بشكل متسلسل .

٤ - يقدم كاتب العمل نبذة عن سيرته الذاتية ، تتضمن :

اسمه الكامل ، ومؤهلاته العلمية ومجال تخصصه ، وأبرز إنجازاته العلمية وجهة عمله ووظيفته مع إيضاح درجته العلمية أو مرتبته الوظيفية وعنوانه البريدى ورقم هاتفه (ورقم الفاكس إذا توفر).

٥ – الهوامش :

توضع الهوامش فى نهاية المتن (أو نص العمل العلمى) وتبدأ بصفحة جديدة . وتسلسل حسب ترتيب ورودها فى المتن .

٦ – المراجع :

تأتى بعد الهوامش فى صفحة مستقلة أو أكثر ، وتبدأ بالمراجع العربية ، ثم المراجع الأجنبية .

٧ – الملاحق :

فى حالة وجود ملاحق ، توضع بعد نهاية المراجع مباشرة ، أى بقسم مستقل .

٨ – أداة جمع البيانات يجب أن ترسل مع العمل العلمى وتنشر مع الملاحق بالقسم الخاص .

٩ – الاقتباس :

يجب أن يحدد كاتب العمل العلمى جميع ما يقتبسه عن الآخرين ، سواء كان ذلك على شكل نصوص منقولة حرفيًا ، أو أفكار لكُتّاب آخرين ولكنها مصوغة بلغة كاتب المقال نفسه ، وذلك كما يأتى :

أ – الاقتباس الحرفى (المباشر) :

يجب نقله كما هو ، وتمييزه عن كلام الكاتب نفسه بإحدى طريقتين :

- إذا كان النص المقتبس قصيرًا (أربعة أسطر كحد أعلى) ، يوضع بين علامتى تنصيص على النحو التالى «.................»

- أما إذا كان النص المقتبس أكثر من أربعة أسطر ، فيطبع فى فقرة جديدة بعيداً عن الهامشين (حوالى سنتيمتر واحد للداخل) مع تضييق المسافة الرأسية بين أسطره ، بحيث تكون مسافة سطرية واحدة .

ب – الاقتباس غير المباشر (نقل الأفكار) :

وهو عرض لأفكار أو آراء كتاب آخرين ، مصوغة بلغة كاتب العمل نفسه ، ويتم دمجه مع المتن .

١٠ – التوثيق :

يجب توثيق الاقتباسات فى العمل سواء كانت نصوصًا حرفية أو نقلاً لأفكار الآخرين ، ويتم ذلك بوضع رقم فى نهاية الاقتباس ، يقابله رقم فى صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر المعلومات المقتبسة بشكل دقيق وكامل ، بحيث يتضمن : اسم المؤلف ، وعنوان المرجع ، ومعلومات النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات وفيما يلى أمثلة توضيحية :

– مثال على توثيق اقتباس من كتاب :

(*) فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣م ، ص (١٤٤) .

– مثال على توثيق اقتباس من مقال :

(*) كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ / ديسمبر ١٩٨٧م ، ص (٧) .

– مثال على توثيق اقتباس من كتاب باللغة الإنجليزية :

(*) Robert N. Anthony and John Dearden : **Management Control Systems**, Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 , p. 33.

– مثال على توثيق اقتباس من مقال باللغة الإنجليزية :

(*) Christopher Orpen : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, p. 8.

١١ – إعداد قائمة المراجع :

توضع المراجع العربية أولاً ، تليها المراجع الأجنبية ، وتصنف الأولى هجائيًا حسب الاسم الأول للمؤلف ، وتصنف الثانية حسب الاسم الأخير للمؤلف ، وفيما يلى أمثلة توضيحية :

المراجع العربية

- فهاد معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م .
- كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السنة (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ/ ديسمبر ١٩٨٧م ، ص ص (٧ ـ ٤٢) .
- وجيه عبدالله : **معايير الأداء ، دراسة تطبيقية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ١٩٧٦م ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م .

المراجع الأجنبية

- Anthony Robert N. and Dearden John : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 .
- Orpen, Christopher : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, pp. 8 - 22.

. قواعد نشر عرض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد

عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب ، مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة لأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض.

قواعد نشر عرض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة موضوع البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة للمراجع .

بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول نشر العمل العلمى بالمجلة ، تقدم المادة العلمية مطبوعة - ما أمكن - على قرص الحاسوب الخاص بجهاز أبل ما كنتوش وبرنامج الناشر الصحفى أو برنامج نايسس أو برنامج وينتكست.

استبانة عن

مجلة الإدارة العامة

عزيزي القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير مجلة (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى

معهد الإدارة العامة / إدارة البحوث
سكرتير تحرير مجلة (الإدارة العامة)
الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك ، علمًا بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير المجلة :

أولاً – معلومات عامة :

(١) الاسم (اختيارى) : ....

(٢) الجنسية :

١ ☐ عربى/ سعودى ٢ ☐ عربى (غير سعودى) ٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

---

(٣) المؤهل العلمى :

١ ☐ ثانوى أو أقل ٢ ☐ جامعى ٣ ☐ ماجستير ٤ ☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة ٢ ☐ إدارة أعمال ٣ ☐ إدارة صحية ٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعى ٦ ☐ محاسبة ٧ ☐ قانون ٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلى ١٠ ☐ إحصاء ١١ ☐ أساليب كمية ١٢ ☐ أخرى (حدد) :

....

....

(٥) الخبرة فى مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات ٢ ☐ من ٥ – ١٠ سنوات ٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ٢ ☐ قطاع حكومى

٣ ☐ قطاع أهلى (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام المجلة بشكل أفضل :

١ ☐ لتحسين المقدرة على أداء العمل ٢ ☐ البحث العلمى ٣ ☐ التدريس ٤ ☐ الثقافة العامة

ثانيًا – طريقة الحصول على المجلة ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على المجلة :

١ ☐ عن طريق الإهداء ٢ ☐ الاشتراك ٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة

٤ ☐ الاطلاع فى المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد المجلة إليك :

١ ☐ منتظمة جداً ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات المجلة :

أرغب فى تركيز موضوعات المجلة على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :				
الموضـوعـات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التي تهتم بها المجلة :

أرغب فى أن تهتم موضوعات المجلة بالبحوث والدراسات والمقالات :				
الموضـوعـات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة	☐	☐	☐	☐
٦٩ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى المجلة :

تقوم المجلة حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالمجلة .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى المجلة على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٦٩ – أخرى (حدد) :			

سادسًا – الشكل العام للمجلة :

(١) صفحات المجلة من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة ٢ ☐ كثيرة ٣ ☐ قليلة ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم المجلة :

١ ☐ مناسب ٢ ☐ كبير ٣ ☐ صغير ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً ؛ اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير المجلة :

....

....

....

....

....

....

....

....

مع تحيات إدارة البحوث

الإدارة العامة

تعاد هذه القسيمة إلى :

مركز الطباعة والنشر ،
معهد الإدارة العامة –
الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد .

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكى فى المجلة لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاسم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

العنوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

PUBLIC ADMINISTRATION

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Printing and Publishing Center .
Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

Request Form

a - For Annual Subscription
For Year or Years : 19 ....19 ....
b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....
Name : ....
Organization : ....
Address : ....
....
City .... , State .... , Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) ....

Date .... /.... /19 ....

CONTENTS page

- **Analysis of Production Relations in Saudi Electrical Sector.**

  Dr. Khalid I. ALdakhil 587

- **Developing the Cost System Depending upon the Backflash Costing and the Throughput Accounting for Benefit of the Just - in - Time Systems .**

  Dr. Mohamed M. EL-Gibaly
  Dr. Nabih A. ALjber 623

- **Organizational Learning : Approach to Build Learning Organizations .**

  Dr. Abdulrahman A. Higan 675

- **Privatization of the Qatari Public Corporation for Tele - Communications (Q-Tel) and its Effects .**

  Dr. Refat A. Alfaori
  Hind A. Jolo 713

- **Book Review : Conflict over Global Leadership. The Future of Economic Competition between America and Japan .**

  Dr. Abdulmoati M. Assaf 751

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Thirty Seven
- Issue Number 4

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
Saudi Arabia
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars.
- Other countries (4) U. S. Dollars.

• Subscriptions

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars).	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
Director, Printing & Publishing Center,
P. O. Box 205, Riyadh 11141,
Saudi Arabia.
* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Analysis of Production Relations in Saudi Electrical Sector.
  Dr. Khalid I. ALdakhil
- Developing the Cost System Depending upon the Backflash Costing and the Throughput Accounting for Benefit of the Just - in - Time Systems.
  Dr. Mohamed M. EL-Gibaly
  Dr. Nabih A. ALjber
- Organizational Learning : Approach to Build Learning Organizations.
  Dr. Abdulrahman A. Higan
- Privatization of the Qatari Public Corporation for Tele - Communications (Q-Tel) and its Effects .
  Dr. Refat A. Alfaori
  Hind A. Jolo
- **Book Review :** Conflict over Global Leadership.
  The Future of Economic Competition between America and Japan.
  Dr. Abdulmoati M. Assaf

ISSN 0256-9035

Volume Thirty Seven • Number 4 • Shawal 1418 • Feb. 1998

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS

- Analysis of Production Relations in Saudi Electrical Sector.

Dr. Khalid I. ALdakhil

- Developing the Cost System Depending upon the Backflash Costing and the Throughput Accounting for Benefit of the Just - in - Time Systems.

Dr. Mohamed M. EL-Gibaly

Dr. Nabih A. ALjber

- Organizational Learning : Approach to Build Learning Organizations.

Dr. Abdulrahman A. Higan

- Privatization of the Qatari Public Corporation for Tele - Communications (Q-Tel) and its Effects .

Dr. Refat A. Alfaori

Hind A. Jolo

- **Book Review :** Conflict over Global Leadership.

The Future of Economic Competition between America and Japan.

Dr. Abdulmoati M. Assaf

● Volume Thirty Seven ● Number 4 ● Shawal 1418 ● Feb. 1998

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة - ١٤١٨هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• الحجية المطلقة للقيد في نظام التسجيل العيني للعقارات: دراسة للنظام في المملكة العربية السعودية.
د. عبدالحميد الحاج صالح

• معوقات الإفصاح البيئي في التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية.
د. فهيم أبوالعزم محمد

• مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض.
د. سالم بن سعيد القحطاني

• الفصول السبعة في حياة القائد.
تأليف: وارن ج. بينيس
ترجمة: د. محمد بن ناصر البيشي
راجع الترجمة: د. محمد بن عبدالعزيز المهنا

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٦هـ • فبراير ٢٠٠٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــــد : ٩٠٣٥-٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هـذا العدد:

- الحجية المطلقة للقيد فى نظام التسجيل العينى للعقارات: دراسة للنظام فى المملكة العربية السعودية.

  د. عبدالحميد الحاج صالح

- معوقات الإفصاح البيئى فى التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية.

  د. فهيم أبوالعزم محمد

- مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض.

  د. سالم بن سعيد القحطاني

- الفصول السبعة فى حياة القائد.

  تأليف: وارن ج. بينيس

  ترجمة: د. محمد بن ناصر البيشي

  راجع الترجمة: د. محمد بن عبدالعزيز المهنا

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٦هـ • فبراير ٢٠٠٥م

الإدارة العامة

• المجلد الخامس والأربعون
• العدد الأول

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ – التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ – الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- البحوث والدراسات :

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.

- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.

- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانياً - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

- ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
- ❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا – الجداول والأشكال:

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا – المراجع:

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتـويـات	الصفحة

- الحجية المطلقة للقيد فى نظام التسجيل العينى للعقارات: دراسة للنظام فى المملكة العربية السعودية.

  د. عبدالحميد الحاج صالح ١

- معوقات الإفصاح البيئى فى التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية.

  د. فهيم أبوالعزم محمد ٤١

- مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض.

  د. سالم بن سعيد القحطاني ٩٣

- الفصول السبعة فى حياة القائد.

  تأليف: وارن ج. بينيس

  ترجمة: د. محمد بن ناصر البيشي

  راجع الترجمة: د. محمد بن عبدالعزيز المهنا ١٤٩

الحجية المطلقة للقيد فى نظام التسجيل العينى للعقارات: دراسة للنظام فى المملكة العربية السعودية

الدكتور عبدالحميد الحاج صالح
أستاذ القانون المساعد
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــــــدد الأول
● محـــــرم ١٤٢٦هـ
● فـبــرايـر ٢٠٠٥م

الحجية المطلقة للقيد فى نظام التسجيل العينى للعقارات: دراسة للنظام فى المملكة العربية السعودية

د. عبدالحميد الحاج صالح*

ملخص:

يعالج هذا البحث نظام التسجيل العينى للعقارات فى المملكة العربية السعودية – الصادر بتاريخ ١٤٢٣/٢/١١هـ – من إجل تسهيل التعامل فى الملكية العقارية. وقد تركز البحث حول الأسس الرئيسة لنظام التسجيل العينى، وهى دراسة استكشافية للقواعد التى يقوم عليها هذا النظام فى المملكة من خلال مطلبين: عالج الأول الحجية المطلقة للقيد، ومن أين تستمد قيود السجل العينى قوتها الملزمة وما الطبيعة القانونية لهذه الحجية ونطاقها؟ وعالج المطلب الثانى الأثر المنشئ للقيد فى السجل العينى حيث يصبح القيد هو مصدر الحق أو هو السبب الذى يرتبط به وجود الحق طبقًا لقواعد وأحكام كسب الملكية. وقد انتهى البحث إلى أن للقيد فى السجل أثر منشئ للحقوق العقارية فيما عدا استثناء يتعلق بحقوق الإرث. حيث تأخذ الأنظمة فى المملكة بأحكام الشريعة الإسلامية التى تجعل الحقوق المالية تنتقل إلى الورثة فى لحظة وفاة المورث. وقد أخذ النظام بهذا المبدأ ولكنه وضع جزاءً على عدم تسجيل الحقوق العينية العقارية يتمثل فى عدم جواز نفاذ التصرف إلا بعد التسجيل.

أصدر مجلس الوزراء السعودى نظام التسجيل العينى للعقارات بهدف ضبط الملكية العقارية وتحديدها، والتقليل من الخلافات الناشئة بشأنها. ويعد هذا النظام بدايةً للتحول عن نظام الشهر الشخصى المعمول به فى المملكة، ويسمى أيضاً نظام تسجيل العقود، وفيه يتم شهر التصرفات العقارية وفقًا لأسماء الأشخاص، وليس تبعاً لمواقع العقارات، وليس للشهر الشخصى قوة ثبوت أو أثر على الحق المشهر، وإنما يقتصر على إعلان الحق كما هو، فى حين تقوم طريقة السجل العينى على مجموعة من الوسائل النظامية والفنية التى تساعد على ضبط الملكية العقارية وتحديدها بشكل لا يسمح بحدوث خلافات تتعلق بالحقوق المسجلة بعد تدقيقها واعتمادها.

* أستاذ القانون المساعد بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

وبناء على هذا النظام، سوف يُنشأ سجل عقارى تثبت فيه الحقوق العقارية وما يطرأ عليها من تعديلات، ويكون لما تم تدوينه فى السجلات قوة ثبوتية وحجية كاملة، ليس تجاه المتعاقدين فحسب، وإنما تشكل هذه القيود أيضًا التزاماً من الكافة بعدم التعرض لها وباحترامها.

ويؤمن السجل الرسمى نشوء الحق وزواله وفقاً للنظام، ويصبح قرينة قاطعة على الملكية دون سواه من الوثائق المثبتة للحقوق الشخصية بين المتعاقدين. وهذه القرينة لا تقبل إثبات العكس بالوسائل المتاحة كالشهادة أو الأوراق والإقرارات الخطية، ولا يسرى عليها مرور الزمن.

وحيث إن السجل العقارى يشمل كافة الحقوق العقارية وما يطرأ عليها من تعديلات، فإن لها، وفق النظام، قوة ثبوتية مطلقة، فلا يجوز - بعد انتهاء الآجال المحددة - الطعنُ فى تلك البيانات إلا تأسيساً على مخالفتها لمقتضى الأصول الشرعية أو تزويرها (نظام التسجيل العينى للعقارات، ١٤٢٣هـ).

ويترتب على ذلك أن جميع العقود الرضائية، والالتزامات فيما بين المتعاقدين، والتى تهدف إلى إنشاء حق عينى أو نقله أو تعديله أو التنازل عنه - لا تكون نافذة حتى بين المتعاقدين إلا من تاريخ قيدها فى السجل، وتبقى العقود غير المسجلة مجرد التزامات بين أطرافها تتيح لهم مراجعة القضاء لتنفيذ الالتزام.

والحقوق التى يضمنها السجل العينى شاملة للحقوق العينية الأصلية والتبعية التى أجاز النظام إحداثها، كحق الملك، والدعاوى المقامة من صاحب الحق أو مدعى الملكية، وكذلك حقوق الارتفاق أياً كان نوعها، وبما أن حجية هذه الحقوق المسجلة شاملة تجاه جميع الناس، فإن أى تحوير أو تعديل لا يعتبر موجوداً تجاه الغير، إلا بعد القيد فى السجل العقارى، وابتداء من التاريخ المثبت لهذا القيد. ويشمل ذلك حقوق الانتفاع والاستعمال وحقوق الرهن والامتياز والتأمين والوقف والوصية. وتمتد إلى بعض أصول التفليسة إذا كانت تشتمل على حقوق عينية عقارية، فجميع الحقوق العينية المكتسبة على النحو الذى تقره الشريعة الإسلامية يجب تدوينها فى السجل (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

وقد نظم المرسوم الملكى وثائق السجل العينى العقارى وأوجد فى صحيفة السجل المذكور مجالاً لجميع هذه القيود.

وسيمكِّن هذا النظام جميع أصحاب الحقوق من الحصول على المعلومات التى يريدونها عن الوضع النظامى للعقارات المسجلة، فالحقوق المدونة فى صحيفة العقار تعتبر وفقاً لذلك حجة على كافة الناس بما ورد فيها من بيانات.

وسيتعايش هذا النظام مع الأنظمة العقارية الأخرى التى تتنوع بتنوع الأملاك العقارية فى المملكة، حيث أوجد المشرع منذ بداية توحيد المملكة أنظمة عقارية وفقاً لنظام الشهر الشخصى تستند فى جذورها إلى مبادئ الشريعة الإسلامية. ومن هذه الأنظمة:

- أملاك البلديات: المنظمة بموجب المرسوم رقم ٦٤ بتاريخ ١٣٩٢/١١/١٥هـ.
- أنظمة نزع الملكية من أجل المنفعة العامة : المنظمة بموجب المرسوم م/٦٥ بتاريخ ١٣٩٢/١١/١٦هـ.
- الأملاك العامة: والمنظمة بموجب الأمر السامى رقم ٧٤٤٨ بتاريخ ١٣٩٥/٣/٦هـ.
- أملاك الدولة الخاصة: المنظمة بموجب الأمر السامى رقم ٢/٤٩٩٨ بتاريخ ١٤٠٠/٧/١٧هـ.
- نظام تملك غير السعوديين للعقار واستثماره: الصادر بالمرسوم رقم م/١٥ بتاريخ ١٤٢١/٤/١٧هـ.
- نظام ملكية الوحدات العقارية وفرزها: المنظمة بموجب المرسوم رقم م/٥ بتاريخ ١٤٢٣/٢/١١هـ.

ويخضع كل نوع من هذه الأملاك لقوانين خاصة تعالج أوضاعها من حيث ثبوت الملكية ووسائل الحماية، وتهدف جميعها إلى خلق نوع من الثقة والاستقرار فى المعاملات العقارية.

ونعتقد أن نظام التسجيل العينى سيشكل القاسم المشترك لكل هذه الأنظمة وسيعزز قواعد الملكية على أسس حديثة ومتطورة، سواء تعلق الأمر باكتساب الحقوق ابتداء أو عن طريق التصرفات القانونية.

ومن أهم نتائج هذا النظام، تسهيل التعامل فى الملكية العقارية حتى أطلق على هذه الوسيلة إضفاء صفة المنقول على العقار فيما تشير إليه من تسهيل نقل الملكية العقارية عن طريق التصرفات القانونية، حيث يكون للعقار" تشخيص قانونى " يضفى على التعاملات العقارية مزيدًا من السرعة والمرونة تشبه تداول الأموال المنقولة (يكن، ب. ت).

ويرجع سبب الرغبة فى التحول من نظام الشهر الشخصى الذى كان معمولاً به فى المملكة إلى نظام السجل العينى إلى مزايا هذا النظام وما يتركه من أثر فى توفير الأمن والاستقرار للملكية العقارية، ويضمن لها استغلالاً هادئاً بعيداً عن الخصومات حول أصل الملكية أو الحقوق المتفرعة عنها، ولا يتحقق ذلك بغير وسيلة ناجعة لإعلان التصرفات العقارية، تكفل لكافة الناس معرفة المالك الحقيقى للعقار، بل إنها تمنح العقار شخصية مستقلة تعبر عن وجوده وتحدد كيفية ترتيب الحقوق والالتزامات فى معرض التعامل معه.

ويرى بعض الكتاب أن هناك اتجاهين رئيسين تاريخياً فى تنظيم الملكية العقارية (Maresinis,1993:22-23):

الأول: يميل إلى تقرير الحرية الفردية التى لا تكترث كثيراً بحقوق الآخرين.

الثانى: يميل إلى تقييد حرية الفرد بالقدر الذى تنعكس فيه إيجابياً على المصالح المشروعة للآخرين.

وهذان الاتجاهان نشأ عنهما نموذجان من الأنظمة العقارية مع اختلاف الزمان والمكان، أحدهما لا يهتم بشهر التصرفات العقارية إلا ضمن حدود ضيقة، والآخر يجعل التصرفات العقارية معلومة للكافة عن طريق شهر عام وكامل يعطيها قوة ثبوت مطلقة.

والواقع أن هذا الاختلاط والاختلاف "Mixed Jurisdiction" قد حدث فى بلدان كثيرة نتيجة لتداخل المصادر التى تستقى منها الأنظمة تشريعاتها الداخلية، وخير مثال على ذلك ما حدث فى كل من مصر وسوريا ولبنان وإيران والعراق (Jones,1998:228).

حيث تبنّى بعضها نظام الشهر الشخصى، فى حين أدخل آخرون نظام التسجيل العيني. وربما كان الفرق الأساسى بين النظامين، أن النظام الشخصى فى التسجيل إنما ينصرف إلى تثبيت القيم العائلية التقليدية، التى تجعل من المحافظة على الملكية بذاتها هدفاً بارزاً للنظام القانونى، وعلى عكس ذلك فإن النظام العينى يهدف إلى إبراز مبادئ حرية التملك، ويبرز هذا كأحد المعانى الرئيسة لهذا النظام تاريخياً (Tetley,1999).

وكدليل على ذلك ما نجم عن معاهدة باريس عام ١٧٦٣م الموقعة بين إنكلترا وفرنسا، والتى تنازلت فرنسا بموجبها عن مقاطعة كويبك الكندية للتاج البريطاني، حيث أدى هذا التنازل إلى اضطراب الجالية الفرنسية فى " كويبك" حول القانون الواجب التطبيق، مما أدى إلى مقاطعة هذه الجالية للمحاكم والتشريعات البريطانية، وعمد الناس إلى حل خصوماتهم بعيداً عن الدوائر القضائية الإنكليزية، مما ألجأ السلطات البريطانية إلى إصدار قانون سمى "بقانون كويبك "quebec Act" وبموجبه تمت المحافظة على القوانين الكندية القديمة فى مجال التسجيل العينى (Brierley,Macdonald,1993:58-60).

وقد تم تطوير نظام الملكية فى إسكتلندا عن طريق تحديث النظام العينى للتسجيل بإدخال معلومات تفصيلية أكثر حول التصرفات الناقلة للملكية حتى تكتسب العقود صفة الرسمية. وقد شُكِّلت لهذا الغرض لجنة سميت (لجنة إصلاح الأراضى)، وقدمت هذه اللجنة تقريراً تضمن وصفاً لمزايا نظام التسجيل العينى الجديد يفترض تطبيقه خلال عام ٢٠٠٣م، ويشمل تعداداً لمزايا النظام،

منها: تفاصيل ملكية الأرض، وقيمتها، والمستفيدون منها، وطبيعة وضع اليد (ملك أو إيجار)، الاستخدام الحالى، والضرائب المفروضة على الأرض، ومرتبتها الحالية (النظام يقسم الأرض إلى مراتب). وفى المرحلة التالية من المشروع الذى اقترحته اللجنة، سيتم إدخال مزيد من المعلومات الخاصة بالقطاع العام، مثل: حقوق الارتفاق العامة والوصف الظاهرى: أشجار - مراع - البعد والقرب من العمران - الثروات الطبيعية الموجودة فى الأرض - القيمة الثقافية أو التاريخية (Brierley,Macdonald,1993).

ونظراً لاختلاف أنظمة التسجيل العقارى فى البلدان العربية، وما يمكن أن يتركه هذا الاختلاف من آثار على الثقة العامة فى التعامل العقارى، وانتقال الأشخاص ورؤوس الأموال، فقد قام معهد البحوث والدراسات العربية بتكليف قسمه الخاص بالبحوث والدراسات القانونية والشرعية بتنظيم حلقة علمية، يكون موضوعها إمكانات التنسيق بين نظم التسجيل العقارى فى البلدان العربية، وبالفعل عقدت هذه الحلقة خلال الفترة ما بين ٢٠-١٩٧٢/٣/٢٦م بالقاهرة، وقد استعرضت خلالها أنظمة الشهر الشخصى وأنظمة الشهر العينى، ومدى ما تشترك أو تختلف فيه من حيث التنظيم والإجراءات، وموقف الفقه الإسلامى من هذه المسائل (خيرى،٢٠٠١).

كما قام مجلس وزراء العدل العرب، فى دورته الثالثة المنعقدة فى القاهرة، بإعداد مشروع قانون عربى موحد للتسجيل العقارى. وقد حاولت اللجنة المكلفة بدراسة هذا المشروع القيام بدراسةٍ مقارنةٍ للتشريعات العقارية المطبقة فى الدول العربية، ولكن هذا المشروع لم يصل إلى غايته على الرغم من إحساس الجميع بضرورة التعاون على حل مشاكل العقارات وتصفية أوضاعها المعقدة. وكان لابد من إيجاد الحلول المناسبة عن طريق المزيد من البحوث والدراسات، وتبادل وجهات النظر حول أنسب الحلول للأوضاع الراهنة.

أهمية موضوع البحث:

يُعنى هذا البحث باستعراض الأسس الرئيسة لنظام السجل العينى. وهو دراسة استكشافية مبكرة للأسس التى يقوم عليها هذا النظام فى المملكة العربية السعودية، يهدف إلى تمهيد السبيل أمام النظام الجديد وتطهيره مسبقاً من كل المنازعات التى يمكن أن تنشأ عن تطبيقه خلال الفترة التى تبدأ بافتتاح أعمال التجديد والتحرير واختتامها، حيث يترتب على هذا التسجيل آثار قانونية بالغة الأهمية، سواء ما يتعلق منها بالأثر المنشئ لقيود السجل العينى، أو الحجية التى تعطى للصكوك المسجلة، باعتبارها حجة رسمية على وجود الحق، سواء فى مواجهة المتعاقدين أو أمام الغير.

منهجية البحث وخطته:

لكى نتناول بالبحث والتحليل نظام السجل العينى للعقارات فى المملكة وما يترتب عليه من آثار، ينبغى أن نولى اهتماماً خاصاً بالجانب العملى التطبيقى. ومع ذلك فقد سعى الباحث إلى تطعيم البحث بما وصل إلى علمه من آراء ودراسات خاصة فى البلدان التى أخذت بهذا النظام فى وقت مبكر. وموضوع البحث عموماً ليس من نوع الدراسات المقارنة بأصولها وقواعدها المعروفة، ولا تشكل الإشارة لبعض النظم والتشريعات سبيلا إلى ذلك، ولكنه مجرد تلميحات للاسترشاد عندما نجد فى ذلك فائدة.

وتقتضى الإحاطة بالنظام الجديد فى المملكة – وهو لا يزال نصوصاً مجردة لم تأخذ سبيلها إلى التطبيق العملى – الاستعانة بالواقع التطبيقى فى بعض البلدان العربية لإسقاطها على النظام، ومن ثم فإن دراسة آثار هذا النظام هى من حيث الآثار المتوقعة، وليس من حيث كونها قضايا واقعة.

وبهذا سنقسم هذا البحث إلى المطلبين التاليين:

المطلب الأول: الحجية المطلقة للقيد.

المطلب الثانى: الآثار القانونية للقيد (الأثر المنشئ للقيد – الأثر المطهر للقيد).

المطلب الأول - الحجية المطلقة للقيد:

تنهض طريقة السجل العينى على مجموعة من الوسائل الفنية، التى تساعد على ضبط الملكية العقارية وتحريرها، بناء على خرائط مساحية بالغة الدقة لا تسمح بحدوث خلافات حولها بعد تدقيقها واعتمادها. ويكون لما دوِّن فى السجلات قوة ثبوتية وحجية مطلقة، ليس تجاه المتعاقدين فحسب، وإنما تشكل هذه القيود التزاماً على الكافة بعدم التعرض لها واحترامها، وبذلك تضمن لأصحاب الحقوق المسجلة الطمأنينة التامة.

ويؤمن التسجيل فى قيود السجل العينى نشوء الحق وزواله وانتهاءه وفقاً للنظام، ويصبح قرينة قانونية قاطعة على الملكية دون سواه من الوثائق المثبتة للحقوق الشخصية. وما يتم تدوينه فى تلك القيود لا يقبل إثبات العكس بالوسائل المتاحة كالشهادة أو الكتابة أو وسائل الإثبات الأخرى، ولا يسرى عليه مرور الزمن.

وبذلك ينشأ عن القيد فى السجل، نتائج وآثار بالغة الأهمية تمتد إلى جميع الناس فى كل ما يتعلق بالحق العينى. وتصبح العقود غير المسجلة مجرد التزامات شخصية بين أطرافها تتيح لهم مراجعة القضاء لتنفيذ الالتزام. (الصراف،١٩٧٧م).

وقد جعل النظام شكلية التسجيل من أركان العقد نفسه فى كل ما يتعلق بحقوق الغير، حيث إن انعقاده يتوقف على القيد فى السجل وفق الإجراءات والشروط التى حددها النظام الذى فرض شكلاً معيناً للتصرف، فلا ينعقد إلا باستيفاء هذا الشكل. فبيع العقار لا ينعقد إلا بتمام التسجيل فى السجل العقارى المخصص لذلك.

ويسرى هذا الشكل على جميع العقود والتصرفات التى أوجب القانون تسجيلها، فلا تنعقد ولا تنتج آثارها فى نقل ملكية العقار محل التصرف، ولا يترتب على هذا التصرف أىّ حق عينى آخر إلا بعد استيفاء هذا الركن.

فالعبرة فى انعقاد العقد وسلامة التصرف، أن يتم بمعرفة موظف مختص، وأن يوقع الأطراف فى صفحة محددة من سجل الملكية الدائم. ولا يغنى عن ذلك أى إجراء آخر، وسواء كان ذلك تصرفاً ناقلاً للملكية أو إيجاراً لمدة حددها النظام، أو هبة أو وصية أو وقفاً أو أى عقد آخر، ما دام محله العقار المسجل، وسواء تم بإرادة واحدة أم باقتران إرادتين. ويدخل فى ذلك القسمة العقارية والأحكام النهائية المثبتة لشيء من ذلك.

ولا يعتبر ما ورد فى المادة ٣٦ الفقرة ٨ من اللائحة التنفيذية استثناء على هذا الأصل؛ لأن الانتقالات التى تتحدث عنها هذه المادة تتعلق بالعقود غير المسجلة، فراعت الترتيب فى تسجيلها حماية لأصحاب هذه الحقوق، ويبقى الأصل قائماً، وهو أنه لا يقبل فى إثبات أصل الملكية أو الحق العينى إلا الوثائق التى تم تسجيلها (اللائحة التنفيذية، ١٤٢٣هـ)، ومن وقت التسجيل، سواء بالنسبة للمتعاقدين . أو الغير.

فمن أين تستمد قيود السجل العينى قوتها الملزمة وحجيتها المطلقة؟ وما هى الطبيعة القانونية لهذه الحجية؟ وما هو نطاقها؟

أولاً - الحجية المطلقة لقيود السجل العينى:

ومقتضى هذه الحجية أن السندات الرسمية التى تتضمن حقوق المالكين وغيرهم من أصحاب الحقوق العينية، والتى تصدر وفقاً للإجراءات الرسمية تكون حجة على الناس كافة بما دون فيها، ما لم يطعن بها بالتزوير أو بمخالفتها للأصول الشرعية (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

وهذا الطعن لا يؤثر فى صحة السندات ولا يقلل من حجيتها ما لم يتم إبطالها بحكم صادر عن محكمة مختصة اكتسب الدرجة القطعية، أو بالمصادقة بين صاحب السند وخصمه، ولا تكفى هذه المصادقة لسقوط حجية السند حتى يصدر مكانه سند جديد.

وقد أخذ نظام التسجيل العينى فى المملكة بالحماية الشاملة لصاحب القيد، ولكن هذه الحماية لا تكتسب صفتها النهائية إلا بعد مرور سنتين من تاريخ القيد. وبانتهاء تلك المدة أو بردٍّ الاعتراضات التى يمكن أن تقع خلالها تكون الحقوق العينية قد ثبتت بشكل قاطع، وحسمت جميع النزاعات التى يمكن أن تنشأ بين أصحاب الحقوق الأصلية وبين المدّعين الذين ردت المحكمة اعتراضاتهم بشكل نهائى.

وتهدف هذه الحجية إلى تأمين المعاملات والثقة بها واستقرارها، وبحيث يصبح كل ما هو مقيّد فى السجل هو عين الحقيقة، وتنتقل فيه الملكية بالقيد خالصة من كل الشوائب. ومقتضى ذلك خضوع القيد لمجموعة من القواعد والإجراءات التى تم التحقق فيها من أصحاب الحقوق المقيَّدة، حتى لا يدرج فى السجل أى حق عينى إلا بعد تنقيته تماماً من كل شائبة (عرفة، ١٩٩٨م).

ولكى يحتج بالحق على الكافة يجب قيد جميع الوقائع والاتفاقات والتصرفات التى من شأنها إنشاء أو نقل أو تعديل أو زوال أى من الحقوق المسجلة، أو تغيير صاحبه أو تعديل أى شرط من شروط قيده، ومن ثم يصبح وحده مصدراً للحق، عرفة (١٩٩٨م).

ثانياً - الطبيعة القانونية للقيد فى السجل:

• يرى بعض الكتّاب أن القيد فى السجل العينى عبارة عن شرط شكلى تفرضه مقتضيات المصلحة الاجتماعية، ويراد بها أن ينعقد العقد أمام موظف مختص حماية لمصلحة عامة يرعاها القانون، بحيث لا يكون للعقد وجود أمام القانون ما لم تتم مراعاة الشكل المحدد للتصرف القانونى الوارد فى العقار، سواء بالبيع أو الهبة أو الرهن أو الوصية أو غيرها، ويظل العقار مملوكاً للبائع حتى يتم التصرف بالطريقة التى حدّدها القانون، الفضل (١٩٩٦م).

فالتراضى وحده لا يكفى لانعقاده، وإنما لا بد من توافر الشكلية التى فرضها القانون إلى جانب الإيجاب والقبول، فيصبح التسجيل فى هذه الحالة ركناً فى العقد، وتصبح أركان العقد هى " الرضا - والمحل - والسبب - والتسجيل ". والغاية من مراعاة شرط انعقاد التصرف، وفق صيغة يحددها القانون، حماية أطراف العقد والغير نظرًا لخطورة التصرف، ففى وجودها تبصير بنتائج العمل القانونى، الفضل (١٩٩٦م).

وقد يلزم القانون الأطراف المتعاقدة بإفراغ التصرف فى صورة محددة، كأن يتولى موظف مختص توثيق العقد وتأشيره فى سجلات معدة لهذا الغرض، ويجعل المشرع ذلك ركناً فى العقد لا ينعقد بدونه. فالزواج من العقود الشكلية فى القانون المدنى الفرنسى، ولا يستكمل هذا العقد وجوده الصحيح دون مراعاة الصيغة التى فرضها القانون (Gola,1962:204). وإذا كان الغالب فى العقود، أن تتم بإرادة الطرفين واتفاقهما، كالبيع والإيجار وغيرها، فإن اشتراط الكتابة فيها ليست لأغراض الانعقاد، وإنما لإثبات التصرف القانونى.

والشكلية فى العقود ليست واحدة، ويردها بعض الكتاب (الفضل ١٩٩٦م) إلى ثلاثة أنواع، هى: الرسمية والكتابية والعينية، فالنوعان الأول والثانى يقيِّدان من مبدأ سلطان الإرادة، ويبرران عادة بمقتضيات المصلحة الاجتماعية؛ لأنهما يتخذان طابعاً حمائياً، بخلاف الثالث الذى يغلب عليه الطابع العينى. فإن كانت القاعدة تحمى مصلحة عامة أو أساساً فنياً فى العقد، أو أنها تنظم أحد عناصر العقد الجوهرية كان البطلان مطلقاً، بحيث لا يكون للعقد وجود، فلا يقره القانون ولا يوفر له الحماية الضرورية، كبطلان التصرف القانونى الوارد على العقار لتخلف ركن التسجيل، وبحيث يبقى العقار فى ملك البائع، الفضل (١٩٩٦م).

وفى الحالات التى تحمى فيها القاعدة مصلحة خاصة يكون البطلان نسبياً لا بد أن يتمسك به صاحب المصلحة، وفى هذه الحال يكون للعقد وجوده القانونى إلى حين طلب إبطاله من قبل صاحب المصلحة، وعندها فقط يزول

وجود العقد، وتنقضى آثاره بين الطرفين منذ إنشائه، وليس بالنسبة للمستقبل فحسب. وقد أخذ بقاعدة البطلان النسبى القانونى المدنى الفرنسى، واعتبر القانون المدنى المصرى والكويتى والسورى واللبنانى العقد قابلاً للإبطال، فى حين اعتبره القانون المدنى العراقى موقوفاً، الفضل (١٩٩٦م).

أما العقد الباطل لمخالفته قاعدة قانونية تحمى مصلحة عامة، كتخلف ركن التسجيل فى العقود الواردة على العقارات فى نظام السجل العينى، فلا يكون للعقد وجود، فلا يقبل الإجازة ولا يتقادم الدفع بالبطلان.

ولكل صاحب مصلحة أن يتمسك بهذا البطلان، وللمحكمة أن تقضى به من تلقاء نفسها.

وهذا يقتضى أن يعود المتعاقدان إلى الحالة التى كانا عليها قبل العقد، فإن كان هذا مستحيلاً جاز الحكم بالتعويض.

ويعد البطلان جزاءً قانونياً على عدم استجماع العقد لأركانه جميعاً مستوفية لشروطها، وخالية من العيوب.

ويرى بعض الكتاب أن التسجيل فى نظام السجل العينى، ليس مجرد شرط شكلي، كشرط الرسمية فى بعض العقود، كعقد الهبة، والرهن الرسمى، وإنما هو إجراء قانونى لنقل الملكية والحق معاً، لكى يحتج به على الكافة والغير ممن هو ليس طرفاً فى العقد. ذلك أن العقد بصيغته التى تم الاتفاق عليها - موجود وقائم وملزم لطرفيه، ومنشئ لكل الالتزامات والحقوق الشخصية (المنفعة - الإدارة - التسليم - قبض الريع بشرط الحوالة)، عدا حق الرقبة الذى يبقى على ملك البائع، فإذا امتنع البائع عن تنفيذ التزامه بنقل الملكية، كان للمشترى حق إلزامه بذلك عن طريق القضاء، عرفة (١٩٩٨م).

ونعتقد أن هذا الرأى يصدق فقط على نظام الشهر الشخصى، أما فى نظام السجل العينى الذى يحدد لانتقال الحقوق صيغة واحدة، ويجعلها ركناً فى العقد،

فلا تغنى عنها وسيلة أخرى، وهى التسجيل، فإن الالتزام وحده بنقل الحق غير كافٍ وحده مالم يتم تسجيله. فالعقد قبل هذا التسجيل لا ينعقد ولا ينتج آثاره، ولذا يجب أن يعود طرفا العقد إلى الحالة التى كانا عليها قبله، فإن كان هذا مستحيلاً جاز الحكم بالتعويض. وهذا يعد جزاءً قانونياً على عدم استجماع العقد لجميع أركانه مستوفية لشروط الصحة (السنهورى، ٢٠٠٠م).

ويترتب على هذا ألا يكون للعقود غير المسجلة من الأثر، سوى الأمل بمراجعة القضاء، والمطالبة بالتنفيذ العينى إذا كان ممكناً. وهذه الأحكام تعد مقيِّدة للنصوص المقررة لانتقال الملكية والحقوق العينية الأخرى بمجرد الإيجاب والقبول، عندما تبقى الحقوق العينية العقارية على ذمة صاحب التسجيل، فى الفترة التى تنقضى من تاريخ التعاقد إلى مابعد الانتهاء من التسجيل. واعتبار المشترى أو المتصرف إليه مالكاً من يوم التسجيل وليس من يوم الشراء (طعمة، استانبولى، ١٩٩٧م)

وقد أشارت إلى هذا الحكم صراحةً المادة (٥٤٣) من القانون المدنى السوري، فالالتزام بنقل الملكية، أو أيّ حق عينى آخر، ينقل من تلقاء نفسه هذا الحق إذا كان محله شيئاً معيناً يملكه الملتزم، وذلك دون إخلالٍ بالقواعد المتعلقة بالتسجيل.

ويترتب على ذلك نتائج بالغة الأهمية تتمثل فى حرمان المشترى من مزايا ملكيته للعقار قبل انتقال ملكيته بالتسجيل؛ لأن استغلال العقار واستعماله حق للمالك، ولا يعتبر المشترى مالكاً له قبل التسجيل. رغم أن هذه النتيجة تبدو مخالفة للقواعد العامة فى آثار الملكية، طعمة، استانبولى (١٩٩٧م).

ويرى العلامة السنهورى أن انتقال الملكية بالتسجيل، تكون من تاريخ القيد فى السجل العقارى، ولو أراد المشرع أن يجعل للتسجيل أثراً رجعياً لصرّح بذلك دون لبس، وكذلك فإن القول بانتقال الملكية إلى المشترى بتاريخ العقد، وليس بتاريخ التسجيل يتعارض مع الغرض الأساسى لهذا النظام، الذى يجعل من قيود السجل

وحدها مصدراً للحق، ويجعل انتقالها حتى بين المتعاقدين متعلقاً بالقيد وحده. وفى هذا استقرار لنظام انتقال الملكية، ودافع يحث المتعاقدين إلى المبادرة بتسجيل عقودهم، مادامت العقود بذاتها، لا تنقل الملكية حتى فيما بين البائع والمشترى قبل تمام التسجيل ومن وقت التسجيل، السنهورى (٢٠٠٠م).

ولو أن المشرِّع أجاز انتقال الملكية فيما بين المتعاقدين بالتسجيل ولكن بأثر يرجع إلى وقت العقد، لاتسعت أمام المشترى أسباب التراخى فى تسجيل العقد مادام موقناً بأن التأخير فى التسجيل لن يلحق به ضرراً، فيستوى عنده الإسراع فى التسجيل أو تأجيل ذلك؛ لأن النتيجة واحدة فى الحالتين. كما أن القول بالأثر الرجعى للتسجيل فيما بين المتعاقدين، يجعل الملكية تنتقل فى تاريخين مختلفين، من وقت العقد بالنسبة لأطرافه ومن وقت التسجيل بالنسبة للغير، وفى هذا شذوذ ينبغى أن يتنزه عنه المشرِّع، السنهورى (٢٠٠٠م).

ويذهب رأى فى الفقه إلى أن ثمار العقار قبل التسجيل هى من حق المشتري، على أساس الالتزام الناشئ عن عقد البيع، وليس على أساس ملكية المشترى للعقار. فالعقد وإن كان لا ينقل الملكية بذاته، إلا أنه ينشئ التزامات شخصية بين المتعاقدين، يستطيع المشترى بموجبها أن يطالب البائع بثمار العقار المبيع من يوم العقد، (سوار ١٩٩٤م).

ويرد على هذا الرأى أن الالتزام الناشئ عن عقد البيع والمتمثل فى تسليم العقار وضمان عيوبه واستحقاقه، ليس من بينها الالتزام بتسليم الثمار، وحتى على فرض وجود الالتزام فإن العدالة تأبى أن يتلقى المشترى ثمار العقار قبل أن يستلم العقار بذاته؛ لأنه يكون قد أثرى على حساب البائع الذى حافظ على العقار، وفى ذلك مجافاة لقاعدة الغرم بالغنم، سوار (١٩٩٤م).

ونعتقد أن اكتساب المشترى ملكية العقار بالتسجيل وليس بمجرد العقد، تجعل العقد غير المسجل عديم الأثر، ليس فى نقل الملكية فحسب، ولكن فى الحصول على ثمار العقار المبيع من تاريخ العقد حتى تاريخ التسجيل. فلا يعد

مسؤولاً من يحاول الاستفادة من مركز مقرر بمقتضى القانون. فالبيع المسجل وحده هو مصدر الحقوق الناشئة عن حق المشترى فى الحصول على ثمار العقار المبيع، فلا يحظى المشترى المتهاون بحماية القانون ما لم يكن التأخر فى التسجيل ناشئاً بسبب من البائع نفسه. وعندها فقط يمكن الرجوع بأثر التسجيل إلى تاريخ العقد. وينسجم هذا الرأى مع القاعدة التى تقول بأن الحقوق والتصرفات غير المقيَّدة فى السجل العقارى لا يُحتجُّ بها على الغير، وليس لها أثر حتى بين المتعاقدين. وعلى ذلك يكون لقيود السجل العقارى قوة ثبوية مطلقة، ويعد التسجيل منشأً لتلك الحقوق وليس كاشفاً لها.

ثالثاً - نطاق الحماية للحقوق المسجلة:

يوفر السجل العينى للمالك حماية شاملة تشمل العقار المملوك وكل ما يرتبط به، ويعد من عناصره الجوهرية. فالملكية التى يصونها النظام، تنصبّ على أصل الحق العينى المملوك، ويدخل فى ذلك جميع الملحقات التى تعد بحكم النظام من أجزاء العقار المملوك، ويعتبر المالك صاحباً له بنفس السبب الأصلي. فمالك البناء يملك ما يدخل فى تكوينه من أجزاء مهما صغرت كالأعمدة والنوافذ، والأسقف والجدران.. ومالك الأرض يملك ما فيها من أحجار وتربة، وما هو نابت فيها من غراس وأشجار.

وقد اختلف الفقهاء حول حكم المعادن الموجودة فى باطن الأرض التى تعد جزءاً منها، فهى تعد ملكا خاصاً عند الحنفية والحنابلة وبعض المالكية؛ لأنها جزء من الأرض وتابعة لها إذا ملكت بجميع أجزائها. فى حين ذهب المالكية – فى أشهر أقوالهم – إلى أنها ملك لبيت المال فلا تتبع الأرض فى ملكيتها، وتبقى ملكية عامة للدولة (البنا، ١٩٨٣م).

وكذلك تشمل هذه الحماية كل ما أعد بصفة دائمة لخدمة العقار أو استغلاله، كالعقارات بالتخصيص وحقوق الارتفاق والحظائر المعدة لإيواء

المواشى وآلات الحراثة ووسائط النقل المخصصة لنقل المنتجات، وغير ذلك من المنقولات المخصصة لخدمة العقار. ووفقاً للقاعدة العامة فإن مالك الشيء يعدّ مالكاً لملحقاته وما يتفرع عنه من ثمار ومنتجات (مصطفى، ١٩٦٩م).

وتتفق التشريعات الحديثة مع ما ورد فى الفقه الإسلامى من قواعد بهذا الشأن فما يتفرع عن الشيء من الزوائد المنفصلة، وما يلحق بالشيء من الزوائد المتصلة اتصال قرار يكون لصاحب الشيء، وقد جاء فى المادة (٤٩) من مجلة الأحكام العدلية أن من ملك شيئاً ملك ما هو من ضروراته، فإذا اشترى رجل داراً ملك الطريق الموصل إليها، ومن اشترى قفلاً ملك مفتاحه.

وتنص المادة (٢٣٦)، على أن الزيادة الحاصلة فى المبيع بعد العقد وقبل التسليم كالثمرة وأشباهها، هى للمشترى.

والأصل فى حق الملكية أنه حق جامع ومستكمل لوظيفة الملكية الفردية والاجتماعية، ويخول هذا الحق صاحبه سلطة استعمال الأرض واستغلالها والتصرف فيها. ويحدد نظام السجل العينى على وجه الدقة، نطاق هذا الحق أى: المحل أو الوعاء الذى تقع عليه هذه السلطات. وعلى قدر من الوضوح والدقة لا تتوافر فى نظام السجل الشخصى. فالعقارات فى نظام الشهر العقاري، بحكم ثباتها وتجاورها والتصاق بعضها بالبعض الآخر لا تتميز عن غيرها على النحو الذى تراه فى المنقولات. وهذا يقتضى تمييزها بأحكام خاصة تتفق مع طبيعتها.

ولذا فإن ملكية الأرض لا تقتصر على سطحها، وإنما تشمل ما فوقها وما تحتها، وبهذا المعنى قضت المادة (١١٩٤) من مجلة الأحكام العدلية، بأن من ملك عقاراً أصبح مالكاً لما فوقه وما تحته، وله أن يتصرف فى ملكه بالبناء فيرتفع كما يشاء، وله أيضاً أن يحفر أرضه كما يشاء عمقاً، وللمالك، بحسب الأصل، أن يمنع غيره من الاستفادة من فضاء أرضه أو من باطنها.

وحق الملكية يشمل الشيء المملوك وكل ما يُعدّ من عناصره الجوهرية التى لا يمكن فصلها عنه، دون أن يهلك الشيء أو يتغير أو يصيبه التلف (٧٦) مدنى سورى، (٨٠٣) مدنى مصرى، (٨١٢) ليبى، (٨١١) كويتى.

ومقتضى ذلك أن حق الملكية يمتد إلى عناصر الشيء الجوهرية، ويعدّ المالك مالكاً له بنفس السبب الأصلى لاكتساب الملكية، فلا يحتاج إلى سبب جديد ومستقل عن السبب الأصلى لكى يكتسب تلك العناصر، ولا خلاف فى هذه المسألة بين ما ذهبت إليه القوانين فى البلاد العربية - ومعظمها مأخوذ من القانون الفرنسى - وبين ما ذهب إليه فقهاء المذاهب الأربعة فى الشريعة الإسلامية، وما قررته مجلة الأحكام العدلية، وهى مأخوذة من الفقه الحنفى.

وإذا كانت معرفة محل الحق فى الأشياء المنقولة لا تثير صعوبة تذكر بسبب إمكانية النقل والتحريك، وهو ما يقتضى أن يكون لها كيان مستقل، فإن الأمر لا يبدو بهذه السهولة إذا تعلق بعقار، ويتجاوز نظام السجل العينى هذه الصعوبة بسبب ما يتمتع به من خصوصية تتمثل فى ترتيب السجل وفقاً لمواقع الأعيان. وبحيث تشمل الصحائف المخصصة لكل عقار، حالته القانونية وموقعه ومساحته وما يقام عليه من منشآت، وسائر التعديلات التى تطرأ عليه (أبو النجا، ١٩٧٨، المنشاوي، ب ت).

وإذا كانت ملكية الأرض تشمل ما فوقها وما تحتها، فإن هناك خلافاً فى تحديد النطاق الذى تمتد إليه الملكية، فقد كان الرأى السائد فى الفقه الوضعى أن ملكية العين لا يحدها حد، وأن للمالك أن يمارس هذه السلطة المشتقة من حق الملكية إلى الحد الذى يريد فوق العين المملوكة أو تحتها (عمران،١٩٨٤م).

ولم يعد لهذه الفكرة وجود فى ظل التشريعات الاجتماعية التى شهدت رواجاً واسع النطاق منذ بداية القرن العشرين. فقد أدى التطور إلى الحد من اعتبار الملكية الخاصة عموماً والملكية العقارية على وجه الخصوص حقاً مطلقاً. وأصبحت ملكية الأرض تشمل فقط ما يعلو سطحها إلى الحد المفيد فى التمتع

بها ارتفاعاً وعمقاً. حيث يوفر له الحماية القانونية للتمتع بهذا الحق إلى النطاق الذى يقرره القانون. فلا ينبغى أن يزاحمه أحد فى هذا المجال، وله - بناء على ذلك - أن يمنع غيره من التعرض له فى ملكه، ويشمل ذلك كل التصرفات التى لا تتفق مع انتفاعه بالملك على هذا الوجه المقرر فى القانون، عمران (١٩٨٤م).

ولا يتعارض مع هذا الحق ما يأذن به القانون، سواء بمقتضى نص أو اتفاق خاص، من جواز فصل سطح الأرض عمّا فوقها وما تحتها، وإذا وقع الاتفاق على ذلك كان صحيحاً غير مخالف للنظام العام، فكما أن المالك يجوز له التصرف بملكه كلاً أو جزءاً، فإن من الجائز أيضاً أن يتنازل عن بعض منافع الشىء أو كلها، فيبيع للغير ما تحت سطح الأرض من ثروات ويحتفظ لنفسه بملكية السطح. وقد يحصل هذا الفصل بناء على تشريعات خاصة كالقوانين المتعلقة بالمناجم، دون الإخلال بحق المالك فى المطالبة بالتعويض إن كان له موجب.

ولا تختلف هذه النصوص مع ما قرره فقهاء الشريعة من توفير حماية شاملة لصاحب الملك، دون إخلال بالصالح العام.

رابعاً - عدم سريان التقادم على الحقوق المسجلة:

لا يسرى التقادم كقاعدة عامة على الحقوق المقيَّدة فى السجل العينى، فمن أثبت ملكيته للعقار عن طريق القيد فى السجل، يصبح فى مأمن تام من ادعاء اكتساب الحقوق المقيدة عن طريق مرور الزمن، وهو أمر تقتضيه طبيعة القوة المطلقة للقيد فى السجل، ورعاية لاستقرار أوضاع الملكية فى نظام السجل العينى، السنهورى (٢٠٠٠م).

فلا يجوز للغير أن يكتسب أيّ حق عينىّ مسجل عن طريق التقادم، فالاعتداد بالتقادم، كأحد أسباب كسب ملكية العقار المسجل، يؤدى إلى إهدار قوة الثبوت المطلقة التى يأخذ بها نظام السجل العينى، وقد أخذت معظم أنظمة السجل

العينى بمبدأ حظر التقادم بصفة مطلقة، ومنها القانون المدنى السورى، فالمادة (٩٢٥) تقضى بأن التقادم لا يسرى على الحقوق المقيدة فى السجل العقارى، كما تنص المادة (١٩) من القرار (١٨٨) المطبق فى كل من سوريا ولبنان، على أن مرور الزمن لا يعترض به على الحقوق المدونة فى السجل العقارى، وقد جاء هذا فى المادة (٢٥٥) من قانون الملكية العقارية فى لبنان. ونص القانون المغربى الصادر بتاريخ ١٣٣١/٩/٩هـ على عدم سريان التقادم على الحقوق العينية المسجلة. وفى تونس تقضى المادة (٣٠٥) من مجلة الحقوق العينية على عدم سريان الزمن على الحقوق المسجلة. وفى الأردن تنص المادة (٥) من القانون رقم (٥) لعام ١٩٥٨م على عدم سريان الزمن أو التقادم على الأموال العينية التى تمت فيها التسوية. ويتضمن القانون الألمانى نصاً بعدم سريان التقادم فى مواجهة صاحب الملك المقيَّد، أبو النجا (١٩٧٨م).

غير أن نظام التسجيل العينى فى المملكة العربية السعودية تضمّن استثناء يتعلق بحق القاصر وفاقد الأهلية وقت القيد فى صحائف السجل العقارى، بأن يطعن فيه أمام المحكمة المختصة خلال خمس سنوات من تاريخ بلوغ القاصر، أو سنتين من التاريخ الذى يسترد فيه فاقد الأهلية أهليته الشرعية (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ). وقد لجأ المشرّع إلى هذا الاستثناء استناداً إلى القواعد العامة فى حماية القاصرين وفاقدى الأهلية. ولكننا نعتقد أن هذا النص يتعارض مع مبدأ قوة الثبوت المطلقة فى نظام السجل العينى المنصوص عليها فى المادة الثالثة من هذا النظام، وهذا الاستثناء يعنى أن الحقوق المقيَّدة فى السجل العينى لا تتضمن الحماية من التقادم فى حالتين:

الأولى: حالة من يكون قاصراً عند التسجيل، وتمتد حتى مرور خمس سنوات على بلوغ القاصر.

الثانية: بعد مرور سنتين من التاريخ الذى يسترد فيه فاقد الأهلية أهليته الشرعية.

وتبقى إمكانية الطعن فى الحقوق المقيَّدة قائمة خلال مدة قد تزيد على عشرين عاماً فى حالة القاصر وفاقد الأهلية تبعاً للظروف. وخلال تلك المدة يبقى صاحب الحق العينى المقيَّد مهدداً بادعاء الغير لحق عينى عن طريق رفع دعوى ثبوت الملكية أمام المحكمة المختصة. ويتعارض هذا النص مع مبدأ الحجية وقوة الثبوت المطلقة للحقوق المقيدة فى السجل العينى.

ولعله من الحكمة أن يعالج المشرّع هذه الثغرة فى نظام التسجيل العينى. ورغم وجاهة الأسباب التى دعت المشرع السعودى إلى النص على هذا الاستثناء، وهى حماية حقوق ناقصى الأهلية، إلا أن القواعد العامة قد تضمنت ما يكفل حماية هذه الحقوق، وعدم تعريضها للخطر عن طريق تمثيل القاصر وناقص الأهلية وفق الأحوال الشرعية، عن طريق الولى أو الوصى أو المساعد القضائى، وبإشراف المحكمة الشرعية حسب مقتضى الحال. وفى هذا توفيق بين مصلحة ناقصى الأهلية وبين مصلحة صاحب الحق المسجل دون إفراط ولا تفريط.

كما أن هناك مسألة فنية تتعلق بكيفية تطبيق النص فى حالة فاقد الأهلية الذى لم يتمكن من استرداد أهليته الشرعية، نتيجة لإصابته بنقص عضوى كاجتماع علتين، أو حالة الجنون المطبق الذى لا يرجى له شفاء.

فهل تبقى حقوق صاحب الحق المقيَّد فى السجل مهددة إلى مدة غير معلومة؟ هذه الإشكالات تقتضى تعديل هذا النص فى ضوء الأحكام الخاصة بنظام التسجيل العينى دفعاً للضرر، وتحقيقاً للمصلحة العامة التى يحميها نظام السجل العينى، وهى إشاعة الاستقرار فى المعاملات العقارية.

المطلب الثانى - الأثر المنشئ للقيد:

للقيد فى السجل العينى أثر منشئ للحقوق العقارية، بمعنى أن هذه الحقوق تستمد وجودها من القيد فى السجل العينى.

ونظراً لصفة القيد الشاملة فإن الأثر المنشىء يشمل جميع الحقوق المقيدة، سواء كانت أصلية أم تبعية، وسواء كانت محل تصرفات منشأة أو ناقلة، مقررة أو كاشفة، أبو النجا (١٩٧٨م).

أولاً - معنى الأثر المنشئ :

فالأثر المنشئ للقيد يعطى لمن تم لصالحه حقاً جديداً لا يقبل الطعن أو إثبات العكس. وبهذا يصير القيد هو مصدر الحق، أو هو السبب الذى ارتبط به وجود الحق طبقاً لقواعد وأحكام كسب الملكية.

هذا وتنص بعض تشريعات السجل العينى صراحة على أن القيد هو مصدر الحقوق العينية العقارية، كالتشريع السورى والتشريع اللبنانى والمغربى.

ففى سوريا ولبنان تنص المادة (١٧) من القرار (١٨٨)، المطبقة فى كلا البلدين، على أنه لا يمكن وقوع خلاف فى الحقوق العينية المقيَّدة فى السجل العقارى، وفقاً لمنطوق محاضر التحديد والتحرير، فالقيود المتعلقة بهذه الحقوق تعدّ وحدها مصدراً لهذه الحقوق، وتكتسب قوة ثبوتية مطلقة. وفى المغرب تنص المادة (٦٢) من القانون المؤرخ ٩ رمضان ١٣٣١هـ، على أن سند الملكية له صفة نهائية، ولا يقبل الطعن ويصير نقطة الانطلاق الوحيدة للحقوق العينية. كما تنص المادة (٦٦) على أن كل حق عينى يصير غير موجود بالنسبة للغير إلا بتسجيله، وابتداءً من يوم التسجيل فى الشهر العقارى. وتتصف أحكام القيد فى السجل العقارى بالشمول الذى يتناول كافة التصرفات القانونية التى يكون العقار محلاً لها، مادام من شأنها إنشاء حق من الحقوق العينية العقارية الأصلية أو التبعية أو نقله إلى الغير أو تغييره أو زواله.

ويشمل ذلك الأحكام النهائية التى اكتسبت الحجية المطلقة بعد استنفاذ طرق الطعن، والتى أصبحت قابلة بهذه الصفة للتنفيذ.

ويدخل فى التصرفات التى يكون محلها عقاراً مسجلاً وفق نظام السجل العينى، القسمةُ العقارية، سواء كانت نتيجة لعقد رضائى أو عن طريق المحكمة، أو نتيجة لإزالة الشيوع، وفى جميع الأحوال يترتب على عدم قيد هذه الحقوق عدم نفاذها فى حق الغير، أبو النجا (١٩٧٨م).

كذلك يجب قيد الحقوق الثابتة عن طريق الإرث أو الوصية، ولا يعتد بأى تصرف من قبل الوارث بشأن أى حق منها قبل هذا القيد.

وعندما يقتصر القيد فى السجل العقارى على بعض موجودات التركة، فإنه لا يجوز قيد أى تصرف من قبل أحد الورثة إلا فى حدود نصيبه الشرعى (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

ويترتب على التأشير بالدعاوى فى السجل العقارى، أن الحق المدعى به إذا تأيَّد بحكم نهائي، فإن هذا الحكم يكون حجة على من آلت إليهم هذه الحقوق، أو ثبت لمصلحتهم بيانات فى السجل العقارى، وذلك متى تمّ قيد الحكم خلال خمس سنوات من التاريخ الذى اكتسب به الدرجة القطعية (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

ولا تقتصر الحجية على ما تم تدوينه أولاً فى السجل العقارى، وإنما يشمل ذلك التغيير فى البيانات الواردة فيه، فلا يجوز ذلك إلا بناء على طلب ممن يملك حق التصرف فى تلك الحقوق، أو بموجب أحكام قضائية حازت حجية الشىء المحكوم به.

ويتحمل ملاك الوحدات العقارية مسؤولية إعلام إدارة السجل العقارى بأى تغيير يطرأ على الوحدات العقارية بسبب إنشاء مبان جديدة أو إضافتها أو تعديلها أو إزالتها، وذلك خلال مهلة لا تزيد عن تسعينً يوماً من تاريخ حدوث

التغيير، ويرفق بالإعلام شهادة مصدَّقة من الجهة المختصة، وبناء على ذلك فإن تغيير الأوصاف، وإن كان لا يتعلق بأساس الحق ابتداء، يأتى كأحد نتائج العلم المصاحب لنظام التسجيل العينى، فلكى يحتج بالحق فى مواجهة الكافة ينبغى قيد جميع الوقائع والتصرفات التى من شأنها التأثير فى الحق أو تغيير صاحبه أو تعديل أى من شروطه، وبذلك فقط تصبح الحقوق المدونة فى السجل هى الحقوق التى تقع عليها التصرفات.

وعلى ذلك فإن الأثر المنشئ للقيد فى السجل العينى، يعنى انعدام الحق قبل قيده فى السجل، ويصف بعض الكتاب هذا الأثر "بالمنشئ والمقرر للقيد" ويوحى هذا الوصف بأن للقيد أثراً كاشفاً للحقوق، أى: إن أثر القيد اقتصر على كشف الحق الموجود قبل قيده فى السجل العينى، ويخالف هذا المعنى المبدأ الذى يقضى بانعدام الحق بالنسبة للغير إلا بتسجيله، وابتداء من يوم التسجيل فى السجل العينى.

ورغم أن النظام فى المملكة لم يتضمن صراحة ما يشير إلى أن القيد فى السجل العينى هو مصدر الحقوق العينية المسجلة، إلا أننا نعتقد بأن القيد فى السجل العينى يعتبر مصدراً للحق العينى دون الحاجة إلى أن يتضمن التشريع المتعلق بالسجل العينى نصاً يقضى بذلك؛ لأنه ينهض على قواعد معينة تميِّزه عن أنظمة التسجيل الأخرى، ومنها مبدأ الشهر والقيد المطلق، وأن اعتبار القيد فى السجل العينى هو مصدر للحق، يأتى كنتيجة حتمية لهذا المبدأ، أبو النجا (١٩٧٨م).

ولعل هذه النتيجة وحدها هى التى تفسر عدم تأثر الحق الذى تم قيده فى السجل بما قد يلحق التصرف من عيوب، أى: إن نظام السجل العينى يفصل بين الحق بعد قيده والتصرف الذى تناول هذا الحق، ومعنى ذلك أن التصرف لا يعدّ فى هذا النظام سبباً من أسباب كسب الحق العينى، وإنما القيد وحده هو الذى يعدّ سبباً أو مصدراً للحق المسجل (أبو السعود، ٢٠٠١م).

وبذلك فإن العقد أو التصرف الناقل للملكية يقتصر تأثيره على مجرد التمهيد للقيد في السجل العيني، ولا يترتب على عدم القيد بطلان التصرف، وإنما يترتب عليه عدم نشوء الحق العيني موضوع التصرف، وهذه القوة المطلقة لا تتأثر بما قد يلحق التصرف من عيوب بعد قيده.

ولا يُرتب التصرف الكاشف أثراً بالنسبة للمتعاقدين أو الغير، فقسمة العقار الشائع ليس لها أثر في إفراز حصص الشركاء، حتى بين المتعاقدين ما لم يتم قيدها في السجل؛ لأن القيد وحده يجعلها تنتج كافة آثارها في إفراز العقار المقسوم، سواء بالنسبة للشركاء من أصحاب الحقوق أو الغير. وتكتسب عملية الإفراز المسجلة وحدها حجية مطلقة، فلا يجوز الطعن فيها بعد قيدها بأيه وسيلة من وسائل الطعن. ومن ثم فإن القيد يعطي لمن تم لصالحه حقاً جديداً لا يقبل الطعن، أبو السعود (٢٠٠١م).

ولذلك لا نتفق مع ما يقوله بعض الكتاب من أن قانون السجل العيني يعدّ من التشريعات التي تأخذ بنظام التصرف كمصدر للحق العيني العقاري، على أن يتوقف نشوء هذا الحق أو نقله، أو تغييره أو تقريره على إجراء القيد (خليفة، ١٩٧٢م). ومع أن قانون السجل العيني السعودي يأخذ بمبدأ القيد المطلق بما له من أثر منشئ، ومن ثم يعدّ القيد طبقاً لهذا القانون، هو مصدر الحق العيني، فقد كنا نفضل أن يتضمن هذا القانون نصاً صريحاً بأن القيد هو مصدر الحق العيني، على النحو الذي نص عليه القانون السوري واللبناني.

ثانياً - الأثر المطهِّر للقيد:

ولما كان نظام السجل العيني يستند إلى مبدأ قوة الثبوت والحجية المطلقة للقيد، فإن أثره المباشر يظهر في تطهير الحقوق من كل ما يلحق بها من عيوب، ذلك أن القيد في السجل يمنح من يتم لصالحه حقاً جديداً ذا حجية مطلقة، وغير قابل للطعن، أبو السعود (٢٠٠١م).

ولكن إذا كان للسجل العينى قوة ثبوتية مطلقة فى كل ما يتعلق بالبيانات الواردة فيه، فإن هذا الأثر المطهِّر للقيد من جميع الحقوق غير المقيَّدة، يعنى أن المشرع قد رتب على هذه الحجية حماية شاملة لا تقبل النقض لأى سبب من الأسباب، حتى وإن كان صاحب الحق المدعى به والمناقض لبيانات السجل، يستند إلى حالة من حالات الغش أو التدليس أو حتى التزوير. ولا شك أن هذه النتيجة تحتاج إلى بيان، فرغم قوة الثبوت والحجية المطلقة للقيد بصورة تحسم كل المنازعات التى تدور حول صحة القيد، أو صحة ما ورد فيه من بيانات، إلا أن هذه الحجية لا يمكن أن تذهب إلى حد إهدار الحقوق وضياعها فى حالات كثيرة، كدعاوى البطلان والصورية ودعاوى إبطال التصرف المستند إلى نقص الأهلية، ودعوى عدم نفاذ الوصية فى ما يزيد عن ثلث التركة.. إلخ. ونعتقد أن النظام الذى أضفى على قيود السجل العينى حماية مطلقة، وطهَّره من كل الحقوق المدعى بها، لا يتعارض مع القواعد العامة فى التشريع، والتى تضمن لأصحاب المصلحة فى مراجعة القضاء، أن يحصلوا على حقوقهم بوسائل وطرق أخرى لا تنال من حجية القيد وأثره المطهر من جهة، كما أنها لا تهدر الحقوق التى يمكن إثباتها بوسائل الإثبات النظامية من جهة أخرى.

وبهذا يجوز رفع دعاوى التعويض بسبب العيوب المقيَّدة فى السجل؛ لأن هذه الحماية الشاملة للقيد لا تمتد إلى حماية صاحب القيد من دعاوى المطالبة بالتعويض، أبو السعود (٢٠٠١م).

وقد أجاز التشريع العقارى السورى للمتضرر رفع دعوى التعويض عندما نص فى الفقرة الثانية من المادة (١٣) من القرار (١٨٨)، على أنه لا يمكن أن يتذرع بمفعول القيود الأشخاص الذين عرفوا قبل اكتساب الحق، وجود عيوب أو أسباب داعية لإلغاء الحق أو نزعه ممن اكتسبه.

فالمشترى سيئ النية إذا كان يعلم أن بائع العقار ليس مالكاً حقيقياً له، فإنه لا يستطيع أن يحتج بقيود السجل العقارى نظراً لسوء نيته، كأن يكون القيد باسم

البائع مبنياً على وثيقة مزورة، أو سند توكيل، لا يخول البائع التصرف بالعقار عن طريق البيع، سوار (١٩٩٤م).

وقد تحوط المشرع السعودى فى المادة الثالثة من النظام لدى إقراره لقوة القيد المطلقة، بأنه لا يجوز الطعن فى بياناته بعد انتهاء الآجال المحددة للطعن، إلا تأسيساً على مخالفتها لمقتضى الأصول الشرعية أو تزويرها. وهذا الاستثناء المذكور فى المادة (٣) ليس خروجاً عن الأصل الذى يقرر أن الحقوق العينية العقارية المسجلة لا يمكن الطعن بها. ولا ينال من قوة الثبوت المطلقة لأن ذلك مشروط بسلامتها من العيوب. وعندها فقط لا يمكن أن تكون عرضة لأى دعوى تتعلق بالأعيان المسجلة، بعد انقضاء مدة السنتين المنصوص عنها فى المادة (٣٦) من النظام، والتى تبدأ من يوم اكتساب القرار الدرجة القطعية (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

وتبدأ مهلة السنتين من تاريخ القيد فى السجل إذا ظهرت أدلة أو وثائق جديدة لم يتيسر إبرازها من قبل (محكمة النقض السورية ١٩٦٥م)، ومدة السنتين المنصوص عليها فى هذه المادة هى من مهل السقوط، ولا تخضع للأحكام المتعلقة بوقف التقادم أو انقطاعه (نظام التسجيل العينى، ١٤٢٣هـ).

ومن هنا يكون التمسك بقيود السجل العقارى مقصوراً على من اكتسبه بحسن نية، حتى وإن كان قد انتقل إليه من شخص آخر حصل على الملكية بأسلوب معيب كالتزوير، مادام من انتقل إليه الحق حسن النية ولا يعرف بوجود العيب، ويبقى لمن لحقه ضرر من جراء هذه الحماية ملاحقة البائع ومطالبته بالتعويض، ويمثل هذا الحل نهجاً وسطاً بين أنظمة الشهر العقارى الشخصية، وبين أنظمة السجل العينى، سوار (١٩٩٤م).

ويرى بعض الكتاب أن قوة القيد المطلقة مقصورة فقط على سندات التسوية التى لا يجوز الطعن بمحتوياتها، حتى وإن جاء الحصول على الحق المدوَّن نتيجة غش أو تزوير، أما الإسناد الصادر نتيجة عقد بين المتبايعين فليس لها مثل هذه

القوة، بمعنى أنه بمقدور البائع أو المشترى الذى يتعرض للغش أو التزوير أو أحد عيوب الإرادة التى تؤدى إلى خلل فى الرضا، أن يطعن بصحة العقد، وأن يطلب إلغاء القيد الذى تم فى هذه الظروف (الزعبى، ب ت).

والواقع أن التفرقة التى يراها الكاتب تدور كلها حول وسيلة اكتساب ملكية العين المسجلة، فإن كان هذا التسجيل قد تم عن طريق أعمال التحديد والتحرير، اكتسبت حجية مطلقة، وإن كان عن طريق التصرف الناقل للملكية يكون باستطاعة أى من الطرفين، المطالبة بفسخه والعودة إلى الحالة التى كانا عليها قبل العقد. وهذه التفرقة غير مبررة؛ لأن نظام السجل العينى قد بُنى ابتداء على حماية الحق المسجل بصورة مطلقة، بحيث يصبح ما تم تدوينه فى هذه السجلات عنواناً للحقيقة ولا يشوبه البطلان. ومن وراء ذلك، جملة من الأهداف الاجتماعية التى رعاها المشرّع. ورغم ما فى صرامة النص من بعض السلبيات عندما يشكل القيد فى السجل سوراً يمنع مَن تعرَّض حقّه للانتهاك بسبب الغش أو التزوير، أو أى عيب من عيوب الرضا – من إبطال القيد. إلا أن المبرر لقبول هذه النتيجة هو عدم مخالفة الأساس الذى يتميَّز به نظام السجل العيني، الذى يعدّ القيد فى السجل هو مصدر الحق، وفقاً لما يقضى به من مبدأ قوة الثبوت المطلقة (عبد الله، ١٩٩٨م).

ويُعد هذا المبدأ من الخصائص البارزة لنظام السجل العيني، وأى استثناء عليه يضعف من الثقة العامة التى توفرها هذه الحجية، والتى لا يمكن تصور نظام كامل للسجل العينى بدونها.

ونظراً لأهمية وخطورة هذا المبدأ، الذى يجعل الحق بعد قيده، محصناً من جميع العيوب التى يمكن أن تشوب التصرفات العقارية، فإنه يكفل لقيود السجل العينى ثقة تامة، وتستند هذه الثقة إلى إجراءات القيد والتحقق من سبب اكتساب الملكية فى القيد الأول. فالرقابة والمراجعة الدقيقة وفحص الأدلة السابقة على قيد الحق فى السجل العينى، وتنقيته من جميع الشوائب أو العيوب

التى يمكن أن تلحق به، تضفى على هذا السجل ثقة مطلقة، فلا يتم القيد إلا بعد التأكد التام من أن ما تمّ تدوينه فى السجل هو عنوان الحقيقة. فإذا حدث بعد ذلك أن حقاً من الحقوق، رغم صرامة الإجراءات وشدتها، قد آل إلى غير صاحبه، فإن ذلك يعد من القليل النادر، والنادر كالمعدوم، ولاسيما أن الأحكام تبنى على الغالب والمألوف.

وعلى هذا يكون للقيد فى السجل أثر منشئ لجميع الحقوق العينية المقيَّدة، ودليل لا يقبل النقض على شرعية هذه الحقوق، عبد الله (١٩٩٨م).

ونعتقد مع ذلك، أن صاحب الحق العينى المسجل لا يتلقى حقه من التصرف، وإنما من القانون الذى جعل صاحب الحق العينى المقيَّد يكتسب حقاً جديداً ثابتاً بصفة مطلقة، فالقانون قد اختار عملاً قانونياً هو التسجيل، وجعله مصدراً للحق. وهو بهذا جعل التسجيل واقعة منشئة للحق، وخصّها بهذه الصفة دون غيرها. وعيَّن حالة التسجيل عن طريق نصّ خاصّ، وحدّد نطاقها وبيَّن أحكامها، ورتّب عليها جميع الآثار المرتبطة بحق الملكية فى الحقوق العينية العقارية الأصلية أو التبعية، ولما كان القانون هو المصدر المباشر لهذه الحجية فإنه هو الذى يتكفل ببيان أحكامها.

وعلى ذلك، فإن الخلف الخاص لحق عينى مسجل، يكتسب حقاً ثابتاً يوازى حق سلفه ولا يزيد عليه، ويكتسب معه عن طريق القانون حقاً آخر، يجعل الحق بعد قيده لا يتأثر بزوال حق المالك أو صاحب الحق العينى. وبذلك يرتب القانون وحده نتيجة منشئة للقيد، تتمثل فى تطهير العقار من جميع الحقوق غير المقيَّدة، ومن جميع العيوب التى تشوب التصرفات المكسبة لملكية العقار قبل التسجيل.

وعليه يمكن تقبل فكرة الأثر المنشئ والأثر المطهِّر للقيد باعتبارهما جزءًا من قوة الثبوت المطلقة، التى أضفاها القانون على قيود السجل العينى. وبهذا نبتعد عن فكرة التصرف المجرد عن السبب المعروفة فى التشريعات الجرمانية، والتى

تفترض أن الحقوق العينية لا تنتقل بالتصرف المنشئ وحده، والذى يولّد التزاماً بنقل الملكية فقط، بل تنتقل بالتصرف الناقل للملكية. وما يتلو التصرف المنشئ ويبنى على أساسه يكون وجوده سليماً وخالياً من العيوب، أبو النجا (١٩٧٨م).

واعتبار القيد وحده هو مصدر الحق المسجل، يعنى أن القانون قد يرتب فى حالات معينة على العقد الباطل آثاره الأصلية، ليس باعتباره واقعة مادية، وإنما باعتباره عقداً اتجهت نية طرفيه على تحقيق غاية معينة، فيتكافأ مع العقد الصحيح رغم بطلانه، ورغم خروج ذلك على القواعد العامة.

وتبرر هذه الحالة بفكرة حماية القانون لظاهر الحال، بسبب ما تؤديه هذه الحماية من رعاية واجبة لاستقرار التعامل. فالظاهر المستقر الذى اطمأن إليه المتعاملون يستحق حماية القانون رغم مخالفته للحقيقة، وهذا الأصل القانونى يضم نظريات عديدة رتب عليها القانون نتائج عملية فى مختلف تطبيقاتها. مثل: نظرية الصورية، ونظرية الإرادة الظاهرة، ونظرية الموظف الفعلى، ونظرية شركات الواقع.. وغيرها، السنهورى (٢٠٠٠م).

بل إن مفهوم التقادم المانع من سماع الدعوى فى الفقه الإسلامى قائم على هذا الأساس، ووفقاً لنص المادة (٣٦) من نظام التسجيل العينى السعودى، فإن من الواجب أن تقيَّد جميع التصرفات التى من شأنها إنشاء حق من الحقوق العينية العقارية الأصلية أو التبعية، ويدخل فى هذه التصرفات: القسمة العقارية والوصية والوقف والميراث والرهن، ولا يسرى أثرها على الغير إلا من تاريخ قيدها.

ويعنى هذا النص أن العقد أو التصرف لم يعد مصدراً للحق العينى فى ظل هذه المادة. ويرجع ذلك إلى أن قانون التسجيل العينى يعطى للقيد حجية وقوة ثبوت مطلقة، ومستقلة عن التصرف، أى: إنه ينفى عن التصرف خاصية اعتباره سبباً من أسباب كسب الملكية أو الحقوق العينية الأخرى، ويجعل ذلك للقيد وحده (وهو الذى يجعل أثرها يسرى على الغير من تاريخ قيدها)، وبهذا يكون القيد

وحده هو سبب كسب الملكية والحقوق العينية، أى: مصدرها، وهذا هو مبدأ الحجية والقيد المطلق فى هذا النظام.

ثالثاً - الأثر المنشئ للميراث على الحقوق العينية العقارية:

الميراث أحد مصادر الحقوق العينية المسجلة، وقد استثنى المشرّع حق الإرث من مبدأ القيد المطلق، وهو ما يعنى السماح بانتقال ملكية الأعيان المورَّثة قبل قيدها فى السجل العقارى (يحيى، ١٩٨٢م).

وقد أوجبت المادة (٣٨) من نظام التسجيل العينى قيد الحق الثابت بالإرث إذا اشتمل على حقوق عينية عقارية، ومنعت أىّ تصرف يصدر من الوارث بشأنه حقوق التركة، حتى يتم قيدها.

ويعدّ هذا النص توفيقاً ناجحاً مع مبدأ القيد المطلق، حيث لم يتطلب النص قيد حق الإرث بانتقال ملكية العقارات إلى مستحقيها من الورثة، على الرغم من أن هذه المادة قد منعت انعقاد التصرف من قبل الوارث قبل إجراء القيد.

وطبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، فإن حقوق الورثة تتعلق بالتركة منذ لحظة الوفاة، فى حين يقتضى الأثر المنشئ للقيد أن تنتقل ملكية العقارات الموروثة إلى الورثة عن طريق القيد فى السجل العينى.

ويعدّ الميراث فى الشريعة الإسلامية أحد أسباب كسب الملكية، وقد حددت الشريعة على وجه التفصيل كل ما يتعلق بتعيين الورثة وبيان أنصبتهم فى الميراث، دون إحالة أو تعليق هذه الأنصبة والحقوق على نظام آخر. وبهذا فإن تطبيق الأحكام المتعلقة بالتركة وفق القواعد الشرعية، يتعارض مع مبدأ القيد المطلق باعتباره منشئاً لحق ملكية الأعيان العقارية الموروثة.

ووفقاً لأسباب كسب الملكية فى المملكة العربية السعودية فإن الشريعة الإسلامية تفصل فى جميع مسائل الميراث، ليس فى تعيين الورثة وتحديد أنصبتهم فحسب، وإنما فى انتقال ملكية التركة من المورث إلى الورثة.

فسبب استحقاق الإرث هو وفاة المورث أو اعتباره ميتاً بحكم القاضى فى حالة المفقود.

وموت المورّث واقعة مادية تنقل بذاتها ملكية التركة إلى مستحقيها من أصحاب الأنصبة الشرعية.

فهل تعتبر أحكام الإرث استثناء على قاعدة الأثر المنشئ للقيد فى نظام السجل العينى؟ هذا يقتضى مراجعة القواعد الشرعية، فى انتقال حقوق التركة إلى الورثة.

رابعاً - قواعد الميراث الشرعية والقوة المنشئة للقيد فى نظام السجل العينى:

إذا كانت الحقوق المالية تنتقل بوفاة المورّث إلى الورثة، فقد اختلفت المذاهب فى تحديد وقت الانتقال على الوجه التالى (الخفيف، ١٩٦٥م ؛ أبو زهرة، ١٩٦٥م):

فالمالكية يرون أن أموال التركة تبقى على ملك المورّث حتى يتم تسديد الديون، فإذا ما تمّ إبراء ذمة الميت من جميع ديونه انتقلت ملكية ما تبقى من التركة إلى الورثة من وقت السداد، وليس من وقت الوفاة. ويفرق الأحناف بين ما إذا كان الدين مستغرقاً للتركة أو غير مستغرق، ففى الحالة الأولى تبقى أموال التركة على ملك الميت ولا تنتقل إلى ملك الورثة، وأما فى الحالة الثانية فإن أموال التركة تنتقل طبقا للرأى الراجح إلى الورثة بمجرد وفاة المورث مع تعلق الدين بهذه الأموال.

وعند الشافعية وأشهر روايتين فى المذهب الحنبلى، تنتقل أموال التركة إلى ملك الورثة بموت المورث مع تعلق الدين بها، سواء كان الدين مستغرقاً أو غير مستغرق للتركة.

ولا يجيز الشافعية للوارث أن يتصرف فى أعيان التركة المدنية، حتى وإن كان الدين غير مستغرق للتركة، وذلك لتعلق الدين بها كما يتعلق الرهن بالعين المرهونة، والرهن عندهم مانع من بيع العين المرهونة (الشيرازى، ٢٠٠٣م).

وفى مذهب الحنابلة روايتان تقول الأشهر منهما: إن أموال التركة تنتقل إلى ملك الورثة فوراً بوفاة المورث مع تعلق الدين بها، وفى الثانية لا تنتقل أموال التركة إلا بعد سداد الديون، فإن تصرف المالك فى شىء من أعيان التركة قبل سداد الدين لم يصح التصرف؛ لأنه تصرَّف فى غير ملكه (ابن قدامة، ١٩٩٨م).

ورغم اختلاف المذاهب الفقهية حول مسألة انتقال التركة إلى ذمة الورثة ووقت هذا الانتقال، إلا أن منع الورثة من التصرف فى أعيان التركة قبل تطهيرها من الديون إنما يرجع فى نظر الفقهاء إلى حماية دائنى التركة، السنهورى (٢٠٠٠م).

ولما كان نظام القيد فى السجل العينى نظاماً حديثاً لا تعرفه أنظمة الشهر الشخصى، فقد لجأ الفقه الإسلامى فى حماية حقوق دائنى التركة إلى أحد طريقين، السنهورى (٢٠٠٠م):

الأول: يجعل تصرف الوارث فى أعيان التركة قبل سداد الديون باطلاً، ويقف هذا الرأى مع حماية حقوق الدائنين، حتى وإن تعارضت مع حقوق الورثة.

الثانى: يحاول التوفيق بين حقوق الورثة وحقوق الدائنين، فيجعل تصرف الورثة قبل سداد الدين صحيحاً، ولكنه لا ينفذ إلا إذا أجازه الدائن، أو بقى فى التركة مال للوفاء.

ولما كانت الأنظمة فى المملكة العربية السعودية توجب الأخذ بأحكام الشريعة الإسلامية عموماً، فإن للمشرع أن يختار من المذاهب الفقهية المختلفة ما يتلاءم مع أحكام وقواعد السجل العينى.

ووفقاً للمادة (٣٨) من نظام السجل العينى، فإن الإرث الذى يشتمل على حقوق عينية عقارية يكون واجب القيد، ولا يخل هذا الواجب بانتقال هذه الحقوق إلى الورثة مثقلة بوجوب القيد، ومن ثم لا يجوز للورثة أن يتصرفوا بشىء منها إلا بعد القيد فى السجل العقارى.

وبهذا حافظ النظام على القول الغالب الذى لا يجعل انتقال الملكية متوقفاً على قيد حق الإرث فى السجل العيني، وإنما عدم جواز التصرف، وهذا ما ذكرته المادة ٣٨ من النظام بقولها (إلى أن يتم هذا القيد لا يجوز قيد أيّ تصرف يصدر من الوارث بشأن حق من هذه الحقوق)، فجزاء عدم القيد هو عدم جواز تصرف الوارث، وليس عدم انتقال الحق إليه، السنهورى (٢٠٠٠م).

وقد أجازت هذه المادة من النظام قصر القيد على جزء من عقارات التركة، وفى هذه الحالة لا يجوز قيد أيّ تصرف من الوارث إلا فى حدود نصيبه الشرعي. حيث يعدّ هذا الجزء وحدة مستقلة يبنى على أساسها تصرف الوارث فى حدود ذلك النصيب.

الخاتمة:

يقرر نظام التسجيل العينى فى المملكة أن التسجيل العينى للعقارات يشمل كافة الحقوق العقارية، وأن لها وفق النظام قوة ثبوتية مطلقة، فلا يجوز بعد انتهاء الآجال المحددة الطعنُ فى تلك البيانات إلا عند مخالفتها لمقتضى الأصول الشرعية أو تزويرها. وقد انتهى البحث إلى النتائج التالية :

١ - أن الحقوق التى يضمنها السجل العينى شاملة للحقوق الأصلية والتبعية التى أجاز النظام إحداثها، ومن أهم نتائج هذا النظام تسهيل التعامل فى الملكية العقارية حيث يؤمن التسجيل فى قيود السجل العينى نشوء الحق وزواله وانتهاءه وفقاً للنظام، ويصبح قرينة على الملكية دون سواه من الوثائق المثبتة للحقوق الشخصية.

٢ - أن نظام التسجيل العينى فى المملكة قد أخذ بالحماية الشاملة لصاحب القيد بعد مرور سنتين من تاريخ القيد (وذلك ما عدا حالتى التزوير ومخالفة الأصول الشرعية). وبانتهاء تلك المدة أو بردّ الاعتراضات التى يمكن أن تقع خلالها تكون الحقوق العينية قد ثبتت بشكل قاطع، ويترتب على هذا أن الحقوق العينية العقارية لا تنتقل ولا تتغير ولا تزول بمجرد العقد، وأنه لا يكون للعقود غير المسجلة من الأثر سوى الأمل بمراجعة القضاء للمطالبة بالتعويض، أو للحصول على قرار بتنفيذ الالتزام، ولا يعتبر ما ورد فى المادة (٣٦) الفقرة (٨) من اللائحة التنفيذية استثناء على هذا الأصل؛ لأن الانتقالات التى تتحدث عنها هذه المادة تتعلق بالعقود غير المسجلة، فراعت الترتيب فى تسجيلها حماية لأصحاب هذه الحقوق، ويبقى الأصل قائماً، وهو أنه لا يقبل فى إثبات أصل الملكية أو الحق العينى إلا الوثائق التى تم تسجيلها (اللائحة التنفيذية ١٤٢٣هـ) ومن وقت التسجيل، سواء بالنسبة للمتعاقدين أو الغير.

٣ - توفير الحماية الشاملة فى نظام التسجيل العينى ليس للعقار المملوك فحسب، وإنما لكل ما يرتبط به ويعتبر من عناصره الجوهرية، ويدخل فى ذلك جميع الملحقات التى تعتبر بحكم النظام، من أجزاء العقار المملوك.

٤ - لا يسرى التقادم على الحقوق المقيَّدة فى السجل العينى، فلا يجوز للغير أن يكتسب أيّ حق عينى مسجل عن طريق التقادم، غير أن نظام التسجيل العينى فى المملكة تضمَّن استثناء على هذه القاعدة، يتعلق بحق القاصر وفاقد الأهلية وقت القيد فى السجل، ولم يكتف بالحماية التى كفلتها القواعد العامة فى التشريع.

٥ - أن للقيد فى السجل أثراً مُنشئاً للحقوق العقارية، بمعنى أن هذه الحقوق تستمد وجودها من القيد ذاته، الذى يعطى لمن تم لصالحه حقاً جديداً لا يقبل الطعن أو إثبات العكس. وتفسر هذه النتيجة عدم تأثر الحق الذى تمّ قيده فى السجل بما قد يلحق التصرف من عيوب. فالقيد فى السجل هو وحده مصدر الحق العينى، وذلك فيما عدا استثناء يتعلق بحقوق الإرث. حيث لا يترتب على تخلف قيد الحقوق الموروثة عدم وجودها، وإنما يترتب على عدم القيد عدم جواز تصرف الورثة قبل تاريخ القيد، وهذا يعنى عدم السماح بانتقال ملكية الأعيان الموروثة قبل قيدها فى السجل العقارى.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ - ابن قدامة (١٩٩٨). **المغنى**، الجزء الرابع، بيروت: دار الثقافة.

٢ - أبو السعود، رمضان (٢٠٠١م). **الوجيز فى الحقوق العينية الأصلية** الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.

٣ - أبو النجا، إبراهيم (١٩٧٨م). **السجل العينى فى التشريع المصرى** - القاهرة.

٤ - أبو زهرة، محمد، (١٩٦٥م). **أحكام التركات والمواريث**، القاهرة: دار النهضة العربية.

٥ - البنا، محمد عاطف (١٩٨٣م). **نظام الزكاة والضرائب فى المملكة العربية السعودية**، الرياض : دار العلوم.

٦ - الخفيف، علي، تأثير الموت فى حقوق الإنسان والتزاماته، **مجلة القانون والاقتصاد**، السنة العاشرة العددين ٦،٥ .

٧ - خليفة، محمد حلمى (١٩٧٢م). **حجية القيد فى السجل العينى** - دراسة مقارنة فى تشريعات الدول العربية - بحث مقدم إلى الحلقة الدراسية التى نظمها معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

٨ - خيري، محمد (٢٠٠١م). **حماية الملكية العقارية ونظام التحفيظ العقارى فى المغرب**، الرباط: دار نشر المعرفة.

٩ - الزعبي، محمد (ب. ت). **العقود المسماة شرح عقد البيع فى القانون الأردنى**، عمان.

١٠ - السنهوري، عبد الرزاق (٢٠٠٠م). **الوسيط المجلد الأول**، البيع والمقايضة - بيروت: دار إحياء التراث.

١١ - سوار، محمد وحيد الدين (١٩٩٤م). **شرح القانون المدنى - الحقوق العينية الأصلية** - الجزء الثانى، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٢ - الشيرازى (٢٠٠٣م). **المهذب**، الجزء الأول، القاهرة.

١٣ - الصراف، عباس (١٩٧٧م). بيع العقار قبل التسجيل فى القانون العراقى، **مجلة العدالة**، العدد الأول، السنة الثالثة العراق: وزارة العدل العراقية.

١٤ - طعمة، شفيق، وإستانبولى، أديب (١٩٩٧م). **التقنين المدنى السورى - الأنظمة العقارية** - المكتبة القانونية - دمشق الطبعة الرابعة ١٩٩٧م.

١٥ – عبد الله، عز الدين (١٩٩٨م). **الحماية الخاصة بالدائنين فى القانون المدنى المصرى**، ط٣ القاهرة.

١٦ – عرفة، عبد الوهاب (١٩٩٨م). **المرجع الوسيط فى الشهر العقارى بين النظرية العلمية والتطبيق العملى**، القاهرة.

١٧ – عمران، محمد السيد(١٤٠٥هـ). **الملكية فى الشريعة الإسلامية**، الرياض: جامعة الملك سعود.

١٨ – الفضل، منذر: (١٩٩٦). **النظرية العامة للالتزامات** "الجزء الأول مصادر الالتزام" عمان: دار الثقافة.

١٩ – مصطفى، حامد (١٩٦٩). **المكتبة العقارية فى العراق**، الجزء الأول، القاهرة.

٢٠ – المنشاوى، عبد الحميد (ب. ت). **إجراءات الشهر العقارى والمحررات الواجبة الشهر**، الإسكندرية: ملتقى الفكر.

٢١ – يحيى، ياسين (١٩٨٢م). **نظام السجل العينى**، القاهرة: دار النهضة المصرية.

٢٢ – يكن، زهدى (ب. ت). **السجل العقارى فى لبنان والعالم**، الجزء الثانى، بيروت: دار الثقافة.

٢٣ – **نظام التسجيل العينى** للعقار الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/٦ فى ١٤٢٣/٢/١١هـ.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- B. Maresinis (1993).The Gradual Convergence: Foreign Influences and English Law on the Eve of the 21st Century, **Clarendon Press,** Oxford .
- Gion Gola (1962). Standard Conditions and Form Contracts In Italian Law, The **American Journal of Comparatives Law,** vol 11.
- J,E.C. Brierley, R.A, Macdonald,(1993). **Quebec civil Law An Introduction to Quebec Private Law,** Edmond Montgomery publications Limited, Toronto.
- R. Evans-Jones (1998). **Receptions of law, mixed Legal Systems and the myth of the Genius of scoots Private law** London.
- William Tetley, Q.C. Mixed jurisdictions (1999). common vs civil law (codified and uncodified). **Uniform Law Review - Main.** 1999.

معوقات الإفصاح البيئى فى التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية

الدكتور فهيم أبو العزم محمد
أستاذ المحاسبة المساعد
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الخامس والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٦هـ
● فبراير ٢٠٠٥م

معوقات الإفصاح البيئى فى التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية

د. فهيم أبو العزم محمد *

ملخص:

تكمن مشكلة البحث فى ضآلة وربما انعدام الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات المصرية. واستهدف البحث الإجابة عن ماهية المعوقات التى تحول دون إفصاح الشركات المصرية عن أدائها البيئى. ولتحقيق هدف البحث تم استقصاء آراء عينة من معدى التقارير المالية (٥٠ من أنشطة الشركات المصرية المسجلة فى سوق المال) وعينة أخرى من المستفيدين (١٣٩ من أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية) بشأن مدى موافقتهم على قائمة تضم (٤٥) من الأسباب المحتملة لعدم الإفصاح البيئى. وقد اتفقت آراء العينتين بالموافقة على (١٥) سبباً، يتعلق ثلاثة منها بعدم وجود إلزام بالإفصاح البيئى، وسبعة بنقص الوعى العام بالقضايا البيئية، وواحد بتجنب الخسائر والتكاليف التى قد تلحق بالشركة، وأربعة بغياب البعد البيئى فى تقييم نجاح الشركة.

١- المقدمة:

١/١ مشكلة البحث:

البيئة هى كل ما يحيط بالإنسان من ماء وهواء وبحار وأنهار وأراض وغيرها من الموارد التى يشترك البشر غالباً فى الاستفادة منها والاستمتاع بها. ومنذ أكثر من ثلاثة عقود زاد الاهتمام بالبيئة على المستويين العالمى والقومى وعلى مستوى الأفراد.

وعلى الرغم من تعدد المصادر التى تهدد التوازن البيئى فى جمهورية مصر العربية، مثل الرعى الجائر والبناء على الأراضى الزراعية والصيد الذى يقضى على بعض أنواع الكائنات البرية والبحرية والنيلية، إلا أن التلوث هو أكثر هذه المصادر فتكاً بالبيئة. ويُعرَّف التلوث بأنه إضافة أو إدخال أى مادة غير مألوفة

* أستاذ المحاسبة المساعد، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض.

إلى أى من الأوساط البيئية (الماء، الهواء، التربة) وتؤدى تلك المادة عند وصولها لتركيز ما إلى حدوث تغيير فى نوعية وخواص تلك الأوساط وغالباً ما يصاحب هذا التغيير نتائج ضارة مباشرة أو غير مباشرة على كل ما هو موجود فى الوسط البيئى (عبد السلام، محمد، ١٩٩٢م).

وتعد مشكلة تلوث البيئة من أكثر المشكلات خطورة فى جمهورية مصر العربية، وتعانى قطاعات المجتمع المصرى كافةً آثاراً غير مرغوب فيها جراء تلك المشكلة. وتتفاقم المشكلة مع التوسع فى الأنشطة الإنتاجية والاستهلاكية، مما يؤثر سلباً فى حق الأجيال القادمة فى التمتع ببيئة نظيفة. وقد بلغ التلوث البيئى فى جمهورية مصر العربية مستويات قياسية أصبحت تشكل تهديداً لوجود الإنسان نفسه وسائر الكائنات الحية الأخرى النباتية والحيوانية. وقد قدرت إحدى الدراسات (عثمان، ١٩٩٦م) التكلفة الاقتصادية لتلوث الهواء للصحة البشرية بالقاهرة الكبرى بمبلغ (٢٣٠) مليون جنيه.

لقد أدرك المجتمع المصرى أهمية المحافظة على البيئة منذ أواخر الستينيات من القرن الميلادى الماضى حيث صدر العديد من التشريعات لمنع التلوث البيئى ومعالجته. فقد صدر القانون رقم (٣٨) لسنة ١٩٦٧م والمعدل بالقانون رقم (٣١) لسنة ١٩٧٦م والقانون رقم (٤٨) لسنة ١٩٨٢م فى شأن التخلص من النفايات الصلبة، كما صدر القانون رقم (٧٢) لسنة ١٩٦٨م فى شأن منع تلوث مياه البحر بالزيت، وصدر القانون رقم (٤٨) لسنة ١٩٨٢م فى شأن حماية نهر النيل والمجارى المائية من التلوث. وأخيراً صدر القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٤ فى شأن البيئة شاملاً كل قضاياها وليحل محل معظم قوانين البيئة السابقة. وصدر قرار رئيس الجمهورية رقم (٣١) لسنة ١٩٨٢م بإنشاء جهاز شئون البيئة ليكون الجهة المسئولة عن متابعة تنفيذ المعايير والاشتراطات البيئية الواجب الالتزام بها قانوناً عند إنشاء أو تشغيل المنشآت واتخاذ الإجراءات اللازمة ضد المخالفين.

ويعتبر الإفصاح عن المعلومات البيئية مؤشراً على ما إذا كانت الشركات المصرية مدركة للقضايا البيئية التى قد تؤثر فى وجودها. كما يعتبر الإفصاح البيئى مهماً لمستخدمى القوائم المالية للوقوف على الأحداث البيئية وجهود الشركات نحو إدارة البيئة والآثار المالية المترتبة عليها. لكن بالاطلاع على التقارير المالية للشركات المصرية الأكثر نشاطاً فى سوق الأوراق المالية المصرى يتبين ضآلة وربما انعدام الإفصاح البيئى عن أثر عمليات ومنتجات الشركات فى البيئة. وهو ما يتناقض مع كثرة التشريعات البيئية وزيادة اهتمام المجتمع المصرى بالبقاء على البيئة نظيفة. وهذا يجعلنا نتساءل عن ماهية المعوقات التى تحول دون إفصاح الشركات المصرية عن أدائها البيئى، وماهية الأسباب وراء عدم ملاءمة الإفصاح البيئى للشركات المصرية. هل يرجع السبب إلى عدم وجود إلزام بالإفصاح البيئى، أم إلى نقص الوعى العام بالقضايا البيئية، أم إلى رغبة الشركات فى تجنب التكاليف والخسائر التى قد تترتب على الإفصاح البيئى، أم إلى غياب البعد البيئى فى الحكم على نجاح وتقييم الشركة، أم إلى كل هذه الأسباب مجتمعة.

٢/١ هدف البحث:

يهدف البحث إلى بيان أسباب عدم الإفصاح البيئى الملائم فى التقارير المالية للشركات المصرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- بيان مفهوم وآليات الإفصاح البيئى.
- مراجعة أهم الدراسات السابقة التى تعرضت لدوافع ومعوقات الإفصاح البيئى.
- استعراض ما ورد بالتشريعات المصرية المعاصرة عن متطلبات الإفصاح البيئى.
- الوقوف على واقع الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات المصرية.
- استطلاع آراء الشركات المصرية المسجلة بهيئة سوق المال، وكذا آراء أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية عن المعوقات المحتملة لإفصاح الشركات المصرية عن المعلومات البيئية.

٣/١ أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته حيث أصبح التلوث البيئى فى بؤرة اهتمام جميع شرائح المجتمع المصرى بسبب الأضرار الصحية وتكاليف العلاج المترتبة على ذلك. وبناء عليه يرغب أفراد المجتمع المصرى سواء كانوا مستهلكين أو عملاء أو مستثمرين أو جهات رقابية فى معرفة مصادر التلوث والشركات المسئولة عنه وما تقوم به هذه الشركات فى سبيل المحافظة على البيئة نظيفة، وماهية المعوقات التى تحول دون إفصاح الشركات عن أدائها البيئى ليتسنى للجهات المسئولة والمستثمرين والعملاء والمستهلكين اتخاذ الإجراءات المناسبة وردود الأفعال الملائمة لحث الشركات على الإفصاح البيئى الملائم وجعله جزءاً رئيساً ومكملاً للتقارير المالية التى تنشرها الشركات العاملة فى جمهورية مصر العربية.

٤/١ دوافع البحث:

أُجرى عدد من الدراسات المحاسبية عن البيئة فى جمهورية مصر العربية، على سبيل المثال، تناولت بعض الدراسات (السقا،١٩٩٩م البنا، ٢٠٠٢ - عطية، محمد،٢٠٠٠م) موضوع "المراجعة البيئية"، وتناولت دراسة عبد الرحمن (٢٠٠٢م)؛ موضوع "تكاليف الجودة البيئية"، وتناولت دراسة ناصف (٢٠٠٣م) موضوع "تقييم الأداء البيئى"، وقدم عطية، خالد (٢٠٠٠م) نموذجاً للمحاسبة القومية البيئية، وتناولت دراسة السيد (٢٠٠١م) موضوع "نظرية الوكالة والإفصاح الاجتماعى". إلا أنه قد لا يوجد دراسة عن الإفصاح البيئى فى جمهورية مصر العربية، وهو الموضوع الذى كثرت الدراسات عنه فى الدول المتقدمة. لذلك يعتبر هذا البحث إضافة مهمة قد تساعد على فهم واقع الإفصاح البيئى للشركات المصرية والمعوقات التى تعترضه ومسايرة للدول المتقدمة فى هذا الشأن.

١/٥ منهج البحث:

ينهج البحث الأسلوبين الاستقرائى والاستنباطى معاً لتحقيق أهدافه، وذلك باستقراء أهم الدراسات البيئية وأهم التشريعات المصرية التى قد تتعلق بالبيئة، وفحص القوائم المالية لأنشط الشركات المصرية المسجلة فى سوق المال، ومحاولة الوقوف على الأسباب المحتملة لعدم إفصاح الشركات المصرية عن المعلومات البيئية فى تقاريرها المالية.

١/٦ تنظيم البحث:

تم تنظيم باقى البحث فى أربعة أجزاء رئيسة هى:

٢- الإطار النظرى للبحث ويشمل بيان مفهوم وآليات الإفصاح البيئى ومراجعة أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث واستعراض متطلبات التشريعات البيئية المصرية المعاصرة بشأن الإفصاح البيئى، والوقوف على واقع الإفصاح البيئى لأهم الشركات المصرية.

٣- الدراسة الميدانية وتشمل صياغة الفروض وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأداة البحث.

٤- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لتحديد الأسباب الرئيسة لعدم إفصاح الشركات المصرية عن المعلومات البيئية.

٥- الخلاصة والتوصيات.

٢- الإطار النظرى للبحث:

٢/١ الإفصاح البيئى:

أشار العديد من الدراسات التى أجريت فى الدول المتقدمة، على سبيل المثال؛ (Deegan and Gordon,1996; Beets and Souther,1999; Deegan, Rankin, and Tobin, 2002; Deegan, 2002; O'Donovan,2002; Tilt,2001; Freedman and Stagliano,2002; Cormier and Magnan,2003) إلى زيادة عدد الشركات التى تفصح عن المعلومات

البيئية استجابة لحاجة المستثمرين المتزايدة وباقى الأطراف المهتمة، كما وجدت هذه الدراسات زيادة فى محتوى ومستوى الإفصاح البيئى من مجرد فقرة أو صفحة فى التقرير السنوى إلى إعداد تقارير بيئية مستقلة بذاتها، تنشرها الشركات على الإنترنت أو فى شكل ورقى مشابه للتقارير المالية التقليدية. ونظراً لعدم وجود إطار محاسبى عام يحكم إعداد التقارير البيئية فإن هناك تبايناً شديداً فى الشكل والمحتوى يضعف قدرة المستفيد على المقارنة والاستفادة منها. كما أن غياب معايير لفحص المعلومات البيئية، بالإضافة إلى نقص المراجعين المؤهلين للقيام بهذا الفحص، يجعل التحقق من شمول ودقة ومصداقية الإفصاح البيئى أمراً بعيد المنال.

١/١/٢ مفهوم الإفصاح البيئى:

الإفصاح البيئى يعنى، بعموم، نشر المعلومات المالية والوصفية الملائمة للمستفيد فى القوائم المالية المراجعة. والإفصاح البيئى هو مجموعة بنود المعلومات التى تتعلق بأداء وأنشطة الإدارة البيئية للشركة والآثار المالية المترتبة عليها فى الماضى والحاضر والمستقبل. ويشمل الإفصاح البيئى البنود التالية: مصروفات أو تكاليف التشغيل فى الماضى والحاضر الخاصة بمعدات وتسهيلات رقابة التلوث، والتقديرات المستقبلية لمصروفات أو تكاليف التشغيل الخاصة بتسهيلات ومعدات رقابة التلوث، وتكاليف إعادة الموقع لما كان عليه قبل التلوث، وتمويل تسهيلات أو معدات رقابة التلوث، وإطلاق المخلفات الهوائية والسائلة والصلبة، وصف لتسهيلات أو عمليات رقابة التلوث، والمتطلبات القانونية الخاصة بالبيئة ومدى اتساق التسهيلات معها، مناقشة السياسات والمتطلبات البيئية، المكافآت والجوائز البيئية، وجود إدارة بيئية أو أقسام مراجعة ... إلخ. ويأخذ الإفصاح عن بنود المعلومات البيئية العديد من الأشكال مثل: البيانات الوصفية، الوقائع والمزاعم الكمية،الأرقام والملاحظات بالقوائم المالية (Berthelot, Cormier, and Magnan, 2003).

٢/١/٢ آليات الإفصاح البيئى:

يمكن أن تنقل المعلومات البيئية للأطراف المهتمة من خلال العديد من آليات أو نظم التقرير من أهمها الإفصاح الاختيارى والإفصاح الإلزامى والمصادر الخارجية للإفصاح، ونتعرض هنا لكل منها بإيجاز.

١/٢/٢/١ الإفصاح الاختيارى:

لا يشترك المستثمرون مع الإدارة فى إدارة الأنشطة اليومية للشركة حيث يفوضون هذه المسئوليات للإدارة، وهذا يؤدى إلى مشكلتين مهمتين: الأولى، وجود عدم تماثل للمعلومات، فإن المستثمرين أقل معرفة مقارنةً بالإدارة بشأن أنشطة وقيمة الشركة، والثانية وجود المخاطر الأخلاقية حيث تعمل الإدارة على الاستفادة من مزايا معرفتها بأنشطة الشركة والتوقعات المستقبلية لها. ولهذا يجب أن يكون لدى الإدارة الحوافز للإفصاح الاختيارى عن المعلومات بخلاف ما تتطلبه معايير إعداد القوائم المالية. ويرى بعض الباحثين (Grossman1981; Milgrom 1981) أنه من الناحية النظرية يجب أن تفصح الشركات طوعاً عمّا لديها من معلومات؛ لأنه إذا اعتقد المستثمرون أن الإدارة تحجب المعلومات فسيمتلكهم شعور بأن هذه المعلومات سلبية ومن ثم يقللون من تقديرهم لقيمة الشركة، لهذا السبب يجب تشجيع الإدارة على الإفصاح الطوعى عن كل المعلومات الملائمة لتجنب التقييم البخس للشركة.

إن هناك اعترافاً بقيمة المعلومات البيئية التى يتم الإفصاح عنها طوعاً، فقد وجدت دراسة Deegan, Rankin, and Michaela (1997) أن مستخدمى القوائم المالية يعتقدون أن المعلومات البيئية مهمة لاتخاذ قراراتهم وأنهم يبحثون عنها فى التقارير السنوية للشركات، ولكن يضعون المعلومات البيئية بعد المعلومات المالية التقليدية من حيث ترتيب أهميتها لقراراتهم.

وعلى الرغم من أن التقرير والإفصاح البيئى ما زال اختيارياً فى أغلب الأحوال، إلا أن العديد من الشركات الكبيرة فى الدول المتقدمة بادرت طوعاً بتطبيق القوانين والمعايير المحاسبية البيئية وطورت نظماً للإدارة البيئية ووضعت التقارير البيئية ضمن التقارير السنوية (Deegan and Gordon, 1996) كما أن العديد من الشركات أصبحت أكثر استجابة لاهتمام المستثمرين بالبيئة وذلك بإعداد وإصدار تقارير بيئية دورية منفصلة عن التقارير المالية السنوية (Beets and Souther,1999) ولكن وجد بعض الباحثين (Maltby,1997;Niskanen and Nieminen,2001; Berthelot et al., 2003) أن التقارير البيئية الطوعية غير كاملة ولا تمت بصلة للأداء البيئى الحقيقى للشركات، وأن المعلومات الإيجابية هى السائدة فى هذه التقارير حيث تفصح الشركات عن المعلومات التى فى صالحها وتحجب المعلومات التى تؤثر سلباً فى الإيرادات المستقبلية والتدفقات النقدية وتلك التى تعرضها للعقوبات القانونية والغرامات.

٢/٢/١/٢ الإفصاح الإلزامى:

على عكس الإفصاح الطوعى، فإن واضعى السياسات المحاسبية والقائمين على سوق المال يتحكمون فى الإفصاح الإلزامى. حيث تحدد هذه السلطة الخارجية (واضعى السياسات المحاسبية) معايير التقرير المالى وفقاً لحاجة الأطراف المهتمة، وتعمل هذه المعايير على تحقيق التوحيد المناسب فى ممارسات إعداد التقرير المالى، وتوفر أيضاً الحد الأدنى من الإفصاح المفقود فى حالة الإفصاح الطوعى. ويعمل الإفصاح الإلزامى على تقليل عدم التماثل فى المعلومات بين الإدارة والمستثمرين وكذا يعمل على تقليل التكاليف الاجتماعية التى يتحملها المستثمرون للبحث والحصول على المعلومات (Lev, 1988).

وعلى الرغم من أن الإفصاح الإلزامى يمكن أن يسد حاجة المستثمرين إلى العديد من المعلومات إلا أنه ليس آلية كاملة تتسم بالكفاءة لتوزيع المعلومات

المالية، لأن وضع المعايير المحاسبية هى عملية سياسية مع مختلف الأطراف المهتمة مثل الحكومة والمستثمرين والشركات والمجتمع المالى وغيرهم، حيث تتدخل هذه الأطراف للمحافظة على مصالحهم وتحسين رفاهيتهم. من ثم فإن المعيار الصادر يمثل توازناً للقوى السياسية فى المجتمع ولا يحقق غالباً المثالية فى توزيع المعلومات (Scott,2003).

وقد زادت الأحداث البيئية فى السنوات الأخيرة من وعى واهتمام المجتمع بجودة البيئة وخاصة دور الشركات ومسئوليتها فى هذا الصدد. وقد أدى هذا إلى تشديد التشريعات البيئية فى معظم الدول الغربية. وقد انخرط واضعو السياسات المحاسبية فى هذا الموضوع من خلال العديد من الخطوات والمبادرات التى تلزم أو تحث الشركات على الإفصاح عن المعلومات البيئية التى من المحتمل أن تكون مفيدة للأطراف المهتمة.

وقد صدرت تباعاً العديد من معايير المحاسبة الأمريكية[1] التى يمكن تطبيقها على الأنشطة البيئية، على سبيل المثال FASB Statement No.5 and FASB Interpretation No. 14 الخاصة بالمحاسبة عن الظروف الطارئة "Accounting for Contingencies" يمكن أن تستخدم لفهم متطلبات التقرير عن الالتزامات البيئية (Fitzsimons and Thompson,1997/1998) بالإضافة إلى نشرة هيئة سوق المال الأمريكية SEC staff Accounting Bulletin No. 92 الخاصة بالمحاسبة والإفصاح عن الظروف الطارئة Accounting and Disclosures Relating to Contingencies" (Roberts and Hohl,1994)، وبيان معهد المحاسبين القانونيين الأمريكى AICPA SOP 94-6 الخاص بالإفصاح عن مخاطر مهمة وحالات عدم تأكد معينة "Disclosure of Certain Significant" Risks and Uncertainties" (Thompson,1997)، والبيان AICPA SOP No. 96-1 الخاص بالالتزامات البيئية "Environmental Remediation liabilities" (AICPA,1997)، ونشرات مجلس معايير المحاسبة المالية رقم ١٣ (FASB,2001) ورقم ١٤ (FASB,2002) بشأن المحاسبة عن التكاليف البيئية المترتبة على إزالة أو التخلص من الأصول الطويلة الأجل.

وفى ضوء المعايير السابقة ولوائح هيئة سوق المال (SEC) يجب على الشركات الأمريكية الإفصاح فى التقرير (K10) أو التقرير المالى السنوى أو فيها عن المعلومات البيئية وتكاليف الانصياع للتشريعات البيئية(٢) وأى قضايا مرفوعة يمكن أن تؤثر فى الوضع المالى للشركة، كما تلتزم الشركات الأمريكية بالإفصاح عن المطالبات المحتملة فى صلب القوائم المالية إذا كان بالإمكان تقديرها وكان مرجحاً حدوثها، وإذا لم يتحقق أحد الشرطين تذكر فى الملاحظات المتممة للقوائم المالية. وتدل الممارسة العملية على أن إدارة الشركات تمارس قدراً كبيراً من الحذر فى تفسير وتطبيق المعايير السابقة، فقد وجد Rockness,Schlachter, and Rockness (1986); Freedman and Stagliano(1995) أن نسبة كبيرة من الشركات الأمريكية التى تحدد مسئوليتها عن واحد على الأقل من المواقع الملوثة لا تفصح عن المطالبات البيئية فى التقارير المالية المراجعة.

ويرى مؤيدو فرض الإفصاح البيئى، على سبيل المثال (Deegan and Ran kin,1996; Nyquist,2003)، أن ذلك يضمن الإفصاح عن الحد الأدنى من المعلومات البيئية، ويحث الشركات على المزيد من الكفاءة والأخذ بأحدث نظم التكنولوجيا، ويعمل على زيادة الوعى وتشجيع الشركات على خفض الانبعاثات الملوثة للبيئة، كما ستعمل أسواق المال بكفاءة أكبر فى حالة وجود معلومات ملائمة ومن ضمنها المعلومات البيئية.

٣/٢/١/٢ المصادر الخارجية للإفصاح:

ليس التقرير المالى المصدر الوحيد للمعلومات ومازال كذلك، حيث يلجأ بعض المستثمرين لسد حاجتهم من المعلومات بالاعتماد على مصادر أخرى بعيدة عن سلطة وتحكم المنشأة مثل المحللين الماليين أو المستشارين الماليين للصحف المالية المتخصصة، وتقارير الوكالات الحكومية والإعلان عن القضايا فى المحاكم وما ينشر فى الصحافة اليومية. فقد وجد بعض الباحثين

(Scott,2003; Hughes,2000; Cormier and Magnan, 1997) أن المستثمرين يستخدمون المعلومات البيئية المنشورة فى المصادر الخارجية – بالنسبة للشركات – لتقييم الآثار المالية للإدارة البيئية لهذه الشركات. كما وجد (1997) Konar and Cohen علاقة بين ما ينشر فى الصحف من معلومات بيئية ورد الفعل السلبى تجاه أسعار الأسهم.

وفى حالة غياب الإفصاح الاختيارى سوف يتحمل كل مستثمر تكاليف للحصول على المعلومات التى يبحث عنها، وإن هذه التكاليف فى الغالب ستدفع للحصول على المعلومات نفسها التى يمكن للشركة الإفصاح عنها طوعاً. ومن ثم فإن التكاليف التى يتحملها المجتمع ستكون عالية مقارنةً بما لو أفصحت الشركة عن المعلومات طوعاً. وهذا يبرر تدخل واضعى السياسات المحاسبية لفرض الإفصاح عن المعلومات المناسبة (Beaver,1998). لكن من المحتمل أن يكون تدخل واضعى السياسات المحاسبية أقل فاعلية وأهمية عندما يكون لدى المستثمرين مصادر أخرى للمعلومات. وهذا يطرح عدة أسئلة منها: ماهية القيمة المحتملة للمصادر الأخرى للمعلومات؟ وإلى أى حد تلبى هذه المصادر حاجة المستثمرين للمعلومات؟ وكيف تؤثر هذه المصادر فى دور واضعى السياسات المحاسبية فى صياغة معايير التقرير المالى؟

٢/٢- الدراسات السابقة:

تقرر معظم الدراسات السابقة وجود وجهتى نظر لتفسير إفصاح الشركات أو عدم إفصاحها عن المعلومات البيئية، هما: (١) أن الإفصاح البيئى هو استجابة للضغوط التى يمارسها المجتمع بكل فئاته على المنشأة، وتستند وجهة النظر هذه إلى نظرية الأطراف المهتمة Stakeholder theory ونظرية المشروعية Legiti- macy theory. [٢] وهاتان النظريتان مبنيتان على النظرة النظمية، ووفقاً لأفكارهما فإنه من المفترض أن تتأثر المنظمة وتؤثر بدورها فى الأطراف المهتمة للمجتمع الذى تعمل فيه، وتعتبر سياسات الإفصاح البيئى إحدى الوسائل المهمة

التى يمكن للإدارة التأثير بها فى إدراك الأطراف المهتمة. (٢) أن الإفصاح البيئى هو قرار اقتصادى أساساً يتحدد بالمقارنة بين التكاليف والمنافع. وقد تناول أخيراً العديد من الدراسات فى الدول المتقدمة هذه الظاهرة لمعرفة الدوافع وراء قيام الشركات بالإفصاح أو عدم الإفصاح البيئى، ولماذا تخاطر الشركات بالإفصاح عن المعلومات البيئية التى قد تجر عليها المشكلات رغم عدم وجود إلزام قانونى، وماهية الفوائد التى تجنيها الشركات من إفصاحها عن أدائها البيئى. ويعرض البحث هنا باختصار لأهم هذه الدراسات.

١/٢/٢ دراسة Cormier and Magnan(1999):

اعتبرت الدراسة أن سياسة الإفصاح البيئى للشركة أداة إستراتيجية يمكن أن توفر منافع اقتصادية لو أديرت بشكل جيد، لأن الشركات يمكن أن تتحمل مبالغ كبيرة إذا ظهر أنها تهمل أو غير مسئولة عن تفاعلها مع البيئة، ومثل هذه التكاليف قد تأتى من الحملات من جانب جماعات الضغط المهتمة بالبيئة أو من فقد الشركة لسمعتها بين العملاء والموظفين والمقرضين والموردين. وعلى العكس من ذلك تحصل بعض الشركات على ميزات تنافسية من الإفصاح عن الالتزام بالقواعد البيئية، مثل الحصول على دعم المجتمع فى علاقتها مع المنظمين، والحصول على رأس مال بتكلفة أقل، وتحسين سمعة الشركة باعتبارها شريكاً مالياً أو تجارياً صادقاً يعول عليه.

استهدفت الدراسة الوقوف على محددات إستراتيجية الإفصاح البيئى للشركات الكندية خلال الفترة (١٩٨٦-١٩٩٣م) باستخدام إطار للمقارنة بين التكاليف والمنافع. وقررت الدراسة أن تكاليف المعلومات والظروف المالية للشركة هما أهم محددات الإفصاح البيئى، فقد وجدت علاقة إيجابية بين تكاليف المعلومات والظروف المالية للشركة وبين مستوى الإفصاح البيئى. فالشركات التى يحتاج مساهموها إلى معلومات كثيرة (قليلة) يجب أن تفصح عن المزيد(القليل) من المعلومات البيئية لتجنب التكاليف المترتبة على رد فعل الأطراف المهتمة.

والشركات ذات الظروف المالية الجيدة (الضعيفة) تفصح عن المزيد (القليل) من المعلومات البيئية؛ لأن لديها القدرة على مقاومة ضغوط الأطراف المهتمة وسرعة الاستجابة لحل المشاكل البيئية.

٢/٢/٢ دراسة (Deegan(2002:

أشارت الدراسة إلى زيادة الأبحاث فى السنوات العشر الأخيرة المتعلقة بموضوعات المحاسبة الاجتماعية والبيئية، وقد اقترن ذلك بزيادة اهتمام منظمات مهنة المحاسبة وأطراف المجتمع المختلفة بالبيئة فى معظم الدول المتقدمة. كما أشارت الدراسة إلى زيادة الإفصاح الاجتماعى والبيئى فى التقارير المالية للشركات فى الفترة الأخيرة على الرغم من كونه اختيارياً فى معظم الحالات. وقد حظى الإفصاح البيئى باهتمام عدد كبير من الباحثين مقارنة بغيره من الموضوعات لفهم دوافع الإدارة وراء الإفصاح الاجتماعى والبيئى رغم عدم وجود إلزام بذلك. وسردت الدراسة عدداً من الدوافع التى وردت بالدراسات السابقة خاصة دافع "إضفاء المشروعية على عمليات المنشأة".

وركزت الدراسة على شرح نظرية المشروعية Legitimacy theory؛ لأنها توفر الأساس لفهم كيف ولماذا يستخدم المديرون التقارير الخارجية لمصلحة المنظمة. ويرى أنصار نظرية المشروعية أن المنظمة - باعتبارها جزءاً من النظام الاجتماعى العام- ليس لها الحق الفطرى فى استخدام الموارد الطبيعية والبشرية أو فى الوجود، وإنما يكون ذلك وفق عقد اجتماعى صريح أو ضمنى بين المنظمة والمجتمع. وعندما لا يقتنع المجتمع بأن المنظمة تعمل بطريقة شرعية ومقبولة فإنه سيبطل عقد استمرارها، على سبيل المثال، تخفيض أو وقف الطلب على منتج المنظمة وعدم مدها بالموارد المالية والبشرية وزيادة فرض الضرائب والغرامات أو سن القوانين لتحريم الأنشطة التى لا تتفق مع توقعات المجتمع. ومن ثم تستمر المنظمة فى الوجود إلى الدرجة التى يعتقد فيها المجتمع بأنها شرعية. ومن ثم يمكن أن تستخدم إدارة المنظمة الإفصاح فى التقارير المالية وسيلةً لإدارة توقعات المجتمع بشأن مشروعيتها.

٢/٢/٣ دراسة Cormier et al.(2004):

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الأطراف المهتمة Stakeholder theory فى تفسير دوافع الإدارة للإفصاح عن أنواع معينة من المعلومات البيئية. والأطراف المهتمة هى أى مجموعة أو فرد يمكن أن يتأثر أو يؤثر فى تحقيق المنظمة لأهدافها. وتقبل نظرية الأطراف المهتمة بفكرة وجود مجموعات مختلفة لها رؤى مختلفة عن كيفية أداء المنظمة لعملياتها ولكل مجموعة إمكانية أو قيمة مختلفة للتأثير فى المنظمة. ويجب على الإدارة أن تفهم توقعات هذه الأطراف ومقدار التأثير الذى تحدثه والقيام بدور سياسى للموازنة بينها للمحافظة على مشروعية المنظمة. ومن ثم سوف يؤثر توازن القوى بين الأطراف المهتمة على قرارات الإدارة خاصة فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات البيئية.

وقد استهدفت الدراسة صياغة نموذج للعلاقات بين الأطراف المهتمة والإدارة وإدراك الإدارة لتأثير أو قيمة كل طرف، وعلاقة ذلك بقرارات الإدارة بالإفصاح عن المعلومات البيئية فى التقارير السنوية للمحافظة على المشروعية. وقد تم اختبار النموذج على عينة من مديرى البيئة لعدد (١٩٥) من الشركات المتعددة الجنسية بأمريكا الشمالية وأوربا. وقد دلت النتائج على أن مديرى البيئة بشركات العينة يدركون اختلاف قيمة مختلف الأطراف المهتمة ولديهم القدرة على تقييم أهمية كل منها. وقد وجدت الدراسة دليلاً على وجود علاقة قوية بين إدراك الإدارة لقيمة مختلف المجموعات المهتمة وكيفية استجابة الإدارة لتوقعاتها بتقرير والإفصاح الفعلى عن المعلومات البيئية فى التقارير المالية. وهذا ما جسده النموذج المقترح.

٢/٢/٤ دراسة Deegan et al(2002):

تفحص هذه الدراسة الإفصاح البيئى والاجتماعى لواحدة من أكبر الشركات الأسترالية (BHP Ltd) فى الفترة من (١٩٨٣-١٩٩٧م) للوقوف على درجة ونوع الإفصاح البيئى والاجتماعى فى التقارير السنوية، وما إذا كان الإفصاح عن

المعلومات البيئية والاجتماعية هو استجابة لتوقعات معينة للمجتمع. وقد استخدمت الدراسة التغطية الصحفية مقياساً ينوب عن اهتمامات المجتمع على اعتبار أن الصحافة مرآة المجتمع. كما استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لقياس كل من الاهتمام الصحفى والإفصاح البيئى والاجتماعى فى التقارير السنوية.

وتدل نتائج الدراسة على أن هناك زيادة فى مستوى المعلومات الاجتماعية والبيئية المفصح عنها فى التقارير السنوية خلال السنوات الأخيرة، كما أن هناك ميلاً للإفصاح عن المعلومات الإيجابية فقط. كما وجدت الدراسة دليلاً على أن القضايا التى حصلت على اهتمام أكبر من الصحافة حصلت أيضاً على كمية أكبر من الإفصاح فى التقارير السنوية. وتؤيد نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين سياسات الإفصاح البيئى والاجتماعى واهتمام المجتمع وهذا يتسق مع مفاهيم العقد الاجتماعى ومنطق نظرية المشروعية.

٥/٢/٢ دراسة Solomon and Lewies (2002):

تشير الدراسة إلى زيادة ملحوظة فى الإفصاح البيئى خلال الفترة الأخيرة فى المملكة المتحدة بسبب نمو الاهتمام بالقضايا البيئية التى أصبحت جزءاً من الحياة السياسية اليومية. والدليل على ذلك صدور التشريعات البيئية وتشكيل المنظمات الحكومية والأهلية التى تعنى بقضايا البيئية. وعلى الرغم من هذه الزيادة، فإن مستوى ودرجة الإفصاح البيئى منخفض بدرجة كبيرة ويعانى عديداً من حالات عدم الملاءمة مثل النقص الخطير فى الإفصاح البيئى فى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ونقص العلامات المرشدة Benchmarking للأداء البيئى، والتصميم الضعيف للتقارير البيئية، والنقص فى تحليل النفقات الرأسمالية والإيرادية على قضايا البيئة.

واستهدفت الدراسة الإجابة عن سؤالين هما: لماذا تفصح الشركات عن المعلومات البيئية وتعرض نفسها للمخاطر المختلفة مادام الإفصاح البيئى طوعياً ولا يوجد إلزام به، ولماذا تفشل الشركات فى الإفصاح الملائم عن المعلومات

البيئية استجابة للشعور المتنامى بأهمية المحافظة على البيئة. وللإجابة عن هذين السؤالين تم الحصول على آراء عينة من معدى ومستخدمى الإفصاح البيئى بشأن درجة موافقتهم على مفردات قائمة من الدوافع والمعوقات المحتملة للإفصاح البيئى. ودلت نتائج التحليل الإحصائى على أن هناك اتفاقاً بين معدى ومستخدمى الإفصاح البيئى على دوافع المسئولية Accountability incentives مثل الإذعان للنظم والقوانين، وقبول التحول فى أخلاقيات المجتمع، وتلبية الطلب على المعلومات البيئية. فى حين استقر رأى المجموعتين على المعوقات التى تتعلق بالسرية والتردد فى الإفصاح عن المعلومات الحساسة خاصة المؤذية بيئياً.

٣/٢ التشريعات المصرية:

نتناول فى هذا الجزء أهم التشريعات المصرية ذات العلاقة بالبيئة ، وبالتحديد نناقش ما ورد فى القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤م بإصدار قانون فى شأن البيئة والقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م بإصدار قانون سوق رأس المال بشأن المتطلبات القانونية ذات العلاقة بالإفصاح البيئى، كما نفحص معايير المحاسبة المصرية للوقوف على السياسات المحاسبية بشأن الإفصاح عن المعلومات البيئية.

١/٣/٢ القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ بإصدار قانون فى شأن البيئة:

نصت المادة (٢٢) من القانون "على صاحب المنشأة طبقاً لأحكام هذا القانون الاحتفاظ بسجل لبيان تأثير نشاط المنشأة على البيئة"، ونصت المادة (١٧) من لائحة القانون " على صاحب المنشأة طبقاً لأحكام هذه اللائحة الاحتفاظ بسجل لبيان تأثير نشاط المنشأة على البيئة تدون فيه البيانات التالية: الانبعاثات الصادرة عنها أو التى تصرف منها، مواصفات المخرجات بعد عملية المعالجة وكفاءة وحدات المعالجة المستخدمة، إجراءات المتابعة والأمان البيئى المطبقة فى المنشأة، والاختبارات والقياسات الدورية ونتائجها، المسئول المكلف بالمتابعة"، ثم جاء بالملحق رقم (٣) نموذج سجل تأثير نشاط المنشأة فى البيئة (سجل الحالة البيئية) محدداً البيانات التالية:

١- اسم المنشأة وعنوانها.

٢- اسم المسئول عن تحرير السجل ووظيفته.

٣- الفترة الزمنية التى تغطيها البيانات الحالية.

٤- نوعية النشاط وطبيعة المواد الخام والإنتاج خلال المدة الزمنية المقابلة.

٥- التشريع الخاضع له المنشأة.

٦- الاشتراطات الخاصة الصادرة من جهاز شئون البيئة للمنشأة.

٧- بيان بأنواع الانبعاثات ومعدلات صرفها (فى الساعة/ فى اليوم/فى الشهر/ فى السنة) وكيفية التصرف فيها. ١/٧ غازية. ٢/٧ سائلة. ٣/٧ صلبة. ٤/٧ أخرى.

٨- معدلات إجراء الاختبارات على كل نوع من الانبعاثات الصادرة عن المنشأة.

٩- المخرجات بعد عملية المعالجة.

١٠- مدى كفاءة وسائل المعالجة.

١١- تاريخ توقيع المسئول."

ويلاحظ أن النصوص السابقة لم تطلب نشر هذه البيانات أو الإفصاح عنها للأطراف المهتمة بالمنشأة، والغرض من السجل المذكور تمكين الجهات الرقابية (جهاز شئون البيئة) من متابعة تأثير نشاط المنشأة على البيئة، وبناء عليه لا يوجد إلزام قانونى بالإفصاح عن المعلومات البيئية للأطراف الخارجية.

ووفقاً للمادة (٢٢) من القانون: "إذا تبين وجود أى مخالفات يقوم الجهاز بإخطار الجهة الإدارية المختصة لتكليف صاحب المنشأة بتصحيح هذه المخالفات على وجه السرعة، فإذا لم يقم بذلك خلال ستين يوماً يكون للجهاز بالاتفاق مع الجهة الإدارية، المختصة اتخاذ الإجراءات القانونية والقضائية اللازمة لوقف النشاط المخالف والمطالبة بالتعويض المناسب لمعالجة الأضرار الناشئة عن هذه المخالفات". ويظهر من نص المادة الحسم القانونى إزاء المخالفات البيئية لكن

القانون قيد سلطة جهاز شئون البيئة بالاتفاق مع الجهة الإدارية، مما أضعف الحسم الظاهر بالنص، ولعل ظهور السحابة السوداء سنوياً على مدينة القاهرة دليل على ضعف آلية التصدى ومنع المخالفات البيئية.

ووفقاً للمادة (٢٥) من القانون: "يضع جهاز شئون البيئة خطة للطوارئ لمواجه الكوارث البيئية تستند بوجه خاص إلى ما يلى: جمع المعلومات المتوافرة محلياً ودولياً عن كيفية مواجهة الكوارث البيئية والتخفيف من الأضرار التى تنتج عنها. حصر الإمكانات المتوافرة على المستوى المحلى والقومى والدولى وتحديد كيفية الاستعانة بها بطريقة تكفل سرعة مواجهة الكارثة". ويلاحظ أن القانون لم يطلب من الجهاز العمل على النشر الدورى لمصادر ومناطق التلوث والشركات المسئولة عنه والتكاليف المحتملة لإزالته ليتبين للمجتمع وجميع الأطراف المهتمة مدى وفاء الشركات بمسئوليتها البيئية ومدى إفصاحها عن ذلك.

٢/٣/٢ قانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بإصدار قانون سوق رأس المال:

نصت المادة (٦) من القانون "على كل شركة طرحت أوراقاً مالية لها فى اكتتاب عام أن تقدم على مسئوليتها إلى الهيئة (الهيئة العامة لسوق المال) تقارير نصف سنوية عن نشاطها ونتائج أعمالها على أن تتضمن هذه التقارير البيانات التى تفصح عن المركز المالى الصحيح لها. وتعد الميزانية وغيرها من القوائم المالية للشركة طبقاً للمعايير المحاسبية ولقواعد المراجعة التى تحددها أو تحيل إليها اللائحة التنفيذية(معايير المحاسبة والمراجعة المصرية). وتخطر الهيئة بالميزانية وبالقوائم المالية وتقريرى مجلس الإدارة ومراقب الحسابات عنها قبل شهر من التاريخ المحدد لانعقاد الجمعية العامة. وللهيئة فحص الوثائق المشار إليها فى الفقرات السابقة أو تكليف جهة متخصصة بهذا الفحص، وتبلغ الهيئة الشركة بملاحظتها، وتطلب إعادة النظر فى هذه الوثائق بما يتفق ونتائج الفحص، فإذا لم تستجب الشركة لذلك التزمت بنفقات نشر الهيئة لملاحظاتها والتعديلات التى طلبتها، ويتم النشر على الوجه المبين فى الفقرة التالية. ويجب

على الشركة نشر ملخص واف للتقارير نصف السنوية والقوائم المالية السنوية فى صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتى الانتشار إحداهما على الأقل باللغة العربية. كما يجب على كل شركة تواجه ظروفاً جوهرية تؤثر فى نشاطها أو فى مركزها المالى أن تفصح عن ذلك فوراً وأن تنشر عنه ملخصاً وافياً فى صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتى الانتشار إحداهما على الأقل باللغة العربية".

ويلاحظ أن المادة السابقة قد طلبت الإفصاح عن جميع الحقائق والظروف الجوهرية وهذا يعنى ضمناً الإفصاح عن الأحداث البيئية.

وتنص المادة (٤٣) من القانون على: "تتولى الهيئة – فضلاً عن الاختصاصات المقررة لها فى أى تشريع آخر– تطبيق أحكام هذا القانون والقرارات الصادرة تنفيذاً له، ولها إبرام التصرفات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أغراضها وعلى الأخص: ٣- الإشراف على توفير ونشر المعلومات والبيانات الكافية عن سوق رأس المال والتحقق من سلامتها ووضوحها وكشفها عن الحقائق التى تعبر عنها".

وعلى الرغم من أن الظروف والحقائق البيئية أصبحت من الأمور الملحة فى عالم اليوم التى تتطلب الإفصاح عنها، إلا أن الهيئة العامة لسوق المال لم تصدر أى قرارات لتطلب من الشركات صراحة الإفصاح عن التأثير الذى تحدثه على البيئة وأية التزامات مالية قد تترتب على ذلك. ولهذا يظل الإفصاح البيئى اختيارياً ويخضع لرغبة الإدارة. (للاطلاع على قرارات الهيئة يمكن زيارة موقعها على الإنترنت www.cma.gov.eg).

٣/٣/٢ معايير المحاسبة المصرية:

نص المعيار المحاسبى المصرى رقم (١) عرض القوائم المالية، الفقرة (٧) على: "تتضمن القوائم المالية المتكاملة المكونات التالية: (أ) الميزانية (ب) قائمة الدخل

(ج) قائمة تظهر كافة التغيرات فى حقوق الملكية (د) قائمة التدفقات النقدية (هـ) السياسات المحاسبية المتبعة والإيضاحات" ونصت الفقرة (٩) على:" بجانب القوائم المالية، من المفضل أن تقدم المنشآت معلومات إضافية مثل التقارير البيئية وتقارير القيمة المضافة خاصة بالنسبة للصناعات التى تعد فيها العوامل البيئية مؤثرة وكذلك الأمر عندما يمثل العاملون فئة هامة من فئات مستخدمى القوائم. ويتعين توفير مثل هذه المعلومات عندما يتبين للإدارة أهميتها لمستخدمى القوائم المالية فى اتخاذ القرارات الاقتصادية"

ويلاحظ من الفقرة (٧) أن التقارير البيئية ليست من القوائم المالية، كما أن الفقرة (٩) ترى أن إعداد التقارير البيئية أمراً مستحباً حسب ما تراه الإدارة. وبذلك يكون الإفصاح عن المعلومات البيئية اختيارياً حسب رغبة الإدارة.

نص المعيار المحاسبى المصرى رقم (٧) الظروف الطارئة والأحداث اللاحقة لتاريخ الميزانية، الفقرة (٣): "الظرف الطارئ هو كل ظرف أو حالة لا تتأكد نتيجتها النهائية من ربح أو خسارة إلا عند وقوع أو عدم وقوع واحد أو أكثر من الأحداث غير المؤكدة فى المستقبل"، وجاء فى الفقرة (٤): "يقتصر استخدام اصطلاح الظروف الطارئة فى هذا المعيار على الحالات أو الظروف القائمة فى تاريخ الميزانية والتى تتحدد نتيجتها النهائية بأحداث قد تقع أو لا تقع فى المستقبل" وجاء بالفقرة (٨): "يجب الاعتراف بمبلغ الخسارة المحتملة كمصروف و/أو التزام إذا: (أ) كان من المحتمل أن تؤكد الأحداث اللاحقة فقدان أصل من الأصول أو نشأة التزام فى تاريخ الميزانية، وذلك بعد الأخذ فى الاعتبار أية قيمة من المحتمل استردادها مرتبطة بهذه الخسارة. (ب) وكان من الممكن تقدير مبلغ الخسارة المتوقع حدوثها تقديراً مناسباً". وتنص الفقرة (٩) على: "يجب الإفصاح فى القوائم المالية عن الخسارة الطارئة إذا لم يتوافر أحد الشروط المشار إليها فى الفقرة رقم (٨) ما لم يكن احتمال حدوث هذه الخسارة مستبعداً"

ويرى الباحث أن الأحداث البيئية تندرج تحت الظروف الطارئة؛ إذ إن معظمها تتحدد نتائجها النهائية بناء على أحداث قد تقع أو لا تقع فى المستقبل، فقد يحدث تسرب لمادة كيميائية سامة بسبب انفجار أحد الأنابيب أو الحاويات الناقلة لها، ويتم تقدير حجم الأضرار فى الحال أوالمستقبل على حسب ما تقرره المحاكم أو لجان التعويضات. وقد ترفع القضايا على المنشأة من جانب العاملين أو العملاء أو الجمهور بسبب الأضرار البيئية ولا يعرف مقدار التعويض إلا بعد الفصل فى القضايا. وقد يحرر جهاز شئون البيئة المخالفات ويوقع العقوبات على المنشأة ويظل مبلغ الخسارة متوقفاً على حكم القضاء أو لجان تقدير حجم الضرر الذى تحدثه المنشأة على البيئة. ومن ثم يجب على الشركات المصرية، فى ضوء المعيار المحاسبى رقم (٧)، الاعتراف بمبلغ الخسارة المترتبة على الأحداث البيئية أو الإفصاح عنها فى القوائم المالية.

وهكذا يتضح أن التشريعات المصرية، ومنها معايير المحاسبة والمراجعة، لا تفرض على الشركات العاملة فى جمهورية مصر العربية الإفصاح عن أنشطة إدارتها للبيئة والمضامين المالية لها، بل تركت الحرية لإدارة الشركات فى أن تفصح طوعاً عن أدائها البيئى. والسؤال: هل أفصحت الشركات العاملة فى جمهورية مصر العربية عن المعلومات البيئية طوعاً؟ هل المعلومات البيئية التى يتم الإفصاح عنها كافية وملائمة، ومن ثم لا حاجة لسنٍّ تشريعات جديدة لفرض الإفصاح البيئى؟

٤/٢ واقع الإفصاح البيئى فى القوائم المالية للشركات المصرية:

يبلغ عدد الشركات المصرية المقيدة فى الهيئة العامة لسوق المال أكثر من ١٢٠٠ شركة ، إلا أن الشركات التى يجرى التعامل على أوراقها المالية فى البورصة المصرية خلال الشهر أقل من (٢٠٠) شركة، وخلال اليوم أقل من مائة شركة. وتقوم الهيئة العامة لسوق المال بعرض الشركات الثلاثين الأكثر نشاطاً من

حيث حجم التداول شهرياً، ويلاحظ من خلال التقارير الشهرية التى تصدرها الهيئة أنه ليس ثمة تغيير يذكر على أسماء الشركات الأكثر نشاطاً.

واعتماداً على التقرير الشهرى لسوق رأس المال عن شهر يونيو ٢٠٠٤م الذى تصدره الهيئة العامة لسوق المال، قام الباحث بالحصول من الهيئة على القوائم المالية المراجعة والمعتمدة التى قدمتها الشركات الثلاثون الأكثر نشاطاً إلى الهيئة عن الفترة المالية المنتهية فى٢٠٠٣/١٢/٣١م. وبقراءة وفحص هذه القوائم المالية والإيضاحات المتممة لها وتقارير مراقبى الحسابات عنها[٤]، تبين للباحث ما يلى:

١- بناء على الغرض الذى أنشئت من أجله الشركة والنشاط الذى تقوم به حالياً هناك عشرون شركة (الثلثان) لها تأثير جوهرى فى البيئة، وهى:

١- الشركة العربية لحلج الأقطان.

٢- الشركة العربية وبولفارا للغزل والنسيج (يونيراب).

٣- شركة النساجون الشرقيون للسجاد.

٤- شركة أبو قير للأسمدة والصناعات الكيماوية.

٥- شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين).

٦- الشركة المالية والصناعية المصرية .

٧- شركة أسمنت بورتلاند طره مصر.

٨- شركة مصر بنى سويف للأسمنت.

٩- شركة مصر للأسمنت قنا.

١٠- شركة أسمنت سيناء.

١١- شركة الدلتا الصناعية (إيديال).

١٢- الشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول.

١٣- شركة فودافون مصر للاتصالات.

١٤- شركة القاهرة للإسكان والتعمير.

١٥- شركة أوراسكوم للإنشاء والصناعة.

١٦- شركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب.

١٧- العز لصناعة حديد التسليح.
١٨- شركة الكبلات الكهربائية المصرية.
١٩- إيه أى سى للمقاولات.
٢٠- الشركة العالمية للإلكترونيات (إنترناشيونال إلكترونكس).

٢- المخاطر التى تتحسب لها الشركات بالقوائم المالية هى مخاطر الائتمان وتغير سعر الفائدة والتقلبات فى أسعار العملات، لكن لم يرد بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية أى ذكر للمخاطر البيئية التى قد تترتب على نشاط الشركة والتى تشمل تعرض الشركة للتكاليف أو الخسائر بسبب عدم خفض مستوى التلوث.

٣- مخصص المطالبات والتعويضات الذى تعده الشركات يكون لمواجهة ما قد يحكم على الشركة بسبب قضايا المنازعات القانونية التعاقدية ولم يرد بالإيضاحات ما إذا كان من بينها المسئولية عن الإضرار بالبيئة.

٤- المسئوليات العرضية والالتزامات المحتملة التى تفصح عنها الشركات تتعلق بخطابات الضمان التى تصدرها البنوك لصالح الغير بناء على طلب الشركة، ولم يرد أى ذكر للمسئوليات والالتزامات المحتملة بسبب تأثير نشاط الشركة فى البيئة.

٥- نوه مجلس إدارة الشركة المالية والصناعية المصرية بزيادة تكلفة خام الكبريت المستخدم فى الإنتاج بسبب الاشتراطات البيئية للتعبئة.

٦- ذُكِر بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية لشركة مصر للأسمنت قنا "فى إطار المحافظة على البيئة تعتنى الشركة بما تم زراعته من أشجار حول سور المصنع والطريق المؤدى إليه بما يقرب من ٥٠ ألف شجرة بالإضافة إلى تطبيق اشتراطات البيئة والأمن الصناعى والسلامة المهنية".

٧- لا تعد الشركات المصرية تقارير بيئية منفصلة توضح فيها النفقات الرأسمالية والإيرادية الخاصة بالقضايا البيئية ومدى إسهامها فى تعزيز المحافظة على البيئة بكل أبعادها، على الرغم من أن معايير المحاسبة المصرية حثت الإدارة على إعداد مثل هذه التقارير طوعاً.

٨- لا توجد أى إشارة بتقارير مراقبى الحسابات عن أثر عمليات الشركة على البيئة المادية والطبيعية للمناطق التى تعمل فيها، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود معيار محاسبى مصرى خاص بالمحاسبة والإفصاح البيئى.

وهكذا يتضح أن مستوى الإفصاح البيئى للشركات المصرية الأكثر نشاطاً فى التقارير المالية يكاد يكون معدوماً حيث لا تفصح الشركات بوضوح عن الآثار البيئية الأساسية لعملياتها ومنتجاتها، على سبيل المثال لا يوجد إفصاح عن أى من القضايا البيئية التى تهم الأطراف المهتمة بالشركة، مثل تكاليف التخلص أو إزالة التلوث، والمسئولية المحتملة عن الأضرار البيئية لعمليات ومنتجات الشركة، وتكاليف التعويض عن الأضرار البيئية، والقضايا المرفوعة على الشركة بسبب الأضرار البيئية التى تسببت فيها، والتكاليف الرأسمالية البيئية، ومدى التزام الشركة بالتشريعات البيئية. وهذا يتناقض مع زيادة اهتمام المجتمع المصرى بقضايا البيئة.

وإذا كان هذا هو واقع الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات الأكثر نشاطاً، فمن الراجح أن يكون مستوى الإفصاح البيئى فى الشركات الأقل نشاطاً معدوماً أيضاً لغياب حافز الإفصاح الطوعى عن مثل هذه المعلومات لديها. وهذا الواقع يجعلنا نتساءل عن: ماهية معوقات إفصاح الشركات المصرية عن المزيد من المعلومات البيئية بالتقارير المالية؟ لماذا تفشل الشركات المصرية فى الإفصاح الملائم عن المعلومات البيئية؟ إن التحديد الجيد لمعوقات الإفصاح البيئى للشركات المصرية سوف يسمح لواضعى السياسات بأن يعطوا اهتماماً أكبر بهذه القضايا ورسم السياسات المستقبلية الخاصة بالبيئة وسنّ التشريعات الفعالة.

٣- الدراسة الميدانية:

١/٣ فروض الدراسة:

فى ضوء الدراسات السابقة والتشريعات المصرية وواقع الإفصاح البيئى للشركات المصرية يحاول الباحث صياغة عدد من فروض العدم قد تساعد فى

الكشف عن أسباب عدم ملاءمة الإفصاح البيئى للشركات المصرية والإجابة عن أسئلة البحث وهى:

أولاً: هل يرجع السبب إلى عدم وجود إلزام بالإفصاح البيئى؟ إن معايير المحاسبة المصرية لا تفرض الإفصاح الإلزامى عن المعلومات البيئية ولا يوجد معايير محاسبية مصرية خاصة بالبيئة، كما لا تطلب الهيئة العامة لسوق المال الإفصاح عن المعلومات البيئية، ولا يوجد إلزام فى قانون البيئة بالإفصاح عن المعلومات البيئية كما أن العقوبات القانونية نادراً ما تطبق ربما لضعف رقابة جهاز شئون البيئة، كما أن غياب التنسيق بين الهيئة العامة لسوق المال وجهاز شئون البيئة يضعف التهديد بفرض تشريعات أكثر صرامة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالى:

الفرض الأول: لا توجد فروق فى الرأى بين معدى ومستخدمى التقارير المالية على أن عدم إفصاح الشركات المصرية عن المعلومات البيئية يرجع إلى عدم وجود إلزام بالإفصاح البيئى فى التقارير المالية.

ثانياً: هل يرجع السبب إلى نقص الوعى العام بقضايا البيئة؟ فهل المعلومات البيئية ميزة يفاضل العملاء والمستهلك على أساسها بين المنتجات؟ وهل يوجد طلب على المعلومات البيئية؟ أو هل يفهم المستفيدون المعلومات البيئية، هل يوجد رد فعل لجماعات المستهلكين والعملاء؟ هل توجد منظمات غير حكومية تتبنى قضايا البيئة؟ وهل تظن الإدارة أن نشاط الشركة يؤثر فى البيئة؟ هل إدارة الشركة مقتنعة بجدوى الإفصاح البيئى وتأثيره فى إدراك الأطراف المهتمة، وهل تشكل الاستثمارات الأخلاقية جزءاً من سوق المال؟ إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة وغيرها تجعلنا نقف على مدى الوعى العام بالبيئة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثانى على النحو التالى:

الفرض الثانى: لا توجد فروق فى الرأى بين معدى ومستخدمى التقارير المالية على أن عدم الإفصاح عن المعلومات البيئية يرجع إلى نقص الوعى العام بالقضايا البيئية.

ثالثاً: هل يرجع السبب إلى رغبة الشركات فى تجنب التكاليف والخسائر التى قد تترتب على الإفصاح البيئى؟ فقد تخشى إدارة الشركة من إلحاق الضرر بصورة الشركة فى أذهان الجماهير أو من إلحاق الضرر بمصداقية العملاء أو من انخفاض الإيرادات والتدفقات النقدية مستقبلاً، أو من إلحاق الضرر بأسعار الأوراق المالية للشركة، أو من توفير معلومات للمنافسين عن أثر الشركة فى البيئة، أو من توفير معلومات تجرم المنشأة عن أثرها البيئى وفقاً للقانون، أو من الالتزام باستثمارات مالية إضافية للمحافظة على البيئة، أو من توفير مادة لوسائل الإعلام للضغط على المنشأة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالى:

الفرض الثالث: لا توجد فروق فى الرأى بين معدى ومستخدمى التقارير المالية على أن عدم الإفصاح عن المعلومات البيئية يرجع إلى تجنب الخسائر أو التكاليف التى قد تلحق بالشركة.

رابعاً: هل يرجع السبب إلى غياب البعد البيئى فى الحكم على نجاح وتقييم الشركة؟ فقد لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قيمة أسهم الشركة بسوق الأوراق المالية أو فى جذب استثمارات جديدة للشركة أو على قدرة الشركة على تسويق منتجاتها أو فى تقييم الجمعية العمومية للمساهمين لنجاح الإدارة أو فى قدرة الشركة فى الحصول على التمويل، وقد لا يقتنع المستثمرون بفائدة الإفصاح البيئى للشك فى مصداقيته أو لا يستخدم سوق المال المعلومات البيئية للتمييز بين الشركات. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالى:

الفرض الرابع: لا توجد فروق فى الرأى بين معدى ومستخدمى التقارير المالية على أن عدم الإفصاح عن المعلومات البيئية يرجع إلى غياب البعد البيئى فى تقييم نجاح الشركة.

٢/٣- مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من (أ) المسئولين عن إعداد التقارير المالية بالشركات المصرية المسجلة بالهيئة العامة لسوق المال. (ب) ومستخدمى التقارير المالية التى تصدرها الشركات المصرية المتداول أوراقها المالية فى سوق المال. وتم تحديد عينة الشركات باختيار رؤساء القطاعات المالية فى أنشط خمسين شركة لعدة أسباب، منها: (١) أن هذه الشركات تمثل (٥٠٪) من الشركات التى يجرى التعامل على أوراقها المالية يومياً. (٢) أن هذه الشركات من المتوقع أن تكون حريصة على الإفصاح عن كل الأمور الجوهرية بتقاريرها المالية التى تقدمها للهيئة العامة لسوق المال التى تتولى فحصها. (٣) أن مراجعى هذه الشركات ممن يتميزون غالباً بالجودة والحرص على مراعاة كل متطلبات الإفصاح. (٤) أن هذه الشركات من المفترض أن تكون عرضة للفحص العميق من جانب المستثمرين وخاصة أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية. (٥) من المفترض أن تكون هذه الشركات لديها الحافز للتعاون مع الباحث باعتبارها شركات رائدة فى الاقتصاد المصرى وأكثر إدراكاً لأهمية البحث العلمى فى المحافظة على ورفع قيمتها السوقية. (٦) التكاليف العالية ومعوقات إجراء الدراسات التطبيقية فى الدول النامية مثل جمهورية مصر العربية. (٧) أن هناك دراسة مماثلة أجريت فقط على أنشط ثلاثين شركة فى بنجلادش وهى دولة نامية (Belal,2000). (٨) أن شركات العينة تتوزع على كل قطاعات الاقتصاد المصرى كما يتضح من الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)
عينة الشركات موزعة على قطاعات الاقتصاد المختلفة

القطاع	عدد الشركات الأكثر نشاطاً وفقاً لنشرة البورصة
قطاع مواد البناء والتشييد	١٢
قطاع الكيماويات	٤
قطاع الموزعين	١
قطاع المعدات الكهربائية والصناعات الهندسية	٢
قطاع الخدمات المالية	٦
قطاع الأغذية والمشروبات	٣
قطاع الغاز والتعدين	١
قطاع الإسكان والعقارات	٤
قطاع المطاحن والتخزين	٤
قطاع الصحة والأدوية	٢
قطاع الملابس والمنسوجات	٣
قطاع المرافق	١
قطاع النشاطات الترفيهية	٣
قطاع الإعلام	١
قطاع الاتصالات	٢
قطاع الشركات القابضة	١
إجمالى	٥٠

المصدر: النشرة اليومية للبورصة المصرية الثلاثاء ٢٧ من يوليو ٢٠٠٤م.

وتم تحديد عينة المستفيدين باختيار (١٣٩) عضواً من أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية (هم كل الأعضاء من أفراد ومؤسسات) وذلك لانتمائهم إلى معظم التخصصات التى تهتم بالاطلاع على التقارير المالية للشركات المسجلة

بسوق المال المصرى ولاسيما الشركات النشطة التى يتم التعامل على أوراقها المالية بشكل يومى تقريباً. ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية على التخصصات المختلفة.

جدول رقم (٢)
عدد أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية وفقاً لتخصصاتهم

نوع التخصص	عدد الأعضاء من الأفراد والمؤسسات
السمسرة فى الأوراق المالية	٥٠
تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية	٩
الاشتراك فى تأسيس الشركات	٤
إدارة صناديق الاستثمار	٨
الترويج وتغطية الاكتتاب	٦
رأس المال المخاطر	٤
المقاصة والتسوية والحفظ المركزى	١
تقييم وتصنيف الأوراق المالية	١
تقييم وتحليل الأوراق المالية	١
نشر المعلومات	٢
الشركات المصدرة للأوراق المالية	٤
البنوك	٣١
غير عاملين بمجال الأوراق المالية	١٨
الإجمالى	١٣٩

المصدر موقع الجمعية: http://www.ecma.org.eg.

٣/٣ أداة البحث وجمع البيانات:

لاختبار فروض الدراسة ومعرفة آراء عينتى مجتمع الدراسة تم تصميم قائمة استقصاء تضم قائمة بالمعوقات التى يمكن أن تكون سبباً محتملاً لعدم ملاءمة الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات المصرية، وذلك استناداً إلى الدراسات السابقة وإلى واقع الإفصاح البيئى للشركات المصرية. وتتكون هذه القائمة من (٤٥) متغيراً (سبباً) تغطى فروض الدراسة الأربعة(٥). وطلب من كل مفردة بالعينتين إبداء رأيه بشأن درجة موافقته على كل متغير وفقاً لمقياس ليكرت ذى الدرجات الخمس على النحو التالى:

١= غير موافق نهائياً، ٢= غير موافق، ٣= محايد، ٤= موافق، ٥= موافق تماماً

وقد تم عرض قائمة الاستقصاء على عينة من أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية لأخذ آرائهم حول وضوح الصياغة وعدم وجود صعوبة فى فهم العناصر وكيفية الإجابة عنها وما إذا كان بالإمكان إضافة أى عناصر أخرى للقائمة وكان لذلك مردود إيجابى على صياغة ومحتوى القائمة.

تم الحصول على العناوين البريدية والإلكترونية وأرقام الهواتف لعينة الشركات من الهيئة العامة لسوق المال، كما تم الحصول على العناوين البريدية والإلكترونية لأعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية من قاعدة بيانات الأعضاء فى موقع الجمعية السابق الإشارة إليه.

وتم إرسال قوائم الاستقصاء بالبريد الإلكترونى ومرة أخرى بالبريد العادى بالإضافة إلى زيارة الباحث شخصياً لبعض الشركات ومقر الجمعية المصرية للأوراق المالية بالقاهرة للتعجيل والحصول على أكبر عدد من الردود.

ويوضح الجدول رقم (٣) عدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمعادة ونسبة الردود.

جدول رقم (٣)
عدد القوائم الموزعة والمعادة ونسبة الردود

الفئة	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المعادة والصالحة للتحليل	نسبة الردود
الشركات (رؤساء القطاعات المالية)	٥٠	٣٢	٦٤٪
المستفيدون (أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية)	١٣٩	١٠٦	٧٦٪
المجموع	١٨٩	١٣٨	٧٣٪

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة الردود من المستفيدين (أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية) كانت أكبر بمقدار (١٢٪) من نسبة الردود من الشركات(رؤساء القطاعات المالية)، فى حين بلغت نسبة الردود لمجموع الفئتين (٧٣٪) وهى كافية ومناسبة لتحليل البيانات فى مثل هذا النوع من الدراسات. كما كان للزيارات الشخصية واستخدام العناوين الإلكترونية أثر فعال فى الحصول على هذه النسبة المرتفعة من الردود مقارنة بالدراسات المماثلة (Solomon and Lewis, 2002).

٣/٤ تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

٣/٤/١ الفرض الأول:

يوضح الجدول رقم (٤) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار U [٦] Mann-Whitney لمتغيرات الفرض الأول، حيث يميل أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية (يشار إليهم فيما بعد بالجمعية) إلى الموافقة التامة (المتوسط أكبر من ٤ درجات) على جميع متغيرات الفرض الأول بنسبة تزيد على (٨٠٪)

فيما عدا المتغير رقم (٤) الذى حصل على متوسط قريب من (٤) درجات، مما يدل على أن الجمعية تقبل بمتغيرات الفرض الأول. وعلى الجانب الأخر، وافقت الشركات تماماً المتوسط أكبر من (٤) درجات - على المتغيرات رقم (١)، (٢)، (٩) بنسبة تزيد على (٨٠٪)، كما وافقت - وكان المتوسط أكبر من (٣) وأقل من (٤) درجات - على المتغيرات رقم (٣)، (٥)، (٦)، (١٠) بنسبة تُراوح من (٥٠٪) إلى أقل من (٧٠٪)، فى حين كان رأى الشركات محايداً (يقترب من ٣ درجات) بالنسبة للمتغيرات (٤)، (٧)، (٨) مما يدل على أن آراء الشركات تميل إلى قبول متغيرات الفرض الأول أيضاً. ويدل اختبار Mann-Whitney U على اتفاق آراء الجمعية والشركات على الموافقة التامة بشأن المتغيرات (١) "لا تتطلب الهيئة العامة لسوق المال الإفصاح عن المعلومات البيئية" و(٣) "لا يوجد معايير محاسبية لقياس وعرض الآثار البيئية" و(٩) "الإفصاح البيئى اختيارى حسب رغبة الإدارة" لعدم وجود فروق إحصائية معنوية (P>0.05). وبذلك يتم قبول فرض العدم الأول.

جدول رقم (٤)

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الأول

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
١- لا تتطلب الهيئة العامة لسوق المال الإفصاح عن المعلومات البيئية	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	٠٠	٤,٢٨	٠,٧٣	٠,٢٢٦
	الجمعية	١٠٦	٨٢,٠٨	١٠,٣٨	٤,٠٥	٠,٩١	
٢- لا تتطلب معايير المحاسبة المصرية الإفصاح الإجبارى عن المعلومات البيئية.	الشركات	٣٢	٩٦,٨٨	٠٠	٤,٥٠	٠,٥٧	٠,٠٠٨
	الجمعية	١٠٦	٨٣,٠٢	١٤,١٥	٤,٠٠	٠,٩٦	
٣- لا يوجد معايير محاسبية لقياس وعرض الآثار البيئية.	الشركات	٣٢	٦٨,٧٥	٩,٣٨	٣,٨١	٠,٩٠	٠,١٦١
	الجمعية	١٠٦	٨٠,١٩	١٢,٢٦	٤,٠٢	٠,٩٦	

تابع - جدول رقم (٤).

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٤- ضعف رقابة جهاز شئون البيئة.	الشركات	٣٢	٣٧,٥٠	٥٠,٠٠	٢,٨١	١,٢٥	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٨٢,٠٨	١١,٣٢	٣,٨٦	٠,٨٤	٠,٠٠٠
٥- لا يوجد إلزام قانونى بالإفصاح عن المعلومات البيئية.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٢١,٨٨	٣,٣٥	٠,٩٨	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٩٧,١٧	٠,٩٤	٤,٣٦	٠,٥٧	٠,٠٠٠
٦- العقوبات القانونية نادراً ما تطبق.	الشركات	٣٢	٥٠,٠٠	٤٠,٦٣	٣,٢٢	١,٣٦	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٩١,٥١	١,٨٩	٤,١٦	٠,٦٢	٠,٠٠٠
٧- العقوبات القانونية ضعيفة.	الشركات	٣٢	٢٨,٣١	٥٩,٣٨	٢,٤٧	١,١٤	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٨٥,٨٥	٨,٤٩	٤,٠٧	٠,٨٣	٠,٠٠٠
٨- لا يوجد تهديد بفرض تشريعات أكثر صرامة.	الشركات	٣٢	٣٤,٣٨	٥٩,٣٨	٢,٧٥	١,٣٠	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٩٠,٥٧	٣,٧٧	٤,١١	٠,٦٨	٠,٠٠٠
٩- الإفصاح البيئى اختيارى حسب رغبة الإدارة.	الشركات	٣٢	١٠٠,٠٠	٠٠	٤,٥٠	٠,٥١	٠,٢٢٣
	الجمعية	١٠٦	٩٨,١١	٠٠	٤,٣٧	٠,٥٢	
١٠- لا يوجد تعاون بين جهاز شئون البيئة والهيئة العامة لسوق المال لفرض الإفصاح البيئى على الشركات.	الشركات	٣٢	٥٣,١٣	٣٤,٣٨	٣,٣٤	١,٢٩	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٩٦,٢٣	٠٠	٤,٣٣	٠,٥٥	٠,٠٠٠

٢/٤/٣ الفرض الثانى:

يوضح الجدول رقم (٥) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الثانى، حيث تميل الجمعية إلى الموافقة التامة – وكان المتوسط أكبر من (٤) درجات – على المتغيرات (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٩)، (٢٠)، (٢٤) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، وتميل إلى الموافقة – وكان المتوسط (٣,٥) إلى أقل من (٤) درجات – على المتغيرات (١١)، (١٧)، (١٨)، (٢٢)، (٢٣)، (٢٥) بنسبة تتراوح من (٦٠٪) إلى أقل من (٨٠٪)، فى حين تميل الجمعية إلى عدم الموافقة وكان – المتوسط يدور حول درجتين – على المتغيرات (١٣)، (٢١) بنسبة أكبر من (٥٠٪) وإلى رأى محايد بالنسبة للمتغير (١٢). وعلى الجانب الأخر، تميل الشركات إلى الموافقة التامة – وكان المتوسط أكبر من ٤ درجات على المتغيرات (٢٠)، (٢١)، (٢٣)، (٢٥) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، وتميل إلى الموافقة – وكان المتوسط (٣,٥) إلى أقل من (٤) درجات– على المتغيرات (١٣)، (١٤)، (١٥) (١٦)، (١٧)، (٢٢) بنسبة تراوح من (٦٠٪) إلى أقل من (٨٠٪)، فى حين يميل رأى الشركات إلى الحياد (٣ درجات) بالنسبة للمتغيرات (١١)، (١٢)، (١٩)، (٢٤)، ويميل إلى عدم الموافقة (درجتان) بالنسبة للمتغير (١٨) بنسبة (٦٥,٦٣٪). ويدل اختبار Mann-Whitney U على اتفاق آراء الجمعية والشركات على الموافقة على المتغيرات (١٤) "غياب رد فعل المستهلكين والعملاء" و(١٥) "لا توجد منظمات غير حكومية تتبنى قضايا البيئة بفاعلية" و(١٦) " اعتقاد الإدارة بأن نشاط الشركة لا يؤثر فى البيئة" و(١٧) " اقتناع إدارة الشركة بعدم جدوى الإفصاح البيئى وتأثيره فى إدراك الأطراف المهتمة" و(٢٠) " لا توجد ضغوط سياسية على الشركات بأن تفصح عن أدائها البيئى" و(٢٢) "قلة موضوعات البيئة فى المناهج الدراسية و(٢٥) "لا تشكل الاستثمارات الأخلاقية جزءاً من سوق المال". وبذلك يتم قبول فرض العدم الثانى لهذه المتغيرات" لعدم وجود فروق إحصائية معنوية (P>0.05).

جدول رقم (٥)
الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الثانى

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
١١- لا تعتبر المعلومات البيئية ميزة يفاضل العملاء والمستهلك على أساسها بين المنتجات.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٥٠,٠٠ ٦٢,٢٦	٥٠,٠٠ ٢٨,٣٠	٢,٨٨ ٣,٤٢	١,٥٤ ١,٠٧	٠,٠٨٢
١٢- ربما لا يفهم المستفيدون المعلومات البيئية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٢٨,١٣ ٣٣,٩٦	٥٦,٢٥ ٤٩,٠٦	٢,٥٦ ٢,٦٩	١,٢٤ ١,١١	٠,٥١٥
١٣- اعتقاد الأطراف المهتمة بأن إدارة الشركة لا تخفى معلومات بيئية مهمة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٦٨,٧٥ ٥,٦٦	٢١,٨٨ ٨٦,٧٩	٣,٧٥ ١,٩٧	١,١٩ ٠,٧٢	٠,٠٠٠
١٤- غياب رد فعل جماعات المستهلكين والعملاء.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٧٨,١٣ ٩٣,٤٠	١٨,٧٥ ٣,٧٧	٣,٨٤ ٤,٢٤	١,١٧ ٠,٦٨	٠,٤٨٢
١٥- لا توجد منظمات غير حكومية تتبنى قضايا البيئة بفاعلية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٧١,٨٨ ٨٥,٨٥	٩,٣٨ ١١,٣٢	٣,٨٨ ٤,٠٧	٠,٩١ ٠,٩٠	٠,١٩٧
١٦- اعتقاد الإدارة بأن نشاط الشركة لا يؤثر فى البيئة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٧٥,٠٠٠ ٨٣,٠٢	١٥,٦٣ ١٠,٣٨	٣,٨١ ٤,٠٧	١,٠٦ ٠,٩١	٠,٢٢٢
١٧- اقتناع إدارة الشركة بعدم جدوى الإفصاح البيئى وتأثيره فى إدراك الأطراف المهتمة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٧١,٨٨ ٧٥,٤٧	١٨,٧٥ ١٤,١٥	٣,٧٨ ٣,٨١	١,٢١ ٠,٩٢	٠,٦٩٢

تابع - جدول رقم (٥).

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
١٨- مجاراة الشركات المنافسة فى نفس الصناعة فى عدم الإفصاح البيئى.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	١٨,٧٥ ٥٩,٤٣	٦٥,٦٣ ٢١,٧٠	٢,٢٨ ٣,٥٣	١,١٤ ١,٠٠	٠,٠٠٠
١٩- غياب الشعور الأخلاقى لإدارة الشركة عن المسئولية البيئية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٢٥,٠٠ ٨٣,٠٢	٥٠,٠٠ ٢,٨٣	٢,٥٦ ٤,١٥	١,٢٤ ٠,٧٧	٠,٠٠٠
٢٠- لا توجد ضغوط سياسية غلى الشركات بأن تفصح عن أدائها البيئى.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٨١,٢٥ ٨٧,٧٤	٩,٣٨ ٠,٠٠	٤,٠٣ ٤,٥١	٠,٩٠ ٢,٩٦	٠,٣٦٣
٢١- لا يوجد طلب على المعلومات البيئية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٨١,٢٥ ٧,٥٥	٩,٣٨ ٦٦,٩٨	٤,٠٩ ٢,١٢	٠,٩٣ ٠,٩١	٠,٠٠٠
٢٢- قلة موضوعات البيئة فى المناهج الدراسية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٥٩,٣٨ ٥٨,٤٩	٢١,٨٨ ٣٠,١٩	٣,٥٠ ٣,٤٧	١,١٦ ١,١١	٠,٨٦١
٢٣- عدم وجود دعم كاف للأبحاث الخاصة بالبيئة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٨١,٢٥ ٦٨,٨٧	٩,٣٨ ١٦,٠٤	٤,٠٩ ٣,٦٧	٠,٩٣ ٠,٩١	٠,٠١٣
٢٤- ضعف تغطية وسائل الإعلام لقضايا البيئة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٤٠,٦٣ ٨٣,٩٣	٤٦,٨٨ ٣,٧٧١	٢,٩١ ٤,٠٢	١,١٧ ٠,٧٠	٠,٠٠٠
٢٥- لا تشكل الاستثمارات الأخلاقية جزءاً من سوق المال.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٨١,٢٥ ٧٧,٣٦	٢,٥٠ ٩,٤٣	٤,٠٠ ٣,٨٦	٠,٩٥ ٠,٨٢	٠,٢٣٤

٣/٤/٣ الفرض الثالث:

يوضح الجدول رقم (٦) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الثالث، حيث يميل رأى الجمعية إلى الموافقة التامة - وكان المتوسط (٤,٠٧) درجة - على المتغير (٣٤) بنسبة (٨٩,٦٢٪)، وإلى الموافقة - وكان المتوسط أكبر من (٣,٥) وأقل من (٤) درجات - على المتغيرات (٢٦)، (٢٩) (٣٠)، (٣٣)، (٣٥) بنسبة أكبر من (٦٥٪)، فى حين يميل رأى الجمعية إلى عدم الموافقة المتوسط قريباً من درجتين - على المتغير (٢٨) بنسبة (٦٣,٢١٪)، ويميل إلى الحياد بالنسبة لباقى المتغيرات. وعلى الجانب الآخر، يميل رأى الشركات إلى الموافقة التامة - وكان المتوسط أكبر من (٤) درجات - على المتغيرات (٢٦)، (٢٩)، (٣٠)، (٣١) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، ويميل للموافقة - وكان المتوسط قريباً من (٤) درجات - على المتغيرين (٢٧)، (٣٦) بنسبة (٨٤,٣٨٪)، فى حين يميل رأى الشركات إلى عدم الموافقة - وكان المتوسط (٢,٤٧) - على المتغير (٢٨)، ويميل إلى الحياد بالنسبة لباقى المتغيرات.
ويدل اختبار Mann-Whitney U على اتفاق آراء الجمعية والشركات على قبول الفرض الثالث بالنسبة للموافقة على المتغير (٢٩)" تجنب انخفاض الإيرادات والتدفقات النقدية مستقبلاً، وبالنسبة لعدم الموافقة على المتغير (٢٨) "تجنب إلحاق الضرر بأسعار الأوراق المالية للشركة". فى حين اتفقت آراء الجمعية والشركات على حيادية المتغيرات (٣٢) "تجنب الالتزام باستثمارات مالية إضافية للمحافظة على البيئة" و(٣٣) "تجنب توفير مادة لوسائل الإعلام للضغط على الشركة" و(٣٧) "عدم وجود حوافز حكومية كافية لتبنى سياسات صديقة للبيئة".

جدول رقم (٦)
الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الثالث

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٢٦- تجنب إلحاق الضرر بصورة الشركة فى أذهان الجماهير.	الشركات	٣٢	٩٣,٧٥	٠,٠٠	٤,٢٨	٠,٥٨	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٦٥,٠٩	١٦,٩٨	٣,٦٠	٠,٩١	
٢٧- تجنب إلحاق الضرر بمصداقية العملاء.	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	٩,٣٨	٣,٩٧	٠,٨٢	٠,٠١٩
	الجمعية	١٠٦	٥٧,٥٥	١٣,٢١	٣,٥٨	٠,٨٩	
٢٨- تجنب إلحاق الضرر بأسعار الأوراق المالية للشركة.	الشركات	٣٢	٢٥,٠٠	٦٢,٥٠	٢,٤٧	١,١٤	٠,٧٠٨
	الجمعية	١٠٦	١٣,٢١	٦٣,٢١	٢,٣٣	٠,٩١	
٢٩- تجنب انخفاض الإيرادات والتدفقات النقدية مستقبلاً.	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	٩,٣٨	٤,٠٦	٠,٨٨	٠,٠٨٤
	الجمعية	١٠٦	٧٥,٤٧	٨,٤٩	٣,٨٣	٠,٨٠	
٣٠- تجنب توفير معلومات للمنافسين عن أثر الشركة فى البيئة.	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	٩,٣٨	٤,١٩	٠,٩٣٠	٠,٠٠١
	الجمعية	١٠٦	٧١,٧٠	١٢,٢٦	٣,٧١	٠,٨٣	
٣١- تجنب توفير معلومات تجرم المنشأة عن أثرها البيئى وفقاً للقانون.	الشركات	٣٢	٩٦,٨٨	٠,٠٠	٤,٤١	٠,٥٦	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٦٦,٠٤	١٧,٩٢	٣,٥٦	٠,٩١	

تابع - جدول رقم (٦) .

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٣٢- تجنب الالتزام باستثمارات مالية إضافية للمحافظة على البيئة.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٢٥,٠٠	٣,٥٠	١,٠٢	٠,٣٦٢
	الجمعية	١٠٦	٥٤,٧٢	٢٧,٣٦	٣,٣٢	٠,٩٩	
٣٣- تجنب توفير مادة لوسائل الإعلام للضغط على الشركة.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٣٤,٣٨	٣,٥٠	١,١٩	٠,٨٩٦
	الجمعية	١٠٦	٦٩,٨١	١٢,٢٦	٣,٦٣	٠,٧٧	
٣٤- رفض التقرير عن المعلومات البيئية الحساسة.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٢٨,١٣	٣,٥٣	١,١٩	٠,٠٢٩
	الجمعية	١٠٦	٨٩,٦٢	٣,٧٧	٤,٠٧	٠,٦٥	
٣٥- عدم وجود نظام معلومات ملائم لجمع المعلومات البيئية والتقرير عنها.	الشركات	٣٢	٤٣,٧٥	٤٠,٦٣	٣,٠٠	٠,٩٨	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٧٠,٧٥	١٣,٢١	٣,٧١	٠,٨٦	
٣٦- عدم وجود مصادر بديلة لتوفير المعلومات البيئية عن نشاط الشركة.	الشركات	٣٢	٨٤,٣٨	١٥,٦٣	٣,٨١	٠,٨٦	٠,٠٠٣
	الجمعية	١٠٦	٤٨,١١	٣٢,٠٨	٣,٢٤	٠,٩٩	
٣٧- عدم وجود حوافز حكومية كافية لتبنى سياسات صديقة للبيئة.	الشركات	٣٢	٦٢,٥٠	٣١,٢٥	٣,٤٤	١,٢٤	٠,٨٨٤
	الجمعية	١٠٦	٦٧,٩٢	١٨,٨٧	٣,٥٧	٠,٨٨	

٤/٤/٣ الفرض الرابع:

يوضح الجدول رقم (٧) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الرابع، حيث تميل الجمعية إلى الموافقة التامة - وكان المتوسط أكبر من (٤) درجات - على المتغيرين (٣٩)، (٤١) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، وإلى الموافقة - وكان المتوسط ٣,٩٥ - على المتغيرات (٤٠)، (٤٢)، (٤٣) بنسبة أكبر من (٨٠٪) أيضاً، فى حين يميل إلى الحياد بالنسبة لباقى المتغيرات. وعلى الجانب الآخر، يميل رأى الشركات إلى الموافقة التامة - وكان المتوسط أكبر من (٤) درجات - على المتغيرات (٣٨)، (٣٩)، (٤١)، (٤٣) بنسبة أكبر من (٨٠٪)، وإلى الموافقة - وكان المتوسط يقترب من (٤) درجات - على المتغيرات (٤٢)، (٤٤) بنسبة تزيد على (٧٠٪)، فى حين يميل رأى الشركات إلى الحياد بالنسبة لباقى المتغيرات. ويدل اختبار Mann-Whitney U على اتفاق آراء الجمعية والشركات على الموافقة بشأن المتغير (٣٩) "لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى جذب استثمارات جديدة للشركة" و(٤١) "لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى على تقييم الجمعية العمومية للمساهمين لنجاح الإدارة" و(٤٢) " عدم اقتناع المستثمرين بفائدة الإفصاح البيئى للشك فى مصداقيته" و(٤٣) لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قدرة الشركة على الحصول على التمويل. وبذلك يتم قبول فرض العدم الرابع " لعدم وجود فروق إحصائية معنوية (P>0.05).

جدول رقم (٧)

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغيرات الفرض الرابع

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٣٨- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قيمة أسهم الشركة بسوق الأوراق المالية.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٨١,٢٥ ٦٣,٢١	١٨,٧٥ ٢١,٧٠	٤,٠٦ ٣,٥٢	١,١١ ٠,٩٥	٠,٠٠٢
٣٩- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى جذب استثمارات جديدة للشركة.	الشركات الجمعية	٣٢ ١٠٦	٩٠,٩٣ ٨٣,٠٢	٦,٢٥ ٢,٨٣	٤,١٦ ٤,٠٨	٠,٧٧ ٠,٧٣	٠,٤٤٥

تابع - جدول رقم (٧).

المتغير/سبب عدم الإفصاح	مجموعة الدراسة	العدد	نسبة الموافقين	نسبة غير الموافقين	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	Utest 2-tailed p
٤٠- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قدرة الشركة على تسويق منتجاتها.	الشركات	٣٢	٥٣,١٣	٣٤,٣٨	٣,٢٥	١,٠٢	٠,٠٠٠
	الجمعية	١٠٦	٨٣,٠٢	٦,٦٠	٣,٩٥	٠,٧٧	
٤١- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى تقييم الجمعية العمومية للمساهمين لنجاح الإدارة.	الشركات	٣٢	٨١,٢٥	٦,٢٥	٤,١٣	٠,٨٧	٠,٢١٩
	الجمعية	١٠٦	٨٢,٠٨	٠,٠٠	٤,٠٢	٠,٦٢	
٤٢- عدم اقتناع المستثمرين بفائدة الإفصاح البيئى للشك فى مصداقيته.	الشركات	٣٢	٧١,٨٨	١٥,٦٣	٣,٦٩	٠,٩٠	٠,١٧٦
	الجمعية	١٠٦	٨٢,٠٨	٢,٨٣	٣,٩٥	٠,٦٥	
٤٣- لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قدرة الشركة على الحصول على التمويل.	الشركات	٣٢	٨١,٢٥	٩,٣٨	٤,٠٦	٠,٩١	٠,١١٣
	الجمعية	١٠٦	٨٣,٩٦	٠,٠٠	٣,٩٥	٠,٥٢	
٤٤- لا يستخدم سوق المال المعلومات البيئية للتمييز بين الشركات.	الشركات	٣٢	٧٨,١٣	٩,٣٨	٣,٩٤	٠,٩٨	٠,٠٢٦
	الجمعية	١٠٦	٦٦,٠٤	١٨,٨٧	٣,٥٧	٠,٩١	
٤٥- لا توجد جوائز بيئية تمنحها الدولة يكون لها مردود إيجابى على سمعة الشركة.	الشركات	٣٢	٥٩,٣٨	٣١,٢٥	٣,٣٤	١,١٨	٠,٣٦٧
	الجمعية	١٠٦	٦٥,٠٩	١٦,٠٤	٣,٦٠	٠,٨٩	

٤- الخلاصة والتوصيات:

استهدف البحث تحديد معوقات الإفصاح البيئى فى القوائم المالية للشركات المصرية، ولتحقيق هدف البحث جاءت الدراسة فضلاً عن المقدمة والخلاصة فى جزأين أساسيين، غطى الجزء الأول الإطار النظرى للبحث، فى حين اختص الجزء الثانى بالدراسة الميدانية. تناول الجزء النظرى مفهوم وآليات الإفصاح البيئى، وعرض لأهم الدراسات السابقة، وبين متطلبات الإفصاح البيئى وفقا للتشريعات المصرية، واستعرض واقع الإفصاح البيئى للشركات المصرية. وشملت الدراسة الميدانية صياغة فروض البحث وتحديد مجتمع البحث والعينة وأداة البحث وأخيراً تم عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

وكانت أهم نتائج البحث - مع الأخذ فى الاعتبار صغر حجم العينة - أن معوقات الإفصاح البيئى فى التقارير المالية للشركات المصرية تتوزع على أربعة أسباب أساسية: الأول هو عدم وجود إلزام على الشركات بالإفصاح البيئى وتمثل ذلك فى (١) لا تتطلب الهيئة العامة لسوق المال الإفصاح عن المعلومات البيئية (٢) لا يوجد معايير محاسبية لقياس وعرض الآثار البيئية (٣) الإفصاح البيئى اختيارى حسب رغبة الإدارة. والثانى هو نقص الوعى العام بالقضايا البيئية وتمثل ذلك فى (١) غياب رد فعل المستهلكين والعملاء (٢) لا توجد منظمات غير حكومية تتبنى قضايا البيئة بفاعلية (٣) اعتقاد الإدارة بأن نشاط الشركة لا يؤثر فى البيئة (٤) اقتناع إدارة الشركة بعدم جدوى الإفصاح البيئى وتأثيره فى إدراك الأطراف المهتمة (٥) لا توجد ضغوط سياسية على الشركات بأن تفصح عن أدائها البيئى (٦) قلة موضوعات البيئة فى المناهج الدراسية (٧) لا تشكل الاستثمارات الأخلاقية جزءاً من سوق المال. والثالث: هو تجنب الخسائر أو التكاليف التى قد تلحق بالشركة وتمثل ذلك فى تجنب انخفاض الإيرادات والتدفقات النقدية مستقبلاً. والرابع؛ غياب البعد البيئى فى تقييم نجاح الشركة وتمثل ذلك فى (١) لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى جذب

استثمارات جديدة للشركة (٢) لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى تقييم الجمعية العمومية للمساهمين لنجاح الإدارة (٣) عدم اقتناع المستثمرين بفائدة الإفصاح البيئى للشك فى مصداقيته (٤) لا يؤثر عدم الإفصاح البيئى فى قدرة الشركة فى الحصول على التمويل.

وفى الختام يوصى الباحث بالتالى:

١- يجب أن تهتم الهيئة العامة لسوق المال بالإفصاح البيئى للشركات، وتضع القواعد الملزمة والمنظمة له مسايرة للهيئات المشرفة على سوق المال فى الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوربية وتلبية لحاجة المجتمع المصرى.

٢- زيادة جرعة مادة البيئة فى وسائل الإعلام والمناهج الدراسية لزيادة وعى المجتمع بالآثار البيئية للشركات ذات الحساسية البيئية.

٣- إعادة النظر فى قانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ ليقوم جهاز شئون البيئة بالنشر الدورى للمعلومات البيئية مبيناً المناطق الملوثة ومصادر التلوث والشركات والجهات المسئولة عنها والتكاليف المطلوبة لمعالجة وتنظيف التلوث.

٤- سرعة إصدار معيار محاسبى مصرى خاص بالمحاسبة والإفصاح البيئى للشركات المصرية للقياس والتقرير عن الأداء البيئى للشركات.

٥- التعاون بين الهيئة العامة لسوق المال وجهاز شئون البيئة والمعهد المصرى للمحاسبة والمراجعة لدراسة وصياغة التشريعات البيئية الملزمة.

٦- زيادة دور جمعيات حماية المستهلك والمجتمع المدنى فى زيادة الوعى البيئى وحث المستهلكين على تفضيل منتج الشركات الصديقة للبيئة.

الدراسات المستقبلية:

يوصى الباحث بالقيام مستقبلاً بالمزيد من الدراسات عن قضايا المحاسبة والإفصاح البيئى خاصة الموضوعات التالية:

١- قياس وتوقيت الاعتراف بالتكاليف والمصروفات البيئية.

٢- تعيين وتخصيص التكاليف البيئية على المنتجات المسببة لها وأثر ذلك فى ربحية المنتجات وتقييم الأداء.

٣- العلاقة بين الإفصاح البيئى وقيمة الشركة فى سوق المال.

٤- تحليل المحتوى المعلوماتى للإفصاح البيئى للشركات المصرية.

٥- حوافز الشركات للإفصاح البيئى فى حالة وجود هذا الإفصاح مستقبلاً.

٦- العلاقة بين النشرات الدورية التى يصدرها مستقبلاً جهاز شئون البيئة عن مصادر التلوث والأطراف المسئولة عنه وتكاليف معالجته ومستوى الإفصاح البيئى للشركات المصرية.

٧- العلاقة بين التشريعات البيئية والأداء البيئى للشركات المصرية.

٨- الإفصاح البيئى وفجوة التوقعات.

التهميش:

(١) تؤثر الولايات المتحدة الأمريكية فى حركة الاقتصاد العالمى؛ لما لها من شركات عابرة للقارات وتجارة عالمية كبيرة ولذلك تعتبر معايير المحاسبة الأمريكية الأكثر انتشاراً وتطبيقاً وتقدماً مقارنة بباقى الدول الغربية، كما لا يوجد معايير محاسبية دولية تتعامل تحديداً مع القضايا البيئية فى التقارير السنوية للشركات (Nyquist, 2003)، لذلك يقتصر البحث على الإشارة إلى الإرشادات والمعايير المحاسبية الأمريكية المتعلقة بالبيئة.

(٢) صدر العديد من القوانين الأمريكية الخاصة بالبيئة بدءاً من عام ١٩٧٠م، إلا أن صدور القانونين الفيدراليين the Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act of 1980 and the Superfund Amendments and Reauthorization Act of 1986 كان لهما أثر بالغ على الشركات الأمريكية، حيث طلب من الشركات تنظيف مواقع النفايات الخطرة المسئولة عنها، وهذا يتكلف مبالغ طائلة قد يؤدى عدم الإفصاح عنها إلى اعتبار القوائم المالية مضللة (Freedman and Stagliano,2002).

(٣) هناك العديد من النظريات لتفسير السلوك الإدارى بالإفصاح عن أنواع معينة من المعلومات منها نظرية المنظمة ونظرية الاقتصاد السياسى ونظرية الأطراف المهتمة ونظرية المشروعية ونظرية المساءلة. وهناك قدر كبير من التداخل بين هذه النظريات وجميعها تقدم أطراً مفيدة لدراسة السلوك الاجتماعى للشركات على أساس وجود عقد اجتماعى بين الشركة والأطراف المهتمة يقضى بأن تتصرف الشركة بأسلوب مقبول اجتماعياً فى سعيها لتحقيق هدف الربح (O'Donovan,2002). على سبيل المثال، تعتبر نظرية الأطراف المهتمة إطاراً للتحليل الجزئى يقع ضمن إطار أكبر للتحليل تقدمه نظرية المشروعية (Cormier, Gordon, and Magnan,2004).

(٤) اقتصر البحث على فحص القوائم المالية للشركات المصرية والإيضاحات المتممة لها وتقرير مراقبى الحسابات لضمان مصداقية ودقة أى معلومات تفصح عنها الشركات المصرية عن البيئة، والبعد عن أى معلومات دعائية قد تنشرها الشركات ولا واقع لها، كما أن القوائم المالية تصدرها الشركات بشكل منتظم ولكل أطراف المجتمع. كما اقتصر البحث على الشركات المسجلة بسوق المال باعتبارها أهم وأكبر الشركات المصرية والتى من المفترض أن تهتم بنشر المعلومات المهمة التى يحتاج إليها المتعاملون فى السوق وغيرهم، مسايراً بذلك البحوث التى أجريت فى الدول المتقدمة عن الإفصاح البيئى.

(٥) قائمة المعوقات التى وردت بالدراسات السابقة لا تزيد على (١٢) جملة (متغيراً) - انظر على سبيل المثال Solomon and Lewis (2002). وقد عدّل وأضاف الباحث إليها (٣٣) جملة لتغطى معظم الأسباب المحتملة لعدم ملاءمة الإفصاح البيئى للشركات المصرية.

(٦) هناك العديد من المبررات لاختيار اختبار Mann-Whitney U لتحليل التباين منها: العينات مستقلة وغير متساوية فى الحجم وربما صغيرة نسبيا ، كما أن معلمات المجتمع المسحوبة منه العينة غير معروفة، والبيانات التى تم الحصول عليها ترتيبية. وينوه الباحث باستخدامه برنامج الحزم الإحصائية SPSS لإنجاز تحليل البيانات.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- البنا، أبو بكر عبد العزيز (٢٠٠٢م). "دور المراجعة البيئية نحو تحسين الأداء البيئى: دراسة تطبيقية على منطقة حلوان الصناعية"، **المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر (بنين)**، ٢٧: ٣١٣- ٣٨٠.
- السقا، السيد أحمد (١٩٩٩م). "مراجعة الأداء البيئى: إطار مقترح"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٣٩: ٣٠١ -٣٤١.
- السيد، صفاء محمود (٢٠٠١م)." نظرية الوكالة والإفصاح الاجتماعى للشركات المصرية"، **البحوث التجارية المعاصرة** ، سوهاج: كلية التجارة جامعة جنوب الوادى، ١٥: ٤٥- ١٠٤.
- عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد (٢٠٠٢م)." مدخل مقترح لتطوير نظم إدارة تكاليف الجودة البيئية"، **آفاق جديدة**، كلية التجارة جامعة المنوفية، ١٤: ١١١- ١٦٤.
- عبد السلام، على زين العابدين، محمد عبد المرضى عرفات (١٩٩٢م). **"تلوث البيئة من المدنية"**، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- عثمان، عبد الهادى أحمد (١٩٩٦م) "التكاليف الاقتصادية لتلوث الهواء بالقاهرة الكبرى، **المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر(بنين)** ، ٢١: ١٤٧ -١٧٣.
- عطية، محمد راضى (٢٠٠٠م)، دور المراجعة البيئية فى ترشيد القرارات الاستثمارية، **البحوث التجارية** ، كلية التجارة جامعة الزقازيق، ٢٢، العدد ٢: ٢٥١: ٣١٥.
- عطية، خالد محمد (٢٠٠٠م). "نموذج مقترح للمحاسبة البيئية فى مصر"، **مجلة الاقتصاد العربى** ، ٩: ٢١ -٦٤.
- ناصف، إيمان عطية (٢٠٠٣م). "مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئى كبعد خامس فى منظومة الأداء المتوازن – دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية**، المجلد ٤٠: ٢٠١- ٢٥٢.
- **القانون رقم ٤ لسنة (١٩٩٤م)** بإصدار قانون فى شأن البيئة (٢٠٠٤م). القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- **القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م** بإصدار قانون سوق رأس المال (٢٠٠٣م). القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- **القرار الوزارى رقم ٥٠٣ لسنة ١٩٩٧م** بشأن معايير المحاسبة المصرية (٢٠٠٣م). القاهرة: وزارة التجارة الخارجية.
- **النشرة اليومية لحركة الأوراق المالية**، الثلاثاء ٢٧ من يوليو ٢٠٠٤م، بورصتا القاهرة والإسكندرية.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- American Institute of Certified Public Accounting(AICPA). (1997). "Statement of Position (SOP) 96-1". **Environmental Manager,** New York, 8:12-14.
- Beaver, W.H. (1998). **Financial Reporting: An Accounting Revolution,** London ,UK Third Edition. Prentice Hall.
- Beets, S. D. & C. C. Souther.(1999). "Corporate Environmental Reports: The Need for Standards and an Environmental Assurance Service". **Accounting Horizons,** 13: 129-145.
- Belal, A. Rahman.(2000). "Environmental Reporting In Developing Countries: Empirical Evidence From Bangladesh". **Eco-Management and Auditing,**7:114-121.
- Berthelot, S., D. Cormier , and M. Magnan (2003). "Environmental Disclosure Research: Review and Synthesis". **Journal of Accounting Literature,**22: 1-44.
- Cormier,D. & M. Magnan.(1997). "Investors'Assessment of Implicit Environmental Liabilities: An Empirical Investigation". **Journal of Accounting and Public Policy.** 16: 215-241.
- Cormier,D. & M. Magnan.(1999). "Corporate Environmental Disclosure Strategies: Determinants, Costs and Benefits". **Journal of Accounting, Auditing & Finance.** 14: 429-451.
- Cormier,D. & M. Magnan. (2003) "Environmental Reporting Management: A Continental European Perspective," **Journal of Accounting and Public Policy,** 22: 43-62.
- Cormier,D. , I. M. Gordon, & M. Magnan. (2004). "Corporate Environmental Disclosure: Contrasting Management's Perceptions with Reality", **Journal of Business Ethics,** 49: 143-165.
- Deegan, C. (2002). "Introduction: The legitimizing effect of social and environmental disclosures- a theoretical foundation". **Accounting, Auditing, and Accountability Journal,** 15: 282-311.
- Deegan, C. and Gordon, B. (1996). "A study of the environmental disclosure practices of Austral". **Accounting and Business Research,** 26: 187-199
- Deegan, C. and Rankin, M. (1996). " Do Australian companies report environmental news objectively?". **Accounting, Auditing, and Accountability Journal,** 9: 50-67.
- Deegan, C., Rankin, and Michaela. (1997)."The materiality of environmental information to users of annual reports". Accounting, **Auditing, and Accountability Journal,** 10: 562-597
- Deegan, C., Rankin, M. and Tobin,J. (2002). "An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: Atest of legitimacy theory". **Accounting Auditing & Accountability Journal,** 15: 312-343.
- Financial Accounting Standard Board (FASB) Statement No. 143 (2001). "Accounting for assets retirement obligation". **Journal of Accountancy,** 192:98-102.
- Financial Accounting Standard Board(FASB) Statement No.144 (2002). "Accounting for the impairment or disposal of long-lived assets". **Journal of Accountancy,** 193:81-88.

- Fitzsimons, A.P. & Thompson, J. W. (1997/1998). "Accounting for contingencies". **Commercial Lending Review**, 13:63-67.
- Freedman, M. and Stagliano, A.J. (1995). " Disclosure of Environmental Cleanup Costs: The Impact of the Superfund Act ". **Advances in Publics Interest Accounting,** 6: 163-176.
- Freedman, M. and Stagliano, A.J. (2002). "Environmental disclosure by companies involved in initial public offerings". **Accounting Auditing & Accountability Journal,** 15: 94-105.
- Grossman, S. (1981). "The role of warranties and private disclosure about product quality", **Journal of Law and Economics**. 24:461-483.
- Hughes II, K.E. (2000). " The Value Relevance of Nonfinancial Measures of Air Pollution in the Electric Utility Industry." **The Accounting Review**, 75: 209-229.
- Konar, S. and M.A. Cohen (1997). " Information as Regulation: The Effect of Community Right to Know Laws on Toxic Emissions". **Journal of Environmental Economics and Management,** 32:109-124.
- Lev, B. (1988). "Toward a Theory of Equitable and Efficient Accounting Policy", **Accounting Review**, LXIII: 1-22.
- Maltby J.(1997). "Setting its own standards and meeting those standards: voluntarism versus regulation in environmental reporting". **Business Strategy and the Environment,** 6:83-92.
- Milgrom, P.(1981). "Good news and bad news: representation theorems and applications", **Bell Journal of Economics**, 12:380-391.
- Niskanen, J. and Nieminen T. (2001). "The objectivity of corporate environmental reporting: a study of Finnish listed firms'environmental disclosures", **Business Strategy and the Environment,** 10: 29-37.
- Nyquist, S. (2003). " The legislation of environmental disclosures in three Nordic countries- A comparison". **Business Strategy and the Environment**, 12:12-25.
- O'Donovan, G. (2002). " Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory", **Accounting, Auditing, and Accountability Journal,** 15: 344-362
- Roberts, R. &Hohl, K. (1994). "Environmental liability disclosure and staff accounting bulletin No.92". **The Business Lawyer**. Chicago, 50:1-17.
- Rockness J., P. Schlachter, and H.O. Rockness (1986). "Hazardous Waste Disposal, Corporate Disclosure, and Financial Performance in the Chemical Industry". **Advances in Publics Interest Accounting,** 11: 167-191.
- Scott, W.R. (2003). **Financial Accounting Theory**. Toronto, Canada: Third edition. Pearson Education Canada Inc.
- Solomon, A. and L. Lewies (2002). "Incentives and disincentives for corporate environmental disclosure", **Business Strategy and the Environment**, 11: 154-169.
- Thompson , J. H. (1997). "SOP 94-6 Addresses the need for improved disclosure of significant risks and uncertainties". **The National Public Accountant**, 42:34-39.
- Tilt,C. A. (2001). "The content and disclosure of Australian corporate environmental policies". **Accounting Auditing & Accountability Journal**, 14: 190 -212.

مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض

الدكتور سالم بن سعيد القحطاني
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخامس والأربعون
● العـــــدد الأول
● محـــــرم ١٤٢٦هـ
● فبـــــراير ٢٠٠٥م

مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض

د. سالم بن سعيد القحطاني *

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية فى الرياض لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم، كذلك تحديد أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين. كما هدفت إلى التعرف على مدى اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم، ومدى وجود علاقة إيجابية بين خصائص المديرين وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل، وكذلك مدى وجود علاقات ارتباطية بين بعض الخصائص الشخصية للمديرين مجتمعة (متغيرات مستقلة) وبين مؤشرات استخدام فرق العمل فى إدارتهم (متغيرات تابعة)، وكذلك تقديم بعض التوصيات.

وقد تمت مراجعة أدبيات الموضوع لتحديد عدد من المؤشرات حيث تم على ضوئها تحديد (١٤) مؤشراً، وتم تحديد أكثرها وأقلها تأثيراً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل. وتم إعداد استبانة لدراسة استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل وزعت على (٤٠٠) مدير. وعلى ضوء تلك المؤشرات توصلت الدراسة بشكل عام إلى أنه يمكن القول بأن لدى مديرى الأجهزة الحكومية المركزية استعداداً غير عال (متوسط) لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم. كما ظهر أن هناك اختلافاً بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم بحسب معظم المؤشرات المستخدمة فى الدراسة، ما عدا التخصص الذى لم يثبت أن بينهم أى فوارق على ضوئه. وتبين من الدراسة أن هناك بعض العلاقات الارتباطية الإيجابية والسلبية بين عدد من العوامل الشخصية وبين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل، فى حين لم يظهر أى ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات. وقد تبين من الدراسة أن التغير فى العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغيراً فى مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل. وقد تم تقديم بعض التوصيات لمديرى الأجهزة الحكومية المركزية حول كيفية تنشيط استخدام فرق العمل، من خلال تفعيل المؤشرات الأقل تأثيراً فى المديرين.

لم يعد المديرون اليوم هم الوحيدين الذين يملكون أعلى المؤهلات والخبرات فى المنظمات الإدارية، فقد أصبح هناك من العاملين فى المنظمات من يملك مؤهلات وقدرات تساوى أو تفوق فى بعض الأحيان ما يملكه المديرون. وقد أدى هذا التغير فى مستوى التعليم والقدرات والمهارات التى يتمتع بها

* أستاذ الإدارة العامة المشارك بكلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود.

العاملون فى المنظمات إلى تغير فى بيئة العمل، حيث فرض هذا التغير بدوره تغييراً آخر فى أسلوب تعامل المديرين مع مرؤوسيهم، وهذا التغيير هو ضرورة التعامل بروح الفريق الواحد على مستوى القسم والإدارة، وكذلك المنظمة. وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحه فى تعامل المديرين مع مرؤوسيهم مما جعله يحظى بأهمية على مستوى جميع الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب إدارة الجودة الكلية، وأسلوب إعادة اختراع نظم العمليات الإدارية (Schermerhorn,1996).

وقد أثبتت الدراسات أنه ليس استطاعة المدير أن ينجح فى أداء العمل من خلال توجيه الآخرين فحسب، بل يتطلب الأمر أن يعمل معهم عن قرب ومن خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith, 1994). وعلى هذا الأساس فمن المؤكد أنه لا يمكن أن ينجح المدير فى استخدام هذا الأسلوب ما لم يكن لديه الاستعداد اللازم لاستخدامه بفعالية.

تميزت الإدارة التقليدية فى بداية العصر الحديث بالفصل بين الإدارة والعمل، واعتبار المديرين هم المسئولين عن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها من خلال تنسيق وتقسيم الأعمال والتوجيه بتنفيذها و مراقبة الأداء، فى الوقت الذى ينحصر فيه دور الموظفين فى أداء ما هم مكلفون به فحسب. ومن هنا فإن التعريف التقليدى للإدارة على أنها إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين يوحى بأن المدير شخص متفوق فى الموهبة والمؤهل والقدرات مما يجعله فى حاجة دائمة إلى عدد كبير من المنفذين؛ ليتسنى له تحقيق أهداف إدارته. وقد ترتب على ذلك أن المدير التقليدى دائماً ما يدعى بأنه فى حاجة إلى المزيد من الأيدى العاملة؛ ليتمكن من إنجاز مهام إدارته، وهو يدرك أنه كلما زاد عدد العاملين الذين يرأسهم؛ زادت أهميته للمنظمة، ومن ثم لم يعد مستغرباً من المدير التقليدى أن يسعى إلى ضم أكبر عدد من العاملين تحت سيطرته، بل احتكار المعارف والمعلومات التى تزيد من اعتماد المنظمة عليه بشكل كبير.

لقد تغير مفهوم الإدارة والدور المطلوب من المدير فى العقود الثلاثة الأخيرة، ولم يعد التعريف التقليدى مناسباً فى عصر المعلوماتية والنمو والتطور العالى للعاملين، وقد ساعد على ذلك ظهور عدد من الأساليب الإدارية الحديثة، وكذلك تغير البيئة التنظيمية والاقتصادية والتجارية التى اتسمت فى نهاية القرن العشرين بالسرعة العالية التى تتحول بها المعرفة والمعلومات وتطور وسائل الاتصال وتزايد التحول نحو الديموقراطية. لقد أدت هذه المؤشرات وغيرها إلى تغيرات جذرية فى مستويات تأهيل العاملين وكذلك تغيرات فى الكيفية التى تعالج بها المنظمات أمورها. وأصبح من المستحيل على المنظمات أن تتجاهل أهمية العميل والحاجة الملحة للتحسن المستمر؛ مما انعكس تلقائياً على ضرورة اتباع أسلوب العمل كفريق باعتبار المنظمة نظاماً كلياً متكاملاً.

ونتيجة لذلك التغير أصبح من المهم للمنظمات أن يبذل كل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذى جعل المنظمة قائمة فى إدارتها على جميع أفرادها، وليس على المديرين فحسب كما كان فى الوضع التقليدى. وعلى هذا الأساس تغيرت البيئة التنظيمية وأصبح نجاح المنظمة مسئولية الجميع، وبذلك لم تعد المسئولية شيئاً يمنحه المديرون للموظفين، إنما أصبحت حياة ووجود للمنظمة يشترك فيها الجميع، ما عمّق ورسّخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الأسلوب فى العمل الإدارى حتمية لا خيار فيها. ويستدعى الأمر كما يؤكد Allcorn (١٩٨٩) إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمى المسؤولية الجماعية.

وباعتبار الأجهزة الحكومية المركزية فى المملكة العربية السعودية من المنظمات التى تأثرت بهذا التوجه؛ فإن هذه الدراسة تأتى لاستطلاع مدى استعداد مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لاستخدام فرق العمل. وسنقوم من أجل تحقيق هذا الهدف باستعراض مشكلة الدراسة، ثم التساؤلات والفرضيات التى تحاول الإجابة عنها، ثم نحدد أهدافها بدقة ونبين

أهمية دراستها والمصطلحات المستخدمة فيها. وبعد ذلك يتم استعراض أدبيات الدراسة بما فى ذلك الدراسات السابقة التى تطرقت للموضوع، ثم نبين المنهجية التى اتبعتها الدراسة، و نستعرض ونحلل البيانات التى تم جمعها من الميدان، ثم نقوم بتقديم أهم النتائج والتوصيات بشأن التعامل مع فرق العمل فى الأجهزة الحكومية المركزية.

مشكلة الدراسة:

لقد أثبتت الدراسات أنه ليس فى استطاعة المدير أن ينجح فى أداء العمل بفعالية من خلال توجيه الآخرين فحسب، بل يجب عليه - حتى يكون فعالاً - أن يعمل معهم عن قرب ومن خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith, 1994). وقد أكدت الكثير من الدراسات من بينها دراسة Cohen& Ledford (١٩٩٦) أن استخدام أسلوب فرق العمل يؤدى إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ورضا العميل مع مستويات أقل من تكلفة إنتاج السلع والخدمات، بل لقد نتج عن ذلك فى إحدى المنشآت تقليل مدة الاستجابة لخدمة العميل من (٧,٥) دقيقة إلى (١٣) ثانية. وعلى هذا الأساس تدعو الدراسات المختلفة لأن يكون لدى المدير الاستعداد التام لاستخدام فرق العمل، حيث يتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات التى أكدت عليها الدراسات المختلفة.

والمديرون فى المملكة العربية السعودية، خاصة فى الأجهزة الإدارية، ليسوا بعيدين عن التغيرات التى حصلت فى المنظمات العالمية، ولكنهم بطيئو التأثر بما يحدث عالمياً؛ حيث نجد أن التغيرات المنظمات العالمية سريعة التحول والعاملين فيها سريعى التطور والنمو بخلاف ما يحدث فى إدارة الأجهزة الحكومية السعودية. إن الأنظمة الإدارية فى الأجهزة الحكومية المركزية مثلها مثل أى نظام بيروقراطى فى دول العالم الثالث تجد صعوبة فى التغير والتطور السريع وتعتمد على اللجان فى معظم أعمالها. وعلى الرغم من أن الموظفين السعوديين قد تحسنت مستوياتهم التعليمية كثيراً حيث أصبح نحو (٦٩٪) من موظفى الخدمة

المدنية من حملة الشهادة الثانوية فأعلى (مؤشرات الخدمة المدنية، ١٤٢٢هـ)، كما أن مهاراتهم وقدراتهم قد تطورت إلى الأفضل إلا أن ذلك لم ينعكس على منظماتهم؛ بسبب اصطدامهم بمديرين يعملون فى ظل نظام إدارى بيروقراطى تقليدى لا يستجيب لمتطلبات العمل القائمة على استخدام فرق العمل باعتبارها من أحدث الأساليب التى تستفيد من تطور التعليم والمهارات والقدرات.

انطلاقاً مما سبق، أصبح من الأهمية بمكان دراسة مدى استعداد مديرى الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لاستخدام فرق العمل فى ظل عدد من المؤشرات والمتغيرات التى تساعد فى التعرف على ذلك.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة تحديداً إلى تحقيق ما يلى:

١ – التعرف على مدى استعداد مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم.

٢ – التعرف على أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين.

٣ – التعرف على مدى اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل).

٤ – تحديد ما إذا كان هناك أى علاقة إيجابية بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل وبين خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل).

٥ – تقديم بعض التوصيات لمديرى الأجهزة الحكومية المركزية حول استخدام فرق العمل.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة فى تساؤل رئيس هو: ما مدى استعداد مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل؟ ويمكن تفصيل هذا التساؤل فى عدد من التساؤلات الفرعية، كما يلى:

١ - ما مدى استعداد مديرى الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم؟

٢ - ما أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين؟

وتسعى الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) وهى ما يلى:

١ - يختلف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل).

٢ - توجد علاقة إيجابية بين خصائص المديرين (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل) وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل.

٣ - يزداد استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل مع ازدياد أعمارهم، ومراتبهم، ومستوياتهم الوظيفة، ومؤهلاتهم، وعدد مرؤوسيهم، وعدد سنوات خبرتهم، وعدد الدورات التدريبية التى حصلوا عليها فى مجال استخدام فرق العمل.

أهمية الدراسة:

دأب المدير فى الإدارة التقليدية على توجيه المنظمة وتقسيم وتنسيق العمل ومتابعته. ويعد ظهور التغيرات العالمية التى أثرت فى الإدارة فى العقود القليلة الماضية، والتى أدت إلى تطور الأساليب الإدارية الحديثة؛ تغير نمط الإدارة

وانتقلت المسئولية من كونها فردية، تقع على عاتق المدير، إلى أن أصبحت جماعية، تقع على الموظفين جميعهم. وقد أكدت الدراسات (ضرار، ١٩٩٨) أن تبنى التنظيم القائم على أساس فرق العمل يساعد فى تسخير الإمكانات العقلية والمهارات السلوكية فى حل المشكلات، كما يمكن الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف بعضهم مع بعض وتبادل التجارب والخبرات؛ ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتحدى المنافسة. ولأنه لا يوجد دراسات جادة تبحث هذا الموضوع خاصة ما يتعلق بالأجهزة الإدارية الحكومية التى غالباً ما يكون التغيير فيها بطيئاً؛ فإن هذه الدراسة ستوفر مرجعاً يحدد الباحث من خلاله العوامل المساهمة فى دعم استخدام فرق العمل بالأجهزة الإدارية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما ستسهم فى تحديد أى من تلك المؤشرات أكثر وأقل توافراً لدى مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية؛ مما سيدعم أدبيات الموضوع ويوفر مرجعاً يمكن الاعتماد عليه فى تقييم استخدامات فرق العمل.

ولأن الأجهزة الحكومية المركزية فى المملكة العربية السعودية دأبت على استخدام اللجان أكثر من فرق العمل خاصة أن استخدام فرق العمل فى الأجهزة الإدارية الحكومية يتطلب توافر عدد من المؤشرات التى تبين تحقق هذا التوجه لدى المديرين؛ فإن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية تصب فى إطار التعرف على مدى استعداد المسئولين فى الأجهزة الإدارية لتطويرها ومواكبة التغيرات العالمية بما يخدم منظماتهم من خلال تبنى فرق العمل، كما ستوفر لهم المعرفة اللازمة حول مؤشرات نجاح استخدامها، وستقدم لهم التوصيات اللازمة فى هذا الشأن.

مصطلحات الدراسة:

يستخدم الباحث عدداً من المصطلحات الواجب تعريفها كما وردت فى هذه الدراسة، ومنها ما يلى:

فريق العمل: هو مجموعة من الأفراد ذوى مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون فى بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم (Harrington-mackin, 1994).

مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل: تمثل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل وصفاً للبيئة السائدة فى علاقة وتعامل المدير مع أعضاء الفريق، وقد أكدت العديد من الدراسات على تلك المؤشرات فى مواضع مختلفة، ومن بينها المشاركة فى المعلومات، تركيز جهود الفريق على المهمة، توفير المواد والمستلزمات للفريق، بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، حفز الأعضاء وتشجيعهم، بناء الالتزام لدى الأعضاء، تنسيق أنشطة الفريق، التعامل مع الخلافات والصراعات، الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، الاهتمام بالتغذية العكسية، الاهتمام بمكافآت الفريق.

الأجهزة الحكومية المركزية: يقصد بهذه الأجهزة "المنظمات الحكومية التى تتمركز فى مدينة الرياض والتى لها شخصيات اعتبارية وذات ميزانية مستقلة. يشمل هذا التعريف الوزارات والمؤسسات العامة، والمصالح، والدواوين والرئاسات، والهيئات والمكتبات العامة، ولا يشمل هذا التعريف فروع هذه المنظمات فى المناطق الأخرى بالمملكة، أو فروعها فى منطقة الرياض الإدارية" (آل مذهب والقحطانى، ١١٢: ٢٠٠٠).

الدراسات السابقة:

عند مراجعة أدبيات الإدارة العربية وجدنا أن مفهوم فرق العمل لم يحظَ بالاهتمام اللازم سواءً فى دراسات الإدارة الحكومية أو فى دراسات إدارة

الأعمال، خاصة أنه أثبت نجاحه وأهميته بوصفه أسلوباً إدارياً فعالاً فى كثير من الدول المتقدمة والشركات العالمية (Elmuti, 1995:4). كما اتضح أن الحال فى المملكة العربية السعودية لم يكن أفضل منه فى الدول العربية حيث كانت الدراسات لهذا المفهوم - باعتباره مفهوماً مستقلاً - محدودة بشكل واضح. ولأن الباحث لم يحصل على الكثير من الأبحاث العلمية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث؛ فإنه سوف يستعرض عدداً من الدراسات التى توافرت له، وإن لم تكن ذات علاقة وثيقة ومباشرة بمؤشرات استخدام المديرين لفرق العمل فى القطاع الحكومى بالمملكة العربية السعودية. وسيتم عرض الدراسات المتوافرة عن موضوع هذا البحث حسب تسلسلها الزمنى سواء الدراسات العربية منها أو الدراسات الأجنبية، الأحدث فالأحدث.

وفى دراسة للعصيمى (٢٠٠٣) عن اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال فى الأجهزة الحكومية المركزية، توصل العصيمى إلى أن صفات فريق العمل الفعال تتوافر بنسب متفاوتة لدى أفراد عينته، كما كشف عن وجود بعض معوقات تطبيق مفهوم فريق العمل الفعال كالغموض فى أدوار الأفراد، والقصور فى تدريبهم حول فرق العمل، كما بيّن العصيمى أن هناك تقبلاً لتطبيق مفهوم فرق العمل الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة توضيح دور الأفراد فى فريق العمل، والتأكيد على توافر صفات فريق العمل الفعال لدى أعضاء الفريق وهى تحمل المخاطر، والمرونة، والالتزام، والحساسية. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن فريق العمل فى الأجهزة الحكومية المركزية.

وفى دراسة عن علاقة أساليب الإبداع الفردية وعمليات فريق العمل وأدائه بمخرجات فريق العمل، توصل Kurtzbarg إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين صراع المهمة والإبداع الفردى، فى حين كانت العلاقة سلبية بين الإبداع الفردى وبين الصراع الشخصى وصراع العمليات.

أما دراسة McCoy (٢٠٠٠) عن مواصفات بيئة العمل الإبداعية للفريق فقد توصل إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين تفضيل الحل التعاونى للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات أفراد الفريق، وكذلك بين تدنى مستوى مهارات الفريق وتفضيل تفادى الصراع.

وتوصل نصير وعبابنه (١٩٩٨) فى دراستهما عن آراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال فى الأردن إلى أن ضرورة التركيز على دور فرق العمل فى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد والتى يساهم فيها العمل بروح الفريق كما فى إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة. كما توصلا إلى أن سمات العمل كفريق المتوافرة فى الأجهزة الحكومية الأردنية هى المشاركة، والتيسير، والانفتاح، والتعاون، ثم الحساسية والمرونة وتحمل المخاطر. وبينت الدراسة أن هناك فروقاً بين آراء المديرين حسب العمر والخدمة والمؤهل والمسمى الوظيفى. وقد أوصى نصير وعبابنه بتفعيل دور مفهوم فرق العمل، والتركيز على توفر سمات نجاح فريق العمل، وضرورة دراسة العمل والأفراد البيئة قبل العمل على تطبيق مفهوم فرق العمل فى المنظمات الحكومية.

ويرى Schermerhorn (١٩٩٦) فى دراسته عن دور المدير فى فريق العمل أن عليه تبنى المبادرة وتشجيعها، وتوضيح وبيان المهمة للفريق، ومشاركتهم فى المعلومات، وطلب آرائهم، وتلخيص ما يتوصل إليه الفريق حول المهمة، والمحافظة على استمرارية الفريق وحمايته من المؤثرات الخارجية، والعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أعضائه وتقليل التوتر بينهم، وتنسيق أنشطتهم، وتشجيعهم على العمل بعضهم مع البعض، ومتابعة تطور الفريق بشكل مستمر.

ويؤكد هاشم (١٩٩٦) فى دراسته على أن الأفراد يشتركون فى عدد من الاحتياجات المتعلقة بعملهم فى فريق العمل من أهمها: حاجتهم إلى أعمال يؤدونها، وحاجتهم إلى العمل مع بعضهم كفريق، وحاجتهم للمواد والمستلزمات

اللازمة للقيام بالعمل، وحاجتهم إلى التماسك والتلاحم الاجتماعى، بالإضافة إلى الحاجات والمستلزمات الشخصية. وفى ضوء تلك الاحتياجات أكد هاشم فى دراسته على دور المدير الذى يجب أن يبدأ بشرح المهمة للفريق، ثم تخطيط كيفية تحقيق الفريق لهدفه، ووضع المعايير الموضوعية والعادلة، وتنسيق أنشطته، وتحفيز الفريق والإبقاء على علاقات طيبة مع أعضاء الفريق، ورفع معنوياتهم ومكافآتهم وتوفير مستلزماتهم.

وتوصل Dyer (١٩٩٥) فى دراسته عن مدى اعتقاد المديرين بأهمية بناء فرق العمل فى منظماتهم إلى أن هناك اعتقاداً عالياً بأهمية فرق العمل، وأنه يحظى بأهمية عالية فى أولويات المديرين. كما بينت الدراسة أن هناك عدداً من المعوقات التى تواجه تطبيق فرق العمل منها عدم فهم واستيعاب الحوافز فى ظل العمل ضمن الفريق، وعدم الشعور بوجود اهتمام بالمفهوم فى المنظمة، وشعور بعض الأفراد بعدم الحاجة إلى فريق العمل، وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا لتطبيق مفهوم فريق العمل. وقد حدد Dyer مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل فى ضياع ناتج الوحدة، وزيادة الشكاوى والتذمرات، وعدم الاهتمام بالمشاركة، وتدنى نوعية الخدمة، وظهور الصراعات، وزيادة تكاليف عمل الوحدة، والضعف العام فى حل المشكلات والإبداع والمبادرة.

ويحدد Harrington-Mackin فى دراسته التى تمت عام (١٩٩٤) عوامل نجاح فريق العمل فى إحلال عدد من المؤشرات أهمها: الثقة مكان الخوف، والاحترام والتعاون المتبادل، والمشاركة فى القيادة، واتخاذ القرارات بالإجماع.

وفى دراسة أجراها Gordon (١٩٩٢) على مدى تأثير فريق العمل فى الأفراد والإدارة والمنظمة، توصل إلى أن هناك شعوراً من الجهات الثلاث بتطورات وتحسينات فى المعنويات والجودة والإنتاجية نتيجة لتطبيق فريق العمل فى المنظمة.

وفى دراسة قام بها Evans (١٩٩٢) وجد أن من مؤشرات الحاجة إلى استخدام فرق العمل معارضة التغيير والتركيز على الأهداف الفردية بدلاً من

الجماعية، وغياب التغذية العكسية، ومعارضة تعليمات الإدارة، وظهور الصراعات بين العاملين بعضهم بعضاً وبينهم وبين الإدارة.

وقد حدد Liebowits وزميله De Meuse (١٩٨٢) فى دراستهما عن متطلبات نجاح فريق العمل – حددا – تلك المتطلبات فيما يلى: ضرورة أن يتطلب العمل استخدام الفريق، وتوافر التكامل والتفاعل بين الأعضاء، وتوافر المعلومات للفريق، ومشاركة الأفراد والجماعات فى الفريق، وتوافر الولاء والالتزام، ودعم الإدارة العليا، وتوفر المستلزمات المادية والمكافآت، ووجود قائد كفء للفريق، وتطبيق المنهج العلمى لبناء فريق العمل.

الخلاصة مما تقدم، هى أنه بتحليلنا لمعطيات الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع المتوافرة لم يتضح أن دراسة واحدة أشارت إلى جميع مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل، إلا أن بعضها ركز على بعض المؤشرات دون غيرها. وبمراجعة تلك الدراسات نجد أن نصير وعبابنه (١٩٩٨)، و Schermerhorn (١٩٩٦)، وDyer (١٩٩٥) و Harrington-Mackin (١٩٩٤)، و Liebowits وزميله De Meuse (١٩٨٢) قد أكدوا على مؤشر المشاركة فى المعلومات باعتباره أحد مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل، كما أكد كل من Kurtzbarg (٢٠٠٠) وSchermerhorn (١٩٩٦) وهاشم (١٩٩٦) على مؤشر تركيز جهود الفريق على المهمة، وجاء فى دراسة كل من هاشم (١٩٩٦) ودراسة Liebowits & De Meuse عام (١٩٨٢) إشارة إلى مؤشر توفير المواد والمستلزمات للفريق، وأشارت دراسة Schermerhorn (١٩٩٦) إلى مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، كما أكدت دراسة McCoy (٢٠٠٠) ودراسة Schermerhorn (١٩٩٦) ودراسة Dyer (١٩٩٥) ودراسة Liebowits & De Meuse (١٩٨٢) على مؤشر مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وجاء فى دراسة Schermerhorn (١٩٩٦) وهاشم (١٩٩٦) تأكيد على مؤشر حفز الأعضاء وتشجيعهم، وأشارت دراسة العصيمى (٢٠٠٣) وهاشم (١٩٩٦) وLiebowits & De Meuse (١٩٨٢) إلى مؤشر بناء الالتزام لدى الأعضاء، وجاء فى دراسة Schermerhorn (١٩٩٦)

وهاشم (١٩٩٦) تأكيد على مؤشر تنسيق أنشطة الفريق، كما أكدت دراسة Kurtzbarg (٢٠٠٠) و McCoy (٢٠٠٠) ودراسة Dyer (١٩٩٥) و Evans (١٩٩٢) على مؤشر التعامل مع الخلافات والصراعات، وأكد نصير وعبابنه (١٩٩٨) و Schermerhorn (١٩٩٦) وهاشم (١٩٩٦) وHarrington-Mackin (١٩٩٤) ودراسة Liebowits & De Meuse (١٩٨٢) على ضرورة اهتمام المدير اهتماماً حقيقياً بأعضاء الفريق باعتباره أحد مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل، وجاء فى دراسة Schermerhorn (١٩٩٦) وهاشم (١٩٩٦) تأكيد على مؤشر تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، كما أكدت دراسة Kurtzbarg (٢٠٠٠) ودراسة McCoy (٢٠٠٠) و Dyer (١٩٩٥) على دور المدير فى إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، كما أكدت دراسة Schermerhorn (١٩٩٦) ودراسة Evans (١٩٩٢) على الاهتمام بالتغذية العكسية، وجاء فى دراسة هاشم (١٩٩٦) ودراسة Liebow-its & De Meuse (١٨٨٢) تأكيد على مؤشر الاهتمام بمكافآت الفريق.

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الشخصية فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل لم يكن هناك معالجة مباشرة من الدراسات السابقة التى تم استعراضها لهذا الجانب، إلا أن دراسة McCoy (٢٠٠٠) توصلت إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين تفضيل الحل التعاونى للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات أفراد الفريق، وكذلك بين تدنى مستوى مهارات الفريق وتفضيل تفادى الصراع. وتوصل نصير وعبابنه (١٩٩٨) إلى أن هناك فروقاً بين آراء المديرين فى مدى توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال فى الأردن حسب العمر والخدمة والمؤهل والمسمى الوظيفى.

وختاماً يجب توضيح أنه لم يظهر من بين الدراسات السابقة أى دراسة عملت على قياس استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الإدارية المركزية فى المملكة العربية السعودية على أساس المؤشرات المحددة السابقة. ومن ثم فإن

هذه الدراسة موجهة لذلك من خلال بحث استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى ضوء المؤشرات التى تم استخلاصها، وكذلك بحث تأثير بعض خصائص المديرين فى ذلك الاستعداد وتأثره بها. وهذه هى الإضافة التى تتميز بها هذه الدراسة، والتى نأمل أن تجعل منها لبنة هامة تسد هذه الفجوة فى أدبيات الإدارة العربية.

منهجية الدراسة:

يناقش البحث فى هذا الجزء منهج الدراسة والمجتمع والعينة التى استخدمها الباحثون ثم أداة جمع البيانات وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً حدود وإجراءات الدراسة.

١ - منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتبر أكثر المناهج تناسباً مع أهدافها، كما أنه أكثرها انسجاماً مع طبيعة المشكلة التى تتم دراستها. وقد ثبت أن هذا المنهج هو من أكثر مناهج العلوم السلوكية ملاءمة للدراسات التى تتطلب استقصاء آراء عينة كبيرة من مجتمع الدراسة، كما هو الحال فى هذه الدراسة (القحطانى، ٢٠٠٠).

٢ - مجتمع وعينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية فى المملكة العربية السعودية، أما مجتمع الدراسة المستهدف فيتكون من مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. ونظراً لكبر حجم المجتمع المستهدف؛ قرر الباحث الاعتماد على العينة العشوائية العنقودية Cluster Random Sample وذلك لاختيار ثلث الأجهزة المركزية تقريباً عينةً ممثلةً لهذه الأجهزة، وقد بلغت تسعة عشر جهازاً حكومياً، ثم تم فى خطوة ثانية سحب

عينة عشوائية ملائمة من المديرين فى هذه الأجهزة، وذلك عن طريق الاستعانة بإدارات العلاقات العامة، وقد بلغ عددهم (٤٠٠) مدير. وقد تم استبعاد العسكريين من المديرين فى بعض الأجهزة التى يوجد بها مدنيون وعسكريون فى نفس الوقت، وذلك توخياً لتماثل العينة خاصة فيما يتعلق بمصدر السلطة. وبعد توزيع الاستبانات على هؤلاء المديرين عن طريق إدارات العلاقات العامة كان العائد منها (٣٥٤) استبانة، وكان الصالح للتحليل (٣٤٨) استبانة.

٣ - أداة جمع البيانات:

انطلاقاً من أدبيات الموضوع ومراجعة الدراسات السابقة، ومن خلال الاستعانة ببعض تلك الدراسات التى تطرقت لمؤشرات استخدام فرق العمل خاصة بحث نعيم نصير (١٩٩٨) ودراسات Glenn Hallam and David Campbell (١٩٩٧) قام الباحث بإعداد قائمة بمؤشرات استخدام فرق العمل، بلغت (١٤) مؤشراً. وعلى ضوء تلك المؤشرات تم صياغة وإعادة صياغة عدد من العبارات التى تقيس بعض جوانب ذلك المؤشر؛ للتعرف على مدى استعداد المديرين فى الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل حسب كل مؤشر. وقد كانت الاستبانة مؤلفة من قسمين رئيسين، يحتوى الأول على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالعوامل الشخصية (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، عدد سنوات الخبرة، التدريب على فرق العمل)، ويحتوى القسم الثانى على (٨٥) عبارة موزعة بين المؤشرات المختلفة، وموجهة نحو التعرف على مدى استعداد مديرى الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لاستخدام فرق العمل (انظر جدول رقم ١). وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت المتدرج ذى الخمس نقاط لقياس استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل حسب هذه المؤشرات. ويتكون هذا المقياس من العبارات التالية: مستعد بدرجة كبيرة (٥)، مستعد (٤)، مستعد إلى حد ما (٣)، غير مستعد (٢)، غير مستعد إطلاقاً (١).

٤- صدق وثبات الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة بعد إعدادها على (٧) من أساتذة الإدارة المتخصصين فى مجال الدراسة وفى البحث العملى بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود؛ وذلك بغرض قراءتها والتأكد من وضوحها ومن مدى ملاءمة العبارة للمحور الذى تقيسه. كما تم عرض الاستبانة على (١٣) مديراً ذوى مستويات مختلفة؛ للتأكد من أن العبارات الواردة بالاستبانة تقيس المؤشرات المحددة، وللتأكد من سهولة فهمها ووضوحها. وقد أبدى الزملاء والمديرون عدداً من الملاحظات التى أخذت فى الاعتبار، وتم على ضوئها تعديل الاستبانة وإخراجها بشكلها النهائى بعد تصحيحها.

وأما ثبات الاستبانة فقد تم قياس معامل الثبات الداخلى (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة وجاء عالياً بالقدر المطلوب، كما تم قياس معامل الثبات الداخلى لأسئلة الاستبانة كوحدة واحدة، وجاء أيضاً عالياً بما يكفى للاطمئنان على ثبات الاستبانة، (انظر الجدول رقم ١).

٥ - حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على عينة من مديرى الإدارات الذكور بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، ولم تشمل أى جهاز عسكرى بحت، بل اقتصرت على الأجهزة المدنية، وتم استبعاد الإدارات العسكرية من الأجهزة التى تمت دراستها. وقد تم توزيع الاستبانات على عينة البحث فى الفصل الدراسى الثانى من عام ١٤٢٣هـ. وتقيس هذه الدراسة مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم على ضوء (١٤) مؤشراً تم استخلاصها من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وتم الاعتماد على آراء المحكمين فى تقدير دقة العبارات المستخدمة فى قياس هذه المؤشرات وفى تقدير استقلاليتها وصلاحيات عباراتها.

جدول رقم (١)
معامل الثبات لمؤشرات استخدام فريق العمل ومعامل الثبات الكلى

م	مؤشرات استخدام فريق العمل	عبارات قياس العامل	معامل الثبات
١	المشاركة فى المعلومات	١-٦	٠,٩١
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	٧-١٣	٠,٨٧
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	١٤-١٨	٠,٩٣
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	١٩-٢٤	٠,٩٣
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	٢٥-٣٠	٠,٩٢
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	٣١-٣٦	٠,٨٨
٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء	٣٧-٤٤	٠,٨٧
٨	تنسيق أنشطة الفريق	٤٥-٤٩	٠,٩٠
٩	التعامل مع الخلافات والصراعات	٥٠-٥٥	٠,٨٩
١٠	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	٥٦-٦١	٠,٩٦
١١	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	٦٢-٦٦	٠,٨١
١٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	٦٧-٧٢	٠,٩٣
١٣	الاهتمام بالتغذية العكسية	٧٣-٨٢	٠,٩٢
١٤	الاهتمام بمكافآت الفريق	٨٣-٨٥	٠,٨٩
	معامل الثبات للمحاور مجتمعة	٠,٩١	

٦ - إجراءات البحث:

بعد أن تم تحديد عينة البحث، قام الباحث بتوزيع الاستبانات من خلال الاستعانة بعدد من طلاب كلية العلوم الإدارية بعد أن تم تدريبهم على ذلك. وبعد استلام الاستبانات تم استبعاد غير الصالح منها، ثم استعان الباحث بمركز معالجة البيانات بكلية العلوم الإدارية لتفريغ البيانات على برنامج الـ SPSS. وبالإضافة إلى المراجعة النظرية أجريت بعض الاختبارات كالتكرارات؛ للتأكد من صلاحية البيانات بعد تفريغها، وأنه لا يوجد بينها أى بيانات شاذة أو رموز غريبة. وبعد ذلك تم استخراج

بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية، أجريت الاختبارات الإحصائية لحساب معامل الثبات للمؤشرات المختلفة كل على حدة، وكذلك للاستبانة كوحدة واحدة. كما تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لإجابات مفردات العينة حول مدى استعدادهم لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم، وكذلك اختبار معامل الاختلاف؛ للتعرف على مدى وجود فوارق بين المديرين فى استعدادهم لاستخدام فرق العمل فى أداء أعمالهم، وذلك حسب اختلاف خصائصهم المدروسة، كما تم حساب معامل الارتباط Pearson Correl ation لقياس مدى وجود علاقة إيجابية بين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل وبعض خصائصهم التى تمت دراستها. وأخيراً تم حساب الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted Coefficient of Determination) لتحديد ما إذا كان استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل يزيد بزيادة بعض العوامل الشخصية لعينة الدراسة (كمجموعة).

عرض وتحليل البيانات:

يشكل هذا الجزء من البحث الجانب الميدانى للدراسة، وسيتم هنا أولاً استعراض بيانات العينة، ثم بعض الجوانب المتعلقة بمؤشرات استخدام فريق العمل، ثم قياس الاختلاف والتأثير والعلاقة بين مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل وبعض خصائص المديرين.

أولاً - بيانات عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على عينة من مديرى الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية التى يعتبر الباحث ممثلة لمجتمع الدراسة؛ ولهذا فسوف نستعرض بعض خصائص هذه العينة، وكذلك بعض الجوانب المتعلقة بها التى يمكن أن تعطى مزيداً من الفهم لعينة البحث، بالإضافة إلى أنها ستسهم فى تزويدنا ببعض المعلومات حول تأثير خصائص المديرين فى استخدام فرق العمل.

١- توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

نجد من الجدول التالى أن أعمار الغالبية من عينة الدراسة من المديرين تقع ما بين الخامسة والثلاثين والخامسة والأربعين وذلك بنسبة (٥١,٧٪)، كما نجد أن الغالبية منهم من أصحاب المراتب الواقعة بين الثامنة والعاشرة وذلك بنسبة (٤٩,٤٪)، وأيضاً الغالبية منهم يشغلون وظيفة مدير إدارة، وذلك بنسبة (٣٨,٥٪)، كما أن الغالبية منهم يحملون الشهادة الجامعية أو ما يعادلها وذلك بنسبة (٤٦,٠٪). وقد تبين أن الغالبية من عينة الدراسة من المديرين المتخصصين فى علوم الإدارة والاقتصاد وذلك بنسبة (٤١,٤٪)، وكذلك وجدنا أن الغالبية من هؤلاء المديرين يرأسون ما بين ستة إلى عشرة موظفين وذلك بنسبة (٢٦,٤٪)، وخبرة الغالبية منهم واحد وعشرون سنة أو أكثر وذلك بنسبة (٣٣,٣٪).

وعلى الرغم من أن نسبة لا بأس بها من المديرين (٣٧,٩٪) قد حصلت على الأقل على ثلاث دورات تدريبية فى إدارة فريق العمل، إلا أنه بالمقابل هناك نسبة عالية من المديرين (٢٩,٣٪) لم تحصل على أى تدريب فى هذا المجال، فى حين أن نسبة مقاربة منهم أيضاً (٣٢,٧٪) حصلت على دورة أو دورتين تدريبيتين فى إدارة فريق العمل، انظر الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)
خصائص عينة الدراسة من المديرين

خاصية العينة	التصنيف	التكرار	النسبة
١ - العمر	أقل من ٢٥ سنة	٨	٢,٣
	٢٥ وأقل من ٣٥ سنة	٦٢	١٧,٨
	٣٥ وأقل من ٤٥ سنة	١٨٠	٥١,٧
	٤٥ سنة فأكثر	٩٨	٢٨,٢
٢ - المرتبة الوظيفية	السابعة فأقل	٤٤	١٢,٦
	الثامنة إلى العاشرة	١٧٢	٤٩,٤
	الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة	١٢٢	٣٥,١
	أعلى من الثالثة عشرة	١٠	٢,٩

تابع - جدول رقم (٢).

خاصية العينة	التصنيف	التكرار	النسبة
٣ - الوظيفة	رئيس قسم أو وحدة	١١٠	٣١,٦
	مدير إدارة	١٣٤	٣٨,٥
	مدير عام	٦٤	١٨,٤
	أخرى	٤٠	١١,٥
٤ - المؤهل	ثانوية عامة أو أقل	٦٢	١٧,٨
	دبلوم بعد الثانوية	٤٠	١١,٥
	بكالوريوس أو ما يعادلها	١٦٠	٤٦,٠
	دراسات عليا	٨٦	٢٤,٧
٥ - التخصص	علوم إدارية أو اقتصادية	١٤٤	٤١,٤
	علوم إنسانية	٥٠	١٤,٤
	علوم تطبيقية	٥٤	١٥,٥
	أخرى	١٠٠	٢٨,٧
٦ - عدد المرؤوسين	أقل من ٦ موظفين	٨٤	٢٤,١
	٦ موظفين إلى ١٠ موظفين	٩٢	٢٦,٤
	١١ موظفاً إلى ١٥ موظفاً	٥٦	١٦,١
	١٦ موظفاً فأكثر	١١٦	٣٣,٣
٧ - عدد سنوات الخبرة	١٠ سنوات فأقل	٧٤	٢١,٣
	١١ إلى ١٥ سنة	٤٤	١٢,٦
	١٦ إلى ٢٠ سنة	١١٤	٣٢,٨
	٢١ سنة فأكثر	١١٦	٣٣,٣
٨ - عدد الدورات التدريبية فى مجال فرق العمل:			
	لم أحصل على تدريب فى هذا المجال	١٠٢	٢٩,٣
	حصلت على دورة تدريبية واحدة فقط	٤٤	١٢,٦
	حصلت على دورتين تدريبيتين	٧٠	٢٠,١
	حصلت على ثلاث دورات تدريبية فأكثر	١٣٢	٣٧,٩

٢ - توزيع عينة الدراسة حسب الجهة التى ينتمى إليها المديرون:

تتوزع عينة البحث من المديرين بين (١٩) جهازاً مركزياً من الأجهزة الحكومية التى تم اختيارها فى مدينة الرياض. وعلى الرغم من أنه تم توزيع (٢٥) استبانة على المدرين فى كل جهاز، إلا أنها لم ترد جميعها، بل كان العائد أقل من ذلك حيث راوح بين (٢٢) و(١٢) استبانة، انظر الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)
توزيع عينة البحث حسب الجهة التى ينتمى لها المدير

م	الجهة التى ينتمى لها المدير	التكرار	النسبة
١	وزارة النقل	٢٢	٦,٣
٢	وزارة التربية والتعليم	٢٢	٦,٣
٣	وزارة الشئون البلدية والقروية	٢٠	٥,٧
٤	وزارة العمل والشئون الاجتماعية	٢٠	٥,٧
٥	وزارة المالية	١٦	٤,٦
٦	وزارة الداخلية	١٦	٤,٦
٧	وزارة الصحة	٢٠	٥,٧
٨	وزارة التجارة والصناعة	١٦	٤,٦
٩	وزارة الدفاع والطيران	٢٠	٥,٧
١٠	وزارة الثقافة والإعلام	٢٠	٥,٧
١١	إمارة منطقة الرياض	١٨	٥,٢
١٢	أمانة مدينة الرياض	٢٠	٥,٧
١٣	رئاسة الاستخبارات العامة	١٨	٥,٢
١٤	مؤسسة النقد العربى السعودى	١٨	٥,٢
١٥	هيئة المعلومات والاتصالات	١٢	٣,٤
١٦	الرئاسة العامة لرعاية الشباب	٢٠	٥,٧
١٧	مصلحة الجمارك	١٨	٥,٢
١٨	جامعة الإمام محمد بن سعود	١٢	٣,٤
١٩	جامعة الملك سعود	٢٠	٥,٧
	المجموع	٣٤٨	١٠٠

ثانياً - مؤشرات استخدام فرق العمل:

إجمالاً، تبين أن مستوى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم ليس عالياً، فقد كان المؤشر العام لاستعدادهم هو (٣,٤٨) حسب مقياس الدراسة، وكانت قيمة الانحراف المعيارى هى (٠,٩٦)، مما يعنى أن هناك تشتتاً عالياً للإجابات وأنها غير متماثلة، (انظر الجدول رقم ٤). وتفصيلاً، نجد أنه فى ضوء تحليلنا لمؤشرات استعداد مديرى إدارات الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل، أن إجابات مفردات العينة تظهر وجود استعداد عالٍ لدى مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل بالنسبة لخمسة من مؤشرات استخدام فرق العمل، حيث راوحت متوسطاتها بين (٣,٥ إلى ٥). وهذه المؤشرات هى كما يلى حسب تسلسلها: تركيز جهود الفريق على المهمة بمتوسط (٤,٤٤)، ثم المشاركة فى المعلومات بمتوسط (٤,٤١)، ثم تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمتوسط (٤,١٣)، ثم مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم (٤,٠٧).

كما جاء استعداد البعض لاستخدام فرق العمل حسب عدد من المؤشرات بدرجة متوسطة، أى بين الاستعداد (٤) والاستعداد المحدود (٣). ومن تلك المؤشرات الاهتمام بمكافآت الفريق (٣,٨٩)، والتعامل مع الخلافات والصراعات (٣,٢٠)، وتنسيق أنشطة الفريق (٣,١٢)، وبناء الالتزام لدى أعضاء الفريق (٣,١١)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم (٣,٣٥)، وتوفير المواد والمستلزمات (٣,٠٣). وتبين أنه ليس لدى المديرين استعداد لاستخدام فرق العمل بحسب مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق (٢,٨٦)، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق (٢,٨٦)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع (٢,٩٠).

جدول رقم (٤)
آراء المديرين حول مدى استعدادهم لاستخدام فرق العمل

م	مؤشرات استخدام فريق العمل	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	المشاركة فى المعلومات	٤,٤١	٠,٨٧
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	٤,٤٤	١,٠٢
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	٣,٠٢	٠,٩٠
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	٢,٨٦	٠,٩٣
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	٤,٠٧	١,٠٨
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	٣,٣٥	٠,٩٦
٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء	٣,١١	٠,٩٢
٨	تنسيق أنشطة الفريق	٣,١٢	٠,٩٩
٩	التعامل مع الخلافات والصراعات	٣,٢٠	٠,٨٨
١٠	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	٢,٨٦	١,٠١
١١	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	٤,١٣	٠,٩١
١٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	٢,٩٠	١,١٢
١٣	الاهتمام بالتغذية العكسية	٣,٣٠	١,١٤
١٤	الاهتمام بمكافآت الفريق	٣,٨٩	١,٠٧
	المؤشر العام لاستعداد المديرين لاستخدام فراق العمل	٣,٤٨	٠,٩٦

وتبين أيضاً أن أكثر مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توافراً لدى المديرين فى الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية بالمملكة هو عامل المشاركة فى المعلومات، وأقلها هو عامل بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وكذلك الاهتمام الحقيقى بالفريق، حيث بلغ متوسط الإجابة لكل منهما (٢,٨٦) مع اختلاف فى قيمة الانحراف المعيارى لكل منهما عن الآخر حيث كانا (٠,٩٣) و (١,٠١) على التوالى.

تتفاوت قيمة الانحراف المعيارى لكل من المؤشرات الأربعة عشر؛ حيث إنها تراوح بين (٠,٨٧) و(١,١٤)، ويدل ذلك على وجود تفاوت فى إجابات مفردات العينة. فتلك التى جاء الانحراف المعيارى لها أقل من (١)، تعنى تركزاً أكثر للإجابات حول المتوسط وقد بلغت ثمانية مؤشرات، أما تلك التى جاء الانحراف المعيارى لها أكبر من (١) فتعنى تشتت الإجابات وتباعدها عن المتوسط، مما يدل على أن عينة البحث غير متسقة فى رأيها بشأن تلك المؤشرات، وعددها ستة مؤشرات، رواح الانحراف المعيارى لها بين (١,٠١) و(١,١٤)، كما يتضح من الجدول رقم (٤)، السابقة.

ثالثاً - اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم:

للتعرف على مدى وجود اختلاف فى استعدادات المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف بعض خصائصهم؛ تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادى ANOVA. ويساعد هذا الاختبار على تحديد دلالة الاختلاف التى توضح مدى وجود فروق عند هؤلاء المديرين باختلاف الخصائص التالية: العمر، والمرتبة، والوظيفة، والمؤهل، والتخصص، وعدد المرؤوسين، وسنوات الخبرة، والتدريب على فرق العمل. وفيما يلى عرض لأهم النتائج لقيمة F كما جاءت فى الجدول رقم (٥).

للتعرف على اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف أعمارهم يتضح من الجدول السابق أن قيمة F تدل على وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل بحسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، تخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة)، أما المؤشرات الأخرى فلم يتضح وجود أى فوارق بين المديرين باختلاف أعمارهم.

جدول رقم (٥)
تحليل التباين لاختلاف مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (قيمة F)

م	مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل	العوامل الشخصية							
		العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	التخصص	المرؤوسون	الخبرة	التدريب
١	المشاركة فى المعلومات	١,٥٤	*٢,٥٢	*٢,٦٧	*٢,٣٢	٠,٥٩	١,١٢	*٢,٨٠	*٢,٣٩
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	١,٢٧	*٢,٣٩	*٢,٢٨	*٢,٥٠	٢,١١	٢,١٦	*٢,٣٥	*٢,٤١
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	١,١٢	*٣,١٦	*٢,٧٩	٠,٢١	٢,١٩	*٣,٢١	١,٤٩	*٢,٣٥
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	١,١٣	٠,٥١	*٢,٤١	*٢,٤٥	٢,٠٣	*٢,٤٩	*٣,١٢	*٢,٩٧
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	*٣,٥٦	١,٣٣	*٣,٢١	٠,٠٩	٢,٢٧	*٢,٥٢	*٢,٦٨	*٢,٦٨
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	١,٧٩	٠,٢٦	*٢,٣٤	*٤,١٠	١,٧٥	*٢,٦٥	*٢,٧٣	*٣,٧١
٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء	*٢,٣٣	*٣,٢٤	*٢,٤٥	*٢,٥٣	١,٠٩	*٣,٢١	*٢,٣١	*٢,٧٢
٨	تطوير وتنسيق أنشطة الفريق	*٢,٤١	*٢,٥٧	*٢,٣١	*٢,٨٤	٠,٦٧	*٣,٠٥	*٢,٣٧	*٢,٦٣
٩	التعامل مع الخلافات والصراعات	٢,١١	٢,٢٣	١,٥٤	٠,٢١	٢,١٧	٢,٠١	*٢,٤٧	*٣,٠٩
١٠	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	١,٨٧	٢,١٨	*٣,٢٣	*٢,٤٤	١,٧٨	٢,١٠	*٣,٦٧	*٣,٥٢
١١	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	*٢,٦٢	*٢,٦٦	*٢,٥٩	*٢,٣٩	١,١٢	٢,١٢	*٢,٤٤	*٢,٥٤
١٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	*٢,٢٢	٠,٥٦	١,٢٣	*٤,٢٣	٢,٢٦	١,٣٤	*٢,٦٥	*٣,٢٣
١٣	الاهتمام بالتغذية العكسية	*٢,٩٨	٢,٠٤	*٣,٦٧	*٢,٩٢	١,٨٩	٠,٨٠	*٢,٨٩	*٢,٦٤
١٤	الاهتمام بمكافآت الفريق	٠,٧٩	١,٢١	*٢,٦٠	*٢,٢٣	١,٨٩	٢,١٦	*٢,٣٦	*٢,٨٩

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، أى أنه يوجد اختلاف بين المديرين إزاء استعدادهم لاستخدام فرق العمل.

ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مراتبهم الوظيفية اتضح من الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق بين المديرين باختلاف مراتبهم بحسب معظم المؤشرات، إلا أنه اتضح من الجدول أيضاً وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين المديرين حسب مؤشرات المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه.

ويظهر من تحليل التباين فى الجدول رقم (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائياً بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) عند المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفزهم وتشجيعهم، وبناء الالتزام لديهم، وتنسيق أنشطة الفريق، والاهتمام الحقيقى بالأعضاء، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق. وهناك مؤشران فقط لم يتضح وجود أى فوارق عندها بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل، مما يدل على أنه لا يختلف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ويتضح من تحليل التباين أن هناك دلالة إحصائية ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) تؤكد أن استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل يختلف باختلاف مؤهلاتهم عند مؤشرات المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتنسيق أنشطة الفريق، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم

للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق. أما بقية المؤشرات، وهى ثلاثة، فلم يظهر فى نتائجها أى دلالة إحصائية تؤكد وجود اختلافات بين استعدادات المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مؤهلاتهم حسب تلك المؤشرات.

يتبين من الجدول رقم (٥) أن قيم F لم تظهر أى دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) لأى من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند المديرين؛ مما يعنى أنه لم يظهر أى اختلاف فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تخصصاتهم.

وللتعرف على وجود اختلاف بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات المدروسة وبين عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير؛ تبين من الجدول رقم (٥) أنه لا يوجد اختلاف حسب معظم المؤشرات، إلا أن قيمة F دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) على وجود فروق بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف عدد مرؤوسيهم حسب المؤشرات التالية: الاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق.

ولدراسة مدى وجود اختلاف فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم تبين من تحليل التباين فى جدول رقم (٥) أن هناك دلالة إحصائياً لقيمة F عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، حيث تعنى أنه يوجد اختلافات بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم حسب المؤشرات التالية: إشراك الأعضاء فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، والتعامل مع الخلافات والصراعات،

والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق. ولم يتضح أن هناك أى دلالة إحصائياً لقيمة F لمؤشر توفير المواد والمستلزمات.

ولتحديد ما إذا كان هناك اختلاف بين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم على استخدام فرق العمل بناءً على مؤشرات الاستعداد التى تمت دراستها؛ اتضح من اختبار التباين أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم؛ إذ إن قيمة F تعطى دلالة إحصائية لجميع المؤشرات عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

رابعاً - علاقات الارتباط بين خصائص المديرين ومؤشرات استخدام فرق العمل:

اتضح من اختبار Pearson Correlation أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية للمديرين وبين بعض مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). وفيما يلى تفصيل لذلك كما يظهر فى الجدول رقم (٦).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين عمر المدير وبين عدد من مؤشرات استخدام فرق العمل، إلا أنه ليس عالياً. ويعنى ذلك أن المديرين الأكبر عمراً لديهم استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٧)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، تخطيط وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٢)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (٠,١٩)، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة) بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٠).

جدول رقم (٦)
معامل الارتباط بين العوامل الشخصية للمديرين ومؤشرات استخدام فرق العمل (قيمة R)

م	مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل	العوامل الشخصية للمديرين							
		العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	التخصص	المرؤوسون	الخبرة	التدريب
١	المشاركة فى المعلومات	٠,١٢	٠,٠٨*	٠,٠٥*	٠,١٦*	٠,١٩	٠,٠٤	٠,٢١*	٠,١٧*
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	-٠,٠٧	٠,٢١*	٠,٠٨*	٠,١٥*	٠,٢١	-٠,٣١*	٠,١٣*	٠,١٥*
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	٠,١١	٠,١٧*	٠,٠٩*	٠,٢١	٠,٢٠	٠,٣٦*	٠,٢٢	٠,٢٨*
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق	-٠,٠٩	٠,٢٠	٠,١٣*	٠,٢٣*	٠,١٧	٠,٣٢*	٠,١٩*	٠,١٠*
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	٠,٠٧*	٠,١٨	٠,١٧*	٠,٠٩	٠,١٥	٠,١٨*	٠,١٩*	٠,٢٤*
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	٠,١٧	٠,٢٦	٠,٣٦*	٠,٢١*	٠,١٢	٠,٠٧*	٠,٢٥*	٠,١٨*
٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء	٠,١٨*	٠,٢٣*	٠,٢١*	٠,٠٩*	٠,٢١	٠,١٢*	٠,١٦*	٠,٣٧*
٨	تطوير وتنسيق أنشطة الفريق	٠,٢١*	٠,١٨*	٠,٣٦*	٠,١٢*	٠,١٦	٠,٠٥*	٠,٢٠*	٠,٠٦*
٩	التعامل مع الخلافات والصراعات	٠,٠٧	٠,١١	٠,١٧	٠,٢٤	٠,٢٤	٠,١٤	٠,٢٢*	٠,١٤*
١٠	الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق	٠,٣٣	٠,٢٢	٠,١٤*	٠,٢٣*	٠,١٢	-٠,٢٣*	٠,١٢*	٠,١٢*
١١	تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه	٠,٢٢*	٠,٠٨*	٠,٠٩*	٠,١٨*	٠,٢٦	٠,١٧	٠,١٩*	٠,٣١*
١٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع	٠,١٩*	٠,٣٢	٠,١٢	٠,٠٧*	٠,٠٨	٠,٢٣	٠,٠٨*	٠,٠٩*
١٣	الاهتمام بالتغذية العكسية	٠,٣٠*	٠,٢٧	٠,١٣*	٠,٠٨*	٠,١٧	-٠,٠٨*	٠,٢٦*	٠,١٧*
١٤	الاهتمام بمكافآت الفريق	٠,١٩	٠,٢٠	٠,١٦*	٠,٠٩*	٠,٢٣	-٠,١١	٠,٢٧*	٠,٢١*

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

وتبين أيضاً من الجدول رقم (٦) أن لمرتبة المدير ارتباطاً إيجابياً ليس عالياً بعدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل، فقد اتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين المرتبة وبين عدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل. ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب المراتب العالية استعداد أكبر لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: المشاركة فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٧)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٣)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨).

ويظهر فى الجدول رقم (٦) أن مستوى الوظيفة يرتبط ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بعدد من مؤشرات استعداد المدير لاستخدام فريق العمل فى الإدارات الحكومية، ولكن الملاحظ أن ذلك الارتباط ليس بقوى. ويعنى ذلك أن لدى المديرين من المستويات الوظيفية العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٥)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨)، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٩)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له بمعامل ارتباط قدره (٠,١٣)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,١٧)، وحفزهم وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٦)، وبناء الالتزام لديهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٦)، والاهتمام الحقيقى بالأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,١٤)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٩)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (٠,١٣)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٦).

كما يتبين من جدول رقم (٦) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين مؤهل المدير ومدى استعداده لاستخدام فرق العمل حسب بعض المؤشرات، ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب المؤهلات العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,١٦)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,١٥)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٣)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٩)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٢)، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٣)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٧)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٩).

أما عن التخصص فقد اتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا يوجد أى ارتباط بينه وبين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية المركزية، سواء أكان تخصص المدير علوماً إدارية واقتصادية، أم علوماً إنسانية، أم علوماً طبيعية، أم غير ذلك.

أما عدد المرؤوسين فيظهر من الجدول رقم (٦) أن له ارتباطا إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) باستعداد مديرى الإدارات بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض لاستخدام فرق العمل. لقد تبين أن لدى المديرين الذين يشرفون على عدد أكبر من المرؤوسين استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: الاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٦)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٢)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير

واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٧)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٥)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٢). كما اتضح أيضاً أن هناك ارتباطاً سلبياً ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عدد المرؤوسين تحت إدارة المدير وبين بعض مؤشرات استخدام فريق العمل، وهى: تركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (-٠,٣١)، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (-٠,٣٢)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (-٠,٠٨). ويعنى ذلك أن المديرين الذين يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين لديهم استعداد أقل لاستخدام فرق العمل بموجب المؤشرات السابقة.

واتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين عدد سنوات خبرة المدير وبين درجة استعداده لاستخدام فرق العمل فى إدارته، ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب الخبرات العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: إشراك الأعضاء فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,١٣)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٩)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,١٩)، وحفز الأعضاء وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٥)، وبناء الالتزام لدى الأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,١٦)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٠)، والتعامل مع الخلافات والصراعات بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٢)، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,١٢)، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,١٩)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٨)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٦)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٧).

يتبين من الجدول رقم (٦) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين عدد الدورات التدريبية التى حصل عليها المدير فى استخدام فرق العمل وبين استعداده لاستخدام فرق العمل حسب جميع المؤشرات، ويعنى ذلك أنه يكون لدى المديرين ممن حصلوا على عدد كبير من الدورات التدريبية استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل حسب المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات بمعامل ارتباط قدره (٠,١٧)، وتركيز جهود الفريق على المهمة بمعامل ارتباط قدره (٠,١٥)، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٨)، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له بمعامل ارتباط قدره (٠,١٠)، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٢٤)، وحفزهم وتشجيعهم بمعامل ارتباط قدره (٠,١٨)، وبناء الالتزام لديهم بمعامل ارتباط قدره (٠,٣٧)، وتنسيق أنشطة الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٠٦)، والتعامل مع الخلافات والصراعات بمعامل ارتباط قدره (٠,١٤)، والاهتمام الحقيقى بالأعضاء بمعامل ارتباط قدره (٠,١٢)، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه بمعامل ارتباط قدره (٠,٣١)، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع بمعامل ارتباط قدرة (٠,٠٩)، والاهتمام بالتغذية العكسية بمعامل ارتباط قدره (٠,١٧)، والاهتمام بمكافآت الفريق بمعامل ارتباط قدره (٠,٢١).

خامساً - تأثير خصائص المديرين فى مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل:

لقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted Coefficient of Determination) للتعرف بدقة على مدى قدرتنا على أن ننسب التغير فى مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل باعتبارها متغيرات تابعة إلى التغير فى خصائص المديرين باعتبارهم مجموعة واحدة من المتغيرات المستقلة، وكذلك للتأكد من إمكانية تفسير التغير فى تلك

المؤشرات بناءً على التغير فى خصائص المديرين (باعتبارهم مجموعة واحدة). كما تم استخدام قيمة معامل (ميل) الانحدار (B Value)، وهى تمثل مقدار التغير فى المتغير التابع لكل وحدة من التغير فى المتغيرات المستقلة (خصائص المديرين) لتحديد مقدار ذلك التغير.

ويبين جدول رقم (٧) طبيعة العلاقة بين خصائص المديرين مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باعتبارها متغيرات تابعة، كما يبين مقدار التغير فى المؤشرات باعتبارها متغيرات تابعة، وذلك لقاء التغير بمقدار وحدة من التغير فى المتغيرات المستقلة، وقد تبين أن هذا التغير هو تغير إيجابى طردى. ويبين الجدول أن تحليل الانحدار المتعدد المعدل يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين وبين مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل. وقد تمخض التحليل عما يلى:

١ - المشاركة فى المعلومات: اتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة فى المعلومات وبين خصائص المديرين، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل (٠,١٤) ، مما يعنى أن (١٤٪) فقط من التغير فى هذا المؤشر يمكن نسبتها إلى المتغيرات المستقلة (التدريب والعوامل الشخصية الأخرى المذكورة أعلاه مجتمعة)، وهذه نسبة قليلة.

٢ - تركيز جهود الفريق على المهمة: أوضح الجدول رقم (٧) أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) بين خصائص المديرين الأخرى وبين مؤشر تركيز جهود الفريق على المهمة. وقد كان معامل التحديد المعدل يساوى (٠,١٩)، وهذا يعنى أن (١٩٪) من التغير فى هذا المؤشر يمكن نسبته إلى التغير فى خصائص المديرين ، إلا أنه لا يمكن اعتبار ذلك نسبة عالية.

٣ - توفير المواد والمستلزمات للفريق: ظهر من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) بين خصائص المديرين وهى فى صورة متغيرات مستقلة وبين مؤشر توفير المواد والمستلزمات للفريق فى صورة متغير تابع. وقد كان معامل التحديد المعدل (٠,٠٩٤)، وهو معدل لا يدل على نسبة تغير عالية نتيجة لهذه العلاقة.

٤ - بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق: تبين من جدول (٧) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين خصائص المديرين وهى فى صورة متغيرات مستقلة وبين مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وكان معامل التحديد المعدل هو (٠,١١)، ويدل ذلك على أن نسبة التغير فى مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق نتيجة للتغير فى المتغيرات المستقلة نسبة ضعيفة.

٥ - مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم: تضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) بين خصائص المديرين مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم باعتباره مؤشراً تابعاً، وقد كان معامل التحديد المعدل هو (٠,٢٥)، وهذا يدل على أن نسبة التغير فى مؤشر مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم باعتبار ذلك متغيراً تابعاً نتيجة لتأثير خصائص المديرين باعتبارها متغيرات مستقلة يشكل نسبة (٢٥٪). وهذا تأثير ليس بالقليل.

٦ - حفز الأعضاء وتشجيعهم: تبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين باعتبار ذلك متغيرات مستقلة وبين مؤشر حفز أعضاء الفريق وتشجيعهم باعتبار ذلك متغيراً تابعاً وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). وقد جاء معامل التحديد المعدل متدنياً فكان (٠,٠٦٨)، وهذا لا يدل على نسبة تغير كبيرة فى المتغير التابع نتيجة لتأثير المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (٧)
تأثير خصائص المديرين على مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل

م	مؤشرات الاستعداد لاستخدام فريق العمل	Adjusted R2	B Value						
			العمر	المرتبة	الوظيفة	المؤهل	المرؤوسون	الخبرة	التدريب
١	المشاركة فى المعلومات	٠,١٤*	٠,٠٢٤	٠,٠٣٢	٠,٠٠٩	٠,٠٤٧	٠,٠٢٤	٠,٠٤١	٠,٠٥٢
٢	تركيز جهود الفريق على المهمة	٠,١٩*	٠,٠٠٩	٠,٠٢٦	٠,٠٢١	٠,٠٣٠	٠,٠٣٥	٠,٠٣٤	٠,٠٤٧
٣	توفير المواد والمستلزمات للفريق	٠,٠٩٤*	٠,٠١٥	٠,٠٢٣	٠,٠٣٨	٠,٠٣١	٠,٠١٦	٠,٠٢٧	٠,٠٦١
٤	بناء وتوفير الدعم الخارجي للفريق	٠,١١**	٠,٠١٨	٠,٠٣٩	٠,٠٢٢	٠,٠١٧	٠,٠١٧	٠,٠٣٠	٠,٠٧١
٥	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم	٠,٢٥*	٠,٠٣٦	٠,٠٤١	٠,٠٣٥	٠,٠٤٦	٠,٠٢٧	٠,٠٤٤	٠,٠٦٦
٦	حفز الأعضاء وتشجيعهم	٠,٠٦٨**	٠,٠٤١	٠,٠١٩	٠,٠٢٢	٠,٠٢٤	٠,٠١٨	٠,٠٢٣	٠,٠٤٨
٧	بناء الالتزام لدى	٠,٣٨**	٠,٠١٠	٠,٠٣٧	٠,٠٣١	٠,٠٥٠	٠,٠٢٥	٠,٠٥٢	٠,٠٧٦
٨	الأعضاء تطوير وتنسيق أنشطة	٠,٠٦٣**	٠,٠٢٠	٠,٠٢٠	٠,٠٤٠	٠,٠٣١	٠,٠٣٩	٠,٠٤٨	٠,٠٣٩
٩	الفريق التعامل مع الخلافات	٠,٠٤٢**	٠,٠٢٥	٠,٠٣٤	٠,٠٢٨	٠,٠٢٣	٠,٠٣٦	٠,٠١٧	٠,٠٣٨
١٠	والصراعات الاهتمام الحقيقى	٠,٠٣٩**	٠,٠١١	٠,٠١٥	٠,٠٢١	٠,٠١٨	٠,٠٤٩	٠,٠١٥	٠,٠٥١
١١	بأعضاء الفريق تخطيط عمل الفريق	٠,٢٦**	٠,٠٣٩	٠,٠٤٣	٠,٠٤٤	٠,٠٢٩	٠,٠٢١	٠,٠٣٨	٠,٠٣٣
١٢	ومراجعة أدائه إيجاد الجو المناسب	٠,٠٤٧**	٠,٠١٦	٠,٠٤٣	٠,٠٢٦	٠,٠٣٣	٠,٠٢٢	٠,٠٢٦	٠,٠٤٦
١٣	والداعم للإبداع الاهتمام بالتغذية	٠,١٢**	٠,٠٢٢	٠,٠٢٦	٠,٠١٨	٠,٠٢٦	٠,٠٣٤	٠,٠٢٦	٠,٠٦٢
١٤	العكسية	٠,٢٢*	٠,٠١٩	٠,٠٣٧	٠,٠٢٤	٠,٠٣٧	٠,٥٣	٠,٠١٨	٠,٠٥٧

* مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

** مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

٧ - بناء الالتزام لدى الأعضاء: اتضح من الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين خصائص المديرين باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر بناء الالتزام لدى الأعضاء باعتبارها متغيراً تابعاً. وقد وجد أن معامل التحديد المعدل هو (٠,٣٨)، وهذا يعنى أن نسبة (٣٨٪) من التغير فى هذا المؤشر (المتغير التابع) يمكن نسبته إلى التغير فى خصائص المديرين (المتغيرات المستقلة)، ونعتبر هذه النسبة ليست عالية بالقدر الذى يلغى أى تأثير لمتغيرات مستقلة أخرى.

٨ - تنسيق أنشطة الفريق: ظهر من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين وبين مؤشر تنسيق أنشطة الفريق عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقد وجد أن معامل التحديد المعدل هو (٠,٠٦٣)، أى أن نسبة التغيير فى المتغير التابع التى يمكن نسبتها إلى المتغيرات المستقلة ضعيفة جداً.

٩ - التعامل مع الخلافات والصراعات: لقد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين خصائص المديرين وهى متغيرات مستقلة وبين مؤشر التعامل مع الخلافات والصراعات وهو متغير تابع. وقد كان معامل التحديد المعدل هو (٠,٠٤٢) حيث يصعب القول بأن نسبة التغير فى المتغير التابع يمكن نسبته إلى المتغيرات المستقلة.

١٠- الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق: تبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين باعتبارها متغيرات مستقلة وبين الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق باعتباره متغيراً تابعاً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقد وجد أن معامل التحديد المعدل هو (٠,٠٣٩)، مما يجعلنا غير قادرين على أن نعزو التغير فى مؤشر الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق إلى التغير فى خصائص المديرين مجتمعة.

١١- تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه: أوضح جدول (٧) بأن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين خصائص المديرين باعتبارها متغيرات

مستقلة وبين مؤشر تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه باعتباره متغيراً تابعاً وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقد جاء معامل التحديد المعدل (٠,٢٦)، مما يدل على أن نسبة (٢٦٪) من التغير فى هذا المؤشر يمكن أن ينسب إلى التغير فى المتغيرات المستقلة (خصائص المديرين) ، وتبقى هذه النسبة محدودة حيث إنها لا تكفى للقول بأن أى تغير فى هذا المؤشر سببه المتغيرات المستقلة المذكورة فقط.

١٢- إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع: ظهر من جدول رقم (٧) أن هناك علاقة إحصائية بين خصائص المديرين باعتبارها متغيرات مستقلة وبين مؤشر إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وبمعامل تحديد معدل قدره (٠,٠٤٧) حيث يدل ذلك على أن نسبة التغير فى هذا المؤشر (باعتباره متغيراً تابعاً) لا يمكن اعتبارها ناتجةً عن التغيير فى خصائص المديرين (باعتبارها متغيرات مستقلة).

١٣- الاهتمام بالتغذية العكسية: اتضح أن هناك علاقة إحصائية بين خصائص المديرين عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وبمعامل تحديد معدل قدره (٠,١٢) . ويعنى ذلك أن نسبة (١٢٪) من التغير فى مؤشر التغذية العكسية يمكن نسبته إلى التغير فى خصائص المديرين التى تمثل مجتمعة المتغيرات المستقلة فى هذه الدراسة، وتعتبر هذه نسبة ضعيفة بشكل واضح.

١٤- الاهتمام بمكافآت الفريق: يتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين التغيرات المستقلة (خصائص المديرين باعتبارها مجموعة واحدة) وبين مؤشر المتغير التابع (الاهتمام بمكافآت الفريق)، وذلك بمعامل تحديد معدل قدره (٠,٢٢)، ويعنى هذا المعامل أن نسبة التغير فى هذا المؤشر (المتغير التابع) نتيجة للتغير فى خصائص المديرين (المتغيرات المستقلة) هو(٢٢٪). ويلاحظ أن تلك النسبة ليست بالقدر الذى يجعلنا ننسب التغير فى المتغير التابع إلى التغير فى المتغيرات المستقلة المذكورة مجتمعة.

النتائج والتوصيات:

يستعرض ويناقش هذا الجزء أهم النتائج التى تم التوصل إليها ، كما يقدم فى النهاية عدداً من التوصيات التى تمخضت عن تلك النتائج.

أولاً - أهم النتائج:

لقد كانت أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ما يلى:

١ - اتضح أن استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل لم يكن عالياً بشكل عام، حيث كان المتوسط العام لمؤشر الاستعداد فى الدراسة بمقدار(٣,٤٨)، وذلك على المقياس الخماسى المستخدم فى الدراسة. وقد جاء هذا المتوسط فى منتصف المقياس بين درجة (٤) التى تعنى "مستعد"، ودرجة (٣) التى تعنى "مستعد إلى حد ما". ومن المهم استنتاج أن هناك استعداداً متوسطاً حيث لم يكن بالمستوى العالى الذى نتوقعه. وقد يعود السبب فى عدم وصول الاستعداد إلى المستوى العالى المطلوب هو نقص التدريب على فرق استخدام فرق العمل، ونقص الوعى بثقافة العمل الجماعى، وسيطرة المركزية على العمل الإدارى فى الأجهزة الحكومية.

٢ - اتضح أن استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل كان عالياً بالنسبة لبعض مؤشرات الدراسة، مثل: المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه. ويمكن ملاحظة أن هذه المؤشرات تتعلق بمهمة الفريق وكيفية أدائها، ولا تغنى عن الحاجة إلى توافر الاستعداد التام بناء على جميع المؤشرات. كما جاءت بعض المؤشرات لتدل على وجود استعداد متوسط (أى بين درجة (٤) مستعد، ودرجة (٣) مستعد إلى حد ما)، ومن تلك المؤشرات الاهتمام بمكافآت الفريق، والتعامل مع الخلافات والصراعات، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، وبناء الالتزام لدى أعضاء الفريق، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وتوفير المواد والمستلزمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء فى

دراسات Liebowits وزميله De Meuse (١٩٨٢) و Harrington-Mackin (١٩٩٤)، و Dyer (١٩٩٥) وهاشم (١٩٩٦) و Schermerhorn (١٩٩٦) ونصير وعبابنه (١٩٩٨)، كما تتفق مع دراسة Kurtzbarg (٢٠٠٠) ودراسة McCoy (٢٠٠٠).

وتبين أيضاً أن استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل ضعيفاً بحسب مؤشر بناء وتوفير الدعم الخارجي للفريق، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع. ويتضح من ذلك أن المؤشرات التي لم يبدِ من خلالها المديرون استعدادهم لاستخدام فريق العمل في إداراتهم أنها تعني ببيئة عمل الفريق، سواء ما يتعلق بالدعم الخارجي، أو الاهتمام الحقيقي بالأعضاء، أو إيجاد الجو المناسب لهم للإبداع، وربما هذا يعود لاعتقاد البعض آنذاك من الكماليات بالنسبة لعمل الفريق مما يتنافى مع الواقع.

٣ - تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية للمديرين وبعض مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

فقد تبين أن هناك اختلافاً في استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف أعمارهم بحسب المؤشرات التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة)، أما البقية وهي ثمانية فلم يتضح أنه يحصل بسببها أي اختلاف.

كما تبين أن هناك اختلافاً في استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مراتبهم بحسب مؤشر المشاركة في المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، وتخطيط أعمال الفريق ومراجعة أدائه.

وتبين أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية عند المؤشرات التالية: مشاركة أعضاء الفريق فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام بتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى له، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفزهم وتشجيعهم، وبناء الالتزام لديهم، وتنسيق أنشطة الفريق، والاهتمام الحقيقى بالأعضاء، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق.

وظهر أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف مؤهلاتهم، وذلك عند المؤشرات التالية: المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية، والاهتمام بمكافآت الفريق.

كما تبين أنه لا يوجد اختلاف فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تخصصاتهم.

وتبين أيضاً أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف عدد مرؤوسيهم حسب المؤشرات التالية: توفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتطوير وتنسيق أنشطة الفريق.

واتضح وجود اختلاف فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خبراتهم بحسب جميع مؤشرات الدراسة فيما عدا مؤشر توفير المواد والمستلزمات.

وظهر أن هناك اختلافاً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف تدريبهم على استخدام فرق العمل بحسب جميع مؤشرات الدراسة، مما يؤكد أهمية التدريب فى تحقيق مستوى عالٍ من الاستعداد لدى المديرين لاستخدام فرق العمل.

ومما سبق يمكن القول بأنه يجب رفض الفرضية الأولى التى تقول بأنه يختلف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلاف خصائصهم (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل)، إلا فيما عدا التخصص الذى لم يثبت اختلاف استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل باختلافه.

٤ - تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) بين عمر المدير ومؤشرات استخدام فرق العمل التالية: مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة). ويعنى ذلك أن المديرين الأكبر عمراً لديهم استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل بحسب المؤشرات السابقة.

كما تبين أيضاً أن لمرتبة المدير ارتباطاً ببعض مؤشرات استخدام فريق العمل، حيث اتضح أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرتبة باعتبارها أحد العوامل الشخصية وبين المشاركة فى المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة، وتوفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، وتطوير الفريق ومراجعة أدائه. ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب المراتب العالية استعداداً أكبر لاستخدام فرق العمل.

وظهر أن لمستوى الوظيفة ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بجميع مؤشرات استخدام المديرين لفريق العمل فى الإدارات الحكومية فيما عدا

التعامل مع الخلافات والصراعات وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع. ويعنى ذلك أن لدى المديرين من المستويات الوظيفية العليا استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل.

وتبين أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤهل المدير وبين مدى استعداده لاستخدام فرق العمل بحسب جميع مؤشرات الدراسة ماعدا توفير المواد والمستلزمات للفريق ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم و التعامل مع الخلافات والصراعات. ويعنى ذلك أن لدى المديرين أصحاب المؤهلات العالية استعداداً أعلى لاستخدام فرق العمل.

أما عن التخصص فقد اتضح أنه لا يوجد أى علاقة بينه وبين أىٍّ من مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل مهما كان التخصص. ويعنى ذلك غياب أى تأثير للتخصص فى استعداد المدير لاستخدام فرق العمل.

كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين عدد المرؤوسين وبعض مؤشرات استخدام المدير لفرق العمل، وذلك فى ضوء المؤشرات التالية: توفير المواد والمستلزمات للفريق، وبناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، ومساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتخطيط وتنسيق أنشطة الفريق. ويعنى هذا أن كبر عدد المرؤوسين يجعل المدير مستعداً أكثر لاستخدام فرق العمل، خاصة فيما يتعلق بالمؤشرات السابقة.

واتضح أيضاً أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين عدد المرؤوسين تحت إدارة المدير وبين بعض مؤشرات استخدام فريق العمل، مثل: تركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، والاهتمام بالتغذية العكسية. فالمدير لا يستطيع تركيز جهود الفريق على المهمة فى حال زيادة عدد الأعضاء، كما لا يستطيع بذل الاهتمام الحقيقى

بالأعضاء عندما يكون عددهم كثيراً، ولا يستطيع منحهم تغذية راجعة فى كثرة عددهم عن الحد المعقول.

وتبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات خبرة المدير وبين درجة استعداده لاستخدام فرق العمل بحسب جميع المؤشرات المستخدمة فى هذه الدراسة. وهذا يعنى أن المدير الذى لديه سنوات خبرة أكثر يكون مستعداً أكثر لاستخدام فرق العمل.

وظهر أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية التى حصل عليها المدير فى استخدام فرق العمل وبين استعداده لاستخدام فرق العمل حسب جميع المؤشرات، ويعنى ذلك أنه يكون لدى المديرين ممن حصلوا على عدد كبير من الدورات التدريبية استعداد أعلى لاستخدام فرق العمل.

ونستنتج مما سبق أنه يجب قبول الفرضية الثانية للدراسة التى تقول بأنه يوجد علاقة إيجابية بين خصائص المديرين (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب على استخدام فرق العمل) وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام فرق العمل. إلا أنه يجب أن ندرك أن هذه العلاقة لم تتحقق مع جميع المؤشرات وإنما مع بعضها، كما أن التخصص - وهو متغير مستقل - لم يثبت له أى علاقة مع أى مؤشر، وكذلك تبين أن لعدد المرؤوسين - وهو متغير مستقل - علاقة سلبية مع بعض المؤشرات.

٥ - يشير تحليل الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد المرؤوسين، سنوات الخبرة، التدريب) تفسر الاستعداد لاستخدام فرق العمل بحسب المتغيرات التابعة (١٤ مؤشراً)، وأن كلاً منها يتفاوت من حيث ما يفسره من التأثير فى المتغيرات التابعة مقارنة بالمؤشرات الأخرى. وقد كان أكثر تلك المتغيرات

التابعة تأثراً بالمتغيرات المستقلة هو مؤشر بناء الالتزام لدى أعضاء الفريق، ثم جاء مؤشر تخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه فى المرتبة الثانية، ثم يليه مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، ثم الاهتمام بمكافأة الفريق، ثم تركيز جهود الفريق على المهمة، ثم المشاركة فى المعلومات، ثم الاهتمام بالتغذية العكسية، ثم بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق. أما نسبة التغير فى المؤشرات الأخرى (المتغيرات التابعة) لقاء التغير فى العوامل الشخصية (المتغيرات مستقلة) فقد كانت أقل من (١٠٪) مما يعنى أن لا يوجد تأثير يذكر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وقد كان الأقل تأثراً هو مؤشر الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق.

ونستنتج مما سبق أنه يمكن قبول الفرضية الثالثة التى تقول بأنه: يزداد استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل مع ازدياد أعمارهم، ومراتبهم، ومستوياتهم الوظيفية، ومؤهلاتهم، وعدد مرؤوسيهم، وعدد سنوات خبرتهم، وعدد الدورات التدريبية التى حصلوا عليها فى مجال استخدام فرق العمل. ولكن المتغيرات المستقلة لا تؤثر فى جميع المؤشرات بنفس النسبة، بل إن التأثير فى بعضها يكاد يكون ضئيلاً.

ثانياً - التوصيات:

يمكن بعد مناقشة أهم النتائج الخروج بالتوصيات التالية:

١ - ضرورة العمل على تنمية الاستعداد لدى مديرى إدارات الأجهزة الحكومية المركزية لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم من خلال تطوير مؤشرات الاستعداد المحددة فى هذه الدراسة، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من استخدام فرق العمل، خاصة أنها تعتبر أحد متطلبات استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

٢ - القيام بتنمية وتطوير مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل التى جاء تأثيرها محدوداً فى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل، وهذه

المؤشرات هى كما يلى: توفير المواد والمستلزمات للفريق، بناء وتوفير الدعم الخارجى للفريق، حفز الأعضاء وتشجيعهم، بناء الالتزام لدى الأعضاء، تنسيق أنشطة الفريق، التعامل مع الخلافات والصراعات، الاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية.

٣ - اختيار مديرى الإدارات الحكومية المركزية المعينين من ذوى العمر والمرتبة والمستوى الوظيفى والمؤهل العالى، ومن أصحاب الخبرة الكثيرة، ومن ذوى التدريب على استخدام فرق العمل.

٤ - يجب تحقيق نوع من التوازن بين عدد المرؤوسين وقدرة المدير على استخدام فريق العمل، حيث ثبت أن زيادة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير تؤدى إلى التقليل من تركيز جهود الفريق على المهمة، والاهتمام الحقيقى بأعضاء الفريق، والاهتمام بالتغذية العكسية.

٥ - التركيز على التدريب والمؤهل والخبرة والتخصص والوظيفة والمرتبة لما لها من تأثير ملموس، وإن كان غير عالٍ، فى عدد من مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل عند المديرين فى الأجهزة الإدارية المركزية فى المملكة.

٦ - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على مؤشرات استخدام فرق العمل وعلاقاتها ببعض المتغيرات الإدارية والتنظيمية بمختلف الأجهزة الإدارية المركزية والمحلية، وكذلك دراسة مدى ارتباطها أو عدم ارتباطها ببعض باعتبارها مؤشرات مستقلة يمكن النظر إليها بشكل منفصل بعضها عن بعض.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- القحطانى، سالم سعيد، والعامرى، أحمد، وآل مذهب، معدى، والعمر، بدران. (٢٠٠٠). **منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على الـ SPSS**. المطابع الحديثة، الرياض.

- العصيمى، عايد . (٢٠٠٣). **"اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال فى الأجهزة الحكومية"**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

- ضرار، قاسم. (١٩٩٨). **طريق المدير إلى بناء فريق العمل الفعال**. مطابع سمحة، الرياض.

- آل مذهب، معدى بن محمد والقحطانى، سالم بن سعيد. (٢٠٠٠). "الموارد البشرية المعاقة: دراسة على الأجهزة المركزية للخدمة المدنية بمدينة الرياض". **دراسات**، العلوم الإدارية، الأردن.

- نصير، نعيم وعبابنه، رائد. (١٩٩٨). "بناء فرق العمل: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية فى محافظات شمال الأردن". **الإدارة العامة**، مج ٣٨، ع ٢، ص ص:٣٢٥-٣٧١ .

- هاشم، زكى محمود. (١٩٩٦). **إدارة الموارد البشرية**. الكويت، ذات السلاسل.

- وزارة الخدمة المدنية، **مؤشرات الخدمة المدنية ١٤٢٢هـ**، المملكة العربية السعودية، الرياض.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Allcorn, Deth. (1989). "Understanding Groups at Works", **Personnel**, Vol. 66, No. 8, August.

- Elmuti, Dean E. (1996). "Sustaining High Performance through Self-managed Teams", **Industrial Management**, March-April.

- Evans, David (1992). **Supervisory Management: Principles and Practice**, Third edition, London, Cassel Educational Limited.

- Dyer, William G. (1995). **Team Building: Current issues and New Alternatives**. 3rd addition, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company.

- Gordon, J. (1992). "Work Teams: How Far Have They Come?" Training, (Oct.).

- Hallam, Glenn and Campbell, David (1997). "Team leader Profile", Center for Creative Leadership, Colorado Springs, Co.

- Harrington-Mackin, Debora (1994). **The Team Building Tool Kit**, New York, Amacon.

- Katzenbach, John R., Smith, Douglas K. (1994). The Wisdom of Teams. **Harper Business,** New York.

- Kurtzbarg, Terri R. (2000). **Creative Style and Team Work: Effects of Coordination and Conflict on Group Outcomes**. Northern Western University.

- Liebowits, S. Jay, and De Meuse, Kenneth (1994). "The Application of Team Building", **Human Relations,** Vol. 35, No. 1.

- McCoy, Janetta M. (2000). **The Creative Work Environment: The Relationship of Work Environment and Creative Teamwork at a State Agency**. The University of Wisconsin, Wisconsin.

- Schermerhorn, John R., Jr. (1996). **Organizational Behavior Essentials.** John Wiley & Sons, New York, N.Y.

الملاحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخى المدير:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

فلا بد أنك تدرك أهمية فرق العمل فى الإدارة اليوم، ولذلك فإن هذا البحث موجه لدراسة "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية".

لذا آمل من سعادتكم التكرم بالإجابة وبكل دقة عن الأسئلة المعدة فى هذه الاستبانة، مع العلم بأن المعلومات الواردة هنا ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى.

وأخيراً إذا كنت ترغب فى الحصول على نسخة من النتائج النهائية للبحث فأرجو إرفاق عنوانك دون ذكر الاسم، وستصلك حين الانتهاء من الدراسة.

شكراً لكم سلفاً، وتقبلوا سعادتكم فائق التحية والتقدير،،،،

الباحث
د. سالم بن سعيد القحطاني
أستاذ الإدارة المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود
ت: ٤٦٧٤٠٤٤ / ٤٦٧٤٠١٠

أولاً - أخى المدير، آمل إكمال المعلومات الشخصية التالية بوضع علامة (√) بين الأقواس التى تعكس إجابتك:

١ - العمر:

( ) أقل من ٢٥ سنة
( ) ٣٥ سنة وأقل من ٤٥ سنة
( ) ٢٥ سنة وأقل من ٣٥ سنة
( ) ٤٥ سنة فأكثر

٢ - المرتبة:

( ) السابعة فأقل
( ) الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة
( ) الثامنة إلى العاشرة
( ) أعلى من الثالثة عشرة

٣ - الوظيفة:

( ) رئيس قسم أو وحدة
( ) مدير عام
( ) مدير إدارة
( ) أخرى، اذكر.......

٤ - المؤهل:

( ) ثانوى أو أقل
( ) بكالوريوس أو ما يعادلها
( ) دبلوم أعلى من الثانوى
( ) دراسات عليا

٥ - التخصص:

( ) علوم إدارية أو اقتصادية
( ) علوم تطبيقية
( ) علوم إنسانية
( ) أخرى، اذكر....

٦ - عدد المرؤوسين:

( ) أقل من ٦ موظفين
( ) ١١ موظفاً إلى ١٥ موظفاً
( ) ٦ موظفين إلى ١٠ موظفين
( ) ١٦ موظفاً فأكثر

٧ - عدد سنوات الخبرة:

( ) ١٠ سنوات فأقل
( ) ١٦سنة إلى ٢٠ سنة
( ) ١١ سنة إلى ١٥ سنة
( ) ٢١ سنة فأكثر

٨ - التدريب على فرق العمل:

( ) لم أحصل على تدريب فى هذا المجال
( ) حصلت على دورتين
( ) حصلت على دورة واحدة فقط
( ) حصلت على ثلاث دورات

ثانياً - أخى المدير، حدد مدى استعدادك للقيام بما يلى عند التعامل مع فرق العمل (فضلاً حدد موقفك من العبارات التالية بوضع علامة (√) تحت الإجابة التى تمثل رأيك):

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
١	تشجيع أعضاء الفريق لمشاركة بعضهم بعضاً فى المعلومات والأخبار دائماً.					
٢	إبلاغ أعضاء الفريق عن أى تطورات تتعلق بالفريق أو أحد أعضائه.					
٣	التأكد بأن الفريق يحصل على كل التطورات والمعلومات أولاً بأول باستمرار.					
٤	تشجيع الأعضاء لتطوير أنفسهم عن طريق القراءة والعلاقات الخارجية.					
٥	الإجابة عن استفسارات أعضاء الفريق الهامة.					
٦	مساعدة أعضاء الفريق فى جميع الأحوال للحصول على المعلومات الهامة.					
٧	مساعدة أعضاء الفريق على حسن استغلال وقتهم وجهدهم.					
٨	حماية الفريق من النزاعات الخارجية.					
٩	أن أكون مديراً يحتذى فى تخصيص الوقت للمهام ذات الأولوية القصوى.					
١٠	القيام بمشاريع أو أعمال جديدة دون الاهتمام بقيمتها.					
١١	عقد اجتماعات طويلة مع أعضاء الفريق غير مدركين لغايتهم.					
١٢	وضع العديد من الأهداف التى تجعل الأعضاء غير مدركين لغاياتهم.					
١٣	المحافظة على تركيز الفريق على المواضيع والتحديات الهامة.					
١٤	سؤال الأعضاء عن أى أدوات أو موارد يحتاجون إليها.					
١٥	تجربة بعض الأساليب والتقنيات والموارد التى ستساعد الفريق فى المستقبل.					
١٦	التأكد من وجود عدد كافٍ من أعضاء الفريق لأداء أعمال الفريق الهامة.					
١٧	تكليف الفريق بالعديد من الأعمال وإن لم توجد الموارد اللازمة.					
١٨	المكافحة للحصول على ما يحتاج إليه الفريق من الأفراد والأجهزة والموارد.					

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
١٩	إبلاغ الأشخاص المهمين خارج الفريق بالتقدم الذى يحرزه الفريق فى العمل.					
٢٠	رعاية وتطوير العلاقات مع أولئك الذى يمكن أن يساعدوا الفريق.					
٢١	التفاوض بنجاح للحصول على الموارد اللازمة للفريق.					
٢٢	إبعاد أولئك الذين لست متأكداً من أنهم سيساعدون الفريق.					
٢٣	التردد فى طلب المساعدات الخارجية للفريق.					
٢٤	بناء وتوفير الدعم اللازم للفريق.					
٢٥	توفير الفرص للأعضاء للقيام بالأعمال الصعبة.					
٢٦	مساعدة الأعضاء للتركيز على أداء الأعمال التى تناسب مهاراتهم وقدراتهم.					
٢٧	العمل على تطوير الفريق فى الجوانب التى تفيد فيها المعارف والمهارات.					
٢٨	تشجيع أعضاء الفريق للتعلم بعضهم من بعض.					
٢٩	غض النظر عن الجوانب التى يفتقد فيها الفريق المهارات والقدرات اللازمة.					
٣٠	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم.					
٣١	إعطاء الفرصة للأعضاء للقيام بالأعمال التى تتفق مع رغباتهم ومهاراتهم.					
٣٢	السماح لأعضاء الفريق بالمشاركة فى تحديد أهداف الفريق واتجاهاته.					
٣٣	فهم ما يحفز الأعضاء على المثابرة فى العمل.					
٣٤	تسهيل العقبات أمام التزامات الأعضاء.					
٣٥	خلق الحماس لدى الأعضاء.					
٣٦	التغاضى عن المشكلات الشخصية مهما تداخلت مع العمل.					
٣٧	بناء الالتزام لدى الأعضاء.					
٣٨	التأكد من أن لدى أعضاء الفريق أهدافاً طموحة.					
٣٩	المساعدة فى التأكد من تحديد عملاء وزبائن وجمهور الفريق.					
٤٠	توصيل فكرة المعايير والجودة فى الأداء إلى الأعضاء للتقيد بها.					
٤١	العمل مع أعضاء الفريق لتحديد كيفية قياس أداء الفريق.					
٤٢	المحافظة على استمرارية رسالة الفريق بذكرها فى جميع الاجتماعات.					
٤٣	توضيح وتعميق رسالة الفريق بذكرها فى جميع اجتماعات الفريق.					

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
٤٤	توضيح وتعميق رسالة ومهمة الفريق.					
٤٥	اتفاق أعضاء الفريق على جدول أعمال أسبوعى وشهرى.					
٤٦	توضيح مسؤوليات كل عضو فى الفريق.					
٤٧	معرفة ما يقوم به كل عضو فى الفريق.					
٤٨	توقع الصعوبات والتحديات المستقبلية والتنسيق لمواجهتها.					
٤٩	تنسيق أنشطة الفريق للتأكد من أداء العمل بسهولة ويسر.					
٥٠	مناقشة الخلافات فى جو يسوده الانفتاح والصراحة والرغبة فى المساعدة.					
٥١	التعامل بحزم مع الأعضاء الذين يخلقون مشكلات لا داعى لها.					
٥٢	تشجيع المناقشات الإيجابية للمواضيع المهمة.					
٥٣	إخفاء الصراعات دون محاولة الإسراع لحلها.					
٥٤	تضخيم الصراعات حتى وإن كانت صغيرة ومن ثم محاولة حلها.					
٥٥	التعامل مع مختلف جوانب الصراعات بأسلوب إيجابى وفعال.					
٥٦	التعرف على أعباء الأعضاء الوظيفية قبل إعطائهم أى التزامات جديدة.					
٥٧	إعطاء الأعضاء الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات.					
٥٨	الاهتمام الجاد بأداء أعضاء الفريق واقتراحاتهم.					
٥٩	إظهار الرغبة الجادة فى التطوير المهنى لأعضاء الفريق.					
٦٠	معاملة كل عضو فى الفريق على أنه مكسب ثمين للفريق.					
٦١	تحديد وقت لمناقشة الجديد فى العمل والتعرف على كيفية تطوير الفريق.					
٦٢	ترجمة النجاحات السابقة أو تجارب الفشل إلى خطط وإجراءات مستقبلية ناجحة.					
٦٣	العمل مع الفريق لوضع خطة تنفيذية للتطوير.					
٦٤	التأكد من أن الفريق يتبع الخطط التطويرية التى وضعها لنفسه.					
٦٥	مراجعة أداء الفريق فى نهاية كل مرحلة من عمله.					
٦٦	مساعدة الفريق للتعلم من أخطائه ونجاحاته وعكسها فى الخطط.					
٦٧	تشجيع أعضاء الفريق على الإبداع وتقديرهم عليها.					
٦٨	تعريف أعضاء الفريق على أشخاص من ذوى الاهتمامات الإبداعية.					
٦٩	توفير الوقت لمناقشة الأفكار الجديدة بحرية بين أعضاء الفريق.					
٧٠	البحث عن الكثير من الأفكار الجديدة والممتعة.					
٧١	تقدير النتائج الحالية أكثر من النتائج الإبداعية.					

م	العبارات	مستعد بدرجة كبيرة	مستعد	مستعد إلى حد ما	غير مستعد	غير مستعد إطلاقاً
٧٢	إيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع.					
٧٣	قبول التغذية العكسية من الأعضاء والاستجابة لها بانفتاح.					
٧٤	إعطاء تغذية عكسية مفيدة عن تقديم الفريق نحو أهدافه.					
٧٥	المشاركة فى أى معلومات مفيدة عن المنافسين ومنتجاتهم وخدماتهم.					
٧٦	إعطاء تغذية عكسية مباشرة عن الوضع المالى للفريق.					
٧٧	إعطاء الفريق معلومات مفيدة عن احتياجات واهتمامات عملائه.					
٧٨	عرض اقتراحات دقيقة وواضحة عن كيفية تطوير أعضاء الفريق.					
٧٩	خلق جو ملائم لتفعيل التغذية العكسية بشكل يساهم فى تطوير الفريق.					
٨٠	تقدير وتشجيع الأعضاء على مساهماتهم فى عمل الفريق.					
٨١	لفت الانتباه إلى أمثلة من العمل الجيد لبعض أعضاء الفريق.					
٨٢	مساعدة الفريق للاحتفال بالإنجازات الهامة بعد الانتهاء من أى مرحلة حرجة.					
٨٣	المكافحة للحصول على مكافآت للفريق ككل.					
٨٤	السعى الجاد لمكافأة الإنجازات الشخصية المتميزة.					
٨٥	مكافأة الفريق وأعضائه نظير الأداء الفعال فى جميع الأحوال.					

شكراً لكم وتقبلوا تحياتى؛؛؛؛؛

الفصول السبعة فى حياة القائد

تأليف

البروفسور وارن ج. بينيس

ترجمة

الدكتور محمد بن ناصر البيشي

أستاذ الإدارة العامة المساعد

معهد الإدارة العامة بالرياض

راجع الترجمة

د. محمد بن عبدالعزيز المهنا

أستاذ السلوك التنظيمى المساعد

معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخامس والأربعون
● العـــــــدد الأول
● محـــــرم ١٤٢٦هـ
● فبـــــراير ٢٠٠٥م

الفصول السبعة فى حياة القائد

تأليف: وارن ج. بينيس*
ترجمة: د. محمد بن ناصر البيشي**
راجع الترجمة: د. محمد بن عبدالعزيز المهنا***

يعـود تاريخ بداياتى المبكرة فى مجال القيادة، إلى أيام الحرب العالمية الثانية. إذ كنت حينها ضابطاً برتبة ملازم فى كتيبة المشاة. وكنت أبلغ من العمر تسعة عشر عاماً، وكان يساورنى الخوف من الوقوع فى حماقات. كانت التعليمات المبلغة لى أن أتسلم قيادة فصيل من الجند يتمركز فى الخطوط الأمامية للجيش الأمريكى المتواجد فى بلجيكا. وصلت مقر الفصيل فى منتصف الليل، حيث كان غالبية الجنود نائمين، ووجدت المقر الذى يقيمون به أطلال منزل دمره القصف العسكرى، وفى لحظة الوصول ساقنى متعهد خدمة الفصيل إلى المطبخ وعرَض علىّ متكأً لفراش النوم، لكننى فضلت وضع فراشى على الأرض، على مقربة من بقية الجنود، ولكنى بقيت يقظاً طوال الليل أسمع دوى الانفجارات، أتذكر حينها أننى لا أفقه إلا الشىء القليل فى القيادة بل وفى شئون الحياة. عندما بدأ الجنود حركتهم، وأحاديثهم المعتادة وسمعت رقيبًا فى الكتيبة يسأل آخر ترى من يكون هذا؟ ويصله الرد بأن هذا هو القائد الجديد للكتيبة، فيتمتم ذلك الرقيب قائلاً: حسنا، يمكننا الاستفادة منه.

---

* هذه ترجمة لمقالة:

Warren Bennis, (2004)The Seven Ages of Leader " Harvard Bussiness Review,,pp.46-53.

وارن ج. بينيس أستاذ إدارة الأعمال البارز فى جامعة جنوب كاليفورنيا فى مدينة لوس أنجلوس، ويقدم خدمات بحثية لهارفارد، وله أكثر من خمسة وعشرين كتابًا منشورًا فى القيادة والتغيير.

** أستاذ الإدارة العامة المساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

*** أستاذ السلوك التنظيمى المساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

لقد كان اتصافى بالتواضع والبساطة من الوهله الأولى خطوة موفقة جدًا رغم أنها كانت عفوية، إذ لم أكن أعلم حينذاك ماهو الشىء الصحيح الذى يجب أن أعمله بوصفى قائدًا. ولم أحضر إلى الكتيبة ولدى زهو ببريق المنصب وقد استلقيت على الأرض متظاهراً بالنوم مثل سائر الجند، ولم اسع لجذب الانتباه لذاتى، وكان من ثمرة هذا التواضع أننى تمكنت من معرفة حقيقة مهمة للغاية مفادها أن الجند فى حاجة ماسة إلىّ، أو إلى قائد نموذجى يريدون أن أكون هو، حتى لو قاموا هم بتشكيله، وذلك ماتم بالفعل. فخلال الأسابيع القليلة التالية فى بلجيكا ساعدنى الجند الذين لهم تجربة سابقة فى الحروب على المحافظة على حياتى، وعلمونى فنون القيادة من خلال القدوة الحسنة، الرقيب الذى استقبلنى عند وصولى أصبح قريبًا منى للغاية واستطاع أن يكسبنى المهارات الأساسية كمهارة الكر والفر فى الحروب دون تعريض حياتى للهلاك.

قد لا يواجه معظم القياديين فى مجال إدارة الأعمال الحروب وأهوالها لكن هناك تشابه بين خوض تجربة القيادة لأول مرة فى أى مكان وتجربتى فى الحرب، حيث قدمت لمنظمة قائمة قبلى، ولست من أنشأها، وكان لدى العاملين فيها مشاعر جياشة لزاماً على التعامل معها، ويربط بين أفرادها علاقات قائمة، وهم يتوقعون منى القيام بأعمال لم أكن أدركها تمامًا بعد. لقد كنت تحت المجهر والجميع يترقب هل كنت أهلاً للمهمة، وهذه حالة تتكرر مع كل قائد جديد إذ يجب عليه التعامل مع حاجات وتوقعات ومصالح من يقودهم بما فيها من تناقض وغلوّ وسوء فهم.

إن التقليل من أهمية الخطوة الأولى فى القيادة له آثار مدمرة، لأنها خطوة تأسيسية تشمل الكثير من التحديات، وهى فصل مهم فى حياة القائد تتأثر بنجاحها وفشلها جميع الفصول اللاحقة لها والتى على كل قائدالمرور بها خلال مسيرته المهنية.

الدراسة فى كليات إدارة الأعمال لا تعد القائد للتعامل المباشر مع الأزمات والتحديات العملية، وقد تكون المعلومات التى يتلقاها الطالب فى تلك المدارس مضللة، ولكن الدراسة الأكاديمية فيها عبر ودروس لا يستهان بها.

إننى أقرأ أدب شكسبير وأتعلم منه المزيد، وكمثال على ذلك حديثه عن الفصول السبعة لحياة الرجال فى مؤلفه كما تحب "As you Like" والذى اقتبسته عنوانًا لمقالى عن القيادة بعد أن اكتشفت تشابهًا قويًا بين مراحل تطور الرجال ومراحل تطور القادة. وقد أعدت تسمية تلك المراحل، بل تلك الفصول المتعاقبة فى حياة القائد كما يلى:

١ - فصل الطفولة المبكرة.

٢ - فصل طالب المدرسة اليافع.

٣ - فصل العاشق.

٤ - فصل الجندى.

٥ - فصل الضابط برتبة جنرال.

٦ - فصل رجل الدولة.

٧ - فصل النضج التام.

أحد السبل المتاحة لتعلم القيادة هو التأمل فى هذه المراحل وتحليل القضايا والأزمات التى تميز كل مرحلة، بطبيعة الحال لا يمكن تقديم نصائح لتجنب أزمات كل مرحلة؛ لأن العديد منها حتمى، وليس من الأفضل تجنب التحديات والازمات التى تحتويها كل مرحلة لأن التعامل مع تحديات كل مرحلة يكسب القائد مهارة فى التعامل مع تحديات المرحلة التى تليها. غير أنه من المؤكد أن مجرد العلم بما تحتويه كل مرحلة من صعوبات وتحديات تمنح القائد فرصًا أفضل للبقاء فى مركب القيادة وربما إذا أسعفه الحظ يكتسب المزيد من الثقة والقوة.

إن نقطة البداية فى محور دوران القيادة هو فصل الطفولة المبكرة أو كما يسمية شكسبير الطفل الباكى على سواعد حاضنة.

١- فصل الطفولة المبكرة:

المرأة أو الرجل اللذان على وشك تولى منصب قيادى، سيجدان أمامهما عالماً يحيطه الغموض والرهبة والخوف، وستساور البعض منهم الرغبة فى الارتماء على سواعد أمه، بل سيتمنى البعض أن تكون المنظمة بأسرها كتيبة من الأمهات لتقديم الدعم العاطفى والقوة له، لكى يتغلب على المشكلات، ولكن للأسف ليس فى المنظمات شىء من هذا. والسعيد من القادة الجدد ربما يجد أحداً من الخيرين يتفضل بتعليمه (mintor)، وهذه الحالة لها جذور فى الأساطير اليونانية؛ وموجز الأسطورة أنه عندما هم القائد Odysseus بالغزو جعلت له آلهه أثينا المعلم (Telemachus) يحرسه ويلقنه فنون الحرب.

والمعلم يتفوق على المدرس فى الفاعلية والتأثير ولكنه لا يوجد إلا فى الأساطير، أما فى الواقع فإن القائد هو المسئول عن تعيين معلم شخصى له وليس العكس وهى مهمة حساسة وحيوية لكل مبتدئ فى تجربة القيادة. والمؤشر الأول على نجابة القائد المبتدئ هو نجاحه فى استقطاب المعلم الكفء الذى يستطيع إحداث تغيير جوهرى فى حياته.

ونوثق هذا الاستنتاج بشواهد من الواقع، فعلى سبيل المثال: عندما قمت أنا وروبرت تومس (Robert Thomas) بالمقابلات الشخصية لجيلين من القادة لغرض كتابنا (النادرون وغريبو الأطوار Geeks and Geezers)، كان من ضمن من أجريت معهم المقابلة تاجر العقارات والحاسبات الآلية الثرى المبادر مايكل كلين (Michael Klein) الذى نجح فى استقطاب المعلم الكفء، وهو جده ماكس كلين (MAX Klein) منذ كان عمره خمس سنوات وهو ما أشرنا إليه فى مقال سابق بعنوان"Crucibles Leadership" صهر القادة، نشر فى Harvard Buss iness Review، إذ كان ذلك الجد هو المؤسس

الأول لمنتج يحمل الاسم (The paint-by-numbers craze) انتشر استهلاكه فى عموم أمريكا فى الخمسينيات والستينيات، وأسهم ولع الناس بهذا المنتج فى تحقيق الثراء للجد كلين. ولكن لم يظهر أحد من أولاده الاهتمام بذلك المنتج حتى جاء الحفيد مايكل الذى أعاد المنتج واستقطب الجد لمساعدته، وحقيقة أن الجد فرح بهذه الفرصة، واستمر فى تقديم التعليم لحفيده مباشرة، وحتى عبر الهاتف وبدون انقطاع إلى آخر أيام حياته. وقام الجد بدور كلية إدارة الأعمال لحفيده الذى أصبح مليونيرًا وهولم يبلغ العشرينيات من العمر.

قد يبدو غريباً أن يُعيّن الإنسان له معلماً حتى قبل أن يحدد وظيفته، ولكن التعيين المبكر للمعلم الوظيفى عمل إيجابى ويحقق نتائج باهرة.

لقد استطاع ممرض ماهر أن يعيننى معلماً وظيفياً له عندما شاءت الأقدار أن أراه فى المستشفى وكان حينها ممرضًا يحلم أن يكون طبيباً، رغم أنه لا يوجد فى عائلته القاطنة فى أحد الأحياء الفقيرة فى لوس أنجلوس من يحمل مؤهلاً جامعياً، ولقد استطاع أن يكسبنى معلماً وظيفياً له بسلوكياته وطموحه والعناية المثلى التى قدمها لى، وفعلا سعيت له فى موضوع القبول ويسرت له تحقيق حلمه ليصبح طبيباً.

والخلاصة هى أن القائد المبتدئ عليه أن يستقطب فريقاً من المعلمين الوظيفين ليقوموا بدعمه ومناصرته وتوجيهه التوجيه الصحيح. قد يشعر القائد المبتدئ بالوحدة فى أولى تجاربه القيادية، ولكنه مع وجود فريق من المعلمين الوظيفين لن يكون وحيداً بسبب الدعم والمساندة.

٢ - فصل طالب المدرسة اليافع:

لا شكّ أن تجربة الطفولة المبكرة فى القيادة تجربة تعليمية مضنية، وهى مشابهة للتجربة الأولى للأسرة مع مولودها الأول. والحقيقة الثابتة أنه لا يوجد فى الحياة وسيلة كاملة تُعدّك لمسئولياتك الأسرية والقيادية، وإذا كانت الأمور

الأسرية تتسم بالخصوصية والستر عن عيون الناس، فإن القيادة عمل مكشوف للعيان. فالقائد تحت المجهر وجميع تصرفاته عرضه للتقويم. كل شيء في القائد تحت المجهر: ملابسه، أسرته، آدابه في المائدة، حديثه، طرفته، أصدقاؤه، وأطفاله وحتى آداب أطفاله على المائدة، كل شيء متعلق بالقائد هو موضوع للفحص والتحليل والتقويم. ولكن التركيز الأكبر تحظى به كلمات وأفعال القائد الأولى، وهي حقيقة يدركها المرشحون للرئاسة في أمريكا.

يقال في التحليل النفسي إن الدقائق العشر الأولى بين الطبيب ومريضه حاسمة للغاية، كما أن العلاقات التي تنشأ بين الطلاب خلال لقاء التعارف، الذي عادة تنفذه الجامعات في بداية العام الدراسي، تكون أكثر العلاقات استمرارية.

يؤكد العلماء النفسيون أن الناس في نحو ثانيتين يقررون حالة التجاذب أو التنافر بينهم، وهذه الحال مع القادة والمنظمات.

الذي يقرر قبول الناس أو رفضهم للقائد هي التصرفات الأولى له، وآثار الانطباع الأول قد تستمر لفترة طويلة وتصل إلى التأثير على الأداء، ولهذا ينصح القائد أن يبدأ بسيطاً بعيدًا عن الأضواء ثم يتصاعد في الإمساك بزمام الأمور وفقاً للوقت المتاح والمعلومات التي يتمكن من الاطلاع عليها.

إن التريث والبدايات البسيطة تمكّن القائد من الاطلاع على ثقافة المنظمة والاستفادة من تجارب من سبقوه فيها. فالتواضع يمنح الآخرين الجرأة على التعبير عمّا يحتاجونه من قائدهم، ويوحي لهم برغبتك في إسهاماتهم لتحقيق النجاح للمنظمة ويقدمك لهم باعتبارك قائدًا وليس ديكتاتورًا متسلطاً.

بالتأمل في تجربتي في بلجيكا، أجدني أدين بالفضل فيما حققته من نجاح بسيط لرقيب الكتيبة الذي هيّأني للقيادة. لقد أخبرَنا المدربون بعد أربعة أشهر من التدريب على مهارات الحفاظ على الحياة، أن التدريب الحقيقي هو ميدان

المعركة، وبالقياس، ينطبق ذلك على قيادة المنظمات، فكما أن الجنود فى الحرب هم من يحقق النصر أو الهزيمة للقائد فإن الموظفين الموهوبين الناضجين الخلوقين فى المنظمات، هم من يحقق النجاح أو الفشل للقائد. ويمكن الاستشهاد بتجربة ستيف ساميل (Steve Sample) عندما أصبح رئيسًا لجامعة جنوب كاليفورنيا فى مطلع التسعينيات قدم درسًا فى التأقلم مع الوظيفة الجديدة، حيث كان يتجول فى الحرم الجامعى مرتين فى الأسبوع على الأقل ، وإحدى المرات حضر مباراة فى كرة القدم وتحدث للطلبة وأعضاء هيئة التدريس الذين لا يعلمون أنه رئيس الجامعة، ومكنّته الزيارات الميدانية والحديث المباشر مع الناس من معرفة أوضاع الجامعة كما هى، وليس كما تصورها التقارير. وقد استثمر ستة أشهر من أجل فهم الجامعة وما يدور فيها قبل أن يصدر أى قرار تطويرى، إذ كان مهماً أن يفهمه الناس ويفهمهم، ولأن القرارات المتعجلة قد ينظر لها أنها قرارات غير عادلة وأحادية. والحكمة تقول إنه كلما طال الوقت المستثمر فى صناعة القرار تحسنت جودة ما يحتويه القرار.

مهما كانت قراراتك الأولية فإن قدرتك كقائد على تشكيل صورتك الذهنية عند التابعين محدودة للغاية، وربما يكون الممكن هو أن يتشكل ويجسد الصورة التى رسمها له التابعون حتى قبل توليه دفة القيادة. وعادة ما ينظر التابعون إلى القائد كشاشة يسقطون عليها رؤيتهم وتصوراتهم. مثلاً المنظمات التى تعرضت لأزمات مثل الحاجة إلى خفض العمالة، قد يتصورن القائد الجديد جلاداً آخر يقطع أرزاقهم ويستقبلونه بالعداوة أو بالمجاملة أملاً فى الإبقاء على وظائفهم، وقد يراه آخرون منقذاً بسبب سوء إدارة من سبقه.

الخلاصة، أن على القائد، أولاً ألا ينظر إلى الصورة الذهنية التى رسمها له التابعون على أنها ضده شخصيًا، وعليه تقبل جوانب تقويمهم التى قد تكون صادقة حتى ولو كانت سلبية. وعلى كل حال هذا فصل فى حياة القائد يتعلم منه كما يفعل طالب المدرسة اليافع.

٣ - فصل العاشق:

وصف شكسبير حالة الرجل العاطفية فى المرحلة العمرية الثالثه بأنه "متلهف" وعلى "أحر من الجمر" للقبول والحب من الناس، وعليه، ومن أكبر اهتماماته، المحافظة على قلوب من يخضع لقيادته، كما يحافظ العاشق على قلب معشوقته، وكما يحافظ طبيب القلب على قلوب مرضاه، والتحدى الأصعب الذى يواجه القائد المترقى من داخل المنظمة هو إدارة علاقاته القديمة مع زملائه فى العمل الذين هم الآن تحت قيادته.

وفى هذا السياق، يمكن الاستفادة من قصة شكسبير عند حديثه عن هنرى الرابع (Henry) قبل أن يصبح الأمير هول (Hal) هنرى الخامس وكانت له علاقات شخصية مع رجل مسن يسمى فلستاف (Falstaff)، كان له بمنزلة الأستاذ الذى أسهم فى توسيع مداركه أكثر من التعليم التقليدى الذى يقدم للأمير معارف بسيطة عن آداب الملك ومتطلباته. وعلى الرغم من متانة العلاقة بين الأمير ومعلمه، إلا أنه عندما أصبح ملكاً أنهى تلك العلاقة رغم مافيها من تقارب وذكريات ولم يدع فلستاف حتى لحفل التتويج. وهو أمر ليس بالسهل على الملك الشاب ولن يكون سهلاً على القادة الجدد الذين تربطهم علاقات قديمة بأشخاص يعرفونهم قبل تولى دفة القيادة، وتحتاج إلى نوع من التنظيم لتناسب احتياجات المرحلة.

معظم المنظمات، باستثناء المنظمات العسكرية، تعتقد بأنها تمارس شيئاً من الديمقراطية والمنطق مهما كانت فى الواقع تسلطية، فليس بوسع القائد الجديد أن يقول لزميله، الذى كان قبل توليه المنصب يأكل ويشرب معه "إننى لا أعرفك"، لكن لابد أن يطرأ شىء من التعديل على تلك العلاقة وقد لا تستطيع كقائد ومسئول فى المنظمة أن تتحدث بانفتاح كما كنت، كما سيشعرون بالحرج أمامك أو يرفضونك. ويكون التحدى هو عدم إدراك أصدقائك لضغوط الدور الوظيفى، واستغرابهم من التغيير فى سلوكك بعد توليك زمام القيادة، وأن تتصرف كما يجب أن يتصرف القادة من أمثالك.

أنا أعرف مديرة تنفيذية ولنسميها مارجورى (Marjorie) والتى تم ترقيتها من مدير إلى مدير عام لقطاع التسويق لدى شركة أدوية، وقد فازت بها من بين ثلاثة مرشحين يتفوقون عليها فى العمر والخبرة الوظيفية، وهى صديقة حميمة لكليهما. ولكنها كانت موظفة متميزة وكان الجميع يتوقع لها الحصول على المنصب.

لقد كانت عملية التغير أصعب مما كانت تتوقعه، وذلك بسبب غيرة زملائها من حصولها على المنصب، وكان من الطريف أنها ترأس اجتماعاً يشارك فيه أصدقاؤها ويمارسون فيه حقهم فى انتقاد أحد أصدقائها، وبعد الاجتماع تصحبهم لتناول وجبة الغداء كسابق عهدها لم تتمكن كما فى السابق من البوح لهم بما تعلم وكذلك فقدت مساندتهم لها. التحدى هو ضغوط الدور، دورها كمدير عام فى الشركة، ودورها كصديقة قديمة لاثنين من العاملين تحت قيادتها، إضافة إلى دخولها فى صداقات جديدة من وسط مديرى العموم الذين لم يترددوا فى نصحها بإنهاء علاقاتها القديمة مع موظفيها، وهو الأمر الذى لا تنوى القيام به، وماكان فى وسعها إلا أن تقوم بتقسيم وقتها بين أصدقائها القدامى من الموظفين وأصدقائها الجدد من مديرى العموم. وقد قامت كذلك بالتحدث مع أصدقائها القدامى وعبّرت لهم عن حبها لهم وتصميمها على استمرار العلاقة معهم.

لقد كان من حسن حظ مارجورى أنها تعرف شركتها من قبل، وتعرف الموظفين وأخلاقهم، وهى ميزة لا تتوافر للقائد القادم من خارج المنظمة الذى لا يعرف من يستحق الثقة. وسيجد القائد الجديد من خارج المنظمة تنافساً شديداً من قِبَل الموظفين فى المنظمة على مالديه من وقت وانتباه، وقد يخطئ القائد فى إعطاء الانتباه لمن لا يستحقه، وهو الدرس الذى تعلمته منذ خمسين عاماً، من عالم النفس المشهور الدكتور بيون (Bion) الذى كان فى حينها يطبّق العلاج الجماعى ويحذّر طلبته من الانخداع بتقديم المساعدة لمن يعلو صوته أكثر، بل عليه تقديمها لمن يحتاجها أكثر حتى لوصرخ أقل من غيره.

والعبرة، أن علو الصوت شيء، والحاجة الفعلية شيء آخر. فمهمة القائد الجوهرية توجيه جلّ اهتمامه للاحتياجات الفعلية والحيوية فى المنظمة، والتى يقتضيها التطوير والتحسين، وعليه عدم الانصياع لصرخات حرس الوضع الراهن الذين يسعون للحفاظ على الوضع كما هو.

والتحدى الآخر أمام القائد، هو تنامى حجم العمل التنفيذى وتعدد مصادره، وقد يجد نفسه ملزمًا على التعامل مع ملفات مؤجّلة من قبل الإدارة السابقة، والخطورة أن الانشغال بهذه الملفات يحرم القائد من تطبيق رؤيته ومشاريعه التطويرية. وهو الشيء الذى حصل معى حينما توليت رئاسة جامعة "سنسناتى" فى أوهايو إذ وجدت نفسى غير قادر على البت فى المعاملات التى وجدت طريقها إلى مكتبى ومن بينها مائة وخمسون خطابًا بريديًا يصل إلى مكتبى كل يوم وعلىّ الإجابة عنها. الإشكالية هى أن انشغالى بالأمور التنفيذية، كان على حساب واجبى الأساسى كقائد يرسم الرؤية ويشرحها للتابعين ويشرع فى تنفيذها، إن عدم الاستفادة من التفويض بشكل فعّال فى هذه المرحلة يسبب الفشل الذريع.

التحدى الآخر أمام القائد الجديد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، هو اضطراره أحياناً لفصل موظف من وظيفته لسبب ما، وهى مهمة مؤلمة للغاية خاصة إذا أدرك القائد الأضرار التى ستلحق بالموظف بسبب الفصل، خاصة إذا كان ملتزماً بقروض منزل أوقد رزق بثلاث توائم وما يترتب على ذلك من أعباء مالية، ومع الأسف، لا يوجد فى الأدبيات ما يرشد القائد على تنفيذ تلك المهمة بطريقة إنسانية تحقق الرضا لجميع الأطراف، وسيجد القائد نفسه يتعامل مع مشاعر الناس وقلوبهم كما يتعامل العشاق أو الجراحون فى عملياتهم.

٤- فصل الجندى:

بمرور الوقت يصبح القادة مرتاحين للأدوار التى يقومون بها. هذه الراحة تجلب لهم الثقة والالتزام، ولكنها قد تفسد العلاقة بين القائد والأتباع. و يمكن

أن يحدث أمران نتيجة لذلك: أولها أن القادة قد ينسون التأثير الحقيقى لأقوالهم وأفعالهم، وهم ربما يفترضون أنهم يسمعون من أتباعهم ما تدعو الحاجة إلى سماعه.

وبينما كانت الكلمات والأفعال الأولى للقادة هى أكثر ما يُحتفى به، إلا أن الأمر لا ينتهى فى هذا المجال. ويستمر الأتباع فى إبداء اهتمام شديد حتى بالملاحظات العابرة. وكلما كان القائد أكثر فعالية، توجب عليه أن يكون أكثر اهتماماً ووعيًا لما يقول لأن الأتباع ربما يفسرون فكره أو كلمته بجدية حتى لو عابرة وغير مقصودة. وإن نُسيت هذه النقطة، ربما تجد نفسك فى موقف أقل دراماتيكية من الموقف الذى كان فيه الملك هنرى الثانى عندما تمتم قاصدًا توماس أبيكيت "ألا يوجد شخص يخلصنى من هذا الكاهن المتطفل؟"، وحالا نهض أربعة من نبلائه وقاموا بقتل الكاهن.

إن العديد من القادة المشابهين للملك هنرى الثانى فى الوقت الحاضر يتمثلون الكلمات التالية: "ينبغى أن ننظر إلى إستراتيجيتنا التى وضعناها للتقنية"، لكى يجدوا أنفسهم بعد أشهر قليلة أمام عروض "باور بوينت" وفاتورة استشارات عالية التكلفة.

إن الأتباع لا يخبرون القادة بكل شىء. أنا أعرف مديرة تنفيذيةً (ولنسمها كريستين) كانت ذات علاقة عمل وثيقة مع بقية مجموعتها، وكانت أعمال إدارتها تسير على مايرام، إلى أن جاء يوم وقف فيه أحد أفضل موظفيها (جوزيف) أمام مكتبها، تبدو عليه أمارات عدم الارتياح وقال لها إنه وجد وظيفة فى شركة أخرى، وأنه يخطط لشغْلها، وكان التوقيت غير مؤاتٍ، إذ كانت المجموعة تتجه نحو البدء بمنتَج كبير. أصاب كريستين الوجوم، لأنها وجوزيف كانا صديقين، ولم يسبق له أن عبّر عن عدم رضاه عن منصبه أو عن الشركة، لماذا لم يخبرها أنه يريد فرصة جديدة؟! حتى توجد له وظيفة خاصة له، وكثيراً ما أخبرته بذلك، وللأسف فات أوان ذلك.

والواقع أنه رغم الصداقة الوثيقة التى كانت بين كريستين وجوزيف، إلا أن ذلك لم يمنع أن كريستين هى القائد والمسئول، وأن القليل من الموظفين من يتحدثون إلى قادتهم كما لو كانوا يتحدثون إلى أصدقائهم. وبسبب الصداقة التى كانت تجمع بين كريستين وجوزيف، والمتعة فى عملهما معاً، ظنت كريستين أنه كان راضٍ عن عمله.

والتحدى الآخر أمام القادة فى اعتلائهم المناصب هو الغيرة من زملائهم، والتى تتضح عند التعامل مع أولئك الموظفين الذين قد تلمع نجوميتهم بأوضح مما يكون لمعانُ قادتهم. ومن جوانب عديدة، يعد هذا اختباراً حقيقياً لشخصية القائد، وقد لا يستطيع العديد من القادة مقاومة استخدام منصب القيادة لإسقاط المنافسين.

سمعت مؤخراً عن مدير تنفيذى أحبه مديروه وزملاؤه، حتى تولى رئاسة القسم ولأنه لم يتوقع هذا المنصب فربما شعر بعدم الأمان، وبدأ الموظفون الذين تحت قيادته يتذمرون شيئاً فشيئاً من أسلوبه فى القيادة، وسرعان ما بدأوا يلاحظون أنه ينسب أفكارهم إلى نفسه، وأنه يذكر بسوء بعضاً منهم فى غيابهم. وعندما واجهوه بالتغير فى سلوكه، بدا بالفعل مندهشاً، ونافياً أن يقوم بهذا التصرف. وربما كان يحاول عن غير وعى أن يُسخّر من هم تحت قيادته لمصلحته الشخصية. ولكن مرؤوسيه بدأوا فى ترك العمل الواحد تلو الآخر. وبعد مضى عام اتضح أن لا أحد يريد العمل معه، وطُلب منه تقديم استقالته.

وفى المقابل، يعدّ القادة الجيدون كرماء، ولكونهم بشراً، فإنهم يحسّون بالألم لرؤية أحد الأشخاص يقوم بشىء لا يستطيعون هم القيام به. ولكنهم أيضاً يرغبون بل ويتوقون إلى تعيين موظفين أفضل منهم، لأنهم يعرفون أنه كلما كان مرؤوسوهم ذوو مواهب كبيرة فذلك سيساعدهم على التألق. والعديد من أعظم القادة فى عصورهم – ومن بينهم جى روبرت أوبنهايمر مدير مشروع مانهاتن، وبوب تايلور مدير زيروكس بارك، بل وحتى وولت ديزنى– كان لديهم شعور

صحى بالأنا لكى يحيطوا أنفسهم بمساعدين ذوى قدرات مميزة تمكنهم من القيام بوظائفهم.

٥ - فصل الضابط برتبة جنرال:

أحد أكبر التحديدات التى يواجهها أى قائد فى أعلى مناصبه القيادية لا يكمن فى السماح لموظفيه بقول الحقيقة، ولكن فى قدرته كقائد على سماعها. ومرة أخرى، يثبت شكسبير المقولة. ففى مسرحيته (يوليوس قيصر) والتى يمكن أن تكون حالة دراسية مثالية للإدارة السيئة، إذ يتجه يوليوس قيصر إلى المنتدى غير مدرك أنه ربما يموت هناك. كيف لا يعرف أن أمراً فظيعاً سوف يحدث فى ذلك اليوم، وكان قد حذره من حذره بقوله "احذر من شهر مارس"، وكانت هناك علامات للشر الذى يتهدده، يمكن للمتشائمين اليونان معرفتها، ومن بينها طائر البومة التى تنعق طوال النهار، والأسد الذى يجرى فى الشوارع! ثم إن هناك الكابوس الذى يجعل كالبورنيا - زوجة قيصر المحبة - ترجوه ألا يخرج وأن يظل فى بيته. وهى قد رأت فى منامها أن تمثاله قد انفجر بالدماء كنافورة تضم مائة عين. ألم يكن كل هذا واضحاً بما يكفى بالنسبة لشخص يتمتع بعبقرية عسكرية اعتاد على حشد وتقويم المعلومات! وإذا لم يمكنه ذلك، تأمل أرتميدورس - وهو مدرس فى روما - الذى يكتب أسماء المتآمرين، ويحاول ثلاث مرات نقل ملحوظة التحذير إلى يد قيصر، وكانت آخر مرة قبل ثوانٍ من انقضاض بروتوس وعصابته عليه.

إن سبب الصمم الذى اعترى قيصر هو عنجهيته، وليس قيصر القائد الوحيد الذى يعتريه هذا الصمم. ومثل العديد من المديرين والقادة، كان داريل ف. زانو أحد مشاهير السينما، مشهوراً بعدم رغبته فى سماع الحقائق غير السارة، فمقولته "لا تقل نعم حتى انتهى من كلامى" لا شك قد منعت كثيرًا من الآراء المخالفه له.

ويمكن رؤية مثال أكثر معاصرة في هويل راينز رئيس تحرير جريدة نيويورك تايمز الذى أقيل، فمن بين الطرق العديدة التى حجب بها تدفق المعلومات للأعلى أنه قلل عدد الموظفين تحت قيادته، ومن ثم قلل عدد الموظفين الذين يستمع إليهم. وكان معروفاً عن راينز أن لديه القائمة "أ" (وهى قائمة صغيرة من النجوم والمشاهير)، والقائمة "ب" (وهى قائمة تضم أى شخص آخر). حتى ولو كان تقسيمه للموظفين عادلاً، إلا أنه لم يكن عادلاً كذلك مع الصحفى سيء الصيت جايسون بلير. وكان النظام المزدوج الذى اتبعه راينز غير حكيم، بل كان سبباً مباشراً لنهاية عمله فى الجريدة؛ إذ قام بإبعاد أغلب الصحفيين الموجودين فى صالة الأخبار الذى كانوا يعرفون ما كان بلير يخطط له ضد راينز، ومن ثم لم يحمّلوا أنفسهم عناء تحذيره مما ينتظره؛ بل إن راينز نفسه رفض تصديق القلة الذين حاولوا تحذيره. إن اتجاه راينز ومدير تحريره جيرالد بويد هو أن طريقتهما كانت هى الطريقة الوحيدة المتبعة. وعندما تجرأ أحد الصحفيين اللامعين فى أن يوضح الخطأ الذى وقع فيه بويد، أعطاه بويد عملة معدنية وطلب منه أن يتصل بجريدة "لوس أنجلوس تايمز" بحثاً عن عمل، وسرعان ما فعل الصحفى، وترك العمل بجريدة "نيويورك تايمز" ليلتحق بالعمل فى تلك الجريدة.

إن هذه الحكاية تعيد إلى الأذهان موقف يوليوس قيصر حين أخبر راينز بترك العمل فى صيف عام ٢٠٠٣م، فلا شك أنه قرأ الملف المطول الذى أعده كين أوليتا عنه ونشرته جريدة نيويورك تايم عام ٢٠٠٢م، وبيَّن فيه أن راينز كان يتصرف بعجرفة بالغة. وكان يتعين أن يكون لديه صحفى قادر على التفرقة بين القبول والصمت الغاضب من جانب أولئك الذى عملوا تحت إدارته.

إن التعالى والعجرفة قد منعت راينز من بناء التحالفات التى يحتاجها كل قائد. وعندما ظهرت جرائم بلير الصحفية على الملأ، لم يكن هناك عدد كافٍ من الموظفين فى القائمة "أ" لإنقاذ حياة راينز المهنية. بينما القادة الجيدون، فى المقابل، لا يملكون ما يسميه مواطنو الشرق الأوسط بـ"الآذان المتعبة". فالأنا

الشخصية لديهم ليست من الضعف والهشاشة بحيث إنهم غير قادرين على سماع الحقيقة، حتى ولو كانت مُرة؛ ليس بسبب أنهم قديسون، ولكن لأن هذا هو السبيل الأضمن للنجاح والبقاء.

ولقد ذكرت الحكمة فى تجنب إحداث التغيير الرئيسى فى الأشهر الأولى من تولى منصب جديد. وعند هذه المرحلة، يكون التحدى مختلفاً، لأن القادة يأتون إلى تلك المناصب ولديهم مهمة خاصة ألا وهى إحداث التغيير، ويكون لأفعالهم تأثير مباشر وفورى على المنظمة على المدى الطويل. ويمكن للتردد أن يكون مدمراً، إلا أنك لا تزال فى حاجة إلى فهم مِزاج ودوافع الموظفين الذى يعملون بالشركة قبل اتخاذ القرار الفعلى.

وكم أتمنى أنى فهمت ذلك عندما انتقلت للعمل فى "جامعة سينسيناتى" فى عام ١٩٧١، المهمة تحويل الجامعة من مؤسسة محلية إلى جامعة على مستوى الولاية، وهو الهدف الذى شاركنى فيه الكثيرون على نطاق واسع داخل الجامعة وبين مواطنى سينسيناتى أنفسهم. وكان أحد أعضاء مجلس إدارة الجامعة الذين عملوا بالمجلس لمدة طويلة قد نبهنى إلى ضرورة الحفاظ على الهدوء والابتعاد عن الأضواء، حتى يكون لدى فهم أفضل للمجتمع المحافظ فى سينسيناتى، وحتى يصبح أهلها أكثر ارتياحاً لى. ولكننى تجاهلت نصيحته الحكيمة، معتقداً أن الإعلان عن مجلس الجامعة وعن نفسى سوف يفيد مهمتى. ونتيجة لذلك، قبلت دعوة باستضافة عرض تليفزيونى أسبوعىّ. والأسوأ من ذلك أن عنوان العرض التليفزيونى هو بينيس Bennis! إن علامة التعجب لا تزال تجعلنى أرتعد. لقد تصورت أننى كشخص متعجرف قادم من خارج المقاطعة سوف أقوم بإنقاذ المقاطعة تحت أى ظرف. وتصورت أن برنامج بينيس سوف يحقق لى ذلك. وهذا التصور جعل من الصعب أن أحقق رؤيتى للجامعة.

وعالم الشركات ملىء بقصص عن القادة الذين فشلوا فى تحقيق الرؤية التى سعوا إليها بسبب فشلهم فى فهم السياق والبيئة التى كانوا يعملون فيهما، أو

يحصلون على الدعم من موظفيهم. انظر إلى ديرك جاجر الذى عمل لأقل من عام ونصف بشركة بروكتر وجامبل، فقد اتهمه منتقدوه بمحاولة تغيير الشركة أكثر من اللازم، وبأسرع من اللازم. ولكن الذى لم يستطع جاجر فعله هو أن ينشر رؤيته عن إحداث التحول فى شركة بروكتر وجامبل إلى موظفى الشركة وإلى مالكى الأسهم فيها. وبدا المدير القدير أ . ج. لافلى، الذى خلف جاجر فى إدارة الشركة، كما لو كان يتنصل من التزام جاجر بـ "الامتداد والسرعة"، ولكن لافلى فى الواقع كان قادراً على إحداث التغيير على نحو جذرى مثلما تحدث جاجر، ومن بين ذلك، البحث خارج الشركة عن أفكار جديدة، وهو عكس الفلسفة التقليدية لشركة بروكتر وجامبل. كيف أدار لافلى ذلك التحول؟ وكان جواب لافلى كما قاله لمجلة بيزنيس ويك: "لم أهاجم أحداً، وتجنبت القول بأن موظفى بروكتر وجامبل سيئون.. وحافظت على أساس ثقافة الشركة، ودفعت الموظفين إلى حيث أردتهم أن يذهبوا، وأدرجتهم فى التغيير، ولم أخبرهم بذلك."

وثمة نموذج آخر للعمل الصحيح وهو كارلى فيورينا فقد تولت إدارة شركة هيوليت باكارد ولديها ثلاث نقاط ليست فى صالحها، فهى امرأة، ومن خارج الشركة، ولم تكن مهندسة. والشخص الذى سعى إلى محاربتها لم يكن سوى ابن مؤسس الشركة، وولتر هيوليت. ولكن فيورينا - وبمهارة بالغة - أشادت بالماضى العريق للشركة، حتى وقد أعدت لإحداث التغيير ومن بينه الاندماج مع شركة كومباك. وتضمن تقريرها السنوى الأول بياناً برؤيتها التى بدأتها بعبارة "invent" اخترع" وفى الوقت الذى أشادت فيه بروح الريادة التى بنت شركة هيوليت باكارد، شرعت فى كتابة رؤيتها الجديدة، وقامت باحتواء الخطر الذى كان يمثله والتر هيوليت بتوثيق علاقتها بمجلس الإدارة، وعندما عقد مجلس الادارة تمت إزاحة ابن رئيس الشركة من عضوية المجلس، والمؤشرات تدل على نجاح فيورينا واستحقاقها العلامة الكاملة من الدكتور بيون (Bion)، فلم تهاجم ولترهيولت ولم تضع الكثير من الوقت للإجابه عن تساؤلاته واتسم سلوكها بالاتزان وضبط النفس والتركيز التام على ما يهم عملاء الشركة وكبار ملاك أسهمها.

٦ - فصل رجل الدولة:

تعالج الحقبة السادسة من العمر للكاتب شكسبير السنوات التى تميز بانحسار سلطة رجل الدولة. ولكن، وبغض النظر عن الشكل الهزلى المرسوم من قبل شكسبير على أنه مهرج هزيل الجسم يلبس ملابس نحيل فضفاضة، يتميز القائد فى ختام حياته الوظيفية بالاجتهاد فى أداء وظيفته وتقديم تجربته و الحكمة التى اكتسبها للصالح العام للمنظمة التى ينتمى لها. وقد يطلب من القائد دور مهم وهو تهيئة القادة الجدد وتطوير قدراتهم فى إطار المعرفة والإدراك اللتين تكونتا لديه بمرور الوقت والخبرة المكتسبة ودون وجود الغيرة والحرص على الاحتفاظ بالمنصب، وهى الصفة التى غالبًا ما يتصف بها القادة فى أوج شبابهم.

فإحدى الأدوار المتعة للقادة فى ختام حياتهم الوظيفية، هى تحفيز القادة وتحريك الرغبة فى نفوسهم للقيادة. لقد استعان الناشر لصحيفة "نيويورك تايمز" السيد / أرثر سولزبيرجر الصغير بجوزيف ليليفيلد خَلفا لهوويل رينيس، للعمل محررًا داخليًا لإيقاف الأضرار الناجمة عن أداء بلير. لقد كان اختيار مثالى لصحفى ذى سمعة حسنة، و يلاقى احتراماً واسع النطاق لحل المشكلة التى تواجهها الصحيفة مستخدما خبرته العملية الطويلة، وبملف ناصع البياض ليس فيه الرغبه فى الاحتفاظ بالمنصب طويلاً.

وجدير كذلك الأخذ بعين الاعتبار طلب أحد مديرى العموم أن يتقاعد من منصبه القيادى لأنه أنجز كل الأهداف التى كان يرجو تحقيقها ولكى يرتاح من الحروب والمخططات التى كان يلعبها الطامعون فى منصبه. وعندما برزت حاجة لقائد فى مكتب ما وراء البحار قبل الوظيفة وقام بإلغاء قرار التقاعد. واستطاع أن يؤدى دوره على نحو أفضل من أى شاب فى مقتبل العمر، ليس فقط لأن حياته كانت مليئة بالمعرفة والخبرة، ولكن لأنه كان عليه ألا يضيع الوقت سدى بالدخول فى مصيدة المكائد السياسية عندما تقتضى الحاجة لدفع نجاح حياته العملية قدماً.

٧ - فصل النضج والحكمة:

كما أشرت سابقا، فإن للتعليم الوظيفى قيمة عظيمة للرجل التنفيذى الذى فى مقتبل العمر. ويرجع قدر من الفائدة إلى المعلم ذاته، إذ إن التعليم الوظيفى يمنح صاحبه شعوراً بالغبطة بالنسبة لحياة عملية يملؤها الشعور بالنضج، بحيث تشبه إلى حد كبير - من ناحية مهنية - أن يكون لديك أحفاد. فعندها، يكون لديك هم مدرك حيث تحس بالرغبة فى إعداد جيل يكون قادراً على حمل راية القيادة. وقد كتبت من قبل عن علاقتى مع أحد المرضين الطيبين الشباب، إذ كان لديه طموح أن يصبح طبيباً. وقد استفاد الرجل، بما لا يدع مجالاً للشك، فائدة كبيرة من علاقتنا سوياً كما استفدت أنا من ذلك، فقد تعرفت على الطبيعة الحقيقية للتعليم الوظيفى، وأن تكون معلماً بما تحمله من حتمية التبادل المعرفى وحقيقة أن البحث العلمى والرابطة الفكرية مع المعلم الوظيفى هى ليس علاقة فيها نوع من التعالى، بل هى مبادرة أن تكون هنالك علاقة ذات قيمة لكلا الطرفين المكونان لها. فقد ازداد لدى الإحساس بالاحترام والتقدير مع مرور الزمن للممرض السابق، إذ تخرج بتفوق على أقرانه من كلية الطب لجامعة "جنوب كاليفورنيا"، وقد حضرت حفل تخرجه لرؤيته حينها.

عندما تمارس التعليم الوظيفى، فإنك تكون على يقين أنك تترك لدى الأجيال القادمة إرثاً مهنياً بشكل مشابه تماماً لاستفادة تلميذى المرض من علاقتنا ومثل استفادة المليونير مايكل كلاين من خبرات جده ماكس. ولقد كان ماكس معلماً وظيفياً لحفيده مايكل، وكم كانت الفرحة والغبطة التى يشعر بها ماكس عظيمة من جراء قدرته على أن يشارك بالحكمة التى اكتسبها على مدى عمره كرجل أعمال مبدع. فقد كانت الفوائد المتبادلة لمثل هذه الروابط عميقة على نحو يفوق الأحاسيس الدافئة بين كلا الطرفين. فالتعليم الوظيفى ليس مجرد تبادل بسيط للمعلومات بل ترابط وتقارب. فقد عاش عالم الأعصاب روبرت سابولكسى بين حيوانات قردة الرياح (نوع من القردة)، ليكتشف أن التحالف بين الجيلين القديم والحديث من القردة هو إستراتيجية فاعلة للبقاء والاستمرار.

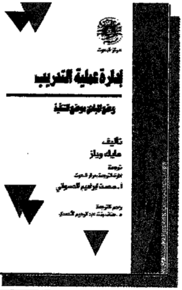
فالقرَدة الأكبر سناً والتى تعيش مع أخرى أصغر سناً تعيش عمراً أطول بالنسبة إلى تلك التى ليس لها علاقة بأقرانها. وسواء كانت قرَدة أو آدميين، فقد يتبادل طرفا التعليم الوظيفى معلومات ذات قيمة أو معقدة أياً كانت. وبذلك يصبح عندها الطرف الأكبر وهو المعلم الوظيفى على ارتباط من خلال نقل خبرته للجيل القادم وعلى تواصل بالعالم المتغير، إذ يستطيع المتعلم التعرف على ما يناسب وما لا يناسب من أقوال تجمعت لدى المعلم الوظيفى مع مرور الزمن وتقدم العمر.

وعند مقارنتنا للقادة الأكبر عمراً والشباب نجد أن القدرة على التكيف هى الصفة السائدة التى تميّز القادة، إذ إنها تتيح لهم اتخاذ قرارات ذكية تجلب النجاح، وتتيح القدرة على التكيف، وكذلك العمل على تجاوز العقبات والخسائر التى تحدث مع مرور الزمن، للتجديد من روح الحياة مرة بعد مرة، مما دعا شكسبير إلى تسمية السنوات الأخيرة من عمر الإنسان على أنها "الطفولة الثانية". إلا أنها بالنسبة إلى الذين يتمتعون بصحة جيدة أو حتى أولئك الذين لا يتمتعون بها، فإن كبر العمر ليس النهاية، بل هو السعادة فى إعادة اكتشاف الطفولة على أفضل صورها، بالاستيقاظ فى الصباح الباكر من كل يوم للمحاولة من جديد، فى عالم مملوء بالأمل والوعد بالغد الأفضل.

وفى النهاية، فإنه لا ينقصنا أى شىء سوى أن نتباهى بالطموح والأمل الذى يخفف علينا معاناة الإحساس بمرور الأيام فى حياتنا.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

كتاب



إدارة عملية التدريب

تـــألـــيـــف: مايك ويلز

ترجـــمـــة: محسن إبراهيم الدسوقى

راجع الترجمة: د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى

النـاشـــر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـــر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ٤٦٤ صفحة

يعد كتاب "إدارة عملية التدريب" - فى مجمله - من أهم الكتب التى تعالج موضوع التدريب. والغرض من تأليف هذا الكتاب هو توفير دليل مرجعى لإدارة عملية التدريب يلبى حاجات منظمات اليوم، ويؤكد الجانب العملى لعملية التدريب، مع عدم تجاهل الأساس النظرى للتدريب. والكتاب يركز على ما ينبغى فعله حين نكون بصدد تحديد الاحتياجات أو جلب مدربين جدد، أو تقديم دورات جديدة أو وضع قرار حول التوفيق بين المطالب العديدة التى تعلنها المؤسسة أو المنظمة، ممثلة فى مجلس إدارتها.

يتألف الكتاب من جزأين، يصف الجزء الأول منه أسس عملية التدريب، تلك الأسس التى تظل ثابتة، وتشكل أساس التطورات الجديدة. أما الجزء الثانى فهو تجميع لملخصات صُمِّمت لتجعل القارئ على دراية بأحدث التطورات فى عالم التدريب والتطوير. ومن المتوقع أن تضم الطبعات المستقبلية لكتاب "إدارة عملية التدريب" مزيدًا من التنقيحات والإضافات الموسعة.

أما عن الموضوعات الرئيسة لهذا الكتاب فهى:

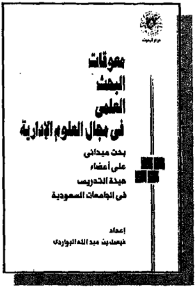
- عملية التدريب، الحاجات التدريبية، خطط التدريب وميزانياته.
- المدربون، إعداد التدريب، تقديم الدورات التدريبية، نقل التعلم.
- التقويم، جودة التدريب، شبكات التدريب، استخدام الكفاءات التدريبية.

والكتاب - أخيرًا - مزود بملحق يشمل متطلبات إعداد الدورات، واستخدام معايير تحديد مضامين الدورات، وقوائم اختبار المدربين أنفسهم.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



بحث



معوقات البحث العلمى فى مجال العلوم الإدارية

تـأليـف: فيصل بن عبدالله البواردى

الناشـر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ١٤٤ صفحة

يعد البحث العلمى أحد المرتكزات الأساسية لعملية التنمية الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما يعد أساتذة التعليم العالى أحد الروافد الأساسية للقيام بالبحث العلمى. وقد أشار عدد من الدراسات إلى وجود معوقات البحث العلمى فى مجال العلوم الإدارية التى تواجه الباحثين؛ فبرزت أهمية البحث فى معرفة معوقات البحث العلمى التى تواجه أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه فى العلوم الإدارية فى الجامعات السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام البحث الميدانى من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية عنقودية من أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه فى العلوم الإدارية فى الجامعات السعودية. وقد توصل البحث إلى أن هناك عدداً من معوقات البحث العلمى التى تواجه مجتمع البحث، وبناءً عليها اقتُرحت التوصيات التى يؤمل أن تساعد القائمين على الجامعات السعودية فى تذليل تلك المعوقات لدعم البحث العلمى فى مجال العلوم الإدارية.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..............................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

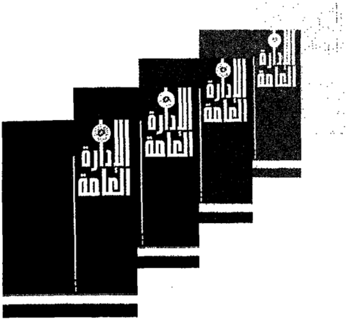
Address: ....

Please find a bank draft for $.............................., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: ..../........../20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض – المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● ثمن العـــدد:

- فـى الـمملكة العربيـة السـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخـرى: ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البـلاد العربية: ٤ دولارات.

● الاشـتراكـات السـنوية:

الاشـتراكات	لـمدة سنـة	لـمدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Readiness of Managers to Use Team Work Approach In Governmental Organizations: A Survey Study on The Central Administrative Agencies in Riyadh

Dr. Salem S. Al-Qahtani

This study aims at studying the readiness of managers to use teamwork approach in central governmental organizations in Riyadh. It also tends to identify the indicators of using teams, and the most and least influential indicator of them. Moreover, it aims at testing three hypotheses. The first assumes that there is a difference between usage of team by managers according to the differences in their age, rank, level of position, education, specialization, number of subordinates, experience, and training. The second assumes that there is a positive relation between the previous personal variables and the usage of teamwork by managers. The third assumes that the higher the personal variables the higher the usage of team principles.

A survey study was conducted on 400 managers; it uses a list of questions that were developed by the researcher. The results shown in the study have identifies 14 indicator, some of which has strange influence some has little. Also the results indicate that there are differences between managers in using teams as they differ in their personal characteristics< except in the case of specialization. It also shows that the are positive relation between the personal variables and the indicators of team usage, except the number of subordinates that has negative relation with the personal variables, and specialization which does not have any relation with the indicators of using team. Some recommendations were provided to help managers increase the use of teams through working in the improvement of team usage indicators.

Abstract

Disincentives for Environmental Disclosures in the Financial Reporting: Case of Egypt
Dr. Fahim Abo El-Azem Muhammad

The problem of this research is the lack and inadequate corporate environmental disclosures in Egypt. The main purpose of this research is to answer, what are the disincentives for corporate environmental disclosures in Egypt. To realize this end, the research investigate views of two samples (50 proactive Egyptian companies listed in Capital Market Authority and 139 members of Egyptian Capital Market Association) about the extent of their agreement with 45 possible reasons for not exist environmental disclosures in corporate financial reporting. The findings indicate consensus between two samples on 15 reasons, three related to "there is no legal obligation for companies to report", seven related to "poor public awareness of environmental issues" , one related to "avoid losses or costs the company may bear", and four related to "absent of environmental dimension to evaluate company progress".

Abstract

The New Land Registration System in Real Estate Transaction: A Study of the Real Estate System in the Kingdom of Saudi Arabia
Dr. Abdu'lhameed A. Saleh

The New land Registration System in Real Estate Transaction: A Study of the Real Estate System in the Kingdom of Saudi Arabia in 1423 AH with the purpose of regulatingreal estate ownership.

Our research examines the dead registration system in the Kingdom from two difterent aspects: first, we study the absolute significance a dead has in real estate transaction and where does a dead draw that significance from, and what are the legal basis and implicatons of such significance. Second, we examine how a dead creates the rights in a land registration system in accordance to laws that govern land ownership.

CONTENTS Page

- The New Land Registration System in Real Estate Transaction: A Study of the Real Estate System in the Kingdom of Saudi Arabia.

  Dr. Abdu'lhameed A. Saleh 1

- Disincentives for Environmental Disclosures in the Financial Reporting: A Case of Egypt.

  Dr. Fahim A. Muhammad 41

- The Readiness of Managers to Use Team Work Approach In Governmental Organizations: A Survey Study on The Central Administrative Agencies in Riyadh.

  Dr. Salem S. Al-Qahtani 93

- The Seven Ages of The Leader .

  Dr. Warren G. Bennis

  Translated by:

  Dr. Mohmmed N. AL-Bishi

  Revised by:

  Dr. Mohammed A. AL-Muhanna 149

PUBLIC ADMINISTRATION

● Volume Fifty Four
● Issue Number1

Editorial Board

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- The New Land Registration System in Real Estate Transaction: A Study of the Real Estate System in the Kingdom of Saudi Arabia.
  Dr. Abdu'lhameed A. Saleh

- Disincentives for Environmental Disclosures in the Financial Reporting: A Case of Egypt.
  Dr. Fahim A. Muhammad

- The Readiness of Managers to Use Team Work Approach In Governmental Organizations: A Survey Study on The Central Administrative Agencies in Riyadh.
  Dr. Salem S. Al-Qahtani

- The Seven Ages of The Leader .
  Dr. Warren G. Bennis
  Translated by:
  Dr. Mohmmed N. AL-Bishi
  Revised by:
  Dr. Mohammed A. AL-Muhanna

ISSN : 0256 - 9035

• Volume Fifty Four • Number 1 • Muharram 1426 • Feb. 2005

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- The New Land Registration System in Real Estate Transaction: A Study of the Real Estate System in the Kingdom of Saudi Arabia.
  Dr. Abdu'lhameed A. Saleh

- Disincentives for Environmental Disclosures in the Financial Reporting: A Case of Egypt.
  Dr. Fahim A. Muhammad

- The Readiness of Managers to Use Team Work Approach In Governmental Organizations: A Survey Study on The Central Administrative Agencies in Riyadh.
  Dr. Salem S. Al-Qahtani

- The Seven Ages of The Leader .
  Dr. Warren G. Bennis
  Translated by:
  Dr. Mohmmed N. AL-Bishi
  Revised by:
  Dr. Mohammed A. AL-Muhanna

• Volume Fifty Four • Number 1 • Muharram 1426 • Feb. 2005

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٦هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

- **تحليل اقتصادى لعلاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان .**

  أ.د. خالد بن عبدالرحمن الحمودى

  د. خالد بن إبراهيم الدخيل

- **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسى مهنة التمريض .**

  د. بدران بن عبدالرحمن العمر

- **التنوع المتحقق فى الاقتصاد السعودى .**

  د. زين العابدين عبد الله برى

- **دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا .**

  د. عبدالقادر إنويجى عبدالحفيظ البدرى

- **إعادة ابتكار الحكومة**
  اجترار الأمثال الإدارية .

  تأليف : د. دانييل وليمز

  ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبة الحمد

  راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان

• المجلد الثانى والأربعون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٣هـ • يونيه ٢٠٠٢م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥

ISSN. 0256-9035

رقم الإيداع : ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هـذا العدد :

• تحليل اقتصادى لعلاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان .

أ.د. خالد بن عبدالرحمن الحمودى

د. خالد بن إبراهيم الدخيل

• مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسى مهنة التمريض .

د. بدران بن عبدالرحمن العمر

• التنوع المتحقق فى الاقتصاد السعودى .

د. زين العابدين عبدالله برى

• دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا .

د. عبدالقادر إنويجى عبدالحفيظ البدرى

• إعادة ابتكار الحكومة

اجترار الأمثال الإدارية .

تأليف : د. دانييل وليمز

ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبة الحمد

راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان

الإدارة العامة

- المجلد الثاني والأربعون
- العدد الثاني

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها ، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى .
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ ، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف : ٤٧٤٥٠٨٣ - فاكس : ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

– الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

– الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ – التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ – الاقتباس :

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين :

(الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

– إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط :

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :

(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

– عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

– وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)

Williams et at. (1983)

– عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)

الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية :

– يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .

– تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :

– **البحوث والدراسات :**

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ –٥٠ .

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج – **الكتب :**

– هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco : Jossey - Bass

د – **فصل فى كتاب :**

– الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . فى محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥–١٧٤.

هـ – **النشرات والوثائق الرسمية :**

– **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)** . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى .

– **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ .

– **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ٥/٧/١٣٨٣هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية .

و – **الرسائل الأكاديمية :**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ – الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١- مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة بأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن :

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم .

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا - العناوين :

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش .

ثالثا - الجداول والأشكال :

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial اسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا - المراجع :

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

الصفحة	المحتويات
	● تحليل اقتصادى لعلاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان .
٢٥٩	أ.د. خالد بن عبدالرحمن الحمودى د. خالد بن إبراهيم الدخيل
٣٠٥	● مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسى مهنة التمريض . د. بدران بن عبدالرحمن العمر
٣٥٣	● التنوع المتحقق فى الاقتصاد السعودى . د. زين العابدين عبدالله برى
٣٧٧	● دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا . د. عبدالقادر إنويجى عبدالحفيظ البدرى
٤٣١	● إعادة ابتكار الحكومة اجترار الأمثال الإدارية . تأليف : د. دانيل وليمز ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبة الحمد راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان

تحليل اقتصادى

لعلاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان

أ.د. خالد بن عبدالرحمن الحمودى

أستاذ الاقتصاد الزراعى - وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمى

د. خالد بن إبراهيم الدخيل

أستاذ الاقتصاد المشارك - رئيس قسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العـــامــة
● المجلد الثـانى والأربعـون
● العـــــدد الثـــــاني
● ربيع الآخـــر ١٤٢٣ هـ
● يـونيـــــــــه ٢٠٠٢ م

تحليل اقتصادى لعلاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان

أ. د. خالد بن عبدالرحمن الحمودى*
د. خالد بن إبراهيم الدخيل**

ارتبطت المملكة العربية السعودية خلال العقود الثلاثة الماضية (١٩٧٠-١٩٩٩م) بعلاقات تجارية مع أكثر من مائة وأربعين دولة متقدمة ونامية. وقد كانت اليابان فى مقدمة هذه الدول، حيث كانت ضمن أهم شريكين تجاريين للمملكة فى جانبى الطلب على الواردات والصادرات، خلال هذه الفترة. وقد كان إحدى الدعائم الرئيسة لتعزيز هذه العلاقات وأوجه التعاون الاقتصادى المختلفة بين المملكة واليابان العديد من الاتفاقيات الاقتصادية الثنائية والجماعية التى ربطت بين الدولتين، والتى نصت على تعاون الحكومتين فى جميع ميادين التنمية الاقتصادية بما فى ذلك المشاريع الصناعية، البترولية، البتروكيماوية، المعدنية، الزراعية ... إلخ (اتفاقية التعاون الاقتصادى والفنى ١٩٧٤م). ومن هذا المنطلق، ونتيجة لهذه العلاقات المتميزة، فقد مثّل الاقتصاد اليابانى خلال السنوات الماضية سوقًا رئيسًا للصادرات السعودية، فى حين أن الاقتصاد السعودى فى الوقت نفسه كان سوقًا رئيسة للمنتجات اليابانية. أما فيما يتعلق بالجانب الاستثمارى المشترك بين البلدين فقد كان هناك خلال عقدى السبعينيات والثمانينيات تعاون فى العديد من المشاريع الاستثمارية بين اليابان والسعودية، ولكن الجهود القائمة على تعزيز هذا التعاون

* أستاذ الاقتصاد الزراعى - وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمى.
** أستاذ الاقتصاد المشارك - رئيس قسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود.

كانت فردية وغير منظمة، وتتمثل فى منظمات وهيئات مختلفة مثل: منظمة التنمية الدولية اليابانية (JAIDO)، ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JETRO)، وشركات فردية مختلفة. ولكن بعد عام (١٩٩٥) توحدت هذه الجهود فى تأسيس هيئة لتعزيز الاستثمار اليابانى فى السعودية (OPJI)، وتسعى هذه الهيئة إلى تشجيع وتنسيق أنشطة الاستثمار الصناعى والمشاريع المشتركة للشركات اليابانية فى المملكة العربية السعودية.

تزخر أدبيات الاقتصاد الدولى بالعديد من الدراسات النظرية والتطبيقية فى مجال التجارة الخارجية، وذلك على المستويين المحلى والدولى، وتختلف هذه الدراسات فى المواضيع التى تبحث فيها من جهة، وفى المنهجية وطرق التحليل المتبعة من جهة أخرى. وفيما يلى استعراض موجز لبعض هذه الدراسات السابقة مصنفة حسب النماذج المتبناة وطرق القياس المستخدمة:

(١) هناك عدد كبير من الدراسات تبحث فى تحليل العلاقات التجارية بين الدول المختلفة، باستخدام الاقتصاد القياسى التقليدى الذى يقوم على بناء وتقدير نموذج قياسى مبسط بمعادلة انحدار واحدة، وتعرف هذه الدراسات باسم النماذج التقليدية لدوال الطلب من الواردات والصادرات، ومنها دراسة (الدخيل، ٢٠٠٠) التى تقدم دراسة تحليلية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عامًا من (١٩٦٨ إلى ١٩٩٧)، وتم فيها تحديد أهم ثمانية شركاء تجاريين للمملكة فى جانبى الطلب من الواردات والصادرات مع تقدير دوال الطلب الكلية والفردية لكل دولة على حدة. كذلك دراسة (الحبيب ١٩٨٨م) التى تبحث فى العلاقات التجارية للمملكة مع دول المجموعة الاقتصادية الأوروبية (EEC) خلال الفترة (١٩٨٢ -١٩٨٦)، ودراسة (Stone, 1979) التى تمثل أول دراسة شاملة لتقدير مرونات الطلب السعرية للواردات والصادرات فى الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من

دول الاتحاد الأوربى، وأيضًا هناك دراستا (متولى وآخرون ١٩٨٦-١٩٨٨) اللتان بحثتا فى تحديد العوامل المؤثرة فى واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة خلال فترتى الطفرة الاقتصادية وما قبلها. كذلك هناك دراسة (Khan, 1975) لتقدير دالة الطلب الكلى من الواردات فى فنزويلا وكذلك دوال الطلب الجزئية تعد من السلع المستوردة، كما أن هناك دراسة أخرى مثل: (Marquez and McNeilly, 1988) و (Hossain, 1990)، وأخيرًا هناك دراسة (الحمودى ، ٢٠٠١) التى تبحث فى العلاقات التجارية بين المملكة وجمهورية أندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة أسلوب بوكس-جينكينز فى تحليل دالتى الواردات والصادرات.

(٢) هناك عدد من الدراسات تبحث فى تحليل العلاقات التجارية بين الدول المختلفة باستخدام الاقتصاد القياسى الذى يقوم على بناء وتقدير نموذج للمعادلات الآنية؛ وذلك بهدف اختبار درجة الاعتماد المتبادل بين اقتصاديات الدول محل الدراسة. تعرف هذه الدراسات باسم نماذج المعادلات الآنية للطلب من الواردات والصادرات، ومن هذه الدراسات (الدخيل ، ٢٠٠٠م) التى تبحث فى العلاقات التجارية بين المملكة العربية السعودية، وأهم شركائها التجاريين ودراسة (Metwally, 1988) حول العلاقة التجارية بين المملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات (١٩٦٣-١٩٨٣)، وقامت الدراسة ببناء واختبار نموذج قياسى آنى لتحليل أثر تطور التجارة على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، وأيضًا هناك دراسة (Asseery and Perdikis, 1993) التى أشارت إلى أن هناك درجة عالية بين الاعتمادية بين اقتصاديات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية واقتصاديات الدول الصناعية، وحاولت اختبار درجة الاعتمادية من خلال نموذج المعادلات الآنية. كذلك هناك دراسة (Metwally and Daghistani, 1987) التى أكدت أن هناك درجةً عاليةً من التداخل بين اقتصاديات دول مجلس

التعاون الخليجى (GCC) واقتصاديات الدول الصناعية، وللتحقق من ذلك؛ قامت الدراسة ببناء نموذج للمعادلات الآنية لاختبار هذا التداخل خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٨١). وأخيرًا هناك دراسة (Metwally, 1993) لدراسة اختبار الاعتمادية الدولية المتبادلة والتنمية الاقتصادية فى الدول الآسيوية باستخدام المعادلات الآنية.

(٣) توجد دراسات عديدة تقوم على استخدام نماذج تصحيح الخطأ والتكامل المشترك. ومن هذه الدراسات (الكسوانى ، ١٩٩٨) التى قامت بتقدير الطلب من الواردات الكلية السعودية خلال الفترة (١٩٧٠ - ١٩٩٤م) باستخدام التكامل المشترك وتصحيح الخطأ؛ بهدف معرفة المتغيرات المحددة للطلب الكلى من الواردات وتقدير مرونات الطلب فى الأجلين الطويل والقصير، وهناك دراسة (Aldakhil and Alyousef, 2001) التى ركزت على تقدير دالة الطلب الكلية من الواردات السعودية خلال الفترة (١٩٦٨-١٩٧٧م) باستخدام نماذج تصحيح الخطأ، وتوصلت الدراسة إلى أن السعر المحلى وسعر الواردات والدخل القومى عواملُ مهمة فى تحديد الطلب الكلى من الواردات فى المملكة، وأوضح التحليل الكمى أن كلاً من مرونة الطلب الدخلية والسعرية على الواردات تعتبر مرتفعة. كما تبين فى الدراسة أن نموذج تصحيح الخطأ بطريقة (أنجل وجرنجر) يتفوق على نموذج (هندرى) فى عملية التنبؤ. أخيرًا هناك دراسة (Dutla and Ahmand, 1999) حول دالة طلب الواردات الكلية لبنجلاديش باستخدام التكامل المشترك ونماذج تصحيح الخطأ خلال الفترة (١٩٩٤-١٩٧٤) وقد تم فى هذه الدراسة أيضًا بحث السلوك الحركى للطلب من الواردات فى اقتصاد بنجلاديش باستخدام نوعين من نماذج تصحيح الخطأ.

هدف وخطة البحث:

يركز هذا البحث بصفة أساسية على دراسة وتحليل العلاقات التجارية للمملكة العربية السعودية مع اليابان؛ وذلك بهدف التعرف على الكيفية التى يمكن من خلالها تفعيل الشراكة بين المملكة واليابان لصالح اعتبارات تنويع مصادر الدخل القومى السعودى، الذى يعتمد بشكل رئيس على عوائد وإيرادات النفط. ولتحقيق هدف الدراسة ؛ فقد تم تقسيم البحث إلى ستة أجزاء رئيسة، بالإضافة إلى هذه المقدمة التى تم خلالها استعراض أهم الدراسات السابقة فى الطلب من الواردات والصادرات مصنفة حسب النماذج المتبناة وطرق القياس المستخدمة. فى الجزء الأول يتم إلقاء الضوء على الاقتصادين السعودى واليابانى، والتعرف على أهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فيهما خلال العقود الثلاثة الأخيرة، ويستعرض الجزء الثانى التطور الزمنى فى التجارة الخارجية بين المملكة واليابان ويتم من خلاله التعرف على أهم التغيرات التى طرأت على الميزان التجارى للمملكة مع اليابان خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م)، وفى الجزء الثالث نقوم بتحليل هيكل الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان من حيث التكوين السلعى؛ وذلك لمعرفة التغيرات التى طرأت عليه من ناحية أنماط الاستيراد والتصدير. ويتم فى الجزء الرابع بناء واختبار نموذج اقتصادى قياسى آنى لتحليل أثر تطور التجارة الخارجية على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، باستخدام عدد من المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على قطاع التجارة الخارجية فى كلا البلدين مثل الدخل القومى والأسعار النسبية للواردات والصادرات. وفى الجزء الخامس يتم عرض أهم النتائج الإحصائية والقياسية. وأخيرًا يتضمن الجزء السادس ملخصًا للدراسة وأهم النتائج.

الإطار الزمنى ومصادر البيانات:

تغطى الدراسة فترة زمنية مدتها اثنان وثلاثون عامًا، تشمل السنوات (١٩٦٨-١٩٩٩م)، وقد شهد الاقتصادان السعودى واليابانى خلال هذه الفترة العديد من الظواهر الاقتصادية المهمة ذات الآثار المتبادلة. لقد استفاد الاقتصاد السعودى كثيرًا خلال بداية هذه الفترة -عقد السبعينيات- من الارتفاع الكبير فى أسعار النفط خلال فترة السبعينيات، وقد تأثر الاقتصاد اليابانى بذلك، كما أن الأخير شملته سنوات الركود الاقتصادى الذى حدث فى الدول المتقدمة خلال عقد الثمانينيات، وقد تأثر الاقتصاد السعودى بذلك.

اعتمدت هذه الدراسة على الإحصاءات والبيانات المتوافرة فى النشرات الدولية والمحلية، وذلك على النحو التالى:

- الإحصاءات المالية العالمية (IFS)، وذلك للمتغيرات الرئيسة للاقتصادين السعودى واليابانى مثل الناتج المحلى الإجمالى وعدد السكان وحجم الإنتاج الصناعى وأسعار الواردات والصادرات.
- إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS)، وذلك لمتغيرى الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان.
- التقارير السنوية لمؤسسة النقد العربى السعودى، والتى من خلالها تم استكمال البيانات الرئيسة للمملكة العربية السعودية، خاصة للعامين ١٩٩٨ و١٩٩٩م، بالإضافة إلى بعض معدلات النمو السنوية للاقتصادين السعودى واليابانى خلال عقد التسعينيات.
- التقارير الاقتصادية السنوية لمصلحة الجمارك، وذلك للتكوين السلعى للصادرات والواردات السعودية من اليابان خلال السنوات الخمس الأخيرة.

أولاً - نظرة عامة على الاقتصادين السعودى واليابانى :

تعد اليابان من الدول ذات الكثافة السكانية المرتفعة؛ حيث يبلغ عدد سكان اليابان فى عام ١٩٩٨م (١٢٦,٤) مليون نسمة، يعيشون على أرض مساحتها (٣٧٨) ألف كيلو متر مربع، مما يشير إلى كثافة سكانية مقدارها (٣٣٤) نسمة لكل كيلو متر مربع، فى حين لا تتجاوز الكثافة السكانية فى المملكة (٨) أفراد لكل كيلو متر مربع، حيث قدر عدد سكان المملكة فى عام ١٩٩٨م بـ (١٩,٧) مليون نسمة يعيشون فى مساحة قدرها (٢,٢٥) مليون كيلو متر مربع.

تتمثل المواد الطبيعية لليابان بشكل أساسى فى الفحم والبترول الخام والغاز الطبيعى والذهب والحجر بأنواعه المختلفة. ويوجد بها صناعات متعددة وكبيرة من أهمها صناعة الإلكترونيات وأجهزة ومعدات النقل والاتصالات والأجهزة الكهربائية والحديد والمنسوجات. أما المملكة العربية السعودية، فإن النفط الخام هو المورد الطبيعى الأهم والمصدر الرئيس للدخل، وتسعى الدولة إلى تقليل الاعتماد على هذا المورد من خلال تطوير موارد لصناعات وأنشطة مرادفة (الغاز الطبيعى والبتروكيماويات) أو بديلة (الاستثمار الأجنبى وخدمات السياحة، التخصيص ... إلخ). إن ما يميز الاقتصاد اليابانى عن الاقتصاد السعودى هو كون اليابان دولة متقدمة ذات قاعدة صناعية متطورة، فى حين أن المملكة دولة نامية تعتمد بشكل كبير على إنتاج وتصدير سلعة رئيسة واحدة هى النفط؛ مما جعلها خلال السنوات الماضية عرضة للتقلبات فى أسواق النفط العالمية.

لقد عانت الدول الصناعية المتقدمة، ومن بينها اليابان فى بداية عقد الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٢م) حالة ركود شديد، اتسمت بارتفاع فى معدلات التضخم، والبطالة وعدم استقرار فى أسعار الصرف؛ مما نتج عنه انخفاض فى معدلات النمو، بما فيها نمو التجارة الدولية إلى أدنى مستوياتها. أما الناتج العالمى فقد توقف عن النمو خلال عام ١٩٨٢م ، وهى السنة التى تعد أسوأ سنوات الركود العالمى (الحبيب ١٩٨٨م، ص ١٢٥)، ولقد انعكس ذلك على جميع دول

العالم، ومنها المملكة التى انخفضت إيراداتها النفطية إلى نسبة تبلغ أكثر من النصف خلال عام ١٩٨٣م، وبنسبة (٨٠٪) خلال عام ١٩٨٦م، مقارنة بما كانت عليه فى عام ١٩٨١م (١١٣٢٣٠ مليون دولار)، وقد سجلت سنة ١٩٨٦م أقل إيرادات نفطية للمملكة خلال خمسة وعشرين عامًا متتالية (١٩٧٣-١٩٩٧) (٢٠١٨٤ مليون دولار). ويعود ذلك كله للانخفاض المزدوج فى الطلب على النفط وفى أسعاره خلال فترة الركود الاقتصادى العالمى، ولقد استمر هذا الانخفاض خلال عقد الثمانينيات إلى أن بدأ الاقتصاد العالمى فى الانتعاش فى بداية عقد التسعينيات، حيث شهد تطورات مشجعة، كان أهم أسبابها زيادة مستويات النشاط وتحسن معدلات النمو الاقتصادى فى الدول الصناعية الرئيسة فى مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان (الدخيل ٢٠٠١م) . وقد أسهم ذلك فى انتعاش سوق النفط العالمية؛ مما أدى إلى تعزيز النمو الاقتصادى فى الدول المصدرة للنفط وفى مقدمتها المملكة العربية السعودية.

لقد تطور الإنتاج الصناعى فى اليابان خلال الثلاثين عامًا الماضية بشكل ملحوظ؛ فقد نما من (٤٧,٧٪) فى عام ١٩٧٠م إلى (٧١,٤٪) فى عام ١٩٨٠م ، ثم (١٠٥,٣٪) فى عام ١٩٩٠م، وأخيرًا إلى (١٠٧,٣٪) فى عام ١٩٩٧م (أرقام قياسية لسنة الأساس ١٠٠ = ١٩٩٥). أما فى الاقتصاد السعودى، فإن قطاع التصنيع مازال فى طور النمو، وتسعى مجهودات التنمية فى المملكة العربية السعودية إلى جعل الاقتصاد الوطنى صناعيًا من خلال إدخال الأساليب العلمية والتقنية الحديثة فى مختلف قطاعاته[١]. وقد قطعت المملكة شوطًا كبيرًا فى الصناعات البتروكيماوية، والتى تمثل فى الوقت الحاضر الجزء الأكبر من صناعات المملكة غير النفطية. وتبذل الحكومة السعودية جهودًا كبيرة فى سبيل تحقيق تكامل بين قطاعات البترول والغاز والبتروكيماويات من أجل إيجاد قاعدة

(١) يلاحظ عدم توافر بيانات دقيقة فى المنشورات المحلية أو الدولية عن تطور الإنتاج الصناعى فى المملكة لغرض المقارنة مع اليابان.

صناعية قوية يمكن الاعتماد عليها فى دفع عجلة التنمية وتنويع القاعدة الاقتصادية، ويؤكد على ذلك انخفاض حصة الصادرات السعودية من الزيت الخام فى إجمالى الصادرات السعودية من (٨٣,٢٪) فى عام ١٩٧٠م إلى (٧٤,١٪) فى عام ١٩٩٠م، ثم إلى (٧٠,٩٪) فى عام ١٩٩٥م.

يقدم الجدول (١) مقارنة للاقتصادين السعودى واليابانى خلال بعض السنوات المختارة للفترة ١٩٧٠-١٩٩٧م ويتضح من بيانات الجدول الحقائق التالية:

- شهد الاقتصادان السعودى واليابانى زيادات كبيرة فى الناتج المحلى الإجمالى بالأسعار الثابتة خلال بداية عقد الثمانينيات؛ حيث تضاعف الناتج المحلى الإجمالى للمملكة خلال عام ١٩٨٠ بمقدار أربع مرات مقارنة بعام ١٩٧٠، وبالمثل تضاعف الناتج المحلى الإجمالى لليابان بمقدار مرتين ونصف خلال نفس الفترة. وفى الوقت الذى استمر فيه الاقتصاد اليابانى فى تحقيق زيادات كبيرة متتالية فى الناتج المحلى الإجمالى، سواء بالأسعار الجارية أو الثابتة، يلاحظ أن الاقتصاد السعودى حقق انخفاضًا ملحوظًا فى النمو الاقتصادى خلال عام ١٩٩٠، ثم عاود مرة أخرى تحقيق معدلات متواضعة من النمو الاقتصادى خلال السنوات الأخيرة.

- تضاعف عدد السكان فى المملكة بين عامى ١٩٧٠م و١٩٩٧م أكثر من مرتين، حيث زاد بنسبة كبيرة تبلغ (٢١٤٪)، فى حين زاد عدد السكان فى اليابان خلال نفس الفترة بنسبة منخفضة لا تتجاوز (٢٠٪) فقط.

- حقق متوسط نصيب الفرد السعودى من الناتج المحلى الإجمالى معدلات متناقصة خلال السنوات ١٩٨٠ إلى ١٩٩٧م، حيث انخفض بالأسعار الثابتة من (١٢٧٥٣) دولارًا فى عام ١٩٨٠م إلى (٦٦٥٥) دولارًا فى عام ١٩٩٧م، وذلك بنسبة انخفاض تبلغ (٥٠٪)، وفى المقابل حقق متوسط نصيب الفرد اليابانى

من الناتج المحلى الإجمالى معدلات متزايدة خلال نفس الفترة، فقد ارتفع من (١١٣٥٠) دولارًا فى عام ١٩٨٠م إلى (٣٣٢٠٣) دولارات فى عام ١٩٩٧م، وذلك بزيادة كبيرة تبلغ نسبتها (٢٠٠٪) تقريبًا. إن هذه النتيجة تشير إلى التحسن الملحوظ فى المستوى المعيشى للفرد اليابانى مقارنة بالفرد السعودى، ويؤكد ذلك أرقام تكاليف المعيشة مقاسة بأسعار عام ١٩٩٥، والتى توضح أن الزيادات فى تكاليف المعيشة فى الاقتصاد السعودى كانت ضعف الاقتصاد اليابانى خلال السنوات ١٩٧٠ و١٩٨٠، فى حين تقاربت خلال عامى ١٩٩٠ و١٩٩٧.

- حقق الميزان التجارى لكل من المملكة واليابان فائضًا خلال السنوات المختارة، فى حين حقق كل من الحساب الجارى وميزان المدفوعات للمملكة عجزًا خلال عام ١٩٩٠م، ويرجع ذلك إلى أزمة الخليج، وما ترتب عليها من التزامات مادية كبيرة. أما الحساب الجارى لليابان فقد حقق عجزًا خلال عام ١٩٨٠م؛ نتيجة لارتفاع حجم الواردات اليابانية من السلع والخدمات خلال ذلك العام.

وعلى الرغم من ذلك، فقد حقق ميزان المدفوعات قيمة موجبة خلال ذات العام، وحقق قيمة سالبة فى عام ١٩٩٠م.

- يلاحظ فى الجدول (١) عدم توافر قيم لأسعار واردات المملكة من دول العالم، وهذا ما دعا الكثير من المحللين والباحثين فى التجارة الخارجية للمملكة إلى استخدام أسعار صادرات دول العالم، والدول المتقدمة على وجه الخصوص، بوصفها مؤشرًا لأسعار واردات المملكة. وبالنسبة لليابان يلاحظ أن أسعار وارداتها خلال عامى ١٩٧٠ و١٩٨٠ تضاعف خمس مرات، ويعزى ذلك بالطبع إلى الارتفاع الحاد فى أسعار البترول والذى يشكل نسبة كبيرة من واردات اليابان، ثم اتجهت أسعار الواردات إلى الانخفاض النسبى فى الأعوام التالية. أما بالنسبة لأسعار صادرات المملكة، فقد بلغت أعلى معدلاتها خلال عام ١٩٨٠، ثم اتجهت إلى الانخفاض النسبى بعد ذلك، وفى المقابل حققت أسعار

الصادرات اليابانية تحسنًا نسبيًا مستمرًا خلال السنوات المختارة؛ مما شكل دعمًا قويًا لميزانها التجارى وميزان مدفوعاتها.

- تميز الاقتصاد السعودى عن الاقتصاد اليابانى بانخفاض قيم مؤشر نسبة الواردات إلى الصادرات خلال مختلف السنوات التى شملها الجدول، وذلك على الرغم من اتجاه هذه النسبة للارتفاع فى الاقتصاد السعودى؛ والانخفاض بالنسبة للاقتصاد اليابانى. ويعتبر ذلك ظاهرة غير مشجعة للاقتصاد السعودى، حيث إن الارتفاع التدريجى لقيم هذا المؤشر تشير إلى تسرب جزء كبير من حصيلة الصادرات السعودية لتغطية الإنفاق على الواردات.

- تعتبر قيم مؤشر نسبة الواردات إلى الناتج المحلى الإجمالى (معامل الواردات) للمملكة أعلى من نظيرتها لليابان خلال جميع السنوات المختارة؛ مما يؤكد ضعف المقدرة الإنتاجية للاقتصاد السعودى مقارنة بالاقتصاد اليابانى، ويشير ذلك أيضًا إلى أن درجة اعتماد اقتصاد المملكة على الواردات فى استهلاكها تفوق الاقتصاد اليابانى.

- فى الوقت الذى حافظ قيم مؤشر نسبة الصادرات إلى الناتج المحلى الإجمالى فى المملكة (معامل الصادرات) على نسب منخفضة ومتقاربة خلال السنوات المختارة نجد أن قيم هذا المؤشر كانت مرتفعة فى بداية عقدى السبعينيات والثمانينيات، ثم اتجهت هذه النسبة إلى الانخفاض بشكل ملحوظ خلال عقد التسعينيات؛ مما يشير إلى أن الجزء الذى تصدره المملكة من إنتاجها المحلى يقل تدرجيًا مع الزمن.

- تشير نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلى الإجمالى (معامل التجارة الخارجية) لكل من السعودية واليابان أن الاقتصاد السعودى يعتمد بشكل كبير على قطاع التجارة الخارجية، حيث بلغت هذه النسبة (٧٩,٣٪) تقريبًا خلال عام ١٩٩٧م، فى حين أنه حدث العكس للاقتصاد اليابانى الذى لم تتجاوز نسبة اعتماده على قطاع التجارة الخارجية فى عام ١٩٩٧م (١٨,٨٪) فقط.

وبالطبع فإن هذه النتيجة تشير إلى أن الاقتصاد السعودى أكثر من الاقتصاد اليابانى عرضة للتغيرات الاقتصادية العالمية، ويؤكد على ذلك التقلبات الهامة التى تعرض لها الاقتصاد السعودى خلال الأعوام الثلاثين الماضية؛ نتيجة لعدم استقرار أسعار النفط فى الأسواق العالمية.

جدول رقم (١)
مقارنة لاقتصاديات المملكة العربية السعودية واليابان
خلال بعض السنوات المختارة

السنوات / المتغير الاقتصادى	اقتصاد المملكة العربية السعودية				اقتصاد اليابان			
	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	١٩٩٧	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	١٩٩٧
الناتج المحلى الإجمالى (أسعار جارية ببلايين الدولارات)	٣,٩٠	١٥٦,٠٠	١٠٤,٥٠	١٤٦,٠٠	٢٠٣,٧٠	١,٠٥٩,٣٠	٢,٩٧٠,١٠	٤,١٩٠,٢٠
الناتج المحلى الإجمالى (أسعار ثابتة ببلايين الدولارات)	٢٩,٢٠	١١٩,٥٠	١١٢,٢٠	١٢٩,٧٠	٥٣٤,٦٠	١,٣٢٥,٨٠	٣,١٠٦,٨٠	٤,١٨٦,٠٠
عدد السكان (مليون نسمة)	٦,٢٠	٩,٣٧	١٤,٨٧	١٩,٤٩	١٠٤,٣٤	١١٦,٨١	١٢٣,٤٨	١٢٦,٠٧
نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى (اسمى بالدولارات)	٦٢٩	١٦,٦٤٨	٧,٠٢٨	٧,٤٩١	١,٩٥٢	٩,٠٦٩	٢٤,٠٥٣	٣٣,٢٣٧
نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى (حقيقى بالدولارات)	٤,٧١٠	١٢,٧٥٣	٧,٥٤٥	٦,٦٥٥	٥,١٢٤	١١,٣٥٠	٢٥,١٦٠	٣٣,٢٠٣
تطور تكاليف المعيشة (١٩٩٥=١٠٠)	٢٨,٧٠	٩٠,٩٠	٨٩,٥٠	١٠١,٢٠	١٣,٨٠	٤٠,٢٠	٨١,٢٠	١٠٩,٧٠
الميزان التجارى (ملايين الدولارات)	٤٤٦	١٢,٣٩٤	٤,٧٣٨	٨,٩٠٦	—	٢,١٣٠	٦٩,٢٨٠	١٠١,٦٠٠
الحساب الجارى (ملايين الدولارات)	—	٤١,٥٠٣	٤,١٥٢-	٢٥٧	—	١٠,٧٥٠-	٤٤,٠٨٠	٩٤,٣٥٠
ميزان المدفوعات (ملايين الدولارات)	—	٣,٩٣٧	٥,٣٧٦-	٦٥٢	—	٥,٠٣٠	٩,٠٩٠-	٦,٥٧٠

تابع - جدول رقم (١)

السنوات / المتغير الاقتصادى	اقتصاد المملكة العربية السعودية				اقتصاد اليابان			
	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	١٩٩٧	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	١٩٩٧
سعر وحدة الواردات (١٩٩٥=١٠٠)	—	—	—	—	٢٢,٠٠	١٠٠,٣٠	٩٥,٠٠	٩٥,١٠
سعر وحدة الصادرات (١٩٩٥=١٠٠)	—	١٧٣,٤٠	١٢١,٩٠	١١١,٨٠	١٩,٤٠	٧١,٧٠	٦٩,١٠	٨٦,٥٠
نسبة الواردات إلى الصادرات (٪)	٢٩,٢٤	٢٧,٦٥	٥٤,١٩	٤٧,٢٢	٩٧,٧٠	١٠٨,٨٩	٨١,٦٦	٨٠,٤٠
نسبة الصادرات إلى الناتج المحلى الإجمالى (٪)	٦١,٣٢	٦٩,٧٠	٤٢,٤٣	٤٢,٦٨	٩,٤٨	١٢,٢٠	٩,٦٦	١٠,٠٥
نسبة الواردات إلى الناتج المحلى الإجمالى (٪)	١٩,٦٦	٢٣,٠٠	١٩,٢٨	١٧,٩٣	٩,٢٧	١٣,٣٢	٧,٨٧	٨,٠٨
نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلى الإجمالى (٪)	٦٢,٢٤	٦٦,٤٣	٨٨,٩٨	٧٩,٢٥	١٨,١٣	١٧,٥١	٢٥,٦٥	١٨,٧٤

❖ مصدر المعلومات الإحصاءات المالية العالمية (IFS) التى يصدرها صندوق النقد الدولى (IMF). ولأغراض المقارنة فقد تم تحويل كامل البيانات المتوافرة بالعملة المحلية إلى الدولار، باستخدام معدلات التحويل المناسبة للريال السعودى والين اليابانى مع الدولار الأمريكى. وذلك حسب سعر تحويل متوسط الفترة لكل سنة.

ثانياً- تطور التجارة الخارجية للمملكة مع اليابان:

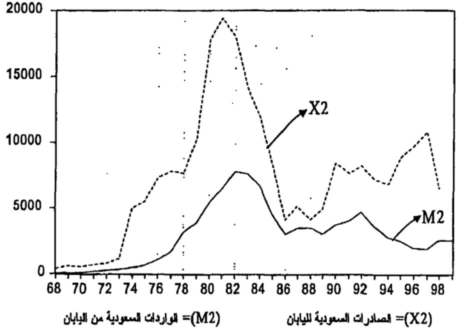
تشير البيانات الإحصائية لقطاع التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان إلى التطور الكبير فى حجم التبادل التجارى بين البلدين خلال سنوات الدراسة (١٩٦٨-١٩٩٩). ويقدم الجدول (٢) نظرة شاملة للتطور الكبير فى الواردات والصادرات وحجم التبادل التجارى للمملكة مع اليابان خلال نفس الفترة وذلك على النحو التالى:

تطور الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان:

- بلغت الواردات السعودية من اليابان والصادرات إليها أعلى مستوياتها في بداية عقد الثمانينيات، وعلى وجه التحديد خلال عامي ١٩٨١ و١٩٨٢م، بعد ذلك اتجهت للتناقص الشديد في الأعوام اللاحقة، ثم تزايدت مرة أخرى في نهاية الثمانينيات ١٩٨٩م، ثم عاودت الواردات والصادرات التناقص في عام ١٩٩٣م، واستمرت الواردات في التناقص إلى عام ١٩٩٧ في حين أن الصادرات تزايدت بدءًا من عام ١٩٩٥م، ثم انخفضت بشكل كبير في عام ١٩٩٨. ويوضح الشكل (١) أن سلوك الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان كان متزايدًا منذ ١٩٦٨م وحتى عام ١٩٨١م ، حيث بدأ طلب اليابان على الصادرات السعودية بالتراجع، وبعد ذلك بسنة واحدة (١٩٨٢) بدأ طلب المملكة على الصادرات اليابانية في التراجع أيضًا . وعمومًا يمكن القول إن هناك ارتباطًا إيجابيًا مباشرًا بين سلوك الصادرات والواردات السعودية من اليابان ، وقد يكون ذلك مؤشرًا إلى أن أحد مصادر تمويل الإنفاق على الواردات السعودية من اليابان هو حصيلة الصادرات منها[٢].

(٢) من المؤكد أن لحصيلة صادرات المملكة إلى الدول الأخرى دورًا في تعزيز الإنفاق على الواردات من اليابان وغيرها من الشركاء التجاريين ، كالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا . ونظرًا للمساهمة النسبية الكبيرة للاقتصاد الياباني في حصيلة صادرات المملكة ؛ فقد يكون ذلك مؤشرًا على أن لذلك دورًا في تمويل الواردات السعودية من اليابان.

شكل (١) : تطور التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان (١٩٦٨ - ١٩٩٩م)



حجم التبادل والميزان التجارى:

- حقق حجم التبادل التجارى للمملكة مع اليابان معدلات نمو متزايدة خلال خمسة عشر عامًا متتالية (١٩٦٨-١٩٨٢) حيث بلغ نحو (٢٥٨٠٤) ملايين دولار تقريبًا فى عام ١٩٨٢، ثم اتجه بعد ذلك للتناقص بسبب حالة الركود الاقتصادى العالمى إلى أن بلغ (٧٩٥٧) مليون دولار فقط فى عام ١٩٨٩م. وفى بداية عقد التسعينيات ارتفع حجم التبادل التجارى للمملكة مع اليابان إلى (١٢١١٦) مليون دولار فى عام ١٩٩٠ ، وحافظ على مستويات متقاربة فى السنوات اللاحقة إلى أن بلغ (٩١٠٢) مليون دولار فى عام ١٩٩٨م، ويلاحظ أن المساهمة النسبية لقيم الصادرات السعودية إلى اليابان فى حجم التبادل التجارى تفوق قيم الواردات منها.

- على الرغم من انخفاض الأهمية النسبية للاقتصاد اليابانى فى إجمالى حجم التبادل التجارى للمملكة مع دول العالم إلا أن حجم التبادل التجارى بين المملكة واليابان تضاعف بمقدار (٣٢) مرة خلال ثلاثين عامًا ، حيث ازداد من (٤٠٣) ملايين دولار فى عام ١٩٦٨ إلى (١٢٧٠٤) ملايين دولار فى عام ١٩٩٧م. ويعزى ذلك بشكل أساسى إلى الزيادات المتتالية فى حجم الواردات السعودية من اليابان ؛ وذلك لاستيفاء متطلبات خطط التنمية فى المملكة ومشاريع التنمية المختلفة، ومن جهة أخرى يعزى الارتفاع الكبير فى حجم الصادرات السعودية إلى اليابان ؛ نتيجة للزيادات الملحوظة فى حجم الإنتاج الصناعى اليابانى والتى يمثل النفط السعودى أحد مدخلاته الرئيسة.

- انخفضت الأهمية النسبية للاقتصاد اليابانى فى إجمالى التبادل التجارى للمملكة خلال عقد التسعينيات، وقد بلغت أدنى مستوياتها فى السنوات الثلاثة الأخيرة من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٨م (١٣,٧٪، و ١٤,٢٪، و١٣,٢٪ على التوالى)، ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى الانخفاض الملحوظ فى حجم الواردات السعودية من اليابان خلال هذه السنوات.

- سجل الميزان التجارى للمملكة مع اليابان فائضًا مستمرًا خلال الثلاثين عامًا الماضية، وقد بلغ هذا الفائض أعلى مستوياته فى بداية عقد الثمانينيات (١٣ مليار دولار فى عام ١٩٨٣) ومنتصف التسعينيات (٩ مليارات دولار فى عام ١٩٩٧م)، ويلاحظ فى بيانات الجدول (٢) المساهمة الإيجابية الكبيرة لفائض الميزان التجارى للمملكة مع اليابان فى تحسين وضع الميزان التجارى السعودى مع دول العالم مجتمعة. فعلى سبيل المثال حقق الميزان التجارى للمملكة مع اليابان وحدها فائضًا قدره ٥٢٧٩ مليون دولار فى عام ١٩٨٤ ، فى حين حقق الميزان التجارى للمملكة مع جميع دول العالم فى ذات العام فائضًا قدره (٣٨٢٥) مليون دولار ؛ مما يشير إلى مساهمة نسبية كبيرة تبلغ (١٣٨٪) فى ذلك العام.

جدول رقم (٢)

المساهمة النسبية لتجارة المملكة مع اليابان إلى إجمالى التجارة الخارجية للمملكة مع دول العالم خلال الفترة ١٩٦٨-١٩٩٩م (القيم بملايين الدولارات)

المتغير / السنوات	الواردات من اليابان	(٪)	الصادرات إلى اليابان	(٪)	حجم التبادل التجارى مع اليابان	(٪)	الميزان التجارى مع اليابان	(٪)
١٩٦٨	٣٩	٧,٩٣	٣٦٤	٢١,٥٣	٤٠٣	١٨,٤٦	٣٢٥	٢٧,١١
١٩٦٩	٧٧	١٠,٣١	٦٠٧	٢٨,٨٦	٦٨٤	٢٤,٠٠	٣٥٠	٣٩,٠٩
١٩٧٠	٧٠	٩,٨٦	٥١٦	٢١,٢٩	٥٨٦	١٨,٧٠	٤٤٦	٢٦,٠٢
١٩٧١	١٥٠	١٦,٣٤	٦٨١	١٧,٥١	٨٣١	١٧,٢٩	٥٣١	١٧,٨٧
١٩٧٢	٢٦٥	٢٠,٦٤	٨٠٨	١٥,٤٨	١٠٧٣	١٦,٥٠	٥٤٣	١٣,٧٩
١٩٧٣	٣٠٦	١٥,٤٨	١١٤٩	١٤,٨٣	١٤٥٥	١٤,٩٦	٨٤٣	١٤,٦١
١٩٧٤	٤٥٥	١٥,٩٢	٤٩٨٩	١٥,٩٥	٥٤٣٩	١٥,٩٥	٤٥٢٩	١٥,٩٦
١٩٧٥	٦٤٥	١٥,٣١	٥٤٩٢	١٩,٦٢	٦١٣٧	١٩,٠٥	٤٨٤٧	٢٠,٣٨
١٩٧٦	١٠٥٧	١٢,١٦	٧٣٠٦	٢٠,٠٥	٨٣٦٣	١٨,٥٣	٦٢٤٩	٢٢,٥٢
١٩٧٧	١٦٩٩	١١,٥٩	٧٨٢٢	١٩,٩٨	٩٥٢١	١٧,٠٤	٦١٢٣	٢٣,٠٦
١٩٧٨	٣١٤٩	١٥,٤٧	٧٦٥١	٢٠,١٧	١٠٨٠٠	١٨,٥٣	٤٥٠٢	٢٥,٦٠
١٩٧٩	٣٨٤٣	١٥,٨٤	١٠١٩٢	١٧,٣٨	١٤٠٣٥	١٦,٩٣	٦٣٤٩	١٨,٤٦
١٩٨٠	٥٤١١	١٧,٩٤	١٧٨٠٥	١٧,٤٥	٢٣٢١٦	١٧,٥٦	١٢٣٩٤	١٧,٢٥
١٩٨١	٦٤٥٦	١٨,٣١	١٩٤٣٦	١٧,١٧	٢٥٨٩٢	١٧,٤٤	١٢٩٨٠	١٦,٦٥
١٩٨٢	٧٧٧٨	١٩,١٣	١٨٠٢٦	٢٣,٧٧	٢٥٨٠٤	٢٢,١٥	١٠٢٤٨	٢٩,١٣
١٩٨٣	٧٦٢٧	١٩,٤٧	١٤١٢١	٢٨,٢٨	٢١٧٤٨	٢٤,٤٠	٦٤٩٤	٦٠,٣٧
١٩٨٤	٦٦٨٨	١٩,٨٥	١١٩٦٧	٣١,٨٩	١٨٦٥٥	٢٦,١٩	٥٢٧٩	١٣٨,٠١
١٩٨٥	٤٤٧٨	١٨,٩٦	٨٢٣٣	٢٩,٩٦	١٢٧١١	٢٤,٨٧	٣٧٥٥	٩٧,٢٣
١٩٨٦	٣٠٠٦	١٥,٧٣	٤١٠٨	٢٠,٣٥	٧١١٤	١٨,١٠	١١٠٢	١٠٢,٨٠
١٩٨٧	٣٤٧٠	١٧,٢٦	٥١٢٨	٢٢,٦٩	٨٥٩٨	٢٠,١٣	١٦٥٨	٦٦,٥٣
١٩٨٨	٣٤٨٣	١٥,٩٩	٤١٠٦	١٧,٣٠	٧٥٨٩	١٦,٦٧	٦٢٣	٣١,٩٠
١٩٨٩	٣٠١٤	١٤,٢٥	٤٩٤٣	١٧,٨٢	٧٩٥٧	١٦,٢٧	١٩٢٩	٢٩,٢٨
١٩٩٠	٣٦٨٩	١٥,٣٢	٨٤٢٧	١٨,٩٧	١٢١١٦	١٧,٦٩	٤٧٣٨	٢٣,٣٠
١٩٩١	٣٩٨٣	١٣,٧٠	٧٦٣٥	١٥,٩٧	١١٦١٨	١٥,١١	٣٦٥٢	١٩,٤٩
١٩٩٢	٤٦٩٧	١٤,١٢	٨٢٢٢	١٦,٣٥	١٢٩١٩	١٥,٤٦	٣٥٢٥	٢٠,٧٢
١٩٩٣	٣٥٥٨	١٢,٦٢	٧١٥٠	١٦,٨٨	١٠٧٠٨	١٥,١٨	٣٥٩٢	٢٥,٣٨
١٩٩٤	٢٧٤٢	١١,٧٥	٦٨٠١	١٥,٩٧	٩٥٤٣	١٤,٤٨	٤٠٥٩	٢١,١٠
١٩٩٥	٢٤٨٣	٩,٠٥	٨٨٣٥	١٧,٦٧	١١٣١٨	١٤,٦١	٦٣٥٢	٢٨,١٦
١٩٩٦	١٩٥٠	٧,٠٢	٩٧٠٢	١٦,٩٤	١١٦٥٢	١٣,٧٠	٧٧٥٢	٢٦,٢٦
١٩٩٧	١٨٩٩	٦,٦٢	١٠٨٠٥	١٧,٨٢	١٢٧٠٤	١٤,٢٢	٨٩٠٦	٢٧,٨٩
١٩٩٨	٢٥٧٨	٨,٦٠	٦٥٢٤	١٦,٨٣	٩١٠٢	١٣,٢٤	٣٩٤٦	٤٤,٨٥
١٩٩٩	٢٥٧٣	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

المصدر : إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS) ، صندوق النقد الدولى (IMF) .

مقارنة الأداء الاقتصادى للميزان التجارى فى الدولتين:

يقدم الجدول (٣) مقارنة الأداء الاقتصادى للميزان التجارى للمملكة مع الميزان التجارى لليابان خلال السنوات (١٩٦٨-١٩٩٩). توضح بيانات الجدول أن الميزان التجارى للمملكة حقق فائضًا خلال جميع سنوات الدراسة ؛ مما أسهم بشكل فعّال فى دعم ميزان مدفوعاتها. أما الاقتصاد اليابانى فقد حقق ميزانه التجارى عجزًا خلال خمس سنوات فقط ، الأعوام الثلاثة (١٩٧٣-١٩٧٥) وعامى (١٩٧٩ و ١٩٨٠) ، وهى الأعوام التى شهدت ارتفاعًا حادًا فى أسعار الواردات اليابانية ؛ حيث تضاعفت هذه الأسعار بين عامى ١٩٧٠ و١٩٨٠م بمقدار خمس مرات (انظر جدول ١) ، ومما لا شك فيه أن الارتفاع الكبير فى أسعار النفط الخام فى الأسعار العالمية خلال هذه السنوات كان سببًا رئيسًا فى تضاعف أسعار الواردات اليابانية وتحقيق عجز فى ميزانها التجارى .

جدول رقم (٣)
مقارنة الأداء الاقتصادى للميزان التجارى لكل من المملكة واليابان
(القيم بملايين الدولارات)

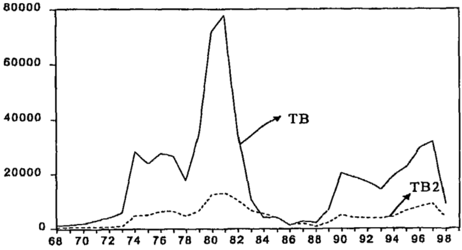
السنة	المملكة العربية السعودية	اليابان
١٩٦٨	١١٩٩	NA
١٩٦٩	١٣٥٦	٣٤٨
١٩٧٠	١٧١٤	١٥٧
١٩٧١	٢٩٧١	١٤٨٣
١٩٧٢	٣٩٣٧	١٥٧٧
١٩٧٣	٥٧٧٠	٣٧٣-
١٩٧٤	٢٨٣٨٤	١٨٤٧-
١٩٧٥	٢٣٧٨١	٦٠٤-

تابع - جدول رقم (٣)

السنة	المملكة العربية السعودية	اليابان
١٩٧٦	٢٧٧٤٤	٧٠١
١٩٧٧	٢٦٥٥٥	٢٥١٦
١٩٧٨	١٧٥٨٦	٣٧٩٨
١٩٧٩	٣٤٣٩٥	١٧١٣-
١٩٨٠	٧١٨٤٦	٢٦١٣-
١٩٨١	٧٧٩٦٢	٢٠٠٥
١٩٨٢	٣٥١٨٦	١٧٧٧
١٩٨٣	١٠٧٥٧	٤٨٩٥
١٩٨٤	٣٨٢٥	٨٠٠٥
١٩٨٥	٣٨٥٨	١٠٨٨٣
١٩٨٦	١٠٧٢	١٣٧٤٠
١٩٨٧	٢٤٩٢	١١٥٧٧
١٩٨٨	١٩٥٣	٩٩٢١
١٩٨٩	٦٥٨٨	٨٨٤٢
١٩٩٠	٢٠٣٣٦	٧٦٠٣
١٩٩١	١٨٧٤٢	١٠٤٥٩
١٩٩٢	١٧٠١٤	١٣٤٨٤
١٩٩٣	١٤١٥٥	١٣٣٧٦
١٩٩٤	١٩٢٤١	١٢٤١٩
١٩٩٥	٢٢٥٥٦	٩٩٩٨
١٩٩٦	٢٩٥٢٣	٦٧٣٧
١٩٩٧	٣١٩٤٦	٩٩٨٢
١٩٩٨	٨٧٩٨	١٣٩٩١
١٩٩٩	NA	NA

المصدر : إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS) ، صندوق النقد الدولى (IMF) .

شكل (٢): مقارنة التطور فى الميزان التجارى السعودى مع دول العالم مع الميزان التجارى السعودى مع اليابان



(TB)= الميزان التجاري للمملكة مع دول العالم (TB2)= الميزان التجاري للمملكة مع اليابان

معدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية:

يقدم الجدول (٤) مقارنة لمعدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فى قطاع التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان بالأسعار الجارية والحقيقية (باستثناء تكاليف المعيشة وعدد السكان)، ويتضح من هذه المعدلات ما يلى:

- نما الناتج المحلى الإجمالى للمملكة خلال الثلاثين عامًا الماضية بمعدل يفوق الناتج المحلى الإجمالى لليابان ، سواء بالأسعار الجارية أو الحقيقية ، ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى الزيادات الكبيرة فى الناتج المحلى الإجمالى للمملكة خلال عقد السبعينيات وبداية عقد الثمانينيات بسبب الطفرتين الاقتصاديتين الأولى والثانية ، وما صاحبهما من ارتفاع كبير فى حصيلة الصادرات . وما

يؤكد هذه النتيجة هو ما أشرنا إليه سابقًا من أن الناتج المحلى الإجمالى للمملكة تضاعف بمقدار أربع مرات بين عامى ١٩٧٠ و١٩٨٠م فى مقابل مرتين ونصف فقط خلال نفس الفترة للاقتصاد اليابانى .

- حققت الصادرات السعودية معدل نمو مرتفعًا يفوق الصادرات اليابانية بالأسعار الجارية ، والعكس صحيح بالأسعار الثابتة ، حيث نمت الصادرات السعودية بمعدل أقل من الصادرات اليابانية ، ويرجع ذلك إلى التقلبات التى شهدتها أسعار النفط الخام (البترول) خلال سنوات الدراسة ، والذى يشكل الجزء الأكبر من الصادرات السعودية إلى اليابان ودول العالم الأخرى .

- حققت الواردات السعودية معدلات نمو مرتفعة جدًا بالأسعار الجارية والثابتة مقارنة بالواردات اليابانية ، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية ؛ نظرًا لكون المملكة دولة نامية تمثل الواردات فى اقتصادها أداة رئيسة فى تحريك عجلة النمو الاقتصادى خلال فترة التخطيط الشامل الذى تبنته الدولة فى بداية عام ١٩٧٠م . هذا من جهة، ومن جهة أخرى بسبب الزيادات التى تحققت فى دخول الأفراد وأصحاب الأعمال نظرًا إلى الارتفاع الكبير فى أسعار النفط خلال الطفرتين الاقتصاديتين الأولى والثانية .

- فاق معدل النمو فى حجم التبادل التجارى للمملكة نظيره لليابان بالأسعار الجارية والثابتة ، ويشير ذلك إلى الاعتماد المتزايد للاقتصاد السعودى على قطاع التجارة الخارجية مقارنة بالاقتصاد اليابانى الذى قل اعتماده على قطاع التجارة الخارجية خلال عقد التسعينيات .

- معدل النمو السكانى فى المملكة العربية السعودية خلال سنوات الدراسة يعتبر مرتفعًا جدًا مقارنة بمعدل النمو السكانى فى اليابان ، وتعتبر هذه المعدلات المحققة من الخصائص المميزة لمجموعات الدول التى تنتمى لها الدولتان ، حيث تتميز الدول النامية ، والمملكة إحداها ، بمعدلات نمو سكانى مرتفعة ،

فى حين تتميز الدول المتقدمة ، ومن ضمنها اليابان، بمعدلات نمو سكانى منخفضة (متولى وآخرون ١٩٨٨م) . وعلى الرغم من ذلك فإن معدل النمو السكانى المرتفع المتحقق فى المملكة خلال سنوات الدراسة (٤,٤٠) يعتبر من المعدلات العالية جدًا بالمقاييس العالمية ، ويعزى ذلك فى نظرنا إلى العادات والتقاليد الاجتماعية من جهة والإمكانات الاقتصادية الكبيرة التى تمتع بها الاقتصاد السعودى خلال فترة الدراسة من جهة أخرى . أما بالنسبة لتكاليف المعيشة فقد حققت المملكة واليابان خلال الثلاثين عامًا الماضية معدلات نمو متقاربة تبلغ (٤,٤٣٪) للمملكة و (٤,٣٠٪) لليابان .

جدول رقم (٤)

معدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فى قطاع التجارة الخارجية للسعودية واليابان خلال الفترة (١٩٦٨-١٩٩٩م)

المتغير الاقتصادى	الاقتصاد السعودى	الاقتصاد اليابانى
الناتج المحلى الإجمالى (الاسمى)	٩,٧٠	٧,٢٥
الناتج المحلى الإجمالى (الحقيقى)	٤,٩٢	٣,٨٧
الصادرات (أسعار جارية)	٨,٠٢	٦,٤٠
الصادرات (أسعار حقيقية)	٢,٦٠	٣,١٢
الواردات (أسعار جارية)	١٢,٢٠	٥,٢٠
الواردات (أسعار حقيقية)	٦,٩٢	١,٩٠
حجم التبادل التجارى (أسعار جارية)	٩,٢٢	٥,٨٧
حجم التبادل التجارى (أسعار حقيقية)	٣,٨٣	٢,٦٠
تكاليف المعيشة	٤,٤٣	٤,٣٠
عدد السكان	٤,٤٠	٠,٦٠

❖ احتسبت معدلات النمو باستخدام معادلة الانحدار ($lnZ_t = c + rt$) حيث Z_t المتغير الاقتصادى فى الفترة الزمنية (t)، c ثابت الانحدار، r معامل الانحدار ويمثل معدل النمو. وقد تحققت المعنوية الإحصائية لكل معامل عند درجة ثقة (٩٠٪) على الأقل.

أخيرًا يقدم الجدول (٥) مقارنة لمعدلات النمو الاقتصادى السنوية بشكل عام، ولقطاع التجارة الخارجية بشكل خاص، بين المملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات العشر الأخيرة . يوضح الجدول أن الاقتصادين السعودى واليابانى حققًا معدلات نمو إيجابية مرتفعة جدًا خلال عامى ١٩٩٠ و١٩٩١م ، ثم انخفضت هذه المعدلات ، لتصبح سالبة لكلا الاقتصادين فى عام ١٩٩٣م حيث بلغت معدلات النمو بالأسعار الثابتة (-٦,٠٪) و (-١,١٪) للاقتصادين السعودى واليابانى على التوالى. ويمثل ذلك أقل معدل نمو تحقق فى الاقتصاد السعودى خلال السنوات العشر الأخيرة ، أما بالنسبة للاقتصاد اليابانى فقد حقق أقل معدلاً نمو خلال نفس الفترة فى عام ١٩٩٨ ، حيث بلغ (-٥,٢٪). يلاحظ أنه بعد عام ١٩٩٣م بدأ الاقتصاد السعودى فى التحسن التدريجى إلى أن حقق معدلاً للنمو قدره (٢,٦٪) فى عام ١٩٩٧م ، ثم انخفض ليبلغ (٢,٠٪) فى عام ١٩٩٩م. إن الملاحظة الجديرة بالاهتمام هى أن الاقتصادين السعودى واليابانى ، بشكل عام ، حققًا معدلات نمو خلال السنوات الثمان الأخيرة (١٩٩٢-١٩٩٩م) تقل بكثير عن معدلات النمو المتحققة فى الاقتصاد العالمى، وهو ما يوضحه العمود الأخير من الجدول (٥).

أما فيما يخص معدلات النمو فى قطاع التجارة الخارجية للمملكة واليابان فنجد أن هذه المعدلات كانت إيجابية ومرتفعة بالنسبة للمملكة فى بداية عقد التسعينيات ، ثم انخفضت بشكل كبير وأصبحت بالسالب خلال عامى ١٩٩٣ و١٩٩٤م، بعد ذلك تحولت إلى الموجب وبقيم منخفضة خلال عامى ١٩٩٦ و١٩٩٧م. وبالنسبة للاقتصاد اليابانى فقد كانت معدلات النمو سالبة فى بداية عقد التسعينيات ، ثم حقق معدلات موجبة منذ عام ١٩٩٤م. ويلاحظ فى بيانات هذا الجدول أن معدلات النمو المتحققة فى الاقتصادين السعودى واليابانى خلال عام ١٩٩٣م كانت سالبة سواء فى الاقتصاد ككل أو قطاع التجارة الخارجية، كما أنه لم يتضح من هذه المقارنات أى ارتباط موجب فى معدلات النمو المتحققة فى كلا الاقتصادين السعودى واليابانى.

جدول رقم (٥)

مقارنة معدلات النمو الاقتصادى ونمو قطاع التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات العشر الأخيرة

السنة	اقتصاد المملكة		اقتصاد اليابان		النمو فى الاقتصاد العالمى (٪)
	النمو الاقتصادى (٪)	نمو التجارة الخارجية (٪)	النمو الاقتصادى (٪)	نمو التجارة الخارجية (٪)	
١٩٩٠	٩,٩	٢٢,٩	٥,١	٩,٩	٢,٧
١٩٩١	١٠,٩	٧,٩	٤,٠	٣,٩ -	١,٨
١٩٩٢	٢,٠	٧,٠١	١,١	٤,٠ -	٢,٨
١٩٩٣	٠,٦ -	١٢,٨ -	١,١ -	٨,١ -	٢,٣
١٩٩٤	٠,٥	٧,٤ -	٠,٦	٢,٠	٣,٧
١٩٩٥	٠,٣	١٣,٢	١,٥	٧,٣	٣,٦
١٩٩٦	١,٤	٢,٥	٥	١٣,٧	٤,١
١٩٩٧	٢,٦	٠,٠١	١,٦	١٠,٥	٤,١
١٩٩٨	١,٥	—	٢,٥ -	—	٢,٥
١٩٩٩	٠,٢	—	٠,٣	—	٣,٣

❖ المصدر : التقارير السنوية لمؤسسة النقد العربى السعودى (SAMA) ، المملكة العربية السعودية (أعداد متفرقة).

ثالثًا - التكوين السلعى لتجارة المملكة الخارجية مع اليابان:

تعتمد المملكة العربية السعودية فى جمع وتلخيص وتبويب بيانات التجارة الخارجية على أحدث النظم العالمية فى هذا المجال، وتعد هذه البيانات حسب دليل النظام المنسق (Harmonized System) الذى يقوم على انتقاء عناصر معلومات التجارة الخارجية من بيانات الاستيراد والتصدير المتوافرة فى قواعد البيانات الرئيسة . ويتضمن نظام الترميز فى هذا النظام ثمانية أرقام ، الأرقام الستة الأولى تستخدم لتوصيف السلع بطريقة موحدة لمختلف الدول خاصة

الأعضاء بمنطقة التجارة العالمية أو الدول التى تقدمت للحصول على عضويتها كالمملكة ، أما الرقمان الأخيران فتستخدهما الدول (ومنها المملكة) فى إدراج التفاصيل الخاصة بها كفئات الرسوم لبعض أنواع السلع (مصلحة الجمارك ، التقرير الاقتصادى الخامس١٤٢٠هـ). وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام يضم (٢١) مسمى لأصناف مختلف السلع والبضائع الأولية والمصنعة إضافة إلى السلع النهائية ، ويتم تحديد قيم الواردات لهذه السلع على أساس القيمة سيف (CIF) والتى تشمل تكلفة السلعة الواردة مضافًا إليها رسوم التأمين والشحن . أما قيم الصادرات فيتم تحديدها على أساس القيمة فوب (FOB) والتى تشمل قيمة السلعة المصدرة مضافًا إليها أى تكاليف أخرى حتى تسليم البضاعة .

تقدم الجداول المرفقة فى ملحق الدراسة (١) عرضًا لواردات (صادرات) المملكة من (إلى) اليابان ، وذلك حسب أهم عشر سلع مستوردة (مصدرة) خلال عدد من السنوات التى توافرت بياناتها ، وذلك حسب التبويب والتصنيف المستخدم لهذه السلع المستوردة والمصدرة فى النظام المنسق. ويتضح من الجدول أن أصناف السيارات بأنواعها المختلفة وأدوات النقل والمحركات احتلت المراكز العشرة الأولى فى واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الأربع الأخيرة ، ويرجع ذلك إلى كون اليابان، كما أشرنا فى مقدمة الدراسة، دولة متقدمة فى صناعة النقل والسيارات ، كما أن أسعار منتجات اليابان من هذه الأصناف منافسة إلى درجة كبيرة فى الأسواق العالمية. ويلاحظ فى هذا الصدد أن واردات المملكة من السيارات الجاهزة للاستخدام وحدها تستحوذ على نسبة لا تقل عن (٢٥٪) من إجمالى واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الماضية.

أما بالنسبة لصادرات المملكة إلى اليابان فقد تركزت فى نوعين من المنتجات هما نفط خام ومنتجات أخرى غير نفطية، وتتمثل صادرات المنتجات الأخرى غير النفطية فى منتجات بتروكيماوية مثل ميثانول (كحول الميثيل) وثانى كلوريد

الإيثلين والبولى إيثلين ، حيث تمثل هذه الأصناف الثلاثة أكثر من (٥٠٪) من إجمالى الصادرات السعودية غير النفطية إلى اليابان خلال السنوات السابقة ، وتتوزع النسبة المتبقية على أصناف أخرى أيضًا هى منتجات بتروكيماوية ، ولكنها تمثل نسبًا أقل من الأصناف الثلاثة السابقة ، ومن هذه المنتجات سيترين والكحولات الأحادية والإيثلين جلايكول .

وبالنسبة للتوزيع النسبى للصادرات السعودية إلى اليابان حسب استخدام المواد ، فقد اتضح من بيانات عام ١٩٩٨م أن السلع الوسيطة تأتى فى مقدمة الصادرات السعودية بنسبة تبلغ (٩٤,٩٪) من إجمالى صادرات المملكة إلى اليابان، يليها السلع الاستهلاكية بنسبة (٥٪) ، ثم السلع الرأسمالية بنسبة منخفضة تبلغ (٠,١٪) فقط.

رابعًا - نموذج معادلات آنية للعلاقات التجارية بين المملكة واليابان:

تفترض هذه الدراسة، كغيرها من دراسات التجارة الدولية التى تستخدم نماذج المعادلات الآنية، وجود علاقات تبادلية بين متغيرات التجارة الخارجية الرئيسة فى اقتصاديات الدول محل الدراسة وهى المملكة العربية السعودية واليابان. حيث يتوقع أن تؤدى الزيادة فى طلب اليابان من الصادرات السعودية إلى ارتفاع الدخل القومى للمملكة وحيث إن الدخل يمثل أحد المحددات الأساسية للطلب من الواردات ، فإن ذلك سيعمل على زيادة طلب المملكة من الواردات اليابانية؛ مما سيسهم فى زيادة النشاط الاقتصادى فى اليابان وارتفاع دخلها القومى من خلال الزيادة فى حجم إنتاجها الصناعى، وهذا سيشكل عاملاً رئيسًا لزيادة طلب اليابان مرة أخرى على الصادرات السعودية وهكذا[٣]. وبناء

(٣) لمزيد من التفصيل حول طبيعة العلاقات التجارية المتوقعة بين الاقتصاد السعودى واقتصاديات الدول المتقدمة ، والتغيرات النظرية المقدمة حول ذلك ، أنظر دراسة الدخيل (٢٠٠١) .

عليه فإن استخدام النماذج الاقتصادية التقليدية فى تقدير دوال الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان سيترتب عليه مقدرات متحيزة بسبب تجاهل هذه العلاقات التبادلية من جهة ، وكذلك للارتباط المتوقع بين المتغيرات المحددة للدالة وحد الخطأ فى نفس الدالة من جهة أخرى، وقد اقترح (Gold-stein and Khan, 1988) خيارين للتخلص من هذا النوع من المشكلات القياسية، هما: حل النموذج للحصول على الشكل المختزل (Reduced Form)، ومن ثم القيام بعملية التقدير باستخدام طريقة المربعات الصغرى، والخيار الآخر أن يتم تقدير النموذج باستخدام طرق المعادلات الآنية المعروفة.

يتضمن النموذج النظرى الذى ستتبناه الدراسة لاختبار العلاقات التجارية بين الاقتصادين السعودى واليابانى ٤ معادلات، منها ٣ معادلات هيكلية (Structu-ral Equations) ومتطابقة واحدة (Identity)، وذلك فى ٤ متغيرات تابعة داخلية (Endogenous Variables) و٧ متغيرات مستقلة خارجية (Exogenous Variables). المتغيرات التابعة تشمل: الواردات والصادرات السعودية من وإلى اليابان، والميزان التجارى بين المملكة واليابان، وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان. وعلى وجه التحديد فإن النموذج المستخدم لاختبار وتحليل العلاقات التجارية التبادلية بين المملكة واليابان سوف يأخذ الصيغة التالية:

$$M_{sj,t} = f1\ (X_{sj,t}\ , PM_{sj,t}\ , YN_{s,t}\ ,\ M_{sj,t-1}\ , e_1)$$

$$X_{sj,t} = f2\ (M_{sj,t}\ , Z_{j,t}\ , TR_{sj,t}\ , X_{sj,t-1}\ , e_2)$$

$$Z_{j,t} = f3\ (TB_{sj,t}\ , N_j\ , Z_{j,t-1}\ , e_3)$$

$$TB_{sj,t} \equiv X_{sj,t} - M_{sj,t}$$

وفيما يلى التعريف المستخدم للمتغيرات الداخلية والخارجية فى نموذج المعادلات الآنية أعلاه:

المتغيرات الداخلية (Endogenous Variables):

$TB_{sj,t}$ = الميزان التجارى للمملكة العربية السعودية مع اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$M_{sj,t}$ = إجمالى الواردات السعودية من اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$X_{sj,t}$ = إجمالى الصادرات السعودية إلى اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$Z_{j,t}$ = حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

المتغيرات الخارجية (Exogenous Variables):

$PM_{sj,t}$= قيمة وحدة الواردات السعودية من اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$TR_{sj,t}$= معدل التبادل التجارى للمملكة مع اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$X_{sj,t-1}$ = إجمالى الصادرات السعودية إلى العالم باستثناء اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

$M_{sj,t-1}$ = إجمالى الواردات السعودية من اليابان بفترة إبطاء واحدة (t-1).

$YN_{s,t}$ = الناتج المحلى الإجمالى غير النفطى للمملكة خلال الفترة الزمنية (t-1) .

$Z_{j,t-1}$ = حجم الإنتاج الصناعى لليابان بفترة إبطاء واحدة (t-1).

$N_{j,t}$ = إجمالى عدد السكان فى اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

e_1 وe_2 وe_3 = الأخطاء العشوائية.

تقدم المعادلتان الأولى والثانية فى النموذج أعلاه دالتى الطلب من الواردات والصادرات إلى اليابان ، وتشير هاتان المعادلتان إلى العلاقة التبادلية والارتباط الموجب المتوقع بين حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان والإنفاق على الواردات منها، فزيادة حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان يتوقع أن تشكل محددًا مهمًا للطلب من الواردات منها، كما أن زيادة حصيلة اليابان من إنفاق المملكة على الواردات يتوقع أن يشكل محددًا لطلب اليابان من الصادرات

السعودية. بالإضافة إلى ذلك فقد تضمنت معادلتى الطلب على الواردات والصادرات بعض المتغيرات الاقتصادية المهمة التى يتوقع أن تكون محددات رئيسة لطلب المملكة من الواردات اليابانية أو طلب اليابان من الصادرات السعودية وتتضمن هذه المتغيرات الدخل القومى للمملكة ، مقاسًا بالناتج المحلى الإجمالى غير النفطى للمملكة وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان ، وكذلك الأسعار النسبية للواردات والصادرات السعودية. أما المعادلة الثالثة فهى تشير إلى العلاقة بين حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان والميزان التجارى للمملكة مع اليابان، ومن المتوقع أن تكون هذه العلاقة عكسية ، حيث إن زيادة فائض الميزان التجارى للمملكة مع اليابان، نتيجة انخفاض طلب المملكة من الواردات اليابانية على سبيل المثال، يتوقع أن يقلل من حجم الإنتاج الصناعى. أخيرًا تعطى المعادلة الرابعة متطابقة الميزان التجارى للمملكة مع اليابان وتشير إلى حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان مطروحًا منها الإنفاق على الواردات.

خامساً: النتائج القياسية والإحصائية:

إن من أكثر الطرق القياسية شيوعًا لتقدير نماذج المعادلات الآنية طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2 SLS) ، وطريقة المربعات الصغرى ذات المراحل الثلاث (3SLS) ، وتتميز الأخيرة بأن مقدراتها غير متحيزة ومتسقة ، حيث تأخذ بعين الاعتبار التداخل بين المتغيرات المختلفة والارتباط بين المتغيرات الداخلية وحدود الخطأ ؛ مما يجعلها تتمتع بكفاءة عالية.

وكما هو متبع فى نماذج المعادلات الآنية فقد تم - قبل البدء بعملية التقدير - التحقق من مشكلة تميز النموذج (Identification Problem) وذلك بتطبيق شرطى الدرجة (Order Condition) والرتبة (Rank Condition) ، ويتطلب الشرط الأول أن

يكون عدد المتغيرات الخارجية المستبعدة من المعادلة أكثر من أو يساوى عدد المتغيرات الداخلية فى نفس المعادلة ؛ وهو ما تتضمنه كل معادلة من معادلات النموذج المتبنى فى الدراسة . أما بالنسبة للشرط الثانى فإنه متحقق تلقائيًا ؛ نظرًا لكون النموذج يحتوى على عدد غير قليل من المتغيرات الخارجية (Greene,1997) ، بناء عليه فقد أمكن تقدير المعلمات التى يتضمنها النموذج القياسى باستخدام الصورة اللوغاريتمية لبيانات المتغيرات الاقتصادية المختلفة التى يشملها النموذج .

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك (١٠) معاملات بإشارات جبرية متوقعة تتفق مع فروض الدراسة وذلك من عدد (١١) معاملاً تم تقديرها، وقد تحققت المعنوية الإحصائية لجميع هذه المعاملات. ولغرض المقارنة فقد تم إدراج معاملات التحديد (R2)، ويلاحظ أن هذه المعاملات تراوحت بين (٠,٦٦) لمعادلة طلب اليابان من الصادرات السعودية و (٠,٩٦) لمعادلة حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان، وتؤكد هذه النتائج القياسية على حسن القياس لمقدرات معاملات النموذج[٤].

توضح المقدرات المعطاة فى الجدول (٦) وجود علاقات تبادلية بين الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان، حيث كانت هذه المقدرات معنوية إحصائيًا بدرجة ثقة (٩٥٪) على الأقل. وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة الصادرات السعودية إلى اليابان يترتب عليها زيادة فى الواردات السعودية منها، ولكن زيادة الواردات السعودية من اليابان (الصادرات اليابانية إلى السعودية) تؤدى إلى انخفاض الواردات اليابانية من السعودية، لذا يمكن القول إن هناك علاقات تبادلية وأثرًا لتغذية عكسية لمتغيرات التجارة الخارجية للمملكة واليابان.

(٤) تم فى هذه الدراسة تطبيق اختبار (LM) للتحقق من مشكلة الارتباط الذاتى فى بيانات السلاسل الزمنية المستخدمة، وبناء عليه فقد تم إجراء التصحيح اللازم (Gujarati, 1988) .

وبالنسبة لمعامل الدخل غير النفطى فى دالة الواردات ، فقد كان موجبًا وذا معنوية إحصائية مرتفعة ، وهذا يعنى أن دخل القطاع غير النفطى للمملكة يعتبر عاملاً محددًا رئيسًا للإنفاق على الواردات من اليابان، ويتفق ذلك مع مضمون النظرية الاقتصادية التى تفترض علاقة موجبة بين متغيرى الدخل والإنفاق على الواردات، وزيادة دخل القطاع غير النفطى للمملكة يسهم بشكل فعّال فى زيادة الطلب من الواردات، كما أن هذه النتيجة تتفق مع التحليل الإحصائى للبيانات المقدمة فى بداية الدراسة التى بينت الزيادة المستمرة التى حظيت بها صادرات اليابان فى الأسواق السعودية. ويلاحظ هنا أن مرونة الطلب الدخلية للواردات السعودية من اليابان كانت قريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على أن الطلب ذو وحدة المرونة؛ حيث إن زيادة دخل هذا القطاع بنسبة معينة خلال فترة الدراسة تؤدى إلى زيادة الطلب من الواردات بنفس النسبة تقريبًا، وتؤكد هذه النتيجة على أن الاقتصاد السعودى يعتمد على القطاع الخارجى ، وأنه موجه نحو الاستيراد، وكذلك تشير إلى أن الطاقة الإنتاجية لهذا الاقتصاد ما زالت ضعيفة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع افتراضات النظرية الاقتصادية فيما يتعلق بالعلاقة العكسية بين أسعار الواردات والطلب منها ؛ حيث كانت إشارة هذا المعامل سالبة ومعنوية إحصائيًا، فارتفاع مؤشر أسعار الواردات السعودية من اليابان يؤدى إلى انخفاض طلب المملكة من الواردات، والملاحظ هنا أن المرونة السعرية للطلب من الواردات السعودية من اليابان ليست منخفضة، وحيث إن مرونة الطلب السعرية ترتبط بعلاقة عكسية مع أهمية السلعة ؛ لذا فإن أحد مدلولات هذه النتيجة هو أن السلع التى يتم استيرادها من اليابان تتصف بأنها كمالية، وهذا ما وضحه التحليل الإحصائى للتكوين السلعى لواردات المملكة من اليابان. ويؤكد ذلك القيمة المقدرة لمعامل الدخل فى دالة الطلب من الواردات السعودية من اليابان؛ حيث إن ارتفاع مرونة الدخل يعتبر أيضًا مؤشرًا على كون السلع المستوردة كمالية.

من جهة أخرى توضح مقدرات معاملات الانحدار فى معادلة الطلب من الصادرات السعودية، أن معدلات التبادل التجارى بين المملكة واليابان تعتبر من العوامل الرئيسة المحددة للصادرات السعودية؛ حيث كانت إشارة هذا المعامل - كما هو متوقع - سالبة وتتمتع بمستوى معنوية مرتفع، أى أن تحسن معدل التبادل التجارى لصالح المملكة مع اليابان ينتج عنه انخفاض طلب الأخيرة من الصادرات السعودية. وبالنسبة لطلب اليابان من الصادرات السعودية ، فقد كانت العلاقة بين حجم الإنتاج الصناعى منها والطلب من الصادرات السعودية موجبة ومعنوية ، كذلك فإن معامل كويك فى معادلة الطلب من الواردات كان معنويًا ، وبإشارة موجبة متوقعة ؛ مما يشير إلى أن هناك آثارًا انتشارية فى النموذج، كما يدل على أن طلب المملكة العربية السعودية من الواردات اليابانية قد خضع لعملية تكيف جزئى.

كما بينت مقدرات معاملات الانحدار لمعادلة الإنتاج الصناعى فى اليابان إلى أن الاقتصاد اليابانى يتأثر بوجود علاقة عكسية بين أداء الميزان التجارى للمملكة مع اليابان (الفرق بين الصادرات والواردات) وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان حيث كان معامل الانحدار لمتغير الميزان التجارى سالب الإشارة ، ومعنوى إحصائيًا بدرجة ثقة (٩٩٪)، إن أحد المضامين الهامة لهذه النتيجة هو أن ارتفاع طلب المملكة من الواردات اليابانية سوف يسهم فى زيادة حجم الإنتاج الصناعى لليابان، والعكس صحيح. ويؤكد ذلك على أن تنمية وتطور حجم التبادل التجارى بين المملكة واليابان سوف ينعكس إيجابًا على اقتصادى البلدين، وعلى وجه الخصوص يمكن أن يفتح ذلك آفاقًا جديدة لمستقبل التنمية فى المملكة تعود منافعها الاقتصادية على الاقتصادين السعودى واليابانى. أخيرًا اتضح أن متغير عدد السكان فى اليابان يسهم معنويًا فى زيادة حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان.

جدول رقم (٦)

مقدرات نموذج المعادلات الآنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى ذات المراحل الثلاث (3SLS)

المتغيرات المستقلة	المعادلة الهيكلية للمتغير الداخلى فى النموذج الآنى		
	$M_{sj,t}$	$X_{sj,t}$	$Z_{j,t}$
$M_{sj,t}$		- ٠,٨٠٥ (- ٢,٥٣)	
$X_{sj,t}$	٠,٢١٣ (١,٧٤)		
$YN_{s,t}$	٠,٩٢٦ (٢,٢٣)		
$TB_{sj,t}$			- ٠,٠٥٣ (-٢,٦٨)
$PM_{sj,t}$	- ٠,٩٧١ (-٢,٩٥)		
$TR_{sj,t}$		- ٢,٠٦ (-٤,٦٤)	
$Z_{j,t}$		١,٦٦٨ (٣,١١)	
$N_{j,t}$			١,٧٩٩ (٢,٨٤)
$M_{sj,t-1}$	٠,٦٦٧ (٥,٧٦)		
$X_{sj,t-1}$		٠,٩٤٥ (٢,٤١)	
$Z_{j,t-1}$			٠,٥٥٣ (٤,٢٢)
OLS $R2$	٠,٩١	٠,٦٦	٠,٩٦

❖ تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t)، ويشير الرمز (a) إلى أن القيمة المطلقة لإحصائية ($t \geq 1.96$) والرمز (b) يشير إلى أن هذه القيمة تتراوح بين ($1.96 > t \leq 1.96$) ، والرمز (c) يشير إلى أن القيمة المطلقة تتراوح بين ($1.25 \leq t < 1.96$).

سادساً: الخلاصة وأهم النتائج:

تعد اليابان فى مقدمة الدول التى ارتبطت المملكة العربية السعودية معها بعلاقات تجارية قوية خلال العقود الثلاثة الماضية (١٩٧٠-١٩٩٩م). وقد كان أحد الدعائم الرئيسة لتعزيز هذه العلاقات العديد من الاتفاقيات الاقتصادية المختلفة. ركز هذا البحث بصفة أساسية على دراسة وتحليل العلاقات التجارية للمملكة العربية السعودية مع اليابان، وقد تم ذلك من خلال خمسة أجزاء رئيسة. فى الجزء الأول تم إلقاء الضوء على الاقتصادين السعودى واليابانى والتعرف على أهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فيهما. واستعرض الجزء الثانى التطور الزمنى فى التجارة الخارجية بين الدولتين والتعرف على أهم التغيرات التى طرأت على الميزان التجارى للمملكة مع اليابان خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م). وفى الجزء الثالث تم تحليل هيكل الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان من حيث التكوين السلعى؛وذلك لمعرفة التغيرات التى حدثت من ناحية أنماط الاستيراد والتصدير. أما الجزء الخامس فقد تضمن بناء واختبار نموذج اقتصادى قياسى آنى لتحليل أثر تطور التجارة الخارجية على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، باستخدام عدد من المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على قطاع التجارة الخارجية فى كلا البلدين.

أوضح تحليل البيانات الإحصائية أن الإنتاج الصناعى فى اليابان تطور خلال الثلاثين عامًا الماضية بشكل ملحوظ، أما فى الاقتصاد السعودى، فإن قطاع التصنيع ما زال فى طور النمو، وعلى الرغم من ذلك، فقد قطعت المملكة شوطًا كبيرًا فى الصناعات البتروكيماوية. شهد الاقتصادان السعودى واليابانى زيادات كبيرة فى الناتج المحلى الإجمالى حيث حقق بالأسعار الثابتة خلال بداية عقد الثمانينيات، وفى الوقت الذى استمر فيه الاقتصاد اليابانى بتحقيق زيادات كبيرة متتالية فى الناتج المحلى الإجمالى. حيث حقق الاقتصاد السعودى انخفاضًا ملحوظًا فى النمو الاقتصادى خلال عام ١٩٩٠، ثم عاود مرة أخرى تحقيق معدلات متواضعة من النمو الاقتصادى خلال السنوات الأخيرة.

بينت الدراسة أن متوسط نصيب الفرد السعودى من الناتج المحلى الإجمالى حقق معدلات متناقصة خلال السنوات ١٩٨٠ إلى ١٩٩٧م، وفى المقابل حقق متوسط نصيب الفرد اليابانى من الناتج المحلى الإجمالى معدلات متزايدة خلال نفس الفترة، وتشير هذه النتيجة إلى التحسن الملحوظ فى المستوى المعيشى للفرد اليابانى مقارنة بالفرد السعودى.

أظهرت الدراسة أن هناك ارتباطًا إيجابيًا مباشرًا بين سلوك الصادرات والواردات السعودية من اليابان، ويعتبر ذلك مؤشرًا إلى أن أحد مصادر تمويل الإنفاق على الواردات السعودية من اليابان هو حصيلة الصادرات منها. لقد كانت المساهمة النسبية لقيم الصادرات السعودية من اليابان فى حجم التبادل التجارى تفوق قيم الواردات منها. وقد سجل الميزان التجارى للمملكة مع اليابان فائضًا مستمرًا خلال الثلاثين عامًا الماضية، اتضح أن لفائض الميزان التجارى للمملكة مع اليابان مساهمة إيجابية كبيرة فى تحسين وضع الميزان التجارى السعودى مع دول العالم مجتمعة. كما أن الميزان التجارى للمملكة حقق فائضًا خلال جميع سنوات الدراسة؛ مما أسهم بشكل فعّال فى دعم ميزان مدفوعاتها، أما الاقتصاد اليابانى فقد حقق ميزانه التجارى عجزًا خلال خمس سنوات فقط.

بالنسبة لمعدلات النمو فقد أوضحت بيانات الدراسة أن الناتج المحلى الإجمالى للمملكة نما خلال الثلاثين عامًا الماضية، بمعدل يفوق الناتج المحلى الإجمالى لليابان. الصادرات السعودية حققت معدل نمو مرتفع يفوق الصادرات اليابانية بالأسعار الجارية، وكذلك حققت الواردات السعودية معدلات نمو مرتفعة جدًا بالأسعار الجارية والثابتة مقارنة بالواردات اليابانية. أيضًا فاق معدل النمو فى حجم التبادل التجارى للمملكة نظيره لليابان بالأسعار الجارية والثابتة. يعتبر معدل النمو السكانى فى المملكة العربية السعودية خلال سنوات الدراسة مرتفعًا جدًا، مقارنة بمعدل النمو السكانى فى اليابان، أما معدلات النمو فى تكاليف المعيشة فقد كانت متقاربة فى الدولتين.

احتلت أصناف السيارات بأنواعها المختلفة وأدوات النقل والمحركات المراكز العشرة الأولى فى واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الأربع الأخيرة، أما بالنسبة لصادرات المملكة إلى اليابان، فقد تركزت فى نوعين من المنتجات هما نفط خام ومنتجات بتروكيماوية، هذا وقد اتضح أن السلع الوسيطة تأتى فى مقدمة الصادرات السعودية بنسبة تبلغ (٩٤,٩٪) من إجمالى صادرات المملكة إلى اليابان.

أما بالنسبة للنتائج القياسية لهذه الدراسة، فقد اتضح من خلال نموذج المعادلات الآنية المتبنى أن هناك علاقات تبادلية بين الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان؛، مما يشير إلى وجود أثر لتغذية عكسية لمتغيرات التجارة الخارجية للمملكة واليابان.

واتضح أن دخل القطاع غير النفطى للمملكة يعتبر عاملاً محدداً رئيسًا للإنفاق على الواردات من اليابان ، وقد كانت مرونة الطلب الدخلية للواردات السعودية من اليابان قريبة من الواحد الصحيح؛ مما يدل على أن الطلب ذو وحدة المرونة، وتؤكد هذه النتيجة أن الاقتصاد السعودى يعتمد على القطاع الخارجى؛ وأن الطاقة الإنتاجية لهذا الاقتصاد ما زالت ضعيفة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع افتراضات النظرية الاقتصادية فيما يتعلق بالعلاقة العكسية بين أسعار الواردات والطلب منها، وبينت النتائج أن السلع التى يتم استيرادها من اليابان تتصف بأنها كمالية، وهذا ما أوضحه التحليل الإحصائى للتكوين السلعى لواردات المملكة من اليابان.

أخيرًا، اتضح أن معدلات التبادل التجارى بين المملكة واليابان تعتبر من العوامل الرئيسة المحددة للصادرات السعودية، كذلك تبين أن تحسن معدل التبادل التجارى لصالح المملكة مع اليابان ينتج عنه انخفاض طلب الأخيرة من الصادرات السعودية. كما أن هناك علاقة عكسية بين أداء الميزان التجارى للمملكة مع اليابان وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان.

ملحق الدراسة (١)

الواردات والصادرات (غير النفطية) للمملكة مع اليابان حسب أهم عشر سلع للأعوام (١٩٩٦-١٩٩٩م) (القيمة بملايين الريالات)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٩م)	القيمة	النسبة (٪)
١	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠سم٣	١,٥٠٠	١٠,٦٠
٢	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	١,١٥٣	٨,١٥
٣	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠-٣٠٠٠)	١,٠٦٩	٧,٥٥
٤	هياكل مجهزة بمحركات للجرارات والعربات	٦٥٣	٤,٦١
٥	سيارات تتروح سعة أسطوانتها (١٠٠٠-١٥٠٠)	٥٢٩	٣,٧٤
٦	عربات سيارة للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٤٤٤	٣,١٤
٧	أجزاء أُخر للعربات السيارة	٣٦١	٢,٥٥
٨	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٢٥٣	١,٧٩
٩	محركات بمكابس تعمل بالضغط	٢٠٨	١,٤٧
١٠	أجزاء مراجل توليد الأبخرة	١٩٤	١,٣٧

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٩م)	القيمة	النسبة (٪)
١	ميثانول (كحول الميثيل)	٢٤٠	٣٢,٠٧
٢	ثانى كلوريد الإيثلين	٢٢٨	٣٠,٥٠
٣	بولى إيثلين	٥٧	٧,٥٦
٤	كحولات أحادية غير مشبعة	٤٨	٦,٤٢
٥	ستيرين	٣٠	٣,٩٤
٦	كحولات أحادية مشبعة أخر	٢١	٢,٨٢
٧	إثيلين جلايكول (إيثانديول)	١٠	١,٢٩
٨	بولى إيثلين عالى الكثافة	٩	١,٢١
٩	إيثلين	٩	١,١٦
١٠	هيدروكربونات مشبعة	٨	١,١٠

تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٨م)	القيمة	النسبة (٪)
١	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠ - ٣٠٠٠)	١,٨٠٥	١١,٨٩
٢	هياكل مجهزة بمحركات للجرارات والعربات	١,٢٣٣	٨,١٢
٣	سيارات لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	١,٢٢٠	٨,٠٤
٤	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠سم٣	١,٠٥٧	٦,٩٧
٥	سيارات سعة أسطوانتها(١٠٠٠-١٥٠٠)	٤٩٣	٣,٢٥
٦	عربات سيارة للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٤١٠	٢,٧٠
٧	منتجات أخر بشكل لفائف مجلخة بالحرارة	٣٦٩	٢,٤٣
٨	أجزاء أخر للعربات السيارة	٣٣٩	٢,٢٣
٩	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٢٦٢	١,٧٣
١٠	نسج أخر من ألياف غير مستمرة من بوليستر	٢١٧	١,٤٣

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٨م)	القيمة	النسبة (٪)
١	ثانى كلوريد الإيثلين	٢٤٣	٢٩,٧٢
٢	ميثانول (كحول الميثيل)	٢١٧	٢٦,٥٨
٣	بولى إيثلين	٨٧	١٠,٦٤
٤	إثيلين جلايكول (إيثان ديول)	٧٧	٩,٤٩
٥	ستيرين	٥٥	٦,٧٤
٦	كحولات احادية غير مشبعة	٥٤	٦,٥٩
٧	كحولات احادية مشبعة أخر	٢٠	٢,٤٤
٨	هيدروكربونات مشبعة	١٥	١,٨٢
٩	روبيان وجمبرى قريدس	١٠	١,٢٧
١٠	زنك خام غير مخلوط	١٠	١,١٧

تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٧م)	القيمة	النسبة (٪)
١	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠سم٣	١,٣٢٢	١٠,٨٥
٢	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠ - ٣٠٠٠)	١,١٠٧	٩,٠٩
٣	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	٧٩١	٦,٤٩
٤	سيارات سعة أسطوانتها (١٠٠٠-١٥٠٠)	٣٨٦	٣,١٧
٥	عربات سيارات للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٣٤٠	٢,٧٩
٦	هياكل مجهزة بمحركات للجرارات والعربات	٣٣٥	٢,٧٥
٧	إطارات من النوع المستعمل للحافلات والشاحنات	٢٩٤	٢,٤٢
٨	منتجات أخر بشكل لفائف مجلخة بالحرارة	٢٩٣	٢,٤٠
٩	اجزاء أخر للعربات السيارة	٢٧٢	٢,٢٣
١٠	إطارات من النوع المستعمل للحافلات والشاحنات	٢١٣	١,٧٥

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٧م)	القيمة	النسبة (٪)
١	ثانى كلوريد الإيثلين	٤٨٣	٣٣,٧٦
٢	ميثانول (كحول الميثيل)	٢٨٣	١٩,٧٨
٣	إثيلين جلايكول (إيثان ديول)	١٦٨	١١,٧٥
٤	بوليمرت أسيتات الفينيل فى تبددات مائية	١٤٧	١٠,٣١
٥	ستيرين	١١٠	٧,٦٩
٦	بولى إيثلين	١٠٢	٧,١٤
٧	بولى إيثلين عالى الكثافة	٤٣	٣,٠٠
٨	كحولات أحادية غير مشبعة	٢٢	١,٥٥
٩	هيدروكربونات مشبعة	١٤	٠,٩٩
١٠	كحول الأليل	١٠	٠,٧٣

تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٦م)	القيمة	النسبة (٪)
١	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠ - ٣٠٠٠)	١,٤١٠	١٠,٩٣
٢	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠سم٣	٨٨٨	٦,٨٨
٣	محولات آخر	٨٧٧	٦,٨٠
٤	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	٦٣٠	٤,٨٨
٥	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٣٢٩	٢,٥٥
٦	عربات سيارات للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٢٩٢	٢,٢٧
٧	أجزاء أخر للعربات السيارة	٢٦٩	٢,٠٨
٨	سيارات تتراوح سعة أسطوانتها (١٠٠٠-١٥٠٠)	٢٥٤	١,٩٧
٩	عربات مصممة للسير على الثلج	٢٤٠	١,٨٦
١٠	محركات بمكابس تعمل بالضغط	٢٢١	١,٧٢

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٦م)	القيمة	النسبة (٪)
١	ميثانول (كحول الميثيل)	٢٤٤	٢٦,٣٨
٢	ثانى كلوريد الإيثلين	١٧٣	١٨,٦٢
٣	إثيلين جلايكول (إيثان ديول)	١٦٢	١٧,٥١
٤	بولى إيثلين عالى الكثافة	١٠٣	١١,١٧
٥	ستيرين	٧٠	٧,٥٥
٦	بولى إيثلين	٤٨	٥,١٨
٧	البولة (يوريا) وإن كانت فى محاليل مائية	٢١	٢,٢٣
٨	بوليمرت أسيتات الفينيل فى تبددات مائية	١٤	١,٤٦
٩	أجهزة تكييف هواء بدون وحدة تبريد	١٠	١,٠٦
١٠	ألومنيوم خام ، غير مخلوط	٩	١,٠٠

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الحمودى، خالد بن عبد الرحمن: "تحليل اقتصادى للعلاقات التجارية بين المملكة العربية السعودية وجمهورية إندونيسيا" **ورقة علمية** فى الطريق للنشر (٢٠٠١).

٢- الدخيل، خالد بن إبراهيم: "العلاقات التجارية التبادلية بين المملكة العربية السعودية وأهم شركائها التجاريين"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، مجلد (٢٩)، عدد (١)، ربيع ٢٠٠١.

٣- الدخيل، خالد بن إبراهيم: "دراسة تحليلية قياسية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عامًا: ١٩٦٨-١٩٩٧"، **دورية الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد الرابع، مجلد ٣٩، شوال ١٤٢٠هـ، يناير ٢٠٠٠م .

٤- الحبيب، فايز إبراهيم: "تطور حجم ونمط واتجاهات التجارة الخارجية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية فى الفترة "١٩٦٨-١٩٨٥م": دراسة تحليلية"، **الإدارة العامة**، العدد ٦٠، ربيع الآخر ١٤٠٩هـ.

٥- مؤسسة النقد العربى السعودى: **التقارير السنوية**، أعداد متفرقة، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء.

٦- متولى، مختار وآخرون "دراسة قياسية لنمو ومحددات واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة" **مجلة جامعة الملك سعود**، م ١١، العلوم الإدارية (٢)، ص ص ٢٤١-٢٦٧ (١٩٨٨م).

٧- متولى، مختار وآخرون: "أثر طفرة النفط على دالة واردات المملكة العربية السعودية: دراسة قياسية" ، **مجلة جامعة الملك سعود**، م ١٢، العلوم الإدارية (١)، (١٤٠٧هـ/١٩٨٦م).

٨- مصلحة الجمارك: **التقارير الاقتصادية** - الأعداد من الثانى إلى الخامس (السنوات ١٤١٧/١٤٢٠هـ)، إدارة التحليل الإحصائى.

٩- الكسوانى، ممدوح الخطيب: "الطلب من الواردات الكلية السعودية باستخدام تصحيح الخطأ والتكامل المشترك، **دورية الإدارة العامة**، م ٢٨، العدد الثانى، أغسطس ١٩٩٨م، ص ص ٢٦٧-٢٩٤.

١٠- وزارة التخطيط: **منجزات خطط التنمية**، حقائق وأرقام (١٣٩٠-١٤١٧هـ)، الإصدار الخامس عشر (١٩٩٧م).

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1 - Aldakhil, K.; and Alyousef, N. "Cointegration Analysis of the Import Demand Functions of the GCC Countries," **Journal of Economic & Administrative Sciences**, United Arab Emirates University, Vol. 18, 2001.

2 - Asseery, A; and Perdikis, N.": The Interdependence Between The Economies of The Gulf Co-operation Council and The Industrial Countries". **The Scandinavian Journal of Development Alternatives**, Vol. XII, No 4, PP 112-120, 1993.

3 - Dutta, D. Ahmed, N.: "An Aggregate Import Demand Function for Banglades: A Cointegration Approach", **Applied Economics**, Vol. 31, No. 4, 1999, PP. 465-472.

4 - Goldstein, M; and Khan, M.: "Income and Price Effects in Foreign Trade". **Handbook of International Economics**, Vol. II. PP. 1041-1105 Edited by Ronald Jones and Peter Kenen. Elsevier Science Publishers B.V. Amesterdam, Netherlands, (1988).

5 - Goldstein, Morris and Khan, Mohsin: "Income and Price Effects in Foreign Trade", **Handbook of International Economics**, Volume II. Edited by Ronald Jones and Peter Kenen, (1988).

6 - Greene, William H. : "Econometric Analysis, New York, Macmillan Publishing Company, (1997).

7 - Khan, M.; and Knight, M "Import Compression and Export Performance in Developing Countries", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 70, (1988).

8 - Gujarati, Damodar N. : **Basic Economertics**, McGraw-Hill Book Company, 2nd ed., New York (1988).

9 - Hossain, Md. Akhtar: "Disaggregated Demand Functions For Bangladesh Exports: Some Econometric Results 1974-1985", **The Indian Economic Journal**, Vol. 40, No. 3, (1990).

10- International Monetary Fund: **Direction of Trade Statistics**, different issues, IMF, (1968-1997).

11- International Monetary Fund: **International Financial Statistics**, Yearbook, IMF, (1988).

12- Khan, Mohsin: "The Structure and Behavior of Imports of Venezuela", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 57, (1975).

13- Marquez, Jaim; McNeilly, Caryl: "Income and Price Elasticities for Exports of Developing Cuntries", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 70, (1988).

14- Metwally, M.: "Trade Relationship between Saudi Arabia and Japan". **Journal of King Saud University**, Administrative Sciences, Vol. 13, No 1. PP 3-16, 1988.

15- Metwally, M; and Daghistani A.: "The Interaction Between the Economies of The Member States of The Gulf Co-Operation Council and The Industrialized Economies", **The Indian Economic Journal**, Vol. 34, No 3, PP 51-59, 1987.

16- Muto,T. E. : "Saudi Japanese Relations in The Viewpoint of Investment Promotion Activites Japanese Investment in Saudi Arabia", **Conference on The Kingdom of Saudi Arabia 100 Years**, 24-28 January, 1999.

17- Stone, Joe: "Price Elasticities of Demand for Imports and Exports: Industry Estimates for The U.S., The E.E.C. and Japan", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 61, (1979).

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض

د. بدران بن عبدالرحمن العمر

أستاذ الإدارة المشارك بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثاني والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض

د. بدران بن عبدالرحمن العمر*

يعانى القطاع الصحى الحكومى فى المملكة العربية السعودية، كغيره من القطاعات الصحية فى الدول الأخرى ، ارتفاعًا فى تكلفة تقديم الخدمات الصحية، وعدم القدرة على الاستمرار فى تقديم هذه الخدمات مجانيًا مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة. كما أن القطاع الخاص أيضًا يسعى جاهدًا إلى توفير المبالغ المالية التى تساعده فى توفير التقنية الطبية المتطورة والمتغيرة باستمرار وإلى الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المرتفعة التكلفة؛ وصولاً إلى تخفيض التكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تشير الدراسات إلى أن موضوع جودة الخدمات الصحية يعد من أهم القضايا فى عملية تسويق هذه الخدمات (نصيرات والضمور، ٢٠٠٠م).

إن القطاع الصحى فى المملكة سيشهد عددًا من المتغيرات التى يمكن أن تؤدى إلى التغيير فى سلوك كل من مقدم الخدمة الصحية ومتلقيها. ولعل أبرز هذه المتغيرات التوجه نحو تطبيق التأمين الصحى التعاونى، وما سيصاحبه من ضغوط على مقدمى الخدمات الصحية (من قبل مجلس الضمان الصحى وشركات التأمين) ؛ بهدف تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية للمستفيدين. كما أن مقدمى الخدمات الصحية سيعملون من جهتهم على تبنى مفهوم إدارة

* أستاذ الإدارة المشارك بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود .

الجودة الشاملة عند تقديمهم للخدمات الصحية سعيًا لكسب رضا العميل وشركات التأمين .

إن هناك عددًا من المستشفيات السعودية قد بدأت بالفعل بتطبيق برامج مختلفة فى إدارة الجودة الشاملة، وهذه الدراسة تتناول عددًا من هذه المستشفيات التى تقع فى مدينة الرياض موزعة على عدة قطاعات؛ للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى تلك المستشفيات .

مشكلة الدراسة :

بشكل عام حققت قطاعات الصناعة والتجارة نجاحًا ملموسًا فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيق برامج التحسين المستمر فى جودة الرعاية الصحية لم يصل فى نجاحه إلى ما وصلت إليه القطاعات الأخرى (الأحمدى، ٢٠٠٠)، وذلك يعود إلى تأخر قياديى منظمات الرعاية الصحية فى إدراك مزايا الجودة الشاملة (Gustafson and Hunt, 1995: 3). ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة الدراسة فى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات السعودية ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى هذه المستشفيات من وجهة نظر جهاز التمريض العامل فى المستشفيات الداخلة فى هذه الدراسة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فى تعاظم الدور المنوط بالقطاع الصحى فى المملكة، وتأكيد الدولة فى خططها التنموية، وخاصة خطتى التنمية الخمسية السادسة والسابعة ١٤١٥- ١٤٢٥هـ، على أهمية تقديم الخدمات الصحية على

مستوى عالٍ من الجودة. كما تكمن أهمية الدراسة فى نجاح استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة فى معالجة الكثير من المشكلات التى تستنزف الكثير من المصروفات التى يمكن تجنبها، والتى واجهت العديد من القطاعات وفيها القطاع الصحى، خاصةً أن معظم هذه المشكلات كان بسبب ارتكاب أخطاء، أو عدم رضا العميل، أو تكرار النشاطات، أو الهدر، أو غياب التدريب والأهداف أو عدم استخدام البيانات والمعلومات، أو غيره من العوامل التى يمكن تجنبها (Stamatis, 1996:1-2). كما أن التوجه نحو تطبيق التأمين الصحى التعاونى فى المملكة وارتفاع الوعى لدى المراجعين وإدراكهم لحقوقهم فى تلقى خدمات صحية بجودة عالية - سيعطى بقية مقدمى الخدمات الصحية فى المملكة دافعًا قويًا نحو تبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى المستقبل القريب إن شاء الله. كل ذلك يجعل من موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضبطها والعمل على تحسينها أمرًا جديرًا بالاهتمام والبحث.

أهداف الدراسة:

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات السعودية بمدينة الرياض (من خلال وجهة نظر جهاز التمريض العامل فى تلك المستشفيات).

٢- التعرف على الفروق بين القطاعات المختلفة فى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٣- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات المدروسة، وذلك من وجهة نظر مفردات الدراسة.

٤- التعرف على الفرق بين القطاعات المختلفة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٥- التعرف على المبادئ المؤثرة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى هذه المستشفيات من وجهة نظر مفردات الدراسة.

٦- تقديم التوصيات المناسبة التى يمكن أن تساعد إدارات المستشفيات المختلفة فى رفع مستوى الخدمات الصحية، والعمل على مواصلة التحسين المستمر لهذه الخدمات.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم طرح الأسئلة التالية التى تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها:

١- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات السعودية بمدينة الرياض؟

٢- هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة فى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

٣- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات الداخلة فى الدراسة؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام؟

٥- ما المبادئ المؤثرة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات الداخلة فى الدراسة؟

الإطار النظرى وأدبيات الدراسة :

الجودة فى الخدمات الصحية :

يؤكد كل من (Palmer et al, 1991:3-4, and Donabedian, 1988: 1743) أن مفهوم الجودة فى الخدمات الصحية يختلف من شخص إلى آخر، وذلك حسب موقع الشخص من المنظمة الصحية. فالجودة لدى مقدم الخدمة تعنى الالتزام بمعايير الجودة الطبية عند تقديم الرعاية الصحية؛ بهدف تحقيق النتائج المرجوة، فى حين يرى المريض أنها درجة الرعاية التى يقبلها هو نفسه. كما أن إدارة المنظمة الصحية قد ترى أن الجودة هى الوصول إلى مستوى مرتفع من رضا المرضى وبالتكلفة الأقل. إن صانعى السياسات الصحية فى أى بلد يرون أن الجودة هى عبارة عن تحسين صحة أفراد المجتمع فى ضوء الموارد المتاحة. وتؤكد (Greenberg and Lezzoni, 1995: 194-195) على أنه ليس من السهل تعريف الجودة خاصةً فى القطاع الصحى، وذلك لطبيعة "الصحة"، حيث إنها موضوع شخصى خاص بالمريض، ويختلف حوله الأفراد باختلاف توقعاتهم وتقديراتهم الشخصية.

والجودة فى الرعاية الصحية لها ثلاثة جوانب : الأول فنى ذو صلة بتطبيق العلوم والتقنية الطبية للتعامل مع مشكلات الرعاية الصحية للمريض، والجانب الثانى من الجودة إنسانى ذو صلة بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين المريض ومقدم الخدمة؛ فى حين أن الجانب الثالث يتعلق بتحقيق احتياجات المريض من الكماليات (Morgan, 1994: 327 Monica and). وترى منظمة الصحة العالمية الجودة فى التوافق مع المعايير والأداء السليم بأسلوب آمن ومقبول من المجتمع، وبتكلفة مقبولة؛ بهدف تقليل نسبة المرضى ونسبة الوفيات والإعاقة وسوء التغذية (أخضر، ١٩٩٤ : ٨). كما عرفت الجودة على أنها الدرجة التى تكون عندها خدمات

الرعاية الصحية المقدمة للأفراد والمجتمعات قادرة على زيادة احتمال تحقيق النتائج المرغوبة، على أن تساير تلك الخدمات المعرفة المهنية الراهنة المصاحبة للممارسة الأفضل (Brown, 1997:3).

مما سبق يمكن تعريف الجودة فى الرعاية الصحية بأنها السعى المستمر نحو تحقيق متطلبات المريض بأقل تكلفة ممكنة، بحيث تشمل ثلاث نقاط أساسية: الأولى تحقيق الجودة من وجهة نظر المريض، ويمكن التحقق من ذلك عن طريق قياس رضا المريض، والثانية تحقيق الجودة من وجهة النظر المهنية، وهى تحقيق ما يحتاجه المريض بناءً على ما هو مقبول طبيًا، من حيث التشخيص والإجراءات والعلاج، والثالثة تتركز على جودة العمليات المتعلقة بجودة تصميم وتقديم الخدمات الصحية، وذلك على أساس الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة الصحية.

ومن المعروف أن التوجه الكبير نحو تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة فى القطاع الصناعى يعود إلى مساهمات كل من ديمينج وجوران وكروسبى وإيشيكاوا. وقد بدأ (Berwick) وآخرون تطبيق هذه المبادئ والمفاهيم فى القطاع الصحى، حيث ظهر مفهوم تحسين الجودة المستمر والذى يطلق عليه عدد من المختصين "إدارة الجودة الشاملة" (Teichholz, 1993)، ذلك المفهوم الذى أصبح يشمل العمل على تحقيق حاجات المستفيد، ورضا المستفيد، والعمل على التحسين المستمر عن طريق توفير المدخلات الأفضل وتنفيذ العمليات الأنسب. وهذا يعنى العمل الشامل لرفع مستوى الخدمات الصحية من جميع جوانبها حيث يشمل ذلك القيادة، والتحسين المستمر، ورفع مهارات الموظفين، والعمل الجماعى (Al-Assaf, 1993: 29). ومن هنا يأتى الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها فى المنشآت الصحية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية :

إن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هى امتداد للتراكم المعرفى الذى تم خلال الستين عامًا الماضية، وقد نال مفهوم إدارة الجودة الشاملة تقدير الكثير من المنشآت الصحية فى الولايات المتحدة وخارجها، حيث إن العديد من المنشآت الصحية فى اليابان وأمريكا الشمالية قد حققت نجاحًا ملحوظًا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Baker and Gelmon, 1996: 84).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على فلسفة المفهوم الشامل والتكاملى؛ بهدف الارتقاء بمستوى أداء الخدمات الطبية والمساندة، وكذلك الارتقاء بمستوى الأداء الإدارى للمنشأة الصحية (سعيد، ١٩٩٧: ص ٦٩). يؤكد ذلك تعريف أوكلاند (١٩٨٩) لإدارة الجودة الشاملة الذى رصده (Ellis and Whittington, 1993: 48) على أنه أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم تشمل المنشأة بأكملها، وفى ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفون على جميع المستويات. ويشير (Gilpatrick, 1999: 7) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو التحسين المستمر للجودة يستدعى عدم البحث عن الأشخاص المتسببين فى الانحراف أو الخطأ، ولكنه يستدعى التعرف على الأسباب المؤدية إلى ذلك. إن الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة المستمر فى الرعاية الصحية كما يراها (Wakefield and Helms, 1995) تشتمل على التقييم المنتظم لمدى كفاية الأنظمة والعمليات نحو تحقيق توقعات العملاء، وتحديد وتحليل المسببات الحقيقية لانحراف الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج التصحيح التى يرجى أن تمنع حدوث الانحراف مستقبلاً، وكذا يُعَدُّ وسيلة للتقويم المستمر لكفاءة برامج التصحيح (الحلول). وأشارت Greenberg and Lezzoni (١٩٩٥م) إلى أكثر من مفهوم لإدارة الجودة الشاملة فى الرعاية الصحية ، منها : أنها محاولة

التعرف على مصادر الانحراف والعمل على التغلب عليها، ومنها أنها مقارنة أداء المستشفى بأداء مستشفى آخر أفضل منه، ومنها أيضًا أنها العمل على تصميم نظام صحى قائم على الاحتياجات.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية:

إن من أهم الأسباب الداعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى القطاع الصحى هو قدرتها على تجنيب المنشآت الصحية التكلفة المترتبة على تقديم خدمات صحية بجودة متدنية، وقدرتها على تحسين الأداء المالى وتخفيض مصروفات الرعاية الصحية (Broyles and Al-Assaf, 1999, and Bin Saeed, 1999) وتقليل الأخطاء وتحسين العمليات (Attree, 1996, 35-51). إضافة إلى أن الجودة تقوم على تخفيض التكلفة وتحسين مستوى رضا العملاء (Ovretveit, 1990). كما أنها تساعد منشآت القطاع الخاص على الوقوف أمام المنافسة القوية (محرم وفهمى، ٢٠٠٠: ص ١٨). يضاف إلى ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن الإدارة من التعرف على احتياجات المستفيد والعمل على تحقيقها، وكذلك يمكن المنشأة من العمل على الحصول على بعض الشهادات الدولية فى هذا المجال (مدنى، ١٩٩٦: ١١٠). ويضيف مدنى (١٩٩٦) أن هذا المدخل الإدارى يسهم فى تسهيل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويعمل على توفير المعلومات ويزيد من ارتباط العاملين بالمنشأة وأهدافها وكذلك يدعم التنسيق بين إدارات المنشأة ويعمل على تحسين سمعة المنشأة. ويذكر الخلف (١٩٩٧: ١٤٦) أن الفوائد التى جنتها منظمات الأعمال التى طبقت إدارة الجودة الشاملة، والتى شملت زيادة حصة السوق، وتخفيض الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، وتقليل مستوى الهدر وتحقيق الرضا الوظيفى - تعكس أهمية تطبيق هذا المدخل الإدارى فى المنشآت. ويمكن القول إن المنظمات التى ستتمكن من البقاء فى ظل المنافسة الشديدة هى تلك

التى تتبنى خططًا إستراتيجية ترتكز على تحقيق الجودة فى جميع مظاهر المنظمة (Dew, 1997: 5). وذكرت الأحمدى (١٩٩٥) أنه قد تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الولايات المتحدة الأمريكية فى النصف الثانى من التسعينيات ، بعد أن اشترطت الهيئة المشتركة لاعتماد المستشفيات ضرورة تبنى منهج إدارة الجودة الشاملة بدلاً من ضمان الجودة ضمن المعايير الأساسية لاعتماد المستشفيات ، بحيث يكون هناك آلية واضحة للتحسين المستمر، وإمكانية قياس وتوثيق النتائج بما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية:

إن الاختلاف حول مفهوم الجودة فى الخدمات الصحية يؤدى حتمًا إلى الاختلاف حول مبادئها وبالتالى مقاييس الجودة المستخدمة. وبمراجعة أدبيات إدارة الجودة الشاملة، يتضح تباين آراء الباحثين حول عدد المبادئ الرئيسة لنظم إدارة الجودة الشاملة، فقد اختلف الباحثون حول ذلك، حيث ذكر السقاف (١٩٩٧: ص ص ٢٧-٣٠) أن هناك ستة مبادئ جوهرية فى أى برنامج لإدارة الجودة: وتشمل العمل الجماعى، والالتزام بالتغيير، والتركيز على المستفيد، والالتزام بالتحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنشأة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة. و يرى الحميضى (٢٠٠٠) أن هناك ستة مبادئ لإدارة الجودة هى: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاونى. فى حين يرى الخلف (١٩٩٧) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشمل تثقيف المنشأة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجى للجودة، وتحفيز العاملين، والقياس والتحليل، ومنع الأخطاء قبل وقوعها.

أما فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية فقد اختلف الباحثون أيضًا، حيث يرى (Baker and Gelmon, 1996: 66-87) أن هناك سبعة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة فى منظمات الرعاية الصحية ، وهى: التركيز على العميل، وتحسين العمليات، ومراقبة درجة الانحراف، والإدارة العليا الداعمة، ومشاركة العاملين، والأسلوب العلمى القائم على جمع وتحليل البيانات، والمقارنة المرجعية (Benchmarking). كما ذكر بن سعيد (١٩٩٧: ص ص ٨٦-٩٩) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية تشمل التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتعاون الجماعى، والوقاية من الأخطاء، والمشاركة الكاملة للعاملين، واتخاذ القرار بناءً على الحقائق. ويرى (Stamatis, 1996:58-60) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية هى خمسة مبادئ : التركيز على العميل، والمشاركة الشاملة، والقياس، والمساندة، والتحسين المستمر. كما أن (Al-Assaf, 1999) يتفق مع (Stamatis) فى عدد المبادئ، إلا أن المبادئ التى ذكرها Al-Assaf شملت: التركيز على العميل، والعمل الجماعى ومشاركة العاملين، والتركيز على النظام كليةً، والإدارة المبنية على البيانات، والتزام القيادة الإدارية. وقد لخصت الأحمدى (٢٠٠٠) مبادئ إدارة الجودة فى المنظمات الصحية بالتزام القيادة، ونشر ثقافة الجودة، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، والتركيز على العملية، والقياس والتحليل. كما ذكرت الأحمدى (٢٠٠٠) أن الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية أكدت ضرورة التزام المنظمات الصحية بالتركيز على الجودة من قبل المنظمة ككل مع مشاركة فعالة من قبل الإدارة العليا، والاهتمام باحتياجات العميل، واتباع مدخل النظم ووصف العمليات، واستخدام القياس لفهم الانحرافات، والتزام التحسين المستمر. ويرى (Hynes III, 1995) أن مبادئ الجودة الشاملة خمسة : التركيز على العميل، والتزام القيادة، والمشاركة من قبل الجميع، والقياس، والتحسين المستمر؛ ويؤكد كذلك على أن التزام المنشأة

الصحية بهذه المبادئ سيؤدى إلى تحسين العمل ورضا المرضى. أما (Muller, 1996) فيرى أن هناك أربعة مبادئ للجودة الشاملة : التزام أصحاب العمل، بناء القدرات عن طريق تمكين العاملين وتدريبهم وكسب ولائهم، دعم الإدارة، وبناء ثقافة التحسين المستمر فى المنشأة. كما أن (Rosen, 1994) يرى أن كلاً من ديمنغ وجوران وكروسبى يشتركون فى خمسة مبادئ للجودة الشاملة، هى: التركيز على العمليات، والتركيز على العميل، والتعرف على حجم الانحراف، والمراقبة المستمرة لتحسين العمل، والتزام القيادة العليا.

أخيرًا يجب التذكير بأن الباحث لم يجد أى دراسة تناولت مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى القطاع الصحى فى المملكة، حيث تركزت غالبية الدراسات على دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى القطاع الصحى. وهذا يعطى هذه الدراسة فرصة للإسهام فى سد هذه الثغرة فى المكتبة العربية والسعودية على وجه الخصوص.

منهج البحث :

للإجابة على أسئلة البحث، تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى بأسلوبه المسحى، حيث يعتبر هذا المنهج ملائمًا لهذا النوع من البحوث؛ وذلك لإمكانية استقصاء آراء عدد كبير من المجيبين. كما أن هذا المنهج يقوم على تقديم وصف للظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة للربط بين متغيراتها للوصول إلى أسبابها واستخلاص النتائج، ومن ثم تعميمها (مبارك، ١٩٩٢ : ص ٣٠).

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث فى هذه الدراسة عبارة عن الممرضين/الممرضات العاملات فى عدد من مستشفيات مدينة الرياض التى تقدم الخدمات الصحية من المستوى

الثالث (tertiary services)، والتى لديها إدارات أو أقسام متعلقة بإدارة الجودة الشاملة تجاوز عمرها السنة، وشملت مستشفيات تخصصية حكومية، وتعليمية، وعسكرية، وخاصة. وقد كان اختيار هذا المجتمع أو تلك الفئة من بين الفئات الأخرى العاملة فى المستشفيات راجعًا لكون هذه الفئة الأقرب والأكثر التصاقًا بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

تم اختيار مفردات عينة الدراسة داخل كل مستشفى باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة. ولقد تم تحديد حجم العينة وفقًا للمعادلة التالية (القحطانى وآخرون، ٢٠٠٠: ص ٢٥٨-٢٥٩) :

$$n = [p\,(1\text{-}p)\,(z)^2]/e^2$$

وبافتراض نسبة الخطأ (e) المقبول تساوى (±٠,٠٥) وأن القيمة المعيارية (z) تساوى (١,٩٦) وبافتراض أن نسبة الشريحة المبحوثة فى المجتمع (P) هى (٥٠٪) ، وهى أكبر حاصل ضرب بين قيمة p والقيمة المتبقية (1– p) ، فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة المذكورة أعلاه يكون (٣٨٤) مفردة. ورغبة فى تمثيل المجتمع المدروس بشكل أكبر تم توزيع (٤٠٠) استبانة (تمثل ٧,٨٣٪ من مجتمع البحث) على عينة الدراسة. وقد كان العائد منها (٣٥٢) استبانة ، الصالح منها للتحليل والاستخدام بلغ (٣١١) استبانة، أى بمعدل استجابة (٧٧,٧٥٪) ويعتبر هذا المعدل مقبولاً فى العلوم السلوكية. وقد كانت أعداد العينة داخل المستشفيات الداخلة فى الدراسة كما هو موضح فى الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

مجتمع وعينة البحث *

المستشفيات	مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة (٧,٨٣٪)	الاستبانات العائدة المكتملة
- التخصصية الحكومية	١٩١١	١٥٠	١٠٦
- العسكرية	١٨٠٢	١٤١	٩٨
- الخاصة	٣٩٥	**٣١	٣٩
- التعليمية	١٠٠٢	٧٨	٦٨
المجموع	٥١١٠	٤٠٠	٣١١

* المصادر:

-وزارة الصحة، التقرير السنوى ١٤١٨هـ.

-أقسام شؤون الموظفين فى المستشفيات الداخلة فى الدراسة والتى لم تتوافر معلومات عنها فى التقرير الصحى لوزارة الصحة.

** نظرًا لتأخر القطاع الخاص فى تسليم الاستبانات الموزعة (٣١) تم بعث خطاب تذكيرى مع (١٥) استبانة إضافية.

وقد تراوحت أعمار عينة البحث بين (٢٢ و٥٦) سنة، وبمتوسط حسابى بلغ (٣٥) سنة تقريبًا. (بانحراف معيارى قدره ٧,١٦). وكانت خبرتهم قد تراوحت بين سنة واحدة و (٢٢) سنة وبمتوسط حسابى بلغ (٦) سنوات تقريبًا (بانحراف معيارى قدره ٤,٤٥)، وكانت المؤهلات العلمية لمفردات العينة قد تراوحت بين دبلوم التمريض ودرجة الدكتوراه، وقد كانت الغالبية من مفردات الدراسة ممن يحمل درجة البكالوريوس فى التمريض. وقد تراوحت وظائفهم بين أخصائية عيادة إلى رئيس/رئيسة تمريض. ويبين الجدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث.

جدول رقم (٢)

الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة (ن = ٣١١)*

البيانات	التكرار	النسبة (٪)
الوظيفة :		
١ - رئيس / رئيسة تمريض	٣٧	٪١٢,٨
٢ - مساعد رئيس / رئيسة تمريض	١٣	٪٤,٤
٣ - مشرفة تمريض	١١	٪٣,٨
٤ - ممرض / ممرضة	٢٠٩	٪٧٢,١
٥ - أخصائية عيادة	٢٠	٪٦,٩
العمر :		
١ - ٣٠ سنة فأقل	٨١	٪٢٧,٣
٢ - أكبر من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة	١٢٤	٪٤١,٧
٣ - أكبر من ٤٠ سنة	٩٢	٪٣١,٠
الجنس :		
١ - ذكر	٤٧	٪١٥,٢
٢ - أنثى	٢٦٣	٪٨٤,٨
المستوى التعليمى :		
١ - دبلوم	٨٢	٪٢٦,٦
٢ - دبلوم عالٍ (مشارك)	١١	٪٣,٦
٣ - بكالوريوس تمريض	١٧٥	٪٥٦,٨
٤ - دراسات عليا	١٤	٪٤,٥
٥ - أخرى	٢٦	٪٨,٥
سنوات الخبرة العملية فى المستشفى الحالية :		
١ - سنتان فأقل	٩٠	٪٢٩,٨
٢ - أكثر من سنتين إلى (٨) سنوات	١٣٦	٪٤٥,٠
٣ - أكثر من (٨) سنوات	٧٦	٪٢٥,٢
عدد المجيبين :		
المستشفيات التخصصية الحكومية	١٠٦	٪٣٤,١
المستشفيات العسكرية	٩٨	٪٣١,٥
المستشفيات الخاصة	٣٩	٪١٢,٥
المستشفيات التعليمية	٦٨	٪٢١,٩

* فى حالة عدم تساوى التكرارات فى هذا الجدول مع ٣١١ فهذا عائد إلى عدم إجابة على السؤال (Missing Values) .

استبانة الدراسة :

تم تصميم استبانة خاصة ؛ لتخدم أهداف هذه الدراسة من قبل الباحثين. وقد تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة عن طريق مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك للوصول إلى المسودة الأولى. ثُمَّ عُرضت هذه المسودة على مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس فى الإدارة العامة وإدارة الصحة والمستشفيات بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود. وقد تمت الاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم؛ للوصول إلى المسودة الثانية من الاستبانة. كما تم عرض هذه المسودة على مجموعة من ممرضات أحد المستشفيات بمدينة الرياض (لم تدخل هذه المجموعة ضمن الدراسة النهائية)؛ للتأكد من وضوح العبارات، وأن الاستبانة تقيس ما صُممت لقياسه. وكذلك لأخذ بعض المقترحات منهن، وقد تم بالفعل أخذ المقترحات والملاحظات بعين الاعتبار عند تصميم الاستبانة فى شكلها النهائى. وقد قيس مستوى الثبات الكلى للاستبانة باستخدام معامل الثبات الداخلى ألفا كرونباخ، حيث بلغ (٠,٩٦). وهذه النسبة تعتبر نسبة ثبات عالية جدًا. كما بلغ معامل الثبات لمحاور الاستبانة النهائية (٠,٩١) للمحور الأول، و(٠,٩٢) للمحور الثانى، و(٠,٨٨) للمحور الثالث، و(٠,٨٥) للمحور الرابع.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين : الأول منها يحتوى على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية كالوظيفة، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمى، والخبرة. أما الجزء الثانى فكان يحوى (٢٦) بندًا تمثل فى مجملها المبادئ المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، كما كان هناك سؤال عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى بشكل عام. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذى النقاط الخمس لقياس البنود الـ (٢٦)، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالى:

١= لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = لا أدرى، ٤ = موافق، ٥= موافق بشدة. أما السؤال الخاص بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، فقد تم قياسه على أساس: ١= لا تطبق على الإطلاق، ٢ = تطبق بدرجة قليلة، ٣ = تطبق بدرجة متوسطة، ٤ = تطبق بدرجة كبيرة، ٥= تطبق بدرجة كبيرة جدًا.

أساليب تحليل البيانات :

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلى باستخدام البرنامج الإحصائى للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم استخدام التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسى (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١= ٤)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة فى المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أى (٤÷٥ =٠,٨٠) . بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة فى المقياس (أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلى :

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل "غير موافق بشدة" أو " لا تطبق على الإطلاق "
- أكبر من ١,٨٠ إلى ٢,٦٠ يمثل "غير موافق"، " تطبق بدرجة قليلة "
- أكبر من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠ " تطبق بدرجة متوسطة "
- أكبر من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠ "موافق" ، أو " تطبق بدرجة كبيرة "
- أكبر من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠ "موافق بشدة" أو " تطبق بدرجة كبيرة جدًا".

كما تم استخدام تحليل التباين ؛ للتعرف على الفرق بين متوسطات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب جهة العمل (القطاعات المختلفة). وقد تم استخدام التحليل العاملى (Analysis Factor) مع بنود الدراسة الـ (٢٦) الواردة فى الجزء الثانى من الاستبانة ؛ وذلك بهدف تصنيفها إلى مجموعات أو عوامل

أقل، وذلك اعتمادًا على درجة الارتباط بين هذه البنود. ثم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ؛ للتعرف على علاقة المتغيرات المستقلة (وهى العوامل أو المبادئ التى أفرزها التحليل العاملى) بالمتغير التابع (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام).

تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف البحث، وللتعرف على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات المدروسة؛ تم استخدام أسلوب التحليل العاملى ؛ بهدف تقليص وتصنيف بنود أداة جمع البيانات إلى مجموعة قليلة من العوامل، وباستخدام أسلوب التدوير المتعامد (Principle Component) بأسلوب تدوير الفاريماكس (Varimax Rotation) والتى تعد أكثر الأساليب استخدامًا فى التحليل العاملى (Vaus, 1991: 264)، نتج عن ذلك أربعة عوامل، فسرت حوالى (٦٥,٠٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات البالغ عددها (٢٦) بندًا. ويتضح ذلك من الجدول رقم (٣). و سنستعرض هذه العوامل والبنود التى حملت عليها أو شكلتها، ونسبة التباين المفسر لكل عامل، وكذلك درجة الشيوع لكل بند من بنود أداة جمع البيانات، إضافة إلى قيم الجذر الكامن كما وردت فى الجدول رقم (٣).

العامل (المبدأ) الأول - التحسين المستمر :

بلغت قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٥,٠٣٢) وفسر هذا العامل (١٩,٤٪) من تباين بنود الدراسة، وهذه النسبة تعد النسبة العليا مقارنة بالعوامل الأخرى. والبنود التى شملها هذا العامل هى : "يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق" ، و"هناك رؤية وإستراتيجيات

بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معانى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى"، و"يقدم لى المستشفى فرصًا كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة ؛ وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى" ، و" إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل"، و"هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم"، و"يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر"، و"التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى"، وأخيرًا "يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر".

وقد كانت درجة ارتباط (تحميل) هذه البنود بالعامل (٠,٤٩٠، ٠,٥١٣، ٠,٥٢١، ٠,٦٨٦، ٠,٦٣٦، ٠,٧١٩، ٠,٧٣٩، ٠,٦٤١) على التوالى. أما درجة الشيوع والتى تعنى مقدار ما تفسره جميع العوامل من التباين لكل بند من البنود فقد تراوحت بين (٠,٥١٣) لبند "يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق" و (٠,٧٢٤) لبند "يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر". ومن خلال النظر فى مضامين البنود الواردة تحت هذا العامل يتضح أن العلاقة التى تربط بينها هى درجة التحسين المستمر فى خدمات المستشفى، وعلى ذلك سمى هذا العامل بعامل "التحسين المستمر".

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العاملى لعناصر الاستفادة المختلفة من تقويم الأداء الوظيفى

العوامل وأرقام البنود	العوامل				درجة الشيوع
	١	٢	٣	٤	
العامل الأول : التحسين المستمر	معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٩١				
٩- يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.	٠,٤٩٠				٠,٥١٣
١٨- هناك رؤية وإستراتيجيات بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معانى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.	٠,٥١٣				٠,٦٧٥
٢٠- يقدم لى المستشفى فرصًا كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى.	٠,٥٢١				٠,٥٤١
٢٢- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل.	٠,٦٨٦				٠,٥٨٤
٢٣- هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم.	٠,٦٣٦				٠,٦١١
٢٤- يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.	٠,٧١٩				٠,٦٩٨
٢٥- التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى.	٠,٧٣٩				٠,٦٨٥
٢٦- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر.	٠,٦٤١				٠,٧٢٤
العامل الثانى : اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٩٢				
٧- هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك المريض/المريضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.		٠,٥٢٤			٠,٦٠٥
٨- يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به.		٠,٥٠٦			٠,٥٤٢
١٠- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.		٠,٦٥٩			٠,٧٣٤

تابع - جدول رقم (٣) .

١١- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر.		٠,٦٦٥			٠,٦٦٥
١٢- يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.		٠,٧١٤			٠,٦٤٥
١٣- لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريضى.		٠,٦٠٨			٠,٧٠٧
١٤- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة.		٠,٥٨٧			٠,٦٦٩
١٥- يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.		٠,٧٢٣			٠,٦٩١
العامل الثالث : دعم الإدارة العليا	**معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٨٨**				
٣- متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى.			٠,٦٠٢		٠,٦٠٨
٦- يتم حل المشـاكل التى تواجـه المرضى بشكل سريع.			٠,٦٤٥		٠,٥٤٨
١٦- الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى.			٠,٦٤٥		٠,٦٥٧
١٧- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى.			٠,٦٢٤		٠,٦٥٧
١٩- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى.			٠,٥٢٤		٠,٦٢٨
٢١- الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.			٠,٥٣٣		٠,٦٩٧
العامل الرابع : التركيز على العميل	**معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٨٥**				
١- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى.				٠,٧١٤	٠,٦٦٩
٢- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى.				٠,٧١٤	٠,٧٣٩

تابع - جدول رقم (٣).

٤- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى.				٠،٧٦٧	٠،٧٦٨
٥- يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه.				٠،٥٧٥	٠،٥٨٨
الجذر الكامن	٥،٠٣٢	٤،٤٨٧	٣،٨٣٤	٣،٤٨٨	١٦،٨٥
نسبة التباين المفسر فى المتغيرات	٪١٩،٤	٪١٧،٣	٪١٤،٨	٪١٣،٥	

العامل (المبدأ) الثانى: اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات :

كانت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل قرابة (٤،٤٨٧)، كما فسر هذا العامل قرابة (١٧،٣٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات. وهذا العامل يعطى ثانى أكبر نسبة مفسرة بعد العامل الأول. وقد ارتبط بهذا العامل ثمانية بنود هى : "هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك المرض/المرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات"، و "يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به"، و"هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها"، و"يتم بشكل مستمر تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى للحصول إلى نتائج دقيقة "، و"يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء"، و"لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريضى"، و "عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة"، وأخيرًا "يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة".

وقد كانت قيم ارتباط (تحميل) هذه البنود بهذا العامل (٠,٥٢٤، ٠,٥٠٦، ٠,٦٥٩، ٠,٦٦٥، ٠,٧١٤، ٠,٦٠٨، ٠,٥٨٧، ٠,٧٢٣) على التوالى. أما درجة الشيوع والتى تعنى مقدار ما تفسره جميع العوامل من التباين لكل بند من البنود فقد تراوحت بين (٠,٥٤٢) لبند "يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به" و (٠,٧٣٤) لبند "هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها". ومن خلال النظر فى مضامين هذه البنود نجد أن العلاقة التى تربط بينها هى المعلومات واتخاذ القرارات، ولذلك سمى هذا العامل بعامل "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات ".

العامل (المبدأ) الثالث - دعم الإدارة العليا :

من خلال قيمة الجذر الكامن لهذا العامل والتى بلغت (٣,٨٤٣) ، ونظرًا لكونه يفسر قرابة (١٤,٨٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات ؛ فقد جاء ثالث عامل ليعطى أكبر نسبة تباين مفسر بعد العاملين الأول والثانى. وقد ارتبط بهذا العامل ستة بنود هى : "متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى"، و"يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع"، و"الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى"، و"الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى"، و "هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى"، وأخيرًا "الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع". كما كانت قيم ارتباط (تحميل) هذه البنود بالعامل (٠,٦٠٢، ٠,٦٤٥، ٠,٦٤٥، ٠,٦٢٤، ٠,٥٢٤، ٠,٥٣٣) على التوالى. وقد

تراوحت درجات الشيوع بين (٠,٥٤٨) لبند "يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع" و (٠,٦٩٧) لبند "الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع". ومن خلال إمعان النظر فى المعانى المذكورة نجد أن العلاقة التى تربط هذه البنود هى دعم الإدارة العليا، وبذلك سمى هذا العامل بعامل "دعم الإدارة العليا".

العامل (المبدأ) الرابع - التركيز على العميل :

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بلغت قرابة (٣,٤٨٨) ، وهو يفسر قرابة (١٣,٥٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات، وبهذا يكون رابع وآخر عامل من العوامل الأربعة. وقد ارتبط بهذا العامل أربعة بنود هى: "تبنى أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى"، و "يقوم المستشفى وبشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى"، و "رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة ، إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى"، وأخيرًا "يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه". وقد كانت درجة ارتباط (تحميل) هذه البنود بهذا العامل (٠,٧١٤، ٠,٧١٤، ٠,٧٦٧، ٠,٥٧٥) على التوالى. وتراوحت درجات الشيوع لبنود هذا العامل بين (٠,٥٨٨) لبند "يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه" و (٠,٧٦٨) لبند "رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى". ومن خلال التركيز على هذه المضامين نجد أن العلاقة التى تربط بين هذه البنود هى التركيز على العميل، وبذلك سمى هذا العامل بعامل "التركيز على العميل".

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

بعد حساب الوسط الحسابى (والانحراف المعيارى) لاتجاهات مفردات الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة التى نتجت عن استخدام التحليل العاملى والتى يتضمنها الجدول رقم (٤)، يتضح أن مفردات العينة توافق على أن جميع هذه المبادئ مطبقة (جميع المتوسطات أكبر من ٣,٤٠) فى المستشفيات التى يعملون بها، وقيم الانحراف المعيارى تشير إلى عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة فيما يتعلق بموافقتهم على تطبيق مبادئ الجودة المذكورة ككل. إلا أن أكثر هذه المبادئ تطبيقًا من وجهة نظر مفردات الدراسة هو المبدأ المتعلق بالتركيز على العميل ، حيث بلغ الوسط الحسابى له (٣,٧٨٤) وبانحراف معيارى قدره (٠,٨٦٨).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود ومحاور الدراسة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مبدأ التحسين المستمر	٣,٦٨٨	٠,٨٤٩
١- التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى.	٣,٩٩٣	٠,٩٠٥
٢- يقدم لى المستشفى فرصًا كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى.	٣,٩٣١	١,١٥١
٣- يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.	٣,٨٥٦	١,٠٨١
٤- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر.	٣,٧٦٩	١,٠٦٢
٥-يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.	٣,٦٨٠	٠,٩٧٤
٦- هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم.	٣,٥٠٤	١,٠٨٧
٧-هناك رؤية وإستراتيجيات بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معانى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.	٣,٤٦٢	١,١٠١
٨- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل.	٣,٣٠٣	١,٣٦٠
اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	٣,٤٦٤	٠,٩٢٤
١- يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به.	٣,٦٦١	١,١١٧
٢- لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريضى.	٣,٦٥٧	١,١٨٩
٣- يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.	٣,٥٠٢	٠,٩٩٤
٤- يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.	٣,٤٦٩	١,١٩٥
٥- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.	٣,٣٨٧	١,١٣٤
٦- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة .	٣,٣٨٤	١,١٧٤
٧- هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك الممرض/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.	٣,٣٢٤	١,٣٧٤
٨- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر.	٣,٣٠٨	١,٢٨٧

تابع - جدول رقم (٤) .

مبدأ دعم الإدارة العليا	٣,٦٠١	٠,٨٥٣
١- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى.	٣,٦٨٨	١,٠٧٤
٢- يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع.	٣,٦٥٢	٠,٩٨٩
٣- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى.	٣,٦٣٠	١,٠٨٩
٤- متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى.	٣,٦١٥	١,١٤٢
٥- الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى.	٣,٥٦٩	١,٠٧٥
٦- الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.	٣,٤٨٣	١,١٢٠
مبدأ التركيز على العميل	٣,٧٨٤	٠,٨٦٧
١- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى.	٣,٨٨٥	١,١٠٤
٢- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى .	٣,٨٨٣	١,٠٩٠
٣- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى.	٣,٨٦٦	١,٠٠٧
٤- يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه.	٣,٥٥١	١,٠١٧

كما بينت نتائج الدراسة أن هناك خمسة بنود لم يتم الموافقة عليها من قبل مفردات الدراسة، وقد جاءت هذه البنود تحت مبدأين (عاملين) هما: مبدأ التحسين المستمر، ومبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات. وقد جاء بند "إدارة

المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل"، ضمن بنود مبدأ "التحسين المستمر". أما البنود الأربعة الباقية ، وهى : بند "هناك مستوى عال من المشاركة من خلاله يتم إشراك الممرض/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات"، و بند "هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها"، وبند "يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر"، وبند "عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة" فقد كانت ضمن مبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات ".

الاختلاف فى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

للإجابة على السؤال الثانى من أسئلة الدراسة يبين الجدول رقم (٥) نتائج اختبار تحليل التباين ، والذى من خلاله يمكن تحديد حجم الاختلاف أو الفارق فى مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام بين المستشفيات المدروسة، وكذلك تحديد حجم الاختلاف أو الفارق فى مستوى تطبيق كل مبدأ على حدة بين المستشفيات. و يتضح من هذا الجدول أن مستوى تطبيق مبدأ "التحسين المستمر" فى المستشفيات التعليمية يقل، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى (F =٩,٣٤٥، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١). كما لم يكن هناك اختلاف جوهرى فى مستوى تطبيق هذا المبدأ بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى .

كما تبين أيضًا أن مستوى تطبيق مبدأ "المعلومات واتخاذ القرارات" فى المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى (F =١٢,١٩٣، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١).

كما لم يكن هناك اختلاف جوهرى فى مستوى تطبيق هذا المبدأ بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى. إضافة إلى ما سبق يوضح الجدول أن مستوى تطبيق مبدأ "دعم الإدارة العليا" فى المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى، وكذلك اتضح أنه على الرغم من تطبيق هذا المبدأ فى بقية المستشفيات الأخرى إلا أن مستوى تطبيقه فى المستشفيات التخصصية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى المستشفيات الخاصة (F=١٠,٩٣٨، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١) .

كما يوضح الجدول رقم (٥) أن مستوى تطبيق مبدأ "التركيز على العميل" فى المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى. وكذلك اتضح أنه على الرغم من تطبيق بقية المستشفيات لهذا المبدأ إلا أن مستوى تطبيقه فى المستشفيات العسكرية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى المستشفيات الخاصة (F = ١٠,٢٢١ ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١). وبشكل عام يتضح أيضًا أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه فى مستشفيات القطاعات الأخرى (F =١٢,٦٠٠، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠١) .

فى واقع الأمر فإن قيمة الوسط الحسابى لمدى تطبيق المبادئ فى المستشفى التعليمى لا تدل على موافقة مفردات الدراسة العاملين بها على تطبيق هذه المبادئ، فى حين كانت المستشفيات الخاصة هى الأكثر تطبيقًا لهذه المبادئ ، وهذا ليس بمستغرب ؛ نظرًا لطبيعة هذه المستشفيات الربحية والتى تسعى إلى رفع مستوى الجودة لديها لجذب العملاء ؛ وبالتالى القدرة على المنافسة وتحقيق الهدف الربحى. تأتى بعد ذلك مستشفيات القطاع العسكرى ثم المستشفيات التخصصية الحكومية.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين للفروق بين متوسطات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات

المبدأ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
التحسين المستمر :			٩,٣٤٥	٠,٠٠٠**	٤-١ ،
١) المستشفيات التخصصية.	٣,٧٧١	٠,٨٠٨			٤-٢ ،
٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٧٨٥	٠,٨٨٦			٤-٣
٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٨٧٨	٠,٥٨٤			
٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٥٥	٠,٨٠٦			
اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات :			١٢,١٩٣	٠,٠٠٠**	٤-١ ،
١) المستشفيات التخصصية.	٣,٦٠٢	٠,٩٠٩			٤-٢ ،
٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٤٨٣	٠,٩٧١			٤-٣
٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٨٢٦	٠,٥٨١			
٤) المستشفيات التعليمية.	٢,٧٢٤	٠,٧٠١			
دعم الإدارة العليا:			١٠,٩٣٨	٠,٠٠٠**	٤-١ ،
١)المستشفيات التخصصية.	٣,٥٥٥	٠,٨٩٤			٤-٢ ،
٢)المستشفيات العسكرية.	٣,٧٤٣	٠,٨١٤			٤-٣ ،
٣) المستشفيات الخاصة.	٤,٠٠٨	٠,٥٨٤			١-٣
٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٠٨	٠,٧٢٦			
التركيز على العميل:			١٠,٢٢١	٠,٠٠٠**	٤-١ ،
١)المستشفيات التخصصية.	٣,٨٥٨	٠,٨٧٠			٤-٢ ،
٢)المستشفيات العسكرية.	٣,٧٥٢	٠,٩٠٥			٤-٣ ،
٣) المستشفيات الخاصة.	٤,٢٧٩	٠,٤٢٥			٢-٣
٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٢٣١	٠,٧٥٧			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة:			١٢,٦٠٠	٠,٠٠٠**	٤-١ ،
١) المستشفيات التخصصية.	٣,٦٩٧	٠,٧٧٤			٤-٢ ،
٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٩٦١	٠,٨٠٩			٤-٣
٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٩٩٨	,٤٦٨			
٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٠٤	٠,٦٤٧			

** عند مستوى معنوية ٠,٠١

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

للإجابة على السؤال الثالث وكذلك الرابع من أسئلة الدراسة يوضح الجدول رقم (٦) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل إجمالى ، وفى كل مستشفى على حدة. ويتبين من الجدول أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى التعليمى كان أقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، منه فى بقية المستشفيات (F =٤,٥٤٨، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١). وهذه النتيجة ليست بمستغربة مادام أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات التعليمية أقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، (كما ورد سابقًا) من مستوى تطبيقها فى المستشفيات الأخرى. كما لم يظهر اختلاف ذو دلالة إحصائية فى اتجاهات مفردات الدراسة نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى. ويوضح الجدول أيضًا أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفى التعليمى كان أقل ، بشكل ذى دلالة إحصائية ، من متوسط التطبيق فى المستشفيات مجتمعة (t =-٣,٢٦٤، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١). فى حين كان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات الخاصة أكبر بشكل ذى دلالة إحصائية ، من متوسط التطبيق فى المستشفيات مجتمعة (t =٢,٧٢٤، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين للفروق بين متوسط اتجاهات مفردات الدراسة نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مستشفياتهم

المبدأ	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة:			F = ٤,٥٤٨	**٠,٠٠٤	٤-١ ،
١)المستشفيات التخصصية.	٣,٥٩٤	١,٠٥٨			٤-٢ ،
٢)المستشفيات العسكرية.	٣,٥٦١	١,١٠٤			٤-٣
٣)المستشفيات الخاصة.	٣,٨٢٤	٠,٦٦٢			
٤) المستشفيات التعليمية	٢,٩٧١	١,٠١٤			
مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٥٣١	١,٠٥٠			
بشكل عام مقارنة بتطبيقه فى:					
-المستشفيات التخصصية.	٣,٥٩٤	١,٠٥٨	t = ٠,٦١٦	٠,٥٣٩	
-المستشفيات العسكرية.	٣,٥٦١	١,١٠٤	t = ٠,٢٧١	٠,٧٨٧	
-المستشفيات الخاصة.	٣,٨٢٤	٠,٦٢٦	t = ٢,٧٢٤	** ٠,٠١٠	
-المستشفيات التعليمية.	٢,٩٧١	١,٠١٤	t = ٣,٢٦٤	** ٠,٠٠٣	

** عند مستوى معنوية ٠,٠١

العوامل ذات العلاقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

للتعرف على حجم واتجاه العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة التى تم التوصل إليها باستخدام التحليل العاملى وبين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) ؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، وذلك بجعل المبادئ الأربعة متغيرات مستقلة، فى حين كان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام هو المتغير التابع. وللتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط قوية (تتجاوز ٠,٨٥) بين المتغيرات المستقلة فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات (انظر الجدول رقم ٧).

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة

المبادئ	مبدأ التحسين المستمر	مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات	مبدأ دعم الإدارة العليا	مبدأ التركيز على العميل
مبدأ التحسين المستمر	١	-	-	-
مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات	٠,٨١٠	١	-	-
مبدأ دعم الإدارة العليا	٠,٧٩١	٠,٧٥٦	١	-
مبدأ التركيز على العميل	٠,٦٩٧	٠,٦٩٧	٠,٧١٢	١

وكانت معاملات الارتباط - كما هو واضح فى الجدول رقم (٧) - جميعها أقل من (٠,٨٥) ؛ مما يعنى عدم وجود علاقة ارتباط خطى متعدد (Multicollinearity) قوية بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤدى إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار (Munro and Page, 1993:215). كما تم حساب عوامل تضخم التباين (VIFs) للمتغيرات المستقلة عند إجراء تحليل الانحدار الخطى المتعدد وذلك ، للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطى المتعدد، وكانت جميعًا أقل من (١٠) (انظر الجدول رقم ٨) ؛ مما يؤكد عدم وجود علاقة ارتباط خطى متعدد (إسماعيل، ٢٠٠١م: ٣٦٣) قوية بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤدى إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار . وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج كما هى مدرجة فى الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل بيتا المعيارية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	عوامل تضخم التباين VIFs
-مبدأ التحسين المستمر	٠,٤٦٣	٦,٨٩٤	**٠,٠٠٠	٠,٥٩٤	٣,١٩٩
-مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	٠,٢٦٨	٣,٩٨٤	**٠,٠٠٠	٠,٠٢٣	٣,١٩٤
-مبدأ التركيز على العميل	٠,١٣٥	٢,٤٦٢	*٠,٠١٤	٠,٠٠٥	٢,١٤٩
قيمة "F" = ١٤٧,٦٣٣			مستوى الدلالة =٠,٠٠٠**		
معامل الارتباط (r) = ٠,٧٩٩			معامل التحديد (R^2) = ٠,٦٣٩		

* عند مستوى معنوية ٠,٠٥

** عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من النتائج الواردة فى جدول رقم (٨) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة من المتغيرات المستقلة ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات، حيث يتضح أن المبدأ الأكثر ارتباطاً بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ "التحسين المستمر" (بيتا = ٠,٤٦٣ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١). يليه مبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" (بيتا = ٠,٢٦٨ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١)، ثم مبدأ "التركيز على العميل" (بيتا = ٠,١٣٥ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥). وهذا يعنى أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتفع بارتفاع تطبيق مبدأ "التحسين المستمر" ومبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" - على الرغم من أن هذا المبدأ هو الأقل تطبيقاً بين المبادئ الأربعة - ومبدأ "التركيز على العميل". كما تشير النتائج إلى أن هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة تفسر (٦٣,٩٪) من التغير فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات (معامل التحديد = ٠,٦٣٩).

الخلاصة والتوصيات :

ركزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفى التحليلى ، ومن خلال استقصاء (٣١١) من الممرضين/الممرضات العاملات - على التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة فى المستشفيات التى تقدم خدمات من المستوى الثالث (Tertiary services) ، بمدينة الرياض والتى لديها إدارات أو أقسام متعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك للتعرف على المبادئ المطبقة، وكذلك مدى تطبيق هذه المبادئ فى المستشفيات المدروسة، وتحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) فى هذه المستشفيات، وأخيرًا معرفة العوامل المؤثرة فى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى هذه المستشفيات. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة وعرض تحليل البيانات ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

١ - صنف أسلوب التحليل العاملى مبادئ إدارة الجودة الشاملة التى تتبناها المستشفيات المدروسة إلى أربعة مبادئ ، تمثلت فيما يلى: مبدأ التحسين المستمر، مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات، مبدأ دعم الإدارة العليا، ومبدأ التركيز على العميل.

٢ - بشكل عام كان أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقًا فى المستشفيات المدروسة هو "مبدأ التركيز على العميل" ، فى حين كان أقلها تطبيقًا هو "مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات".

٣ - كان هناك تفاوت فى تطبيق المبادئ الأربعة المذكورة بين مستشفيات الدراسة، حيث اتضح أن تطبيق المستشفيات التعليمية لهذه المبادئ أقل، بشكل جوهرى ، عن درجة تطبيق المستشفيات فى القطاعات الأخرى.

٤ - أوضحت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات التعليمية من وجهة نظر المرضين/المرضات العاملات فيها يقل بشكل جوهرى عنه فى المستشفيات الأخرى، وكذلك عن المتوسط العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا وضع طبيعى ؛ نظرًا لما بينته نتائج الدراسة المتعلقة بانخفاض مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات التعليمية.

٥ - أوضحت النتائج أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) مرتبط ، بشكل جوهرى وفى المقام الأول ، بتطبيق مبدأ "التحسين المستمر" ثم بمبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" فمبدأ "التركيز على العميل".

بعد استعراض النتائج ، والتى تبين معها تطبيق المستشفيات لأربعة مبادئ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وُجدَ أن هذا التطبيق لم يصل إلى المستوى المطلوب. وعلى هذا يمكن طرح التوصيات التالية:

١) أظهرت نتائج الدراسة أن مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات أقل المبادئ الأربعة تطبيقًا ؛ ولذا ينبغى على الإدارة العليا فى المستشفيات السعودية العمل على إيجاد نظام معلومات متقدم يقوم بتزويد إدارة المستشفى والأقسام الأخرى بالبيانات والمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار الصحيح فى الوقت المناسب. كما يمكنها الاستفادة من برامج الحاسب الآلى فى مجالات بحوث العمليات والإحصاء التى تقوم على تحليل البيانات ؛ للوصول إلى القرار السليم.

٢) لا بد للمستشفيات السعودية من العمل الجاد ، بشكل أكبر مما هو عليه الآن، نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين جميع موظفيها تمهيدًا لالتزام أكبر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يكون ذلك بالبدء بإنشاء وحدة أو إدارة

مختصة بإدارة الجودة والتحسين المستمر وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة، ومنحها المسئوليات والصلاحيات المطلوبة. كما يكون من مهام هذه الوحدة أو الإدارة العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين والتنسيق نحو تنفيذ دورات تدريبية متخصصة لجميع المستويات الإدارية والفنية، وكذلك طباعة منشورات تثقيفية فى هذا المجال. إن ما سبق ذكره لن يكون بالصورة المطلوبة بدون دعم الإدارة العليا فى المستشفى لجهود هذه الوحدة أو الإدارة.

٣) لا بد من الاستمرار فى رفع مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر فى جميع أقسام ووحدات المستشفى، ومن الخطوات المهمة نحو التحسين المستمر العمل على تبسيط إجراءات العمل فى المستشفى ؛ بهدف تسهيل حصول العملاء على الخدمات التى يقدمها المستشفى، وكذلك العمل على توعية الموظفين بأهمية تطبيق مبدأ تحسين الجودة المستمر ؛ لما له من أهمية بالغة فى تدنية تكاليف المستشفى على المدى البعيد، حيث يقلل تكلفة الفشل (سواء الفشل الداخلى مثل إعادة الإجراءات نتيجة لأخطاء يمكن تجنُّبها، أو الفشل الخارجى مثل الوقوع فى خطأ علاجى يعلم به المريض أو وسائل الإعلام ويؤثر سلبًا على سمعة المستشفى) والتكلفة الوقائية (التى تنتج من اتباع المستشفى للخطوات التى تمنع أو تحد من الوقوع فى الأخطاء) وكذلك تكلفة التقويم (التى تنتج عن قيام المستشفى بعمليات التدقيق والاعتماد والترخيص، وصيانة المعدات والأجهزة، وفحص وتدقيق المواد قبل عمليات الشراء، وتوثيق الإجراءات المختلفة، والرقابة والتدقيق على أنشطة المستشفى المختلفة).

٤) من الضرورة بمكان أن تعمل إدارات المستشفيات السعودية ، بشكل أكبر من المستوى الحالى ، على تطبيق مبدأ التركيز على العميل من خلال التعرف على رغباته واحتياجاته. وعلى إدارات المستشفيات أن تعمل على تطوير استبانة

لقياس مدى رضا المرضى والتعرف على أوجه القصور فى خدمات المستشفى من وجهة نظر المرضى، ويكون ذلك بشكل دورى. والاستفادة من نظام المعلومات فى تزويد إدارة المستشفى والأقسام ذات العلاقة بنتائج قياس رضا المرضى. إن هذا الإجراء سيساعد إدارة المستشفى فى التعرف على تعريف الجودة من وجهة نظر عملاء المستشفى ، ومن ثم العمل على تحقيق احتياجاتهم ومتطلباتهم.

٥) مع قرب تطبيق الضمان الصحى التعاونى فى المملكة، لعله قد حان الوقت لإنشاء هيئة مستقلة تُعنَى بوضع معايير جودة الرعاية الصحية ، بحيث يكون تحقيق هذه المعايير ضمن شروط ترخيص المستشفى سواء كان مستشفًى خاصًا أو حكوميًا.

٦) يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، وفى مناطق أخرى من المملكة، وعلى عينات مختلفة من العاملين فى المستشفيات السعودية. وكذلك على مستشفيات أخرى تابعة للجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة ومستشفيات القطاع الخاص. إن هذا النوع من الدراسات سيسهم فى رفع مستوى جودة الخدمات الصحية التى تقدمها مستشفيات المملكة.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخى الممرض/أختى الممرضة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض. أرجو منكم التلطف بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة مع العلم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمى.

وتقبلوا فائق التحية والاحترام.

الباحث

د. بدران بن عبدالرحمن العمر

أولاً - البيانات الشخصية :

البيانات	الإجابة
الوظيفة :	
١- رئيس/ رئيسة تمريض.	[ ]
٢- مساعد رئيس/ رئيسة تمريض.	[ ]
٣- مشرفة تمريض.	[ ]
٤- ممرض/ ممرضة.	[ ]
٥- أخصائية عيادة	[ ]
العمر	.... سنة
الجنس :	
١ - ذكر .	[ ]
٢ - أنثى .	[ ]
المستوى التعليمى :	
١ - دبلوم .	[ ]
٢ - دبلوم عالى (مشارك)	[ ]
٣ - بكللوريوس تمرض	[ ]
٤ - دراسات عليا	[ ]
سنوات الخبرة العملية فى المستشفى الحالية :	.... سنة
نوع المستشفى :	
١ - تخصصى حكومى	[ ]
٢ - عسكرى	[ ]
٣ - خاص	[ ]
٤ - تعليمى	[ ]

ثانياً - مبادئ لإدارة الجودة الشاملة :

١) إلى أى مدى توافق أو لا توافق على أن ما يلى من العبارات يتم الأخذ بها فى المستشفى الذى تعمل به؟

العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى					
٢- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى.					
٣- متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى.					
٤- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة ، إدارة الجودة فى جميع أنشطة المستشفى.					
٥- يتم تحليل البيانات التى تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه.					
٦- يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع.					
٧- هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك الممرض/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.					
٨- يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به.					
٩- يتم فى هذا المستشفى التشجيع على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.					
١٠- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.					

١١- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر.					
١٢- يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.					
١٣- لدى جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريضى.					
١٤- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة					
١٥- يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.					
١٦- الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى.					
١٧- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى.					
١٨-هناك رؤية وإستراتيجيات بعيدة المدى تؤكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معانى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.					
١٩- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى.					
٢٠- يقدم لى المستشفى فرصًا كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى.					
٢١- الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.					
٢٢- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضاى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل.					

٢٣- هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم.					
٢٤- يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.					
٢٥- التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى.					
٢٦- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر.					

٢) بشكل عام ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى الذى تعمل/ تعملين به؟

١) لا تطبق على الإطلاق	[ ]
٢) تطبق بدرجة قليلة	[ ]
٣) تطبق بدرجة متوسطة	[ ]
٤) تطبق بدرجة كبيرة	[ ]
٥) تطبق بدرجة كبيرة جدًا	[ ]

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

(١) الأحمدى، حنان عبدالرحيم (٢٠٠٠م). "التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية" **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد (٤٠) العدد (٣):٤٠٩-٤٤٣

(٢) أخضر، نها عادل (١٩٩٤م). **مفهوم الجودة فى الخدمات الصحية**. سلسلة ضمان الجودة، وزارة الصحة الأردنية بالتعاون مع وكالة الولايات المتحدة للإنماء الدولى (USAID)، عمان، مطابع الدستور.

(٣) إسماعيل، محمد عبدالرحمن (٢٠٠١م). **تحليل الانحدار الخطى**. الرياض، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

(٤) الحميضى، عبدالرحمن حمد (٢٠٠٠م). "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)." **الإدارة العامة**، الرياض : معهد الإدارة العامة، المجلد (٤٠) العدد (١) : ١٤٥-١٩١.

(٥) الخلف، عبدالله موسى . (١٩٩٧م). "ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية." **الإدارة العامة**، مجلد (٣٧)، العدد (١): ١٢١-١٦٠ .

(٦) سعيد، خالد بن سعد (١٤١٨هـ/١٩٩٧م). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحى**. الرياض، بدون ناشر.

(٧) السقاف، حامد عبدالله (١٤١٦هـ/١٩٩٥م). **المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة**. الرياض، بدون ناشر.

(٨) القحطانى، سالم وأحمد العامرى، ومعدى آلمذهب، وبدران العمر. (٢٠٠٠). **منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS** . الرياض، بدون ناشر.

(٩) مبارك، محمد الصاوى (١٩٩٢). **البحث العلمى: أسسه وطريقة كتابته**، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.

(١٠) محرم، أحمد محروس، و محمد عماد فهمى (٢٠٠٠م). **تكاليف الجودة: مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر**. القاهرة، مركز نور الإيمان.

(١١) مدنى، حرفوش. (١٩٩٦م). **الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة**. القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.

(١٢) نصيرات، فريد وهانى الضمور (٢٠٠٠م). "مدى التشابه والتباين بين المرضى والإداريين حول مكونات جودة الخدمات الاستشفائية: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص الأردنى" **مجلة جامعة الملك سعود(العلوم الإدارية)**، ١٢ (١): ٤١-٨٢.

(١٣) وزارة التخطيط. **خطة التنمية السادسة ١٤١٥-١٤٢٠هـ**، الرياض، وزارة التخطيط.

(١٤) وزارة التخطيط. **خطة التنمية السابعة ١٤٢٠-١٤٢٥هـ**، الرياض، وزارة التخطيط.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1- Al-Assaf, A.F. (1993). **Principles of Total Quality in Healthcare Organizations.** In Al-Assaf, A.F. and June A. Schmele. (editors). **The textbook of Total Quality in Healthcare.** Delray Beach, Florida, St. Lucie Press.

2- Al-Assaf, A. F. (1999). "Introducing Quality in Healthcare: An International Perspective." **J of Healthcare Quality**, Vol. 21 (1):4-15.

3- Attree, M. (1996). **An Analysis of the concept Quality as it relates to contemporary nursing care.** In Scmele, June A. (editors). **Quality Management In Nursing and Health Care.** Albany, New York, Delmar.

4- Baker, G.R. and Gelmon, S.B. (1996). **Total Quality Management in Health Care.** In Schmele, June A. (editors). **Quality Management In Nursing and Health Care.** Albany, New York, Delmar.

5- Bin Saeed, K. S. (1999). "Perceptions on the influence of cost issues on quality improvement initiatives: A survey of Saudi health care managers." **Intl J for Quality in Health Care,** Vol 11 (1): 59-65.

6- Brown, Janet A. (1997). **The Quality Management Professional's Study Guide.** 12th ed., Pasadena, Managed Care Consultants.

7- Broyles, R. W. and Al-Assaf, A. F. (1999). "The costs of quality: An interactive model of appraisal, prevention and failures." **Health Serv Manag Res,** 14,-1:12.

8- Dew, J. R. (1997). Quality-Centered Strategic Planning: A step-by-step Guide. NewYork, QR.

9- Ellis, Roger and Dorathy Whittington. (1993) **Quality Assurance in Health Care: A Handbook.** London, Edward Arnold.

10- Gilpatrick, E. (1999). **Quality Improvement Projects in Health Care: Problem Solving in the Workplace.** London, SAGE.

11- Greenberg, Linda G. and Iezzoni, Lisa I. (1995). **Quality**. In Calkins, D., Fernandopulle, R. J. and Marino, B. S. (Eds.) **Health Care Policy**. Oxford, Blackwell.

12- Gustafson, D. H. and Hundt, Ann S. (1995) "Findings of innovation research applied to quality management principles for health care" . **Health Care Manage Rev**, Vol. 20 (2): 16-33.

13- Hynes III, M. D. (1995). "The Use of Total Quality Principles to Achieve Regulatory Compliance in Research Laboratories" . **Quality Assurance,** Vol. 4 (1): 34-40.

14- Monica, Elaine and Morgan, P. (1994). **Management in Health Care: A theoretical and experiential approach.** Kent, MacMillan.

15- Muller, M. E.(1996). "Quality Improvement in Health Care - A Fundamental Analysis and South African Perspective." **Curationis,** Vol. 19 (4): 6774-36.

16- Munro, Barbara H. and Page, E. B. (1993).**Statistical Methods for Health Care Research.** 2nd Ed. Philadelphia, Lippincott.

17- Ovretveit, J. (1990) " What is Quality in Health Services? **Health Care Management,** (June): 132-133.

18- Palmer, R. H., Donabedian, A., and Povar, G.J. (1991). **Striving for Quality in Health Care: An Inquiry into Policy and Practice**. Ann Arbor, Michigan, HAP.

19- Rosen, A. (1994) "Continuous Quality Improvement: Principles and Techniques" . **The J of Practical Nursing,** (December): 24-36.

20- Stamatis, D.H. (1996). **Total Quality Management in Healthcare: Implementation strategies for Optimum Results.** Chicago, London, Singapore: IRWIN.

21- Teichholz, L. E. (1993). "Quality, Deming's Principles, and Physicians" . **The Mount Sinai J of Med,** Vol. 60 (5): 350-358.

22- Vaus, D. A. (1991). **Surveys in Social Research.** 3rd ed., London, UCL.

23- Wakefield, D. S. and Helms, C. M. (1995). "The Role Peer Review in a Health Care Organization Driven by TQM/CQI." **Jt Comm J Qual Improv,** Vol. 21 (5): 227-231.

التنوع المتحقق فى الاقتصاد السعودى

د. زين العابدين عبدالله برى

أستاذ الاقتصاد المشارك - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثانى والأربعون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

التنوع المتحقق فى الاقتصاد السعودي

د . زين العابدين عبدالله برى*

يدرك المتتبع لتطور الاقتصاد السعودى أن هذا الاقتصاد قد قطع شوطًا بعيدًا من حيث حجم النمو . فبمقارنة حجم الناتج المحلى الإجمالى خلال العقود الثلاثة الماضية أى منذ العام (١٩٧٠م) ، وهى فترة المراحل الست للتنمية الاقتصادية فى المملكة حسب الخطط الخمسية التى تسير عليها الدولة - يجد أن حجم هذا الناتج قد ارتفع من (١٩٩٠٧) مليون ريال فى العام (١٩٧٠م) إلى (٦٦٧٥٢) مليون ريال فى العام (١٩٩٩م) ، وذلك حسب الأسعار الثابتة للعام (١٩٧٠م) . ومع أن الاقتصاد السعودى قد حقق قدرًا لا بأس به من تنوع الإنتاج ، حيث انخفضت نسبة مساهمة القطاع البترولى إلى الناتج المحلى الإجمالى من ما يزيد على الـ(٦٣٪) فى العام (١٩٧٠م) إلى قرابة (٣٠٪) فقط فى العام (١٩٩٩م) ، إلا أن قطاع التصدير لم يحظ بالقدر نفسه من التنوع مما يجعل إيرادات الميزانية العامة للدولة ، والاقتصاد عامةً تبعًا لذلك - عرضة للتذبذب فى كل من الطلب على البترول وأسعاره فى الأسواق العالمية . وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة الصادرات غير البترولية لم تتجاوز (١١,٥٪) من إجمالى قيمة الصادرات فى العام (١٩٩٩م) . إن هذا الوضع يجعل الاقتصاد السعودى بكامله عرضة للتذبذب لسببين : الأول : أن إيرادات الدولة المالية تعتمد بشكل جذرى على تصدير البترول الذى تعود ملكيته بشكل كامل لحكومة المملكة العربية السعودية . وهذا بالطبع يترك أثره على الاقتصاد السعودى ،

* أستاذ الاقتصاد المشارك - جامعة الملك سعود .

حيث يمثل القطاع الحكومى نسبة (٤٢٪) من القطاع غير البترولى ، وذلك حسب إحصاءات العام (١٩٩٨م) . الثانى : أن الاقتصاد السعودى يعتمد على التجارة الخارجية إلى حد كبير جدًا . فكما أن المملكة تصدر البترول ومنتجاته فهى أيضًا تستورد العديد من السلع والخدمات . وتشمل واردات المملكة جميع أنواع السلع ، منها على سبيل المثال لا الحصر السلع الرأسمالية والأغذية والآلات والمعدات الإلكترونية ومواد البناء وغير ذلك . وقد بلغت قيمة صادرات المملكة (١٤٥٣٨٨) مليون ريال ، فى حين بلغت قيمة وارداتها (١١٢٣٩٧) مليون ريال فى العام (١٩٩٨م) . إن هذا يعنى أن إجمالى الفائض فى الميزان التجارى هو (٣٢٩٩١) مليون ريال فى ذلك العام . غير أن استبعاد صادرات البترول يؤدى إلى صورة مغايرة . فقيمة الصادرات البترولية فى ذلك العام بلغت (١٢٢٤٦١) مليون ريال أى نسبة (٨٤,٣٪) إلى إجمالى الصادرات ؛ مما يترك نسبة (١٥,٧٪) (٢٢٩٢٧) مليون ريال للصادرات غير البترولية التى هى فى الواقع صادرات للقطاع الخاص . وبمقارنة قيمة صادرات القطاع الخاص مع قيمة واردات ذلك القطاع يتضح لنا مدى العجز فى الميزان التجارى للقطاع الخاص فى الوقت الذى تسعى فيه الحكومة نحو تخصيص الاقتصاد ؛ الأمر الذى يستدعى الدراسة والبحث .

الهدف الرئيس من هذا البحث هو معرفة مقدار التنوع الذى تحقق فى الاقتصاد السعودى خلال العقود الثلاثة الماضية . وحيث إن إيرادات الميزانية العامة للدولة تعتمد بشكل جذرى على صادرات البترول ؛ فإن تركيزنا سوف يكون على دراسة مقدار التنوع الذى تحقق فى قطاع التصدير ، وذلك بالإضافة إلى مقدار التنوع الذى تحقق فى الناتج المحلى الإجمالى . فهناك من الدراسات ما أكد شدة اعتماد الاقتصاد السعودى على قطاع التصدير . على وجه الخصوص فقد أكدت هذه الدراسات وجود العلاقة الإيجابية بين النمو فى الصادرات والنمو الاقتصادى فى المملكة العربية السعودية . (انظر على سبيل المثال Al-Yousif 1997, Abdel-Rahman 2001 , And Al-Towaijri 2001) .

وعلى الرغم مما تحقق فى مجال تنوع الاقتصاد فقد أشارت إحدى الدراسات (Abdel-Rahman 2001) إلى أن هناك الكثير مما يجب عمله فى موضوع تنوع الاقتصاد السعودى . وقد حددت هذه الدراسة قطاعات الغاز الطبيعى والثروة المعدنية والسياحة على أساس أنها لازالت أهدافًا محتملة للتوسع فى الإنتاج . وقد ركزت الدراسة خاصةً على دور الاستثمار الأجنبى للقيام بالدور المهم فى هذا الشأن ؛ نظرًا للمقدرة والتكنولوجيا التى يمكن أن يوفرها هذا النوع من الاستثمار . كما ارتأت الدراسة وجوب تقوية الشراكة بين القطاعين الخاص والعام . فالقطاع الخاص لابد أن يهتم أكثر بتنمية الإنتاجية وزيادة المشاركة فى جميع القطاعات . ويتحمل القطاع العام مسؤولية سن القوانين ووضع التشريعات التى تشجع على زيادة مساهمة القطاع الخاص والمنافسة ، وزيادة الصادرات ، وجذب الاستثمارات الأجنبية ، وتهيئة الأجواء المناسبة التى تساعد القطاع الخاص على أن يقوم بعمله دون عوائق . ومع أن الصناعات البتروكيمياوية تعتبر إحدى الصناعات القائمة على قطاع البترول إلا أن هناك من يرى (Mullah 1985) أنها تشكل جزءًا مهمًا من تنوع الاقتصاد السعودى ، كما يؤكد أيضًا مقدرة هذه الصناعات على المنافسة فى الأسواق العالمية ومقدرتها على تحقيق الأرباح . وقد أكدت دراسة أخرى (Wilde1985) ، أجريت على مدينة الجبيل الصناعية ، الدور الذى تلعبه الصناعات البتروكيمياوية فى عملية تنوع الدخل القومى فى المملكة . وقد أكد البعض هذا الدور الذى يمكن أن يلعبه القطاع الصناعى فى المملكة فى تنوع الاقتصاد السعودى وفى عملية التنمية بشكل عام (Masood 1987) .

وفى دراسة قام بها أكندى (Akande, B.O. 1997) على اقتصاد الكويت ، الذى يشبه فى خصائصه تلك التى يتمتع بها الاقتصاد السعودى ، لاحظ الباحث قصورًا شديدًا فى تنوع الاقتصاد غير البترولى . فقد استخدم الكويتيون عائدات النفط فى شراء جميع أنواع السلع والخدمات من الخارج بدلاً من تنمية القطاعات الإنتاجية . وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك استثمارات كبيرة فى

قطاع البترول والثروة المعدنية ، وكذلك فى التجهيزات الأساسية ، وذلك على حساب بقية القطاعات مثل القطاع الزراعى . كما لاحظت الدراسة ضعف مشاركة الكويتيين فى العملية الإنتاجية وزيادة الاعتماد على القوى العاملة الأجنبية . ومع هذا فقد سجلت الدراسة النجاح الكبير الذى حققته دولة الكويت فى مجال الاستثمارات الخارجية . فقد استطاعت هذه الدولة أن تنوع استثماراتها فى الخارج من خلال استثمارها فى شركة البترول البريطانية ، وصناعة السيارات من خلال استثمارها فى ديملر-بنز الألمانية ، وكذلك استثماراتها فى قطاع العقارات والبنوك وغيرها .

وفى دراسة على الاقتصاد المصرى أشارت الدكتورة هناء خير الدين (KeirEldin 2001) إلى أن الاقتصاد المصرى حقق درجة كبيرة من النمو والتنوع خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (٢٠٠٠م) ، حيث أدخلت أنشطة اقتصادية جديدة أسهمت فى نمو الناتج المحلى الإجمالى خلال تلك الفترة . وتركزت الأنشطة الجديدة فى الصناعات البتروكيمياوية والألمنيوم والأسمنت والمنسوجات بدلاً من المواد الخام مثل القطن . وقد لاحظت الدراسة زيادة العمالة والاستثمار فى هذه الأنشطة الجديدة خلال كامل الفترة . لاحظت الدراسة أيضًا تحول القطاع الخاص إلى إنتاج السلع الخاصة بقطاع النقل والاتصالات والسياحة .

وفى الجزء التالى من هذا البحث نقدم الأسس النظرية للدراسة . بعد ذلك نستعرض الأسلوب الذى سيُطبق من أجل معرفة مدى تحقق هدف الدراسة . وفى الجزء الذى يلى سندرس مقدار التنوع المتحقق فى الناتج المحلى الإجمالى . بعد ذلك سنقوم بدراسة التنوع الذى تحقق فى القطاع الصناعى . ثم سندرس مقدار التنوع المتحقق فى قطاع التصدير . وفى الجزء الأخير تأتى الخلاصة مع بعض التوصيات .

وقد وضعت هيئة الأمم المتحدة للتنمية والتجارة (UNCTAD : http : www ...) ، فى محاولتها لتحديد الدول الأقل نموًا ، معيارًا لتنوع الاقتصاد يتكون من أربعة

عناصر ، هى : مقدار مساهمة القطاع الصناعى فى الناتج القومى ، ونسبة مساهمة العمل فى الصناعة ، ومقدار الاستهلاك الفردى من الكهرباء ، ومقدار التركز فى الصادرات . وقد حظى قطاع الصناعة فى المملكة منذ العام (١٩٧٠م) بمحاولات لتنويعه ، حيث بنيت الصناعات البتروكيمياوية والصناعات التى تقوم عليها . من الناحية الأخرى ، فإن تنويع القطاع الزراعى فى المملكة يظل دائمًا محدودًا بمحدودية المياه . وقد حظى قطاع الخدمات بقدر من التطوير خلال خطط التنمية الست السابقة . ومن ثم فإن القطاع الصناعى ، خاصةً ، يظل دائمًا محل الاهتمام .

الأساس النظرى :

تستند المناقشة حول تنويع الاقتصاد الوطنى فى العادة إلى عدة أسس . نذكر منها على وجه الخصوص :

١ - تخفيض المخاطر الاقتصادية الناجمة عن اعتماد الاقتصاد على إنتاج سلعة معينة أو قطاع معين . هذه الحالة تحمل فى طياتها العديد من الآثار السلبية فى حالة انهيار هذا القطاع أو هذا النوع من الإنتاج . فتنويع الإنتاج يؤدى - بلا شك - إلى الحدِّ من المخاطر التى قد تنتج عن انخفاض الطلب أو التذبذب الذى تتعرض له الأسعار . وينطبق هذا على السوق الوطنية كما ينطبق على قطاع التصدير . فالاقتصاد الذى يعتمد على قطاع التجارة الخارجية يحتاج إلى النقد الأجنبى لتمويل وارداته والمحافظة على التوازن فى ميزانه التجارى . وهناك بعض الدراسات التى أكدت أنه فى الأجل الطويل تكون أسعار السلع أو المواد الأولية أكثر عرضة لانخفاض الأسعار ، وذلك مقارنة بأسعار السلع المصنعة ، وعلى وجه الخصوص تلك التى تتمتع بمزايا تقنية عالية (Prebisch1962) . واعتماد الاقتصاد على سلعة أولية واحدة ينتج عنه آثار سلبية على استثمارات القطاعين العام والخاص وبعض الآثار السلبية على توافر العملة الأجنبية ، وكذلك عملية التنمية بصورة

عامة (Dawe 1996) . وفيما يتعلق بالعلاقة بين التنمية الاقتصادية وقطاع التصدير ، فإن الدراسات التى أجريت فى هذا الشأن عديدة ، وجميعها تؤكد العلاقة الموجبة بين هذين المتغيرين . من هذه الدراسات – على سبيل المثال لا الحصر – (Tayler1981) و(Balassa1985) و(Chow 1987) و(Ram 1987) و(Krueger, A. 1990) .

٢ – المزايا النسبية فى الإنتاج بصورة عامة والتجارة الخارجية بصورة خاصة . فنظرية ريكاردو (Recardo) للمزايا النسبية فى الإنتاج والتجارة الخارجية لازالت تمثل أساسًا صالحًا للنقاش فى حالة الدول النامية . غير أن الأمر يجب ألا يفهم على أساس أن الدول النامية يجب أن تركز على وجه الخصوص على إنتاج السلع والمواد الأولية التى تملك فيها مزايا نسبية فى الإنتاج ؛ وذلك لما يمكن أن تتعرض له أسعار تلك السلع من تذبذب فى الأسواق العالمية ، كما ذكرنا أعلاه . وهذا يقود إلى التساؤل عن مقدرة الدول النامية على تنويع وهيكلة قاعدتها الإنتاجية والاقتصادية . وقد قاد هذا البعض إلى التشديد على أن مشكلة الدول النامية تنبع فى الواقع من عدم المقدرة على تنويع وإعادة هيكلة إنتاجها واقتصادها بصورة عامة (Nafziger1983) . وتؤكد نظرية المزايا النسبية الديناميكية التى تأخذ التعلم من العمل ضمن المزايا النسبية للدولة عكس ذلك . هذه النظرية تؤكد أن الشخص ، ومن خلال التخصص وكذلك التعلم من العمل ، يصبح المنتج صاحب الفرصة البديلة الأقل . بتعبير آخر فإن تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة له تصبح منخفضة جدًا .

٣ – يعتبر هدف تحقيق قدر من الاستقلالية بين القطاعات داخل الاقتصاد الواحد ، وكذلك بين الاقتصاد الوطنى والاقتصاد العالمى أحد الأهداف التى يجب السعى إلى تحقيقها فى هذا الشأن . وينبع هذا المطلب مما يمكن أن يحدث من أثر سلبى على بقية القطاعات عندما ينهار أحد القطاعات الرئيسة فى الاقتصاد . ولهذا فإن تحقيق قدر من الاستقلالية بين

القطاعات الاقتصادية يعتبر من المطالب الرئيسية لعملية التنوع . على أننا يجب أن نؤكد أن مثل هذه الاستقلالية يجب أن تكون محدودة وذلك لما للعلاقات الترابطية بين القطاعات من آثار إيجابية على الناتج الوطني . وينطبق نفس المنطق على الاستقلالية بين الاقتصاد الوطني والعالم الخارجي . ويعطي اعتماد العالم الغربي على الطاقة المستورده مثالاً واضحًا على مدى الحاجة لمثل هذه الاستقلالية . كما يعطي اعتماد الدول النامية على التكنولوجيا المستورده مثالاً آخر على مدى الحاجة لمثل هذه الاستقلالية .

طريقة البحث :

يعتمد البحث على استخدام مقياسين ، كلاهما يستخدم من قبل منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD 1997/1999) لمعرفة مدى التنوع في قطاع التصدير . وهذان المقياسان هما : مؤشر هيرفندل - هيرشمان (Herfindal-Hirschman) ومؤشر المزايا النسبية المتحققة (Revealed Comparative Advantage-RCA) . وسوف نقوم باستخدام المقياس الأول لقياس مدى التنوع في الناتج المحلي الإجمالي السعودي خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (١٩٩٩م) مقسمة إلى ست فترات متساوية . وقد قمنا باستخدام إحصاءات العام (١٩٩٩م) بدلاً من إحصاءات العام (٢٠٠٠م) ؛ وذلك لأن إحصاءات العام (٢٠٠٠م) جاءت تقديرية حسب آخر تقرير لمؤسسة النقد العربي السعودي وهو تقرير العام (١٤٢٢هـ) . وفيما يتعلق بالقطاع الصناعي ، فإن الفترة المشمولة في الدراسة هي الفترة من (١٩٩٠م) إلى (١٩٩٨م) حسب الإحصاءات الواردة في التقرير السنوي للهيئة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCAWA) حيث جاءت تلك الإحصاءات متلائمة مع التصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية . وقبل ذلك التاريخ لم ترد أي إحصاءات عن هذا القطاع في المملكة العربية السعودية . وقد قمنا باستخدام كلا المقياسين لقياس التنوع في قطاع التصدير للفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م) .

ويأخذ مقياس هيرفندل - هيرشمان الشكل التالى :

$$H = \frac{\sqrt{\sum_{i-1}^{n} (\chi_i / \chi) - \sqrt{1/N}}}{1 - \sqrt{1/N}} \qquad (1)$$

حيث إن :

H = مؤشر هيرفندل - هيرشمان . ويأخذ هذا المؤشر القيمة صفرًا حينما يكون هناك تنوع كامل ، والقيمة (1) حينما يكون مقدار التنوع صفرًا ، وهى الحالة التى يكون فيها الإنتاج متركزًا فى قطاع واحد من القطاعات الاقتصادية .

X_i = القيمة النقدية لنشاط معين (مثلاً قطاع التعدين والتحجير) .

X = إجمالى القيمة لكامل النشاط (مثلاً الناتج الوطنى الإجمالى) .

N = عدد الأنشطة المعتمدة فى التقدير .

ومما تجدر الإشارة إليه أن مقياس هيرفندل - هيرشمان وضع أصلاً لقياس مقدار التركز فى الصناعة أو فى قطاع معين . وهو مجموع نسب مساهمة كل مؤسسة إنتاجية فى إجمالى الصناعة "مرفوعة إلى الأس التربيعى" . وقد استخدم هذا المقياس بتوسع من المحاكم الأمريكية خلال الثمانينيات لقياس مدى الاحتكار (التركز) فى صناعة معينة أو قطاع معين ، على سبيل المثال حالة أ.تى آند تى (AT & T) وحالة آى بى إم (IBM) وكذلك حالة مايكرو سوفت (Microsoft) . وتستخدم وزارة العدل الأمريكية هذا المقياس لإقرار الإندماج بين الشركات . وعلى سبيل المثال فقد استخدمت وزارة العدل الأمريكية فى عام (١٩٨٦م) نفس المقياس لرفض طلب الاندماج بين كل من شركة بيبسى كولا وسفن-أب ، وكذلك الاندماج بين شركتى كوكاكولا ودكتور ببر . وقد بررت المحكمة رفض طلبى الاندماج على اعتبار أنه يزيد التركز فى صناعة المشروبات الخفيفة (Parkin 1998) . وعلى

اعتبار أن هذا المقياس هو لقياس التركز فقد استخدمت هيئة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية المقياس نفسه لتحديد مقدار التركز فى الصادرات ، كما أشرنا إلى ذلك أعلاه . على سبيل المثال لمعرفة مقدار التركز فى تصدير المواد الأولية أو البترول بالمقارنة مع بقية أنواع الصادرات . وتعرف نفس الهيئة الاقتصاد المنوع بأنه الاقتصاد الذى يحتوى على مساهمة متكافئة لكل قطاع أو نشاط فى الناتج المحلى والاستثمار والعمالة والتصدير . وقد استخدمت بعض الدراسات المقياس نفسه لدراسة التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى (Keir-Eldin 2001) .

ويأخذ المقياس الثانى (المزايا النسبية المتحققة) المستخدم فى هذه الدراسة الشكل التالى :

$$RCA = (X_i - M_i) / (X_i + M_i) \qquad (2)$$

حيث إن :

RCA = مؤشر المزيا النسبية المتحققة .

X_i = قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع أو الخدمات .

M_i = قيمة الواردات لنفس السلعة أو المجموعة من السلع أو الخدمات .

وتساوى قيمة المعادلة رقم (2) العدد واحد موجبًا (+1) ، حينما يكون قيمة الواردات صفرًا ، ومن ثم توجد هناك مزايا نسبية كاملة لصالح الصادرات . وبالعكس تكون قيمة المعادلة العدد واحدًا بالسالب (-1) حينما تكون قيمة الصادرات صفرًا ؛ ومن ثم فإن مستوى التنوع المتحقق يظهر عدم توافر أى مزايا للصادرات على الإطلاق . وكما هو واضح ، فإن هذا المقياس ينطبق على التجارة الخارجية ولا ينطبق على التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى . ولهذا فإننا سوف نقوم فى الجزء التالى بتطبيق المقياس الأول (هيرفندل - هيرشمان) فقط على الناتج المحلى الإجمالى . وسوف نقوم باستخدام المقياسين (الأول والثانى) عند التطبيق على قطاع التجارة الخارجية .

قياس التنوع فى الناتج المحلى الاجمالى :

وبتطبيق مقياس هيرفندل - هيرشمان لقياس درجة التنوع فى الاقتصاد حصلنا على النتائج المعروضة فى الجدول رقم (١) . فقد كانت نتيجة مقياس هيرفندل-هيرشمان فى العام (١٩٧٠م) (٠,٣٩٧) ثم انخفضت تلك القيمة إلى (٠,٠٩٧٧) فى العام (١٩٨٥م) ، مما يدل على تزايد مستوى التنوع فى الاقتصاد السعودى . وقد حدث هذا خلال خطتى التنمية الأولى والثانية والتى تحقق خلالهما أكبر قدر من النمو فى معظم القطاعات . وقد عادت تلك القيمة إلى الارتفاع فى العام (١٩٩٩م) ، حيث بلغت (٠,١٨١) ، وهى قيمة تدل على التنوع وإن كان تنوعًا متواضعًا .

جدول رقم (١)

مقياس هيرفندل-هيرشمان لمدى التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى (١٩٧٠-١٩٩٩م)

الأعـــــوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الناتج المحلى	٠,٣٩٧	٠,٤٣٥	٠,٢٨٤	٠,٠٩٨	٠,١٣٩	٠,١٥٨	٠,١٨١

وفيما يتعلق بمكونات الناتج المحلى ، فقد انصب تركيزنا على التغير فى نسبة مساهمة كل نشاط بالمقارنة بالناتج المحلى خلال فترة الدراسة . فبالنظر إلى الجدول رقم (٢) نلاحظ أن هناك قدرًا من التنوع فى الاقتصاد ، وذلك فيما يتعلق ببعض القطاعات . وعلى وجه الخصوص انخفضت نسبة مساهمة التعدين والتحجير والتى تضم إنتاج الزيت الخام والغاز الطبيعى بالإضافة إلى بعض الأنشطة الأخرى المشابهة فى الناتج المحلى من (٥٧٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (٣٣٪) فقط فى عام (١٩٩٩م) . وفى المقابل ارتفعت نسبة مساهمة كل من قطاع الزراعة والغابات والأسماك فى الناتج المحلى من (٦٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى

(١١٪) فى عام (١٩٩٩م) . كما ارتفعت أيضًا نسبة مساهمة الصناعات التحويلية التى تضم تكرير الزيت ، بالإضافة إلى بعض الصناعات الأخرى ، من (١٠٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (١٨٪) فى عام (١٩٩٩م) . وارتفعت أيضًا نسبة تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق فى الناتج المحلى من (٦٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (٢٣٪) فى عام (١٩٨٥م) ، وإن كانت تلك النسبة قد عادت إلى التراجع إلى (١٦٪) فى عام (١٩٩٩م) . أما فيما يتعلق ببقية القطاعات فقد بقيت النسبة لكل منها فى الناتج المحلى الإجمالى تدور حول النسبة نفسها تقريبًا خلال كامل الفترة .

جدول رقم (٢)

الناتج المحلى الإجمالى حسب النشاط الاقتصادى ١٩٧٠=١٠٠ (ملايين الريالات)

الأعوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الزراعة والغابات والأسماك	١٠٦٨ (٠,٠٦)	١٢٢١ (٠,٠٤)	١٧٣٥ (٠,٠٤)	٣١٩٣ (٠,٠٩)	٥٤٢٢ (٠,١٢)	٥٥٢١ (٠,١٠)	٥٨٥٠ (٠,١١)
التعدين ** والتحجير	٩٩٧١ (٠,٥٧)	١٧٦٢٢ (٠,٥٩)	٢٢٦٤٠ (٠,٤٩)	٧٥٨٤ (٠,٢١)	١٤٧٢٥ (٠,٣٢)	١٨٥٧٢ (٠,٣٥)	١٧٩٣٤ (٠,٣٣)
الصناعات التحويلية ***	١٨٣٩ (٠,١٠)	٢١٨٧ (٠,٠٧)	٣٤٥٦ (٠,٠٧)	٥٤٥٤ (٠,١٥)	٦٩١٧ (٠,١٥)	٨٨١٢ (٠,١٧)	٩٨٩٨ (٠,١٨)
الكهرباء والغاز والماء	٢٩٨ (٠,٠١)	٣٤٥ (٠,٠١)	١١٠٩ (٠,٠٢)	٩٧٩ (٠,٠٣)	١٢٧٩ (٠,٠٣)	١٥٢٢ (٠,٠٣)	١٦٧٩ (٠,٠٣)
التشييد والبناء	٩٥٧ (٠,٠٥)	٣٣٠٦ (٠,١١)	٥٦٥٤ (٠,١٢)	٤٢٥٦ (٠,١٢)	٣٤٢٨ (٠,٠٧)	٣٦٩٧ (٠,٠٧)	٣٩٥٩ (٠,٠٧)
تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق	١٠٥٦ (٠,٠٦)	٢٣٣١ (٠,٠٨)	٦٣٣٤ (٠,١٤)	٨٤١٧ (٠,٢٣)	٧٩٥٤ (٠,١٧)	٨٢٠١ (٠,١٦)	٨٦٧٦ (٠,١٦)

تابع - جدول رقم (٢)

النقل والتخزين والمواصلات	١٤٦٨ (٠,٠٨)	١٥٨٠ (٠,٠٥)	٣٣٨٣ (٠,٠٧)	٤٥٢٢ (٠,١٢)	٤٥١١ (٠,١٠)	٤٦٦٢ (٠,٠٩)	٤٩٥٩ (٠,٠٩)
خدمات المال والتأمين والأعمال	١٠٥٣ (٠,٠٧)	١٦٠٨ (٠,٠٥)	٤٦٩١ (٠,١٠)	٤٨٣٣ (٠,١٣)	٤٢٢١ (٠,٠٩)	٤٢٧٨ (٠,٠٨)	٤٥٩٦ (٠,٠٨)
خدمات اجتماعية وشخصية	٢٥٣ (٠,٠١)	٣٦٣ (٠,٠١)	٦٠٧ (٠,٠١)	٨٦٤ (٠,٠٢)	٨٨٤ (٠,٠٢)	٨٩٦ (٠,٠٢)	٩٦٩ (٠,٠٢)
ناقص : الخدمات المصرفية المحتسبة	٤٨٠ (٠,٠٣)	٧٠٠ (٠,٠٢)	٣١٣٠ (٠,٠٧)	٣٥٥٠ (٠,١٠)	٣٢٨٠ (٠,٠٧)	٣٥٤٠ (٠,٠٧)	٣٩٦٠ (٠,٠٧)
الإجمالى	١٧٤٨٣	٢٩٨٦٣	٤٦٤٧٩	٣٦٥٥٢	٤٦٠٦١	٥٢٧٢١	٥٤٥٤٢

- الأرقام فى الأقواس هى نسبة مساهمة كل قطاع فى الناتج المحلى الإجمالى مقربة إلى أقرب علامة عشرية .

- المصدر التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى ١٤٢١هـ .

❖❖ تضم الزيت الخام والغاز الطبيعى وكذلك نشاطات تعدينية وتحجيرية .

❖❖❖ تكرير الزيت وصناعات أخرى .

قياس التنوع فى قطاع الصناعة :

يتضح من الجدول رقم (٣) أن هناك بعض التغيرات فى نسبة مساهمة كل نشاط إلى الإجمالى خلال الفترة محل الدراسة . فقد انخفض مقدار مساهمة قطاع المنتجات الكيمياوية والبترولية والفحم والمطاط من (٥٠٪) فى عام (١٩٩٠م) إلى (٤٠٪) فى عام (١٩٩٨م) . كما ارتفعت مساهمة منتجات الخامات التعدينية (عدا النفط والفحم) من (٦٪) إلى (١٤٪) ، وكذلك نسبة مساهمة المنتجات المعدنية المصنعة والآلات من (١٨٪) إلى (٢٣٪) خلال نفس الفترة .

جدول رقم (٣)

قيم إنتاج الصناعات التحويلية موزعة حسب التصنيف الصناعى الدولى الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية (ملايين الريالات)

العام	المواد الغذائية والمشروبات والتبغ	النسيج والألبسة والمصنوعات الجلدية	الخشب والمصنوعات الخشبية والأثاث	الورق والطباعة والنشر	المنتجات الكيمياوية والبترولية والفحم والمطاط	منتجات الخدمات التعدينية	الصناعات المعدنية الأساسية	المنتجات المعدنية المصنعة والآلات	الصناعات التحولية الأخرى	الإجمالى
١٩٩٠م	٥٨٠٩,٧ (٠,١٣)	٦٧١,٥ (٠,٠٢)	٣٦٧,٩ (٠,٠١)	١٤٣١,٤ (٠,٠٣)	٢٢٧٩٥,٨ (٠,٥٠)	٢٧٩٨ (٠,٠٦)	٢٠١٣ (٠,٠٤)	٨٣٧١,٩ (٠,١٨)	١١٢٧,١ (٠,٠٢)	٤٥٢٨٦,٣
١٩٩٥م	٦٧٦٥,٧ (٠,١٢)	٩٣١,٣ (٠,٠٢)	٨٠٢,١ (٠,٠١)	١٨٧٧,٦ (٠,٠٣)	٢٥٤٦٦,٤ (٠,٤٥)	٥٧٩٦,٢ (٠,١٠)	١٨٦٠,٢ (٠,٠٣)	١١٥٠٠,٣ (٠,٢٠)	١٣٨٨,٧ (٠,٠٢)	٥٦٢٨٨,٦
١٩٩٨م	٧٥٢٨,٩ (٠,١١)	١٢٣١,٠ (٠,٠٢)	١٣٨١,٣ (٠,٠٢)	٢٣٥٦,٢ (٠,٠٤)	٢٦٨٦٣,٩ (٠,٤٠)	٩٤٨٨,٧ (٠,١٤)	١٣٩٨,٨ (٠,٠٢)	١٥١٦٠,٠ (٠,٢٣)	١٦٨٩,٧ (٠,٠٣)	٦٧٠٩٨,٦

-الأرقام بين الأقواس تمثل النسبة إلى الإجمالى .

- المصدر : (Economic and Social Commission for Western Asia Escawa) .

وبتطبيق مقياس هيرفندل-هيرشمان ، تحصلنا على النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

مقياس هيرفندل - هيرشمان لمدى التنوع فى الصناعات التحويلية

الأعوام	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٨م
الصناعات التحويلية	٠,٤٩٦	٠,٥٢٢	٠,٤٠٢

وكما هو واضح من الجدول أعلاه ، فقد بدأت قيمة مقياس هيرفندل - هيرشمان بقيمة (٤٩٦, ٠) وهى قيمة تدل على مقدار متوسط من التنوع . وربما حدث هذا التنوع خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (١٩٩٠م) ، حيث كانت هناك جهود كبيرة لتحقيق التنوع فى هذا القطاع . وعلى أية حال ، فقد حقق المقياس مقدارًا يسيرًا من الانخفاض خلال الفترة (١٩٩٠-١٩٩٨م) ؛ مما يدل على حدوث تنوع بسيط خلال تلك الفترة .

قياس مقدار التنوع فى قطاع الصادرات :

كما أشرنا من قبل فإن الاقتصاد السعودى يعتمد على قطاع التجارة الخارجية إلى حد كبير . وتشكل صادرات البترول الجزء الأكبر من الصادرات . فنسبة صادرات قطاع البترول إلى إجمالى الصادرات كانت دائمًا أعلى من (٩٠٪) باستثناء النسبة المتحققة فى العام (١٩٩٥م) ، حيث حققت الصادرات غير البترولية زيادة متواضعة بلغت (١٢٪) تقريبًا من إجمالى الصادرات .

جدول رقم (٥)

الصادرات حسب القطاعات البترولية وغير البترولية (ملايين الريالات)

الأعوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
القطاع البترولى	١٠٨٦٩	٩٩٣٧٩	٣٥٩٨٦٥	٨٨٣٧٤	١٥٠٢٦٩	١٦٤٥٥١	١٦٨٢٩٨
النسبة إلى الإجمالى	٠,٩٩٧	٠,٩٩٩	٠,٩٩٢	٠,٩٦٤	٠,٩٠٣	٠,٨٧٨	٠,٨٩٤
القطاع غير البترولى	٢٨	٦٠	٣٠٢١	٣٢٨٤	١٦٠٧٠	٢٢٨٥٢	١٩٩١٧
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠٣	٠,٠٠١	٠,٠٠٨	٠,٠٣٦	٠,٠٩٧	٠,١٢٢	٠,١٠٦
الإجمالى	١٠٨٩٧	٩٩٤٣٩	٣٦٢٨٨٦	٩١٦٥٨	١٦٦٣٣٩	١٨٧٤٠٣	١٨٨٢١٥

- المصدر : التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى .

وعند تطبيق مقياس هيرفندل - هيرشمان لقياس مدى التنوع فى الصادرات ، حصلنا على النتيجة الموضحة فى الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

مقياس هيرفندل - هيرشمان للصادرات لمدى التنوع فى الصادرات البترولية وغير البترولية

الأعـــوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الصادرات	٠,٩٩٣	٠,٩٠٤	٠,٩٨٣	٠,٧٧٧	٠,٨١٧	٠,٧٧٣	٠,٦٥٩

تؤيد هذه النتيجة ضعف التنوع فى الصادرات بين القطاعين البترولى وغير البترولى . فقيمة مقياس هيرفندل - هيرشمان انخفضت من (٠,٩٩٣) فى عام (١٩٧٠م) إلى (٠,٦٥٩) فى عام (١٩٩٩م) ، وهو انخفاض ليس كبيرًا نسبيًا ؛ مما يدل على استمرار ضعف التنوع فى الصادرات فى أثناء الفترة كاملة . وهذه النتيجة تؤكدها النسب المعروضة فى الجدول رقم (٥) ؛ حيث زادت نسبة صادرات القطاع غير البترولى من أقل من (١٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (١٠,٦٪) فى عام (١٩٩٩م) .

وإذا ما قمنا بتصنيف الصادرات تصنيفًا أوسع حسب التصنيف الذى ورد فى التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى ، وهو التصنيف الذى ورد فى الجدول رقم (٧) أدناه - باستثناء الأرقام الخاصة بإعادة التصدير - حيث إنها لا تمثل إنتاجًا وطنيًا ، فإن النتيجة لاتختلف كثيرًا . فكما هو واضح من نتائج مقياس هيرفندل - هيرشمان الموضح فى الجدول رقم (٦) ، فإن قيمة هذا المقياس قد انخفضت من (٠,٩٤٤) فى العام (١٩٨٥م) إلى (٠,٨٢٢) فقط فى العام (١٩٩٩م) ؛ مما يدل على استمرار ضعف التنوع فى الصادرات ، وهو استخلاص مشابه لذلك الذى حصلنا عليه فى الجدول رقم (٥) وكذلك الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٦)

مقياس هيرفندل - هيرشمان للصادرات لمدى التنوع فى جميع أنواع الصادرات

الأعوام	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الصادرات	٠,٩٤٤	٠,٨٧١	,٨٠٧	٠,٨٢٢

جدول رقم (٧)

تصنيف الصادرات حسب الأقسام الرئيسية (ملايين الريالات)

الأعوام	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
منتجات معدنية*	٩٣٩٥٣	١٥٠٨٦٨	١٦٣٠٨٣	١٦٨٧٢٧
النسبة إلى الإجمالى	٠,٩٤٤	٠,٩٠٧	٠,٨٢٦	٠,٨٨٨
المواد الغذائية	٢٥٧	١١٨٢	١٥٨٩	١٧٦٨
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠٣	٠,٠٠٧	٠,٠٠٨	٠,٠٠٩
المنتجات الكيماوية	٢٢٤٤	٥٦٦١	١٠١٦٦	٩١٨٩
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٢٣	٠,٠٣٤	٠,٠٥٤	٠,٠٤٨
منتجات البلاستيك	٤٩٣	٣٧٥٨	٥٤٥٥	٣٥٢٩
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠٥	٠,٠٢٣	٠,٠٢٩	٠,٠١٩
المعادن العادية ومصنوعاتها	٣٩٢	١٢٣١	٢٦٣١	٢١٧٥
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠٤	٠,٠٠٧	٠,٠١٤	٠,٠١١
الآلات الكهربائية	٦	٣٠١	٨٥١	٨٧٣
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠٥	٠,٠٠٥
سلع أخرى	١١٩	٩٢٤	١٨٦٦	١٩٥٤
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٠١	٠,٠٠٦	٠,٠١٠	٠,٠١٠
السلع المعاد تصديرها	٢٠٧٢	٢٤١٤	١٧٦٢	١٨٦٩
النسبة إلى الإجمالى	٠,٠٢١	٠,٠١٥	٠,٠٠٩	٠,٠٩٠
الإجمالى	٩٩٥٣٦	١٦٦٣٣٩	١٨٧٤٠٣	١٩٠٠٨٤

❖ تشمل أيضًا المواد البترولية .

المصدر : التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى .

ولعل الملاحظة التى تستحق الذكر هى انخفاض نسبة الصادرات المعدنية - التى تشمل أيضًا المنتجات البترولية - إلى إجمالى الصادرات من (٩٤٪) تقريبًا فى العام (١٩٨٥م) إلى (٨٨٪) فى العام (١٩٩٩م) . كذلك يلاحظ ارتفاع نسبة صادرات المنتجات البتروكيمياوية إلى إجمالى الصادرات ارتفاعًا طفيفًا من (٢,٣٪) فى العام (١٩٨٥) إلى (٤,٨٪) فى العام (١٩٩٩م) . ويرجع ذلك إلى تزايد هذا النوع من الإنتاج الذى يعتمد على المادة الخام الرخيصة . كذلك يلاحظ ارتفاع نسبة صادرات البلاستيك - والتى تشمل أيضًا المطاط الصناعى والطبيعى - إلى إجمالى الصادرات من قرابة (٠,٥٪) فى العام (١٩٨٥م) إلى قرابة (٣٪) فى العام (١٩٩٥م) ، وإن كانت تلك النسبة قد انخفضت إلى ما يقرب من (٢٪) فى العام (١٩٩٩م) . ما عدا ذلك فليس هناك ما يلاحظ حول تنوع نسب باقى النشاطات إلى الإجمالى .

أخيرًا قمنا باستخدام المعيار الثانى ، وهو معيار المزايا النسبية المتحققة . ويوضح الجدول رقم (٨) النتائج التى حصلنا عليها فى هذا الشأن . ويضم الجدول ستة أصناف من المنتجات ، وهى الأنواع التى تتطابق فيها الصادرات مع الواردات من حيث نوع الصنف ؛ مما يمكن من إجراء المقارنة .

جدول رقم (٨)

معيار المزايا النسبية المتحققة

الأعوام	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
المنتجات المعدنية	٠,٩٧٠	٠,٩٩٠	٠,٩٨٦	٠,٩٨٥
المواد الغذائية	(-٠,٩٦١)	(-٠,٧٩٥)	(-٠,٨٣٥)	(-٠,٨٧٢)
المنتجات الكيمياوية	(-٠,٣٦٣)	(-٠,١٢٢)	٠,٠٩٩	(-٠,٠١٦)
منتجات البلاستيك	(-٠,٠٧١)	٠,٠٣٣	(-٠,١٥٠)	(-٠,٠٠٦)
المعادن الأخرى	(-٠,٩٢٧)	(-٠,٧٢٨)	(-٠,٦١٠)	(-٠,٦٠٤)
الآلات الكهربائية	(-٠,٩٩٩)	(-٠,٩٦٠)	(-٠,٩٢٩)	(-٠,٩٣٣)

يتضح من الجدول أعلاه أن المملكة العربية السعودية تملك مزايا نسبية كبيرة فى مجال المنتجات المعدنية التى تضم الصادرات البترولية . كذلك نلاحظ أن هناك نوعًا من التحسن فيما يخص المنتجات البتروكيماوية ، حيث إن المملكة بدأت فى تصدير هذا النوع من المنتجات منذ أواخر الثمانينيات ؛ مما يظهر التحول التدريجى من عدم وجود المزايا إلى التمتع بالمزايا بالمقارنة بالشركاء التجاريين مع المملكة فى هذا الصنف من الإنتاج .

الخلاصة والتوصيات :

يتضح مما سبق أن المملكة العربية السعودية ، وبالرغم من الجهود الكبيرة التى بذلتها من أجل تحقيق التنوع فى اقتصادها ، لا زال أمامها طريق طويل لكى تحقق هذا الهدف . ومع أن الاقتصاد السعودى يعتبر أحد أكبر الاقتصادات فى العالم النامى وفى منطقة الشرق الأوسط ، الا أن اعتماده على سلعة واحدة فى التصدير يخضعه ، فى معظم الأحوال ، لمضار التقلبات فى أسعار هذه السلعة فى الأسواق العالمية . وحتى نكون أكثر وضوحًا ، فإن المشكلة تكمن فى دور القطاع الخاص فى تنويع الصادرات وزيادتها وتنمية المقدرة على المنافسة فى الأسواق العالمية . فخلال الفترة التى شملها البحث قام القطاع الخاص بدور كبير وملموس فى زيادة استثماراته ؛ مما أدى إلى زيادة نسبة مساهمته فى الناتج المحلى الإجمالى غير البترولى إلى (٥٨٪) . وكما تدل النتائج التى حصلنا عليها أعلاه ، فإنه قد تحقق قدرٌ ، وإن كان متواضعًا ، من التنوع فى الاقتصاد خلال الفترة محل البحث . ويختلف الأمر بعض الشىء عند الحديث عن قطاع الصناعة . فقيمة هيرفندل - هيرشمان فى العام (١٩٩٠م) ، وهو العام الذى بدأنا فيه دراسة هذا القطاع ، كانت (٠,٤٩٦) وهو الأمر الذى يعنى وجود مقدار من التنوع . وعلى أية حال فقيمة هذا المقياس لم تختلف كثيرًا خلال الفترة من (١٩٩٠م) إلى (١٩٩٨م) . وتدل النتائج التى تحصلنا عليها عند دراسة التنوع فى الصادرات على أن دور القطاع الخاص فى زيادة الصادرات وتنويعها لازال

محدودًا . فلا زالت صادرات البترول ، وهى صادرات حكومية ، تمثل الجزء الأكبر من الصادرات السعودية ، لذا فإن التركيز فى المرحلة المقبلة يجب أن يتجه نحو السبل التى تساعد على زيادة مساهمة القطاع الخاص فى إجمالى الصادرات ، وذلك عن طريق تشجيع الصادرات التى يمكن أن تمنح للقطاع الخاص ومؤازرتها . وقد أوصى مجلس الشورى السعودى مؤخرًا بإنشاء هيئة للصادرات . وهذه أيضًا خطوة مهمة على الطريق السليم نحو زيادة حجم الصادرات غير البترولية . وهناك أيضًا مشكلة تواجه الاقتصاد السعودى وهى اعتماده التام على التكنولوجيا الغربية خاصة عن طريق استيراد السلع الرأسمالية ، وكذلك الاستعانة بالقوى العاملة الأجنبية . وكلا العاملين يستحوذان على مقدار كبير من التحويلات إلى الخارج . ومن ثم فإن التعليم الجامعى يجب أن يركز ، فى المرحلة القادمة ، على التعليم التقنى والتعلم على رأس العمل والاستفادة من النظرية الديناميكية التى سادت اقتصاديات دول جنوب شرق آسيا . ويؤخذ أيضًا بما أوصى به آخرون من ضرورة الإسراع فى عملية التخصيص . كما يجب - أيضًا - دراسة الأوضاع الحالية للشركات المساهمة السعودية وتحسس أسباب الخسائر التى تتعرض لها معظم هذه الشركات وفرض الشفافية على أعمالها . وهذا يقودنا إلى التوصية الأخيرة وهى : وجوب إنشاء وتطوير المحاكم التجارية التى تحمى حقوق الملكية والاختراع ، وتحمى حقوق المساهمين ، وتساعد فى الحد من الاحتكارات فى الاقتصاد .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى ، الرياض ، ١٤٢١هـ .

٢ - منجزات خطط التنمية ، وزاة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٩٩٨هـ .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1- Abdel-Rahman, A-M.M (Sept.2001),"Economic Diversification in the Kingdom of Saudi Arabia" Economic and Sosial Commission for Western Asia. **Expert Meeting on Economic Diversification in the Arab World, Beirut.**

2- Akande, B.O.,Feb.1997,"Kuwait: A country and A corporation." **Hydrocarbon Processing** ,Vol26, Issue 2, PP87-91.

3- Al-towaijri,Hamed A. (2001),"The Relationship Between Export and Economic Growth: A Case Study of Saudi Arabia.", **Journal of King Saud University,** Vol.13, Adminstrative Scinces(1), 219-34.

4- Al-Yousif, Yousif K. (1997)," Export and Economic Growth: Some Empirical Evidence from the Arab Gulf Counties.", **Applied Economics,** 29, 693-697.

5- Balassa, B.(١٩٨٥) ,"Export, Policy Choices, and Economic Growth in Developing Countries After the 1973 Oil Shock.", **Journal of Development Economics,** 18, 23-35.

6- Chow, P.C. (1987),"Causality Between Export and Industrial Development.", **Journal of Development Economics,** 26, 55-63.

7- Dawe, D. (Dec.1996),"A New Look at the Effect of Export Instability on Investment and Growth".,**World Development,** Vol. 24, 1905-14.

8- Economic and Social Commisssion for Western Asia **(Report)** 2001/United Nations.

9- Greenaway, D. and Ch. Milner (1993): Trade and Industrial Policy in Developing Countries: A Manual of Policy Analysis, **Macmillan Press Ltd.,** London, England.

10- Hirschman, A. O. (1945) : **National Power and the Structure of Foreign Trade. University of California Bureau of Business and Economic Research,** Berkeley, Cal., U.S.A.

11- http//www.uncated.org/en/subsites/Ides/document/criteria.htm

12- Masood, Rashid. **Industrial Planning : A Study of saudi Arabia.** South Asin Publisher , New delhi, USA. 1987.

13- Kheir Eldin, Hanaa (Sept.2001),"Economic Diversification: The Case of Egypt 1970-2000.", Economic and Social Commission for **Western Asia.** Expert Group Meeting on Economic Diversification in the Arab World. Beirut .

14- Kuerger, A. (1990), "Asian Trade and Growth Lessons." **AEA Papers and Proceeding** , 80, 108-12.

15- Mullah, Abdullah A. **Saudi Arabian Industrial Development: A Study of Hydrocarbon-based Industry.** A doctoral thesis,University of Pittsburgh, Pittsburg, USA.1985.

16- Nafziger, E.W, **The Economics of Developing Countries.** Wadsworth Publishing, Belmont, Cal. U.S.A., 1893

17- Parkin, Michael, **Economics.** fourth Edition, Addison -Wesley Publishing Company inc,1998.

18- Prebish, Raul (Feb.1962),"The Economic Development in Latin America and Its Principle Problems." **Economic Bulletin for Latin-America,** Vol. 7,No.1.

19- Ram, R. (1987),"Export and Economic Growth in Developing Countries: Evidence from Time-Series and Cross-Section Data." **Economic Development and Cultural Change,** 36, PP 51-72.

20- Tyler, W. (1981),"Growth and Export Expansion in Developing Countries.", **Journal of Development economics,** 9 , PP 121-30.

21- **UNCATED:Handbook** of International Trade and Development Statistics, 1997/1999.

22- Wilde, Karen L., **Saudi Arabian Economic Diversification plan.** A Dopctoral Thesis, University of Oregon, Oregon USA, 1985.

دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا

د. عبدالقادر إنويجى عبدالحفيظ البدرى

محاضر بكلية الاقتصاد بجامعة قاريونس - بنغازى - ليبيا

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثانى والأربعون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا

د . عبدالقادر إنويجى عبدالحفيظ البدرى*

إن تحقيق التقدم الاقتصادى والاجتماعى ، ورفع المستوى المعيشى لأفراد المجتمع يستلزم العمل الجاد والمتواصل ؛ لحشد الطاقات والموارد المتاحة ، وتوزيعها على مجالات الإنتاج المختلفة بما يعود على الأفراد والمجتمع ككل بأقصى المنافع الاقتصادية والاجتماعية . وهنا يأتى دور الإدارة الحاسم فعليها يقع العبء الأكبر من مسئولية إحداث التقدم للمجتمع فى جميع المجالات ، حيث يرى (Drucker, 1974) أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعنى قبل كل شىء الإدارة . إن معظم مشكلات الإدارة فى الدول النامية ناتجة من النقص فى قدرات العنصر البشرى وهذا النقص تتضح خطورته فى مواجهة النمو الواسع فى مهام الجهاز الإدارى وتحوله إلى جهاز إدارة تنمية فى معظم الدول .

وتأسيسًا على ذلك اتجهت الأنظار نحو دراسة الفرد وسلوكه ودوافعه وقيمه واتجاهاته فى أثناء العمل . وتعتبر الدوافع والقيم من المحددات الأساسية لسلوك الأفراد فى العمل ، فسلوك الفرد فى العمل يتحدد بمجموعه من المتغيرات التى تلعب دورًا فى تشكيل ذلك السلوك ، ومن أهمها حاجات الأفراد التى تبلور دافعيتهم وتحدد نوعية سلوكهم ودرجة الإصرار عليه ، وقيم الأفراد

* محاضر بكلية الاقتصاد بجامعة قاريونس – بنغازى – ليبيا

التى تشكل المعايير المستخدمة من قبل الأفراد فى الحكم على ما يتبنونه من سلوك . ويرى (Barnard, 1938) أن إشباع حاجات الفرد عن طريق تحقيق توقعاته الشخصية فى المنظمة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحقيق المنظمة لأهدافها .

إن أداء الفرد لعمله يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيم التى يتبناها ذلك الفرد نحو العمل (Emde, 998) ، وتختلف القيم الاجتماعية نحو العمل باختلاف الحضارات والثقافات . والعديد من ممارسات الوحدات الإدارية تستند فى حقيقتها إلى المعتقدات والعادات والقيم الثقافية للمجتمع الذى تعمل فيه تلك الوحدات . وبعبارة أخرى : تؤثر الاختلافات الثقافية والحضارية للمجتمعات على احتياجات أفرادها من العاملين وطرق الإدارة والتنظيم وفلسفة الجهاز الإدارى فيها .

وتأسيسًا على ذلك يمكن أن نقول إن حاجات وقيم ومعتقدات الأفراد تنعكس على أسلوب ممارستهم لأعمالهم ، وبذلك تعتبر دراسة هذه المتغيرات أولى الخطوات الصحيحة لفهم سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم ؛ بغية الوصول إلى تحقيق الكفاءة فى العمل .

مشكلة البحث وأهدافه :

تعتبر دوافع (حاجات) وقيم الفرد من أهم العوامل المحددة لسلوكه فى العمل وبالتالى إنتاجيته. فدراسة الحاجات الإنسانية توفر معلومات قد تساعد المنظمات على فهم الأسباب التى تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك محدد ، وكذلك قد يفيدها فى توقع أنماط معينة من السلوك فى مواقف معينة . إن التعرف على قوة الحاجات وأولوياتها والأثر الذى تتركه على سلوك الموظفين ، يمثل الركن الأساسى فى عملية المواءمة بين الموظف والعمل ، وله مضامين مهمة فى اختيار الأفراد وتصميم العمل (دقامسة ،٢٠٠١م) . وكذلك فإن إشباع حاجات الموظفين يؤدى إلى زيادة مستوى دافعيتهم ورضاهم عن العمل ؛ مما يرفع من مستوى

أدائهم وإنتاجيتهم . وبالمثل فإن أداء الفرد لعمله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم التى يتبناها ذلك الفرد نحو العمل . فالإنسان فى انتقائه لأهدافه وغاياته يتأثر بما لديه من قيم ، وكذلك يتأثر بقيمه فى استجاباته السلوكية .

إلا أنه رغم أهمية دراسة هذه المتغيرات فإن الكثير من المنظمات فى الدول النامية لا توليها الاهتمام الكافى ، ويتضح ذلك فى قلة الدراسات التطبيقية المنشورة حول هذا الموضوع . ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة فى التعرف على مستوى إشباع الحاجات وأهميتها فى بيئة العمل ، وكذلك القيم الدافعة للعمل والعلاقة بينهما لدى عينة من موظفى القطاع العام بمنطقة (بلدية) بنغازى فى ليبيا . ولذلك يهدف هذا البحث لتحقيق الآتى :

١ - محاولة تحديد دوافع العمل (الحاجات الإنسانية) لدى الموظفين فى الجهاز الإدارى فى منطقة (بلدية) بنغازى فى ليبيا ، وذلك وفقاً لنظرية التدرج الهرمى للحاجات .

٢ - معرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة البحث .

٣ - معرفة مستوى إشباع الحاجات الإنسانية لدى عينة البحث من خلال إدراكهم لذلك .

٤ - قياس نظم القيم الشخصية التى تدفع وتؤثر فى سلوك الموظفين فى الجهاز الإدارى فى منطقة (بلدية) بنغازى فى ليبيا .

٥ - تحليل الارتباط بين نظم القيم المختلفة من جهة ، وبين الحاجات الإنسانية والقيم من جهة أخرى .

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فى الآتى :

١ - يقتصر نطاق هذا البحث على الجهاز الإدارى بمنطقة (بلدية) بنغازى ، وقد

اختيرت منطقة بنغازى ، نظرًا لكونها ثانى أكبر منطقة من حيث عدد السكان فى ليبيا ، وعدد العاملين فى الجهاز الإدارى بالبلدية عدد كبير نسبيًا ويحقق أهداف الدراسة .

٢ - تهدف الدراسة إلى معرفة درجة الأهمية النسبية للحاجات ومستوى إشباعها ، وفقًا لإدراك الموظف الليبى لها ، ولا يتعرض البحث للأسباب التى تكمن وراء هذا الإدراك من وجهة نظرهم والتى تركت لدراسات أخرى لاحقه .

٣ - تم دراسة الحاجات فى هذا البحث من حيث أهميتها النسبية ، ومدى النقص فى إشباعها ، وبالتالى لن يدخل فى الدراسة احتمال وتوقع إشباع الحاجات .

٤ - لقياس هيكل القيم الشخصية للموظف الليبى ، فقد استُخدم تقسيم العالم الألمانى (Spranger, 1928) للقيم والتى تشمل : القيم العقلانية (النظرية) ، القيم الاقتصادية ، القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم السياسية ، القيم الدينية (الإنسانية) .

أهمية البحث :

تمثل الحاجات الإنسانية وسعى الأفراد الدائم لإشباعها الركن الأساسى لمحاولة فهم ديناميكية السلوك البشرى ، وبالمثل فإن القيم الشخصية تمثل المعايير التى تحكم سلوك الأفراد ، وعليه فإن توفير فهم أفضل للحاجات والقيم قد يساعد المنظمات فى فهم الأسباب التى تدفع الأفراد لسلوك معين ، وكذلك توقع أنماط معينة من السلوك فى مواقف معينة ، ومن ثم تستطيع المنظمات بناء على هذا الفهم أن توفر طرق و خيارات لإشباع حاجات الأفراد ، وكذلك محاولة تقليص التناقض فى القيم بين الأفراد والتنظيم . بمعنى آخر فإن محاولة فهم سلوك الأفراد فى العمل ، بقصد التأثير فيه وتغييره فى الاتجاه الذى يحقق

أهداف المنظمة - يستلزم ذلك دراسة وفهم الحاجات والقيم والعلاقة بينهما ، باعتبارهما من أهم محددات السلوك الإنسانى . ففى دراسة قام بها مركز القيادة الإبداعية فى ولاية كارولينا الشمالية فى أمريكا سنة ١٩٩٤م وجد أن القدرة على دفع وتحفيز الآخرين هى أهم المهارات الإدارية اللازمة لنمو ونجاح الشركات الصغيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية. (Eggers, 1994) وعلى الرغم من أن هذا النوع من الدراسات التى تهتم بالفرد وسلوكه لاقت رواجًا كبيرًا فى الغرب والدول المتقدمة ، إلا أنها للأسف لم تحظَ بكثير من الاهتمام فى الدول النامية خاصةً الدول العربية مع قليل من الاستثناءات .

ويكتسب هذا البحث أهمية خاصة ؛ لكونه من الأبحاث القليلة التى تربط بين أهمية الحاجات من وجهة نظر الأفراد ودرجة إشباعها من خلال إدراكهم لذلك والقيم التى يحملونها فى نفس الوقت ، وذلك يمكن أن يوفر فهمًا أكبر لطبيعة وسلوك الموظف ؛ مما يسهل بالتالى عملية التعامل معه ، وإشباع حاجاته ورغباته ؛ لكى يؤدى عمله بكفاءة ، وذلك يسهم فى تحقيق أهداف المنظمة التى يعمل بها .

الإطار النظرى للبحث :

أولاً - الدوافع :

يعتبر الدافع أوسع المحركات الداخلية للسلوك مفهومًا ، فهو يشمل فى مفهومه الواسع جميع أسباب السلوك وبواعثه ومحركاته الداخلية التى تدفع الإنسان إلى عمل أو سلوك معين والاستمرار فى هذا العمل أو السلوك مدة من الزمن ، حتى يتحقق الهدف المقصود للشخص ، وبذلك يشبع الدافع ويزول التوتر ويتحقق الإستقرار (الشيبانى ، ١٩٨٨م) .

ويرى (Koontz and O'Donnell, 1976) أنه عندما تتولد الحاجة فى نفس الفرد تخلق مطلبًا يعبر عنه بالرغبة فى تحقيق إشباع لتلك الحاجة المتولدة ، وإن وجود

حاجة غير مشبعة معرفة برغبة أو مطلب محدد يسبب فى إحساس الفرد بالتوتر ، إذ تسيطر عليه فكرة ضرورة تحقيق إشباع لتلك الحاجة ؛ وذلك يعمل على دفع الفرد باتجاه الأفعال أو نهج السلوك الذى يسعى لتحقيق تلك الحاجات . ومن خلال القيام بالسلوك المطلوب يتم للفرد تحقيق إشباعه للحاجات التى تولدت لديه .

لخدمة أغراض هذه الدراسة تم اختيار نظرية التدرج الهرمى للحاجات لتفسير وقياس دوافع الأفراد ؛ لأنها الأصل الذى تفرعت منه بقية نظريات الدوافع ، كما أن فروضها أكثر عمومية ؛ الأمر الذى يجعل تطبيقها أسهل نسبيًا (أحمد ، ١٩٧٦م ؛ جراى ، ١٩٨٨م) . وفيما يلى عرض موجز لأهم ملامح نظرية التدرج الهرمى للحاجات .

نظرية التدرج الهرمى للحاجات :

تفترض نظرية (Maslow, 1954) التدرج الهرمى للحاجات أن الإنسان فى محيط العمل مدفوع بالرغبة فى إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية ويرتبها Maslow هرميًا كالتالى :

١ - الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) :

هى تلك الحاجات التى ترتبط ارتباطًا مباشرًا ببقاء الإنسان على قيد الحياة ، والتى تتمثل فى الطعام والماء ، والأكسجين ، والنوم ، وما يرتبط بهذه الحاجات من حاجات أخرى كالحاجة إلى المال والحاجة إلى الملبس والحاجة إلى المأوى . وتعتبر الحاجات الفسيولوجية أهم الحاجات الإنسانية على الإطلاق . وهى لا تختلف باختلاف المجتمعات ، كما أن الأفراد جميعًا يتساوون فى الشعور بها مهما اختلفت الأعمار والثقافات .

٢ - حاجات الضمان (الأمن) :

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية (نسبيًا) تبدأ الحاجة إلى الأمن فى الظهور والسيطرة وتصبح كل الحاجات الأخرى أقل أهمية . وبالنسبة للفرد العادى فان حاجات الأمن يمكن أن تتمثل فى الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار والأمان ، وكذلك الرغبة فى تنظيم البيئة التى تحيط بالفرد ، حتى يسهل عليه فهمها والتنبؤ بها . وبصورة عامة تتمثل حاجة الأمن فى سعى الفرد لحماية ذاته ، وتأمين الوقاية من الأخطار المحيطة به سواء كانت أخطارًا بيئية (الزلازل وتقلبات المناخ) وما يتعرض له من أمراض ، أو من الناحية الاقتصادية ، فالشخص يسعى لتأمين المأوى والملبس المناسب والمال الذى يمكنه من مواجهة المتطلبات المختلفة للحياة .

٣ - الحاجات الاجتماعية :

بعد أن تصل درجة إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن إلى مستوى معقول ، تبدأ الحاجات الاجتماعية فى الظهور والسيطرة ، فيبدأ الفرد يشعر بغياب الأصدقاء أو الأحباء أو الزوجة أو الأطفال ، ويبدأ فى البحث عن الحب والانتماء إلى جماعة ، ويسعى لأن يتقبله الآخرون وأن يبادلوه الحب والاهتمام . ويعتمد الإنسان فى إشباع الحاجات الاجتماعية على الآخرين مثل الأصدقاء والزملاء وجماعة العمل .

٤ - حاجات احترام الذات (التقدير) :

تأتى حاجات احترام الذات فى المستوى الأعلى بعد الحاجات الاجتماعية ، وتعكس رغبة الفرد فى الحصول على احترام الغير له بصورة مستمرة ، ورغبته فى احترام الآخرين أيضًا . ويمكن أن تتمثل حاجات احترام الذات فى الرغبة فى القوة والإنجاز والمقدرة والثقة بالنفس والرغبة فى الاستقلال والحرية ، وكذلك

الرغبة فى الشهرة والمكانة والرغبة فى اكتساب تقدير الآخرين واحترامهم . إن إشباع هذه الحاجات يجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والأهمية ، وبذلك يشعر الفرد بأنه مهم للآخرين .

٥ - حاجات تحقيق الذات :

بعد تحقيق القدر المناسب من الإشباع لجميع الحاجات السابقة تبدأ الحاجة إلى تحقيق الذات فى الظهور ، وتتمثل فى رغبة الفرد فى الاستزادة المستمرة عما هو عليه ، ليصل إلى كل ما يصبو إليه . إنها حاجة الشاعر ليصبح أفضل الشعراء والموظف فى أن يصبح مديرًا لمنظمة كبيرة ، ويشبع الفرد هذه الحاجات عادة بطرق مختلفة تبعًا للطاقات التى يملكها أو القدرات التى تكمن فى شخصيته .

وهناك **افتراضان أساسيان** يرتكز عليهما نموذج تدرج الحاجات :

الافتراض الأول : أن الحاجات السفلى فى الهرم وغير المشبعة غالبًا ما تسيطر على الحاجات العليا .

الافتراض الثانى : لكى ينتقل الفرد من مستوى إلى آخر فى هرم الحاجات لا يتطلب ذلك إشباعًا تامًا لحاجات ذلك المستوى ، بل من الممكن أن يحصل المرء على إشباع جزئى لحاجات ذات مستويات مختلفة فى الوقت ذاته . وكما ذكرMaslow يمكن أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية بنسبة (٨٥٪) والحاجات الأمنية بنسبة (٧٠٪) والحاجات الاجتماعية بنسبة (٥٠٪) وحاجات التقدير بنسبة (٤٠٪) وحاجات تحقيق الذات بنسبة (١٠٪) . ويقول Maslow : إن الترتيب السابق للحاجات على شكل هرم إنما هو محاولة للتغلب على الاختلافات بين الثقافات والمجتمعات والبيئات المتعددة لمضمون الدوافع لديهم ، ودون الادعاء بعمومية وشمولية الترتيب السابق ، إنه فقط أكثر ملاءمة وأعمق أثرًا وأكثر دلالة من الاختلافات الطفيفة بين الثقافات والحضارات .

لقد قام العديد من الباحثين بدراسات للتحقق من فروض نظرية Maslow ، ففى الستينيات من هذا القرن قام Hall and Nougaim (1968) بدراسة ميدانية لاختبار نظرية Maslow وتوصَّلا إلى أن الإنسان يتطلع لإشباع حاجاته عند بداية عمله بصورة تسلسلية ، وفقًا لنموذج Maslow مبتدئًا بالحاجات الضرورية : (الأجر والأمان فى العمل) ، وأن الأفراد الذين حققوا نجاحًا فى عملهم بعد انقضاء مدة خمس سنوات بدوا يتطلعون لإشباع المستويات العليا من الحاجات ، وهذا مرده إلى أن هذه الفئة تضمن بقاءها فى العمل وتقدمها فى التسلسل الإدارى ؛ مما يضمن لها الأجر والأمان فى العمل . وأظهر المديرون اهتمامًا بإشباع حاجات احترام وتحقيق الذات والإنجاز ، وكانوا أقل اهتمامًا بالأجر والأمان فى العمل مثلما كان الأمر عند بداية خدمتهم .

وكذلك حصلت نظرية التدرج الهرمى على بعض التأييد من دراسة Hair, Ghiselli, and Porter (1966) ودراسة Cofer and Apply (1964) .

نخلص إلى القول بأن نتائج الدراسات التى حاولت اختبار فروض نظرية Maslow بعضها معارض وبعضها مؤيد (التويجرى ، ١٩٨٩م) ، وأنه على الرغم من الانتقادات الموجهة إلى النظرية فإن تلك النظرية تعتبر أشهر نظريات الدوافع وأكثرها شيوعًا وانتشارًا (المير، ١٩٩١م) ؛ ويعود ذلك إلى بساطة النظرية وأهميتها بالنسبة إلى المديرين والممارسين ، حيث إن معرفة حاجات الموظفين تعتبر من العوامل المهمة فى فهم سلوكهم والتنبؤ به والدفع به فى الاتجاه الذى يحقق أهداف المنظمة .

ثانيًا - القيم :

إن من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته والعوامل المؤثرة فيه قيمه ومعتقداته ، (الشيبانى ، ١٩٨٨) ، فالقيم مفاهيم إنسانية عما هو صحيح أو خاطئ من وجهة نظر شخصية . ويرى (Rokeach, 1973) أن القيمة اعتقاد راسخ بأن

التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأى طريقة أخرى متاحة ، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أى هدف آخر متاح . وبهذا فإن للقيم اتصالاً وثيقًا بطرق التصرف وبأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنسانى . إن مجموعة القيم التى تتبناها أية مؤسسة أو جهاز إدارى تسمى بنظام القيم ، ونظام القيم فى أى منظمة هو عبارة عن الالتزامات الأساسية التى يرتبط بها كل عضو من أعضاء التنظيم الإدارى لتلك المنظمة ، ومن المؤسف أن الكثير من قيادات الإدارة فى الدول النامية يهتمون بشكل كبير بالهياكل التنظيمية واللوائح والإجراءات ؛ لأنها أشياء ملموسة ويطبعونها فى كتيبات ونشرات ، ولكنهم يهملون فى نفس الوقت الجوهر الحقيقى لتماسك أى تنظيم ، وهو القيم الأساسية التى يلتزم بها التنظيم . هناك مداخل متعددة لقياس القيم ، الطريقة التقليدية هى الملاحظة إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت ، ويعتمد نجاحها على خبرة وتخصص الملاحظ ، كما أنها مقيدة بعدد محدد من الموظفين الذين يمكن ملاحظتهم . إلا أن المدخل الذى لاقى رواجًا كبيرًا هو مدخل قياس وترتيب القيم ، وذلك بفضل مساهمات علماء مثل : Spranger (١٩٢٨) و Rokeach (١٩٧٣) الذى قام بتقسيم القيم الشخصية إلى ست مجموعات .

ويقصد بالقيم فى هذه الدراسة ما يقيسه اختبار Allport, Vernon and Lindzey (1970) للقيم التى يقيسها هذا الاختبار ، وهى القيمة النظرية التى تهتم باكتشاف المعرفة والحقيقة وتهتم بالملاحظة والتعليل والنقد والاستنتاج العقلانى ، والقيمة الاقتصادية التى تهتم بما هو نافع اقتصاديًا ، وترى أن المعرفة القابلة للتطبيق هى فقط المفيدة ، أما ماعداها فهى نوع من التبذير ، والقيمة الجمالية التى تهتم بالشكل والتناسق والانسجام والاتجاه نحو الفردية والاكتفاء الذاتى ، والقيمة الاجتماعية التى تهتم بما يفيد الآخرين وينفعهم وتحبذ الإيثار وإنكار الذات ، والقيمة الدينية (الإنسانية) التى ترفع من شأن المعتقدات والمشاعر الدينية وتحاول فهم الكون كنظام متكامل ، والقيمة السياسية التى تهتم بالقوة و التأثير والشهرة وترفع من شأن المركز والسلطة .

هذا وقد استخدم العديد من الباحثين تقسيم Spranger للقيم وأداة القياس التى طورها Allport et al. (1970) فى العديد من الدراسات لقياس القيم الشخصية للأفراد فى العمل .

الحاجات والقيم :

فى مجال العمل فإن للمجموعة التى ينتمى إليها الفرد أثرًا كبيرًا فى تحقيق الحاجات فى كل مستويات التنظيم . " ويتعلم الفرد من تفاعله مع الآخرين كيف يشبع حاجاته الأساسية (كأن يضع الطعام على المائدة) بالإضافة إلى إشباع الحاجات العليا . وبمعنى آخر فالقيم تتنقل فى عملية إشباع الحاجات من شخص لآخر ، وترتبط قوة قيمة معينة ومدى تعرضها للتغير بعلاقة الفرد بأسرته وثقافته الموروثة " (مندل وجوردان ، ١٩٨٢م : ١٣) . فالإنسان دائم السعى لإشباع حاجاته وأهدافه فلا ينتهى من تحقيق هدف حتى يتطلع إلى غيره ، وهو فى انتقائه لأهدافه وغاياته يتأثر بما لديه من قيم . كذلك يتأثر بقيمه فى استجاباته السلوكية .

الدراسات السابقة :

لقد قام التويجرى (١٩٨٩م) بدراسة لمعرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة من (١١٣) موظفًا سعوديًا و(١٢٣) موظفًا غير سعودى من الذين يعملون فى منشآت وشركات فى المملكة العربية السعودية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة اختلاف ترتيب أهمية الحاجات بين المجموعة السعودية والمجموعة غير السعودية . فقد رتبت المجموعة السعودية حاجات Maslow وفقًا لأهميتها على النحو التالى : تحقيق الذات ، الاحترام ، الانتماء ، البقاء ، الأمن . فى حين رتبت المجموعة غير السعودية الحاجات كما يأتى : الأمن ، تحقيق الذات ، البقاء ، الانتماء ، الاحترام .

قام أيضًا المير (١٩٩١م) بدراسة لمعرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة من اليد العاملة السعودية ، ومقارنة ذلك بترتيب أهمية الحاجات لمجموعتين من اليد العاملة إحداها عربية والأخرى من دول آسيوية ، وتتألف الدراسة من (١٤٩) فردًا ، وقد رتبت المجموعة السعودية الحاجات وفقًا لأهميتها كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى تقدير الذات ، ثم أخيرًا الحاجة إلى الاستقلالية . فى حين رتبت المجموعة الآسيوية أهمية الحاجات كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ، ثم الحاجة إلى تقدير الذات . أما المجموعة العربية فقد رتبت أهمية الحاجات وفقًا لأهميتها كالتالى : الحاجة إلى تحقيق الذات ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، وأخيرًا الحاجة إلى تقدير الذات . أما العينة بكاملها فقد رتبت الحاجات من حيث الأهمية كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات جاءت أولاً ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ثم الحاجة إلى تقدير الذات .

كما قام رفاعى (١٩٧١م) بدراسة شملت (٤٠٠) مدير ينتمون إلى مستويات إدارية مختلفة فى بعض الشركات الصناعية التابعة للقطاع العام فى مصر ؛ وذلك بهدف الكشف عن دوافع العمل لدى المدير المصرى ، وقد وجد أن أهم الحاجات لدى أفراد العينة هى حاجة تحقيق الذات ثم الاستقلال ، ثم التقدير ، وجاءت الحاجة إلى الأمان والحاجات الاجتماعية فى المرتبة الأخيرة . والجدير بالذكر أن نفس النتيجة السابقة توصل إليها (ماهر ، ١٩٧٤م) فى دراسته التى شملت (١٢٦) مديرًا ينتمون إلى بعض شركات القطاع العام الصناعية بمدينة الإسكندرية بمصر .

وقد قام Hair et al. (1966) بدراسة لمعرفة ترتيب الحاجات لعينة تجمع مديرون من بلدان مختلفة متقدمة ونامية وقد كانت النتيجة أن المديرين فى

الدول النامية يضعون أهمية كبيرة على جميع الحاجات الخمس مقارنة بالمديرين من الدول المتقدمة .

فيما يتعلق بالقيم فقد وجد الكردى وآل ناجى (١٩٩٦م) فى دراسة أجريت بالمملكة العربية السعودية على عينة تتكون من (١٣٧) مديرًا أن هناك اختلافًا بين الذكور والإناث ، وبين قطاع الأعمال وقطاع الخدمات فى ترتيب القيم ، فقد رتب المديرون الذكور القيم حسب أهميتها كالتالى : القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم الإنسانية ، القيم الاجتماعية ، القيم الجمالية . فى حين رتبت المديرات الإناث القيم كالتالى : القيم الإنسانية ، القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم الاجتماعية ، القيم السياسية ، القيم الجمالية . وبالنسبة للمديرين فى قطاع الأعمال والخدمات ، فاتضح أنهم اختلفوا فى ترتيب القيم الاقتصادية والإنسانية والعقلانية ، فى حين اتفقوا على ترتيب القيم الاجتماعية والسياسية والجمالية .

فى دراسة قام بها Lubinski, Schmidt and Benbow (1996) على عينة تتكون من (٢٠٣) من الطلبة الموهوبين (المتفوقين ذهنيًا) فى سن (١٣) سنة باستخدام اختبار Allport et al. (1970) لقياس القيم ، ثم كرر نفس الدراسة على نفس العينة فى سن (٣٣) سنة وذلك لغرض قياس التغير فى القيم الشخصية ما بين فترة المراهقة والدراسة ، وفترة النضج وممارسة العمل ، وتوصل إلى أن هناك بعض الاختلاف فى ترتيب أهمية القيم بين الفترتين ، وكذلك بين الذكور والإناث ، فقد رتب الرجال فى العينة فى سن (٣٣) ، وبعد ممارستهم للعمل الفعلى القيم كالتالى : القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم السياسية ، القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم الدينية . فى حين جاء ترتيب النساء للقيم فى سن (٣٣) سنة كالتالى : القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم الاقتصادية ، القيم الدينية ، القيم النظرية ، القيم السياسية .

عينة وأسلوب البحث :

يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين بالجهاز الإدارى فى منطقة (بلدية) بنغازى باعتباره الجهة القيادية لكل القطاعات بالبلدية ، ودون أن يشمل ذلك الشركات العامة التابعة للقطاعات المختلفة ، حيث بلغ العدد الإجمالى لمجتمع البحث (٢٠٠٠) موظف تقريبًا . ونظرًا لعدم توافر قائمة كاملة بأسماء الموظفين فى الجهاز الإدارى للاختيار من بينهم عشوائيًا وتطبيق قواعد اختيار العينة العشوائية ؛ فقد تم سحب عينة صرفية غير عشوائية اقتصرت على الموظفين الموجودين بمكاتبهم ، والذين ليس لديهم مراجعون من الجمهور لحظة توزيع صحائف الاستبانة فى ذلك اليوم . وشملت العينة كل المستويات الإدارية (المستوى الإدارى الأعلى - المتوسط - التنفيذى) . وقد تم توزيع عدد (٢٠٠) صحيفة استبانة أى ما نسبته (١٠٪) تقريبًا من مجتمع البحث ، تم إعادة (١٥٠) صحيفة منها ، بنسبة تجاوب بلغت (٧٥٪) وهى نسبة عالية ، وذلك يعود إلى قيام أحد مساعدى الباحث بتوزيع وجمع قوائم الاستبانة باليد ، وذلك بعد استبعاد فكرة إرسال قوائم الاستقصاء بالبريد بسبب عدم كفاءة الخدمات البريدية ، وتركز مفردات العينة فى منطقة جغرافية واحدة ، وبعد فحص الردود تبين أن عدد (١٢٠) صحيفة فقط صالحة للتحليل الإحصائى ، أى ما نسبته (٨٠٪) من الاستبانات المستردة و(٦٠٪) من عدد الاستبانات الموزعة . وبذلك تتكون عينة هذا البحث الخاضعة للتحليل من (١٢٠) موظفًا فى الجهاز الإدارى بمنطقة (بلدية) بنغازى .

قائمة الاستبانة :

الجزء الأول من قائمة الاستبانة خصص للحصول على بيانات ومعلومات عن أفراد العينة ، من حيث العمر والمستوى التعليمى ومدة الخبرة والجنس والمستوى الإدارى ، أما الجزء الثانى فيحتوى على أسئلة تهدف للوقوف على مستوى أهمية

الحاجات وأيضًا على مستوى إشباع الحاجات الأساسية باستخدام أداة القياس التى طورها Porter والمعروفة فى أدبيات الإدارة باسم "استبانة الرضا عن الحاجة" ، بعد أن قام الباحث بإجراء بعض التعديلات على هذه الأداة لتلائم البيئة الليبية وأهداف البحث ، فمثلاً يختلف الباحث مع Porter فى استبداله للحاجات الفسيولوجية بالحاجة إلى الاستقلالية بزعم أن الحاجات الدنيا فى هرم الحاجات مشبعة تقريبًا من خلال العمل فى معظم المنظمات ، ويعتقد الباحث أن هذا افتراض يحتاج إلى العديد من الدراسات لإثباته ، وأنه قد يصدق فقط على المنظمات العاملة فى الدول المتقدمة . ولذلك قام الباحث بإضافة أربعة عبارات تتعلق بقياس الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) ، وقام بحذف العبارات المتعلقة بقياس الحاجة إلى الاستقلالية . وقد راعى الباحث عند تصميم القائمة مزج العبارات ببعضها حتى يتم إلغاء أى احتمال للتحيز أو توجيه ذهن المجيب إلى اتجاه محدد ، كما تم استخدام مقياس ليكرت ذى النقاط السبع ، وتتراوح القياسات بين درجة واحدة وتعنى أن الميزة المشار إليها غير متوافرة أو غير مهمة للمشارك ، وبين سبع درجات وتعنى أن الميزة متوافرة أو مهمة له ، وذلك بالنسبة إلى ثلاثة أسئلة تلى كل عبارة من عبارات الجزء الثانى من الاستبانة والبالغ عددها (١٣) عبارة .

أما الجزء الثالث من القائمة فيهدف إلى الكشف عن القيم الإنسانية فى العمل باستخدام اختبار Allport et al. (1970) (الصيغة المختصرة) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليتلاءم مع البيئة الليبية وأهداف الدراسة . فمثلاً يتفق الباحث مع محمد الكردى و محمد آل ناجى فى تفضيل استخدام تعبير القيم الإنسانية بدل القيم الدينية وذلك باعتبار أن "القيم الدينية هى تلك القيم التى تحرك وتمد المجتمع بالثقافة العامة فى المجتمع ، وبالتالى ثقافة المنظمة بالأسس والقواعد الرئيسية الأساسية ، التى تحكم السلوك وبالتالى توجه نظم القيم الشخصية ككل ، لدى الأفراد والمديرين" (الكردى و آل ناجى ، ١٩٩٦ : ٢٠) .

صدق وثبات أداة البحث :

لضمان صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض قائمة الاستبانة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قاريونس ، وكذلك على مجموعة من الموظفين بالجهاز الإدارى لبلدية بنغازى ؛ وذلك لاستطلاع واستقراء وجهة نظرهم بشان تناسق وتوافق مضمون كل عبارة مع القياس المقترح لكل حاجة أو قيمة . ولقد أبدوا بعض الملاحظات المهمة التى تم أخذها فى الحسبان . وبالنسبة لثبات أداة الدراسة فقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستبانة على مجموعة تجريبية من (١٥) موظفًا فى فترتين زمنيتين مختلفتين بفارق زمنى بلغ (٢٥) يومًا بين المرة الأولى والثانية ، ولقد بلغت درجة الثبات (٠,٨٩) باستخدام معادلة بيرسون .

أسلوب تحليل البيانات :

تم تبويب وجدولة ثم تحليل البيانات الخاصة بعينة البحث باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، بقسم الحاسب الآلى فى جامعة بوزنان للاقتصاد ببولندا . وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائى الآتية :

١ - النسب المئوية كأحد أساليب الإحصاء الوصفى ؛ وذلك بغرض وصف وتلخيص صفات العينة الديموغرافية . وأحيانًا تكون النسبة الإجمالية أقل من (١٠٠٪) ؛ وذلك بسبب نقص الإجابات أو التقريب .

٢ - الأوساط الحسابية كوسيلة لقياس التوسط فى إجابات أفراد العينة ، على أساس أن الأوساط الحسابية تعد من أساليب الإحصاء الوصفى التى تهدف إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدمًا وتعطى نتائج ومؤشرات منطقية ومقبولة إحصائيًا .

٣ - تم استخدام تحليل التباين الأحادى لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية بين الحاجات وكذلك بين القيم .

٤ - لغرض تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة المختلفة تم استخدام طريقة بيرسون .

طريقة العرض :

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء ، تناول الجزء الأول الخلفية النظرية للبحث مع عرض موجز لنتائج أهم الدراسات السابقة فى هذا المجال ، والجزء الثانى تناول جمع وتحليل وعرض ومناقشة نتائج البحث ، وفى الجزء الثالث تم عرض النتائج النهائية وتقديم مجموعة من التوصيات بناء على النتائج المستخلصة من البحث .

خصائص عينة البحث :

تضمنت قائمة الاستبانة بيانات نوعية عن مفردات عينة البحث شملت العمر، المستوى التعليمى ، الخبرة ، الجنس ، المستوى الإدارى ، والجدول رقم (١) يعرض البيانات التى تحدد صفات وخصائص عينة البحث والبالغ عددها (١٢٠) موظفًا .

يتضح من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد العينة (٦٨٪) تقع أعمارهم فى الفئة العمرية ما بين ٢٥ ـ ٤٤ سنة ، وأن قرابة نصف العينة من الذكور والنصف الآخر من الإناث ، وأن ما نسبته (٥٤٪) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعيًا فى حين (٤٦٪) يحملون مؤهلاً تعليميًا متوسطًا ويمكن أن يعزى ذلك إلى نسبة الإناث فى العينة والتى تتميز بانخفاض المؤهل العلمى نتيجة لظروف اجتماعية وثقافية معينة . يقع أكثر من نصف أفراد العينة (٦٣٪) فى الفئة التى أمضت مدة خدمة فى الوظيفة الحالية أكثر من ٤ سنوات ، وأن معظم أفراد العينة (٦٨٪) من العاملين فى المستوى الإدارى التنفيذى ، وهذا يتوافق مع التنظيمات الإدارية المتعارف عليها إداريًا ، حيث يكون الهرم الإدارى مفلطحًا عند القاعدة ويضيق ويقل عدد الموظفين كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم .

جدول رقم (١)

الصفات الديموغرافية للعينة

الصفات الديموغرافية للعينة	العدد	النسبة
عدد الأفراد	١٢٠	٪١٠٠
الفئة العمرية		
أقل من ٢٥ سنة	٢٩	٪٢٤
من ٢٥ ـ ٣٤ سنة	٥١	٪٤٢
من ٣٥ ـ ٤٤ سنة	٣١	٪٢٦
من ٤٥ ـ ٥٤ سنة	٧	٪٦
٥٥ سنة أو أكثر	٢	٪٢
الجنس		
ذكر	٦٣	٪٥٢
أنثى	٥٧	٪٤٨
المستوى التعليمى		
تعليم متوسط	٥٥	٪٤٦
تعليم جامعى	٦٢	٪٥٢
تعليم عال	٣	٪٢
مدة الخدمة فى العمل الحالى		
أقل من ٤ سنوات	٤٣	٪٣٦
من ٤ ـ ٨ سنوات	٣٧	٪٣١
أكثر من ٨ سنوات	٣٨	٪٣٢
المستوى الإدارى		
المستوى الإدارى الأعلى	٦	٪٥
المستوى الإدارى المتوسط	٣٣	٪٢٧
المستوى التنفيذى	٨١	٪٦٨

نتائج البحث :

توصل البحث إلى العديد من النتائج ، وفيما يلى عرض موجز لأهم هذه النتائج :

إشباع الحاجات الأساسية :

إن إشباع الحاجة يعكس العلاقة بين ما يتوقع الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلاً ، فمثلاً الشخص الذى يتوقع إشباعًا لحاجته مقداره (٥٠٪) فإذا ما بلغت نسبة تحقيق حاجته (٦٠٪) فسيبدو هذا أكثر من مُرضٍ بالنسبة له . ومن جهة أخرى إذا ما توقع الفرد إشباعًا قدره (٩٠٪) وحصل علىً تحقيق لحاجته بمقدار (٦٠٪) ، فسيبدو هذا أقل من المستوى المطلوب .

وكما يرى Hair et al. (1966:87) أن : "ما يؤثر على سلوكنا هو ليس مقدار ما يُحصل عليه من الشيء ، بقدر ما هو رأينا وتفكيرنا بالشيء الذى حصلنا عليه" . ويقصد بالإشباع هنا الفرق بين التحقيق المتوقع والتحقيق الفعلى كما هو موضح بالمعادلة التالية : الإشباع = التحقيق المتوقع – التحقيق الفعلى

ويبين الجدول رقم (٢) إشباع حاجات أفراد العينة .

جدول رقم (٢)

إشباع حاجات الموظفين

الحاجات	الوسط الحسابى للنقص فى إشباع الحاجات ❖	الانحراف المعيارى	الترتيب
البقاء (الأساسية)	٢,٢٨	١,٥٧	١
الضمان	١,٦٦	٢,٠٩	٢
الاجتماعية (الانتماء)	١,١٥	١,٥٩	٥
الاحترام	١,٥٢	١,٥٠	٤
تحقيق الذات	١,٦٣	١,٦٦	٣

❖ القيم ذات المستوى الأعلى تعنى الزيادة فى عدم الرضا عن إشباع الحاجة.

ونلاحظ من الجدول رقم (٢) أن هناك نقصًا فى إشباع جميع الحاجات ، وأن أكثر الحاجات نقصًا لدى أفراد العينة على التوالى هى البقاء والضمان ، حيث احتلت أكبر متوسطين (٢,٢٨ ، ١,٦٦) على التوالى ، وأن أقل الحاجات نقصًا فى الإشباع على التوالى هى الاجتماعية واحترام الذات وتحقيق الذات .

ولاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الأوساط الحسابية ؛ فقد تم استخدام تحليل التباين لاستخراج التباين بين الأوساط الحسابية والذى استخدم لاستخراج معامل "ف" . ويوضح الجدول رقم (٣) ذلك .

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٣) نجد أن قيمة "ف" المحسوبة تساوى (٦,٩١١) وهى ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ونستنتج من ذلك أن الفروق بين الأوساط الحسابية ذات دلالة إحصائية كبيرة ، ومن ثم يمكن أن نثق فى نتائج جدول رقم (٢) . ونلاحظ أن إشباع حاجات الأفراد لا يتبع تسلسل حاجات Maslow ، وكذلك تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة

التويجرى التى أجريت فى المملكة العربية السعودية والتى أوضحت أن حاجات البقاء والضمان مشبعة إشباعًا كبيرًا نسبيًا ، وأن حاجات احترام وتحقيق الذات مشبعة إشباعًا أقل من حاجات البقاء والضمان والاجتماعية ، وأن إشباع الحاجات يتبع التدرج الهرمى الذى قدمه Maslow . ونود أن نشير هنا إلى أن نتائج هذه الدراسة تعتبر مبدئية إلى أن يتم تأكيدها عن طريق دراسات أخرى . ويمكن أن يُعزى سبب انخفاض إشباع حاجات البقاء والضمان إلى إدراك الموظفين للمشكلات المتعلقة بتذبذب وعدم استقرار أسواق النفط ، وكذلك الظروف الإدارية التى يمر بها الجهاز الإدارى أثناء الدراسة متمثلة فى تغيير الهيكلية الإدارية وتقليص الوظيفة العامة .

جدول رقم (٣)

تحليل التباين للنقص فى إشباع الحاجات

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف ❖❖
بين الحاجات	٤	٧٩,٥٧٣	١٩,٨٩٣	٦,٩١١
داخل الحاجات	٥٩٥	١٧١٢,٧٦٢	٢,٨٧٨	
المجموع	٥٩٩	١٧٩٢,٣٣٥		

❖❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

أهمية الحاجات :

لكى يصبح مستوى إشباع أو تحقيق الحاجة ذا معنى ؛ يجب أن يضاف إليه أهمية (أو عدم أهمية) تلك الحاجة بالنسبة للموظف . والجدول رقم (٤) يوضح الأهمية التى يعلقها الأفراد على الحاجات المختلفة ، حيث تم حساب الوسط الحسابى للحاجات المختلفة ؛ بغية المقارنة بينها وترتيبها وفقًا لذلك .

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن أكثر الحاجات أهمية لدى الأفراد على التوالى هى الحاجة إلى الاحترام ثم تحقيق الذات ثم الضمان ثم الاجتماعية ثم البقاء . وأن أقل الحاجات أهمية على التوالى هى الحاجات الأساسية والاجتماعية .

جدول رقم (٤)

أهمية الحاجات للموظفين

الحاجات	الوسط الحسابى لأهمية الحاجات ❖	الانحراف المعيارى	الترتيب
البقاء (الأساسية)	٥,٣١	١,٣٤	٥
الضمان	٥,٦٨	١,٥٤	٣
الاجتماعية (الانتماء)	٥,٥٦	١,٣٠	٤
الاحترام	٦,١٠	١,٠٦	١
تحقيق الذات	٥,٩٩	١,١١	٢

❖ كلما زادت قيمة المتوسط زادت الأهمية.

ولاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الأوساط الحسابية لأهمية الحاجات ؛ فقد تم استخدام تحليل التباين لاستخراج التباين بين الأوساط الحسابية والذى استخدم لاستخراج معامل " ف ". كما هو موضح فى الجدول رقم (٥) . وبالرجوع إلى الجدول رقم (٥) نجد أن قيمة "ف" المحسوبة تساوى (٧,٤٥٠) وهى ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ونستنتج من ذلك أن الفروق بين الأوساط الحسابية ذات دلالة إحصائية كبيرة ، وبالتالى يمكن أن نثق فى نتائج جدول رقم (٤) ، والذى يوضح أن الأفراد يعلقون أهمية كبيرة على مختلف الحاجات ، حيث احتلت جميع الحاجات مراكز متقدمة على سلم

الأهمية (الحد الأقصى للأهمية ٧ نقاط) . وكما هو متوقع احتلت الحاجات التى يشعر الأفراد بنقص فى إشباعها مراكز متقدمة على سلم الأهمية (أكثر من ٥ نقاط) ماعدا حاجات البقاء والتى غالبًا ما يتم إشباعها جزئيًا عن طريق العمل فى الفترة المسائية أو العمل الخاص (الموازى) ؛ ولذلك يهتم الموظف بالضمان والاستقرار فى العمل الحكومى ، والذى يمكنه من إشباع بقية الحاجات كالانتماء والتقدير وتحقيق الذات .

جدول رقم (٥)

تحليل التباين للأهمية النسبية للحاجات

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف **
بين الحاجات	٤	٤٩,١٩٤	١٢,٢٩٩	٧,٤٥٠
داخل الحاجات	٥٩٥	٩٨٢,٢٥٧	١,٦٥١	
المجموع	٥٩٩	١٠٣١,٤٥٢		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

أهمية الحاجات والنقص فى إشباعها وقوة الدوافع :

تتحدد قوة الدافع فى التأثير على السلوك بالتفاعل بين مدى شعور الفرد بأهمية حاجة معينة ، وبمقدار النقص فى إشباع هذه الحاجة ، وباحتمال الحصول على إشباع لهذه الحاجة . فكلما كانت الحاجة ذات أهمية كبيرة ، وشعر الفرد بنقص كبير فى إشباعها ، وهناك احتمالات كبيرة فى الحصول على الإشباع المطلوب - كان هذا الدافع قويًا فى التأثير على سلوك الفرد (السلمى ، ١٩٧١م) .

وبتثبيت المتغير الخاص باحتمال الحصول على الإشباع المتوقع فإن ترتيب الدوافع (الحاجات) تنازليًا بحسب قوتها سيكون البقاء (الأساسية) أولاً ، ثم

تحقيق الذات ، ثم الضمان ، ثم الاحترام ، وأخيرًا الحاجات الاجتماعية (الانتماء) . وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

مقارنة بين الأوساط الحسابية * لأهمية الحاجات والنقص فى إشباعها وقوة الدوافع

الحاجات	الأهمية	الترتيب	النقص	الترتيب	القوة	الترتيب
البقاء (الأساسية)	٥,٣١	٥	٢,٢٨	١	١٢,١١	١
الضمان	٥,٦٨	٣	١,٦٦	٢	٩,٤٣	٣
الاجتماعية (الانتماء)	٥,٥٦	٤	١,١٥	٥	٦,٣٩	٥
الاحترام	٦,١٠	١	١,٥٢	٤	٩,٢٧	٤
تحقيق الذات	٥,٩٩	٢	١,٦٣	٣	٩,٧٦	٢

* كلما زادت القيمة زادت الأهمية النسبية والنقص فى الإشباع .

القيم الإنسانية :

ونلاحظ من الجدول رقم (٧) أن القيمة الاقتصادية والاجتماعية هى القيم السائدة لدى أفراد العينة ، تليها القيمة الإنسانية ، ثم النظرية فالجمالية وأخيرًا القيمة السياسية . وأظهرت قيمة "ف" أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيم المختلفة . وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٨) .

إن سيطرة القيمة الاقتصادية والاجتماعية يمكن أن ترجع جزئيًا إلى تركز معظم أفراد العينة فى المستوى الإدارى الأول (التنفيذى) ، حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين فى هذا المستوى هم فى بداية حياتهم الوظيفية وبالتالى ترتفع لديهم القيمة الاقتصادية (المرتب والحوافز المادية الأخرى مثلاً) ؛ وذلك نظرًا لانخفاض مرتباتهم بسبب تواضع مستواهم التعليمى أو لأنهم لا يزالون فى بداية

حياتهم الوظيفية . وكذلك يتميز الأفراد فى المستوى الإدارى الأول بالاهتمام بالقيم الاجتماعية (الأصدقاء فى العمل مثلاً) ، ويمكن أن يعزى سيطرة القيم الاجتماعية لدى أفراد العينة إلى التركيبة الاجتماعية والنفسية للمجتمع الليبى والتى تقدس الروابط الأسرية والقبلية وغيرها من الروابط الاجتماعية الأخرى .

جدول رقم (٧)

القيم السائدة لدى أفراد العينة

القيمة	الوسط الحسابى *	الانحراف المعياري	الترتيب
اقتصادية	١٧,٦٢	٣,٥٦	١
اجتماعية	١٦,٦٨	٤,٠٣	٢
إنسانية	١٥,٤٥	٣,٤٧	٣
نظرية	١٢,٨٥	٣,٧٤	٤
جمالية	١٢,٣٣	٢,٩٤	٥
سياسية	١١,٩٩	٤,٦١	٦

* القيم الكبيرة للوسط الحسابى تعنى أن القيمة سائدة ولها تأثير على السلوك .

جدول رقم (٨)

تحليل التباين للقيم السائدة لدى أفراد العينة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف **
بين القيم	٥	٣٤٩٧,١٦١	٦٩٩,٤٣٢	٤٩,٣٩٢
داخل القيم	٧١٤	١٠١١٠,٧٥	١٤,١٦١	
المجموع	٧١٩	١٣٦٠٧,٩١١		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم وبعض المتغيرات الديموغرافية :

أوضحت الدراسة وجود علاقة بين أهمية الحاجات والقيم الإنسانية وبعض المتغيرات الديموغرافية كالعمر والمستوى التعليمى والخبرة والجنس والمستوى الإدارى ، وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٩) والذى يوضح ما يلى :

جدول رقم (٩)

العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم وبعض المتغيرات الديموغرافية

أهمية الحاجات والقيم/ متغيرات ديموغرافية	السن (العمر)	المستوى التعليمى	الخبرة	الجنس	المستوى الإدارى
السن (العمر)	–				
المستوى التعليمى	٠,١٥	–			
الخبرة	٠,٣٣❖❖	٠,٠٧	–		
الجنس	-٠,٣٣❖❖	-٠,٠٧	-٠,٢٨❖❖	–	
المستوى الإدارى	-٠,٠٨	٠,٣٦❖❖	٠,٢٨❖❖	٠,١٨	–
البقاء (الأساسية)	٠,٠١	-٠,٢٧❖❖	-٠,٢٣❖❖	٠,١٢	-٠,٥٥❖❖
الاجتماعية	-٠,١٩	-٠,٠٧	-٠,٢٦❖❖	٠,٢٧❖❖	٠,١٣
الضمان	٠,٠٦	-٠,١٣	-٠,١٤	٠,١٩	-٠,٣٩❖❖
تحقيق الذات	٠,٠١	-٠,٠٩	٠,٠٤	٠,٠٨	٠,١٥
احترام الذات	٠,١٠	-٠,٠٨	٠,٠١	٠,١٣	٠,١٢
النظرية	٠,٠٧	٠,١٣	٠,٠٩	-٠,١٠	٠,٢٦❖❖
الجمالية	٠,٠٣	-٠,١١	٠,٠٤	٠,١٠	٠,٠٥
الاقتصادية	-٠,٠١	٠,٠٨	٠,٠٢	-٠,١٤	٠,١٠
السياسية	٠,١٦	٠,١٢	-٠,٠٧	-٠,٠٦	٠,٠٥
الاجتماعية	-٠,١٤	-٠,٠٩	-٠,١٠	٠,٢٠	٠,١٢
الإنسانية	٠,٠٩	٠,٠٣	-٠,٠٧	٠,٠٦	٠,١٠

❖❖ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ – هناك علاقة سالبة معنوية بين المستوى التعليمى وأهمية حاجات البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى أنه كلما ازداد المستوى التعليمى للفرد قل لديه التفكير فى حاجات البقاء وتفتحت آفاق مداركه ، فيبدأ فى التفكير فى حاجات أعلى كالاحترام وتحقيق الذات .

٢ – هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وبين أهمية حاجة البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويعنى هذا أن الأفراد الذين أمضوا مدة طويلة فى العمل لايهتمون بحاجات البقاء ، ويعود ذلك لأنها مشبعة جزئيًا فى العمل ؛ ولذلك هم يحاولون الاهتمام بإشباع حاجات أخرى عليا .

٣ – هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وبين أهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فكلما ازدادت مدة الخدمة فى الوظيفة حصل الفرد على أصدقاء وزملاء أكثر فى العمل ولم يعد يهتم بإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال العمل .

٤ – يوجد ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين الجنس وأهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا لا يعنى أن الحاجات الاجتماعية غير مهمة للنساء ، ولكن ونتيجة لظروف اجتماعية معينة فإن النساء تتاح لهن هذه الفرصة بشكل أكبر من خلال العمل وبناء صداقات ، وخاصة مع نساء عاملات مثلهن ، فى حين أن الرجال مجال إشباع حاجاتهم الاجتماعية واسع جدًا بالمقارنة بالنساء فهناك النوادى والمناسبات الاجتماعية والسفر والأصدقاء داخل وخارج العمل .

٥ – هناك ارتباط سلبى قوى ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى وأهمية حاجات البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٥) بمستوى معنوية (٠,٠١) ،

فكلما ارتفع المستوى الإدارى انخفضت أهمية الحاجات الأساسية ، وهذه راجع نسبيًا إلى ارتفاع المقابل المادى لأفراد الإدارة العليا ، وبذلك تشبع الحاجات الأساسية نسبيًا ، ويبدأ الموظف (المدير) فى البحث عن الاحترام وتحقيق ذاته . ونود أن نشير هنا إلى أن العلاقة بين المستوى الإدارى وبقية متغيرات الدراسة يجب أن تؤخذ بشىء من الحذر ؛ وذلك لقلة عدد أفراد العينة فى المستوى الإدارى الأعلى وتركز معظم أفراد العينة فى المستوى الإدارى الأول .

٦ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى وأهمية حاجات الضمان ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٩) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويشير ذلك إلى أن الموظف (المدير) فى المستويات الإدارية العليا يشعر بإشباع نسبى ، وبالتالى فهناك قليل من الاهتمام بحاجات الضمان والاستقرار .

٧ - هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى وبين القيم العقلانية (النظرية) ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويوضح ذلك أنه كلما كان الموظف يشغل وظيفة ذات مستوى إدارى أعلى ازداد اهتمامه بالقيم النظرية أو الفكرية .

الارتباط الداخلى بين القيم الشخصية المختلفة :

يحمل الأفراد مجموعة من القيم الشخصية فى نفس الوقت ، وتكون هى المحرك والضابط الأساسى لتصرفاتهم ، ولكن قد تبرز قيمة أو مجموعة من القيم وتسيطر على نظام القيم الخاص بالفرد وتدفعه إلى السلوك بطريقة تتفق مع تلك القيمة .

من ضمن النتائج الجديرة بالذكر فى هذه الدراسة وجود علاقة بين القيم الإنسانية المختلفة ، فلقد أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين القيم

المختلفة ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) . وباستقراء نتائج جدول رقم (١٠) يمكن ملاحظة ما يلى :

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط الداخلية بين القيم الشخصية

القيم	العقلانية	الجمالية	الاقتصادية	السياسية	الاجتماعية	الإنسانية
العقلانية	-					
الجمالية	٠,٢٥-❖❖	-				
الاقتصادية	٠,٠٢	٠,٢٤-❖❖	-			
السياسية	٠,١٩-	٠,١٠	٠,١٣-	-		
الاجتماعية	٠,٢٣-❖❖	٠,٠٤-	٠,٢٣-❖❖	٠,١٩-	-	
الإنسانية	٠,١٦-	٠,١٢-	٠,١٤-	٠,١٠	٠,٠٥-	-

❖❖ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين القيم العقلانية والقيم الجمالية ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٢٥ بمستوى معنوية ٠,٠١ ، وهذه يعنى أن الموظف الذى يتميز بالقيم الفكرية والعقلانية يهتم باكتشاف الحقيقة والمعرفة والتحليل والنقد والاستنتاج العقلانى ويسعى للحقيقة مجردة وعارية من كل صور الجمال ؛ ولذلك فهو لا يهتم بشكل الأشياء ومدى وتناسقها ، بل يهتم أكثر بحقيقتها المجردة وبخواصها المادية والفيزيائية التى يمكن رصدها وتحليلها . مع عدم الادعاء بعدم أهمية القيم الجمالية فإن القيم العقلانية والفكرية من القيم الجيدة التى ينبغى التأكيد عليها وتنميتها فى المنظمات ، حيث إن المشكلات التى تنشأ فى المنظمات متعددة ومتشابكة ، وتحتاج إلى ترتيب وفهم وتنسيق ووضع فرضيات ، ثم اختبارها ثم وضع حلول منطقية لها وهذه الخطوات المنطقية هى ما يميز مجموعة القيم العقلانية .

٢ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين القيم العقلانية (الفكرية) والقيم الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيم العقلانية والاجتماعية (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يتوافق مع ما قدمناه من تعريف للقيم فى الإطار النظرى لهذه الدراسة ، حيث إن القيم الفكرية تدفع الفرد الذى يحملها إلى التمسك بالحقائق النظرية المجردة بغض النظر عن أى علاقات اجتماعية أو مؤثرات نفسية . إن القيمة المسيطرة على الشخص الفكرى والنظرى هو اكتشاف الحقيقة من خلال التفكير والفهم والاستنتاج والتعليل وترتيب الحقائق للوصول إلى الأسباب الحقيقية لظاهرة ما ، فى حين أن القيم الاجتماعية تؤكد قيم الحب والإيثار والصداقة . إن القيم الفكرية تعتبر من القيم الجيدة فى العمل ، فاتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم وغيرها من الوظائف الإدارية تحتاج إلى أسلوب علمى منظم والكثير من المعلومات المرتبة للوصول إلى نتائج محددة ، ومن ناحية أخرى فإن المنظمات تحتاج إلى قدر معقول من العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم ، فالمنظمة ليست مكانًا للعمل فقط بل هى مكان يقضى فيه الفرد أكثر من ثلث يومه ، ومن ثم يتعامل مع عدد كبير من الناس مثل العاملين معه والمديرين والمراجعين الذين يطلبون خدمة أو سلعة ما ، ولكن يجب ألا تطغى القيم الاجتماعية على التنظيم ، فالموظف الذى تسيطر عليه القيم الاجتماعية يرى أن المجتمع القائم على المحبة والعاطفة أفضل من الذى يقوم على القانون والنظام ، وهذا يؤدى إلى عدم اهتمامه باللوائح والتنظيم والقوانين فى العمل ، وقد يجامل من يحبهم ويتستر على أخطائهم خوفًا عليهم من العقاب ، وهذا ما نلاحظه من سلوك فى معظم البلدان النامية ؛ حيث تساعد علاقات القربى والصداقة على إخفاء سلوك غير مرغوب فيه مثل التسيب والغياب والتأخير وغيرها ، كما أن سيطرة القيم الاجتماعية تؤدى إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية فى محيط العمل ، وذلك قد يؤدى إلى إهمال العلاقات الرسمية وعرقلة العمل ؛ مما يفقد

الوحدات الإدارية قدرتها على اتخاذ القرارات وتنفيذها ، فيضعف التنظيم ويؤدى إلى عدم استقراره .

٣ - هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيم الجمالية والقيم الاقتصادية ، وهذا الارتباط سلبى حيث بلغ (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى أن الأفراد الذين تهيمن عليهم القيم الجمالية يهتمون فى تصوراتهم بجمال الأشياء وتناسقها من حيث الشكل والألوان والموقع ولا يهتمون كثيرًا بمنفعة الأشياء المادية .

٤ - هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعنى أن الأفراد الذين تسيطر عليهم القيم الاقتصادية ويبحثون عن المنفعة المادية والربح لا يهتمون بالعلاقات الاجتماعية التى تدعو إلى الإيثار وإنكار الذات ومساعدة الآخرين ، فالأفراد فى نظرهم إما بائعون أو مشترون أو منتجون أو أطراف فى صفقة أو منفعة اقتصادية ، وبذلك تتحدد قيمة الإنسان عندهم إما بقدرته على العمل أو بالسلع التى فى حوزته أو بقدرته المادية على الشراء .

٥ - أظهر البحث أنه ليس هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيم السياسية وكل من القيم العقلانية والاقتصادية والجمالية والإنسانية والاجتماعية . وكذلك ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الإنسانية وكل من القيم الفكرية والجمالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية (جدول رقم ١٠) .

العلاقة بين الحاجات الإنسانية المختلفة :

يشعر الأفراد فى العمل بمجموعة من الحاجات المتداخلة فى نفس الوقت ، ولكن قد تسيطر حاجة ما أو مجموعة من الحاجات على سلوك الفرد وتدفعه إلى التصرف بطريقة معينة لإشباع تلك الحاجات ، ويوضح الجدول رقم (١١)

الارتباط بين الحاجات الإنسانية المختلفة . وباستقراء نتائج الجدول رقم (١١) يمكن ملاحظة ما يلى :

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط الداخلية بين الحاجات الإنسانية

الحاجات	البقاء (الأساسية)	الاجتماعية	الضمان	تحقيق الذات	احترام الذات
البقاء (الأساسية)	-				
الاجتماعية	٠,٣٠ ❖❖	-			
الضمان	٠,٤٦ ❖❖	٠,٤٥ ❖❖	-		
تحقيق الذات	٠,١٣	٠,٣٤ ❖❖	٠,٤٦ ❖❖	-	
احترام الذات	٠,١٦	٠,٢٦ ❖❖	٠,٥٣ ❖❖	٠,٧٨ ❖❖	-

❖❖دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وأهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالفرد الذى يهتم بالحاجات الأساسية يقدر جدًا الحاجات الاجتماعية ويهتم بها . إن أهم ما يؤثر على أهمية حاجات البقاء فى المجتمع الليبى هو الارتباط الكبير بين الفرد وأسرته وعائلته . إن الأسرة الممتدة المكونة من الأب والأم والأخوة والأخوات إلى جانب الجدود والعمات وأحيانًا الخالات هو ما يميز المجتمع الليبى والمجتمعات الشرقية عمومًا ، حيث يضع إشباع الحاجات الأساسية عبئًا كبيرًا على عاتق الفرد ، فهو ملزم بتأمين احتياجات عدة أسر مندمجة معًا فى أسرة واحدة ، وهذا يفسر جزئيًا الارتباط بين أهمية الحاجات الأساسية وأهمية الحاجات الاجتماعية .

٢ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وحاجات الضمان ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ،

فالموظف الذى يعتمد على دخله المادى من الوظيفة فى إشباع حاجاته الأساسية يهتم أيضًا بالضمان والاستقرار فى الوظيفة (مصدر إشباع حاجاته الأساسية) . إن معظم أفراد العينة يقع فى المستوى الإدارى الأول (التنفيذى) والذى أهم ما يميز العاملين فيه هو الاهتمام بالاستقرار والضمان فى العمل والتطلع للترقى والتدرج فى السلم الوظيفى .

٣ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية الحاجات الاجتماعية وبين أهمية كل من حاجات الضمان وحاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٥ ، ٠,٢٦ ، ٠,٣٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالفرد الذى يهتم بالحاجات الاجتماعية يميل إلى الاهتمام بحاجات الضمان وحاجات احترام وتحقيق الذات . ويمكن ربط ذلك بالقيم السائدة لدى أفراد العينة ، حيث يبرز هذا الارتباط بين أهمية الحاجات الاجتماعية وبين جميع الحاجات الأخرى دور القيم الاجتماعية كقيم سائدة لدى أفراد العينة . فلإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال العمل يجب أن يشعر الموظف بقدر معقول من الاستقرار والضمان الوظيفى ، وكذلك يحتاج الموظف للحصول على الاحترام من الأفراد العاملين معه ومن المجتمع الذى يعيش فيه إلى شبكة من العلاقات الاجتماعية الجيدة .

٤ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات الضمان وبين أهمية كل من حاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٣ ، ٠,٤٦) على التوالى بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالموظف الذى يهتم بالاستقرار والضمان فى العمل يميل إلى الاهتمام بحاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث إن إشباع حاجات الاحترام وتحقيق الذات من خلال العمل يستلزم أولاً أن يشعر الموظف بالاستقرار والضمان والأمن الوظيفى فى العمل ؛ ومن ثم يسعى الموظف إلى تحقيق إنجازات وأعمال بحيث يشعر بالرضا عن نفسه وعن إنجازاته .

٥ - هناك ارتباط موجب ذو دلاله إحصائية بين أهمية حاجات تحقيق الذات

وأهمية حاجات الاحترام ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يوضح أن الأفراد الذين يهتمون بحاجات تحقيق الذات يميلون لإعطاء وزن أكبر لحاجات الاحترام . إن حاجات احترام وتحقيق الذات تعتبر من الحاجات المتداخلة والمرتبطة ارتباطًا وثيقًا مع بعضها البعض ، حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بين أهمية حاجات الاحترام وحاجات تحقيق الذات كبيرة نسبيًا وتبلغ (٠,٧٨) .

٦ - أثبتت الدراسة أنه ليس هناك ارتباط ذو دلاله إحصائية بين أهمية حاجات البقاء ، وبين كل من أهمية حاجات الاحترام وأهمية حاجات تحقيق الذات (جدول رقم١١) .

العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم الشخصية :

يوجد ارتباط بين أهمية الحاجات الإنسانية وبين القيم الشخصية ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٢) الذى يوضح ما يلى :

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم الشخصية

الحاجات/القيم	البقاء (الأساسية)	الاجتماعية	الضمان	تحقيق الذات	احترام الذات
النظرية	-٠,١٦	٠,٠٠	٠,٠٨	❖❖٠,٢٤	٠,٢٢
الجمالية	٠,٠٢	٠,١٥	٠,١٩	٠,٠٩	٠,٠٤
الاقتصادية	-٠,١١	-٠,٠٩	❖❖٠,٢٥	-٠,٠٢	٠,٠٢
السياسية	٠,٠٢	٠,١١	٠,١١	٠,٠٢	-٠,٠٩
الاجتماعية	٠,٠٦	-٠,٠٢	-٠,٢٠	-٠,٠١	٠,٠٥
الإنسانية	٠,١٥	٠,١٣	٠,٠٦	❖❖٠,٢٤	٠,١٠

❖❖دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات الضمان والقيم الاقتصادية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٥) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى الأفراد الذين يهتمون بإشباع حاجات الضمان تسيطر عندهم القيم الاقتصادية ، وكما أسلفنا فإن طبيعة المجتمع الليبى من شيوع وانتشار الأسرة الممتدة والتزام رب الأسرة بتوفير متطلبات الأسرة يجعله دائمًا يربط بين الاستقرار والضمان فى العمل وقدراته الاقتصادية فى تأمين متطلبات هذه الأسرة . فالاستقرار فى العمل يضمن للعامل استمرار تدفق المقابل المادى من الوظيفة (المرتب) والذى يستخدم فى الإنفاق على الأسرة .

٢ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجة تحقيق الذات وبين القيم العقلانية (النظرية) ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ؛ وذلك يرجع جزئيًا إلى أن حاجات تحقيق الذات تعتبر من الحاجات الإنسانية العليا والتى تشبع إلى حد ما عن طريق المعرفة ، فالأفراد الذين يهتمون بتحقيق ذاتهم غالبًا ما يثمنون بحقٍّ القيم النظرية والمعرفة بوصفها وسيلة لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الرضا والإشباع النفسى .

٣ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات تحقيق الذات وبين القيم الإنسانية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وذلك يوضح أن الأفراد الذين يهتمون بتحقيق ذاتهم تبرز عندهم القيم الإنسانية بشكل واضح ؛ وذلك يعود جزئيًا إلى أن إشباع حاجات تحقيق الذات غالبا ما تتم عن طريق رضا الفرد عن نفسه ، وذلك يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيم الإنسانية .

٤ - أوضحت الدراسة أنه ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وبين أى من القيم الشخصية ، وكذلك عدم وجود علاقة بين أهمية الحاجات الاجتماعية وحاجات احترام الذات وبين أى من القيم الشخصية .

النتائج النهائية :

لقد توصل البحث إلى العديد من النتائج المهمة ، وفيما يلى عرض موجز لأهم هذه النتائج على شكل مجموعة من النقاط :

١ - يشعر أفراد العينة بنقص فى إشباع الحاجات الأساسية ، وتعتبر حاجات المستوى الأول والثانى عند Maslow (البقاء والضمان) أكثر الحاجات نقصًا فى الإشباع .

٢ - إن أكثر الحاجات أهمية لدى أفراد العينة هى الحاجة إلى الاحترام ثم تحقيق الذات ثم الضمان .

٣ - إن أقوى الحاجات من ناحية التأثير على سلوك الموظفين ودفعه باتجاه سلوك محدد هى حاجات البقاء ، ثم حاجات تحقيق الذات .

٤ - القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية هى القيم السائدة لدى أفراد العينة .

٥ - أظهر البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين كل من الجنس وأهمية الحاجات الاجتماعية وبين المستوى الإدارى والقيم العقلانية . كذلك أظهر البحث وجود علاقات ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المستوى التعليمى وأهمية حاجات البقاء ، وبين مدة الخبرة وأهمية حاجات البقاء وأهمية الحاجات الاجتماعية ، وبين المستوى الإدارى وكل من أهمية حاجات البقاء وأهمية حاجات الضمان .

٦ - أظهر البحث وجود ارتباطات سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين القيم العقلانية ، وكل من القيم الجمالية والاجتماعية ، وكذلك بين القيم الجمالية والاقتصادية ، وأيضًا بين القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية . كذلك نتج عن الدراسة عدم وجود ارتباط ذى دلالة إحصائية بين القيم السياسية وكل من القيم العقلانية والقيم الجمالية والقيم

الاجتماعية والقيم الاقتصادية والقيم الإنسانية . أيضًا عدم وجود ارتباط ذى دلالة إحصائية بين القيم الإنسانية وكل من القيم الفكرية والجمالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

٧ - أظهر البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) بين أهمية حاجات البقاء وكل من أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الضمان . وكذلك بين أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الضمان وحاجات تحقيق واحترام الذات ، كذلك بين أهمية حاجات الضمان وأهمية حاجات احترام وتحقيق الذات ، وكذا بين أهمية حاجات الاحترام وحاجات تحقيق الذات .

٨ - أوضح البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٠,٠١ بين أهمية حاجات الضمان والقيم الاقتصادية ، وكذلك بين أهمية حاجات تحقيق الذات وكل من القيم النظرية والقيم الإنسانية . ومن ناحية أخرى أظهر البحث أنه ليس هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وبين أى من القيم الشخصية ، وكذلك عدم وجود علاقة بين أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الاحترام وبين أى من القيم الشخصية .

التوصيات :

بناءً على النتائج النهائية التى تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يود الباحث أن يقدم بعض التوصيات و المقترحات ، والتى يأمل أن تسهم فى تحسين بيئة العمل الإدارى وينعكس أثرها على الأداء الوظيفى وإنتاجية الموظفين ، وهى باختصار إشباع حاجات الموظفين الأساسية ، وذلك عن طريق :

١ - تنمية قدرات ومهارات الموظفين الشخصية وإفساح المجال أمام الموظف للخلق والإبداع فى مجال عمله .

٢ – إثراء العمل الوظيفى عن طريق زيادة المسئوليات والأعمال للموظف ، والعمل على شحن الوظيفة بالمهام والتحديات حتى يصبح الموظف فى تحدٍّ مع عمله ، وهذا يسهم فى نموه الوظيفى وتنميته الشخصية .

٣ – زيادة المقابل المادى (المرتب) ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للموظفين .

٤ – توفير المناخ النفسى المناسب للعمل ، والقضاء على الروتين والرتابة ؛ حتى لا يشعر الموظف بالملل ؛ وبالتالى ينخفض رضاه ويؤثر ذلك بالسلب على روحه المعنوية ثم يلجأ إلى التسيب و اللامبالاة .

٥ – إقرار نظام جيد للحوافز ، وربط الحافز بالجهد الذى يبذله الموظف وبكمية العمل الذى ينجزه .

٦ – العدالة فى فرص الترقى والمميزات الأخرى كالتدريب ، وتوفير الاستقرار والضمان الوظيفى للفرد العامل .

٧ – إتباع إستراتيجية التطوير التنظيمى والإصلاح الإدارى فى محاولة تأكيد القيم الجيدة فى المنظمات ومحاربة القيم السلبية والأفكار الهدامة . وكذلك العمل على إزالة التناقض بين قيم الأفراد وقيم التنظيم ؛ مما يسهم فى بناء مناخ مناسب للعمل والإبداع .

٨ – إشباع حاجات الموظفين وتحفيزهم للرفع من مستوى أدائهم وإنتاجيتهم ، وهذا يضع مسئولية إضافية على عاتق المديرين ، فهم المسئولون عن إيجاد مناخ عمل مناسب يسهم فى تحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفى ، وذلك عن طريق تنويع الأعمال وزيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسئوليات . إن الفشل فى إشباع هذه الحاجات يمكن أن ينتج عنه تدنٍّ فى الأداء الوظيفى ، ونقص فى الإنتاجية وعدم رضا الموظف عن عمله ، وعدم اهتمامه بتحقيق أهداف المنظمة التى يعمل بها .

٩ – يوصى الباحث بدراسة العلاقة بين قوة وأهمية الحاجات والنقص فى

إشباعها من ناحية ، وتوقع واحتمال الحصول على إشباع لهذه الحاجات من ناحية أخرى .

١٠- يوصى الباحث بدراسة أثر بعض الصفات والخصائص السلوكية للوظائف الإدارية على إدراك الموظف لمستوى إشباعه لحاجاته من جهة وإدراكه للأهمية النسبية لهذه الحاجات من جهة أخرى . إن ذلك سوف يوفر الأساس الصحيح للمنظمات فى تعاملها وعلاقاتها مع كوادرها الإدارية .

١١- يوصى الباحث بدراسة الرضا عن إشباع المستويات المختلفة لكل من الحاجات الإنسانية فى إطار تفصيلى لمحتوى ومكونات كل مستوى من مستويات الحاجات الإنسانية ؛ لأن ذلك يلغى التباينات والاختلافات بين مكونات كل مستوى ، وذلك يعطى التحليل عمقًا أكثر ويحدد أى المكونات ذات تأثير أكبر على دفع سلوك الموظف .

أداة جمع البيانات

قائمة الاستبانة

الجزء الأول :

ضع علامة (X) فى المكان المناسب :

١ - العمر :

( ) أقل من ٢٥ سنة ( ) من ٢٥ ـ ٣٤ سنة

( ) من ٣٥ ـ ٤٤ سنة ( ) من ٤٥ ـ ٥٤ سنة

( ) ٥٥ سنة أو أكثر

٢ - التعليم :

( ) تعليم متوسط (شهادة ثانوية عامة ، تجارية ، صناعية) .

( ) تعليم جامعى (شهادة جامعية) .

( ) تعليم عالٍ (ماجستير ، دكتوراه) .

٣ - الجنس :

( ) ذكر ( ) أنثى

٤ - مدة الخدمة فى العمل الحالى :

( ) أقل من ٤ سنوات . ( ) من ٤ إلى ٨ سنوات .

( ) أكثر من ٨ سنوات .

٥ - المستوى الإدارى :

( ) المستوى الإدارى الأعلى (أمين اللجنة وأعضاؤها) .

( ) المستوى الإدارى المتوسط (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام) .

( ) المستوى الإدارى التنفيذى (موظفون) .

الجزء الثانى :

الجمل الآتية هى عبارات وصفية عن مجال عملك ، ولكل عبارة هناك ثلاثة أقيسة ، كل قياس تتأرجح القيمة فيه بين درجة واحدة (١) فى حده الأدنى و (٧) درجات فى حده الأعلى . والمطلوب وضع دائرة حول الرقم الدال على مدى موافقتك بالنسبة إلى كل قياس كما هو موضح بالمثال الآتى :

العبارة : فرصة النمو والتطور الشخصى فى المركز الوظيفى :

١- ما المقدار الموجود منه الآن ؟ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٢- ما المقدار المفروض وجوده ؟ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٣- ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

ملاحظة : الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة ، وذلك بوضع دائرة حول رقم واحد لكل قياس وعدم حذف أى قياس من هذه القياسات لكل عبارة .

١) توفير تدفئة مكان عملى فى الشتاء وتكييفها فى الصيف :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢) الفرصة لتكوين صداقات من خلال المركز فى العمل :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣) فرصة النمو والتطور الشخصى فى المركز الوظيفى :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٤) الحصول على الراتب الأساسى :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٥) الاحترام الذى يحصل عليه الفرد من كونه فى مركز إدارى :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٦) وجود مكان للأكل فى مكان العمل :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٧) الشعور بالإنجاز فى العمل :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٨) الشعور بالأمن فى العمل :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٩) مكانة الوظيفة خارج المنظمة (أى الاحترام الذى يحصل عليه الفرد خارج المنظمة) :

١ – ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ – ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ – ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

١٠) القدرة على الإبداع فى العمل :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

١١) ظروف وأحوال العمل :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

١٢) مكانة الوظيفة فى المنظمة (أى الاحترام الذى يحصل عليه الفرد من الآخرين داخل المنظمة) :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

١٣) الفرصة لمساعدة الآخرين من خلال المركز فى العمل :

١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

الجزء الثالث :

فيما يلى أسئلة تتناول بعض المواقف والمشكلات التى عادة ما يختلف الناس بشأنها ، إذا وافقت على الفقرة (أ) موافقة تامة من أى سؤال وفى نفس الوقت رفضت الفقرة (ب) فنرجو منك وضع الرقم (٣) أمام الفقرة (أ) فقط وإذا وافقت على الفقرتين معًا وفى آن واحد فأكثرهما تفضيلاً ضع أمامها الرقم (٢) والأقل تفضيلاً ضع أمامها الرقم (١) .

ملاحظة :

فى بعض الأسئلة قد تبدو الإجابة متساوية من حيث القبول أو عدم القبول ومع ذلك نرجو محاولة اختيار البديل الذى يحظى بقبولك النسبى .

١ - الدراسة التى تفيد المجتمع أكثر من وجهة نظرك :

أ - الفلسفة واللغات ؟ ( )

ب - علوم الاقتصاد والتجارة ؟ ( )

٢ - لديك مبلغ كبير من المال (فائض) ماذا ستفعل به ؟

أ - تتبرع به لجمعية خيرية ترعى الأيتام ؟ ( )

ب - تسهم به مشروع تجارى ؟ ( )

٣ - إذ أردت شراء حذاء جديد فهل تفضل أن يكون :

أ - شكله جميلاً ؟ ( )

ب - جودته عالية ؟ ( )

٤ - هل تفضل أن يدخل ابنك :

أ - كلية الآداب لكى يصبح أخصائيًا اجتماعيًا يساعد الناس فى حل مشكلاتهم ؟ ( )

ب - كلية الاقتصاد لكى يصبح رجل أعمال ناجحًا ؟ ( )

٥ - بفرض أن لديك وقت فراغ كافيًا فهل تفضل استخدامه فى :

أ - زيارة بعض الأصدقاء والأقارب ؟ ( )

ب - الذهاب إلى أماكن العبادة (المساجد) ؟ ( )

٦ - هل تهتم بقراءة روايات عن حياة وأعمال رجال مثل :

أ - حمزة بن عبدالمطلب ، صلاح الدين الأيوبى ، عمر المختار ؟ ( )

ب - توماس إديسون (مخترع المصباح الكهربائى) ، إسحاق نيوتن (واضع قانون الجاذبية) ؟ ( )

٧ – حينما تزور الأماكن المقدسة ما أكثر شىء يلفت نظرك :

أ – خشوع الناس وهيبة المكان وعظمته ؟ ( )

ب – الفن المعمارى الرائع والمصابيح والأضواء الجميلة ؟ ( )

٨ – فى صحيفة الأخبار مثلاً ، هل تهتم أكثر بقراءة :

أ – أخبار المال والاقتصاد ؟ ( )

ب – أخبار السياسة والتحليلات والتعليقات السياسية ؟ ( )

٩– هل تفضل أن تشاهد فيلمًا عن :

أ – قصة الخلق ؟ ( )

ب – معالجة مشكلة اجتماعية ؟ ( )

١٠ – لو أتيحت لك الفرصة ، فماذا تحب أن تكون :

أ – من رجال التجارة والأعمال الناجحين فى البلد ؟ ( )

ب – من رجال السياسة المشهورين ؟ ( )

١١– فى زيارتك للمعارض ، هل تفضل الذهاب إلى الجناح الذى تشاهد فيه :

أ – منتجًا صناعيًا جديدًا ؟ ( )

ب – منتجات للزينة ولعب الأطفال ؟ ( )

١٢– هل تحب أن تقرأ :

أ – كتابًا عن العلوم الاجتماعية ؟ ( )

ب – كتابًا يروى قصة سياسى بارز ؟ ( )

١٣– لو أتيحت لك الفرصة للسفر إلى خارج البلاد ، هل تفضل الذهاب إلى :

أ – الأماكن التجارية لكى تشترى وتتاجر بالبضائع المختلفة ؟ ( )

ب – الأماكن التى يسهل الاندماج بأهلها وتكوين صداقات معهم ؟ ( )

١٤– فى الأعياد الدينية هل تكون سعيدًا بـ :

أ – الزينات والورود وفرحة الناس ؟ ( )

ب – الصلاة والاحتفال الدينى بالعيد ؟ ( )

١٥- عندما تريد أن تتبرع بمبلغ مالى هل :

أ - تعطيه للفقراء حتى تسهم فى القضاء على الفقر ؟ ( )

ب - تعطيه لمدرسة فى الحى الذى تسكنه لكى تحسن من وضعها ؟ ( )

١٦- هل تفضل سماع الأغانى :

أ - السياسية مثل الأناشيد الوطنية ؟ ( )

ب - التى تتناول مشكلة اجتماعية ؟ ( )

١٧- هل تفضل أن يكون مجال تعليم ابنك :

أ - السياسة وعلومها المختلفة ؟ ( )

ب - تعليم فنى مثل الرسم أو التصوير ؟ ( )

١٨- هل تفضل أن تشاهد فى التلفزيون شريطًا (فيلمًا) :

أ - فيه مناظر طبيعية جميلة ؟ ( )

ب- تاريخيًا يحكى قصة ظهور الإسلام (الرسالة مثلا) ؟ ( )

١٩- عندما يكون لديك وقت فراغ ، هل تحب أن تسمع من الراديو(جهاز الإذاعة المسموعة) :

أ - حديثاً دينيًا عن الصلاة ومعاملة الناس ؟ ( )

ب- حديثًا عن الأخلاق الحميدة والتربية الاجتماعية السليمة ؟ ( )

٢٠- هل تفضل أكثر الشخص :

أ - الذى يقوم بعمله بإخلاص وإتقان ويخدم الدولة والناس ؟ ( )

ب- الزاهد والمنعزل عن الناس (يصلى ويصوم ويعبد ربه) ؟ ( )

٢١- عندما ترى متسولاً فى الطريق ، فما الذى يضايقك أكثر :

أ - كونه منظرًا يسىء للبلد أمام السُّيّاح والزوار ؟ ( )

ب - كون الدولة لم تقم بمشاريع لتقديم يد العون لهؤلاء المحتاجين ؟ ( )

٢٢- هل تعتقد أن ابنك سوف يستفيد أكثر حين :

أ - يتعلم تعليمًا دينيًا (الشعائر والعبادات) ؟ ( )

ب - يتربى تربية رياضية تجعل جسمه قويًا وسليمًا ؟ ( )

٢٣- هل تفضل أن تتبرع بمبلغ من المال لـ :

أ - جمعية علمية تقوم بأبحاث لصالح البلاد ؟ ( )

ب - جمعية اجتماعية لمساعدة الناس فى حل مشاكلهم ؟ ( )

٢٤- أى العلوم تعتقد أنها أكثر أهمية للإنسانية :

أ - الرياضية (جبر، هندسة، ... إلخ) ( )

ب - الدينية (تفسير، فقه، حديث ،... إلخ) ( )

٢٥- هل تفضل الصديق الذى :

أ - له حس مرهف وذو اتجاهات فنية ؟ ( )

ب- له صفات القيادة والقدرة التنظيمية ؟ ( )

٢٦- هل على الفرد أن يكرس ولاءه ويوجه سلوكه طبقًا لـ :

أ - متطلبات العمل والصداقة ؟ ( )

ب - اعتقاد دينى ؟ ( )

٢٧- فى مناقشة مع أصدقائك المقربين تكون أكثر اندماجًا عندما تتحدث عن :

أ - الأدب والشعر ؟ ( )

ب - الديمقراطية والمساواة ؟ ( )

٢٨- إذا توافرت لديك المقدرة اللازمة وتساوى المقابل المادى ، فأى الوظائف الآتية تختار؟

أ - أستاذ رياضيات . ( )

ب - مشتغل بالسياسة . ( )

٢٩- إذا توافر لديك المال والوقت (الفراغ) اللازمان فهل تفضل :

أ - المشاركة فى تأسيس مركز لتأهيل المعاقين ؟ ( )

ب - تأسيس مشروع تجارى خاص ؟ ( )

٣٠- من الأفضل قضاء وقت الفراغ فى :

أ - القراءة وتنمية المعلومات العامة ؟ ( )

ب - زيادة المعلومات عن قضايا التحرر ومقاومة الاستعمار ؟ ( )

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - إبعيره ، أبوبكر (بدون) . **القادة الإداريون** . طرابلس : معهد الإنماء العربى .

٢ - إبعيره ، أبوبكر (١٩٩٢م) . **مبادئ الإدارة** . بنغازى : مركز بحوث العلوم الاقتصادية .

٣ - أبوالنيل ، محمود (١٩٨٦م) . **القيم والإنتاج** . بيروت : دار النهضة العربية .

٤ - أحمد ، منصور (١٩٧٦م) . **الحوافز والدوافع فى قطاع الإنتاج** . عمان : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

٥ - التويجرى ، محمد (١٩٨٩م) . " أهمية أولويات حاجات ماسلو للتدرج الهرمى للموظفين بالشركات والمؤسسات فى المملكة العربية السعودية " ، **المجلة العربية للإدارة** ، ١ : ٥٠-٦٨ .

٦ - السلمى ، على (١٩٧١م) . **العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى** . القاهرة : دار المعارف .

٧ - الشيبانى ، عمر التومى (١٩٨٨م) . **علم النفس الادارى** . طرابلس : الدار العربية للكتاب .

٨ - الكردى ، محمد ، و محمد آل ناجى (١٩٩٦م) . " دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودى فى إطار ثقافة المنظمة " ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١ : ١-٥٠ .

٩ - المير ، عبدالرحيم (١٩٩١م) . " تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعمالة العربية والآسيوية " ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٧٠ : ٢٦-٥٨ .

١٠- جراى ، جيرى (١٩٨٨م) . **الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس** . ترجمة وليد حوانه ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

١١- دقامسة ، مأمون (٢٠٠١م) . "مستويات إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٤ : ٨١٩-٨٦٠ .

١٢- رفاعى ، محمد (١٩٧١م) . **دوافع العمل للمديرين فى القطاع العام** . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر .

١٣- ماهر ، أحمد (١٩٧٤م) . **دوافع العمل لدى المدير المصرى : دراسة لتأثير بعض المتغيرات التنظيمية على دوافع العمل لدى مديرى شركات القطاع العام الصناعية بالإسكندرية .**

رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

١٤- مندل ، جوردان (١٩٨٢م) . قيم الموظفين فى مجتمع متغير . ترجمة : محمد حسن . عمان : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1- Allport, G. W., Vernon, P. E., and Lindzey, G. (1970) **Study of Values**. Houghton Mifflin: New York.

2- Argyle M. (1972). **The Social Psychology of Work.** Harmonds worth: Penguin Books.

3- Barry Z. Posner, Warren H. Schmidt (1992). "Values and the American Manager: An update updated" . **California Management Review,** 2: 80-94.

4- Barnard C. (1938). **The Functions of Executive.** New York: Harvard University Press.

5- Becker, Brian and Gerhart, Barry (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects" . **Academy of Management Journal,** 4:779-801

6- Cofer C. N. and Appley M. H. (1964). **Motivation: Theory and Research.** New York: Wiley.

7- Dessler, Gary (2000). **Human Resources Management.** eight edition, New Jersey: Prentice Hall.

8- Druker, P. F. (1974). **Management.** New York: Harper & Row.

9- Emde Ed (1998). "Employee Values Are Changing Course" . **Workforce,** 3: 83-85.

10- Eggers, John (1994). "Critical Skills Identified" . **Training and Development,** 8: p.10.

11- Hair, M., Ghiselli, E., and Porter, L. (1966). **Managerial Thinking: An International Study.** John Wiley and Sons.

12- Hall D. and Nougaim K. (1968). "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational setting" . **Organizational Behavior and Performance,** 3: 12-35.

13- Judge T. and Bretz R. (1992). "Effects Work Values on Job Choice Decisions". **Journal of Applied Psychology,** 3: 261-271.

14- Kotter, John and Heskett, James (1992). **Corporate Culture and Performance.** Free Press: New York.

15- Koontz H. and O'Donnel C. (1976). **Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions.** Sixth edition, Tokyo: McGraw- Hill, Kogakusha.

16- Lubinski D., Schmidt D., and Benbow C. (1996). "A 20-Years Stability Analysis of the Study of Values for Intellectually Gifted Individuals From Adolescence to Adulthood", **Journal of Applied Psychology,** 4: 443-451

17- Maslow A. H. (1954). **Motivation and Personality.** New York: Harper and Row.

18- Maslow, A. H. (1943). "A theory of Human Motivation", Psychological Review, 50: 370-396.

19- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., and Adkins, C. L. (1989). "A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes", **Journal of Applied Psychology,** 74: 424-432.

20- Rokeach, M. (1973). **The Nature of Human Values.** New York: Free Press.

21- Spranger, E. (1928).

إعادة ابتكار الحكومة

اجترار الأمثال الإدارية

تأليف : د. دانييل وليمز

ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبة الحمد

راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثانى والأربعون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ
● يونيه ٢٠٠٢ م

إعادة ابتكار الحكومة
اجترار الأمثال الحكومية

تأليف: د. دانييل وليمز ❖

ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبة الحمد ❖❖

راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان ❖❖

مَرَّ حقل الإدارة العامة عبر تاريخه الطويل بإصلاحات عديدة ومعروفة ، غير أن كثيراً من هذه المحاولات الإصلاحية لم تلق نجاحاً فى تقديم ما وعدت به. من ذلك الطرح المتمثل فى إعادة بناء الحكومة "Reinventing Government"، المستمدة من كتابات ديفيد أوسبورن (David Osborne) وغيره من المنظرين فى هذا المجال. فهؤلاء ادعوا تأسيس (بناء) تصور إدارى يقوم على تحرير الموظفين والمواطنين؛ لكى يكونوا قادرين على أن يعملوا ما فى وسعهم ويستخدموا الأساليب الإدارية للحصول على أفضل ما يمكن أن تفعله الحكومة. لكن أطروحة ديفيد أسبورن ومن سار على نهجه، فيما يتعلق بإعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية، لم تصمد أمام التحليل؛ مما يدل على أن وجهة النظر هذه ليست بعملية وأنها غير قابلة للتطبيق. ونتيجة لطبيعة النقاش الدائر تاريخياً حول هذه الموضوعات؛ سقطت آراء ومقترحات "أسبورن" نحو الإصلاح الإدارى، ولم تعد هذه التصورات الخادعة موجودة فى مركز اهتمامات القارئ.

❖ أستاذ مساعد بكلية الشئون العامة بجامعة cuny الأمريكية .

❖❖ عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة .

❖❖❖ عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة .

النص :

تعاقب على حقل الإدارة العامة عدد من الحركات الإصلاحية التى أبدت حماساً لإحياء أفكار سبق طرحها فى هذا الحقل، باستثناء نجاح الاقتصاد السوفيتى. وقد تميز قادة هذه الإصلاحات الإدارية بالقدرة على اجتذاب الجماهير بمجرد قوة الموهبة والقيادة المؤثرة وفعالية الاتصال . نذكر على سبيل المثال اثنتين من الأطروحات الإصلاحية الحديثة : كتاب إعادة ابتكار الحكومة (Reinventing Government - RG) لأوسبورن Osborne وجيبلر Gaebler ١٩٩٢، وكتاب التخلص من البيروقراطية (Banishing Bureaucracy - BB)) لأوسبورن Osborne وبلاستريك Plastrik, ١٩٩٧، وقد كُتبا بأسلوب قصصى بدلاً من الأسلوب التحليلى المعمق الذى يظهر عادة فى كثير من كتابات الإدارة العامة (Goodsell, 1992; Moe, 1994).

ولكن كثيراً من هؤلاء الإصلاحيين ضعفاء من ناحية الإعداد العلمى، والنتيجة أنهم يطرحون أفكاراً وتوصيات متناقضة تفتقر للقراءات التاريخية. وبالتالى عندما تؤثر مثل هذه الأعمال ذات الشعبية على مسار ممارسات الإدارة العامة فإن أخطاء هذه الأعمال يجب فحصها وتصحيحها.

هذا بالضبط ما ينطبق على الأطروحات الحالية وأدبيات إعادة ابتكار الحكومة، التى حظيت بقبول واسع بين الأكاديميين والمنظرين فى حقل الإدارة العامة، وأيضاً لدى التنفيذيين ممن لهم اتصال مباشر بصُنّاع القرار. وقد أثرت هذه الأدبيات على لغة الإدارة العامة بشكل كبير، فعلى سبيل المثال: يتم استخدام كلمة "عملاء" بشكل غير مسبوق فى أدبيات الحكومة بنفس المستوى الذى يتم استخدام كلمة "جودة" فى القطاع الخاص، غير أن حركة الإدارة العامة الجديدة تتبنى هذا الاتجاه بوضوح فى أدبياتها وكتاباتها.

فهذه الحركة الإصلاحية - المتأثرة بشخصية قائدها الموهوب ديفيد أوسبورن - تقدم أطروحة مليئة بالتناقضات وعدم الفهم الواضح لتاريخ الإدارة العامة.

.(Coe, 1997; Fox, 1996; Goodsell, 1992; Kobrak, 1996; Nathan, 1995; Russell and Waste, 1998; Wolf, 1997)
و هناك من يرى بطبيعة الحال أن تناقضات الإدارة العامة هى علامة واضحة على أن هذا الحقل يعكس أفكار مؤسسيه وتصميمهم (McSwite, 1997; Whicker, 1998). ولكن مكمن الخلل فى أن يتم تقديم العمل بشكل منفرد مليئاً بالتناقضات، أو تقديم مجموعة من التوصيات من وجه نظر منفردة. فعدم المنطقية فى هذه التوصيات يجعلها عديمة الفائدة لمن يسعى للاستفادة منها. إلا إذا كانت الاستفادة من هذه التوصيات هى لمجرد إعطاء وجهة نظر أخرى لتبرير أى فعل يمكن القيام به - كما قال هيربيرت سيمون قبل خمسين سنة (Simon,1946) عندما استعرض توصيات لوثر جوليك غير المنطقية (Gulick, 1981)[1].

سيتم فيما تبقى من هذا المقال فحص خمس متناقضات حول كتابى "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية"، وكذلك مناقشة أقوال أوسبورن وآخرين فى زعمهم أنهم أسسوا نظاماً حكومياً جديداً. كما سيتم مناقشة خمسة أفكار ضارة أو مضللة مبنية على إعادة ابتكار الحكومة، وتقييم المدخل البحثى الذى تبناه أوسبورن ومشاركوه. حيث إن خلاصة مناقشة هذه الأفكار تؤكد أن الحركة الإصلاحية "لإعادة ابتكار الحكومة" خاطئة بشكل كبير وكل ما قدمته من نصائح جاءت مليئة بالتناقضات وفاشلة بشكل سافر.

الأمثال:

يزعم سايمون أن هناك صفة ملازمة لهذه الأمثال تؤثر على مصداقيتها بشكل كبير. وهذه الصفة تكمن فى حقيقة أن هذه الأمثال متناقضة مع بعضها البعض فى كثير من الأحيان. انظر مثلاً إلى من يقول بهذا المثل: "انظر قبل أن تقفز" وآخر يقول: "إن من يتردد يخسر" (Simon, 1946, 53).

١- هذه المقالة تقدم الأساس الفكرى لحركة إعادة ابتكار الحكومة، والمرتبطة إلى حد كبير بمشروعى "مراجعة الأداء الوطنى" و"الإدارة العامة الجديدة". ولكنها-اى المقالة- ليست تقييماً لهذين المشروعين.

إن طرح سايمون هذا يفيد أنه ليس هناك فائدة من تناقض هذه الأمثال سوى أنه يمكن لأى شخص أن يجد مسوِّغًا لأفعاله ورغباته. وبالنظر فى مبادئ جوليك الإدارية نجد أنها تؤكد أن المعلومة المطلوبة هى كيف تقرر اختيار التوصية التى يجب اتباعها وهذا ما كان مفقوداً فى علم الإدارة فى بداية القرن العشرين. ولذلك فهذه المبادئ تقوم بنفس الدور الذى تقوم به الأمثال.

يستعرض أوسبورن وجيبلر وبلاستريك نفس الأفكار التى تقدم بها جوليك، حيث قدموا توصيات متناقضة دون تقديم نصائح واضحة حول متى يتم استخدام هذه التوصية دون تلك. فى حين أن البعض ممن دعموا هذا التوجه (Goodsell, 1992; Nathan, 1995) عادة ما يناقشون هذه الاختلافات بدرجة عالية من التجريد. فعلى سبيل المثال: يرى جودسيل أن أوسبورن وجيبلر مع القيادة وضدها فى آن واحد، هذا الغموض فى الفكر غير بناء من الوهلة الأولى إلا أنه ليس أساسياً فى عملية توفير نصائح وملاحظات. وكما ذكرنا سابقاً فالتناقض الموجود فى هذه الأدبيات قد يكون موجوداً على مستوى أكثر وضوحًا. وفى مثال آخر نجد أن الكاتبين يوصيان بأن تقوم الحكومات بتبنى مفهوم المنافسة لتحقيق أهداف معينة وتقليل الازدواجية فى الحكومة، فى حين نجدهما فى مكان آخر يعارضان مبدأ الازدواجية فى الحكومة. فى كل محور من المحاور الخمسة المطروحة للمناقشة فى هذه المقالة : (المنافسة ، الخصخصة ، اللامركزية ، الابتكار ، التمكين) سنجد أوسبورن وزملاءه الباحثين قد قدموا توصيات معينة لا تتفق مع توصيات أخرى قدموها فى الماضى ؛ مما يجعلها غير قابلة للتطبيق. وهذا النوع من الغموض يلخص جوهر توصياتهم وعدم قابليتها للتطبيق، وإذا ما أخذنا بالاعتبار هذا التناقض الحاصل بين التوصيات أصبح من غير المستغرب أن تكون فكرة إعادة ابتكار الحكومة مجرد تغليف منمق للبرامج القائمة (Gianakis and Davis III, 1998). ومعلوم أن هناك اختلافًا شائع الانتشار فى الأفكار المطروحة حول أهداف إعادة ابتكار الحكومة (Thompson and Jones, 1995) أو كما تقول سامنثا دورست وشالدرين نويل (١٩٩٩) : "إننا ننظر إلى هذه

القائمة من الأفعال ممكنة الحدوث كدلالة على مدى عدم تبلور فكرة إعادة ابتكار الحكومة". فى الجدول رقم (١) يمكن ملاحظة خمسة من هذه المتناقضات (٢) .

جدول رقم (١)

خمسة تناقضات فى "إعادة ابتكار الحكومة" و "التخلص من البيروقراطية"		
المحور	التوصية	التوصيات المضادة
المنافسة	استخدم المنافسة لترشيد النفقات وتحسين مستوى الجودة.	■ اقضِ على التشتت التنظيمى.
الخصخصة	فضِّل القطاع الخاص.	■ حقق الأرباح. ■ تَبَنَّ توجهًا استثماريًا. ■ تملك أعمالاً تجارية لتحقيق أهداف السياسات.
اللامركزية	انقل السلطة إلى الخط الأول.	■ رشِّد الحكومة من خلال استخدام أدوات تحليل القرارات ■ استخدم القوة السياسية التلقائية raw . ■ ركِّز على الإقليمية regionalize . ■ انقل السلطة للعامة .
الابتكار	قدِّر الموظفين ، تسامحْ إلى حد تفضيل الفشل فى سبيل الابتكار	■ كافئ فقط على النتائج . ■ أوجد عقوبات حقيقية للفشل .
التمكين	شارك فى السلطة الفعلية مع العاملين .	■ اقمع المقاومة . ■ استخدم الوسائل الرشيدة فى اتخاذ القرار . ■ ضع نظام عقوبات حقيقية لحالات الفشل . ■ انقل القوة إلى المجتمع . ■ افصل عمليات التوجيه عن عمليات التنفيذ .

٢- ثلاثة من هذه التناقضات تتفاعل مع توصية بتوسيع صلاحيات العاملين، بشكل عام،لكن اللغة التى قدمت بها تظل عدوانية، كما قال شيستر بيرنارد (١٩٣٨): لا أحد يستطيع أن يمنح الصلاحيات للقوى العاملة وهنا يكمن مصدر الصلاحيات أساساً.

الحكومة المنافسة :

يدعم أوسبورن وجيلبر فكرة تطوير الحكومة القائمة على المنافسة (RG 76 ff., 286-7,307 ff.) ، حيث إنهما لا يوصيان فقط بإيجاد منافسة بين مزودى الخدمة والقطاع الخاص بل بين مزودى القطاع والقطاع العام أيضاً (RG 76) ، وكذلك داخل القطاع الحكومى (RG 79). كما أنهما لا يريان أن فكرة المنافسة بين أجهزة القطاع الحكومى هدرٌ وتكرار لا داعى له، حيث يتجلى هذا واضحاً فى كتابات أوسبورن وبلاستريك (BB 312,40,118 -,120- 56,170- 84,189-92, 307-9, 347-8). فالمنافسة حسب هذه المزاعم تسهم فى تحسين الأداء الحكومى كما هو الحال فى القطاع الخاص ، حيث تسهم فى زيادة مخاطر الفشل فى حال تدنى مستوى الأداء وارتفاع الشعور بعدم الرضا وإنخفاض درجة الفاعلية. إن معظم التركيز فى مثل هذه الحال يتمحور حول التكاليف، حيث يتنافس موفرو الخدمة فى القطاعين الحكومى والخاص بشكل مباشر، فى خفض التكاليف إلى متوسط يعادل (٢١٪) تقريبًا. (BB 31-2) وفى هذا النطاق يرى نيسكانين أنه من المألوف أن نرى الحكومات أو المؤسسات التابعة لها تقوم بدور المحتكر فى سبيل زيادة أرباح كبار موظفيها (Niskanen, 1971). مع أنه لا توجد أدلة قاطعة تؤكد حدوث مثل هذه الممارسات إلا أن القول بها قابل للتصديق (Dion & Blais, 1991).

على النقيض من ذلك يعترض أوسبورن وجيلبر على تضخم الأجهزة الحكومية ويعتبرانه من الاختلال الوظيفى (RG 132-3, 187- 94) [٣] ، ويدللان على عدم فاعلية التضخم والازدواجية فى الأجهزة الحكومة بما قاله مساعد وزير الصحة الأمريكى فى عام ١٩٨٩ من أن هناك (٩٣) برنامجاً فيدرالياً ينفذ من قبل (٢٠) مؤسسة حكومية تسعى جميعها لخفض معدل الوفيات بين الأطفال

٣- إن أوسبورن وبلاستريك لا يؤيدان خفض التضخم الحكومى بشكل صريح، ولكن عدداً كبيراً من الاقتباسات والمرجعيات موجودة فى كتاب "التخلص من البيروقراطية"، تبين أنهما لا يعارضان أى فكرة وردت فى كتاب "إعادة ابتكار الحكومة"، وبالتالى فهما يتفقان بشكل كامل مع أفكار أوسبورن وجيبلر.

(RG 187). ويتضح من خلال هذا المثال أنهما قد قاما بدور يقوم به كثير من المصلحين الذين سعوا لخفض التضخم غير المنطقى للخدمات الحكومية خلال القرن العشرين.

وبذلك فإن أوسبورن وجيلبر يسعيان لإيجاد جو من التنافس ، وفى نفس الوقت يرفضان الازدواجية ، ومن ثم فإنهما لا يقدمان أى أسلوب عملى لأفضل الحلول. فهل من الأفضل أن يسمح للوحدات الحكومية والبرامج العامة أن تتنافس فيما بينها لتوفير أفضل الخدمات؟ أم أنه من الأفضل جعل الوحدات الحكومية أكثر عقلانية فى محاولة إلغاء الازدواجية؟ ومتى تصبح الازدواجية أكثر من الحد المقبول؟ وما الاعتبارات التى ينبغى أن تقود إلى الفعالية والأخرى التى تقود إلى التنافس؟ بالرغم من مناقشة أوسبورن وجيلبر وبلاستريك المكثفة لموضوع المنافسة فى القطاع الحكومى إلا أنهم لم يعطوا إجابات واضحة لهذه التساؤلات.

نخصص أو لا نخصص :

التناقض بين الحكومة القائمة على التنافس والحكومة الفعالة هو بالضبط ما وصفه سايمون بالتناقض المباشر. فالاختلاف حول الخصخصة معقد جداً، حيث يوصى بها أحياناً كل من أوسبورن وجيلبر وبلاستريك، كما فى مطالبتهم باللامركزية فى الأعمال التجارية فى الاقتصاديات الاشتراكية (BB 22-3, 49 ff., 76-89)، ولكن فى أحوال أخرى يوصون بخلاف ذلك عندما تحقق ملكية الحكومة للأعمال التجارية أهدافاً متعلقة بتهدئة التطوير وتخفيف حدة الازدحام (RG 208-9). ويوصى أوسبورن وجيلبر أيضاً بتخفيف أعباء الحكومة (RG 86) من خلال الاستفادة من القطاع الخاص والاستفادة من القطاع الخاص (RG 26, 28, 293) كوسيلة لتحقيق الأهداف العامة. فالفصل الثالث من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" يركز على استخدام المنافسة، إما بواسطة القطاع الخاص أو من خلال محاكاته ، وذلك من

أجل تخفيض النفقات وزيادة الفاعلية. وبالرغم من رفض أوسبورن وبلاستريك أن تكون إعادة ابتكار الحكومة وجهًا آخر للخصخصة (BB 11) نجد أنهما يصفان بحماس الإصلاح الحكومى فى المملكة المتحدة ونيوزيلاندا بشكل يوحى بأن الخصخصة هى الخطوة الأخيرة فى الإصلاح (BB 22-3, 49 ff., 67 ff., 89,301). فعلى سبيل المثال اقتبس أوسبورن وبلاستريك قول لمارغريت تاتشر: "لا أستطيع استبعاد أنه بعد فترة من السنين، يمكن لمنظمات مثل الأجهزة الحكومية أن تكون مناسبة للخصخصة" (BB 301). وفى كل الأحوال يقوم معيار أوسبورن وجيلبر وبلاستريك (RG 343-8, BB 110-11) على القطاع العام أن يتوجه إلى القطاع الخاص كلما كانت السلع المنتجة مرتبطة بمتطلبات الجمهور.

والجدير بالملاحظة أن أوسبورن وجيلبر يوصيان بأن يعطى القطاع العام اهتماماً لعاملى الربحية والاستثمار ، مع أنهما فى العادة من أنشطة القطاع الخاص (RG 195-218) ، ويحسن بالحكومات أن تسأل كيف تستطيع أن تحقق الربحية من خلال مساهمتها فى حل المشاكل والقضايا العامة (RG 198)، فالحكومات تستطيع على أية حال فرض رسوم استخدام أعلى من قيمة التكاليف الحقيقية، إذا ما تبين أن بإمكان السوق أن تحتمل ذلك (RG 199). كما أن عليها أن تبيع المواد الخام وأن تؤجر المرافق القابلة للإستثمار (RG 203). ومن أمثلة المنافسة الحكومية للقطاع الخاص إقدام مدينة سانتا كلير فى ولاية كاليفورنيا الأمريكية على شراء مدينة ملاهى ؛ لغرض تنمية الموارد المالية للقطاع الحكومى (RG 208-9). وهذا يعنى أنه عندما توجد فرصة للربح فإن على الحكومة أن تتصرف تماماً مثل القطاع الخاص وتقوم بشراء مرافق واستثمارات خاصة لتحقيق أهداف سياساتها العامة. ويبدو من الواضح أن كل هذه السياسات لا يمكن تحقيقها بنفس الطريقة ؛ وذلك لمعارضة الكثيرين الشديدة لنمط الفكر الاشتراكى والملكية العامة.

هذا النزاع يكشفُ لا شك عن أهداف غير معلنة، حيث يسمح للحكومة أن تعمل كالقطاع الخاص تماماً فتقوم برفع دخولها دون ضرائب مباشرة. كما يمكنها من أن تتدخل فى أعمال القطاع الخاص وتسيطر على تطوره، مع العلم أنه ليس مطلوباً من الحكومة أن تتدخل فى السوق لتوظيف أفراد المجتمع أو إعادة توزيع الدخل. لقد ترك هؤلاء المفكرون من سيقوم بإعادة ابتكار الحكومة دون توضيح متى تشارك الحكومة فى أعمال القطاع الخاص ، ومتى لا يمكنها ذلك ، معلقين أمر المشاركة إلى حال توافر البصيرة القوية حول متى يمكن تدخل الحكومة من عدمه. أما تعريف هذه البصيرة فتقوم على معرفته بالأهداف المخفية لدى الكثيرين من التنفيذيين، وعليه فإن الذى يحكم مشاركة الحكومة فى أعمال القطاع الخاص هو محاولة التحكم فى السياسة الاقتصادية للدولة، وبالتالى فإن التدخل الاقتصادى لإنجاز أهداف اقتصادية وتأميم الأعمال التجارية لتحقيق درجة عالية من التوظيف والتوزيع الاقتصادى يعتبر خطأ كبيرًا، فى حين يعتبر هذا التدخل لحماية مصالح التنفيذيين ، كتأميم جزء معين من الأعمال التجارية لإحكام السيطرة ، فهذا أمر من وجهة النظر هذه يُعَدُّ مقبولاً! إن عدم الحياد فى مثل هذه السياسات ينتج عنه مشاكل كثيرة لمن سيقوم بإعادة ابتكار الحكومة منها أنه:

- يجب عليه معرفة، أو تخمين، الأهداف السياسية ليتمكن من تنفيذ ما ذكر سالفاً من مبادئ بشكل صحيح.
- يجب عليه أن يعمل فى بيئة ليست معادية للأهداف السياسية ؛ ليتمكن من تنفيذ المبادئ المرغوبة.
- نظراً لكون الأهداف السياسية تتغير بمرور الزمن، فربما يتحول التطبيق الصحيح لمبادئ إعادة ابتكار الحكومة إلى وضع غير مناسب.

وهكذا يمكننا أن نرى أن التوصيات الداعمة للخصخصة والأخرى المناهضة لها تعكس درجة من الغموض ، كما هو الحال تماماً فى مبدأ المنافسة الحكومية للقطاع الخاص. ولكن أولئك الذين شبُّوا فى الأجواء السياسية المناسبة يمكنهم

أن يتغلبوا، إلى حد كبير، على هذا الغموض. أما بالنسبة لمن هم خارج محيط الأهداف السياسية لقضية الخصخصة فلا يستفيدون من مناقشة هذا الموضوع.

اللامركزية :

تكرر موضوع اللامركزية فى كتابى أوسبورن، ونذكر على سبيل المثال: عنوان الفصل التاسع من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" وهو "الحكومة اللامركزية: من الهرمية إلى المشاركة وفرق العمل"(٤) . وكذلك عنوان الفصل السابع من كتاب "التخلص من البيروقراطية" وهو "إستراتيجية السيطرة: نقل السيطرة بعيداً عن القمة والوسط"، ومن ثم التوسع فى كيفية تطوير إستراتيجية اللامركزية. فالحكومة اللامركزية بطبيعة تشكيلها تسمح بنقل القوة من البيروقراطية المركزية إلى الأطراف (الفروع التابعة لها) الذين بدورهم يستطيعون تقديم حلول فريدة لمشاكل فريدة. وفى هذين الكتابين نزوع إلى أن اللامركزية تعنى إلغاء عمليات إجراءات ومتطلبات اتخاذ القرار من قبل السلطات العليا فى حال القرارات العادية وأحيانًا المصيرية.

إن موضوع اللامركزية - على أية حال - لا يتوافق مع موضوع رئيس آخر وهو ترشيد القرارات الحكومية. إن الاستخدام الأمثل لعملية اتخاذ القرارات الرشيدة يعتمد على وجود سلطة مركزية قوية يمكنها فرض آلياتها على الجميع والتأكد من أن القرارات تتخذ بناءً على تحليل سليم ، وتمنع البيروقراطيين من إعاقة تنفيذ هذه القرارات ، وتقوم هى بدور تطبيق السياسات العامة. إن بعض هذه الآليات مثل: الميزانية المبنية على عدة وحدات حكومية، لا يمكن تصورها فى ظل وجود سلطة مركزية ضعيفة. ففى قراءة دقيقة للكتابين - " إعادة ابتكار الحكومة" "والتخلص من البيروقراطية" - نجد أن الجزء الثامن من الكتاب الأول يوصى بالتخطيط الإستراتيجى (٢٣٢ -٢) والميزانية طويلة المدى (٢٣٦-٤١)،

٤- فى ملحق (أ) من كتاب "التخلص من البيروقراطية" نجد أن جميع عناوين أبواب كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" مذكورة بوصفها مبادئ أساسية لإعادة ابتكار الحكومة.

والميزانية المبنية على عدة وحدات حكومية (٢٤١-٢) ، وعدم الاعتماد على سياسة الإجماع (٢٤٣-٦ ، ٢٤٧-٩) . كذلك يوصى الكتاب الثانى بالميزانية طويلة المدى (١٠٥)، وميزانية الأداء (١٠٦)، واستخدام آليات قياس الأداء (١١٤-٥٦).

لقد كان توجه أوسبورن وجيبلر وبلاستريك داعماً للامركزية كما لاحظنا من خلال استخدام هذه الآليات، فبعضها يضع مزيداً من المعلومات فى يد المديرين الذين هم فى المواجهة (مراكز التنفيذ)، وبالتالى فمن المحتمل أن تبتعد القيادة العليا عن إدارة العمليات اليومية والتركيز على المخرجات، وبالتالى توسع هذه الآليات من نطاق اللامركزية. ولكن على الوجه الآخر ينبغى أن يلاحظ أن الاعتماد الكبير على مثل هذه الآليات الرشيدة قد يؤدى إلى إنتاج سلطة مركزية قوية. فهذه الآليات تتطلب درجة عالية من المهارة التى لا تتوافر إلا فى الأجهزة الحكومية المركزية مثل الميزانية والتخطيط، حيث تحتاج إلى محللين مهرة ، وذلك لزيادة قدرة هذه الأجهزة على الإشراف. وبطبيعة الحال يريد هؤلاء المحللون أن تجد توصياتهم مكانها فى موضع التنفيذ، وبذلك تصبح الأرضية مهيأة لحكومة مركزية قوية.

ولكن ما يثير السخرية وجود الكثير من التوصيات التى تدعو إلى استخدام مثل هذه الآليات ، ومن ثم تجد المؤلفين ينتقدون روبرت ماكنمارا لتوجهاته المركزية (RG 255) . لقد رُبط اسمه بما حدث فى الستينيات من تطبيق للتخطيط والبرمجة ونظم الميزانية (PPBS) ، والتى كانت فى نظر الكثيرين محاولة نموذجية لترشيد الحكومة الأمريكية فى القرن العشرين (Arnold, 1995; Downs, and Larkey, 1986; Farber, 1993; Meacham, 1993). لقد كان أوسبورن وبلاستريك مرتابين من ترشيد الحكومة، ولذا اقترحا استخدام الميزانيات الثابتة فى محاولة للإصلاح المالى والتى تعتبر مع عدم ترشيدها إلا أنها فى السياسة فعالة جداً (BB 164).

كما أن هناك تناقضاً آخر فى كتاب " إعادة ابتكار الحكومة" مع مبدأ اللامركزية، حيث يقترح أوسبورن وجيبلر دمج الحكومات الصغيرة فى نطاق

الحكومات الإقليمية (RG 246-7). فعملية الدمج تعتبر فى نظرهما حلاً معقولاً للمشاكل الصادرة من الحكومات المحلية المتناثرة، كما أنها فى نفس الوقت طريقاً واضحاً نحو المركزية، وبالتالى فالرسالة واضحة: وهى تطبيق اللامركزية عندما لا تكون الحال جيدة مع الحكومة المركزية، أما فى حال كثرة المشاكل من الحكومات المحلية فالحل الأمثل هو العودة إلى المركزية. هذا وقد زاد أوسبورن وجيبلر الأمور تفنيداً باستعمالهما مصطلح "تفكيك المركزية" فى إشارة إلى إعادة نقل السلطة إلى أيدى المواطنين (RG 280-1) ، حيث يؤكدان أن هذا النقل ما هو إلا امتداد لتقوية موظفى الحكومة ، الواردة فى أطروحتهما حول اللامركزية. ولكن الكاتبين، فى أماكن أخرى ، يريان أن الحكومة المهنية (Professional) هى على اختلاف مع مصالح المواطنين (RG 49 ff.) . والنتيجة أنهما لم يكشفا عن كيفية نقل السلطة للمواطنين دون أن يكون ذلك متعارضاً مع نقلها لأيدى صغار الموظفين فى الحكومة.

وأخيراً، فإن اللامركزية قد لا تكون متناقضة من خلال نصوص هذه الأدبيات ، ولكنها قد تكون متناقضة مع قيم اجتماعية مهمة يحملها الأمريكيون حول المساواة (Frederickson, 1996; Kellough, 1998). وكمثال عملى، يثير النقاش حول برامج الرعاية الاجتماعية المقدمة بشكل مركزى (على المستوى الفدرالى) واللامركزى (على مستوى الولاية) فى الولايات المتحدة تساؤلات حول ما إذا كان المواطنون من مختلف الولايات، أو المواطنون من أقليات معينة (كالعرق مثلاً) سيتم معاملتهم بشكل عادل من خلال النظام اللامركزى.

الابتكار:

فى ربط شديد بموضوع اللامركزية والحكومة التنافسية، تأتى الأطروحة الداعمة لتمكين سلطة الموظفين ولتحفيز قدراتهم الابتكارية، والحث على أهمية قيام الحكومة بإظهار تقديرها للموظفين ولأفكارهم أيضاً (RG 110-13). وهنا نرى أوسبورن وجيبلر يدعوان الحكومات إلى تقبل الفشل كدليل على الابتكار

(BB 205, 235 ff.). كما أن أوسبورن وبلاستريك يدعوان إلى تقبل الفشل ومكافأته (BB 261) وتجنب إيقاع عقوبات مالية بذوى الأداء غير المرضى(BB 148-9)، من أجل المحافظة على إستمرارية روح الابتكار. ولمزيد من النصح فى هذا النطاق يرى المؤلفون ضرورة الاستثمار فى الموظفين (RG 275-6) كما يرون احترام وتكريم المعارضة الأمينة الصادقة (BB 289).

على الوجه الآخر، يوصى أوسبورن وجيبلر بأن تدفع الحكومة وتكافئ الجهود الإيجابية والنتائج المرضية (RG 152)، كما أن عليها الوقوف بحزم فى حال الفشل والإخلال بالمسئولية (RG 315). وعلى نفس المنوال يوصى أوسبورن وبلاستريك بضرورة إبقاء الموظفين مسؤولين عن النتائج (BB 215)، وضرورة التخلص من رؤساء الدوائر الحكومية فى حال فشل النتائج قصيرة المدى (BB 68)، وفى نفس الوقت يؤيدان الإستراتيجيات المؤدية إلى تسريح الموظفين للموظفين وقمع المعارضة (BB 287-8).

إن هذه الثنائية من التوصيات تعكس درجة من عدم التوافق بين مقومات "إعادة ابتكار الحكومة" أكثر من كونها تتناقض معها. فقد توسع أوسبورن ومساعدوه فى شرح مدى تلاؤم المسئولية وبيئة العمل الآمنة من خلال إيجاد أجواء تنافسية كما فى القطاع الخاص. فعلى أرباب العمل إيجاد مثل هذه الأجواء أو التقييم شبه التنافسى واجتناب الإدارة اللصيقة. إن من الصعوبة تطبيق هذه التوصيات بسبب ما تثيره من إشكاليات وقت التطبيق، حتى لو كانت هذه التوصيات سهلة التنفيذ من النظرة الأولى. لقد تم تسويق هذين الكتابين وكأنهما عبارة عن تعليمات لمن يريد إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية، إلا أن واقع الحال يبين أن الرؤية غير واضحة أمام القارئ الذى مازال عليه أن يقرر بنفسه ما عليه أن يفعل. فعلى سبيل المثال: هل ظروف العمل تدعو إلى تقبل الفشل ومكافأته أيضاً، أم يجب وضع عقوبات حقيقية للمخفق، وفى كلتا الحالتين لم يتم إيضاح كافٍ لذلك فى تلك الكتابات. غير أن هذا كله يتناسب مع انتقادات هيربرت سايمون لمبادئ الإدارة التى ظهرت فى النصف الأول من القرن العشرين (Simon, 1946). ففى هذا الأمثال أقر أوسبورن

وبلاستريك ما جاء فى قرار طرد وزير حكومى نتيجة لقضية هروب حصلت فى السجون البريطانية (BB 68).

التمكين:

يدعو أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى تحسين الكفاءة والفاعلية عبر توسيع دائرة المشاركة (منح الصلاحيات) مع سائر الموظفين الحكوميين (RG 108-37, BB 218). ومع أن هذه النظرية فى تطوير الموارد البشرية ليست جديدة أو مفاجئة، إلا أنها تتناقض مع كثير من توصياتهم الأخرى. ففيما سلف من المناقشات فى القسمين السابقين، نجد أن مبدأ منح الصلاحيات للآخرين يتعارض مع استخدام آليات اتخاذ القرارات الرشيدة، وكذلك مبدأ وضع عقوبات حقيقية للفشل المحتمل. ففى بعض الأحيان يدعو أوسبورن وزملاؤه إلى دعم الموظفين الحكوميين بمنحهم المزيد من الصلاحيات (RG 211,219-49) وفى أحيان أخرى تتم الدعوة لتجاوز هؤلاء الموظفين المهنيين فى سبيل دعم الخدمات المقدمة من قبل منظمات أهلية (RG 49 ff., BB 218).

ويلاحظ أن مبدأ منح الصلاحيات للموظفين يتعارض مع الفصل بين عمليات توجيه السياسات العامة وبين عمليات تنفيذها (RG 25-48). فوجود المستوى الأدنى من البيروقراطيين فى الجهاز لا يعنى انصرافهم عن سياسات الحكومة، ذلك أنهم فى الغالب يتجهون إلى الخدمة فى الجهاز الحكومى بدافع الإيمان بأهداف المنظمة التى يعملون بها متفاعلين معها بحماس عاطفى. إن منح الموظفين صلاحيات لتنفيذ سياسات تم وضعها من قبل رؤسائهم دون أن يكون لهم أى دور فى صنع هذه السياسات - يعتبر نوعاً خادعاً من أنواع منح هذه الصلاحيات، وهذا هو التناقض بعينه. فإما أن يكون منح الصلاحيات للموظفين متعارضًا تماماً مع ما سبق من توصيات أخرى، مثل فصل رسم السياسات العامة عن تنفيذها، أو أن منحها ما هو إلا عمل سطحى لا يعدو أن يكون مجرد إعطاء شىء من الصلاحيات لأداء أعمال غير مهمة نسبياً، وهنا يتجلى أن الأمر لا

يصل إلى حد التناقض وإنما هو فقط مجرد مبالغة من أوسبورن وزملائه لترويج فكرة إصلاحية "هامشية".

وكما يظهر من تناقضات التوصيات الخمس السابقة، نجد أن أوسبورن وجيبلر وبلاستريك لا يقدمون أى تصور واضحة لمن يأمل فى إعادة ابتكار الحكومة. فى القسم التالى من هذه المقالة سيتم فحص النموذج الجديد الذى وعد المؤلفون بتقديمه لخدمة الإدارة العامة.

أفكار قديمة :

ناقش أوسبورن وجيبلر وبلاستريك كتاب توماس كوهن بقدر من الإسهاب "The Structure of Scientific Revolution" (Kuhn, 1970)، من منظور أن كتابيهم "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" قد أحدثا نقلة كبيرة فى عالم الإدارة العامة (RG 321-5, BB 263-7, 317). لقد قدم كوهن طريقة توضح كيف يطور العلم مجموعة من الأفكار الأساسية والتى يطلق عليها لفظة نموذج "Paradigm"، كما قدم طريقة أخرى فى تعاقب النماذج "Succession Paradigm" التى أطلق عليها تغير النماذج "Paradigm Shifts". وهذه التغيرات فى النماذج هى ما أطلق عليها لاحقاً بالتطور. ومن الواضح أن أوسبورن وجيبلر وبلاستريك لم يعيروا أفكار كوهن فيما يخص تفسير تغير النماذج الكثير من الاهتمام، ولكنهم حرصوا على استخدام عبارة النماذج وتغيرها وكأن فكرة التطور هى من بنات أفكارهم.

والواضح أن فكرة مناقشة تغير النماذج جاءت بمثابة دعوة من أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى فحص ادعائهم بأنهم قدموا نموذجاً جديداً للحكومة ؛ مما يثير الكثير من التساؤلات. حيث إن الرسالة الكبرى التى يقدمها كتابا "إعادة ابتكار الحكومة" و "التخلص من البيروقراطية" مفادها أن على الحكومة أن تنظر إلى القطاع الخاص وأن تتعلم منه كيف تصبح أفضل وأكثر فاعلية وتأثيراً (RG 1622, BB 127, 305,315). بعيداً عن ساحة موضوع الابتكار، نرى أن هذه الرسالة قد تم التسويق لها على مدار القرن العشرين (Downs and Larkey, 1986)، وربما

كان مردها مجرد انعكاس لرؤية أندرو جاكسون الذى يقول إن واجبات الحكومة بسيطة جداً وإن على المواطنين أن يكونوا قادرين على ترك مهام عمل الأجهزة العامة عند رغبتهم (The White House, 1999).

يجادل أوسبورن وجيبلر وبلاستريك بأن الإبداع ليس فى الفكرة العامة بل فى التفاصيل، فالمحاولات الأولى لمحاكاة القطاع الخاص افتقدت آليات الإبداع القادرة على تطوير الحكومة ، وإذا كان هذا هو رأيهم حقيقة فهو رأى غير مستقر حيث إن الكتابين مليئان بآليات صغيرة وكبيرة محشودة لتحقيق غايات المؤلفين، ولكنه قد أصبح من المستحيل التأكد من إمكانياتها الإبداعية ، إلا أنه على الرغم من ذلك فهذه الآليات تعكس أنواعًا أخرى تم استعراضها ومناقشتها فى كتبهم. من ذلك على سبيل المثال: يدافع أوسبورن وجيبلر وبلاستريك عن استخدام قياس الأداء فى كلا الكتابين، كما أن أوسبورن وجيبلر قد وفرا دليلاً لقياس الأداء فى نهاية كتابهم "إعادة ابتكار الحكومة" (24959). وأبعد من ذلك تم التركيز على الأداء ، وتم نقله إلى هيئة الإصلاح الإدارى المناطة بنائب الرئيس الأمريكى آل جور ولجنة مراجعة الأداء القومى والمشاريع القانونية التابعة والمسماة "حركة الأداء الحكومى ونتائجه". إن قياس الأداء قد حظى بأهمية واضحة فى هذه الكتب ، ولكن لا ينبغى أن يعتقد القارئ غير المتخصص بأن هذه الآلية (قياس الأداء) هى حركة جديدة ، أو إنتاج حديث مادامت أدبيات الإدارة قد أظهرتها بوضوح منذ عام ١٩١٠م وفقاً لما جاء بكتاب كلارينس ريدلى "قياس الحكومة المحلية" (Ridley,1927) ومع أن هناك الكثير من التطور الذى أخذ مكانه فى ممارسات قياس الأداء خلال التسعين سنة الماضية إلا أنه لم يحدث أى تغيير نموذجى خلال العشرين سنة الماضية.

دعم أوسبورن وزملاؤه العديد من الطرق لوضع وتفعيل قياس الأداء فى جميع مراحل إعداد الميزانية، نتيجة اعترافهم بأن قياس الأداء قد فشل فى تحقيق الإصلاحات المأمولة. فعلى سبيل المثال نجد أن هناك جزءًا من خمس صفحات فى كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" بعنوان "الميزانية من أجل النتائج" (١٦١-٥)، وهذا الجزء من الكتاب تناول مناقشة المتغيرات فى آليات الموازنة التى تدعى

ميزانية الأداء ، وهذا النوع من الميزانية ورد التأكيد عليه والتوصية به فى كتاب " التخلص من البيروقراطية" (١٠٤-٦ ، ١٤٦ - ٣٠٦). ويلاحظ على أية حال أن أصول ميزانية الأداء قد بدأت فى التضاؤل مع مرور الزمن مع أنها كانت من أكبر توصيات لجنة هوفر فى الخمسينيات (Seckler- Hudson 1978; U.S. Commission on Organization of the Executive Branch of Government, 1982) . إن فكرتها قد انطلقت فى جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية والعالم الغربى غير أن الملاحظ أن ميزانية الأداء فكرة جيدة إلا أنه من الصعب الاقتناع بأنها أحدثت نموذجاً جديداً فى نهاية القرن العشرين.

مرشح آخر للآليات الحكومية الجديدة والإبداعية ألا وهو الخصخصة، خاصة أنها ذكرت كثيراً وبقدر من الإطراء فى هذه الكتب. ولكن ما يجدر ذكره فى هذا المجال هو أن الاعتماد على خدمات القطاع الخاص كان معروفاً منذ نشأة الولايات المتحدة. فمثلاً قام ألكسندر هاملتون باستخدام عقد حكومى للطباعة ، وذلك من أجل دعم إحدى الصحف مالياً لمصلحة أحد حلفائه السياسيين (Pasley, 1999) (٥) . ومما أشار إليه جيمس كنت من أن الحكومات قد استخدمت الخصخصة منذ القرن السادس عشر الميلادى (Kent,1998)، ومن هنا يتبين أن الخصخصة لم تقدم تغييراً نموذجياً يمكن الاستناد إليه فى العصر الحديث.

ولعل المتبصر يجد أن من الأسباب المؤدية إلى التغير النوعى استخدامَ القطاع الثالث وليس القطاع الخاص ، حيث يعتبر القطاع الثالث أساس الابداع للتحول للنموذج الإدارى الجديد . فهنا يناقش أوسبورن وجيبلر وبلاستريك فكرة القطاع الثالث وربطها بمقدمى الخدمات المدارة محليًا (RG 43-75, BB 230-5) . فالحكومة تمنح القوة للمجتمع دون شك عندما تسمح بتقديم الخدمات من خلال أكثر نماذج الحكومة قربًا للمجتمع ألا وهى التنظيمات الأهلية التطوعية والمنظمات غير الربحية . فنظرة فاحصة تبين أن هذه التنظيمات التطوعية

٥- هذه القصة تثير التساؤل عن مدى إمكانية وجود عقود حكومية مع القطاع الخاص لا يشوبها الفساد.

والمنظمات غير الربحية هى جزء فاعل فى منظومة تقديم الخدمات: مثل المستشفيات المجانية ، فرق إطفاء الحريق التطوعية، المنافع غير الربحية، وغيرها الكثير. فقبل عقود زمنية من النجاح التجارى للكتب المسموعة، الذى نشاهده فى الوقت الحاضر، استطاع فاقدوا البصر سماع كتب مسجلة على أشرطة من قبل منظمة "اقرأ لمكفوفى البصر" التطوعية. ونلاحظ كذلك أن كثيراً من أبحاث أمراض القلب مدعومة من منظمات غير ربحية، كجمعية القلب ومجتمع السرطان، ... إلخ. لقد استطاع القطاع التطوعى غير الربحى جلبَ واستحداث برامج تعليمية خاصة بالعاملين فى هذا القطاع.

ولكن هذه - على أية حال - ليست بظاهرة جديدة، وإنما يعود اكتشافها والتعرف عليها إلى ما سبق أن لاحظه أليكس دى توكيوفيل حول أهمية المنظمات التطوعية عندما قام بأبحاثه فى أمريكا عام ١٨٣٢ (de Tacqueville, 1956) حيث يقول دى توكيوفل: عندما ترى - لأول وهلة - الحكومة الفرنسية فى فرنسا ، أو رجلاً ذا وجاهة فى بريطانيا، فتأكد أنك ستجد رابطة أو منظمة ما فى نفس المجال فى الولايات المتحدة (de Tacqueville 1956, 198). ومع أن بروز المنظمات التطوعية قد مر بمرحلة ارتفاع وانخفاض عبر ١٧٠ سنة سلفت إلا أن الاعتقاد بأن الاعتماد بشكل أكبر على هذه المنظمات فى الوقت الحاضر سيؤدى إلى مزيد من الابتكار ليس صحيحاً.

وبشكل مختصر: يلاحظ أن الموازنات الطويلة المدى لها تاريخ طويل ولكنها جاءت أكثر وضوحاً كجزء من PPBS فى الستينيات الميلادية (RG 236-46, BB 106,138). كما أن فكرة الإدارة بالأهداف التى تم عرضها فى خمس صفحات من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" (١٥٦-٦٠)، ظهرت لأول مرة فى الحكومة عندما فشلت PPBS فى نهاية الستينيات الميلادية. أما نظرية الاعتراف بالتأثير السلبى للقواعد (BB 213, 218 ff) فتعود إلى مقالة روبرت ميرتون فى عام ١٩٤٠ التى ظهرت بعنوان "الهيكل البيروقراطى والشخصية" (Merton, 1981) الذى بدوه نسب هذه الأفكار إلى أعمال قديمة كتبها فيبلن وديوى ، وكذلك إدموند بورك. ومن

وجهة نظر شيرل هنيلر أنه لا يوجد هناك إضافة حيث إن جميع هذه الآليات ليست جديدة (1998, 168-9)[٦]. وفى الجدول التالى رقم (٢) تلخيص لهذه الفكرة الموصوفة بالإبداعية. ففى حقيقة الأمر أن كتابى "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" لا يمثلان نقلة نوعية فى فهم الحكومة أو فى تقديمها للخدمات العامة، ومثل هذا التصور لا يقبل إلا ممن جهل تاريخ أدبيات الإدارة. إذ كل ما فى الأمر أنها كتابات جيدة جداً لأفكار عامة موجودة منذ أكثر من نصف قرن (Goodsell, 1992). ذلك أن بعضاً من هذه الكتابات فعلاً تستحق التقدير وأخرى متواضعة، كما سيتم توضيح ذلك فى الجزء القادم من هذه المقالة.

جدول رقم (٢)

بعض التواريخ المهمة	
الابتكار	**البدايات (ليس بعد هذا التاريخ)**
قياس الأداء	١٩١٠
ميزانية الأداء	١٩٥٠
الخصخصة	١٦٠٠
المنظمات غير الربحية	بداية ١٨٠٠
الميزانية الطويلة المدى	١٩٦٠
الإدارة بالأهداف	١٩٦٠
الاعتراف بقاعدة عدم الفاعلية	١٩٤٢

٦- بحسب الملاحظ للواقع المعايش، يصبح بديهياً أن نقول إن منظمات العمل قد تعرضت خلال الفترة المنصرمة لكثير من التغييرات ، وفى هذا الصدد يشير أحد النقاد إلى "تسوية الشكل للهرم الوظيفى، فرق العمل، توسعة مشاركة الموظفين، والتركيز على جودة الخدمات". وبخلاف النقطة الأولى (تسوية الشكل للهرم الوظيفى) الناتجة من توافر العديد من برامج الحاسب الآلى فإن بقية الأفكار مأخوذة من إدارة الجودة الشاملة المطبقة قبل ظهور حركة إعادة ابتكار الحكومة، وإن كانت قد تأثرت بها. إلا أن مناقشة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما إذا كانت تعتبر نقلة نوعية أم لا، فهى خارج نطاق هذه المقالة، حيث إن هذه المقالة ليست لإظهار ما إذا كانت حركة إعادة ابتكار الحكومة قد أحدثت نقلة نموذجية أصلاً، ولكن الحركة بكل تأكيد قد روجت لأسلوب إدارى حديث، مع أنه يمكن للمراقب أن يقول إن هذا الأسلوب ليس مختلفاً عن أى أسلوب آخر ظهر فى فترة PPBS. فالسؤال المهم فى هذا الباب ما إذا كان وما زال النظر إلى إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية قد أثارا نقلة نوعية و فكرية حول الحكومة. الجواب: بالطبع لا.

مخاطر إعادة ابتكار الحكومة وأضرار الأمثال الإدارية :

إذا كانت حركة إعادة ابتكار الحكومة غير منتظمة فى إيقاعها وغير دقيقة فيما تدعى من إبداعها يصبح أمر وجودها أولى بالتجاهل. فهذه الحركة تقدم نصائح منها معارضة لبناء حكومة ديمقراطية منضبطة وفعالة كما تقدم معلومات للقارئ غالباً ما تكون غير دقيقة ومضللة. وكل هذه الصعوبات يمكن لنا تلخيصها فى الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

مخاطر إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية	
الخطأ	الأهمية
فصل السياسة عن الإدارة	معاملة الإدارة بشكل آلى بحت والفشل فى ربط ذوى الخبرة بصناع السياسيات .
منظمات متجانسة	دعم المنظمات الصغيرة التى تحتاج إلى التنسيق فيما بينها، وزيادة حق النقض .
عداء سيطرة الديموقراطية	تعزيز المصادر غيرالشرعية لحرية التصرف الادارى .
عدم دقة رصد نتائج الخصخصة	وضع توقعات غير واقعية حول الخصخصة .
نموذج جنى الأرباح	تعزيز الحريات الادارية غيرالمناسبة (الضرائب، استخدام الضرائب للإضرار بدافعى الضرائب) .

تعريف المعروف :

انظر مثلاً الفصل من الكتاب بعنوان " الحكومة المحفزة: التوجيه بدلاً من التنفيذ " (RG 25-48)، الذى يوصى بفصل صناعة السياسة العامة عن الإدارة ، وذلك بوضعهما فى بيروقراطيتين منفصلتين. وهذه فكرة قديمة جداً لا جديد فيها وهى معروفة تحت مسمى فصل السياسة عن الإدارة (Frederickson, 1996; Kearney and Hays,1998; Kellough, 1998).
فكرة فصل السياسة عن الإدارة استحوذت على اهتمامات المعنيين بأدبيات الإدارة

عند بداية القرن العشرين والمتمثلة فى كتاب ودرو ويلسون " دراسة الإدارة " لعام ١٨٨٧ (Wilson , 1981) وكتاب فرانك جودناو " السياسة والإدارة " لعام ١٩٠٠ (Goodnow, 1981). والجدير بالملاحظة أن مدخل " المبادئ " لنظرية الإدارة المذكور فى بداية هذه المقالة مبنى بشكل جزئى على الافتراض بأن الإدارة هى أمر تقنى يمكن فصله عن صنع السياسات العامة.

فى منتصف القرن العشرين، أصبح مبدأ فصل السياسة العامة عن الإدارة مرفوضاً بشكل عام (Rosenbloom, 1993)، مع أنه مازال هناك من يدعم هذا النوع من المبادئ العامة حتى الآن. غير أن كارل فريدرك قد تحدى مبدأ التوجه إلى الفصل فى كتابه "السياسة العامة وطبيعة المسئولية الإدارية" (Friedrich, 1981) الذى يمثل وجهاً واحداً لنقاشه الشهير مع هيرمن فينر. إن مبدأ كارل فريدريك هو أن السياسة العامة مصنوعة من سيل من الأعمال الإدارية. كما ينكر بول أبلبى (Appleby, 1981) أن يكون هناك أى فرق ذى أهمية بين صناعة السياسة العامة وبين القرارات الإدارية ، حيث يرى أن السياسة العامة ما هى إلا قرارات اتخذت من أناس فى سلطة أعلى من الشخص فى مجال التنفيذ نفسه. ففى مراجعة نوعية دقيقة للإدارة الحقيقية يظهر مدى غرابة هذا الفصل بين السياسة العامة والإدارة (Gawthorp, 1993; Per and Dunn, 1997).

ظهرت فى أثناء عقد الخمسينيات مشكلة أخرى تتعلق بالفصل بين السياسات العامة والإدارة ، وذلك فى أعمال تشارلز ليندبلوم (Braybrook and Lindblom, 1970; Lindblom, 1992)، حيث أبان فى إيضاحه أن تغييرات إصلاحية صغيرة فى السياسات العامة ، تكتسب عبر الخبرة هى أفضل بكثير من تغييرات جذرية فى السياسات العامة ، تنتج عن الفهم النظرى لمتخذ القرار. هذا ومع أن ليندبلوم قليلاً ما يعارض الفصل بين السياسة العامة والإدارة إلا أن تحليله قد كشف عن مشكلتين فى هذا الفصل ، هما :

أولاً : أن التحليل النظرى الرشيد للسياسات (مساهمة الطرف السياسى لثنائية السياسة والإدارة) غالبًا لا يعتمد عليه.

ثانياً : عنصر الخبرة العملى ذو العلاقة بالمنهج التدريجى يتطلب ربطًا لصيقًا بين السياسيين والإداريين ، وهذا يضعف الأطروحات المتمثلة بالفصل ما بين السياسة والإدارة.

وفيما يرى موشى ماور (١٩٩٩) أن الفصل بين التوجيه والتنفيذ يوجد عدم الثقة بين السياسيين والإداريين. فعندما يجد السياسيون أن سياستهم قد لا تأخذ طريقها إلى التنفيذ يبحثون عن أسلوب إلتفافى يتم بموجبه تعيين أشخاص لديهم القابلية للانقياد مع هذه السياسة ، وبالتالى خلق نوع من عدم الأمن الوظيفى لدى كبار الموظفين الإداريين. وهنا يتساءل جاى بيتر وجون بيير: لماذا نتوقع دائماً أن التوجيه لعدة أجهزة ومنظمات أفضل من التوجيه الهرمى المعتاد؟ (Peters and Pierre, 1998) .

وفى تصور لمدى شدة التعقيد الذى وصل إليه العالم المعاصر، يعترف أوسبورن وبلاستريك بمحدودية إمكانية الفصل بين السياسة العامة والإدارة، فالمنظمات التنفيذية التى تقدم خدمات تحتاج إلى من ينشط دور السياسات العامة فيها (BB 109)، لكن المؤلفين يتجاهلان النتيجة الحتمية فى هذا الشأن، فإذا كان الموجهون يوجهون فقط، فى حين أن المنفذين ينفذون ويوجهون فى آن واحد، فلا ضرورة لوجود الموجهين بالتأكيد. إن أوسبورن وبلاستريك يعارضان محدودية صلاحيات المنفذين فى توجيه وتنفيذ أنشطة منظماتهم ، لأن ذلك يعيدنا إلى الاستقلال الوهمى المشار إليه سابقًا، فإذا كان المنفذون لأنشطة الحكومة ليس لديهم أى مدخلات فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة التى يقومون بتنفيذها، فإنهم بالتالى يعاملون بشكل من الدونية وكأنهم آلات حكومية، لا يستفاد من معارفهم وخبراتهم. ولكنه على الجانب الآخر من الصورة لو تم منح المنفذين صوتاً مسموعاً فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه السياسات العامة ؛ لما كان هناك حاجة لإيجاد منظمات أخرى مستقلة للقيام بعملية التوجيه. إنه لمن العجيب فى ظل الأخذ بالتنظيم غير الهرمى فى

هذه الفترة، أن يوصى أوسبورن وجيبلر وبلاستريك بمضاعفة عدد المنظمات ، وبالتالى زيادة حجم ومستويات الهرم الحكومى.

منظمات صغيرة ذات مشكلات كبيرة :

إضافة إلى أهمية فصل أوضاع المعنيين بتوجيه السياسات العامة من الجهات التنفيذية، تنصح المنظمات الحكومية بتحديد رسالتها الأساسية وإغفال أى نشاط أو مسئولية غير ذات أهمية بهذه الرسالة (RG ch. 4). وفى حالة وجود مهام وأنشطة مهمة جداً ولكنها غير متجانسة الأهداف فمن الأفضل تفتيتها إلى منظمات أصغر للقيام بالمهام والأنشطة المترابطة. لكن هذه التوصية المنطقية جداً تعانى مشكلتين خطيرتين: الأولى : أن هذا المبدأ يعتبر تراجعاً عن مبادئ التنظيم بالأهداف، والإجراءات، والعملاء، والمكان، وهذه العوامل غامضة جداً لدرجة تصعب الاستفادة منها. وكمثال على هذا الغموض لنسأل هذا السؤال: ما الغرض من وجود الإدارة العامة لمنازل المزارعين؟ هل هو الزراعة أم بناء المنازل أم الأعمال البنكية؟ والجواب يعتمد تماماً على قضايا الساعة الراهنة والمهمة. فمجموعة من المنظمات المتناقضة اليوم قد لا تتوافق مع السياسة العامة بعد سنوات قليلة قادمة. وقد أثار سايمون مثل هذه المخاوف فيما سبق (1946,59ff) .

الثانية : أن هناك أيضاً صعوبة أخرى مرتبطة بتوصية المنظمات الصغيرة وكذلك توصية الفصل بين مؤسسات السياسة العامة والمؤسسات التنفيذية، وتعود هذه الصعوبة إلى تجاهل النتائج التى أظهرها جفرى بريسمان وهارون ويلفسكى ومفادها أن تنسيق الأنشطة بين منظمات متعددة يقلل من احتمالات نجاح السياسة العامة (Pressman and Wildavsky, 1973)، بمعنى أنه إذا ما أصبح بمقدور كل منظمة تعطيل تنفيذ السياسة العامة، فإن ذلك سيزيد من احتمالات الفشل لمجموع هذه المنظمات، فى حين أن الواقع أن كل هذه المنظمات ينبغى عليها أن تعمل سوياً لتتمكن من النجاح فى تطبيق هذه السياسات. فالإشكالية

هنا تكمن فى المطلوب من الحكومات وهو تجنب مضاعفة أعداد المنظمات التى يجب أن تتسق فيما بينها، وذلك بإنشاء منظمات مختصة بصياغة السياسات العامة وأخرى تقوم بتنفيذها، أو تضييق نطاق المنظمات التى تقوم بكلا العملين ، وبالتالى تفادى الاضطرار إلى التنسيق بين هذه المنظمات الكثيرة خدمة لتنفيذ الأهداف الرئيسة للوطن.

وكمثال على إشكالية وصعوبة التنسيق بين المنظمات، نشرت النيويورك تايمز تقريراً بعنوان " شبكات برنامج التأمين الصحى (ميدى كير) تفشل فى علاج الكثير من الفقراء" (Kilborn, 1999) حيث تقوم الحكومة بتنفيذ برنامج التأمين الصحى (ميدى كير) Medicare وهو برنامج تمويلى لخدمة المسنين والمعاقين، وبرنامج العناية الصحية (ميدى كيد) Medicaid وهو برنامج تمويلى لخدمة وعلاج الفقراء، من خلال إدارة تمويل الخدمات الصحية (HCFA) التى تعتبر أعلى منظمة لتوجيه السياسة العامة فى هذا المجال. ففى بياناتها الإحصائية لعام ١٩٩٧ قامت إدارة تمويل الخدمات الصحية فى عام ١٩٩٥ بصرف (١٥٩) مليار دولار على برنامج التأمين الصحى و (١٢٠) مليار دولار على برنامج العناية الصحية (US Department of Health and Human Services, 1998). وحيث إن إدارة تمويل الخدمات الصحية لا تقوم بتقديم الخدمة مباشرة، استطاعت أن تدير ٣٠٠ مليار دولار بأقل من ٥٠٠٠ موظف (٧) ، بعد أن قامت بالتعاقد مع إدارة الضمان الاجتماعى لإلحاق المستفيدين فى برنامج التأمين الصحى الخاص بها، كما قامت بالتعاقد مع وسطاء متعهدين فى مختلف المناطق لتنفيذ الطلبات.

وهؤلاء الوسطاء هم من يقومون فى النهاية بالتعامل مع موفرى الخدمات الصحية. أما بالنسبة للمستفيدين من برنامج العناية الصحية فيتم منح الولايات مبالغ مالية لتقوم بإدارة البرنامج بنفس الطريقة التى تقوم إدارة تمويل

٧- اعتماداً على البريد الإلكترونى من HCFA الذى تم استقباله فى ٣ مارس ١٩٩٩، وقد تبين منه أن عدد موظفى HCFA هو (٤٢٥١) موظفاً.

الخدمات الصحية بها فيما يخص إدارة برنامج التأمين الصحى. فدور إدارة تمويل الخدمات الصحية هو توفير نصائح حول السياسات العامة لكبار مسئولى الحكومة، وبالتحديد وزير الصحة والخدمات الإنسانية ومعاونيه، ومن ثم ترجمة القرارات السياسية المصنوعة من قبل هؤلاء المسئولين الكبار للجهات الأدنى منزلة ، وهى المسئولة عن التطبيق فى المنظمات. وعلى حد زعم أوسبورن وجيبلر وبلاستريك فإن هذا الأسلوب لا بد أن ينجح بكل مصداقية. وهذا لا يعنى أن التوجيه مفصول عن التنفيذ فقط، ولكن نفس التنفيذ قد تم تفتيته إلى مجموعة من الأنشطة الإدارية المتناسقة ، وبالتالى إما أن تكلَّف أجهزة حكومية أخرى بالتنفيذ أو يُجرَى التنفيذ من خلال القطاع الخاص. أما ما يتعلق بتقديم الخدمات الصحية فيتم تنفيذها فى الغالب من قبل القطاع الخاص.

على الوجه الآخر، يعتبر برنامجا التأمين الصحى والعناية الصحية من القضايا الغامضة التى غالباً ما تظهر عندما تنظم البرامج حسب الأهداف، أو الإجراءات، أو العملاء، أو الأماكن. فكلا البرنامجين يعتبران مصنفين حسب العملاء ؛ لأنهما يقدمان نفس الخدمة وهى التمويل الصحى لأناس من مجموعات مختلفة. ولكننا بطبيعة الحال قد نجد مجموعة من المواطنين يستحقون الخدمة من كلا البرنامجين، كالفقراء المخدومين من قبل برنامج التأمين الصحى ، وكذلك برنامج العناية الصحية، وبحسب توقعات برسيمان وايلدفكسى فإن هؤلاء المواطنين هم أكثر الناس تعرضاً للمشاكل ؛ نظراً لاعتماد استفادتهم الكبيرة على درجة التنسيق العالية التى ينبغى أن تتم بين هذين البرنامجين. لكنه بدلاً من التعاون المطلوب والمرغوب فيما بينها، اتضح أن هذه المنظمات تتبادل الاتهامات، وفى هذا الصدد يقول بروس بولين محافظ ولاية ماساتشيوستش للخدمات الطبية ورئيس الجمعية الوطنية لمديرى برنامج العناية الصحية: أنه ليس لدى الولايات المتحدة أى سيطرة على استخدام هذه الموارد ؛ ولذا يجب على هذه الوكالات الانصياع لأسلوب توزيع موارد التأمين الصحى ليتسنى لهم تقديم الخدمات الطبية لكبار السن. ويشرح مشاكل الالتحاق بهذه

البرامج رونالد بولاك المدير التنفيذى لمنظمة العائلات الأمريكية لخدمة الفقراء بقوله : إن إدارة الضمان الاجتماعى تقول: نحن لسنا من يدير هذه البرامج وإنما إدارة تمويل الخدمات الصحية هى من يقوم بإدارتها والأخيرة بدورها تقول إنها تشرف فقط على هذه البرامج فى حين تدار مباشرة من قبل الولايات (Kilborn, 1999).

الإدارة فى المجتمع الديمقراطى:

عندما يدعو أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى تمكين المجتمع المحلى فإن ذلك لا يجب خلطه بدعم المؤسسات الديمقراطية (RG 49-75, BB 69)، فمناقشتهم للحكم الديمقراطى الحقيقى تنمُّ عن حقد دفين يظهر فى كتاب أوسبورن وبلاستريك " التخلص من البيرقراطية " ففيه يؤيدان قول جيبلر بأن القطاع الحكومى لم يكن لديه أبداً الحافز للنظر فى إنتاجه المتنوع، وبالتالى يطلب فقط المزيد، والمزيد، والمزيد (BB 91). إن مثل هذا الحديث حول عدم وجود حافز داعم للبقاء بشكل متطور يعتبر نقاشاً مبطناً للدورة الانتخابية ومشكلتيها الشهيرتين: الذاكرة القصيرة للناخبين ، والتأثير القوى لمجموعات الضغط، وهما بالتأكيد مشكلتان رئيسيتان للديمقراطية، وفيما يرى أوسبورن وبلاستريك أن حلول إعادة ابتكار الحكومة ما هى إلا تهجم على السيطرة الديمقراطية للحكومة كما هو فى قولهما التالى:

- "معظم الوحدات الحكومية تخضع للمسئولية من قبل المسئولين المنتخبين الذين هم فى الأساس صنعوا هذه الوحدات وحددوا نشاطاتها ودعموها مالياً. ونظراً لأن هؤلاء المسئولين أيضاً يقعون تحت الضغط المستمر لطلبات جماعات الضغط؛ فهم لذلك يهتمون دائمًا بمكان صرف الموارد الحكومية أكثر من اهتمامهم بالنتائج التى دفعوا هذه الأموال من أجلها" (BB 41).
- "فى الأنظمة البرلمانية، يحصل الحزب الحاكم على السلطة، مع قليل من التوازن بين القوى المشاركة، حتى يستطيع بناء آماله وتحقيق أهدافه. وبالتالى يصبح من السهل على القادة الظهور بشىءٍ من الوضوح السياسى المطلوب" (BB 91).

- "فى معظم الأوضاع السياسية، يسعى المسئولون المنتخبون إلى تحقيق أهدافهم السياسية قصيرة المدى واحتياجات ناخبيهم وإرضاء جماعات الضغط المهمة؛ من أجل الحصول على فترة انتخابية ثانية أكثر من حرصهم على زيادة إمكانيات الحكومة لكى تستطيع اختيار أهداف وإستراتيجيات طويلة المدى ومن ثم التمكن من تحقيقها" (BB 107).
- "فى قطاع الخدمات، نحن نوصى باستخدام الخيار التنافسى متى كان ذلك ممكناً ... ولكن كثيرًا من المنادين بإعادة ابتكار الحكومة لا يملكون هذا الخيار لأن المسئولين المنتخبين ليس لديهم الجرأة أو التصور الإبداعى لاستحداث هذه المنافسة" (BB 187).
- "المسئولون المخضرمون يعرفون جيداً أن السياسيين سيقولون إنهم سيقومون بمنح الموظفين مزيداً من القوة (الصلاحيات) وسيقومون بخدمة عملائهم بشكل أفضل، إلا أن ما يهمهم حقيقة هو إدارة أزمات سياسية... أو تجربة سياسية أو برنامجاً جديداً من خلال إجراءات حكومية مقبولة". (اقتباس لرونالد سافوى) (BB 326).
- "أعتقد أنه من الحيل الأخيرة التى يلجأ إليها الماكرون عندما تقوم بعمل لا يعجبهم أن يتعاملوا معك وكأنك قد خرقت القانون". (اقتباس لبوب ستون وهو مبتكر للحكومة تم ترشيحه من قبل المؤلفين للفوز بجائزة ، لجرأته لأنه خرق القانون حتى يستطيع تحقيق أهدافه فى إعادة ابتكار الحكومة) (BB 334).

إعادة ابتكار الحكومة تتضمن الكثير من الأمثلة العدائية للحكومة الديمقراطية ، من ذلك أنه:

- "يوصى أوسبورن وجيبلر المبدعين ، الحكوميين بخلق منظمات غير حكومية ذات صلاحيات إدارية واسعة أكثر بكثير من المتاح للمنظمات الحكومية البحتة" (RG 109).
- "يرى المؤلفان أنه إذا ما تم الاعتماد على " ميزانية حسب المهمة " فلن يضيع المسئولون أشهراً فى إعداد الميزانية ومفاوضة وزارة المالية وموازنة ستة

وثلاثين حساباً لمجرد مراقبة مجموعة من المشرعين الذين يعملون خارج الدوام ولا يفقهون شيئاً عن مجالهم، ومع ذلك يقومون بصياغة الميزانية حسب أهوائهم السياسية" (RG 123).

- "كما اقتبس المؤلفان من ألفن توفلر قوله: " ببساطة، التقنية السياسية للعصر الصناعى لم تعد ملائمة ... وبالتالى سياستنا الحالية لا قيمة لها" (RG 249).
- "من وجهة نظر المؤلفين أيضاً أن تدخل المجموعات الانتخابية فى صناعة السياسة العامة أمر غير ملائم" (RG 286).

بحسب قول رونالد مو، أن هذه العدائية – أو على الأقل تبعاتها على سيادة القانون – قد تمت إحالتها إلى لجنة آل جور لمراجعة الأداء الوطنى (Moe, 1994). وفى ردهم على هذا الفكرة أشار مو وروبرت جيلمور (١٩٩٥) إلى أن الحكومة فى الأساس تختلف عن القطاع الخاص، ففى الحكومة، البناء القانونى والاتصال الهرمى بين كبار متخذى القرار وبين أفعال مرؤوسيهم ليست علاقة تعاقدية بين صاحب العمل والموظف، وإنما هى وسيلة للحصول على حقوقنا الدستورية، والتى منها حكومة انتخابية. وعلى هذا المنوال يعزو هينرى لورسكاتشر تصوراً مماثلاً عن حقوق المواطنة الفعالة إلى دور المصلحين التقدميين فى بداية القرن العشرين (Schachter, 1995). ذكر هيرمان فينر (١٩٨١) نقاطاً مماثلة فى رده على كارل فريدريك (١٩٤١) بعنوان " المسئولية الإدارية فى الحكومة الديمقراطية " وما ينبغى أن يلاحظ بوضوح أنه بالرغم من اقتباس فينر، فالاعتراض هنا ليس على الصلاحيات الإدارية ، وإنما على دعم الاستيلاء غير المسوَّغ على هذه الصلاحيات، والهجوم الشديد على المؤسسات الديمقراطية.

إن أوسبورن وبلاستريك معاً قدما تنازلاً عن مثل هذه الإشكاليات عبر مبدأ " ثنائية المسئولية " (BB 178-9, 201)، وهى فكرة حول أن يكون موفروا الخدمة العامة متجاوبين مع القادة المنتخبين ومع العملاء فى آن واحد. ولكن هذا التنازل قد جاء فى الأصل غامضاً، فكيف للإدارى أو التنفيذى أن يعرف ما إذا كانت

طلبات المستهلكين تخالف رغبة الإدارة السياسية؟ كذلك كيف لهذا التنفيذى أن يتعامل مع دوره الداعم لقضية ما ؟ أم أن هذا الدور تم إلغاؤه تماماً ؟ كذلك فى حال أن المجلس التشريعى بقى صامتاً حيال موضوع ما، ما الذى يجب على التنفيذى عمله حيال هذا الأمر؟ إن مبدأ "ثنائية المسئولية " لا يوفر أى توجيه على الإطلاق.

أملاً فى أن يتم حل الكثير من مشاكل الحكومة، يتطلع أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى إنشاء إجراءات وقواعد وبدائل للحكومة ، تستطيع من خلالها منع موظفيها من التصرف بشكل غير مناسب. لقد توقع ماديسون مساوئ هذا المدخل فى العدد العاشر من دورية الفدرالية (Federalist) عندما أوضح أنه فى حال الرغبة فى أداء حكومى جيد فليس للحكومة قمع المحفزات الطبيعية للموظفين الحكوميين ، وإنما المفروض أن يتم النظر فى كيفية استخدام المحفزات الطبيعية لهؤلاء الموظفين للحصول على المخرجات المرغوبة. وبسبب تجاهلنا لهذه النصيحة لأكثر من نصف قرن يكون لدينا هذا النوع من الحكومة المكبلة بالقواعد فقط .

أيُّ خصخصة؟

اعتمد كل من أوسبورن وبلاستريك كثيراً على التجارب البريطانية والنيوزيلندية فى الحديث حول الخصخصة (BB 22-3, 75-83). فقولهما : "إن بريطانيا استطاعت تقليص حجم العاملين فى حقل الخدمة المدنية بواقع (٣٣ ٪) مع تسريح عدد قليل من الموظفين على مدى الثمانى عشرة سنة الماضية" (BB 133) وهما بذلك يقترحان اتباع نفس الأسلوب على الولايات المتحدة لتحقيق نتائج مماثلة هو بالتأكيد اقتراح مضلل (Roberts, 1997a). ففى بداية الخصخصة البريطانية والنيوزلندية قامت حكومتا البلدين بشراء معظم مكونات القطاع الخاص وضمها للقطاع الحكومى. فالقطاع العام البريطانى يشتمل على : "شركة

البترول البريطانية، شركة بريتول، شركة جاكوار، شركة الاتصالات البريطانية، شركة الحديد البريطانية، الخطوط الجوية البريطانية، وشركة رولزرويس" (BB 22). أما فى نيوزيلندا فقد اشتمل القطاع الحكومى على ما يلى: شركة الفحم، الكهرباء، إدارة الممتلكات، شركة الأراضى، منظمة الغابات، البريد، البنك البريدى، شركة الاتصالات، وإدارة مراقبة الملاحة الجوية (BB 80). وبالمقارنة نجد أن معظم هذه النشاطات غير مشمولة فى القطاع الحكومى لدى الولايات المتحدة ، فمعظم الخصخصة التى حدثت فى بريطانيا ونيوزيلندا كانت عبارة عن إعادة نشاطات القطاع الخاص إلى الأعمال الخاصة بناء على تغير فى السياسة الاقتصادية التى تراجعت عن النظرة الاشتراكية لصالح النظرة الرأسمالية، وهو ما لا ينطبق على الولايات المتحدة التى لم تكن فى يوم من الأيام تنزع لأن تكون دولة اشتراكية (Roberts, 1997b). فكل ما فى الأمر أن الخصخصة لدى الولايات المتحدة هى عبارة عن تقديم الخدمات الحكومية بواسطة القطاع الخاص ، وبالتالى فإن تخفيض (٣٠ ٪) من القوى العاملة الحكومية بواسطة هذه الآلية يعتبر أمراً غير واقعى.

الأرباح مرة أخرى:

ينصح أوسبورن وجيبلر الحكومات بأن تسأل: "كيف لها أن تربح من واقع تقديمها حلول لمشكلة ما؟" (RG 198). فى الجزء السابق من هذه المقالة رأينا أن نصيحة الحكومة بالاستفادة من جنى الأرباح من خدماتها يتعارض مع مبدأ نقل الخدمات إلى القطاع الخاص، كما أن جنى الأرباح من قبل الحكومة يعود بالعديد من المشكلات التى من أهمها مبدأ الاضطلاع بالمسئولية. فالحصول على دخول دون أن يكون هناك إنفاق مباشر على المواطنين سيؤدى إلى أن يحصل موظف الحكومة على صلاحيات صرف كبيرة، كما سيحصل بطبيعة الحال على صلاحيات كبرى على نشاط الحكومة، ولكن بشكل مبطن. فعندما تحصل الحكومات على دخول من المواطنين بواسطة فرضها للضرائب أو بوسائل أخرى،

فسيؤدى ذلك إلى إثارة الانتباه، وبالتالى سيقوم المواطنون بمراقبة أداء الحكومة عن قرب حيث يتوقعون التزامها بأوجه الصرف الصحيحة والتزامها بالمبادئ الديمقراطية فى الحكم. ولكن عندما تكون دخول الحكومات آتية من أرباح ناتجة عن أعمال تجارية غامضة فإن الوعى الشعبى سيصاب بالتراخى والغموض ، فهذا الإحساس المركب من القلق والاهتمام قد يشكل أساساً للوعى المالى ، وفى توقعات المواطنين أن نظام الدخل الضريبى للحكومات يوقظ فى الغالب أحاسيس الوعى لدى الناخبين (Moak and Hillhouse, 1975).

على أية حال، فإن الأرباح التى تحصل عليها الحكومة لن تريح المواطنين من أعباء الضرائب. فالحكومة تقوم بتحقيق الأرباح بأن تدخل فى نشاطات يمكن أن تكون مربحة أيضاً للقطاع الخاص، وذلك بإنتاج سلع تجارية أو شبه تجارية يبدو منها أن جهة ما لن تدفع مقابل التكلفة للمنتج فقط ، وإنما توفر للمنتج هامشًا ربحيًا أيضاً. هذا وإن لم تسر الأمور على هذا المنوال فإن هامش الربح للحكومة يصبح متعذراً فالقطاع الخاص المنافس نظرياً للحكومة يمكن أن يكون فرد بعينه يملك تجارة ربحها يقل بسبب منافسة الحكومة لنشاطه ، وهذا ما لايجب أن يكون. فالحكومة عندما تدخل فى المنافسة للقطاع الخاص وتملأ المكان المناسب للنشاط التجارى فإنها تسد بذلك طريق الفرص أمام أى راغب فى دخول مجال التجارة من رجال الأعمال. وبغض النظر عن كون المنافس الخاص خسر نسبة من دخله أو خرج من السوق فمما لا شك فيه أن منافسة الحكومة للقطاع الخاص أمر يضر بمصالحه. والنتيجة أن عملية أرباح الحكومة من المنافسة مع القطاع الخاص تحقق نفس الغرض من الدخل الضريبى عدا أن توزيع العبء الضريبى أكثر غموضاً أمام الملاحظين.

بخلاف مسألة الضرائب ، هناك قضية تتعلق بأن طبيعة ما تقوم به الحكومة يجب أن يكون عادلاً ومعقولاً، فمن المعقول أن يتوقع المرء قيام المواطنين بالإسهام مع الحكومة من أجل الحصول على خدمات بالمقابل ، أو على الأقل دعم خدمات حكومية قد لا يكون المرء محتاجاً لها ولكنها مقبولة اجتماعيًا

(Williams and Wooldridge, 1999). لكن ليس من المعقول أن تتوقع أن يقبل المجتمع أنشطة حكومية قد تكون مضرة به (Cullity, 1995). فعندما تكون عملية صناعة الأرباح الحكومية منافسة للقطاع الخاص ودخله فإن ذلك سوف يثير الكثير من التساؤلات حول هذا الموقف الحكومي. وعندما تحتكر الحكومة الأرباح عن طريق وضع العقبات أو رفع درجة المنافسة في وجه القطاع الخاص تتحول الخسارة إلى عموم أفراد المجتمع وبالتالي لا يبقى من الأرباح للقطاع الخاص إلا النزر البسيط الذي لم يستوعبه القطاع العام.

أهي بالفعل حكومة مضاربة تجارية؟

يقول المثل الشهير : إنه لا شيء يطور مخرجات البحث العلمي أكثر من تغييب مجموعة التحكم. ففي كتابي "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" كان البحث في مجمله قائماً على قضايا غير موثقة بشكل جيد كما لو أنها مجرد قصص [٨] (Fallows, 1992; Fox, 1996; Frederickson, 1996; Goodsell, 1992; Kearney and Hays, 1998; Roberts, 1997a; Russell and Waste, 1998; Thompson and Jones, 1995). ولذا بالاستطاعة أن نقول أنه يمكن التغاضي عن أسلوب بحث سيّئ فيما لو اقتصر موضوعه على كتاب شعبي مقارنة بالمعايير الأكاديمية. ولكن الإشكالية هي أن المؤلفين وضعا نفسيهما في موضع الانتقاد عندما زعما بأنهما حصلا على نتائج بحثية دقيقة (RG 238).

وسبب إضافي آخر لنقد أبحاثهم هو محاولتهم التأثير على كبار موظفي الحكومة وعلى المعتبرين من أهم مجموعة للأكاديميين في حقل الإدارة العامة. فعلى سبيل المثال عمل أوسبورن بوصفه مستشارًا لنائب الرئيس الأمريكي آل

٨- إن إيراد القصص مفيد جداً في بعض الأحيان لإظهار فكرة ما، أو للبرهنة على استحالة إدعاء ما وذلك بعد بيان المنطق في ذلك (مثال واحد يكفي لإلغاء ادعاء لا يتطابق مع الواقع) لكن استعمال هذه القصص في هذه المقالة قد تجاوز حده. وعلى أية حال فإن الاعتماد المكثف على مثل هذه القصص كقاعدة للتعميم لا يعتبر مقبولاً من الناحية العلمية والمنهجية.

جور فى مشروع " مراجعة الأداء الوطنى" (Moe, 1994) الذى التى اعتمد على النموذج المقدم فى كتاب " إعادة ابتكار الحكومة "، وفى النهاية تم تدريس إعادة ابتكار الحكومة وأدبياتها فى حقل الإدارة العامة. ففى محاولة بحثية من خلال الإنترنت بواسطة Yahoo و Lycos [٩] تمت تحت اسم "إعادة ابتكار الحكومة" وأوسبورن فتبين نتيجة للبحث أن وثائق متعلقة بهما موجودة فى جامعات مثل هارفرد، وكورنيل، وشيكاغو، وجورجيا، وأخريات من الجامعات.

وهنا يمكننا القول إن نتائج دراسة أوسبورن وجيبلر وبلاستريك لا تبدو مرتبطة بشكل واضح مع المسوٍّغات التى قاموا بتقديمها. ومن ذلك تحديداً لم يستطع المؤلفون استبعاد مسوٍّغات أخرى للنجاحات التى قاموا بوصفها (Goodsell, 1992; Hennessey, 1998)، فهم مثلاً لا يعتبرون القيادة سبباً ممكناً للنجاح. ونتيجة لتتبعهم لحالة بعد أخرى قام المؤلفون بوصف نجاحات ذكروا أنها عظيمة لقادة كبار مثل رئيسة الوزراء مارجريت تاتشر، والعمدة ستيفن جولد سميث ، ومدير المدينة بوب أونيل ، والجنرال بيل كريش، ونعتوهم بأنهم قادة أبطال، فى حين ربط المؤلفون الإخفاقات بقادة مترددين مثل براين مولرونى ومع كل ذلك لم ينسب النجاح إلى هؤلاء القادة العظام حسب قولهم ، وإنما لبرامجهم التى اعتمدت فى الأصل على البرنامج الريحى الذى قام بوضعه والتوصية به أوسبورن وزملاؤه. ويبدو من غير الواضح ما إذا كان هؤلاء القادة ناجحون بسبب برامجهم الرابحة العملاقة أو ما إذا كان أوسبورن وزملاؤه قد عمدوا إلى نعت برامجهم بالريحية العملاقة لأنها ناجحة.

الخاتمة:

إن أدبيات إعادة ابتكار الحكومة – كما وصفت فى أعمال كبار مهندسيها – مليئة بأخطاء عظيمة. فالكثير من النصائح الواردة فى هذه الكتب متناقضة ؛

٩- إن هذه البحوث التى تم إجراؤها فى ٣ فبراير ١٩٩٩ على الإنترنت تمخض عنها ما مجموعه (٢٧) نتيجة.

مما يوحى للقارئ بقبول أفعال متناقضة بناء على قرارات مختارة. ومادة هذه الكتب لا تحتوى على نقلة نوعية أو نموذجية تضيف إلى حقل الإدارة العامة أى جديد، وإنما على العكس من ذلك فمعظم هذه الأفكار الواردة حول الحكومة قد تمت استعارتها من أفكار قديمة ، لها أكثر من نصف قرن ، متداولة فى الأوساط ، وبعض منها تجاوز ذلك إلى القرن الذى قبل الأخير. لكنه ومع ذلك فإن بعض هذه الأفكار لاتزال قيمة إلا أن هذه الكتب لم توضح أيًّا من هذه الأفكار ذا قيمة وأيًّا منها ليس كذلك. وعلى الوجه الآخر تم تقديم عدد من الأفكار الضارة فى هذه الكتب مثل: إعادة التأكيد على مبدأ فصل السياسة العامة عن الإدارة التنفيذية ، والدفاع عن المنظمات الصغيرة فى القطاع العام، والعداء الواضح تجاه السيطرة الديمقراطية على الأجهزة الإدارية، والتحليل المبسط والهامشى لفوائد الخصخصة ، والدفاع عن الصلاحيات الإدارية المتطورة وغير الديمقراطية. ومعظم هذه الإشكاليات نابعة من كون هذه الأفكار مستمدة ومبنية على قصص وحكايات حماسية دون الاستناد إلى نتائج بحث علمى موثق. ومما يثير الكثير من القلق هو أن هذه الكتابات قد حصلت على شعبية عالية جداً، وجزء من هذه الشهرة يعود لاشك إلى تبنى هذه الكتابات من قِبل كبار موظفى الحكومة على المستوى الاتحادى أو الولاية على المستويات المحلية (١٠) .

فى هذه الخلاصة نجد أن حركة إعادة ابتكار الحكومة كما قدمت فى هذه الأدبيات تنم لا شك عن جهد مكثف يسعى إلى إيجاد حل لأمراض المجتمع ، من خلال وصفة دواء مبسطة جداً، أعدها وقدمها موهوبون مؤثرون، يقولون بصلاحية وصفتهم لمعالجة عموم أمراض الإدارة. وفى الواقع أن مردود الاستفادة لأى راغب فى تطبيق نموذج إعادة ابتكار الحكومة ليس كبيراً . وإذا ما نظرنا إلى طبيعة النصائح المقدمة فى هذه الأدبيات فيما يخص كيفية أداء العمل الحقيقى

١٠- بحث أسباب شعبية هذه الحركة يعتبر خارج حدود هذه المقالة. ومع ذلك فقد نالت الموضات الجديدة المتعددة فى حقل الإدارة العامة شعبية كبيرة وانتشرت انتشارًا واسعًا (Downs and Larkey, 1986) حتى شملت كثيرًا من مؤسسات الثقافة الأمريكية (كتحديث البحث عن المعالجة الشاملة للنظام التعليمى).

للحكومة ؛ نتبين أنها نصائح متباينة لا يستفيد منها القارئ. ويبدو أن استحسان وتقديس تفسير إعادة ابتكار الحكومة لم يتجاوز محاجر عيون المنظرين لها. وفى النتيجة نجد أن مجمل هذه الأدبيات مجرد مدعاة لسلوك إدارى خاطئ وسطحى مغلف بمظهر حديث تحت مظلة فكرة إعادة إبتكار الحكومة.

المراجع

Appleby, Paul, (1981). Policy and Administration. In Basic literature of Public Administration 178T1950, edited by Frederick Mosher, 303- 10. New York: Holmes and Meier Publishers.

Arnold, Peri E., (1995). Reform's changing role. Public Administration Review 55(5), 407-17.

Barnard, Chester. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Blais, Andre, and Stephane Dion, eds. (1991). The Budget Maximizing Bureaucrat. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Braybrooke, David, and Charles E. Lindblom. (1970). A Strategy of Decision. New York: The Free Press.

Coe, Barbara A. (1997). How Structural Conflicts Stymie Reinvention. Public Administration Review.

Cullity, Garrett. (1995). Moral Free Riding. Philosophy and Public Affairs 24(l) : 3-34.

de Tocqueville, Alexis. (1956). Democracy In America. New York: New American Library.

Downs, George W., and Patrick D. lackey.(1986). The Search for Government Efficiency, from Hubris to Helplessness. New York: Random

House.

Durst, Samantha L., and Charldean Newell. 1999. Better, Faster, Stronger: Government Reinvention In the 1990s. American Review of Public Administration 29(1). 61-76.

Fallows, games. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, From Schoolhouse to Statehouse, City Hall to Pentagon. The Atlantic 269(6): 119-23.

Farber, Daniel A. 1993. Revitalizing Regulation-Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Michigan law Review 91 (6): 1278-96.

Finer, Herman. 1981. Administrative Responsibility In Democratic Government. In Basic Literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 205-13. New York: Holmes and Meier Publishers.

Fox, Charles 3. 1996. Reinventing Government as Post-modern Symbolic Politics. Public Administration Review 56(3): 25662.

Frederickson, H. George. 1996. Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration. Public Administration Review 56(3): 263-70.

Friedrich, Carl. 1981. Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility. In Basic Literature of Public Administration 1787 1950, edited by Frederick Mosher, 197-204.

New York: Holmes and Meier Publishers.

Gawthorp, Louis C. 1993. Images of the Common Good. Public Administration Review 53(6): 508-15.

Gianakis, Gerasimos A., and G. John Davis 1111. 1998. Reinventing or Repackaging Public Services? The Case of Community-Oriented Policing. Public Administration Review 58(6): 48-5-98.

Goodnow, Frank 3. 1981. Politics and Administration. In Basic Literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher 82-92. New York: Holmes and Meier Publishers.

Goodsell, Charles. 1992. Reinvent Government or Rediscover It? Public Administration Review 53(l): 85-7.

Gulick, Luther. 1981. Notes on a Theory of Organization. In Basic Literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 149-73. New York: Holmes and Meier Publishers.

Hennessey, 3. Thomas. 1998. "Reinventing' Government: Does Leadership Make a Difference? Public Administration Review 58(6): 522- 33.

Kearney, Richard C., and Steven W. Hays. 1998. Reinventing Government, the New Public Management and Civil Service Systems In International Perspective: The Danger of Throwing the Baby Out With the Bathwater. Review of Public Personnel Administration 18(4): 38-54.

Kellough, 1. Edward. 1998. The Reinventing Government Movement: A Review And Critique. Public Administration Quarterly 22(l): 6-20.

Kent, James D. 1998. Elizabeth 1 and the limits of Privatisation. Public Administration Review 58(2): 99-100.

Kilborn, Peter T.1999. Medicare Safety Nets Fail To Catch Many of the Poor. The New York Times. January 23, A9.

Kobrak, Peter. 1996. The Social Responsibilities of a Public Entrepreneur. Administration and Society 28(2): 20-1,37. Kuhn, Thomas 5. 1970. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Lindblom, Charles E. 1992. The Science of 'Muddling Through." In Classics of Public Administration, edited by Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, 224-35. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Maor, Moshe. 1999. The Paradox of Managerialism. Public Administration Review 59(l): 5-18.

McSwite, 0. C. 1997. Legitimacy In Public Administration: A Discourse Analysis. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Meacham, John, 1993. What AI Gore Might Learn the Hard Way.

Washington Monthly 25(g): 6-20.

Merton, Robert K. 1981. Bureaucratic Structure and Personality. In Basic literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 253-9. New York: Holmes and Meier Publishers.

Miller, Cheryl M. 1998. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. Political Science Quarterly 113(l): 168- 9.

Moak, 1. I., and A. M. Hillhouse. 1975. Local Government Finance. Chicago: Municipal Finance Officers Association. Moe, Ronald C. 1994. The "Reinventing Government" Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences. Public Administration Review 54(2): 111-22. Moe, Ronald C., and Robert S. Gilmour. 1995. Rediscovering

Principles of Public Administration: The Neglected Foundation of Public Law. Public Administration Review 55(2): 13546.

Nathan, Richard P. 1995. Reinventing Government: What Does It Mean? Public Administration Review 55(2): 213-5.

Niskanen, William A. 1971. Bureaucracy and Representative Government. Chicago: Aldine, Atherton.

Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, From Schoolhouse to Statehouse, City Hall to Pentagon. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Osborne, David, and Peter Plastrik. 1997. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. New York: Addison Wesley Publishing Company, Inc.

Pasley, Jeffrey L. 1999. 'The Tyranny of Printers": The Rise of Newspaper Politics In the Early American Republic. Available at http://bel458.history.fsu.edu/pasley/ writings/ Chapter 3 _ Two _ National _Gazettes.htm. Accessed 2/15/99.

Perl, Anthony, and James A. Dunn, Jr. 1997. Reinventing Amtrak: The Politics of Survival. Journal of Policy Analysis and Management 16 (4): 598-614.

Peters, B. Guy, and John Pierre. 1998. Governance without Government? Rethinking Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory 8.

Pressman, Jeffrey, and Aaron Wildavsky. 1973. Implementation: How Great Expectations In Washington are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing That Federal Programs Work At All: This Being a Saga of the Economic Development Administration as told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation of Ruined Hopes. Berkeley, CA: University of California Press. Ridley, Clarence E. 1927. Measuring Municipal Government. New York: Municipal Administrative Service.

Roberts, Alasdair. 1997a. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. Washington Monthly 29(5): 52-3.

-. 1997b. Performance-Based Organizations: Assessing the Gore Plan. Public Administration Review 57(6): 465-78.

Rosenbloom, David H. 1993. Editorial@ Have an Administrative Rx? Don't Forget the Politics! Public Administration Review 53(6): 5037. Russell, Gregory D., and Robert 3. Waste. 1998. The Limits of Reinventing Government. American Review of Public Administration 28(4): 325-46.

Schachter, Hindy Lauer. 1995. Reinventing Government or Reinventing Ourselves: Two Models For Improving Government Performance. Public Administration Review 55(6): 530-7.

Seckler-Hudson, Catherine. 1978. Performance Budgeting In Government. In Government Budgeting: Theory, Process, Politics, edited by Albeit C. Hyde and lay M. Shafritz, 8093. Oak Park, IL: Moore Publishing Company, Inc.

Simon, Herbert. 1946. Proverbs of Administration. Public Administration Review 6 (l): 53-67.

The White House. 1999. Untitled. Available at http:// www.whitehouse.gov/WHI glimpse/presidents /html/aj7. html. Accessed February 8, 1999.

Thompson, James R., and Vernon D.)ones. 1995. Reinventing the Federal Government: The Role of Theory in Reform Implementation. American Review of Public Administration 25(2): 183-99.

U.S. Commission on Organization of the Executive Branch of Government. 1982. U.S. Commission on organization of the Executive Branch of Government 'Budget and Accounting Recommendations' (First Hoover Commission Report, 1949). In Basic Documents of American Public Administration Since 1950, edited by Richard 3. Stillman 11, 13-17. New York: Holmes and Meier.

U.S. Department of Health and Human Sciences. 1998. Health Care Finance Review: Medicare and Medicaid Statistical Supplement, 1997. In Tables 12 and 78. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.

Whicker, Marcia Lynn. 1998. Federalist Elitism vs. Confederationist Communitarianism as the Legitimacy Crisis In Public Administration. Public Productivity and Management Review 22(2): 259-78.

Williams, Daniel W., and Blue Wooldridge. 1999. Criteria for Evaluating Revenue Options: A Comprehensive View. International Journal of Public Administration 22 (11-12): 150733.

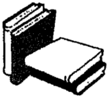
Wilson, Woodrow. 1981. The Study of Administration. In Basic literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 68-81. New York: Holmes and Meier Publishers.

Wolf, Patrick 1997. Why Must We Reinvent the Federal Government? Putting Historical Developmental Claims To the Test. Journal of Public Administration Research and Theory 7(3): 353-88.

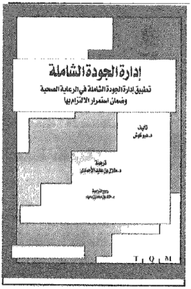
(تنويه)

ورد فى العدد الأول من المجلد الثانى والأربعين الصادر فى محرم ١٤٢٣هـ ، الموافق أبريل ٢٠٠٢م ، فى العمل العلمى المعنون بـ (الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية) فى الصفحتين (٩٩ ، ١٠١) أن المرتبة العلمية للكاتب أستاذ التسويق المساعد . وصوابه : أستاذ التسويق المشارك .

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب



إدارة الجودة الشاملة

تأليف : د. هيوكوش
ترجمة : د. طلال بن عايد الأحمدى
راجع الترجمة : د. خالد بن سعد بن سعيد
الناشر : معهد الإدارة العامة .
سنة النشر : ١٤٢٢هـ .
عدد الصفحات : ٥٠٤ صفحة .

إن هذا الكتاب القيم الجديد يعد بمنزلة دليل عملى يوضح فيه المؤلف خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة خطوة خطوة ، وقد تم إعداده وصياغته بأسلوب سلس وسهل ، مع إيراد العديد من المعينات العملية والحالات الدراسية ، وقوائم المراجعة ، ومواد أخرى للمساعدة فى جوانب التدريب والتطوير .

الموضوعات التى عالجها الكتاب :

- ❖ تطوير إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة ، والحصول على التزام الإدارة والهيئات الطبية (السريرية) .
- ❖ التخطيط والعمل بروح الفريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ مراجعة إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ قياس جودة الرعاية الصحية المقدمة .
- ❖ تفهم متطلبات وحاجات العملاء .
- ❖ التدريب من أجل الجودة .
- ❖ تحليل الفوائد ؛ لإبراز العائد .

من الإصـدارات الجديدة للمعهد

كـــتــاب



الرقابة القضائية على أعمال الإدارة في المملكة العربية السعودية

(دراسة تحليلية مقارنة)

تـــألـيـــف : د. على شفيق .

النـاشـــر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢٣هـ .

عدد الصفحات : ٣٥٢ صفحة .

يحوى هذا الكتاب خلاصة خبرات أكاديمية وعملية للمؤلف فى مجال القانون والقضاء الإدارى فى المملكة ، وعدد من البلدان العربية والأوربية .

ويتميز الكتاب بشموليته ، حيث يتناول دراسة وتحليل القضاء الإدارى ، وأنواع الدعاوى التى يحق للأفراد إقامتها فى مواجهة الإدارة ؛ للحصول على حقوقهم وحماية مصالحهم . ويبحث الكتاب خصوصًا فى : دعاوى إلغاء القرارات الإدارية غير المشروعة ، دعاوى التعويض عن المسئولية الإدارية ، دعاوى العقود الإدارية ، دعاوى تأديب الموظفين . كما أنه يتطرق إلى عشرات الأحكام غير المنشورة لديوان المظالم ، والأنظمة والأمثلة المستمدة من تطبيقات فى المملكة وعدة دول أخرى .

ويعرض الكتاب تنظيم ديوان المظالم واختصاصاته ، والتطورات الحديثة للرقابة على نشاط الإدارة فى النموذجين التقليديين الفرنسى والبريطانى ، ونماذج عربية مختلفة ، بأسلوب علمى جديد .

ويعد هذا الكتاب مرجعًا علميًا شاملاً عن القضاء الإدارى والمنازعات الإدارية فى المملكة ، مدعمًا بالأدلة النظرية والعملية ، ويضم العديد من المواضيع الحيوية التي ترتبط بمصالح الأفراد والمجتمع ، والتي تهم الباحثين والمتخصصين فى المجال القضائى والإدارى ، وصانعى القرارات الإدارية .

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ : / /

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

الـعـنـوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى :
الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد .

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 20 .... 20 ....

b - For specific Issue (S), Year 20 .... , NO ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) ....

Date .... / .... /20 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please nothify us if postal address changes.

- **ثمن العــدد :**

- فـى الـمملكة العربيـة السـعوديـة وبقيــة الـدول العـربيــة الأخـرى : ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

- **الاشـتراكـات السـنويـة :**

الاشـتـراكات	لمـدة سـنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى .	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :
الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ ، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف : ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس : ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

CONTENTS Page

- ECONOMIC ANALYSIS OF SAUDI ARABIA TRADE RELATIONSHIP WITH JAPAN.

  Dr. KHALID A. AL-HOMOUDI
  Dr. KHALID I. ALDAKHIL 259

- THE EXTENT TO WHICH TQM PRINCIPLES ARE IMPLEMENTED IN RIYADH CITY HOSPITALS: FROM THE PERSPECTIVES OF NURSES.

  Dr. BADRAN A. AL-OMAR 305

- ACHIEVED DIVERSIFICATION IN THE SAUDI ECONOMY.

  Dr. ZAIN A. BARRY 353

- WORK MOTIVES RELATED TO PERSONAL VALUE SYSTEMS IN BENGHAZI REGION (MUNICIPALIY) IN LIBYA.

  377
  Dr. ABDELGADIR NEWEGI ELBADRI

- REINVENTING THE PROVERBS OF GOVERNMENT.

  Dr. Dainiel W. Williams
  Translated BY:
  ABDULLAH A. ALHAMAD
  REIVISED BY:
  Dr. ALI A. AL-SULTAN 431

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Two
- Issue Number 2

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
ıe Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- ECONOMIC ANALYSIS OF SAUDI ARABIA TRADE RELATIONSHIP WITH JAPAN.
  Dr. KHALID A. AL-HOMOUDI
  Dr. KHALID I. ALDAKHIL

- THE EXTENT TO WHICH TQM PRINCIPLES ARE IMPLEMENTED IN RIYADH CITY HOSPITALS : FROM THE PERSPECTIVES OF NURSES.
  Dr. BADRAN A. AL-OMAR

- ACHIEVED DIVERSIFICATION IN THE SAUDI ECONOMY.
  Dr. ZAIN A. BARRY

- WORK MOTIVES RELATED TO PERSONAL VALUE SYSTEMS IN BENGHAZI REGION (MUNICIPALIY) IN LIBYA.
  Dr. ABDELGADIR NEWEGI ELBADRI

- REINVENTING THE PROVERBS OF GOVERNMENT.
  Dr. Dainiel W. Williams
  Translated BY:
  ABDULLAH A. ALHAMAD
  REIVISED BY:
  Dr. ALI A. AL-SULTAN

ISSN : 0256 - 9035

√olume Forty Two • Number 2 • Rabl'll 1423 H. • June 2002

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **ECONOMIC ANALYSIS OF SAUDI ARABIA TRADE RELATIONSHIP WITH JAPAN.**
  Dr. KHALID A. AL-HOMOUDI
  Dr. KHALID I. ALDAKHIL

- **THE EXTENT TO WHICH TQM PRINCIPLES ARE IMPLEMENTED IN RIYADH CITY HOSPITALS : FROM THE PERSPECTIVES OF NURSES.**
  Dr. BADRAN A. AL-OMAR

- **ACHIEVED DIVERSIFICATION IN THE SAUDI ECONOMY.**
  Dr. ZAIN A. BARRY

- **WORK MOTIVES RELATED TO PERSONAL VALUE SYSTEMS IN BENGHAZI REGION (MUNICIPALITY) IN LIBYA.**
  Dr. ABDELGADIR NEWEGI ELBADRI

- **REINVENTING THE PROVERBS OF GOVERNMENT.**
  Dr. Dainiel W. Williams
  Translated BY:
  ABDULLAH A. ALHAMAD
  REVISED BY:
  Dr. ALI A. AL-SULTAN

• Volume Forty Two • Number 2 • Rabl'll 1423H. • June 2002

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

- **العوامل المحددة لاختيار العملاء السعوديين للبنوك فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .**

  د. صلاح بن معاذ المعيوف

- **التقصى عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء : دراسة ميدانية .**

  د. أحمد مداوس اليامى

- **استخدام شبكة الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى منشآت الحاسب الآلى السعودية .**

  د. ناديا حبيب أيوب

  د. صفاء سيد محمود

- **مشكلات المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار : دراسة استطلاعية على عينة من مراقبى الحسابات فى القاهرة .**

  د. أحمد محمد صلاح عطية

- **مستويات إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن .**

  أ. مأمون أحمد سليم دقامسة

• المجلد الأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢١هـ • يناير ٢٠٠١م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد : ٢٥٦-٩٠٣٥-٠.
رقم الإيداع : ١٣٧٠/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هـذا العدد :

- **العوامل المحددة لاختيار العملاء السعوديين للبنوك في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .**

  د. صلاح بن معاذ المعيوف

- **التقصي عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء : دراسة ميدانية .**

  د. أحمد مداوس اليامي

- **استخدام شبكة الإنترنت في الإعلان الإلكتروني في منشآت الحاسب الآلي السعودية .**

  د. ناديا حبيب أيوب

  د. صفاء سيد محمود

- **مشكلات المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار : دراسة استطلاعية على عينة من مراقبي الحسابات في القاهرة .**

  د. أحمد محمد صلاح عطية

- **مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن .**

  أ. مأمون أحمد سليم دقامسة

• المجلد الأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢١هـ • يناير ٢٠٠١م

● ثمن العـــدد :

– فـى المملكـة العربيـة السعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخـرى : ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار .

– خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● الاشـتراكـات السـنوية :

الاشـــتـراكــات	لمـــدة سـنـــة	لمـــدة سنتين	لمدة ثلاث سنـــوات	لمدة خمس سنـــوات
□ الأفـــراد :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البلاد العـربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
□ المؤسسات :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى .	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

الإدارة العامة

• المجلد الأربعـــــون
• الـعــــــدد الـرابـع

المحتويات	الصفحة

● العوامل المحددة لاختيار العملاء السعوديين للبنوك فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

د. صلاح بن معاذ المعيوف — ٦١١

● التقصى عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء : دراسة ميدانية .

د. أحمد مداوس اليامى — ٦٤١

● استخدام شبكة الإنترنت فى التجارة الإلكترونية والإعلان الإلكترونى فى منشآت الحاسب الآلى السعودية .

د. ناديا حبيب أيوب

د. صفاء سيد محمود — ٦٩٩

● مشكلات المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار : دراسة استطلاعية على عينة من مراقبى الحسابات فى القاهرة .

د. أحمد محمد صلاح عطية — ٧٦٧

● مستويات إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن .

أ. مأمون أحمد سليم دقامسة — ٨١٩

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢١ هـ
● يناير ٢٠٠١ م

العوامل المحددة لاختيار العملاء السعوديين للبنوك فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

د. صلاح بن معاذ المعيوف *

المقدمة :

تمر البيئة المصرفية فى المملكة العربية السعودية منذ فترة بمجموعة من المتغيرات التى تؤثر على البنوك التجارية العاملة فى المملكة . ومن أهم تلك العوامل انخفاض الإنفاق العام على بعض المشروعات ، والذى يمثل مصدرًا هامًا للطلب من الأموال المتاحة للبنوك نتيجة لانخفاض أسعار البترول منذ منتصف الثمانينيات ، واكتمال مشروعات البنية الأساسية بدرجة كبيرة . وفى ضوء ذلك ، تم تخصيص نسبة كبيرة من اعتمادات الميزانية لقطاعات : التعليم والتدريب والصحة والنقل والمواصلات وتنمية الموارد الاقتصادية .

وقد نتج عن هذه التغيرات فى البيئة المصرفية فى المملكة ارتفاع حدة المنافسة بين البنوك التجارية لاستقطاب العملاء ، حيث يلاحظ اتجاه غالبية البنوك نحو الميكنة فى إنتاج وتوزيع الخدمات المصرفية ، وتقليص الاعتماد على الأداء اليدوى ، إضافة إلى استخدام النظم الحديثة فى تشغيل المعلومات والاستفادة منها . وقد أدت المنافسة بين البنوك إلى تقديم العديد من الخدمات الجديدة وتحسين العمليات الروتينية ، فضلًا عن التوسع الكبير فى فتح الفروع لها فى مختلف أرجاء المملكة . ومع ذلك ، فمن المسلّم به أن نجاح البنوك يتوقف – إلى حد كبير– على مدى إقبال العملاء على الخدمات التى تقدمها . وإدراكًا لهذه الحقيقة ، ونتيجة للمنافسة الشديدة لاستقطاب أكبر عدد من العملاء ، قامت البنوك بتقديم العديد من الخدمات البنكية المتشابهة لإرضاء عملائها .

* أستاذ الإدارة العامة المساعد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

من ناحية أخرى ، فإن البنوك التجارية بالملكة تواجه حاليًا تحديات جديدة فرضتها التغيرات العالمية وما نتج عنها من عولة لاقتصاديات الدول . فلقد ساهم وجود شبكة (الإنترنت) العالمية فى نشوء العديد من البنوك التى ليس لها وجود حقيقى لتقديم خدمات لعملاء من خارج الدول التى تتبعها . وبمقارنة هذه البنوك مع البنوك التقليدية نجد أنها تتميز بقدرتها على التواجد فى بلدان تكون فيها معدلات الضريبة منخفضة ، مما يساهم فى انخفاض تكاليف تشغيلها ، إضافة إلى أن هذه البنوك تستطيع تقديم الخدمات لعملائها بأسعار تقل كثيراً عن البنوك التقليدية (Kalakota, and Frances, 1997, pp. 20, 22, 51) . من ناحية أخرى ، تتميز (بنوك الإنترنت) على البنوك التقليدية بأنها توفر لعملائها المرونة فى اختيار الخدمة البنكية التى يرغبونها فى الزمان والمكان المناسبين . فعلى سبيل المثال ، يستطيع بنك فلبينى استقطاب الفلبينيين العاملين فى المملكة العربية السعودية عن طريق توفير خدماته البنكية على شبكة الإنترنت .

ففى عام ١٩٩٥م تم افتتاح "البنك الآمن الأول عبر شبكة الإنترنت" (SFNB) فى الولايات المتحدة الأمريكية . وقد استطاع هذا البنك ، كأول بنك يقدم خدمات بنكية عبر الشبكة ، أن يفتح (٧٠٠٠) حساب من خلال الشبكة فى سنته الأولى ، وبمبالغ مالية تتجاوز عشرين مليون دولار ، وعدد من الموظفين لا يتجاوزون أربعة عشر موظفاً . أما الآن ، فإن معدل الحسابات الجديدة التى يفتحها البنك فى الشهر تتجاوز (٨٠٠) حساب (Humphreys, 1997, pp. 75- 87) .

مشكلة الدراسة :

تعمل فى المملكة العربية السعودية حاليًا ثمانية بنوك تجارية ، وتنقسم – بناءً على ملكية رأس المال – إلى قسمين : ثلاثة بنوك وطنية لا يدخل فى ملكية رأسمالها شريك أجنبى ، خمسة بنوك مشتركة تشكل نسبة رأس المال الأجنبى فى ملكيتها أقل من (٥٠٪) .

وتكمن مشكلة البحث فى أن البنوك التجارية فى المملكة تقدم خدمات للعملاء تتسم بدرجة عالية من التشابه والنمطية من حيث الطبيعة والنوعية ، وأن استجابة العملاء تجاه تلك الخدمات واحدة تقريباً مما يجعل البنوك تقدم مجموعة من الخدمات المتشابهة

من حيث الأداء والكم والسعر والتوزيع والترويج . من هذا المنطلق ، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل التالى : ما هى العوامل المحدّدة لاختيار عملاء البنوك السعوديين فى مدينة الرياض لطلب الخدمات البنكية من بنك معين بدلاً من الحصول على تلك الخدمات من البنوك المنافسة الأخرى؟

هدف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- ترتيب العوامل المحدّدة لسلوك عملاء البنوك السعوديين لاختيار البنوك فى مدينة الرياض وفقاً لأهميتها .

٢- التعرف على العوامل المحدّدة لسلوك عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة السعوديين فى مدينة الرياض .

٣- التعرف على مدى وجود اختلافات بين عملاء البنوك بالمملكة فيما يتعلق بكل عامل من العوامل المحددة لاختيارهم البنوك الوطنية والبنوك المشتركة ، تعزى إلى العوامل الشخصية وفترة فتح الحساب مع البنك .

فرضية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيتين الرئيستين التاليتين :

١- لا توجد هناك فروق ذات دلالات إحصائية فى العوامل المحددة لقرارات عملاء البنوك فى اختيارهم للبنوك تعود إلى كون البنك وطنيًا أو مشتركًا .

٢- لا توجد هناك اختلافات ذات دلالات إحصائية بين عملاء البنوك فيما يتعلق بكل عامل من العوامل المحددة لاختيارهم للبنوك ، تعزى إلى العوامل الشخصية وفترة فتح الحساب مع البنك .

أهمية الدراسة :

تستند الدراسة فى أهميتها إلى ما يلى :

١ - أهمية الدور الذى تقوم به البنوك فى المملكة فيما يتعلق بالتنمية بشكل عام ، إذ إن فاعلية وكفاءة البنوك تعد إحدى ركائز استقرار وتطور الاقتصاد الوطنى .

٢ - فى ظل الانفتاح الاقتصادى العالمى وما سوف ينتج عنه من منافسة اقتصادية حادة ، فإن هذه الدراسة سوف تسهم فى تعزيز قدرة مسؤولى البنوك فى المملكة على إدراك العوامل ذات العلاقة بقرارات العملاء عند اختيارهم للبنوك .

٣ - إلى جانب الإسهام العلمى الذى ستضيفه هذه الدراسة فى موضوع محددات اختيار العملاء للبنوك بشكل عام ، فإنها - حسب اطلاع الباحث - تعد أول دراسة تجرى باللغة العربية فى الوطن العربى . لذلك ، فإن هناك حاجة ماسّة إلى إجراء مثل هذه الدراسة لكى تكون نواة للأدبيات العربية فى هذا المجال .

حدود الدراسة :

من المعلوم أنه قلما توجد دراسة لا يكتنفها بعض المحددات ، وهذا بالطبع لا يقلل من أهمية تلك الدراسات . وهذه الدراسة ليست بالاستثناء حيث يوجد عدد من المحددات التى تحيط بها ، ومنها :

١- إن هذه الدراسة اقتصرت على عينة من عملاء البنوك السعوديين فى مدينة الرياض وحدها دون المدن الأخرى ؛ وذلك للسببين التاليين :

أ - محدودية إمكانات الباحث .

ب - إن مدينة الرياض هى عاصمة المملكة العربية السعودية وتتواجد فيها جميع البنوك ، كما أنها تعد أكبر المدن السعودية من حيث عدد السكان والكثافة فى الكيلومتر المربع الواحد .

٢ – إن نتائج هذه الدراسة محدودة بما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة التى تم توزيعها على أفراد العينة لتحقيق هدف الدراسة . لذلك ، فإنه من الصعب تعميم نتائج الدراسة خارج نطاق البيانات التى تم جمعها ، وخارج مجتمع الدراسة .

٣ – إنه تم استخدام أسلوب العينة بدلاً من الحصر الشامل ؛ نظراً لما يوفره هذا الأسلوب من وقت وجهد .

هيكلة الدراسة :

يتفرع ما تبقى من هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسة : الأول نظرى يقوم على استعراض الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والثانى يعنى بالإجراءات المنهجية ، أما القسم الثالث فيتعلق بتحليل البيانات إحصائياً لخدمة أهداف الدراسة وتحقيق أغراضها .

القسم الأول – المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة :

أولاً – الإطار النظرى :

تعتبر البنوك هى المنتجة والبائعة للخدمات البنكية ، ويعتبر العملاء هم المشترون (المستهلكون) لهذه الخدمات ، وبدون العملاء لا يمكن تصور إتمام هذه العملية . من هنا تبز أهمية فهم سلوك العملاء وكيفية تلبيتهم لحاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية. لذلك ، فقد نال هذا الموضوع قدرًا من اهتمام الباحثين والمهتمين فى مجال تسويق الخدمات البنكية بصورة خاصة : لأنه يمكّن إدارة البنك من تصميم وتخطيط إستراتيجياتها التسويقية . وفى هذا المجال أكد معلا (١٩٩٤) أن قرارات اختيار العملاء للبنوك مرتبطة بقراراتهم الخاصة بشراء الخدمات المصرفية ؛ لأن العوامل المؤثرة فى قرار الحصول على الخدمة لا يمكن فصلها عن البنك نفسه .

كما ذكر البساط (١٩٨٨) أن هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على قرار شراء الخدمات البنكية . وقد تم تقسيم هذه العوامل إلى : عوامل اجتماعية ، وعوامل الثقافة والتراث ، وعوامل نفسية ، وعوامل شخصية . أما حسن (١٩٩٠) فقد قال إن قرارات تعامل العملاء مع البنوك تتأثر بثلاث مجموعات رئيسة من المتغيرات ، هى : المتغيرات المتعلقة بخصائص الفرد(اقتصادية واجتماعية ونفسية) ، والمتغيرات الخاصة

بخصائص البنك (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، المعلومات ، الخدمات) ، والمتغيرات البيئية (الاقتصادية ، السياسية ، القانونية ، الاجتماعية ، الحضارية ، الجغرافية، التقنية) . وقد قسّم معلا (١٩٩٤) تلك المتغيرات إلى مجموعتين من العوامل : المجموعة الأولى تشتمل على العوامل الخارجية (العوامل الثقافية والعوامل الاجتماعية) ، أما المجموعة الثانية فتشتمل على العوامل الداخلية (العوامل النفسية والاتجاهات) .

وأياً كانت تقسيمات وطبيعة هذه المتغيرات فإنها تؤثر فى تعامل العملاء مع البنوك . فمثلاً ، بعض المتغيرات البيئية تزيد إقبال الأفراد على شراء الخدمات البنكية ، والبعض الآخر يقلل من إقبالهم . فالرواج الاقتصادى وزيادة الدخول (البيئة الاقتصادية) يزيد حجم الطلب من الحسابات الجارية وحسابات الودائع والاقتراض والشيكات السياحية واستبدال العملة . فى المقابل ، الفتوى الدينية "بربوية" التعامل البنكى (بيئة اجتماعية) تحدّ من التعامل مع البنوك التجارية التقليدية والتحول نحو البنوك الإسلامية (حسن ، ١٩٩٠) .

ومن ناحية تعامل المواطن العربى مع البنوك التجارية ، يرى حسن أن المواطن العربى لديه موقف حضارى ناتج عن ربوية النظام البنكى الذى جاء إلى الوطن العربى من الدول الأوروبية . لذلك فإن المواطن العربى – بعقيدته الإسلامية – يحمل اتجاهاً سلبيًا فى التعامل مع هذه البنوك ، حتى مع الوطنية منها . وعند مقارنة تعامل المواطن العربى والمواطن الأوروبى أو الأمريكى مع البنوك نجد أن تعامل المواطن العربى مع البنوك لا يزال خارج دائرة التعامل اليومى ، حتى فى مصر التى أدخلت التعامل البنكى منذ مدة زمنية طويلة ، فما زال المواطن العربى لا يدخل طرفًا فى معاملة بنكية إلا لظروف مفروضة عليه أو بالصدفة . فهو لا يتعامل مع البنك إلا فى حالات تحويل واستقبال مبالغ مالية إلى ومن مناطق بعيدة ، وفى أحيان قليلة طمعًا فى الحصول على قرض . ويؤكد حسن أنه لا يمكن مقارنة المواطن العربى بالمواطن الأوروبى أو الأمريكى الذى تسيطر على عملياته المالية الصبغة البنكية بوجه عام ، إلى حد ندرة التعامل "بالنقد" وسيادة التعامل "بالائتمان" من خلال بطاقات شخصية مقبولة فى معظم – إن لم يكن كل – المعاملات الاقتصادية للفرد .

أما من ناحية الخدمة البنكية بالنسبة إلى العميل ، فيرى حمادى (١٩٩١) أنه ينبغى النظر إليها على أنها سلسلة من الخبرات والمعايشات التى يكوّن عنها العميل فى نهاية

الأمر انطباعات محددة ومن ثم يصدر حكمًا عامًا على البنك . وفى هذا السياق يقول حمادى : إن البنك يساهم فى رسم الصورة الذهنية التى يكونها العميل عنه إيجابًا أو سلبًا ، وذلك من خلال :

(١) الإعلانات التى ينشرها البنك فى وسائل الإعلام ، وما يكتب عنه فى المصادر المحلية والعالمية ، وبخاصة تلك التى يثق العميل فى حكمها على الأمور الاقتصادية .

(٢) مؤسسى البنك الذين لهم أهمية خاصة لدى العميل ، فالأسماء المعروفة ذات التاريخ الناجح والسمعة الاجتماعية والاقتصادية المتميزة تعد إيجابية لدى البنك بالنسبة للعميل .

(٣) سمعة وشهرة منسوبى الإدارة العليا فى البنك ، وما ينشر عنهم مما يؤثر سلبًا أو إيجابًا على البنك .

(٤) مدى مساهمة البنك فى الوفاء بمسئوليته الاجتماعية وخدمةُ المجتمع الذى يعمل فيه ، والتى تكوّن جزءًا مهمًا من الصورة الذهنية التى يحملها العميل عن البنك .

(٥) الانتشار الجغرافى الكبير لفروع البنك ، مما يعطى مؤشرًا على أن البنك يسعى إلى الاقتراب من عملائه .

(٦) تصميمات بنايات البنك وفروعه فى الأماكن المختلفة والطابع الذى تأخذه ، مما يساهم فى رسم صورة محددة لدى العميل .

ونوّه حماد (١٩٩٩) بأن معرفة المركز المالى للبنك وربحيته والمخاطر المحيطة بأعماله قبل إيدا ع الأموال فيه ليست من الجوانب المهمة لدى عملاء البنوك فى المجتمع المصرى . فى المقابل ، تعد الثقة فى البنك من أهم عوامل اختيار العملاء للبنوك فى مصر ، حيث إن معظم الودائع التى تعد من أملاك الدولة والتى تصل إلى أكثر من (٦٥٪) تستحوذ عليها البنوك العامة ؛ وذلك لما تتمتع به من ثقة نتيجة ملكيتها للدولة .

ثانيًا – الدراسات السابقة :

فيما يتعلق بالدراسات السابقة عن العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيارهم للبنوك ، فإن الوطن العربى يفتقر بصورة شاملة – والمملكة العربية السعودية بصورة خاصة – إلى دراسات منشورة عن هذا الموضوع . أما خارج الوطن العربى ، فهناك العديد من الدراسات التى أجريت حول هذا الموضوع ، وخصوصًا فى الولايات المتحدة

الأمـريكيـة وأوروبا وكندا وعـدد من الدول الآسـيـوية . وفيـمـا يلى اسـتـعـراض لأهـم الدراسات التى استطاع الباحث الوصول إليها .

تعد الدراسـة التى أجراها Berry (١٩٦٨) فى الولايات المتحدة الأمريكية من أولى الدراسـات التى تناولت موضـوع العوامل المحددة لاختيار العمـلاء للبنوك . وقد حـددت الدراسـة اثنى عشر عاملاً يرى الباحث أن العميل يمكنه من خـلالها – تكوين صـورة محـددة عن البنك . بعد ذلك ، تم ترتيب تلك العوامل حسب أهميـتـها . وقد على رأس قائمـة العـوامل : جـاء مـوقع البنك ، ومـواقف السـيـارات المخـصـصـة لعـمـلاء البنك ، والإعلانات ، والعمولات التى يتقاضاها البنك على الخدمات التى يقدمها ، والنسبة التى يدفعـها البنك على الودائع ، وجودة الخدمـات التى يقدمها البنك ، أما "سـمـعـة البنك" فكانت الأقل أهمية بين العوامل التى اشتملت عليها الدراسة .

وفى دراسـة مماثلة ، تم التوصـل إلى أن أهـم العـوامل المحـددة لسلوك العـمـلاء فى اختـيارهـم للبنوك تتمثل فى : مـلاءمـة مـوقع البنك ، والشـعـور بالأمـان ، ولطافـة تعـامل الموظفين ، ونسبة الفائدة التى يعطيها البنك على الودائع (Allaire, 1972) . وفى دراسة أخرى جمعت فى منهجيتها بين المقابلات الشخصية ومراجعة للأدبيات واستقصاء عينة من عمـلاء البنوك بلغ حجـمـها (٤٦٦) عميلاً، تم تحـديد خـمـسـة عشـر عـامـلاً لاختـيـار البنوك . وقد توصلت الدراسـة إلى أن : توصـيـة الأصـدقـاء ، وسـمـعـة البنك ، ومـرونة الحصول على الاعتمادات ، ولطافة الموظفين كانت أهم عوامل اختيار البنوك . وتلا هذه العوامل من حيث الأهمية : عمولات البنك ، ثم أسعار الفائدة على القروض ، ثم ملاءمة الموقع (Anderson, Cox, and Fulcher, 1976) .

وأظهرت دراسة أجريت عام ١٩٨٢م أن موقع سكن العميل أو مـوقع عمله بالنسبة للبنك ، وتوصـيـة الأصـدقاء وأفراد العائلة كانت أهـم العوامل المحددة لاختيـار البنوك ، وأن إعلانات البنوك وأسـاليب الترويج التى تستخدمها تلعب دوراً ضـعيفاً فى التـأثير على قرارات العملاء فى اختيار البنوك (Lewis) ، وقد أكد هذه النتيجة (Hood and Walters) فى دراسـتـهمـا التى أجرياها عام ١٩٨٥م . وأظهرت الدراسـة التى أجريت فى السـويد أنه على الرغم من أن العملاء السويديين لا يعطون اختيار البنوك أهمية بشكل عام ، إلا أن مـوقع البنك ، والتسـهيلات على القروض ، وتحويل الراتب ، وتوصـيـة الوالدين كانت من أهم العوامل فى اختيارهم للبنوك (Martenson, 1985) .

وقد أظهرت دراسة أجريت فى كندا عام ١٩٨٦م أن عامل مناسبة موقع البنك للعميل يفوق فى أهميته جميع العوامل الممكنة الأخرى فى اختيار الكنديين للبنوك ، يليه فى الأهمية : لطافة موظفى البنك ، ثم ساعات عمل البنك ، ثم كفاءة موظفى البنك ، ثم قصر الصفوف (Laroche, Rosenblatt, and Manning, 1986) .

وفى دراسة هدفت إلى تحديد عوامل اختيار البنوك لدى الأمريكيين من أصل صينى ، تم استقصاء (٣٠٤) من العملاء عن أهمية (١٧) عاملاً تم حصرها من الأدبيات . وتوصلت الدراسة إلى أن : جودة الخدمة ، وسمعة البنك ، ولطافة موظفى خدمة العملاء ، وعمولات البنك على خدماته ، وملاءمة موقع البنك كانت أهم العوامل التى يعتمد عليها الأمريكيون من أصل صينى لاختيار البنوك . وبالمقارنة بين الصينيين المهاجرين حديثًا إلى الولايات المتحدة والصينيين المولودين فى الولايات المتحدة ، توصلت الدراسة إلى أن المهاجرين الصينيين يعطون أهمية أكبر للمعايير المتعلقة بحجم البنك ، ووجود فروع للبنك خارج الولايات المتحدة ، وتوصية الأصدقاء وأفراد العائلة ، أما عامل تملك البنك لبوليصة التأمين فقد جاء فى آخر القائمة من حيث الأهمية (Yue and Tom, 1994) .

وفى اليونان ، أجريت دراسة عام ١٩٩٨م على عينة مكونة من (٨١١) عميلاً من عملاء البنوك اليونانية العامة والأهلية والأجنبية لتحديد مدى أهمية عشرين عاملاً فى اختيارهم للبنوك . وجاءت ملاءمة موقع البنك (٢٩,٢٪) ، وجودة الخدمات (٢٣,٥٪) على رأس قائمة العوامل المحددة لاختيار اليونانيين للبنوك . ويلى هذين العاملين من حيث الأهمية : سمعة البنك ، والنصائح المقدمة للعملاء من الأقرباء والأصدقاء ، والعائد على الودائع ، وأخيرًا علاقة البنك بجهة عمل العميل . إضافة إلى ذلك ، توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل لاختيار البنوك العامة تمثلت فى كثرة الفروع وأجهزة الصرف الآلى . أما جودة الخدمات وتنوعها فلم تحظ بأهمية كبيرة . فى المقابل ، تم اختيار البنوك الأهلية من قبل العملاء الذين يرغبون فى الحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة أفضل ولها طابع شخصى . أما البنوك الأجنبية ، فقد تم اختيارها من قبل العملاء الذين يرغبون فى الحصول على خدمات ذات جودة عالية ومتطورة ، ولا تعطى هذه الشريحة من العملاء أهمية لكثرة فروع البنك ، وهم أكثر رضاء عن الخدمات التى تقدمها هذه البنوك من عملاء البنوك العامة والأهلية (Mylonalkis, Malliaris, and Siomkos,1998) .

وكما لاقى موضوع العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيار البنوك اهتمامًا فى الغرب ، فقد أولى هذا الموضوع كذلك قدرًا من الاهتمام فى الشرق . ففى دراسة قام بها Tan and Chua (١٩٨٦) على عينة من المواطنين السنغافوريين لتحديد أهمية العوامل الاجتماعية (نصائح الأصدقاء وأفراد العائلة) فى اختيار البنوك فى الثقافة الشرقية ، توصل الباحثان إلى أن العوامل الاجتماعية أكثر أهمية من العوامل الأخرى مثل : سمعة البنك ، وموقعه ، وسرعة تقديم الخدمة ، ولطافة موظفى البنك فى التأثير على اختيار اليونانيين للبنوك . ويرى الباحثان أن أهمية العوامل الاجتماعية فى اختيار البنوك تعود إلى طبيعة القيم والعادات الاجتماعية السائدة فى الثقافة الشرقية . وقد أكدت هذه الدراسة أن العوامل التقليدية لاختيار البنوك فى الغرب ليست لها نفس الأهمية فى اختيار البنوك فى الشرق .

وفى الفلبين ، أظهرت دراسة Echanis and Ragab (١٩٨٧) ، التى أجريت على عينة بلغ حجمها (٢٩١) شخصًا من العاملين فى المؤسسات التعليمية ، أن سمعة البنك ، والسرعة فى تقديم الخدمة ، والموقع ، وساعات العمل ، ونسبة الفائدة على الودائع تشكل أهم العوامل المحددة لاختيار البنوك . وفى هونغ كونغ ، أظهرت الدراسة التى أجريت فى هذا المجال أن انتشار الفروع وآلات الصرف الآلى وبطاقات الائتمان هى أهم العوامل التى تؤثر على قرار اختيار البنوك . وأوضحت الدراسة كذلك أن الفلبينيين يدركون أن البنوك تختلف فى جودة الخدمات التى تقدمها ، لذلك فهم يميلون إلى فتح حسابات متعددة فى بنوك مختلفة ؛ وذلك للاستفادة من المميزات التى يقدمها كل بنك (Denton and Chan, 1991) .

من الاستعراض السابق للأدبيات ، يتضح أن هناك العديد من الدراسات التى أجريت فى مجتمعات متعددة بهدف التعرف على عوامل اختيار العملاء . وعلى الرغم من اشتراك معظم هذه الدراسات فى الهدف ، إلا أنها تختلف فيما بينها فى جوانب أخرى يمكن إيجازها فى النقاط التالية :

١- إن عوامل اختيار العملاء للبنوك تختلف فى أهميتها من دراسة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر . فمن الملاحظ - من خلال المراجعة السابقة - أن بعض العوامل قد حظيت بأهمية عالية فى بعض الدراسات ، وحظيت تلك العوامل نفسها بأهمية متدنية فى دراسات أخرى . وقد يعود السبب فى ذلك إلى الاختلاف بين تلك

المجتمعات فى ثقافاتها ، أو إلى اختلاف المجتمعات البحثية للدراسات التى أجريت فى هذا الموضوع .

٢- إن الدراسات التى أجريت فى هذا المجال تختلف فيما بينها فى طبيعة وعدد تلك العوامل . فمن الملاحظ أن طبيعة تلك العوامل تختلف من دراسة إلى أخرى ، حيث ركزت بعض الدراسات على عوامل معينة (مثل موقع البنك والتسهيلات على القروض وسمعة البنك ... إلخ) ، وركز البعض الآخر على عوامل أخرى مختلفة . أما من حيث العدد ، فإننا نجد أن بعض الدراسات – على سبيل المثال – حصر العوامل فى سبعة عشر عاملاً ، وحصرها البعض الآخر فى خمسة عشر عاملاً .

٣- إن المنهجية المستخدمة من قبل الباحثين فى دراسة موضوع العوامل المحددة لاختيار العملاء للبنوك تختلف من باحث لآخر ومن دراسة إلى أخرى . فباستعراض الدراسات التى أجريت فى هذا المجال نجد أن بعضها استخدم الأسلوب المسحى الميدانى ، واستخدمت دراسات أخرى أسلوب دراسة الحالة ، بينما استخدمت مجموعة ثالثة أسلوب المقابلات الشخصية .

وعلى الرغم من اختلاف الدراسات التى اهتمت بهذا الموضوع فى منهجياتها والنتائج التى توصلت إليها، إلا أن ذلك يعتبر أمرًا طبيعيًا إذا ما عرفنا أن هناك موضوعات عديدة مماثلة لموضوع هذه الدراسة تنطبق عليها هذه الملاحظات رغم قدم الاهتمام بها وغزارة ما كتب عنها من بحوث ودراسات . وفى حقيقة الأمر ، فإن عدم اتفاق الدراسات فى نتائجها حيال العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيار البنوك يعتبر مبررًا قويًا ومنطقيًا لإجراء مثل هذه الدراسة ، وبخاصة أنها تجرى فى مجتمع عربى مسلم له خصوصيته بين المجتمعات .

القسم الثانى – منهجية الدراسة :

أولاً – مجتمع وعينة الدراسة :

لقد تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع البنوك فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية . ونظرًا لأن البنوك تنقسم إلى : بنوك وطنية وبنوك مشتركة ، فقد انصبّت الدراسة على نوعين من مجتمع البحث : الأول يتمثل فى عملاء البنوك الوطنية

السعوديين ، والثانى يتمثل فى عملاء البنوك المشتركة السعوديين . ولضخامة حجم كل من هذين المجتمعين ، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات . لذلك تم سحب عينتين مستقلتين تمثلان كلا المجتمعين .

وللوصول إلى مفردات العينتين ، تم فى البداية الحصول على قائمة من مؤسسة النقد العربى السعودى تحتوى على البنوك الوطنية والبنوك المشتركة وفروعهما المنتشرة فى مدينة الرياض . وقد بلغت فروع البنوك الوطنية (١٥٠) فرعًا ، وبلغت فروع البنوك المشتركة (١٢٨) فرعًا . بعد ذلك ، بطريقة عشوائية سحب (١٥) فرعًا من فروع البنوك الوطنية و (١٣) فرعًا من فروع البنوك المشتركة . ونظرًا لقيود الوقت والتكلفة ، فقد تم اختيار (٢٠) عميلاً سعودياً من عملاء كل فرع من الفروع التى تم تحديدها . وعلى ضوء ذلك بلغ حجم عينة الدراسة (٥٦٠) عميلاً . وقد تم استبعاد عملاء البنوك الإناث من الدراسة لصعوبة الوصول إليهن بسبب خصوصية المجتمع السعودى .

وبالنسبة لإجراءات سحب عينة عملاء البنوك من الفروع التى تم تحديدها فقد تمثلت فى أسلوب العينة الاعتراضية (Aaker and Day; 1986) مع الأخذ ببعض الضوابط ، حيث تم استقطاب نصف العدد المحدد من عملاء كل فرع من فروع البنوك المشمولة فى الدراسة خلال فترة العمل الصباحية ، والنصف الآخر خلال الفترة المسائية . وقد روعى عند اختيار وحدة المعاينة أن يكون سعودى الجنسية ، وأن يكون لديه حساب فى البنك .

ثانيًا – أداة الدراسة وجمع البيانات :

استخدم أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة للدراسة . ولتحقيق هدف الدراسة ، تم تصميم استبانة من صفحتين ، إضافة إلى صفحة التقديم التى طُلب فيها من المبحوثين التعاون والاستجابة . وقسمت الاستبانة إلى جزأين رئيسين : الجزء الأول من الاستبانة تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين ، كالعمر ، والمستوى التعليمى ، والحالة الاجتماعية ، وعدد سنوات التعامل مع البنك . أما الجزء الثانى فقد تضمن ثمانية عشر عاملاً تم حصرها من خلال استعراض الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وخصوصًا الدراسات التالية :
. Tom, 1994; Lewis, 1989 (Mylonakis et al., 1998; Denton and Allan, 1991; Yue and
وقد تم قياس مدى أهمية هذه العوامل الثمانية عشر باستخدام مقياس ليكرت المتدرج

من (٥) نقاط ، حيث يشير الرقم (١) إلى "غير مهم على الإطلاق" ، بينما يشير الرقم (٥) إلى "أهمية كبيرة جداً ". ولتحديد أهم تلك العوامل بالنسبة للعملاء ، اختار الباحث القيمة ثلاثة (درجة الأهمية) كنقطة فصل لتحديد العوامل المهمة . وبناءً على ذلك فإن العامل الذى يحصل على متوسط درجة أهمية ثلاث (٣) درجات فما فوق يعتبر عاملاً مهمًا بالنسبة للعملاء فى اختيارهم للبنوك ، فى حين يعد العامل الذى يحصل على متوسط درجة أهمية أقل من ثلاث (٣) درجات ضعيف فى أهميته أو ليس له أهمية فى اختيار العملاء للبنوك . وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة فى تحديد أهمية العوامل تم استخدامها من قبل عدد من الباحثين ، منهم على سبيل المثال : هيجان (١٤٢٠) فى دراسته "معوقات الإبداع فى المنظمات السعودية" ، و Yue and Tom (١٩٩٤) فى دراستهما "How the Chinese Select Their Banks" .

ولتحقيق درجة عالية مما يعرف بمصداقية المحتوى للاستبانة ، تم توزيعها على خمسة من مديرى فروع بنوك وطنية ومشتركة وعشرة أساتذة أكاديميين متخصصين ؛ وذلك لأخذ وجهات نظرهم حول مدى ملاءمة الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة . وقد طلب من هؤلاء الأشخاص تقديم أية مقترحات يرونها لتطوير الاستبانة . وبعد استلام الردود ، تم استعراض جميع الملاحظات والمقترحات على الاستبانة وأخذ المناسب منها . بعد ذلك ، تم توزيع الاستبانة على (٢٢) متدربًا من الملتحقين بأحد البرامج التدريبية العامة بمعهد الإدارة العامة بالرياض لقياس مدى ثباتها . وبعد تحليل البيانات المجمعة ، تم احتساب معامل (كرونباخ ألفا) حيث جاءت قيمته (٠,٨٩٧) . وتشير هذه النتيجة إلى درجة عالية من الاتساق الداخلى لأداة الدراسة ، مما يعنى أنها مقبولة وتفى بغرض الدراسة . وقد تم الاستعانة بمساعدى باحثين لجمع البيانات حيث قاموا بتوزيع (٣٠٠) استبانة على عملاء البنوك الوطنية و (٢٦٠) استبانة على عملاء البنوك المشتركة . وقد طُلب من المساعدين اعتراض العميل بعد مغادرته مبنى فرع البنك والتعريف بأنفسهم وبهدف الدراسة ومن ثم الطلب منه المشاركة فى الدراسة .

ويوضح الجدول رقم (١) فروع البنوك التى وزعت عليها الاستبانة ، وعدد الاستبانات الموزعة والاستبانات المستردة ونسبها . فبعد أن جمعت كافة استبانات الدراسة ، تم فرزها ومن ثم استبعدت (٣٨) من استبانات عملاء البنوك الوطنية و(٢٤) من استبانات عملاء البنوك المشتركة لعدم صلاحيتها للتحليل ؛ إما بسبب عدم اكتمالها ،

وإما بسبب عدم التزام المجيب بالموضوعية والدقة . وبذلك يكون عدد الاستبانات التى أخضعت للتحليل (٤٩٨) من الاستبانات الموزعة والبالغة (٥٦٠) استبانة ، أى ما نسبته (٨٩٪) من إجمالى الاستبانات الموزعة .

الجدول رقم (١)

توزيع استبانات الدراسة حسب البنوك وفروعها ونسب الصالح منها

	البنك	عدد الفروع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة ٪
البنوك الوطنية	شركة الراجحي المصرفية	٧	١٤٠	١٢٣	٨٨
	البنك الأهلى التجارى	٥	١٠٠	٨٦	٨٦
	بنك الرياض	٣	٦٠	٥٣	٨٨
	المجموع	**١٥**	**٣٠٠**	**٢٦٢**	**٨٧**
البنوك المشتركة	البنك السعودى الأمريكى	٥	١٠٠	٩٣	٩٣
	البنك العربى الوطنى	٤	٨٠	٧٥	٩٤
	البنك السعودى البريطانى	٢	٤٠	٣٣	٨٢
	البنك السعودى الهولندى	١	٢٠	١٧	٨٥
	البنك السعودى الفرنسى	١	٢٠	١٨	٩٠
	المجموع	**١٣**	**٢٦٠**	**٢٣٦**	**٩١**
المجموع الكلى		**٢٨**	**٥٦٠**	**٤٩٨**	**٨٩**

ثالثاً - المعالجة الإحصائية :

من أجل تحقيق هدف الدراسة واختبار فرضيتها، فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التى تم جمعها من خلال الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائى (ساس SAS) . وفى ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل ، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- استخدام المتوسطات الحسابية لترتيب عوامل اختيار البنوك وفقًا لأهميتها .

٢- استخدام اختبار (ت) T-test لتحقيق ما يلى :

- اختبار الفرضية $(\mu \geq 3)$ وذلك لتحديد العوامل الجوهرية التى تساوى أو تزيد متوسطاتها الحسابية عن ثلاث من خمس درجات .

- تحديد مدى وجود اختلافات إحصائية بين كل من البنوك الوطنية والمشتركة حيال العوامل المحددة لاختيار العملاء للبنوك .

٣ - استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد ما يلى :

- مدى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية بين عملاء البنوك فيما يتعلق بكل عامل من العوامل المحددة لاختيارهم للبنوك تعزى إلى العوامل الشخصية (العمر، المهنة ، الدخل الشهرى ، الوظيفة ، والحالة الاجتماعية) وفترة فتح الحساب مع البنك .

القسم الثالث - تحليل النتائج والمناقشة :

الخصائص الديموغرافية :

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينتى الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية ، حيث نجد أن غالبية أفراد العينتين تقلّ أعمارهم عن ٣٦ سنة (٦٠,٣٪ من أفراد عينة البنوك الوطنية ، و ٦٣,٥٪ من أفراد عينة البنوك المشتركة). وفيما يتعلق بعدد سنوات التعامل مع البنك ، يلاحظ من نفس الجدول أن (٦٦,٨٪) من عينة البنوك الوطنية و(٧٥٪) من عينة البنوك المشتركة يقل تعاملهم عن عشر سنوات . ويتشابه أفراد العينتين إلى حد كبير بالنسبة لحالتهم الاجتماعية ، حيث يمثل المتزوجون (٧٦,٧٪) من أفراد عينة البنوك الوطنية و(٧٧,١٪) من أفراد عينة البنوك المشتركة . أما بالنسبة للمستوى التعليمى فيشير الجدول إلى أن (٤٣,٩٪) من أفراد عينة البنوك الوطنية و (٤٥,٨٪) من أفراد عينة البنوك المشتركة تقل مؤهلاتهم التعليمية عن الثانوية العامة ، وأن (٣٦,٣٪) بالنسبة لعينة البنوك الوطنية و (٤٠,٧٪) من عينة البنوك المشتركة حاصلون على مؤهلات جامعية . أما بالنسبة للدخل الشهرى ، فتشير البيانات إلى أن حوالى ثلثى عينة أفراد البنوك الوطنية (٦٢,٢٪) تقل دخولهم الشهرية عن (٨٠٠٠) ريال ، فى حين أن حوالى نصف أفراد عينة البنوك المشتركة (٥١,٣٪) تزيد دخولهم الشهرية عن هذا المستوى .

الجدول رقم (٢)

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينتى الدراسة

المتغير	البنوك الوطنية ن = ٢٦٢		البنوك المشتركة ن = ٢٣٦	
	ت	٪	ت	٪
١ – العمر :				
٣٠ سنة فأقل	٨٤	٣٢,١	٨٢	٣٤,٦
من ٣١ – ٣٥ سنة	٧٤	٢٨,٢	٦٨	٢٨.٨
من ٣٦ – ٤٠ سنة	٤٩	١٨,٧	٥٨	٢٤,٦
من ٤١ – ٤٥ سنة	٣١	١١,٨	٢٠	٨.٥
أكثر من ٤٥ سنة	٢٤	٩,٢	٨	٣,٤
٢ – التعامل مع البنك :				
٥ سنوات فأقل	٩٢	٣٥,١	٩٨	٤١,٥
من ٦ – ١٠ سنوات	٨٣	٣١,٧	٧٩	٣٣.٥
من ١١ – ١٥ سنة	٥٣	٢٠,٢	٣٣	١٤,٠
أكثر من ١٥ سنة	٣٤	١٣,٠	٢٦	١١,٠
٣ – الحالة الاجتماعية :				
– متزوج	٢٠١	٧٦,٧	١٨٢	٧٧,١
– أعزب	٦١	٢٣,٣	٥٤	٢٢,٩
٤ – المستوى التعليمى :				
– ثانوية وما دون	١١٥	٤٣,٩	١٠٨	٤٥.٨
– جامعي	٩٥	٣٦,٣	٩٦	٤٠,٧
– شهادة عليا	١٨	٦,٩	٨	٣,٤
– أخرى	٣٤	١٣,٠	٢٤	١٠,٢
٥ – الدخل الشهرى (ريال) :				
أقل من ٤٠٠٠ ريال	١٢	٤,٦	٢٤	١٠,٢
من ٤٠٠٠ – ٧,٩٩٩ ريال	١٥١	٥٧,٦	٩٧	٤١,١
من ٨٠٠٠ – ١١,٩٩٩ ريال	٧٣	٢٧,٩	٨٢	٣٤,٧
أكثر من ١٢,٠٠٠ ريال	٢٦	٩,٩	٣٣	١٤,٠

نتائج البحث :

ترتيب أهمية عوامل اختيار البنوك بالمملكة :

يبين الجدول رقم (٣) العوامل المحددة لاختيار العملاء للبنوك فى المملكة (البنوك الوطنية والبنوك المشتركة مجتمعة) مرتبة وفقًا لمتوسطاتها الحسابية . ويظهر الجدول أن هناك ثمانية عوامل تتجاوز متوسطاتها الحسابية (٣) درجات ، وهى :

١ - الشبكة الواسعة من الفروع . ٢ - الثقة فى قدرة البنك على المنافسة .

٣ - معاملة موظفى البنك . ٤ - انتشار آلات الصرف الآلى .

٥ - سمعة البنك . ٦ - موقع البنك .

٧ - المساهمة الاجتماعية للبنك . ٨ - توفر المواقف .

وبالنظر إلى الجدول رقم (٣) نجد أن متوسطات العوامل الثمانية عشر تتراوح ما بين (٣,٩٩) بالنسبة لعامل "الشبكة الواسعة من الفروع" و(١,٨) بالنسبة لعامل "نسبة الفائدة على الودائع". والملاحظ من الجدول أن عامل "الفائدة على الودائع" قد جاء فى آخر القائمة كما هو متوقع ، إذ إنه من المعروف أن معظم عملاء البنوك فى المملكة لا يتقاضون فوائد على ودائعهم من منطلق دينى . وينطبق ذلك أيضًا على انخفاض أهمية عامل "التسهيلات على القروض الشخصية" ، حيث إن نسبة كبيرة من السعوديين يفضلون اللجوء إلى شركات التقسيط وشراء بعض السلع بالتقسيط ومن ثم إعادة بيعها نقداً (خصوصًا السيارات) لتلبية احتياجاتهم المالية بدلاً من الحصول على قروض شخصية من البنوك . وتجدر الإشارة هنا إلى أن (٩٧) عميلاً من مجموع عملاء البنوك الذين أجابوا عن استبانة الدراسة أبدوا ملاحظات على عمل البنوك التجارية ، مشيرين فى ذلك إلى تحريم الشريعة الإسلامية للفوائد الربوية . وفى هذا الصدد أشار المرعبة (١٤٠٧ هـ) إلى أن المحيط الاجتماعى الذى تعمل فيه البنوك بالمملكة يشكل ضغطًا أدبيًا من المجتمع على البنوك بعدم القيام بحملات تسويقية ، وخصوصاً فيما يتعلق بالإعلان عن أسعار الفائدة التى تعد العامل الأساسى لجذب الودائع إليها .

الجدول رقم (٣)

ترتيب عوامل اختيار البنوك وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الترتيب	العامل	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	الشبكة الواسعة من الفروع	٣,٩٩	١,١٣
٢	الثقة فى قدرة البنك على المنافسة	٣,٩٣	١,١٣
٣	معاملة موظفى البنك	٣,٩١	١,١٢
٤	انتشار آلات الصرف الآلى	٣,٧٤	١,٢١
٥	سمعة البنك	٣,٧١	١,١٤
٦	موقع البنك	٣,٠٤	١,٣٥
٧	المساهمة الاجتماعية للبنك	٣,٠٣	١,٣٢
٨	توفر المواقف	٣,٠١	١,٢٤
٩	المظهر الخارجى للبنك	٢,٩٧	١,٢٦
١٠	التسهيلات على بطاقات الائتمان	٢,٧٥	١,٣٣
١١	تحويل جهة العمل للراتب	٢,٦٥	١,٥٥
١٢	العمولات على الخدمات	٢,٥٤	١,٤٦
١٣	توصية الأقارب والأصدقاء	٢,٤٢	١,١٥
١٤	إعلانات البنك	٢,٣٦	١,١٤
١٥	ساعات عمل البنك	٢,٣١	١,٠٨
١٦	التسهيلات على القروض	٢,٢٦	١,٣٥
١٧	السرعة فى تقديم الخدمة	٢,١٠	١,٢٤
١٨	نسبة الفائدة على الودائع	١,٨٠	١,٢٧

المقياس : (١) = غير مهم إطلاقاً (٢) = أهمية ضعيفة (٣) = أهمية متوسطة (٤) = أهمية كبيرة (٥) = أهمية كبيرة جداً

أما بالنسبة إلى عوامل : "السرعة فى تقديم الخدمة" و"ساعات عمل البنك" و"إعلانات البنك" و"العمولات على الخدمات" و"التسهيلات على بطاقات الائتمان" و"المظهر الخارجى للبنك" فلم تحظ بأهمية لدى عينة هذه الدراسة ؛ لأن البنوك يبدو أنها تتشابه إلى درجة كبيرة فيما يتعلق بهذه الجوانب بالنسبة للعملاء ، وبالتالى فإنها لا تعد مميزات تنفرد بها بنوك معينة عن الأخرى . وفيما يتعلق بعامل "توصية الأقارب والأصدقاء" ، فإنه لا يبدو أن عملاء البنوك يعطون أهمية لأخذ آراء أقاربهم وأصدقائهم عند اتخاذ القرار بفتح حسابات لهم بالبنوك . ولا يتفق تدنى أهمية هذا العامل مع ما توصلت إليه دراسة Yue and Tom (١٩٩٤) بأن توصية الأقارب والأصدقاء جاءت من أهم عوامل اختيار البنوك فى المجتمعات الشرقية. أما تدنى أهمية عامل "تحويل جهة العمل للراتب" لدى العملاء، فيبدو أن الجهات لا تلزم منسوبيها بفتح حسابات فى بنوك محددة لتحويل مستحقاتهم إليها، وإنما تترك لهم حرية اختيار البنوك التى يرغبون فى التعامل معها .

وللتأكد من أن العوامل الثمانية التى تم تحديدها مهمة وتزيد متوسطات درجات أهميتها عن ثلاث درجات تم اختبار الفرضية ($Ho : \mu \geq 3$) باستخدام اختبار (ت) T-test للتأكد من أنها دالة إحصائيًا . وتبين نتيجة الاختبار (الجدول رقم ٤) أن من بين العوامل الثمانية ، هناك خمسة عوامل فقط كانت دالة إحصائيًا وتزيد متوسطاتها الحسابية عن ثلاث درجات . وهذه العوامل هى :

١ – الشبكة الواسعة من الفروع .

٢ – الثقة فى قدرة البنك على المنافسة .

٣ – معاملة موظفى البنك .

٤ – انتشار آلات الصرف الآلى .

٥ – سمعة البنك .

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٤) نجد أن عوامل : "توفر المواقف لسيارات العملاء" ، و"المساهمة الاجتماعية للبنك" ، و"موقع البنك" لم تكن دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٥٪) . وقد يعود السبب فى ذلك إلى أن معظم البنوك بالمملكة لا توفر مواقف كافية

ومنظمة لعملائها . أما بالنسبة للمساهمة الاجتماعية للبنوك بالمملكة ، فإنها لم تتجاوز في أهميتها الحد الأدنى المقبول في هذه الدراسة لدى العملاء . وقد تكون محدودية مساهمة البنوك بالمملكة وعدم قيامها بدور بارز وملحوظ لدى العملاء هي السبب في ذلك . وأما عدم حصول موقع البنك على الأهمية المتوقعة لدى العملاء في هذه الدراسة فإنه قد يعزى إلى سهولة المواصلات بالمملكة ، ووجود الشبكة السعودية لآلات الصرف الآلي التي تتيح للعملاء الحصول على الخدمات البنكية بيسر وسهولة دون الحاجة للذهاب إلى مقر البنك .

الجدول رقم (٤)

اختبار جوهرية العوامل الثمانية

م	العامل	قيمة (ت) (Ho : $\mu \geq 3$)	مستوى الدلالة
١	الشبكة الواسعة من الفروع	١٩,٥٢	٠,٠٠٠*
٢	الثقة في قدرة البنك على المنافسة	١٨,٣٣	٠,٠٠٠*
٣	معاملة موظفي البنك	١٨,١٠	٠,٠٠٠*
٤	انتشار آلات الصرف الآلي	١٣,٦٧	٠,٠٠٠*
٥	سمعة البنك	١٣,٧٨	٠,٠٠٠*
٦	موقع البنك	٠,٥٣	٠,٦٠
٧	المساهمة الاجتماعية للبنك	٠,٤٨	٠,٦٤
٨	توفر المواقف	٠,٢٣	٠,٨٣

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠١) ، ($\mu \geq 3$)

نتيجة اختبار فرضية الدراسة الأولى :

لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيار البنوك تعود إلى طبيعة البنك من حيث كونه وطنيًا أو مشتركًا فقد تم استخدام اختبار (ت) لتحقيق هذا الغرض . ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج الاختبار بالنسبة للمعايير الخمسة التى كانت دالة إحصائيًا . وتشير النتائج فى الجدول إلى وجود اختلافات إحصائية ذات دلالات معنوية فى أهمية عوامل اختيار البنوك الوطنية والبنوك المشتركة لدى عملاء البنوك . ووفقًا لهذه النتائج ، فإن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية عاملين اثنين فقط هما : الشبكة الواسعة من الفروع ، ومعاملة موظفى البنوك . من ناحية أخرى ، لم تؤيد النتائج وجود اختلافات بين عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة فيما يتعلق بعوامل : "الثقة فى قدرة البنك على المنافسة" ، و"انتشار آلات الصرف الآلى" ، و"سمعة البنك" . وقد يكون السبب فى تجانس آراء عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة حيال أهمية هذه العوامل أن البنوك جميعها بالنسبة للعملاء متقاربة فى قدراتها على المنافسة ، وفى السمعة التى تتمتع بها ، وفى انتشار آلات الصرف الآلى .

الجدول رقم (٥)

مقارنة بين أهمية عوامل اختيار البنوك بين البنوك الوطنية والبنوك المشتركة

العامل	ترتيب الوسط الحسابى		قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	البنوك الوطنية	البنوك المشتركة			
الشبكة الواسعة من الفروع	٤,١٢	٣,٨٤	٢,٧٨	٤٥٠,٢	**٠,٠٠٥**
الثقة فى قدرة البنك على المنافسة	٣,٩٣	٣,٩٢	٠,١٥	٤٨٣,٧	٠,٨٨١
معاملة موظفى البنك	٣,٨١	٤,٠٣	٢,١٥ –	٤٩٠,٩	**٠,٠٣٢**
انتشار آلات الصرف الآلى	٣,٨٣	٣,٦٤	١,٧٢	٤٨١,٢	٠,٠٨٥
سمعة البنك	٣,٧٠	٣,٧١	٠,٠٩٣	٤٧٦,٦	٠,٩٣

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠٥) .

** مستوى الدلالة عند (٠,٠١) .

لقد أظهرت نتائج هذا البحث أن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية عامل انتشار فروع البنوك . وبالنظر إلى المتوسط الحسابى لعينة البنوك الوطنية (٤,١٢) والمتوسط الحسابى لعينة البنوك المشتركة (٣,٨٤) نجد أن عملاء البنوك الوطنية أعطوا انتشار فروع البنك أهمية أكبر من عملاء البنوك المشتركة . وتنبع أهمية انتشار فروع البنك من أن العملاء يستطيعون الحصول على الخدمات البنكية التى تستدعى حضورهم الشخصى بيسر وسهولة نظراً لتواجد فروع البنك فى أماكن جغرافية متعددة . وفى واقع الأمر ، فإن البنوك الوطنية تتفوق على البنوك المشتركة من حيث عدد الفروع ، على الرغم من أن البنوك المشتركة أكثر عدداً من البنوك الوطنية . ويشير الجدول رقم (٦) إلى أن عدد فروع البنوك الوطنية (٨٠٤) فرعًا ، بينما عدد البنوك المشتركة (٣١٧) فرعًا .

الجدول رقم (٦)

فروع البنوك الوطنية والبنوك المشتركة عام ١٩٩٨م

	البنك	عدد الفروع
البنوك الوطنية	شركة الراجحى المصرفية	٣٦٤
	البنك الأهلى التجارى	٢٤٧
	بنك الرياض	١٩٣
	المجموع	**٨٠٤**
البنوك المشتركة	البنك السعودى الأمريكى	٤٣
	البنك العربى الوطنى	١١٥
	البنك السعودى البريطانى	٦٨
	البنك السعودى الهولندى	٣٦
	البنك السعودى الفرنسى	٥٥
	المجموع	**٣١٧**
	المجموع الكلى	**١١٢١**

المصدر : مؤسسة النقد العربى السعودى .

نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثانية :

١- الشبكة الواسعة من الفروع :

ولمعرفة مدى وجود اختلافات بين عملاء البنوك تبعًا للعوامل الشخصية (العمر ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمى ، طبيعة العمل ، والدخل) وفترة التعامل مع البنك ، فيما يتعلق بأهمية عامل انتشار فروع البنوك ، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحقيق هذا الهدف . ويبين الجدول رقم (٧) نتيجة هذا الاختبار ، حيث يشير إلى أن عملاء البنوك يختلفون حول أهمية انتشار فروع البنوك حسب "فترة التعامل مع البنك" و"العمر" و"الحالة الاجتماعية" .

وفيما يتعلق بفترة التعامل مع البنك نجد أن المتوسطات الحسابية لهذا المتغير تشير إلى أن درجة أهمية انتشار الفروع بالنسبة للعملاء ترتفع مع ازدياد فترة التعامل مع البنك . وكذلك الحال بالنسبة للعمر ، حيث نجد أن أهمية انتشار الفروع ترتفع مع زيادة أعمار العملاء . وقد يعنى ذلك أنه مع تقدم العميل فى العمر تزيد ارتباطاته ومشاغلة الحياتية ، وتقل رغبته وقدرته على الحركة والانتقال من مكان إلى آخر . وبناءً على ذلك ، فإنه يفضل البنوك التى لها فروع منشرة فى أماكن كثيرة حتى يسهل عليه الوصول إليها والحصول على الخدمات البنكية التى يحتاج إليها، وتبعاً لذلك تزداد أهمية هذا العامل فى تحديد البنك المناسب . أما اختلاف عملاء البنوك فى أهمية انتشار الفروع من حيث الحالة الاجتماعية ، فإننا نلاحظ من الجدول أن العملاء غير المتزوجين يميلون إلى إعطاء أهمية أكبر لانتشار الفروع من العملاء المتزوجين .

الجدول رقم (٧)

أثر العوامل الشخصية فى أهمية عامل انتشار فروع البنوك

العـــــامـل		المتوسط الحسابى للأهمية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فترة التعامل مع البنوك	من ١-٥ سنوات	٣,٦٦	٩,٦٧	٠,٠٠٠**
	من ٦-١٠ سنوات	٤,١٠		
	من ١١-١٥ سنة	٤,٢٨		
	أكثر من ١٥ سنة	٤,٣٠		
العـمـر	أقل من ٢٥ سنة	٣,٥٩	٢,٩٧	٠,٠٢*
	من ٢٥-٣٠سنة	٣,٩٢		
	من ٣١-٣٥ سنة	٤,٢٠		
	من ٣٦-٤٠ سنة	٣,٨٥		
	أكثر من ٤٠ سنة	٤,١٠		
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣,١٠	٧,٣٥	٠,٠٠**
	أعزب	٣,٧٤		
المستوى التعليمى	أقل من الثانوية	٣,٩١	٠,٥٠	٠,٧٤
	الثانوية	٤,٠٣		
	جامعى	٣,٩٤		
	عليا	٣,٨٥		
	أخرى	٤,١٣		
طبيعة العمل	موظف حكومى	٣,٩٨	١,٢٧	٠,٢٨
	موظف فى القطاع الأهلى	٣,٩١		
	موظف عسكرى	٤,٢٠		
	رجال أعمال	٣,٦٠		
الدخل	أقل من ٤٠٠٠ ريال	٤,٠٠	٤,٤٦	٠,٧١
	من ٤٠٠٠-٧٩٩٩ ريال	٣,٩٣		
	من ٨٠٠٠-١١٩٩٩ ريال	٤,٠٦		
	أكثر من ١٢٠٠٠ ريال	٤,٠٢		

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠٥) .

** مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠١) .

٢- معاملة موظفى البنك :

وفيما يتعلق بعامل "حسن تعامل موظفى البنك مع العملاء" ، أظهرت النتائج أن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية هذا العامل . وبمقارنة الوسط الحسابى لأهمية هذا العامل بالنسبة لعملاء البنوك الوطنية (٣,٨١) مع الوسط الحسابى للبنوك المشتركة (٤,٠٣) نجد أن عملاء البنوك المشتركة يعطون تعامل الموظفين أهمية أكبر من البنوك الوطنية . وقد يعزى تفوق البنوك المشتركة فى تعامل موظفيها مع العملاء بالمقارنة مع البنوك الوطنية إلى أن هذه البنوك أكثر دقة فى اختيارها للموظفين الذين يتعاملون مع العملاء ، إلى جانب أنها ربما تزيد من مهاراتهم فى التعامل مع العملاء من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية مصممة لهذا الغرض .

ولمعرفة مدى وجود اختلافات بين عملاء البنوك تبعًا للعوامل الشخصية (العمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمى ، وطبيعة العمل ، والدخل) وفترة التعامل مع البنك فيما يتعلق بأهمية عامل تعامل موظفى البنوك مع العملاء ، تم استخدام اختبار التباين (ANOVA) لهذا الغرض . ويبين الجدول رقم (٨) أن عملاء البنوك يختلفون حيال أهمية تعامل موظفين البنوك وفقاً للدخل فقط . وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لفئات الدخل الأربع نجد أن أهمية تعامل موظفى البنوك لدى العملاء ترتفع مع ارتفاع دخولهم الشهرية ، حيث تدرجت أهمية هذا العامل بالنسبة للعملاء الذين تقل دخولهم الشهرية عن (٤٠٠٠) ريال من (٣,٨٣) إلى (٤,٢٤) مقارنة بالعملاء الذين تزيد دخولهم الشهرية عن (١٢٠٠٠) ريال . وتدل هذه النتيجة على أن العملاء ذوى الدخول المرتفعة يعطون أهمية أكبر لتعامل موظفى البنوك معهم .

الجدول رقم (٨)

أثر العوامل الشخصية فى أهمية عامل معاملة موظفى البنوك

العامل		المتوسط الحسابى للأهمية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فترة التعامل مع البنوك	من ١-٥ سنوات	٣,٩٧	١,٤٦	٠,٢٢
	من ٦-١٠ سنوات	٣,٨٠		
	من ١١-١٥ سنة	٤,١٠		
	أكثر من ١٥ سنة	٣,٨٣		
العمر	أقل من ٢٥سنة	٣,٧٠	١,٥٢	٠,١٩
	من ٢٥-٣٠ سنة	٣,٨١		
	من ٣١-٣٥ سنة	٤,١٠		
	من ٣٦-٤٠ سنة	٣,٨٣		
	أكثر من ٤٠ سنة	٣,٩٥		
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣,٩١	٠,٠١	٠,٩٤
	أعزب	٣,٩٠		
المستوى التعليمى	أقل من الثانوية	٣,٨٧	٠,٧٦	٠,٥٥
	الثانوية	٣,٨٤		
	جامعى	٤,٠١		
	عليا	٤,٠٠		
	أخرى	٣,٨٠		
طبيعة العمل	موظف حكومى	٣,٨٨	٠,٠٩	٠,٤٦
	موظف فى القطاع الأهلى	٣,٩٠		
	موظف عسكرى	٤,٠٢		
	رجل أعمال	٣,٦٧		
الدخل	أقل من ٤٠٠٠ ريال	٣,٨٣	٢,٦٢	*٠,٠٥
	من ٤٠٠٠-٧٩٩٩ ريال	٣,٨١		
	من ٨٠٠٠-١١٩٩٩ ريال	٣,٩٧		
	أكثر من ١٢٠٠٠ ريال	٤,٢٤		

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠٥) .

ملخص نتائج الدراسة :

لقد أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أهم العوامل المحددة لسلوك العملاء السعوديين فى اختيارهم للبنوك الوطنية والبنوك المشتركة فى مدينة الرياض . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية عوامل اختيارهم للبنوك . وعلى وجه التحديد ، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- إن أهم عوامل اختيار العملاء السعوديين للبنوك تنحصر فى خمسة عوامل ، هى :

١- الشبكة الواسعة من الفروع .

٢- الثقة فى قدرة البنك على المنافسة .

٣- معاملة موظفى البنك .

٤- انتشار آلات الصرف الآلى .

٥- سمعة البنك .

ب - إنه على الرغم من أهمية العوامل الخمسة بالنسبة لعملاء البنوك بشكل عام فى اختيارهم للبنوك ، إلا أن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية عامل "انتشار الفروع" وعامل "معاملة موظفين البنك" .

جـ - إن عامل انتشار فروع البنوك أهم العوامل المحددة لسلوك عملاء البنوك الوطنية فى اختيارهم لهذه البنوك .

د - إن عامل حسن معاملة الموظفين للعملاء أهم العوامل المحددة لسلوك عملاء البنوك المشتركة فى اختيارهم لهذه البنوك .

هـ - إن أهمية انتشار فروع البنوك بالنسبة للعملاء ترتفع كلما طالت فترة تعامل العميل مع البنك .

و - إن أهمية انتشار فروع البنوك ترتفع بازدياد أعمار العملاء .

ز - إن عملاء البنوك غير المتزوجين يعطون أهمية أكبر لانتشار فروع البنوك .

حـ - إن أهمية معاملة موظفى البنك للعملاء ترتفع مع ارتفاع الدخول الشهرية للعملاء .

التوصيات :

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة يوصى الباحث بما يلى :

١ – أن تعطى البنوك الوطنية أهمية أكبر لتعامل موظفيها مع العملاء وذلك من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية خاصة لإكسابهم المهارات اللازمة فى التعامل مع العملاء قبل مباشرتهم لمهامهم الوظيفية . إضافة إلى ذلك ، ينبغى على البنوك الوطنية أن تعطى أهمية خاصة فى اختيار الموظفين الذين توكل إليهم مهام خدمة العملاء ، وذلك وفقًا لمعايير علمية موضوعية .

٢ – أن تعمل البنوك المشتركة على زيادة عدد فروعها وفتحها فى أحياء تتميز بكثافة سكانية عالية ، إذا ما رغبت فى استقطاب مزيد من العملاء .

٣ – أن تولى البنوك مزيداً من الاهتمام بسمعتها وقدراتها على المنافسة والبقاء فى السوق البنكى ، وذلك من خلال تصميم برامج تسويقية موجهة إلى العملاء تهدف إلى إقناعهم بقدرتها على البقاء والاستمرارية .

٤ – أن تعطى البنوك المزيد من الشفافية لأوضاعها المالية وممارساتها الإدارية ، مع نشر ذلك فى وسائل الإعلام المختلفة بهدف تحسين سمعتها وكسب ثقة وولاء عملائها .

٥ – بما أن هذه الدراسة تعتبر النواة الأولى فى موضوع عوامل اختيار العملاء للبنوك – وذلك حسب معرفة الباحث – فإن الباحث يوصى بإعادة إجراء هذه الدراسة بحيث تشتمل على عينة من عملاء البنوك فى مناطق المملكة المختلفة .

٦ – يرى الباحث أنه من الأهمية بمكان إجراء بحوث فى هذا الموضوع تركز على رضاء عملاء البنوك عن الخدمات البنكية ومستوى جودة تلك الخدمات .

٧ – فى ظل العولمة الاقتصادية وإمكانية الحصول على الخدمات البنكية من بنوك خارج الحدود القطرية عبر شبكة الإنترنت ، فإن الباحث يوصى بإجراء دراسات فى هذا المجال للتعرف على توجهات العملاء السعوديين والوافدين إلى المملكة نحو تلك الخدمات ، وانعكاسات ذلك على البنوك بالمملكة .

المراجـــع

أولاً – المراجع العربية :

١ – البساط ، هشام (١٩٨٨) . **الاتجاهات الحديثة فى التسويق المصرفى** . بيروت : اتحاد المصارف العربية .

٢ – حسن ، السيد المتولى (١٩٩٠) . "نحو نموذج تسويقى شامل لحصر متغيرات تعامل المواطن العربى مع القطاع المصرفى". **التجارة والتمويل** ، العدد الثانى ، السنة العاشرة ، ص ص (١٧٩-٢٢٨) .

٣ – حماد ، طارق عبد العال (١٩٩٩) . **تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة** . الإسكندرية : الدار الجامعية .

٤ – حمادى ، حسين (١٩٩١) . **التميز فى خدمة العملاء** . القاهرة : مركز أكسفورد للاستشارات والتدريب الإدارى .

٥ – المرعبة ، عبدالله سعود (١٤٠٧هـ) . **تسويق الخدمات فى البنوك التجارية** . بحث غير منشور لنيل شهادة برنامج الدراسات البنكية المتقدمة ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

٦ – معلا ، ناجى (١٩٩٤) . **أصول التسويق المصرفى** . عمّان : مطابع الصفوة .

٧ – هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد (١٤٢٠). "معوقات الإبداع فى المنظمات السعودية". **الإدارة العامة** ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الأول ، ص ص (١- ٧٧) .

ثانيـًا – المراجع الأجنبية :

1 - Aaker, D., and Day, G. (1986). **Marketing Research**. New York : John Wiley & Sons.

2 - Allaire, Y. (1972). "Some Marketing Thoughts on Competetion between Banks and Near Banks" . **Institute of Canadian Banker Review,** Vol. 5, No. 1, P. 6.

3 - Anderson, W. T. Jr., E. P. Cox, and D. G. Fulcher (1976). "Bank Selection Decision and Market Segmentation" . **Journal of Marketing,** Vol. 40, No. 1, PP.40-50.

4 - Berry, Leonard L. (1968). "Banking, Marketing and the Image Concept" . **Arizona Business Bulletin,** November, PP. 239-244.

5 - Denton, Luther and Allan. K. K. (1991). "Bank Selection Criteria of Multiple Bank Users in Hong Kong" . **International Journal of Bank** Marketing, Vol. 9, No. 5, PP. 23-34, .

6 - Hood, J. M., and C. G. Walters. (1985). "Banking on Established Customers". **Journal of Retail Banking,** Vol. 1, PP. 35-40.

7 - Humhpreys, Kim (1997) Banking on the Web: Security First Network Bank and the Development of Virtual Financial Institutions. In **Banking and Finance on the Internet,** ed. Mary J. Cronin. Van New York : Nostrand Reinhold, PP. 75 -107

8 - Kalakota, Ravi, and Frances Frei. (1997). Frontiers of On - Line Financial Services. In **Banking and Finance on the Internet,** ed. Mary J. Cronin. New York: Van Nostrand Reinhold, PP. 19 - 74 .

9 - Larche, M., J. Rosenblatt, and T. Manning. (1986). "Service Used and Factors Considered Important in Selecting a Bank: An Important Investigation Across Diverse Demographic Segments" . **International Journal of Bank Marketing,** Vol. 4, No. 1, PP. 35-55.

10 - Lewis, B. R. (1989). Marketing Bank Services. In **Marketing in thee Service Industries.** ed. G. Foxall, London: Frank Cass.

11 - Martenson, R. (1985). "Consumer Choice Criteria in Retail Bank Selection". **International Journal of Bank Marketing,** Vol. 3, No. 2, PP. 64-74.

12 - Mylonakis, J., P. G. Malliaris, and G. J. Siomkos. (1998). "Marketing - Driven Factors Influencing Savers in the Hellenic Bank Market" . **Journal of Applied Business Research,** Vol. 14, No. 2, PP. 109-116.

13 - Tan, Chin T., and C. Chua. (1986). "Intention, Attitude and Social Influence in Bank Selection: A Study in an Oriental Culture" . **International Journal of Bank Marketing,** Vol. 4, No. 3, PP. 43-53.

14 - Yue, H. K., and Gail Tom. (1994). "How the Chinese Select Their Banks". **Journal of Retail Banking,** Vol. XVI, No. 4, PP. 36-40.

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العــــــدد الرابـــع
● شـــــوال ١٤٢١ هـ
● يـــنـــايـــر ٢٠٠١ م

التقصى عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء : دراسة ميدانية

د . أحمد مداوس اليامى *

المقدمة :

إن أحد مواضيع التغذية العكسية عن الأداء ، الذى حظى باهتمام متزايد من الباحثين هو موضوع سلوك البحث عن تغذية عكسية (انظر مثلاً ، Ashford, 1993; Larson, 1989; Levy, Albright, Cawley & Williams, 1995; London, 1997) . وأحد أسباب هذا الاهتمام هو أن التنظير الحديث فى موضوع سلوك البحث عن تغذية عكسية قد غيّر اتجاه التقصى عن مفهوم التغذية العكسية فى المنظمات الإدارية . وفى بحث قيّم ، اقترح (Ashford & Cummings, 1983) أن معظم البحوث فى مجال التغذية العكسية قد عاملت متلقى التغذية العكسية على أنه غير نشط نسبيًا (انظر مثلاً ، Ammons, 1956; Ilgen, Fisher & Taylor, 1979) . وهذا يعنى أنه قد تم النظر إلى أن التغذية العكسية تعطَى للمتلقين دون أى مجهود مبذول من قِبلهم .

لقد جادل (Ashford & Cummings, 1983) بأن وجهة النظر السابقة هى وجهة نظر مبسّطة بشكل مفرط عندما نأخذ فى الاعتبار أن التغذية العكسية هى مورد ثمين لدى الأشخاص فى المنظمات ، كما هى الحال فى أنها (أى التغذية العكسية) تعتبر موردًا مفيدًا ومهمًا بالنسبة للمنظمات الإدارية . وهذا يعنى أن الموظفين كثيرًا ما يرغبون فى تحقيق العديد من الأهداف ، مثل هدف القيام بأداء جيد ، وهدف النجاح داخل المنظمة . ووصولاً إلى المدى الذى يكون فيه هدف القيام بأداء جيد والأهداف الشخصية الأخرى مهمة بالنسبة للشخص صاحب تلك الأهداف ، فإن التغذية العكسية عن سلوكه الهادف

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

إلى إحراز تلك الأهداف تصبح موردًا معلوماتيًا ثمينًا . والنظر إلى التغذية العكسية كمورد للشخص يقترح ما يلي : "فى الحالات التى تُعد فيها التغذية العكسية كمورد ذى قيمة ، فإنه من المفروض أن يكون الأشخاص مدفوعين للبحث عنها" (Ashford & Cummings, 1983 : 372) .

إن قيمة أى مورد تنتج من "الأشياء النهائية" التى يساعد هذا المورد على إحرازها . وهذا ينطبق على التغذية العكسية ، حيث إنها – كمورد – تمكّن أى شخص من إحراز العديد من "النواتج النهائية" (Ashford & Cummings, 1983) . كمثال ، لقد تم الافتراض أن التغذية العكسية تعتبر شيئًا أساسيًا فى إنتاج الصورة الذهنية التى يرسمها الشخص لنفسه عن نفسه أو مفهوم الذات . وهذا يعنى أن الأشخاص يضعون صورة ذهنية عن أنفسهم من خلال تفاعلهم مع الآخرين وبناءً على التغذية العكسية التى يحصلون عليها بشكل مستمر (Shrauger & Schoeneman, 1979) . أما فيما يخص الأجهزة التنظيمية فإن التغذية العكسية تخدم كمورد للموظفين ، حيث تساعد على "الإحراز الفعال" لأهداف متعددة ، مثل الأداء المقبول من قبل الآخرين (Ashford & Cummings, 1983) .

والسؤال ، إذًا ، هو : كيف يسلك الأشخاص عندما يبحثون عن تغذية عكسية ؟ وفقًا لما قاله "أشفورد وكمينقز" هناك إستراتيجيتان من خلالهما يمكن للمتلقين إحراز تغذية عكسية ، هما : إستراتيجية الملاحظة ، وإستراتيجية السؤال المباشر . فإستراتيجية الملاحظة تعنى أن الشخص المتلقى ينتبه إلى البيئة المحيطة ويأخذ معلومات منها . وهذا يعنى أن هذه الإستراتيجية تستلزم ملاحظة الموقف أو الحالة وسلوكيات الآخرين لاستنباط تلميحات مفيدة كتغذية عكسية . بعد ذلك ، يجب أن تفسّر تلك التلميحات من قبل الشخص الملاحظ من أجل استخدامها كوسيلة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها . وتشكل الأهداف ، كنقاط مرجعية ، كلاً من المعايير التى تقارن بها التغذية العكسية ، والمخطط المفيد فى استخلاص المعانى من التلميحات الكثيرة والمتوفرة فى البيئة . باختصار ، فإن إستراتيجية الملاحظة "هى عبارة عن عملية استخلاص أو تركيب المعنى ، والتى ، بالتالى ، تتكون من درجة مناسبة من التفسير ، والاستنتاج" (Ashford & Cummings, 1983:383) .

وفيما يتعلق بإستراتيجية الملاحظة هناك نوعان رئيسيان . النوع الأول يتطلب أن يُلاحظ الأشخاص ردود فعل الآخرين تجاه سلوكهم ، وهذا النوع يسمى "التقييم التأملي" . ومن خلال هذا التقييم يحرز الأشخاص تلميحات عن كيف يقيّم الآخرين سلوكيات معينة . أما النوع الثانى فيتم عندما يقارن الأشخاص بين سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين ، وهذا النوع يسمى "التقييم المقارن" . وفى التقييم المقارن يستنتج الشخص التقييم من خلال مقارنة سلوكه أو قدراته بسلوك أو قدرات شخص آخر (Ashford & Cummings, 1983; Jones & Gerard, 1967) . ولأن كلا هذين النوعين يعتبر داخل إستراتيجية الملاحظة ، فإنه من الواضح أن كليهما يتطلب الاستنتاج (Ashford & Cummings, 1983) . وفى هذه الورقة ، فإن إستراتيجية الملاحظة تعنى أن الباحث عن تغذية عكسية يُلاحظ ، سواءً بالتأمل أو بالمقارنة ، الموقف أو الحالة وسلوكيات الآخرين المحيطين به ، ومن ضمنهم الرئيس المباشر ؛ لاستنباط تلميحات مفيدة كتغذية عكسية عن الأداء .

وإستراتيجية السؤال المباشر هى الإستراتيجية الثانية للبحث عن تغذية عكسية . وعند استخدام هذه الإستراتيجية يحاول أى باحث عن تغذية عكسية زيادة مخزون المعلومات المتعلقة به من خلال سؤال الآخرين مباشرة عن ملاحظاتهم و/أو تقييماتهم للسلوك الذى يرغب معرفته . ومن الممكن أن نميّز بوضوح بين السؤال المباشر والملاحظة . ففى حين أن استخدام إستراتيجية الملاحظة تتضمن الانتباه النشط للبيئة التى تحتوى على المعلومات واستنباط التغذية العكسية ، فإن إستراتيجية السؤال المباشر تتضمن استهلال العملية بسؤال الآخرين مباشرة عن تغذية عكسية (Ashford & Cummings, 1983) . وبرغم أنه من الممكن استخدام إستراتيجية السؤال المباشر مع عدة مصادر للتغذية العكسية فى المنظمة الإدارية ، إلا أن إستراتيجية السؤال المباشر فى هذه الدراسة تعنى أن الباحث عن تغذية عكسية عن الأداء يسأل مباشرة من مصدر واحد فقط : المشرف المباشر .

إن المعلومات عن لماذا يعتزم الموظفون استخدام إحدى الإستراتيجيتين السابقتين أكثر من استخدام الأخرى سوف تكون مفيدة عند تصميم أنظمة التغذية الراجعة فى المنظمات الإدارية . وفى هذا الوقت ، ما زال هناك الكثير الذى يراد تعلمه أو معرفته ، خصوصاً بين الموظفين الناطقين بالعربية ، عن العوامل والمتغيرات الشخصية والموقفية

التى يمكن أن تؤثر على استخدام الملاحظة والسؤال المباشر عند البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ، حيث إن هناك غياباً تاماً لأى دراسات حول هذا الموضوع . أما فى أدبيات الإدارة التى كتبت باللغة الإنجليزية فقد تم القيام ببعض الدراسات الميدانية (Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1985; Levy, et al., 1995) ، والدراسات العملية (Morrison & Weldon, 1990; Northcraft & Ashford, 1990) ؛ للتقصى عن العوامل التى ربما تؤثر على سلوك الموظفين فيما يخص بحثهم عن تغذية عكسية فى المنظمات الإدارية ، وعلى ذلك الأساس تقوم مراجعة الأدبيات فى هذه الورقة .

مشكلة الدراسة :

من المسلّم به أن إنتاجية المنظمة تعتمد بشكل كلى على عدة عوامل رئيسية ، منها : مستوى الأداء المبذول من قبل الأفراد العاملين فى المنظمة . أما أداء العاملين بالذات فيتأثر بعدة عوامل رئيسية ، منها مدى الاتصال بين المشرف المباشر ومرؤوسيه . ومن فروع الاتصال بين المشرف المباشر ومرؤوسيه التغذية العكسية عن أداء المرؤوسين ، سواءً بدأ المشرف فى إعطائها للمرؤوسين ، أو بحث المرؤوسون أنفسهم عن هذا النوع من التغذية العكسية . وبناءً على ما تقدم تنطلق مشكلة هذه الدراسة من الرغبة فى معرفة مدى تكرار بحث المرؤوسين عن تغذية عكسية عن الأداء ، وما هى بعض المتغيرات التى ربما تؤثر فى سلوكهم عند البحث عن هذا النوع من المعلومات ؟

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسى لهذه الدراسة هو التقصى عن بعض المتغيرات التى ربما تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بين موظفين ناطقين باللغة العربية داخل جهاز تنظيمى . أما الهدف الآخر لهذه الدراسة ، والمترتب على الهدف الرئيسى ، فهو تعريف المشرفين والمرؤوسين بالعوامل التى تؤثر على سلوك الموظفين عند بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء ، وإعطائهم بعض التوصيات ؛ وذلك من أجل إحداث الاستفادة القصوى من بيئة التغذية الراجعة داخل الأجهزة الإدارية ؛ من أجل تحسين الأداء الفردى للعاملين .

الإطار النظرى للدراسة :

قبل البدء فى مراجعة الأدبيات الخاص بموضوع هذه الدراسة ، لا بد من الإشارة إلى نقطة هامة وهى غياب البحوث باللغة العربية فى هذا الموضوع . وبرغم أن الباحث قد قام ببحث مكثف آليًا ويدويًا عن أى كتابات نظرية (من التنظير) أو دراسات تطبيقية فيما يخص مفهوم التغذية العكسية بشكل عام ، وموضوع البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بشكل خاص ، إلا أنه لم يجد إلا دراسة تطبيقية واحدة فقط ولكنها لا تتعلق بموضوع الدراسة الحالية . لذلك ، فإن مراجعة الأدبيات والفرضيات تعتمد اعتمادًا كليًا على الأدبيات التى كتبت باللغة الإنجليزية .

المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية :

من المفروض أن يختلف الأشخاص فى درجة اعتمادهم على أو رغبتهم فى الحصول على تغذية عكسية عن الأداء من مصادر خارجية . لقد تمت الإشارة سابقًا إلى أنه قد تم اختيار ثلاثة متغيرات تتعلق بالاختلافات الشخصية ؛ وذلك لاختبار علاقتها مع سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء .

١ - التغاضى عن الغموض :

المتغير الأول من المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية هو تغاضى الموظف عن الغموض فى بيئة العمل . فيقترح (Nutt, 1989) أن الغموض يبرز عندما لا يكون بالإمكان تشخيص العناصر الرئيسية فى موقف ما . وفى كلمات أخرى ، فإن الغموض يظهر عندما تكون العوامل المهمة إما غير واضحة ، وإما غير معروفة . وفى هذه الدراسة فإن تغاضى الموظف عن الغموض يعنى أن هذا الموظف قادر على التعايش والتعامل مع مجريات العمل ، واتخاذ قرارات فيما يخص مهامه ، دون الحاجة إلى مدخلات/معلومات من مصادر خارجية ، مثل المشرف المباشر (Bunder, 1962; Bennett, Herold & Ashford,1990) .

أما عن اختلاف الأشخاص فى التغاضى عن الغموض ، فتقترح أدبيات التغاضى عن الغموض أن الأشخاص يختلفون حول كيف تكون المواقف الغامضة مقلقة ذهنيًا

لهم (Bunder, 1962; MacDonald, 1979) . أيضًا تقترح هذه الأدبيات أن الأشخاص يختلفون فى قدراتهم على التغاضى عن الغموض (Nutt, 1989) ، وبالتالى فإن تلك القدرات ربما تؤثر على سلوكهم الشخصى فى التعامل مع المواقف الغامضة . وعندما تكون قدرات الأشخاص على التغاضى عن الغموض مرتفعة ، فإنهم لا يجدون المواقف الغامضة مزعجة أو مقلقة نفسيًا ، وبالتالى سوف يكونون مدفوعين بدرجة أقل للتخلص من هذا الإزعاج . فى المقابل ، عندما يكون لدى الأشخاص مستوى منخفض من التغاضى عن الغموض ، فإنهم سوف يشعرون بأن أى غموض يعتبر مزعجًا نفسيًا ، وسوف يكونون مدفوعين أكثر لمواجهة المواقف الغامضة من خلال البحث عن معلومات ؛ لكى يصبحوا قادرين على كشف الغموض والتخلص من الإزعاج النفسى . باختصار ، فالتغاضى عن الغموض المنخفض يؤدى إلى زيادة فى السلوك ، مثل سلوك البحث عن تغذية عكسية ؛ من أجل كشف أى غموض فى الموقف الذى يواجهه الشخص ، وبالتالى التخلص من الإزعاج النفسى الذى سُبب بواسطة ذلك الموقف الغامض (Ashford & Cummings, 1983; Eysenck, Arnold & Meili, 1972) .

وفى دراستهم الميدانية ، وجد (Ashford & Cummings, 1985) بعض الدعم لدور هذا الاختلاف الشخصى على سلوك البحث عن تغذية عكسية . لقد وجدا أن المبحوثين الذين لديهم مستوى التغاضى عن الغموض مرتفع ، قد كانوا أقل ميلاً أو نزعة للبحث عن تغذية عكسية من أولئك الذين كانوا ذوى مستوى منخفض فى التغاضى عن الغموض . بالإضافة إلى ذلك ، قام كل من (Bennett, et al., 1990) بإعادة تحليل بيانات دراسة "أشفورد وكمينقز" لعام ١٩٨٥م . وفى إعادة التحليل هذه استقصى الكتّاب عن العلاقات بين التغاضى عن الغموض وبين السؤال المباشر عن تغذية عكسية والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية ، ووجدوا أنه عندما انخفض التغاضى عن الغموض ، فإن سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية ، وسلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية من جميع المصادر قد ارتفعا .

فى دراسة مطوّلة (جمع البيانات تم فى أكثر من فترة واحدة) للتقصى عن بعض العوامل المتوقع أن تؤثر على البحث عن تغذية عكسية ، قام كل من (Fedor, Rensvold & Adams, 1992) باختبار العلاقات بين التغاضى عن الغموض وبين سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وسلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وفى التحليل

الارتباطى ، وجد الباحثون ، فى كلا مرحلتى الدراسة ، علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية بين التغاضى عن الغموض وبين كل من السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . أما نتائج تحاليل الانحدار ، برغم ذلك ، فلم تكن واضحة كما فى نتائج التحليل الارتباطى . وانسجاماً مع المجادلات النظرية والنتائج التطبيقية السابقة ، فإنه من المتوقع أن يكون للتغاضى عن الغموض علاقة مع كل من تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء :

فرضية ١ : يرتبط التغاضى عن الغموض ارتباطًا سلبيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٢ : يرتبط التغاضى عن الغموض ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٢ – الثقة بالنفس :

الاختلاف الشخصى الثانى الذى تحت الدراسة هو ثقة الموظف بنفسه . يرى باحثو علم النفس أن الثقة بالنفس هى أحد الأبعاد التى تشكل أو تكوّن القيمة الشخصية للنفس . وهذا يعنى أن ثقة الشخص بنفسه تعكس القيمة التى يعطيها لنفسه مقارنة مع الآخرين من حوله (Lindgren, 1973; Miyamoto & Dornbusch, 1956) . فى هذه الدراسة فإن ثقة الموظف بنفسه تعنى أن لدى الموظف قوة داخلية حقيقية للتعامل مع الأشخاص والأشياء وعدم الشعور بالدونية مقارنةً مع الآخرين ، حيث تنعكس هذه القوة على تعامله وتعايشه مع العوامل الخارجية ، وعدم التردد فى اتخاذ قرارات من أى نوع مثل قرار البحث عن تغذية عكسية عن أدائه بطريقة مباشرة من رئيسه المباشر . وبرغم أن الأشخاص الواثقين بأنفسهم ربما ينظرون إلى التغذية الراجعة – سواء كانت إيجابية أو سلبية – على أنها وسيلة للتعلم أو المعرفة عن أنفسهم وقدراتهم ، إلا أن الأشخاص الذين تعوزهم الثقة بالنفس من المحتمل أن ينظروا إلى التغذية العكسية السلبية على أنها تهديد للقيمة الشخصية * لأنفسهم (Ashford, 1986; Singer, 1966) .

* يقترح "ليندقرين" أن "مقدار القيمة التى نعطيها للنفس هى قيمتنا الشخصية ، ... وأنه من المحتمل أن يعكس سلوك الفرد قيمته الشخصية" (Lindgren, 1973, p. 234) . الثقة بالنفس هى أحد الأبعاد التى تشكل أو تكوّن القيمة الشخصية للنفس (Lindgren, 1973; Miyamoto & Dornbusch, 1956) .

بشكل عام ، فإن البحث عن تغذية عكسية ليس عملية بسيطة . وفى هذا الشأن يقترح "أشفورد وكمينقز" أنه "يبدو أن دافعية البحث عن تغذية عكسية ليست مباشرة إلى الأمام بشكل كامل . برغم أنه فى العديد من المواقف ربما يكون من المفيد جداً إحراز تغذية عكسية لتميزها بخصائص مفيدة ، مثل خصيصة تصحيح الخطأ ، وخصيصة تقليل حالة اللاتأكد ، إلا أن الأشخاص ربما يكونون كارهين أو مترددين فى البحث عن تغذية عكسية بشكل نشط/مباشر ؛ وذلك فى محاولة منهم لحماية القيمة الشخصية لأنفسهم" (Ashford & Cummings, 1983 : 377) . مما سبق يقترح أن الأشخاص الذين تكون ثقتهم بأنفسهم مرتفعة سوف يكونون أكثر احتمالية لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء ، بغض النظر عن إشارة تلك التغذية ، ولن يخافوا من التغذية العكسية حتى ولو كانت تلك التغذية سلبية . فى الجانب الآخر ، فالأشخاص الذين تكون ثقتهم بأنفسهم منخفضة سوف يكونون أكثر احتمالية لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء أقل تكراراً ؛ وذلك فى محاولة منهم لحماية أنفسهم من الرسائل المزعجة (Ashford, 1986; Friend & Gilbert, 1973) .

ويوجد بعض الدعم للمجادلات النظرية السابقة من واحدة من الدراسات التطبيقية . لقد وجدت (Ashford, 1986) أن الثقة بالنفس ترتبط إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية ، ولكن الباحثة لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية . وبناءً على ما تقدم فى هذه الدراسة ، فقد تم افتراض ما يلى :

فرضية ٣ : ترتبط الثقة بالنفس ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٤ : ترتبط الثقة بالنفس ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٣ – الانهماك فى الوظيفة :

هذه الدراسة أيضًا تأخذ فى الاعتبار انهماك الموظف فى الوظيفة كاختلاف شخصى ربما يؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء . وفى مراجعة للأدبيات يقترح كل من (Saleh & Hosek, 1976) أن مفهوم الانهماك فى الوظيفة يعتبر

مفهوماً معقّداً ، ويظهر تعقيده فى ضعف الاتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم ، وفى عدم الاتفاق على ما هى العناصر التى من المفروض تضمينها فيه . برغم ذلك ، فهناك بعض التعاريف التى أصبحت مقبولة فى الأدبيات والتى تعالج مفهوم الانهماك فى الوظيفة . وأحد تلك التعاريف هو ذلك الذى وضعه (Dubin, 1956, 1968) ، والذى عرّف فيه الانهماك فى الوظيفة على أنه الدرجة التى تكون فيها الوظيفة ، بما تحتويه هى "اهتمام رئيسى فى الحياة" . وهذا يعنى ، مدى رؤية الوظيفة على أنها مصدر رئيسى لإشباع الحاجات المهمة لدى الشخص صاحب الوظيفة . وقريب من هذا التعريف ذلك التعريف الذى وضعه (Lawler & Hall, 1970) واللذان عرفا الانهماك فى الوظيفة بأنه درجة أو مدى إدراك الشخص أن الوظيفة بما تحتويه هى جزء هام من حياته ، ومدى كونها رئيسية لديه ولكيانه بسبب ما تقدمه له من فرص لإشباع حاجاته الهامة . أخيراً ، يعرّف (Lodahl & Kejner, 1965) الانهماك فى الوظيفة على أنه مدى أهمية عملُ الشخص بالنسبة للمجموع الكلى لتصوره لنفسه ولدوره .

بالنسبة للعديد من الأشخاص يشكّل العمل اهتماماً رئيسيًا فى الحياة ، وهذا التعريف هو التعريف المتبنى فى هذه الورقة . إن الأشخاص الذين يرتبطون نفسياً مع أعمالهم تشكّل وظائفهم جزءاً كبيراً من المجموع الكلى لتصورهم لأنفسهم ولأدوارهم (Kanungo, 1982; Rabinowitz & Hall, 1977) . والأشخاص الذين يتصفون بالصفة السابقة قد وصفهم (Ashford & Cummings, 1985; Blau, 1986; Lodahl & Kejner, 1965) بأنهم منهمكون فى وظائفهم بشكل كبير .

وانسجاماً مع الأبحاث السابقة (Ashford & Cummings, 1985; Blau, 1986; Saleh & Hosek, 1976) ، فإننا نقترح فى هذه الورقة أن لدرجة انهماك الشخص فى وظيفته تأثيراً على اتجاهاته وسلوكياته اللاحقة . وفيما يخص هذه الدراسة ، فإن الأشخاص المنهمكين جداً فى وظائفهم يثمنون إحراز الأهداف أكثر من الأشخاص الضعيفى الانهماك فى وظائفهم ؛ لأن المنهمكين فى وظائفهم بشكل كبير يعتبرون وظائفهم مهمة بالنسبة لهم . وبالمقارنة مع الأشخاص الذين ينظرون إلى العمل على أنه فقط وسيلة لكسب المال ؛ وذلك للعيش ولدعم اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، فإن الأشخاص المنهمكين فى وظائفهم يكونون مهتمين بأدائهم وإنجازهم ، والتى تعتبر أهدافًا لهم ، فى الجهاز التنظيمى (Ashford & Cummings, 1985; Rabinowitz & Hall, 1977) .

وإذا أخذنا فى الاعتبار أن التغذية العكسية تساعد الأشخاص على إحراز أهدافهم (Ashford & Cummings, 1983) ، مثل هدف الأداء الجيد وهدف الإنجاز الفعال ، وتساعدهم على تنظيم سلوكهم (Ashford & Tsui, 1991) ، فإن الأشخاص ذوى الانهماك الوظيفى المرتفع سوف يكونون مدفوعين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء أكثر من الأشخاص ذوى الانهماك الوظيفى المنخفض .

وبالنسبة للدراسات التطبيقية ، هناك بعض الأدلة على أن الأشخاص المنهمكين فى وظائفهم بشكل كبير يبحثون عن تغذية عكسية أكثر تكراراً من الأشخاص المنهمكين فى وظائفهم بشكل منخفض . ولقد وجد (Ashford & Cummings, 1985) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانهماك فى الوظيفة وسلوك البحث عن تغذية راجعة ، وذلك بين عينة من الموظفين فى شركة خدمات عامة . وبناءً على ما تقدم فى هذه الدراسة ، فقد تم افتراض ما يلى :

فرضية ٥ : يرتبط الانهماك فى الوظيفة ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٦ : يرتبط الانهماك فى الوظيفة ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر :

تتقصى هذه الدراسة أيضًا أثر أربعة متغيرات تتعلق بالمشرف المباشر على تكرار سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بين الموظفين . ويناقش هذا الجزء من الدراسة بعض الأدبيات ذات العلاقة ، ويستنتج الفرضيات بناءً على تلك الأدبيات .

١ - خبرة / معرفة المشرف المباشر :

أول المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر والذى تحت الدراسة هو متغير الخبرة/المعرفة التى يملكها المشرف المباشر . فالخبرة/المعرفة هى أحد مكونات ما يسمى بمصداقية مصدر ما (Falcione, 1976; Hovland, Janis & Kelley, 1953; Kenton, 1989) . يقترح (Hovland, et al., 1953) أن ميل أى متلقٍ لقبول توصيات أى متحدث (مصدر) سوف

يعتمد على إدراك المتلقى لشيئين اثنين ، أحدهما هو "مدى معرفة وذكاء" المتحدث ، وهذان يطلق عليهما مجتمعان الخبرة/المعرفة . بالإضافة إلى ذلك ، وصف "هوفلاند وزملاؤه" متغير الخبرة/المعرفة بأنه يتضمن المؤشرات التالية : العمر ، الوضع القيادى ، ومدى التشابه بين المتحدث والمتلقى فى كل من : المكانة ، القيم ، الاهتمامات ، والحاجات ، والتى يطلق عليها مجتمعة الخلفية الاجتماعية . أما (Kenton, 1989) ، وبناءً على مراجعة شاملة للأدبيات ذات العلاقة ، فيقترح أن مصداقية المصدر تتكون من أربعة أبعاد ، أحدها هو بُعد الخبرة/المعرفة . وفى شرحه لهذا البعد ضمّن "كنتون" العناصر التالية كمؤشرات على الخبرة/المعرفة : التدريب ، الخبرة ، المؤهلات ، الذكاء ، الكفاءة والإنجاز .

ومن المفترض أن يكون المشرف المباشر لمرؤوس ما عارفًا بوظيفة ذلك المرؤوس . وأيضًا من المحتمل أن تؤثر خصيصة خبرة/معرفة مصدر التغذية العكسية (المشرف المباشر) على قرار المرؤوس فيما يخص ما إذا سأل المشرف بشكل مباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . والتفسير المنطقى لهذا التنبؤ هو أن الباحثين عن تغذية عكسية يكونون مدفوعين ، على الأقل جزئيًا ، للحصول على معلومات دقيقة وموثوق فيها (Ashford & Cummings, 1983) ، وأن المصادر ذات الخبرة/المعرفة الكبيرة هى الأفضل قدرةً على تزويدهم بمعلومات دقيقة وموثوق بها .

ومعظم البحوث التطبيقية المتوفرة فى هذا الشأن لم تنظر إلى تأثير خبرة/معرفة المصدر بالتحديد على سلوك البحث عن تغذية عكسية ، ولكن نظرت إلى تأثير مركب المصداقية ككل ، والذى يحتوى على بُعد الخبرة/المعرفة كأحد مكوناته ، على سلوك البحث عن تغذية عكسية . والدراسة التى قام بها (Ilgen, et al., 1979) وجدت أن المصداقية المُدركة تؤثر على مدى صحة تفسير الموظفين للتغذية العكسية ، وعلى احتمالية قبولهم لتلك التغذية . أما (Fedor, et al., 1992) ، فى دراستهم المطوّلة السابق ذكرها ، فقد وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية باستخدام إستراتيجية السؤال المباشر ، وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية باستخدام إستراتيجية الملاحظة . وفى تحليلهم لنفس البيانات وباستخدام الانحدار ، لم يجد الباحثون علاقة ذات دلالة إحصائية إلا بين مصداقية المصدر وإستراتيجية

السؤال المباشر عن تغذية عكسية . وأخيراً ، ففى عدد من الدراسات الأخرى (Eder, Fedor, Buckley & Longnecker, 1988; Fedor, Eder & Buckley, 1989) لم يجد الباحثون علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية .

وبالنسبة لخبرة/معرفة المصدر بالذات ، فقد وجد (Cusella, 1982) أن الخبرة/المعرفة العالية لمصدر التغذية العكسية قد عززت الدافعية الذاتية للموظفين . وفى دراسة حديثة ، تقصى (Vancouver & Morrison, 1995) العلاقة بين خبرة/معرفة المصدر وبين سلوك البحث عن تغذية عكسية من خلال استخدام إستراتيجية السؤال المباشر . فى هذه الدراسة وجد الباحثان ، كما تم التنبؤ بذلك ، علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خبرة/معرفة المصدر والبحث عن تغذية عكسية من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . ومع الأخذ فى الاعتبار المجادلات والنتائج السابقة ، فقد تم افتراض ما يلى :

فرضية ٧ : ترتبط الخبرة/المعرفة المُدركة للمشرف المباشر ارتباطا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

وبالنسبة للعلاقة بين خبرة/معرفة مصدر التغذية العكسية وسلوك بحث الموظفين عن تغذية عكسية من خلال استخدام إستراتيجية الملاحظة ، فإننا نقترح أنه عندما يدرك المرؤوسون أن رئيسهم المباشر خبير/عارف بوظائفهم ، وباستطاعته إعطاء معلومات دقيقة وموثوق بها ، فإنهم سوف يعتمدون فى الغالب على إستراتيجية السؤال المباشر منه ، ويبحثون بشكل أقل تكرارًا عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . وهذا التعليل يقترح وجود علاقة سلبية بين الخبرة/المعرفة المُدركة للمشرف المباشر كمصدر للتغذية العكسية ، وبين تكرار البحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة .

فرضية ٨ : ترتبط الخبرة/المعرفة المُدركة للمشرف المباشر ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٢ - إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) :

المتغير الثانى المتعلق بالمشرف المباشر والذى تحت الدراسة هو إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) . بشكل عام ، فإن إمكانية

الوصول تعنى مدى السهولة فى القدرة على الحصول على معلومات من مصدر ما (O'Reilly, 1982; Vancouver & Morrison, 1995) . وبالنسبة لإمكانية الوصول إلى المشرفين ، هناك على الأقل ثلاثة أنواع : إمكانية وصول ثنائية أو بين اثنين ، وإمكانية وصول معيارية ، وإمكانية وصول هيكلية (Follert, 1982) . أما إمكانية الوصول الثنائية ، وهو النوع الذى تحت الدراسة ، فتجد ما يدعمها نظرياً فى نموذج القيادة المقترح بواسطة (Graen, 1976) والذى يدعى "نموذج العلاقة الثنائى العمودى" . وهذا النموذج يتنبأ بأن هناك تبايناً ملحوظاً فى العلاقات بين رئيس ما ومرؤوسيه ، وهذا التباين راجع إلى اختيار أو قرار هذا الرئيس . لقد وجد "قرين وزملاؤه" ,Dansereau) (Cashman & Graen, 1973; Graen, Orris & Johnson, 1973 أن بعض المرؤوسين تتم معاملتهم من قبل رئيسهم المباشر كأعضاء فى "مجموعة مقربة" ، حيث إن هؤلاء المرؤوسين يتبادلون المعلومات أو يتصلون مع مشرفيهم بشكل كبير ، ولديهم تأثير أكبر على مشرفيهم ، ويعطون مسئولية أكبر بواسطة مشرفيهم . أما باقى المرؤوسين ، الذين تمت تسميتهم أعضاء فى "مجموعة غير مقربة" ، فتتم مخاطبتهم من قبل مشرفهم المباشر بشكل أقل تكراراً ، ولهم تأثير ضعيف على مشرفيهم ، ويُعطون مسئولية أقل . باختصار ، ما سبق يقترح أن المشرفين يجعلون إمكانية الوصول إليهم أسهل لأعضاء "المجموعة المقربة" منه لأعضاء "المجموعة غير المقربة" .

إن الباحثين عن معلومات سوف يطرقون المصادر التى يسهل الوصول إليها أكثر من المصادر التى يصعب الوصول إليها ، حيث إن الدراسات التطبيقية فى البحث عن المعلومات تدعم هذا الاقتراح . كمثال ، فى دراسة بين متخصصين فى البحوث والتطوير ، وجد (Gerstberger & Allen, 1968) أن سهولة الوصول إلى قناة الاتصال هو عامل مهم أو مُحدد لمدى استخدام قناة الاتصال . أما (O'Reilly,1982) فقد وجد أن صانعى القرار قد استخدموا مصادر المعلومات التى كان من السهل الوصول إليها أكثر تكراراً من المصادر التى كان الوصول إليها أقل سهولة ، حتى لو كانت الأخيرة تستطيع تزويدهم بمعلومات ذات جودة أفضل . وفيما يخص الدراسات التى تتعلق بالتغذية العكسية ، فقد وجد (Vancouver & Morrison, 1995) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين احتمالية السؤال المباشر عن تغذية عكسية من مصدر ما وسهولة الوصول إلى ذلك المصدر . ومع الأخذ فى الاعتبار القاعدة النظرية والتطبيقية السابقة ،

فإننا نقترح هنا أنه كلما كان وصول المرؤوسين إلى مشرفهم المباشر أكثر سهولة ، فإن احتمالية سؤالهم له مباشرة عن تغذية عكسية عن الأداء سوف تكون أكبر .

فرضية ٩ : ترتبط إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

بالنسبة للعلاقة بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية راجعة عن الأداء ، فإننا نقترح أنه عندما يجعل المشرفون المباشرون أنفسهم متوفرين لمرؤوسيهم ، على الأقل معظم الوقت ، فإن أولئك المرؤوسين سوف يعتمدون فى معظم الأحيان على إستراتيجية السؤال المباشر ، وسوف يلاحظون بيئة العمل لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء بشكل أقل تكرارًا . وهذا الاقتراح ينسجم مع افتراض (Ashford & Cummings, 1983) بأن الأشخاص يحاولون تخفيض تكاليف الجهد عندما يبحثون عن تغذية عكسية . وبالتالى تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٠ : ترتبط إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٣ – جودة علاقة المشرف بالمرؤوس :

جودة العلاقة بين المشرف المباشر وبين المرؤوس هو المتغير الثالث المتعلق بالمشرف المباشر والذى تحت الدراسة . إن لدى الباحثين عن تغذية عكسية ليس فقط حرص أو اهتمام بتخفيض تكاليف الجهد ، ولكن أيضًا لديهم حرص على تقليل تشويه صورهم الذاتية عند أنفسهم ، وكذلك صورهم فى أعين الآخرين (Ashford & Cummings, 1983; Larson, 1989; Morrison & Bies, 1991; Northcraft & Ashford, 1990) .

وتتحدث أدبيات الاتصالات عن احتمالية وجود تكاليف اجتماعية * عندما يسأل شخص ما الآخرين عن معلومات ، وتُبرز تلك الأدبيات كيف أن طبيعة العلاقة بين

* يقترح (Ashford & Cummings, 1983) أنه عندما يقرر شخص ما البحث عن تغذية عكسية من خلال إستراتيجيتى السؤال المباشر و/أو الملاحظة ، فإن هذا الشخص يواجه العديد من التكاليف ، ويجب عليه وزن تلك التكاليف . إحدى تلك التكاليف هو ما سمى "تكلفة فقدان الوجه" ، وخاصة عند استخدام إستراتيجية السؤال المباشر ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن البحث عن تغذية عكسية عن طريق هذه الإستراتيجية هى "حادثة عامة" .

الباحث عن معلومات ومصادر المعلومات المختلفة هى بالتالى عامل مهم فى عملية البحث عن المعلومات (Miller & Jablin, 1991; Roloff, 1981) . كمثال ، يقترح "ميلر وجابلين" أنه "حتى لو أن الأشخاص يبحثون (عن معلومات) لتخفيض حالة اللاتأكد من خلال التفاعل مع الآخرين ، إلا أن هناك تكاليف مضمّنة فى أى بيئة لها علاقة بالبحث عن المعلومات" (Miller & Jablin, 1991: 95) . وبالتالى ، فإن أحد العوامل التى تتعلق بمصدر المعلومات ، الذى ربما يؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية ، هو جودة العلاقة بين الباحث عن التغذية العكسية ومصدر تلك التغذية .

وكلما كانت العلاقة بين الباحث عن معلومات ومصدر المعلومات أفضل ، قل احتمال تجاوب ذلك المصدر مع طلب التغذية الراجعة بشكل سلبى ، وكلما زادت احتمالية أن يقوم المصدر بتزويد الباحث بتغذية عكسية بأسلوب فيه حساسية ، وبأسلوب بناء (Morrison & Bies, 1991; Roloff, 1982) فى الجانب الآخر ، انخفض الأنا المُدرك . وكذلك كلما انخفضت القيمة المُدركة للتكاليف الاجتماعية لدى الباحث عن التغذية العكسية ، زادت احتمالية أن يتشجّع الباحث على البحث عن تغذية عكسية من ذلك المصدر (Ashford & Cummings, 1983) . وبالنسبة للعلاقة بين المشرف المباشر (مصدر التغذية الراجعة) وبين مرؤوس ما (الباحث عن التغذية العكسية) ، فكلما كانت العلاقة أفضل ، زادت احتمالية أن يبحث المرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر مستخدماً إستراتيجية السؤال المباشر .

فى الدراسات التطبيقية هناك دعم غير مباشر للتنبؤ السابق ظهر على يد (Fedor,1990) الذى وجد أنه عندما كانت علاقة الموظفين مع مشرفهم ضعيفة ، فإن احتمالية أن يسألوا زملاءهم عن تغذية عكسية قد زادت . أما (Vancouver & Morrison, 1995) فقد وجدا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين احتمال سؤال مصدر ما عن تغذية عكسية وبين جودة العلاقة بين الباحث والمصدر . وهذا يعنى ، أنه عندما زادت جودة العلاقة بين الباحث عن تغذية عكسية ومصدرها ، فإن احتمال سؤال ذلك المصدر مباشرة عن تغذية راجعة قد زاد أيضاً . وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١١ : ترتبط جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ارتباطاً إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

لقد تم الاقتراح أعلاه أنه كلما زادت جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ، فإن احتمال أن يسأل ذلك المرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرة من المشرف المباشر قد يزيد . وهذا الاقتراح يحتوى ضمنيًا أنه كلما زاد السؤال المباشر للمرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر ، قل احتمال أن يبحث عن تغذية عكسية عن طريق استخدام إستراتيجية الملاحظة . وهذا التعليل ينسجم مع مجادلة (Ashford & Cummings, 1983) المتعلقة بمحاولة الباحث عن تغذية عكسية أن يعمد إلى تخفيض تكاليف الجهد . وبالتالى تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٢ : ترتبط جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٤ – نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين :

المتغير الرابع المتعلق بالمشرف المباشر والذى نقترح أنه ربما يؤثر على تكرار سلوك البحث عن تغذية راجعة عن الأداء هو نزعة أو ميل المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين . وذلك وفقًا لما قاله (Ashford & Cummings, 1983) إن الناس يبحثون عن تغذية عكسية (تقييمات غير موضوعية وموضوعية عن الأداء) لأنها تزيد من احتمالية قدرتهم على تحقيق أهدافهم . إن البحث عن تغذية عكسية يساهم فى تحقيق الأهداف من خلال طريقين : أولاً ، يوضّح التوقعات أو ما يُتوقع من صاحب الهدف ، وثانيًا ، يساعد الشخص على ملاحظة أو مراقبة مدى التقدم نحو الهدف .

إننا نفترض فى هذه الورقة أن إنجاز المهام هو هدف يحاول الموظفون دائمًا تحقيقه ، ومن أجل ملاحظة مدى تقدمهم نحو تحقيق ذلك الهدف (إنجاز المهام) ، فإنهم سوف يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء . أيضًا نقترح أنه عندما تكون نزعة المشرف المباشر لتحديد المهام عالية ، فإن هذا سوف يزيد من سلوك الموظفين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من المشرف المباشر مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر . فى كلمات أخرى ، فإن المهام المحددة (الأهداف) من قبل المشرف المباشر تزيد من سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء من ذلك المشرف ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن المشرف المباشر هو مصدر أو من حدد تلك الأهداف التى تحتاج إلى تحقيق .

وبالنسبة للبحث التطبيقى الذى يدعم ، على الأقل بشكل غير مباشر ، المجادلات السابقة ، نجد أنه فى دراسة معملية بين بعض طلاب دراسات عليا فى الإدارة ، وجد (Morrison & Weldon, 1990) أن المبحوثين فى المجموعة المحدد لها هدف كانوا أكثر احتمالاً لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن أدائهم من المبحوثين الذين كانوا فى المجموعة التى لم يحدد لها هدف . وانسجامًا مع المجادلات والنتائج السابقة ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٣ : ترتبط نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

لقد تم الاقتراح سابقًا أنه عندما تكون نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين عالية ، فإن المرؤوسين سوف يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر من المشرف المباشر . وعندما يزيد سلوك المرؤوسين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق السؤال المباشر ، فإن بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء من البيئة باستخدام إستراتيجية الملاحظة سوف ينخفض . هذا يعنى أن ميل المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين تزيد من استخدامهم لإستراتيجية السؤال المباشر وتقلل من استخدامهم لإستراتيجية الملاحظة . وكل ما سبق ينسجم مع اقتراح (Ashford & Cummings, 1983) فيما يتعلق بميل الباحثين عن تغذية عكسية إلى تخفيض تكاليف الجهد فى البحث عن التغذية العكسية . والمجادلات السابقة أيضًا مبنية على التعليل بأن التغذية العكسية من مصدر أو من حدد المهام سوف تكون أكثر إفادة وأكثر مساعدة من التغذية العكسية من مصادر أخرى ربما لا تعرف عن المهام كما يعرف عنها مصدرها الأصلى . وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٤ : ترتبط نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

المتغيرات المتعلقة بالمنظمة :

تقوم هذه الدراسة أيضًا بتقصى العلاقات بين سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء وبين ثلاثة متغيرات تتعلق بالمنظمة . ويناقش هذا الجزء بعض الأدبيات ذات العلاقة ، ويستنتج الفرضيات بناءً على تلك الأدبيات .

- غموض دور الموظف :

المتغير الأول من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة والذى تحت الدراسة هو غموض دور الموظف . فيقترح (Katz & Kahn, 1978) أن غموض الدور يبرز عندما يعانى الموظفون من عوز للمعلومات فيما يلى : تقييمات المشرفين لأدائهم ، فرص الترقية فى المنظمة ، حدود أو مدى مسئولياتهم ، وما هى توقعات محددى أدوارهم . أما كل من (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996 : 67) فيقترحون أن غموض الدور يظهر "عندما لا يملك شخص ما معلومات كافية عن ماذا يجب عليه أن يفعل ، وما هى الطرق الملائمة للتفاعل مع الآخرين ، أو ما هى السلوكيات والاتجاهات الملائمة أو المناسبة؟" . وفى هذه الورقة تم تبنى تعريف كل من (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) الذين يقترحون أن غموض الدور يعنى عوز الموظف إلى معلومات عن مهامه ، سلطاته ، علاقاته مع الآخرين ، السياسات ، وعدم قدرته على التنبؤ بالعواقب نتيجة سلوكياته .

عندما يعانى الموظفون من الغموض فى أدوارهم ، فإن التغذية العكسية تصبح موردًا مُحتاجًا إليه ومفيدًا فى الوقت نفسه (Ashford & Cummings, 1983, 1985) . إن التغذية الراجعة تمكن الموظف الذى يواجه غموضًا فى الدور من أن يفهم بشكل أكثر وضوحًا ما يلى : (١) ما الذى يُتوقع منه من قبل محدد الدور ، (٢) السلوكيات الملائمة لدوره ، وكيف تقيّم تلك السلوكيات من قبل الآخرين . لقد أوضحت إحدى الدراسات (Van Sell, Brief & Schuler, 1981) أن غموض الدور يسبب حالة توتر وقلق لدى الأشخاص . والبحث عن تغذية عكسية لا يخفّض غموض الدور فقط ، ولكن أيضًا يزود الفرد بوسيلة أو أداة لكيفية التعايش أو التعامل مع حالة التوتر والقلق التى يسببها غموض الدور (Ashford & Cummings, 1985) .

وبالنسبة للدراسات التطبيقية التى تقصت العلاقة بين غموض الدور وسلوك البحث عن تغذية عكسية ، وجد (Ashford & Cummings, 1985) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفى وسلوك البحث عن تغذية عكسية . أما (Berlyne, 1960) فقد اقترح أن حالتى اللاتأكد والبحث عن معلومات مرتبطتان ؛ لأن المعاناة من حالة اللاتأكد تجعل المعلومات قيّمة أكثر ، فيصبح الأشخاص مدفوعين للبحث عنها .

أمـا الدراسـات المعمليـة (Conolley, Gerard & Kline, 1978; Trope, 1975) فـقد أثبتت العلاقة التطبيقية بين الشعور بحالة عدم التأكد والبحث عن المعلومات . أخيراً ، فى دراستها الميدانية وجدت (Ashford, 1986) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حالة اللاتأكد عن ما هى السلوكيات الملائمة والتقييمات المحتملة وبين قيمة التغذية العكسية . وهذا يعنى أنه ، عندما زادت حالة اللاتأكد عن ما هى السلوكيات الملائمة والتقييمات المحتملة ، فإن قيمة التغذية العكسية قد زادت أيضًا . وبناءً على المجادلات والنتائج السابقة ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٥ : يرتبط غموض الدور ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٦ : يرتبط غموض الدور ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

– مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية :

المتغيران الأخيران المتعلقان بالمنظمة اللذان تحت الدراسة هما : مدة خدمة الموظف فى المنظمة ، ومدة خدمة الموظف فى الوظيفة الحالية . لقد تم تعريف مدة خدمة الموظف فى المنظمة على أنها هى الفترة الزمنية التى قضاها الموظف فى المنظمة الإدارية بغض النظر عن الوظيفة أو المستوى التنظيمى . أما مدة الخدمة فى الوظيفة ، فقد تم تعريفها على أنها الفترة الزمنية التى قضاها الموظف فى الوظيفة التى يشغلها الآن .

لقد تم الاقتراح بواسطة العديد من الباحثين أن مدة الخدمة والخبرة داخل منظمة ما تزوّد الموظفين بعدد متزايد من التلميحات فيما يتعلق بكل من السلوكيات التى من المحتمل أن تقيّم بشكل إيجابى فى ذلك الجهاز ، وكذلك القيمة النسبية للإستراتيجيات المتنوعـة لإحـراز الأهداف (Ashford, 1986; Hall, 1976; Katz, 1980) . وهذا يعنى أن الموظفين الجدد تعوزهم ، على الأقل فى البداية ، معرفة الأشياء فى بيئة عملهم . لذا ، فالمفروض أن يبحث أولئك الموظفون عن معلومات تساعد على التعايش والتكيف مع هذه البيئة ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن البحث عن معلومات هو سلوك يهدف إلى التعايش ،

وباستطاعته (أى سلوك البحث) تسهيل التكيف مع المواقف أو الحالات الضاغطة نفسياً (Beehr, Johnson & Nieva, 1989; Brett, Feldman & Weingart, 1990; Ilgen, et al., 1979) .

لقد أثبت البحث التطبيقى أن الموظفين ، وبخاصة الجدد منهم على بيئة عمل ما والجدد على وظائف جديدة ، هم باحثون مبادئون/نشطون عن المعلومات . كمثال ، لقد قام (Feldman & Brett, 1983) بتحديد الاختلافات بين سلوكيات البحث عن تغذية عكسية لكل من موظفين جدد وموظفين غيّروا وظائفهم . فبالنسبة للموظفين الجدد ، وجد الباحثان أنهم قد احتاجوا إلى مساعدة فى إنجاز المهام وكذلك الدعم الاجتماعى عندما بدءوا وظائفهم . أما (Ashford & Cummings, 1985) فقد وجدا أن الموظفين ذوى الخدمة التنظيمية الأقل قد استخدموا بشكل نشط إستراتيجيات البحث عن تغذية عكسية بدرجة أكبر مما فعله زملاؤهم ذوو الخدمة التنظيمية الأطول .

أما (Ashford, 1986) فقد وجدت أن أهم متنبئ بقيمة التغذية العكسية عن الأداء كان طول مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية . لقد أعطى المبحوثون ذوو الخدمة الأطول فى وظائفهم قيمة أقل للتغذية العكسية عن الأداء مقارنة مع المبحوثين الآخرين . وفى هذه الدراسة أيضاً ، لم تجد الباحثة علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة والقيمة المعطاة للتغذية العكسية عن الأداء . أيضاً لم تجد هذه الدراسة علاقات ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية وكل من : السؤال المباشر عن تغذية عكسية والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية . فى الجانب الآخر ، وجدت هذه الدراسة ، كما كان متوقعاً ، علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، كما وجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذه العلاقة الأخيرة كانت مناقضة لما تم توقعه من قبل الباحثة . والنقطة الأخيرة تعنى أن الأشخاص ذوى الخدمة التنظيمية الأطول قد قاموا بسلوك أقل فى السؤال المباشر عن تغذية عكسية ، وفى الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . أيضاً فى دراسة على (٢٠٥) من المحاسبين الجدد ، أثبتت (Morrison, 1993) أن الموظفين الجدد هم باحثون نشطون عن المعلومات . فقد وجدت الباحثة أن الموظفين الجدد قد بحثوا عن معلومات فنية ، ومعلومات عن متطلبات الدور ، وتغذية عكسية عن الأداء من مشرفيهم فى معظم الأحيان ، ولكنهم بحثوا عن المعلومات المتعلقة بالقواعد

المتعارف عليها ، والمعلومات المتعلقة بالحياة الاجتماعية داخل المنظمة فى معظم الأحيان من زملائهم . وبالنسبة لإستراتيجية البحث عن المعلومات ، وجدت الباحثة أن الموظفين الجدد قد بحثوا عن المعلومات الفنية مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر بشكل أكبر ، وبحثوا عن أنواع المعلومات الأخرى مستخدمين إستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر . أخيراً ، فى دراسة حديثة ، فإن (Bauer & Green, 1998) لم يجدا علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وسلوك البحث عن معلومات عن المهام بين عينة من الموظفين الجدد الذين يعملون فى تخصصات مختلفة وفى منظمات مختلفة .

وانسجاماً مع ما تقدم ، فإننا نقترح فى هذه الدراسة أن الموظفين هم باحثون مبادئون/نشطون عن التغذية العكسية عن الأداء ، وأن الموظفين ذوى الخدمة الأقل هم باحثون نشطون بشكل أكبر من الموظفين ذوى الخدمة الأطول . وهذا يعنى أنه عندما يصبح الموظفون أكثر خدمة فى المنظمة أو فى وظائفهم الحالية ، فإن تكرار بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر سوف يكون أقل . ولكنهم (أى الموظفين) سوف يعوضون عوزهم إلى تغذية عكسية عن الأداء باستخدامهم لإستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر . وكل هذا منسجم مع المجادلة بأن الباحثين عن تغذية عكسية دائماً يحاولون تخفيض بعض تكاليف البحث عن تغذية عكسية ، مثل التكاليف الاجتماعية (Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983, 1985) .

وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٧ : ترتبط مدة الخدمة فى المنظمة ارتباطاً سلبياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٨ : ترتبط مدة الخدمة فى المنظمة ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٩ : ترتبط مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ارتباطاً سلبياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٢٠ : ترتبط مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

منهجية الدراسة :

العينة وإجراءات جمع البيانات :

كان موقع جمع البيانات لهذه الدراسة هو شركة خدمات عامة تقع في الإقليم الأوسط من المملكة العربية السعودية وذلك خلال الربع الأخير من عام ١٤١٩هـ . والسبب في اختيار هذه الشركة هو التعاون المعروف عن الإدارة العليا في هذه الشركة في تسهيل مهمة الباحثين بكل ما تستطيع ، وهو الشيء النادر في المجتمع المحلي وربما العربي ، حيث ينظر إلى البحوث على أنها غير مهمة وذلك لغياب الوعي عن دور البحوث في التطوير والتنمية . لقد قام الباحث بالاتصال بالرئيس التنفيذي للشركة وطلب منه الإذن في القيام بالدراسة بين عينة من موظفي الشركة ، حيث سمح الرئيس التنفيذي للباحث بالقيام بالدراسة وأحاله إلى إدارة شئون الموظفين في الشركة . ونظراً لأن الشركة توظف موظفين غير سعوديين ، فقد طُلب من مدير إدارة شئون الموظفين أن يطلب من نظام معلومات الشركة عينة من الموظفين السعوديين . لقد كان من الصعب اختيار عينة عشوائية وذلك لأسباب كثيرة ، منها عدم وجود قائمة كاملة باسماء الموظفين في الشركة حتى يتم الاختيار من بينهم عشوائيًا مع القدرة على تطبيق قواعد اختيار العينة العشوائية . باختصار ، عينة الدراسة هي عمدية ولكنها إلى حد ما تمثل أنواع العمل في الشركة ، حيث طُلب من مدير شئون الموظفين أن يختار من بين الموظفين الذين يعملون في أنواع العمل الرئيسية في الشركة .

لقد تم تزويد الباحث بأسماء (٣٥٠) موظفًا وعناوينهم داخل الشركة ، وبناءً على ذلك قام الباحث بإعداد ظرف يحتوي على الاستبانة وظرف معنون،لإعادة الاستبانة وخطاب أُشير فيه إلى أن البيانات التي يدلي بها المبحوثون سوف تعامل بسرية تامة ، موجه من الباحث إلى المبحوثين . بعد ذلك أُرسلت الظروف إلى العينة على عناوينهم في الشركة ، وطُلب منهم ملء الاستبانة ووضعها في الظرف المرفق ووضع ظرف الإعادة في المراسلة الداخلية للشركة .

من بين (٣٥٠) استبانة أُرسلت إلى المبحوثين ، أُعيد إلى الباحث (٢٦٠) منها ، وبهذا تكون نسبة الاستجابة (٧٤٪) . وبعد فحص الاستبانات المعادة ، تم استبعاد (٩) منها بسبب عدم اكتمال بياناتها . وهذا يعنى أن هناك (٢٥١) استبانة صالحة للاستخدام ، وبهذا تكون نسبة الاستجابة النهائية هى (٧٢٪) .

بالنسبة لبعض الخصائص الديموغرافية للعينة ، فإن (٤٠٪) منهم حاصلون على الشهادة الجامعية ، (٢٨٪) على الثانوية العامة ، (٢٥٪) أكملوا بعض الدراسة الجامعية ، (٦٪) لديهم أقل من الثانوية العامة ، و (١٪) لديهم شهادة الماجستير . أما بالنسبة لنوع العمل الذى يقومون به فإن (٣٥٪) منهم فنيون ، (٢٧٪) إداريون ، (١٧٪) محاسبون ، (١٥٪) مهندسون و (٦٪) قد تم تصنيفهم فى مجموعة الوظائف الأخرى . عموماً ، لقد غطت العينة تقريباً أنواع العمل الرئيسية فى الشركة . أخيراً ، فإن جميع المشاركين فى هذه الدراسة هم ممن يشغلون وظائف غير إشرافية .

المقاييس :

لقد تم قياس متغيرات هذه الدراسة ، باستثناء متغيرى مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، بواسطة مقياس "ليكرت Likert" وذلك باستخدام عناصر ذات خمس درجات على هذا المقياس . والجزء التالى يناقش من أين تم الحصول على عناصر كل مقياس .

المتغيرات المستقلة :

التغاضى عن الغموض : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذى العناصر السبعة والذى تم استخدامه بواسطة (Ashford & Cummings, 1985) . بعد القيام بتحليل الموثوقية لهذا المقياس ، ظهر أن أحد العناصر يرتبط سلبيًا مع العناصر الأخرى ، وبالتالى تم استبعاده . بهذا فإنه قد تم قياس هذا المتغير بمقياس ذى ستة عناصر . بشكل عام ، يتطرق هذا المقياس إلى أشياء مثل تفضيلات الشخص للتأكد من النجاح ، تفضيلاته للإجابات الواضحة والمحددة ، وتفضيلاته للتوقعات الواضحة والمحددة . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن التغاضى عن الغموض لدى الشخص مرتفع .

الثقة بالنفس : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذى الأربعة عناصر والذى استُخدم بواسطة (Ashford, 1986) . بشكل عام ، تتطرق عناصر هذا المقياس إلى أشياء مثل درجة الثقة بالنفس بالمقارنة مع الآخرين ، درجة الشعور بالدونية ودرجة امتلاك قوة داخلية للتعامل مع الأمور . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى درجة عالية من الثقة بالنفس .

الانهماك فى الوظيفة : لقد تم قياس هذا المتغير بمقياس ذى عشرة عناصر . تلك العناصر تم اختيارها من الدراسة العاملية التى قام بها كل من (Saleh & Hosek, 1976) . لقد تم اختيار تلك العناصر بناءً على أوزانها العاملية ، وهذا يعنى أن العناصر التى وزنت (٤٠٪) أو أكبر على عامل الانهماك فى الوظيفة قد تم اختيارها . فى المجمل ، تتطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل أهمية العمل بالنسبة للموظف بالمقارنة مع أنشطته الأخرى ، ومدى تفكير الشخص فى عمله أثناء وبعد ساعات العمل . لقد تم ترقيم هذا المتغير بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى درجة عالية من الانهماك فى الوظيفة .

خبرة/معرفة المشرف المباشر : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى تسعة عناصر تم استحداثه لهذه الدراسة تحديداً . والعناصر فى هذا المقياس موضوعة على أساس النقاش المعطى بواسطة (Kenton, 1989) ، وتتطرق إلى أشياء مثل : التدريب الذى يملكه المشرف المباشر ، ومدى معرفة المشرف المباشر عن وظيفة الباحث عن التغذية العكسية (المرؤوس) . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن المشرف المباشر يملك خبرة/معرفة عالية .

إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى أحد عشر عنصراً ، وقد تم استحداث تلك العناصر بناءً على بعض الأدبيات ذات العلاقة (Follert, 1982; O'Reilly, 1982) . لقد تم تصميم هذا المقياس ليتطرق إلى أشياء مثل درجة توفر المشرف المباشر للمرؤوسين ، ما إذا كان المشرف المباشر يتّبع سياسة "الباب المفتوح" مع مرؤوسيه ، وما إذا كان المشرف المباشر يقضى وقتًا طويلاً خارج مكتبه ، وما إذا كان المشرف المباشر يعامل مرؤوسيه كأعضاء "مجموعة مقربة" وأعضاء "مجموعة غير مقرّبة" . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر عالية .

جودة علاقة المشرف بالمرؤوس : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى أربعة عناصر ، وقد تم استحداث تلك العناصر لهذه الدراسة بالتحديد . وعناصر هذا المقياس تتطرق إلى أشياء مثل : درجة جودة العلاقة بين المشرف المباشر والمرؤوس ، مدى الحساسية ، المساعدة والتوجيه البنّاء اللذان يتبعهما المشرف المباشر عندما يعطى تغذية عكسية عن الأداء ، ومدى التفاصيل التى يعطيها المشرف المباشر عندما يُسأل عن أى جزء من وظيفة المرؤوس (Vancouver & Morrison, 1995) . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن جودة علاقة المشرف- المرؤوس عالية .

نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى خمسة عناصر ، أربعة من تلك العناصر تم استحداثها لهذه الدراسة ، أما العنصر الخامس فقد تم تبنيه من استبانة (Locke & Latham, 1990) . بشكل عام ، تتطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل : ما إذا كان المشرف المباشر يحدد مهام للمرؤوسين لتنفيذها ، وما إذا كان يشرح للمرؤوسين الأهداف التى من المفروض عليهم تحقيقها . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين عالية .

غموض دور الموظف : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذى الستة عناصر والذى استُخدم بواسطة (Ashford & Cummings, 1985) . وتتطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل : مدى وضوح أهداف الموظف فى وظيفته ، وما إذا كان الموظف يعرف ما الذى يُتوقع منه فى وظيفته . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن الغموض المُدرك فى الدور يكون عالياً .

مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية : لقد تم قياس كل واحد من هذين المتغيرين بواسطة عنصر واحد ، والذى تم فيه سؤال المبحوث أن يشير إلى عدد السنوات والأشهر التى عملها فى الشركة ، وعدد السنوات والأشهر التى عملها فى وظيفته الحالية . من تلك الإجابات تم حساب المدة الإجمالية التى عملها الموظف فى الشركة بالأشهر ، وحساب المدة الإجمالية التى عملها الموظف فى وظيفته الحالية بالأشهر .

المتغيران التابعان :

تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى ثمانية عناصر ، خمسة منهما تم تبنيها من دراسة (Alyami, 1996) ، أما العناصر الثلاثة الأخرى فقد تم تبنيها ، بعد عمل بعض التعديلات عليها للتوافق مع هذه الدراسة ، من استبانة (Fedor, et al., 1992) . وتسأل تلك العناصر المبحوث عن أشياء مثل : ما إذا كان يسأل بشكل مباشر عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر ، وكم تكراراً أو مراراً يفعل ذلك . لقد تم ترقيم هذا القياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر عالٍ .

تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى عشرة عناصر ، أربعة من تلك العناصر تم تبنيها من استبانة (Ashford, 1986) ، والعناصر الباقية تم تبنيها ، بعد إجراء بعض التعديلات عليها للتوافق مع هذه الدراسة ، من استبانة (Fedor, et al., 1992) . عموماً ، تلك العناصر تتطرق إلى أشياء مثل كم تكراراً يلاحظ الموظف سلوك زملائه وسلوك مشرفه المباشر من أجل أن يستنبط من تلك السلوكيات تغذية عكسية تفيده فيما يخص أداءه . وقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة عالٍ .

خصائص المقاييس :

ويلخص الجدول رقم (١) خصائص المقاييس التى تم استخدامها فى هذه الدراسة . وكما يُلاحظ من الجدول ، فإن جميع المقاييس تعطى تقديرات موثوقية ذات حجم يمكن الاعتماد عليها للسماح لنا بتفسير النتائج التى تم إحرازها بواسطة تلك المقاييس .

الجدول رقم (١)

خصائص المقاييس

المتغير	عدد العناصر	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الموثوقية (Alpha)
التغاضى عن الغموض	٦	١٢,٠٨	٣,٩٠	٠,٥٩
الثقة بالنفس	٤	١٦,٨٣	٢,٦٨	٠,٥٣
الانهماك فى الوظيفة	١٠	٣٠,١٧	٧,٣٩	٠,٨١
خبرة/معرفة المشرف المباشر	٩	٣٣,٩٧	٨,٣٦	٠,٩٠
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	١١	٤١,٣٨	٦,٧٤	٠,٧٠
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٤	١٥,٨٢	٣,٥٥	٠,٧٤
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٥	١٦,٩٨	٤,٠٧	٠,٦٣
غموض دور الموظف	٦	١٢,٢٥	٤,٨٨	٠,٨١
مدة الخدمة فى المنظمة (أشهر)	١	٢٨,٠٨	٢٢,٠٤	–
مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية (أشهر)	١	٢٢,٣٠	١٥,٨٤	–
تكرار السؤال المباشر	٨	٢١,٨٣	٦,٢٩	٠,٧٥
تكرار الملاحظة	١٠	٣٣,٩٩	٧,٨٩	٠,٨٣

النتائج :

يناقش هذا الجزء نتائج الدراسة ، حيث يناقش القسم الأول منه نتائج التحليل الارتباطى بين المتغيرات المستقلة وبين كل من المتغيرين التابعين ، ويناقش القسم الثانى من هذا الجزء تحليلين منفصلين باستخدام الانحدار المركب لكل من المتغيرات المستقلة مع كل من تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

الجدول رقم (٢)

العلاقات الثنائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرين التابعين

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١ – التغاضى عن الغموض											
٢ – الثقة بالنفس	-٠,٠٧										
٣ – الانهماك فى الوظيفة	٠,٠٩	٠,٠٧									
٤ – خبرة/معرفة المشرف المباشر	-٠,١١	**٠,٢٤	**٠,٢٤								
٥ – إمكانية الوصول إلى المشرف	-٠,٠٨	**٠,٢١	**٠,١٥	**٠,٣٩							
٦ – جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	*-٠,١٢	**٠,٢١	**٠,٢٠	**٠,٦٥	**٠,٥٤						
٧ – نزعة المشرف إلى تحديد المهام	**-٠,١٥	*٠,١٤	**٠,١٩	**٠,٣٨	**٠,١٧	**٠,٤٣					
٨ – غموض دور الموظف	**٠,٢٢	**-٠,٢١	**-٠,٢٠	**-٠,٤٣	**-٠,٢٠	**-٠,٣٧	**-٠,٢٢				
٩ – مدة الخدمة فى المنظمة	-٠,٠٩	-٠,٠٦	-٠,٠٣	٠,٠٦	-٠,٠٣	-٠,٠٦	-٠,٠٩	*٠,١٠			
١٠– مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	-٠,٠٣	٠,٠٤	-٠,٠٠	-٠,١١	-٠,٠٩	-٠,٠٩	٠,٠٢	٠,٠٠	**٠,٦٢		
١١– تكرار السؤال المباشر	-٠,٠١	٠,٠١	**٠,١٩	*٠,١٠	-٠,٠٧	٠,٠٩	**٠,١٩	٠,٠٠	-٠,٠٤	٠,٠٥	
١٢– تكرار الملاحظة	**-٠,٢٦	*٠,١٣	**٠,٢٤	**٠,٢٣	*٠,١١	**٠,٢٢	**٠,٢٠	**-٠,١٦	٠,٠٢	-٠,٠٣	**٠,٢٢

* p > ٠,٠٥   ** p > ٠,٠١

تحليل الارتباط :

يعطى الجدول رقم (٢) العلاقات الثنائية ، باستخدام معامل "بيرسون" ، بين المتغيرات فى هذه الدراسة .

أولاً : بالنسبة للعلاقات بين المتغيرات المستقلة نفسها ، مع استثناء الارتباط بين خبرة/معرفة المشرف المباشر وجودة علاقة المشرف بالمرؤوس ، والارتباط بين مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، فإن العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة الأخرى ليست قوية بما فيه الكفاية حتى تهدد بوجود تداخل مركب بين تلك المتغيرات (Cohen & Cohen, 1975) . فى كلمات أخرى ، باستثناء العلاقتين المذكورتين أعلاه ، فإن المتغيرات المستقلة الأخرى تعتبر مستقلة عن بعضها البعض بما فيه الكفاية ، وهذا ينسجم مع افتراض الدراسة .

ثانيًا : يوضّح الجدول رقم (٢) أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر ترتبط بدلالة إحصائية مع ثلاثة من المتغيرات المستقلة المستخدمة فى هذه الدراسة . فكلما زاد انهماك الموظف فى وظيفته ، زاد سلوكه فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . والارتباط الإيجابى ذو الدلالة الإحصائية بين خبرة/معرفة المشرف المباشر وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء يشير إلى أنه كلما زاد إدراك الموظفين أن رئيسهم (المصدر) يملك خبرة/معرفة عالية ، زاد سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . وهناك أيضًا ارتباط إيجابى ذو دلالة إحصائية بين نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين وبين سلوك المرؤوسين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . فى كلمات أخرى ، كلما زادت نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ، فهذا يجعل سلوك الموظفين فيما يخص البحث عن تغذية عكسية عن الأداء باستخدام السؤال المباشر يزيد .

ثالثًا : يشير الجدول رقم (٢) إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يرتبط بدلالة إحصائية مع ثمانية من المتغيرات المستقلة المضمّنة فى هذه الدراسة ، وهى : (١) يبدو أن أولئك الموظفين الذين يتغاضون عن الغموض فى بيئة العمل يبحثون بشكل أقل عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . (٢) كلما زادت ثقة الموظفين فى أنفسهم ، فإن سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يزيد أيضًا . وهذا يعنى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين فى أنفسهم وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . (٣) كما تم توقعه ، كلما زاد انهماك الموظفين فى وظائفهم ، زاد سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . (٤) برغم أن الموظفين أدركوا أن رؤساءهم المباشرين يملكون خبرة/معرفة عالية ، إلا أن هذا لم يمنعهم من البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذا عكس ما تم توقعه . (٥) يبدو أن سهولة الوصول إلى المشرف المباشر لم تثبّط عزم الموظفين عن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذا أيضًا عكس ما تم توقعه . (٦) أشارت نتائج

التحليل الارتباطى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذا عكس ما تم توقعه . فى كلمات أخرى ، برغم أن المبحوثين قد أشاروا إلى أن العلاقة بين المشرفين المباشرين (مصدر التغذية العكسية) وبين أنفسهم كانت جيدة ، إلا أن هذا لم يثبّط عزمهم عن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من بيئة العمل ككل . (٧) يبدو أن الزيادة فى نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين تزيد من سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذه العلاقة أيضاً تناقض ما تم توقعه مقدماً . (٨) برغم التوقع أنه كلما زاد غموض دور الموظف فإن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق الملاحظة سوف يزيد ، إلا أن العلاقة المتحصل عليها تناقض هذا التوقع . وبين هذه العينة من الموظفين وُجد أنه عندما زاد غموض دور الموظف ، فإن سلوكه فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة قد انخفض .

تحليل الانحدار المركب :

برغم أن تحليل الارتباط يعتبر خطوة أولى فى تحليل العلاقات بين عدد من المتغيرات ، إلا أن هذا التحليل ليس تحليلاً متطوراً أو قوياً ليُظهر العلاقة بين متغيرين فى حين يتم عزل أو التحكم فى المتغيرات الأخرى . لقد صمّم تحليل الانحدار المركب ليُظهر العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع فى حين يتم عزل المتغيرات الأخرى . كما أن هذا النوع من التحليل يمكّن من ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث الأهمية فى التنبؤ بالمتغير التابع تحت الدراسة (Norisus, 1993; Pedhazur, 1982) . وهذا القسم من الدراسة يناقش اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المركب عن طريق إجراءين مختلفين : أحدهما لاختبار الفرضيات ويسمى إجراء الإدخال الإجبارى ، والآخر لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالمتغير التابع الذى تحت الدراسة ويسمى إجراء "الخطوة-خطوة" .

الجدول رقم (٣)

الانحدار المركب لتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الإدخال الإجبارى

المتغير	b	Beta	t
التغاضى عن الغموض	٠,٠٠-	٩,١٢-	٠,٠١-
الثقة بالنفس	٠,٠٠-	٠,٠٠-	٠,٠٤-
الانهماك فى الوظيفة	٠,١٨	٠,١٧	٢,٦٥ **
خبرة/معرفة المشرف المباشر	٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٦٣
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	٠,٢٠-	٠,١٦-	*٢,١٥-
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٠,٠٧	٠,٠٨	٠,٩٣
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,١٣	٠,١٤	*١,٩٧
غموض دور الموظف	٠,٠٨	٠,٠٨	١,٤١
مدة الخدمة فى المنظمة	٠,٠٠-	٠,٠٩-	١,١٦-
مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	٠,٠٠	٠,١٠	١,٣٢
R Square المعدّلة	٠,٠٦		

* p < ٠,٠٥   ** p < ٠,٠١

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن هناك ثلاثة متغيرات فقط من المتغيرات المستقلة ترتبط بدلالة إحصائية مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

أولاً : هناك دعم قوى **لفرضية ٥** التى تقول إن الانهماك فى الوظيفة يرتبط إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . وهذا يعنى أنه كلما زاد انهماك الموظف فى وظيفته ، زاد سلوكه فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر .

ثانياً : النتائج تناقض **فرضية ٩** . فبين عينة هذه الدراسة ، يبدو أنه كلما أصبحت إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر أسهل ، قل بحث الموظفين عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق السؤال المباشر من المشرف المباشر .

ثالثًا : النتائج تدعم **فرضية ١٣** التى تقول إن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ترتبط ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . وهذا يعنى أنه كلما زادت نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ، فإن سلوك المرؤوسين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرةً من المشرف المباشر يزيد أيضًا . وفى المجمل ، تفسر تلك المتغيرات الثلاثة (٦٪) من التباين فى المتغير التابع .

ولتحديد أهمية المتغيرات المستقلة الثلاثة ، التى وُجد أنها ترتبط بدلالة إحصائية مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، فى التنبؤ بتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، تم استخدام الانحدار المركب وإجراء "الخطوة-خطوة" . والجدول (٤) يعرض نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٤)

الانحدار المركب لتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الخطوة-خطوة

المتغير	b	Beta	t
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,١٨	٠,١٨	**٢,٩٦
الانهماك فى الوظيفة	٠,١٨	٠,١٧	**٢,٧٨
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	٠,١٣-	٠,١٣-	*٢,١٤-
R Square المعدّلة	٠,٠٦		

* p < ٠,٠٥   ** p < ٠,٠١

يُظهر هذا التحليل أن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين هو أفضل متنبئ بسلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر (Beta =٠,١٨) . وهذا المتغير يفسر (٣,٥ ٪) من التباين فى تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . لقد أتى متغير الانهماك فى الوظيفة فى المركز الثانى كمتنبئ بالمتغير التابع ويفسر (٢٪) من التباين فى المتغير التابع .

أخيراً ، جاء متغير إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر فى المركز الأخير كمتنبئ بتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ويفسر فقط (٠,٥٪) من التباين فى المتغير التابع .

تحليل الانحدار الثانى الذى تم القيام به هو لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة وبين تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . ويعرض الجدول رقم (٥) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٥)

الانحدار المركب لتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الإدخال الإجبارى

المتغير	b	Beta	t
التغاضى عن الغموض	٠,٢٤-	٠,٢٠-	٣,٣١-**
الثقة بالنفس	٠,٠٨	٠,٠٧	١,١٤
الانهماك فى الوظيفة	٠,١٩	٠,١٨	٢,٩٣**
خبرة/ معرفة المشرف المباشر	٠,٠٥	٠,٠٦	٠,٨٢
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	٠,٠٥-	٠,٠٤-	٠,٦٢-
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٠,٠٨	٠,٠٩	١,٠٤
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,٠٧	٠,٠٧	١,١٠
غموض دور الموضف	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٥
مدة الخدمة فى المنظمة	٠,٠٠	٠,٠٨	١,١١
مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	٠,٠٠-	٠,٠٩-	١,١٦-
R Square المعدّلة	٠,١٢		

** p < ٠,٠١

ويشير الجدول رقم (٥) إلى أن هناك فقط اثنين من المتغيرات المستقلة يرتبطان بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وتشير النتائج إلى أنه عندما لا يتغاضى الموظفون عن الغموض فى البيئة المحيطة بهم ، فإنهم يبحثون أكثر عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . وهذا يعنى أن **فرضية ٢** قد دُعمت بواسطة بيانات هذه الدراسة . أيضًا النتائج تدعم **فرضية ٦** التى تقول إن الانهماك فى الوظيفة يرتبط ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . فى كلمات أخرى ، كلما زاد انهماك الموظفين فى وظائفهم ، فإن سلوكهم فى البحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يزيد أيضًا . وفى المجمل ، فإن متغيرى التغاضى عن الغموض والانهماك فى الوظيفة يفسران (١٢٪) من التباين فى تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

ولتحديد أهمية المتغيرين المستقلين ، اللذين وجد أنهما يرتبطان بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، فى التنبؤ بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، تم استخدام الانحدار المركب وإجراء "الخطوة-خطوة" . ويعرض الجدول رقم (٦) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٦)

الانحدار المركب لتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الخطوة-خطوة

المتغير	b	Beta	t
التغاضى عن العموض	٠,٢٦-	٠,٢٢-	٣,٧٢-**
الانهماك فى الوظيفة	٠,٢٠	٠,١٩	٣,١٩**
جودة علاقة المشرف المرؤوس	٠,١٤	٠,١٥	٢,٦١**
R Square المعدّلة	٠,١٣		

** p < ٠,٠١

ويكشف هذا التحليل أن متغير التغاضى عن الغموض هو أفضل متنبئ بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية راجعة عن الأداء . وهذا المتغير يفسر (٦,٥٪) من التباين فى

المتغير التابع (تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء) . أما متغير الانهماك فى الوظيفة فقد جاء فى المركز الثانى كمتنبئ بتكرار سلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، ويفسر (٥.٥٪) من التباين فى المتغير التابع .

والشىء المثير هو أن التحليل باستخدام إجراء "الخطوة-خطوة" قد كشف أن هناك متغيراً ثالثًا يرتبط بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . فبعد وضع متغيرى التغاضى عن الغموض والانهماك فى الوظيفة تحت التحكم ، أو بعد عزل كل من متغيرى التغاضى عن الغموض والانهماك فى الوظيفة ، أوضح التحليل أن الارتباط الجزئى بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس والمتغير التابع هو ارتباط ذو دلالة إحصائية بما فيه الكفاية ، وبالتالى يجب إدخاله فى معادلة الانحدار ، ومن ثم تم إدخاله كمتنبئ ذى دلالة إحصائية بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وبرغم أن هذه النتيجة تناقض **فرضية ١٢** ، إلا أن متغير جودة علاقة المشرف بالمرؤوس يفسر (١٪) من التباين فى المتغير التابع .

مناقشة النتائج :

كما فى الأدبيات الإنجليزية عن التغذية العكسية عن الأداء (Ashford & Cummings, 1985) ، فقد وُجد بين عينة هذه الدراسة أن الانهماك فى الوظيفة هو متنبئ قوى بسلوك الموظفين فيما يتعلق بالبحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجيتى السؤال المباشر والملاحظة . إن الموظفين الذين يهتمون بوظائفهم يصبحون منهمكين فيها ودائمًا يفكرون فيها (Blau, 1986; Saleh & Hosek, 1976) . وهذا الانهماك ينعكس على سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء وذلك باستخدام كلا إستراتيجيتى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء . إن الموظفين المنهمكين فى وظائفهم يحاولون فهم بيئة عملهم وأين يقفون فى هذه البيئة ، وبالتالى فإنهم يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن التغذية الراجعة عن الأداء تساعدهم على فهم أين يقفون الآن ، وماذا يُتوقع منهم لتحسين أدائهم فى المستقبل .

يبدو أن نزعة المشرفين إلى تحديد المهام للمرؤوسين تتنبأ بسلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بشكل مباشر من أولئك المشرفين . وهذه النتيجة منسجمة مع ما وُجد بواسطة (Morrison & Weldon, 1990) ، برغم أن ما وجداه كان

فى دراسة معملية بين بعض طلاب دراسات عليا فى الإدارة . ويبدو أن تحديد المهام ، وبخاصة بين عينة هذه الدراسة ، يدفع الموظفين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من مصدر تلك المهام (المشرف المباشر) ، ويجعلهم يستخدمون السؤال المباشر أو الطريقة المباشرة للبحث عن تغذية عكسية كتلك . ونظراً لأن التغذية العكسية تساعد الأشخاص على تحقيق العديد من الأهداف (Ashford & Cummings, 1983) ، فإن البحث عنها بعد الحصول على مهام يساعد الموظفين على السؤال عن أشياء كثيرة ، مثل السؤال أكثر عن ماذا يُتوقع منهم ، وفى بعض الأحيان السؤال عن كيف يمكن تنفيذ المهام . إن النقطة الأخيرة ما هى إلا تخمين خالص ؛ لأنه لم يتم سؤال المبحوثين فى هذه الدراسة عن ما هى أنواع التغذية العكسية عن الأداء التى بحثوا عنها فعلاً .

لقد وجدت هذه الدراسة أن التغاضى عن الغموض هو متنبئ بتكرار سلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذه النتيجة متفقة مع ما وُجد فى بعض الدراسات (Ashford & Cummings, 1985; Bennett, et al., 1990; Fedor et al., 1992) التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية . فقد أفادت عينة هذه الدراسة أن لديهم درجة منخفضة من التغاضى عن الغموض ، وبالتالى فقد بحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء أكثر من خلال إستراتيجية الملاحظة (انظر الجدول رقم ١) .

خلال مرحلة مراجعة الأدبيات وتكوين الفرضيات تم التوقع أن العلاقة الجيدة بين مشرف مباشر ما (مصدر التغذية العكسية) وبين مرؤوسيه (الباحثين عن تغذية عكسية عن الأداء) سوف تشجِّع أولئك المرؤوسين على البحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق توجيه السؤال المباشر إلى ذلك المشرف ، وأن هذه التغذية سوف تجيب عن أسئلتهم ، وبالتالى فإنهم سوف يبحثون بشكل أقل تكراراً عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق إستراتيجية الملاحظة (**فرضيتى ١١ و ١٢**) . ولم يكشف تحليل البيانات عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، رغم أن العلاقة المكتشفة قد كانت فى نفس اتجاه **فرضية ١١** (انظر الجدول رقم ٣) . وبالنسبة للعلاقة بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، فإن النتائج قد ناقضت ما تم توقعه مقدماً . وهذا يعنى أن التحليل باستخدام إجراء "الخطوة-خطوة" قد أشار إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار

الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وهذه النتيجة تقترح أنه عندما تكون علاقة المشرف بالمرؤوس جيدة ، فإن المرؤوسين يبحثون بشكل أكبر عن تغذية عكسية عن الأداء ، ليس فقط من خلال إستراتيجية السؤال المباشر (Vancouver & Morrison, 1995) ، ولكن أيضًا من خلال إستراتيجية الملاحظة . وفي كلمات أخرى ، عندما تكون جودة علاقة المشرف بالمرؤوس عالية ، فإن المرؤوس يلاحظ بيئة العمل ، بما فيها مشرفه المباشر ؛ من أجل استنباط تغذية عكسية أكثر عن الأداء .

إن العلاقة السلبية ذات الدلالة الإحصائية بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية راجعة عن الأداء هى علاقة محيرّة . لقد تم التوقع أنه عندما تزيد إمكانية الوصول إلى مصدر التغذية العكسية ، فإن سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر سوف يزيد . ولكن نتائج التحليل تشير إلى عكس ذلك . الشرح المحتمل لهذه العلاقة هو أن الجدول رقم (١) يشير إلى أنه يمكن ، فى المتوسط ، الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) بسهولة (المتوسط الحسابى ٣,٧٥) ، ولكن هذه العينة من الموظفين لم يستغلوا هذا النوع من سهولة الوصول وقاموا ببحث أقل تكرارًا عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . وهذا ما أحدث العلاقة غير المتوقعة والمحيرة فى نفس الوقت بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

ومن الأمور التى تسترعى الانتباه عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، برغم أن متوسط المدة التى قضاها الموظفون فى المنظمة والوظيفة الحالية يعتبر قليلاً نسبيًا (انظر الجدول رقم ١) . إن غياب علاقات كهذه وخاصة العلاقات بين المدة فى المنظمة ، والمدة فى الوظيفة الحالية وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية ربما يعود لعدد من الأسباب منها : (١) ربما أن عينة الموظفين الذين تم استفتاؤهم تتمتع بخصائص أخرى لم تضمّن فى هذه الدراسة ، أو (٢) ربما يعود السبب إلى اعتمادهم على إستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر من اعتمادهم على إستراتيجية السؤال المباشر فى الحصول على تغذية عكسية عن الأداء .

أخيرًا ، فإن التباين فى تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء المشروح بواسطة المتغيرات المستقلة المضمّنة فى هذه الدراسة هو نسبة صغيرة جدًا . وربما يرجع

هذا إلى العديد من الأسباب ، مثل العلاقات القليلة ذات الدلالة الإحصائية التى وُجدت ، وحجم وجودة العينة من المبحوثين التى استُخدمت فى هذه الدراسة . أما بالنسبة للتباين فى تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء والمشروح بواسطة المتغيرات المستقلة فهو أكبر ، ولكنه ما زال صغيراً ، وهذا ربما يرجع إلى نفس الأسباب المذكورة أعلاه .

الخلاصة والتوصيات :

لقد نظرت هذه الدراسة إلى موضوع من مواضيع السلوك التنظيمى يلقى اهتماماً متزايداً فى الأدبيات ألا وهو موضوع سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء فى المنظمات الإدارية . وقد تم بناء نتائج هذه الدراسة على بيانات جُمعت من عينة موظفين يعملون فى إحدى شركات الخدمات العامة العاملة فى الإقليم الأوسط من المملكة العربية السعودية . والجدير بالذكر أن هذه النتائج مبنية على عينة عمدية ، لذلك لا ندعى أنه يمكن تعميم هذه النتائج سواءً على موظفى الشركة أو على غيرهم من مجتمعات البحث المشابهة . لذلك يجب تفسير النتائج والتوصيات المعطاة فى ضوء تلك المحددات . ولكن هذه النتائج تعطى مؤشرات عن ما هى المتغيرات التى ربما تؤثر على سلوك العاملين عند قيامهم بالبحث عن تغذية عكسية عن الأداء . أولاً ، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة متغيرات ، من المتغيرات المستقلة المضمّنة فى هذه الدراسة ، تتنبأ بتكرار سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . تلك المتغيرات هى : مدى انهماك الموظف فى وظيفته ، إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) ، ونزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين . أيضاً ، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة متغيرات ، من المتغيرات المستقلة المضمّنة فى هذه الدراسة ، والتى تتنبأ بتكرار سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . تلك المتغيرات هى : مدى تغاضى الموظف عن الغموض ، مدى انهماك الموظف فى وظيفته ، وجودة علاقة المشرف بالمرؤوس .

وبناءً على نتائج هذه الدراسة ، نوصى ، أولاً ، بأن تقوم المنظمات الإدارية بتحفيز موظفيها على الانهماك فى وظائفهم وذلك من خلال إستراتيجيات مختلفة سواء كانت تتعلق بمحفزات مادية أو غير مادية . إن جعل الموظفين ينهمكون فى وظائفهم سوف

ينعكس على سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن أدائهم . لقد تم الاقتراح فى الأدبيات أن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء يساعد الموظفين على تحقيق العديد من الأهداف ، مثل : معرفة أين يقفون الآن ، وماذا يُتوقع منهم فى المستقبل . وعندما يعرف الموظفون أين يقفون الآن وماذا يُتوقع منهم ، فإنهم سوف يحاولون اختراع إستراتيجيات لتحسين أدائهم من أجل أن يحققوا ما هو متوقعٌ منهم . باختصار ، من المفروض على المنظمات الإدارية أن تعطى انتباهاً أكبر إلى مدى انهماك الموظف فى الوظيفة . إن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى الضعيف أو القليل سوف يبحثون بشكل أقل عن تغذية عكسية عن الأداء ، ولن يعرفوا ما هو مستوى أدائهم وماذا يُتوقع منهم ، وكنتيجة لذلك لن يحاولوا تحسين أدائهم ؛ لأنه تعوزهم معرفة ما إذا كان هناك فرق بين مستوى أدائهم الفعلى وماذا يُتوقع منهم بواسطة المنظمة .

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه يمكن الوصول إلى المشرفين المباشرين بسهولة ، ولكن مرؤوسيهم لم يستغلوا هذه الميزة ويبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرةً من أولئك المشرفين . وهذه النتيجة هى مؤشر آخر يؤكد أو يشدد على أهمية انهماك الموظفين فى وظائفهم . إن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى المرتفع سوف يحاولون استغلال سهولة الوصول إلى المشرف المباشر ، وسوف يستخدمون إستراتيجية السؤال المباشر للسؤال عن العديد من الأمور ، مثل السؤال عن تغذية عكسية عن الأداء ، هذا إذا أخذنا فى الاعتبار أن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى العالى دائمًا ما يفكّرون فى وظائفهم ويحاولون تحقيق ما يُتوقع منهم .

لقد وُجدت جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ترتبط ارتباطًا إيجابيًا ليس فقط مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء (Vancouver & Morrison, 1995) ، ولكن أيضًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء (الدراسة الحالية) . وبناءً على تلك النتائج ، فإننا نقترح أن على المشرفين المباشرين مسئولية تحسين العلاقة بين أنفسهم وبين مرؤوسيهم ، وهذا سوف يشجع المرؤوسين على الاقتراب منهم والبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إما إستراتيجية السؤال المباشر وإما إستراتيجية الملاحظة .

وهناك أيضًا توصية أخرى لأولئك الذين يشغلون فى وظائف إشرافية . فمن أجل جعل الموظفين يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء ، فإن على المشرفين المباشرين

تحديد مهام للمرؤوسين لكى يقوموا بتنفيذها . وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين وتكرار المرؤوسين لسلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . كما تُظهر نتائج هذه الدراسة أيضًا أن تحديد المهام للمرؤوسين هو أهم متنبئ بسلوك الموظفين فى تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . فتحديد المهام للمرؤوسين يجعلهم يقومون باتصال مباشر مع مشرفيهم المباشرين للسؤال عن العديد من الأشياء ، مثل طبيعة المهام الموكلة إليهم ، وفى معظم الأحيان السؤال عن إستراتيجيات عن كيف بإمكانهم تنفيذ تلك المهام . وخلال هذا الاتصال المباشر ، يكتسب الموظفون معرفة أكثر عن : (١) المستوى الحقيقى أو الفعلى لأدائهم ، (٢) ما هو مستوى الأداء المتوقع منهم ، (٣) إستراتيجيات جديدة حول كيفية تنفيذهم المهام الجديدة أو المهام غير المعروفة لديهم من قبل . إن التعلم أو المعرفة عن كل ذلك سوف ينعكس إيجابًا على أدائهم فى المستقبل .

باختصار ، إن عملية البحث عن تغذية عكسية هى عملية معقّدة تتأثر بالعديد من العوامل أو المتغيرات فى بيئة العمل .

أولاً ، من المفروض تنبيه المديرين والمشرفين إلى تلك المتغيرات من أجل جعلهم قادرين على تسهيل مهمة المرؤوسين فى إحراز تغذية عكسية عن الأداء .

ثانيًا ، من المفروض تنبيه الموظفين الذين يقعون فى وظائف غير إشرافية إلى المتغيرات التى ربما تؤثر على سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ؛ من أجل جعلهم قادرين على اتّباع أحسن أو أفضل الإستراتيجيات فى البحث عن التغذية العكسية ، ولكى يستفيدوا أعظم استفادة من التغذية الراجعة المتوفرة فى بيئة العمل .

أخيرًا ، من المفروض زيادة وعى أولئك المهتمين بتصميم أنظمة التغذية العكسية فى المنظمات الإدارية بالمتغيرات التى ربما تؤثر على سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ؛ من أجل جعلهم قادرين على تصميم أنظمة تغذية عكسية مبنية على فهم واضح لنوعية المتغيرات التى تؤثر إيجابًا ، والمتغيرات التى تؤثر سلبًا على سلوك الموظفين عندما يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء . إن تصميم أنظمة تغذية عكسية مبنية على دراسات ميدانية سوف يساهم فى زيادة استفادة الموظفين من التغذية

العكسية المتوفرة فى بيئة العمل . كمثال ، أى نظام تغذية راجعة مصمم على أساس ما إذا كان لدى الموظفين القدرة على التغاضى عن الغموض سوف يعطى نتائج أفضل واستفادة أكبر من هذا النظام مما لو صُمم بدون المعرفة عن هذا المتغير فى بيئة العمل .

البحوث المستقبلية :

أولاً ، من الممكن للدراسات المستقبلية أن توسّع النموذج المستخدم فى هذه الدراسة . وهذا يعنى ، أن هناك العديد من المتغيرات فى بيئة العمل التى ربما تتنبأ بسلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء والتى من الممكن إضافتها إلى ما تم تضمينه فى الدراسة الحالية .

ثانيًا ، لقد بُنيت نتائج هذه الدراسة على بيانات مقطعية ، والتى بطبيعتها لا تسمح بالقول بعلاقات سببية بين المتغيرات المضمّنة فى هذه الدراسة . فى الدراسات المستقبلية من الممكن ومن المفروض جمع بيانات مطوّلة حتى نكون قادرين على القول بعلاقات سببية (سبب ونتيجة) بين المتغيرات المضمنّة فى هذه الدراسة .

ثالثًا ، من المفروض فى الدراسات المستقبلية بناء التحليل على بيانات من عينات أكبر ومن عينات فى منظمات مختلفة حتى نكون قادرين على أن نقول ، بثقة أكبر ، ما إذا كانت العلاقة بين متغيرين موجودة أو غير موجودة .

رابعًا ، التحقق من مدى صحة العلاقات التى جاءت مناقضة لبعض الفرضيات وذلك باستخدام عينات أكبر وفى منظمات مختلفة .

خامسًا ، برغم أن أداة جمع البيانات فى هذه الدراسة قد تم تجميعها ، فى معظمها ، من استبانات مُختبرة ومقبولة فى الأدبيات ، وأيضًا تم اختبارها بواسطة بيانات الدراسة الحالية ، إلا أنه من المفروض على الدراسات المستقبلية تنقيح هذه الأداة للرفع من موثوقيتها وصحتها .

أخيرًا ، فمن المطلوب من البحوث المستقبلية السؤال عن ليس فقط تكرار سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ، ولكن أيضًا عن أنواع التغذية العكسية عن الأداء التى يتم البحث عنها بواسطة الموظفين فى المنظمات الإدارية .

المراجـــع

1 - Alyami, A. (1996). **A Behavioral Approach to Employee Performance Appraisal: Factors Affecting Frequency of Managers' Goal-Setting and Feedback Behaviors,** Unpublished Ph.D. Dissertation, New York: State University of New York at Albany.

2 - Ammons, R. (1956). "Effects of Knowledge of Performance: A Survey and Tentative Theoretical Formulation", **The Journal of General Psychology,** 54: 279-299.

3 - Ashford, S. (1986). "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective", **Academy of Management Journal,** 29: 465-487.

4 - Ashford, S. (1993). "The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use", **Journal of Organizational Behavior,** 14: 201-224.

5 - Ashford, S. & Cummings L. (1983). "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information", **Organizational Behavior and Human Performance,** 32: 370-398.

6 - Ashford, S. & Cummings L. (1985). "Proactive Feedback Seeking: The Instrumental Use of the Information Environment", **Journal of Occupational Psychology,** 58: 67-79.

7 - Ashford, S. & Tsui A. (1991). "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking", **Academy of Management Journal,** 34: 251-280.

8 - Bauer, T. & Green S. (1998). "Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization", **Journal of Applied Psychology,** 83:72-83.

9 - Beehr, T., Johnson L. & Nieva R. (1989). "Coping with Occupational Stress among Police and their Spouses", paper presented at **the Society for Industrial and Organizational Psychology,** Boston.

10- Bennett, N., Herold D. & Ashford S. (1990). "The Effects of Tolerance for Ambiguity on the Feedback-Seeking Behavior", **Journal of Occupational Psychology,** 63: 343-348.

11- Berlyne, D. E. (1960). **Conflict, Arousal, and Curiosity,** New York: McGraw-Hill.

12- Blau, G. (1986). "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", **Journal of Management,** 12: 577-584.

13- Brett, J., Feldman D. & Weingart L. (1990). "Feedback Seeking Behavior of New Hires and Job Changers", **Journal of Management,** 16: 737-349.

14- Bunder, S. (1962). "Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable", **Journal of Personality,** 30: 29-50.

15- Cohen, J. & Cohen P. (1975). **Applied Multiple Regression/Correlation Analyses for the Behavioral Sciences,** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

16- Conolley, E., Gerard H. & Kline T. (1978). "Competitive Behavior: A Manifestation of Motivation for Ability Comparison", **Journal of Experimental Social Psychology,**14: 123-131.

17- Cusella, L. (1982). "The Effects of Source Expertise and Feedback Valence on Intrinsic Motivation", **Human Communication Research,** 9: 17-32.

18- Dansereau, F., Cashman J. & Graen G. (1973). "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complimentary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers", **Organizational Behavior and Human Performance,**10: 184-200.

19- Dubin, R. (1956). "Industrial Workers' Worlds: A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers", **Social Problems,** 3:31-142.

20- Dubin, R. (1968). **Human Relations in Administration,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

21- Eder, R., Fedor D., Buckley M. & Longnecker C. (1988). "The Role of Supervisor Intentions on Subordinate Reactions and Responses to Feedback" paper presented at the annual meeting of the **Academy of Management, Anahiem,** CA.

22- Eysenck, H., Arnold W. & Meili R. (1972). **Encyclopedia of Psychology,** New York: Herder & Herder.

23- Falcione, R. (1976). "Behavioral Components of Perceived Supervisor Credibility", **Journal of Applied Communication Research,** 4: 55-64.

24- Fedor, D. (1990). "Feedback Recipients' Responses to Negative Feedback: Investigating the Role of Uncertainty" paper presented at the Society for **Industrial and Organizational Psychology,** Miami Beach, FL.

25- Fedor, D., Eder R. & Buckley M. (1989). "The Contributory Effects of Supervisor Intentions on Subordinate Feedback Responses", **Organizational Behavior and Human Decisions Processes,** 44: 396-414.

26- Fedor, D., Rensvold R. & Adams S. (1992). "An Investigation of Factors Expected to Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study", **Personnel Psychology,** 45: 779-805.

27- Feldman, D. & Brett J. (1983). "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers", **Academy of Management Journal,** 26: 258-272.

28- Follert, V. (1982). "Supervisor Accessibility and Subordinate Role Clarity", **Journal of Applied Communication Research,** 10: 133-147.

29- Friend, R. & Gilbert J. (1973). "Threat and Fear of Negative Evaluation as Determinants of Locus of Social Comparison", **Journal of Personality,** 41: 328-340.

30- Gerstberger, P. & Allen T. (1968). "Criteria Used by Research and Development Engineers in the Selection of an Information Source", **Journal of Applied Psychology,** 52: 272-279.

31- Graen, G. (1976). "Role Making Processes within Complex Organizations" In M. D. Dunnette (ed.) **Handbook of Organizational and Industrial Psychology,** Chicago, IL: Rand McNally.

32- Graen, G., Orris J. & Johnson T. (1973). "Role Assimilation Process in Complex Organizations" **Journal of Vocational Behavior,** 3: 395-420.

33- Hall, D. T. (1976). **Careers in Organizations,** Santa Monica, CA: Goodyear Press.

34- Hovland, C. I., Janis I. L. & Kelley H. H. (1953). **Communication and Persuasion,** New Haven, Conn.: Yale University Press.

35- Ilgen, D., Fisher C. & Taylor M. (1979). "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", **Journal of Applied Psychology,** 64: 349-371.

36- Jones, E. E. & Gerard H. B. (1967) **Foundations of Social Psychology,** New York: Wiley.

37- Kanungo, R. (1982). "Measurement of Job and Work Involvement", **Journal of Applied Psychology,** 67: 341-349.

38- Katz, R. (1980). "Time and Work: Toward an Integrative Perspective" In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.) **Research in Organizational Behavior,** (Vol. 2:81-128), Greenwich, Conn.: JAI Press.

39- Katz, D. & Kahn R. L. (1978). **The Social Psychology of Organizations,** New York: Wiley.

40- Kenton, S. (1989). "Speaker Credibility in Persuasive Business Communication: A Model which Explains Gender Differences", **The Journal of Business Communication,** 26: 143-157.

41- Larson, J. (1989). "The Dynamic Interplay between Employees' Feedback Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback", **Academy of Management Review,** 14: 408-422.

42- Lawler, E. & Hall D. (1970). "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", **Journal of Applied Psychology,** 54: 305-312.

43- Levy, P., Albright M., Cawley B. & Williams J. (1995). "Situational and Individual Determinants of Feedback Seeking : A Closer Look at the Process", **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 62: 23-37.

44- Lindgren, H. C. (1973). **An Introduction to Social Psychology,** New York: John Wiley & Sons.

45- Locke, E. & Latham G. (1990). **A Theory of Goal Setting and Task Performance,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

46- Lodahl, T. & Kejner M. (1965). "The Definition and Measurement of Job Involvement", **Journal of Applied Psychology,** 49: 24-33.

47- London, Manuel (1997). **Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement,** New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

48- MacDonald, A. (1970). "Revised Scale for Ambiguity Tolerance: Reliability and Validity", **Psychological Reports,** 25: 271-298.

49- Miller, J. & Jablin F. (1991). "Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process", **Academy of Management Review,** 16: 92-120.

50- Miyamoto, S. &Dornbusch S. (1956). "A Test of Interactionist Hypotheses of Self-Conception", **American Journal of Sociology,** 61: 399-403.

51- Morrison, E. (1993). "Newcomers Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes", **Academy of Management Journal,** 36: 557-589.

52- Morrison, E. & Bies R. (1991). "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda", **Academy of Management Review,** 16: 522-541.

53- Morrison, E. & Weldon E. (1990). "The Impact of an Assigned Performance Goal on Feedback Seeking Behavior", **Human Performance,** 3: 37-50.

54- Norisus, M. J. (1993). **SPSS for Windows: Base System User's Guide, Release 6.0,** Chicago, IL: SPSS, Inc.

55- Northcraft, G. & Ashford S. (1990). "The Preservation of Self in Everyday Life: The Effects of Performance Expectations and Feedback Context on Feedback Inquiry", **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 47: 42-64.

56- Nutt, P. C. (1989). **Making Tough Decisions: Tactics for Improving Managerial Decision Making,** San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.

57- O'Reilly, C. (1982). "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information", **Academy of Management Journal,** 25: 756-771.

58- Pedhazur, E. J. (1982). **Multiple Regression in Behavioral Research,** Fort Worth, Texas: Holt, Rinehart & Winston, Inc.

59- Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson M. P. & McGrath M. R. (1996). **Becoming A Master Manager: A Competency Framework,** New York: Wiley.

60- Rabinowitz, S. & Hall D. (1977). "Organizational Research on Job Involvement", **Psychological Bulletin,** 84: 265-288.

61- Rizzo, J., House R. & Lirtzman S. (1970). "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly,** 15: 150-163.

62- Roloff, M. E. (1981). **Interpersonal Communication: The Social Exchange Approach,** Beverly Hills, CA: Sage.

63- Saleh S. & Hosek J. (1976). "Job Involvement: Concepts and Measurements", **Academy of Management Journal,**19: 213-224.

64- Shrauger, D. & Schoeneman T. (1979). "Symbolic Interactionist View of Self-Concept: Through the Looking Glass Darkly", **Psychological Bulletin,** 86: 549-573.

65- Singer, J. (1966). "Social Comparison-Progress and Issues", **Journal of Experimental Social Psychology,** 2: 103-109.

66- Trope, Y. (1975). "Seeking Information About One's Own Ability as a Determinant of Choice among Tasks", **Journal of Personality and Social Psychology,** 32; 1004-1013.

67- Vancouver, J. & Morrison E. (1995). "Feedback Inquiry: The Effect of Source Attributes and Individual Differences", **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 62: 276-285.

68- Van Sell, M., Brief A. & Schuler R. (1981). "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", **Human Relations,** 34: 43-71.

69- Webester, M. (1981). **Webester's Ninth New Collegiate Dictionary,** Springfield, Mass.: Marrian-Webester, Inc.

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

عزيزى الموظف : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

أولاً ، أفيدكم بأنى أقوم بدراسة فى منظمتكم الموقرة . ثانيًا ، تجدون مع هذا الخطاب نسخة من استبانة الدراسة وهى تتعلق بالعوامل التى ربما تؤثر على سلوك الموظفين عند البحث عن تغذية عكسية عن أدائهم لوظائفهم . والتغذية العكسية هى عبارة عن معلومات يحصل عليها الشخص بناءً على سلوك صدر منه مثل سلوكه فى أدائه لعمله . ثالثًا ، أود أن أؤكد لكم أن البيانات التى تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن يطلع عليها إلا الباحث .

فى حالة أى استفسار ، الرجاء الاتصال على رقم الهاتف المبين وترك اسمكم ورقم هاتفكم وسوف أقوم بالاتصال بكم فى أسرع وقت ممكن . شكرًا لكم على حُسن تعاونكم ، والله يحفظكم .

الباحث

تعليمات عامة :

١ - الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة .

٢ - الرجاء وضع دائرة حول الرقم الذى يتناسب مع إجابتكم عن السؤال أو تعبئة الفراغ الموجود فى نهاية السؤال .

٣ - بعد الانتهاء من الإجابة ، الرجاء وضع الاستبانة فى الظرف المرفق وإغلاق الظرف وإعادته إلى إدارة شئون الموظفين فى المركز الرئيسى للشركة مستخدمين المراسلة الداخلية للشركة . إن إغلاق الظرف أمر ضرورى وذلك للمحافظة على سرية البيانات المعطاة .

أولاً - المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية :

أ - التغاضى عن الغموض :

١ - لا أحب أن أبدأ فى مشاريع أو أعمال تقوم بها المجموعة إلا إذا كنتُ أشعر بالتأكد من أن المشروع أو العمل سوف يكون ناجحًا .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢ - فى حالة صنع قرار ما ، ولا تتوافر هناك معلومات كافية للتعامل مع المشكلة ، أشعر جدًا بعدم الارتياح .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣ - لا أحب أن أعمل فى مشكلة ما إلا إذا كانت هناك احتمالية أن أصل إلى إجابة قاطعة وغير غامضة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤ - أعمل بشكل سيئ جدًا عندما يكون هناك نقص فى الاتصالات فى الحالة التى قيد الحل أو الدراسة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥ - أشعر بحاجة كبيرة إلى تقييمات واضحة ومحددة فى الحالة التى يقيمنى فيها أُناس آخرون .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦ – أُصبح قلق البال جداً إذا لم أكن متأكداً من مسئوليات وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب – الثقة بالنفس :

٧ – نوعًا ما ، لا أثقُ بنفسى إلا بعض الشىء .

١	٢	٣	٤	٥
غير صحيح تمامًا	غير صحيح	صحيح إلى حد ما	صحيح	صحيح تمامًا

٨ – أشعر بأنى شخص ذو قيمة ، وعلى مستوى واحد مع الآخرين .

١	٢	٣	٤	٥
غير صحيح تمامًا	غير صحيح	صحيح إلى حد ما	صحيح	صحيح تمامًا

٩ – يبدو أن لدىّ قوة داخلية حقيقية فى القدرة على التعامل مع الأشياء . إنى أقف على قاعدة قوية إلى حد ما وهذا يجعلنى إلى حد ما أثقُ بنفسى .

١	٢	٣	٤	٥
غير صحيح تمامًا	غير صحيح	صحيح إلى حد ما	صحيح	صحيح تمامًا

١٠ – كثيراً ما أشعر بالنقص أو الدونية (أقل قدراً أو شأنًا من الآخرين) .

١	٢	٣	٤	٥
غير صحيح تمامًا	غير صحيح	صحيح إلى حد ما	صحيح	صحيح تمامًا

جـ – الانهماك فى الوظيفة :

١١ – أفضل الأشياء التى حدثت لى تتعلق بعملى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٢ – أعظم رضى فى حياتى يأتى من وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٣ – الأنشطة التى تعطينى أعظم سعادة ورضا شخصى تتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٤ – إنى أعيش ، وآكل ، وأتنفس وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٥ – أعظم الأشياء التى أقوم بها أهمية تتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٦ – أستمتع بعملى أكثر من أى شى آخر أقوم به .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٧ – لدى أنشطة أخرى أكثر أهمية من عملى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٨ – بالنسبة لى ، العمل ما هو إلا جزء صغير ممن أكون/فى حياتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٩ – أستمتعُ بالإبقاء على مكان عملى فى حالة جيدة أكثر من الاستمتاع بالإبقاء على أشيائى فى المنزل فى حالة جيدة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٠ - بعض الأشخاص يكونون منهمكين تماماً فى أعمالهم ، يفكرون فيها الليل والنهار وبالنسبة لآخرين ، ما العمل ببساطة إلا واحد من عدة اهتمامات . كم تشعر بأنك منهمكٌ فى عملك ؟

١	٢	٣	٤	٥
لست منهمكًا بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	منهمك تماماً

ثانيًا - المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر :

أ - خبرة/ معرفة المشرف المباشر :

٢١ - يعرفُ رئيسى المباشر الكثير عن وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٢ - عندما أسأل رئيسى المباشر عن أى شى فى وظيفتى فإنه يعطى معلومات صحيحة وموثوق بها .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٣ - يعرفُ رئيسى المباشر عن وظيفتى بمقدار ما أعرفُ عنها .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٤ - يرى رئيسى المباشر أن لديه التدريب المناسب عندما يُسأل عن أى أمر يتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٥ - عندما يُسأل رئيسى المباشر عن أى أمر يتعلق بوظيفتى فإنه يعطى إجابات تدل على أن لديه الخبرة الكافية .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٦ – رئيسى المباشر مؤهل جداً لأن ذلك يظهر من إجاباته عن أسئلتى التى تتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لست منهمكًا بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	مهمك تمامًا

٢٧ – يُعطى رئيسى المباشر إجابات فيها ذكاء دائمًا عندما يُسأل عن أى أمر يتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٨ – رئيسى المباشر ليس كفئًا للمنصب الذى يشغله .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٩ – لا يعرف رئيسى المباشر إلا القليل جداً عن وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب – إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر :

٣٠ – كم هو سهل الوصول إلى رئيسك المباشر عندما تحتاج أن تبحث عن تغذية عكسية عن أدائك فى العمل ؟

١	٢	٣	٤	٥
الوصول إليه ليس سهلاً بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	الوصول إليه سهل جدًا

٣١ – كم أتمنى لو أن رئيسى المباشر يكون أكثر تواجداً (فى مكتبه) مما هو عليه الآن .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٢ – يكون رئيسى المباشر فى مكانه عندما أحتاج إلى سؤاله عن أمر يتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٣ – يكون رئيسى المباشر تقريباً دائماً مشغول فى أجزاء أخرى من التنظيم .

١	٢	٣	٤	٥
لست منهمكًا بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	مهمك تماماً

٣٤ – كم هو صعب فى المتوسط أن تحصل على تغذية عكسية عن أدائك من رئيسك المباشر ؟

١	٢	٣	٤	٥
ليس صعبًا بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	صعب تماماً

٣٥ – يتبّع رئيسى المباشر سياسة "الباب المفتوح" مع مرؤوسيه .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٦ – بإمكانى التحدث مع رئيسى المباشر فى أى وقت خلال ساعات العمل .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٧ – يقع مكتب رئيسى المباشر بعيداً جداً عن المكان الذى أؤدى عملى فيه .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣١ – كم أتمنى لو أن رئيسى المباشر يكون أكثر تواجداً (فى مكتبه) مما هو عليه الآن .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٨ – يكون رئيسى المباشر تقريباً دائماً موجود عندما أحتاج أن أتكلم معه .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٩ – إنه من الصعب الإمساك برئيسى المباشر لأنه دائماً مشغول فى مكان آخر من التنظيم .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٠ – أشعرُ بأن رئيسى المباشر يُعامل مرؤوسيه كأعضاء "مقربين" وكأعضاء "غير مقربين".

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

جـ – جودة علاقة المشرف بالمرؤوس :

٤١ – لدى علاقة جيدة مع رئيسى المباشر .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٢ – يُبدى رئيسى المباشر عدم رغبة شديدة فى إعطائى إجابات عندما أسأله عن أى جزء من وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٣ – عندما أسأل رئيسى المباشر عن أى جزء من عملى فإنه يعطى الإجابات بطريقة لطيفة وبناءة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٤ – عندما أسأل رئيسى المباشر عن أى جزء من وظيفتى ، تكون الإجابات مفصّلة ومساعدة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

د – نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين :

٤٥ – كم مرة يقوم رئيسك المباشر بتحديد المهام التى يجب عليك القيام بها ؟

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

٤٦ – لا يحدد رئيسى المباشر المهام التى من المفروض أن أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

٤٧ – عندما أنتهى من المهام المسندة إلىّ ، فإنى أحصلُ على مهام جديدة من رئيسى المباشر .

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

٤٨ – يشرحُ لى رئيسى المباشر بوضوح ما هى مهامى .

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

٤٩ – يحددُ رئيسى المباشر المهام التى يجب أن أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

ثالثًا – المتغيرات المتعلقة بالمنظمة :

أ – غموض دور الموظف :

٥٠ – أشعرُ بأنى متأكد من مقدار السلطة التى أملكها فى وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥١ – هناك أهداف عامة وأهداف عملية واضحة ومخطط لها فى الوظيفة التى أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٢ – أعرفُ بأنى قد وزعتُ وقتى بالشكل المناسب بين مهام وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٣ – إنى أعرفُ ما هى مسئوليات وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٤ – إنى أعرفُ ما هو المتوقع منى فى وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٥ – شرحُ ما هو المطلوب أداؤه فى وظيفتى واضح .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب – مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية :

٥٦ – كم طول المدة التى عملتها فى هذه المنظمة/المؤسسة ؟ سنوات ——— أشهر ———

٥٧ – كم طول المدة التى عملتها فى وظيفتك الحالية ؟ سنوات ——— أشهر ———

رابعًا – المتغيران التابعان :

أ – تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء :

٥٨ – أسأل رئيسى المباشر عن تغذية عكسية عن أدائى بشكل عام .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٥٩ – أتحدث مع رئيسى المباشر عن أدائى .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٠ – أسأل رئيسى المباشر عن معلومات إضافية متعلقة بأدائى .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦١ – كم مرة فى المتوسط تقوم بسؤال رئيسك المباشر عن رأيه حيال قيامك بمهام وظيفتك ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٢ – إنه من طبعي السؤال عما إذا كنت أقوم بجميع مهام وظيفتي على الوجه المطلوب .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٣ – أكتفى بتعليقات رئيسى المباشر العارضة أو العابرة على أدائى فيما يتعلق بالمعلومات عما إذا كنت أقوم بمهام وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٤ – بخصوص حصولى على معلومات عما إذا كنت أقوم بمهام وظيفتى ، أعتمدُ دائمًا على المعلومات المتوفرة فى بيئة العمل (مثلاً الزملاء فى نفس الوحدة الإدارية ، زملاء فى وحدات إدارية أخرى ، ... إلخ).

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٥ – لا أقوم بسؤال رئيسى المباشر عما إذا كنت أقوم بتأدية جميع مهام وظيفتى على الوجه المطلوب .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب – تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء :

٦٦ – كم مرة تقوم بملاحظة ما هى سلوكيات الأداء التى يكافئ عليها رئيسك المباشر وتستخدمها كتغذية عكسية فى أدائك الشخصى ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٧ – كم مرة تقوم بمقارنة نفسك مع نظرائك (أشخاص فى نفس المستوى التنظيمى) ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٨ – كم مرة تقوم بالانتباه إلى كيفية تصرف رئيسك المباشر نحوك من أجل أن تفهم كيفية ملاحظته وتقييمه لأدائك فى العمل ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٩ – كم مرة تقوم بملاحظة خصائص الناس الذين يكافؤون بواسطة رئيسك المباشر وتستخدم هذه المعلومات ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٠ – أجد نفسى أسترق السمع على رؤساء آخرين للحصول على وجهات نظر مختلفة .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧١ – أقومُ بالانتباه الحاد إلى كيفية تصرف رئيسى المباشر نحوى من أجل أن أفهم أين أقف بالنسبة للأداء .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٢ – أبقى أذنى مفتوحة فى حالة وجود معلومات أكثر لدى رئيسى المباشر .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٣ – أقومُ بالانتباه الحاد إلى التغذية العكسية التى يعطيها رئيسى المباشر إلى صديقى المقرب فى القسم .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٤ – أقومُ بالانتباه الحاد إلى كيفية تصرف رئيسى المباشر نحو صديقى المقرب فى القسم .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٥ – أستخدم معلومات من اجتماعات القسم العامة لكى أحكم على أدائى .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢١ هـ
● يناير ٢٠٠١ م

استخدام شبكة الإنترنت في الإعلان الإلكتروني في منشآت الحاسب الآلي السعودية

د . ناديا حبيب أيوب *
د . صفاء سيد محمود **

المقدمة :

لقد كان للتطور التقنى السريع دور كبير فى تغيير طرق أداء الأعمال وقدرة كبيرة فى التأثير من حولنا . وأحد التطورات الهامة والتحول الكبير فى هذه التقنية هو ظهور الإنترنت وانتشار استخدامها على نطاق واسع فى مجال تبادل المعلومات والخبرات والاتصالات . إلا أن هذا التحول الكبير فى استخدامات الإنترنت كان فى تطبيقاتها الواسعة فى مجال التجارة الإلكترونية على الإنترنت ؛ فقد لاحظ رجال الأعمال والمؤسسات الاقتصادية المختلفة الإمكانيات والفرص الممكن أن تقدمها شبكة الإنترنت لأعمالهم ونشاطهم الاقتصادى ؛ وذلك بسبب انخفاض تكلفة الحواسيب الشخصية وارتفاع رقم مبيعاتها ، وتطوير الشبكة النسيجية العنكبوتية العالمية (الوب WWW) ، بالإضافة إلى الإعلان والترويج للإنترنت عبر وسائل الإعلان المختلفة ، وإمكانية وصولها إلى أسواق بعيدة وعديدة يمكن أن تخدم رجال الأعمال والمؤسسات .

تعتبر شبكة الإنترنت أداة جديدة متطورة لتسويق السلع والخدمات الملموسة وغير الملموسة ، تحمل معها الكثير من التطبيقات المستقبلية فى هذا المجال . فقد بين (Yarnell & Yarnell, 1998 : 82) أن منظمة التسويق المباشر فى الولايات المتحدة الأمريكية قامت بدراسة توصلت بها إلى أن حوالى (٢٠-٤٧) مليون فرد قد قاموا باستخدام الإنترنت فى الولايات المتحدة عام ١٩٩٧م . مع احتمال وصول هذا العدد إلى (٧١) مليون لنفس العام على مستوى العالم ، ويتوقع أن يصل هذا العدد فى عام

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .
** أستاذ نظم المعلومات المساعد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

٢٠٠٠م إلى (٧٠٠) مليون على مستوى العالم . كما أشارت إلى أن حجم التعاملات التجارية قد وصل إلى ما يقارب (٨٠٠) مليون دولار عام ١٩٩٦م ، ويتوقع أن يصل هذا الرقم إلى (١٤) مليار دولار عام ٢٠٠٠م . وأضافت (الشبكة العربية للاتصالات ، ١٩٩٩م) أن التجارة الإلكترونية بلغت نسبتها أكثر من (٢٪) من حجم التعاملات التجارية التى تتم فى جميع أنحاء العالم . كما أنها تنمو بمعدلات لم يسبق لها مثيل ، ومن المتوقع أن تصل إلى (٣٢٧) مليار دولار أمريكى عام ٢٠٠٢م . كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن هذا الرقم قد يصل إلى (٢٩٥٠) مليار دولار عام ٢٠٠٥م (Tygar, 1996) .

إن التجارة عبر الإنترنت تقدم وسيلة فريدة للاتصال بين المنشأة والمستهلك ، أو بين المنشأة والمنشآت الأخرى باستخدام تقنيات الاتصال ونظم المعلومات الملائمة ، كما تقدم العديد من الفوائد للمنشآت والمستهلكين معًا . فمن جانب المنشآت يمكن للإنترنت أن تصبح أداة قوية فى تعزيز العلاقات مع العملاء "المستهلكين والمنشآت" (Patterson & Brown, 1996) ، بالإضافة إلى إيجاد أسواق جديدة ، وتحسين كفاءة العمليات عن طريق تقليص قنوات التوزيع . أما من جانب المستهلك فإن الإنترنت يمكن أن تصبح وسيلة اتصال فعالة فى تسهيل البحث والحصول على المعلومات الحديثة بالنسبة للسلع والخدمات ، والاطلاع على عرض هذه السلع والخدمات والمساعدة فى المقارنة بينها واتخاذ القرار المناسب بشأن ذلك (Hoffman, Novak, and Chatterjee, 1997) .

على الرغم من الاهتمام المتزايد سواء بالكتابة أو بإجراء الدراسات عن التجارة عبر الإنترنت ، إلا أن الإنترنت لم ترقَ حتى الآن بشكل مناسب لتصبح أداة تسويقية ناجحة ؛ بسبب قلق المستهلك بشأن أمن البيانات ، وبسبب عدم وجود خطط بيع محددة لدى التجار والمنتجين للإعلان عن منتجاتهم وخدماتهم وبيعها من خلال الإنترنت . بالإضافة إلى أن معظم المستهلكين الذين يستخدمون التجارة الإلكترونية يقومون بالاستعلام عن المنتجات والخدمات المعلن عنها فى الإنترنت ، ثم شرائها خارج إطار التجارة الإلكترونية ، وذلك عن طريق : إما الهاتف ، وإما الفاكس ، وإما القنوات التقليدية (Mullin, 1998) .

تعتبر الإنترنت وسيلة لتسويق السلع المادية (الملموسة) والسلع الرقمية (غير الملموسة) . وتشير السلع الرقمية إلى "تلك السلع والخدمات التى يمكن تقديمها

للمستهلك من خلال شبكات الاتصال بصورة كاملة" (Clarke, 1998) ؛ لذلك فإن هذه السلع والخدمات يمكن إيصالها للمستهلك باستخدام البنية التحتية المعلوماتية ؛ حيث تؤمن هذه البنية المعلوماتية البيئة السوقية الكافية للحصول على تلك السلع والخدمات . وتصنف نظم البرامج بكل أنواعها ضمن السلع الرقمية الهامة التى يمكن تبادلها من خلال الإنترنت ؛ حيث تؤمن الإنترنت السرعة فى توزيع هذه السلع والخدمات والإشباع الفورى لحاجات العملاء ؛ بالإضافة إلى تقليل تكاليف الشراء عن طريق تقديم إمكانية الوصول المباشر إلى عدد من بائعى تلك الخدمات والسلع ، واختصار الوقت والمسافات الموجودة فعليًا(Alridge, Forcht, and Pierson , 1997) .

ولما أصبحت خدمات الإنترنت متاحة للاستخدام فى معظم دول الشرق الأوسط فى الوقت الحالى (Anderson, 1997) ؛ فهى تعتبر الأداة التى تمكن مواطنى دول المنطقة من الانضمام إلى عصر المعلومات والاتصالات . إلا أن استخدام الإنترنت فى تلك الدول فى مجال التجارة الإلكترونية لا يزال محدودًا ؛ فقد بينت مجلة إنترنت العالم العربى (Internet Arab World, 1997) أن ما يقارب (٤٪) من مستخدمى الإنترنت فى العالم العربى قد قاموا بالشراء من خلال الإنترنت خلال عام ١٩٩٧م ، ومن المتوقع أن يرتفع حجم الصفقات عبر الإنترنت من (٩) ملايين دولار إلى ما يقارب (١١,٥) مليون دولار مع نهاية العام . أما أكثر المشتريات حجمًا فكانت نظم البرامج حيث بلغت نسبة الشراء فيها (٢٣٪) ، يليها الكتب ثم متفرقات أخرى بنسبة (١٠٪) . بالإضافة إلى أن القليل من المنشآت التى تقدم خدمات الإنترنت والمنشآت العربية لنظم البرامج – قد أنشأت مراكز لبيع خدماتها على الإنترنت . وتتوقع منشآت نظم البرامج أن تبلغ مبيعاتها عبر الإنترنت ما يعادل (٣٣٪) من مبيعاتها الإجمالية خلال السنتين أو الثلاث القادمة .

كما بينت مجلة إنترنت العالم العربى (Internet Arab World, 1999) فى دراسة أعدها ونشر نتائجها حديثًا مكتب إعلان الإنترنت (Internet Advertising Bureau) ، أن قيمة الإنفاق الإعلانى باستخدام الإنترنت قد قدر بمبلغ (٣٥١,٣) مليون دولار أمريكى خلال الربع الأول من عام ١٩٩٨م ، وذلك بزيادة بلغت نسبتها (٢٧١٪) قياسًا بالربع الأول من عام ١٩٩٧م .

وترتبط النسبة الأكبر من مشتريات العملاء بشراء المنتجات والخدمات المتعلقة بالحاسب الآلى ، باعتبارها من السلع غير الملموسة التى يسهل الإعلان عنها وإيصالها للمستهلكين من خلال الإنترنت ، بالإضافة إلى أن المستهلكين غالبًا ما يقومون بالتعرف على الخدمات والمنتجات المعلن عنها فى الإنترنت وشرائها باللجوء إلى القنوات التقليدية ، والاعتماد بشكل محدود على التجارة الإلكترونية فى هذا الشراء (Mullin 1998) . كما دلت بعض الدراسات على أن العديد من الشركات قد تم إنشاؤها بهدف بيع منتجاتها من نظم البرامج من خلال الإنترنت ، ويتوقع أن تصل مبيعات نظم البرامج عبر الإنترنت إلى (٧٥٠) مليون دولار أمريكى عام ١٩٩٩م (Verity, 1996) . وأن أكثر المنشآت استخداماً للإنترنت فى التجارة هى منشآت الحاسب الآلى ، باعتبار أن الإنترنت تعتمد بشكل أساسى على الحاسب الآلى ؛ ولهذا فإن هذه المنشآت تكون فى مقدمة الشركات التى تتبنى هذا التطور فى التجارة (Cockburn & Wilson, 1996) .

الدراسة الاستطلاعية :

من أجل تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق ؛ تم القيام بدراسة استطلاعية للتعرف بصورة أولية على مدى تطبيق التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت فى منشآت الحاسب الآلى فى مدينة الرياض لترويج وبيع خدماتها . واستخدمت فى ذلك المقابلة المقننة التى تطرقت أسئلتها إلى مدى استخدام التجارة الإلكترونية من قبل منشآت الحاسب الآلى ، والأسباب التى تدفع إلى تطبيقها أو عدم تطبيقها . وأظهرت نتائج المقابلة أن استخدام الإنترنت فى التجارة الإلكترونية محدودة التطبيق بشكل كبير ، ويقتصر استخدام الإنترنت حاليًا على الإعلان الإلكترونى لمنتجات وخدمات هذه المنشآت ضمن نطاق ضيق . والأسباب فى ذلك ترتبط بشكل أساسى بالتالى :

١ – تعدد شكاوى المنشآت من ازدحام الإعلانات الخاصة بمنشآت الحاسب فى الإنترنت ؛ مما يجذب العملاء نحو السلع البديلة .

٢ – قلة خبرة المتخصصين فى تصميم صفحات (الوب) بحيث تلائم احتياجات المستخدمين الفعلية ، وتحوى المعلومات الضرورية ، وتحقق الاستجابة السريعة عند تقليب صفحات (الوب) .

٣ – قلق المستخدمين المتعلق بالحفاظ على سرية المعلومات الشخصية المرتبطة بالبيانات المالية أثناء التعاملات النقدية ببطاقات الائتمان .

٤ – عدم الاهتمام بوجود جهاز تسويقى متكامل فى تلك المنشآت ، يقوم بالتخطيط لكيفية الاستفادة من الإنترنت فى عرض السلع والخدمات وتسويقها .

٥ – عدم وضع إستراتيجية تسويقية ملائمة تمكن المنشآت من الترويج لمنتجاتها وخدماتها ، والاستفادة من انخفاض التكلفة التى يؤمنها استخدام الإنترنت فى التسويق .

٦ – عدم إدراك معظم منشآت الحاسب الآلى فى المملكة وكذلك المستخدمين لقوة الإنترنت كوسيلة اتصال ؛ إذ يرغب معظمهم فى مواكبة التقنية الجديدة فقط ، مع إغفال الاهتمام بتحديد أهداف إستراتيجية التسويق الممكن استخدامها عبر الإنترنت .

٧ – عدم استعداد البنوك التجارية السعودية بشكل ملائم فى الوقت الحالى للتعامل مع وسائل الدفع الإلكترونى فى تسديد قيمة المشتريات من خلال الإنترنت .

مشكلة الدراسة :

لقد ساعدت نتائج الدراسة الاستطلاعية فى صياغة مشكلة الدراسة ، بحيث ترتبط بشكل أساسى بالتعرف على مدى استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى لمنتجات وخدمات منشآت الحاسب الآلى فى مدينة الرياض ، والعوامل التى تشجع هذا الاستخدام أو تعيقه ، كذلك مدى الاعتماد على وجود إستراتيجية للإعلان الإلكترونى فى تلك المنشآت .

تساؤلات الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١ – ما هى مجالات استخدام منشآت الحاسب الآلى لتطبيقات الإنترنت والتجارة الإلكترونية بشكل عام ، واتجاهات الإدارة فيها نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى لسلعها وخدماتها بشكل خاص ؟

٢ – ما مدى اختلاف اتجاهات الإدارة فى استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى باختلاف المركز الوظيفى ، وحجم المنشأة ؟

٣ – ما هى العوامل التى تؤثر على اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى لسلعها وخدماتها ؟

٤ – ما مدى قيام هذه المنشآت بتطبيق إستراتيجية الإعلان الإلكترونى لمنتجاتها وخدماتها فى الإنترنت ؟

سوف تتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال ثلاثة محاور : يتعلق المحور الأول بالمراجعة النظرية لمفاهيم الدراسة ، ويتناول المحور الثانى أسلوب ومنهجية الدراسة ، أما المحور الثالث فيتطرق إلى تحليل النتائج ومناقشتها .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية شبكة الإنترنت نفسها ؛ حيث تعد قوة دعم وتطويراً إدارياً سريعاً وفعالاً ؛ بسبب القدرة على الارتباط المباشر بالموردين ، والأسواق المحلية والدولية ، والمستهلكين ، والشركات الأخرى ؛ لذا تتمثل هذه الأهمية فى :

- إمكانية قيام منشآت الحاسب الآلى بتقديم المعلومات والنشرات والإرشادات المتعلقة بالحاسبات الآلية ومنتجات نظم البرامج التى تروج لها من خلال الإنترنت ، والتطورات الحديثة والخدمات المرتبة بها .

- إمكانية وصول منشآت الحاسب الآلى والمنشآت الأخرى إلى الأسواق المحلية والخارجية ، وبالتالى استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين لسلعها وخدماتها ، بالإضافة إلى عقد الاتفاقات الدولية للتصدير للأسواق الخارجية أو الشراء منها .

- حداثة استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى معظم المنشآت الاقتصادية المحلية والدولية ؛ حيث تجعل لهذه الدراسة أهمية خاصة فى مساهمتها المتواضعة فى إغناء المكتبة العربية فى مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات بهذا المجال من البحوث والدراسات .

تَعامُل هذه الدراسة مع استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى من منظور مختلف عن الدراسات السابقة ؛ إذ إنها بنيت على دراسة استطلاعية أداتها المقابلة المقننة لتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق ، ثم محاولة التعرف على اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام تطبيقات الإنترنت والتجارة الإلكترونية بشكل عام ، واستخدام تطبيقاتها فى مجال الإعلان الإلكترونى لسلعها وخدماتها بشكل خاص . ثم الربط بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبعض العوامل التى تشجع هذا الاستخدام . خصوصًا أن هذه العوامل لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل مباشر لمعرفة أثرها على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالى :

١ - التعرف على مدى استخدام منشآت الحاسب الآلى لتطبيقات الإنترنت والتجارة الإلكترونية بشكل عام ، واستخدامها فى مجال الإعلان الإلكترونى بشكل خاص .

٢ - التعرف على مدى اختلاف اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى تبعًا لاختلاف المركز الوظيفى للمديرين ، واختلاف حجم المنشأة مقيسًا بمبيعاتها .

٣ - التعرف على اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو العوامل التى تؤثر على استخدام الإنترنت فى الإعلان عن سلعها وخدماتها .

٤ - إلقاء الضوء على مدى اتباع هذه المنشآت لإستراتيجية متكاملة للإعلان الإلكترونى لسلعها ومنتجاتها من خلال الإنترنت .

الإطار النظرى :

تعرف الإنترنت بأنها "شبكة عالمية من الشبكات الحاسوبية المختلفة المتعلقة ببعضها بواسطة وصلات اتصالات بعيدة . وهذه الشبكة مكونة من مؤسسات ومنظمات متنوعة مثل الدوائر الحكومية والجامعات والمنشآت التجارية التى قررت السماح للآخرين

بالاتصال بحواسيبها ومشاركتهم المعلومات . " (نورتون وسميث ، ١٩٩٧م) وتحدد كل منظمة حجم المعلومات التى ترغب فى عرضها للآخرين وطريقة هذا العرض ، كما يمكنها استخدام المعلومات التى تعرضها المنظمات الأخرى .

كما تعرف الإنترنت (صوفى ، ١٩٩٨) بأنها نظام واسع لربط الشبكات الحاسوبية على المستوى العالمى ، على أساس بروتوكول التحكم بالنقل/بروتوكول إنترنت (TCP/IP) مع تقنية البنية المعمارية لشبكة الخادم والعميل (Client-Server-Architecture) ، وهى شكل حديث من البناء الشبكى يعمل لفائدة المستفيدين الذين يطلبون أنواعًا محددة من المعلومات .

الإنترنت فى المملكة العربية السعودية :

بدأ إدخال شبكة الإنترنت فى المملكة العربية السعودية بنجاح فى ١٩ ديسمبر ١٩٩٨م (Basic Facts about Saudi Arabia, 1999) ؛ حيث منحت وحدة خدمة الإنترنت فى مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية وعنوانها (www.isu.net.sa) . وتعد مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية هى المسئولة عن مد الجامعات والمنشآت السعودية بخدمات الإنترنت (ISP:Internet Service Provider) عبر شركة الاتصالات السعودية (STU: Saudi Telecommunication Company) .

وتؤمن شركة الاتصالات السعودية البنية التحتية لخدمات الإنترنت من خلال (٨) خطوط (EI) سرعة كل منها (٢) ميجابايت فى الثانية . وتتصل الشركات السعودية لوحدة خدمة الإنترنت عن طريق وصلات (ATM) وبسرعة (٥١٢) كيلو بايت فى الثانية . وتتميز خدمة الإنترنت فى المملكة باتصالها بمزود بروكسى (Proxy Server) ، يمكن من خلاله منع الوصول إلى المواقع غير المرغوب فيها عبر شبكة الإنترنت التى لا تتناسب مع مجتمعاتنا العربية والإسلامية . أما اللجنة التى تقوم بتحديد المواقع الممنوعة فهى " لجنة الإنترنت الأمنية " المؤلفة من مجموعة ممثلة لوزارات و جهات حكومية ترأسها وزارة الداخلية بناءً على معايير تحددها اللجنة .

استخدامات الإنترنت بصفة عامة :

كانت الإنترنت حتى عام ١٩٩٠م تخدم بصفة رئيسية القطاعات ذات الطبيعة الأكاديمية لأغراض البحث والتطوير(العبيد ، ١٩٩٦: ٤١) ، وانتشر استخدامها بشكل كبير بين الأفراد لانخفاض تكلفة الاتصال . وقد اعتمدت خدمة الإنترنت قبل ذلك العام على نقل وتبادل البريد الإلكتروني والملفات والبيانات من خلال قوائم يتم الاختيار من خلالها (الفنتوخ ، ١٩٩٨ :٨٩) . ومع ظهور الشبكة النسيجية العنكبوتية (WWW) وهى ما يطلق عليها الوب (Web) ؛ أصبح لزامًا على مختلف المنشآت وخاصة التجارية ضرورة استخدام شبكة الإنترنت لاحتوائها على أسواق متعددة ، وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء ، وتسويق منتجاتها وخدماتها (أوكونر ، ١٩٩٨ ، :٥١) .

وتتمثل خدمات الإنترنت بصفة عامة فيما يلى :

١ - البريد الإلكتروني E-mail :

حيث يستطيع المشترك تبادل الرسائل مع غيره من المشتركين بسرعة مع الدقة وقلة التكلفة (Stewart, 1997:51) . ويمكن إرسال وثائق بريدية تتمتع بالنصوص والصوت والصور المتحركة ، وكذلك إرسال الرسالة لأكثر من مستخدم فى نفس الوقت (Lin & Jones, 1996 :23-25) .

٢ - الشبكة النسيجية WWW :

تمثل واجهة الاستخدام الموحد للعديد من أدوات الشبكة المتاحة ، وتعمل عن طريق تأسيس روابط نصية متشعبة (Hyper Text Link) بين الوثائق الموجودة فى أى مكان على الشبكة (كهن ولونمان ١٩٩٧ :٢٣) ، وتعد بذلك أحدث رابط للبحث . وقد بنيت ال (WWW) على استخدام لغة ترميز خاصة تسمى (Hyper Text Markup) (Language) (HTML) التى تعتمد على البروتوكول الخاص بذلك ، وهو بروتوكول (Hyper Text Transfer Protocol) (HTTP) (كولن ، ١٩٩٦: ١٠٠). وقد أصبحت الشبكة النسيجية أحد المجالات المشجعة على التجارة الإلكترونية ؛ حيث يتوقع أن تكون الإنترنت أداة التجارة فى المستقبل ، وأن المنشآت التى لاتتوسع فى استخدامها ؛ سوف تصبح معزولة عن إطار تقنية المعلومات (Rosen, 1994) .

٣- نقل الملفات FTP :

توفر خدمة نقل الملفات اتصالاً بين جهازين ، وهو الذى يسمح بنقل المعلومات أو الملفات بين هذين الجهازين (Pitter, Amato, and Callahan , 1998:48) .

٤ - الغوفر Gopher :

كانت هذه الخدمة هى الأكثر استخداماً بين كل خدمات الإنترنت قبل ظهور شبكة (الوب WWW) كـهن لونمان (١٩٩٧ :٢٣) . وهو نظام يسمح بالبحث عن المعلومات باستخدام قوائم الاستعراض (Menus) والبحث فى قوائم مصادر المعلومات مرتكزاً على تقنيات النص (Hyper Text) ، وهو لا يستخدم الآن بسبب ظهور ال (WWW) (Kobelius1997:307) .

٥ - التحاور الآنى Chat :

يتم فيها الاتصال والمناقشات بين مجموعة من الأشخاص ؛ حيث يتم تبادل الرسائل على شكل نصوص فى نفس الوقت على الرغم من التباعد الجغرافى بين المستخدمين ؛ فهى عبارة عن قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً وعلى الهواء مباشرة (Thomas, 1978:3) .

٦ - مجموعات الأخبار Newsgroups :

تمثل منتدى عاماً للمناقشات لمن يشتركون فى نفس الاهتمامات ، وبالتالى يمكن الحصول على الحلول لمواجهة المشكلات ، وتقديم العون والنصيحة والمعلومات للآخرين . الفنتوخ (١٩٩٨ : ٨٨) .

٧ - التحاور الفيديوى Video Conferencing :

حيث يستطيع شخصان أو أكثر عقد مؤتمر على الهواء بالصوت والصورة عبر الإنترنت (Wexler, 1996 : 18) .

٨ - التشغيل عن بعد Telnet :

تمكن هذه الخدمة من الدخول عبر الإنترنت لجهاز حاسب آخر فى أى مكان فى العالم وتشغيل ما به من برامج والاستفادة مما فيه ، وجعلها كما لو كانت موجودة داخل الحاسبات الشخصية للمستخدم (Field, 1995: 6) .

٩ - الأرشى Archie :

هو نظام استجوابى يساعد فى البحث عن ملف معين أينما وجد داخل الإنترنت ، حيث تقوم خدمة ال (Archie) بفهرسة مواقع الحاسبات (FTP) ، وإعداد قائمة بالملفات المتوفرة فى كل موقع . صوفى(١٩٩٨) .

١٠- خادم معلومات المنطقة الواسعة WAIS :

يبحث ال (WAIS) فى بنوك المعلومات التى توافق المعيار الأمريكى (ANSI 23950) صوفى (١٩٩٨) . وهذه الخدمة مماثلة تقريبًا لخدمة الغوفر ، إلا أن ال (WAIS) تختلف فى أنها البروتوكول الذى اختارته الولايات المتحدة الأمريكية كنظام مقاييس أو معايير لمجموعة بياناتها الهائلة (Zwaenepoel, ١٩٩٧: ٣٢) .

خدمات الإنترنت فى مجال التجارة الإلكترونية :

تعرف التجارة الإلكترونية بأنها عبارة عن مجموعة متكاملة من عمليات الإنتاج وتوزيع وبيع المنتجات بوسائل إلكترونية (Cheffy, Mayer, Johnston, 1999:27) .

هناك مجموعة من الخدمات التى تقدمها الإنترنت فى مجال التجارة الإلكترونية كما يلى (Verstoete, 1999:12) :

١ - **فى مجال المبيعات :** توفر معلومات مفصلة عن الخدمات أو السلع واستلام الطلبيات وتسديد مبالغ البيع على مدار (٢٤) ساعة فى اليوم .

٢ - **فى مجال دراسة السوق :** حصول الشركة على معلومات فورية من وسائل الإعلام المختلفة العالمية ، فضلاً عن الدراسات المتعلقة باحتمالات إرضاء العملاء والقدرة على اكتساب التغذية المرتدة عن منتجاتها .

٣ – **فى مجال خدمة التعريف الإلكترونى بالسلع والخدمات :** تتمثل فى القدرة على عرض قوائم تعريف السلع والخدمات وكامل الخط الإنتاجى للشركة على شاشة الحاسوب ، مع القدرة على تحديث يومى للمعلومات الواردة فى القوائم .

٤ – **فى مجال الدعاية والإعلان والبيع :** لإبراز خصائص الإنتاج وجذب المزيد من النشاط التجارى ، مع إمكانية الوصول إلى كل العملاء المحتملين لهذه المنتجات على مدار الساعة .

٥ – **فى مجال الخدمات والمعلوماتية :** توفير معلومات تبرز فائدة ومنافع المنتجات وقيمتها المعنوية والمادية كوسيلة متنوعة ومثيرة للاهتمام وبالألوان وتجذب الانتباه إلى مواقع أخرى فى المجال ذاته ، وبها معلومات إضافية للعملاء .

من العرض السابق يتضح أن الإنترنت توفر مجموعة من الخدمات الهامة هى :

١ – سهولة الاتصال بالعملاء الحاليين والمرتقبين .

٢ – إمكانية نشر وتوزيع الكتيبات لعرض المنتجات .

٣ – توزيع وتبادل مختلف أشكال الملفات الإدارية والمالية بشكل سريع .

٤ – الوصول إلى مختلف مصادر المعلومات العامة والمتخصصة .

٥ – الاطلاع المستمر على أحوال المنافسة والتغيرات المستمرة فى مختلف الأسواق .

٦ – انخفاض تكاليف التشغيل والإدارة مع اتساع السوق .

٧ – زيادة فعالية الإدارة والاتصال بالعاملين ؛ مما يمكن من زيادة خدمة العملاء والموردين والموزعين .

٨ – اكتساب ميزة تنافسية من خلال البريد الإلكترونى والمشاركة عن بعد ، وتتبع ومراقبة الأسواق والمنافسين والإعلان وخدمات العملاء .

٩ – إمكانية استقبال ردود ورغبات ومتطلبات العملاء .

الإعلان الإلكترونى :

يعرف الإعلان الإلكترونى بأنه" شكل من أشكال الاتصال غير الشخصى لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة محددة مقابل أجر معين" (Journal of Marketing, 1998) .

يميل استخدام الإنترنت فى الشرق الأوسط للأغراض التجارية إلى التركيز على تجارة المعلومات ، حيث يتم الإعلان فى الإنترنت للوصول إلى الأسواق العالمية ، أو لتمييز العلامة التجارية والخصائص المميزة لمنشأة ما عن مجموعة المنشآت الأخرى . وبذلك يؤمن الإعلان فى الإنترنت الوصول إلى المعلومات الخاصة بالسوق المحلية أو الإقليمية ، كذلك المعلومات المتعلقة بالموردين والمنشآت الاقتصادية التى كان يتم الحصول عليها عن طريق : إما الهاتف وإما الفاكس وإما بزيارة تلك المنشآت (Anderson 1997) .

إن إنشاء شبكة الوب العالمية سهلت على المنشآت المختلفة إعداد وتطوير إعلاناتها على الوب بحيث تمكن المستخدمين من الوصول إلى موقع إعلانى محدد بدلاً من الحصول على مجموعة كبيرة من الإعلانات المتعددة . كما جعلت الإعلان يتجه أكثر فأكثر نحو الإعلان المتحرك ؛ ليحمل أكثر من رسالة إعلانية فى ذات المساحة ، أو ليجذب انتباه المتصفحين نتيجة حركته الملفتة (Yarnell & Yarnell 1998) .

يمكن الإعلان فى شبكة الوب العالمية إما من خلال قيام المنشأة بتصميم صفحات إعلاناتها بنفسها ، وهذا يمكنها من التحكم المباشر والكامل بتحديث هذه الصفحات ومراقبة استخداماتها ، أو من خلال اللجوء إلى شركات متخصصة تقديم تلك الخدمات باتباع نظام الوساطة ؛ حيث تقوم هذه الشركات بتزويد موقع الراغب فى الإعلان عن منتجاته وخدماته بشريط إعلانى يتضمن الموقع (Interstitial) ، ويضم مجموعة من الإعلانات تتناوب الظهور على صفحات المواقع فيما بينها . ويجرى التحكم من قبل قاعدة بيانات الشبكة ، وتتولى الشبكة فى المقابل الإعلان عن الموقع المذكور فى مواقع (وب) أخرى ترتبط بها باتفاقيات متشابهة . ويعرض الإعلان جزءاً من محتويات مواقع أخرى بصورة تفاعلية ، حيث يحتوى على مكونات صوتية ومرئية وفيديوية مبنية على تفضيلات المستخدم ونوعية المعلومات التى يبحث عنها ونمط تصفحه (Alen, Kania, and Yaeckel, 1998: 135) .

اختلفت آراء العاملين فى التسويق الإلكترونى حول مدى فاعلية الإعلان الإلكترونى : فأنكر البعض منهم (Danish & Gannou, 1998: 33) قدرة الإعلان على تحقيق معدل نفاذ مرتفع إلى موقع المعلن ، وأكد البعض الآخر أن الإعلان الإلكترونى يعزز صورة العلامة التجارية فى أذهان المستخدمين نتيجة لتكرار مشاهدته ، ويلفت انتباه المستخدمين إلى السلع والخدمات ، وكذلك يقوم بنفس وظيفة الإعلان التقليدى .

العوامل المؤثرة على الإعلان الإلكترونى :

لقد تعددت الآراء حول العوامل والمؤثرات التى تشجع المنشآت على الأخذ بالإعلان الإلكترونى للتعريف بمنتجاتها وخدماتها . فأشار البعض إليها (Baker, 1998) بأنها تتعلق بمدى دعم الإدارة لهذا الاستخدام ورؤيتها له ، ومدى المعرفة التى تمتلكها حول إمكانية هذا الاستخدام . وبيّنت مؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG, 1998) أنها ترتبط بالفوائد والفرص التى يمكن أن تقدمها الإنترنت ، بالإضافة إلى بعض الصعوبات والمعوقات التى تؤثر على هذا الاستخدام ، وكذلك دعم الإدارة لهذا الاستخدام ، والموارد المخصصة له والتى ترتبط بحجم المنشأة . وأضاف البعض (Teo & Tan, 1998) أن استخدام الإنترنت بشكل عام من قبل المنظمات يرتبط بحجم المنظمة ، ودعم الإدارة ، والفوائد المتوقع تحقيقها من استخدام الإنترنت ، وبعض المعوقات لهذا الاستخدام . وأكد البعض أيضًا (Poon & Swatman, 1998) أن استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى له صلة بالفوائد المتوقع تحقيقها من هذا الاستخدام ، والمعوقات التى تؤثر على هذا الاستخدام ، ودعم الإدارة العليا لهذا الاستخدام . أما آلبا وزملاؤه (Alba, Lynch and Weitz, 1997) فقد بينوا أن هذا الاستخدام يعود إلى الأهداف التنافسية التى تسعى المنظمات لتحقيقها ، وأكد كلارك هذه الناحية (Clarke 1998) .

يلاحظ من المراجعة السابقة أن الآراء التى تكررت حول العوامل التى تساهم فى استخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى – هى تلك العوامل التى تم اختيارها فى هذه الدراسة والمتعلقة بدعم الإدارة لاستخدام الإنترنت ، وفوائد الاستخدام ، ومعوقات الاستخدام ، والأهداف التنافسية التى تسعى المنشأة لتحقيقها من خلال هذا الاستخدام . وسوف يتم تناول هذه العوامل بالمراجعة النظرية لها .

١ – دعم الإدارة لاستخدام الإنترنت :

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن دعم الإدارة وتبنيها لنظم المعلومات الإدارية بشكل عام يلعب دورًا أساسيًا فى إنشاء هذه النظم ونجاح استخدامها (Beath, 1991; Grover, 1993) ؛ حيث إن دعم الإدارة يوجد الحافز الضرورى والجهود

المطلوبة لإنشاء وتطبيق التقنية الجديدة بهدف تحسين الأداء ، وتحقيق المنافع الملائمة للمستهلكين ، وتعزيز الإمكانيات التنافسية للمنشأة . كما أن هذه الدعم يُمكِّن المنشأة من إيجاد التكامل المطلوب بين استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى وبين إجراءات العمل المختلفة الموجودة فى المنشأة ، التى يتم تنفيذها فى مجال النشاطات المتعددة لها . كما أنه يضمن تخصيص الموارد المطلوبة لإنشاء التقنية وتعزيز استخداماتها وتطبيقاتها ؛ إذ أكد بيكر (Baker 1998) هذه الناحية فى دراسته ، كما دعمت دراسة كل من بون وسواتمان (Poon & Swatman 1999) ، وكذلك تيو و تان (Teo & Tan 1998) أهمية دعم الإدارة وتبنيها لإنشاء هذه التقنية فى منشآتها .

٢ - فوائد استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :

تعتبر فوائد الإنترنت من العوامل الحرجة والهامة التى تساهم فى تبنى استخدامات الإنترنت فى المنشآت المختلفة بشكل عام ؛ حيث قد يعبر عن هذه الفوائد بشكل قابل للقياس كالبيانات المالية المتمثلة فى تكاليف الإعلان والاتصالات ، والعوائد الممكن تحقيقها أو عدد العملاء الجدد وغيرها من الفوائد . أو بشكل نوعى تقديرى يشير إلى تأثيرها على مكانة المنشأة وعملها مثل الأثر الإيجابى الذى يتركه الإعلان لدى زائرى موقع (الوب) ، والحفاظ على العملاء سواء المستهلكين أو المنشآت الأخرى ، وزيادة الفرص التسويقية المحتملة من خلال استعلامات العملاء ، أو تحقيق زيادة حجم التعاملات التجارية (Lavocon, Benbasat, and Dexter, 1995) . كما تؤمن الإنترنت فوائد أخرى تمكن المنشأة من الوصول إلى المعلومات المتاحة فى شبكة (الوب) العالمية ، ونشر المعلومات المتعلقة بنشاطاتها وخدماتها فى تلك الشبكة ، إضافة إلى إمكانية الوصول للأسواق العالمية ، وتحسين خدمات العملاء ، وتكاليف الإعلان المنخفضة (Soh, Mah, Gan, Chew, and Reid, 1997) . كما تمكن من الوصول إلى عدد كبير من المستخدمين لشبكة (الوب) والحصول على التغذية المرتدة من هؤلاء المستخدمين ، ثم إمكانية الحصول على خدمة الإعلان للمنتجات والخدمات خلال (٢٤) ساعة فى اليوم (Hormozi, Harding, and Bose, 1998) .

من المزايا الأخرى لاستخدام الإنترنت إمكانية تغيير مضمون الإعلان ونشره وتوزيعه مباشرة على عنوان البريد الإلكترونى الخاص بعملاء المنشأة ، أو العملاء

الآخرين الذين يتيسر الحصول على عنوانهم الإلكترونى . كما تقدم الإنترنت مكاناً غير محدود لعرض السلع والخدمات المتعددة (Silverstein, 1988 : 334-338) . وأضاف البعض العديد من المزايا الأخرى للإعلان الإلكترونى مثل إمكانية عرض كمية أكبر من المعلومات حيث لا تحدده المساحات الزمنية المتاحة (طول الإعلان فى الوسائل التقليدية كالتليفزيون) ، أو المساحات المكانية (كالإعلان فى المجلات) ، ولا التكلفة أيضاً . كما يساعد فى زيادة درجة التنبه إلى وجود السلعة أو الخدمة ، وتحسين درجة تذكرها ، وترسيخ صورة العلامة التجارية فى الوقت ذاته . بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين إمكانية فرص شراء السلعة أو الخدمة ، وتعتبر هذه العملية هدف الإعلان فى الوسائل التقليدية الأخرى . وتؤمن الإنترنت التعدد الوظيفى للإعلان الإلكترونى الذى لا تستطيع أن توفره فى دائرة واحدة أى وسيلة اتصال تقليدية أخرى وبنفس التكلفة المنخفضة (Stone, 1996: 111-115) .

٣ – معوقات استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :

هناك بعض المعوقات التى تحول دون إقبال المنشآت المختلفة على استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ؛ فقد حددها بون وسواتمان (Poon & Swatman 1999) بأنها تعود إلى افتقار التكامل الضرورى بين استخدام الإنترنت وبين النشاطات الداخلية فى المنشأة التى يرتبط تنفيذها بنظم المعلومات الإدارية ؛ وذلك بسبب صغر حجم العمليات التجارية التى تتم خلال الإنترنت ، وبسبب عدم وجود الخبرة الضرورية فى المنشأة لتطوير النظم المطلوبة لهذا التكامل . كما أشار إليها تيو و تان (Teo & Tan 1998) بأنها لا تتعلق بنقص الخبرة التقنية المطلوبة لدى العاملين فقط ، وإنما بتقييم الإنترنت على أنها لا تشكل الوسط المناسب للتعاملات التجارية ، وأن تكاليف إنشاء مواقع الإنترنت واستخدامها تمثل تكلفة عالية للكثير من المنشآت . وأن هناك تخوفاً من التقنية المتطورة لاستخدامات الإنترنت ومقاومة العاملين لهذا الاستخدام . وأضافت دراسة إيرنست و يونج للخدمات الصناعية (Ernst &Young 1998) أن المعوقات قد ترتبط بعدم وجود فرص تسويقية واضحة لاستخدام الإنترنت ، والتكلفة العالية التى تصاحب هذا الاستخدام ، والمعرفة الخاصة بالتقنية المطلوبة لهذا الاستخدام ، والبنية التحتية المعلوماتية الضرورية لتطبيقات الإنترنت . كما أشارت دراسة (KPMG 1999)

إلى قلق المنشآت من عدم وجود إجراءات مناسبة لضمان أمن البيانات وسرية المعلومات الهامة التى يتم إرسالها من خلال الإنترنت ، والخوف من إمكانية دخول أطراف خارجية على نظام المنشأة أو إدخال الفيروس فى نظام المنشأة . كما أشارت الشبكة العربية للاتصالات (١٩٩٩) إلى أن بعض هذه المعوقات يعود إلى نقص الخبرة فى التعامل مع نظم المعلومات ونظم التجارة والإعلان الإلكترونى بين العاملين فى المنشآت الاقتصادية ، وصعوبة تعاملهم التجارى باللغات الأجنبية ، وارتفاع تكاليف الاشتراك فى شبكات الاتصال والمعلومات والإنترنت .

كما تمت الإشارة إلى أن معوقات الإعلان الإلكترونى تتمثل فى صعوبة قياس فعالية الإعلان الإلكترونى وكيفية تقييم ومتابعة الحملات الإعلانية ، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد مقاييس صحيحة للاعتماد عليها فى تحديد عدد المستخدمين الذين يزورون موقع الإعلان (كقياس عدد الضربات فوق الشريط الإعلانى) ، كما أن هناك صعوبة فى تحديد مجتمع المستخدمين وعدد الأجهزة المرتبطة بالشبكة ، أو عدد المشتركين فى خدمات الإنترنت فى منطقة معينة (Steme, 1998: 198-199) .

٤ - الأهداف التنافسية الممكن تحقيقها باستخدام الإنترنت :

تتعدد الأهداف التنافسية التى يمكن تحقيقها باستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ؛ حيث إن قيام أى منشأة بإيجاد موقع لها على الإنترنت سوف يحولها بصورة تلقائية إلى شركة عالمية ، يكون لتقنية الإنترنت المستخدمة فيها دور أكثر أهمية فى تحقيق الأهداف التنافسية من الدور الذى يلعبه حجم المنشأة فى تحقيق تلك الأهداف ؛ حيث إن هذا الامتداد الجغرافى العالمى يمكنها من إيجاد أسواق لمنتجاتها الجديدة ، أو تطوير المنتجات لتلك الأسواق ، (Quelch & Klein, 1996) . كما أن الإعلان عن نظم البرامج الجديدة فى الإنترنت سوف يخلق طلبًا جديدًا على هذا المنتج ، ولابد أن تكون المنشأة على استعداد لإيصاله للعميل وتقديم الخدمات المناسبة له حتى تحقق الهدف التنافسى المطلوب . بالإضافة إلى أن المنشأة تستطيع حين تحصل على عناوين البريد الإلكترونى لمجموعات محددة عن العملاء (سواء المستهلكين أو الشركات الأخرى) - أن تعرض تنويعًا فى برمجياتها الجديدة بما يناسب احتياجات كل مجموعة ، وتحصل على التغذية المرتدة المباشرة حول ملاءمة السعر وخصائص المنتج ؛ مما يزيد

من إمكانية تعديل المنتج بتكاليف قليلة ليناسب تفضيلات كل عميل . وأضاف آلبا وزملاؤه (Alba et al 1997) أن بعض الأهداف التنافسية التى يقدمها استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى هى إمكانية التركيز فى تقديم منتج متميز أو أجزاء محددة منه ليناسب احتياجات العملاء ، بالإضافة إلى أن المنشأة يمكن من خلال (مستعرض الوب www browser) أن تنشئ ملفات للعملاء الذين يزورون موقعها ونوع البرامج التى يستعرضونها والوقت الذى يمضونه فى زيارة هذا الموقع ؛ مما يمكنها من زيادة ولاء العملاء لها عن طريق تحديد وعرض مجموعات البرامج التى تناسب احتياجاتهم ، والحصول على التغذية المرتدة حول أكثر المجموعات قدرة على إشباع احتياجاتهم .

كما أن المنشأة يمكن أن تكتسب موقعًا تنافسيًا فى السوق من خلال جعل ما تقدمه فى إعلاناتها الإلكترونية مختلفًا عما تقدمه المنشآت الأخرى ؛ حيث تعمل على تقديم محتوى منتجاتها من البرامج بشكل مغرٍ وجذاب بالنسبة لطريقة العرض ، وكفاءة الخدمة التى تعلن عن تقديمها ، وتعديل المنتج تبعًا لاحتياجات العملاء ، وجعل الإعلان مثيرًا لاهتمام المستخدمين الذين لكل منهم مصالح ورغبات محددة بحيث يماثل ما يتم تقديمه فى الإعلانات التليفزيونية . (Ernst &Young 1998) . كما يمكن جمع المعلومات عن المنافسين من خلال صفحات الإنترنت الخاصة بهم ، والتعرف على منتجاتهم والخدمات التى يقدمونها . لكن هذا لا ينفى أن المنافسة قد تصبح أكثر من السابق ؛ وذلك بسبب إمكانية امتداد نشاط المنشآت الأخرى إلى الأسواق العالمية .

إستراتيجية الإعلان الإلكترونى :

تختلف أهمية الإعلان الإلكترونى باختلاف مجال النشاط الذى تمارسه المنشآت الاقتصادية ؛ حيث تنظر منشآت صناعة الحواسيب إلى هذا الإعلان على أنه هام للغاية بالنسبة لمنتجاتها وخدماتها ، ويمكنها من بيع العديد من نظم المكونات والبرامج من خلال الإنترنت يوميًا . بينما تنظر إليه المنشآت العاملة فى صناعات أخرى مثل صناعة المواد الاستهلاكية على أنه لا يشكل أهمية ملحوظة بالنسبة لنشاطها ؛ لأن المستهلك يفضل الرجوع إلى قنوات الإعلان والبيع التقليدية للحصول على ما يرغب من

المنتجات والخدمات (Chaffey, et al 1999:27) . ويشكل الإعلان الإلكترونى بديلاً للإعلان التقليدى ، لكنهما يعملان معًا على تدعيم مجال النشاط لمختلف المنشآت الاقتصادية .

ولضمان نجاح الإعلان الإلكترونى فلابد من وضع إعلانية يتم فيها تحديد أبعاد (إستراتيجية) الإعلان الإلكترونى لجعلها أكثر فاعلية . وتعرف (إستراتيجية) الإعلان بأنها عبارة عن خطة إعلانية تحاول إيصال المعلومات إلى الأسواق المستهدفة عن المنفعة ، والقدرة على تلبية الاحتياجات ، والفوائد المادية والمعنوية التى تقدمها المنتجات والخدمات . أو بمعنى آخر هى ما تحاول الحملة الإعلانية إيصاله إلى السوق المستهدفة (Kotler, 1994: 627) . وتتمثل الأبعاد التى تشملها هذه الإستراتيجية فى :

١ – **إنشاء صفحة الموقع على شبكة الوب :** لعرض المنتجات والخدمات ، وذلك عن طريق الاستعانة بخدمات الشركات المتخصصة أو الخبرات الداخلية فى المنشأة ، والإعلان عن هذا الموقع فى وسائل الإعلان التقليدية ، ووضع عنوان البريد الإلكترونى . نورتون وسميث (١٩٩٧ : ١٠) .

٢ – **تحديد العملاء المستهدفين (السوق المستهدف) الذى يوجه إليه الإعلان :** غالبًا ما يشمل الأفراد والمنشآت التى تسعى شركات الحاسب الآلى الوصول إليهم ، سواء فى السوق المحلية أو الدولية . وتتميز هذه الفئة المستهدفة من العملاء عن الفئات الأخرى بقدرتها على استعمال الحاسب ومهارتها فى ذلك ؛ مما يؤدى إلى استثناء فئات العملاء غير القادرة على الوصول السهل إلى الحاسب (Quelch & Klein 1999) .

٣ – **تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى :** لما أن السوق الذى يمكن أن تصل إليه الإنترنت لا يعيقه حدود الزمان والمكان والتكلفة ؛ لذلك يصبح الوصول إلى مجموعة معينة من العملاء أكثر صعوبة . لكن هذا لا يمنع أن يتم تحديد الأهداف الرئيسية للإعلان الذى قد يتعلق بالتعريف بالمنتجات والخدمات ، أو الوصول إلى مجموعة جديدة من العملاء ، أو الوقوف بوجه المنافسة وغيرها من الأهداف . نورتون وسميث (١٩٩٧ : ١٠) .

٤ – **تحديد الميزانية المخصصة للإعلان :** التى تتأثر بسعة المساحة التى يتم استئجارها على شبكة (الوب) ، وتصميم صفحات الإعلان ، ومدى الحاجة إلى

تعديل أو تغيير صفحات الإعلان ، وتكاليف العنصر البشرى المطلوبة لإنجاز نشاط الإعلان (Baker 1988) .

٥ – **تحديد محتوى الرسالة الإعلانية :** التى تتعلق بالمعلومات المطلوب إيصالها إلى العملاء المستهدفين ، سواء ما تعلق منها بالخصائص الفنية للمنتجات والخدمات ، أو التطورات التى تجرى عليها ، أو الدعم الذى تقدمه الشركات للعملاء (Teo & Tan 1996) .

٦ – **اختيار وسائل النشر فى الإنترنت :** تعنى تحديد الوسيلة المناسبة لنشر الشريط الإعلانى فى الإنترنت . وتشمل لوحة الإعلانات ، والصفحات الصفراء للإعلان التى غالبًا ما توضع فى لوحة النشرات . كذلك أماكن عرض المنتجات ، والكتيب التعريفى الإلكترونى . بالإضافة إلى الصفحات التى تربط الشركات العاملة فى الصناعة ، (Hormozi et al 1998) .

٧ – **تصميم الرسالة الإعلانية :** التى تتعلق بتوخى عدم إطالة الصفحة الإعلانية ، والوضوح فى عرض محتوياتها ، وتضمين الرسوم التخطيطية المطلوبة ، وتحديث وتجديد الصفحات على موقع (الوب) ، ووضع الوصلات المختلفة (Yarnell & Yarnell 1998 : 165) .

٨ – **قياس فعالية الإعلان :** لمعرفة قدرته فى تحقيق أهداف الإعلان ، المتمثلة فى تأثيره على العملاء المستهدفين سواء المستهلك أو المنشآت الأخرى . وغالبًا ما يرتبط بعدد الزائرين للموقع على شبكة (الوب) ، ونوع الاستفهامات التى يرسلونها ، وطلبات الشراء ، والتغذية المرتدة التى تتلقاها المنشأة المعلنة (Karakaya & Karakaya, 1998) .

تتوافق الأبعاد السابقة مع محتوى إستراتيجية الإعلان التى قدمها كوتلر (١٩٩٤) ، حيث أشار إلى هذا المحتوى بتحديد السوق المستهدفة ودوافع الشراء لدى العميل ، مضيفًا إليها ما يعرف ب (MS) الخمسة وهى :

١ – تحديد رسالة الإعلان .

٢ – تحديد الميزانية المخصصة للإعلان .

٣ – تحديد محتوى الإعلان وتصميمه .

٤ – تحديد وسائل الإعلان .

٥ – تحديد فعالية نتائج الإعلان .

الدراسات السابقة :

لا تزال الدراسات التى أجريت فى مجال استخدامات الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت قليلة للغاية سواء فى الأدبيات العربية أو الأجنبية . وسوف يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض هذه الدراسات المتعلقة باستخدامات الإنترنت التجارية ، ومؤثرات هذا الاستخدام ، وذلك من خلال النظر إلى التالى:

– الدراسات العربية .

– الدراسات الأجنبية .

أولاً – الدراسات العربية :

قامت مجلة "إنترنت العالم العربى" بدراسة حول استخدام الإنترنت فى العالم العربى ، ارتكزت على إجابات (٣٠٧) مشتركين بإنترنت عام ١٩٩٧م (إنترنت العالم العربى ، ١٩٩٩م) فى عدد من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص فى مجموعة من الدول العربية ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

١ – تركز متوسط أعمار مستخدمى إنترنت فى البلدان العربية فى الفئة العمرية (من ٢٠–٤٠) سنة ، وتعمل غالبيتهم فى قطاع الأعمال بنسبة (٣٣,٥٪) ، وينتمون إلى المؤسسات الكبيرة الحجم . وترتبط أكثر استخداماتهم بالبريد الإلكترونى بنسبة (٧١٪) ، ثم التصفح بحثًا عن المعلومات بنسبة (٦٣,٥٪) ، ثم التصفح بهدف الدراسة والبحث العلمى بنسبة (٦٢,٥٪) .

٢ – يواجه نصف المستخدمين (٤٨,٨٪) صعوبات فى استخدام الإنترنت . وترى نسبة (٦٤,٥٪) من المشاركين أن تكلفة اشتراك الإنترنت مرتفعة ، وأن هناك بطئًا فى خطوط الشبكة بنسبة (٦٨,٥٪) ، كما أن (٨٨,٣٪) يتصلون عن طريق خطوط الهاتف العادية . وتشير نسبة (٣٣,٩٪) من المشاركين إلى عدم رضاها عن خدمة الدعم الفنى التى يتلقونها من المنشآت المزودة .

٣ – أجمع المشاركون بنسبة (٩٤,١٪) على الرغبة فى الحفاظ على سرية البريد الإلكترونى ، كما أيدت نسبة (٩٢,٢٪) استخدام الإنترنت فى الدعاية والإعلان ، ونسبة (٨٣,٧٪) أيدت استخدامها فى عمليات البيع والشراء .

كما بين (الحسينى ، ١٩٩٩) أن مجلة "إنترنت العالم العربى" قامت بدراسة حول التجارة الإلكترونية العربية . وقد ارتكزت نتائج هذه الدراسة على خمس استبانات وجهتها إلى كل من : مستخدمى إنترنت العرب ، مزودى خدمات إنترنت ، أصحاب المتاجر الإلكترونية فى مجموعة من البلدان العربية ، المنشآت العربية لتطوير البرمجيات ، منشآت الكمبيوتر القائمة حاليًا والتى تحاول إيجاد حلول للتجارة الإلكترونية فى المنطقة العربية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن (٤٪) من مستخدمى الإنترنت فى العينة يمارسون نشاط الشراء من خلال الإنترنت . وقد احتلت مشتريات الحاسب من خلال الإنترنت المركز الأول بنسبة (٢٣٪) ، يضاف إليها مشتريات أجهزة ومعدات الحاسب بنسبة (٧٪) ، تليها فى الترتيب مشتريات الكتب بنسبة (٢٢٪) ، كما قدرت حجم التجارة الإلكترونية العربية بحوالى (٩ – ١١,٥) مليون دولار أمريكى . وقد تنوعت أساليب الدفع الإلكترونى بين الدفع بواسطة الائتمان والدفع بالشيكات ، والتحويل البنكى ، والدفع النقدى . وقد بينت الدراسة أن المعوقات التى تتعلق بانتشار التجارة الإلكترونية هى بطء خطوط الشبكة ، عدم تعود مستخدمى الإنترنت على هذا النوع من النشاط ، عدم توفر شروط الدفع الآمن من خلال الإنترنت ، الرغبة فى سرية البيانات المالية للمستخدم ، ونقص الوعى بأهمية الإنترنت والتجارة الإلكترونية ، وعدم انتشار استخدامها . وقد أوضحت الدراسة أن اختلاف العوامل المثبطة للتجارة الإلكترونية يعود تبعًا لنوع وطبيعة التجارة ، البنية التحتية للاتصالات ، تكلفة الاشتراك بالإنترنت ، سيادة اللغة الإنجليزية فى مواقع هذه الشركات .

ثانيًا – الدراسات الأجنبية :

هناك القليل من الدراسات الأجنبية الميدانية التى تعرضت إلى العوامل التى ساهمت فى تبنى الإنترنت بشكل عام ، واستخداماتها فى التجارة والإعلان الإلكترونى بشكل خاص ؛ فلقد عمد بون وسواتمان (Poon & Swatman 1999) إلى دراسة مدى

استخدام الإنترنت فى التجارة الإلكترونية فى (٢٣) شركة صغيرة فى أستراليا . وتوصلا إلى أن هذا الاستخدام لا يزال فى مراحله الأولى ، وأن منشآت العينة تقيّم استخدام البريد الإلكترونى فى الاتصالات ونقل الملفات على أنه مفيد وجيد . كما أن توقعاتها حول المزايا الطويلة الأجل وفرص التبادلات التجارية المحتملة لاستخدامات الإنترنت هو الذى يدفعها إلى تبنى التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت فى الوقت الحالى ، على الرغم من بطء حجم الصفقات المالية التى تتم من خلال الإنترنت . كما وجدت الدراسة عدم وجود تكامل بين الإنترنت وبين عمليات المنشآت الداخلية ، مع وجود توقع لتوسع استخدام الإنترنت فى التجارة الإلكترونية عندما تجنى هذه المنشآت الفوائد الملموسة لهذا الاستخدام فى المستقبل .

كذلك أجرى تيو و تان (Teo & Tan 1998) دراسة حول استخدام الإنترنت فى سنغافورة فى (١٨٨) منشأة . وأكدا قلة الدراسات الميدانية فى هذا المجال ، وأن هناك تزايداً ملحوظاً لاستخدام الإنترنت يتسارع بشكل كبير فى الوقت الحالى . كما وجدا أن خصائص المنظمة كالمستوى الإدارى لمفردات العينة ، ونوع القطاع الصناعى ، وشكل القطاع الصناعى (حكومى أو خاص) ، ودورة حياة المنتج كلها عوامل ليس لها تأثير على تبنى استخدامات الإنترنت . بينما كان لحجم المنظمة ، ولدور نظم تقنية المعلومات تأثير على تبنى استخدام الإنترنت . بالإضافة إلى تأثير فوائد ومعوقات الاستخدام ومعايير اختيار مقدمى خدمة الوصول إلى الإنترنت .

أما دراسة مؤسسة ايرنست و يونج للخدمات الصناعية (Ernest & Young 1998) التى شملت (٨٥٠) مستهلكا و(١٥٠) شركة موزعة بين منشآت التجزئة والمنشآت الصناعية ، فقد وجدت أن معظم المستهلكين يستخدمون الإنترنت للاستعلام عن المنتجات والخدمات ، ثم شرائها عن طريق القنوات التقليدية أو باستعمال الهاتف أو الفاكس ؛ وذلك بسبب الخوف من إرسال البيانات الشخصية عبر الإنترنت ، وتفضيلهم لقنوات التسويق التقليدية . كذلك وجدت الدراسة أن من قام من المستهلكين بالشراء من خلال الإنترنت يشكلون نسبة (٧٪) ، وهم فى الغالبية من الرجال الذين يتمتعون بثقافة جيدة ، وأجر مرتفع ، وتتراوح أعمار معظمهم (٦٤٪) بين (٤٠-٦٤) سنة ، وترتبط النسبة الأكبر من مشترياتهم (٤٠٪) بالمنتجات المتعلقة بالحاسوب ، ويهتم معظمهم بالشهرة التجارية للمنشأة أو الماركة التجارية .

أما بالنسبة لمنشآت التجزئة فقد وجدت الدراسة أن (٣٤٪) من هذه المنشآت تقوم باستخدام التجارة الإلكترونية أو تفكر بالقيام بذلك . وتستخدم نسبة (٥٠٪) من هذه الكتيبات التعريفية الإلكترونية وتنظيم الطلبات والدفع إلكترونيًا ، وتقوم بالترويج عن طريق تقديم برامج وعروض مغرية ، وأحيانًا خصومات سعرية للتميز عن المنافسين . وترى أن التجارة الإلكترونية تحقق مزايا زيادة الحصة السوقية ، وتخفيض تكاليف البيع ، وزيادة المبيعات الخارجية ، والحفاظ على العملاء المستخدمين للتجارة الإلكترونية وزيادتهم ، والتوقع بوجود فرص تسويقية واعدة .

هدفت دراسة مؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG 1998) التى أجريت على (١٠٠) منشأة بريطانية رئيسة تنتمى إلى قطاعات مختلفة ، تزيد إيراداتها السنوية عن (٢٠٠) مليون جنيه ، إلى التعرف على رأى مديرى التسويق حول التجارة الإلكترونية ومدى مساهمتها فى تطوير ونمو أعمال شركاتهم . وقد وجدت أنه على الرغم من استخدام هذه المنشآت لبعض عناصر التجارة الإلكترونية (التعريف بالمنتجات والخدمات) ، إلا أن هذه التجارة لم تحقق سوى (٣٪) فقط من مبيعات هذه المنشآت ، مع وجود توقع مرتفع لنموها ، واحتمال وصولها إلى (٢٠٪) عام ٢٠٠٠م . كما أن نسبة (٥٨٪) من هذه التجارة موجهة نحو الشركات الأخرى : (٢٤٪) موجهة نحو المستهلكين ، (١٨٪) موجهة للمستهلكين والمنشآت معًا . كذلك فإن مستوى معرفة مديرى التسويق بالتجارة الإلكترونية منخفض ، والاستثمارات المخصصة لهذا النشاط قليلة ، مع محدودية الخبرات الداخلية المطلوبة لتطبيق التجارة الإلكترونية والاستفادة من إمكاناتها . وكذلك دعم الإدارة العليا المتواضع لهذا الاستخدام وتخصيص الموارد اللازمة له .

كما وجدت الدراسة أن المعوقات التى تؤثر على استخدام التجارة الإلكترونية تعود إلى أمن البيانات الخاصة بالعملاء ، والخاصة بالمنشأة ، والخوف من دخول أطراف خارجية ، أو إدخال الفيروس فى نظام المنشأة ، بالإضافة إلى نقص معرفة العاملين بهذه التقنية ، وصعوبة استخدامها واحتمال مقاومتها ، والتكلفة المرتفعة لإنشائها . أما الفوائد التى قد تساهم فى استخدام الإنترنت فقد كانت تتعلق بتحسين عرض المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات والترويج لها ، وتحسين الاتصالات ، وإيجاد قناة جديدة للوصول إلى السوق ، وتطوير كفاءة قنوات التوزيع ، بالإضافة إلى تخفيض

تكاليف البيع ، وقدرة أكبر على المنافسة فى الأسواق الخارجية ، والحصول على مجموعات جديدة من العملاء .

وقد أجرى بيكر (Baker 1997) أيضًا دراسة أخرى على (١٠١) منشأة بريطانية تنتمى إلى قطاعات مختلفة تبلغ إيراداتها السنوية أكثر من (٢٠٠) مليون جنيه إسترلينى ؛ لمعرفة رأى مديرى التسويق حول مدى تقدم هذه الشركات فى استخدام الإنترنت فى التجارة الإلكترونية ، من حيث ما تم تطبيقه فعليًا والتوقعات المختلفة لهذا التطبيق . وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة (٥٪) من مبيعات المنشآت الكلية تتم من خلال الإنترنت ، وأن (٢٠٪) من قيمة هذه المبيعات يتم دفع قيمتها من خلال الإنترنت ، بينما يقوم المستهلك بالنسبة لباقى المبيعات بالتعرف على السلعة من خلال الإنترنت ودفع قيمتها بالطرق التقليدية . كما تتوقع (٧٠٪) من هذه الشركات أن تساهم الإنترنت فى تحقيق العديد من المزايا مثل زيادة مبيعاتها وربحية هذه المبيعات بالمقارنة مع المبيعات من خلال القنوات التقليدية . وهذه الزيادة تظهر واضحة بالنسبة للقطاع المالى ، يليها التعاملات التى تتم بين الشركات ، ثم التعاملات بين الشركة والمستهلك ، مع الإشارة إلى انخفاض تكلفة هذه المبيعات .

كما وجدت الدراسة أن هذه المنشآت قد زادت من الميزانية المخصصة للتسويق عبر الإنترنت ، وكانت أقل قلقًا تجاه التغلب على الصعوبات التقنية والبنية المعلوماتية التحتية ، وأمن البيانات . وكان اهتمامها يتركز حول جعل هذه التقنية متلائمة مع حضارة وثقافة المنشأة ، مثل مقاومة العاملين لها ، وجعل التسويق عبر الإنترنت جزءًا من إستراتيجية إدارة الأعمال فى المنظمة . أما بالنسبة للمعوقات التى تمثل تهديدًا لتطبيق التسويق عبر ، الإنترنت فكانت تتعلق بخوف المنشآت من دخول المنافسين الجدد ، وزيادة المنافسة ، وزيادة الشراء والاندماج بين المنشآت ، ومنافسة المنشآت ذات تكلفة الإنتاج المنخفضة ، والقيود التنظيمية . بالإضافة إلى أن غالبية المنشآت (٦٧٪) ترى أنها تملك المعرفة المطلوبة فى الإنترنت ، وأن (٥٠٪) منهم ترى أن الإدارة العليا تملك مثل هذه المعرفة ، لكن دعمها لاستخدام الإنترنت فى التسويق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك كان قليلاً ؛ مما يؤثر سلبًا على النواحى الإستراتيجية الخاصة بالتسويق عبر الإنترنت .

أشارت الدراسة أيضًا إلى أن قسم التسويق وقسم نظم المعلومات يعتبران المسئولين عن تقديم تطبيق نشاط التسويق عبر الإنترنت ، وتخصيص الموارد المطلوبة اللازمة لذلك ، إلا أن إيجاد التكامل بين نشاط التسويق عبر الإنترنت وبقية نشاطات المنشأة كان مفقوداً .

كما تم نشر دراستين حول النشاطات التى تقوم بها منشآت الأعمال من خلال استخدام الإنترنت فى المملكة المتحدة (Cockburn & Wilson 1996) . عمدت الدراسة الأولى التعرف على مدى استخدام منشآت الأعمال لشبكة (الوب) العالمية فى التجارة الإلكترونية . وقد تم اختيار (٣٠٠) منشأة من مختلف النشاطات الاقتصادية التى أنشأت موقعًا لها على الشبكة . ووجدت الدراسة أن النسبة الأكبر (٢٢,٥٪) من منشآت العينة كانت تعمل فى مجال الحاسب الآلى ، بالإضافة إلى أن (١٣,٩٣٪) منها كان نشاطها يرتبط بالإنترنت . كما أن الشبكة كانت تمثل الوسيلة الإعلانية المثالية لهذه المنشآت وللمستخدمين الذين يشكلون العملاء المحتملين . وتركزت استخدامات شبكة (الوب) العالمية فى الاتصال بالعملاء ، والإعلان عن خدمات ومنتجات المنشأة ، والبيع على الإنترنت ، وتأمين البحث فى قاعدة البيانات ، والإعلان عن الوظائف الشاغرة ، واستخدام العديد من الوسائل الإعلانية .

أما الدراسة الثانية فقد عمدت على إرسال استمارة استقصاء بالبريد الإلكترونى إلى عينة الدراسة الأولى التى زودت الموقع بعنوانها الإلكترونى . ووجدت الدراسة أن المنشآت كانت تستخدم شبكة (الوب) العالمية من أجل الدعاية والإعلان ، وخدمة العملاء ، والبيع الإلكترونى . كما أن المشاكل الرئيسية التى كانت تعيقها من تطوير استخدامات الشبكة تعود إلى إيجاد موقع آمن يمكن من الدفع الإلكترونى ، وبطء عملية البحث والاتصال . أما التطورات المتوقعة لاستخدامات الشبكة فهى زيادة التفاعل مع المستخدمين ، وزيادة عرض السلع والخدمات واستخدام وسائل الإعلان المتعددة .

وأخيراً فقد تم نشر دراسة حول استخدامات الإنترنت فى التجارة الإلكترونية فى سنغافورة لعينة من المنشآت بلغ عددها (٩٢) شركة (Soh et al 1997) . ووجدت الدراسة أن أكثر المنشآت استخدامًا للإنترنت فى مجال التعاملات التجارية كانت شركات الحاسب الآلى بنسبة (٣٦٪) ، وأن استخداماتها تركزت فى مجال التسويق والإعلان بنسبة (٩٦٪) ، وخدمة العملاء (٨٦٪) ، ثم إجراء التعاملات التجارية الإلكترونية بنسبة

(٦١٪) . أما بالنسبة لخصائص هذه التقنية الجديدة فى الاستخدام فقد تمثلت بالدرجة الأولى فى ملاءمتها للاستخدام من حيث الأهمية وخبرة القائمين باستخدامها ، ثم تأثيرها على زيادة رضا المستخدمين وسمعة المنشأة ، لكن فوائدها فى زيادة المبيعات والحصة السوقية لا تزال أقل من قنوات البيع التقليدية ، باعتبار أن المنشآت كانت تستخدم الإنترنت بشكل رئيسى فى الدعاية والإعلان . وأما مشاكل الاستخدام فقد كانت تتعلق بتحديد نوع المعلومات التى تنشر فى الموقع ، وارتفاع تكاليف استخدام الإنترنت ، ومشاكل أمن البيانات ، والتطور التقنى السريع ، والثقة فى الحصول على المعلومات ، وبطء الاتصال بالإنترنت ، والفشل فى تحقيق الأهداف المطلوبة .

فروض الدراسة :

١- لا يوجد اختلاف بين استخدام منشآت الحاسب الآلى لخدمات الإنترنت فى التجارة والإعلان عن منتجاتها وخدماتها ، وبين استخدام هذه المنشآت لخدمات الإنترنت العامة .

٢- لا تختلف اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت للإعلان عن منتجاتها باختلاف :

أ - المركز الوظيفى لأفراد الإدارة .

ب - حجم المنشأة .

٣- لا تتأثر اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت للإعلان عن منتجاتها وخدماتها بكل من :

أ - دعم الإدارة العليا لهذا الاستخدام .

ب - المزايا التى يحققها هذا الاستخدام .

ج - الصعوبات التى يواجهها هذا الاستخدام .

د - المزايا التنافسية التى يحققها هذا الاستخدام .

٤- لا يوجد اختلاف فى رؤية الإدارة حول أهمية تطبيق كل نشاط من النشاطات الخاصة بوضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى فى الإنترنت من قبل منشآت الحاسب الآلى .

منهج البحث :

قياس متغيرات الدراسة :

أ - متغير استخدامات الإنترنت :

لتحديد استخدامات الإنترنت فى المنشآت التجارية السعودية لنظم البرامج تم الرجوع إلى بعض أدبيات استخدامات الإنترنت وتطبيقاتها مثل لين وجونز (Lin & Jones 1996) ، الصوفى (١٩٩٨) ، الفنتوخ (١٩٩٨) ، وفيلد (Field 1995) . وتم تحديد أهم التطبيقات الحالية لاستخدامات الإنترنت مثل البريد الإلكترونى (E-mail) ، وبروتوكول نقل الملفات وتبادلها من حاسب لآخر (FTP:File Transfer Protocol) ، واستعمال شبكة (الوب) العالمية WWW (World Wide Web) ، ومجموعات الأخبار (Newsgroups) . كذلك تم الرجوع إلى (Cockburn & Wilson 1996) لتحديد أهم الاستخدامات فى مجال الإعلان الإلكترونى ، وبذلك بلغ عدد العناصر التى يحويها مقياس هذا المتغير(٨) عناصر .

ب - متغير أهمية الإعلان الإلكترونى :

لقياس متغير أهمية الإعلان الإلكترونى من وجهة نظر الإدارة ؛ تم الرجوع إلى دراسة سو وآخرون (Sou et al. 1997) ، ودراسة هيرشمان (Hirschman & Scott, 1998) للوصول إلى مقياس يعكس هذه الأهمية . وقد تم اعتماد (٩) عناصر لقياس هذا المتغير أدرجت فى قائمة الاستقصاء .

ج - المتغيرات المتوقع أن تؤثر على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى :

لقد تم تحديد المتغيرات المتوقع أن تؤثر على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى على أساس أهميتها النسبية فى مجال منشآت نظم المكونات والبرامج حيث يفترض أن يتوسع هذا الاستخدام كلما ازداد تفهم الإدارة لأهمية الإعلان الإلكترونى ودعمها لاستخدامه ، ورصد الموارد اللازمة له بيث (Beath 1991) ، وجوفر (Grover 1993) ، وبيكر (Baker 1998) . كما أن نظرة الإدارة والعاملين الإيجابية إلى

استخدام الإنترنت كوسيلة إعلانية ناجحة يمكن أن تحقق العديد من الفوائد والمزايا للمنشأة قد تساهم فى تطوير هذا الاستخدام وتبنيّه . سو وآخرون (Soh et al 1997) ، لوكوفون وآخرون (Locovon et al 1999) . وبالاعتماد على المراجع السابقة ؛ تم وضع مقياس لدعم الإدارة لاستخدام الإعلان الإلكترونى يحوى (٦) عناصر ، وكذلك مقياس لفوائد ومزايا الإعلان الإلكترونى يتضمن (١٠) عناصر . أما بالنسبة لبعض العوامل الأخرى التى ترتبط باستخدام الإعلان الإلكترونى ، فقد تعود إلى أهمية الأهداف التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى فى قدرته على الامتداد جغرافيًا بتكلفة قليلة ، والتوسع فى الأسواق ، والتنويع فى البرمجيات والخدمات المعلن عنها ، وغيرها من الأهداف الممكن تحقيقها . كويلش وكلين (Quelch & Klein 1996) ، وآلبا وآخرون (Alba et al 1997) . كذلك فإن حجم المنشأة قد يكون عاملاً إيجابيًا فى الإقبال على استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ؛ حيث إن حجم المنشأة المعبر عنه بالعائدات السنوية قد يشير إلى احتياجات إعلانية أكثر من المنشآت الأقل حجمًا ، كما يمكن المنشأة من رصد الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الإعلان الإلكترونى (Teo & Tan 1998) . بالإضافة إلى المركز الوظيفى فى مجال التسويق أو نظم المعلومات الذى يحدد مدى المعرفة الإدارية والفنية المطلوبة لهذا الاستخدام (Baker 1997) . وبالنسبة للعامل الأخير الذى اعتمدته هذه الدراسة فهو اتجاهات الإدارة السلبية نحو معوقات وصعوبات استخدام الإعلان الإلكترونى كوسيلة ترويج لمنتجات وخدمات منشآت نظم المكونات والبرامج . بون و سواتمان (Poon & Swatman 1999) ، (KPMG 1998) ، الشبكة العربية للاتصالات (١٩٩٩) ، وسواز (Zwass 1996) . وقد تمت الاستعانة بالدراسات المذكورة أعلاه لوضع مقياس للأهداف التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى تضمن (١٠) عناصر ، كذلك وضع مقياس لمعوقات وصعوبات استخدام الإعلان الإلكترونى احتوى على (١٠) عناصر . أما حجم الشركة فقد تم التعبير عنه باستخدام متوسط قيمة المبيعات السنوية للشركة .

د - إستراتيجية الإعلان الإلكترونى الناجحة :

لتحديد أبعاد إستراتيجية الإعلان الإلكترونى الناجحة ؛ فقد تم تحديد أبعاد إستراتيجية الإعلان الإلكترونى بشكل عام بالاستناد إلى أبعاد إستراتيجية الإعلان التى قدمها كوتلر (١٩٩٤) ، ثم إستراتيجية الإعلان الإلكترونى بشكل خاص وتطوير

مقياس لأبعاد هذه الإستراتيجية يعتمد على ما تم الرجوع إليه من أدبيات فى مجال الإنترنت مثل التى قدمها كاراياكا وكاراياكا (Karayaka & Karayaka 1998) ، وكذلك تيو و تان (Teo & Tan 1998) ، كذلك كويلش وكلين (Quelch & Klein 1998) ، بالإضافة إلى هورموزى وآخرون (Hormozi et al 1998) ، ونورتون وسميث (١٩٩٧ :١٣) .

وهذه الأبعاد يمكن التعبير عنها فى التالى :

١ - إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب) .

٢ - تحديد العملاء المستهدفين الذين سيوجه إليهم الإعلان .

٣ - تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى .

٤ - تحديد الميزانية المخصصة للإعلان الإلكترونى .

٥ - اختيار معلومات الرسالة الإعلانية .

٦ - اختيار أسلوب النشر الإلكترونى .

٧ - تصميم الرسالة الإعلانية .

٨ - قياس فعالية الإعلان .

وقد تم التعبير عن هذه الأبعاد فى (٢٩) عنصراً تم إدراجها فى قائمة الاستقصاء .

أداة جمع المعلومات :

شكلت قائمة الاستقصاء الأداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة فى هذه الدراسة . وقد تألفت من خمسة أجزاء يعتبر معظمها من النوع المغلق المحدد الإجابة ؛ حتى يمكن لمفردات العينة التعبير عن تقديراتهم بيسر ودقة ، ويساعد فى تنميط الإجابات وتحليلها إحصائيًا .

يحتوى الجزء الأول على أسئلة تتعلق بخدمات الإنترنت التى تستفيد منها منشآت الحاسب الآلى سواء فى مجال التجارة الإلكترونية أو المجالات الأخرى . ويرتبط الجزء الثانى باتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، أما الجزء الثالث فيتعلق بكل من دعم الإدارة العليا نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .

ومزايا وصعوبات الإعلان الإلكترونى من وجهة نظر الإدارة بالإضافة إلى الأهداف التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى . ويهتم الجزء الرابع بتحديد رؤية الإدارة بالنسبة لأبعاد إستراتيجية الإعلان الإلكترونى التى يجب اتباعها ، وأخيراً فإن الجزء الخامس يرتبط بالبيانات المتعلقة بخصائص المديرين فى منشآت الحاسب الآلى ، ومتوسط قيمة مبيعات المنشآت السنوية .

صدق وثبات أداة القياس :

لتحديد مدى صدق أداة القياس ؛ تم عرض قائمة الاستقصاء بعد إعدادها على بعض أعضاء هيئة التدريس فى كلية الملك عبد العزيز الحربية ، كما تم عرضها على بعض منشآت الحاسب الآلى وهى : منشأة برنامج للحاسبات والبرامج ، ونسما إنترنت ، ومنشأة الدليل لنظم المعلومات ، ومؤسسة زوزى إنترنت ؛ وذلك بهدف التعرف على مدى وضوح الأسئلة ودرجة شموليتها ، وسهولة فهمها ، وانسجام عباراتها ، وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة . وقد تم إجراء بعض التعديلات فى صياغة بعض العبارات والأسئلة من أجل زيادة مصداقية أداة جمع المعلومات . كما تم حساب درجة ثبات المقاييس المستخدمة فى هذه الأداة (Cronbach alpha) بالاعتماد على عينة الدراسة الحالية ، حيث تراوحت قيمتها ما بين (٠,٦٦) تقريبًا إلى (٠,٨٩) كما هو موضح فى الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١) : متغيرات الدراسة وفقًا لقيم معامل كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	قيم معامل كرونباخ ألفا
اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٧٦٥
دعم الإدارة العليا لاستخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٨٦٦
مزايا استخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٧٠٨
صعوبات استخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٦٥٨
المزايا التنافسية للإعلان الإلكترونى	٠,٧٢١
النشاطات الضرورية لوضع وتنفيذ إستراتيجية الإعلان الإلكترونى	٠,٨٩٠

عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بمنشآت الحاسب الآلى ونظم البرامج فى مدينة الرياض ؛ بسبب تركيز الدراسة على استخدام الإعلان الإلكترونى من قبل هذه المنشآت ، فضلاً عن وجود الباحثين فى مدينة الرياض ؛ مما يسهل عملية جمع المعلومات الميدانية المطلوبة .

استخدم دليل المعرض الدولى السابع عشر للكمبيوتر وتقنية المعلومات لعام ٢٠٠٠م لحصر شركات الحاسب الآلى الممثلة لمجتمع البحث (دليل معرض الكمبيوتر السعودى ، ٢٠٠٠) . وقد تم القيام بالمسح الشامل لهذه المنشآت عن طريق زيارة موقع كل منشأة من منشآت الحاسب الآلى ونظم البرامج التى شاركت فى معرض الكمبيوتر السعودى لعام ٢٠٠٠م ؛ وذلك لتحديد المنشآت التى تستخدم الإنترنت فى مجال عملها ، وقد بلغ عددها (٩١) منشأة باستثناء المنشآت التى أرسلت لها قوائم الاستقصاء سابقًا بهدف اختبارها . وقد تم تخصيص (٣) قوائم استقصاء تم توزيعها على كل منشأة ، إلا أن بعض المنشآت قامت بالاعتذار عن استلام (٣) قوائم استقصاء بسبب عدم وجود مدير مسؤول عن التسويق لديها أو عدم وجود مدير مسؤول عن نظم المعلومات أو مدير فنى مسؤول عن خدمات المعلومات ، وبهذا بلغ إجمالى القوائم الموزعة خلال فترة انعقاد المعرض (٢٢٢) قائمة استقصاء ، كان نصيب (٤٥) منشأة منها (٣) قوائم استقصاء لكل منشأة ، ونصيب (٤١) منشأة قائمتى استقصاء لكل منشأة ، أما باقى المنشآت البالغ عددها (٥) منشآت فقد استلمت كل منها قائمة واحدة . وقد تم ذلك عن طريق المناولة المباشرة بعد شرح أهداف الدراسة وإعطاء لمحة سريعة عنها ، مع التأكيد أن يتم ملؤها من قبل المدير المسئول عن التسويق ، والمدير المسئول عن نظم المعلومات ، والمدير الفنى المسئول عن خدمات المعلومات والإنترنت ، على أن يقوم المدير المسئول عن التسويق فقط بملء الأسئلة من (١-٥) . وقد بلغ عدد المنشآت التى استجابت لملء قوائم الاستقصاء (٧٤) منشأة من أصل (٩١) منشأة حاسب شاركت فى المعرض . أما بالنسبة لعدد القوائم التى تمت الاستجابة لها من قبل المنشآت فقد بلغت (١٤٤) قائمة استقصاء من أصل (٢٢٢) قائمة تم توزيعها على تلك المنشآت ، أى ما يعادل (٦٤٪) من إجمالى عدد القوائم التى وزعت ، وبهذا فإن وحدة التحليل المعتمدة فى هذه الدراسة هى المدير الذى استجاب لقائمة الاستقصاء . وقد امتدت عملية جمع المعلومات من ٣٠ يناير حتى ١٥ فبراير عام ٢٠٠٠م .

حدود الدراسة :

تميل اتجاهات الإدارة فى المنشآت الخاصة والعامة فى مختلف أنحاء العالم نحو تبنى تطبيقات التجارة الإلكترونية كإحدى التقنيات الحديثة والهامة فى التسويق . إلا أن الدراسة الاستطلاعية فى منشآت الحاسب الآلى فى مدينة الرياض قد أظهرت أن هذه التقنية الجديدة لا تستخدم فى الوقت الحالى إلا فى حدود ضيقة ؛ لذلك فقد اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أبعاد هذه التطبيقات المحدودة للتجارة الإلكترونية فى منشآت العينة للتعرف على مؤثرات الاهتمام بهذا النوع من التغيير فى التجارة ، مع تركيز موضوع البحث الأساسى على الإعلان الإلكترونى بصفته إحدى الدعامات الرئيسية التى تبنى عليها التجارة الإلكترونية .

المعالجة الإحصائية :

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام عدة أدوات لاختبار فروض البحث وفقًا للترتيب التالى :

١ - استخدام التكرارات والنسب المئوية لتوزيع خصائص مفردات العينة من المديرين تبعًا للمركز الوظيفى والخبرة ، ولتوزيع منشآت العينة تبعًا لمتوسط قيمة مبيعاتها السنوية ، وكذلك لتوزيع الفترة الزمنية التى انقضت على استخدام الإنترنت فى مجال عمل المنشآت ، ونوع خدمات الإنترنت المستخدمة فى تلك المنشآت والفترة الزمنية التى انقضت على استخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى .

٢ - استخدام مربع (كاى) لاختبار مدى الفروق الموجودة بين استخدام الإنترنت فى التطبيقات العامة وتطبيقات التجارة والإعلان الإلكترونى .

٣- استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المختلفة لاتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين المركز الوظيفى للمديرين ، وكذلك بين حجم الشركة مقيسًا بمتوسط قيمة مبيعاتها .

٤- استخدام اختبار معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد مدى العلاقة ونوعها بين المتغير التابع المتمثل فى اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى فى الإنترنت ، وبين المتغيرات المستقلة المتعلقة بدعم الإدارة العليا ومزايا الإعلان الإلكترونى ،

وصعوبات الإعلان الإلكترونى ، والمزايا التنافسية التى يحققها الإعلان .

٥- استخدام تحليل الانحدار المتعدد ؛ وذلك من أجل التعرف على أهم متغيرات الدراسة المستقلة التى تؤثر على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، وحجم هذا التأثير .

٦- استخدام اختبار (t) للمقارنات الثنائية بين الأوساط الحسابية لتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المختلفة لرؤية المديرين لأهمية تطبيق كل بعد من أبعاد إستراتيجية الإعلان الإلكترونى فى الإنترنت .

عرض و مناقشة نتائج الدراسة :

(١) تبويب البيانات النوعية :

احتوت قائمة الاستقصاء على مجموعة من أسئلة التبويب الموجودة فى الجزء الأخير منها ، والتى أمكن من خلالها توزيع مفردات العينة تبعًا للمركز الوظيفى أو الخبرة الوظيفية . وتوزيع منشآت العينة تبعاً لحجم المنشأة .

الجدول رقم (٢) : توزيع مفردات العينة تبعًا للمركز الوظيفى وعدد سنوات الخبرة فى العمل

البيانات	العدد	النسبة ٪
المركز الوظيفى :	١٤٤	١٠٠
١ – المدير المسئول عن التسويق	٧٤	٥١,٤
٢ – المدير المسئول عن نظم المعلومات	٣٨	٢٦,٤
٣ – المدير الفنى المسئول عن خدمات المعلومات	٣٢	٢٢,٢
عدد سنوات الخبرة فى العمل :	١٤٤	١٠٠
١ – أقل من (٥) سنوات	٦٦	٤٥,٨
٢ – من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٥٦	٣٨,٩
٣ – من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٢٢	١٥,٣
٤ – (١٥) سنة فأكثر	—	—

يلاحظ من الجدول السابق أن مديرى التسويق فى جميع منشآت العينة قد استجاب لملء قائمة الاستقصاء بنسبة (٥١,٤ ٪) من مجموع الاستجابات ، بينما كانت نسبة مديرى نظم المعلومات (٢٦,٤٪) ، والمديرين الفنيين لخدمات المعلومات بنسبة (٢٢,٢٪) ، كما يلاحظ أن المديرين الذين تبلغ خبرتهم أقل من (٥) سنوات كانوا الأكثر تمثيلاً فى العينة بنسبة (٤٥,٨٪) ، ونسبة الذين تتراوح خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات كانت تعادل (٣٨,٩٪) . أما بالنسبة لبقية المديرين فقد تراوحت خبرتهم بين (١٠-١٥) سنة بنسبة (١٥,٣٪) ، ولم تحتوِ العينة على من تزيد خبرتهم على (١٥) سنة .

الجدول رقم (٣) : توزيع منشآت العينة تبعًا لمتوسط قيمة المبيعات السنوية

متوسط قيمة المبيعات السنوية	أقل من ٣ ملايين ريال		من ٣ إلى أقل من ٦ ملايين ريال		من ٦ إلى أقل من ٩ ملايين ريال		٩ ملايين ريال فأكثر	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٣٢	٤٣,٣	٢٤	٣٢,٥	٣	٤	١٥	٢٠,٢

يوضح الجدول رقم (٣) أن المنشآت التى تبلغ مبيعاتها أقل من (٣) ملايين ريال كانت الأكثر تمثيلاً لمنشآت العينة بنسبة (٤٣,٣٪) ، يليها المنشآت التى تراوحت مبيعاتها بين (٣-٦) ملايين ريال بنسبة (٣٢,٥) ، ثم المنشآت التى تزيد مبيعاتها (٩) ملايين ريال بنسبة (٢٠,٢٪) . أما المنشآت التى تتراوح مبيعاتها بين (٦-٩) ملايين ريال ؛ فكانت الأقل عدداً فى منشآت العينة بنسبة (٤٪) .

(٢) تبويب البيانات المتعلقة باستخدام الإنترنت فى مجال العمل :

تم الطلب عند توزيع قوائم الاستقصاء بالمناولة أن يقوم المدير المسئول عن التسويق فقط بالإجابة عن الأسئلة المرقمة من الواحد إلى الخمسة فى الجزء الأول من قائمة الاستقصاء . وقد بيّنت الإجابات أنه قد مضى على استخدام الإنترنت فى مجال العمل ما بين (١-٣) سنوات بالنسبة لمعظم منشآت العينة بنسبة (٥٤,١٪) ، يليها فى ذلك المنشآت التى مضى على استخدامها الإنترنت أقل من سنة بنسبة (٣٧,٨٪) ، ثم المنشآت منذ (٣) سنوات فأكثر بنسبة (٨,١٪) كما هو موضح فى الجدول (٤) . وهذه النسب تبدو معقولة بسبب دخول الإنترنت رسمياً فى مجال الاستخدام فى المملكة فى نهاية عام ١٩٩٨م .

الجدول رقم (٤) : الفترة الزمنية التى مضت على استخدام الإنترنت فى منشآت العينة ونوع خدمات الإنترنت المستخدمة

البيانات	العدد	النسبة ٪
الفترة الزمنية التى مضت على استخدام الإنترنت :		
١ – أقل من سنة	٢٨	٣٧,٨
٢ – من (١) إلى أقل من (٣) سنوات	٤٠	٥٤,١
٣ – (٣) سنوات فأكثر	٦	٨,١
خدمات الإنترنت المستخدمة :		
١ – البريد إلكترونى	٦٤	٨٥,٢
٢ – الشبكة النسيجية	٦١	٨٢,٤
٣ – نقل الملفات	٤٠	٥٤,١
٤ – مجموعات الأخبار	١٧	٢٢,٩
٥ – التعريف بالمنتجات	٦٣	٨٥,١
٦ – دراسة السوق	٢٧	٣٦,٤
٧ – الترويج والإعلان	٧٠	٩٤,٠
٨ – المبيعات	٣٦	٤٨,٦
الفترة الزمنية التى مضت على استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :		
١ – أقل من سنة	٤٠	٥٧,٢
٢ – من (١) إلى أقل من (٣) سنوات	٣٠	٤٢,٨
٣ – (٣) سنوات فأكثر	—	—

كما تبين النتائج المعروضة أن النسبة الأكبر من منشآت العينة تستخدم الإنترنت للترويج والإعلان عن منتجاتها بنسبة (٩٤,٦٪) ، يليها فى ذلك استخدام البريد الإلكترونى بنسبة (٨٩,٢٪) ، ثم التعريف بمنتجات المنشأة بنسبة (٨٥,١٪) ، ويأتى بعدها استخدام الشبكة النسيجية بنسبة (٨٢,٤٪) . وهذا مؤشر على مدى تقارب اهتمام منشآت العينة فى استخدام الخدمات الهامة للإنترنت وخدمات الإعلان الإلكترونى والتعريف بمنتجاتها .

أما بالنسبة لاستخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى عن منتجات وخدمات منشآت العينة ، فقد دلت الإجابات أن (٧٠) منشأة بنسبة (٩٤,٦٪) تستخدم الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ، والعدد الباقى بنسبة (٥,٤٪) لا تقوم حالياً بهذا الاستخدام ، وإنما تعد خططاً مستقبلية لذلك . كما مضى على استخدام غالبية المنشآت للإنترنت فى الإعلان الإلكترونى بنسبة (٥٧,٢٪) فترة تقل عن السنة ، أما النسبة الباقية من المنشآت (٤٢,٨٪) فقد مضى على استخدامها للإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ما بين من ١-٣ سنوات تقريباً ، كما هو موضح فى الجدول رقم (٤) .

(٣) اختبار فروض الدراسة :

١ - مدى الفروق بين استخدام منشآت الحاسب الآلى لخدمات الإنترنت فى التجارة الإلكترونية وبين استخدامها فى الخدمات العامة :

للمزيد من التحقق من دلالة النسب الموجودة فى الجدول رقم (٤) ؛ فقد تم تقسيم خدمات الإنترنت التى تستعملها منشآت العينة إلى خدمات تتعلق بالتجارة الإلكترونية وعددها أربع ، وخدمات عامة وعددها أربع أيضاً . وتم استخدام مربع كاى (كا٢) لاختبار الفرض الأول فى هذه الدراسة ، وذلك بعد تحويل التكرارات الإجمالية المشاهدة بالنسبة لكل خدمة للإنترنت إلى تكرارات نسبية مئوية ؛ بهدف إيجاد الوزن النسبى لهذه التكرارات المشاهدة ، وتم بعد ذلك إيجاد عدد التكرارات المشاهدة لكل خدمة للإنترنت تبعاً لوزنها النسبى .

الجدول رقم (٥) : اختبار (كا٢) لمدى الفرق بين استخدام الإنترنت فى الخدمات العامة وخدمات التجارة الإلكترونية

أنواع الخدمات	خدمات الإنترنت المستعملة من قبل منشآت العينة				المجموع
عامة	البريد الإلكترونى E-mail	الشبكة النسيجية WWW	نقل الملفات FTP	مجموعات الأخبار Newsgroup	٣٦
	١٣ (١٢,١٦٢)	١٢ (٨,٧٢)	٨ (١٠,٧)	٣ (٤,٨٦)	
تجارة إلكترونية	التعريف بالمنتجات والخدمات	دراسة السوق	الترويج والإعلان	المبيعات	٣٨
	١٢ (١٢,٨٣)	٥ (٨,٧٢)	١٤ (١١,٢٩)	٧ (٥,١٣)	
المجموع	**٢٥**	**١٧**	**٢٢**	**١٠**	**٧٤**

* القيم الصحيحة فى الخلية تمثل التكرارات المشاهدة ، والموجودة بين قوسين تمثل التكرارات المتوقعة . كا٢ = ٦,١٧٧ .

باستعراض نتائج (كا٢) فى الجدول رقم (٥) ؛ يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥٪) بين استخدام منشآت العينة لخدمات الإنترنت العامة وخدماتها فى مجال التجارة الإلكترونية ؛ حيث بلغت قيمة (كا٢) الجدولية (٧,٨١٥) . ويؤكد هذه النتيجة مجموع التكرارات الرأسى فى الجدول . ولعل هذه النتيجة تعطى مؤشراً على ازدياد توجه منشآت الحاسب الآلى إلى استخدام الإنترنت فى مجال التجارة الإلكترونية وبشكل خاص فى الإعلان الإلكترونى والتعريف بالمنتجات والخدمات ، وإعطائها نفس الاهتمام الذى تحظى به الاستخدامات العامة الأخرى للإنترنت ، وبهذا فقد تم قبول الفرض الأول فى هذه الدراسة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Poon & Swatman1999) التى وجدت زيادة اتجاه شركات العينة نحو تبنى التجارة الإلكترونية ، كذلك تتفق مع نتائج دراسة (Cockburn & Williamson 1996) التى بينت أن شبكة الإنترنت كانت تمثل بالنسبة لمنشآت العينة الوسيلة الإعلانية المثالية ، كذلك بالنسبة للمستخدمين . كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Soh, et al 1997) التى بينت اهتمام منشآت الحاسب الآلى باستخدام الإنترنت فى التسويق والإعلان بالإضافة إلى الخدمات العامة الأخرى للإنترنت .

٢ - أثر المركز الوظيفي للمديرين على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت في الإعلان الإلكتروني :

الجدول رقم (٦) : اختلاف اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت في الإعلان الإلكتروني باختلاف مركزها الوظيفي

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٩٨	٢	٠,٥٤٩	٢,١٥	٠,١٢
داخل المجموعات	٣٦,١٧	١٤١	٠,٢٥٥		
المجموع	٣٧,١١٥	١٤٣			

يبين الجدول (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت في الإعلان الإلكتروني وبين المركز الوظيفي لأفراد الإدارة في عينة الدراسة . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Teo & Tan 1998) ، ودراسة (Baker 1997) التي أكدت على أهمية دور كل من إدارة التسويق وإدارة نظم المعلومات معًا في تطبيق نشاط التسويق والإعلان عبر الإنترنت ، وبالتالي تقارب اتجاهات الإدارة فيها نحو استخدام الإعلان الإلكتروني . وبهذا تم قبول الجزء الأول من الفرض الثاني في هذه الدراسة . ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن نجاح تطبيق الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت يتطلب تضافر جهود المديرين المسئولين عن تسويق منتجات وخدمات منشآت الحاسب في تحديد التصميم المطلوب لمحتوى إعلاناتها والتعريف بمنتجاتها وخدماتها ، بالإضافة إلى جهود المديرين المسئولين عن نظم المعلومات بما فيها من متخصصين وفنيين قادرين على تأمين التسهيلات الفنية اللازمة للإعلان الإلكتروني .

٣ - أثر حجم منشآت الحاسب الآلي على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت في الإعلان الإلكتروني :

الجدول رقم (٧) : اختلاف اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت في الإعلان الإلكتروني باختلاف حجم المنشأة

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣,٧٥	٣	١,٢٥	٥,٢٤٦	٠,٠٠٢
داخل المجموعات	٣٣,٣٦٥	١٤٠	٠,٢٣٨		
المجموع	٣٧,١١٥	١٤٣			

تشير النتائج فى الجدول السابق إلى أن اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى تختلف بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١٪) باختلاف حجم منشآت العينة . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Teo & Tan 1998) التى بينت تأثير حجم المنظمة على استخدامات الإنترنت وتطور هذه الاستخدام . وبهذا تم رفض الجزء الثانى من الفرض الثانى ، ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن المنشآت الأكبر حجماً تستطيع تخصيص جزء أكبر من ميزانيتها للإعلان عبر الإنترنت ؛ مما يساعد على زيادة تبنّى هذا الاستخدام ونجاحه . ويؤكد هذه النتيجة اختبار(Scheffe) فى الجدول (٨) الذى يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المديرين نحو استخدام الإعلان الإلكترونى تبعًا لمبيعات المنشأة ؛ إذ تزداد قيمة هذه المتوسطات كلما ازدادت مبيعات المنشآت .

الجدول رقم (٨) : اختلاف اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى باختلاف حجم المنشأة

حجم المنشأة مقيسًا بمتوسط مبيعاتها السنوية	متوسط اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى	نتائج اختبار Scheffe
أقل من ٣ ملايين /٣-٦	٣,٩٤٦ ٤,٠١٥	لا يوجد
أقل من ٣ ملايين /٦-٩	٣,٩٤٦ ٤,٢٧٢	**
أقل من ٣ ملايين /٩ فأكثر	٣,٩٤٦ ٤,٤٤٤	**
من ٣-٦ ملايين /٦-٩	٤,٠١٥ ٤,٢٧٢	**
من ٣-٦ ملايين / ٩ فأكثر	٤,٠١٥ ٤,٤٤٤	**
من ٦-٩ ملايين/ ٩ فأكثر	٤,٢٧٢ ٤,٤٤٤	*

* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥   ** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

٤ – تأثير كل من المتغيرات المستقلة المتعلقة بدعم الإدارة العليا ، والمزايا العامة للإعلان الإلكترونى ، وصعوبات هذا الإعلان ، والمزايا التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى ، على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :

الجدول رقم (٩) : مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة واتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
١- اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى	١				
٢- دعم الإدارة العليا	٠,١٧٧*	١			
٣- مزايا الإعلان الإلكترونى	٠,٢٧٣**	٠,٠٦٣	١		
٤- صعوبات استخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٠٤٤	٠,٠٧٦	٠,٠٨٩	١	
٥- المزايا التنافسية للإعلان الإلكترونى	٠,٣٠٨**	٠,١٩٦*	٠,٦٩٥**	٠,١٠٩	١

*** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥   ** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١**

تشير النتائج الموضحة فى الجدول (٩) إلى قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل متغير من المتغيرات الواردة فى الجدول مع اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ، مع الإشارة إلى المتغيرات التى لها علاقة ذات دلالة إحصائية باتجاهات الإدارة نحو الإعلان الإلكترونى . وتؤكد النتائج ما يلى :

أ – وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين المزايا التنافسية التى يحققها هذا الاستخدام . ويعتبر هذا المتغير أعلى المتغيرات علاقة باتجاهات الإدارة نحو الإعلان الإلكترونى فى مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون .

ب – وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين المزايا والفوائد العامة التى يحققها الإعلان الإلكترونى .

ج – وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين دعم الإدارة العليا التى يحققها الإعلان الإلكترونى .

د – عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين صعوبات هذا الاستخدام ، وبالتالى فإن تأثير هذه الصعوبات غير موجودة بالنسبة لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، وهذا يؤدى إلى قبول الجزء الثالث من الفرض الثالث فى هذه الدراسة . وتتناقض هذه النتائج مع دراسة كل من مؤسسة إيرنست ويونج (Ernst & Young 1998) ودراسة سو وآخرين (Soh, et al 1997) التى بينت أن استخدام الإنترنت فى الإعلان عن منتجات وخدمات المنشآت المستخدمة لها كانت تواجه بعض المعوقات التى تتعلق بارتفاع تكاليف الاستخدام ، وبطء الاتصال بالشبكة ، ونقص معرفة العاملين بهذا الاستخدام وغيرها من الصعوبات . وقد يكون السبب فى الحصول على هذه النتيجة فى الدراسة الحالية يعود إلى رأى مديرى العينة بأن هذه الصعوبات يمكن التعامل معها والتخفيف من آثارها بالنسبة لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، وبشكل خاص فى حال تفهم الإدارة لأهمية هذا الاستخدام ووجود المهارات الفنية المطلوبة وتخصيص الميزانية المناسبة . وقد تعتبر مفردات العينة أن المعوقات الأخرى هى معوقات عامة تنطبق على جميع المنشآت التى تقوم باستخدام الإنترنت إما فى الإعلان عن منتجاتها وخدماتها وإما بالتجارة الإلكترونية ، ولابد أن يتم التخلص منها نتيجة اتساع استخدام الإنترنت فى مجال الأعمال ، وتضافر جهود العاملين فى مجال التقنية ومنشآت الأعمال .

و لتحديد المتغيرات المستقلة التى لها التأثير الأكبر على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ؛ فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المتغيرات التى لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع . وتظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد فى الجدول التالى رقم (١٠) .

الجدول رقم (١٠) : تأثير دعم الإدارة العليا ومزايا الإعلان الإلكترونى والمزايا التنافسية على استخدام الإعلان الإلكترونى

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة بيتا	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد الجزئى
١ – دعم الإدارة العليا	٠,١٢٨	٠,٠٦٠٨	٠,١٧٦	٢,١٠٨	٠,٣٦٨	٠,٠٣١
٢ – مزايا الإعلان الالكترونى	٠,٣٨٩	٠,١١٦	٠,٢٧١	٣,٣٥٢	٠,٠٠١	٠,٠٧٣
٣ – المزايا التنافسية للإعلان الإلكترونى	٠,٣٩٤	٠,١٠٢	٠,٣٠٨	٣,٨٦٤	٠,٠٠٠٢	٠,٠٩٥٢
ف = ٤,٩٧٢ مستوى دلالة ٠,٠١						
معامل الارتباط المتعدد ٠,٣٨٢ معامل التحديد R^2 = ٠,١٤٦						

تشير النتائج فى الجدول (١٠) إلى وجود تأثير ذى دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى كما تظهر قيمة (F) ، ذلك بالإضافة إلى معامل الارتباط المتعدد (R) الذى يبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة الثلاث وبين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى . كذلك تشير قيمة (R2) إلى أن نسبة التباين فى اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى التى يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة قد بلغت (١٤,٦٪) . أما بالنسبة إلى قيم (t) فتبين أن كل متغير من المتغيرات المستقلة له تأثير على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ، كما يظهر فى التالى :

أ – تأثير المزايا التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى :

يبين الجدول السابق أن المزايا التنافسية التى يقدمها الإعلان الإلكترونى لها أثر ذو دلالة إحصائية على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ، وهو أكثر المتغيرات تأثيراً ، حيث بلغت قيمة (t) ما يعادل (٣,٨٦٤) ، كما أن نسبة تأثيره قد بلغت (٩,٥ ٪) . وبهذا يمكن رفض الجزء الرابع من الفرض الثالث فى هذه الدراسة . وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التى توصل إليها كل من مؤسسة إيرنست و يونج (Ernst & Young 1998) ، ومؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG 1998) التى

أكدت على أهمية المزايا التنافسية التى يمكن تحقيقها باستخدام الإعلان الإلكترونى . ويمكن تعليل ذلك بأنه من المتوقع أن الإعلان عبر الإنترنت سوف يمكن المنشآت من زيادة حصتها السوقية ، وزيادة المبيعات الخارجية ، والحفاظ على العملاء والحصول على مجموعات جديدة منهم ، وزيادة الفرص التسويقية أمامها ، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها التنافسية ؛ وذلك بسبب سرعة اختراق الإعلان الإلكترونى السوق المحلية ونفاذه إلى الأسواق العالمية بسهولة .

ب - أثر المزايا العامة التى يحققها الإعلان الإلكترونى :

يشير الجدول رقم (١٠) إلى وجود أثر ذى دلالة إحصائية لمزايا الإعلان الإلكترونى العامة على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ، وهو ثانى المتغيرات تأثيراً ؛ إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (٣,٣٥٢) ، بنسبة تأثير وصلت إلى (٧,٣٪) ؛ لذلك فقد تم رفض الجزء الثانى من الفرض الثالث لهذه الدراسة . وتأتى هذه النتيجة مشابهة للنتائج التى توصلت إليها دراسة كل من (Poon & Swatman 1999) ، ودراسة مؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG 1998) ، ودراسة (Baker 1997) ، التى أكدت على أهمية المزايا التى يحققها استخدام الإنترنت فى الإعلان عن منتجات وخدمات المنشآت فى زيادة توجه تلك المنشآت نحو تطوير وتوسيع استخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى والتجارة الإلكترونية .

ج - دعم الإدارة العليا فى استخدام الإعلان الإلكترونى:

تدل النتائج فى الجدول السابق أن لدعم الإدارة العليا دوراً هاماً يترك أثراً له دلالة إحصائية على اتجاهات مديرى العينة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، حيث كانت قيمة (t) مساوية (٢,١٠٨) ، كما أن نسبة التأثير قد بلغت (٣,١٪) . وهذا يشير إلى رفض الجزء الأول من الفرض الثالث فى هذه الدراسة بسبب تأثير دعم الإدارة العليا الإيجابى على استخدام الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت . وتتماشى هذه النتيجة مع الاستنتاجات التى توصلت إليها دراسة مؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG 1998) التى أكدت على أهمية دعم الإدارة العليا لاستخدام الإنترنت ، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك فى نجاح التجارة الإلكترونية ، وبشكل خاص التعريف

بالمنتجات والخدمات والإعلان الذى كان محور ما تقوم به منشآت العينة فى تلك الدراسة . كذلك تتفق مع نتائج دراسة (Baker 1997) التى أكدت أهمية دعم الإدارة العليا لنجاح استخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى ، وأن نقص هذا الدعم يترك آثاراً سلبية على هذا الاستخدام .

٥ – مدى الفروق بين أهمية ممارسة كل نشاط من النشاطات الخاصة بوضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى :

لقد تم تحديد أهمية ممارسة كل نشاط من النشاطات الضرورية لوضع وتطبيق ومتابعة إستراتيجية الإعلان الإلكترونى باستخدام الأوساط الحسابية والانحراف المعيارى لرأى مفردات العينة حول أهمية كل نشاط . ويعرض الجدول رقم (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة .

إن مراجعة القيم الموجودة فى الجدول (١١) تبين أن قيم الأوساط الحسابية لأهمية ممارسة كل نشاط من نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى تميل لأن تكون أعلى من المتوسط بالنسبة لنشاط تحديد خصائص العملاء المستهدفين ، إلى عالية تقريبًا بالنسبة لبقية النشاطات التى تتضمنها عملية وضع الإستراتيجية . وتشير قيم الانحرافات المعيارية إلى التجانس التقريبى فى إجابات مفردات العينة بالنسبة لمعظم النشاطات الموجودة فى الجدول ، كما يشير بعضها إلى وجود تشتت ملاحظ بالنسبة لقياس فعالية الإعلان الإلكترونى .

وللتحقق من أن قيم الأوساط الحسابية لدرجة أهمية ممارسة كل نشاط من نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى تميل لأن تكون متساوية من وجهة نظر مفردات العينة – فقد تم استخدام اختبار (t) للمقارنات الثنائية للفروق بين كل وسط من هذه الأوساط الحسابية المعروضة فى الجدول رقم (١٢) ، وذلك بالاعتماد على التباين المقدر للمجتمع .

الجدول رقم (١١) : أهمية ممارسة النشاطات الخاصة بوضع وتطبيق ومتابعة إستراتيجية الإعلان الإلكترونى

النشاطات	الوسط الحسابى X	الانحراف المعيارى S.D.	الوسط الحسابى لكل نشاط X عام	الانحراف المعيارى لكل نشاط
إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب) :				
١ – إنشاء الموقع على شبكة (الوب) وتضمين عنوانه .	٤,٢٦	٠,٨٩		
٢ – تسجيل الموقع على شبكة (الوب) وتضمين عنوانه .	٤,١١	٠,٩٨		
٣ – الإعلان عن مواقع الشبكة فى خدمات الإنترنت لتسهيل البحث فى شبكة (الوب) .	٤,٠٢	٠,٨٨		
٤ – وضع عنوان البريد الإلكترونى للموقع لاستقبال بريد الزائرين .	٤,٣٦	٠,٨٢	٤,١٨	٠,٧
تحديد العملاء :				
٥ – تحديد خصائص العملاء المستهدفين فى السوق المحلية .	٣,٨٨	٠,٩٢		
٦ – تحديد خصائص العملاء المستهدفين فى السوق الدولية .	٣,٢٩	٠,٧٤	٣,٥٩	٠,٦٦٣
تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى:				
٧ – التعريف بالمنتجات والخدمات .	٤,١٥	٠,٨٥		
٨ – الوصول إلى عملاء جدد .	٤,٢٣	٠,٧٨		
٩ – الوقوف فى وجه المنافسة .	٣,٩٥	٠,٨٣		
١٠– الاتصال مع الشركات المزودة لنظم المكونات والبرامج .	٤,٢٤	٠,٨١	٤,١٥	٠,٦١٨
تخصيص الميزانية المطلوبة للتالى :				
١١– استئجار المساحة الكافية لصفحات (الوب) .	٤,١٧	٠,٧٨		
١٢– تصميم صفحة (الوب) وصيانتها وتعديلها	٣,٩٧	٠,٧٨		
١٣– استعمال الرسوم التخطيطية حين الحاجة .	٣,٤٢	١,٠٦	٣,٨٥	٠,٦٩٧
اختيار معلومات الرسالة الإعلانية :				
١٤– تزويد الإعلان الإلكترونى بالمعلومات الأساسية عن المنتج أو الخدمة .	٣,٩٥	٠,٦٩		

تابع – الجدول رقم (١١)

النشاطات	الوسط الحسابى X	الانحراف المعيارى S.D.	الوسط الحسابى لكل نشاط x عام	الانحراف المعيارى لكل نشاط
١٥– تحديث الإعلان عند تعديل المنتج أو الخدمة .	٤,٠٦	٠,٨٢		
١٦– تحديد الخصائص الفنية للمنتج أو الخدمة ضمن الإعلان .	٤,٠٦	٠,٩١		
١٧– تحديد الخدمات والدعم الذى يقدم لعملاء السوق المحلية والدولية .	٤,١٨	٠,٨٢	٤,٠٦	٠,٦٥٨
اختيار وسيلة النشر المناسبة :				
١٨– لوحات إعلانات إلكترونية .	٣,٧١	١,٢٢		
١٩– صفحات صفراء .	٣,٧٥	١,٠٥		
٢٠– الكتيب التعريفى الإلكترونى .	٣,٩	٠,٩٦		
٢١– تخصيص أماكن لعرض المنتجات والخدمات فى الصفحة .	٤,٣٢	٠,٦٨	٣,٩٢	٠,٦٨٨
تصميم الرسالة الإعلانية :				
٢٢– تصميم صفحة الوب بحيث تكون واضحة وقصيرة .	٤,٢٣	٠,٦٩		
٢٣– تحديث وتجديد الصفحات على موقع (الوب) .	٤,٣١	٠,٧٤		
٢٤– استخدام الرسوم التخطيطية حين الحاجة فقط .	٣,٨٢	٠,٩٤		
٢٥– تأمين الوصلات التعبيرية لتمكن المستخدمين من الوصول إلى النقاط المطلوبة فى الصفحة الدعائية .	٤,٢٢	٠,٧٥	٤,١٥	٠,٥٩٣
قياس فعالية الإعلان الإلكترونى :				
٢٦– تحديد عدد الزيارات التى يتلقاها الموقع .	٣,٩٣	١,٠٨		
٢٧– تحديد عدد الاستفهامات الواردة من العملاء .	٤,١	١,٠٨		
٢٨– تحديد عدد العملاء الذين يقدمون التغذية المرتدة .	٣,٧٧	١,١		
٢٩– تحديد عدد العملاء الذين يتقدمون بطلبات الشراء .	٤,٠٤	١,١٧	٣,٩٦	١,٠٣

الجدول رقم (١٢) : المقارنات الثنائية للفروق بين قيم أهمية ممارسة النشاطات الخاصة بوضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى

نشاطات إستراتيجية الإعلان الإلكترونى		X_1 = ٤,١٨	X_2 = ٢,٥٩	X_3 = ٤,١٥	X_4 = ٢,٨٥	X_5 = ٤,٠٦	X_6 = ٢,٩٢	X_7 = ٤,١٥	X_8 = ٢,٩٦
١ – إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب)	X_1 = ٤,١٨	--	** ٧,٥٦	٠,٢٨٩	** ٤,٠٢	١,٥٠٩	٣,٢٠٩**	٠,٤٠٥	٢,١٥*
٢ – تحديد العملاء المستهدفين	X_2 = ٢,٥٩		--	** ٧,٥٥	٣,٢٩**	٦,١**	٤,٣٣**	** ١١,٤٢	** ٣,٧
٣ – تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى	X_3 = ٤,١٥			--	** ٣,٩٤	١,٢٣	** ٣,٠٢	٠,١٤٢	١,٩٢
٤ – تخصيص الميزانية المطلوبة للتالى	X_4 = ٢,٨٥				--	** ٢,٦٩	٠,٨٧٥	** ٤,٠٥	١,٠٧
٥ – اختيار معلومات الرسالة الإعلانية	X_5 = ٤,٠٦					--	١,٧٩	١,٨	٠,٩٩٤
٦ – اختيار وسيلة النشر المناسبة	X_6 = ٢,٩٢						--	** ٢,٩٢	٠,٣٩
٧ – تصميم الرسالة الإعلانية	X_7 = ٤,١٥							--	١,٩٧*
٨ – قياس فعالية الإعلان الإلكترونى	X_8 = ٢,٩٦								--

* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥   ** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

تشير النتائج فى الجدول (١٢) إلى وجود فروق بين الأوساط الحسابية لمعظم النشاطات الخاصة بوضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى ، وذلك بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١٪) ، ومستوى معنوية (٥٪) ، باستثناء بعض النشاطات التى لم يظهر اختبار (t) وجود اختلاف بين أوساطها الحسابية مثل عدم الاختلاف بين أهمية إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب) وبين تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى ، واختيار معلومات الرسالة الإعلانية ، وتصميم الرسالة الإعلانية ، وقياس فعالية الإعلان الإلكترونى . بالإضافة إلى عدم وجود اختلاف بين أهمية اختيار معلومات الرسالة الإعلانية وبين كل من : اختيار وسيلة النشر ، وتصميم الرسالة الإعلانية ، وقياس فعالية الإعلان الإلكترونى . وأخيراً عدم وجود اختلاف بين أهمية اختيار وسيلة النشر وبين قياس فعالية الإعلان الإلكترونى .

يمكن اعتبار هذه النتائج منطقية ؛ لأن إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب) لها نفس أهمية اختيار معلومات الرسالة الإعلانية وتصميميها على تلك الصفحة . كما أن

تصميم الرسالة الإعلانية وقياس فعاليتها يرتبط بالأهداف التى يسعى الإعلان الإلكترونى إلى تحقيقها . كذلك فإن اختيار معلومات الرسالة الإعلانية له نفس أهمية تصميم الرسالة الإعلانية ، واختيار وسيلة النشر ، وقياس فعالية الإعلان الإلكترونى ، بل إن كل نشاط يعتبر مكملاً للنشاط الآخر . وأخيراً فإن اختيار وسيلة النشر تعتبر مكملة لفاعلية الإعلان الإلكترونى المطلوب وتحقيقها من خلال هذا الاختيار .

كما تشير قيم (t) فى الجدول (١٢) أن أقل النشاطات اختلافًا فى أهمية ممارستها عن بعض نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى الأخرى - كان قياس فعالية الإعلان الإلكترونى ؛ حيث كانت قيمة (t) بالنسبة لها أقل من قيم غيرها من النشاطات تقريبًا . وبهذا تم رفض الفرض الرابع فى هذه الدراسة بسبب وجود اختلاف بين أهمية ممارسة كل نشاط من نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى التى يجب استخدامها تبعًا لرؤية مفردات العينة .

توصيات الدراسة :

تعتبر التجارة الإلكترونية من الموضوعات الهامة التى تحظى باهتمام متزايد فى منظمات الأعمال ؛ لذلك كان لا بد من التعرف على مدى توجه منشآت الأعمال فى المملكة ، ممثلة فى منشآت الحاسب الآلى ، نحو هذه التجارة بشكل عام ، ونحو الإعلان الإلكترونى بشكل خاص ، وتحديد العوامل التى تؤثر على هذا الاستخدام ، والإستراتيجية المناسبة للإعلان الإلكترونى فى منشآت الحاسب الآلى فى المملكة . وعلى ضوء تلك النتائج يمكن عرض بعض التوصيات التالية:

١ - تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك تقارباً فى اتجاهات منشآت الحاسب نحو استخدام خدمات الإنترنت العامة وخدمات الإنترنت فى مجال التجارة الإلكترونية ، وذلك قد لا يرتبط بالمزايا المادية الممكن تحقيقها فى المدى القصير بقدر ما يرتبط بالفرص السوقية والمستقبلية التى قد تتيحها الإنترنت فى المجال البعيد . لذلك لابد أن تكون الإدارة حريصة على تهيئة جميع المتطلبات والعوامل المناسبة للتوجه بشكل أوسع نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، ثم الانتقال إلى استخدامها مستقبلاً فى مجال التجارة الإلكترونية ؛ حيث تتسابق الشركات فى العديد من الدول المتقدمة لتبنى هذا النوع من التجارة ، التى ينظر إليها البعض

على أنها نشاط منشآت الأعمال المستقبلى الذى يتجاوز الحدود الزمانية والمكانية وحدود التكلفة .

٢ - إن عدم اختلاف اتجاهات المديرين المسئولين عن التسويق ونظم المعلومات نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى يؤكد على أهمية الدور المشترك الذى يقوم به كل طرف فى التخطيط والتطبيق لهذا الاستخدام لجعله أكثر فعالية ؛ حيث إن تعقيد متطلبات استخدام خدمات الإنترنت بشكل فعال فى الإعلان الإلكترونى ، يؤكد أن القدرة على استيعاب النواحى الإدارية والفنية لهذا الاستخدام تمثل جانبًا هامًا من الدور الذى يقوم به كل من مديرى التسويق ومديرى نظم المعلومات . وهذا يتطلب أن تعمل منشآت الحاسب الآلى على تنمية هذه المهارات سواء داخل منشآت الحاسب أو خارجها ، وتقديم الدعم المطلوب للارتقاء بهذه المهارات إلى المستوى المطلوب . وهذا يمكنها أن تعمل بنجاح على توفير المعلومات المفصلة عن منتجاتها وخدماتها ، وعرض قوائم التعريف الخاصة على شاشة الحاسوب ، وتحديث المعلومات الواردة فيها ، وإبراز خصائص ومنافع المنتجات المادية والمعنوية بوسائل متنوعة تجذب الانتباه إلى مواقع المنشأة ، وتزيد من الإقبال على التعامل معها .

٣ - إن أثر حجم المنظمة على زيادة توجه الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى يتطلب من منشآت الحاسب الآلى أن تهتم بتحديد حجم الاستثمارات المخصصة حاليًا لاستخدام الإنترنت فى الإعلان ، والعمل على تحديد ميزانية خاصة بهذا الإعلان ضمن الميزانية العامة ، وربط المهمات المتعلقة بالإعلان التقليدى والإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت معًا ، ووضع البرامج التنفيذية والزمنية لها ، والتكاليف الخاصة بذلك . كذلك لابد أن يتوافر لدى المنشآت الأقل حجمًا دافع لإعادة النظر فى ميزانياتها المخصصة للإعلان الإلكترونى ، وإنفاقها بشكل مدروس فى إعداد كتيبات تعريفية بالمنتجات والخدمات ، وتنظيم الرد على استفسارات العميل ، وتزويده بالمعلومات لجذب العملاء إلى الموقع ، وتمكين المنشأة من الحصول على القيمة المضافة من وجود موقعها على الشبكة .

٤ - إن أهمية تأثير المزايا التنافسية التى يحققها الإنترنت لابد أن تكون مؤشرًا لأهمية تطوير الأسواق الحالية ، وتوسيع حلقة الاتصالات عبر الإنترنت لتصل إلى

العملاء المستهدفين فى الأسواق الدولية المتعددة . وهذا يتطلب التركيز بشكل أكبر على أهمية الاتصالات الفعالة على المستوى الشخصى للعملاء ، والموردين والموزعين ؛ كى تتمكن منشآت الحاسب من تجزئة السوق والتنويع فى منتجاتها وخدماتها بما يمكنها من خدمة كل فئة تبعًا لاحتياجاتها . ويتحقق هذا من خلال وضع إستراتيجيات تسويقية ملائمة لاستخدام الإنترنت ، وربطها بشكل جيد ومنسق مع إستراتيجية التسويق على مستوى المنشأة .

٥ - إن أهمية المزايا التى يحققها استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى التى أظهرتها نتائج هذه الدراسة ، تؤكد على أهمية الاستفادة من التطبيق الناجح للإعلان الالكترونى ، وذلك بالتركيز على ضرورة تغيير إجراءات الأعمال النمطية التى تعودت منشآت الحاسب على اتباعها ، أكثر من تركيزها على المشاكل التقنية التى قد تتقن التعامل معها بصورة ناجحة . ويتطلب هذا ضرورة ترسيخ المنظور الجديد للإعلان والتجارة الإلكترونية ، وجعله أحد المفاهيم الجديدة التى لابد أن يتقبلها جميع العاملين ، حتى تتماشى مع ثقافة وأساليب عمل منشآت الحاسب . كذلك لابد من تحديد مقومات نجاح هذا الاستخدام من وجهة نظر شاملة بحيث يصبح الإعلان الإلكترونى حاليًا ، والتجارة الإلكترونية مستقبلاً جزءًا أساسيًا من إستراتيجية منشآت الحاسب ؛ مما يحقق أفضل الفوائد والمزايا لهذا الاستخدام .

٦ - تشير نتائج هذه الدراسة إلى دور الإدارة العليا الهام فى التأثير على استخدام الإعلان الإلكترونى ؛ لذلك لابد أن تعمل الإدارة العليا على دعم خدمات الإنترنت فى هذا الإعلان ، مع التركيز على أهمية التنسيق والتكامل بين الإعلان الإلكترونى وبين إستراتيجية التسويق حتى تتحقق أفضل النتائج . كذلك لابد أن تعمل على تعزيز التوسع فى هذا الاستخدام حتى تدعم الاتجاهات الإيجابية لدى مديرى التسويق ونظم المعلومات ؛ ليرقى إلى إجراء التعاملات التجارية والتبادلات الإلكترونية فى المستقبل ، أسوة بما يتوقع أن تقوم به المنشآت الأخرى المنافسة مستقبلاً .

٧ - تشير نتائج الدراسة إلى إيجابية اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ؛ لذا ينبغى أن تبقى الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى على اطلاع مستمر على التغيرات التى تتطور بسرعة فى مجال

الاتصال عبر الإنترنت ، والخدمات التى تقدمها ومدى ملاءمتها مع احتياجاتها الفعلية ، وأن تتعرف على النشاطات والعمليات الجديدة التى يمكن وضعها موضع التطبيق الفعلى ، وأفضل أساليب وتقنيات هذا التطبيق . كما يتطلب وضع تصور مستقبلى جديد لإدارة نشاط استخدامها للإنترنت فى الإعلان والتجارة الإلكترونية ، وذلك بتخطى المعوقات التقليدية الخاصة بالوقت والتكلفة المادية التى تميل للانخفاض بسرعة مع تطور استخدام الإنترنت .

٨ - إن اختلاف رؤية مفردات العينة حول أهمية ممارسة كل نشاط من نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ، تعطى انعكاساً لضعف القدرة على تحديد وتوضيح إستراتيجية الإعلان المناسبة التى يفترض اتباعها لزيادة فعالية الإعلان الإلكترونى ، ولضمان الاستفادة المثلى من الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية الموظفة فى هذا الاستخدام ؛ ليكون مكملاً للنشاطات الترويجية والتسويقية الأخرى التى تقوم بها منشآت الحاسب الآلى . ولذلك فلابد أن تعمل منشآت الحاسب على تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى بصورة واضحة ، والخطوات العلمية والعملية لوضع وتطبيق إستراتيجية الإعلان الإلكترونى ؛ لتتمكن من أن تجنى الفوائد الناتجة عن تداخل تأثير وسائل الإعلان التقليدية مع وسائل الإعلان الإلكترونية لتدعم تطوير حجم أعمالها وزيادة مبيعاتها . ويساعد فى تحقيق هذا المطلب استخدام البريد الإلكترونى لمتابعة مدى إقبال العملاء على مواقعها فى الشبكة ، وجذب أكبر عدد ممكن منهم للاطلاع على ما تعرضه من المنتجات والخدمات وتنشيط المبيعات . وتزويدهم باستمرار بالتطورات التى تحدث بالنسبة لمنتجات وخدمات الحاسب الآلى وأساليب التجارة الإلكترونية بها .

٩ - إن التقدم السريع فى التقنيات التفاعلية الحديثة ، وتزايد الإقبال على استعمال شبكة (الوب) العالمية ، يشيران إلى أن أهمية الإنترنت فى التجارة الإلكترونية لا تقتصر على التعاملات بين المنشآت الاقتصادية ، بل قد تمتد لتشمل شريحة كبيرة من المستهلكين المرتقبين الذى يحاول الإعلان التقليدى الوصول إلى أكبر عدد منهم ؛ لذلك ينصح بإجراء دراسة مستقبلية تدور حول اتجاه المواطن السعودى للشراء من خلال الإنترنت ، ونوع المنتجات والخدمات التى يشتريها ؛

حيث إن هذا المجال من التعاملات التجارية يعتبر أحد التطورات السريعة المقبلة فى عالم التسويق المباشر الذى يبشر بمستقبل متفائل .

١٠- يُنصح بإجراء مثل هذه الدراسة بعد فترة من الزمن حيث يكون مفهوم التجارة الإلكترونية ومجال استخدامها قد تطور وتوسع . على أن تشمل تلك الدراسة المنشآت الصناعية ، أو التجارية أو الخدمية ؛ وذلك لمعرفة مدى استخدامها للإنترنت فى التجارة الإلكترونية ، وتأثير نوع المنتجات والخدمات التى تقدمها هذه المنشآت على درجة هذا الاستخدام ومدى نجاحه ومعوقاته .

١١- يُنصح بإجراء دراسة مستقبلية تدور حول خصائص البنية التحتية اللازمة لإجراء التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت ، وذلك فى ظل الجيل الثانى المرتقب للإنترنت ، خصوصاً بعد زيادة عدد العملاء المرتقبين ، وزيادة الأسواق المحلية والعالمية ، وعرض الكتيبات التعريفية المختلفة للمنتجات ، وانتشار وسائل الدفع الإلكترونى . كل ذلك يتطلب ضرورة مراعاة البنية التحتية وتطوير (البروتوكولات) الحالية لشبكة الإنترنت وخطوط الهاتف وكافة وسائل الاتصالات .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

(١) إنترنت العالم العربى ، (١٩٩٩) . **واقع استخدام إنترنت فى العالم العربى** ، ١٠-٢٠ .

(٢) أوكونر ، كارول (١٩٩٨) . **تقنيات البيع الناجح على الإنترنت** . ترجمة مركز التعريب والترجمة ، الرياض ، الدار العربية للعلوم .

(٣) الحسينى ، عدنان (١٩٩٩) . **التجارة الإلكترونية حاضراً ومستقبلاً** . ١-٣٥ .

http://www.ditnet.co.ae/cgi-bin/loadlink.cgi?top

(٤) **دليل معرض الكمبيوتر السعودى ٢٠٠٠** (٢٠٠٠) ، المعرض الدولى السابع عشر للكمبيوتر وتقنية المعلومات ، ٣٠-٣ فبراير ٢٠٠٠ ، شركة معارض الرياض المحدودة .

(٥) الشبكة العربية للاتصالات . **التجارة الإلكترونية** (١٩٩٩):١-٥ .

http://arabcom.net/can/sahifa

(٦) صوفى ، عبد الله (١٩٩٨) . " الإنترنت ، إمكانياتها ، أدواتها وجدواها فى المكتبات العامة " . **المجلة العربية للمعلومات** ، ١٩(٢) : ٥-٣٥ .

(٧) العبيد ، منصور فهد (١٩٩٦) . **الإنترنت استثمار المستقبل** ، الرياض ، دار المريخ .

(٨) الفنتوخ ، عبد القادر عبد الله (١٩٩٨) . **الإنترنت للمستخدم العربى** ، الرياض ، دار العبيكان للنشر .

(٩) كهن ، لويس ولورا لونمان (١٩٩٧) . **تعلم إنشاء موقعك الخاص على الوب** . ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الرياض ، الدار العلمية للعلوم .

(١٠) كولن ، سايمن (١٩٩٦) . **التجارة على الإنترنت** ، الرياض ، ترجمة بيت الأفكار الدولية .

(١١) نورتون ، بوب وكاثى سميث (١٩٩٧) . **التجارة على الإنترنت** . ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الرياض ، الدار العربية للعلوم .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Alba, J., J. Lynch., B. Weitz., C. Janiszewski, R. Lutz., A. Sawyer and S. Wood (1997). "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces." **Journal of Marketing,** 61 (3) : 38-53.

2 - Aldridge, A., K. Forcht, and J. Pierson (1997). " Get Linked or Get Lost: Marketing Strategy for the Internet." **Internet Research, 7(3) :161-169.**

3 - Alen, Cliff; Debra Kania and Beth Yaeckel (1998). **Internet World Guide One to One Web Marketing.** New York, John Wiley & Sons.

4 - Anderson, John (1997). " The Internet and the Middle East: Commerce Brings Region On-Line." **Middle East Executive Reports, 20(12)** : 1-8.

http://www.georgetown.edu/research/arabtech/meer97.htm.

5 - Baker, Paul (1998) Electronic Commerce: Research Report.

http://www.kpmg.co.uk/uk/services/manage/research/ec/index.html.

6 - Basic Facts About Saudi Arabia:

http://www.Ditnet.co.ae/arabic/itnews/anews//9802.html

7 - Beath, C. M. (1991). "Supporting the Information Technology Champion." **MIS Quarterly, 15(3): 355-374.**

8 - Chaffey, Dave; Richard Mayer, and Kevin Johnston (1999). **An Introduction to Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice.** New York, FT Management.

9 - Clarke, Roger (1998). " Electronic Commerce Definitions." Principal, Xamax Consulting Pty Ltd. Canberra.

http://www.anu.edu.au/people/roger . Clarke/Ec/EcDefins.html, 1-10

10- Cockburn, C. and T. D.Wilson (1996). "Business Use of World Wide Web."**International Journal of Information Management. 16 (2): 83-102.**

11- Danish, Sherif and Partisk Gannou (1998). **Building Data Base Driven, Web Catalogs.** New York, McGraw-Hill Inc.

12- Ernst and Young LLP (1998). "Internet Shopping: A new Channel Emergence". **Stores, 80: 4-15.**

13- Field, J. A. (1995)."Efficient Computer-Computer Communication." **Proc-IEEE, August 123:6.**

14- Grover, V. (1993)."An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-Based Interorganizational Systems." **Decision Science, 24(3):603-640.**

15- Hirschman, Elizabeth C. and Linda Scott (1998). " A Model of Product Discourse: Linking Consumer through Advertising." **The Journal of Advertising, 27(1): 5-7.**

16- Hoffman, D. L., T.P. Novak, and P. Chatterjee (1997). "Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. "**Journal of Computer Mediated Communications, 1(3): 15-20.**

URL:http://usc/edu/dept/anneuberg/vol.1/issue3/hoffman.html

17- Hormozi, Amir M., William T. Harding, and Utpal Bose (1998). "Is the Internet Feasible and Profitable for Small Business." **Sam, Advanced Management Journal, 63(3): 20-27.**

18- Internet Arab World {IAW}(1997). "E-Commerce in the Arab World." , 1-2.
http://www.ditnet.co.ae/ae/html/iawecom.html.

19- Internet Arab World {IAW} (1999). "E-Commerce in the Arab World." , 1-2.

http://www. iawmag.co.ae/

20- **Journal of Marketing** (1998)."Report of the Definition Committee.", October 12: 202.

21- Karakaya, Fahri and Fera Karakaya (1998). "Doing Business on the Internet."
Sam Advanced Management Journal, 63(2): 10-14.

22- Kobelius, James G. K (1997). Workflow Internet Strategies. Foster City, **CA: IDG Books Worldwide Inc.**

23- Kotler, Philip (1994). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.** (8th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, International Edition.

24- KPMG UK (1998). Management Consulting. Electronic Commerce.
http://www.kpmg.co.uk/uk/services/manage/elec.html

25- Lavocon, C. L.; I. Benbasat, and A.S. Dexter (1995). "Electronic Data Interchange and Small Organization: Adoption and Impact of Technology." **MIS Quarterly, 19: 645-665.**

26- Lin, Peet and O'Reilly Jones (1996). **Managing Internet Information Services.** London, Berkory Chaifs.

27- Mullin, Tracy (1998). "Internet Shopping: A New Channel Emerges." **Stores, 80(1) :1-3.**

28- Patterson, H. and L. Brown (1996). "Chamelcons in Market-Space: Industry

Transformation in the New Electronic Marketing Environment." **Internet Research, 6(2): 31-40.**

29- Pitter, Keiko, Sara Amato, and John Callahan (1996). **Every Student's Guide to the Internet.** New York, McGraw-Hill Co.

30- Poon, Simpson and Paula M. C. Swatman (1999). An Exploratory Study of Small Business Internet Commerce Issues." **Information and Management, 35(1): 9-18.**

31- Quelch, John A. and Lisa R. Klein (1996). "The Internet and International Marketing." **Sloan Management Review, 37(3): 60-75.**

32- Rosen, N. (1994)."Internet Global Growth." **Sunday Times. March 13:5.**

33- Silverstein, Barry (1998). **Business-to-Business Internet Marketing.** Canada, Maximum Press.

34- Soh, C.; Q. Y. Mah; F. J. Gan; D. Chew; and E. Reid (1997). "The Use of Internet for Business: The Experience of Early Adopters in Singapore. **Internet Research, 7(3): 217-228.**

35- Steme, Jim (1998). **World Wide Web Marketing,** (2nd ed.), New York, Wiley Computer Publishing.

36- Stewart, James Michael (1997). Internet Bible. Foster City, **CA. IDG Books, Worldwide.**

37- Stone, Bob (1996). Successful Direct Marketing Methods. (6 ed.) Lincol Wood, **NTC Business Books.**

38- Teo, Thompson S. H. and Margaret Tan (1998)." An Empirical Study of Adoptors and. Non-Adoptors of the Internet in Singapore." **Information and Management, 34(6): 339-345.**

39- Thomas, Stephen (1997). **Building Your Internet with Windows** NT4. New York, John Wiley & Sons.

40- Tygar, J. D. (1996). **Atomicity in Electronic Commerce.** School of Computer Science, Carnegie Mellon University, PA, **tygar@cs.mu.edu**

41- Verity, J. W. (1996). "Invoice? What's an Invoice?" **Business Week, June 10: 110-112.**

42- Verstoete, A. A. (1999). Instructor's Notes on Electronic Commerce. September: 12. **http://www.is.co.zalresources/slides/elepurse.**

43- Wexler, Joanle (1996). "WANs and Internet Working." **Network World,** March 18:27.

44- Williamson, Debra Aho (1996). "Marketers Link upto the Tune of $54.7 Mile." **Advertising Age, January 22:28.**

45- Yarnell, Mark and Rene Reid Yarnell (1998). **Your First Year on Network Marketing.** California, Prima Publishing Co.

46- Zwaenepoel, W.(1997). **Protocols for Large Data. Transfer Over Local Networks.** Pro-Ninth Data Communications. Symp. Can.

47- Zwass, Vladimir (1996). "Electronic Commerce: Structures and Issues." **International Journal of Electronic Commerce. 1(1): 3-23.**

الملاحق

أولاً - نموذج قائمة الاستقصاء

استخدام شبكة الإنترنت فى التجارة الإلكترونية والإعلان الإلكترونى فى منشآت الحاسب الآلى

الجزء الأول : يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) أمام الإجابات التى تتفق ورأيكم الشخصى :

١ - كم مضى على استخدام الإنترنت فى مجال العمل فى منشأتكم ؟

- أقل من سنة ☐
- من سنة إلى أقل من ٣ سنوات . ☐
- ٣ سنوات فأكثر . ☐

٢ - ما هى خدمات الإنترنت التى تستخدم فى مجال العمل فى منشأتكم ؟

- البريد الإلكترونى E-mail . ☐
- الشبكة النسيجية WWW . ☐
- نقل الملفات FTP . ☐
- مجموعات الأخبار Newsgroup . ☐
- التجارة الإلكترونية التى تشمل : ☐
- التعريف بالمنتجات والخدمات . ☐
- فى مجال دراسة السوق . ☐
- فى مجال الترويج والإعلان . ☐
- فى مجال المبيعات . ☐

٣ - هل يتم استخدام الإنترنت للإعلان عن منتجات وخدمات منشأتكم ؟

نعم ☐ لا ☐

٤ - فى حالة الإجابة بنعم ، كم مضى على استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى منشأتكم ؟

- أقل من سنة . ☐
- من سنة إلى أقل من ٣ سنوات . ☐
- ٣ سنوات فأكثر . ☐

٥ - إذا كان لا يتم استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى منشأتكم ، فهل لديكم خطط مستقبلية لهذا الاستخدام ؟

نعم ☐ لا ☐

الجزء الثانى :

٦ - يرجى التعبير عن اتجاهاتك الشخصية نحو استخدام الإعلان الإلكترونى فى منشأتكم لكل من التالى وذلك بوضع إشارة (✓) فى المربع المناسب .

يعد الإعلان الإلكترونى :	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١ - وسيلة جديدة وهامة لجذب مستخدمى الإنترنت .					
٢ - وسيلة للتعريف بمواصفات المنتج أو الخدمة .					
٣ - وسيلة للتعريف بخصومات أسعار السلع والخدمات .					
٤ - وسيلة لتقديم المنتج أو الخدمة فى أماكن مختلفة من العالم .					
٥ - وسيلة لزيادة مبيعات المنتجات والخدمات .					
٦ - وسيلة للتأثير على دوافع الشراء لدى العملاء .					
٧ - وسيلة يقتصر تأثيرها على العملاء الذين يجيدون التعامل مع الإنترنت .					
٨ - وسيلة لتسهيل الوصول إلى صفحات الوب المرتبطة بالإعلان .					
٩ - وسيلة تعادل فى أهميتها وسائل الإعلان التقليدية .					

الجزء الثالث : يرجى اختيار الإجابة المناسبة التى تنطبق على منشأتكم من التالى ، وذلك بوضع إشارة (✓) فى المربع المناسب :

٧ – ماهى درجة دعم الإدارة العليا لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى منشأتكم ؟

درجة الدعم / تدعم الإدارة العليا التالى :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
١ – زيادة استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٢ – التخطيط الجيد لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٣ – الاهتمام بحل المشاكل التى تعيق استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٤ – تزويد العاملين بالتدريب والمهارات اللازمة لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٥ – تخصيص الموارد المطلوبة لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٦ – إيجاد التكامل بين الإعلان الإلكترونى ونشاطات المنشأة الداخلية .					

٨ – ماهى المزايا العامة التى يوفرها الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ؟

درجة تحقيق المزايا / المزايا :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
١ – قلة تكلفة الإعلان بالمقارنة مع تكلفة الإعلان التقليدى .					
٢– زيادة حجم التعاملات التجارية .					
٣– سهولة الدخول إلى الأسواق المحلية والعالمية .					
٤– زيادة الفرص التسويقية .					
٥– تحسين خدمات العملاء .					
٦ – تعديل محتوى الإعلان بصورة مستمرة فى موقع الإنترنت .					
٧ – توفير أماكن غير محدودة لعرض السلع والخدمات .					
٨ – إمكانية عرض الإعلان على مدار الساعة .					
٩ – ترسيخ صورة العلامة التجارية للمنتج أو الخدمة .					
١٠ – وسيلة انتشار مناسبة للمنشآت الكبيرة والصغيرة .					

٩ – ماهى الصعوبات التى تواجه استخدام الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ؟

درجة مواجهة الصعوبات / الصعوبات :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
١ – عدم فهم الإدارة فى منشآت الأعمال لأهمية الإعلان الإلكترونى .					
٢ – نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين لاستخدام هذه التقنية .					
٣ – عدم تخصيص الميزانية اللازمة للإعلان الإلكترونى فى مواقع الإنترنت .					
٤ – عدم تبنى المنشآت للتسويق الإلكترونى وممارسته من خلال الإنترنت .					
٥ – عدم انتشار شبكة الإنترنت لدى المستخدمين بشكل كاف .					
٦ – صعوبة التعامل مع اللغة الإنجليزية لدى الكثير من المستخدمين العرب .					
٧ – نقص البنية الأساسية المطلوبة لتجهيز مواقع الإنترنت .					
٨ – عدم وفاء المواقع العربية بالاحتياجات السلعية والخدمية .					
٩ – ارتفاع تكلفة إقامة وإدارة المواقع التجارية .					
١٠– بطء شبكة الإنترنت .					

١٠ – ما هى المزايا التنافسية التى يحققها استخدام الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ؟

درجة تحقيق المزايا التنافسية / المزايا التنافسية :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
١ – زيادة المنافسة العالمية .					
٢ – زيادة الامتداد الجغرافى للإعلان الإلكترونى .					
٣ –.زيادة الطلب على المنتجات فى الأسواق الحالية .					
٤ – إيجاد أسواق جديدة للمنتجات الحالية .					
٥ – إيجاد منتجات جديدة للأسواق الحالية .					
٦ – إيجاد منتجات جديدة لأسواق جديدة .					
٧ – زيادة درجة التنويع فى المنتجات والخدمات المعلن عنها .					
٨ – زيادة القدرة على تمييز المنتجات والخدمات المعلن عنها .					
٩ – إمكانية تعديل المنتجات والخدمات طبقا لرغبات العملاء .					
١٠– جمع المعلومات عن المنافسين من خلال صفحات الإنترنت .					

الجزء الرابع :

١١- يرجى التعبير عن رأيك الشخصى حول أهمية ممارسة كل نشاط من النشاطات التالية التى تراها ضرورية لإستراتيجية الإعلان الإلكترونى من خلال الإنترنت فى منشآتكم :

درجة الممارسة / نشاطات إستراتيجية الإعلان الإلكترونى :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
إنشاء صفحة الموقع على شبكة الوب : ١ - إنشاء الموقع على شبكة الوب وتضمين عنوانه .					
٢ - تسجيل الموقع على شبكة الوب وتضمين عنوانه .					
٣ - الإعلان عن مواقع الشبكة فى خدمات الإنترنت لتسهيل البحث فى شبكة الوب .					
٤ - وضع عنوان البريد الإلكترونى للموقع لاستقبال بريد الزائرين .					
تحديد العملاء : ٥ - تحديد خصائص العملاء المستهدفين فى السوق المحلية .					
٦ - تحديد خصائص العملاء المستهدفين فى السوق الدولية .					
تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى: ٧ - التعريف بالمنتجات والخدمات .					
٨ - الوصول إلى عملاء جدد .					
٩ - الوقوف فى وجه المنافسة .					
١٠- الاتصال مع الشركات المزودة لنظم المكونات والبرامج .					
تخصيص الميزانية المطلوبة للتالى : ١١- استئجار المساحة الكافية لصفحات الوب .					
١٢- تصميم صفحة الوب وصيانتها وتعديلها					
١٣- استعمال الرسوم التخطيطية حين الحاجة .					

تابع – الجزء الرابع

درجة الممارسة / نشاطات إستراتيجية الإعلان الإلكترونى :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
اختيار معلومات الرسالة الإعلانية : ١٤– تزويد الإعلان الإلكترونى بالمعلومات الأساسية عن المنتج أو الخدمة .					
١٥– تحديث الإعلان عند تعديل المنتج أو الخدمة .					
١٦– تحديد الخصائص الفنية للمنتج أو الخدمة ضمن الإعلان .					
١٧– تحديد الخدمات والدعم الذى يقدم لعملاء السوق المحلية والدولية .					
اختيار وسيلة النشر المناسبة : ١٨– لوحات إعلانات إلكترونية .					
١٩– صفحات صفراء .					
٢٠– الكتيب التعريفى الإلكترونى .					
٢١– تخصيص أماكن لعرض المنتجات والخدمات فى الصفحة .					
تصميم الرسالة الإعلانية : ٢٢– تصميم صفحة الوب بحيث تكون واضحة وقصيرة .					
٢٣– تحديث وتجديد الصفحات على موقع الوب .					
٢٤– استخدام الرسوم التخطيطية حين الحاجة فقط .					
٢٥– تأمين الوصلات التعبيرية لتمكن المستخدمين من الوصول إلى النقاط المطلوبة فى الصفحة الدعائية .					
قياس فعالية الإعلان الإلكترونى من خلال :					
٢٦– تحديد عدد الزيارات التى يتلقاها الموقع .					
٢٧– تحديد عدد الاستفهامات الواردة من العملاء .					
٢٨– تحديد عدد العملاء الذين يقدمون التغذية المرتدة . (آراء واستفهامات)					
٢٩– تحديد عدد العملاء الذين يتقدمون بطلبات الشراء .					

الجزء الخامس – بيانات عامة ، يرجى الإشارة إلى الإجابة المناسبة :

أ – المركز الوظيفى :

- مدير تسويق ☐
- مدير نظم معلومات ☐
- مدير فنى لخدمات المعلومات ☐

ب – عدد سنوات خبرتك فى العمل :

- أقل من ٥ سنوات ☐
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐
- ١٥ سنة فأكثر ☐

ج – متوسط قيمة المبيعات السنوية فى الشركة

- أقل من ٣ ملايين ريال سعودى ☐
- من ٣ إلى أقل من ٦ ملايين ☐
- من ٦ إلى أقل من ٩ ملايين ☐
- ٩ ملايين ريال سعودى فأكثر ☐

ثانيًا - قائمة بأسماء منشآت العينة :

مسلسل	اسم المنشأة
١	أنظمة الحاسب الآلي الرقمية (ديجى سيستمز)
٢	الأبعاد الثلاثية للحاسب الآلي
٣	الأفق للكمبيوتر
٤	الحسابات المتفوقة
٥	الزيد لخدمات الإنترنت
٦	السعودية لمعالجة الإنترنت وشبكة النظم
٧	الشاشة لخدمات الحاسب
٨	الشركة الأهلية للأنظمة المتقدمة
٩	الشركة الحديثة للإلكترونيات - ميجاستار (فرع الرياض)
١٠	الشركة العالمية للإنترنت والاتصالات
١١	الشركة المتحدة العالمية للتجارة
١٢	الطيار للاتصالات
١٣	العالمية
١٤	العالمية للإنترنت والاتصالات
١٥	العرف لأنظمة المعلومات
١٦	النحام الدولية للكمبيوتر
١٧	النظم الدولية
١٨	النظم المتطورة
١٩	النظم المتطورة (نسيج)
٢٠	الهوشان عبر الخليج
٢١	الوعلان للتقنية
٢٢	انترسوفت
٢٣	أى سى إس
٢٤	برامج الشروق

تابع - ثانيًا : قائمة بأسماء منشآت العينة :

مسلسل	اسم المنشأة
٢٥	تراست الدولية
٢٦	تراست الدولية للكمبيوتر
٢٧	سعودى أون لاين
٢٨	سوماك لتقنية المعلومات
٢٩	شبكة الجزيرة لخدمات الإنترنت (صحف)
٣٠	شبكة المستقبل
٣١	شركة المنتجات اللاصقة
٣٢	شركة لمسات "الأصالة"
٣٣	شركة الإنترنت السعودية
٣٤	شركة الإنترنت السعودية SOL
٣٥	شركة الخليج
٣٦	شركة الدوالج للتقنية
٣٧	شركة الرضا لنظم المعلومات والحاسب الآلى
٣٨	شركة الكمبيوتر الدولية
٣٩	شركة الكمبيوتر الدولية/ قسم الإنترنت
٤٠	شركة المفاهيم الإلكترونية المحدودة
٤١	شركة النهل للحاسب الآلى
٤٢	شركة بتلكو الجريسى المحدودة
٤٣	شركة تقنية الشبكة
٤٤	شركة ديجى نيت
٤٥	شركة ركن البدائل لخدمات الحاسب الآلى
٤٦	شركة سعودى أوجيه المحدودة - فرع الاتصالات
٤٧	شركة قلعة الحاسب الآلى
٤٨	شركة محمود صالح آبار
٤٩	شركة هاى تك

تابع – ثانيًا : قائمة بأسماء منشآت العينة :

مسلسل	اسم المنشأة
٥٠	عبد اللطيف للمعلوماتية
٥١	عصر الكمبيوتر
٥٢	كمبيوبزنس
٥٣	مؤسسة آراسوفت
٥٤	مؤسسة أضواء الحاسب
٥٥	مؤسسة أضواء الحاسب
٥٦	مؤسسة أفلاك للتجارة
٥٧	مؤسسة الحاسوب الساطع
٥٨	مؤسسة الريادة للإلكترونيات
٥٩	مؤسسة الزامل لتقنية الحاسب
٦٠	مؤسسة الشبكات المحلية للتقنية
٦١	مؤسسة الموجة للتجارة
٦٢	مؤسسة النوافذ للحاسب
٦٣	مؤسسة باماس
٦٤	مؤسسة بيرونيات لتقنية المعلومات
٦٥	مؤسسة جمال الجاسم للإلكترونيات
٦٦	مؤسسة دار المستكشف للتجارة
٦٧	مؤسسة فالك للتجارة
٦٨	مؤسسة وسيط للإلكترونيات
٦٩	مدينة الخليج للتسوق
٧٠	مكتب برنامج للحاسبات والبرامج
٧١	مكتبة برنامج للحاسبات والبرامج
٧٢	مكتبة جرير
٧٣	هيوليت باكرد
٧٤	وكالات عبد الله جار الله للخدمات الإلكترونية

● الإدارة العـــــامــــــة
● المجلـد الأربـعـــــــون
● الـعـــــــــدد الـرابـع
● شـــــــــوال ١٤٢١ هـــ
● يــــنـــايـــــر ٢٠٠١ م

مشـكلات المراجعــة الخارجيــة لصنــاديــق الاسـتثمـــار : دراسـة استطلاعية على عينة من مراقبى الحسابات فى القاهرة

د. أحمد محمد صلاح عطية *

المقدمة :

تعد صناديق الاستثمار بمنزلة أسلوب للاستثمار الجماعى للأموال ، يرتكز على تجميع مدخرات الأفراد بهدف إعادة استثمارها فى تشكيلة منتقاة ومتنوعة من الأوراق المالية بمعرفة إدارة متخصصة ، وبالشكل الذى يحقق عائداً مناسباً لكافة الأطراف ذوى الصلة . ويحصل كل مستثمر فى مقابل أمواله على حصة ملكية فى أصول الصندوق يطلق عليها «وثيقة استثمار» ، كما يتم توزيع عوائد الاستثمار على حملة الوثائق كلٌ بنسبة ما يملكه .

وتتسم صناديق الاستثمار عموماً بخصائص تميزها عما عداها من أساليب الاستثمار الأخرى هى (Bernstein & Roias, 1994 : 44) :

* **السيولة** : فإنه مع بعض الاستثناءات ، يمكن استرداد قيمة وثيقة الاستثمار بسهولة بالغة وذلك بقيمتها السوقية وقت الاسترداد ، وفى حالة وجود أى قيود على عمليات الاسترداد فإنه عادة ما يتم الإفصاح عنها ضمن نشرة الاكتتاب الخاصة بالصندوق .
* **المرونة** : إذ إنه فى معظم الأحيان يكون صندوق الاستثمار مجرد جزء من عائلة تضم مجموعة من الصناديق مختلفة الأغراض ، تدار بمعرفة إدارة واحدة ، ومن ثم يمكن للمستثمر فى أى صندوق أن ينتقل بأمواله من صندوق لآخر داخل مجموعة العائلة بتكلفة قليلة أو بدون تكلفة على الإطلاق .

* مدرس بقسم المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر .

* **سهولة الاستثمار** : إذ تضع معظم الصناديق حدوداً دنيا للاستثمار فيها لا تتجاوز مبالغ بسيطة تكون فى تناول المستثمر ذى الإمكانات المادية المحدودة .
* **التنويع** : حيث تقوم إستراتيجيات الاستثمار داخل صناديق الاستثمار عمومًا على مبدأ تنويع الاستثمارات بين الأسهم ، والسندات ، وودائع البنوك ، وأذون الخزانة وغيرها ، وهو ما يتيح الفرصة لصغار المستثمرين لتنويع استثماراتهم من خلال الصندوق .
* **الإدارة المتخصصة** : إذ يدير الصندوق عادة إدارة استثمار متخصصة ، تتخذ قراراتها بناء على دراسات وافية وتحليلات فنية مستحدثة للمعلومات المالية المتاحة عن السوق والنشاط الاقتصادى عمومًا .
* **التنظيم والإفصاح** : حيث تتولى جهات حكومية أو شبه حكومية مهام الإشراف والرقابة على صناديق الاستثمار ، والتأكد من وفائها بمسئولياتها تجاه الإفصاح الكافى للأطراف ذوى الصلة .

وقد ترتب على تلك المزايا أن انتشرت صناديق الاستثمار - وخصوصًا خلال العقدين الأخيرين - فى معظم أنحاء العالم بشكل أصبحت معه قوة اقتصادية لا يستهان بها فى عالم الاستثمار والتمويل . والدليل على ذلك ما أظهرته الإحصائيات من امتلاك الولايات المتحدة الأمريكية وحدها لما يوازى سبعة آلاف صندوق استثمار يتجاوز صافى أصولها (٣,٥) تريليون دولار حتى نهاية عام ١٩٩٧م (Hearth & Zaima, 1998 : 653) .

وبالرغم من هذا ، لم تعرف مصر نشاط صناديق الاستثمار إلا بعد ظهور قانون سوق رأس المال رقم (٩٥) لسنة ١٩٩٢م والذى بمقتضاه تم إدخال أدوات جديدة لتنشيط سوق المال المصرى - من بينها صناديق الاستثمار - كإحدى الركائز الهامة لدعم برنامج الإصلاح الاقتصادى .

وقد بلغ عدد الصناديق المرخص لها بالتعامل فى السوق المصرى حتى نهاية شهر فبراير ١٩٩٩م اثنين وعشرين صندوقًا ، منها عشرون صندوقًا زاولت النشاط بالفعل برأس مال يتجاوز (٤٢٠٠) مليون جنيه (الهيئة العامة لسوق المال) . ويصنف بعض تلك الصناديق ضمن «الصناديق ذات العائد الدورى» ، وبعضها الآخر ضمن «صناديق

النمو الرأسمالى» . وتمتلك البنوك وشركات التأمين تسعة عشر صندوقًا من جملة الصناديق المرخص لها بالعمل ، وهى كلها «صناديق مفتوحة» طبقًا للقانون ، فى حين تمتلك شركات المساهمة ثلاثة صناديق فقط تدخل فى نطاق «الصناديق المغلقة» (الهيئة العامة لسوق المال) .

مشكلة البحث :

يثير نشاط صناديق الاستثمار فى مصر العديد من التساؤلات حول مشاكل المراجعة الخاصة بها فى ضوء تعدد تلك الصناديق ، وضخامة رؤوس الأموال المستثمرة فيها ، بالإضافة إلى المخاطر التى تنطوى عليها كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال . ولعل ذلك كان دافعًا للمشرّع أن يولى مراجعة الصناديق اهتمامًا خاصًا تجلى فى اشتراط أن يتولى مراجعة حساباتها مراقبان للحسابات يُختاران من بين المقيدين فى سجل خاص يعد لهذا الغرض بالتشاور بين هيئة سوق المال والجهاز المركزى للمحاسبات ، ولا يجوز للمراقب الواحد أن يراجع حسابات أكثر من صندوقين فى آن واحد (المادة «٤٠» ، قانون سوق رأس المال ٩٥ لسنة ١٩٩٢) ، بجانب ذلك أعطى المشرع لمراقبى حسابات الصندوق حق الاطلاع على دفاتر الصندوق وطلب البيانات والإيضاحات ، وتحقيق الموجودات والالتزامات على انفراد ، على أن يقدما فى النهاية تقريرًا موحدًا ، وفى حالة الاختلاف فيما بينهما يوضح التقرير أوجه الخلاف ووجهة نظر كل منهما (المادة «١٦١» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

ويرى الباحث أنّ تدخل الدولة بوضع إطار تشريعى وقواعد تنظيمية خاصة تعمل صناديق الاستثمار من خلالها يعد أمرًا محمودًا وفى غاية الأهمية ، إلا أن الأمر يتطلب بالإضافة إلى ذلك إجراء العديد من الأبحاث والدراسات المستفيضة – وخصوصًا الميدانية منها – لبحث المشاكل المتعلقة بمراجعة صناديق الاستثمار ، وهو أمر يكتسب أهمية خاصة نتيجة لما يلى :

١ – حداثة هذا النوع من الأنشطة نسبيًا فى مصر ، مما يعنى أن بيئة المراجعة ما زال يكتنفها العديد من المشاكل والصعوبات التى تحتاج لطرح الحلول المناسبة لها .

٢ – تعدد المشاكل المحاسبية والمالية الناتجة عن الطبيعة الخاصة لنشاط هذه الصناديق ومن أبرزها مشاكل القياس المحاسبى لعناصر المركز المالى (كامل ، ١٩٩٦ : ب) .

٣ – الأهمية الخاصة لقضايا العرض والإفصاح لكافة الأطراف ذوى الصلة بصناديق الاستثمار ، والتى تفرضها طبيعة سوق الأوراق المالية على إدارات تلك الصناديق .

٤ – الأهمية التى يوليها المجتمع فى عمومه لتنشيط سوق رأس المال فى مصر – والذى تعد صناديق الاستثمار إحدى دعائمه – باعتبار ذلك ركيزة أساسية لنجاح برنامج الإصلاح الاقتصادى . وعليه فإن مشكلة البحث تكمن فى وجود غموض محيط ببيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر يتجسد فى التساؤلات البحثية التالية :

* ما الخصائص الرئيسية المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، وما درجة تأثيرها على عملية المراجعة ؟
* هل توجد مناطق أو حسابات رئيسية يتعين على المراجع التركيز عليها وهو بصدد الشروع فى مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ؟
* هل هناك مشاكل أو صعوبات خاصة تواجه مراقبى الحسابات عند توليهم مسئولية مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ؟

هدف البحث :

يسعى هذا البحث لتحقيق هدف أساسى يتركز حول مناقشة القضايا والمشكلات المتعلقة بمراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، والحلول المطروحة للتغلب على تلك المشكلات ، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية :

– ماهى أبرز الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ؟ وما تأثير تلك الخصائص على خطر المراجعة وخطة وبرنامج وإجراءات الفحص؟

– ما هى أهم المناطق أو الحسابات الرئيسية التى يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة وهو بصدد توليه مسئولية مراجعة حسابات صناديق الاستثمار ؟ وما هى درجة احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى تلك الحسابات ؟

– ماهى أبرز صعوبات ومشاكل مراجعة صناديق الاستثمار عمومًا ، والتى أسفر عنها التطبيق العملى فى مصر ؟

وللإجابة عن التساؤلات السابقة ، تطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية لمجتمع مراقبى حسابات صناديق الاستثمار المقيدين بالسجل المخصص لهذا الغرض بهيئة سوق المال ، وكذا بالرجوع إلى شركتين من شركات إدارة الاستثمار التى تدير صناديق الاستثمار فى مصر .

خطة البحث :

يتم استعراض مشاكل المراجعة فى صناديق الاستثمار – تبعًا لهدف البحث – من خلال أربعة أجزاء رئيسية هى :

الجــزء الأول : يتعرض لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر .

الجزء الثانى : يتناول منهج البحث من حيث مجتمع الدراسة ، والعينة المختارة ، وأسلوب جمع البيانات وتحليلها .

الجزء الثالث : يختص بعرض نتائج الدراسة الميدانية .

الجزء الرابع : يخصص لعرض أبرز مشاكل وصعوبات مراجعة صناديق الاستثمار عمومًا ، التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية .

الجزء الأول – بيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر :

قد يكون من المناسب البدء فى هذا البحث بعمل دراسة استكشافية لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر بهدف التعرف على الإطار القانونى الذى تعمل فى ظله تلك الصناديق ، وطبيعة نشاطها ، والمخاطر المصاحبة لذلك النوع من النشاط ، وأسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فيها .

أ- الإطار القانوني لصندوق الاستثمار :

يعد الصندوق إحدى المؤسسات المالية التى تنضوى تحت الإطار التنظيمى لقانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ، وهو يخضع فى تكوينه وتأسيسه ونشاطه لقرارات الهيئة العامة لسوق المال .

وتتعدد أشكال صناديق الاستثمار - وفقًا لما أقره القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م - لتأخذ أحد شكلين هما :

* صناديق الاستثمار المنشأة فى شكل شركات مساهمة برأسمال نقدى للعمل فى مجال الأوراق المالية ، وتعرف بصناديق الاستثمار المغلقة .
* صناديق الاستثمار المنشأة من خلال البنوك وشركات التأمين ، وتأخذ شكل صناديق استثمار مفتوحة .

ويمكن التفرقة بين هذين الشكلين باستخدام المعايير التالية (فهمى ، ١٩٩٧ ، صقر ، ١٩٩٧) :

من حيث الشكل القانوني للصندوق : بالنسبة للصناديق التى تنشئها البنوك وشركات التأمين ، فإنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عن الجهة المالكة ، وإنما هى أحد الأنشطة الجديدة التى يباشرها البنك أو شركة التأمين بحسب الأحوال ، وإن كان هذا لم يمنع المشرّع فى اللائحة التنفيذية أن يقرر أنه «على البنك أو شركة التأمين أن يفرد للصندوق حسابات مستقلة عن الأنشطة الأخرى ، وعليه إمساك الدفاتر والسجلات اللازمة لممارسة نشاط الصندوق» (المادة «١٧٨» اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) . هذا فضلاً عن أنه يجب أن «يتولى مراجعة حسابات هذه الصناديق مراقبان للحسابات يُختاران من بين المقيدين فى سجل يعد لهذا الغرض بالتشاور بين الهيئة العامة لسوق المال ، والجهاز المركزى للمحاسبات» (المادة «٤٠» بالقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

أما صناديق الاستثمار التى تؤسس فى شكل شركة مساهمة للتعامل فى مجال الأوراق المالية طبقًا لأحكام سوق المال ولائحته التنفيذية ، فإنها تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة مثل أى شركة أموال ، على أن يقتصر غرض الصندوق الذى تنشئه على التعامل فى الأوراق المالية .

من حيث جهة الترخيص : تحصل صناديق الاستثمار بنوعيها على ترخيص بممارسة نشاطها من الهيئة العامة لسوق المال مقابل رسم يدفع للهيئة . وفى هذا الصدد يشترط حصول البنوك وشركات التأمين على موافقة البنك المركزى أو الهيئة المصرية العامة للرقابة على التأمين – حسب الأحوال – قبل الحصول على ترخيص الهيئة .

من حيث تداول وثائق الاستثمار : طبقًا لنص المادة (١٨٢) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال ، لا يجوز قيد أو تداول وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق البنوك أو شركات التأمين فى بورصات الأوراق المالية ، وذلك على خلاف الحال بالنسبة لوثائق الاستثمار الصادرة عن الصناديق التى تأخذ شكل شركات المساهمة ، حيث يسمح بتداولها فى البورصة .

ب – *طبيعة نشاط صندوق الاستثمار :*

يهدف صندوق الاستثمار – طبقًا لنص القانون ولائحته التنفيذية – إلى استثمار أموال الصندوق فى الأوراق المالية المختلفة ، وإن كان يجوز – فى حالة الترخيص له من مجلس إدارة الهيئة – ممارسة أنشطة أخرى بالإضافة إلى محافظ الأوراق المالية (المادة «٤٠» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

ويعهد بإدارة نشاط الصندوق إلى جهة ذات خبرة وكفاءة فى هذا المجال يطلق عليها «مدير الاستثمار» ، وقد اشترط القانون أن يكون «مدير الاستثمار» شركة مساهمة مصرية (أو جهة أجنبية متخصصة وفقًا لما يحدده مجلس إدارة الهيئة) ، على ألا يقل المدفوع نقدًا من رأسمالها عن مليون جنيه (المادة «١٦٤» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

وبالرغم من أن تشكيلة محفظة الأوراق المالية لصندوق الاستثمار قد تقتصر فقط على الأسهم العادية ، أو السندات ، أو الأوراق المالية القصيرة الأجل (مثل أذون الخزانة) كلٌ على حدة ، فإن الرأى السائد فى أغلب الأحيان هو أن تكون التشكيلة متوازنة فيما بين الأنواع المختلفة للأوراق المالية السابقة (هندى ، ١٩٩٩) . وقد شجعت المادة (١٤٣) من اللائحة التنفيذية قيام مثل هذا التوازن ، حيث نصت على أن يكون استثمار أموال الصندوق فى الأوراق المالية فى الحدود التالية :

١ – ألا تزيد نسبة ما يستثمر فى شراء أوراق مالية لشركة واحدة على (١٠٪) من أموال الصندوق وبما لا يجاوز (١٥٪) من أوراق تلك الشركة .

٢ – ألا تزيد نسبة ما يستثمره الصندوق فى وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق الاستثمار الأخرى عن (١٠٪) من أمواله ، وبما لا يجاوز (٥٪) من أموال كل صندوق مستثمر فيه .

بطبيعة الحال ، تستهدف صناديق الاستثمار من وراء الاستثمار فى محافظ الأوراق المالية المتنوعة إلى تحقيق عوائد يتم التصرف فيها بطرق مختلفة على النحو التالى (سويلم ، ١٩٩٦) :

١ – صناديق الاستثمار ذات العائد الدورى ، وتستهدف توزيع عائد دورى ربع سنوى أو نصف سنوى على المستثمرين ، وذلك من صافى الأرباح المحققة عن الفترة .

٢ – صناديق الاستثمار ذات العائد التراكمى ، أو النمو الرأسمالى . وفيها يتم إعادة استثمار العوائد المحققة فى كافة أنواع الأوراق المالية المتاحة ، وعند استرداد قيمة الوثيقة يتم سداد الأصل والربح معًا .

٣ – صناديق الاستثمار ذات العائد الدورى والتراكمى ، وهى نوع مختلط بين النوعين المتقدمين ، حيث يأخذ بطريقة التوزيع الدورى لجزء من العائد ، ثم تعلية الباقى من العائد على أصل الوثيقة .

يتم إدارة الاستثمارات من قبل إدارة الصندوق وفقًا لسياسات استثمارية تختلف من إدارة لأخرى ، سويلم (١٩٩٦) ، هندى (١٩٩٩) ، إذ قد تكون تلك السياسات متحفظة أو دفاعية بمعنى اتصافها بالتحفظ تجاه مخاطر الاستثمار بما يحقق توافر عوامل الأمان والاستقرار ، ويضمن للمستثمر دخلاً ثابتًا ومنتظمًا . وقد تكون السياسات هجومية ، تتسم بقدر كبير من المخاطر بما يسمح بتحقيق أرباح رأسمالية عالية من المضاربة ، وكذا الاستفادة من فروق الأسعار . وأخيرًا قد تكون السياسة الاستثمارية متوازنة بحيث تجمع بين عنصرى الأمان والمخاطرة .

فى كل الأحوال ، وبغض النظر عن السياسة الاستثمارية المتبعة فى إدارة استثمارات الصندوق ، فإنه يجب التسليم بحقيقة وجود العديد من المخاطر المصاحبة

لنشاط الصناديق باعتبارها أحد أشكال المنشآت المالية ، ومن أبرز تلك المخاطر ما يلى (Price Waterhouse, 1989) :

أ - مخاطر الائتمان :

وتتمثل فى تلك المخاطر المرتبطة بالخسائر الاقتصادية التى يمكن للصندوق تحملها فى حالة عدم قدرة الطرف المقابل على الوفاء بالتزاماته المالية فى الأوقات المحددة . وترتبط هذه المخاطر أساسًا بمخاطر التركيز فى الاستثمار على مستوى صناعات معينة ، أو قطاعات اقتصادية خاصة ، أو نطاق جغرافى محدد ، وكذا فى ظل اتباع إدارة الاستثمار بالصندوق لسياسات استثمارية هجومية .

ب - مخاطر أسعار الفائدة :

وتتمثل فى أى تأثيرات على ربحية الصندوق نتيجة لحدوث تغيرات فى أسعار الفائدة . وتزداد احتمالات حدوث تلك التأثيرات فى حالة تشكيل إدارة الاستثمار بالصندوق لمحافظ أوراق مالية فى بيئات يسودها التقلب فى أسعار الفائدة ، وكذا تقاعسها عن الدخول فى عقود تحوّط مناسبة .

جـ - مخاطر السيولة :

وتتمثل فى الخطر الناجم عن عدم مقدرة الصندوق على الوفاء بالتزاماته المالية فى تواريخ استحقاقها ، ومما يسهم فى زيادة احتمالات تحقق هذا الخطر ما يلى :

* حدوث تذبذب فى ثقة المستثمرين فى سمعة الصندوق نتيجة مشاكل فى الربحية أو أسباب أخرى .
* عدم تنويع إدارة الاستثمار لتشكيلة المحافظ بشكل كافٍ .
* اهتزاز الأسواق المالية التى يعمل فيها الصندوق وعدم استقرارها .

د - مخاطر الصرف الأجنبى :

وتتمثل فى خطر الخسائر الاقتصادية التى يمكن للصندوق تحملها نتيجة حدوث

تقلبات معاكسة فى أسعار الصرف الأجنبى ، ومما يزيد من احتمالات حدوث ذلك الخطر ، تركيز الصندوق لجزء كبير من استثماراته فى أوراق مالية صادرة بالعملة الأجنبية ، أو فى أسواق مالية خارجية غير مستقرة .

هـ - مخاطر السوق :

وهى تلك المرتبطة بالخسائر الاقتصادية الناتجة عن حدوث تقلبات معاكسة فى القيمة العادلة للأصول المالية التى يستثمر فيها الصندوق أمواله . وتزداد احتمالات حدوث هذه المخاطر فى حالة :

* تركيز التعامل فى أسواق مالية غير مستقرة .
* عدم توافر سيولة كافية فى الأسواق .
* كبر حجم المحافظ الاستثمارية بشكل مبالغ فيه .
* اتباع سياسات استثمارية هجومية .

و - مخاطر التشغيل :

المخاطر التشغيلية أو التنظيمية هى تلك المرتبطة بالخسائر الاقتصادية التى يتحملها الصندوق نتيجة وجود نقاط ضعف تنظيمية فى إدارة وتشغيل عملياته . وتزداد حدة تلك المخاطر بتزايد حجم أعمال الصندوق ودرجة التعقيد المرتبطة بنوعية استثماراته .

ولا يغيب عن البال أيضاً مخاطر الرقابة الداخلية المتمثلة فى أى خسائر ناتجة عن فشل نظام الرقابة الداخلية بالصندوق فى منع أو اكتشاف أى أخطاء أو مشكلات قد تعوقه عن تحقيق أهدافه . ويرجع الفشل فى هذه الحالة إلى عدم الفهم الكافى من قبل إدارة الاستثمار بالصندوق للخصائص الاقتصادية للاستثمارات المالية ، مما يؤدى إلى تصميم غير مناسب لنظم الرقابة عليها (AICPA, 1994) .

فى ضوء ما سبق ، يرى الباحث أن هناك مناطق أو مجالات بعينها داخل صناديق الاستثمار من المرجح زيادة احتمالات حدوث أخطاء جوهرية بها ، وبالتالى فهى تعد على قدر كبير من الأهمية النسبية باعتبار أن أى أخطاء فيها ستؤثر بالقطع على مدى إمكانية اعتماد الأطراف ذوى المصلحة على القوائم المالية المنشورة للصناديق ، ومن

هنا يتعين على المراجع تقدير مستويات أهمية نسبية مرتفعة لهذه المناطق أو المجالات ، وكذا مراعاة أثر هذا التقدير على خطر المراجعة المقبول وخطة وبرنامج وإجراءات الفحص .

جـ - أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى صندوق الاستثمار :

تكفل الإطار التشريعى الذى تعمل من خلاله صناديق الاستثمار فى مصر بوضع قواعد خاصة للمحاسبة والإفصاح عن مصادر الأموال واستخداماتها ، وكذا عن مصروفات وإيرادات تلك الصناديق وأرباحها وتوزيعاتها .

مصادر الأموال فى صناديق الاستثمار :

تنقسم مصادر الأموال فى صناديق الاستثمار إلى :

١ - الموارد الذاتية للصندوق ، المتمثلة فى رأس مال شركة الصندوق ، أو المبلغ المخصص من قبل البنك أو شركة التأمين لبدء مباشرة نشاط الصندوق ، وفى كلتا الحالتين ينبغى ألا يقل هذا المبلغ عن خمسة ملايين جنيه طبقًا للقانون (المادتان «١٢٥» ، «١٧٢» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

٢ - الموارد الخارجية ، المتمثلة فى قيمة وثائق الاستثمار التى تصدرها الصناديق لتجميع المدخرات بموجبها ، وتكون هذه الوثائق موحدة القيمة بحيث لا تقل القيمة الاسمية للوثيقة عن عشرة جنيهات ولا تزيد عن ألف جنيه (المادة «١٤٨» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) ، وبشرط آخر هو ألا تزيد قيمة الوثائق المصدرة عن عشرة أمثال رأس المال المدفوع لشركة الصندوق (المادة «١٤٤» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) ، وألا تزيد عن عشرين مثل المبلغ المخصص لمباشرة النشاط بالنسبة لصناديق البنوك أو شركات التأمين (المادة «١٧٥» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) . من ناحية أخرى ، يجوز للصناديق الاقتراض من الغير بما لا يجاوز (١٠٪) من قيمة وثائق الاستثمار القائمة ، على أن يكون القرض قصير الأجل ، وبموافقة البنك الذى يحتفظ لديه بالأوراق المالية التى تستثمر فيها أموال الصندوق (المادة «١٤٧» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

وتصدر وثائق الاستثمار بالقيمة الاسمية عند طرحها للاكتتاب العام ، كما تتحدد قيمة الوثيقة التى يتم استردادها على أساس نصيبها فى صافى أصول الصندوق فى نهاية يوم العمل الأخير من الأسبوع السابق للاسترداد (المادة «١٧٧» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) ، بينما تتحدد القيمة البيعية للوثيقة الصادرة بدلاً من المستردة على أساس نصيب الوثيقة فى صافى أصول الصندوق فى نهاية يوم العمل الأخير من الأسبوع السابق على الإصدار .

استخدامات الأموال فى صناديق الاستثمار :

تستخدم موارد صناديق الاستثمار على النحو التالى :

١ - استخدامات ذاتية للصندوق ، تتمثل فى الأصول الثابتة ، وكذا النقدية السائلة التى يتم الاحتفاظ بها لمقابلة طلبات استرداد الوثائق ، وكذا للوفاء بالالتزامات النقدية الأخرى المتنوعة .

٢ - ما يتم تخصيصه للنشاط الأساسى للصندوق ، وهو الاستثمار فى تكوين محافظ أوراق مالية بغرض تحقيق الربح (المادة «٣٥» ، القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

ويتم حساب قيمة الأوراق المالية التى تستثمرها صناديق الاستثمار عند إعداد القوائم المالية على أساس القيمة السوقية لها ، على أن يجنب (٥٠٪) على الأقل من صافى الزيادة فى القيمة السوقية كاحتياطى رأسمالى (المادة «١٦٠» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

مصروفات وإيرادات صناديق الاستثمار :

تتضمن مصروفات صناديق الاستثمار كلاً من المصروفات الإدارية والعمومية (التى يدخل فيها أتعاب مدير الاستثمار وكذا أتعاب البنك منشئ الصندوق) ، ومصروفات التسويق والإعلان ، والمصروفات التمويلية ، بالإضافة إلى مصروفات أخرى متنوعة كعمولات السماسرة ورسوم الحفظ وأتعاب مراقبى حسابات الصندوق وغيرها .

أما الإيرادات فتتمثل أساساً فى عوائد الاستثمارات المالية التى تشمل (عمر ، ١٩٩٧ ، حنفى ، ١٩٩٣) :

١ – التوزيعات المحصلة والمستحقة ، ويقصد بها العائد المحصل والمستحق عن الاستثمار فى الأسهم وصكوك التمويل ذات العائد المتغير ، ووثائق الاستثمار لصناديق أخرى يحوزها الصندوق .

٢ – الفوائد المحصلة والمستحقة عن الاستثمار فى السندات وأذون الخزانة والودائع وكافة الأوراق المالية التى تمثل حق دائنيه بفائدة ثابتة .

٣ – الأرباح (أو الخسائر) الناتجة عن بيع الأوراق المالية ووثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق أخرى ويحوزها الصندوق .

٤ – الأرباح (أو الخسائر) الناتجة عن الزيادة (أو النقص) فى صافى القيمة السوقية للأوراق المالية .

٥ – إيرادات متنوعة أخرى كالعمولات على الاستردادات أو إصدار الوثائق على سبيل المثال .

وتلتزم صناديق الاستثمار بإعداد قائمة المركز المالى ، وقائمة الدخل ، طبقًا للنماذج الواردة بالملحق رقم (٣/جـ) باللائحة التنفيذية ، كما تلتزم أيضًا بإعداد قائمة التدفق النقدى وقائمة التوزيعات المقترحة للأرباح طبقًا للنماذج الواردة بمعايير المحاسبة المصرية الصادرة عن وزارة الاقتصاد بالملحق رقم (٣/ب) ، رقم (٣/د) على الترتيب . وبالإضافة لما سبق ، يتعين على الصناديق أيضًا الالتزام بقواعد الإفصاح الواردة بالملحق رقم (٢) باللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال ، والتى تتضمن الإفصاح العام عن العديد من البنود مثل :

* أهم السياسات المحاسبية التى اتبعت فى إعداد القوائم المالية ، وأى تغيير فيها يؤثر على القوائم المالية حاليًا أو مستقبلاً .
* الأطراف ذوو العلاقة وحجم معاملاتهم مع الصندوق .
* عدد وثائق الاستثمار وفئاتها والقيمة الاسمية للوثيقة وإيضاح عدد الوثائق لحاملها ، إن وجدت .
* أسلوب معاملة الأرباح الرأسمالية .
* طريقة التقويم الدورى لأصول الصندوق .

في ضوء السرد السابق لطبيعة بيئة مراجعة صناديق الاستثمار من حيث الإطار القانونى الذى تعمل فى ظله تلك الصناديق ، وطبيعة نشاطها والمخاطر المرتبطة به ، وكذا أسس المحاسبة والإفصاح فيها ، وفى ضوء هدف البحث ، تتجلى ضرورة التعرف على أبرز ما تتسم به تلك البيئة من خصائص مؤثرة على عملية المراجعة ، والمناطق أو الحسابات الرئيسية التى يتعين التركيز عليها من قبل المراجع ، واحتمالات حدوث أخطاء جوهرية فيها ، وكذا أهم المشاكل والصعوبات التى تعترض عملية المراجعة عمومًا ، وذلك من خلال استقصاء آراء مجتمع مراقبى حسابات صناديق الاستثمار المقيدين بالسجل المخصص لذلك بهيئة سوق المال ، بجانب إجراء مناقشات مع بعض مديرى الاستثمار حول النقاط مثار الخلاف ، وهو ما يتناوله الباحث فى الجزء التالى .

الجزء الثانى - منهج البحث :

يهدف هذا البحث ، كما سبق ذكره ، إلى التعرف على مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، وكذا الحلول المطروحة للتغلب على تلك المشاكل ، وذلك من خلال دراسة ميدانية . ويتناول هذا الجزء عرضًا لمجتمع الدراسة ، والعينة المختارة ، والأداة المستخدمة فى تجميع البيانات ، وأسلوب عرض البيانات ، وتحليلها واستخلاص النتائج .

أسلوب جمع البيانات وعينة الدراسة :

قام الباحث بتصميم الدراسة من حيث تحديد المجتمع الأصلى للبحث ، وتحديد العينة ، والأساليب المستخدمة فى جمع البيانات ، وذلك على النحو التالى :

تحديد المجتمع الأصلى للبحث :

يتمثل المجتمع الأصلى للبحث فى فئة مراقبى حسابات صناديق الاستثمار المقيدين فى السجل المخصص لهذا الغرض بالهيئة العامة لسوق المال .

وينقسم هذا المجتمع إلى فئتين هما :

أ - فئة المراجعين المقيدين بالسجل المذكور والممارسين فى نفس الوقت (أى من أُسندت إليهم بالفعل صناديق استثمار لمراجعتها) .

ب - فئة المراجعين المقيدين غير الممارسين .

من ناحية أخرى يمكن تصنيف مجتمع المراجعين الممارسين (الفئة أ) إلى مجموعتين هما :

أ - مجموعة المراجعين المسندة إليهم مراجعة صناديق استثمار بنوك وشركات تأمين .

ب - مجموعة المراجعين المسندة إليهم مراجعة صناديق استثمار شركات مساهمة .

تحديد عينة البحث :

قام الباحث بتطبيق الدراسة على مجتمع المراجعين المقيدين فى سجل مراقبى حسابات صناديق الاستثمار بالهيئة العامة لسوق المال ، الذين ينحصر نطاقهم المكانى فى مدينة القاهرة ، والبالغ عددهم (٥٢) مراجعًا فى شهر يونيو ١٩٩٩م .

ويوضح الجدول التالى بيانًا بعدد قوائم الاستبانة المرسلة ، والمستلمة ، والتى أُجرى عليها التحليل :

الجدول رقم (١) : قوائم الاستبانة المرسلة ، والمستلمة ، والمجرى عليها التحليل

عدد القوائم المرسلة		عدد القوائم المستلمة		عدد القوائم التى أجرى عليها التحليل (*)	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
٥٢	١٠٠	٣٣	٦٣	٣٢	٦٢

* تم استبعاد استمارة من التحليل بسبب عدم استكمال بياناتها بشكل يتعذر معه تحليلها .

أسلوب جمع البيانات :

استخدم الباحث مزيجًا من أسلوبى الاستبانة والمقابلة الشخصية ؛ بهدف التقليل ما أمكن من نقائص استخدام أى من الأسلوبين على حدة . وعلى ذلك ، قام الباحث

بإرسال قوائم الاستبانة إلى السادة المستقصى منهم ، وتحديد موعد للمقابلة الشخصية لاستلام الاستمارة وإثارة النقاش بشأن ما ورد فيها ، وتدوين أى ملاحظات إضافية .

أسلوب معالجة وتحليل البيانات :

فى سبيل تسليط الأضواء على مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار ، تم طرح قوائم الاستبانة على مجتمع البحث بهدف استقصاء الرأى حول :

١ – أبرز الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، والتى قد يكون لها تأثير جوهرى فى تحديد مستوى خطر المراجعة المقبول .

وقد تم تخصيص سبعة بنود معبرة عن تلك الخصائص ، يقوم المستقصى منهم بإعطاء أوزان ترجيحية للأهمية النسبية لكل بند منها .

٢ – أهم المناطق أو الحسابات الجوهرية التى يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة وهو بصدد تولى مسئوليات وأعباء مراجعة صناديق الاستثمار .

وقد تم تخصيص ستة بنود ممثلة لتلك المناطق ، يقوم المستقصى منهم بإعطاء أوزان ترجيحية للأهمية النسبية لكل منها .

٣ – درجة احتمال تكرار حدوث أخطاء جوهرية معينة فى المناطق أو الحسابات الرئيسية لصناديق الاستثمار ، وقد تم تخصيص سبعة وثلاثين بنداً معبرة عن تلك الأخطاء ، بحيث يقوم المستقصى منهم بإعطاء أوزان ترجيحية لمعدل تكرار حدوث الخطأ فى كل منها .

وتتراوح الأوزان الترجيحية بين (٣ ، صفر) ، باعتبار أن البند يكون مهمًا جداً (أو محتملاً جداً) إذا حصل على وزن ترجيحى (٣) ، ويكون مهمًا (أو محتملاً) إذا كان وزنه الترجيحى (٢) ، ومحدود الأهمية (أو محدود الاحتمال) إذا كان وزنه الترجيحى (١) ، وعديم الأهمية (أو غير محتمل) إذا كان وزنه (صفراً) .

ويتم تحديد مدى الأهمية النسبية للبند وفقًا لقاعدة التقريب الإحصائى على النحو التالى :

– من (٢,٥) إلى (٣) مهم جداً (أو محتمل جداً) .

- من (١,٥) إلى (٢,٤٩٩) مهم (أو محتمل) .
- من (٠,٥) إلى (١,٤٩٩) محدود الأهمية (أو محدود الاحتمال) .
- من (صفر) إلى (٠,٤٩٩) عديم الأهمية (أو غير محتمل) .

ولقياس درجة الأهمية تم استخدام مقياسين إحصائيين هما : الوسط الحسابى للأوزان المرجحة التى خصصها أفراد المجتمع لكل بند من البنود ، والانحراف المعيارى ، بجانب الترتيب التنازلى للوسط الحسابى ودلالته . إلى جانب ذلك تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) فى اختبار الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الأولى (ض$_١$) :

«لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام المراجعين - المقيدين فى سجل مراقبى حسابات صناديق الاستثمار بالهيئة العامة لسوق المال - الممارسين وغير الممارسين فيما يتعلق بجميع البنود المطروحة» .

الفرضية الثانية (ض$_٢$) :

«لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام المراجعين الممارسين لعمليات مراجعة صناديق استثمار البنوك وشركات التأمين ، وأحكام المراجعين الممارسين لعمليات مراجعة صناديق استثمار شركات المساهمة فيما يتعلق بجميع البنود المطروحة» .

وذلك بهدف اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية المخصصة من قبل الفئات المختلفة لمجتمع البحث . وقد أجريت جميع التحليلات والاختبارات باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية (SPSS) تحت نظام تشغيل النوافذ .

الجزء الثالث - نتائج الدراسة الميدانية :

بعد استلام ردود المستقصى منهم تم إجراء العديد من التحليلات الإحصائية ، وعلى ضوء نتائج هذه التحليلات يمكن عرض الآتى :

أ- الأوزان الترجيحية لأحكام مجتمع البحث بشأن البنود المطروحة :

بعد تفريغ استمارات الاستبانة الخاصة بآراء المستقصى منهم ، تم استخراج الأوساط الحسابية لأحكامهم بشأن البنود المطروحة عليهم ، وذلك على النحو التالى :

١- بشأن الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر :

يوضح الجدول التالى الأوساط الحسابية مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية النسبية :

الجدول رقم (٢) : الأوساط الحسابية للخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار مرتبة تنازليًا حسب الأهمية

الخصائص	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
- مقتضيات السرعة فى الأداء وفى التقرير المرحلى .	٢,٩٤	مهم جداً	١	٠,٢٥
- العمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات المنظمة .	٢,٧٥	مهم جداً	٢	٠,٤٤
- خصوصية أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى الصناديق .	٢,٥٩	مهم جداً	٣	٠,٦١
- كبر حجم أعمال الصناديق فى ظل اتباع مبدأ الإنابة فى إدارة تلك الأعمال إلى طرف آخر هو «مدير الاستثمار» .	٢,٥٠	مهم جداً	٤	٠,٥١
- طبيعة نشاط الصناديق وظروف التشغيل بها كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية .	٢,٤٧	مهم	٥	٠,٨٠
- تركيز غالبية استخدامات أموال الصناديق فى أصول نقدية وشبه نقدية .	١,٨٨	مهم	٦	٠,٧٥

وتشير النتائج السابقة إلى الأهمية التى يوليها مراقبو حسابات صناديق الاستثمار لأبرز الخصائص التى تتسم بها بيئة مراجعة تلك الصناديق من منظور تأثير ذلك على خطر وإجراءات المراجعة .

ولعل أهم تلك الخصائص على الإطلاق هى اعتبارات السرعة فى الأداء التى تمليها ضرورة حساب القيمة الاستردادية للوثيقة فى نهاية يوم العمل الأخير من كل أسبوع – وفى بعض الصناديق يوميًا – وكذا الالتزام القانونى بضرورة تقديم تقارير ربع سنوية عن نشاط الصندوق ونتائج أعماله للوفاء باحتياجات قطاع عريض من المستخدمين – من بينهم عدد كبير من صغار المستثمرين – مما يوجب على المراجع أن يخطط لأعمال المراجعة بشكل يؤدى إلى أن يكون احتمال إصدار رأى غير ملائم منخفضًا إلى أدنى حد ممكن ، بحيث يمكن تغطية توقعات فئات المستخدمين بالنسبة لمدى تمثيل تلك القوائم لمدى صحة وعدالة المركز المالى للصندوق ونتائج أعماله (Thomas, 1986) .

وقد حظيت هذه الخاصية بأقل انحراف معيارى على الإطلاق ، مما يشير إلى وجود شبه اتفاق فى الرأى بين أفراد مجتمع البحث بشأن أهميتها النسبية .

احتلت خاصية «العمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات المنتظمة» المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر مراقبى الحسابات . إذ إنه من المعروف سلفًا أن الصناديق تعمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات المنظمة سواء بمقتضى قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ، أو طبقًا لتعليمات وإشراف ورقابة الهيئة العامة لسوق المال ، أو بمقتضى النظام الأساسى للصندوق ، مما يثير قضية احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى القوائم المالية لتلك الصناديق نتيجة عدم التزامها بتلك القواعد أو التعليمات المنظمة ، وهو ما يعكس بالتالى مشكلة مسئولية المراجع وإجراءات المراجعة بشأن الأعمال غير القانونية التى قد ترتكب من قبل إدارة صندوق الاستثمار . فعلى الرغم من أن عملية المراجعة – بصفة عامة – لا تهدف أساسًا إلى اكتشاف الأعمال المخالفة للقانون من جانب العميل – باعتبار أن المراجع غير مؤهل لتقدير قانونية أى عمل من عدمها (خضير ، ١٩٩٦ ؛ أبو زيد ، بدون تاريخ) – فإن الوضع – فى رأى الباحث – يختلف فى حالة مراجعة صناديق الاستثمار التى يرتكز نشاطها على تجميع مدخرات الأفراد لاستثمارها فى محافظ أوراق مالية بما فى ذلك من مخاطر عديدة ، مما دعا المشرع للتدخل لتنظيم أعمالها بنصوص قانونية قاطعة ، كما تم إخضاعها لإشراف ورقابة هيئة سوق المال . ومن هنا يجب أن يدخل ضمن مسئوليات المراجع الكشف والإفصاح عن أى تحريف ناتج عن وجود مخالفات قانونية ، وله تأثير جوهرى على الأرقام المثبتة فى القوائم المالية ، سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة .

وقد احتلت «خصوصية أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى الصناديق» المركز الثالث فى رأى مجتمع البحث من حيث درجة الأهمية النسبية ، وهو ما يلقى على كاهل المراجع مسئولية التركيز على إجراءات الفحص التالية :

١ - التأكد من تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، والثبات فى تطبيق تلك المبادئ وذلك فى العديد من المناطق ، كما هو الحال فى تقييم محفظة استثمارات الصندوق ، وتقييم وثائق الاستثمار ، وحساب ومعالجة فروق استرداد وإعادة بيع الوثائق . وفى هذا الصدد أشارت نشرة معايير المراجعة رقم (٨١) إلى ضرورة تحقق المراجع من سلامة وصحة السياسات المحاسبية المتبعة واتفاقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، سواء طبقًا لمعايير المحاسبة الدولية ، أو للتعليمات والقواعد القانونية المنظمة ، أو طبقًا لما ورد فى النظام الأساسى للصندوق (AICPA, 1997) .

٢ - التحقق من مدى سلامة التقديرات الهامة المعدة بمعرفة إدارة الصندوق - كما هو الحال فيما يتعلق ببنود المخصصات - والتى يكون لها تأثير جوهرى على صحة واكتمال الأرقام الواردة فى القوائم المالية .

٣ - التحقق من مدى اتفاق المعلومات الواردة فى القوائم المالية مع تلك المقيدة فى سجلات الصندوق عن طريق مطابقة الأرقام المدرجة فى القوائم المالية مع ميزان المراجعة المستخرج من السجلات .

٤ - التحقق من سلامة ما تضمنته القوائم المالية للصندوق من تأكيدات ، وخصوصًا فيما يتعلق بوجود أصول والتزامات الصندوق فى تاريخ إعداد القوائم المالية ، وما إذا كانت تلك الأصول مملوكة للصندوق بالفعل ، والالتزامات حقيقية وقائمة فى نفس التاريخ ، وما إذا كانت قيم هذه الأصول والالتزامات ، وكذا الإيرادات والمصروفات قد تم إثباتها بالقيمة المناسبة والمعبرة عنها AICPA, (1997) .

٥ - التحقق من سلامة وكفاية الإفصاح عن كل من :

* أهم السياسات المحاسبية المتبعة فى الصندوق ودرجة اتفاقها مع ما جاء فى نشرة الاكتتاب .

* وثائق الاستثمار من حيث عددها القائم فى تاريخ إعداد المركز المالى ، وفئاتها ، والقيمة الاسمية لها ، وقيمتها الاستردادية الحالية .

* الأرباح أو الخسائر الناتجة عن عمليات إعادة التقييم لمحفظة الاستثمارات .

* الأطراف ذوى العلاقة وحجم معاملاتهم مع الصندوق .

* الأحداث اللاحقة لنهاية الفترة المالية ذات التأثير الجوهرى على القوائم المالية .

* الالتزامات العرضية المحتملة .

كما أعطى المستقصى منهم المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية لخاصية «اتباع مبدأ الإنابة فى إدارة أعمال الصندوق إلى طرف آخر هو مدير الاستثمار» ، وهو ما يوحى بزيادة الحاجة لوجود نظام رقابة داخلية ذى كفاءة وفاعلية فيما يختص بدرجة وفاء «مدير الاستثمار» بمسئولياته . وتبدو أهم المقومات التى يجب أن يرتكز عليها هذا النظام فى الآتى (الصحن ، ١٩٩٦) :

١ – استيفاء مدير الاستثمار لكافة الشروط القانونية بمقتضى نصوص قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ، وكذا تعليمات الهيئة العامة لسوق المال .

٢ – وجود إجراءات محددة لمتابعة الكيان المنشئ للصندوق – شركة مساهمة أو بنك أو شركة تأمين – لدرجة التزام مدير الاستثمار ببنود عقد الإدارة ، وكذا المساءلة المحاسبية والمالية والقانونية .

٣ – توافر نظام جيد للمراجعة الداخلية يمكنه الرقابة على أعمال مدير الاستثمار أولاً بأول .

وأخيرًا ، أعطى المستقصى منهم وزنًا ترجيحيًا «مهم» للخاصيتين الأخيرتين وهما «طبيعة نشاط الصناديق كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية» ، وما يرتبط بذلك من تعقيدات تمليها اعتبارات سيادة ظروف عدم التأكد المحيطة بسوق الاستثمارات المالية عمومًا ، وهو ما يسهم بدون شك فى زيادة احتمالات عدم اكتشاف الأخطاء والمخالفات فى القوائم المالية للصناديق محل المراجعة ، وكذا «تركيز غالبية استخدامات أموال الصندوق فى أصول نقدية وشبه نقدية» مما يدعو لتصنيفها ضمن الأنشطة «ذات الخطر المرتفع» ، وهو ما يعنى زيادة تعرضها للأخطاء المقصودة وغير المقصودة ، مما يزيد بالتالى من خطر المراجعة المتعلقة بها .

٢- بشأن أهم المناطق أو الحسابات الجوهرية التى يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة :

يوضح الجدول التالى الأوساط الحسابية التى خصصها مجتمع الدراسة لتلك البنود ، مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها النسبية :

الجدول رقم (٣) : الأوساط الحسابية لأهم المناطق أو الحسابات الجوهرية مرتبة تنازليًا حسب الأهمية

المناطق أو الحسابات الجوهرية	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
- حسابات الاستثمارات .	٢,٩٤	مهم جداً	١	٠,٢٥
- العرض والإفصاح العام .	٢,٨٤	مهم جداً	٢	٠,٢٧
- درجة الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة .	٢,٦٦	مهم جداً	٣	٠,٤٨
- حسابات مدير الاستثمار .	٢,٤١	مهم جداً	٤	٠,٥٦
- حسابات وثائق الاستثمار .	٢,٣	مهم جداً	٥	٠,٩٠

وتعد هذه النتيجة غير مستغربة باعتبار أن تلك المناطق داخل صناديق الاستثمار من المرجح زيادة احتمالات حدوث أخطار جوهرية فيها ، وبالتالى فهى تعد على قدر كبير من الأهمية النسبية من منطلق أن أى أخطاء فيها ستؤثر بالقطع على مدى إمكانية اعتماد الأطراف ذوى المصلحة على القوائم المالية المنشورة للصناديق ، ومن هنا يتعين على المراجع تقدير مستويات أهمية نسبية مرتفعة لهذه المناطق ، وكذا مراعاة أثر هذا التقدير على خطر المراجعة المقبول وخطة وبرنامج وإجراءات الفحص . كما يلاحظ أن ترتيب البنود السابقة يتفق ودرجة خطر المراجعة المرتبط بكل منها ، فالاستثمارات تعد أهم أصول الصندوق قاطبة ، وقد يفسر هذا سبب حصولها على أقل انحراف معيارى بما يعنى وجود شبه اتفاق فى الرأى بين مجتمع البحث بشأن أهميتها .

أما العرض والإفصاح العام فهو مرتبط بتعدد فئات المستخدمين وتعدد احتياجاتهم من المعلومات بجانب اعتبارات السرعة فى الحصول على تلك المعلومات .

ويعد الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة من المناطق الجوهرية نظراً لكون صناديق الاستثمار فى مصر تزاول أنشطتها من خلال إطار تشريعى خاص ، لذا فالعمليات المختلفة لتلك الصناديق قد تفتقر أحياناً للوضع القانونى السليم مما يزيد من مخاطر المراجعة .

أما حسابات مدير الاستثمار فقد تكون مجالاً لارتكاب العديد من الأخطاء الجوهرية المؤثرة على مصالح الأطراف ذات الصلة ، بينما ترجع أهمية حساب وثائق الاستثمار إلى كونها تعد أحد مكونات حقوق الملكية فى الصندوق .

٣ - بشأن درجة احتمال حدوث أخطاء جوهرية فى المناطق أو الحسابات الرئيسية لصناديق الاستثمار :

يعرض الجدول التالى الأوزان الترجيحية التى خصصها أفراد مجتمع البحث بشأن درجة احتمال حدوث أخطاء جوهرية معينة فى المناطق أو الحسابات الرئيسية الخمسة التى سبق استقصاء الرأى بشأنها فى الجزء السابق .

ويتضمن الجدول درجة الاحتمال لكل بند من البنود باستخدام مقياسين إحصائيين عامين هما : الوسط الحسابى والانحراف المعيارى ، بجانب الترتيب التنازلى للوسط الحسابى ودلالته .

الجدول رقم (٤) : الأوزان الترجيحية لدرجة احتمال حدوث أخطاء جوهرية فى المناطق أو الحسابات الرئيسية لصناديق الاستثمار

الأخطاء الجوهرية	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات وثائق الاستثمار :				
- الخطأ فى حساب القيمة الاستردادية للوثائق .	١,٨١	محتمل	٤	٠,٩٧
- الخطأ فى حساب أرباح أو خسائر إعادة التقييم .	١,٩٧	محتمل	٣	١,٠٦
- عدم الالتزام بالنسبة القانونية للوثائق التى يتعين على البنك منشئ الصندوق الاحتفاظ بها .	٠,٧٢	محدود الاحتمال	٢٩	١,٠٥
- التلاعب فى عدد الوثائق القائمة فى تاريخ إعداد المركز المالى .	٠,٥٣	محدود الاحتمال	٣٢	٠,٨٠
- التلاعب فى أرصدة العملاء والدائنين والسماسرة المرتبطة ببيع أو شراء الوثائق .	١,٢٨	محدود الاحتمال	١٩	٠,٧٧
- التدخل العمدى من قبل مدير الاستثمار لرفع أو خفض القيمة السوقية لوثائق الاستثمار بدون مبرر يستدعى ذلك .	١,٨١	محتمل	٥	١,٢٠
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات الاستثمارات :				
- التلاعب فى أسعار الأوراق المالية المكونة للمحفظة .	١,٥٠	محتمل	١٢	١,٠٢
- الخطأ فى تقويم المحفظة فى تاريخ المركز المالى .	١,٩٧	محتمل	٢	١,٠
- التلاعب فى أرصدة النقدية والعمولة المرتبطة بالاستثمارات .	١,٠	محدود الاحتمال	٢٥	٠,٨٤

تابع :

الأخطاء الجوهرية	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
– الخطأ فى احتساب عوائد الاستثمارات .	١,٥٣	محتمل	١١	١,٠٥
– التلاعب فى كمية الأوراق المالية فى تاريخ إعداد المركز المالى .	٠,٧٨	محدود الاحتمال	٢٨	٠,٩١
– إدراج أوراق مالية خاسرة مملوكة للبنك منشئ الصندوق لاستثمارها ضمن أموال الصندوق .	١,٣٨	محدود الاحتمال	١٦	١,٠٤
– التلاعب فى عمليات الإضافة أو التجنيب من حساب الاحتياطى الرأسمالى .	١,٣١	محدود الاحتمال	١٨	٠,٩٠
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات مدير الاستثمار :				
– عدم الالتزام بقواعد وآليات التعامل فى سوق الأوراق المالية .	١,٤٧	محدود الاحتمال	١٤	٠,٦٧
– الإخلال بنصوص اتفاقية الإدارة مع الكيان المنشئ للصندوق .	١,٥٣	محتمل	٩	١,١٦
– التواطؤ بين مدير الاستثمار وأطراف أخرى بهدف تحقيق أرباح معينة أو تجنب حدوث خسائر بعينها .	١,٧٨	محتمل	٦	١,٠٤
– تبنى سياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق المصلحة الشخصية لمدير الاستثمار .	٢,٠٠	محتمل	١	١,٠٢
– أخطاء ناتجة عن نقص الخبرات العملية لمدير الاستثمار .	١,٧٢	محتمل	٨	٠,٩٦
– اختلاق مدير الاستثمار لعمليات شراء وبيع لمجرد زيادة دخله من العمولات وغيرها .	١,٥٣	محتمل	١٠	٠,٩٢
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية ناتجة عن عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة :				
– أن تزيد نسبة ما يستثمر فى شراء أوراق مالية لشركة واحدة على (١٠٪) من أموال الصندوق .	١,١٩	محدود الاحتمال	٢١	٠,٩٣
– أن يتم الاكتتاب فى نسبة تتجاوز (١٥٪) من الأوراق المالية لشركة واحدة .	١,٠٣	محدود الاحتمال	٢٤	٠,٩٠
– أن تزيد نسبة ما يستثمر فى وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق أخرى على (١٠٪) من أموال الصندوق .	١,٠	محدود الاحتمال	٢٦	٠,٨٠
– أن يتم الاستثمار فى نسبة تزيد على (٥٪) من وثائق استثمار الصندوق الواحد .	١,٠٩	محدود الاحتمال	٢٢	١,٠

تابع :

الأخطاء الجوهرية	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
- شراء مدير الاستثمار أو أحد العاملين لديه لوثائق استثمار في الصناديق التى يدير نشاطها .	١,٤٧	محدود الاحتمال	١٣	٠,٧٦
- شراء أوراق مالية لشركات قطاع خاص غير مقيدة فى البورصة .	١,١٩	محدود الاحتمال	٢٠	٠,٩٠
- عدم الالتزام بأسعار السوق الحرة عند تحديد القيمة المعادلة بالجنيه للأوراق المالية الأجنبية أو الأوراق المالية المصرية المصدرة بعملة أجنبية .	١,٣٨	محدود الاحتمال	١٥	١,٠١
- عدم الالتزام بتقييم الأوراق المالية التى لم يتم التعامل عليها لفترة لا تقل عن شهر بأقل من السعر المحدد فى الفترة السابقة بما لا يجاوز (١٠٪) من هذا السعر .	١,٧٢	محتمل	٧	٠,٥٢
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى العرض والإفصاح العام :				
- عدم تبويب الأصول بقائمة المركز المالى وفقًا لدرجة السيولة .	١,٠٦	محدود الاحتمال	٢٣	٠,٩٨
- عدم الالتزام بإعداد كافة القوائم المالية المنصوص عليها قانونًا .	٠,٩٧	محدود الاحتمال	٢٧	٠,٩٠
- عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل .	٠,٥٦	محدود الاحتمال	٣١	٠,٦٧
- عدم الإفصاح من مصادر تمويل إجمالى الاستثمار داخل قائمة المركز المالى .	٠,٥٩	محدود الاحتمال	٣٠	٠,٨٠
- عدم كفاية الإفصاح من المعلومات الخاصة بأنشطة الصندوق عمومًا .	١,٣٤	محدود الاحتمال	١٧	٠,٩٠

وفيما يلى ملخص لأهم نتائج التحليل بناء على ما ورد فى الجدول السابق :

١ - باستخدام الوسط الحسابى والانحراف المعيارى كمؤشرين عامين للأوزان الترجيحية التى خصصها مجتمع البحث ، تبين أن احتمال «تبنى مدير الاستثمار لسياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق مصلحته الشخصية» كان له أعلى وسط حسابى - ترتيبه رقم ١ فى الترتيب التنازلى للوسط الحسابى - يليه احتمال «الخطأ فى تقويم محفظة الاستثمارات فى تاريخ المركز المالى» ، ثم احتمال «الخطأ فى حساب القيمة الاستردادية للوثائق والأرباح أو الخسائر الناتجة عن ذلك التقييم» ، ثم احتمال «التدخل العمدى من قبل مدير الاستثمار لرفع أو خفض القيمة السوقية لوثائق الاستثمار بدون مبرر يستدعى ذلك» . ويشير ذلك إلى أن

المستقصى منهم يولون الأهمية الأولى إلى المخاطر الخاصة بالقياس ، سواء قياس قيمة المحفظة فى تاريخ المركز المالى ، أو قياس القيمة الاستردادية للوثائق والأرباح ، أو الخسائر الناتجة عن إعادة تقييمها . كما يولى المستقصى منهم أهمية خاصة للمخاطر المرتبطة بتصرفات مدير الاستثمار ، سواء تلك الناتجة عن تبنيه سياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق مصلحته الشخصية فى المقام الأول ، أو تلك الناتجة عن تدخله المتعمد فى حساب القيمة السوقية للوثائق ، والتى تحدث - فى رأى بعض المستقصى منهم - بهدف تسوية الدخل الدورى للصندوق بحيث يكون التذبذب فى سعر الوثيقة فى أضيق نطاق ممكن .

٢ - كان أقل المخاطر أهمية بمقياس الوسط الحسابى هو احتمال «التلاعب فى عدد الوثائق القائمة فى تاريخ إعداد المركز المالى» ، ومن واقع المناقشات مع بعض المستقصى منهم اتضحت صعوبة - إن لم تكن استحالة - التلاعب فى عدد الوثائق بهدف التحكم فى سعر الوثيقة ، والاحتمال القائم فى هذه الحالة هو التلاعب فى بسط معادلة حساب السعر وليس المقام .

أيضًا ، تبين من التحليل أن أقل المخاطر أهمية - بعد البند السابق - كان احتمال «عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل» وكذا «عدم الإفصاح عن مصادر تمويل إجمالى الاستثمار داخل قائمة المركز المالى» ، بالإضافة إلى احتمال «عدم الالتزام بالنسبة القانونية للوثائق التى يتعين على البنك منشئ الصندوق الاحتفاظ بها» ، واحتمال «التلاعب فى كمية الأوراق المالية فى تاريخ إعداد المركز المالى» باعتبار أن مسئولية العرض والإفصاح تقع على كاهل إدارة الصندوق فى الدرجة الأولى ، كما أن كمية الوثائق المحتفظ بها إلى نهاية أجل الصندوق ، وكذا كمية الأوراق المالية القائمة فى تاريخ المركز المالى يصعب التلاعب فيها ؛ نظرًا لارتباطها بقيود محاسبية مؤيدة بمستندات وأدلة إثبات ظاهرة .

٣ - حظيت احتمالات «عدم الالتزام بتقييم الأوراق المالية التى لم يتم التعامل بها لفترة لا تقل عن شهر بأقل من السعر المحدد فى الفترة السابقة بما لا يجاوز ١٠٪ من هذا السعر» ، «عدم التزام مدير الاستثمار بقواعد وآليات التعامل فى سوق الأوراق المالية» ، و «عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل» ، بأقل انحراف معيارى ، وهذا يشير إلى أن تلك البنود لقيت شبه اتفاق فى الرأى بين مجتمع البحث بشأن احتمالات حدوثها .

٤ – فيما يتعلق بالمناطق الخمسة المبوبة تحتها جميع الاحتمالات الخاصة بحدوث أخطاء جوهرية ، يمكن تلخيص نتائجها على النحو التالى :

– احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات وثائق الاستثمار :

حظيت احتمالات «الخطأ فى حساب أرباح أو خسائر إعادة التقييم» ، «الخطأ فى حساب القيمة الاستردادية للوثائق» و «التدخل العمدى من قبل مدير الاستثمار لرفع أو خفض القيمة السوقية لوثائق الاستثمار بدون مبرر يستدعى ذلك» بأكبر أوزان ترجيحية ، فى حين حظى احتمال «التلاعب فى عدد الوثائق القائمة فى تاريخ إعداد المركز المالى» بأقل وزن .

– احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات الاستثمارات :

حظيت احتمالات «الخطأ فى تقويم المحفظة فى تاريخ المركز المالى» ، «الخطأ فى احتساب عوائد الاستثمارات» ، و«التلاعب فى أسعار الأوراق المالية المكونة للمحفظة» بأكبر أوزان ترجيحية فى المجموعة ، فى حين حقق احتمال «التلاعب فى كمية الأوراق المالية فى تاريخ إعداد المركز المالى» أقل وزن ترجيحى على مستوى نفس المجموعة .

– احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات مدير الاستثمار :

حظيت احتمالات «تبنى سياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق المصلحة الشخصية لمدير الاستثمار» ، «التواطؤ بين مدير الاستثمار وأطراف أخرى بهدف تحقيق أرباح معينة أو تجنب حدوث خسائر بعينها» ، «أخطاء ناتجة عن نقص الخبرات العملية لمدير الاستثمار» و «الإخلال بنصوص اتفاقية الإدارة مع الكيان المنشئ للصندوق» بأعلى أوزان ترجيحية ، فى حين حقق احتمال «عدم الالتزام بقواعد وآليات التعامل فى سوق الأوراق المالية» أقل وزن ترجيحى فى المجموعة .

– احتمالات حدوث أخطاء جوهرية ناتجة عن عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة :

حقق احتمال «عدم الالتزام بتقييم الأوراق المالية التى لم يتم التعامل عليها لفترة لا تقل عن شهر بأقل من السعر المحدد فى الفترة السابقة بما لا يجاوز ١٠٪ من هذا السعر» أعلى وزن ترجيحى على مستوى المجموعة ، فى حين حظى

احتمال «أن تزيد نسبة ما يستثمر فى وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق أخرى على ١٠٪ من أموال الصندوق» بأدنى وزن ترجيحى فى المجموعة .

– احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى العرض والإفصاح العام :

حظى احتمال «عدم كفاية الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأنشطة الصندوق عمومًا» أعلى وزن ترجيحى على مستوى المجموعة ، فى حين حظى احتمال «عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل» بأقل وزن ترجيحى .

من العرض السابق ، يتبين تعدد المناطق أو المجالات فى نطاق أنشطة صناديق الاستثمار المحتمل حدوث أخطاء جوهرية بها ، وزيادة احتمالات حدوث تلك الأخطاء بدرجة عالية . فإذا ما ربطنا هذه الحقيقة بتداعيات أزمة شركات توظيف الأموال التى لا تزال حتى وقتنا مصدراً لقلق العديد من المستثمرين الذين لم يستردوا مستحقاتهم لدى تلك الشركات بعد ، لظهر بوضوح عبء المسئولية التى يلقيها المجتمع – حكومة وأفراداً – على كاهل المراجع ، وهو بصدد تصديه لمراجعة صناديق الاستثمار التى تعد فى جوهرها إحدى صور الاستثمار الجماعى الذى يعتبر بدوره إحدى الركائز الهامة لسوق رأس المال فى مصر فى الوقت الحالى . وتتمثل أبعاد تلك المسئولية فى الخروج بأهداف المراجعة من مجرد الحكم على درجة صدق تمثيل القوائم المالية للمركز المالى ونتائج الأعمال إلى نطاق أوسع ينصرف إلى بعدين هما :

أ – **البعد الاقتصادى :** وبمقتضاه تسهم المراجعة فى إدارة ورقابة المخاطر الاقتصادية داخل مشروعات الأعمال من خلال خفض درجة عدم التأكد والشكوك المحيطة بالقرارات والتصرفات الاقتصادية (Lee, 1993) ، وهو ما يعنى تقليل احتمالات وقوع أضرار اقتصادية على ملاك تلك المشروعات وكافة الأطراف الأخرى ذات الصلة بها ، والتى قد تحدث نتيجة عدم وفاء الإدارة بالتزاماتها التعاقدية ، وهو ما يجسد النظرة إلى المراجع باعتباره وكيلاً عن تلك الفئات .

ب – **البعد الاجتماعى :** وبمقتضاه تسهم المراجعة فى إضفاء المصداقية على المعلومات المعدة من قبل إدارة المشروعات لاستخدامها بمعرفة الأطراف المهتمة (Mautz & Sharaf, 1961) ، وهو ما يعد انعكاسًا للنظرة إلى المراجعة باعتبارها واقعًا اجتماعيًا يعزى سبب وجوده إلى حاجة المجتمع – أفرادًا ومنظمات – إلى معلومات وتأكيدات لا يمكنهم الحصول عليها لسبب أو لآخر (Flint, 1988) .

ويمتد هذا الدور إلى حماية المجتمع من أى مظاهر للإهمال أو الخداع خلال ممارسة مشروعات الأعمال لأنشطتها ، بما يعنى استخدام المراجعة كإحدى آليات الرقابة الاجتماعية (Lee, 1993) .

ب - اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية للبنود المطروحة وفقًا لآراء مراقبى حسابات صناديق الاستثمار الممارسين وغير الممارسين (الفرضية الأولى) :

والاختبار الملائم للتطبيق فى هذه الحالة هو اختبار (Mann-Whitney) الذى يعد أحد الاختبارات اللامعلمية المتاحة ضمن برنامج الحقيبة الإحصائية (SPSS) تحت نظام تشغيل النوافذ .

ويوضح الجدول التالى نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (٥) : نتائج اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية للبنود المطروحة وفقًا لآراء مراقبى حسابات صناديق الاستثمار الممارسين وغير الممارسين

	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	قيمة Z المحسوبة
مجموع مراقبى الحسابات الممارسين	٢٣	٣٧٥	١٦,٣٠	٠,١٩٠
مجموع مراقبى الحسابات غير الممارسين	٩	١٥٣	١٧	
إجمالى	٣٢			

من بيانات الجدول ، يتبين أن قيمة دالة الاختبار Z تساوى (٠,١٩) وهى أقل من قيمة Z المجدولة عند مستوى معنوية ٥٪ (١,٩٦) ، وهو ما يعنى قبول فرض العدم. وبناء عليه يقبل الباحث فرضية البحث الأولى بعدم وجود اختلاف جوهرى بين أحكام المراجعين المقيدين فى سجل مراقبى حسابات صناديق الاستثمار بالهيئة العامة لسوق المال ، سواء الممارسون منهم أو غير الممارسين ، فيما يتعلق بجميع البنود المطروحة عليهم لاستقصاء الرأى بشأنها .

جـ - اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية للبنود المطروحة وفقًا لآراء مراقبى حسابات صناديق استثمار البنوك وشركات التأمين ، ومراقبى حسابات صناديق استثمار شركات المساهمة (الفرضية الثانية) :

ويوضح الجدول التالى نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (٦) : نتائج اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية للبنود المطروحة وفقًا لآراء مراقبى حسابات صناديق استثمار وشركات التأمين ، ومراقبى حسابات صناديق استثمار شركات المساهمة

	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	قيمة Z المحسوبة
مجموعة مراقبى حسابات صناديق البنوك وشركات التأمين .	١٩	٢٤٠,٥٠	١٢,٦٦	١,٠٢٦
مجموعة مراقبى حسابات صناديق شركات المساهمة .	٤	٣٥,٥٠	٨,٨٨	
إجمالى	٢٣			

من بيانات الجدول يتضح أن قيمة Z المحسوبة تبلغ (١,٠٢٦) وهى أقل من قيمة Z المجدولة (١,٩٦) عند مستوى معنوية ٥٪ مما يعنى قبول فرض العدم . وبناءً عليه يقبل الباحث فرضية البحث الثانية بعدم وجود اختلاف جوهرى بين أحكام مراقبى حسابات صناديق استثمار البنوك وشركات التأمين ، ومراقبى حسابات صناديق استثمار شركات المساهمة فيما يختص بجميع البنود المطروحة عليهم لاستقصاء الرأى بشأنها .

الجزء الرابع - عرض لأبرز مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية :

فى سبيل تحقيق هدف البحث ، يتناول هذا الجزء عرضًا لأبرز مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار ، التى توصل إليها الباحث من خلال المقابلات الشخصية والمناقشات التى تمت مع السادة مراقبى حسابات صناديق الاستثمار وهو بصدد إتمام الدراسة الميدانية . وللإحاطة بالجوانب المختلفة لتلك المشاكل قام الباحث بإثارة النقاش حولها مع اثنين من السادة مديرى الاستثمار الذين يتولون إدارة الاستثمار فى تسع من صناديق الاستثمار العاملة فى مصر خلال الفترة المنتهية فى ٣٠ يونيو ١٩٩٩م .

أولاً - مشكلة تحديد أتعاب مدير الاستثمار :

يكاد يكون هناك إجماع فى الرأى بين كلٍ من مراقبى الحسابات ومديرى الاستثمار على كون مشكلة تحديد أتعاب مدير الاستثمار هى أبرز مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر . فالخلاف قد يحل بين الصندوق ومدير الاستثمار فيه حول تحديد قيمة الأتعاب ، وبطبيعة الحال يكون مراقب الحسابات مطالبًا بإبداء رأيه فى ضوء العقد المبرم بين إدارة الصندوق ومدير الاستثمار ، بل والإشارة إلى الخلاف القائم فى تقريره إذا لم تتم تسوية هذا الخلاف .

عمومًا ، تنقسم أتعاب مدير الاستثمار إلى نوعين من الأتعاب هما :

١- أتعاب مقابل الإدارة ، ويتم احتسابها على أساس دورى بنسبة معينة من صافى أصول الصندوق - وأحيانًا من إجمالى قيمة محفظة الاستثمارات - وبالتالى فإن أى تغيير بالإيجاب أو السلب فى صافى قيمة أصول الصندوق (أو قيمة المحفظة) سينعكس بالضرورة على قيمة تلك الأتعاب .

٢- أتعاب حسن الأداء (أو عمولة التميز) ، وهى مرتبطة بزيادة عوائد الصندوق عن حد معين ، وهى بهذا الشكل تعد وسيلة لتحفيز مديرى الصناديق على تحقيق مزيد من الأرباح لحملة الوثائق .

ويتم قياس حسن الأداء عمومًا عن طريق المقارنة بمؤشر معين (مضافًا إليه أحيانًا نسبة أو هامشًا محددًا) كعائد أذون الخزانة ، عائد سندات الخزانة ، ومؤشر البورصة .

(لمزيد من الإيضاح يعرض الباحث فيما يلى نموذجًا لأتعاب مدير الاستثمار كما ورد فى نشرة اكتتاب أحد صناديق الاستثمار العاملة فى مصر :

أتعاب مدير الاستثمار :

- أتعاب إدارة دورية سنوية تدفع فى نهاية كل شهر ، يتم احتسابها على أساس القيمة الصافية لأصول الصندوق وفقًا لأحدث تقييم معلن من مدير الاستثمار وفقًا للشرائح التالية :

١٪ على الـ ١٠٠ مليون الأولى .

٠,٩٪ على ما هو أكثر من ١٠٠مليون إلى ٢٠٠ مليون .

٠,٨٪ على ما زاد عن ٢٠٠ مليون .

- أتعاب حسن الأداء بمعدل ١٢٪ سنويًا من صافى أرباح الصندوق التى تزيد عن عوائد أذون الخزانة لمدة ٩١ يومًا مضافًا إليها ٢٪ ، وتحتسب هذه الأتعاب فى نهاية كل ثلاثة شهور بتاريخ ٣/٣١ ، ٦/٣٠ ، ٩/٣٠ ، ١٢/٣١ من كل عام . وفى حالة عدم إصدار

البنك المركزى لأذون خزانة مدة ٩١ يومًا تحتسب هذه الأتعاب على الأرباح التى تزيد من عائد سندات الخزانة خمسة سنوات مضافاً إليها ١٪ .

المصدر : نشرة اكتتاب صندوق الدلتا للاستثمار ذى العائد الدورى والتراكمى .

كما يعرض الباحث فيما يلى نموذجًا آخر للحساب مغايراً لنموذج السابق ، كما ورد فى نشرة أحد صناديق الاستثمار :

أتعاب مدير الاستثمار :

يكون للطرف الثانى مقابل إدارته للصندوق وتقديم خدماته الفنية الواردة بهذا التعاقد نسبة مئوية من قيمة محفظة الصندووق المقيمة ربع سنويًا تتراوح بين نسبة ٠,٣٪ (ثلاثة فى الألف) سنويًا ونسبة ٠,٩٪ (تسعة فى الألف) سنويًا وبحد أدنى ٠,٦٪ (ستة فى الألف) سنوياً وتحتسب وتسدد الأتعاب للمدير فى نهاية كل فترة ربع سنوية وطبقًا للشرائح التالية :

	فى الأسهم	فى غير الأسهم
الشريحة الأولى : حتى ١٠٠ مليون جنيه	٠,٩٪	٠,٤٪
الشريحة الثانية : من ١٠٠ إلى ٢٠٠ مليون	٠,٨٪	٠,٣٥٪
الشريحة الثالثة : أكثر من ٢٠٠ مليون جنيه	٠,٧٪	٠,٣٪

المصدر : التعديلات على نشرة اكتتاب صندوق استثمار البنك الأهلى الأول بناء على موافقة الهيئة العامة لسوق المال بتاريخ ١٩٩٩/٢/٢٨م) .

وتثور العديد من التساؤلات الهامة بشأن نوعى الأتعاب المذكورين ، والتى يتعين البحث عن إجابات لها نظرًا لتأثيرها الواضح على أسعار الوثائق . ومن هذه التساؤلات ما يلى :

أ- هل يصرف حافز حسن الأداء على الأرباح غير المحققة ؟

من المعروف أنه طبقًا للقواعد المحاسبية المطبقة فى صناديق الاستثمار فإنه يتم الاعتراف بالأرباح (أو الخسائر) الناتجة عن الزيادة (أو النقص) فى صافى القيمة السوقية للأوراق المالية ضمن إيرادات صناديق الاستثمار . وباعتبار أن تلك الأرباح تعد غير محققة ، لذا قد يثور الخلاف بين إدارة الصندوق ومدير استثماره حول أحقية الأخير فى الحصول على حافز على تلك الأرباح غير المحققة .

وواقع الأمر ، أنه فى حالة صناديق الاستثمار تعامل الأرباح غير المحققة بنفس منزلة الأرباح المحققة – كما هو مفهوم صراحة من نص المعيار المحاسبى المصرى رقم (١٦) (الفقرة ٤٠) وبدليل إمكانية استرداد حامل الوثيقة لصافى قيمتها الاستردادية شاملة نصيبها من الأرباح غير المحققة ، وهو ما يعنى بالتبعية إمكانية حصول مدير

الاستثمار على حافز على تلك الأرباح غير المحققة التى أسهم فى تحقيقها من خلال سياسته الاستثمارية المتبعة بشأن محفظة الصندوق الذى يديره .

ب – هل يحتسب حافز حسن الأداء على مجرد تخفيض مقدار الخسائر ؟

ثارت هذه المشكلة من قبل بعض مديرى الاستثمار الذين يرون أن مجرد تخفيض مقدار خسائر الصندوق للفترة الحالية بالمقارنة بالفترة السابقة ، إنما يعد إنجازاً تستحق عليه إدارة الاستثمار حافز حسن أداء .

فى هذه القضية ، وبينما يأخذ فريق من المراجعين بوجهة النظر التى ترى تقييم أداء مدير الاستثمار فى الأجل القصير باعتبار أن كل فترة مالية مستقلة عن الأخرى – وهو ما يعنى إمكانية احتساب حافز حسن الأداء لمجرد نجاح مدير الاستثمار فى خفض مقدار الخسائر فى الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة – يرى فريق آخر ضرورة تقييم أداء مدير الاستثمار – بهدف احتساب الحافز – فى الأجل الطويل ، وعلى مدى حياة الصندوق باعتبارها سنوات متصلة وليست منفصلة ، وهو ما يعنى احتساب الحافز فقط فى حالة تخطى أرباح الصندوق رقم الربح المحقق فى أعلى سنواته ربحية .

وفى رأى الباحث أن وجهة النظر الأولى قد تنطوى ضمنًا على بعض التساهل فى المعايير التى يتم على أساسها احتساب الحافز مما سيؤثر بالقطع على حقوق حملة الوثائق ، بينما تنطوى وجهة النظر الثانية على تشدد فى نفس المعايير مما قد يلحق الضرر بمصالح مدير الاستثمار .

ويرى الباحث أنه للوصول إلى معايير أدق يحتسب على أساسها الحافز من عدمه ، يتعين التفرقة بين حالتين هما : حالة ما إذا كان الخفض فى الخسائر يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن النسبى فى أسعار السوق للأوراق المالية عمومًا ، وحالة ما إذا كان ذلك الخفض مرده إلى نجاح السياسة الاستثمارية لمدير الاستثمار . وفى كلمات أخرى ، لا يجوز حصول مدير الاستثمار الصندوق على حافز حسن الأداء فى حالة انخفاض خسائر الفترة الحالية عن الفترة السابقة لها ، ما دام قد ثبت أن مقدار الخفض فى الخسائر يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن النسبى فى أسعار السوق عمومًا وليس

بسبب نجاح السياسة الاستثمارية المتبعة من قبل مدير الاستثمار . أما إذا تبين أن ذلك الخفض فى الخسائر قد تم برغم حدوث انخفاض عام فى أسعار الأوراق المالية ؛ وذلك نتيجة لنجاح السياسات الاستثمارية لمدير الاستثمار والتزامه بالخطة الاستثمارية السابق تقديمها لإدارة الصندوق ، فإنه يجوز صرف الحافز له . إذن ، فالمعيار هنا هو مدى تقديم مدير الاستثمار لخطة استثمارية معتمدة سلفًا ، ودرجة التزامه بتنفيذها ، ودرجة النجاح فى عملية التنفيذ .

جـ- ما القيمة التى تحتسب على أساسها أتعاب الإدارة ؟

يحصل مدير الاستثمار على أتعاب الإدارة - فى معظم الصناديق - على أساس نسبة محددة من صافى أصول الصندوق الذى يديره ، إلا أن المشكلة هنا هى المقصود «بصافى أصول الصندوق» ، هل هو «رأس المال العامل» الذى يحسب بالفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة للصندوق ؟ أم هو «رأس المال المستثمر» الذى يشمل الأصول الطويلة الأجل (التى غالبًا ما تنحصر فى الأصول الثابتة والنفقات الإيرادية المؤجلة) بالإضافة إلى رأس المال العامل للصندوق ؟

فى رأى الباحث فإن طبيعة نشاط صناديق الاستثمار - كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية - إنما تفرض ضرورة الأخذ بمفهوم «رأس المال العامل» عند احتساب أتعاب الإدارة ، باعتباره مقياسًا أكثر واقعية للتعبير عن درجة نجاح مدير الاستثمار فى توظيف الأموال المتاحة للصندوق فى محافظ أوراق مالية متنوعة .

د - أيهما يحتسب قبل الآخر : أتعاب الإدارة أم أتعاب حسن الأداء ؟

يترتب على حساب أتعاب الإدارة أولاً تأثير سلبى على رقم أرباح الصندوق ، وهو ما يؤثر بالتالى على رقم الحافز على حسن الأداء ، والعكس صحيح ، بمعنى أن رقم الحافز سيزداد لو تم حسابه أولاً على أساس رقم الأرباح قبل إدراج الأتعاب مقابل الإدارة .

وفى رأى الباحث ، أن احتساب أتعاب الإدارة أولاً هو أمر يتفق ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها باعتبارها أحد بنود النفقات التى يتعين إدراجها قائمة الدخل ،

ومقابلتها مع الإيرادات للوصول لأرباح الفترة المالية ، ومن ثم فلا محل للرأى القائل باحتساب الحافز أولاً .

ثانيًا - مشكلة تحديد الربح القابل للتوزيع :

الأصل أن تكون جميع أرباح الصناديق قابلة للتوزيع ، إلا أن المشرّع المصرى فى قانون سوق رأس المال قرر - كحكم عام - أن تقوم الصناديق باحتجاز (٥٠٪) على الأقل من الزيادة فى القيمة السوقية لأوراق المحفظة - أى الأرباح غير المحققة - لتكوين احتياطى رأسمالى بقيمتها . وبالرغم من تعارض هذا الحكم مع معيار المحاسبة المصرى رقم (١٦) الذى اعتبر الزيادة فى القيمة السوقية للأوراق المتداولة والمملوكة للصناديق على نفس منزلة الأرباح المحققة ، مما يعنى ضمنًا إمكانية توزيعها (المعيار المصرى : ٣٧٠) ، ودعوة البعض إلى اقتصار تكوين هذا الاحتياطى فقط على الصناديق المغلقة التى يتسم نشاطها بالمخاطرة ، إلا أن بعض مراقبى الحسابات يثير مشكلة مدى تعرض مراقب حسابات الصندوق للمساءلة القانونية فى حالة تصديقه على توزيع جزء من الأرباح غير المحققة باعتبارها أرباحًا دفترية لم تتحقق بعد فى شكل نقدى ، ومن ثم يقومون بالتحفظ عن طريق تجنيب مبالغ من صافى أرباح الصندوق فى حسابات الأرباح المرحّلة والاحتياطيات والأرصدة الدائنة المتنوعة وغيرها .

بداية ، تهدف المحاسبة فى حالة صناديق الاستثمار إلى تحديد القيمة الاستردادية للوثيقة باعتبار أن عملية الاسترداد تعنى فى جوهرها بيع حامل الوثيقة لحصته فى الصندوق ، ولذا فإن ثمن هذا البيع يجب أن يكون بسعر يوم البيع ، وهو وضع يماثل تمامًا حالة المحاسبة بغرض تحديد حقوق الشركاء من أجل الانفصال ، عمر (١٩٩٧) . يترتب على ما سبق تحديد أرباح الصندوق بصفة دورية كل أسبوع من أجل تحديد القيمة الاستردادية للوثائق ، حيث تقوّم الموجودات من الأوراق المالية وغيرها من الموجودات المتداولة بالقيمة الجارية طبقًا لإجراءات تذكر تفصيلاً فى نشرات الاكتتاب ، ثم يطرح منها الالتزامات ، ويقسم الناتج على عدد الوثائق لتحديد القيمة الاستردادية لكل وثيقة . فى نفس الوقت يتم إدراج أرباح (خسائر) إعادة التقييم ضمن قائمة الدخل تحت بند «الزيادة (النقص) الفعلية فى القيمة السوقية للأوراق المالية» للوصول إلى صافى أرباح (خسائر) الفترة ، وهو ما يعنى ضمنًا إمكانية توزيع الأرباح غير

المحققة الناتجة عن الزيادة فى صافى القيمة السوقية للأوراق المالية ، وقد أكد معيار المحاسبة المصرى رقم (١٦) هذه المعاملة كما سبقت الإشارة سلفاً .

أما فيما يتعلق بموقف التشريع المصرى ، فإنه لم يرد فى قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ما يحدد الربح القابل للتوزيع فى صناديق الاستثمار سوى فى إشارات عامة عن توزيع الأرباح ، ثم ما ورد فى المادة (٣٧) من القانون وكذا المادة (١٥٢) من لائحته التنفيذية بأن يبين فى نشرة الاكتتاب فى وثائق الصندوق طريقة توزيع الأرباح وأسلوب معاملة الأرباح الرأسمالية وطريقة التقييم الدورى لأصول الصندوق ، ثم ما ورد فى نص المادة (١٦٠) من اللائحة التنفيذية بضرورة تجنيب (٥٠٪) على الأقل من صافى الزيادة فى القيمة السوقية كاحتياطى رأسمالى ، وهو ما يعنى إمكانية توزيع الباقى من تلك الزيادة .

وفى ضوء ما سبق ، يرى الباحث أن على مراقب الحسابات – فى هذه الحالة – أن يلتزم بما ورد فى نشرة اكتتاب الصندوق بالتوزيع من الأرباح غير المحققة أو عدم التوزيع ، بشرط الإفصاح عن الطريقة المتبعة فى التوزيع بالقوائم المنشورة .

ثالثًا – مشكلة التدخل فى تحديد القيمة السوقية للأوراق المالية المملوكة للصندوق :

تنحصر المشكلة هنا ، فى أن تحديد القيمة السوقية للأوراق المالية المكونة لمحفظة الصندوق يتم بناء على آخر سعر إقفال ، ومن ثم فقد لوحظ أن أسعار بعض تلك الأوراق ترتفع فجأة فى تاريخ إعداد المركز المالى وبشكل مبالغ فيه ، على الرغم من أن تلك الأوراق ظلت بدون أى تعامل عليها لفترات سابقة طويلة ، مما يوحى بوجود تدخل متعمد لزيادة أسعارها بهذا الشكل .

وقد تبين للباحث من خلال مناقشاته ، أن تلك المشكلة يتفرع عنها مشكلة أخرى هى قيام إدارة الصندوق – بناء على تحليلات فنية للسوق – بالتدخل لتحديد أسعار بعض الأوراق التى ترى – من خلال نفس التحليلات الفنية – أن أسعارها السوقية مغالى فيها ، مما قد يؤدى أحياناً إلى إثارة الخلاف بينها وبين مدير الاستثمار .

والمعروف أن هذه المسألة تعد من ضمن المسائل التى تخضع لاهتمام كبير ورقابة مستمرة من قبل الهيئة العامة لسوق المال ، ومن هنا يتعين البحث عن حلول مناسبة لها .

ولا شك أن عمل مخصص بالفرق بين قيمة الأسعار المغالى فيها ، وآخر سعر إقفال سابق ، يعد حلاً مناسبًا – من وجهة نظر الباحث – لحل هذه المشكلة ، بشرط قيام مدير الاستثمار بعمل دراسة وافية بكافة التعاملات التى تمت خلال الفترات السابقة على تلك الأوراق المغالى فى أسعارها .

رابعًا – مشكلة احتساب عمولة حفظ الأوراق المالية :

عادة ما يقوم البنك بحفظ الأوراق المالية المملوكة للصندوق ، ويتقاضى مقابل ذلك عمولة حفظ الأوراق المالية بواقع نسبة محددة من قيمة تلك الأوراق سنويًا .

وتثار بشأن عمولة الحفظ تلك مشكلة تتمثل فى توقيت احتساب قيمة العمولة ، فالبنك قد يطالب بالحصول على العمولة بمجرد إتمام أى عملية شراء للأوراق المالية ، فى حين ترى إدارة الصندوق ضرورة احتساب هذه العمولة مرة واحدة فقط على رصيد الأوراق المالية القائم فى لحظة معينة متفق عليها ، مثل بداية كل شهر أو كل فترة ربع سنوية أو سنة ، وهو الحل الأكثر واقعية ؛ نظرًا لصعوبة احتساب العمولة على أساس يومى فى ظل تعدد عمليات التداول .

خامسًا – مشكلة التأخير فى قيد عمليات التداول :

أثار بعض المراجعين مشكلة وجود فجوة زمنية بين إتمام عملية الشراء أو البيع لأى ورقة مالية ، وبين إجراءات نقل ملكية هذه الورقة التى قد تستغرق وقتًا طويلاً نسبيًا فى حالة عدم قيد الورقة فى سجل الحفظ المركزى بالبورصة ، مما يترتب عليه تأخير إجراء عمليات القيد المحاسبى لتلك العمليات .

فى رأى الباحث ، فإن مجرد حصول الصندوق على إشعار أو فاتورة من السمسار بما يفيد تنفيذ أمر الشراء أو البيع ، يعد دليلاً كافيًا لإثبات العملية فى الدفاتر ، باعتبار أن تنفيذ العملية من قبل السمسار إنما يعنى فى جوهره قبول الطرفين المتعاقدين (البائع والمشترى) للعملية بشروطها وأسعارها ، مما يجوز معه عدم انتظار التسوية النهائية بنقل الملكية من الطرف البائع للطرف المشترى ، باعتبارها عملية آلية تتم طبقًا لإجراءات محددة داخل البورصة .

سادسًا - مشكلة التباين فى الأساس المرجعى لكل من مديرى الاستثمار ومراقبى الحسابات :

من خلال الدراسة الميدانية ، لاحظ الباحث أن غالبية الصناديق تكتفى بعمليات القيد المحاسبى من خلال برامج حاسبات آلية - مختلفة من صندوق لآخر - صممت أساسًا لتوفير بيانات إحصائية لخدمة أغراض مدير الاستثمار فى اتخاذ قرارات بيع وشراء الأوراق المالية . بجانب ذلك ، فقد لمس الباحث وجود اختلاف واضح فى الأساس الفكرى الذى يستند إليه مديرى الاستثمار فى تلك الصناديق ، وبين ذلك الذى يستند إليه مراقبى الحسابات ، والذى يرجع بالدرجة الأولى إلى اعتماد مديرى الاستثمار فى الغالب على أساس مرجعى مستورد برمته من الخارج ، بالإضافة إلى تركيز هذا الأساس المرجعى على علوم وآليات إدارة الاستثمار والتمويل ، مع توجيه اهتمام أقل بكثير نحو عمليات القيد والتوجيه المحاسبى . ولعل هذا الاختلاف يعتبر سبب عدم إلمام بعض مديرى الاستثمار فى تلك الصناديق الإلمام الكافى بمعايير المحاسبة ، ولا بكيفية التعامل مع المشكلات المحاسبية المختلفة ، وكذا كثرة الخلافات فيما بينهم وبين مراقبى الحسابات حول أية حلول محاسبية مطروحة لتلك المشكلات .

سابعًا - مشكلة عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة :

يفهم ضمنًا من القواعد والتعليمات المنظمة لتأسيس شركات المساهمة المنشئة لصناديق الاستثمار - بمقتضى قانون سوق رأس المال - أن غرض الشركة الأساسى ينحصر فى إنشاء الصندوق والإشراف على إدارته بشكل يكفل توفير الضمانات الكافية لحملة الوثائق ، وهو ما يعنى عدم إمكانها القيام بأنشطة مالية أو صناعية أو تجارية أخرى ، وكذا عدم إمكان المساهمة فى تأسيس شركات أخرى أو السيطرة عليها (شرف الدين ، ١٩٩٤) .

إلا أن الملاحظ وجود خروج عن هذه القاعدة القانونية من قبل بعض شركات المساهمة المنشئة لصناديق الاستثمار ، حيث يتبين من واقع القوائم المنشورة لإحدى هذه الشركات ممارسة الشركة لأنشطة أخرى بخلاف الصندوق ، حيث تقوم بشراء وبيع أوراق مالية لحسابها ، بالإضافة إلى وجود نص فى نشرة الاكتتاب يتيح لها حق التصرف بالبيع والشراء فى نسبة (٢٥٪) من وثائق الصندوق المنشئة له ، وهو ما يعنى فى حقيقة الأمر خروج الشركة عن القواعد الملزمة بأن ينحصر غرضها فى إنشاء صندوق الاستثمار فقط .

ثامناً - مشكلة غياب دور المراجع فى تبرير أسباب انخفاض القيمة الاستردادية للوثائق :

ثارت هذه المشكلة نتيجة لموجة الانخفاض فى القيمة الاستردادية لوثائق معظم صناديق الاستثمار خلال الفترة الأخيرة ، مما أظهر مشكلة حاجة المستثمرين للتعرف على أبعاد وطبيعة ومبررات هذا الانخفاض من خلال إبداء مراقب الحسابات لرأيه المحايد فى ذلك الأمر .

وواقع الأمر أن طبيعة نشاط صناديق الاستثمار - كإحدى صور الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية - تفرض على المستثمرين فيها ضرورة التسليم باحتمالات حدوث انخفاض فى القيمة الاستردادية للوثائق كنتيجة للانخفاض فى الأسعار السوقية للأوراق المالية المكونة لمحافظ استثمارات الصناديق ، إلا أن القضية هنا هى مدى مسؤولية مدير الاستثمار عن التدنى فى أداء الصندوق ، وموقف مراقب الحسابات من ذلك .

فى رأى الباحث أن المراجع يجب أن يكون له دور إيجابى وفعال فى هذه القضية . ويتطلب ذلك أن يتسع دوره ليشمل قيامه بإجراءات الفحص الكافية للتحقق من درجة الكفاءة والفاعلية فى أداء مدير الاستثمار لمهامه المنصوص عليها فى عقد الإدارة ، ومدى بذله لعناية الرجل الحريص فى إدارته لأموال الصندوق . ويستعين المراجع فى إتمامه لهذا التقييم بالبيانات والتحليلات الاقتصادية ، وبدراسة المستندات والتقارير الداخلية ، وأيضاً بالاجتماعات مع المسئولين ، والملاحظة المباشرة لسير العمل فى إدارة الصندوق ، وأخيراً بالفحص التحليلى للمعلومات المالية الخاصة بأداء الصندوق عن الفترة الحالية مقارنة بفترات سابقة .

وتوجد العديد من المؤشرات التى يمكن للمراجع الاستعانة بها فى تقييمه لكفاءة فاعلية إدارة الاستثمار ، ومنها على سبيل المثال Bernstein & Roias (1994) :

- مدى كفاية خبرة إدارة الاستثمار بالصندوق فى إدارة المحافظ المالية بنفس هيكل المكونات الحالى .
- مدى كفاية خبرة إدارة الاستثمار بالصندوق فى إدارة صناديق من ذات الحجم .
- مدى كفاية خبرة إدارة الاستثمار بالصندوق فى إدارة صناديق ذات أهداف استثمارية مماثلة .
- الإنجازات السابقة لإدارة الصندوق ، ودرجة تطابقها مع النتائج المتوقعة للصندوق .

فإذا ما خرج المراجع من ذلك التقييم بنتيجة مؤداها مسئولية مدير الاستثمار - ولو بنسبة محدودة - عن الانخفاض فى أداء الصندوق ، يتعين عليه رفع الأمر إلى السلطة الإدارية المختصة بالكيان المنشئ للصندوق لتقوم بدورها باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، والإفصاح عن الموضوع بشكل كافٍ . ويتوقف إبداء الرأى فى القوائم المالية على درجة استيفاء إدارة الصندوق لتلك الملاحظات بشكل مرضٍ .

خلاصة البحث ونتائجه :

لقد كان الهدف الأساسى من هذا البحث هو التعرف على المشاكل والصعوبات المتعلقة بمراجعة صناديق الاستثمار فى مصر فى ظل تعدد وتنوع تلك الصناديق ، وضخامة رؤوس الأموال المستثمرة فيها ، بالإضافة إلى المخاطر التى تنطوى عليها باعتبارها إحدى صور الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية . وقد تطلب تحقيق هذا الهدف ما يلى :

١- قام الباحث بتصميم استمارة استبانة لاستقصاء رأى مجتمع مراقبى حسابات صناديق الاستثمار المقيدين بالسجل المعد لهذا الغرض بهيئة سوق المال حول القضايا التالية :

أ - أبرز الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار التى قد يكون لها تأثير جوهرى فى تحديد مستوى خطر المراجعة المقبول وعلى خطة وإجراءات الفحص .

ب - أهم المناطق أو الحسابات الرئيسية داخل صناديق الاستثمار التى يتعين أن يوليها المراجع عناية خاصة وهو بصدد تولى أعباء المراجعة ، ودرجة احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فيها .

وقد استخدم الباحث مقياس (ليكرت) المدرج من أربعة مستويات لتحويل أحكام المستقصى منهم إلى درجات ذات دلالة معينة فى ظل استخدام مقاييس الوسط الحسابى والانحراف المعيارى .

٢ - نظراً لاحتمال وجود خلافات بين أحكام المستقصى منهم بشأن البنود الواردة فى استمارة الاستقصاء ناتجة عن تعدد فئات مراقبى حسابات صناديق الاستثمار

المقيدين فى السجل المعد لذلك الغرض بالهيئة بين ممارسين وغير ممارسين ، وبين ممارسين لصناديق بنوك وشركات تأمين وممارسين لصناديق شركات مساهمة ، فقد تم استخدام الاختبار الإحصائى (Mann-Whitney) لاختبار معنوية الفروق بين أحكام كل من تلك الفئات ، والذى أسفر عن نتيجة مؤداها عدم وجود فروق معنوية بين الأوساط الحسابية المعطاة لجميع البنود الواردة فى استمارة الاستبانة من قبل فئات مجتمع البحث المختلفة .

٣- تم تخصيص جزء مستقل ضمن استمارة الاستبانة لاستقصاء آراء مجتمع البحث حول أهم المشاكل والصعوبات التى تعترض طريق مراقبى الحسابات وهم بصدد تولى أعباء ومسئوليات المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار . وقد تمت مناقشة المستقصى منهم حول طبيعة هذه المشاكل وأبعادها وحلولها المقترحة . ولتحقيق نفس الغرض قام الباحث بزيارة ميدانية لاثنين من شركات إدارة الاستثمار بصناديق الاستثمار .

وعلى ضوء ما سبق انتهت الدراسة إلى النتائج التالية :

أولاً – اتفقت أحكام المراجعين على وجود خصائص معينة تتسم بها بيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، ومن البديهى أن يكون لها تأثير على تحديد مستوى خطر المراجعة المقبول وكذا على خطة وبرنامج وإجراءات الفحص ، وهذه الخصائص حسب ترتيب أهميتها النسبية هى :

- مقتضيات السرعة فى الأداء وفى التقرير المرحلى .
- العمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات المنظمة .
- خصوصية أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى الصناديق .
- اتباع مبدأ الإنابة فى إدارة أعمال الصناديق إلى طرف آخر هو «مدير الاستثمار» .
- طبيعة نشاط صناديق الاستثمار كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية .
- تركيز غالبية استخدامات أموال الصناديق فى أصول نقدية وشبه نقدية .

ثانياً – أحكام المراجعين أيضاً على وجود مجموعة من المناطق أو الحسابات الرئيسية داخل صناديق الاستثمار يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة وهو

بصدد توليه أعباء مسئولية المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار ، وهى حسب ترتيب أهميتها النسبية :

أ - حسابات الاستثمارات .   ب - العرض والإفصاح العام .

جـ- درجة الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة .

د - حسابات مدير الاستثمار .   هـ - حسابات وثائق الاستثمار .

وطبقًا لآراء مجتمع البحث توجد احتمالات عالية لحدوث أخطاء جوهرية فى تلك المناطق ، مما يدعو إلى توسيع هدف المراجعة ليشمل التحقق من درجة وفاء إدارة الاستثمار بالصندوق بالتزاماتها التعاقدية فى جانب الكشف والإفصاح عن أى تحريف ناتج عن وجود مخالفات قانونية وله تأثير جوهرى على الأرقام المثبتة بالقوائم المالية للصندوق .

ثالثًا - أسفر المسح الميدانى عن وجود العديد من المشاكل والصعوبات التى تعترض طريق مراجعة حسابات صناديق الاستثمار فى مصر ، والتى يمكن إيجازها فى الآتى :

أ - مشكلة تحديد أتعاب مدير الاستثمار .

ب - مشكلة تحديد الأرباح القابلة للتوزيع .

جـ - مشكلة التدخل فى تحديد القيمة السوقية للأوراق المالية المملوكة للصندوق .

د - مشكلة احتساب عمولة الحفظ .

هـ - مشكلة التأخير فى قيد عمليات التداول .

و - مشكلة التباين فى الأساس المرجعى لكل من مدير الاستثمار ومراقب الحسابات .

ز - مشكلة عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة .

حـ - مشكلة غياب دور المراجع فى تبرير أسباب انخفاض أداء الصندوق .

ومن خلال الزيارات الميدانية لمكاتب المراجعة وشركات إدارة الاستثمار ، تمكن الباحث من صياغة بعض الحلول المقترحة لمواجهة تلك المشاكل .

رابعًا - اتفقت أحكام فئات المراجعين المختلفة - ممارسين وغير ممارسين ، وممارسين لمراجعة حسابات صناديق استثمار بنوك وشركات تأمين ، وممارسين لمراجعة حسابات صناديق استثمار شركات مساهمة - بشأن الأوزان الترجيحية المخصصة للبنود المطروحة فى قائمة الاستبانة ككل .

ملحق البحث :

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

دراسة ميدانية

للسادة مراقبى حسابات صناديق الاستثمار

سعادة الأستاذ / ....

يقوم الباحث بدراسة ميدانية على السادة مراقبى حسابات صناديق الاستثمار فى مصر للتعرف منهم على طبيعة وأبعاد مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر .

وباعتبار سيادتكم من ضمن مراقبى الحسابات المقيدين فى سجل مراقبى حسابات صناديق الاستثمار بالهيئة العامة لسوق المال ، يأمل الباحث فى الحصول على تعاونكم فى استيفاء بيانات هذه الاستبانة .

الباحث

مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

يرجى من سيادتكم التفضل بتحديد الوزن الترجيحى المناسب لدرجة الأهمية التى ترونها لكل بند من البنود التالية ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الوزن المناسب :

البنود	درجة الأهمية النسبية			
	مهم جداً	مهم	محدود الأهمية	عديم الأهمية
أ - الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار :				
١ - العمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات القانونية المنظمة .	...	...	...	...
٢ - طبيعة نشاط الصناديق وظروف التشغيل بها كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية .	...	...	...	...
٣ - خصوصية أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى الصناديق .	...	...	...	...
٤ - مقتضيات السرعة فى الأداء ، وفى التقرير المرحلى عن نتائج الأعمال والمركز المالى .	...	...	...	...
٥ - تركيز غالبية استخدامات أموال الصناديق فى أصول نقدية وشبه نقدية .	...	...	...	...
٦ - كبر حجم أعمال الصناديق فى ظل اتباع مبدأ الإنابة فى إدارة تلك الأعمال إلى طرف آخر هو «مدير الاستثمار» .	...	...	...	...
٧ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	...	...	...	...
ب - المناطق أو الحسابات الجوهرية التى يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة :				
١ - حسابات وثائق الاستثمار .	...	...	...	...
٢ - حسابات الاستثمارات .	...	...	...	...
٣ - حسابات مدير الاستثمار .	...	...	...	...
٤ - درجة الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة .	...	...	...	...
٥ - العرض والإفصاح العام .	...	...	...	...
٦ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	...	...	...	...

البنـــــــود	درجة احتمال حدوث الأخطاء			
	محتمل جداً	محتمل	محدود الاحتمال	غير محتمل
جـ - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات وثائق الاستثمار :				
١ - الخطأ فى حساب القيمة الاستردادية للوثائق .	......	....	. ...	...
٢ - الخطأ فى حساب أرباح أو خسائر إعادة التقييم .	... .	.. ..	... . .	. ..
٣ - عدم الالتزام بالنسبة القانونية للوثائق التى يتعين على البنك منشئ الصندوق الاحتفاظ بها .	. ... ..	. .	. .	. .. ..
٤ - التلاعب فى عدد الوثائق القائمة فى تاريخ إعداد المركز المالى .	... .	.. ...	. ...	..
٥ - التلاعب فى أرصدة العملاء والدائنين والسماسرة المرتبطة ببيع وشراء الوثائق .	... ...	. ...	... . .	....
٦ - التدخل العمدى من قبل مدير الاستثمار لرفع أو خفض القيمة السوقية لوثائق الاستثمار بدون مبرر يستدعى ذلك .	.. ..	.. ..	... ...	.. .
٧ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	....	....	.. ..	.. . .
د - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات الاستثمارات :				
١ - التلاعب فى أسعار الأوراق المالية المكونة للمحفظة .	.. ..	.. ..	... .	.. .. .
٢ - الخطأ فى تقويم المحفظة فى تاريخ المركز المالى .	... .	....	. ...	... .
٣ - التلاعب فى أرصدة النقدية والعمولة المرتبطة بالاستثمارات .	....	... .	....	....
٤ - الخطأ فى احتساب عوائد الاستثمارات .	....	....	... .	....
٥ - التلاعب فى كمية الأوراق المالية فى تاريخ إعداد المركز المالى .	....	....	....	....
٦ - إدراج أوراق مالية خاسرة مملوكة للبنك منشئ الصندوق لاستثمارها ضمن أموال الصندوق .	....	... ...	....	....
٧ - التلاعب فى عمليات الإضافة أو التجنيب من حساب الاحتياطى الرأسمالى .	....	... .	....	....
٨ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	....	....	....	.. ..

البنود	درجة احتمال حدوث الأخطاء			
	محتمل جداً	محتمل	محدود الاحتمال	غير محتمل
هـ - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات مدير الاستثمار :				
١ - عدم الالتزام بقواعد وآليات التعامل فى سوق الأوراق المالية .				
٢ - الإخلال بنصوص اتفاقية الإدارة مع الكيان المنشئ للصندوق .				
٣ - التواطؤ بين مدير الاستثمار وأطراف أخرى بهدف تحقيق أرباح معينة أو تجنب حدوث خسائر بعينها .				
٤ - تبنى سياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق المصلحة الشخصية لمدير الاستثمار .				
٥ - أخطاء ناتجة عن نقص الخبرات العملية لمدير الاستثمار .				
٦ - اختلاق مدير الاستثمار لعمليات شراء وبيع لمجرد زيادة دخله من العمولات وغيرها .				
٧ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .				
و - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية ناتجة عن عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة :				
١ - أن تزيد نسبة ما يستثمر فى شراء أوراق مالية لشركة واحدة على ١٠٪ من أموال الصندوق .	......	......	......	......
٢ - أن يتم الاكتتاب فى نسبة تتجاوز ١٥٪ من الأوراق المالية لشركة واحدة .	......	......	......	......
٣ - أن تزيد نسبة ما يستثمر فى وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق أخرى على ١٠٪ من أموال الصندوق .	......	......	......	......
٤ - أن يتم الاستثمار فى نسبة تزيد عن ٥٪ من وثائق استثمار الصندوق الواحد .	......	......	......	......
٥ - شراء مدير الاستثمار أو أحد العاملين لديه لوثائق استثمار فى الصناديق التى يدير نشاطها .	......	......	......	......

البنـــــود	درجة احتمال حدوث الأخطاء			
	محتمل جداً	محتمل	محدود الاحتمال	غير محتمل
٦ – شراء أوراق مالية لشركات قطاع خاص غير مقيدة فى البورصة .	..... .	... .	.. ..	.. ..
٧ – عدم الالتزام بأسعار السوق الحرة عند تحديد القيمة المعادلة بالجنية للأوراق المالية الأجنبية أو الأوراق المالية المصرية المصدرة بعملة أجنبية .	. ..	... ...	. ...	.. . .. .
٨ – عدم الالتزام بتقييم الأوراق المالية التى لم يتم التعامل بها لفترة لا تقل عن شهر بأقل من السعر المحدد فى الفترة السابقة بما لا يجاوز ١٠٪ من هذا السعر .	....	. . ..	.. ..	. .. ..
٩ – أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	... .	....	.. . .	. . .. .
ز – احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى العرض والإفصاح العام :				
١ – عدم تبويب الأصول بقائمة المركز المالى وفقًا لدرجة السيولة .	..	....	....	
٢ – عدم الالتزام بإعداد كافة القوائم المالية المنصوص عليها قانونًا .	....	....	....	. ...
٣ – عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل .	. ...	....	. ...	....
٤ – عدم الإفصاح عن مصادر تمويل إجمالى الاستثمار داخل قائمة المركز المالى .	....	....	....	....
٥ – عدم كفاية الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأنشطة الصندوق عمومًا .	....	.. ..	....	....
٦ – أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	....	....	....	.. ..

** فى الجزء التالى يرجى من سيادتكم ذكر أى مشاكل للمراجعة - تواجه سيادتكم بالفعل أو يتوقع مواجهتها مستقبلاً - مع الأطراف ذات الصلة بصناديق الاستثمار .

- مشاكل مع شركة الصندوق المساهمة ، أو البنك ، أو شركة التأمين المؤسسة للصندوق :

....

....

....

- مشاكل مع حملة الوثائق :

....

....

....

- مشاكل مع مدير الاستثمار :

....

....

....

- مشاكل مع الجهات الحكومية والرقابية المختلفة كهيئة سوق المال ومصلحة الضرائب :

....

....

....

- أى مشاكل أخرى :

....

....

....

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١- أبو زيد ، حسن محمد حسن (بدون تاريخ) . **دراسات فى المراجعة** ، جـ ١ ، ط ٣ ، دار الثقافة العربية ، ص ٥١ ، ٦٠ .

٢- حنفى ، عبدالغفار (١٩٩٣) . **البورصات : أسهم - سندات - صناديق استثمار** ، المكتب العربى الحديث .

٣- خضير ، مصطفى عيسى (١٩٩٦) . **المراجعة : المفاهيم والمعايير والإجراءات** ، جامعة الملك سعود ، ص ١٤٠ .

٤- سويلم ، محمد (١٩٩٦) . **إدارة البنوك وصناديق الاستثمار وبورصات الأوراق المالية** ، بدون ناشر .

٥ - شرف الدين ، أحمد (نوفمبر ١٩٩٤) . "دليل المدخر للاستثمار فى الأوراق المالية «صناديق الاستثمار »" ، **كتاب الأهرام الاقتصادى** ، العدد (٨) ، ص ص ١٣-١٤ .

٦- الصحن ، عبدالفتاح محمد ، عبدالوهاب نصر على (١٩٩٦) . **المراجعة المتقدمة** ، قسم المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .

٧- صقر ، عطية عبدالحليم (مارس ١٩٩٧) . **الإطار القانونى لصناديق الاستثمار** ، أبحاث ندوة صناديق الاستثمار فى مصر : الواقع والمستقبل ، الجزء الثانى ، مركز الشيخ صالح كامل ، جامعة الأزهر ، ص ص ١٨٣ - ٢١٧ .

٨- عمر ، محمد عبدالحليم (مارس ١٩٩٧) . **المعالجة المحاسبية لأرباح صناديق الاستثمار من منظور إسلامى** ، أبحاث ندوة صناديق الاستثمار فى مصر : الواقع والمستقبل ، الجزء الأول ، مركز الشيخ صالح كامل ، جامعة الأزهر ، ص ٥٠ .

٩ - فهمى ، محمود محمد (مارس ١٩٩٧) . **الإطار القانونى لصناديق الاستثمار** ، أبحاث ندوة صناديق الاستثمار فى مصر : الواقع والمستقبل ، الجزء الثانى ، مركز الشيخ صالح كامل ، جامعة الأزهر ، ص ص ١٥٨ - ١٨١ .

١٠ – كامل ، صلاح محمد محمود (سبتمبر ١٩٩٦م) . «دراسة تحليلية للمشاكل المحاسبية لصناديق الاستثمار» ، **مؤتمر دور المحاسبة والمراجعة فى مرحلة الخصخصة** ، القاهرة : المعهد المصرى للمحاسبين والمراجعين بالتعاون مع الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب والجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، ص (ب) .

١١– هندى ، منير إبراهيم (١٩٩٩) . **صناديق الاستثمار فى خدمة صغار وكبار المدخرين** ، الإسكندرية : منشأة المعارف .

اللوائح والمواد :

١– **الهيئة العامة لسوق المال** ، الإدارة العامة للمعلومات .

٢– **المادة (٤٠) من قانون سوق رأس المال** رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ .

٣– **المادة (١٦١) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ .

٤– **المادة (١٧٨) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ .

٥– **المادة (٤٠) من قانون سوق رأس المال** رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ .

٦– **المادة رقم (١٤٠) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

٧– **المادة رقم (١٦٤) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

٨– **المادتان رقما (١٢٥) ، (١٧٢) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

٩– **المادة رقم (١٤٨) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

١٠– **المادة رقم (١٤٧) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

١١– **المادة رقم (١٧٥) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

١٢– **المادة رقم (١٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

١٣– **المادة رقم (١٧٧) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

١٤– **المادة رقم (٣٥) من قانون سوق رأس المال** .

١٥– **المادة رقم (١٦٠) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** .

١٦– المعيار المحاسبى المصرى رقم (١٦) (١٩٩٧) . «المحاسبة عن الاستثمارات» ، **الوقائع المصرية** ، العدد ٢٣٠ ، ص ٢٧٠ .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- American Institutue of Certified Public Accountants, Statement on Auditing Standards No. 81 (Feb. 1997)."Auditing Investments", **Journal of Accountancy,** Para 5. p. 96 .

2- American Institutue of Cerified Public Accountants, Statement on Auditing Standards No. 82 (April 1997). "Consid eration of Fraud in a Financial Statement Audit", **Journal of Accountancy**, pp. 88-99.

3- Bernstein, Phyllis J. & Stephen J. Roias, (Nov. 1994). "The World of Mutual Funds", **Journal of Accountancy,** p. 44.

4- Flint, D., (1988). "**Philosoph and Principles of Auditing : An Introduction**", Macmilla, London.

5- Hearth, Douglas & Jains k. Zaima, (1998). "Contemporary Investements" **The Dryden Press**, Orlando, p. 653 .

6- Lee, Tom (1993). "**Corporate Audit Theory**", Champan & Hall, London, p. 31.

7- Mautz, R.K., & H. A. Sharaf, (1961). "The Philosophy of Auditing", **American Accounting Association**, p. 243.

8- Price Waterhoues, (1989). "Audit Guidance Series: Developing The Audit Plan, **Banks and Financial Instruments**", Volume 1, Price Waterhouse, pp. 1-19.

9- Thomas, C. William & Emerson O. Henke, (1986). **Auditing Theory and Practice.**, 2nd Ed., Kent Publishing Co., Boston.

10- The Financial Instruments (1994). Task Force of The Accounting Standards Executive Committee, **"Derivaives: Current Accounting and Auditing Literature"**, AICA, p. 6.

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العـــــدد الرابـع
● شـــــوال ١٤٢١ هـ
● يـــنـــايـــر ٢٠٠١ م

مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

أ. مأمون أحمد سليم دقامسة *

المقدمة :

حظيت الحاجات الإنسانية فى بيئة العمل باهتمام كبير من قبل المؤسسات والكتاب والباحثين ؛ لما لها من أهمية كبيرة فى معرفة الأسباب التى تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين ، والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها نحو رفع مستويات الأداء ، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات ونظم الحوافز التى تعمل على إشباع حاجات الأفراد ، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة .

فإذا لم يستخدم الإنسان أو العامل إمكاناته وطاقاته الذهنية فى العمل فاللوم لا يقع عليه ، بل يقع على المنظمة التى لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات ، وتزرع لديه حب المبادأة والابتكار ، فالفرد لا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضى وسعادة له ، ويسعى إلى تحمل المسئولية ، ويتمتع بقدر من التحليل والابتكار ، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنها مصدر إشباع رغباته وتحقيق أهدافه (عقيلى ، ١٩٩٦م) .

وتنتج الطاقة النفسية من أجهزة الحاجة التى تتواجد فى الشخصية الإنسانية ، بمعنى أن دوافع الفرد تظهر نتيجة ظهور حاجاته التى يسعى إلى إشباعها ، فالحاجات الإنسانية هى التى تخلق الدوافع إلى السلوك الذى يستهدف إشباع هذه الحاجات . فالدوافع إذن هى البواعث الأصلية لتصرفات الأفراد ، حيث إن لهم حاجات معينة يريدون إشباعها ، وهذا ما يدفعهم إلى إحداث سلوك معين يخففون به من التوتر الذى

* ماجستير إدارة عامة ، مساعد بحث وتدريس ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

أحدثه الدافع (هاشم ، ١٩٨٣م) . ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة فى التعَرف على مستوى إشباع الحاجات فى بيئة العمل لدى العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ، وهل هذه الحاجات مناسبة لطبيعة أعمالهم كمديرين ، وهل قوة هذه الحاجات تتفاوت بينهم باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؛ كل ذلك وصولاً إلى زيادة مستوى إشباع الحاجات غير المشبعة ، واختيار الأفراد للوظائف والأعمال التى تتطابق مع حاجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، أو إعادة تصميم الأعمال بحيث تتناسب حاجات العاملين مع متطلبات العمل ، وبالتالى تحقيق رضا العاملين عن أعمالهم ، ورفع مستوى الأداء ، وتحقيق الأهداف التنظيمية .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلى :

١- التّعرف على مستوى إشباع الحاجات فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن .

٢- تحديد أثر بعض العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والعمر ، والمؤهل العلمى ، ومدة الخدمة ، والمسمى الوظيفى) فيما يتعلق باتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع الحاجات لديهم فى بيئة العمل .

٣- تحديد تصور واضح لنوعية الحاجات الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل ، والتى يمكن اعتبارها مجموعة الدوافع الإدارية لهم ؛ وذلك حتى يمكن وضع إطار محدد لمختلف الحاجات التى يتعين على المؤسسة إشباعها بغية تحفيز موظفيها .

أسئلة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما هى أهم الحاجات المشبعة فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ؟ .

٢ – هل هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى بيئة العمل ، تعزى إلى : الجنس ، والحالة الاجتماعية ؟ .

٣ – هل هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى بيئة العمل تُعزى إلى : العمر ، المؤهل العلمى ، مدة الخدمة ، ومسمى الوظيفة ؟.

أهمية الدراسة :

إن الحاجات الإنسانية وسعى الأفراد الدائم لإشباعها يمثلان الركن الأساسى لمحاولة تفهم آلية عمل (ديناميكية) السلوك الإنسانى . والفهم الحقيقى للحاجات الإنسانية قد يساعدنا على تفهم الأسباب التى تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك معين ، وكذلك يفيدنا فى توقع أنماط معينة من السلوك : مما يساعد على تهيئة المناخ الملائم لإشباع حاجات الأفراد ، ويعمل على دفعهم تجاه تحقيق الأهداف المحددة (زين الدين ، ١٩٨٨م) . لهذا ، فإن التعرّف على قوة الحاجات لدى الأفراد وأولوياتها والأثر الذى تتركه على سلوك العاملين ، يمثل حجر الأساس فى المواءمة بين الموظف والعمل ، وله مضامين هامة فى اختيار الأفراد وتصميم العمل . لذلك تشكل مثل هذه الدراسة أساساً للإدارة فى اختيار الأفراد للأعمال المستقبلية بما يتناسب مع قوة الحاجات ودرجة إشباعها لديهم ، وإعادة تصميم العمل الحالى بحيث يلائم مهارات وقدرات وحاجات الأفراد العاملين . وبالتالى فإن إشباع مثل هذه الحاجات يشكل حجر الأساس فى دفع العاملين وتحفيزهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية ويؤدى إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفى لديهم ، مما ينعكس إيجاباً على رفع مستويات الأداء والإنتاجية وزيادة مستويات الفاعلية الإدارية .

تنبع أهمية هذه الدراسة كذلك من كونها تطرق مجالاً هو فى أمسّ الحاجة إلى هذا النوع من البحوث والدراسات التطبيقية ، التى تعمل على تطبيق نظرية الحاجات الظاهرة فى الواقع العملى على المديرين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ، وتتناول أثر بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المديرين على اتجاهاتهم نحو مستوى إشباع الحاجات فى مهامهم الوظيفية ، التى تتطابق مع متطلبات أعمالهم .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فى الآتى :

١ - اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن من المستوى التنظيمى (مدير ، ومساعد مدير ، ورئيس قسم ، ورئيس شعبة) .

٢ - يتركز محور الدراسة على تطبيق نظرية الحاجات الظاهرة (لموريه) على العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى كمجال للتطبيق . ومن ثم فإن التعّرض للنظريات الأخرى للدافعية لن يكون من بين الأمور المطروقة فى هذه الدراسة ، ليس تقليلاً من شأنها ، وإنما لعدم جدوى التعّرض لها فى تحقيق الأهداف المرسومة لهذه الدراسة .

٣ - تقتصر الدراسة على قياس مستوى الحاجات الظاهرة فى العمل ودرجة أهميتها وفقاً لإدراك أفراد مجتمع الدراسة . أما الأسباب التى تكمن وراء هذا الإدراك ومتطلبات إشباع هذه الحاجات من وجهة نظرهم ، فلم تكن من المحاور الرئيسية للدراسة ، ولذلك فإن الأمر يحتاج إلى دراسات أخرى تتعرض لذلك .

أدبيات الدراسة :

يحاول هذا الجزء من الدراسة التعرف على مفهوم الدافعية ، وأثره على السلوك الإنسانى فى المنظمات ، وكذلك استعراض بعض نظريات الدافعية (نظريات الحاجات أو المحتوى) ، وبعض الدراسات السابقة التى لها مساس كبير بالدراسة الحالية .

١- مفهوم الدافعية :

يكمن وجه الصعوبة فى تحديد مفهوم دقيق للدافعية فى أن حاجات الإنسان لا تقتصر على حاجة معينة بل هى متعددة ومتشابكة ، وبالتالى فإن دوافعه تكون عديدة ومتشابكة أيضًا وتتداخل مع بعضها البعض . يُعرّف (Burack,1983) الدافعية بأنها : قوة ناتجة عن التوتر الذى تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد ، فتدفعه وتوجهه

نحو القيام بعمل أو سلوك معين . ويعرّف (Schoen,1979) الدافعية التنظيمية بأنها تُشير إلى إيجاد ظروف العمل التى تحفز الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات . وينظر إلى الدوافع على أنها حاجات أو قوى داخلية فى الفرد تشكل أساسًا للسلوك . أما الدهون والجزراوى (١٩٩٥م) فيعرّفان الدافعية بأنها : "طاقة حسية ومعنوية داخلية محركة لسلوك الفرد متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية . هذه الطاقة تنبهها الحوافز ويثيرها الضغط والتوتر الناتج عن حاجات الفرد المتنوعة وغير المشبعة ، فتُحدث لديه الدافع والاستعداد التام لقيام بعمل أو سلوك معين لإشباع هذه الحاجات".

ومن بين التعاريف والتحليلات الأكثر شمولاً ووضوحاً ما اقترحه (Luthans, 1992) ، حيث يرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية (Movere) التى تعنى يُحرّك ، وينظر إلى الدافعية على أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة نفسية ، تنشط الدافع أو الباعث فى سبيل تحقيق هدف أو حافز ، وهكذا فإن مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن فى فهم المصطلحات التالية : الحاجات ، البواعث أو الدوافع ، والحوافز . أما الحاجة فهى عبارة عن نقص ، وتنشأ حينما يكون هناك عدم توازن نفسى . وأما الدوافع أو البواعث فتستخدمان بالتبادل ، حيث تنشّط الدوافع وتعدّ لتخفيف الحاجة . والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين ، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف ، وتشكل جوهر ولبّ عملية الدافعية . فمثلاً الحاجة إلى الطعام والشراب تُترجم إلى دوافع الجوع والعطش . وتأتى الحوافز فى نهاية دورة عملية الدافعية . ويُعرّف الحافز بأنه كل شىء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع . وهكذا فالحصول على الحافز سوف يُعيد التوازن النفسى ويقلل أو يُبطل الدافع (تناول الطعام أو شُرب الماء) . والحوافز فى هذه الحالة هى الطعام والماء .

٢- نظريات الحاجات :

تهدف هذه النظريات أساسًا إلى فهم الكيفية التى يُشحن أو يحرك بها سلوك الفرد ، كما تحدد حاجات وحوافز الفرد غير المشبعة وتوقعاته التى تدفعه لإشباع حاجاته المتعددة ، ويطلق عليها نظريات المحتوى . وفيما يلى نستعرض بايجاز أبرز هذه النظريات :

أ- نظرية ماسلو فى الحاجات :

تعتبر نظرية ماسلو من أكثر النظريات جاذبية عند الحديث عن الدافعية ، حيث ناقش ماسلو فى نظريته الحاجات التى تشكل أساساً لدافعية الإنسان . ويمكن تنظيم هذه الحاجات على شكل هرم يتضمن خمسة مستويات أساسية من الحاجات تتطلب من الفرد أن يُشبع حاجاته منها . فالمستوى الأول يتطلب من الفرد أن يشبع حاجاته قبل أن يتطلع إلى المستوى الثانى من الحاجات ، وهكذا حتى يشبع الفرد جميع حاجاته . ومن الجدير بالذكر هنا أن نبيّن أنه كلما أشبع الفرد حاجاته من مستوى معين وانتقل إلى المستوى الآخر تكون عملية تحقيقها أصعب . كما أن هذا الهرم لا يعمل كأداة للدافعية إلا فى الظروف الاعتيادية . وهذه المستويات الخمسة من الحاجات كما يلى : الدهون والجزراوى (١٩٩٥م)

١ - الحاجات الحيوية :

وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان لاستمرار الحياة مثل : حاجته إلى الطعام ، والشراب ، والمسكن ، والملبس ، والنوم ، ... إلخ .

٢ - الحاجات الأمنية :

ويقصد بالأمن حاجة الفرد إلى الشعور بالاطمئنان والعيش حياة اعتيادية ، وعدم الخوف من مصادر خارجية تهدد استمرار حياته الجسدية والفكرية ، أو الاعتداء على ماله وعرضه ... إلخ .

٣ - الحاجات العاطفية (حاجات الانتماء) :

ويقصد بالحاجات العاطفية حاجة الفرد للانتماء إلى الجماعة والشعور بأنه منتمٍ إلى فئات اجتماعية معينة ، أو قبوله فى بعض التنظيمات المختلفة مثل : النوادى والجمعيات ... إلخ .

٤ - حاجات الاحترام والتقدير :

تتمثل هذه الحاجات فى رغبة الفرد فى الشعور بالاحترام والنظرة الإيجابية الثابتة العالية للذات ، مثل القدرة على الإنجاز الفعلى ، وحسن الأداء ، والتى من خلالها

يحظى باحترام الآخرين وتقديرهم له ، كما تتمثل فى حاجات القوة والحرية والاستقلال ، وحاجة السمعة الطيبة فى الأوساط الاجتماعية التى يتعامل معها الفرد .

٥ - حاجات تحقيق الذات :

وتتمثل فى ممارسة الفرد لمهاراته وهواياته الذاتية التى نشأت وتطورت معه ، ويعتقد أنه ميال لممارستها أكثر من أى شىء آخر . فهذه الحاجة تعنى أن يحقق الفرد ما يرغب ويصبو إليه ، ومن خلال إشباع هذه الحاجات نتوقع من الفرد أن يقدم أفضل ما عنده من الإبداع .

والنقد الأساسى لسلم ماسلو هو عدم إمكان الفصل بين الاحتياجات بما يحقق ترتيبها وفقًا للأولويات ، فاحتياجات الفرد متداخلة وتشترك معاً بصورة متوازنة فى إحداث التأثير الدافع لسلوك الفرد . كما أن هذه النظرية يشوبها نوع من عدم المرونة ، حيث يضع ماسلو الأفراد فى مستوى واحد من الحاجات فى الهرم فى وقت معين .

ب - نظرية ذات العاملين لهيرزبرج :

قام فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) بتطوير نظرية متقدمة فى الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات ، والتأثير الدافعى لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين . وقد تبيّن أن هناك مجموعتين من الاحتياجات الإنسانية تؤثران معًا على سلوك الفرد بطرق متباينة ، المجموعة الأولى تدعى (عوامل وقائية) ، يؤدى توافرها إلى شعور الفرد بالرضا عن العمل ، ولكنها لا تعتبر فى نظره حوافز للعمل ، ويدخل فى هذه المجموعة أيضًا سياسة الإدارة ، والعلاقات بين الأفراد ، والإشراف ، وظروف العمل المادية والنقود . أما المجموعة الثانية فتدعى (عوامل دافعية) ، وتؤدى إلى تحريك جمهور الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق الأداء الممتاز ، فهى عوامل محفزة ، وفيها أيضًا الإنجاز وتحديات العمل والتقدير وزيادة المسئولية والتنمية الذاتية والترقية . (اللوزى ، ١٩٩٥م) .

وعلى الرغم من الانتقادات التى وجهت لهذه النظرية ، وأنه لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين والكتاب ، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين . والميل نحو استخدام العوامل الدافعية

التى اقترحتها النظرية . ويعود ذلك كله لكون هيرزبرج قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة .

ج - نظرية الحاجات الظاهرة :

تعتبر هذه النظرية آخر نظريات الحاجات فى الدافعية والتى تم تطويرها من قبل هنرى موريه (Henry A. Murray) وتدعى نظرية الحاجات الظاهرة . وقد تم اعتماد هذه النظرية كأساس لتطبيق هذه الدراسة. وقد شعر موريه - مثلما شعر ماسلو - بأن الأفراد يمكن تصنيفهم حسب قوة الحاجات، وأن الأفراد لديهم فى نفس الوقت حاجات متعددة ومتباينة تؤثر على سلوكهم وتدفعهم للعمل . وتشبه نظرية الحاجات الظاهرة نظرية تدرج الحاجات لماسلو فى كونها تفترض أن هناك مجموعة من الحاجات والأهداف لدى الأفراد يتم توجيه سلوكهم إليها. ولكن تختلف النظريتان فى جانبين هامين ، الأول : أن موريه افترض أن الحاجات لا يتم ترتيبها على شكل سلم أو هرم كما فعل ماسلو ، والثانى : أن نموذج موريه فيه مرونة ودقة أكثر فى وصف الأفراد . فنموذج (موريه) يصف الفرد بأن لديه عدة حاجات وبأوزان مختلفة فى نفس الوقت ، فقد يكون لدى الفرد حاجات عالية للإنجاز والاستقلال وحاجات متدنية للانتماء والسلطة فى نفس الوقت . وبالرغم من أن نموذج الحاجات الظاهرة يشتمل على مجموعة كبيرة من الحاجات ، فإن معظم الدراسات فى المنظمات ركزت على حاجات الإنجاز ، والانتماء ، والاستقلال ، والقوة . وهذه الحاجات الأربع تبدو ذات أهمية خاصة لفهم سلوك الفرد فى العمل . وفيما يلى توضيح لهذه الحاجات : (Steers,1994)

١- الحاجة للإنجاز :

وهى الرغبة فى الامتياز أو الدافع للنجاح فى أداء العمل ، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة فى التفوق والنجاح فى إتمام أى عمل يقوم به . ويميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز إلى أن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح ، ويحبون التحدى ، ولديهم رغبة قوية فى الاعتماد على الذات ، ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها . كما أنهم يرغبون فى تلقى تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم .

إن الحاجة للانجاز هى دافع مهم فى المنظمات ؛ لأن كثيراً من المواقع الإدارية والريادية تتطلب مثل هذا الحافز من أجل النجاح . فعندما يوضع مدير لديه حاجة عالية للإنجاز فى عمل صعب ، فإن طبيعة التحدى لهذه المهمة تعمل على تحريك الدافع للإنجاز ، والذى بدوره ينشّط السلوك الموجه نحو الإنجاز وتحقيق مثل هذا العمل لإشباع حاجاته . وبالتالى ، سيؤدى ذلك إلى رضا الموظف عن عمله ومن ثم تحسين مستوى الأداء ورفع مستوى الفاعلية الإدارية .

٢- الحاجة للانتماء :

وهى الرغبة فى تكوين صداقات مع الآخرين وتكوين علاقات شخصية واجتماعية قوية مع الأفراد . ويشعر الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للانتماء بالرغبة القوية للقبول من قبل الآخرين والتواجد مع الغير ، والتفاعل الاجتماعى ، ومساعدة الآخرين على النمو والتقدم ، والشعور بالسرور عندما يكون محبوباً لدى الآخرين .

إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء يرغبون أن تُسند إليهم أعمال بها درجة كبيرة من الاتصال والتفاعل ما بين الأفراد (بيئة عمل اجتماعية) ، مثل أعمال المبيعات ، والتعليم ، والعلاقات العامة ، والاستشارات . وأثبتت الدراسات – كما يشير موريه – أن الأفراد ذوى الحاجة القوية للانتماء أثبتوا حضوراً قوياً وفاعلية فى تحقيق الأهداف فى هذا النوع من الأعمال . كما أن هؤلاء الأشخاص يعملون بشكل أفضل وأكثر إنتاجية عندما تتسم بيئة العمل بالدعم والتعاون وتكون فيها تغذية راجعة إيجابية بخصوص الإنجاز والاعتراف .

٣- الحاجة للاستقلال :

وهى الرغبة فى حرية التصرف فى العمل والاستقلال من أى قيد . ويميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للاستقلال إلى العمل منفردين ، والرقابة الذاتية على أعمالهم ، وعدم إلزامهم وتقيدهم بقواعد وإجراءات صارمة ، وعدم الرغبة فى إلزامهم بالعمل مع أشخاص محددين وأماكن معينة . كما أن هؤلاء الأفراد يميلون لعدم الاستجابة للضغوط الخارجية من أجل الالتزام بأعراف ومعايير الجماعة . وعادة ما يعمل هؤلاء الأفراد فى المستويات التنفيذية والوظائف التى لا تتطلب التعامل مع الجمهور .

٤- الحاجة للقوة أو السلطة :

وهى الرغبة فى التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين . بمعنى رغبة الفرد فى أن تكون له مقدرة وقوة فى السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص . ويميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للقوة إلى الرغبة فى التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة . وبالتالى ، فإن رضا هؤلاء الأفراد ينبع من قدرتهم على السيطرة والتأثير فى بيئة العمل . وعادة ما يتحدث هؤلاء الأفراد بطلاقة ، ويحتلون مواقع إشرافية ، وينظر لهم من قبل الآخرين على أن لديهم قدرات قيادية جيدة ، حيث إن المدير الأنسب لمهام الإدارة والإشراف هو الذى تتوفر فيه الحاجة للقوة . McGLLand & Burnham (1995)

نلاحظ مما سبق ، أن التعرف على قوة الحاجات الظاهرة لدى الأفراد والموظفين ذو أهمية كبيرة فى التعرّف على أثر هذه الحاجات على السلوك الإدارى والفعالية الإدارية فى التنظيم . كما أنه ذو أهمية كبيرة فى اختيار الأفراد المناسبين للوظائف التى تتناسب مع قوة الحاجات لديهم ، بالإضافة إلى أنه يشكل قاعدة هامة فى إعادة تصميم الوظائف ، وبناء مجموعة من المديرين الناجحين فى أعمالهم الإدارية .

٣- الدراسات السابقة :

تنطلق معظم الدراسات التى أجريت فى هذا المجال ، من منظور الدوافع والرضا الوظيفى . أمّا فيما يتعلق بإشباع حاجات العاملين فهناك ندرة كبيرة جداً فى الدراسات التطبيقية التى أُجريت فى هذا المجال ، وخصوصًا فى البيئة العربية ، مع التركيز فى هذه الدراسات على نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو . وفيما يلى نعرض بعض الدراسات التى أجريت فى هذا المجال :

قام katzel (1979) بدراسة لمعرفة تأثير الأجر الممنوح لمجموعة من الأفراد العاملين فى عدة مؤسسات على حسن سير الأداء وجودته ، وقد خلصت الدراسة إلى أن مجرد اقتناع العاملين بأنهم يحصلون على الأجر الملائم لطبيعة عملهم ومتطلباته ، يترك فى نفوسهم أثرًا إيجابيًا ، ويعتبر بالنسبة لهم تعويضاً عن جهودهم المبذولة فى العمل .

وهدفت دراسة عبد الوهاب (١٩٨٢) إلى التعرف على عملية التحفيز وأنواع الحوافز التى يفضلها الأفراد ، والمزايا والمشكلات التى يشعرون بها فى الحوافز التى تقدمها الإدارة . ومحاولة التعرف على أفضل الوسائل لتحسين نظم الحوافز من أجل الوصول إلى رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية . وقد توصل الباحث إلى أن أغلب الموظفين راضون عن وظائفهم ، كما أن بعضهم يفضل البقاء فيها ، بالإضافة إلى أنهم يميلون لاعتبار الحوافز التى يتقاضونها - كالرواتب ، والترقية ، والمشاركة فى تقديم المقترحات - تتناسب مع المجهودات التى يبذلونها فى العمل . ويتفق معظم الموظفين على أن الحوافز المبنية على أسس سليمة تعين الموظفين على أداء أعمالهم بصورة أفضل .

أمّا دراسة العديلى (١٩٨٣) ، فقد هدفت إلى التعرف على دوافع الموظفين فى القطاع العام السعودى ، وتتمثل فى حاجاتهم وتوقعاتهم من الوظيفة ومستوى إشباعهم لها ، كما تهدف إلى التعرف على وسائل دفع وتحفيز وإرضاء الموظفين السعوديين للبقاء فى القطاع العام وإثارة دوافعهم الكامنة للإنتاجية والأداء الجيد والرضا المستمر . وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين السعوديين فى القطاع العام يعطون الرواتب والمكافآت أهمية كبيرة وبالمرتبة الأولى ، ويلى ذلك حسب الأهمية الترقى فى الوظيفة ، والضمانات فى العمل ، واعتراف الزملاء بالجهد فى العمل ، ثم نوع العمل . وبيّنت النتائج أن موظفى (الإدارة العليا) يعطون أهمية للدوافع والحوافز المعنوية (كالإنجاز، ومسؤوليات الوظيفة ، والاعتراف والتقدير على الجهود المبذولة فى العمل) ، وذلك عائد إلى تطلعاتهم لإشباع الحاجات الراقية أو حاجات إثبات الذات ، أما موظفو الإدارة التنفيذية وموظفو الإدارة الوسطى فيهتمون بالحوافز المادية (كالراتب ، والترقى فى الوظيفة ، وضمانات الوظيفة) .

وفى دراسة أجراها أوبرن O'Brien (1986) قارن فيها بين أولئك الذين يشعرون بأن مهاراتهم لم تستثمر الاستثمار الملائم فى وظائفهم ، وبين أولئك الذين يعانون من الاستغلال الزائد لمهاراتهم وقدراتهم فى العمل . تبيّن أن (٣٨٪) من العينة يشعرون بأنه لم تستثمر مهاراتهم وقدراتهم الاستثمار المناسب . وقد تم تعزيز هذه النتيجة بمقارنة توقعات الأفراد من أعمالهم وإلى أى درجة يرتبط استخدام مهاراتهم وقدراتهم بواقعهم الوظيفى والمهارات المستخدمة فيه . كما وجد أن (٣٠٪) من العينة يشعرون بأن أعمالهم تتطلب مستوى من المهارات يفوق رغباتهم ، وأنه ليست هناك فروق

جوهرية بين الوظائف من حيث عدم الملاءمة بين مهارات الشخص وعمله ، حيث تبيّن أن عدم الاستغلال الأمثل لمهارات الموظفين فى الوظائف المهنية والإدارية ، أقل بدرجة طفيفة من فئات الموظفين العاملين فى التجارة وفى الخدمات .

وأجريت دراسة هدفت إلى اختبار مدى صحة فروض نظرية تدرج الحاجات الإنسانية على المديرين السعوديين كمجال للتطبيق . وقد جاءت نتائج الدراسة بما يقطع بعدم قبول فروض نظرية ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية ؛ حيث كانت الحاجات الاجتماعية وحاجات الأمن هى أكثر الحاجات إشباعًا لدى مفردات عينة المديرين السعوديين ، فى حين كانت حاجات تحقيق الذات وحاجات الاستقلال الذاتى وحاجات الاحترام أقلها إشباعًا ، وأن التسلسل التصاعدى لتلك الحاجات يخالف التدرج الهرمى وفقًا لسلم ماسلو . كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على عينة المديرين السعوديين أنه ليس من الضرورى - مثلما افترض ماسلو - انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذى جاءت به نظريته . زين الدين (١٩٨٨) .

وقد عرض العديلى ، طوله ، وأنجل (١٩٩٠) لدراسة قام بها (ماكللند) وتوصلت إلى أن محرك السلوك لدى الفرد يستند إلى ثلاث حاجات رئيسة هى : الحاجة للإنجاز ، والحاجة للانتماء ، والحاجة للقوة ، ويرى أن هذه الحاجات مترابطة وموجودة فى جميع البشر بدرجات مختلفة . وقد تبيّن أن الحاجة للانتماء والقوة لدى المشرفين لا تقل أهمية عن الحاجة للإنجاز . وتعتبر أفضل طريقة لقياس مستوى الحاجة فى كل من المجالات الثلاثة هى قيام المشرفين برقابة سلوك الفرد عبر الوقت لكى يحددوا أيًا من الحاجات الثلاث تناسبه تمامًا ، وهذا يتطلب درجة من الحساسية والتمرين على المراقبة والتحليل .

وقد توصلت الدراسة الميدانية التى قام بها اللوزى (١٩٩٥) إلى أن أكثر اتجاهات الأفراد المبحوثين إيجابية نحو حوافز العمل المتعلقة فى مجال طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة وهى العوامل الدافعية ، بينما كان أدنى مستويات اتجاهات العاملين إيجابية نحو خوافز العمل هو فى مجال حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية والحوافز المالية ، وهى التى أسماها هيرزبرج بالعوامل الوقائية .

وتشير الدراسات بشأن مدى إشباع الحاجات المختلفة فى المنظمات الأمريكية إلى أن (٨٥٪) من العاملين يشبعون حاجاتهم الأساسية ، و(٧٠٪) يشبعون حاجات الأمن ، و(٥٠٪) يشبعون حاجات الانتماء ، و (٤٠٪) يشبعون حاجات الاحترام والتقدير ، و(١٠٪) يشبعون حاجات تحقيق الذات . ولا شك أن نسب إشباع حاجات العاملين فى المنظمات فى البلدان العربية أقل من النسب السابقة بكثير ، مع احتمال التفاوت من بلد لآخر . وهذا يضع تحديات كبيرة أمام المديرين لتبنى الوسائل والإجراءات ، وإيجاد الظروف والمناخ وغيرها مما يساعد على تحقيق مزيد من إشباع الحاجات المتنوعة ، وبالتالى الوصول إلى مستوى عالٍ من الإنجاز والأداء . (حريم ، ١٩٩٧) .

كما توصلت الدراسات التى اجراها العلماء السلوكيون - بمن فيهم هيرزبرج - إلى أن العمل ذاته يحقق إشباع الحاجات العليا (الاحترام وتحقيق الذات) ، ويزيد من حماس الفرد وتحفيزه للعمل ، ويولد الدافعية للعمل لدى الفرد عن طريق تدعيم الوظائف بأكبر قدر من الإنجاز الشخصى ، والتقدير والتحدى ، والمسئولية فى العمل ، وفرصة الشعور بالاستقلال فى أداء العمل ، وفرصة الحصول على تغذية مرتدة حول ما يتم إنجازه . حريم (١٩٩٧) .

وبالنظر إلى الدراسات الميدانية المذكورة أعلاه ، نرى أنها لم تركز على معالجة موضوع مستوى إشباع الحاجات لدى العاملين ، وأى منها أكثر ملاءمة للأفراد فى بيئة العمل ؛ حتى يتحقق مستوى معين من الملاءمة ما بين حاجات الفرد ومتطلبات وظيفته . وعلى الرغم من أن بعض الدراسات تناولت هذا الموضوع بالتطبيق على نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو ، إلا أنها لم تتطرق إلى معرفة أثر بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة على اتجاهاتهم نحو إشباع الحاجات لديهم . وبالتالى فإن هذه الدراسة جاءت لمحاولة سد النقص فى مثل هذه الجوانب الهامة بالتطبيق على نظرية الحاجات الظاهرة لموريه .

أسـلوب ومنـهجـيـة الـدراسـة :

أ- أسلوب الدراسة :

تقوم هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفى المسحى ، وباستخدام الدراسة الميدانية القائمة على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بحاجات الأفراد الظاهرة فى العمل من مصادرها الأولية ، وذلك من خلال استبانة لاستقصاء آراء العاملين فى الوظائف الإشرافية فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن . ويمهد لتحليل البيانات الميدانية بتحليل نظرى موجز بالرجوع إلى ما تم نشره أو كتابته حول هذا الموضوع ؛ لإغناء مناقشة أسئلة الدراسة ، ثم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية اللازمة التى تتطلبها طبيعة الدراسة لتدعيم النتائج التى سيتم التوصل إليها .

ب - أداة الدراسة :

اعتمد الباحث فى هذه الدراسة على استبانة مصممة من قبل (هنرى موريه) لقياس مستوى إشباع الحاجات لدى الأفراد فى بيئة العمل*. وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسين : الجزء الأول ، يشمل معلومات عامة تمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والعمر، والمؤهل العلمى ، ومدة الخدمة.، والمسمى الوظيفى) ، باعتبارها متغيرات أساسية يجب استخدامها لقياس مدى التباين فى اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى العمل . أما الجزء الثانى ، فيشتمل على (٢٠) فقرة ، موزعة على أربع حاجات رئيسة هى : الحاجة للإنجاز وتقاس بالفقرات من (١-٥) ، والحاجة للانتماء وتقاس بالفقرات من (٦-١٠)، والحاجة للاستقلال وتقاس بالفقرات من (١١-١٥) ، والحاجة للقوة وتقاس بالفقرات من (١٦-٢٠) .

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت لتحديد إجابات أفراد مجتمع الدراسة من بين عدة بدائل ، وذلك على النحو التالى : درجة (موافق جداً) وخصصت لها (٥) علامات ، ودرجة (موافق) لها (٤) علامات ، ودرجة (محايد) لها (٣) علامات ، ودرجة (غير موافق) لها علامتان ، ودرجة (غير موافق جداً) لها علامة واحدة . وتم عكس الفقرات السلبية ذوات الأرقام (٤ ، ٨ ، ٩ ، ١٤ ، ١٧) ، الموضحة فى الملحق رقم (١) ؛ لتتناسب مع المقياس المستخدم .

* انظر الملحق رقم (١) .

وبذلك – حسب مقياس ليكرت الخماسي – يكون المدى من (٢,٦٠ فما دون) للوسط الحسابي دالاً على عدم الموافقة ، والمدى من (٢,٦١ – ٣,٤٠) دالاً على محايد ، والمدى من (٣,٤١ فما فوق) دالاً على الموافقة .

وتمّ اختبار صدق الاستبانة بعد ترجمتها وقبل توزيعها ، حيث تم توزيع عدد من الاستبانات على عينة من الموظفين فى مؤسسة الضمان الاجتماعى ، وقد عدلت فى ضوء هذا الاختبار ، كما تم حساب معامل الثبات للبيانات باستخدام مقياس(كرونباخ ألفا) للثبات ، حيث بلغت قيمته (٨٠٪) . بالإضافة إلى أن الاستبانة قد تم عرضها على خمسة محكمين من الخبراء فى الإدارة للتأكد من صدقها .

ج – مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين فى الوظائف الإشرافية من المستوى التنظيمى (مدير دائرة أو فرع ، ومساعد مدير ، ورئيس قسم ، ورئيس شعبة) فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن . وتم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٢٣) ، منهم (٣٠) مديراً لدائرة وفرع ، و (٢٥) مساعداً لمدير ، و (١٠٩) رئيساً لقسم ، و (١٥٩) رئيساً لشعبة ، حيث تم تحديد أعدادهم من خلال بيانات دائرة شؤون العاملين فى مركز المؤسسة ، وزيارات ميدانية لدوائر وفروع هذه المؤسسة . وقد تم توزيع (٣٢٣) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة . وكان عدد الاستبانات المستردة (٢١٢) استبانة ، وبعد مراجعتها وتدقيقها تم استبعاد (٨) استبانات من مجموع الاستبانات المستردة ليبقى (٢٠٤) استبانة صالحة ومعتمدة لغايات التحليل الإحصائى وبنسبة استرداد (٦٣٪) من المجتمع الأصلى للدراسة . ويشمل الجدول رقم (١) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية .

د – الأساليب الإحصائية المستخدمة :

حتى يمكن تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة عن أسئلته ، تمت معالجة البيانات على النحو التالى :

١ - للإجابة عن السؤال الأول ، استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية .

٢ - استخدام الاختبار التائى (T. Test) للإجابة عن السؤالين الثانى والثالث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات آراء الذكور والإناث ، والمتزوجين وغير المتزوجين ، تجاه مستوى إشباع الحاجات لدى الأفراد المبحوثين .

٣ - استخدام اختبار (ف) (F. Test) تحليل التباين الأحادى متبوعًا بالمقارنات البعدية حسب طريقة (نيومن كولز) للإجابة عن بقية الأسئلة (الرابع ، والخامس ، والسادس ، والسابع) .

٤ - استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) لتحديد ثبات الأداة .

وقد استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/ PC) للقيام بهذه المعالجات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها :

سيتم عرض النتائج التى تمّ التوصل إليها باستخدام أداة الدراسة ، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة ، وذلك بتقسيم هذا الجزء إلى قسمين هما :

أولاً - التحليل الوصفى :

يتناول هذا الجزء وصف خصائص مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية، كما يتناول الإجابة عن السؤال الأول المتعلق بأهم الحاجات المشبعة لدى أفراد مجتمع الدراسة .

وصف خصائص مجتمع الدراسة :

الجدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

المتغير	حالات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٦٣	٪٨٠
	إناث	٤١	٪٢٠
الحالة الاجتماعية	أعزب	٣٧	٪١٨
	متزوج	١٦٧	٪٨٢
العمر	٣٠ سنة فأقل	٢١	٪١٠
	من ٣١–٤٠ سنة	٥٩	٪٢٩
	من ٤١–٥٠ سنة	٧٣	٪٣٦
	٥٠ سنة فأكثر	٥١	٪٢٥
المؤهل العلمى	ثانوية عامة فأقل	٢٧	٪١٣
	دبلوم متوسط	٥٥	٪٢٧
	بكالوريوس	٧٣	٪٣٦
	دراسات عليا	٤٩	٪٢٤
مدة الخدمة	٥ سنوات فأقل	١٩	٪٩
	من ٦–١٠ سنوات	٤٥	٪٢٢
	من ١١–١٥ سنة	٦٧	٪٣٣
	١٦ سنة فأكثر	٧٣	٪٣٦
المسمى الوظيفى	مدير	١٩	٪٩
	مساعد مدير	٦٧	٪٣٣
	رئيس قسم	٦٩	٪٣٤
	رئيس شعبة	٩٩	٪٤٩

يوضح الجدول رقم (١) ، التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية . واستناداً إلى هذا الجدول ، فقد تبيّن أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور حيث بلغت النسبة المئوية لهم (٨٠٪) ، بينما بلغت نسبة الإناث (٢٠٪) فقط . أمّا بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية فقد كان معظم الأفراد من فئة المتزوجين وبنسبة مئوية بلغت (٨٢٪) ، في حين كانت النسبة المئوية لغير المتزوجين (١٨٪) فقط .

أمّا من حيث متغير العمر ، فقد تراوحت أعمار معظم أفراد مجتمع الدراسة ما بين (٣١–٥٠) سنة ، حيث مثلت استجابة الأفراد من ذوى الأعمار المحصورة بين هاتين الفئتين (٦٥٪) ، يليهم الفئة العمرية (من ٣١–٤٠) سنة بنسبة (٢٩٪) ، ثم الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بنسبة (١٠٪) فقط . الأمر الذى يدل على أن هؤلاء الأفراد على درجة كبيرة من الوعى والعقلانية ، مما قد ينعكس إيجابيًا على رفع درجة المصداقية فى إجاباتهم .

وبالنسبة للمستوى التعليمى لأفراد مجتمع الدراسة ، فقد كان غالبية الأفراد ممن يحملون المؤهل الجامعى (بكالوريوس ودراسات عليا) ، حيث مثلت النسبة المئوية لهؤلاء الأفراد (٦٠٪) ، يليهم من يحمل شهادة الدبلوم المتوسط بنسبة (٢٧٪) ، وكانت أدنى نسبة للأفراد الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فما دون ، حيث بلغت (١٣٪) . وهذا التوزيع يعكس مستوى تعليميًا عاليًا لأفراد مجتمع الدراسة ، مما قد ينعكس إيجابيًا على درجة المصداقية فى إجاباتهم .

وأمّا من حيث متغير مدة الخدمة ، فنلاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من ذوى فئات مدة الخدمة الأكبر التى تزيد عن (١١) عامًا ، حيث بلغت النسبة المئوية للأفراد الذين تقع مدة خدمتهم بين فئات مدة الخدمة (من ١١–١٥سنة) و (١٦سنة فأكثر) (٦٩٪) . وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين تقع مدة خدمتهم بين (٦–١٠) سنوات بنسبة (٢٢٪) ، تليها فى ذلك مدة الخدمة (٥ سنوات فأقل) بنسبة (٩٪) .

وأمّا بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفى ، فقد كان معظم أفراد مجتمع الدراسة من ذوى المستويات الوظيفية الأدنى ، حيث مثلت إجابات الأفراد الذين يشغلون المستوى الوظيفى (رئيس شعبة) أعلى نسبة (٤٩٪) ، وكان فى المرتبة الثانية الأفراد الذين

يشغلون المستوى التنظيمى (رئيس قسم) بنسبة (٣٤٪) ، يليهم فى ذلك المستوى الوظيفى (مساعد مدير) بنسبة (٣٣٪) ، وكانت أدنى نسبة للأفراد الذين يشغلون المستوى الوظيفى (مدير) وبنسبة مئوية (٩٪) فقط .

السؤال الأول : ما هى أهم الحاجات المشبعة فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ؟.

الجدول رقم (٢)

المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لحاجات أفراد مجتمع الدراسة

مرتبة تنازليًا حسب درجة إشباعها

الحاجات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١ - الحاجة للانتماء	٣,٨٨	٠,٦٧
٢ - الحاجة للاستقلال	٣,٦٦	٠,٧٣
٣ - الحاجة للإنجاز	٣,٣٩	٠,٧٨
٤ - الحاجة للقوة	٣,٢٩	٠,٧٦

يوضّح الجدول رقم (٢) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب درجة إشباع الحاجات لديهم فى بيئة العمل . ويُلاحظ من الجدول ، أن الحاجة للانتماء والحاجة للاستقلال كانتا ضمن مدى فئة الموافقة (٣,٤١ فما فوق) ، بينما كانت الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة ضمن مدى فئة المحايدة (٢,٦١-٣,٤٠) .

ويتبيّن من الجدول أن الحاجة للانتماء تُعدّ من أكثر الحاجات إشباعًا فى بيئة العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح (٣,٨٨) بنسبة مئوية مقدارها (٧٧,٦٪) وانحراف معيارى (٠,٦٧) . وهذا يعنى أن الأفراد العاملين

فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن موافقون على أن حاجة الانتماء مشبعة لديهم فى بيئة العمل . وهذا الأمر يتضمن أن هؤلاء الأفراد يعطون اهتمامًا كبيرًا لمشاعر الآخرين أثناء العمل ، ولديهم رغبة قوية فى التواجد مع الغير ومساعدة الآخرين على النمو والتقدم ، والعمل بروح الفريق وضمن المجموعات . وإذا ما علمنا أن الأفراد المبحوثين هم من أصحاب الوظائف الإشرافية (مديرين) ، فهذا أمر طبيعى أن تكون حاجة الانتماء مشبعة لديهم ، حيث تستلزم طبيعة أعمالهم التواجد مع الآخرين ، وتكوين علاقات صداقة ومحبة مع مرؤوسيهم وزملائهم والعملاء والجمهور ، والعمل بروح الفريق الواحد مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهدافهم التنظيمية .

كما كانت حاجة الاستقلال لأفراد مجتمع الدراسة فى المرتبة الثانية من حيث درجة إشباعها ، حيث حصلت على متوسط حسابى مقداره (٣,٦٦) وبنسبة مئوية (٧٣,٢٪) وانحراف معيارى (٠,٧٣) . وهذا يعنى موافقة هؤلاء الأفراد على أن حاجة الاستقلال مشبعة لديهم فى بيئة العمل . وهذا يتضمن أن لديهم مزيدًا من حرية التصرف فى تنفيذ أعمالهم الوظيفية دون تقييد صارم يُفرض عليهم من رؤسائهم ومن خلال قواعد وسياسات العمل ، وأن الأوامر لا تُملى عليهم بل يكونون أسياد أنفسهم فى إنجاز مهام عملهم .

وأمّا الحاجة للإنجاز فكانت فى المرتبة الثالثة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (٣,٣٩) بنسبة مئوية (٦٧,٨٪) وانحراف معيارى (٠,٧٨) ، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على أن هذه الحاجة مشبعة ، وهذا يعنى موافقة البعض على إشباع الحاجة للإنجاز فى بيئة العمل ، بينما يرى البعض الآخر عكس ذلك ، أى أن أفراد مجتمع الدراسة منقسمون حول إشباع هذه الحاجة ، وبالتالى يُشكل النقص فى هذه الحاجة دافعًا لإشباعها عند بعض الأفراد ، ولا تشكل أى دافع بالنسبة للبعض الآخر . لذلك لا بد لهذه المؤسسة أن تقوم بتدعيم هذه الحاجة بالنسبة لجميع الأفراد ، حيث إن إشباع الحاجة للإنجاز يتضمن قيام المديرين ببذل أقصى ما عندهم من جهود لتحسين أدائهم الوظيفى ، وانتهاج أسلوب المجازفة المعتدلة ، وقبول أى مسؤوليات إضافية ، والرغبة فى الامتياز أو الدافع للتفوق للنجاح فى أداء العمل بالشكل المطلوب . وبما أن الأفراد المبحوثين هم من فئة المديرين ، فإن ذلك سينعكس إيجاباً على معظم العاملين الذين يشرفون عليهم ، ويرتفع مستوى الإنجاز على مستوى المؤسسة العامة

للضمان الاجتماعى ككل . وفى هذا الصدد يؤكد (ماكليلند) أهمية الحاجة للإنجاز فى تحقيق التقدم والنمو على مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع ، وأن المنظمات والدول غير المتقدمة يمكن تحسينها بشكل جذرى من خلال إثارة وتوليد الحاجة للإنجاز فى الموظفين وفى أفراد الشعب (Gibson, 1994) .

والنسبة للحاجة إلى القوة فقد كانت فى المرتبة الأخيرة ، وضمن مدى فئة المحايدة كذلك ، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (٣,٢٩) ونسبة مئوية (٦٥,٨٪) وانحراف معيارى (٠,٧٦) . وهذا يعنى أن أفراد مجتمع الدراسة محايدين فيما يتعلق بتوفر الحاجة للقوة ، وبالتالى هناك تباين بين أفراد العينة فيما يتعلق بإشباع هذه الحاجة ، فيرى البعض أنها مشبعة فى حين يرى البعض الآخر عكس ذلك . وكما هو الحال بالنسبة لحاجة الإنجاز ، لا بد لمؤسسة الضمان الاجتماعى أن تقوم بتدعيم الحاجة للقوة واستثارة دوافع الأفراد لإشباعها ، حيث إن إشباع الحاجة للقوة بالنسبة لفئة المديرين – كما يؤكد Steers (1994) – أن المدير الأفضل هو الذى لديه حاجة عالية نحو القوة التى تصبّ لصالح المؤسسة ، حيث إن هؤلاء المديرين يقومون بالإشراف وقيادة جماعات العمل والتأثير عليهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة .

كما أنهم يتناسبون مع المواقف التى تتطلب مناورات سياسية ، ويعملون بشكل أكثر فاعلية لفض النزاعات التى تشكل خطراً على تحقيق الأهداف وتوجيه الجهود فى النهاية لصالح العمل ومن ثم تحسين مستوى الأداء . وهذا ما أكده McGlelland et al. (1995) ، أن الحاجة للقوة تُعتبر أكبر دافع يدفع المدير أو الفرد للعمل .

وتؤكد نتائج هذه الدراسة ، أن حاجات الفرد متعددة ومتشابكة ، وأنه قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد ، ولكنها تعمل مندمجة مع بعضها البعض . وهكذا فإن أى سلوك معين من قبل الفرد غالبًا ما يكون مسببًا بعدة حاجات أساسية فى نفس الوقت وليست حاجة واحدة فقط . ولكن قوة هذه الحاجات المتعددة تختلف فى أوزانها لدى الأفراد تبعًا للفروقات الفردية بينهم ، وقد تتغير هذه الحاجات من فترة لأخرى حسب درجة إشباعها .

ونخلص مما سبق إلى الإجابة عن السؤال الأول ، بأن أهم الحاجات الأكثر إشباعاً فى بيئة العمل – كما يراها الأفراد العاملون فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى –

هى حاجات الانتماء والاستقلال . وكان أفراد مجتمع الدراسة منقسمين فى اتجاهاتهم فيما يخص حاجات الإنجاز والقوة ، حيث يرى بعضهم أن هذه الحاجات مشبعة لديهم ، فيما يرى البعض الآخر أنها غير مشبعة . وكانت هذه الحاجات الأربع مرتبة تنازليًا حسب درجة إشباعها كما يلى : الحاجة للانتماء ، الحاجة للاستقلال ، الحاجة للإنجاز ، ثم الحاجة للقوة .

ثانياً - التحليل الاستدلالى :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج اختبار(ت) للإجابة عن السؤال الثانى ، وتحليل التباين الأحادى (اختبار ف) للإجابة عن السؤال الثالث .

أ - نتائج اختبار (ت) :

السؤال الثانى : هل هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى بيئة العمل ، تُعزى إلى الجنس والحالة الاجتماعية ؟.

١ - مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل مع متغير الجنس .

الجدول رقم (٣)

نتائج تحليل اختبار (ت) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم وفقاً لجنسهم

الحاجة	الذكور		الإناث		قيمة «ت» المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
الحاجة للإنجاز	٣,٦٤	٠,٨١	٣,٦٥	٠,٨٥	-٠,١٨	٠,٨٦
الحاجة للانتماء	٣,٧٧	٠,٩٨	٤,٠٢	٠,٩٣	-٣,٧٣*	٠,٠٠٠
الحاجة للاستقلال	٣,٨١	٠,٨٢	٣,٩٢	٠,٨٨	-١,٣٦	٠,١٨
الحاجة للقوة	٣,٥٢	٠,٩٦	٣,٤٤	١,٠٢	١,٠٧	٠,٢٩

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥)

يوضّح الجدول رقم (٣) نتائج اختبار (ت) وفقًا لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة . ويبيّن الجدول أنه لا توجد فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≤ ٠,٠٥) بين اتجاهات الذكور والإناث نحو معظم الحاجات (حاجات : الإنجاز والاستقلال والقوة) ، بينما نجد أن هناك فروقًا جوهريةً بين اتجاهات الذكور والإناث نحو الحاجة للانتماء ، حيث بلغت مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهى دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) . وكانت هذه الفروق لصالح الإناث ؛ لأن المتوسط الحسابى للإناث أكبر منه للذكور . إذن نستنتج أن حاجة الانتماء عند الإناث أكثر إشباعًا فى بيئة العمل وأثناء ممارسة الأعمال الوظيفية من العاملين الذكور . وقد يُعزى السبب فى ذلك إلى أن طبيعة الأنثى تميل إلى المودة والحب والحنان وتكوين علاقات صداقة وروابط طيبة والعمل على مساعدة الآخرين . كما أن بيئة العمل هى أفضل مجال تستطيع الأنثى من خلاله فى البلاد العربية ممارسة أعمالها الوظيفية مع الآخرين والتعاون معهم من أجل إنجاز المهام الوظيفية والتى تكون محظورة عليها خارج بيئة العمل . هذا بالإضافة إلى أن الإناث غالبًا ما يشغلن وظائف لها علاقة مباشرة مع العاملين والجمهور مثل السكرتارية ، والاستقبال والعلاقات العامة ، كل ذلك يجعل توفّر حاجة الانتماء لدى الأنثى فى سلوكياتها الوظيفية أكثر من الذكور .

٢- مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل مع متغير الحالة الاجتماعية .

الجدول رقم (٤)

نتائج تحليل اختبار (ت) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم وفقاً لحالتهم الاجتماعية

الحاجة	أعزب		متزوج		قيمة «ت» المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
الحاجة للإنجاز	٣,٧٠	٠,٨٨	٣,٦٣	٠,٧٠	٠,٩٤	٠,٣٥
الحاجة للانتماء	٤,٠٠	٠,٤٧	٣,٨٤	٠,٤٥	٢,١٩*	٠,٠٣
الحاجة للاستقلال	٤,٠٣	٠,٥٨	٣,٨٠	٠,٦٣	٢,٨٢*	٠,٠٠٥
الحاجة للقوة	٣,٥١	٠,٦٦	٣,٤٧	٠,٥٩	٠,٤٤	٠,٦٦

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥)

يبّين الجدول رقم (٤) ، نتائج اختبار (ت) وفقًا لمتغير الحالة الاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة . ونلاحظ وجود فروق جوهرية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو حاجاتهم للانتماء والاستقلال فى بيئة العمل وتأدية مهامهم الوظيفية ، حيث بلغ مستوى الدلالة لهذه الحاجات (٠,٠٣) و (٠,٠٥) على التوالى ، وهى دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) . بينما لم توجد أى فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجاتهم للإنجاز والقوة فى تأدية واجبات العمل تُعزى إلى حالتهم الاجتماعية . وقد كانت الفروق لصالح فئة غير المتزوجين من أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لحاجاتهم للانتماء والاستقلال . وهذا يعنى أن أفراد مجتمع الدراسة من العزاب يوافقون على أن مستوى إشباع حاجات الانتماء والاستقلال لديهم أعلى من الأفراد المتزوجين . وقد يُعزى ذلك إلى أن الأفراد غير المتزوجين ليست لديهم أسرة مكونة من زوجة وأبناء ينتمون إليها ، وبذلك فهم يحاولون سد هذا النقص عن طريق تكوين علاقات صداقة ومحبة وبناء علاقات حميمة مع الآخرين فى بيئة العمل ، والانضمام لفرق العمل المختلفة من أجل إنجاز المهام الوظيفية. كما أن الأفراد غير المتزوجين عادة ما يميلون إلى حب المغامرة ومواجهة الصعاب وإثبات جدارتهم أمام رؤسائهم عن طريق إنجاز مهامهم الوظيفية بحرية أكبر وبأنفسهم دون الرجوع إلى مساعدة رؤسائهم ، والالتزام الكبير بقواعد وسياسات العمل ؛ من أجل الوصول إلى مكاسب وظيفية معينة . ومن ثم فإن حاجات الانتماء والاستقلال تظهر بشكل أكبر لدى الأفراد غير المتزوجين .

وبذلك يمكن الإجابة عن السؤال الثانى ، بأن هناك فروقًا جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجة الانتماء تُعزى إلى متغير الجنس . وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث ، أى أن مستوى حاجة الانتماء لدى الإناث أكثر إشباعًا فى بيئة العمل من الذكور . كما كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات الأفراد نحو كل من حاجات الانتماء والاستقلال تُعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية ، وكانت الفروق لصالح فئة غير المتزوجين . أى أن مستوى حاجات الانتماء والاستقلال لدى الأفراد العزاب أكثر إشباعًا فى بيئة العمل منها لدى الأفراد المتزوجين . بينما لم تكن هناك أى فروق جوهرية بالنسبة لحاجات الإنجاز والاستقلال والقوة تُعزى إلى متغير الجنس . كما لم تكن هناك أى فروق جوهرية بالنسبة لحاجات الإنجاز والقوة تُعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة .

ب – نتائج تحليل التباين الأحادى :

السؤال الثالث : هل هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى بيئة العمل تُعزى إلى العمر، المؤهل العلمى ، مدة الخدمة ، ومسمى الوظيفة ؟.

١– مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل مع متغير العمر .

الجدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادى (ف) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم وفقًا لأعمارهم

الحاجة	الفئات العمرية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	٣٠ سنة فاقل	٣,٩٩	٠,٤٩	٢,٢٦	٠,٨٤
	من ٣١–٤٠ سنة	٣,٥٥	٠,٨٢		
	من ٤١–٥٠ سنة	٣,٩٤	٠,٧٢		
	٥١ سنة فاكثر	٤,٠٣	٠,٦٥		
الحاجة للانتماء	٣٠ سنة فاقل	٢,٦٢	٠,٦٥	٠,٧٣	٠,٥٣
	من ٣١–٤٠ سنة	٢,٨٧	٠,٧١		
	من ٤١–٥٠ سنة	٢,٨٣	٠,٦٩		
	٥١ سنة فاكثر	٢,٩٨	٠,٦٠		
الحاجة للاستقلال	٣٠ سنة فاقل	٣,٢١	٠,٧٦	*٣,٢٣	٠,٠٢
	من ٣١–٤٠ سنة	٣,٥٣	٠,٨٥		
	من ٤١–٥٠ سنة	٣,٤٠	٠,٧٣		
	٥١ سنة فاكثر	٣,٥٠	٠,٧٨		
الحاجة للقوة	٣٠ سنة فاقل	٢,٣٣	١,١١	*٢,٥٨	٠,٠١٥
	من ٣١–٤٠ سنة	٢,٩٥	٠,٨٦		
	من ٤١–٥٠ سنة	٢,٦١	٠,٨٥		
	٥١ سنة فاكثر	٢,٦٣	٠,٨٩		

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥)

نلاحظ من الجدول رقم (٥) ، عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) بين اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو كل من الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء تُعزى لأعمارهم . وهذه النتيجة تُشير إلى أن فئات العمر المختلفة ليست عاملاً مؤثرًا في الاتجاهات نحو هذه الحاجات .

بينما يبيّن الجدول رقم (٥) ، وجود فروق جوهرية عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) تُعزى لمتغير العمر على الاتجاه نحو حاجات أفراد مجتمع الدراسة إلى كل من الحاجة للاستقلال والحاجة للقوة، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة (٣,٣٣) و (٣,٥٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٢) و (٠,٠١٥) على التوالي . أى أن اتجاهات العاملين نحو حاجات الاستقلال والقوة فى بيئة العمل تختلف باختلاف فئاتهم العمرية . ولمعرفة بين أى الفئات العمرية توجد الفروق الإحصائية فى اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجاتهم للاستقلال وللقوة ، تم استخدام طريقة (نيومن كولز) للمقارنات البعدية، وقد تبيّن أن مصادر هذه الفروق فى كلا الحاجتين (الاستقلال والقوة) كانت بين الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) والفئة العمرية الأولى (٣٠ سنة فأقل) ولصالح الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) لأن المتوسط الحسابى لها أكبر. مما يؤكد أن حاجات الاستقلال والقوة أكثر إشباعًا لدى الأفراد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (٣١–٤٠ سنة) فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم من أصحاب الفئة العمرية الأقل (٣٠ سنة فأقل) . وربما يُعزى ذلك إلى أن الأفراد من الفئة العمرية (من ٣١–٤٠ سنة) ، قد أمضوا عدة سنين فى الخدمة وممارسة المهام التنظيمية ، مما جعلهم يكتسبون الخبرة الواسعة فى ممارسة مهامهم الوظيفية وقيادة الآخرين وتدريبهم على هذه المهام ، ولهذا تكون الحاجة لديهم إلى الاستقلال والقوة مشبعة بدرجة أكبر فى ممارسة هذه المهام وبدون تدخل أطراف أخرى فى شؤون عملهم وتوجيههم لأساليب العمل ، وإنما هم يحاولون التأثير على مرؤوسيهم من أجل إنجاز المهام الوظيفية ، وتحقيق الأهداف التنظيمية . ومن هنا قد تكون الحاجة للقوة والاستقلال للأفراد من ذوى هذه الفئة العمرية (من ٣١–٤٠ سنة) أكثر إشباعًا من ذوى الفئة العمرية الأقل (٣٠ سنة فأقل) .

٢- مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل ومتغير المؤهل العلمى .

الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادى (ف) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم وفقاً لمؤهلهم العلمى

الحاجة	فئات المؤهل العلمى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	ثانوية عامة فأقل	٣,٥٨	٠,٧٨	٢,٢٨	٠,٠٧٠
	دبلوم متوسط	٣,٣٠	٠,٨٢		
	بكالوريوس	٣,٤٢	٠,٧٥		
	دراسات عليا	٣,٥٣	٠,٧٣		
الحاجة للانتماء	ثانوية عامة فأقل	٢,٤٤	٠,٨٣	*٢,٦١	٠,٠٥
	دبلوم متوسط	٣,١٢	١,١٣		
	بكالوريوس	٢,٩٢	٠,٨٧		
	دراسات عليا	٢,٩٣	٠,٨٨		
الحاجة للاستقلال	ثانوية عامة فأقل	٣,٢٣	٠,٨٩	*٣,٤٣	٠,٠٢
	دبلوم متوسط	٢,٦٣	١,١١		
	بكالوريوس	٣,٧٣	٠,٩٩		
	دراسات عليا	٢,٩٥	٠,٨٦		
الحاجة للقوة	ثانوية عامة فأقل	٢,٧٠	٠,٦٦	٠,٨٠	٠,٧٥
	دبلوم متوسط	٢,٨٣	٠,٧٤		
	بكالوريوس	٢,٨٧	٠,٦٦		
	دراسات عليا	٢,٩٧	٠,٨٠		

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥)

يبيّن الجدول رقم (٦) ، عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≤ ٠,٠٥) بين اتجاهات العاملين نحو كل من حاجتى الإنجاز والقوة تُعزى لاختلاف مؤهلهم العلمى . وهذا يعنى أن حاجات العاملين إلى الإنجاز والقوة فى ممارسة أعمالهم متقاربة ، بغض النظر عن مستويات المؤهل العلمى الذى يحملونه .

لكن يُشير الجدول إلى وجود فروق جوهرية عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمى على اتجاهات العاملين نحو كل من حاجات الانتماء والاستقلال ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة لكل منها (٢,٦١) و(٣,٤٣) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) و(٠,٠٢) على التوالى . أى أن اتجاهات العاملين نحو هاتين الحاجتين تختلف باختلاف مؤهلهم العلمى . ولمعرفة لصالح أى مستويات المؤهل العلمى توجد الفروق الإحصائية ، تم استخدام طريقة (نيومن كولز) للمقارنات البعدية ، إذ تبيّن أن مصادر الفروق فى كلا الحاجتين كانت بين المستوى الثانى (دبلوم متوسط) للمؤهل العلمى مع المستوى الثالث (بكالوريوس) ولصالح المستوى الثالث (بكالوريوس) لأن المتوسط الحسابى له أكبر . إذن نستنتج أن أفراد مجتمع الدراسة الذين يحملون المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) هم أكثر حاجة للانتماء والاستقلال فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من حملة المؤهل العلمى (بكالوريوس) ؛ لأن هذه الحاجات أقل إشباعاً لديهم . وقد يكون السبب فى ذلك أن الأفراد الذين يحملون المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) عادة ما يتولون مناصب قيادية وإدارية دُنيا فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة ، وبذلك فإن عملية انضمامهم إلى اللجان المختلفة والمشاركة فى عملية تحديد الأهداف التنظيمية ورسم الخطط تكون بدرجة أقل ممن يحملون المؤهل العلمى (بكالوريوس) . ولهذا تبرز لديهم الحاجة للانتماء لإشباع هذه الحاجة بشكل أكبر . كما أن أصحاب المؤهلات الدنيا عادة ما يعانون من التحكم والسلطة التى يفرضها رؤساؤهم عليهم . هذا بالإضافة إلى أنهم ملزمون بتنفيذ الأوامر وقواعد وسياسات العمل بشكل أكبر من غيرهم ، مما يؤدى إلى حاجتهم بشكل أكبر للشعور بالاستقلال وحرية التصرف فى ممارسة أعمالهم من ذوى المستويات العلمية الأعلى .

٣ – مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل ومتغير مدة الخدمة .

الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادى (ف) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجاتهم الظاهرة وفقاً لمدة خدمتهم

الحاجة	فئات مدة الخدمة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	٥ سنوات فأقل	٢,٧٠	٠,٦٦	٠,٨٢	٠,٤٨
	من ٦–١٠ سنوات	٢,٨٣	٠,٧٤		
	من ١١–١٥ سنة	٢,٨٧	٠,٦٦		
	١٦ سنة فأكثر	٢,٩٧	٠,٨٠		
الحاجة للانتماء	٥ سنوات فأقل	٣,٥٥	٠,٧٨	١,٤٤	٠,٢٣
	من ٦–١٠ سنوات	٣,٤٠	٠,٦٤		
	من ١١–١٥ سنة	٣,٣٦	٠,٦٦		
	١٦ سنة فأكثر	٣,١٧	٠,٧٥		
الحاجة للاستقلال	٥ سنوات فأقل	٢,٥٨	٠,٥٥	١,٤١	٠,٢٤
	من ٦–١٠ سنوات	٢,٩٣	٠,٨٣		
	من ١١–١٥ سنة	٢,٨٤	٠,٦٥		
	١٦ سنة فأكثر	٢,٨٤	٠,٦٥		
الحاجة للقوة	٥ سنوات فأقل	٣,٦٩	٠,٧٧	٢,٢٤	٠,٥١
	من ٦–١٠ سنوات	٣,٣٤	٠,٧٧		
	من ١١–١٥ سنة	٣,٦٠	٠,٨٢		
	١٦ سنة فأكثر	٣,٥٤	٠,٧٩		

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≥ ٠,٠٥)

يوضّح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادى وفقًا لمتغير مدة الخدمة لأفراد مجتمع الدراسة . ويشير الجدول إلى عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≥ ٠,٠٥) بين اتجاهات العاملين نحو جميع الحاجات الظاهرة فى بيئة

العمل تُعزى لمدة خدمتهم . وهذه النتيجة تُشير إلى أن اتجاهات العاملين نحو حاجاتهم الظاهرة فى بيئة العمل لا تختلف باختلاف فئات مدة الخدمة .

ويؤكد اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية ، عدم وجود فروق تُعزى لفئات مدة الخدمة فى علاقتها مع الحاجات الظاهرة ، مما يُشير إلى أن العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى - بغض النظر عن مدة خدمتهم - يتفقون فى اتجاهاتهم نحو حاجاتهم الظاهرة فى تأدية مهامهم الوظيفية .

٤- مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل ومتغير مسمى الوظيفة .

الجدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادى (ف) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجاتهم وفقًا لمسمى وظيفتهم

الحاجة	فئات مسمى الوظيفة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	مدير	٢,٤٤	٠,٩٧		
	مساعد مدير	٢,٩٦	٠,٩٧	١,٨٨	٠,١٤
	رئيس قسم	٢,٨٧	٠,٨٤		
	رئيس شعبة	٣,٢١	٠,٩٢		
الحاجة للانتماء	مدير	٣,٥٦	٠,٨٥		
	مساعد مدير	٣,٥٣	٠,٨٨	٠,٦٢	٠,٥٩
	رئيس قسم	٣,٨٣	٠,٨٩		
	رئيس شعبة	٣,٨٧	٠,٦٢		
الحاجة للاستقلال	مدير	٢,٨٦	٠,٩٤		
	مساعد مدير	٣,١١	٠,٨٧	٤,٤٥*	٠,٠٠٤
	رئيس قسم	٣,١٣	٠,٧٠		
	رئيس شعبة	٣,٣٠	٠,٧٨		
الحاجة للقوة	مدير	٣,٤٣	١,١٥		
	مساعد مدير	٣,٢٣	٠,٨٤	١,٦٨	٠,١٧
	رئيس قسم	٣,٣٢	٠,٧٧		
	رئيس شعبة	٣,٤٥	٠,٦٨٧		

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥)

نُلاحظ من الجدول رقم (٧) ، عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≤ ٠,٠٥) بين اتجاهات العاملين نحو حاجاتهم إلى الإنجاز والانتماء والقوة تُعزى إلى اختلاف مسمى وظيفتهم . وهذا يدل على أن العاملين متقاربين فى اتجاهاتهم نحو هذه الحاجات فى ممارسة أعمالهم الوظيفية بغض النظر عن اختلاف مسمى وظيفتهم .

بينما يُشير الجدول إلى وجود فروق جوهرية عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) تُعزى لمسمى الوظيفة ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,٤٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٤)، مما يدل على أنها دالة إحصائياً، أى أن اتجاهات العاملين نحو الحاجة للاستقلال تختلف باختلاف مسمى وظيفتهم .

ولمعرفة لصالح أى فئات مسمى الوظيفة توجد الفروق الإحصائية فى اتجاهات العاملين بالنسبة إلى حاجتهم للاستقلال ، تم استخدام طريقة (نيومن كولز) للمقارنات البعدية، إذ تبيّن أن مصادر الفروق كانت بين المستوى الأول لمسمى الوظيفة (مدير) مع المستوى الرابع (رئيس شعبة) ولصالح المستوى الأخير (رئيس شعبة) . إذن نستنتج أن حاجة الاستقلال فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين من مستوى (رئيس شعبة) أكثر إشباعًا من غيرهم من ذوى المستوى الوظيفى (مدير) . ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ارتفع المستوى الإدارى للموظف زادت الحاجة لديه للاشتراك فى الأمور الهامة للمؤسسة ورسم سياستها وأهدافها ، وزادت الحاجة لديه للاستقلال فى ممارسة مهامه الوظيفية ، حيث إنها مهام تخطيطية وإشرافية تحتاج إلى كثير من الحرية فى تصريف الأمور وتوجيه العاملين ، لذلك لا بد لمؤسسة الضمان الاجتماعى أن تعمل على إعطاء مزيد من الاستقلال وتدعيم هذه الحاجة لفئة المديرين حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم بكفاية وفاعلية .

وبذلك يمكن الإجابة عن السؤال الثالث ، بأن هناك فروقًا جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجات الاستقلال والقوة تُعزى إلى متغير العمر ، وقد كانت هذه الفروق بين أصحاب الفئة العمرية الأولى (٣٠ سنة فأقل) والفئة العمرية الثانية (من ٣١-٤٠ سنة) لصالح الفئة العمرية الثانية (من ٣١-٤٠ سنة) . كما كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات الأفراد الذين يحملون المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) و(بكالوريوس) نحو كل من حاجات الانتماء والاستقلال ، ولصالح ذوى المؤهل العلمى (بكالوريوس) . ولم يتبيّن هناك أى فروق جوهرية بين اتجاهات الأفراد نحو جميع الحاجات تُعزى إلى متغير الخدمة . كما كانت هناك فروق جوهرية بين الاتجاهات نحو

الحاجة إلى الاستقلال تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفى ، وقد كانت هذه الفروق بين اتجاهات الأفراد من ذوى المستوى الوظيفى (رئيس شعبة) و(مدير) لصالح الأفراد الذين يشغلون المستوى الوظيفى (رئيس شعبة) .

نتائج الدراسة :

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التى يمكن إيجازها فى الآتى :

١ - كانت أهم الحاجات وأكثرها إشباعاً فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن هى حاجات : الانتماء ، والاستقلال . أمّا حاجات : الإنجاز والقوة ، فقد كان هناك انقسام فى اتجاهات الأفراد نحوها ، حيث يرى بعضهم أن هذه الحاجات مشبعة لديهم ، بينما يرى البعض الآخر أنها غير مشبعة . وكانت هذه الحاجات الأربع مرتبة تنازليًا حسب درجة إشباعها كما يلى : الحاجة للانتماء ، الحاجة للاستقلال ، الحاجة للإنجاز ، ثم الحاجة للقوة .

تؤيد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة زين الدين (١٩٨٨م) ، فى جانب أن أكثر الحاجات إشباعًا لدى المديرين السعوديين هى الحاجات الاجتماعية (الانتماء) ، بينما تتناقض معها فى جانب أن حاجات الاستقلال كانت الأقل إشباعًا .

٢ - إن العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن من الإناث أكثر إشباعاً لحاجة الانتماء من العاملين الذكور فى بيئة العمل وممارسة الأعمال الوظيفية ، حيث تبيّن أن هناك فروقًا جوهرية بين اتجاهات الذكور والإناث نحو الحاجة للانتماء . بينما لم يتبيّن وجود أى فروق جوهرية تُعزى إلى الجنس إزاء حاجات الإنجاز والاستقلال والقوة .

٣ - توجد فروق جوهرية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو حاجاتهم للانتماء والاستقلال فى بيئة العمل وممارسة المهام الوظيفية ، حيث كان الأفراد غير المتزوجين أكثر إشباعًا لحاجة الانتماء والاستقلال فى تأدية المهام الوظيفية من الأفراد المتزوجين . ولكن لا توجد فروق جوهرية تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية فى الاتجاهات إزاء حاجات الإنجاز والقوة .

٤ – تبيّن أن الأفراد العاملين من ذوى الفئة العمرية (٣١–٤٠ سنة) هم أكثر إشباعاً لحاجات الاستقلال ، والقوة فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم من ذوى الفئة العمرية الأقل (٣٠ سنة فأقل)، حيث تبيّن وجود فروق جوهرية تُعزى لمتغير العمر على اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة إزاء هذه الحاجات . وأوضحت المقارنات البعدية أن هذه الفروق كانت بين أصحاب الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) وأصحاب الفئة العمرية الأولى (٣٠ سنة فأقل) لصالح الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) . ولم يظهر أى أثر لمتغير العمر على الاتجاهات نحو حاجات الإنجاز والانتماء .

٥ – كان أفراد مجتمع الدراسة ممن يحملون المؤهل العلمى (بكالوريوس) أكثر إشباعاً لحاجات الانتماء والاستقلال فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم من حملة المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) ، حيث أوضحت الاختبارات أنه توجد فروق جوهرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمى على الاتجاه نحو هذه الحاجات بين مستويات المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) و(بكالوريوس) لصالح الأفراد من ذوى المؤهل العلمى (بكالوريوس) . ولم تظهر أى فروق جوهرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمى على الاتجاهات نحو حاجات الإنجاز والقوة .

٦ – ليس هناك أى أثر لمتغير مدة الخدمة فى علاقته مع اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة إزاء أى من حاجاتهم الظاهرة فى بيئة العمل ، حيث لم يتبيّن وجود أى فروق جوهرية بين اتجاهات العاملين إزاء جميع الحاجات فى بيئة العمل تُعزى لمدة خدمتهم . مما يؤكد أن العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى – بغض النظر عن مدة خدمتهم – يتفقون فى اتجاهاتهم نحو حاجاتهم الظاهرة فى ممارسة مهامهم الوظيفية .

٧ – كان الأفراد العاملين من ذوى المستوى الوظيفى (رئيس شعبة) أكثر إشباعًا لحاجة الاستقلال فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم ممن يشغلون المستوى الوظيفى (مدير) ، حيث أوضحت الاختبارات أنه توجد فروق جوهرية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفى على الاتجاه إزاء هذه الحاجة بين المسمى الوظيفى (رئيس شعبة) والمسمى الوظيفى (مدير) لصالح الأفراد الذين يشغلون المسمى الوظيفى (رئيس شعبة) . ولم يتبيّن وجود أى فروق جوهرية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفى على الاتجاهات نحو حاجات الإنجاز والانتماء والقوة .

وتتناقض نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العديلى (١٩٨٣) ، فى جانب أن هناك تأثيراً لمتغير المستوى الوظيفى فى الاتجاهات نحو الحاجة للإنجاز كلما ارتفع المستوى الوظيفى للأفراد .

التوصيات :

استناداً إلى النتائج السابقة ، توصى الدراسة بما يلى :

١ - ينبغى على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى أن تراعى ، عند رسم سياساتها ووضع مختلف نظمها وخاصة ما يتعلق منها بكوادرها الإدارية ، اختلاف مستوى الإشباع ودرجة الأهمية لحاجاتهم الظاهرة فى بيئة العمل ، وكذلك تباين هذه الحاجات باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية التى أسفرت عنها نتائج الدراسة . وأن تكون تلك السياسات والنظم انعكاساً حقيقياً لهذه الاختلافات حتى يمكن توجيه مقدرات وإمكانات الأفراد العاملين نحو العمل ، وإطلاق قدراتهم الإبداعية من خلال المواءمة بين حاجات الأفراد ومتطلبات العمل .

٢ - يتعين أن يكون التركيز فى سياسات ونظم الحوافز التى تأخذ بها المؤسسة على محاولة العمل على كل ما من شأنه زيادة مستوى الإشباع لكافة حاجات الأفراد فى بيئة العمل ، وخصوصاً الحاجات الأقل إشباعاً من سلسلة الحاجات الإنسانية التى تمت مناقشتها فى صلب هذه الدراسة . وكذلك زيادة مستويات الإشباع للحاجات تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة كما أظهرت النتائج الخاصة بذلك . وكذلك العمل على تطوير وتدعيم دافعية الأفراد نحو حاجات الإنجاز والقوة ، حيث يمكن تعليم الأفراد كيفية إشباع مثل هذه الحاجات عبر البرامج التدريبية التى من الممكن أن تكون أداة لزيادة الدافعية لدى الأفراد نحو تحقيق حاجات الإنجاز والقوة ؛ وذلك لأن الحاجة للإنجاز والقوة فى بيئة العمل تعد مهمة جداً وخصوصاً لفئة المديرين ، حيث يترتب على ضعف مثل هذه الحاجات فى بيئة العمل انعكاسات سلبية مع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية ، كما ينبغى إعطاء مزيد من الاستقلال وتدعيم هذه الحاجة لفئة المديرين حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم بكفاية وفاعلية .

٣ – إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع، ولكن بإضافة أبعاد جديدة تثرى ما توصل إليه الباحث من نتائج وتدعم أركانها من مختلف الزوايا الضرورية . إذ ستكون الفائدة كبيرة إذا ما تمّ إثراء هذه الدراسة بتطبيقها على نطاق واسع يتناول كافة مؤسسات القطاع العام وكذلك مؤسسات القطاع الخاص ، وربط متغيرات هذه الدراسة مع متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفى لدى العاملين ، ومدى مطابقة أعمالهم الحالية لحاجاتهم وقدراتهم ، وما هى الأسباب التى تقف وراء عدم الاستغلال الأمثل لمهارات وقدرات الأفراد فى مجال العمل .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - حريم ، حسين (١٩٩٧م) . **السلوك التنظيمى** ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .

٢ - زين الدين ، فريد (١٩٨٨م) . "الدافعية للعمل لدى المدير السعودى من خلال الإطار العام لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية"، **مجلة الإدارة** ، ٢١: ٢٧-٣٩.

٣ - عبد الوهاب، على محمد (١٩٨٢م). **الحوافز فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٤ - العديلى ، ناصر محمد (١٩٨٣م). *"الدوافع والحوافز والرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى* المملكة العربية السعودية"، الرياض : **معهد الإدارة العامة** ، ٤٦ : ٣٤-٨٧ .

٥ - العديلى ، وآخرون (١٩٩٠م) . "اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله". **مجلة الإدارة العامة** ، ٣١ : ٣٥-٦٧ .

٦ - عقيلى ، عمر وصفى . الإدارة **(أصول وأسس ومفاهيم)** ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .

٧ - اللوزى ، موسى (١٩٩٥م) . "اتجاهات الأفراد العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل"، **دراسات (العلوم الإنسانية)** ، (٢٢) (أ) : ٣٧٥٨ - ٣٧٨٥ .

٨ - المدهون ، موسى، والجزراوى ، إبراهيم (١٩٩٥م) . **تحليل السلوك التنظيمى** ، الطبعة الأولى ، عمان : المركز العربى للخدمات الطلابية .

٩ - هاشم ، زكى محمود (١٩٨٣م) . **الجوانب السلوكية فى الإدارة** ، الكويت : وكالة المطبوعات .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1 - Burack E. H., and Mathys N. (1983) . **Introduction to Management: A career Perespective,** USA: John Wiley and Sons.

2 - Gibson J. et al.(1994). **Organizational Behavior, Structure, Processes.** 3rd ed. Boston: Mass IRWIN.

3 - Luthans F. **Organizational Behavior,** 6th ed. N.Y.: McCraw-Hill, Inc.

4 - McGlelland D. C. and Burnham H.: "Power is the Great Motivator" . **Harvard Business Review,** (Jan-Feb.:116-130) .

5 - O'Brien, C.(1986). **Psychology at work & unemployment.** New York : John-wiley and Sons.

6 - Schoen S. H.(1979). **The Management of Organizational Resources.** Englewood Cliffs: N. H.: Prentice-Hall-Inc.

7- Steers R. M.(1994). **Organizational Behavior.** New York : Harper Collins College Publishers.

الملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخى الموظف ... أختى الموظفة :

تحية طيبة وبعد ،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آراء العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى نحو مستوى إشباع الحاجات الظاهرة لديهم فى بيئة العمل ضمن دراسة علمية ميدانية .

نغدو شاكرين لكم لو تكرمتم بالإجابة الدقيقة عن فقرات الاستبانة المرفقة خدمة لأغراض الدراسة ، وسوف تعامل جميع المعلومات الواردة فيها بسرّية وموضوعية تامة ، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمى .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أولاً – المعلومات العامة :

ضع إشارة (×) فى المربع المناسب :

١ – الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

٢ – الحالة الاجتماعية : ☐ أعزب ☐ متزوج

٣ – العمر : ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ من ٣١ – ٤٠ سنة
☐ من ٤١ – ٥٠ سنة ☐ ٥١ سنة فأكثر

٤ – المؤهل العلمى : ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

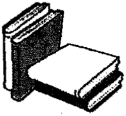
٥ – مدة الخدمة الإجمالية : ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦–١٠سنوات
☐ من ١١–١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فأكثر

٦ – المسمى الوظيفى : ☐ مدير ☐ مساعد مدير
☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة

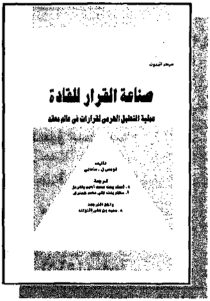
ثانياً - ضع إشارة (×) مقابل الإجابة التى تتوافق واختيارك للفقرات التالية :

الرقم	الفقـــقـــرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١	أقوم ببذل أقصى ما عندى من جهد عندما تكون مهام عملى معتدلة الصعوبة.					
٢	أحاول جاهداً تحسين أدائى الوظيفى السابق فى العمل.					
٣	أنتهج أسلوب المجازفة المعتدلة لأكون من البارزين.					
٤	أحاول تجنب أى مسؤوليات إضافية فى مجال عملى .					
٥	أحاول التفوق فى الإنجاز على زملائى فى العمل .					
٦	إذا منحت حرية الاختيار فإنى أفضل العمل ضمن مجموعة بدلاً من العمل منفرداً .					
٧	أعطى اهتماماً كبيراً لمشاعر الآخرين أثناء العمل.					
٨	أفضل القيام بعملى بنفسى والسماح للآخرين بالقيام بأعمالهم بأنفسهم.					
٩	أعبر عن عدم اتفاقى مع الآخرين بصراحة.					
١٠	غالباً ما أجد نفسى أتكلم مع من حولى عن أمور خارج العمل .					
١١	أحاول فى تنفيذى مهام عملى أن أكون سيد نفسى .					
١٢	أقوم بإنجاز عملى بطريقتى الخاصة بغض النظر عن آراء الآخرين .					
١٣	كثيراً ما أتجاهل قواعد وسياسات تحد من حريتى الشخصية.					
١٤	أعتبر نفسى لاعب فريق أثناء العمل.					
١٥	أبذل قصارى جهدى لأتكيف مع العمل الذى أقوم به .					
١٦	أسعى للحصول على دور فعال فى قيادة المجموعة.					
١٧	أتجنب محاولة التأثير على الآخرين من حولى لرؤية الأشياء بطريقتى الخاصة.					
١٨	غالباً ما أجد نفسى أوضح للآخرين كيفية إنجاز عملهم بشكل أفضل.					
١٩	كثيراً ما أعمل للحصول على سيطرة أكثر على الأحداث من حولى .					
٢٠	أحاول جاهداً أن أكون رئيساً عندما أعمل ضمن جماعة .					

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب



صناعة القرار للقادة

عملية التحليل الهرمي لقرارات في عالم معقد

تأليف : توماس ل. ساعاتي

ترجمة : د. أسماء بنت محمد باهرمز

أ. سهام بنت علي محمد همشري

مراجعة : د. سعيد بن علي الشواف

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

عدد الصفحات : (٣٩٢) صفحة .

يتميز عصرنا الذي نعيشه بتسارع نبضات الحياة ، واضطراب عواملها الكثيرة المتداخلة سياسيًا واجتماعيًا وثقافيًا ، الأمر الذي يستوجب الدقة والحذر في تبنِّي أو اتخاذ أي قرار جديد نظرًا لحساسية تأثيره .

وفي هذا الكتاب يتناول المؤلف – صاحب نظرية أسلوب التحليل الهرمي – منهجًا علميًا جديدًا في صناعة القرار ، يقوم على تقييم البدائل بالنسبة للمنافع والتكاليف والمتاعب والفرص والمخاطر ؛ وصولاً إلى صناعة قرارات ناجحة ومؤثرة .

ويحوي الكتاب خمسة عشر فصلاً تتضمن شرحًا مبسطًا لأسلوب التحليل الهرمي وكيفية استخدامه في صناعة القرار المتعدد المعايير ، ويتميز هذا الأسلوب عن سواه من أساليب صناعة القرار ببساطته وموافقته للفطرة البشرية من حيث اعتماده على خبرة متخذ القرار وحكمه على مجريات الأمور دون الحاجة إلى كثير من البيانات التفصيلية الدقيقة . وإلى جانب سهولة استخدامه ، فهذا الأسلوب الجديد مدعوم بتفسير علمي يضمن الشمولية والواقعية .

ويعد هذا الكتاب – في مجاله – إضافة علمية جديدة ومتميزة إلى المكتبة العربية ؛ حيث لا يستغني عنه أي قائد ناجح أو صانع قرار أو باحث علمي في جميع المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة .

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كـتـاب

سلوك المستهلك
بين النظرية والتطبيق
مع التركيز على السوق السعودية

تأليف : د. أحمد على سليمان

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

عدد الصفحات : (٥٢٨) صفحة .

يعتبر المستهلك حجر الزاوية فى النشاط التسويقى الناجح حيث تحدد رغبات المستهلكين وخصائصهم معالم الإستراتيجية التسويقية الفعالة فى العصر الحديث . لذلك فإن دراسة سلوك المستهلك تعد من الأسس الهامة لنشاط التسويق المعاصر وأحد التطورات العلمية التى أثرت فى النظام التسويقى السائد فى الربع الأخير من القرن العشرين .

ويركز هذا الكتاب على تحليل السلوك الشرائى والاستهلاكى للأفراد وفق منهجية يتم من خلالها التعرف على مسببات ذلك السلوك ، فى ضوء معالجة جادة للنظريات والمبادئ والمفاهيم السلوكية ، إضافة إلى الأمثلة العملية والتطبيقات التسويقية خاصة فى السوق السعودية ، المتضمنة المؤثرات الفعالة من أشكال وجداول ورسومات توضيحية ونماذج من إعلانات تجارية متنوعة .

يتميز هذا الكتاب بما يلى :

- أنه من المراجع العربية المتخصصة فى علم سلوك المستهلك ، لما يتضمنه من النظريات وتطبيقاتها العملية المتنوعة ، ومراجعة للكثير من أدبيات سلوك المستهلك ؛ الكلاسيكى منها والحديث .
- يركز على السوق السعودية بصفة خاصة والسوق العربية بصفة عامة ، حيث أعطى العديد من الأمثلة والتطبيقات المرتبطة بالإستراتيجيات التسويقية بها ، آخذًا فى الاعتبار القيم والعادات والتقاليد السائدة فى المجتمع .
- يحتوى على عرض ملخص لنتائج الغالبية العظمى من الدراسات المنشورة عن الجوانب السلوكية للمستهلكين السعوديين وأنماطهم الشرائية والاستهلاكية ، مقارنة مع البلدان الأخرى .
- يحتوى على فصول كثيرة تتطرق إلى طرق وأساليب البحث العلمى المستخدمة فى مجالات سلوك المستهلك المختلفة .
- يوجه الاهتمام نحو أساليب كيفية تطبيق المبادئ السلوكية التى يناقشها عمليًا فى رسم الإستراتيجيات الخاصة بعناصر المزيج التسويقى ، مع أمثلة متعددة على أساليب تطبيق تلك المبادئ فى الإعلان من الواقع السعودى .
- يرصد العديد من المصطلحات التسويقية باللغة الإنجليزية ، وشرحها باللغة العربية .

الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- **الإدارة العامة** دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي فى الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها ، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذى يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمي نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي .
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٤٥٠٨٣

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٤٥٢٧٢ أو ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٥٧)

قواعد النشر فى دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

– الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

– الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ – التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ – الاقتباس :

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين : (الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط :

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :

(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

* وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)

Williams et at. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)

الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية :

– يضمن أي مرجع يشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع .

– تصنف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم (الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالي :

– **البحوث والدراسات :**

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ –٥٠ .

Wolf, R. (1994). “Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections”. **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج – الكتب :

– هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco : Jossey - Bass

د – فصل في كتاب :

– الشقاوي ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . في محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥–١٧٤.

هـ – النشرات والوثائق الرسمية :

– **التقرير الإحصائي السنوي** (١٤٢٠) . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطني .

– **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .

– **قرار مجلس الوزراء رقم** (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية .

و – الرسائل الأكاديمية :

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ – الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١– مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة بأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة لدورية (الإدارة العامة)

أولاً – المتن :

١ – مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم .

٢ – ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٣ – إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ – المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ – المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ – ينسخ التهميش (التعليق) العربى – إن وجد – فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو نديم عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ – فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (–) بين الرقم والفقرة .

٨ – فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ – الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا – العناوين :

١ – ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو نديم أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ – يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو نديم أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ – يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ – يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

ثالثًا – الجداول والأشكال :

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا – المراجع :

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

العـــنـــوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى :
الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : فى حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 ...., No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) ....

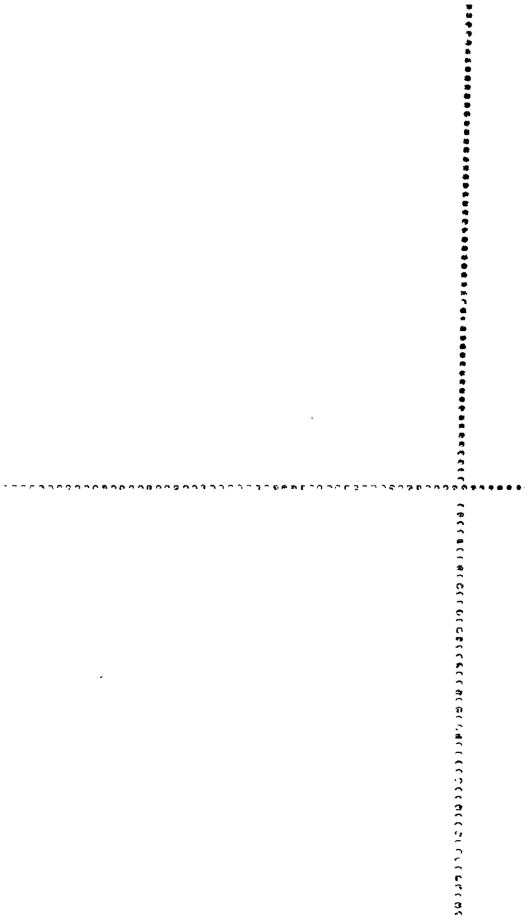
Date ..../........../19 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm. Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141 Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.



استبانة عن دورية الإدارة العامة

عزيزى القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث

سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)

الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك فيما يلى ، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير الدورية :

أولاً – معلومات عامة :

(١) الاسم (اختيارى) : ....

(٢) (الجنسية) :

١ ☐ عربى/سعودى ٢ ☐ عربى (غير سعودى) ٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

---

(٣) المؤهل العلمى :

١ ☐ ثانوى أو أقل ٢ ☐ جامعى ٣ ☐ ماجستير ٤ ☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة ٢ ☐ إدارة أعمال ٣ ☐ إدارة صحية ٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعى ٦ ☐ محاسبة ٧ ☐ قانون ٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلى ١٠ ☐ إحصاء ١١ ☐ أساليب كمية ١٢ ☐ أخرى (حدد) :

....

....

(٥) الخبرة فى مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات ٢ ☐ من ٥ – ١٠ سنوات ٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ٢ ☐ قطاع حكومى

٣ ☐ قطاع أهلى (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

١ ☐ تحسين المقدرة على أداء العمل ٢ ☐ البحث العلمى ٢ ☐ التدريس

٤ ☐ الثقافة العامة

ثانياً – طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على الدورية :

١ ☐ عن طريق الإهداء ٢ ☐ الاشتراك

٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة ٤ ☐ الاطلاع فى المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جداً   ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما   ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :				
الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :				
الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :................................				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :................................			

سادسًا – الشكل العام للدورية

(١) صفحات الدورية من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة   ٢ ☐ كثيرة   ٣ ☐ قليلة   ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم الدورية :

١ ☐ مناسب   ٢ ☐ كبير   ٣ ☐ صغير   ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

____

____

____

____

____

____

____

____

مع تحيات

مركز البحوث

CONTENTS	Page

- The Determining Factors of the Selection of Banks by Saudi Customers in Riyadh City, Saudi Arabia.
  Dr. Salah M. Al-Maayoof **611**

- An Investigation of Some Variables Expected to Affect Employees' performance Feedback-Seeking Behavior : A Field Study .
  Dr. Ahmed M. Alyami **641**

- The Use of Internet Network For On-line Advertising in Saudi Computer Firms .
  Dr. Nadya H. Ayoub
  Dr. Safaa S. Mahmoud **699**

- Problems of External Review of Investment Funds : A Survey Study of a Specimen of Controllers in Cairo .
  Dr. Ahmed M. S. Attia **767**

- Employees' Needs Satisfaction Levels at Work Settings in Jordanian General Social Security Organization .
  Mamoon A. Dagamseh **819**

PUBLIC ADMINISTRATION

• Volume Forty
• Issue Number 4

*** Correspondence :**
Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

• The Determining Factors of the Selection of Banks by Saudi Customers in Riyadh City, Saudi Arabia.
Dr. Salah M. Al-Maayoof

• An Investigation of Some Variables Expected to Affect Employees' performance Feedback-Seeking Behavior : A Field Study .
Dr. Ahmed M. Alyami

• The Use of Internet Network For On-line Advertising in Saudi Computer Firms .
Dr. Nadya H. Ayoub
Dr. Safaa S. Mahmoud

• Problems of External Review of Investment Funds : A Survey Study of a Specimen of Controllers in Cairo .
Dr. Ahmed M. S. Attia

• Employees' Needs Satisfaction Levels at Work Settings in Jordanian General Social Security Organization .
Mamoon A. Dagamseh

• Volume Forty • Number 4 • Shawal 1421 • January 2001

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **The Determining Factors of the Selection of Banks by Saudi Customers in Riyadh City, Saudi Arabia.**
  Dr. Salah M. Al-Maayoof
- **An Investigation of Some Variables Expected to Affect Employees' performance Feedback-Seeking Behavior : A Field Study .**
  Dr. Ahmed M. Alyami
- **The Use of Internet Network For On-line Advertising in Saudi Computer Firms .**
  Dr. Nadya H. Ayoub
  Dr. Safaa S. Mahmoud
- **Problems of External Review of Investment Funds : A Survey Study of A Specimen of Controllers in Cairo .**
  Dr. Ahmed M. S. Attia
- **Employees' Needs Satisfaction Levels at Work Settings in Jordanian General Social Security Organization .**
  Mamoon A. Dagamseh

• Volume Forty • Number 4 • Shawal 1421 • January 2001

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢١هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

- القرارات الإدارية المعدومة فى الفقه والقضاء: دراسة مقارنة.

د. الدين الجيلالي بوزيد

- إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية: دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية.

د. نادر أحمد أبو شيخة

- تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية الناشئة فى مصر.

د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

- الجدارة بأى مسمى آخر - إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية.

تأليف: كولبين أ. وودارد
ترجمة: عبدالله بن حسين العنزي
راجع الترجمة: د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٦هـ • نوفمبر ٢٠٠٥ م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

- **القرارات الإدارية المعدومة فى الفقه والقضاء: دراسة مقارنة.**

د. الدين الجيلالي بوزيد

- **إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية: دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية.**

د. نادر أحمد أبو شيخة

- **تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية الناشئة فى مصر.**

د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

- **الجدارة بأى مسمى آخر - إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية.**

تأليف: كوليين أ. وودارد

ترجمة: عبدالله بن حسين العنزي

راجع الترجمة: د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق

● المجلد الخامس والأربعون ● العدد الرابع ● شوال ١٤٢٦هـ ● نوفمبر ٢٠٠٥ م

الإدارة العامة

• المجلد الخامس والأربعون
• العدد الرابع

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic*
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic*
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا – الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ – المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ – وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ – وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ – شروط عامة:

- أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب – محتويات العرض النقدى:

١ – بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ – مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ – عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ – العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
- حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
- جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.
❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.
٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.
٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.
٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.
٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.
٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.
٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.
٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

● القرارات الإدارية المعدومة فى الفقه والقضاء:

دراسة مقارنة.

د. الدين الجيلالي بوزيد ٥٩٥

● إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية: دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية.

د. نادر أحمد أبو شيخة ٦٣٧

● تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية الناشئة فى مصر.

د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح ٧٠٩

● الجدارة بأى مسمى آخر - إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية.

تأليف: كوليين أ. وودارد

ترجمة: عبدالله بن حسين العنزي

راجع الترجمة: د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق ٧٧٥

القرارات الإدارية المعدومة فى الفقه والقضاء
دراسة مقارنة

الدكتور الدين الجيلالي بوزيد
أستاذ القانون العام المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الخامس والأربعون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢٦هـ
● نوفمبر ٢٠٠٥م

القرارات الإدارية المعدومة فى الفقه والقضاء دراسة مقارنة

د. الدين الجيلالي بوزيد❖

ملخص:

لقد كانت نظرية القرارات الإدارية المعدومة أحد النظريات التى ابتدعها القضاء الإدارى فى سعيه لتوسيع نطاق الحماية للحريات والحقوق الفردية، وذلك عندما تكتنف القرار الإدارى أحد العيوب التى تبلغ حدًا من الجسامة تشكل انتهاكًا جسيمًا لمبدأ المشروعية.

كما استعان القضاء بالنظرية عندما عجز عن حماية المراكز القانونية بسبب تحصن القرار الإدارى لعدم مراعاة المواعيد النظامية. غير أن الفقه والقضاء لم يتمكنا من وضع معيار واحد تسند إليه النظرية فى التفرقة بين القرار الباطل والقرار المعدوم. ورغم المحاولات والمعايير المختلفة التى قيل بها فى هذا الصدد، انتهت الجهود إلى اضطلاع قاضى الموضوع بتقرير الانعدام، موازنًا بين ضرورة المحافظة على استقرار الوظيفة الإدارية وحماية المراكز القانونية الفردية من تجاوزات الإدارة بمراعاة حد أدنى من الجسامة فى اللامشروعية فى القرار الإدارى.

تضطلع الإدارة العامة بمهمة إشباع الحاجات العامة وحماية النظام العام، وفى سبيل ذلك منحت صلاحيات واسعة وزودت بوسائل خطيرة يشكل سوء استعمالها خطرًا حقيقيًا على حقوق الأفراد وحرياتهم. ومن أخطر هذه الوسائل سلطة الإدارة فى إصدار قرارات تنفيذية لا تحتاج عند تطبيقها لإذن القاضى، ونظرًا لما تشكله هذه الوسيلة من تهديد لحقوق الأفراد وحرياتهم حاول الفقه والقضاء أحاطتها بمجموعة من الضوابط تشكل فى مجموعها ضمانات ضد سوء استعمالها، ومن أقوى هذه الضمانات إقرار سلطة القاضى فى رقابة مدى مشروعية أعمال الإدارة والتأكد من مشروعية هذه الوسيلة وتقرير بطلانها إذا ثبت عدم مشروعيتها، وتقرير التعويض المناسب عند الضرر، بل إن القضاء ذهب إلى حد اعتبار القرار الإدارى فى بعض التطبيقات فى حكم المعدوم وجرده من أية قيمة قانونية وقوة التأثير فى المراكز القانونية.

❖ أستاذ القانون العام المشارك، كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود.

ومما لا شك فيه أن هذه الصلاحيات التى يتمتع بها القاضى، فى تقرير الانعدام، تكتسى أهمية خاصة فهى لا تمكنه من حماية المشروعية فحسب بل تجعل من سلطته التقديرية خطرًا على استقرار المراكز والأوضاع القانونية، الأمر الذى عقد مهمة الفقه فى محاولة التوفيق بين حماية المشروعية ومراعاة استقرار الأوضاع القانونية. وعليه فإن مسألة وضع معيار للقرار المعدوم هى مسألة فى غاية الأهمية والخطورة أيضًا.

غير أن مسلك الفقه والقضاء فى مجال تقرير الانعدام تعرض لكثير من الاضطراب ولم يستقر على نظرية أو معيار واحد يهتدى به للتمييز بين القرار المعدوم والباطل وانتهى الأمر إلى اضطلاع القاضى بسلطة التقرير الفاصل.

ولا شك أن البحث يكتسى أهمية خاصة فى ظل تباين التطبيقات القضائية والاجتهادات الفقهية فى مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى وما يترتب عليه من رفع الحصانة عن الكثير من القرارات الإدارية مما قد يعرض الوظيفة الإدارية واستقرار المراكز القانونية إلى كثير من الاضطراب.

فعدم تحصن القرار الإدارى باعتباره قرارًا معدومًا سيجعل إمكانية اللجوء إلى القاضى غير محددة بمدة ويمكن أن يعرض العمل الإدارى إلى كثير من المفاجآت، ومما يزيد من خطورة الوضع أن القضاء توسع فى مفهوم الانعدام ليشمل كل أركان القرار الإدارى بعد ما كان مقصورًا فى تطبيقاته الأولى على ركن الاختصاص. ولا شك أن ذلك يشكل ضمانة أكبر لحقوق الأفراد ولكن أليس من الممكن أن يؤدى إلى إطلاق يد القاضى فى الحكم على القرارات الإدارية بل وتجاوز الأحكام القانونية التى تجعل من مسألة المهل أو المواعيد من النظام العام؟

سنحاول فى هذا البحث تتبع أصول نظرية الانعدام فى القرارات الإدارية والمعايير التى قيل بها وتحليل مضمونها ونقدها عند اللزوم، وبيان آثارها القانونية فى الفقه والقضاء المقارن وعلى الخصوص فى أحكام ديوان المظالم فى المملكة رغم صعوبة الحصول على الأحكام القضائية التى أصدرها الديوان بعد صدور نظامه لعدم نشرها.

وقسمت هذا البحث إلى ثلاثة مباحث تناولت فى المبحث التمهيدى بيان الأصول التاريخية لنظرية انعدام القرارات الإدارية، وفى المبحث الأول تعرضت للمعايير التى قيل بها للتمييز بين القرار الباطل والقرار المعدوم، وعبرت عن رأى الخاص فى المعايير الفقهية، وفى المبحث الثانى بينت الجهة القضائية المختصة بتقرير الانعدام والآثار المترتبة على الحكم باعتبار القرار الإدارى معدوما، وخاتمة بينت فيها أهم النتائج التى توصلت إليها فى هذا البحث.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية خاصة نظرًا للإشكالية التى يتناولها، فمسألة تحديد حد الجسامة أو اللامشروعية فى القرار الإدارى، التى تصل به إلى درجة الانعدام وتسويه بالعمل المادى، الذى لا يمكن أن يحدث أثرًا قانونيًا، مسألة فى منتهى الدقة، وكانت محل اختلاف وتباين سواء فى آراء الفقه أو اجتهاد القضاء، كما أن الآثار التى تترتب على تقرير الانعدام تحتوى على حد من الخطورة على الوظيفة الإدارية واستقرار المراكز القانونية، ويحاول البحث معالجة الإشكالية برسم معالم نظرية الانعدام وحدودها وضوابط إعمالها وشروط تطبيقها وموقف الفقه والقضاء منها.

أهداف البحث:

ترمى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تأصيل نظرية انعدام القرارات الإدارية.
- دراسة المعايير الفقهية التى قيل بها ونقدها.
- دراسة التطبيقات القضائية ضمن إطار الدراسة.
- محاولة وضع ضوابط لنظرية الانعدام للحد من خطورتها على استقرار الوظيفة الإدارية.

- وضع هذه الدراسة بين أيدى متخذى القرارات الإدارية والقائمين على تطبيقها لتجنب اللامشروعية التى تجعل قراراتهم تحت طائلة الانعدام، ويمكن أن تعرضهم للمسألة التأديبية ويحمل الجهة التى يتصرفون باسمها مسؤولية الأضرار التى قد يخلفها القرار المعدوم.

نطاق الدراسة:

بما أن نظرية القرارات المعدومة ظهرت فى القانون الفرنسى، حاولت تقصى حقيقتها فى هذا القانون وبيان موقف الفقه المقارن، كما حاولت الكشف عن تطبيقاتها فى كل من القضاء السعودى (ديوان المظالم)، والقضاء المصرى، فى حدود ما توافر لدى من أحكام قضائية وخاصة أحكام ديوان المظالم التى لم أعثر إلا على القليل منها لعدم نشرها.

المبحث التمهيدى - الأصول التاريخية لنظرية القرار المعدوم:

يجدر بنا قبل التطرق إلى المعايير التى قيل بها فى هذا الصدد، أن نعرض إلى الجذور التاريخية لنظرية الانعدام، فقد ظهرت النظرية فى النظام الفرنسى فى سياق تنازع الاختصاص بين جهتى القضاء الإدارى والقضاء العادى ومحاولة هذا الأخير استرجاع بعض المنازعات التى خرجت من سيطرته وفق المعيار الشكلى أو العضوى[1] التى اعتنقه مجلس الدولة الفرنسى بصفة أساسية، فابتدع نظرية القرارات المعدومة قياسًا على نظرية البطلان فى القانون المدنى، وقد اعترف مجلس الدولة بالنظرية وآثارها غير أن ذلك كان تدريجيًا، ففى مرحلة أولى أقر بوجود قرارات إدارية لا وجود لها ولا أثر (nuls et nul effet) ولكنه لم يرتب عليها أى أثر خاص ولم يخرجها من اختصاصه. وفى مرحلة لاحقة استعمل مجلس الدولة مفهوم القرار المعدوم (acte Inexistant) لتحديد الآثار المترتبة على ذلك وأعلن وجود طائفة من القرارات الإدارية التى يمكن أن تخضع لأحكام خاصة منها عدم التقيد بميعاد للطعن فيها بالإلغاء، ولكن المجلس أبقى على سلطته فى تقرير الانعدام. وهو الأمر الذى دفع بالقضاء العادى إلى

التمسك بحكم محكمة التنازع ونظرية الغصب أو التعدى (voie de fait) والتى بمقتضاها يعود الاختصاص للقضاء العادى بنظر أعمال التعدى وهى نظرية موازية لنظرية القرارات المعدومة وتعطى نفس نتائجها فيما عدا سلطة الإلغاء (Laubadere,1984) والقاسم المشترك بين النظريتين أن كليهما يتعلق بعمل (قرار أو إجراءات تنفيذية) بلغت فيه اللامشروعية حدًا من الجسامة شكلت تعديًا خطيرًا، تتناوله نظرية الغصب من حيث آثاره عند تنفيذه على الملكية أو الحريات الأساسية وينعقد الاختصاص للقضاء العادى للحكم بالتعويض عن الأضرار التى رتبها تطبيق القرار. وبمعنى آخر فإن نظرية الغصب تتعلق بالتطبيق المادى للقرار المعدوم وآثاره خاصة فى مجالات الملكية الفردية والحريات الأساسية، بينما تتعلق نظرية القرار المعدوم بتقدير مشروعية القرار (تقرير انعدامه) بعد صدوره وقبل وبعد تنفيذه وإصلاح المراكز القانونية المتضررة أو المحتمل تضررها (Le Mire, 1978). والقرار الإدارى لا يتحصن بمدة وفق النظريتين.

وما تتميز به نظرية الغصب عن نظرية القرارات المعدومة هو أن فى النظرية الأولى ينعقد الاختصاص، بتقدير التعويض وتقرير الانعدام، نظرًا للامشروعية الجسيمة باعتبارها ركنًا فى المسؤولية (الخطأ)، للقضاء العادى، ولا يمكنه فى كل الحالات إلغاء القرار الذى بلغ فيه العيب حدًا من الجسامة جعلته يشكل حالة غصب. بينما يبقى القضاء الإدارى صاحب الاختصاص الأصلى فى تقدير مشروعية القرار الإدارى وإلغائه ولكنه لا يمكنه إعطاء التعويض عن القرار المعدوم فى حالات الغصب أو التعدى بل ذلك من اختصاص القاضى العادى.

ولكن التحدى الذى واجه النظريتين أن القضاء لم يعد يقصر حالات عدم تحصن القرار الإدارى على الحالات التى ترد على الملكية والحريات الأساسية، أى الغصب، وإنما مد ذلك ليشمل كل القرارات الإدارية التى تشوبها عيوب جسيمة أو فاضحة (flagrant) أو ظاهرة (manifeste) وهو الأمر الذى أدى ببعض الفقه إلى القول بالاستغناء عن نظرية الغصب والإبقاء على نظرية الانعدام

(Auby et Drago,1984)، والإقرار بوجود طائفة من القرارات المعيبة التى بلغ فيها العيب حدًا من الجسامة أو القرارات شبه المعدومة (quasi inexistent) يجعلها لا تتحصن بمرور الوقت ولا يختص سوى القاضى الإدارى بتقرير ذلك. غير أن الفقه والقضاء لم يفلحا فى وضع معيار بذلك أيضًا LeMire(1978)(٢).

ونشير فى الأخير إلى أن نظرية القرارات الإدارية المعدومة تكسى أهمية خاصة فى القانون الفرنسى لأنه يترتب عليها نقل الاختصاص من القضاء الإدارى إلى القضاء العادى، بينما ليست له هذه الأهمية فى النظام السعودى الذى لم يعان من تنازع الاختصاص الذى عرفه النظام الفرنسى لأسباب تاريخية وسياسية، غير أن مشروع الإصلاح القضائى والذى بمقتضاه ستنشأ محاكم جنائية وعمالية وتجارية ستطبق أنظمة وقرارات (لوائح) من شأنه أن يثير مسألة تحديد الجهة التى توكل لها مهمة تقدير مشروعية القرارات الإدارية.

المبحث الأول - معيار القرار المعدوم:

تعتبر مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى من أكثر موضوعات المنازعات الإدارية تعقيدًا ومثارًا للخلاف، فمفهوم الانعدام، المستمد من القانون الخاص، يعنى فى جوهره أن القرار الإدارى قد يصاب بعيب جسيم، لا يؤثر على صحته فحسب ولكن على وجود القرار فى ذاته (Vedel,1988). مما يخول القضاء (بجهتيه) سلطة تقرير الانعدام. ولكن الإشكالية الكبيرة التى واجهت الفقه والقضاء هى وضع معيار لانعدام القرار، لقد كانت هناك محاولات عديدة لكنها لم تفلح فى توحيد المعيار وبقى الفقه والقضاء يتردد بين عدة معايير.

فإذا كان القرار الإدارى هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى الأنظمة واللوائح بقصد إحداث أثر نظامى معين متى كان جائزًا وممكنًا نظامًا وكان الباعث عليه هو تحقيق المصلحة العامة، فهناك حالات لا يمكن لهذا القرار أن يحدث أى أثر قانونى، بل لا يعدو أن يكون مجرد عقبة مادية تحول دون استعمال ذوى الشأن لمراكزهم القانونية.

وقبل أن نتعرض للمعايير لا بد من التنبيه إلى بعض المسائل الأساسية فى الموضوع:

أولاً: أن مسألة وجود القرار الإدارى منفصلة عن صحته، وبمعنى آخر أن القرار الإدارى يكون موجودًا حتى لو شابه عيب يصل به إلى حد الانعدام، أى أن مسألة الانعدام ليست واقعة مادية يمكن إثباتها من المتضرر كما هو الحال فى هدم منزل أو إتلاف مال أحد الأفراد وإنما هى تصرف قانونى معيب بلغ فيه العيب حدًا من الجسامة ولا يمكن للأفراد تقرير مسألة الانعدام بل أن ذلك من اختصاص القاضى.

ثانيًا: ينبغى استبعاد حالات الانعدام المادى للقرار حيث لا وجود للقرار أصلاً لعدم صدوره ويحدث ذلك سواء بتصور الأفراد لوجود القرار ومن ثم الطعن بالإلغاء أو اعتقاد الجهة الإدارية وجود القرار وتبليغ الأفراد بذلك، من ذلك الاعتقاد بوجود مداولة للمجلس البلدى لم تعقد (مسجلة فى جدول أعمال المجلس وفى سجل المداولات (Auby et Drago, (1984، ومع ذلك يبقى الاختصاص للقاضى الإدارى للتحقق والتحرى عن وجود (القرار) ولو بإجراء تحقيق فى الموضوع ويعلن عدم قبول الدعوى شكلاً لانعدام وجود القرار الإدارى باعتباره أحد الشروط الشكلية لدعوى الإلغاء، على خلاف حالة الانعدام القانونى حيث يمكن قبول الدعوى شكلاً وفى الموضوع اعتبار القرار الإدارى معدومًا ولا يمكنه إحداث أى أثر قانونى(٣).

ثالثًا: نظرية القرارات المعدومة، والتى مصدرها القانون الخاص، (نظرية البطلان فى العقود المدنية) لا تتعلق سوى بالقرارات الإدارية التى يعتبر وجودها المادى مسلمًا به، ولكنها مشوبة بعيب جسيم ويشكل اغتصاب السلطة أهم تطبيقاتها وعليه ينبغى استبعاد الأعمال المادية للإدارة من مفهوم القرار المعدوم، ولو كان عملا إراديًا، والعمل المادى هو العمل الذى لا يؤثر فى المراكز القانونية إحداثًا أو تعديلاً مع أنه قد يلحق ضررًا بأحد الأفراد (الأشغال العامة). ويدخل فى هذه الصورة استناد العمل المادى إلى قرار وهمى أو غير موجود أصلاً

كالاستيلاء على عمارة دون أن يصدر قرار الاستيلاء أو تم سحبه أو إلغاؤه من طرف القاضى[٤]. وانحدار القرار الإدارى المعدوم إلى مستوى العمل المادى بعد أن يقرر القاضى حالة الانعدام يعنى أنه يتساوى مع العمل المادى من حيث عدم قدرته التأثير فى المراكز القانونية وليس من حيث وجوده (Tallineau,1972).

رابعًا: إن القرار المعدوم يظل قرارًا إداريًا حتى يلغيه القضاء أو الجهة الإدارية، وبالتالى فهو يتمتع بالقوة التنفيذية للقرارات الإدارية ويحق للإدارة تنفيذه دون حاجة إلى موافقة الأفراد ودون اللجوء إلى القضاء، كما لا يجوز للأفراد رفض أو مقاومة تنفيذ القرار بحجة أنه قرار معدوم بل يمكنهم اللجوء إلى القضاء لوقف تنفيذه تمهيدًا لإلغائه. وعلى هذا الأساس فإن القرار الإدارى المعدوم عمل قانونى وجوده القانونى مبنى على وجوده المادى وبصرف النظر عن سلامته من العيوب أو تنفيذه من عدمه، وحكم القضاء بانعدام القرار الإدارى ينهى وجودها القانونى ويصحح آثاره القانونية والمادية.

خامسًا: أن مفهوم الانعدام لا يرد إلا على القرارات الإدارية النهائية بحيث تستبعد الأعمال التحضيرية أو التمهيدية أو الآراء التى تبديها الجهات المختصة فى موضوع القرار.

وبعد هذه التوضيحات يمكننا طرح الإشكالية وهى الحالات التى يكون فيها القرار الإدارى باطلاً وتلك التى يكون فيها منعدمًا.

لقد حاول الفقه وضع عدة معايير لتمييز القرار المعدوم عن القرار الباطل لكن ذلك لم يكن أمرًا ميسورًا وتعددت الآراء وسبب هذا الاختلاف أو التباين فى آراء الفقه وأحكام القضاء هو الاختلاف حول الحد الذى ينبغى أن يبلغه العيب فى القرار الإدارى حتى نقول بأنه معدوم وهل يرد ذلك على جميع أركان القرار الإدارى أم على ركن الاختصاص فقط؟

المطلب الأول - معيار اغتصاب السلطة:

يعتبر معيار اغتصاب السلطة من أقدم المعايير التى قيل للتمييز بين القرار

المعدوم والقرار الباطل، بل اعتبر الاغتصاب الصورة المتفق عليها لتطبيقات نظرية القرارات المعدومة، غير أن مضمونها يشوبه كثير من الغموض، فرسم الحدود بين عيب عدم الاختصاص (البسيط) الذى يجعل القرار الإدارى باطلاً واغتصاب السلطة (الجسيم) الذى يجعل القرار منعدمًا ليست دائمًا واضحة (عبد الله، ١٩٩٠). علمًا أن الاغتصاب يرد على ركن الاختصاص فى القرار الإدارى، إلا أن الاختلاف وقع فيما يعتبر اغتصابًا للسلطة. فهناك حالات كثيرة تخرج فيها الجهة الإدارية عن حدود اختصاصها، ولكن السؤال المطروح هو ما هى الصور التى تعتبر من اغتصاب السلطة؟

الحقيقة أن الاجتهاد فى هذا السياق لم يصل إلى حد وضع معيار وإنما حاول تحديد تطبيقات عدم الاختصاص التى اعتبرت من اغتصاب السلطة:

الفرع الأول - الفقه:

إن مسألة وضع معيار شامل مانع ليست دائمًا ميسورة، لذا نجد الفقه يلجأ فى كثير من الأحيان إلى أسلوب التعداد أو القائمة أو تحديد الصور وهذا ما فعله الفقهاء بصدد معيار اغتصاب السلطة:

أولاً - التعدى على صلاحيات فرد أو هيئة خاصة أو ذات نظام خاص:

هذه صورة نادرة، وفحواها أن تتخذ الجهة الإدارية قرارًا من اختصاص فرد أو هيئة خاصة، ويحدث ذلك عندما يخول القانون هذه الهيئة بعض الاختصاصات فتحل الجهة الإدارية محلها، من الأمثلة فى النظام الفرنسى أن وزير الفلاحة عند إصداره قرارًا يحدد بموجبه مرتبات عمال صناديق التعاضديات الفلاحية، يكون قد تعدى على اختصاص إدارة هذه الصناديق، وهى من أشخاص القانون الخاص Auby et Drago (1984). وفى النظام السعودى يمكن تصور ذلك فى تعدى الجهات الإدارية على اختصاص بعض الهيئات ذات النظام الخاص كما هو الحال بالنسبة لهيئة الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، أو لجان الفصل فى المنازعات العمالية.

ثانيًا - التعدى على اختصاص السلطة القضائية:

رغم أن مبدأ فصل السلطات يقضى بأن تمارس كل سلطة من السلطات الثلاثة الاختصاصات المنوطة بها دستوريًا، إلا أنه كثيرًا ما حصل التعدى وخاصة من السلطة التنفيذية، فهى السلطة الوحيدة التى تملك سلطة إصدار القرارات وتملك سلطة تنفيذها (الإجبار) دون حاجة إلى سلطة أخرى (القضاء).

فقد يتضمن القرار الفصل فى خصومة، مما يجل قرارها فى حكم المعدوم ويدخل فى مفهوم التعدى على اختصاص السلطة القضائية التعدى على اختصاص اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائى المعروف فى النظام السعودى وهى هيئات خولها النظام سلطة القضاء، أى الفصل فى الخصومات من ذلك اللجان الجمركية (الدغيثر، ١٩٩٢م).

والملاحظ على أنه فى صور التعدى نجد أن السلطة الإدارية لا تتعمد ذلك دائمًا وإنما تعتقد أن من حقها إصدار قرارات تحسم خلافات تتعلق بالوظيفة الإدارية أو تقرر أوضاعًا تعتقد بأحقيتها فى ذلك، كأن يصدر الوزير قرارًا يبرأ ذمة الإدارة من المسؤولية عن حادث معين فى مجال الوصاية فقد تتخذ سلطة الوصاية قرارًا بناء على واقعة منازع فيها وينعقد الاختصاص للجهة القضائية للفصل فى وجود الواقعة، مثال ذلك قرار المحافظ بالفصل فى خصومة بين البلدية ومتعاقد معها، قرار المحافظ بإلغاء الانتخابات البلدية، فهذا تعدٍ على اختصاص قاضى الانتخابات (اللجان الانتخابية).

ثالثًا - التعدى على اختصاص السلطة التشريعية:

إذا كان الفصل بين الوظيفة القضائية والوظيفة الإدارية التنفيذية لا يثير صعوبة تذكر ويمكن اكتشاف حالاته بسهولة، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة لتعدى السلطة التنفيذية على اختصاص السلطة التشريعية، فرغم أن الدساتير تؤكد على مبدأ فصل السلطات إلا أن رسم حدود الاختصاص بين السلطتين لم يكن دائمًا واضحًا وقد حاولت بعض الدساتير (الفرنسى) تخصيص مجال محدد للتشريع وما عداه فهو من المجال اللائحى[5] غير أن ذلك لم يحل المشكلة،

ويزداد الوضع تعقيدًا فى حالة اتحاد السلطتين أو أثناء دمجها فى الظروف الانتقالية أو الاستثنائية لاستحالة الأخذ بالمعيار العضوى فيستعين الفقه بالمعيار الموضوعى لتحديد ما يعتبر من صميم الوظيفة التشريعية وما يعتبر من مجال التنفيذ وذلك بتحليل العمل القانونى من حيث موضوعه وهل هو من طبيعة تشريعية أو تنفيذية.

وبشأن الوضع الدستورى فى المملكة وبالرجوع إلى النظام الأساسى ونظامى مجلس الشورى ومجلس الوزراء لا يمكننا رسم الحدود بين السلطتين التنفيذية والتنظيمية رغم أن النظام الأساسى للحكم(٦) قد أشار إلى السلطات الثلاثة ورغم ما يتمتع به مجلس الوزراء من صلاحيات، فهو الذى يرسم السياسة الداخلية والخارجية والمالية والاقتصادية والتعليمية والدفاعية وجميع الشؤون العامة للدولة ويشرف على تنفيذها، وينظر فى قرارات مجلس الشورى، إلا أن الذى يمثل السلطة التنفيذية فى مواجهة السلطة التشريعية هو رئيس الدولة وهو هنا (الملك) وبالتالى فدور مجلس الوزراء فى العملية التنظيمية هو دور الحكومة أى الاقتراح والموافقة على مشاريع الأنظمة سواء المقترحة من أعضاء المجلس (الوزراء) أو مجلس الشورى، والذى يصدر الأنظمة هو الملك. وباعتبار الملك هو المرجع الأعلى للسلطات فهو صاحب الولاية العامة وبالتالى يمكنه ممارسة السلطتين التنفيذية والتنظيمية سواء بواسطة المراسيم الملكية عندما يعرض الأمر على مجلس الوزراء ومجلس الشورى أو بواسطة الأوامر الملكية دون العرض عليهما. ومما سبق يمكننا القول أنه لا مجال لتصور تعدى السلطة التنفيذية على اختصاص السلطة التنظيمية وحتى عندما يصدر مجلس الوزراء قرارًا فى مجال يشترط فيه صدور نظام، مثال ذلك نص المادة (١٥) من النظام الأساسى التى تنص على أنه "لا يجوز منح امتياز أو استثمار مورد من موارد البلاد العامة إلا بموجب نظام". وكذلك نص المادة (٢٠) "لا تفرض الضرائب والرسوم إلا عند الحاجة وعلى أساس من العدل. ولا يجوز فرضها أو تعديلها أو إلغاؤها أو الإعفاء منها إلا بموجب نظام". فإن ذلك يعنى أن المجلس لم يتبع الإجراءات الدستورية اللازمة بالعرض على مجلس الشورى ومصادقة الملك

وصدور المرسوم الملكى ويعتبر قراره مخالفًا للدستور. علما أن الملك هو رئيس مجلس الوزراء. كما أن مجلس الشورى ليس سلطة تشريعية بل له أن يبدى رأيه فى مشاريع الأنظمة أو يقترح مشروع نظام، فقد جاء نص المادة (١٥) من نظام مجلس الشورى يحدد دور المجلس فى العملية التنظيمية "يبدى مجلس الشورى الرأى فى السياسات العامة للدولة التى تحال إليه من رئيس مجلس الوزراء وله على وجه الخصوص:

ب - دراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات واقتراح ما يراه بشأنها".

رابعًا - صدور القرار من فرد عادي:

هذه صورة أخرى تكاد تكون محل إجماع وهى صدور القرار الإدارى من فرد عادي لا يملك أي اختصاص قانونى أى ليست له صفة الموظف العام ويكون ذلك فى ثلاث صور:

- إذا صدر القرار من شخص لا يرتبط بالعمل الإدارى أو الوظيفة العامة، وفى مثل هذه الحالة لا يعتبر التصرف باطلاً فحسب وإنما يعرض صاحبه للعقوبة الجنائية لانتحاله صفة الموظف.
- الصورة الثانية أن يصدر القرار من شخص فقد صفة الموظف العام نتيجة الاستقالة أو الإحالة إلى التقاعد، أو فقدان الجنسية، أو انتهاء مدة الولاية بالنسبة للمجالس (البلدية) (العبد الكريم، ٢٠٠٣). ويستثنى من ذلك الحالات التى يسمح بها النظام، فقد ينص النظام على استمرار الجهة الإدارية فى تصريف الأمور إلى حين تنصيب الهيئة الجديدة (حالة استقالة الحكومة).
- الصورة الثالثة هى عدم شرعية التعيين وإلغائه ويتم ذلك عندما يتم تعيين موظف أو انتخابه ثم يتبين عدم شرعية ذلك التعيين أو الانتخاب، والقاعدة أن الأعمال الصادرة قبل إلغاء القرار تعتبر سليمة استنادًا إلى نظرية الموظف الفعلى، كما سنرى لاحقًا فى المطلب الثانى من هذا المبحث، وتعتبر باطلة معدومة بعد إلغاء القرار وهذا بصرف النظر عن نية مصدر القرار (Wodie,1969).

وفيما عدا الصور المذكورة كان الاختلاف كبيرًا فى التمييز بين عيب عدم الاختصاص والاغتصاب إلى درجة أن القضاء فى بعض أحكامه اعتبر مجرد تعدى سلطة إدارية على اختصاص سلطة إدارية أخرى نوع من الاغتصاب (خليفة، ٢٠٠١).

الفرع الثانى - القضاء:

إن وضع المعايير هى ليست من وظيفة القضاء ولا من وظيفة المشرع بل من صميم عمل الفقه؛ لذا نجد القضاء فى أحكامه يقتبس النظريات الفقهية ويحاول الاستعانة بتطبيقاتها لفض النزاعات المعروضة عليه من ذلك:

جاء فى حكم ديوان المظالم "... وهذا الرأى غير مسلم به للدائرة ولا يستند إلى أساس صحيح فنظرية القرارات المعدومة التى تبنتها الدائرة - على فرض الأخذ بها - إنما تتحقق ويوصم القرار بالانعدام عندما يكون العيب الذى اعتراه جسيمًا. ويعبر عنه بالنسبة لعيب الاختصاص باغتصاب السلطة. وتتمثل حالات اغتصاب السلطة حسب ما هو مبين فى كتب القضاء الإدارى فى حالات منها إذا كان القرار صادرًا من فرد عادى ليست له أية صفة عامة أو كان صادرًا من سلطة إدارية تختص به سلطة إدارية أخرى لا علاقة لها بها أو صادرًا من موظف لا يملك سلطة إصدار قرارات إدارية إطلاقًا..."(٧).

وفى حكم آخر لديوان المظالم يعكس الأخذ بصورة تعدى السلطة التنفيذية على اختصاص السلطة القضائية "القرار الذى تصدره الوزارة بناء على ... هو مجرد قرار إدارى لا يتسم بسمات الحكم القضائى ولا يحمل معناه وهو حقيق بالإلغاء إذ ما طعن فيه؛ لأنه ينطوى على تعد على اختصاص القاضى الذى وكل إليه النظام مهمة الفصل فى تلك المنازعات، ومن المسلم به والمستقر أن القرار الإدارى الذى يتعدى على اختصاص هيئة قضائية هو إجراء معدوم لا قيمة له"(٨).

ويؤكد ذاك فى حكم آخر بقوله: "ومن المسلم به أن القرار الإدارى الذى

يتعدى على اختصاص هيئة قضائية هو إجراء معدوم ولا يرتب أثرًا ولذلك - ولما للديوان من سلطة الرقابة القضائية - فإنه يتعين القضاء بإلغاء ذلك القرار وما ترتب عليه من آثار، وأن يكون الفصل فى المنازعات من قبل القاضى المنصوص عليه بالمادة العاشرة من نظام توزيع الأراضى البور"(٩).

ومن القضاء المصرى جاء فى أحد أحكامه "وحيث إن قرار ترقية الطاعن الذى صدر بسحبه القرار المطعون فيه إذ أصدره مدير المصنع الذى يعمل فيه بينما الاختصاص به سلطة رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التى يتبعها هذا المصنع عن طريق اعتماد صدوره من لجنة شؤون العاملين المركزية على النحو السالف الإشارة إليه فإن ذلك القرار بالترقية يكون بهذه المثابة مشوبًا بعيب عدم اختصاص جسيم لأن مدير المصنع عندئذ يكون قد غصب سلطة اللجنة ورئيس مجلس إدارة المؤسسة معًا وأحل نفسه محلهما مسقطًا مراحل تكوين القرار من حيث إسهام السلطات التى أناط بها القانون اختصاص المشاركة فى إنشائه على مراحل ومستويات تكوينه وبالتالى يكون القرار معدوما مما يجيز سحبه فى أى وقت دون التقييد بميعاد"(١٠).

وفى حكم آخر ترى المحكمة أن "فصل أعضاء مجلس الدولة من الخدمة وفقًا لأحكام مجلس الدولة الصادر به القانون رقم (٥٥) لسنة ١٩٥٩ كون الذى صدر فى ظله القرار المطعون فيه إما يكون وفقًا لأحكام المادة (٦٤) من الإحالة على المعاش إذا فقد العضو الثقة والاعتبار اللذين تتطلبهما الوظيفة والاختصاص بذلك منوط بالنسبة للأعضاء غير القابلين للعزل - ومنهم الطاعن - بصدور قرار من رئيس الجمهورية بعد موافقة لجنة التأديب والتظلمات وبعد سماع أقوال العضو وإما يكون بالعزل تأديبيًا وتوقيع هذه العقوبة منوط بلجنة التأديب والتظلمات وفقًا لأحكام المادتين (٦٥و ٦٦) من القانون آنف الذكر ... وإذ حدد لقانون السلطات المختصة بعزل أعضاء مجلس الدولة تأديبيًا وبإحالة غير القابلين للعزل منهم إلى المعاش ولم يخول السيد رئيس الوزراء أدنى اختصاص فى هذا الشأن فإن قراره وقد تمخض على ما سلف بيانه على فصل عادى لم تراعى فيه الإجراءات والضمانات القانونية المقررة لأعضاء مجلس الدولة يكون

قد انطوى على عدوان جسيم على اختصاص كل من لجنة التأديب والتظلمات ورئيس الجمهورية ينزل بالقرار المطعون فيه إلى حد غصب السلطة وينحدر به إلى مجرد الفعل المادى المعدوم الذى لا يرتب أى أثر قانونى ومن ثم لا تلحقه أية حصانة ولا يتقيد الطعن فيه بميعاد"[١١].

والملاحظ فى هذه الأحكام أن القاضى يضطلع بسلطة كبيرة فى تحديد المدى الذى يمكن عنده القول بانعدام القرار الإدارى (عامر، ٢٠٠١).

تقدير المعيار: يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير شيوعًا فى تمييز القرار المعدوم، ورغم محاولة أنصاره حصر حالات الانعدام فى الصور المذكورة إلا أن القضاء خرج على هذه الصور واعتبر صورًا أخرى كما سنرى من قبيل القرار المعدوم، وهذا لا يقلل من أهمية المعيار باعتباره من أهم المعايير التى قيل بها فى التمييز بين القرار المعدوم والقرار الباطل.

المطلب الثانى - معيار الوظيفة الإدارية:

يعتمد هذا المعيار على مركز أو صلة مصدر العمل بالوظيفة الإدارية، فالقرار المعدوم هو إجراء منبت الصلة بالوظيفة الإدارية أو هو القرار أو الإجراء الذى لا يمكن القول بأنه عمل يتعلق بعمل الإدارة[١٢] وقد يشكل حالة تعدٍ أو غصب (voie de fait)، أما القرار الباطل فهو القرار الذى يتصل بالوظيفة الإدارية بصرف النظر عن مدى مشروعيته. فالعبرة فى هذا المعيار هى خروج التصرف من دائرة العمل الإدارى. ولكن متى يكون العمل إداريًا؟

الفرع الأول - الفقه:

لقد اعتمد الفقه معيارين للتمييز بين العمل الإدارى وباقى أعمال السلطات فى الدولة، هما المعيار العضوى والمعيار الموضوعى، وعليه يكون التصرف إداريًا أى منسوبًا إلى الإدارة، وفق المعيار الأول إذا كان صادرًا من جهة إدارية وفى جميع مستويات الوظيفة الإدارية، وتطبيقًا لذلك يكون العمل غير إدارى إذا كان

صادرًا من فرد ليست له صفة الموظف أو هيئة ليست لها صفة الإدارة العامة وهذا هو اغتصاب السلطة الذى يؤدى إلى اعتبار التصرف (القرار) فى حكم المعدوم، كما سبق القول. فالعمل هنا لا يخرج من اختصاص مصدره فحسب وإنما من اختصاص الإدارة العامة كلها وفى جميع مستوياتها. وخروجًا على هذه القاعدة جاءت نظرية الموظف الفعلى، وهو الموظف الذى لا يملك سلطة إصدار القرار الإدارى لأن قرار تعيينه كان باطلاً أو لم يصدر أصلاً، أو لم يكن مختصًا زمانيًا لبلوغه سن التعاقد أو قبول الاستقالة أو فقدانه للجنسية. وتستند نظرية الموظف الفعلى إلى مبدأين:

الأول – حماية الظاهر: ذلك أن الأفراد يتعاملون حسب الظاهر أى مع من يظهر بمظهر الموظف الرسمى المعين بطريقة صحيحة، إذ ليس من واجب كل طالب خدمة أو مراجع أن يطلب من الموظف إبراز قرار تعيينه والتأكد من سلامة القرار من العيوب، وإنما يقع على عاتق الجهة الإدارية واجب عدم السماح لمن ليست له الصفة الرسمية، أو لم يستكمل شروط الوظيفة، أن يتولى ممارسة مقتضيات الوظيفة فى المصالح المختلفة، وتتحمل المسؤولية عن تقصيرها مما يجعل الأعمال الصادرة عن هذا الموظف (الفعلى) صحيحة حماية للغير حسن النية. من تطبيقات نظرية الموظف الفعلى فى النظام السعودى ما جاء فى نص المادة (٤) فقرة (٨) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية "يعامل المعين دون السن النظامية كالآتى:

أ- إذا اتضح أمره قبل إكماله السن النظامية للتعيين يطوى قيده ويعتبر ما قبضه من راتب مكافأة نظير عمله ويرد له ما استقطع من عائدات تقاعدية باسترداد ما صرف له بموجب المادة (١٠/٢٧) من لائحة البدلات ولا يستحق إجازة عن الفترة التى قام بها بالعمل خلالها.

ب- إذا أكمل الموظف السن المقررة للتعيين وهو قائم بواجبات الوظيفة يستمر فى عمله ومنذ إكماله السن النظامية للتعيين تعتبر خدماته نظامية وتبدأ فترة التجربة بالنسبة له ولا يطالب باسترداد ما صرف له بموجب المادة (١٠/٢٧) من لائحة البدلات".

كما جاء فى نص المادة (٣٠/١٠) من اللائحة المذكورة "الموظف الباقى على رأس العمل بعد سن الستين بدون سبب نظامى يعتبر فى حكم الموظف الفعلى ويعامل كالتالى:

أ- لا تحسب المدة التى قضاها خدمة فعلية، وتعاد له حسميات التقاعد.

ب- يعتبر ما تقاضاه بمنزلة تعويض مقابل عمله.

الثانى - مبدأ استمرارية المرفق العام: ذلك أن المرفق العام لا بد أن يستمر فى أداء خدماته للمنتفعين فإذا طرأت ظروف استثنائية كالحرب مثلا حالت دون أن يؤدى الموظفون الرسميون وظائفهم، وقام بعض الأفراد، الذين لا يتمتعون بأية سلطة، بإصدار بعض القرارات اللازمة لاستمرارية المرفق العام، فإن هذه القرارات تعتبر وكأنها صادرة مِنْ من يملك سلطة إصدارها نظامًا بناء على قاعدة سير المرفق العام بانتظام واطراد[١٣]. ونشير هنا إلى أن نظرية الموظف الفعلى جاءت لتصحح أوضاعًا تسببت فيها الإدارة بعدم اتخاذ الإجراء اللازم فى الظروف العادية أو غيابها فى الظروف الاستثنائية. وفى كل الحالات لا بد أن يكون الموظف الفعلى قد مارس صلاحيات الموظف النظامى وفق الشكليات المعتادة.

أما من حيث الموضوع فقد يكون التصرف لا صلة له بالوظيفة الإدارية من حيث موضوعه أيضًا، ذلك أن الوظيفة الإدارية (التنفيذية) تتمثل أساسًا فى تنفيذ القوانين (الأنظمة) وإصدار اللوائح بجميع أنواعها بما فيها اللوائح المستقلة، وذلك لإشباع الحاجات العامة، أو حسب حكم محكمة التنازع لا يمكن القول بأنه تطبيق لنص تشريعى (نظامى) أو لائحى[١٤]، وكل عمل يخرج عن هذه الوظيفة لا يعتبر عملاً إداريًا من موضوعه، فإذا كان العمل يتضمن الفصل فى خصومة فهو ليس عملاً إداريًا لأنه تعدى على اختصاص السلطة القضائية، بما فى ذلك اللجان ذات الاختصاص القضائى، ونشير هنا إلى أن اللجان التأديبية التى ينعقد لها الاختصاص بنظر المخالفات التأديبية وتقدير العقوبة، ليست جهات قضائية وإنما تظل تحتفظ بصفتها الإدارية - وفقًا للمعيار العضوى - وقراراتها قرارات إدارية قابلة للطعن أمام القضاء الإدارى (ديوان المظالم).

كما قد يتضمن القرار الإدارى اعتداء على الوظيفة التشريعية (التنظيمية) إذا تضمن قاعدة عامة موضوعية، العبد الكريم (٢٠٠٣)، أو صدر فى مجال حجزه الدستور للوظيفة التشريعية ويسميه البعض عدم الاختصاص المادى - ratione materiae (Chapus,2000).

كما يدخل فى مفهوم التعدى على اختصاص السلطات الأخرى لجوء الجهات الإدارية لتنفيذ قراراتها (غير التنفيذية) إلى وسائل لا يجيزها لها القانون، فهذه الوسائل ليست عملاً إداريًا من حيث الموضوع. مثل لجوء الجهات الإدارية إلى تطبيق الجزاءات الجنائية على المخالفين أو استيفاء ما لها من حقوق مالية على الأفراد باستعمال القوى العمومية، أو حالات الحجز التى لا تدخل فى اختصاص الإدارة[١٥]. غير أن هذه القاعدة يمكن عدم العمل بها فى ظل الظروف الاستثنائية، فالنظرية تحول اللامشروعية الجسيمة فى الظروف العادية إلى اللامشروعية البسيطة فى الظروف الاستثنائية[١٦]. وتطبيقًا لذلك اعتبر القضاء، سعيًا منه لحماية الملكية الفردية والحريات العامة، كل اعتداء عليهما من طرف الإدارة من قبل القرارات المعدومة، إذ إنها مجالات محجوزة للوظيفة التشريعية.

وخلاصة هذا المعيار أن كل الأعمال القانونية التى لا صلة لها بالوظيفة الإدارية يمكن اعتبارها قرارات معدومة مهما كانت درجة الجسامة فى العيب الذى يصيب القرار.

الفرع الثانى - القضاء:

الملاحظ أن القضاء لم يعتمد معيارًا محددًا وإنما ترك لنفسه حرية تقدير العيب وإعطائه الوصف والصورة المناسبة، من ذلك أن ديوان المظالم توزع اجتهاده على المعايير التى قال به الفقه حسب اجتهاد القاضى وحسب ملابسات التصرف القانونى. فمن تطبيقات نظرية الموظف الفعلى ما جاء فى حكم ديوان المظالم: "وبناء على أن ... وقد بلغ السن النظامية للتقاعد فى ... فإنه من هذا

التاريخ تزول عنه صفته كمستخدم حكومى، ويعد من الجهة النظامية البحتة فردًا عاديًا، لا يتمتع بأى من مزايا الوظيفة التى كان يشغلها، غير أنه وقد بقى على رأس العمل وأدى واجبات الوظيفة فعلاً يستحق ما صرف له من مرتبات بوصفه تعويضًا له مقابل عمله، ويعد خلال فترة بقائه بعد بلوغه سن التقاعد فى حكم الموظف الفعلى(١٧).

وفى حكم آخر يرى الديوان "و لما كان المدعى قد ألغى تعيينه لبلوغه السن النظامية، فإنه يعتبر خلال فترة تعيينه الباطل موظفًا فعليًا"(١٨).

وما يمكن استنتاجه من مسلك القضاء فى أنه كان يعتبر دائمًا صدور القرار من شخص لا تربطه أية صلة بالسلطة الإدارية من قبيل القرار المعدوم حتى ولو رفعت الدعوى فى الميعاد وذلك لجسامة اللامشروعية.

تقدير المعيار: يتميز هذا المعيار بتضييقه من مجال القرارات المعدومة وحصرها فى الحالات المتفق عليها فقهًا وقضاء، وهو يعتبر فى نظر البعض المعيار الأكثر وضوحًا ولا يثير تطبيقه أى إشكال (السنارى، ١٤٢٤هـ). غير أن هذا التحديد غير مسلم به فى الفقه والقضاء إذ اعتبرت حالات كثيرة من تطبيقات القرارات المعدومة حتى عندما تتعدى جهة إدارية على اختصاص جهة أخرى أو أحيانًا مجرد تجاهل الجهة الإدارية المصدرة لإجراءات جوهرية كما سنرى.

كما أن تحديد الصفة الإدارية للتصرف ليس أمرًا ميسورًا، ففى حالة دمج السلطات تقوم سلطة واحدة بالوظيفتين التنفيذية والتشريعية، ووصف عمل ما بأنه إدارى بطبيعته أمر مشكوك فيه، فتحديد مجال اللائحة والقانون يرسمه دستور كل دولة حسب نظامها السياسى ولا يمكن القول بموضوعات بطبيعتها تشريعية وأخرى تنفيذية.

المطلب الثالث - معيار تخلف أحد أركان القرار الإدارى:

يقوم هذا المعيار على أساس تخلف أحد أركان القرار الإدارى فنكون بصدد

قرار معدوم إذا تخلف أحد أركانه ويكون القرار باطلاً إذا تخلف شرط من شروط صحته. غير أن أنصار هذا المعيار اختلفوا على أركان القرار وهل يترتب الانعدام على تخلف أى منها أم ببعضها فقط؟

فهناك من يرى، العبد الكريم (١٤٢٤هـ) أن أركان القرار الإدارى هى الإرادة والمحل والسبب بينما الشكل والاختصاص هى من شروط الصحة، وعند البعض هى من ركن الإرادة، ويدخلون مخالفة القانون فى ركن المحل (وصفى، ١٩٨٨). وبالتالى ينعدم القرار إذا تخلف أحد أركانه. بينما يرى البعض الآخر، (الطماوى، ١٩٨٤) أن أركان القرار هى الإدارة والسبب والاختصاص والمحل والشكل والغاية، ولا نكون بصدد الانعدام إلا إذا تعلق الأمر بركن الاختصاص نتيجة العيب الجسيم وهو الاغتصاب وأن العيوب التى تتعلق بالسبب والشكل تؤدى إلى البطلان فقط بينما تؤدى مخالفة ركن المحل والغاية إلى الانعدام استثناء.

ويرى البعض الآخر، (جمال الدين، ٢٠٠٤)، أن القرار الإدارى يقوم على ركن واحد وهو الإدارة (الرضا) ذلك أن القرار الإدارى لا يعدو عن كونه إفصاح الإدارة عن إرادتها، فإذا صدر هذا الإفصاح عن جهة إدارية فنحن بصدد قرار إدارى بصرف النظر عن عيوبه وأن عناصر الشكل والاختصاص والمحل والسبب والغاية لا تتصل بانعقاد القرار الإدارى ووجوده، وإنما بمشروعية هذا القرار وصحته قانونًا. ويكون هناك اغتصاب للسلطة إذا صدر العمل من فرد عادى ليس بينه وبين السلطة الإدارية أى علاقة وظيفية وكذلك عندما يصدر القرار من سلطة عامة خلاف السلطة الإدارية مثل السلطة التشريعية أو القضائية، ففى مثل هذه الحالات لا يعد ما يصدر من ذلك الفرد أو تلك السلطة من القرارات الإدارية لتخلف ركن الإدارة بأن تكون تعبيرًا أو إفصاحًا عن سلطة إدارية، ومن ثم لا يعتبر القرار إداريًا لانعدام إرادة السلطة العامة فيه وهذا هو الانعدام الحقيقى، وهذا النوع الأخير لا يحتاج تحريك دعوى لإلغائه لأن الأصل أن توجه ضد القرارات الإدارية غير المشروعة وهى أعمال قانونية، فى حين أن القرار المعدوم بطبيعته يكون غير قادر على إحداث آثار قانونية وينعقد الاختصاص بشأنه للقضاء العادى.

وعلى هذا الأساس فإن اغتصاب السلطة حسب هذا الرأى لا علاقة له بركن الاختصاص، فالاختصاصات المخولة فى مجموعها للسلطة الإدارية تكون صحيحة لمجرد صدورها من جهة إدارية أو موظف عامٍ يملك التعبير عن إرادة السلطة الإدارية، إذ يتوزع الاختصاص الإدارى قانونًا بين موظف الإدارة فى الجهات الإدارية المختلفة التى تتكون منها السلطة الإدارية فى الدولة، وإذا كان صحيحًا أن كل منهم يملك سلطة التعبير عن إرادة الإدارة إلا أن لسلطة كل موظف أو جهة إدارية بعض الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية التى يفرضها القانون ويعد كل تجاوز لهذه الحدود مخالفة للقانون ويجعل القرار باطلاً. وعليه فإن نظرية الانعدام تتصل بعدم انعقاد القرار الإدارى أو انعدام وجوده وليس بعدم مشروعيته. ويلحق صاحب هذا الرأى حالات الغش أو التدليس بصور الانعدام الحقيقى لأنها عيوب تشوب إرادة الجهة الإدارية.

تقدير المعيار: يعيب هذا المعيار نظرته التحكمية فى التفرقة بين أركان القرار الإدارى دون سند أو دليل مقنع، وتأثره بنظرية البطلان المطلق والبطلان النسبى فى القانون المدنى، كما أن قصره نظرية الانعدام على ركن الإرادة يتعارض مع ما استقر عليه الفقه والقضاء على مد حالات الانعدام إلى جميع أركان القرار الإدارى فى حالة المخالفة الجسيمة على النحو الذى سنبينه لاحقًا فى هذا البحث. وقد استدرك صاحب هذا الرأى بعض هذه الانتقادات حيث أقر بوجود حالات انعدام حكمى وذلك إذا شاب العمل الإدارى عيب جسيم من عيوب المشروعية، وهو بذلك يتراجع عن قوله بأن حالات الانعدام تقتصر على تخلف الركن الوحيد للقرار الإدارى وركن الإرادة ويقر بوجود صور أخرى لانعدام القرار الإدارى سماه الانعدام الحكمى، جمال الدين (٢٠٠٤).

المطلب الرابع - معيار اللامشروعية الجسيمة[١٩]:

يستند هذا المعيار إلى درجة الجسامة فى العيب الذى يلحق القرار الإدارى وهو من أول المعايير التى قال به القضاء واعتنقها مجلس الدولة الفرنسى فى البداية، وهذا المعيار يربط حالات انعدام القرار بمدى جسامة اللامشروعية التى

تصيب القرار الإدارى فى أى ركن من أركانه، وبعبارة أخرى فإن مخالفة مبدأ المشروعية مخالفة جسيمة تصل بالقرار إلى حد الانعدام وتفقده كيانه ويجرده من صفاته ومقوماته القانونية كتصرف قانونى منشئ لمراكز قانونية ولا يتمتع بالحصانة المقررة للقرارات الإدارية. (صالح، ٢٠٠١). غير أن الإشكالية التى واجهت أنصار هذا المعيار هى ما هو حد الجسامة التى تؤدى إلى الانعدام كما أن التطبيقات القضائية أظهرت اختلافًا كبيرًا فى رسم حدود الجسامة المطلوبة.

الفرع الأول - الفقه:

يتميز هذا المعيار بمحاولته تفادى الانتقادات التى وجهت للمعايير الأخرى وذلك بعدم حصره للحالات التى يمكن أن تؤدى إلى الانعدام فى القرارات الإدارية، بل ربط ذلك بحد من الجسامة التى يجب أن يبلغها العيب فى القرار الإدارى.

لقد كان هذا المعيار أكثر المعايير مرونة وقدرة على استيعاب كل صور عيوب القرار الإدارى، ويطلق يد القاضى فى تقرير حالات الانعدام وبالتالى وسع فى مجال حماية المشروعية، ولكنه فى نفس الوقت يعتمد على معيار الجسامة وهو معيار تحكمى يمكن أن يؤدى إلى تهديد استقرار المراكز القانونية وإحداث اضطرابات فى الوظيفة الإدارية مما قد يخلق متاعب للجهة الإدارية التى ستضطر إلى إعادة ترتيب المراكز القانونية التى أنشأها أو عدل فيها القرار. كما أن الفقه لم يحدد معيار لدرجة الجسامة المطلوبة حتى نكون بصدد قرار معدوم وإنما اكتفى بالقول بأن تكون اللامشروعية ظاهرة أو بديهية لا يمكن معها القول أننا بصدد عمل قانونى.

وللتخفيف من هذه الانتقادات قال البعض بمعيار القاعدة العليا فى الدولة وعليه فإن مفهوم المخالفة الجسيمة يراد به مخالفة القاعدة القانونية العليا فى الدولة أى الدستور، وعليه فإذا مارست الإدارة سلطة منحها إياها الدستور وخالفت بصددها بعض الإجراءات أو الشكليات التى تتطلبها القوانين العادية

(ما دون العليا)، فلا تعد المخالفة جسيمة ولا تؤدى إلى الانعدام، بخلاف إذا خالفت الإدارة القاعدة العليا بالتعدى مثلا على اختصاص السلطتين التشريعية والقضائية (الشاعر، ١٩٦٨). فالجسامة المعتبرة هى جسامة المخالفة، أى إهدار قواعد قانونية عليا فى تدرج هذه القواعد، ويقصد بالقواعد العليا، القواعد الدستورية وأحكام الشريعة والمبادئ العامة للقانون، جمال الدين (٢٠٠٤).

غير أن المحاولة قللت من مخالفة القوانين العادية واللوائح وهى بذلك تقلص من مجال الحماية لحقوق الأفراد، ويجعل الأعمال الإدارية فى منأى عن الإلغاء القضائى، بمجرد فوات ميعاده ولو كان فى مخالفة متعمدة وجسيمة للقانون، وهذا غير مقبول ولا يمكن التسليم به إذ يحصن القرار الإدارى من الإلغاء بواسطة الدعوى القضائية مهما كانت درجة مخالفة القاعدة القانونية.

الفرع الثانى - القضاء:

إذا رجعنا إلى تطبيقات القضاء سنجد اختلافًا كثيرًا حول تقدير جسامة عدم المشروعية التى يترتب عليها الانعدام. فنجد بعض الأحكام تعتبر مخالفة الإجراء مجرد عيب عادى لا ينحدر بالقرار إلى حد العمل المادى، فى حين نجد بعض الأحكام الأخرى تعتبر مخالفة الشكل أو الإجراء من أسباب الانعدام، ونستشهد هنا بحكمين صادرين عن ديوان المظالم فيما يتعلق بعيب الشكل والإجراء، فى الحكم الأول اعتبر القرار معدومًا وجاء فيه: "وحيث إن قرار مجلس الوزراء رقم ٦٧ وتاريخ ١٤١١/٤/١١، فى الفقرة الثالثة منه ينص على أن تقوم لجنة مشكلة من مندوبين من وزارة الداخلية ووزارة الصحة ووزارة الشؤون البلدية والقروية بالتحقيق فى حوادث التسمم الغذائى وتحدد السبب والمتسبب وحصر المسؤولية وترفع توصياتها لوزير الداخلية ليقرر توقيع العقوبة المناسبة ... وحيث إن قرار وزارة الداخلية المتظلم منه صدر بناء على اللجنة المذكورة التى تمت بالمخالفة لقرار مجلس الوزراء سالف الذكر فإن القرار المتظلم منه يكون قد صدر بناء على إجراءات مخالفة للنظام وهو عيب جسيم يؤدى إلى اعتباره فى حكم المعدوم ... وحيث إنه بالنسبة للدفع الشكلى المقدم من الجهة المدعى عليها

بحجة أن التظلم قدم بعد فوات المدة المحددة للتظلم فإنه وقد انتهت الدائرة إلى أن القرار قد شابه عيب جسيم أدى إلى اعتباره فى حكم المعدوم، فإنه والحالة هذه لا يتحصن بمضى المدة ..."[٢٠]. وفى حكم آخر اعتبر مخالفة الإجراء عيبًا يؤدى إلى بطلان القرار فجاء فى الحكم: "وإذا كان قد سبق للوزارة أن شكلت - بعد إخلاء الدار - لجنة من المندوبين عن إدارة التعليم بالمنطقة والبلدية والمالية لتقدير ما يستحق المدعى من تعويض عما لحق بداره من أضرار وقدرت هذه اللجنة هذا التعويض وصدرت موافقة معالى الوزير ... فإن تلك اللجنة جرى تشكيلها بعد نفاذ قرار مجلس الوزراء رقم ٣٩٤ وتاريخ ١٣٩٨/٣/٢٥ هـ على نحو يخالف التشكيل الذى نص عليه القرار، ومتى كان الأمر كذلك، فإن تشكيل اللجنة يكون قد وقع باطلاً لمخالفة حكم النظام بما يبطل عملها ومن ثمة يبطل القرارات الصادرة ... إعمالاً لقاعدة إن ما بنى على باطل فهو باطل[٢١].

ومن القضاء المصرى حكم المحكمة الإدارية العليا حيث اعتبرت المحكمة عدم مراعاة شكليات التبليغ والاكتفاء بالنشر فى الجريدة الرسمية بالنسبة لقرارات نزع الملكية يؤدى إلى اعتبار قرار النزع فى حكم المعدوم. جاء فى الحكم:

"بأن المحكمة قد سبق لها أن قضت بأن قرار تقرير المنفعة العامة لمشروع معين بما يصاحبه ويترتب عليه من نزع ملكية الأفراد المالكين أو الحائزين ليس فى طبيعته قرارًا تنظيميًا عامًا بحيث يكفى نشره فى الجريدة الرسمية لتوفير القرينة القانونية على العلم به وإنما هو أقرب إلى القرارات الفردية لأنه يمس المركز القانونى الذاتى ... وعلى ذلك فإن علم ذوى الشأن بأثر القرار المذكور على مراكزهم القانونية لا يتحقق بمجرد نشره فى الجريدة الرسمية إذ تطلب القانون رقم ٥٧٧ لسنة ١٩٥٤ بشأن نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة إلى جانب نشر القرار فى الجريدة الرسمية بلصقه فى المكان المعد للإعلانات بالمحافظة وبمقر العمدة والشرطة أو فى المحكمة الابتدائية... ومن حيث إنه لما كان ذلك وكانت إجراءات اللصق لم يقم عليها دليل فإن النشر فى الجريدة الرسمية وحده لا يكون كافيًا ... وينحدر بذلك إلى مجرد الفعل المادى المنعدم الأثر قانونًا الأمر الذى يزيح أية حصانة ويفتح الباب للطعن فيه دون التقيد بميعاد[٢٢].

وفى حكم آخر ترى المحكمة العليا "أن القرار المطعون فيه وقد صدر مسقطاً مراحل تكوين القرار من حيث إسهام السلطات التى ناط بها القانون اختصاص المشاركة فى إنشائه على مراحل ومستويات تكوينه وبالتالى يكون القرار معدوما[٢٣].

وفى بعض التطبيقات الأخرى اعتبرت المحكمة مخالفة القانون من العيوب التى تؤدى إلى تقرير انعدام القرار من ذلك قرارها الذى جاء فيه " أن العامل المريض بالدرن أو الجذام أو بمرض عقلى أو بإحدى الأمراض المزمنة ومنها الارتفاع الشديد فى ضغط الدم أو المصحوب بمضاعفات شديدة يستمد مركزه القانونى فى البقاء فى الخدمة وذلك بمنحه إجازة مرضية استثنائية بمرتب كامل إلى أن يشفى أو تستقر حالته المرضية استقرارًا يمكنه من العودة إلى مباشرة أعمال وظيفته ... ونتيجة لذلك فإن القرار الذى تصدره الإدارة بإنهاء خدمة العامل بأحد الأمراض المنوه عنها لعدم اللياقة الطبية يكون منعدمًا وتبعًا لذلك يحق لصاحب الشأن طلب إلغاؤه فى أى وقت دون التقيد بالمواعيد المقررة لرفع دعوى الإلغاء[٢٤].

وفى تعقيبنا على هذه الأحكام وحسب ما استقر عليه الفقه والاجتهاد القضائى نرى أن مخالفة الإجراء الذى حدده النظام فى تشكيل اللجان -و هى من الأشكال الجوهرية - لا يعتبر مخالفة جسيمة ترتب عليها اعتبار القرار فى حكم المعدوم، بل هى من العيوب التى تجعل القرار باطلاً وليس معدومًا. وكذلك الحال فى مخالفة القانون، ولا يمكن فهم مسلك القضاء فى هذا الشأن إلا على ضوء حرص القاضى على حماية الحقوق الفردية فقد لا يجد القاضى بدًا لحمايتها من تقرير الانعدام حتى يتحرر من المدة التى تحصن القرار وتحول دون إلغائه لعدم رفع الدعوى فى الآجال النظامية، (بوزيد، ٢٠٠٢)، أى بمراعاة مهل التظلم وميعاد رفع الدعوى. وهذه هى المزية الأساسية لنظرية القرارات المعدومة والتى استدعت وجودها إلى جانب نظرية بطلان القرارات الإدارية.

المطلب الخامس - رأينا الخاص فى المعايير الفقهية:

من خلال العرض السابق للمعايير الفقهية المختلفة والتطبيقات القضائية يمكننا ملاحظة ما يلى:

- لقد كان للتطور الذى لحق مبدأ مسؤولية الدولة أثر كبير فى البحث عن ضوابط للحد من خطر النشاط العام، والنشاط الإدارى على وجه الخصوص، على الحريات الفردية، ففى البداية قبلت المسؤولية الإدارية بقدر من التحفظ وكان القاضى يجد صعوبة كبيرة فى إدانتها ووصف قراراتها بعدم المشروعية، غير أن التطور الذى حصل فى مجال المسؤولية وحقوق الإنسان وخاصة حق الملكية الفردية قلب الأوضاع وتحول القاضى إلى مدافع عن الحريات الفردية فى مواجهة الإدارية وبدأ يتوسع فى بسط رقابته على الأعمال الإدارية، ولم يعترف له بحق تقرير بطلان القرارات الإدارية فحسب، وإنما اعتبارها فى بعض الحالات من قبيل الأعمال المادية التى لا يمكن لها أن تحدث أى أثر قانونى، وحاول الفقه فى هذا السياق صياغة معايير ترسم معالم هذه النظرية التى ابتدعها القضاء فقيل فى هذا الصدد بالمعايير التى تعرضنا لها فى المبحث السابق.

ولا يمكن فهم تعدد المعايير إلا إذا فهمنا سياقها التاريخى، ففى البداية ظهر معيار اغتصاب السلطة باعتباره كان الصورة الأكثر وضوحًا للامشروعية الجسيمة، فهو فى كثير من صوره يشكل تجاوزًا لمبدأ فصل السلطات الذى يعتبر ضمانة قوية ضد الاستبداد والتسلط ولم يتساهل القضاء مع هذا النوع من التجاوز.

أما المعايير الأخرى، عدا معيار اللامشروعية الجسيمة، لا تعدو أن تكون صورًا لاغتصاب السلطة، فمعيار الوظيفة الإدارية يستند أساسًا على صلة مصدر القرار بكادر الوظيفة، وهذا من صور الاغتصاب، كذلك معيار تخلف أركان القرار الإدارى فقد أجمع أنصاره على أن تخلف بعض الأركان يؤدى إلى انعدام القرار من هذه الأركان ركن الاختصاص وركن الإرادة أو الرضا وهى أيضًا من صور الاغتصاب واختلفوا حول الأركان الأخرى.

أما معيار المخالفة أو اللامشروعية الجسيمة فقد حاول توحيد كل المعايير فى الحد الذى يشكل مخالفة جسيمة، وهو المعيار الذى يلقى قبولاً أوسع لدى الفقه

والقضاء رغم الانتقادات التى وجهت إليه، فهو يمنح القاضى سلطة تقديرية فى تحديد مدى الجسامة التى تصل بالقرار إلى حد الانعدام.

كما أن القضاء لم يعتمد فى تطبيقاته معيارًا واحدًا، بل كان يتجنب فى كثير من أحكامه ذكر معيار محدد وإن قال بمضمونه، وأكثر المعايير التى نجد لها ذكر فى أحكام القضاء، وخاصة القديمة هو معيار اغتصاب السلطة، ومؤخرًا معيار العيب الجسيم أو اللامشروعية الجسيمة.

وعلى العموم يمكننا إبداء الملاحظات التالية خلاصة لهذا المبحث:

أولاً: إن مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى لا يعلنها القاضى إلا فى حالات نادرة ولسببين، الأول هو محاولة تجاوز عامل الوقت الذى قد يحول بينه وبين توفير الحماية للحقوق الفردية التى تضررت نتيجة الانتهاك الصارخ للقانون والثانى، وحتى مع عدم فوات الميعاد، يهدف القاضى التأكيد على خطورة المخالفة بتجريد العمل الإدارى من أية قيمة قانونية، ويشكل ذلك رسالة قوية للجهات الإدارية لكى تحرص على شرعية أعمالها.

ثانيًا: لا يمكن القول بحصر حالة الانعدام فى صورة واحدة وكل المعايير التى قيل بها تشكل صورًا لحالات الانعدام، ومعيار جسامة العيب أو المخالفة حاول تقييد حالة الانعدام بجسامة اللامشروعية ولكنه لم يضع لها معيارًا محددًا يمكن إعماله فى كل الحالات.

وفى الأخير يمكننا القول إن المعيار هو معيار القاضى الذى يفصل فى النزاع بما يملكه من سلطة النظر من واقع الحال وملابسات النزاع وبما يتولد لديها من قناعة من أن المخالفة تشكل حالة انعدام للقرار ليس دائما لجسامة المخالفة وإنما أحيانا لأهمية الحقوق محل الحماية.

المبحث الثانى - جهة تقرير الانعدام وآثاره:

لقد أثارت مسألة الاختصاص بتقرير حالة الانعدام تنازعًا بين الجهات

القضائية فى الدول التى تأخذ بالازدواجية، ولا يبدو الأمر ذات أهمية كبيرة فى النظام السعودى إلا أنه أمر يمكن تصوره، كما سنرى، كما تعتبر مسألة تحديد الآثار المترتبة على تقرير حالة الانعدام فى غاية الأهمية وسنحاول فى هذا المبحث تحديد الجهة وبيان الأثر.

المطلب الأول - الجهة المختصة بتقرير الانعدام:

أثارت مسألة تحديد الجهة المختصة بتقرير الانعدام جدلاً فى الفقه والقضاء الفرنسيين، ففى البداية لم يقبل مجلس الدولة الفرنسى أن توكل مهمة تقدير مشروعية القرارات الإدارية إلى غير جهة القضاء الإدارى، وفى نفس الوقت كان القضاء العادى يسعى إلى بسط سلطته على بعض القرارات الإدارية التى سلبت منه بمقتضى المعيار العضوى الذى اعتنقه مجلس الدولة الفرنسى بصفة أساسية فاقتبس نظرية البطلان المطلق من القانون المدنى، لكن مجلس الدول لم يسلم بهذا الاقتباس وظل يصر على موقفه، وظل الأمر سجالاً بين الجهتين القضائيتين حتى تدخلت محكمة التنازع بنظرية الغصب أو التعدى[٢٥]، Auby(1984)، التى بموجبها ينعقد الاختصاص للقضاء العادى ولكن نظرية التعدى ظل مجالها مقصورًا على التعدى على الملكية الخاصة أو الحريات الفردية وتستهدف الدعاوى المتعلقة بها إصلاح الضرر وأصبح من حق القاضى العادى إعلان الانعدام لكى يتسنى له الحكم بالتعويض ولكنه لا يحق له إلغاء القرار المعدوم. وفى حكم محكمة التنازع فى قضية Guigon[٢٦] حسم الجدل وأصبح من حق جهة القضاء العادى تقرير الانعدام دون الإلغاء والحكم بالتعويض ويحتفظ القاضى الإدارى بتقدير المشروعية والحكم بالإلغاء.

وفيما يخص النظام السعودى نعتقد أنه يمكن أن تثار هذه الإشكالية لوجود ازدواجية القضاء، جهة القضاء الشرعى وجهة ديوان المظالم، ويختص هذا الأخير باعتباره جهة قضاء إدارى مستقل حسب نص المادة (٨) من نظامه، بمنازعات الإدارة سواء تعلق الأمر بدعوى الإلغاء أو منازعات العقود الإدارية أو دعوى المسؤولية أو التعويض. ومع ذلك نعتقد أن الإشكالية يمكن تصورها،

فالقضاء الشرعى يمكن أن يفصل فى نزاعات بين الأفراد استنادًا إلى قرارات صادرة من الجهات المختصة كمجلس الوزراء أو الوزراء، وخاصة بعد صدور أنظمة الإصلاح المرتقبة كما أشرنا، فإذا دفع أحد أطراف الخصومة بعدم مشروعية القرار وادعى أنه مخالف للنظام الأساسى للحكم أو أى نظام صادر بمرسوم ملكى أو شكك فى تفسيره فهل يمكن للقضاء الشرعى تفسير وتقدير مشروعية القرار؟

نرى أن المسألة ليست بالحدة التى كان عليها الوضع فى القضاء الفرنسى ذلك إن ديوان المظالم هو المختص بجميع منازعات الإدارة، سواء تعلق الأمر بأعمالها القانونية أو المادية وبما فى ذلك حالات التعدى(٢٧).

غير أن المادة الثامنة من نظام ديوان المظالم لا تشير صراحة إلى اختصاص ديوان المظالم بتفسير وتقدير مشروعية القرارات الإدارية -عدا ما ورد فى المذكرة الإيضاحية بأن قضاء التفسير وتقدير المشروعية يندرج ضمن اختصاصات الديوان.

ومع ذلك يمكننا القول باختصاص ديوان المظالم بالتفسير وتقدير المشروعية، لما يلى:

- إن قضاء التفسير وتقدير المشروعية لا ينعقد على أساس دعوى يقيمها ذوى الشأن وإنما على أساس الدفع أى أثناء دعوى قائمة سواء أمام ديوان المظالم أو جهة القضاء الشرعى، ولذا لم يرد النص عليه من ضمن اختصاصات ديوان المظالم فى المادة الثامنة من نظام الديوان.
- استنادا إلى قاعدة قاضى الأصل هو قاضى الفرع أو قاضى الدعوى هو قاضى الدفع، الدغيثر، (١٩٩٢) أو من يملك الأكثر يملك الأقل منه، فإنه يمكننا القول باختصاص الديوان فى الدفوع الفرعية ما دام هو صاحب الاختصاص فى منازعات الإلغاء وهى تقتضى أساسًا تقدير مشروعية القرارات الإدارية قبل الحكم بإلغائها.

- ينبنى على ما سبق ذكره أنه إذا أثيرت مسألة مشروعية قرار إدارى أمام جهة القضاء الشرعى عليها أن توقف النظر فى الدعوى وتحيل مسألة تقدير مشروعية القرار إلى ديوان المظالم فهى أسبقية حكم بالنسبة للقاضى الشرعى، وهذا ما يعنيه نص المادة (٢٨) من نظام القضاء رقم (م/٦٤) بتاريخ ١٣٩٥/٧/١٤هـ حيث جاء فى النص المذكور: "إذا دفعت قضية مرفوعة أمام محكمة بدفع يثير نزاعًا يختص بالفصل فيه جهة أخرى وجب على المحكمة إذا رأت ضرورة الفصل فى الدفع قبل الحكم فى موضوع الدعوى، أن توقفها وتحدد للخصم الموجه إليه الدفع ميعادًا يستصدر فيه حكمًا نهائيًا من الجهة المختصة".

غير أن نص المادة السابقة يثير بعض الالتباس، لأنه مما يمكن استنتاجه من عبارات نص المادة أن الخصم الذى وجه إليه الدفع هو الذى يرفع الدعوى أمام الجهة المختصة، أى الديوان، بينما فى حقيقة الدفع أن القاضى هو الذى يطلب من الجهة المختصة تزويدها بالرأى (الحكم) فى الدفع، أى أنه يطلب الفتوى، قبل الفصل فى النزاع ولا تقبل من الأفراد رفع دعاوى ابتداء لتقدير مدى مشروعية القرارات الإدارية لأن القاضى الإدارى (الديوان) ليس مستشارًا قانونيًا للأفراد.

وقد أكد ديوان المظالم فى أحد أحكامه هذا التفسير جاء فى الحكم: "إنه من الأمور المسلم بها فى المبادئ العامة فى القضاء أنه إذا رفعت قضية أمام المحكمة ودفع أمامها بدفع يثير نزاعًا تختص بالفصل فيه جهة قضائية أخرى وجب على المحكمة إذا رأت ضرورة الفصل فى الدفع قبل الفصل فى موضوعه أن توقفها...."[٢٨].

وعليه يمكننا القول إن مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى فى النظام السعودى تبقى من اختصاص ديوان المظالم فهو صاحب الاختصاص فى نظر جميع المنازعات الإدارية، سواء تعلق الأمر بالمنازعات الناتجة عن الأعمال المادية أو القانونية وتفسيرها وتقدير مشروعيتها.

ونشير هنا إلى أنه إذا قدر ديوان المظالم عدم مشروعية القرار فإن ذلك لا يؤدى إلى إلغاء القرار، كما أن القاضى الشرعى الذى أثير الدفع أمامه لا يستطيع إلغاء القرار الإدارى، رغم عدم مشروعية القرار، لعدم الاختصاص، ويظل القرار قائمًا منتجًا لآثاره حتى يلغى من طرف الإدارة أو ترفع دعوى إلغاء من ذوى الشأن أمام الديوان إذا توفرت المصلحة والصفة، وبعد التظلم إلى الجهة الإدارية، وديوان الخدمة المدنية بالنسبة لمنازعات الوظيفة العامة، وفى المواعيد النظامية، إلا إذا كان القرار معدومًا فلا يتحصن بميعاد كما أكدنا.

المطلب الثانى - آثار الحكم بالانعدام:

بعد أن حددنا الجهة التى تختص بتقرير الانعدام يجدر بنا بيان ما هى الآثار التى ترتب على تقرير الانعدام.

من النتائج الأساسية المترتبة على تقرير الانعدام هى نزع صفة القرار الإدارى عن التصرف الإدارى واعتباره مجرد عمل مادى وينبنى على ذلك:

- أنه يمكن لذوى الشأن طلب وقف تنفيذه والحيلولة دون أن ينتج آثاره، فهو يشكل اعتداء ماديًا على مراكزهم، غير أن الأفراد لا يملكون سلطة تقرير الانعدام، فهذا من اختصاص القضاء، وبما أن القرار الإدارى يتمتع بالقوة التنفيذية (لقرينة الصحة) قد لا يكون فى وسع الأفراد فى كثير من الحالات اتقاء آثار التنفيذ، ومع ذلك لا يحق لهم مقاومة تنفيذ القرار بالقوة إذا عمدت الجهة الإدارية إلى تنفيذه وإنما لهم أن يطلبوا من الجهة الإدارية وقف تنفيذه بتنبيهها إلى اللامشروعية الجسيمة فإذا لم تفعل يمكنهم أن يطلبوا ذلك من القضاء الذى يمكنه وقف تنفيذ القرار أو اتخاذ تدابير وقتية عاجلة تمكن استدراك ما قد ينتجه القرار المعدوم فى حالة تنفيذه[٢٩].

- بالنسبة للجهة الإدارية المصدرة للقرار، وبما أن القرار جرد من صفة القرار الإدارى، عليها أن توقف آثاره فورًا وتبادر بسحبه وإزالة آثاره بأثر رجعى وإصلاح المراكز القانونية المتضررة، بل لها أن تفعل ذلك قبل صدور الحكم،

وكل تمادى فى تنفيذ القرار المعدوم يحملها المسؤولية ويجعل عملها تعديًا وهو عمل خطير قد يحمل الجهة الإدارية المسؤولية الجنائية بالإضافة إلى المسؤولية المدنية أو التعويض للضرر.

- لا يمكن للقرار المعدوم أن يرتب حقوقًا مكتسبة للأفراد. لقد كانت نظرية الحق المكتسب إحدى النظريات التى أوجدها الاجتهاد القضائى لمنع الإدارة من أن تسلب الأفراد حقوقًا اكتسبوها حتى لو كانت بناء على قرارات غير مشروعة وبناء على سلطتها التقديرية. غير أن القرار المعدوم لا يمكنه أن ينشئ حقوقًا لأن وجوده القانونى منعدمًا ولا يمكن أن يتولد عن المعدوم موجودًا وإعمالاً لمبدأ كل ما بنى على باطل فهو باطل.

- رغم أن القضاء قبل فى بعض تطبيقاته مبدأ تصحيح العيب الذى يشوب القرار الإدارى لاحقًا (الشكل) إلا أن ذلك لا ينطبق على القرار المعدوم، الدغيثر (١٩٩٢)، فلا يمكن تصحيح العيب، كما أن قبول صاحب الشأن لا يؤثر على عدم مشروعية القرار.

- إذا كان القرار المعدوم يدخل فى عملية مركبة فإن العملية كلها تتأثر وتعتبر باطلة، والقاضى يتصدى لها من تلقاء نفسه باعتبار ذلك من النظام العام، العبد الكريم (٢٠٠٣).

- غير أن أهم نتيجة تترتب على نظرية الانعدام هى عدم تحصن القرار الإدارى بفوات الميعاد، ذلك أن القرار الإدارى الباطل يمكن أن يتحصن من الإلغاء بمضى الوقت إذا لم يقم أصحاب المصلحة بطلب إلغائه فى المواعيد النظامية وهى حسب قواعد المرافعات أمام ديوان المظالم (المادة الثالثة) ميعاد التظلم وميعاد رفع الدعوى. ويعتبر هذا أهم فرق بين آثار تقرير الانعدام وتقرير البطلان، بل إن الدور الوحيد الذى يمكن أن تؤديه نظرية الانعدام هو تجاوز الميعاد ولا فرق بينها وبين نظرية البطلان فى غير هذا.

ومن المعلوم أن تحصن القرار إذا كان يفوت على الأفراد فرصة طلب إلغاء القرار الإدارى الباطل وإصلاح المراكز القانونية، بواسطة الدعوى، فإنه لا يفوت

عليهم طلب التعويض عن الضرر الذى قد يخلفه تطبيق القرار غير المشروع أو المعدوم باعتباره أحد صور الخطأ المرفقى الذى يتحقق به ركن الخطأ فى المسؤولية الإدارية. ونشير بهذا الصدد أن العذر الشرعى، إذا أقره القضاء، يمكن أن يسعف القاضى فى تجاوز عقبة المدد أو المهل، وقد يكتفى القاضى بتقرير بطلان القرار لمجرد اللامشروعية العادية أو البسيطة دون حاجة إلى الاستعانة بنظرية الانعدام.

الخاتمة:

لقد كانت نظرية القرارات المعدومة فى البداية وسيلة لجأ إليها القضاء العادى الفرنسى لاسترجاع بعض نفوذه على طائفة من الأعمال الإدارية القانونية المشوبة بعيب جسيم، وقد حاول القضاء الإدارى (مجلس الدولة) المقاومة ورفض النظرية لكنه سرعان ما أقر بوجودها وحاول تبنيها بل أصبحت ملجأ للقضاء الإدارى نفسه لحماية حقوق الأفراد من تجاوزت الإدارة، وخاصة فى مجال الملكية والحريات الفردية، وتحرر بواسطتها من عامل الوقت الذى كان يحول فى كثير من الحالات من إلغاء القرارات الإدارية بسبب فوات الميعاد. لكنه واجهته عقبة أخرى فنية وهى وضع معيار لنظرية الانعدام، وقد قيل فى هذا الصدد بمعايير عديدة وكان أهم هذه المعايير معيار اغتصاب السلطة الذى غطى أبرز صور الانعدام، غير أن القضاء وفى مسعاه لبسط حماية أكبر لحقوق الأفراد توسع فى حالات الانعدام وابتدع عدة معايير كان أوسعها معيار جسامة اللامشروعية الذى يخول القاضى سلطة تقدير مدى جسامة المخالفة وتقرير انعدام القرار الإدارى، ولم يسلم البعض بهذا التوسع، واعتبر ذلك خطرًا على استقرار الوظيفة الإدارية والمراكز القانونية ومن شأنه إيجاد متاعب حقيقية للجهاز الإدارى.

والخلاصة التى توصلنا إليها من هذه الدراسة هى أن نظرية القرارات المعدومة هى نظرية موازية ابتدعها القضاء الإدارى للحد من خطورة تحصن القرارات الإدارية بمضى المدة، فى حالة المخالفة الجسيمة لمبدأ المشروعية وهى

تعكس حرص القضاء على حماية الحريات الفردية بالتقليل من فرص إفلات القرار من رقابة القضاء.

لقد شكلت هذه النظرية مخرج نجدة للقاضى الذى عجز فى أحيان كثيرة عن إصلاح المراكز القانونية المتضررة بسبب فوات الميعاد، إذ بواسطتها استطاع أن يتجاوز عقبة المدة ويزيل آثار القرار المعيب، ولكنه لا يمكنه المبالغة فى استعمال هذا الباب وظل استعماله مشروطًا بالمخالفة الجسيمة لمبدأ المشروعية، وربما هذا ما يفسر لنا تباين أحكام القضاء إذ نجد بعض الأحكام تعتبر مخالفة الإجراء فى القرار الإدارى تؤدى إلى انعدامه، فى حين أنه فى بعض الأحكام الأخرى تؤدى إلى بطلانه فقط وتفسير ذلك أن القاضى قد يتمكن من تصحيح الأوضاع بتقرير البطلان لأى عيب يشوب القرار إذا رفعت الدعوى فى الميعاد، غير أن ذلك ليس دائمًا ممكنًا بسبب أن احترام المواعيد من النظام العام، فيلتمس القاضى طريقًا آخر وهو نظرية الانعدام فى القرارات الإدارية التى ابتدعها القضاء للتخفيف من خطورة مبدأ تحصن القرار الإدارى المعيب بمضى المدة.

وبتقصى التطبيقات القضائية المختلفة، يمكننا القول إن نظرية الانعدام، التى قيل بها فى سياق تاريخى معين لم تعد لها تلك الأهمية - باستثناء النظام الفرنسى - ومع ذلك ظلت مخرج نجدة للقاضى الإدارى إذا قصرت أو عجزت دعوى الإلغاء عن تمكينه من توفير الحماية المطلوبة للحقوق الأفراد، علمًا أنها تعطى نفس نتائج دعوى الإلغاء التى رفعت فى المواعيد النظامية وتقرر بموجبها إلغاء القرار، ولذا نجد فى كثير من تطبيقات نظرية القرارات المعدومة فى القضاء المقارن، بما فى ذلك قضاء ديوان المظالم، أنه كان بالإمكان أن يكتفى القاضى بتقرير البطلان استنادًا إلى العيب الذى اكتنف القرار الإدارى، ما دام أن الدعوى رفعت فى الميعاد، ودون حاجة إلى هذه النظرية، وربما كان القصد من ذلك التأكيد على جسامة المخالفة لمبدأ المشروعية وتنبيه الإدارة إلى ذلك. وتجلى هذا بوضوح فى الأحكام القضائية التى أشرنا إليها فى ثنايا هذا البحث.

لقد طبق ديوان المظالم نظرية الانعدام فى بعض أحكامه، ليس لتجاوز شرط المهل أو المواعيد النظامية التى قد تحول دون إلغاء القرار الذى يشوبه عيب جسيم، وإنما فى كثير من الحالات للتأكيد على جسامة المخالفة للأنظمة واللوائح. ولا شك أن ذلك من شأنه أن يحث الجهات الإدارية على التأكد من مشروعية أعمالها ويشعر الأفراد بأهمية الآلية القضائية لحماية حقوقهم من تجاوزات الإدارة، مع العلم أن القضاء السعودى بجهتيه توسع فى مفهوم العذر الشرعى الذى يسمح للقاضى بتجاوز مسألة الميعاد.

وفى الأخير يمكننا القول إن مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى ترجع لقاضى الموضوع الذى يمكنه، إذا لزم الأمر، الاستعانة بالمعايير التى قيل بها فى هذا الصدد بما يقتضيه واقع الحال مراعيًا حدًا من الجسامة أو اللامشروعية فى القرار المطعون فيه بما يضمن احترام القانون من طرف الإدارة وتوفير حماية أكبر لحقوق الأفراد.

المختصرات:

A.J.D.A. Actualite juridique Droit administrative

C.E.; Conseil d'etat

L.G.D.J. Librairie Generale De Droit et de Jurisprudence

R.D.P: Revue de droit public

T.C; Tribunal des conflits

التهميش:

١- للتمييز بين أعمال الدولة المختلفة، تنفيذية وقضائية وتشريعية يعتمد الفقه على معيارين هما المعيار الشكلى أو العضوى والمعيار الموضوعى. فحسب المعيار الشكلى يعتبر العمل إداريًا إذا كان صادرًا من جهة إدارية بصرف النظر عن مضمونه أو فحواه، فالعبرة حسب هذا المعيار بالجهة التى أصدرت العمل وليس مضمونه. بينما يعتمد المعيار الموضوعى على تحليل العمل القانونى من حيث مضمونه بصرف النظر عن مصدره. فالعمل الإدارى حسب هذا المعيار هو عمل قانونى يأتى لتطبيق العمل التشريعى ويكون العمل التشريعى أعلى من العمل التنفيذى الذى يستند دائمًا إلى التشريع.

٢- C.E. Zemma. 4Juillet1980.A.J.D.A.1980.P.640

لقد اقترح مفوض الدولة فى مجلس الدولة الفرنسى معيار بداهة المخالفة وجسامة اللامشروعية المرتكبة. انظر Aubi et Drago ص٤٤٤

٣- C.E.7/12/1934 Commune de Saint-Paul-duVar

٤- "La decision juridique n'a pas ete effectivement prise ou a ete annulee par le juge administratif ".C.E.17 MARS 1949 .Epoux Leonard.

٥- Les matieres autres que celle qui sont du domaine de la loi ont un caractere reglementaire'.article37 de la constitution 1958"

٦- المادة الرابعة والأربعون:

تتكون السلطات فى الدولة من:

- السلطة القضائية.
- السلطة التنفيذية.
- السلطة التنظيمية.

٧- هيئة تدقيق القضايا حكم رقم ٦٥/ت/٤ لعام ١٤١٩هـ فى القضية رقم ٣١٧/١/ق لعام ١٤١٨هـ.

٨- حكم رقم ١٥٨/ت/٣ لعام ١٤٠٧ فى القضية رقم ٦٢٠/١/ق لعام ١٤٠٥ (غير منشور).

٩- قرار رقم ١٠٨ /ت/٣ لعام ١٤٠٩ فى القضية رقم ٩١٣ /١/ق/ ١٤٠٣ (غير منشور).

١٠- حكم المحكمة الإدارية العليا فى مصر رقم ٨٢٠ لسنة ٢٤/٥/ ١٩٨١ مجموعة المبادئ التى قررتها المحكمة الإدارية العليا السنة٢٦ رقم ١٣٨ ص ١٠١٦.

١١- حكم المحكمة الإدارية العليا فى الطعن رقم ٤٢ لسنة ١٩ القضائية ١٩٧٣ مجموعة المبادئ التى أقرتها المحكمة الإدارية العليا فى مصر.

١٢- Mesure manifestement insusceptible d'etre rattachee a l'exercice d'un pouvoir appartenant a l'administration ".C.E.18 nov.1949.

١٣- حكم هيئة تدقيق القضايا رقم ٥٥/ت/العام ١٤٠٥ فى القضية رقم ١١٧١/١/ق لـ ام ١٤٠٤هـ بتاريخ ١٤٠٥/٦/١٨هـ.

وقد أخذ النظام السعودى بهذه النظرية فجاء فى اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية فى المادة ١٠/٣٠ "الموظف الباقى على رأس العمل بعد سن الستين بدون سبب نظامى يعتبر فى حكم الموظف الفعلى ويعامل كالآتى:

أ- لا تحتسب المدة التى قضاها بعد السن النظامية خدمة فعلية وتعاد له حسميات التقاعد.

ب- يعتبر ما تقاضاه بمنزلة تعويض مقابل عمله.

١٤- Manifestement insusceptible de se ratacher a l'aplication d'un texte legal ou reglementaire.

١٥- هذه القاعدة العامة لكن هناك استثناءات بموجبها تستطيع الإدارة ودون اللجوء إلى القضاء استيفاء بعض حقوقها المالية قبل الأفراد كما هو الحال فى حالة الاقتطاع من مرتب الموظف الذى قبض من الإدارة ما لا يستحق. كما سمح نظام تأمين مشتريات الحكومة للجهة الإدارية حجز معدات المتعاقد مع الإدارة الذى أخل بالتزاماته التعاقدية بالإضافة إلى إمكانية فرض الغرامات التأخيرية وحسمها من ما للمتعاقد لدى الإدارة. راجع المواد ٣٢-٣٤ من اللائحة التنفيذية لنظام تامين مشتريات الحكومة الصادر بتاريخ ١٣٩٧/٥/٥هـ.

١٦- T.C .27 mars1952.

١٧- حكم هيئة التدقيق رقم ٥٥/ت/١ لعام ١٤٠٥ فى القضية رقم ١١٧١ /١/ق لعام ١٤٠٤هـ بتاريخ ١٤٠٥/٦/١٨(غير منشور).

١٨- قرار هيئة التدقيق رقم (٨٣/ت/٣) لسنة ١٤٠٨ هـ فى القضية رقم ١٠١٦/١/ق لعام ١٤٠٧ هـ(غير منشور).

١٩- Actes entaches d'une irregularite flagrante.C.E.3fev.1956.

٢٠- حكم رقم ٨١/د ج /٢ لعام ١٤١٨ فى القضية رقم ١٠٥/١/ق لعام ١٤١٨ بتاريخ ١٤١٨/١١/١٧ (حكم غير منشور) وأصبح نهائيًا لعدم الاعتراض عليه فى الميعاد.

٢١- حكم رقم ٨٦/١٣/ لعام ١٤٠١ هـ فى القضية رقم ١٤٩/١/ق لعام ١٣٩٩ المنشور فى مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية لعام ١٤٠١ ص ١٥٣.

٢٢- حكم المحكمة الإدارية العليا فى الطعن رقم ٨٣١ لسنة ١٢ القضائية، مجموعة المبادئ القانونية التى قررتها المحكمة الإدارية العليا السنة ٢٠ رقم ١١٨.

٢٣- حكم المحكمة العليا فى الدعوى ٤٦٤٢ لسنة ٤٧ف بتاريخ ١٩٩٣/٥/٣٠

٢٤- حكم المحكمة العليا فى الطعن رقم ١٠٢ لسنة ٢٧ القضائية جلسة ١٩٨٤/٢٩، مجموعة المبادئ القانونية التى قررتها المحكمة العليا السنة ٢٩ ص ١٠٨٠.

٢٥- من تطبيقات نظرية التعدى فى قضاء مجلس الدولة حكمه فى قضية تشميع منزل ضابط فى القوات المسلحة خارج البناية العسكرية حيث أقر مجلس الدولة أن ذلك يشكل حالة تعد خطيرة على حرمة البيوت (وهى من الحريات الفردية) مما يشكل تعديًا ويجعل القرار فى حكم المعدوم.

٢٦- محكمة التنازع فى ٢٧ /١٩٦٦/٦ A.J.D.A 1966.547

٢٧- جاء فى المادة الثامنة من نظام ديوان المظالم.

(ب)- الدعاوى المقدمة من ذوى الشأن بالطعن فى القرارات الإدارية، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب فى الشكل، أو مخالفة النظم واللوائح والخطأ فى تطبيقها أو تأويلها وإساءة استعمال السلطة. ويعتبر فى حكم القرار الإدارى رفض السلطة الإدارية أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقًا للأنظمة واللوائح.

(ج)- دعاوى التعويض الموجهة من ذوى الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوى الشخصية العامة المستقلة بسبب أعمالها. "

٢٨- حكم ديوان المظالم رقم ٣٥٤/ت/ ٣ لعام ١٤٠٩ هـ فى القضية رقم ١٢١ /٤/ق/ لعام ١٤٠٤ هـ (غير منشور).

٢٩- جاء فى المادة السابعة من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم الصادرة بقرار مجلس الوزراء "لا يترتب على رفع الدعوى وقف تنفيذ القرار المطعون فيه على أنه يجوز للدائرة المختصة أن تأمر بوقف تنفيذ القرار أو تأمر بإجراء تحفظى أو وقتى بصفة عاجلة عند الاقتضاء خلال أربع وعشرين ساعة من تقديم الطلب العاجل أو إحالته إليها إذا قدرت ترتب آثار يتعذر تداركها وذلك حتى تفصل فى أصل الدعوى".

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- بوزيد، الدين الجيلالى محمد (٢٠٠١)، **ميعاد دعوى إلغاء القرار الإدارى أمام ديوان المظالم فى المملكة.** مجلة الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز - جدة.

٢- خليفة، عبد العزيز عبد المنعم (٢٠٠١)، **الانحراف بالسلطة كسبب لإلغاء القرار الإدارى**، دار الفكر الجامعى.

٣- جمال الدين، سامى (٢٠٠٤) **الوسيط فى دعوى إلغاء القرارات الإدارية**، منشأة المعارف، الإسكندرية.

٤- السنارى، محمد عبد العال (١٤٢٤هـ)، **القرارات الإدارية فى المملكة العربية السعودية**، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة الرياض.

٥- الشاعر، رمزى طه (١٩٦٨): **تدرج البطلان فى القرارات الإدارية**، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية.

٦- شفيق، صالح على، (١٤٢٢) **الرقابة القضائية على أعمال الإدارة فى المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.

٧- الطماوى، محمد سليمان (١٩٨٤ م) **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، دار الفكر العربى.

٨- عامر، فؤاد أحمد (٢٠٠١)، **ميعاد دعوى الإلغاء فى ضوء أحكام المحكمة الإدارية العليا ومحكمة القضاء الإدارى**، دار الفكر الجامعى.

٩- العبد الكريم، فؤاد محمد موسى (٢٠٠٣) **القرارات الإدارية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث. المملكة العربية السعودية.

١٠- عبد الله، عبد الغنى بسيونى (١٩٩٠)، **وقف تنفيذ القرارات الإدارية فى أحكام القضاء الإدارى**، منشأة المعارف الإسكندرية.

١١- الدغيثر، فهد بن محمد (١٩٩٢)، **رقابة القضاء على قرارات الإدارة، ولاية الإلغاء أمام ديوان المظالم**، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية القاهرة.

١٢- وصفى، مصطفى كمال: **انعدام القرارات الإدارية**، مجلة المحاماة العدد الخامس، السنة الحادية والأربعون.

ثانياً - المراجع الاجنبية:

1- Andre de Laubadere (1984):**Droit administratif** .t1. Paris

2- Auby. -J.M et R. Drago (1984); **Traite de contentieux administratif.** t2 .L.G.D.J.

3- George Vedel. Pierre Devolve (1988); **Droit administratif** .Presses universitaires de France.10 ed.

4- Le Mire (1978); **Inexistence et voie de fait** ;R.D.P.

5- Mme Tallineau (1972), **Les actes dministratifs non createurs de droits.** these .Poitier.

6- Rene Chapus(2000): **Droit administratif general** t.1.Montchrestien

7- Wodie.(1969) **l'enexistence des actes juridiques unilateraux en droit administratif Francais** A.J.D.A

إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية

(دراسة تطبيقية على عينة عشوائية
من الأجهزة الحكومية الأردنية)

الدكتور نادر أحمد أبو شيخة
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الهاشمية

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الخامس والأربعون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢٦هـ
● نوفمبر ٢٠٠٥م

إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية

(دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية)

د. نادر أحمد أبو شيخة*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملون فى الجهاز الحكومى الأردنى إلى نظام تقييم أدائهم، وما نقاط الضعف التى يتسم بها هذا النظام، وما هى أبعاد العلاقة بين إدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٣٥٧) موظفاً، تم اختبارهم. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وكان من أهم النتائج ما يلى:

١- إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تعزى لبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية.

٣- ثمة أخطاء تكتنف عملية التقييم، منها ما يتصل بنظام التقييم نفسه، ومنها ما يعود إلى المقيم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

١- إيجاد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف، واعتماده أساساً لتعدد نماذج التقييم.

٢- تعريف عناصر التقييم تعريفاً دقيقاً وواضحاً.

٣- تدريب المقيمين بهدف إكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية.

٤- إشراك الشخص الخاضع للتقييم فى مناقشة التقييم، وإتاحة الفرصة له للتعرف على مدى التقدم الذى أحرزه فى مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه فى العمل.

يمثل الجهاز الحكومى الأداة الأساسية التى تستخدمها الدولة لتنفيذ سياساتها وخططها التنموية. وحتى يمكن لهذا الجهاز أن ينهض بهذا الدور فلا بد له من بناء تنظيمى مناسب، وسياسات ونظم وقواعد عمل مناسبة.

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الهاشمية.

لن تتناول الدراسة الحالية اشتراطات هذا البناء التنظيمى المناسب، كما لن تتناول سياسات أو نظم التوظيف التى ينبغى أن توفر الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة، وأن تقوم بتحفيزه ليتمكن من أداء واجبات وظيفته وتحمل مسؤوليتها على الوجه الأكمل، ولكنها ستقتصر على واحدة من هذه السياسات أو النظم وهى سياسة أو نظام تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التى تطلق عليها (ما بين قياس كفاءة، وتقييم أو تقويم أداء، وتقييم فعالية، وتقدير كفاية) لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعى على مدى قيام الموظف بواجبات وظيفته والنهوض بمسؤولياته (Megginson, 1998)، والتحقق كذلك من قدرته على القيام بواجبات وتحمل مسؤوليات ذات مستوى أعلى (Andrew, 1998).

وتقييم الأداء على إطلاقه قد ينصرف إلى مستوى تقييم الأداء القطاعى أو المؤسسى. وعندها فإن القطاع أو المؤسسة بوحداتها التنظيمية المختلفة تغدو وحدة التقييم الأساسية، وقد ينصرف إلى مستوى تقييم الأداء الفردى، وهذا محور اهتمام هذه الدراسة.

وعملية تقييم أداء العاملين هى عملية **مخططة** ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعى. وهى عملية **إيجابية** لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين فى أدائهم من الموظفين. وهى عملية **حركية** مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر فى التو واللحظة. وهى عملية تتضمن العديد من الإجراءات والخطوات (الحنيطى، ٢٠٠٣) وتقوم على **ثلاث مراحل**، بدءاً "من تحديد معدل قياس الأداء، ومروراً" بقياس الأداء الفعلى، وانتهاء" بمقارنته بالأداء القياسى لتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة (Yoder, 1998) وبذلك فهى تتطلب توظيف مهارات متنوعة من المدى (Philip, 1990) وتسعى إلى **تحقيق أهداف** الفرد والمنظمة والمجتمع (حمامى، ١٩٩٢).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة مما يلى:

١- دور عملية تقييم الأداء فى تحسين الأداء المستقبلى للموظف بشكل خاص وفى إدارة الموارد البشرية عموماً. إنها تمس حاضر الموظف ومستقبله من خلال تأثيرها فى عمليات الترقية والتحفيز والتدريب والنقل والتدريب والفصل (Haynes, 1984).

٢ - توجه بعض المؤسسات الحكومية والخاصة فى الأردن نحو الأخذ بعلانية التقييم، تلك العلانية التى لا تؤتى ثمارها المرجوة ما لم تكن هناك موضوعية فى التقييم، فإبلاغ الموظف بنتيجة تقييمه لن يكون له أثر إيجابى فى مستوى أدائه ما لم يكن مدركاً لموضوعية هذا التقييم.

٣ - ندرة الدراسات الميدانية العربية التى تناولت "موضوعية تقييم الأداء"، فمجمل الدراسات التى تناولت موضوع تقييم الأداء عالجته من زوايا المفهوم والأهداف، والطرق، والآثار ومجالات الاستفادة، والتغذية الراجعة، وجهة التقييم، فى حين أن ما تناول من هذه الدراسات الجانب الموضوعى كان محدوداً. من ثم فإن هناك حاجة إلى القيام بالمزيد من هذه الدراسات فى البيئة العربية عامة والأردنية خاصة.

مشكلة الدراسة:

فى لقاءات ومنتديات علمية شارك فيها الباحث خلال سنوات مضت عبّر الكثير من الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى عن إمكانية أن يكون نظام تقييم أداء الموظفين أكثر قدرة على تحقيق الأهدف المرجوة، وأنه بوضعه الحالى لا يوثق به، وأنه ليس أفضل ما يمكن عمله فى هذا الشأن، الأمر الذى حفز لتطوير فكرة هذه الدراسة فى محاولة منها للإجابة عن التساؤلات التالية: ما هو إدراك الموظفين لمدى موضوعية هذا النظام؟ ثم ما هى مشكلة هذا النظام وكيف يمكن

الحد منها؟ وهل يمكن صياغة علاقة بين إدراك الموظفين لمدى موضوعية النظام وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وفى هذا يرى (lawler,1967) أن نجاح نظام تقييم أداء العاملين يتوقف على مدى ثقة الشخص الخاضع لعملية التقييم فى موضوعية التقييم.

أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدارسة التعرف على مستوى إدراك الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقة هذا الإدراك ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، وذلك من خلال تحقق الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على آراء الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى على اختلاف فئاتهم الوظيفية تجاه نظام تقييم الأداء المطبق عليهم، من حيث مدى إحساسهم بموضوعية هذا النظام.

٢- التعرف على نقاط الضعف التى يتسم بها النظام، أو التى تبرز كعقبات تعترض سبيل حلها ومواجهتها.

٣- دراسة العلاقة بين إدراك الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء المطبق عليهم وبين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

٤- تقديم توصيات من شأنها أن تعمل على تطوير هذا النظام، وتجعله أكثر قدرة على تحقيق أهدافه.

تساؤلات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن تساؤلين أساسيين هما:

١- ما هى آراء الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء المطبق عليهم.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى الجهاز الحكومى وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية. ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

أ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى جهة العمل؟

ب- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الوظيفة؟

ج - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الفئة الوظيفية؟

د - هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الاداء تعزى الى المؤهل العلمى؟

هـ- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الحالة الأسرية؟

و - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الجنس؟

ز - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الفئة العمرية؟

ح - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة؟

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على:

١- عينة من الموظفين العاملين فى أربع وزارات، وأربع دوائر ومديريات حكومية.

٢- اقتصرت الدراسة على بعض الوزارات والدوائر والمديريات فى محافظة عمان دون أن تمتد لمحافظات المملكة الأخرى.

٣- أجريت الدراسة خلال الفترة الواقعة بين الشهر الرابع والشهر السابع من عام ٢٠٠٥ .

٤- يقصد بنظام تقييم الأداء، ما تضمنه نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاته.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج المكتبى المتمثل فى مراجعة الأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة فى هذا المجال التى أثرت البحث بجانبيه النظرى والتطبيقى. كما اعتمد على المنهج التحليلى المتمثل فى تحليل البيانات التى تم الحصول عليها من أفراد عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد موظفى جهاز الخدمة المدنية الأردنى (١٤٠٩٢١) موظفاً (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٢) مما لا يسمح بإجراء مسح شامل لجميع الموظفين فى ظل الإمكانات المتواضعة للباحث، لذا انتحى الباحث إلى اختيار عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية تمثلت فى أربع وزارات هى العدل، والسياحة والآثار، والصناعة والتجارة، والتخطيط. وقد شكلت هذه الوزارات (١٥٪) من التنظيم الوزارى للدولة المكون من (٢٦) وزارة. وفى أربع دوائر ومديريات هى الأحوال المدنية، والموازنة العامة والأرصاد الجوية، المطبوعات والنشر. وقد شكلت هذه الدوائر والمديريات (١٨٪) من مجموع دوائر ومديريات الدولة البالغة (٢٢) دائرة ومديرية.

عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (٣٥٧) موظفاً إشرافياً وغير إشرافى، منهم (١٠٨٢) موظفاً من الوزارات تم اختيارهم بنسبة (١٠٪) من مجموع الموظفين فى الوزارات الأربعة و(١٧٥) موظفاً من الدوائر والمديريات الحكومية تم اختيارهم بنسبة (١٥٪) من مجموع الموظفين فى الدوائر والمديريات الأربعة. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، ثم جمعت فكان عدد المستجيبين (٣٠٥) مستجيبين. عند فحصها تبين أن (١٨) استبانة كانت غير صالحة للتحليل الإحصائى لنقص بيانتها أو تناقضها أو عدم اكتمالها فتم استبعادها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٨٣)، أى بنسبة (٧٩,٢٧٪). وقد جاءت خصائص أفراد عينة البحث على النحو المبين فى الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)
خصائص أفراد العينة

المتغير	العدد	النسبة
جهة العمل:		
وزارة	١٤٤	٥٠,٩٪
دائرة/مديرية حكومية	١٣٩	٤٩,١٪
الوظيفة:		
إشرافية	١٣٣	٤٧٪
غير إشرافية	١٥٠	٥٣٪
الفئة الوظيفية:		
أولى	٥٦	١٩,٨٪
ثانية	٩٠	٣١,٨٪
ثالثة	٨٥	٣٠٪
رابعة	٨٥	٣٠٪
المؤهل العلمى:		
أقل من ثانوية	٢٠	٧,١٪
ثانوية	٢٤	٨,٥٪
دبلوم متوسط	٤٧	١٦,٦٪
الدرجة الجامعية الأولى	١٤٤	٥٠,٩٪
دراسات عليا	٤٨	١٧٪
الحالة الأسرية:		
متزوج /متزوجة	١٢٥	٥٥,٢٪
أعزب /عزبة	٨٧	٣٠,٧٪
الجنس:		
ذكر	١٦٤	٧٥٪
أنثى	١١٩	٤٢٪
أخرى	٧١	٢٥,١٪
الفئة العمرية:		
أقل من ٢٥ سنة	١١	٣,٩٪
٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	٩٨	٣٤,٦٪
٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٠١	٣٥,٧٪
٥٠ سنة فأكثر	٧٣	٢٥,٨٪
مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة:		
أقل من ٥ سنوات	١٠	٣,٥٪
٥ إلى أقل من ١٥ سنة	٥٣	١٨,٧٪
١٥ إلى أقل من ١٥ سنة	١٤٦	٥١,٦٪
١٥ سنة فأكثر	٧٤	٢٦,١٪

يتضح من هذا الجدول ما يلى:

١- يتوزع أفراد عينة الدراسة مناصفة تقريباً بين الوزارات من جهة والدوائر والمديريات الحكومية من جهة أخرى، وبين الوظائف الإشرافية من جهة والوظائف غير الإشرافية من جهة أخرى.

٢- غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئتين الوظيفيتين الثانية والثالثة.

٣- نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً من حملة الدرجة الجامعية الأولى. ونصفهم كذلك تقريباً ترواح مدد خدماتهم فى مؤسسات الدولة بين (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة. وثلث أفراد هذه العينة تقريباً تروح أعمارهم بين (٢٥) وأقل من (٤٠) سنة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: ثانوية تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية بالاعتماد على استبانة أعدت لهذا الغرض، وتكونت من جزأين: تضمن الجزء **الأول** بيانات عامة عن المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمى وهو على خمسة مستويات. والحالة الأسرية وهى على ثلاثة مستويات. والفئة العمرية وهى على أربعة مستويات). والمتغيرات الوظيفية (جهة العمل وهى على مستويين. والوظيفة وهى على مستويين. والفئة الوظيفية وهى على أربعة مستويات. ومدة الخدمة فى مؤسسات الدولة وهى على أربعة مستويات). وتضمن الجزء **الأخر** (٢٥) فقرة تعلقت بإدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم الأداء فى الجهاز الحكومى، وغطت المجالات التالية:

١- مفهوم عملية تقييم أداء العاملين (الفقرة ١).

٢- أهداف عملية تقييم أداء العاملين (الفقرتان ٢ و ٣).

٣- عناصر وأوزان تقييم أداء العاملين (الفقرات ٤ و٥ و ٦).

٤- أخطاء ومشكلات عملية تقييم أداء العاملين (الفقرات ٧ و ٩ و ١٧).

٥- شروط صحة التقييم (الفقرة ١٨).

٦- الحد من مشكلات تقييم أداء العاملين (الفقرات ٨ و ١٩ و ٢٠ و ٢٢ و ٢٣ و ٢٥).

٧- آثار ونتائج تقييم أداء العاملين (الفقرتان ٢١ و ٢٤).

تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسى لكل فقرة من فقرات الاستبانة، فأعطيت إجابة "أوفق بشدة " خمس درجات، و"أوافق" أربع درجات، "ومحايد" ثلاث درجات ،" وغير موافق " درجتين ،" وغير موافق بشدة " درجة واحدة. من ثم كان المتوسط الحسابى لأوزان الفقرة هو ثلاث درجات (٥+٤+٣+٢+١/٥). وقد اعتمد هذا المتوسط للكشف عن أهمية كل فقرة. فإذا زادت على المتوسط اعتبرت فقرة ذات أهمية مرتفعة، وإذا قلت عنه اعتبرت فقرة ذات أهمية منخفضة.

صدق الأداة وثباتها:

قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بتوزيعها على عدد من الأشخاص من ذوى الاختصاص الأكاديمى فى بعض الجامعات الأردنية، وفى بعض وزارات ومؤسسات الدولة لمعرفة آرائهم عن مدى سلامة أداة الدراسة.

وللتأكد كذلك من وضوح الفقرات فنياً ولغوياً وتوافقها مع أهداف البحث تم توزيع الاستبانة على ثلاثين موظفاً لإجراء اختبار أولى لها.

ولقياس ثبات الأداة استخرج الباحث معامل "كرونباخ ألفا "Choronbach's Alpha فكانت قيمته (٠,٧٧) وهى قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمى؛ لأنها تدل على أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلى، وهذا يعزز استخدامها فى الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

لجأ الباحث إلى الأخذ بأنظمة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة عادة فى بحوث العلوم الاجتماعية وهى رزمة "Statisical Packge For Social Sciences" لإدخال وتبويب ومعالجة البيانات والمعلومات التى تم جمعها من خلال الاستبانة. وفى ضوء النتائج التى حصل عليها الباحث من خلال هذه الرزمة وأدواتها تولى عملية تحليل البيانات والمعلومات. وقد اختار الباحث الأساليب الإحصائية التالية لأغراض التحليل:

١- الإحصاء الوصفى لوصف خصائص العينة موضوع الدراسة. وذلك اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية، للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

٢- اختبار ت"t-test" واختبار "شيفيه" Scheffe للمقارنات البعدية.

٣- تحليل التباين الأحادى ANOVA لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٤- معامل "كرونباخ ألفا Choronbach's Alpha" لحساب ثبات مقياس الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فى:

١- المتغيرات المستقلة، وتشمل، أولاً، الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد وتعكس تأثير الثقافة العلمى أو البيئة الخارجية للمجتمع الذى يعيش فيه الفرد. وقد تضمنت استبانة الدراسة خصائص المؤهل العلمى، والحالة الأسرية، والفئة العمرية. وتشمل، ثانياً، الوظيفة التى ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمات وبمحتوى الوظيفة وقد تضمنت استبانة الدراسة: خصائص جهة العاملين، والوظيفة، والفئة الوظيفية، ومدة الخدمة فى مؤسسات الدولة.

٢- المتغير التابع، ويتمثل فى آراء العاملين فى الوزارات والدوائر والمديريات الحكومية بمدى موضوعية نظام تقييم الأداء المعمول به.

التعريفات الإجرائية:

تقييم الأداء: هو إصدار حكم يستند إلى معايير موضوعية عن أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة مضت من قبل جهة معينة.

التقرير السنوى للموظف: هو النموذج الذى يعتمده ديوان الخدمة المدنية لتقييم أداء العاملين فى الوزارات والدوائر والمديريات الحكومية فى نهاية مدة التقييم.

الوظائف الإشرافية: يشغلها موظفون يكونون مسؤولين عن عدد ما من الموظفين.

الوظائف غير الإشرافية: يشغلها موظفون غير مسؤولين عن موظفين آخرين.

سجل الأداء: هو النموذج الذى يعتمده ديوان الخدمة المدنية، ويتضمن بيانات وملاحظات ووقائع عن الموظف. ويعتبر المرجعية عند تعبئة التقرير السنوى للموظف فى نهاية مدة التقييم.

موضوعية نظام تقييم الأداء: يقصد بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومدى قدرة المقيم على الحكم على أداء المقيم (بتشديد وفتح الياء) بكفاءة ونزاهة.

الجهاز الحكومى: يتمثل فى جميع الوزارات والدوائر والمديريات الحكومية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاته.

خطة العرض:

تكونت الدراسة من خمسة أجزاء: إطار منهجى، وإطار تطبيقى، ودراسات سابقة، وعرض للنتائج ومناقشتها، وخلاصة وتوصيات. فاحتوى الإطار المنهجى للدراسة على المقدمة، وأهمية الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وتساؤلات الدراسة، ومحددات الدراسة، ومنهجية الدراسة، ومتغيرات الدراسة،

والتعريفات الإجرائية للدراسة. وقدم الإطار التطبيقى لمحة عن نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى كما بيَّنه نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة (٢٠٠٢). وجاءت الدراسات السابقة مصنفة إلى عربية وأجنبية. وتضمن الجزء الرابع عرض النتائج ومناقشتها. وجاء الجزء الخامس والأخير بالخلاصة والتوصيات.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

فى حدود ما تم الاطلاع عليه، لم يعثر الباحث إلا على عدد محدود من الدرسات التى تناولت بشكل مباشر علاقة موضوعية التقييم بالخصائص الوظيفية والشخصية، مما حدا بالباحث إلى أن يعرض بالإضافة إلى هذه الدرسات تلك التى تناولت موضوع تقييم أداء العاملين بشكل عام:

أجرى (الحنيطى، ٢٠٠٣) دراسة بعنوان **"اتجاهات الموظفين فى الأجهزة الحكومية فى الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية"** استهدفت التعرف على اتجاهات الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية فى الأردن نحو إمكانية تطبيق مقابلة تقويم الأداء، والتعرف على مدى وجود اختلاف فى اتجاهات الموظفين نحو إمكانية تطبيق مقابلة تقويم الأداء يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقويم الأداء، على أن يشمل ذلك جميع الموظفين من غير استثناء. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات الموظفين نحو تطبيق أسلوب المقابلة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

وأجرى (قواسمة، ٢٠٠٢) دراسة بعنوان **"تقييم الأداء الوظيفى لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين"** على عينة قوامها (٣٣) مديراً ومديرة و(٤٣٢) معلماً ومعلمة يعملون فى المدارس الابتدائية والإعدادية الحكومية فى دولة البحرين.

جاءت النتائج لتشير إلى عدم وجود فرق جوهرى فى مستوى الأداء الوظيفى لمديرى ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية تبعاً للتفاعل بين متغير الجنس والمدرسة.

وأجرى (عبدالله، ٢٠٠٠) دراسة بعنوان "**اتجاهات موظفى دولة الإمارات العربية المتحدة فى المستويين الاتحادى والمحلى نحو نظم تقييم الأداء**" على عينة قوامها (٩٠٠) موظف اتحادى ومحلى، استهدفت التعرف على مدى فعالية هذا النظام. جاءت النتائج لتبين عدم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، من ثم ضعف مستوى تحقيق النظام للأهداف المرجوة منه، مما جعل النظام بحاجة إلى تحديث وتطوير.

وأجرى (يوسف، ٢٠٠٠) دراسة بعنوان "**إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظمية: دراسة ميدانية**" على عينة قوامها(٤٥١) موظفاً يعملون فى منظمات حكومية وخاصة اختيرت عشوائياً بدولة الإمارات العربية المتحدة" استهدفت التعرف على مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء المطبق فى المنظمات، وعلى مدى اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية. جاءت النتائج لتشير إلى تدنى مستوى إدراك العاملين لموضوعية النظام، وإلى اختلاف مستوى إدراكهم لمستوى إسهام النظام فى تطوير أدائهم باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

وأجرى (العتيبى، ١٩٩٨) دراسة بعنوان "**أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفى فى القطاع الحكومى بدولة الكويت**" استهدفت تسليط الضوء على قيم العمل لدى العاملين فى القطاع الحكومى وأثرها فى الأداء الوظيفى. جاءت النتائج لتشير إلى أثر بعض الخصائص الشخصية والوظيفية فى قيم العمل.

وقدم (البرعى وحبيب، ١٩٨٧) دراسة بعنوان "**تقويم أداء الموظفين فى بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق**" استهدفت تقديم إطار شامل عن

مفهوم وطرق تقييم أداء الموظفين، كذلك استطلاع آراء عينة عشوائية صغيرة من المنشآت السعودية فى القطاعين العام والخاص عن مدى تطبيق الأساليب الحديثة فى تقييم الأداء الوظيفى. وقد دللت نتائج الدراسة على أن عملية تقييم الأداء لها آثار فى ترقية وتدريب وتعويض الموظفين، وأنها تتم سنوياً من قبل الرئيس المباشر، وأن أهم الطرق المستخدمة فى التقييم هى طريقتا الإدارة بالأهداف، والوقائع الجوهرية.

وأجرى (طناش واللوزى، ١٩٩٥) دراسة بعنوان "**تقييم نموذج الأداء الوظيفى فى المؤسسات الحكومية الأردنية**" استهدفت التعرف على آراء العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية بنموذج التقرير السنوى المعمول به لتقييم أدائهم الوظيفى. جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن آراء العاملين فى هذا النموذج كانت بشكل عام، سلبية.

وأجرى (زايد، ١٩٩٥) دراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفى وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية". توصلت الدراسة إلى أن لمدة الخبرة ومستوى التعليم علاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك العاملين بعدالة إجراءات التقييم، فى حين لم يكن للجنس أية علاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك العاملين لهذا النوع من العدالة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن مدة الخبرة لها علاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك العاملين بعدالة التعامل، فى حين لم يكن لمستوى التعليم ولا للجنس علاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك العاملين لهذا النوع من العدالة.

وأعد (الحمود، ١٩٩٤) دراسة بعنوان "**تقييم الأداء الوظيفى: الطرق- المعوقات - البدائل**" استهدفت إخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفى لعملية تحليلية عميقة وإبراز إطارها الإشكالى. كذلك المساهمة فى زيادة إنضاج الوعى الإدراكى بذلك الإطار.

وقدم (مخامرة، ١٩٩٣) دراسة بعنوان "**تقييم أداء العاملين فى الشركات الأردنية: دراسة استكشافية وتحليلية**"، اعتماد على استبانة صممها ووزعها على

اثنتين وستين شركة من شركات القطاع الخاص استهدفت التعرف على أنظمة تقييم أداء العاملين فى هذه الشركات. جاءت النتائج لتبين أن نحو (٧٩٪) من الشركات الأردنية تستخدم أنظمة تقييم أداء أعدتها إدارات شؤون العاملين دون الاستعانة بجهات استشارية متخصصة. وأن قطاع البنوك هو أكثر القطاعات استخداماً لأنظمة تقييم أداء متطورة. وأن معظم الشركات محل الدراسة تستخدم نموذجاً موحداً لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم وفئاتهم.

وأجرى (الطروانة، ١٩٩٢) دراسة بعنوان **"تقييم الأداء والوصف الوظيفى"** استهدفت بيان العلاقة بين الوصف الوظيفى وتقييم الأداء من خلال التأكيد على استخدام الواجبات الوظيفية لتطوير المعايير المناسبة لقياس الأداء الوظيفى وربطها بالنتائج الوظيفية المتخصصة. جاءت النتائج لتبين أن هناك حاجة ملحة فى وحدات الجهاز الحكومى المختلفة فى الدولة إلى وضع وصف وظيفى شامل يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وأنه فى ظل غياب هذا الوصف جاء تقييم الأداء فى هذا الجهاز مركزاً على الصفات الشخصية، الأمر الذى أدى إلى سوء العلاقة بين الإدارة والموظفين الخاضعين للتقييم.

وأجرى (رفعت، ١٩٩١) دراسة بعنوان **"محددات ونتائج ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقييم الأداء"**. توصلت الدراسة إلى أن ثقة العاملين فى عدالة ودقة النظام تزداد كلما شعر هؤلاء بأن النظام يتصف بالعدالة.

وقدم (درة، ١٩٨٩) دراسة بعنوان **"أساليب تقييم أداء العاملين"** استهدفت تحديد مفهوم تقييم أداء العاملين وبيان أهدافه وخطواته.

وأعد (عساف، ١٩٨٨) دراسة بعنوان **"الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين فى الإدارة الحكومية"** عرض فيها مفهوم التقييم، وأهدافه، ومداخل عملية التقييم، وطرق التقييم. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين فى التقييم، وأن يسمح لهم بتدوين ملاحظاتهم إلى جانب ملاحظات

الرؤساء إذا لم يشاركوا فى التقييم مشاركة كاملة. كما خلصت إلى ضرورة تدريب العاملين على مهارات التقييم (السلوكية والفنية). وتدريب المرؤوسين كذلك على المهارات التى ترشد استجاباتهم ومساهماتهم فى عملية التقييم.

وقدم (عقيلى، ١٩٧٢) دراسة بعنوان "**قياس كفاءة العاملين فى الجهاز الحكومى فى الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية**". جاءت النتائج لتشير إلى عدم تأييد الإدارة العليا والوسطى والإشرافية لمناقشة تقارير قياس الكفاءة مع الموظف.

يتضح مما سبق أن من هذه الدراسات التى تناولت موضوع تقييم أداء العاملين ما ركز على الجوانب النظرية لهذا الموضوع، ومنها ما ركز على الجوانب التطبيقية. وأن الدراسات التى تناولت موضوعية وعدالة نظام تقييم أداء العامين محدودة للغاية، ومن هنا تأتى أهمية الدراسة الحالية.

الدراسات الأجنبية:

أجرى (Gawely et al., 1998) دراسة استهدفت مراجعة وتحليل الدراسات التى اهتمت بمشاركة الموظفين فى عملية تقييم الأداء وردود أفعالهم. جاءت النتائج لتشير إلى أن مشاركة الموظفين فى تقييم الأداء تؤثر إيجابياً فى رضاهم عن عملية التقييم، وتزيد من دافعيتهم للعمل، وترفع من مستوى أدائهم.

وأجرى (Tang and Sarsfield, 1996) دراسة توصل فيها إلى أن إحساس العاملين بعدالة تقييم العاملين يتوقف على إعطائهم فرصة التعبير عن شعورهم، وعلى معرفة من يقوم بالتقييم، وعلى وجود خطة لتحسين الأداء، وعلى تكرار عملية التقييم (يوسف، ٢٠٠٠).

وقام (Domsch et al. 1986) بدراسة محددات ثقة العاملين فى نظام تقييم أداء العاملين. جاءت النتائج لتشير إلى أن ثقة العاملين بالنظام تزداد إذا ما تكررت عملية التقييم، وكان من يقوم بالتقويم على معرفة بواجبات ومسؤوليات المقيم.

وبينت دراسة قام بها (Barnard & Beaty, 1984) أن عملية تقييم أداء العاملين إذا كانت غير موضوعية فإنها تؤدى إلى نتائج سلبية على مستوى الفرد والمنظمة. وأكد الباحثان على ضرورة التركيز على أهمية التدريب المستمر للقائمين على التقييم، واستخدام المعايير الواضحة والمحددة فى عملية التقييم، وأن ينسجم نظام التقييم مع نظم إدارة الموارد البشرية الأخرى فى المنظمة.

وأجرت (King, 1984) دراسة بينت فيها أهمية اعتماد الأساليب الإدارية المتطورة فى التقييم، كالإدارة بالأهداف. وأن يتم إعداد الوصف الوظيفى لتسهيل عملية التقييم، بهدف التركيز على واجبات ومسؤوليات الوظيفة للشخص المقيم أكثر من التركيز على الجوانب الشخصية له.

وقام (Dipbye &Pontband, 1981) بدارسة محدادت ثقة العاملين فى نظام تقييم أدائهم. جاءت النتائج لتشير إلى أن إيجابية رأى العاملين فى النظام تتوقف على مدى ارتباط عناصر التقييم بواجبات ومسؤوليات الوظيفة. وعلى مدى وجود فرصة للشخص الخاضع للتقييم لإبداء رأيه فى نتائج التقييم، ومن ثم وضع خطة مستقبلية لعلاج أوجه القصور فى الأداء.

وأوضحت دراسة (Landy, 1987) أن ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقييم أدائهم تزداد إذا كان المقيم على معرفة كافية بواجبات ومسؤوليات الشخص الخاضع للتقييم، وكان هناك اتفاق بينهما على معايير الأداء المقبول، وكان لدى الشخص الخاضع للتقييم الحق فى التظلم من نتائج التقييم.

وأجرى (Field, 1977) دراسة استهدفت معرفة مدى تأثير بعض الخصائص الشخصية للأشخاص الخاضعين للتقييم كالعمر والجنس فى قرار الإدارة بمناقشة نتائج التقييم معهم. جاءت النتائج لتشير إلى أن للخصائص الشخصية للخاضعين للتقييم تأثيراً فى قرار الإدارة بمناقشة نتائج التقييم مع الأشخاص الخاضعين للتقييم.

وأجرى (Ivancevich, 1977) دراسة تناولت الطرق المختلفة لتحديد هدف مناقشة نتائج التقييم مع الشخص الخاضع للتقييم وتأثيرها فى رضائه وأدائه.

جاءت النتائج لتشير إلى أن تحديد أهداف مقابلة التقييم يؤثر إيجابياً في أداء الفرد الخاضع للتقييم وسلوكه.

وأجرى (Kim et al., 1974) دراسة استهدفت التعرف على مدى تأثير التغذية العكسية في الشخص الخاضع للتقييم، كما سعت إلى تحديد هدف مناقشة نتائج التقييم في رضا العاملين الخاضعين للتقييم. جاءت النتائج لتشير إلى أن لكل من التغذية العكسية وتحديد الهدف تأثيراً إيجابياً في أداء وسلوك الموظف الخاضع للتقييم.

وأعد (Bureau of National Affairrs K, 1974) دراسة عن المصانع الأمريكية بهدف الإجابة عن سؤال مفاده: هل تتم مناقشة تقييم الأداء مع الموظفين الخاضعين للتقييم؟ جاءت النتائج لتشير إلى أن غالبية المصانع التي شملتها الدراسة تتم فيها مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين الخاضعين للتقييم.

الإطار التطبيقي للدراسة:

ملامح وسمات نظام تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي الأردني:

يتسم نظام تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي بعدد من السمات، نوردها كما بينها نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاته:

١- يستخدم أسلوب التقارير الدورية السنوية لتقييم أداء الموظفين وفق نماذج التقرير المتعددة، فهناك نموذج للوظائف الإشرافية، ونموذج للوظائف غير الإشرافية، ونموذج للمعلمين، ونموذج خاص بموظفي الفئة الأولى والثانية والثالثة العاملين بعقود، ونموذج لموظفي الفئة الرابعة، ونموذج للموظفين الدائمين من الفئة الأولى. هذا يعني أن أسلوبي الاختبارات ومعدلات الإنتاج كأسلوبي تقييم غير مأخوذ بهما في الجهاز الحكومي الأردني. وفي ذلك قضى نظام الخدمة المدنية بأن يجري إعداد التقارير السنوية عن عمل جميع الموظفين وسلوكهم باستثناء موظفي الفئة العليا، (الفقرة أ من المادة ٦٩ من

نظام الخدمة المدنية رقم ٥٥ لسنة (٢٠٠٢)، وتعد هذه التقارير السنوية على النموذج الذى يعده الديوان لهذه الغاية (الفقرة ب من المادة ٦٩ من نظام الخدمة المدنية رقم ٥٥ لسنة (٢٠٠٢).

٢- قد لا تتوزع عناصر تقرير الأداء التى تتراوح بين (١٥) و (١٩) عنصراً إلى محاور كما هو الحال فى النموذج الخاص بتقييم أداء المعلمين من الفئات الأولى والثانية والثالثة. وقد تتوزع عناصر تقرير تقييم الأداء إلى أربعة أو خمسة أو ستة محاور على حسب النموذج المعتمد. ويتضمن كل محور عدداً من العناصر، فهى فى الفئة الأولى تتمثل فى عناصر التخطيط، والتوجيه، والإشراف، والاتصال، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والمبادأة، والتطوير، والإنتاجية، وهى فى الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية تتضمن محاور المعرفة والانضباط، والقدرات والاستعدادات، والعلاقة مع الآخرين، مع وجود اختلاف بين الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية فى العناصر التى تتضمنها هذه المحاور.

٣- يتكون التقرير السنوى فى جميع النماذج من ثلاثة أجزاء: يتضمن الجزء الأول معلومات عامة عن الموظف، ويضمن كذلك بياناً بالبعثات والدورات التدريبية التى لا تقل مدتها عن شهر. الجزء الثانى يتضمن عناصر التقويم. وأعطى لكل عنصر من هذه العناصر مدى من العلامات يرواح بين علامة واحدة وخمس علامات أو عشر علامات. وتمثل الحد الأقصى للعلامات التى يمكن أن يحصل عليها الموظف بمئة علامة. وتضمن الجزء الثالث والأخير من التقرير رأى المدير بالموافقة أو عدمها على ما دوَّنه الرئيس المباشر. كما تضمن التقرير "التقدير العام" للموظف الذى يضعه الأمين العام أو من يفوضه، والذى يراوح بين جيد جداً (٨٤ - ١٠٠) وجيد (٧٠ - ٨٣) ومتوسط (٦٠ - ٦٩) وضعيف (أقل من ٦٠).

٤- يستخدم الأسلوب الكمى فى تقدير كفاءة الموظفين (أى تقدير مستويات الكفاءة كمياً) ويتم هذا بتحديد درجة كفاءة الموظف بالنسبة لكل عنصر من

عناصر التقرير السنوى على حدة، وفى النهاية يكون التقدير العام لكفاءة الموظف فى ضوء ما حصل عليه من علامات فى عناصر التقييم المختلفة.

٥- السرية هى الأصل فى تقييم أداء الموظفين، وتزول سريتها بالنسبة للموظف الذى يقدم عنه تقرير بدرجة "ضعيف" أو بدرجة "متوسط "(الفقرة أ من المادة ٧٢ من النظام). بمعنى آخر لا يعلم بنتيجة تقارير التقييم سوى الموظفين الحاصلين على تقديرات منخفضة.

٦- ترتب تقارير تقييم أداء الموظفين آثاراً تمس حاضر الموظفين ومستقبلهم من حيث استمرارهم فى وظائفهم أو اعفاؤهم منها أو نقلهم إلى وظائف أخرى، وذلك على النحو التالى (الفقرة أ من المادة ٧٣ من النظام):

أ - يشعر خطياً الموظف الذى يرد عنه تقدير بدرجة " متوسط" بمظاهر تقصيره، ويطلب إليه العمل على تجنب تقصيره.

ب - يوجه إلى الموظف الذى حصل على تقدير متوسط وكان تقدير أدائه فى السنة السابقة مباشرة بدرجة "متوسط" أيضاً إنذار، ويطلب منه تحسين مستوى عمله وإنتاجه ورفع كفاءته فيه.

ج - يوجه إلى الموظف الذى يحصل على تقدير بدرجة "ضعيف" إنذار يطلب فيه تحسين مستوى عمله وإنتاجه ورفع كفاءته.

د - ينقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته إذا كان قد وجه إليه إنذار فى السنة السابقة مباشرة، وكان تقدير أدائه للسنة الحالية بدرجة " متوسط" أو بدرجة "ضعيف" ويخضع لبرنامج لإعادة تأهيله.

هـ - تنهى خدمات الموظف إذا كان قد نقل فى السنة السابقة مباشرة إلى وظيفة أخرى، وكان تقدير أدائه للسنة الحالية بدرجة "متوسط" أو بدرجة" ضعيف".

ملاحظات على النظام:

بعد عرض ملامح وسمات نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى يمكن إيراد الملاحظات التالية:

١- استخدام النظام لأول مرة نموذجاً "خاصاً" لسجل الأداء بحيث تعتمد البيانات والوقائع والملاحظات المدونة فيه فى تقييم أداء الموظف، ويعتبر الأداء المرجعية عند تعبئة التقرير السنوى للموظف فى نهاية مدة التقييم (الفقرتان "أ" و "ب" من المادة ٦٧ من النظام). ويدون فى هذا السجل مدى تقيده بالدوام الرسمى، ومدى سرعته ودقته فى عمله، ومدى تقبله للأفكار والآراء الجديدة، ومستوى إبداعه فى العمل، ومقدرته فى الإقناع، وتعامله مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه والمتعاملين مع وحدته التنظيمية، بالإضافة إلى الإنذارات الموجهة إليه، والمشكلات التى يواجهها المالية أو النفسية أو الجسمية وانعكاساتها على عمله (المادة ٦٨ من النظام).

٢- أخذ النظام بتعددية نماذج التقييم، وأعطى الحرية للجهة الحكومية أن تعد أكثر من نموذج لسجل تقييم الأداء إذا ما اقتضت طبيعة أعمالها ذلك. ولا شك أن استخدام النماذج المتعددة ينسجم ويستجيب مع تفاوت طبائع الوظائف ومتطلبات وأساليب تقييمها، شريطة أن يكون مثل هذا التعدد مبنياً" على نظام وصف وتوصيف وظائف يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة. من ثم فإن استخدام النماذج المتعددة كما هو معمول به فى نظام تقييم أداء العاملين دونما استناد إلى نظام وصف وتصنيف الوظائف يظل أحسن من لا شىء ولكنه ليس هو الشىء الصحيح المرجو.

٣- إن عملية تدريب الرؤساء واضعى التقارير (المقيمين)؛ لكى يكونوا على فهم سليم بالمبادئ الأساسية التى يقوم عليها نظام التقارير والأهداف التى ينشدها تكاد تكون غير موجودة فى الجهاز الحكومى الأردنى.

٤- تجاهل نظامُ تقييم الأداء التمييز بين الموظف الذى يحصل على تقدير "متوسط" أو تقدير "ضعيف" لتواضع أو ضعف قدراته، وبين الذى يحصل على أى من هذين التقديرين بسبب إهماله.

٥- لم يلجأ النظام إلى المفاضلة بين عناصر التقييم حسب أهميتها، إذ أعطى كل واحد منها وزناً يتكافأ مع الآخر.

٦- إن إخضاع العاملين فى الفئات الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة لنظام تقدير الكفاءة فيه إعمال لمبدأ المساواة بينهم من ناحية، وفيه حفز لهم إلى مزيد من الكفاءة فى أداء واجبات وظائفهم من ناحية أخرى.

٧- اتسمت عناصر تقدير الكفاءة بالصياغة العامة وعدم التحديد، وافتقرت إلى التعريف الدقيق الذى يفسح المجال للفهم الواحد من قبل جميع المعنيين فى الجهاز الحكومى الأردنى.

٨- قضى نظام تقييم أداء العاملين بأن أنسب شخص لوضع تقرير الكفاءة عن الموظف هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر به، على أنه فى الوقت نفسه لم يكتفِ بالاعتماد بشكل كلى ونهائى على رأيه فقط، إذ أوجب، وكان على حق، اعتماده من جهة أعلى، خوفاً من إفساح المجال للتحكم وغيره من مساوئ التفرد بالسلطة.

٩- إن إطلاع الموظف على تقرير كفايته لتأثره به بشكل مباشر أمر ضرورى، ومن ثم له الحق فى أن يقف على نقاط وجوانب القوة فى أدائه وسلوكه، ومن حقه على الإدارة أن تكون مثل هذه الجوانب محل تقدير وإشادة من جانبها، كذلك فإن من حقه الوقوف على جوانب الضعف والإخفاق ليعمل على التخلص منها أو الحد منها على الأقل.

لا شك أن انتهاج السياسة العلنية لنتائج تقارير الكفاية يشجع على التزام جانب الدقة والموضوعية فى إعداد التقارير. وأن السرية قد تتيح الفرصة

لتدخل النواحى الشخصية فى التقديرات، وفى ذلك إهدار لمعنويات الموظف، ومسخ لأهداف نظام تقدير الكفاية.

وعلى الرغم من ذلك فإن الأخذ بالسياسة العلنية المطلقة لنتائج تقارير الكفاية من شأنها، فى ظل محددات البيئة المجتمعية الأردنية، أن تقيد حرية القائم بالتقييم، وتعرضه لضغوط مجتمعية كبيرة، وتثير التباغض والتحاسد بين صفوف الموظفين. لذا يرى الباحث أن الأخذ بسياسة العلنية النسبية، كما قضى بها نظام الخدمة المدنية، كان مناسباً، بحيث يتم إعلام الموظفين الضعفاء أو متوسطى الكفاية بتقدير كفايتهم؛ ليتسنى لهم النهوض بمستوى كفاءتهم.

١٠- إن إعطاء حق الاعتراض لجميع الموظفين لنتائج تقدير كفايتهم أمر غير عملى؛ لأنه يوجد مشكلات أمام الإدارة، من ثم يؤثر سلباً فى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذى دفع الباحث إلى اعتناق الرأى الذى يقضى بإعطاء هذا الحق للموظفين الحاصلين على تقديرات " ضعيفة " أو "متوسطة"، وهذا ما أخذ به نظام تقييم الأداء فى الجهاز الحكومى الأردنى.

١١- يتم تقدير كفاية الموظف وفق النظام المعمول به بالاعتماد على الصفات والسمات الشخصية والسلوكيات المطلوبة لأداء العمل، وهو بذلك يعتمد على قوائم تقييم مكونة من عدة عناصر، ولكل عنصر مقياس يتضمن أرقاماً، ويرى الباحث أن ضرورة التركيز على الأهداف فى تقدير كفاية الموظف لا يعنى إغفال تقدير بعض السمات السلوكية للموظف كالقيادة، والتخطيط، والرقابة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والاتصال، كما لا يعنى إغفال العوامل الشخصية، كالاتجاهات والقيم، والدوافع.

١٢- إذا كانت القاعدة الأساسية فى نظام تقييم الأداء المعمول به أن يتم تقييم الموظف من قبل الرئيس المباشر؛ فإن هناك من الأسباب ما يدعو إلى

مشاركة الآخرين فى التقييم كزملاء الموظف، (بخاصة عندما يكون الموظف جديداً)، والرؤساء الآخرين، (إذا ما عمل الموظف تحت إشراف أكثر من رئيس خلال فترة التقييم)، والعملاء الذين يقدم لهم الموظف خدماته (كما هو فى حالة بعض الوظائف التى تقدم خدماتها إلى أقسام متعددة فى المنظمة).

١٣- لم يركز نظام تقييم الأداء المعمول به على المستقبل، فالعملية الدورية لتقدير الكفاية إنما هى بمنزلة وقفة تأمل واستفادة من ظروف الماضى للاستعداد لانطلاقة المستقبل، بحيث تعبأ له كل الطاقات، وتستنفر له كل الإمكانات لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.

عرض النتائج ومناقشتها:

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى إحساس الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى بمدى موضوعية نظام تقييم أداء العاملين، والتعرف على نقاط ضعف هذا النظام، وإبراز العلاقة بين إدراك العاملين لمدى موضوعية النظام وبعض خصائصهم الوظيفية والشخصية.

ولتحقيق هذه الأهداف تمت الإجابة عن الأسئلة التى قامت عليها الدراسة فكانت النتائج على النحو التالى:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

جاء السؤال الأول ليستكشف العلاقة بين إدراك الموظف فى الجهاز الحكومى الأردنى لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء المطبق عليهم.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة فجاءت النتائج على نحو ما هو موضح فى الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار "ت" لبيان مدى موضوعية نظام تقييم الأداء

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	قيمة ت
تقييم أداء الموظفين يعنى إصدار حكم على أداء الموظف من خلال النظر إلى سلوكه الوظيفى، وشخصيته، والنتائج التى حققها خلال فترة التقييم.	.٨٠٣٧	٤.٢٥٨٠	٨٩.١٢١
من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	.٦٤٢٧	٤.٥٣٠٠	١١٨.٥٦٨
يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.	.٦٢٩٣	٤.٥٦١٨	١٢١.٩٥٣
أوزان عناصر التقييم المدونة فى نموذج التقرير السنوى للتقييم تعكس الأهمية الحقيقية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر.	.٥٤٤٤	٤.٢٦٨٦	١٣١.٨٩٣
عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	.٨٣٩٠	٤.٤٧٠٠	٨٩.٦٢٩
عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	.٦٤١١	٤.٥٥٤٨	١١٩.٥٢٠
يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	.٥٨٥٥	٤.٧٥٢٧	١٣٦.٥٤٤
يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	.٧٢٥٣	٤.٦٥٠٢	١٠٧.٨٤٩
يتم تقييم أداء المرؤوسين بمستوى "متوسط" دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فى أداء العمل.	.٥٨٣١	٤.٦٠٠٧	١٣٢.٧٣٣

تابع - جدول رقم (٢)

نتائج اختبار "ت" لبيان مدى موضوعية نظام تقييم الأداء

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	قيمة ت
يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم الواردة فى نموذج التقييم الذى أقيم بموجبه على أساس عنصر أو صفة واحدة أو أكثر (يعرفها المقيم فى الموظف) تطغى على جميع العناصر أو الصفات الأخرى.	.٩٣٧٨	٤.٤٤٨٨	٧٩.٨٠٤
يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	.٨٣٠٧	٤.٥٢٣٠	٩١.٥٩٤
عند تقييم أداء الموظف، يطغى الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.	.٧٠٨٢	٤.٦٦٠٨	١١٠.٧١٣
يعطى المقيم عادة درجات متدنية للموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم.	.٦٧٤٩	٤.٦٧١٤	١١٦.٤٤٤
يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	.٩٧٩٨	٤.٤٩٤٧	٧٧.١٦٩
يعطى المقيم كبير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين كبيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	.٦٧٣٤	٤.٦٩٦١	١١٧.٣٢٢
النساء المقيمات أكثر تساهلاً من الرجال عند تقييم أداء من يقمن بتقييم أدائه أو أدائها.	.٦٧٠٥	٤.٦٦٧٨	١١٧.١١٥
المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.	.٨٢٣٠	٤.٦١٤٨	٩٤.٣٢٧
يتسم تقييم أداء الموظفين بالصدق، بمعنى وجود ارتباط عال بين تقديرات الأداء المعطاة للموظفين والمستويات الحقيقية لأدائهم.	.٦٧٥٨	٤.٦٦٧٨	١١٦.٢٠٢

تابع - جدول رقم (٢)
نتائج اختبار "ت" لبيان مدى موضوعية نظام تقييم الأداء

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	قيمة ت
يناقش المقيم نتيجة التقييم مع المرؤوس المقيم ليتأكد الأخير أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية، ولوضع الحلول لأية مشاكل وظيفية يواجهها المرؤوس فى القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته.	,٦٧٥٤	٤,٦٨٩٠	١١٦,٧٩٤
إجراء أكثر من تقييم للموظف خلال السنة يساعد فى الحصول على أكثر من رأى، مما يقلل من أخطاء التقييم.	,٦٩٧٠	٤,٦٨٥٥	١١٣,٠٨٣
يدرك المقيم ما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.	,٧٧٠٦	٤,٦٠٧٨	١٠٠,٥٨٩
إجراء تقييم أداء الموظف بأسلوب المناقشة المباشرة بين المقيم والموظف يساعد فى تحقيق أهداف التقييم.	,٧٧٣٧	٤,٥٨٣٠	٩٩,٦٥٢
يحدد المقيم مستوى الأداء المطلوب مقدماً، ويخبر به الموظف ليكون له مرشداً.	,٧٧٢٠	٤,٥٩٧٢	١٠٠,١٧٤
تعتمد نتائج تقييم الأداء المطلوب فى عمليات الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.	,٧٧٦٧	٤,٥٤٧٧	٩٨,٥٠٣
يتفق المقيم مع الموظف المعنى على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه، ولتكون دليلاً لأداء عمله مستقبلاً.	,٨٢١٨	٤,٥٣٣٦	٩٢,٨٠٩

يظهر من الجدول رقم (٢) أن أفراد العينة يدركون أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين، ولكن إدراكهم للفقرة المتعلقة بمفهوم عملية التقييم بأنها ينبغى أن تنصرف إلى أبعاد الشخصية، والسلوك، والنتائج، وأنها ذات بعد مستقبلى كان ضعيفاً قياساً بإدراكهم لباقى الفقرات. وهم يرون أن عناصر تقييم أداء العاملين بوضعها الحالى شاملة ودقيقة وواضحة، وأن أوزانها تعكس أهمياتها النسبية. وهم مع ذلك يرون أن ثمة مشكلات وأخطاء تصاحب عملية

التقييم، وأن أكثر هذه المشكلات حدة من وجهة نظرهم هى تأثر المقيم بنتائج تقييم أداء الشخص الخاضع للتقييم فى السنة أو السنوات السابقة.

ويرى أفراد عينة الدراسة أن الحد من أخطاء ومشكلات عملية التقييم يتم من خلال إجراء أكثر من تقييم للموظف خلال السنة. ومن خلال اعتماد أسلوب المناقشة الحرة بين المقيم والشخص الخاضع للتقييم. كذلك من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب مقدماً، وإخبار الشخص الخاضع للتقييم به، والاتفاق معه على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه، ولتكون دليلاً" لأداء عمله مستقبلاً".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى:

جاء السؤال الثانى ليستكشف مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى جهة العمل.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت " t- test" لجميع فقرات الاستبانة فجاءت النتائج كما هو موضح فى الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف جهة العمل

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	جهة العمل	مستوى الدلالة المحسوب قيمة (ب)	قيمة ت
من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	,٦٤٢٨	٤,٤٣٦١	وزارة	,٠٠٠	١٨,٣٨٠
	,٦٣٢٣	٤,٦١٣٣	دائرة		

تابع - جدول رقم (٣)
نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف جهة العمل

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	جهة العمل	مستوى الدلالة المحسوب قيمة (ب)	قيمة ت
عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	,٦٤٥٦	٤,٥٤١٤	وزارة		
	,٩٧٦٩	٤,٤٠٦٧	دائرة	,٠٠٠	١٠,٤٥٢
عند تقييم أداء الموظف، يطغى الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.	,٦٠٤٩	٤,٧٥٩٤	وزارة		
	,٧٨٠٢	٤,٥٧٣٣	دائرة		
يعطى المقيم عادة درجات متدنية للموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم.	,٦٢٩٨	٤,٦٩١٧	وزارة	,٠٠١	٧,٧٠٨
	,٧١٤١	٤,٦٥٣٣	دائرة		
إجراء أكثر من تقييم للموظف خلال السنة يساعد فى الحصول على أكثر من رأى، مما يقلل من أخطاء التقييم.	٠,٥٨٨٩	٤,٧٦٦٩	وزارة		
	,٧٧٥٣	٤,٦١٣٣	دائرة	,٠٠٠	١٦,٢١٣

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

الفقرة (١٢) المتعلقة بطغيان الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.

الفقرة (١٣) المتعلقة بتشدد المقيمين.

الفقرة (٢٠) المتعلقة بضرورة إجراء أكثر من تقييم خلال السنة لتقليل أخطاء التقييم.

أما باقى فقرات الاستبانة فاتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وعند حساب المتوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة على المقياس تبين:

١- أن أفراد العينة الذين يعملون فى الوزارات يشعرون بحدة الفقرات التالية أكثر من أفراد العينة الذين يعملون فى الدوائر والمديريات الحكومية:

الفقرة (١٢) المتعلقة بطغيان الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.

الفقرة (١٣) المتعلقة بتشدد المقيمين.

الفقرة (٢٠) المتعلقة بضرورة إجراء أكثر من تقييم خلال السنة لتقليل أخطاء التقييم.

٢- أن أفراد العينة الذين يعملون فى الدوائر والمديريات الحكومية يشعرون بحدة الفقرتين التاليتين أكثر من أفراد العينة الذين يعملون فى الوزارات:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

وهذا يعنى أن العاملين الخاضعين للتقييم فى الدوائر والمديريات الحكومية يشعرون بعدم موضوعية التقييم لأخطاء تعتريها سببها المقيمون، فى حين أن العاملين الخاضعين للتقييم فى الوزارات يعانون من عدم الموضوعية لأسباب تتعلق بنموذج التقييم وما اشتمل عليه من عناصر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

جاء السؤال الثالث ليستبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الوظيفة.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت "t- test" لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)
نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الوظيفة

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الوظيفة	قيمة (ت)
من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	,٦٤٣٧٧	٤,٤٣٦١	إشرافية	,٠٥٥٨٢
	,٦٣٢٣١	٤,٦١٣٣	غير إشرافية	,٠٥١٦٣
عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	,٧٠٢٨٢	٤,٣٧٥٩	إشرافية	,٠٦٠٩٤
	,٥٣٥١٦	٤,٧١٣٣	غير إشرافية	,٠٤٣٧٠
يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلباً أو إيجاباً.	,٦٧١٠٧	٤,٦٦٩٢	إشرافية	,٠٥٨١٩
	,٤٨٨٠٧	٤,٨٢٦٧	غير إشرافية	,٠٣٩٨٥
يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	,٧٣٤٤٥	٤,٦٢٤١	إشرافية	,٠٦٣٦٨
	,٩٠٠٥٣	٤,٤٣٣٣	غير إشرافية	,٠٧٣٥٣
عند تقييم أداء الموظف، يطغى الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.	,٦٠٤٩١	٤,٧٥٩٤	إشرافية	,٠٥٢٤٥
	,٧٨٠١٨	٤,٥٧٣٣	غير إشرافية	,٠٦٣٧٠
يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	,٥٧٢٧٩	٤,٧٤٤٤	إشرافية	,٠٤٩٦٧
	١,١٩٢٢٤	٤,٢٧٣٣	غير إشرافية	,٠٩٧٣٥

تابع - جدول رقم (٤)

نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الوظيفة

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الوظيفة	قيمة (ت)
النساء المقيمات أكثر تساهلاً من الرجال عند تقييم أداء من يقمن بتقييم أدائه أو أدائها.	,٥٨٥٢٨	٤,٧٧٤٤	إشرافية	,٠٥٠٧٦
	,٧٢٦٧٣	٤,٥٧٣٣	غير إشرافية	,٠٥٩٣٤
المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.	,٥٩٨٦٦	٤,٧٤٤٤	إشرافية	,٠٥١٩١
	,٩٦٧٦٠	٤,٥٠٠٠	غير إشرافية	,٧٩٠٠
يحدد المقيم مستوى الأداء المطلوب مقدماً، ويخبر به الموظف ليكون له مرشداً.	,٨١١٥٣	٤,٥٤٨٩	إشرافية	,٠٧٠٣٧
	,٧٣٥٣٠	٤,٦٤٠٠	غير إشرافية	,٠٦٠٠٤
تعتمد نتائج تقييم الأداء للموظف فى عمليات الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.	,٧٦٧٠٧	٤,٦٠٩٠	إشرافية	,٠٦٦٥١
	,٧٨٣٦١	٤,٤٩٣٣	غير إشرافية	,٠٦٣٩٨

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تأثر المقيم بالأداء السابق للموظف.

الفقرة (١١) المتعلقة بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة وإهمال العناصر أو الصفات الأخرى (أخطاء التركيز والإهمال).

الفقرة (١٢) المتعلقة بطغيان الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

الفقرة (١٦) المتعلقة بتساهل الإناث فى التقييم.

الفقرة (١٧) المتعلقة بالتحيز للجنس الآخر.

الفقرة (٢٣) المتعلقة بتحديد مستوى الأداء المطلوب مقدماً وإخبار الموظف به ليكون له مرشداً.

الفقرة (٢٤) المتعلقة بآثار التقييم فى عمليات ترقية وتدريب ومكافأة ومعاقبة الموظف.

وهذا يعنى أن أشد الفقرات حدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هى المتعلقة بأخطاء التقييم التى يرتكبها المقيمون. من ثم فهم يرون ضرورة الحد من هذه الأخطاء من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه من قبل الشخص الخاضع للتقييم.

أما باقى فقرات الاستبانة فاتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وعند حساب المتوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة على المقياس تبين:

١- أن أفراد العينة الذين يعملون فى وظائف إشرافية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون فى وظائف غير إشرافية بحدة:

الفقرة (١) المتعلقة بمفهوم التقييم.

الفقرة (١٢) المتعلقة بطغيان الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

الفقرة (١٦) المتعلقة بتساهل الإناث فى التقييم.

الفقرة (١٧) المتعلقة بالتحيز للجنس الآخر.

٢- أن أفراد العينة الذين يعملون فى وظائف غير إشرافية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون فى وظائف إشرافية بحدة:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تأثر المقيم بالأداء السابق للموظف.

الفقرة (٢٤) المتعلقة بآثار التقييم على عمليات ترقية وتدريب وتحفيز الموظف.

وهذا يعنى أن الإشرافيين يشعرون بأخطاء التقييم التى يرتكبها المقيمون أكثر من غير الإشرافيين، ولعل هذا الشعور هو الذى جعلهم أكثر موضوعية فى تقييم أداء مرؤوسيهم على خلاف شاغلى الوظائف غير الإشرافية فهم لا يشعرون بحدة الفقرات المتعلقة بأخطاء تقييم المقيمين، باستثناء الخطأ المتعلق بتأثر المقيم بالتقييم السابق. ومن ناحية أخرى فإن شاغلى الوظائف غير الإشرافية يؤكدون على أهمية البعد المستقبلى والتطويرى فى التقييم وعلى ضرورة الاهتمام بدقة ووضوح عناصر التقييم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

جاء السؤال الرابع ليستكشف مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى موضوعية نظام تقييم أداء العاملين تعزى إلى الفئة الوظيفية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادى لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الفئة الوظيفية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة الوظيفية
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	الأولى أكبر من الثانية	,٠٠٠	٨,٢٧٥	٣,٢٠٨	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٣٨٣	
٥	عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى يتبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	الثانية أكبر من الثالثة والرابعة	,٠٠٠	٨,٠٦٣	٥,٢٧٩	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٦٥٥	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	الأولى أكبر من الثالثة والرابعة	,٠٠٠	١١,٢٣١	٤,١٩٦	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٣٧٠	
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	الأولى أكبر من الثانية والثالثة والرابعة	,٠٠٠	٧,٥٣٤	٢,٤١٥	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٣٢١	

تابع - جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الفئة الوظيفية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة الوظيفية
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	الثالثة والأولى أكبر من الرابعة	,٠٠٠	٧,٧٧٨	٣,٨١٧	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
		.			,٤٩١	
١١	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	الثالثة أكبر من الأولى والرابعة	,٠٠٠	٧,٥٦٨	٤,٨٨٢	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٦٤٥	
١٣	يعطى المقيم عادة درجات متدنية للموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم.	الثانية والثالثة أكبر من الرابعة	,٠١٢	٣,٧٠٠	١,٦٣٨	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٤٤٣	
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	الثالثة أكبر من الأولى والثانية والرابعة	,٠٠٠	١٧,٤٣٦	١٤,٧٤٩	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٨١٧	

تابع - جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الفئة الوظيفية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة الوظيفية
١٧	المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.	الثالثة اكبر من الأولى والرابعة	,٠٠٧	٤,٠٩١	٢,٦٨٣	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٦٥٦	٠

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١١) المتعلقة بخطأ التركيز على عنصر أو صفة واحدة وإهمال العناصر أو الصفات الأخرى للشخص الخاضع للتقييم (خطأ التركيز والإهمال).

الفقرة (١٣) المتعلقة بتشدد المقيمين.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

الفقرة (١٧) المتعلقة بالتحيز للجنس الآخر.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة يبن متوسطات أفراد العينة تبين ما يلى:

١- أفراد العينة ممن هم فى الفئتين الوظيفيتين الثالثة والأولى يشعرون بحدة الفقرتين الثانية التى ترى أن الهدف الأساسى للتقييم هو تنمية قدرات ومهارات الموظف، والفقرة السادسة التى ترى ضرورة تحديد عناصر التقييم أكثر من أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الرابعة. وتبين كذلك أن أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الأولى يشعرون بحدة الفقرة الثانية التى ترى أن الهدف الأساسى للتقييم هو تنمية قدرات ومهارات الموظف أكثر من أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثانية.

وهذا يعنى من وجهة نظر أفراد العينة ضرورة النظر إلى نظام تقييم أداء العاملين بأنه أسلوب لتطوير الأداء أكثر منه أسلوباً للمثوبة أو العقوبة. كذلك ضرورة أن تكون عناصر التقييم معرفة تعريفاً" دقيقاً" بحيث تحمل نفس المعنى المقصود منها فى أذهان فئات المقيمين المختلفة.

٢- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثانية يشعرون بحدة الفقرة الخامسة التى ترى ضرورة شمول عناصر التقييم لجوانب الوظيفة المختلفة أكثر من أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الثانية والرابعة. وهذا يفرض على الإدارة إعادة النظر فى عناصر التقييم، بحسبان أنها تطال بعض جوانب الوظيفة دون بعضها الآخر.

٣- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الأولى يشعرون بحدة الفقرة السادسة المتمركزة حول دقة ووضوح عناصر التقييم أكثر من أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الثالثة والرابعة.

٤- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الأولى يشعرون بحدة الفقرة السابعة أكثر من أفراد العينة الذين فى الفئات الوظيفية الثانية والثالثة والرابعة. وهذا ينبئ عن مشكلة من مشكلات تقييم الأداء المتمثلة فى تأثر المقيم بنتائج التقييم السابقة سلبياً أو إيجابياً.

٥- أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الثانية والأولى يشعرون بحدة الفقرة الثامنة المتعلقة بتدريب العاملين المقيمين على دقة التقييم أكثر من أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الرابعة.

٦- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثالثة يشعرون بحدة الفقرة الحادية عشرة المتعلقة بتأثر المقيم بعنصر أو صفة واحدة عند تقييم أداء الموظف أكثر من أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الأولى والرابعة.

٧- أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الثانية والثالثة يشعرون بحدة الفقرة الثالثة عشرة المتعلقة بواحدة من مشكلات تقيم أداء العاملين، وهى التشدد فى التقييم، وإعطاء الموظفين درجات متدنية بغض النظر عن مستوى أدائهم، أكثر من أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الرابعة.

٨- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثالثة يشعرون بحدة الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيمين صغيرى السن للأشخاص صغيرى السن الخاضعين للتقييم أكثر من أفراد العينة ممن هم فى الفئات الوظيفية الأولى والثانية والرابعة.

٩- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثالثة يشعرون بحدة الفقرة السابعة عشرة التى تقضى بتحيز المقيم للجنس الآخر أكثر من أفراد العينة ممن هم فى الفئتين الوظيفيتين الأولى والرابعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

جاء السؤال الخامس ليبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى المؤهل العلمى.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادى ANOVA لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف المؤهل العلمى

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	المؤهل العلمى
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	دبلوم متوسط أكبر من الدرجة الجامعية الأولى، ودراسات عليا أكبر من المؤهل العلمى أقل من الثانوية والثانوية فما دون	,٠٠٠	٨,١٨١	٣,٠٦٧	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٣٧٥	
٣	يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.	دبلوم متوسط أكبر من الثانوية والثانوية فما دون	,٠٠٤	٤,٠١١	١,٥٢٣	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٣٨٠	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	دراسات عليا أكبر من الثانوية والثانوية فما دون	,٠٠٠	١٤,١١٨	٤,٨٩٢	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٣٤٧	
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	دراسات عليا أكبر من الدبلوم المتوسط والثانوية	,٠٠٠	٦,٦٦٣	٢,١١٥	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٣١٧	

تابع - جدول رقم (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف المؤهل العلمى

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	المؤهل العلمى
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	دراسات عليا و الدرجة الجامعية الأولى أكبر من الدبلوم المتوسط	,٠٠٠	٥,٥٩٧	٢,٧٦٤	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٤٩٤	
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	الدرجة الجامعية الأولى أكبر من دراسات عليا	,٠٠٠	٧,٩٧٩	٦,٩٧١	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٨٧٤	

إن الفقرات التالية ذات دلالة إحصائية:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام نتائج التقييم للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين الخاضعين للتقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تأثر المقيم بالأداء السابق للموظف.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١٤) المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل سنهم من الأشخاص الخاضعين للتقييم.

إن ما تقدم يعنى أن أفراد العينة على اختلاف تأهيلهم العلمى يشعرون بأن ثمة أخطاء للتقييم، منها ما يرجع إلى المقيمين أنفسهم، ومنها ما يرجع إلى عدم دقة ووضوح عناصر التقييم. كذلك يرى أفراد العينة ضرورة الحد من مشكلات وأخطاء التقييم من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب من الموظف وإخباره به ليكون مرشداً له.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة يبن متوسطات أفراد العينة تبين ما يلى:

١- يشعر أفراد العينة الذين يحملون الدبلوم المتوسط بحدة الفقرة الثانية المتعلقة بالأهداف التطويرية للتقييم أكثر من أفراد العينة الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى.

٢- يشعر أفراد العينة من ذوى الدراسات العليا بحدة الفقرة الثانية المتعلقة بالأهداف التطويرية للتقييم، وبحدة الفقرة السادسة المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم أكثر من أفراد العينة من حملة الثانوية أو دونها.

٣- يشعر أفراد العينة الذين يحملون الدبلوم المتوسط بحدة الفقرة الثالثة المتعلقة بواحدة من أهم فوائد تقييم أداء العاملين ألا وهى استخدامه أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف أكثر من أفراد العينة من حملة الثانوية أو دونها.

٤- يشعر أفراد العينة من ذوى الدراسات العليا بحدة الفقرة السابعة المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تأثر المقيم بالأداء السابق للشخص الخاضع للتقييم أكثر من أفراد العينة الذين يحملون الدبلوم المتوسط أو الثانوية.

٥- يشعر أفراد العينة من ذوى الدراسات العليا والدرجة الجامعية الأولى بحدة الفقرة الثامنة المتعلقة بضرورة تدريب المقيمين على مهارات التقييم أكثر من أفراد العينة الذين يحملون الدبلوم المتوسط.

٦- يشعر أفراد العينة من حملة الدرجة الجامعية الأولى بحدة الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم أكثر من أفراد العينة من ذوى الدراسات العليا.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

جاء السؤال السادس ليبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فى وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الحالة الأسرية.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادى ANOVA لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الحالة الأسرية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الحالة الأسرية
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	المتزوج أكبر من الأعزب والحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠٠	٢٢,٦٢٤	٨,١٠٣	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					٠,٣٥٨	

تابع - جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الحالة الأسرية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الحالة الأسرية
٣	يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.	المتزوج أكبر من الأعزب والحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠٠	١١,٩١٣	٤,٢٧٨	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٣٦٨	
٥	عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	المتزوج والحالة الأسرية (أخرى) أكبر من الأعزب	,٠٠٠	١٢,٨٠٢	٨,٢١٥	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٦٥٠	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	المتزوج أكبر من الأعزب والحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠٠	٢٩,٨٩٦	١٢,٨٥٢	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٣٢٢	
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	المتزوج أكبر من الحالة الأسرية (أخرى)	,٠١٦	٤,١٧٤	١,٤٠٠	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزب أخرى
					,٣٣٥	

تابع - جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الحالة الأسرية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الحالة الأسرية
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	المتزوج أكبر من الحالة الأسرية (أخرى)	٠٤١.	٣,٢٤٣	١,٦٧٩	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٥١٨	
٩	يتم تقييم أداء المرؤوسين بمستوى "متوسط" دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فى أداء العمل.	المتزوج أكبر من الحالة الأسرية (أخرى)	,٠٣٩	٣,٢٦٩	١,٠٩٤	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٣٣٥	
١٠	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم الواردة فى نموذج التقييم الذى أقيم بموجبه على أساس عنصر أو صفة واحدة أو أكثر (يعرفها المقيم فى الموظف) تطغى على جميع العناصر أو الصفات الأخرى.	المتزوج أكبر من الأعزب والحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠٤	٥,٥٥٩	٤,٧٣٥	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٨٥٢	
١١	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	المتزوج أكبر من الحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠١	٦,٨٩٧	٤,٥٦٩	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					٠,٦٦٢	

تابع - جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الحالة الأسرية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الحالة الأسرية
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	المتزوج اكبر من الحالة الأسرية (اخرى)	,٠٠٠	٢١,٦٩٣	١٨,١٦١	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٨٣٧	
١٧	المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.	الحالة الأسرية (اخرى) اكبر من المتزوج	,٠١٠	٤,٦٤٣	٢,٠٦٦	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٦٦٠	
٢١	يدرك المقيم ما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.	الأعزب اكبر من الحالة الأسرية (اخرى)	,٠٣٦	٣,٦٨٦	٢,١٤٨	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٥٨٣	
٢٣	يحدد المقيم مستوى الأداء المطلوب مقدماً، ويخبر به الموظف ليكون له مرشداً.	المتزوج والأعزب اكبر من الحالة الأسرية (اخرى)	,٠٢٠	٣,٩٦٠	٢,٢١١	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٥٨٤	

إن الفقرات التالية هى ذات الدلالة الإحصائية:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام نتائج التقييم للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين الخاضعين للتقييم.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بتأثر المقيم بتقرير الأداء السابق.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (٩) المتعلقة بخطأ الميل نحو الوسط فى التقييم.

الفقرة (١٠) المتعلقة بخطأ التقييم المتمثل فى طغيان عنصر أو صفة أو أكثر على باقى عناصر أو صفات التقييم (خطأ الهالة).

الفقرة (١١) المتعلقة بخطأ التقييم المتمثل فى التركيز على عنصر أو صفة وإهمال عناصر أو صفات أخرى (خطأ التركيز والإهمال).

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم.

الفقرة (١٧) المتعلقة بتحيز المقيم للجنس الآخر فى التقييم.

الفقرة (٢١) المتعلقة بإدراك المقيم لآثار التقييم على الشخص الخاضع للتقييم.

الفقرة (٢٣) المتعلقة بتحديد مستوى الأداء المطلوب مقدماً وإخبار الشخص الخاضع للتقييم به كطريقة للحد من أخطاء التقييم.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة تبين ما يلى:

١- يشعر أفراد العينة المتزوجون أكثر من أفراد العينة "العزاب" ومن الحالة الأسرية "أخرى" بحدة:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام نتائج التقييم للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين الخاضعين للتقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (١٠) المتعلقة بخطأ التقييم المتمثل فى طغيان عنصر أو صفة أو أكثر على باقى عناصر أو صفات التقييم (خطأ الهالة).

٢- يشعر أفراد العينة المتزوجون والحالة الأسرية "أخرى" أكثر من أفراد العينة العزاب بحدة الفقرة الخامسة المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

٣- يشعر أفراد العينة المتزوجون أكبر من أفراد العينة من الحالة الأسرية "أخرى" بحدة:

الفقرة (٧) المتعلقة بتأثر المقيم بتقرير الأداء السابق.

الفقرة (٩) المتعلقة بخطأ الميل نحو الوسط فى التقييم.

الفقرة (١١) المتعلقة بخطأ التركيز على عنصر أو صفة وإهمال عناصر أو صفات أخرى (خطأ التركيز والإهمال).

٤- يشعر أفراد العينة من الحالة الأسرية "أخرى" أكثر من أفراد العينة العزاب بحدة:

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم.

ويشعرون كذلك أكثر من أفراد العينة المتزوجين بحدة الفقرة السابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيم للجنس الآخر فى التقييم.

٥- يشعر أفراد العينة العزاب أكثر من أفراد العينة من الحالة الأسرية "أخرى" بحدة الفقرة الحادية والعشرين المتعلقة بإدراك المقيم لما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد.

٦- يشعر أفراد العينة المتزوجون والعزاب أكثر من أفراد العينة من الحالة الأسرية "أخرى" بحدة الفقرة الثالثة والعشرين المتعلقة بضرورة تحديد مستوى الأداء المطلوب مقدماً وإخبار الشخص الخاضع للتقييم به ليكون له مرشداً كوسيلة للحد من مشكلات التقييم.

إن ما تقدم يعنى أن أفراد العينة على اختلاف حالاتهم الأسرية يعانون من أخطاء التقييم، مع وجود بعض الاختلافات فى الأخطاء التى تعانى منها كل حالة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

جاء السؤال السابع ليستبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الجنس.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت " t- test" لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار "ت" لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الجنس

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الجنس
١	يعنى تقييم أداء الموظفين إصدار حكم على أداء الموظف من خلال النظر إلى سلوكه الوظيفى، وشخصيته، والنتائج التى حققها خلال فترة التقييم.	,٧٤٣٩٧	٤,٣٢٩٣	ذكر
		,٨٧٣١٧	٤,١٥٩٧	أنثى
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	,٦٩٤٢١	٤,٢٣٥٤	ذكر
		,٤٤٣٠٢	٤,٧٩٨٣	أنثى
٣	يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.	,٦٦٢٩٠	٤,٤٠٨٥	ذكر
		,٥١١٥١	٤,٧٧٣١	أنثى
٥	عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	,٩٦٩٤٦	٤,٢٢١٧	ذكر
		,٤٤٣٠٢	٤,٧٩٨٣	أنثى
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	,٧٠٠٧٨	٤,٣٦٥٩	ذكر
		,٤٣١١٣	٤,٨١٥١	أنثى

تابع - جدول رقم (٨)

نتائج اختبار "ت" لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الجنس

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الجنس
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	,٦٣٠٣٠	٤,٦٩٥١	ذكر
		,٥٠٩٥٦	٤,٨٣١٩	أنثى
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	,٧٧٩١٢	٤,٥١٨٣	ذكر
		,٦٠١١٢	٤,٨٣١٩	أنثى
١٠	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم الواردة فى نموذج التقييم الذى أقيم بموجبه على أساس عنصر أو صفة واحدة أو أكثر (يعرفها المقيم فى الموظف) تطغى على جميع العناصر أو الصفات الأخرى.	,٩٩٦٢٣	٤,٢٥٩٨	ذكر
		,٨٣٩٤٠	٤,٥٧١٤	أنثى

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (١) المتعلقة بمفهوم التقييم.

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام التقييم كأداة للكشف عن احتياجات العاملين التدريبية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بتأثر المقيم بتقرير الأداء السابق.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١٠) المتعلقة بخطأ الهالة.

وهذا يعنى تأكيد أفراد العينة على تحديد مفهوم تقييم أداء العاملين بالتركيز على بعده التطويرى والمستقبلى، كذلك من الضرورى استخدام نتائج التقييم فى تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن يتم الحد من أخطاء التقييم بتدريب المقيمين وبتعريف عناصر التقييم.

أما باقى الفقرات فتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وعند حساب المتوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة على المقياس تبين التالى:

١- يشعر أفراد العينة الذكور أكثر من أفراد العينة الإناث بحدة الفقرة الأولى المتعلقة بمفهوم تقييم أداء العاملين.

٢- يشعر أفراد العينة من الإناث أكثر من أفراد العينة الذكور بحدة:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام التقييم كأداة للكشف عن احتياجات العاملين التدريبية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم .

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بتأثر المقيم بتقرير الأداء السابق .

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم .

الفقرة (٩) المتعلقة بخطأ الهالة.

إن هذا يعنى أن أخطاء التقييم من وجهة نظر الإناث تتوزع على محورين: محور يتعلق بعناصر التقيم وعدم شمولها وعدم تحديدها. ومحور آخر يتعلق بعدم تدريب المقيم على مهارات التقييم، وهن والحالة هذه يؤكدن على ضرورة تدريبه.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

جاء السؤال الثامن ليبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الفئة العمرية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادى ANOVA لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الفئة العمرية

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة العمرية
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	٥٠ سنة فاكثر اكبر من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	,٠٠١	٥,٥٠٨	٢,١٧١	٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
					,٣٩٤	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	٥٠ سنة فاكثر أكبر من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	,٠٠٠	٩,٠٢٩٠	٢,٤١٩	٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
					,٣٧٩	

تابع - جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الفئة العمرية

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة العمرية
١١	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	٥٠ سنة فأكثر أكبر من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	,٠٠١	٥,٢٨٦	٢,٥٥١	٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
					,٦٥٩	
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة أكبر من ٥٠ سنة ومن ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	,٠٠٠	١٦,٥٨٠	١٣,٦٥٥	٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
					,٨٧٤	

إن الفقرات ذات الدلالة الاحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (١١) المتعلقة بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة وإهمال العناصر أو الصفات الأخرى.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم.

وهذا يعنى تأكيد أفراد العينة على أخطاء التقييم التى يكون سببها عناصر التقييم فى عدم شمولها وعدم دقتها. والتى يكون سببها المقيمين بتحيزهم إلى

فئات عمرية معينة أو بتركيزهم على بعض العناصر عند التقييم وإهمالهم عناصر أخرى.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة يبن متوسطات درجات أفراد العينة تبين ما يلى:

١- يشعر أفراد العينة من الفئة العمرية "٥٠ سنة فأكثر" أكبر من أفراد العينة العمرية " ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة "بحدة الفقرة الثانية المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

٢- يشعر أفراد العينة من الفئة العمرية "٥٠ سنة فأكثر" أكبر من أفراد العينة من الفئة العمرية "٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة " بحدة الفقرة السادسة المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

٣- يشعر أفراد العينة من الفئة العمرية " ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة " أكبر من أفراد العينة من الفئة العمرية "٢٥ إلى أقل من ٤٠" بحدة الفقرة الحادية عشرة المتعلقة بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة وإهمال العناصر أو الصفات الأخرى.

٤- يشعر أفراد العينة من الفئة العمرية " ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة " أكثر من أفراد العينة من الفئة العمرية "٥٠ سنة فأكثر" ومن الفئة العمرية " ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة " بحدة الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

جاء السؤال التاسع ليبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادى لجميع فقرات الاستبانة، كما هو موضح فى الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	١٥ سنة فاكثر ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات واكبر من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	,٠٠٠	٩,١٩٨	٣,٤٩٥	أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر
					,٢٨٠	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و١٥ سنة فأكثر أكبر من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	,٠٠٠	١٢,٧٤١	٤,٦٥٥	أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر
					,٣٦٥	
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة اكبر من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٠,٢٠	٣,٢٢٢	١,٧٠٦	أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر
					,٥١٣	
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة اكبر من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات أقل من ٥ سنوات	,٠٠٠	١١,٦٢٢	١٠,٠٢٥	أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر
					,٨٦٣	

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغيرى السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

وهذا تأكيد من أفراد العينة على البعد التطويرى للتقييم. وعلى ضرورة توافر الدقة والوضوح فى عناصر التقييم، وإيلاء تدريب المعنيين على مهارات التقييم الأهمية التى يستحقها.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه Scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة يبن متوسطات درجات أفراد العينة تبين التالى:

١- يشعر أفراد العينة من ذوى الخدمة "١٥ سنة فأكثر " و " ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات " أكبر من أفراد العينة من ذوى الخدمة "١٠ إلى أقل من ١٥ سنة " بحدة الفقرة الثانية المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

٢- يشعر أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة "١٠ إلى أقل من ١٥ سنة " أكثر من ذوى مدة الخدمة "١٥ سنة فأكثر" أكبر من أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة "١٠إلى أقل من ١٥ سنة " بحدة الفقرة السادسة المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

٣- يشعر أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة "١٠ إلى أقل من ١٥ سنة " أكثر من ذوى مدة الخدمة " ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات " بحدة الفقرة الثامنة المتعلقة بتدريب المقيمين على مهارات التقييم.

٤- يشعر أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة "١٠ إلى أقل من ١٥ سنة " أكثر من أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة " ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات " ومن ذوى مدة الخدمة " أقل من ٥ سنوات " بحدة الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم.

الخلاصة و التوصيات:

الخلاصة:

إن الخلاصة التى انتهى إليها الباحث تتمثل فى التالى:

١- يستخدم نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى أسلوب التقارير الدورية السنوية. ويتضمن التقرير مجموعة من العناصر يعوزها الشمول وتنقصها الدقة والتحديد. وتركز على الأداء الحالى دون الأداء المستقبلى. كما أن أوزانها لا تعكس أهميتها النسبية، وتفتقر هذه العناصر إلى المؤشرات والدلالات التى تساعد فى الكشف عن مدى وجود عنصر ما فى شاغل الوظيفة.

إن ملء نموذج تقرير الأداء يتم من قبل الرئيس المباشر، ويطلب من المدير أن يوافق أو يبدى ملاحظاته المبررة عليه، ثم يأتى دور الأمين العام أو من يفوضه، فإما أن يعتمد التقرير على الحالة التى هو عليها مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المدير، وإما أن يجرى التعديلات التى يراها مناسبة.

ولا يخفى أن لهذا الأسلوب عيوبه التى كشفت عنها الدراسة وجاءت متفقة مع دراسة (عبدالله، ٢٠٠٢) وتتمثل فى التحيز واتجاهات بعض الرؤساء المباشرين إلى التشدد أو التساهل، وأخطاء الهالة، والاعتماد على تقرير الفترة الماضية، والتأثر بمركز أو بسمعة أو بوظيفة المرؤوس، والتأثر كذلك بتقارير واتجاهات الرؤساء الآخرين فى المنظمة، وضعف عناصر نظام تقييم الأداء.

٢- يأخذ نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز المذكور بالسرية النسبية، اعتقاداً من الإدارة بأن السرية المطلقة تتيح الفرصة لتدخل النواحى الشخصية فى التقديرات، وفى ذلك إهدار لمعنويات الموظفين ومسخ لأهداف نظام التقييم.

كما يأخذ هذا النظام بفكرة حق اعتراض الموظف على تقرير أدائه خلال فترة معينة، نظراً لأن لهذا التقرير آثاراً على حاضر الموظف ومستقبله، ولكى

تكون كذلك أتاحت هذا الحق للموظف دافعاً للمقيمين إلى التزام جانب الدقة والموضوعية فى إعداد تقارير مرؤوسيهم. ونظراً لأن إعطاء هذا الحق لجميع الموظفين أمر غير عملى، فقد أعطى النظام حق الاعتراض على نتائج التقييم للموظفين الحاصلين على تقديرات "ضعيفة" أو "متوسطة".

٣- يعانى نظام تقييم أداء العاملين من عدم وضوح مفهومه لدى العاملين، ويؤكدون على أهمية إبراز البعد التطويرى للمفهوم. وقد أكد أفراد عينة الدراسة على ضرورة تدريب المقيمين على مهارات التقييم، وأن تتم الاستعانة بنتائج التقييم عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. كما أكد أفراد عينة الدراسة على ضرورة أن تكون عناصر التقييم شاملة، وأن تشتق من الأوصاف الوظيفية، وأن يتم تعريفها وتحديدها بدقة، وأن توضع لها مؤشرات ودلالات تساعد فى الكشف عن وجودها.

٤- أكد أفراد عينة الدراسة على وجود أخطاء فى التقييم، وسبب هذه الأخطاء إما أن يكون المقيمين وتحيزاتهم التى ربما لا يكونون على وعى بها، من ثم فإن تدريبهم قد يقلل من حدتها. وإما أن يكون سببها عناصر التقييم التى تتسم بعدم الشمول، وبعدم الدقة والوضوح، وغياب مؤشرات قياسها، واعتمادها على أوزان لا تتناسب مع أهمياتها النسبية. من ثم فإنه من الضرورى إعادة النظر فى نماذج التقييم بحيث تتخلص من هذه العيوب.

٥- اتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

٦- اتفقت نتائج الدراسة مع دراسات سابقة كدراسة (الحنيطى، ٢٠٠٣) حين توصلت إلى ضرورة إجراء تقييم أداء الموظفين بأسلوب المناقشة المباشرة بين المقيم والموظف، كما اتفقت النتائج مع الدراسة التى أجراها (عبدالله، ٢٠٠٢) حين نطقت بعدم موضوعية نظام تقييم أداء العاملين، من ثم ضعف مستوى تحقيق النظام للأهداف المرجوة منه، مما يجعل النظام بحاجة إلى تحديث

وتطوير. كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (درويش، ٢٠٠٠) حين توصلت إلى تدنى مستوى إدراك العاملين بموضوعية النظام، وإلى اختلاف مستوى إدراكهم لمستوى إسهام النظام فى تطوير أدائهم باختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية.

٧- أكد أفراد العينة على أن عملية تقييم أداء العاملين لها آثار فى ترقية وتدريب وتحفيز الموظفين، وهى فى ذلك اتفقت مع دراسات عديدة أجريت فى هذا الشأن، خاصة دراسة (البرعى وحبيب، ١٩٨٧). واتفقت الدراسة كذلك مع دراسات (طناش والوزى، ١٩٩٥) فى أن آراء العاملين فى نماذج التقييم كانت سلبية بشكل عام. جاءت نتائج الدراسة كذلك متفقة مع نتائج دراسة (الطراونة، ١٩٩٢) فى عدم دقة عناصر التقييم وعدم شمولها، بسبب عدم استنادها إلى أوصاف وظيفية تحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التى تم التوصل إليها يوصى الباحث بما يلى:

١- إيجاد نظام لوصف وتصنيف الوظائف، واعتماده أساساً لتعدد نماذج التقييم، وتحديد عناصر التقييم، وتخصيص الأوزان لها بما يتناسب وأهميتها، بحيث تغطى هذه العناصر محاور الشخصية، والسلوك، والنتائج وأن تركز على الأداء الحالى والمستقبلى، وأن تكون منسجمة مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة بحيث لا يكون من بينها من لا يمت بصلة بواجباتها ومسؤولياتها.

٢- تعريف عناصر التقييم تعريفاً دقيقاً وواضحاً، ووضع مؤشرات ودلالات بهدف الكشف عن مدى وجودها فى شاغل الوظيفة.

٣- تدريب المقيمين على مهارات التقييم السلوكية والفنية، من خلال برامج تدريبية واضحة الأهداف، وباستخدام أساليب تدريبية تركز على الجانب العملى والتطبيقى.

٤- التأكيد على تطوير استخدام سجل" الوقائع الحرجة Critical Events Record"، بحيث يدون فى هذا السجل الوقائع الجوهرية التى تؤثر فى أداء الموظف. ومن شأن هذا السجل أن يقلل من عنصر التحيز فى التقييم، وأن يحسن من مستوى الإشراف؛ لأنها تجبر الرئيس المباشر (المقيم) على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق.

٥- إشراك الشخص الخاضع للتقييم فى مناقشة التقييم، فذلك يتيح له أن يتعرف من خلال المناقشة على مستوى إدراك الرئيس لأدائه، كما تجعله يتعرف على مدى التقدم الذى أحرزه فى مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه فى العمل.

٦- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم شاغلى وظائف الفئة العليا التى استثنيت من نظام التقييم القائم على التقارير السنوية، ففى ذلك تجويد لأدائهم، وإعمال لمبدأ "المساواة فى الوظيفة العامة".

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- البرعي، محمد وحبيب، غازي محمود (١٩٩٧) "تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، **المجلة العربية للإدارة**، مج (١١) ع (١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الحمود، أحمد بن حماد (١٩٩٤)، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق - المعوقات - البدائل، **مجلة الإدارة العامة**، ج (٣٤) ع (٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠٣)، اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الاداء: دراسة ميدانية تحليليه، **دراسات: العلوم الإدارية**، مج (٣٠) ع (١)، الجامعة الأردنية، عمان.
- درة، عبد الباري (١٩٨٩)،"أساليب تقييم أداء العاملين "**مجلة المصارف العربية**، مج (٩) ع (٩٨)، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
- ديوان الخدمة الملكية، **التقرير السنوى لعام ٢٠٠٢.**
- رفعت، جاب الله، (١٩٩١) "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء"، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، مج (٢) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر.
- زايد، عادل (١٩٩٥) "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مج (٢) ع (٢) جامعة الكويت، الكويت.
- الطراونة، تحسين، (١٩٩٢) "تقييم الأداء والوصف الوظيفي"**مؤتة للبحوث والدراسات**، مج (٧) ع (٤)، جامعة مؤتة، مؤتة.
- طناش، محمد، واللوزي، موسى (١٩٩٥) " تقييم نموذج الأداء في المؤسسات الحكومية الأردنية"، **دراسات** مج (٢٢) ع (٦)، الجامعة الأردنية، عمان.
- عبد الله، محمد حسين على (٢٠٠٢) " اتجاهات موظفى دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء. **مجلة جامعة الملك سعود**، مج (١٤)، العلوم الإدارية (١)، الرياض.
- العتيبي، آدم غازي (١٩٩٨) " آثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، مج (٩)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر.
- عساف، عبد المعطى محمد (١٩٩٨)،" الاتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الإدارة الحكومية "**مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، الكويت.

- عقيلى، عمر وصفى (١٩٧٢)،" قياس كفاءة العاملين فى الجهاز الحكومى فى الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- قواسمة، أحمد، (٢٠٠٣) " تقويم الأداء الوظيفى لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين" **دراسات: العلوم التربوية**، مج (٣٠) ع (١)، الجامعة الأردنية، عمان.
- مخامرة، محسن (١٩٩٣)، " تقييم أداء الموظفين فى الشركات الأردنية: دراسة استكشافية وتحليلية "**دراسات" العلوم الإدارية**، مج (٢٠) ع (٤)، الجامعة الأردنية، عمان.
- المملكة الأردنية الهاشمية، **نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة (٢٠٠٢)**.
- يوسف، درويش عبد الرحمن (٢٠٠٠) " إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة"، **مجلة الإدارة العامة**، مج (٤٠) ع (٣)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانياً - المراجع الإنجليزية:

- Andrew, Sikula, (1996), **Personnel Administration and Human Resources**
- Barnerd, H, John and Beaty, Richard 1984, **Performance Apprasal Assessing**
- Bureau of National Affairs (1974) **Management of Performance Appraisal Programs**, Washington
- Domsch, M., et al., (1986) "Correlates of General Confidence in The Utility of Formal Performance Appraisals: Results of a Cross-Organizational survey of West German R & D Executives", **Management International Review**, Vol., (26).
- Dipboye, Rebert L., and Pontbriand, Rene De. (1981). "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems", **Journal of Applied Psychology**, Vol., (66) No. (2).
- Field, Hurbert. S.(1977) Subordinates" Characteristics, Supervisors" Ratings, and Decisions to Discuss Appraisal Results, **Academy of Management Journal**, 20 (2).
- Cawley, Brian, D. et al., (1998) Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field investigations, **Journal of Aplied Psychology**, 83 (4):
- Haynes, M. (1984) **Managing Performance, A Comprehensive Guide to Effective Supervision** (life time Learning pubhcahons, California).
- Ivancevich, John M., (2001), **Human Resource Management**, Irwin McGraw
- Hill, N.York.
- ________, John M., and Matteson, Michael T., (1999) **Organizational Behavior and Management**, Irwin McGraw-Hill, N. York.

- ________, J.M (1977) Different Goal Setting Treatment and their Effect on Performance and Job satisfaction, **Academy of Management Journal**, 20 (4):

- King, Patrika, (1984) **Performance Planning of Appraisal**, McGrow- Hill Beck Co., N.y.

- Kim, J.S., and W.C. Hamner. (1976) Effect of Performance Feedback and Goal Setting on productivity and Satisfaction in an Organizational Setting, **Journal of Applied Psychology**, 61(1): 48-57.

- Landy, Frank I., et al., (1980) Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation : A follow-Up" , **Journal of Applied Psychology**, Vol., (65) No. (30).

- Lawler, E.E. (1984). "Job performance". **Journal of Applied Psychology**, Vol., (51).

- Philip, T. (1990, 2nd. Ed) **Appraising Performance for Results** (Mc Graw-Hull book Co., London).

- Megginson, Leon. C. (1998) **Personal Management: A Human Resources Approach** 4th ed., Richard D. Irwin, illinis, mc, N.Y.

-Myers, D.W. et al., (1991). "The Role of Human interaction theory in Developing Models of Performance Appraisal Feedback". 'SAM **Advanced Management Journal**, Vol., (56) No. (3).

- Philip, T. (1990, 2nd Ed) **Appraising Performance for Results** (Mc Graw-Hull book Co., London).

- Tang, Thomas and Sarsfiedl Linda (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **SAM Advanced Management Journal**, Vol., (61) No. (3), Summer.

- Yoder, Dale, (1978) **Personal Management and Industrial Relations**, pitman ol sons, LTD, London.

ملحق - الاستبانة:

الجزء الأول - بيانات وظيفية وشخصية:

أ) بيانات الوظيفة:

إشرافية.

غير إشرافية.

❖ الفئة الوظيفية:

أولى	١	٢	٣						
ثانية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
ثالثة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
رابعة	١	٢	٣						

ب) بيانات شخصية:

❖ المؤهل العلمى:

☐ أقل من ثانوية.

☐ ثانوية.

☐ دبلوم متوسط.

☐ الدرجة الجامعية الأولى.

☐ دراسات عليا.

❖ الحالة الأسرية:

☐ متزوج/متزوجة.

☐ أعزب/عزبة.

☐ أخرى.

❖ الجنس:

☐ ذكر.

☐ أنثى.

❖ الفئة العمرية:

☐ ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة.

☐ ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.

☐ ٥٠ سنة فأكثر.

❖ مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة:

☐ أقل من ٥ سنوات.

☐ ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

☐ ١٥سنة فأكثر.

الجزء الثانى - فقرات الاستبانة:

ضع إشارة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية فى العمود المناسب:

تسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يعنى تقييم أداء الموظفين إصدار حكم على أداء الموظف من خلال النظر إلى سلوكه الوظيفى، وشخصيته، والنتائج التى حققها خلال فترة التقييم.					
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.					
٣	يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.					
٤	أوزان عناصر التقييم المدونة فى نموذج التقرير السنوى للتقييم تعكس الأهمية الحقيقية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر.					
٥	عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.					
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.					
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.					
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.					
٩	يتم تقييم أداء المرؤوسين بمستوى " متوسط " دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فى أداء العمل.					

تابع - الجزء الثانى - فقرات الاستبانة:

تسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٠	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم الواردة فى نموذج التقييم الذى أُقيم بموجبه على أساس عنصر أو صفة واحدة أو أكثر (يعرفها المقيم فى الموظف) تطغى على جميع العناصر أو الصفات الأخرى.					
١١	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.					
١٢	عند تقييم أداء الموظف، يطغى الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.					
١٣	يعطى المقيم عادة درجات متدنية للموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم.					
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.					
١٥	يعطى المقيم كبير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين كبيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.					
١٦	النساء المقيمات أكثر تساهلاً من الرجال عند تقييم أداء من يقمن بتقييم أدائه أو أدائها.					
١٧	المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.					
١٨	يتسم تقييم أداء الموظفين بالصدق، بمعنى وجود ارتباط عالٍ بين تقديرات الأداء المعطاة للموظفين والمستويات الحقيقية لأدائهم.					

تابع - الجزء الثانى - فقرات الاستبانة:

تسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٩	يناقش المقيم نتيجة التقييم مع المرؤوس المقيم ليتأكد الأخير أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية، ولوضع الحلول لأية مشاكل وظيفية يواجهها المرؤوس في القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته.					
٢٠	إجراء أكثر من تقييم للموظف خلال السنة يساعد فى الحصول على أكثر من رأى، مما يقلل من أخطاء التقييم.					
٢١	يدرك المقيم ما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.					
٢٢	إجراء تقييم أداء الموظف بأسلوب المناقشة المباشرة بين المقيم والموظف يساعد فى تحقيق أهداف التقييم.					
٢٣	يحدد المقيم مستوى الأداء المطلوب مقدماً، ويخبر به الموظف ليكون له مرشداً.					
٢٤	تعتمد نتائج تقييم الأداء للموظف فى عمليات الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.					
٢٥	يتفق المقيم مع الموظف المعنى على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه، ولتكون دليلاً لأداء عمله مستقبلاً.					

تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية الناشئة فى مصر

الدكتور يحيى عبد الغني أبو الفتوح
أستاذ الاقتصاد العام المشارك
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخامس والأربعون
● العـــــدد الرابع
● شـــوال ١٤٢٦هـ
● نوفمبر ٢٠٠٥م

تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية الناشئة فى مصر

د. يحيى عبد الغني أبو الفتوح *

ملخص:

تبحث الدراسة فى أهمية المتغيرات الاقتصادية الكلية التى تؤثر فى أداء صناديق الاستثمار وما هو النموذج المقترح لتحديد المتغيرات المؤثرة، وأهمية العلاقة بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار. لذلك هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وأداء صناديق الاستثمار فى مصر وتحديد النموذج الأفضل لتحديد المحددات الاقتصادية لأداء صناديق الاستثمار فى الأسهم، والتعرف على طبيعة واتجاه العلاقة السببية بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار. واتضح أن النموذج الأفضل لقياس أداء صناديق الاستثمار فى بورصة الأوراق المالية فى مصر هو النموذج (٩) حيث اتضح من نتائج التقدير بالمقارنة مع غيره من النماذج الأخرى نجاح المتغيرات المتضمنة فى تفسير أداء صناديق الاستثمار بوصفه أحد محددات أداء بورصة الأوراق المالية فى مصر. كذلك اتضح من اختبار سببية جرانجر بين متغيرات الدراسة وجود علاقة سببية تتجه من سعر الصرف الحقيقى إلى أداء صناديق الاستثمار. كذلك وجود علاقة سببية فى اتجاهين بين أداء بورصة الأوراراق المالية والاقتراض الحكومى.

تطورت الأسواق المالية الناشئة Emerging Market تطوراً كبيراً خلال العقدين السابقين ولقد تدفقت الأموال إلى تلك الأسواق وبلغت ذروتها خلال الفترة (١٩٨٥-١٩٩٥م) واستمرت فى الارتفاع حتى حدثت كارثة الأسواق الناشئة فى جنوب شرق آسيا. وتعرف الأسواق الناشئة من قبل مؤسسة التمويل الدولية (١٩٩٨م)، (IFC)، بأنها الدول النامية بصرف النظر عن درجة نمو الاقتصاد نفسه. ويمكن القول إن مصطلح الأسواق الناشئة يستخدم للإشارة إلى جميع الدول النامية، فحتى لو كان السوق منظماً ويعمل بكفاءة يطلق عليه سوق ناشىء مادام الاقتصاد مازال نامياً.

* أستاذ الاقتصاد العام المشارك، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ومن ثم يطلق على سوق الأوراق المالية فى أى دولة لفظ "سوق ناشىء" إذا انطبق عليه على الأقل أحد معيارين: الأول إذا كان السوق نفسه فى نمو، والثانى إذا وجد هذا السوق فى اقتصاد نامٍ (السعيد، ١٩٩٩م: ٢٤).

وتمارس السياسات النقدية والمالية دوراً مهماً فى تنشيط تلك الأسواق بما فيها من صناديق الاستثمار. كما تؤثر درجة النمو الاقتصادى والتقلبات فى كل من معدل سعر الصرف وسعر الفائدة فى أدائها. بالإضافة إلى ذلك فإن معدلات التضخم الفعلية والمتوقعة ومدى التجاء الدولة إلى الاقتراض المحلى يؤثر فى قرارات المستثمرين المتعلقة بالاستثمار فى الأوراق المالية فى تلك الصناديق (Levine and King,1992).

وعلى جانب آخر، يرى البعض أن هناك مبالغة فى وصف العلاقة بين سوق الأوراق المالية والتنمية الاقتصادية. فنشاط البورصات لا يعدو أن يكون مجالاً للمقامرة، وأن أسعار الأوراق المالية لا ترتبط بالأساسيات الاقتصادية، بل من الممكن أن تؤدى تقلباتها إلى عدم استقرار الاقتصاد الكلى نتيجة لما ينجم عن اتجاه التدفقات الأجنبية إلى بورصات الأسواق الناشئة من تحركات مفرطة فى الأسعار (السعيد، ١٩٩٩م: ٤٨).

ولذلك مازالت بعض الاقتصادات الناشئة تضع قيوداً على حركة النقد الأجنبى بما يصعب من تحويل الأموال إلى خارج الدولة. فالأسواق الناشئة معرضة لمخاطر التقلبات فى سعر الصرف وانخفاض قيمة العملة المحلية مما يعنى انخفاض العوائد المتحققة عند قياسها بالعملة الأساسية للمستثمر، مما يؤثر فى أداء بورصات الأوراق المالية. وأفضل مثال على ذلك هو تأثر البورصات الأسيوية الشديد بانخفاض عملتها المرتبطة بالدولار.

وهناك اعتقاد بأن الأداء السيىء لسوق الأوراق المالية الناشئة يؤثر سلبًا فى اقتصادات الدول النامية. فهناك آثار سلبية على اقتصاد الدولة نتيجة عدم تناسق البيانات وانتظامها، واتصاف التدفقات الرأسمالية للاستثمار فى الأوراق

المالية - إلى حد ما - بالمضاربة، وعادة ما تكون قصيرة الأجل. بالاضافة إلى تفاعل بين سوقين يتصفان بشدة عدم الثبات - سوقى الأوراق المالية والصرف الأحنبى - مما يؤثر فى تداول المعلومات غير الصحيحة التى تؤدى بدورها إلى عدم ثبات أكبر وهكذا. ويؤثر ذلك بدوره فى عدد من المتغيرات الاقتصادية مثل الاستهلاك والصادرات والورادات (Ajit and Bruce,1998).

وعلى الجانب الآخر هناك آثار إيجابية لبورصة الأوراق المالية، فهى تعمل على دفع عملية التنمية والنمو الاقتصادى من خلال تعبئة المدخرات وتمويل أنشطة الاستثمار الإنتاجى وتقلل من تكاليف تعبئة المدخرات نتيجة لتسييرها الاستثمار بوساطة السوق الأوّلى والسوق الثانوى. ويوفر السوق الثانوى إمكانية بيع المستثمرين لأسهمهم وقتما يرغبون، فكثير من الاستثمارات المربحة تحتاج إلى تمويل طويل الأجل فى حين لا يفضل المدخرين فقدان السيطرة على مدخراتهم. ومن ثم توفر لهم الأسواق المالية العالية السيولة أصولاً مالية يمكنهم بيعها بسهولة وسرعة مع انخفاض تكلفة تسييلها، السعيد، (١٩٩٩م: ٤٩).

ومع تمتع الأسواق المالية بالكفاءة فى تعبئة المدخرات والتوجيه الجيد لها يتحقق التخصيص الجيد للموارد. كما أن زيادة حجم سوق الأوراق المالية يوفر حافزاً أكبر للمستثمرين للحصول على معلومات مما يعمل على تحسين تخصيص الموارد ومن ثم معدل أفضل للنمو الاقتصادى.

مشكلة الدراسة:

تعد صناديق الاستثمار فى أسواق الأوراق المالية أحد آليات تنشيط الاقتصاد القومى وتنميته وتحفيزه على النمو فى الدول النامية. وهناك حاجة ملحة لأدوات استثمارية تسهم فى تنشيط حركة تلك الأسواق. وتظهر أهمية الدور المتميز الذى يمكن أن تلعبه صناديق الاستثمار من خلال ما تقدمه من أدوات استثمارية تناسب ظروف المستثمرين المحلية - من توافر خاصية التنويع وما يترتب عليها من تخفيض مخاطر الاستثمار، من شأنها تشجيع المستثمرين قليلى

الخبرة والمعرفة بأسواق رأس المال، وكذا المستثمرون محدودو الموارد على استثمار مدخراتهم فى شراء أسهم أو وثائق صناديق الاستثمار التى تقوم بدورها باستخدام حصيلة البيع فى بناء توليفات من الأوراق المالية المتداولة فى بورصة الأوراق المالية.

وعلى مستوى الاقتصاد المصرى - بعيداً عن الجدل الدائر حول مزايا صناديق الاستثمار وعيوبها - تعد صناديق الاستثمار فى الأسهم أحد مكونات بورصة الأوراق المالية المصرية التى يعتمد عليها فى تشجيع الادخار وتوجيه واستخدام التراكم الرأسمالى بالصورة المثلى بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وفقاً للمزايا النسبية لتلك القطاعات فى الاقتصاد القومى. ويتأثر أداء صناديق الاستثمار بالسياسات الاقتصادية والمتغيرات الاقتصادية التى تتأثر بها بورصة الأوراق المالية وتعد السياسة النقدية والسياسة المالية أهم تلك السياسات؛ حيث تعد إدارة الدين العام بصفة أساسية إداة مهمة فى التأثير فى سوق الأوراق المالية.

كما تؤثر عمليات البنك المركزى وسياسته فيما يخص سعر الصرف وتأثيره فى سعر الفائدة فى سوق الأوراق المالية. كذلك يتأثر أداء صناديق الاستثمار بعوامل اقتصادية منها الحالة الاقتصادية، ومدى توسع سوق الأوراق المالية ومستوى الدخل القومى، ومعدل التضخم وأذون الخزانة العامة، وحجم تعاملات الأجانب والمصريين فى سوق الأسهم وغيرها. لذلك يهتم الاقتصاديون عند تحليل أداء صناديق الاستثمار بسعر الفائدة ومؤشر أسعار الأسهم وحجم الدين الحكومى من المؤسسات المحلية. وكذا يمتد الاهتمام إلى دراسة احتمالات المستقبل ومخاطرة من حيث تغير أسعار الفائدة المستقبلية ومعدلات التضخم الحالية والمتوقعة ودرجة استجابة صناديق الاستثمار لهذه الاحتمالات.

وعلى ذلك يثار تساؤل عن أهمية المتغيرات الاقتصادية الكلية التى تؤثر فى أداء صناديق الاستثمار وما هو النموذج المقترح لتحديد المتغيرات المؤثرة، وأهمية العلاقة بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى مصر وتحديد النموذج الأفضل لتحديد المحددات الاقتصادية لأداء صناديق الاستثمار فى الأسهم، والتعرف على طبيعة واتجاه العلاقة السببية بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار.

أهمية الدراسة:

وترجع أهمية تلك الدراسة فى توفيرها إطاراً منهجياً لدراسة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وأداء صناديق الاستثمار بصفتها جزءًا مهمًا من الأسواق المالية الناشئة، كما تساعد الحكومات فى الأسواق الناشئة على تفهم أهمية صناديق الاستثمار ومدى تأثيرها وتأثرها بالمتغيرات الاقتصادية، مما يساعد فى اتخاذ السياسات المالية والنقدية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية. أضف إلى ذلك تفهم المستثمرين أهمية الأخذ فى الاعتبار تلك المتغيرات وآثارها عند اتخاذهم قرار الاستثمار فى صناديق الاستثمار.

هذا بالإضافة إلى ندرة البحوث الاقتصادية فى تناول مدى تأثير المتغيرات الاقتصادية فى صناديق الاستثمار والعلاقة السببية بينها وتركز تحليل أداء صناديق الاستثمار فى مجال التمويل على العوائد المالية ودرجة المخاطرة دون اعتبار كبير للمتغيرات الاقتصادية.

منهجية البحث:

لتحقيق هدف الدراسة يتم صياغة العلاقات محل الدراسة فى مجموعة من النماذج القياسية لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المتغيرات الاقتصادية) والمتغير التابع (أداء صناديق الاستثمار) وتقدير تلك النماذج للتوصل للنموذج المتوافق مع النظريات الاقتصادية. كما يتم دراسة طبيعة واتجاه العلاقة السببية

بين متغيرات الدراسة وأداء صناديق الاستثمار باستخدام اختبار السببية لجرانجر. ويعتمد البحث فى تحديد المتغيرات المستقلة وتصميم النموذج على النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة. كما تعتمد الدراسة على مؤشرات صناديق الاستثمار المجمعة[1] فى التعبير عن أداء صناديق الاستثمار. ويعتمد فى قياس العلاقة على البيانات من المصادر الرسمية من كل من الهيئة العامة لسوق رأس المال المصرية والنشرات الدورية التى يصدرها البنك المركزى وإحصائيات المالية الدولية.

محتوى البحث:

ينقسم البحث إلى أربعة أجزاء رئيسة هى:

الأول: ويشمل مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والمنهج العلمى المتبع وأسلوب جمع البيانات ومحتوى البحث.

الثانى: الدراسات السابقة المهتمة بتحديد المتغيرات الاقتصادية التى تؤثر فى أداء سوق الأسهم وصناديق الاستثمار.

الثالث: الإطار التحليلى للدراسة وفيه يتم صياغة النماذج وتقديرها وتحليل نتائج التقدير.

الرابع: الخاتمة وتشمل خلاصة الدراسة وأبرز النتائج والملحق الإحصائى والمراجع.

الدراسات السابقة:

يعد تطور النماذج المستخدمة فى تحليل أداء سوق الأسهم وصناديق الاستثمار (سوق الأوراق المالية) دليلاً على محاولات إدخال عديد من المتغيرات الاقتصادية الكلية فى تحليل أداء صناديق الاستثمار. ولقد أوضحت العديد من الدراسات عدم

١ - تتكون مؤشرات صناديق الاستثمار المجمعة من سبعة صناديق.

كفاية نظرية تسعير الأصول المالية The capital asset pricing model (CAPM) فى تحليل أداء سوق الأوراق المالية. لذلك قدم Ross نظرية تسعير المراجحة Arbtrage pricing theory (APT) بديلاً لقياس أداء سوق رأس المال، وتكشف النظرية أن هناك عديداً من المتغيرات العامة Common factors التى تؤثر فى معدل العائد المتوقع وليس متغيراً واحداً كما يقترح نموذج CAPM (عبد الحافظ، ١٩٩٥م).

وتقضى نظرية (APT) أن العائد المتوقع للاستثمار هو دالة خطية فى المكافأة التعويضية (العائد الاضافى) Risk Premium عن مخاطر المتغيرات الاقتصادية التى يتعرض لها الاستثمار. ومن ثم وفقاً للنظرية فإن أداء أى ورقة مالية يكون له علاقة خطية لعدد من المتغيرات كما فى المعادلة التالية Geweke and Zhou (1996):

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_{ik} f_{it} + \dots\dots\dots + \beta_{ik} f_{kt} + \varepsilon_{it} \qquad \text{(A)}$$

حيث:

R_{it}: معدل العائد للورقة المالية أو المحفظة.

$\alpha_i = E(R_{it})$, : معدل العائد للورقة المالية؛ فيما إذا كانت جميع المتغيرات مساوية للصفر.

f_{kt}: قيمة المتغير الاقتصادى K^{th} الذى له تأثير على الورقة المالية.

β_{ik}: معامل بيتا أو معامل التحميل للمتغير الاقتصادى K^{th}.

ε_i: مكونات المخاطر غير المنتظمة (المتغير العشوائى).

ولكى لا يعد المتغير الاقتصادى f_k من المخاطر غير المنتظمة يتعين أن يكون له تأثير فى عدد كبير من الاوراق المالية وإلا يظهر من ضمن مكونات المتغير العشوائى ε_i (Li, 1998).

وتعتمد معظم الدراسات التطبيقية على المعادلة السابقة فى تقدير المعلمات، مما يتعين تحديد المتغيرات تحديدًا دقيقًا، وهو ليس بالأمر الهين فمازال تحديد المتغيرات محل جدل وبحث (Elton et al. 1995).

فهناك عديد من الدراسات النظرية التى قامت بإضافة متغيرات اقتصادية جديدة على النموذج الأساسى للنظرية التى قدمها Ross وقد تم اختبار هذه الإضافات من قبل عدد من الباحثين Geweke and Zhou, (1996) . تتصف نظرية (APT) بالعمومية، فهى على الرغم من أنها تمكننا من وصف التوازن باستخدام نموذج متعدد المتغيرات، فإنها لم تمدنا بأى دلائل على ما ينبغى أن يكون عليه النموذج من حيث عدد ونوع هذه المتغيرات. وهى بذلك تفتح المجال لإضافة واختبار المتغيرات الاقتصادية الملائمة التى يتوقع أن تؤثر فى أداء بورصة الأوراق المالية.

ولقد اقترح (Roll and ross,1980) اعتمادًا على المعادلة (A) نموذجاً يتضمن خمسة متغيرات محددة اعتماداً على أن اختلاف حساسية الأوراق المالية للمتغيرات العامة تختلف من ورقة مالية لأخرى يتمثل النموذج فى المعادلة الآتية:

$$R_i = ER_i + b_{i1}\,(E\Delta\ inf) + b_{i2}\,(U\Delta\ inf) + b_{i3}\,(U\Delta\ indpro) + b_{i4}\,(U\Delta\ BRprem) + b_{i5}\,(U\Delta\ L\text{-}Srate) \quad (A)$$

وهذه المتغيرات بترتيب ورودها فى المعادلة (A) هى:

١- التغير المتوقع فى التضخم.

٢- التغير غير المتوقع فى التضخم.

٣- التغير غير المتوقع فى الإنتاج الصناعى.

٤- التغيرات غير المتوقعة فى العائد. وهى الفرق بين معدل الفائدة للسندات منخفضة الجودة والسندات مرتفعة الجودة (العائد الإضافى مقابل مخاطر الإفلاس).

٥- التغيرات غير المتوقعة فى معدل الفائدة للسندات الطويلة الأجل والسندات القصيرة الأجل (هيكل معدل الفائدة).

وأوضحت الدراسة أن المتغيرات الثلاثة الأولى تؤثر بصورة مباشرة فى التدفق النقدى للشركة ومعدل التوزيعات ومعدل نمو هذه التوزيعات فى حين يؤثر المتغير الرابع والخامس فى القيمة السوقية أو معدل الخصم (Van horne,2001).

كما اقترحت دراسة Chen, Roll and Ross (1986) استخدام خمسة متغيرات فى النموذج هى معدل النمو الشهرى فى الإنتاج الصناعى، والتغيرات غير المتوقعة فى العائد الاضافى risk premium، وسعر الفائدة، ومعدل التضخم غير المتوقع، ومعدل البطالة غيرالمتوقع، فى حين أضاف Li (1998) للنموذج متغير سادس هو بواقى السوق market residual factor بغرض تقييم أداء صناديق الاستثمار، وهو متغير proxy ليعبر عن المتغيرات الأخرى التى لم تأخذ فى الحسبان كما يظهر فى المعادلة التالية:

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_{pt} + \beta_{UTS} UN\Delta_{UTS,1} + \beta_{URP} UN\Delta_{URP,1} + \beta_{UIP} UN\Delta_{UIP,1} + \beta_{UCPI} UN\Delta_{UCPI,1} + \beta_{UEMP} UN\Delta_{UEMP,1} + \beta_{MKTRES} MKTRES_1 + \varepsilon_{pt} \quad (B)$$

حيث:

R_{pt}: معدل العائد لصناديق الاستثمار.

R_{ft}: العائد الخالى من المخاطرة.

$UN\Delta_{UTS}$: معدل النمو الشهرى فى الإنتاج الصناعى.

$UN\Delta_{URP}$: التغيرات غير المتوقعة فى العائد الاضافى.

$UN\Delta_{UTS}$: التغيرات غير المتوقعة فى هيكل سعر الفائدة.

$UN\Delta_{CPI}$: معدل التضخم غير المتوقع.

$UN\Delta_{UEMP}$: معدل البطالة غيرالمتوقع.

$UN\Delta_{MKTRES}$: متغيرات السوق الأخرى.

كذلك قام إلتون وآخرون (Elton et al. 1995) بصياغة نموذج (C) يتكون من ستة متغيرات تؤثر فى أداء صناديق الاستثمار، منها الناتج المحلى الإجمالى

ممثلاً فى التغير فى الناتج القومى الحقيقى والتضخم ممثلاً فى التغير فى التضخم المتوقع. وقاموا بتصميم ثلاثة نماذج تتكون من مجموعة المتغيرات. وقد اتضح أن إضافة المتغيرات الاقتصادية أدت إلى تحسين القوة التفسيرية لنتائج النموذج.

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{k=1}^{k} \beta_{pk} f_{kt} + \varepsilon_{pt} \qquad (C)$$

R_{pt}: معدل العائد لصناديق الاستثمار.

R_{ft}: العائد الخالى من المخاطرة.

β_p: معامل حساسية صناديق الاستثمار لمؤشر السوق.

R_{mt}: معامل حساسية صناديق الاستثمار للمتغيرات الاقتصادية.

β_{pk}: معدل العائد لسوق الأسهم.

f_{kt}: المتغيرات الاقتصادية.

ε_{pt}: الخطأ العشوائى.

وفى دراسة Fama and French (1996) تم تقديم نموذج يقضى بأن العائد المتوقع لمحفظة الأوراق المالية والذى يزيد عن العائد الخالى من المخاطر يمكن تفسيره من خلال حساسيته لمتغيرات ثلاثة يهمنا هنا المتغير الخاص بعائد السوق الذى يزيد عن العائد الخالى من المخاطر، حيث تظهر الدراسة أنه أهم المتغيرات الثلاثة:

$$R_i - R_f = \alpha_i + \beta_i (R_m - R_f) + s_i (SMB) + h_i (HML) + \varepsilon_i \qquad (d)$$

فى حين اعتمدت دراسة Balduzzi and Kallal (1997) على خمسة متغيرات فى قياس أداء سوق الأوراق المالية وهى معدل التضخم الشهرى، ومعدل النمو الشهرى للإنتاج الصناعى، وحجم أذون الخزانة، ومعدل النموالشهرى فى متوسط استهلاك الفرد وحجم السندات.

وفى دراسة عن مصر (السعيد، ٢٠٠٠م) اعتمدت على خمسة متغيرات اقتصادية تتمثل فى النمو الاقتصادى وأسعار الفائدة ومعدل التضخم وسعر الصرف وحجم رؤوس الأموال الاجنبية فى تحديد مدى ودرجة تأثر سوق الأوراق المالية بالمتغيرات الاقتصادية باستخدام علاقات الارتباط والانحدار.

وقد تناول (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م) فى دراسته عن أثر المتغيرات الاقتصادية فى البورصات الناشئة خمسة متغيرات اقتصادية لقياس أثرها فى أداء سوق الأسهم نتيجة التعاملات الفردية من قبل المستثمريين والمضاربين. تتمثل هذه المتغيرات فى التضخم وسعر الصرف الأجنبى ومعدل الفائدة والاقتراض الحكومى الداخلى والناتج المحلى الإجمالى. واتضح من الدراسة فشل تلك المتغيرات فى تفسير محددات أداء سوق الأسهم فى مصر نتيجة العشوائية التى يتخذها المستثمرون وقلة خبرتهم وعدم شفافية المعلومات وقلتها أمام المتعاملين فى السوق من مضاربين ومستثمرين، وإضافة متغيرات عن قيم تعاملات كل من الأجانب والمصريين فى البورصة.

ومما سبق يلاحظ عدم الاتفاق بين الدراسات السابقة على المتغيرات الاقتصادية التى يتعين استخدامها للتنبؤ بأداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية، ولكن يمكن القول إن هناك بعض المتغيرات المشتركة فى تلك الدراسات، مثل: معدل التضخم، والنمو الاقتصادى ،ومعدل الفائدة. أضف إلى ذلك أنه يمكن إضافة متغيرات اقتصادية أخرى بالنموذج تؤثر فى أداء سوق الأوراق المالية بصفة عامة وأداء صناديق الاستثماربصفة خاصة تتصف بأنها متغيرات بيئية حيث يعتقد أن لها تأثيراً فى أداء بورصة الأوراق المالية مثل سعر الصرف والأداء الحكومى.

ولقد أشار (odedokun,1996) فى دراسته إلى وجود علاقة بين الوسطاء الماليين والنمو الاقتصادى. فلقد قام بتحليل أثر الوسطاء الماليين Financial intermediation فى نمو الناتج القومى الحقيقى وتمت الدراسة على بيانات سلسلة زمنية لعدد (١٧) دولة نامية، أخذاً فى الاعتبار خمسة متغيرات هى:

١- النمو الاقتصادى مقاساً بمعدل النمو السنوى للناتج المحلى الإجمالى الحقيقى.

٢- النمو فى القوى العاملة معبراً عنه بنمو السكان الذى يحسب بدوره بمعدل النمو السنوى فى حجم السكان.

٣- معدل الاستثمار بالنسبة للناتج المحلى الإجمالى، وتم حسابه بقسمة مجموع الاستثمار الثابت والزيادة فى قيمة الاسهم الاسمية على القيمة الاسمية للناتج المحلى الإجمالى.

٣- النمو الحقيقى فى الصادرات، وتم حسابه من خلال حساب معدل النمو الحقيقى فى الصادرات.

٥- العمق المالى Financial depth، وتم قياسه بمتوسط معدل القيمة الاسمية للخصوم المتداولة منسوبة إلى القيمة الاسمية للناتج المحلى الإجمالى.

وقد توصل البحث إلى أن الوسطاء الماليين يؤثرون فى النمو الاقتصادى فى (٨٥٪) من دول العينة وأن درجة التأثير أكبر فى الدول المنخفضة الدخل مقارنة بالدول النامية الأعلى دخلاً.

وفى دراسة عن علاقة النمو الاقتصادى بالنظام المالى فى كوريا (choe and Moosa,1999) أُشير إلى عدد من مؤشرات أداء سوق الأسهم، منها حجم سوق رأس الأسهم، وتم قياسه بقيمة الأسهم المسجلة Listed shares القيمة السوقية مقسومة على الناتج المحلى الإجمالى. وحيث إن زيادة القيمة الرأسمالية السوقية للأسهم لا تعكس بالضرورة زيادة أداء سوق الأوراق المالية، قام الباحثان بتحديد متغيرين آخرين يعكسان سيولة السوق Market liquitity، ينصرف الأول إلى معدل قيمة الأسهم المتداولة، وهو عبارة عن القيمة الكلية للأسهم المتداولة فى التبادل المحلى، منسوباً إلى القيمة الرأسمالية السوقية للأسهم. والثانى هو مجموعة مؤشرات إضافية تتضمن درجة تركز السوق مقاسة بالقيمة الرأسمالية السوقية لأكبر (١٠) أسهم، ودرجة التقلب فى العائد ودرجة تكامل السوق، الذى يقاس ببدل المخاطرة ومؤشرات أخرى مؤسسية وتنظيمية.

وباستخدام هذه المؤشرات فى تحليل بيانات (٤١) دولة خلال الفترة (١٩٦٨م – ١٩٩٤م) خلص الباحثان إلى وجود علاقة طردية معنوية بين الدخل الفردى وأداء سوق الأوراق المالية.

وبالنسبة لمعدل الفائدة والتضخم، يعد معدل الفائدة أحد المتغيرات الاقتصادية التى تؤثر فى أداء سوق المال. وتتعدد معدلات الفائدة فى المجتمع تبعاً لاختلاف طبيعة القرض ومدته والقائم بالإقراض. وينبغى التفرقة بين التغيرات فى القيمة الحقيقية للأصول والتغيرات فى القيمة الاسمية. ولقد استخدم الاقتصاديون كثيراً معدل الفائدة الحقيقى، وهو عبارة عن معدل العائد الحقيقى الخالى من الخطر. ويعتبر العائد على أذون الخزانة التى تصدرها الحكومة والتى لا يجاوز آجال استحقاقها أكثر من سنة مثالاً للعائد على الاستثمار الخالى من المخاطرة، أو معدل الفائدة الطويل الأجل الخالى من المخاطرة على السندات الحكومية التى يتراوح أجلها بين (١٠) و(٢٠) سنة (مكاوى، ٧٧٨: ١٩٩٤م). ويمكن – أيضاً – تعريف معدل الفائدة الحقيقى بأنه ذلك المعدل الذى فيه تزيد القيمة الحقيقية أو القوة الشرائية للأصول عبر الزمن. أما معدل الفائدة فى السوق فهو المعدل الذى تزيد فيه القيمة الاسمية عبر الزمن.

ولقد قام (Reilly and Brown,1997) بالمقارنة بين معدل الفائدة الطويل الأجل والتغير النسبى فى الرقم القياسى للأسعار فى رسم بيانى يوضح المقارنة سنوياً. وخلصا إلى أنه على الرغم من أن المعدلين يتحركان – بصفة عامة – معاً فى اتجاه واحد، فإن معدل التضخم تجاوز معدل الفائدة فى بعض سنوات الدراسة (أعوام ١٩٨٠م، ١٩٧٩م، ١٩٧٥م). ويعنى هذا حصول المستثمرين فى تلك السنوات على معدل فائدة حقيقى سالب. وعلى العكس كان معدل الفائدة خلال الفترة (١٩٨٣م – ١٩٨٥م) فى حدود ما بين (٨٪) - (١٠٪) وقد فاق توقعات المستثمرين للعائد على أكثر السندات ثباتاً. وتعكس الدراسة عدم توافر القدرة الجيدة للمستثمرين على التنبوء بالتضخم، والعلاقة القوية بين التضخم والفائدة.

ويرى البعض أن العلاقة بين معدلات الفائدة وأسعار الأسهم غير مباشرة وغير ثابتة فالتدفق النقدى للأسهم يتغير مع تغير معدلات الفائدة، ولا يمكن الحسم بصورة مؤكدة ما إذا كان هذا التغير فى التدفق النقدى يزيد أو يقابل التغير فى معدلات الفائدة، وهناك ثلاثة احتمالات لذلك (Rilly and Brown,1997):

الأول: أن يزيد معدل العائد نتيجة لزيادة معدل التضخم، وتزيد أرباح الشركة نظراً لقدرتها على مواجهة زيادة تكاليفها بزيادة أسعارمنتجاتها. وفى هذه الحالة ربما تظل أسعار الأسهم مستقرة.

الثانى: أن يزيد معدل الفائدة ولكن تغير التدفقات النقدية المتوقعة cash flows ضئيل بسبب عدم قدرة الشركات على زيادة الأسعار لمواجهة الارتفاع فى تكاليفها مما يسبب انخفاضاً فى أسعار الأسهم بشكل يماثل ما يحدث فى السندات.

الثالث: أن يزيد معدل الفائدة بينما تنخفض التدفقات النقدية بسبب أن العوامل المسببة لارتفاع معدلات الفائدة لها أثر سلبى فى الأرباح. وفى مثل هذه الحالة ستنخفض أسعار الأسهم انخفاضاً واضحاً وينخفض معدل نمو أنصبة المساهمين.

وبناء على ما سبق، فإن تأثير تغير معدل الفائدة فى أسعار الأسهم يعتمد على مسببات التغير فى سعر الفائدة وتأثيره فى التدفق النقدى للسهم. أكثر من ذلك فإن العلاقة الفعلية بين التضخم ومعدل الفائدة وأداء بورصة الأوراق المالية مازالت محل تساؤل بحثى. ويختلف التأثير من وقت لآخر بين التضخم والفائدة وأسعار الأسهم، فعلى الرغم من توصل البعض إلى أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين التضخم ومعدل الفائدة وسعر السهم، إلا أنها ليست صحيحة دائماً. أضف إلى ذلك حتى لو كانت هذه العلاقة صحيحة بالنسبة للسوق المالية ككل، فإن هناك بعض الصناعات أو القطاعات الاقتصادية من الممكن أن تحقق أرباحاً تعد انعكاساً إيجابياً للتغير فى التضخم، ومعدل الفائدة وفى تلك الحالة يكون هناك ارتباط طردى بين أسعار الأسهم وكل من التضخم ومعدل الفائدة (Rilly and Brown,1997).

لا شك أن تكلفة الاستثمار المستمدة من البيانات الاسمية لمعدل العائد على الاستثمار ليست معياراً جيداً لتقييم أداء الاستثمار. وذلك بسبب فقدان معدل العائد لجزء من قيمته نتيجة انخفاض القوة الشرائية مع ارتفاع معدلات التضخم خلال فترة الاستثمار، لذلك يجب الاعتماد على التكلفة الحقيقية وليست الاسمية عند اتخاذ المستثمر لقرار الاستثمار. ومن جهة أخرى، يصاحب ارتفاع معدلات التضخم المتوقعة زيادة درجة عدم التيقن بشأن معدلات التضخم الفعلية، ومن ثم انخفاض قيم الارباح والخسائر التى تنجم عن عملية الاقراض والاقتراض والتى لا يأخذها المقرضون والمقترضون فى الحسبان.

وبالنسبة لمعدل الصرف، يعد معدل سعر الصرف أحد المتغيرات الاقتصادية الأساسية التى تؤثر فى أداء سوق الأسهم واستقراره. ولقد شهدت البورصات المالية المتقدمة تدفقات نقدية ضخمة أثرت فى معدل سعر الصرف وتأثرت به. فتحركات سعر الصرف من الأهمية بحيث يؤثر فى الاستقرار الاقتصادى وفى أداء بورصة الأوراق المالية. إن معدل سعر الصرف له تأثيره فى كل من الصادرات والواردات، كما يؤثر فى كل من الاستهلاك والاستثمار بما ينعكس على العائد المتولد من الأسهم (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م).

ويتضمن الاستثمار فى أسواق الأوراق المالية الناشئة أصولاً مقومة بعملة أجنبية، وهى من ثم معرضة لمخاطر العملة، ومن ثم احتمال أن تنخفض قيمة العملة التى يتم تقويم الاستثمار بها. ومن هنا يمكن القول إن ارتفاع معدل سعر الصرف (انخفاض قيمة العملة المحلية) يؤدى إلى زيادة المخاطر التى يتعرض لها المستثمر – خاصة الأجنبى – ويتحرك المستثمر فى اتجاه الخروج من السوق ببيع ما فى حوزته من أسهم، وهو ما يؤثر سلباً فى مستوى الأسعار. ويمكن أن تلعب هذه المخاطر دورها فى الاتجاه الآخر أيضاً، أى إن العملة الأجنبية ربما ترتفع فى مقابل العملة الأساسية للمستثمر وتخلق عائداً غير متوقع.

وتظهر مخاطر سعر الصرف بصفة رئيسة فى الأسواق المالية الناشئة بسبب عدم الاستقرار الاقتصادى، خاصة فى حالة ارتفاع معدل التضخم بما يحمله من

انخفاض فى قيمة العملة المحلية. وبالنسبة للسوق المصرية اتبعت السياسة النقدية المصرية سياسة تثبيت العملة مع سعر الدولار عند سعر (٣,٤) جنيه مصرى بغرض حماية المستثمرين من التقلبات. إلا أن هذه السياسة بنهاية عام (١٩٩٧م) أدت إلى انخفاض الاحتياطى المركزى من الدولار للحفاظ على السعر التوازنى، وهو ما دفعها مع بداية (٢٠٠٢م) إلى تغيير سياستها لتقويم سعر الجنيه مقابل الدولار.

وبالنسبة للاقتراض الحكومى من المؤسسات المالية الخاصة بوصفه أحد المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فى سوق الأسهم، تسعى الحكومات إلى تغطية عجز الموازنة العامة من خلال الاقتراض المحلى، ولقد شرط كل من البنك الدولى وصندوق النقد الدولى أن يتم تمويل عجز الميزانية من خلال موارد حقيقية. بمعنى أنه يجب على الحكومات الإحجام عن تمويل العجز من خلال الإصدار النقدى أو الاقتراض من البنك المركزى، وعليها الالتجاء إلى مختلف المؤسسات الادخارية للاقتراض كما يفعل القطاع الخاص.

وتقوم الحكومة بإصدر أذون خزانة للحصول على احتياجاتها المالية لتمويل العجز بالميزانية، وتراعى أن يتم الإصدار بمعدل فائدة حقيقى يزيد عن معدل التضخم. وتعتمد الحكومة المصرية بصورة كبيرة على أذون الخزانة لتغطية العجز فى الموازنة، وهو ما أدى إلى زيادة رصيد أذون الخزانة من (٥٠٠) مليون جنية فى يناير ١٩٩١م إلى (١٧,١) مليار جنيه فى يونيو ١٩٩٢م وإلى (٢٥,٤) مليار جنيه عام ٢٠٠٠م وبما يمثل (١٥,٧٪) من إجمالى الدين المحلى. (البنك المركزى المصرى ،٢٠٠٠م).

إن دخول الحكومة فى منافسة مع القطاع الخاص فى الحصول على المدخرات المتاحة بالمجتمع من خلال إصدارها لأذون الخزانة بمعدل فائدة مرتفع ومغرٍ يدفع مستويات الأسعار إلى أعلى - بوصف ذلك استجابةً طبيعية لزيادة التكاليف الناتجة عن ارتفاع معدلات الفائدة - وتنخفض الدخول الحقيقية

لأفراد المجتمع. ومع زيادة الضرائب غير المباشرة ومعدل البطالة وانخفاض كمية النقود المتاحة للإنفاق لدى الأفراد يظهر حالة من الكساد المصاحب بارتفاع فى الأسعار يؤدى إلى انخفاض فى النشاط الانتاجى الذى يؤثر بدوره فى أداء بورصة الأوراق المالية. أضف إلى ذلك أن سحب الحكومة لجزء من المدخرات المتاحة فى المجتمع يقلل من فرصة توجه مقدار أكبر من تلك المدخرات إلى التعامل فى صناديق الاستثمار، مما يؤثر سلباً (بالانخفاض) فى أداءها، خاصةً أن ارتفاع سعر الفائدة على أذون الخزانة مع كبر قيمة أذون الخزانة المصدرة من قبل الحكومة يجعل الحكومة هى المنافس الأكبر المسيطر فى سوق النقد. أضف إلى ذلك أن المشكلة الرئيسية هى استخدام الحكومة لهذه المدخرات لسداد العجز الجارى بالميزانية.

وبالنسبة للتعاملات الأجنبية والمصرية فى المحافظ المالية تعرف الاستثمارات الأجنبية بأنها ليست استثماراً مباشراً حيث تتجه هذه الاستثمارات إلى الأسواق المالية وليس إلى إقامة مشروعات. ويتجة المستثمر نحو الاستثمار فى أسواق جديدة بغرض تنويع مكونات محفظته المالية للتقليل من المخاطر الإجمالية للمحفظة.

وتعد الاستثمارات الأجنبية فى صناديق الاستثمار عاملاً مهماً فى تطور البورصات الناشئة وزيادة حجم الأموال المتداولة بالقياس إلى الناتج المحلى الإجمالى وزيادة معدل الدورات ومن ثم زيادة حجم الأسواق والسيولة مما يزيد من الثقة بالسوق، ويؤدى إلى جذب المزيد من المستثمرين الأجانب والمحليين والمزيد من الإصدارات من جانب المؤسسات القائمة بالفعل، وأيضاً الجديدة فى السوق التى تشكل السوق المالية.

ولكن لا يقتصر نمو صناديق الاستثمار ومن ثم بورصات الأوراق المالية الناشئة على الاستثمار الأجنبى بالمحافظ كمتغير، بل هناك عدد من المتغيرات التى تؤثر فى تلك الأسواق وتؤثر فى سلوك المستثمر فى الأسواق المالية مثل سعر

الصرف، ومن الجدير بالذكر أن هناك مخاوف من أن تؤدى التدفقات الخاصة بالاستثمار فى المحفظة المالية إلى الإضرار باستقرار الاقتصاد الكلى. فهناك احتمالية أن يتخذ المستثمرون الأجانب قراراً مفاجئاً بمغادرة البلد الذى يستثمرون فيه. وهذا الاحتمال إما لحدوث ما يسمى بالأموال الساخنة hot money حيث تعد التدفقات مؤقتة، ويكون الدافع إليها إما لوجود اختلافات تؤدى إلى خلق فجوة واسعة بين أسعار الفائدة الداخلية والخارجية، وإما لوجود مايسمى بالصدمة السلبية negative shock مثل حدوث تطور سياسى غير متوقع، أو انخفاض فى ثمن سلعة التصدير الأساسية، أو الزيادة فى ثمن سلعة الاستيراد الرئيسية أو التغير فى الضرائب التى تؤثر فى العائد من هذه التدفقات. (السعيد: ٢٢، ٢٠٠٢م).

وفى كلتا الحالتين يتجه المستثمر إلى بيع حيازاته من الأوراق المحلية مما يؤدى إلى انخفاض أسعار الأوراق المالية ومن ثم انخفاض فى المؤشر العام للبورصة وزيادة الضغوط على سعر العملة المحلية نظراً لزيادة الطلب على العملة الأجنبية.

ومن الآثار المترتبة على الزيادة فى تدفق رؤس الأموال أن الحجم الأكبر من رؤس الأموال التى تفد إلى البلد من خلال أسواق رأس المال المحلية تؤدى إلى التوسع فى حجم الأصول المالية المحلية وزيادة الطلب على السلع المحلية. وما قد يتبع ذلك من تسارع فى معدلات التضخم وتبعاً لنظام سعر الصرف إما حدوث ارتفاع فى سعر العملة المحلية (فى حالة سعر الصرف المعوم) وإما انخفاض فى أسعار الفائدة (فى حالة سعر الصرف الثابت) أو كلاهما، وارتفاع سعر العملة الحقيقى يؤدى إلى عرقلة إصلاحات التجارة وتدهور القدرة التنافسية للدولة، ومن ثم فإن احتمال تفاقم حالة عدم الاستقرار فى الاقتصاد الكلى ستجعل تدفقات رؤس الأموال نفسها غير مستقرة أيضاً.

وكل هذه التحركات فى الأسعار يمكن أن تكون. مصدراً مهماً لعدم اليقين الذى يمنع المستثمريين (الأجانب والمحليين) من الاستثمار، ويمكن فى الوقت

نفسه أن تضر بالاقتصاد فى مجموعه إذا كانت التقلبات فى أسعار الصرف واسعة للغاية. وتحدث الخسارة فى الاقتصاد بكامله بسبب عمليات الإفلاس والتأثير الهستيرى عندما ترتفع أسعار الفائدة أو يرتفع سعر الصرف أو كلاهما معاً.

ويلاحظ أن هناك دولاً مثل السعودية والكويت تسمح للأجانب فى الاستثمار فى صناديق الاستثمار؛ فى حين تسمح عمان والبحرين لهم بالاستثمار فى مجموعة محددة من الأسهم. وفى تونس يسمح للأجانب بالاستثمار فى حدود لا تتجاوز (٥٠٪) من أسهم الشركة المصدرة، وما يزيد على ذلك لا بد من موافقة البنك المركزى، فى حين ليس هناك قيود للمستثمرين الأجانب فى مصر والمغرب ولبنان والأردن.

بالإضافة إلى المتغيرات سالفة الذكر التى يعتقد فى تأثيرها فى أداء صناديق الاستثمار هناك عوامل أخرى غير اقتصادية قد تكون أشد تأثيرًا. فالظروف السياسية - المخاطر السياسية وشعور المستثمرين بعدم الاستقرار السياسى - قد تؤثر بشكل سلبى يفوق تأثير العوامل الاقتصادية الداعمة للسوق. فبمتابعة سوق الأوراق المالية الكويتى - كمثال جيد لذلك - يلاحظ انخفاض مؤشره (السعرى) خلال شهر يوليو (٢٠٠٢م) بمعدل (١,٥٪)، هو الأول خلال الأشهر الستة الأولى من ذلك العام. ويرجع ذلك إلى قلق جمهور المتداولين من الأمور السياسية المتوقعة فى العراق، إضافة إلى التداعيات الأخرى الاقتصادية الناجمة عن بداية الحرب فى العراق. إن حالة القلق التى سيطرت على المستثمرين - خاصةً صغارهم - لم تنجح العوامل الأساسية الداعمة للسوق، المتمثلة فى ارتفاع أرباح الشركات للربع الثانى بالمقارنة مع الأول من نفس العام، فى تجنب انخفاض أداء بورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى العوامل الإيجابية الأخرى مثل انخفاض سعر الخصم واستقرار أسعار النفط عند مستويات مرتفعة منذ فترة ليست بالقصيرة، كذلك استمرار تدفق التعويضات وارتفاع معدلات السيولة. (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م).

ومن ثم فإن العوامل السياسية قد تفرض نفسها بقوة على العوامل الاقتصادية فى التأثير فى بورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى أن لها أثراً غير مباشر على الجانب الاقتصادى.

وقد حدثت سلسلة تراجع فى أداء سوق الكويت للأوراق المالية فى أعقاب أحداث الحادى عشر من سبتمبر، وقد أسهم فى حدة التراجع اتساع قاعدة صغار المستثمرين الذين تدافعوا لبيع ما يملكون من أسهم للحفاظ على المكاسب التى حققوها منذ بداية العام، وتراجع المؤشر بمقدار (١١٪) خلال شهر سبتمبر (٢٠٠١م) متأثراً بأحداث ذلك الشهر الذى كان بنسبة أكبر من انخفاض الأسواق العالمية بما فيها سوق نيويورك موطن الحدث الذى يمكن تفسيره بارتفاع درجة استجابة سوق الكويت تجاه تلك الأحداث (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م).

وبالاضافة إلى تأثر أداء بورصات الأوراق المالية بالعوامل الاقتصادية والعوامل السياسية، يؤدى عدم الشفافية وقلة المعلومات المتاحة أمام المستثمرين - نتيجة الأداء السيىء للشركات وللبنوك - إلى اهتزاز أداء البورصات. كما تأثر أداء بورصات الأوراق المالية بظاهرة الاندماجات رغبة فى تضخم القوة الاقتصادية وظاهرة الخصخصة. وأدت إلى فقد المستثمر الثقة فى سوق الأوراق المالية. فعلى سبيل المثال أدت عدم الشفافية فى المعلومات والبيانات وتلاعب مكاتب المحاسبة والمراجعة وتحايلها فى شركة أنرون الأمريكية إلى انكماش أداء البورصة الأمريكية الذى سجل أطول فترة انكماش فى الأشهر التسعة من عام ٢٠٠٢م على مدار الستين عاماً الماضية. كما أن الربع الثالث من نفس العام عانى أسوأ أداءٍ على مدى الخمسة عشر عاماً الماضية؛ فانخفض المؤشر الذى يضم خمسمائة ورقة مالية بنسبة (١٧,٦٪) (الأهرام الاقتصادى أكتوبر، ٢٠٠٢م).

وعلى الرغم من أن مشكلة الأداء السيىء للشركات وتلاعبها فى إخفاء الحقائق وعدم نضج الاندماجات هى مشكلة عالمية تعانيها الأسواق الناشئة والأسواق المتقدمة على حدٍّ سواء، فإن هناك إجراءات فعلية تلجأ إليها الدول المتقدمة فى مواجهة تلك الأوضاع، فى حين تلجأ الدول فى الأسواق الناشئة إلى

المسكنات واتخاذ القرارات دون الخوض فى متطلبات التنفيذ. فمع توالى انهيار بعض الشركات الأمريكية ومعها مؤسسات المراجعة والمحاسبة صدر قانون SARBA Lives-Oxley والذى بمقتضاه أنشىء مجلس مراقبة تابع للجنة البورصة والأوراق المالية ويعمل على مراقبة الأداء والتأكد من الالتزام بمعايير المراجعة ومعايير تحليل المعلومات والبيانات[1].

الإطار التحليلى للدراسة:

صياغة النموذج:

وفقاً للعوامل التى تؤثر فى أداء بورصة الأوراق المالية التى تم تحليلها فى القسم السابق والتى يمكن تعميمها لتؤثر فى أداء صناديق الاستثمار، يتم صياغة نموذج قياسى يتناول بيانات المتغيرات المستقلة والتابعة خلال الفترة ١٩٩٤م - ٢٠٠٠م على أساس بيانات شهرية. ووفقاً للنظرية الاقتصادية والدراسات السابقة يتم صياغة نموذجين باستخدام الأرقام الاسمية ؛ بحيث يعبر عن المتغير التابع (أداء صناديق الاستثمار) فى كل نموذج بمؤشرات عائد صناديق الاستثمار المجمعة Pooled Mutual Funds. وبحيث تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة للنموذج الأول من مؤشر السوق والتضخم وسعر الصرف الاسمى، ومعدل سعر الصرف الاسمى، ومعدل الفائدة الاسمى والاقتراض الحكومى وإجمالى الناتج المحلى. فى حين تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة فى النموذج الثانى من نفس متغيرات النموذج الأول مع إضافة متغيرين هما قيمة المعاملات المصرية فى البورصة وكذا قيمة المعاملات الأجنبية فى البورصة. كما يتم إعادة صياغة

١- أدت الاندماجات غير الناضجة إلى المبالغة فى عرض السعر الخاص بشراء الأسهم مما ترتب عليه فقدان (٦١٪) من المستثمرين لثرواتهم وانتقالها إلى البائعين. كما يحدث ذلك أيضاً فى حالات الخصخصة، فعندما يتم الإعلان عن حالة خصخصة يتم حدوث طفرة فى أسعار الأسهم ثم تنتهى الأوضاع إلى انهيار الأوراق المالية (الأهرام الاقتصادى، ٢٠٠٢م).

النموذجين باستخدام الأرقام الحقيقية لبعض المتغيرات، وتكرار النماذج الأربعة (الاسمية والحقيقية) باستخدام الصدمة shock.

ووفقًا لدراسة Elton et al (1995) يمكن إعادة صياغة المعادلة (C) على النحو التالى:

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{k=1}^{k} \beta_{pk} f_{kt} + \varepsilon_{pt} \qquad (E)$$

حيث:

R_{pt}: معدل عائد صناديق الاستثمار المجمعة rate of return of pooled mutual funds.

R_{ft}: معدل العائد الخالى من المخاطرة.

α_p : ثابت.

β_p: حساسية صناديق الاستثمار لمؤشر السوق.

R_{mt}: معدل العائد على مؤشر السوق.

β_{pk}: حساسية صناديق الاستثمار للمتغيرات الاقتصادية.

f_{kt}: المتغيرات الاقتصادية.

ε_{pt}: حد الخطأ.

وقياساً على دراسة (Murinde,1993) يتم أخذ الصيغة الخطية لتصحيح الاتجاه لكل متغير، هذا بالإضافة إلى الانحراف المعيارى أو التباين كما يتضح من المعادلة التالية:

$$\pi_t = \alpha_0 + \alpha_1 T + \varepsilon_1$$

حيث:

π_t: تشير إلى التضخم.

T: تشير إلى الزمن $T = 1,2,3,.........n$.

ε_1: المتغير العشوائى.

وبإجراء الانحدار للمعادلة ينتج البواقى كما توضحه المعادلة التالية:

$$\hat{\varepsilon}_1 = \pi - \hat{\pi}$$

حيث:

$\hat{\varepsilon}_1$ تشير إلى المتغير العشوائى non-squared residuals وهو يمثل انحراف التضخم إلى اتجاه نموها their growth trend . ويتم عمل الشىء نفسه لجميع المتغيرات الأخرى المستقلة والتابعة فى النموذجين. وبالاعتماد على نظرية التسعير المرجحة arbitrage pricing theory (APT) التى قدمها Ross,(1976) واتباع إجراءاتها ونموذج ألتون بالمعادلة (C)، واستخدام الصدمة shock فى كل نموذج من النماذج الأربعة، فإنه يمكن التعبير عن نماذج الدراسة محل التقدير فى معادلات على النحو التالى.

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 INFLATION + \beta_2 \Delta NEXCH + \beta_3 \Delta NINTER + \beta_4 \Delta GOVBOR + \beta_5 GDP \quad (1)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 INFLATION + \beta_2 \Delta NEXCH + \beta_3 \Delta NINTER + \beta_4 \Delta GOVBOR + \beta_5 GDP + \beta_6 NEGYPTR + \beta_7 NFORTR \quad (2)$$

كما يتم استخدام القيم الحقيقية لبعض القيم الاسمية للمتغيرات فى النموذجين (١) و(٢)، بحيث تصبح المتغيرات فى النموذج الأول عبارة عن مؤشر السوق وسعر الصرف الحقيقى، ومعدل الفائدة الحقيقى والاقتراض الحكومى وإجمالى الناتج المحلى وتسمى (النموذج الثالث)، فى حين تصبح المتغيرات فى النموذج الثانى نفس المتغيرات بالنموذج الثالث بالإضافة إلى قيمة المعاملات المصرية الحقيقية فى البورصة وقيمة المعاملات الأجنبية الحقيقية فى البورصة ويسمى (النموذج الرابع). ويلاحظ أن الهدف من وجود نموذجين يتضمنان الأسعار الحقيقية لسعر الصرف ومعدل الفائدة الحقيقى هو الرغبة فى اكتشاف مدى وعى المستثمرين وأخذهم فى الاعتبار - عند بناء قراراتهم الاستثمارية -

القيمة الحقيقية للعملة والقيمة الحقيقية للعائد. والكشف عن مدى وعى المستثمر بالتغييرات فى مستوى الأسعار. وباستخدام الأرقام الحقيقية يمكن إعادة صياغة النموذجين ١ و٢ على النحو التالى فى النوذجين ٣ و٤ :

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 REXCH + \beta_2 \Delta RINTER + \beta_3 \Delta GOVBOR + \beta_4 GDP \quad (3)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 REXCH + \beta_2 \Delta RINTER + \beta_3 \Delta GOVBOR + \beta_4 GDP + \beta_5 REGYPTR + \beta_6 RFORTR \quad (4)$$

كما يتم صياغة النماذج الأربعة السابقة (١-٤) باستخدام الصدمة (shock) فى النماذج من ٤ إلى ٨ على النحو التالى:

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{INFLATION} + \beta_2 \varepsilon_{NEXCH} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{NINTER} + \beta_4 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_5 \varepsilon_{GDP} \quad (5)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{INFLATION} + \beta_2 \varepsilon_{NEXCH} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{NINTER} + \beta_4 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_5 \varepsilon_{GDP} + \beta_6 \varepsilon_{NEGYPTR} + \beta_7 \varepsilon_{NFORTR} \quad (6)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{REXCH} + \beta_2 \Delta\varepsilon_{RINTER} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_4 \varepsilon_{GDP} \quad (7)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_{12} \varepsilon_{REXCH} + \beta_2 \Delta\varepsilon_{RINTER} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_4 \varepsilon_{GDP} + \beta_5 \varepsilon_{REGYPTR} + \beta_7 \varepsilon_{RFORTR} \quad (8)$$

حيث:

$(R_{mt} - R_{ft})$: معدل العائد على مؤشر السوق الذى يزيد عن معدل العائد الحالى من المخاطرة

α : ثابت.

INFLATION: معدل التضخم.

NEXCH: معدل سعر الصرف الاسمى.

NINTER: معدل سعر الفائدة الاسمى.

GOVBOR: الاقتراض الحكومى.

GDP: معدل إجمالى الناتج المحلى.

REXCH: معدل سعر الصرف الحقيقى.

RINTER: معدل سعر الفائدة الحقيقى.

NEGYPTR: قيمة المعاملات المصرية فى البورصة.

NFORTR: قيمة المعاملات الأجنبية فى البورصة.

Δ: عامل الفروق الأولى.

$\varepsilon_{INFLATION}$: صدمة (Shock) معدل التضخم.

ε_{NEXCH}: صدمة معدل سعر الصرف الاسمى.

ε_{NINTER}: صدمة معدل الفائدة الاسمى.

ε_{GOVBOR}: صدمة الاقتراض الحكومى.

ε_{GDP}: صدمة معدل نمو إجمالى الناتج المحلى.

ε_{REXCH}: صدمة معدل سعر الصرف الحقيقى.

ε_{RINTER}: صدمة معدل الفائدة الحقيقى.

$\varepsilon_{REGYPTR}$: صدمة قيمة المعاملات المصرية فى البورصة.

ε_{RFORTR}: صدمة قيمة المعاملات الأجنبية فى البورصة.

$\beta_1,\beta_2,\beta_3,\beta_4\,\beta_5$: حساسية كل متغير للتغير فى أداء صناديق الاستثمار.

ويلاحظ على متغيرات الدراسة الآتى:

بالنسبة للمتغير التابع:

تعتمد الدراسة على معدل عائد صناديق الاستثمار المجمعة rate of return of pooled mutual funds فى التعبير عن أداء صناديق الاستثمار فى مصر. ويتم الاعتماد على البيانات من الهيئة العامة لسوق المال (مركز المعلومات).

بالنسبة للمتغيرات المستقلة يمكن قياس المتغيرات على النحو التالى:

عائد مؤشر السوق:

يتم تحليل هذا المتغير وأثره فى أداء صناديق الاستثمار بوصفه أحد المتغيرات التى اعتمدت عليه بعض الدراسات السابقة التى توصلت إلى أنه ذو تأثير معنوى. ويتم الاعتماد على pipo كمؤشر للسوق؛[1] إذ إنه أكثر مؤشر سوق دقيق accurate قياساً لغيره من المؤشرات، ويتوقع وجود علاقة موجبة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار.

قيمة تعاملات الأجانب فى البورصة *NFORTR*:

تعد تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية فى المحافظ المالية وبورصة الأوراق المالية من المتغيرات التى لها تأثير مباشر فى السوق وتأثير غير مباشر فى أداء الاقتصاد العام. وفى محاولة لقياس أثر ذلك المتغير تم فى البداية تجزئته إلى إجمالى قيمة بيع الأجانب فى السوق المصرى وإجمالى قيمة شراء الأجانب فى السوق المصرى، ولكن اتضح من التحليل أن قيمة معاملات الأجانب كبائعين ذات ارتباط قوى correlation مع كل من سعر الفائدة الاسمى وسعر الصرف الأجنبى الاسمى، أضف إلى ذلك أن عند إضافة ذلك المتغير إلى نموذج الانحدار تغيرت إشارات معظم المتغيرات فى المعاملات. وبناء على ذلك تم الاعتماد على قيمة

١- تتكون مؤشرات السوق من: مؤشر هيئة سوق رأس المال CMAI ومؤشر المجموعة الاقتصادية EFGI ومؤشر هيرمز المالى HFI ومؤشر الاكتتاب العام PIPO.

تعاملات الأجانب الكلية، خصوصاً أنهم لايشترون فى البورصة بغرض الاحتفاظ بالأسهم لفترات طويلة ويعتمدون على المضاربة السعرية، ولهم من الخبرة فى ذلك ما يصعب على المستثمر المحلى مجاراتهم.

وتتوقع الدراسة وجود علاقة سالبة بين قيمة معاملات الأجانب وأداء صناديق الاستثمار.

قيمة معاملات المصريين فى السوق المصرى *NEGYPTR*:

يؤدى زيادة طلب المستثمريين المصريين على الأوراق المالية إلى زيادة أسعارها مما يؤدى بدوره إلى زيادة معدل العائد على صناديق الاستثمار. لذلك يتوقع أن هناك علاقة طردية بين قيمة معاملات المصريين وأداء صناديق الاستثمار.

إجمالى الناتج المحلى *GDP*:

يتم الاعتماد على الناتج المحلى الإجمالى بوصفه مؤشراً للنمو الاقتصادى لتحليل تأثير النمو الاقتصادى فى أداء صناديق الاستثمار. وعلى الرغم من اعتبار إجمالى الناتج المحلى مؤشراً مهماً على مستوى الأداء الاقتصادى، فإنه من الصعوبة الحصول على بيانات شهرية من هذا المتغير لذا سيتم الاعتماد على بيانات إجمالى الناتج المحلى مقسوماً على اثنى عشر شهراً لتوفير بيانات شهرية. ويتم الاعتماد على إحصائيات المالية الدولية International Financial Statistics (IFS) Lines 99b.

ويتوقع وجود علاقة موجبة بين هذا المتغير وأداء صناديق الاستثمار.

معدل الفائدة *RINTER, NINTER*:

يتم التعبير عن هذا المتغير بمعدل الفائدة على الودائع بالأجل ذات الثلاثة أشهر؛ فهو أقرب بديل للاستثمار فى الأوراق المالية فى السوق المصرى. ويتم

استخدام معدل الفائدة الاسمى Nominal Interest rate فى النموذج الأول، ومعدل الفائدة الحقيقى Real interest rate فى النموذج الثانى. ويتم حساب سعر الفائدة الحقيقى بالمعادلة التالية[1] (Abel and Bernank, 1995):

$$RI_{rate} = NI_{rate} - \pi$$

RI_{rate}: معدل الفائدة الحقيقى.

NI_{rate}: معدل الفائدة الاسمى.

π: التضخم.

ويتم الحصول على بيانات معدل سعر الفائدة الاسمى من التقارير الشهرية للبنك المركزى المصرى.

ويتوقع وجود علاقة سالبة بين معدل الفائدة وأداء صناديق الاستثمار.

معدل التضخم *INFLATION*:

يقوم البحث بتحليل أثر معدل التضخم Inflation rate على أداء صناديق الاستثمار، والذى يعكس مدى إدراك المستثمرين لهذا المتغير عند تعامله فى البورصة واتخاذه قرار الاستثمار. ويتم الحصول على بيانات التضخم من مركز دعم القرار Central Agency for public Mobilisation and Statistics (CAPMAS).

ويتوقع وجود علاقة سالبة بين معدل التضخم وأداء صناديق الاستثمار، فعندما ينخفض معدل التضخم يتوقع أن يتحسن أداء السوق.

معدل سعر الصرف *REXCH, NEXCH*:

اتبعت مصر خلال الفترة محل الدراسة سياسة تثبيت سعر الصرف. ويقوم البحث بدراسة أثر سعر الصرف الاسمى - بوصفه أحد المتغيرات المستقلة - فى

١- يستخدم (1999) Naser المعادلة التالية فى حساب معدل الفائدة الحقيقى $RI_{rate} = (NI_{rate} - \pi)/(1+\pi)$.

أداء صناديق الاستثمار ونتيجة لاعتماد المستثمر فى البورصة على القيمة الحقيقية للعملة التى يستخدمها، فإنه يتم فى هذا البحث الأخذ فى الاعتبار كلاً من معدل سعر الصرف الاسمى (*NEXCH*) وسعر الصرف الحقيقى Real exchange rate (*REXCH*) وينصرف معدل سعر الصرف الحقيقى إلى عدد الوحدات من السلع الأجنبية التى يمكن الحصول عليها مقابل وحدة واحدة من السلع المحلية. ويتم حساب سعر الصرف الحقيقى بالمعادلة التالية (Abel and Bernanke,(1995:

$$RE_{rate} = \frac{NE_{rate} = {}^{*}USA_{CPI}}{EGY_{CPI}}$$

حيث:

RE_{rate}: معدل سعر الصرف الحقيقى.

NE_{rate}: معدل سعر الصرف الاسمى.

USA_{CPI}: الرقم القياسى لأسعار المستهلك بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم الاعتماد على بياناته من احصائيات المالية الدولية International Financial Statistics (IFS) Line 64.

EGY_{CPI}: الرقم القياسى لأسعار المستهلك بمصر.

ويتم الحصول على بيانات معدل سعر الصرف الاسمى من the monthly report of the Cabinet's Information and Decision Support Center (IDSC).

ويتوقع وجود علاقة سالبة بين كل من سعر الصرف وأداء صناديق الاستثمار.

الاقتراض الحكومى *GOVBOR*:

يمثل هذا المتغير صافى الديون الحكومية والقطاع العام مقسوماً على الائتمان الكلى المحلى. ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال الإحصائيات المالية الدولية International Financial Statistics (IFS) Lines 52, 52an, 52c.

ويتوقع وجود علاقة سالبة بين الاقتراض الحكومى وأداء صناديق الاستثمار اعتماداً على أن زيادة الاقتراض الحكومى يخفض من حجم الأموال المتبقية والمتاحة أمام أوجه الاقتراض الأخرى وأوجه استخدامها فى بورصة الأوراق المالية.

هذة هى أهم المتغيرات الاقتصادية التى يتوقع أن يكون لها تأثير فى المتغير التابع لمؤشر عائد صناديق الاستثمار.

اختبار جذر الوحدة:

تقع أهمية التمييز بين السلاسل الزمنية الساكنة والسلاسل الزمنية غير الساكنة فى تجنب ما يسمى بالانحدار الزائف. عندما تكون السلاسل الزمنية لبيانات التغيرات غير ساكنة يحدث تحيز فى القيمة الإحصائية لاختبار (t)، ومن ثم عدم مصداقية المعلمات المقدرة لتلك المتغيرات. كذلك إذا كانت السلاسل الزمنية لبيانات بعض المتغيرات الأخرى غير ساكنة فى نفس النموذج، فإن ذلك ينتج عنه ما يسمى بالانحدار الزائف.

وتعد معظم السلاسل الزمنية الاقتصادية غير ساكنة، وعليه تظهر ضرورة استخدام اختبار جذر الوحدة للتأكد من معرفة أن السلسلة الزمنية لمتغير معين عبر الزمن هى سلسلة ساكنة أو غير ساكنة، ولتحقيق ذلك الغرض هناك عدة طرق لاختبار مدى وجود جذر الوحدة. وسوف يتم اتباع اختبار ديكى فويللر الموسع Augmented Dickey Fuller (ADF) واختبار بيرون للسلاسل الزمنية المنكسرة Perron's Structural Break Unit Root Test (Santoso,2001).

وفى حالة رفض فرض العدم فإن السلاسل الزمنية ساكنة .$y \sim I\,(10)$ وفى حالة قبول فرض العدم، يظهر تساؤل عن مدى إمكانية تحقيق السكون من خلال الفروق الأولى للسلسلة الزمنية ويمكن صياغة النموذج العام لاختبار جذر الوحدة كما فى المعادلة التالية:

$$\Delta y_t = \psi y_{t-1} + \sum_{i=1}^{k} \psi_i \Delta y_{t-i} + \mu + \eta t + u_t, \qquad u_t \sim IID\,(0,\sigma^2)$$

حيث:

Δ: يرمز إلى الفروق الأولى.

μ: ثابت.

t: متغير اتجاه الزمن.

وسوف يتم اختيار طول الفجوة الزمنية والتى تقلص من Schwarz Criterion كما حدده هال (Hall,1994).

وبإجراء اختبار مدى سكون السلاسل الزمنية لبيانات كل متغير من المتغيرات المستقلة المحددة فى نموذج الدراسة باستخدام كل من (ADF) و (PP)، يتضح أن بعض المتغيرات غيَر ساكنة فى مستوياتها. كما يظهر من الجدول رقم (٣). ولكن بعد أخذ الفروق الأولى يتضح سكون تلك المتغيرات كما يوضحها الجدول رقم (٣)، وبناء على ذلك يتم الاعتماد على الفروق الأولى First Order I (1) فى تطبيق الانحدار لتلك المتغيرات.

جدول رقم (٣)
نتائج اختبار جذر الوحدة باستخدام (ADF) و (PP)

Table (6) Unit Root test for Mutual Funds and Economic Fundamental using ADF and PP						
	ADF	**ADF (1)**	**PP**	**PP (1)**	**Lag**	**Observations**
ALLIED_Rf	-1.75	-3.40	-3.24	-10.24	1	37.00
CAIRO_Rf	-2.58	-4.31	-4.24	-11.72	1	37.00
EAB_Rf	-2.46	-4.18	-4.29	-12.44	1	37.00
MISR1_Rf	-4.50	-4.46	-6.37	-15.47	1	37.00
NATEG1_Rf	-2.36	-4.15	-3.41	-10.00	1	37.00
NATEG2_Rf	-2.28	-4.83	-4.99	-10.62	1	37.00

تابع - جدول رقم (٣).

	ADF	ADF (1)	PP	PP (1)	Lag	Observations
SAIEB1_Rf	-2.19	-3.32	-3.19	-9.00	2	37.00
PIPOCPI_RR	-2.62	-4.35	-4.43	-13.30	1	37.00
GDP	-4.53	-4.45	-4.68	-5.658	1	37.00
REXCH	-3.99	1.04	-5.76	-13.92	1	36.00
RINTER	-1.43	-2.96	-2.55	-11.25	1	36.00
GOVBOR	-1.51	-1.74	-0.90	-5.55	2	37.00
INFLATION	-5.27	-4.28	-6.30	-14.31	1	37.00
NEXCH	-0.57	-3.42	-1.98	-9.40	1	37.00
NINTER	-1.31	-1.32	-1.35	-8.33	2	37.00
NEGYTR	-3.10	-4.57	-3.89	-8.99	1	33.00
REGYTR	-3.16	-4.59	-3.95	-8.89	1	33.00
NFORTR	-0.84	-3.67	-4.02	-10.24	1	33.00
RFORTR	-1.12	-3.63	-3.58	-9.95	2	33.00
Unit Root (CV) 1% -3.528 5% -2.9042 10% -2.5892						

أما بالنسبة لصناديق الاستثمار المجمعة، نظراً لاحتوائه على مجموعة من الصناديق، فإن اختبار (ADF) واختبار (PP) لا يصلحان لاختبار مدى سكون هذا المتغير. لذلك يتم استخدام banel unit root test، والذى قدمه (Lm et at, 1997)، وتوضحه المعادلة التالية:

$$\psi_{\bar{t}} = \frac{\sqrt{N}\{t_{NT}(P,\rho) - \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} E[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i = 0]\}}{\sqrt{\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} Var[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i = 0]}}$$

حيث:

$t_{NT}(P,\rho) = \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} t_{iT}(Pi,\rho i)$ is $t_{iT}(pi,\rho i)$، هى إحصائية t المنفصلة the individual (t) statistic بفرض اختبار $\beta_i = 0$ وأن كلاً من $E[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i = 0]$ و $Var[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i = 0]$ يتم تقييمهما بواسطة stochastic simulations ومقارنتهما بالقيمة الجدولية المقدرة عن طريق Lm et al (1997).

ويوضح الجدول (٤) نتائج اختبار جذر الوحدة Panel unit root test لصناديق الاستثمار، ويظهر منها أن السلسلة الزمنية للمتغير المستقل (عائد صناديق الاستثمار المجمعة) ساكنة.

البيانات وتحليل نتائج التقدير للنماذج:

يوضح الجدول (٥) ملخصاً إحصائياً لمتغيرات الدراسة عن الفترة ١٩٩٤م - ٢٠٠٠م. حيث يوضح المتوسط والقيم الدنيا والعليا لكل متغير. كما يوضح الجدول الانحراف المعيارى لكل متغير. كما يوضح الجدول (1a) بالملحق الإحصائى مصفوفة الارتباط Correlation Matrix بين متغيرات الدراسة. وباستخدام طريقة المربعات الصغرى (ols) تم اختبار مدى وجود ارتباط ذاتى بين المتغيرات، كما يتضح من جدول (2a) بالملحق الإحصائى.

جدول رقم (٤)

Table (4) panel unit for Mutual Funds										
Mutual Funds (N)	lag	$t_{statistic}$	$t_{NT}(P,\rho)$	$E[t_{iT}(P_i,0)$	$\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}E[t_{iT}(P_i,0)\mid\beta_i=0]$	$Var[t_{iT}(P_i,0)$	$\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}Var[t_{iT}(P_i,0)\mid\beta_i=0]$	$\sqrt{Column7}$	$\sqrt{N}$	Column ((3-5)*9)/8
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ALLIED	1	-1.750836	-2.5885	-1.524	-1.5171	0.803	0.8069	0.8983	2.6458	-3.1557
CAIRO	1	-2.576402		-1.524		0.803				Stationary
EAB	1	-2.457466		-1.524		0.803				
MISRI	1	-4.495846		-1.524		0.803				
NATEG1	1	-2.363205		-1.524		0.803				
NATEG2	2	-2.284004		-1.476		0.83				
SAIEB1	1	-2.192013		-1.524		0.803				

جدول رقم (٥)

Table (5) Summary Statistics for Mutual Funds and Economic Fundamental-Descriptive Statistic-										
	ALLIED_RF	CARIO_RF	EAB_RF	MISRI_RF	NATEG1_RF	NATEG2_RF	SAIEB1_RF	PIPOCPI_RF	INFLATIO	NEXCH
Mean	-0.0857	0.1520	0.0489	-0.1791	-0.0562	-0.3420	0.0687	-0.1684	0.2919	3.3906
Median	-0.1723	-0.0254	-0.2350	-0.3535	-0.2146	-0.3455	-0.1307	-0.1919	0.2000	3.3890
Maximum	1.6375	4.5717	3.3387	2.0920	1.9077	1.5641	2.2408	0.0516	1.0000	3.3980
Minimum	-1.5550	-2.1273	-1.6960	-1.6890	-2.1313	-2.5756	-1.1001	-0.2653	-0.3000	3.3850
Std. Dev.	0.7661	1.3079	0.9696	0.8114	0.8663	0.9204	0.8292	0.0775	0.2241	0.0038
Skewness	0.4493	1.1912	1.2286	0.4857	0.1810	-0.2946	1.2583	1.2643	0.7784	0.4712
Kurtosis	2.9078	5.1370	5.2256	3.3502	3.2479	2.8909	3.8798	3.9315	5.2168	1.8939
Jarque-Bera	1.2578	15.7911	16.9447	1.6436	0.2968	0.5536	10.9573	11.1950	11.3126	3.2554
Probability	0.5332	0.0004	0.0002	0.4396	0.8621	0.7582	0.0037	0.0037	0.0035	0.1964
Observations	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000

Table (5) continue Summary Statistics for Mutual Funds Indices and Economic Fundamental-Descriptive Statistic									
	NINTER	GOVBOR	GDP	REXCH	RINTER	REGEYT	NEGYTR	FRORTR	NFORTR
Mean	9.6881	0.4669	0.0083	3.1707	9.3962	830.4986	956.3636	592.0021	683.6970
Median	9.4500	0.4624	0.0090	3.1523	9.2000	759.3747	874.0000	566.5969	650.0000
Maximum	10.5000	0.5605	0.0096	3.8100	10.4000	1849.6910	2188.0000	1144.9680	1379.0000
Minimum	9.0000	0.3919	0.0063	3.0741	8.5000	283.1492	328.0000	178.9648	195.0000
Std. Dev.	0.5670	0.0491	0.0013	0.1226	0.5604	367.1982	431.9963	202.7837	244.9285
Skewness	0.4737	0.5737	-0.2475	3.9089	0.3751	0.7727	0.8502	0.4513	0.5420
Kurtosis	1.5343	2.0341	1.5583	21.2064	1.9282	3.2502	3.4287	3.1546	3.3540
Jarque-Bera	4.6958	3.4678	3.5820	605.2446	2.6390	3.3697	4.2280	1.1531	1.7877
Probability	0.0956	0.1766	0.1668	0.0000	0.2673	0.1855	0.1208	0.5618	0.4091
Observations	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	33.0000	33.0000	33.0000	33.0000

وفى إطار تحليل نتائج تقدير النماذج، توضح الجداول من (٦-١) إلى (٦-٨) نتائج تقدير نماذج الدراسة الموضحة بالمعادلات (١- ٨) ويظهر نتائج تقدير النموذج الأول بالجدول (٦-١) ويمكن عرض النتائج وفقًا لكل نموذج على النحو التالى:

بالنسبة للنموذج الأول يوضح الجدول (٦-١) نتائج تقدير النموذج (١) الذى يعتمد على الأرقام الاسمية، واتضح وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين عائد مؤشر صناديق الاستثمار وكل من مؤشر سوق الأسهم والناتج المحلى الإجمالى عند مستوى (١٪).

فى حين أن هناك علاقة موجبة غير معنوية مع سعر الفائدة الاسمى. كما يتضح وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين المتغير التابع وكل من التضخم والإنفاق الحكومى وعند (٥٪) مع سعر الصرف الاسمى. أما العلاقة بين المتغير التابع وسعر الفائدة الاسمى فطردية غير معنوية. كما أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار (R^2) هى (٠,٦٥).

جدول رقم (٦-١)

Model (1)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	1.036976	3.851541	0.0001
PIPOCPI_RF	9.694281	20.9372	0
INFLATION	-0.737028	-4.738804	0
NEXCH Δ	-25.53688	-1.971411	0.0498
NINTER Δ	0.043573	0.183425	0.8546
GOVBOR Δ	-16.50951	-3.17077	0.0017
GDP	84.72235	2.921338	0.0038
R-squared	0.684188		
Durbin-Watson stat	1.983946		

وبقراءة نتائج تقدير النموذج (٢) حيث تم إضافة متغيرين إضافيين، يتضح عدم وجود اختلافات عن نتائج تقدير النموذج الأول فيما عدا سعر الصرف؛ حيث العلاقة ليست ذات دلالة معنوية بعد أن كانت دلالة معنوية فى النموذج الأول. وبالنسبة لقيمة المعاملات المصرية والأجنبية فهى غير ذات دلالة معنوية. والقوة التفسيرية للنموذج (R^2) لا تختلف كثيراً عن النموذج الأول (٠,٧٠).

جدول رقم (٦-٢)

Model (2)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	0.905306	2.616527	0.0095
PIPOCPI_RF	9.817213	20.68371	0
INFLATION	-0.532801	-2.758593	0.0063
NEXCH Δ	-20.5495	-1.517365	0.1306
NINTER Δ	0.12613	0.48379	0.629
GOVBOR Δ	-12.72284	-2.308017	0.0219
GDP	84.92792	2.62879	0.0092
NEGYTR	-4.36E-05	-0.427099	0.6697
NFORTR	0.000196	1.039306	0.2998
R-squared	0.699998		
Durbin-Watson stat	1.973863		

وبالاعتماد على الأرقام الحقيقية فى نموذجى (٣)، (٤) يتضمن نموذج (٣) سعر الصرف الحقيقى وسعر الفائدة الحقيقى ومؤشر سوق الأسهم والاقتراض الحكومى والناتج المحلى الإجمالى.

يتضح من نتائج تقدير النموذج بالجدول (٦-٣) وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار وكل من مؤشر سوق الأسهم والناتج المحلى

الإجمالى وسعر الفائدة الحقيقى عند (١٪)، ووجود علاقة موجبة غير ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار وسعر الصرف الحقيقى، فى حين تظهر النتائج وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار والاقتراض الحكومى، كما تظهر نتائج التقدير أن القوة التفسيرية للنمودج (R^2) (٠,٦٧).

جدول رقم (٦-٣)

Model (3)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	0.5130	0.5680	0.5705
PIPOCPI_RF	9.4328	20.6712	0.0000
GOVBOR Δ	-11.7769	-2.3233	0.0210
GDP	80.1190	2.8529	0.0047
REXCH	0.1040	0.3742	0.7086
RINTER Δ	0.3520	3.9023	0.0001
R-squared	0.6719		
Durbin-Watson stat	2.0075		

وبإضافة متغيرى قيمة المعاملات المصرية والأجنبية فى النمودج (٤) اتضح من نتائج النموذج الجدول (٦-٤) عدم وجود اختلافات كبيرة عن نتائج تقدير النموذج (٣) بالنسبة للمتغيرات المتشابهة.

فى حين تتشابه نتائج النموذج مع نتائج نموذج (٢) فى جدول (٦-٢) من حيث وجود علاقة عكسية بين أداء صناديق الاستثمار وقيمة المعاملات المصرية وعلاقة طردية مع قيمة المعاملات الأجنبية ولكن العلاقة ليست ذات دلالة معنوية. ويلاحظ أن القوة التفسيرية للنموذج (٠,٦٩) (R^2).

جدول رقم (٦-٤)

Model (4)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	0.5861	0.6512	0.5156
PIPOCPI_RF	9.7594	20.3886	0.0000
GOVBOR Δ	-9.3196	-1.7483	0.0818
GDP	80.7055	2.6972	0.0075
NEGYTR	0.0000	-0.4168	0.6772
NFORTR	0.0003	1.3055	0.1931
RECXH	0.0575	0.2093	0.8344
RINTER Δ	0.2446	2.3771	0.0183
R-squared	0.6927		
Durbin-Watson stat	1.9837		

وبالنسبة للنماذج المتبقية من الخامس إلى الثامن تستخدم أسلوب shock لجميع المتغيرات المستقلة. ويوضح الجدول (٦-٥) نتائج تحليل النموذج الخامس بنفس المتغيرات فى النموذج الأول بالأرقام الاسمية، ويتضح وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين أداء صناديق الاستثمار ومؤشر سوق الأسهم والاقتراض الحكومى، وكذا وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية مع الناتج المحلى الإجمالى. كما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية مع كل من سعر الفائدة الاسمى وسعر الصرف الاسمى. وتنخفض القوة التفسيرية (R^2) إلى (٠,٥٢) بالمقارنة مع النموذح الأول.

جدول رقم (٦-٥)

Model (5)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	-0.097744	-2.286341	0.0231
$\varepsilon_{PIPOCPI}$	-9.530641	14.97142	0
$\varepsilon_{INFLATION}$	-0.080807	-4.070321	0.0001
ε_{NECXH}	-0.247431	1.362474	0.1743
ε_{NINTER}	-0.044111	-1.539658	0.1249
$\varepsilon_{GOVBOR}\,\Delta$	--0.230547	-3.460008	0.0006
ε_{GDP}	187.6487	2.849939	0.0047
R-squared	0.521808		
Durbin-Watson stat	1.415819		

وبتحليل نتائج النموذج (٦)؛ حيث يتم استخدام الصدمة فى جميع متغيرات النموذج (٢)، يتضح عدم اختلاف النتائج بشكل ملموس عن نتائج النموذج (٢) حيث يظل مؤشر أسعار الأسهم والناتج المحلى الإجمالى ذا علاقة طردية ذات دلالة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار. كما تظل متغيرات سعر الصرف وسعر الفائدة الاسمى وقيمة المعاملات المصرية والأجنبية غير ذات دلالة معنوية. فى حين يظل التضخم والاقتراض الحكومى ذات علاقة سالبة وذات دلالة معنوية عند (١٪) مع أداء صناديق الاستثمار وتنخفض القوة التفسيرية (R^2) إلى (٠,٦٠) بالمقارنة مع النموذج (٢)، التى تبلغ (٠,٦٩).

جدول رقم (٦-٦)

Model (6)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	-0.204208	-4.82961	0
$\varepsilon_{PIPOCPI}$	10.33434	16.22945	0
$\varepsilon_{INFLATION}$	-0.077655	-3.479864	0.0006
ε_{NECXH}	-0.175271	-0.977321	0.3295
ε_{NINTER}	-0.022834	-0.828122	0.4085
$\varepsilon_{GOVBOR}\ \Delta$	-0.215683	-3.220589	0.0015
ε_{GDP}	228.1175	3.548271	0.0005
ε_{NEGPTE}	-3.21E-05	-0.270364	0.7871
ε_{NFORTR}	0.000102	0.445331	0.6565
R-squared	0.60047		
Durbin-Watson stat	1.665012		

وبالنسبة للنموذج السابع عند استخدام أسلوب shock لجميع المتغيرات المستقلة فى النموذج (٣) يوضح الجدول (٦-٧) عدم وجود اختلافات فى نتائج التقدير عن نتائج تقدير نموذج (٣) بالنسبة لمؤشر سوق الأسهم والناتج المحلى الإجمالى؛ إذ إن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير الأول وعلاقة سالبة ذات دلالة معنوية بين الاقتراض الحكومى وأداء صناديق الاستثمار، فى حين تصبح العلاقة سالبة وغير ذات دلالة معنوية بين سعر الصرف الحقيقى وأداء صناديق الاستثمار. كما يلاحظ عدم تغيير القوة التفسيرية للنموذج حيث تبلغ (٠,٦٨).

جدول رقم (٦-٧)

Model (7)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	1.5333	19.2029	0.0000
PIPOCPI_RF	9.4140	21.7722	0.0000
ε_{GOVBOR}	-0.0920	-1.8292	0.0685
ε_{GDP}	0.8144	1.7571	0.0801
ε_{RECXH}	-0.0005	-0.1813	0.8563
ε_{RINTER}	0.0567	5.2644	0.0000
R-squared	0.6799		
Durbin-Watson stat	2.0342		

وبتحليل نتائج تقدير النموذج الأخير (٨)؛ حيث يتم استخدام الصدمة فى جميع متغيرات نموذج (٤) يتضح استمرار وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار وكل من مؤشر سوق الأسهم وسعر الفائدة وعلاقة موجبة وغير ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار والناتج المحلى الإجمالى. وكذا علاقة سلبية وغير ذات دلالة معنوية مع الاقتراض الحكومى وسعر الصرف الحقيقى. كما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من قيمة المعاملات المصرية والأجنبية مع أداء صناديق الاستثمار.

جدول رقم (٦-٨)

Model (8)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	1.5451	17.4199	0.0000
PIPOCPI_RF	9.6281	20.4721	0.0000
ε_{GOVBOR}	-0.0705	-1.3442	0.1802
ε_{GDP}	0.7938	1.6143	0.1079
ε_{RECXH}	-0.0011	-0.3948	0.6934
ε_{RINTER}	0.0457	4.0574	0.0001
ε_{REGYTP}	-0.0001	-0.6899	0.4910
ε_{RFORTR}	0.0004	1.7450	0.0824
R-squared	0.7080		
Durbin-Watson stat	1.9986		

وبصفة عامة يظهر من نتائج التحليل فى جميع النماذج أن إحصائية Durbin-watson قريبة من (٢) مما يعنى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتى autqcrrelatio problem.

وبتحليل النتائج وفقًا لكل متغير لتحديد المتغيرات التى تتوافق مع فروض الدراسة وتؤثر فى أداء صناديق الاستثمار يلاحظ:

- بالنسبة لمتغير مؤشر أسعار الأسهم يتضح أن هناك علاقة موجبة عند مستوى معنوية (١٪) فى جميع النماذج فى ظل استخدام البيانات الاسمية أو فى صورتها الحقيقية أو فى ظل استخدام الصدمة. وتعد هذة النتيجة منطقية، فارتفاع مؤشر السوق يعكس حقيقة اتجاه عائد صناديق الاستثمار إلى الارتفاع مع ارتفاع أسعار معظم الأسهم والعكس صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع (eltton et al.(1995؛ حيث خلص إلى أن مؤشرات سوق الأسهم تفسر (٧٣٪) من أداء صناديق الاستثمار.

- بالنسبة لمعدل التضخم أظهر التحليل وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) باستخدام النموذجين (١،٢) المعبر عنهما فى الجدولين (٦-١) و(٦-٢) على الترتيب أو باستخدام الصدمة فى النموذجين الخامس والسادس. وتتفق نتائج ارتباط معدل أداء صناديق الاستثمار مع معدل التضخم مع النظرية الاقتصادية التى تشير إلى وجود علاقة سالبة بين التضخم وأداء صناديق الاستثمار بارتفاع معدل التضخم يؤدى إلى تخفيض معدل العائد نتيجة الانخفاض فى القوة الشرائية أثناء فترة الاستثمار. وهذا يشير إلى أن القائمين على إدارة صناديق الاستثمار يدركون علاقة التضخم بالعائد على الأوراق المالية، ومن ثم يأخذون فى الاعتبار معدل التضخم عند حساب القيمة الحقيقية للاستثمار.

وبمقارنة هذة النتيجة مع دراسة (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م) أوضحت الأخيرة أن المستثمر المصرى لا يأخذ فى الاعتبار العلاقة بين معدل التضخم والعائد على الأوراق المالية عند اتخاذ قرار الاستثمار بشكل منفرد بعيداً عن صناديق الاستثمار، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة المستثمر وعدم إدراكه العوامل الأخرى الاقتصادية وإلى عدم شفافية وقلة المتاح من المعلومات له.

ويؤدى ذلك إلى اختلاف تقدير المتعاملين فى السوق، مضاربين ومستثمرين فيما بينهم للموقف المنتظر فى المستقبل تبعاً لتقدير كل منها لقوة العوامل الاقتصادية فى تأثيرها المحتمل فى الأسعار بالسوق.

كذلك قد يرجع السبب إلى هيكل نوعية المتعاملين فى بورصة الأوراق المالية، فمنهم من يسمى المضارب الهاوى وهو شخص يقوم باستثمار ما لديه من مال مدخر بجانب عمله الأصلى، ويسعى للحصول على عائد يريده من عملياته بالسوق، وغالباً ما يفتقد الخبرة عند التعامل مع تغيرات السوق.

ونظرًا لأسلوب إدارة صناديق الاستثمار الذى يتسم بالخبرة وتحليل السوق وكافة المتغيرات المحيطة يتضح وجود الخبرة الكافية وإمكانية الحصول على معلومات أكثر مما هو فى حالة المستثمر الفردى وتحليل هذة المعلومات بوسائل

مناسبة تمكن من تحسن أداء صناديق الاستثمار وعدم اتصافها بالتحرك عشوائياً، مما ينعكس على تحسن أداء الأوراق المالية.

- بالنسبة لمتغير سعر الصرف الاسمى، تظهر نتائج التحليل وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار عند مستوى معنوية (٥٪) فى النموذج الأول فقط الجدول (٦-١). وتتفق هذه النتيجة مع النظرية الاقتصادية على أساس أن ارتفاع سعر الصرف يرفع مستوى المخاطرة التى تواجه المستثمر الأجنبى، ومن ثم تخفيض حجم المعاملات Trading volvmes ببورصة الأوراق المالية، ومن ثم انخفاض أسعار الأسهم. وفى النموذج التالى فى الجدول (٦-٢) تظهر النتائج علاقة سالبة غير معنوية. فى حين أنه عند استخدام الصدمة فى النموذج (٥) يلاحظ أن العلاقة موجبة غير معنوية وفى النموذج (٦) يتضح وجود علاقة سالبة وغير معنوية.

وعند استخدام سعر الصرف الحقيقى كمتغير فى التحليل فى النموذجين (٣) و(٤) يلاحظ وجود علاقة موجبة غير ذات دلالة معنوية. الجدول (٦-٣) والجدول (٦-٤). وفى ظل استخدام الصدمة تصبح العلاقة سالبة ولكن غير معنوية. الجدول (٦-٧) والجدول (٦-٨).

ونخلص من ذلك إلى أن النموذج الأول يفسر سعر الصرف الاسمى كأحد محددات أداء صناديق الاستثمار مما يتوافق مع النظرية الاقتصادية.

- بالنسبة للناتج المحلى الإجمالى، يتضح وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية مع عائد صناديق الاستثمار فى جميع النماذج (عدا النموذج ٨) الذى يظهر علاقة موجبة مع عائد الاستثمار فى جميع النماذج غير ذات دلالة معنوية. ويتسق ذلك مع النظرية الاقتصادية على أساس أن زيادة معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى يوضح زيادة النمو الاقتصادى بما يحمله من وفرة فرص زيادة المبيعات أمام المنشأة، ومن ثم زيادة الأرباح ومن ثم ارتفاع سعر الأسهم.

- وبالنسبة للاقتراض الحكومى، تظهر نتائج التقدير وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية مع صناديق الاستثمار لكل النماذج فيما عدا النموذج (٨) الذى يظهر وجود علاقة سالبة غير معنوية وتعد هذه النتيجة منطقية، فالحكومة المصرية تعتمد اعتماداً كبيراً على أذون الخزانة مع منح معدل فائدة مرتفع فى تمويل العجز الجارى بالموازنة العامة للدولة، ويؤدى اتجاه الحكومة إلى ذلك اتجاه كثير من المستثمرين إلى بيع حيازتهم من أسهم رغبة فى شراء أذون الخزانة ذات معدل الفائدة المرتفع ودرجة المخاطرة المنخفضة.

- وبالنسبة لقيمة المعاملات التجارية بالبورصة سواء المصرية أو الأجنبية، يتضح فشل تلك المتغيرات فى تفسير محددات أداء صناديق الاستثمار فى مصر فى جميع النماذج فى صورتها الاسمية والحقيقية وفى ظل استخدام الصدمة.

- وبالنسبة لمعدل الفائدة، يلاحظ باستخدام الأرقام الاسمية فى النموذجين (١) و(٢) وجود علاقة موجبة غير معنوية مع أداء صناديق الاستثمار، فى حين أنه باستخدام الصدمة (نموذج ٥ و٦) اتضح وجود علاقة سالبة غير معنوية. وكذلك الأمر فى النماذج الأخرى، حيث مع سعر الفائدة الحقيقى تفشل النماذج الأخرى فى تفسير معدل الفائدة كأحد محددات أداء صناديق الاستثمار. مما دفع بالباحث إلى استبعاد ذلك المتغير من النماذج وإعادة صياغة النماذج فى المعادلات التالية من ٩ إلى ١٢ .

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 INFLATION + \beta_2 NEXCH + \beta_3 \Delta GOVBOR + \beta_4 GDP \quad (9)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 INFLATION + \beta_2 NEXCH + \beta_3 \Delta GOVBOR + \beta_4 GDP + \beta_5 NEGYPTR + \beta_6 NFORTR \quad (10)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{INFLATION} + \beta_2 \varepsilon_{NEXCH} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_4 \varepsilon_{GDP} \quad (11)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{INFLATION} + \beta_2 \varepsilon_{NEXCH} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_4 \varepsilon_{GDP} + \beta_5 \varepsilon_{NEGYPTR} + \beta_6 \varepsilon_{NFORTR} \quad (12)$$

ويوضح الجدول (٧) تقدير النماذج الأربعة. ففى الجدول (٧-١) تظهر نتائج تقدير النموذج (٩) ويتضح أن إشارة المعادلات كافة تتفق مع النظرية وذات دلالة معنوية؛ حيث إن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين أداء صناديق الاستثمار وكل من مؤشر سوق الأسهم والناتج المحلى الإجمالى، وكذا وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين أداء صناديق الاستثمار وكل من التضخم وسعر الصرف الاسمى والاقتراض الحكومى. ويلاحظ أن القوة التفسيرية للنموذج (R^2) هى (٠,٦٨).

جدول رقم (٧-١)

Model (9)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	1.05191	4.102519	0.0001
PIPOCPI_RF	9.712766	21.51698	0
INFLATION	-0.741627	-4.844145	0
NEXCH Δ	-24.57984	-2.080511	0.0385
GOVBOR Δ	-16.94822	-3.68075	0.0003
GDP	83.0399	3.02295	0.0028
R-squared	0.684214		
Durbin-Watson stat	1.982022		

ويتفق النموذج (١٠) فى بعض النتائج مع النموذج (٩) حيث يوضح الجدول (٧-٢) وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار وكل من مؤشرات أسعار الأسهم والناتج المحلى الإجمالى وعلاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين أداء صناديق الاستثمار وكل من التضخم والاقتراض الحكومى. ولكن يحمل النموذج علاقة سالبة غير معنوية مع سعر الصرف الأجنبى. وبالنسبة للمتغيرين قيمة المعاملات المصرية والأجنبية يتضح فشل المتغيرين فى تفسير أداء صناديق الاستثمار.

جدول رقم (٧-٢)

Model (10)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	0.957277	2.926324	0.0038
PIPOCPI_RF	9.835234	20.84552	0
INFLATION	-0.563871	-3.098089	0.0022
NEXCH Δ	-17.46414	-1.459478	0.1458
NINTER Δ			
GOVBOR Δ	-14.0173	-2.919966	0.0039
GDP	79.11957	2.648925	0.0087
NEGYTR	-2.96E-05	-0.301445	0.7634
NFORTR	0.00017	0.941445	0.3475
R-squared	0.699467		
Durbin-Watson stat	1.972485		

وباستخدام أسلوب الصدمة فى جميع متغيرات النموذج (٩) يتضح تشابه النموذج (٨) مع النموذج (٩) حيث يظل كل من مؤشر سوق الأسهم والتضخم والاقتراض الحكومى والناتج المحلى ذات دلالة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار وبنفس الإشارات. ولكن يصبح سعر الصرف ذا علاقة موجبة بما يتعارض مع النظرية وتنخفض القوة التفسيرية للنموذج (R^2) لتصبح (٠,٥١) كما يتضح من الجدول (٧-٣).

جدول رقم (٧-٣)

Model (11)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	-0.096441	-2.341911	0.02
$\varepsilon_{PIPOCPI}$	9.18779	15.11799	0
$\varepsilon_{INFLATION}$	-0.078741	-4.147676	0
ε_{NECXH}	-0.264441	1.683952	0.0934
ε_{GOVBOR}	-0.186057	-3.176982	0.0017
ε_{GDP}	202.2937	3.12082	0.002
R-squared	0.511905		
Durbin-Watson stat	1.404867		

وبتحليل نتائج النموذج (١٢)؛ حيث يتم استخدام الصدمة فى جميع متغيرات النموذج (١٠)، يلاحظ عدم تحسن النتائج بشكل واضح، مع انخفاض القوة التفسيرية للنموذج (R^2) لتصبح (٠,٦٠). كما يتضح من الجدول (٧-٤).

جدول رقم (٧-٤)

Model (12)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	-0.210442	-5.060219	0
$\varepsilon_{PIPOCPI}$	10.34123	16.26558	0
$\varepsilon_{INFLATION}$	-0.072011	-3.409971	0.0008
ε_{NECXH}	-0.218434	-1.27589	0.2033
ε_{GOVBOR}	-0.191497	-3.215324	0.0015
ε_{GDP}	236.9561	3.738423	0.0002
ε_{NEGPTE}	-5.04E-05	-0.43055	0.6672
ε_{NFORTR}	0.000137	0.607787	0.5439
R-squared	0.599732		
Durbin-Watson stat	1.658162		

مما سبق يتضح أن النموذج الأفضل لقياس أداء صناديق الاستثمار فى بورصة الأوراق المالية فى مصر هو النموذج (٩) حيث اتضح من نتائج التقدير بالمقارنة مع غيره من النماذج الأخرى نجاح المتغيرات المتضمنة فى تفسير أداء صناديق الاستثمار بوصفه أحد محددات أداء بورصة الأوراق المالية فى مصر. ويتوافق ذلك مع عديد من الدراسات السابقة التى استخدمت تلك المتغيرات فى قياس الأداء الاقتصادى بصفة عامة وسوق الأوراق المالية بصفة خاصة Odedo-kun,1996, Rerll, and Brouwn 1997.) كما يلاحظ من التحليل أن أداء صناديق الاستثمار مع سعر الفائدة غير واضح ولا يتسق مع النظرية الاقتصادية التى تشير إلى وجود علاقة سالبة بين سعر الفائدة وأداء صناديق الاستثمار وهو ما يشير إلى أن صناديق الاستثمار ربما لا تأخذ فى الاعتبار سعر الفائدة عند تكوين المحفظة من الأسهم.

اختبار سببية جرانجر بين أداء صناديق الاستثمار والمتغيرات الاقتصادية:

تناول عديد من الدراسات نماذج لتحليل السببية بين المتغيرات ذات الشكل الثنائى. ويظهر نموذج (Asseery and Perdikis, 1991) العلاقة بين متغيرين بشكل يسمح بتوافق خاصية تكامل المتغيرات المشترك، وتحليل علاقة جرانجر السببية باستخدام المتغيرات التى تتصف بجذر الوحدة. ويأخذ النموذج الشكل التالى:

$$Y_t = \alpha + \sum_{i=1}^{k} B_t X_{t-1} + \sum_{i=1}^{q} \lambda_t \gamma_{t-1} + \xi_t \qquad (13)$$

$$X_t = \partial + \sum_{i=1}^{k} \lambda_t \gamma_{t-1} + \sum_{i=1}^{q} \varphi_1 X_{t-1} + \varepsilon_t \qquad (14)$$

حيث ξ_t ، ε_t تتصفان بأن وسطهما الحسابى يساوى صفراً، وأنهما ذات تباين ثابت، وأنهما يتصفان بانعدام الارتباط المسلسلى الذاتى.

ولاكتشاف اتجاه العلاقة السببية بين أداء بورصة الأوراق المالية والمتغيرات الاقتصادية لأغراض الدراسة من خلال المعادلتين (١٣) و(١٤) يتم تحديد ما إذا كانت العلاقة السببية تتجه من المتغير (X) إلى المتغير (Y) من خلال المعادلة (١٣). فى حين تستخدم المعادلة (١٤) فى تحديد ما إذا كانت العلاقة السببية تتجه من المتغير (Y) إلى المتغير (X)، ويتم رفض فرضية العدم القائلة بأن مجموع العامل المقدرة B_t تساوى صفر حيث $(t=1.2,......,k)$ إذا اتضح أن المتغير (X) يكون مسبباً للمتغير Y. وإذا كان المتغير (Y) يسبب التغير فى (X)، فإنه يتم رفض فرضية العدم القائلة بأن مجموع المعامل المقدرة λ_t يساوى صفر حيث $(t = 1, 2, ... q)$.

إن قضية السببية بين أداء سوق رأس المال والنمو الاقتصادى مازالت محل جدل من الناحية النظرية فهناك فريق يرى أن هناك مبالغة فى العلاقة بين الأداء المالى والتنمية الاقتصادية. وأن أسعار الأوراق المالية لا ترتبط بالمتغيرات الاقتصادية ويشكك بعضهم فى أهمية الدور الذى تلعبه أسواق الأوراق المالية فى دفع عجلة النمو الاقتصادى. فى حين يرى فريق آخر أن أسواق الأوراق المالية تقدم خدمات من شأنها دفع عجلة التنمية. وعلى المستوى التجريبى تتماثل دراسة Odedokun,(1996) المسحية – للبحث فى العلاقة السببية بين أداء صناديق الاستثمار والمتغيرات الاقتصادية – فى نتائجها مع دراسة (Patrick) عام ١٩٦٦م حيث خلص Odedokun إلى نفس النتيجة، ومؤداها أن السببية تتحرك من الأداء المالى إلى الأداء الاقتصادى.

كما خلصت دراسة Luintel and Khan (1999) إلى أن هناك علاقة سببية فى اتجاهين بين الأداء المالى والأداء الاقتصادى فى (١٠) دول تم دراستها. وتتفق النتائج مع دراسة قام بها (Jung,1986) لاختبار سببية جرانجر على مجموعة من الدول المتقدمة والنامية حيث تمثل الدول المتقدمة (١٩) دولة، فى حين بلغ عدد الدول النامية محل الدراسة (٣٧) دولة. وكانت أكثر النتائج تدعم وجود علاقة تبادلية بين الأداء المالى والأداء الاقتصادى بغض النظر عن مرحلة

التنمية. وعلى العكس من ذلك خلصت دراسة (Goldsmilh, 1989) إلى أن اتجاه السببية كان من الأداء الاقتصادى إلى الأداء المالى، بغض النظر عن مرحلة التنمية (Luintel and Khan, 1999).

ولقد اختبر Choe and Maos,(1999) العلاقة السببية بين الأنظمة المالية والنمو الاقتصادى مع التطبيق على كوريا خلال الفترة (١٩٧٠م - ١٩٩٢م) مع التمييز بين أداء كل من مؤسسات الوساطة المالية (البنوك وشركات التأمين والصرافة) وأداء بورصة الأوراق المالية، وخلصت الدراسة إلى أن الأداء المالى يقود - بصفة عارضة - الأداء الاقتصادى، وأن مؤسسات الوساطة المالية أكثر أهمية من بورصات الأوراق المالية فى تلك العلاقة.

وعلى الرغم مما تنادى به بعض الدراسات الاقتصادية من أن العلاقة بين الأداء المالى والأداء الاقتصادى تسير فى الاتجاهين إلا أن نتائج معظم الدراسات تؤيد اتجاه العلاقة السببية من الأداء المالى إلى الأداء الاقتصادى، وبالاعتماد على اختبار سببية جرانجر فى تحليل اتجاه العلاقة السببية بين كل من أداء صناديق الاستثمار المصرية والمتغيرات الاقتصادية محل الدراسة الاسمية والحقيقية، تظهر نتائج الاختبار فى الجدول (٨).

ويتضح من متابعة الجدول وجود علاقة سببية فى اتجاهين afeed back effect بين أداء صناديق الاستثمار وكافة المتغيرات الاقتصادية فيما عدا سعر الصرف الحقيقى، حيث يتضح وجود علاقة سببية تتجه من سعر الصرف الحقيقى إلى أداء صناديق الاستثمار. وهو ما يعنى أنه يتعين على السلطات النقدية عند قيامها برسم سياسة الصرف الأجنبى أن تنظر إلى كل من أثر سياسة سعر الصرف فى أداء صناديق الاستثمار ومن ثم فى أداء البورصة. كذلك أظهرت نتائج الاختبار وجود علاقة سببية فى اتجاهين بين أداء بورصة الأوراق المالية والاقتراض الحكومى. وهو ما يعنى أنه يتعين على السلطات المالية عند قيامها برسم سياسة الدين العام أن تنظر إلى كل من الدين العام وأداء البورصة عند اتخاذ القرارات المتصلة بأى منها.

الجدول رقم (٨)

اختبار سببية جرانجر بين أداء صناديق الاستثمار والمتغيرات الاقتصادية

Table (14) Granger Causality Test Between Panel Mutual Funds Performance and Economic Fundamentals

	F-statistic	Probability	Chi-square	Probability
Market Index Granger Cause Mutual Funds Performance	4.147621	0.006901	12.44286	0.00601
Mutual Funds Performance Granger Cause Market Index	3.124616	0.026644	9.373848	0.024712
Real exchange rate Granger Cause Mutual Funds Performance	0.429567	0.732009	1.288702	0.731818
Mutual Funds Performance Granger Cause real exchange rate	23.0534	0	69.1602	00000
Real interest rate (FD) Granger Cause Mutual Funds Performance	10.0619	0.000003	30.1857	0.000001
Mutual Funds Performance Granger Cause real interest rate (FD)	2.095409	0.101676	6.286226	0.098485
Government Borrowing (FD) Granger Cause Mutual Funds Performance	12.45577	0	37.36732	0.0000
Mutual Funds Performance Granger Cause Government Borrowing (FD)	8.244479	0.000031	24.73344	0.000018
Inflation Granger Cause Mutual Funds Performance	3.150019	0.025769	9.450056	0.023869
Mutual Funds Performance Granger Cause Inflation	9.58483	0.000005	28.75449	0.000003
Nominal exchange rate (FD) Granger Cause Mutual Funds Performance	2.489485	0.061186	7.468454	0.058375

تابع - الجدول رقم (٨)

Table (14) Granger Causality Test Between Panel Mutual Funds Performance and Economic Fundamentals				
	F-statistic	Probability	Chi-square	Probability
Mutual Funds Performance Granger Cause nominal exchange rate (FD)	10.69429	0.000001	32.08286	0.000001
Nominal interest rate (FD) Granger Cause Mutual Funds Performance	10.69429	0.000001	32.08286	0.000001
Mutual Funds Performance Granger Cause Nominal interest rate (FD)	3.8082	0.010854	11.4246	0.009638
Real foreign transaction Granger Cause Mutual Funds Performance	5.165178	0.001843	15.49553	0.001439
Mutual Funds Performance Granger Cause Real foreign transaction	3.002187	0.03158	9.00656	0.029204
Real Egyptian transaction Granger Cause Mutual Funds Performance	18.93769	0	56.81308	0.0000
Mutual Funds Performance Granger Cause Real Egyptian transaction	10.58483	0.000005	29.75449	0.0000
Nominal foreign transaction Granger Cause Mutual Funds Performance	5.039044	0.002176	15.11713	0.001719
Mutual Funds Performance Granger Cause Nominal foreign transaction	3.050113	0.029665	9.150339	0.027357
Nominal Egyptian transaction Granger Cause Mutual Funds Performance	18.88483	0	56.65448	0.0000
Mutual Funds Performance Granger Cause Nominal Egyptian transaction	12.45577	0.101676	37.36732	0.0000

ملخص الدراسة:

تبحث الدراسة فى أهمية المتغيرات الاقتصادية الكلية التى تؤثر فى أداء صناديق الاستثمار وما هو النموذج المقترح لتحديد المتغيرات المؤثرة، وأهمية العلاقة بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار. لذلك هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وأداء صناديق الاستثمار فى مصر، وتحديد النموذج الأفضل لتحديد المحددات الاقتصادية لأداء صناديق الاستثمار فى الأسهم، والتعرف على طبيعة واتجاه العلاقة السببية بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار. ولتحقيق هدف الدراسة تم صياغة العلاقات محل الدراسة فى مجموعة من النماذج القياسية لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (أداء صناديق الاستثمار) وتقدير تلك النماذج للتوصل للنموذج المتوافق مع النظريات الاقتصادية. كما تم دراسة طبيعة واتجاه العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة وأداء صناديق الاستثمار باستخدام اختبارالسببية لجرانجر. واعتمد البحث فى تحديد المتغيرات المستقلة وتصميم النموذج على النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة. كما اعتمد على مؤشرات صناديق الاستثمار المجمعة فى التعبير عن أداء صناديق الإستثمار. واعتمد فى قياس العلاقة على البيانات من المصادر الرسمية من كل من الهيئة العامة لسوق رأس المال المصرية والنشرات الدورية التى يصدرها البنك المركزى وإحصائيات المالية الدولية.

واحتوى البحث على أربعة أجزاء رئيسية هى المقدمة وإطار نظرى تضمن الدراسات السابقة المهتمة بتحديد المتغيرات الاقتصادية التى تؤثر فى أداء البورصة وإطار تحليلى للدراسة فيه تم صياغة النماذج ووضع الفروض وتقديرها وتحليل نتائج التقدير. وأخيراً الخاتمة وتشمل خلاصة الدراسة وأبرز النتائج والمراجع.

وقد اتضح من الدراسات السابقة عدم الاتفاق على المتغيرات الاقتصادية المحددة لأداء صناديق الاستثمار ولكن هناك بعض المتغيرات المشتركة فى تلك

الدراسات مثل معدل التضخم والناتج المحلى الإجمالى ومعدل الفائدة، وسعر الصرف والاقتراض المحلى الحكومى. وأن ارتفاع معدل سعر الصرف (انخفاض قيمة العملة المحلية) يؤدى إلى زيادة المخاطر التى يتعرض لها المستثمر، ويتحرك المستثمر فى اتجاه الخروج من السوق. كما أن سحب الحكومة لجزء من المدخرات المتاحة فى المجتمع يقلل من فرصة توجه مقدار أكبر من تلك المدخرات إلى التعامل فى سوق الأسهم مما قد يؤثر سلباً (بالانخفاض) فى أداء صناديق الاستثمار. وأوضحت الدراسات وجود علاقة طردية معنوية بين الناتج المحلى وأداء صناديق الاستثمار. وجود علاقة عكسية بين كل من معدل الفائدة ومعدل التضخم وسعر الصرف والاقتراض المحلى الحكومى وأداء صناديق الاستثمار.

كما اتضح أن العوامل السياسية تلعب دوراً كبيراً فى التأثير فى أداء بورصات الأوراق المالية، وذلك فى كل من الأسواق المالية المتقدمة والناشئة. ولكن تمارس السياسات النقدية والمالية دوراً مهماً فى تنشيط أداء صناديق الاستثمار. كما تؤثر درجة النمو الاقتصادى والتقلبات فى كل من معدل سعر الصرف و سعر الفائدة فى أدائها. بالإضافة إلى ذلك تؤثر معدلات التضخم الفعلية والمتوقعة ومدى التجاء الدولة إلى الاقتراض المحلى فى قرارات المستثمرين المتعلقة بالاستثمار فى الأوراق المالية. وكذا تؤدى عدم الشفافية وقلة المعلومات المتاحة أمام المستثمر - نتيجة الأداء السيىء للشركات وللبنوك - إلى اهتزاز أداء البورصات.

ولتحليل العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وأداء صناديق الاستثمار المصرية تم صياغة نموذجين بالقيم الاسمية ومرة أخرى بالقيم الحقيقية وتكرارهم باستخدام الصدمة shock؛ بحيث تم تحليل نتائج انحدار ثمانية نماذج يعبر فيها عن المتغير التابع (أداء صناديق الاستثمار) فى كل نموذج معدل عائد صناديق الاستثمار المجمعة rate of return of pooled mutual funds. وبحيث تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة للنموذج الأول والثانى من القيم الاسمية لها. فى

حين تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة فى النموذج الثانى من القيم الحقيقية لسعر الصرف، ومعدل الفائدة. والهدف هوالرغبة فى اكتشاف مدى وعى المستثمرين وأخذهم فى الاعتبارالقيمة الحقيقية للعملة والقيمة الحقيقية للعائد. كما يتم تحليل سعر الفائدة وتحليل الأثر المنفرد للتضخم فى أداء سوق الأوراق المالية للكشف عن مدى وعى المستثمر بالتغييرات فى مستوى الأسعار. وقد اتضح:

- بالنسبة لمتغير مؤشر أسعار الأسهم أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية فى جميع النماذج فى ظل استخدام البيانات الاسمية أو فى صورتها الحقيقية أو فى ظل استخدام الصدمة. وتتفق هذه النتيجة مع (elton etal.(1995؛ حيث خلص إلى أن مؤشرات سوق الأسهم تفسر (٧٣٪) من أداء صناديق الاستثمار.

- بالنسبة لمعدل التضخم، أظهر التحليل وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) باستخدام النموذجين (١،٢) المعبر عنها فى الجدولين (٦-١) و(٦-٢) على الترتيب أو باستخدام الصدمة فى النموذجين الخامس والسادس. ويتفق نتائج ارتباط معدل أداء صناديق الاستثمار مع معدل التضخم مع النظرية الاقتصادية التى تشير إلى وجود علاقة سالبة بين التضخم وأداء سوق الأوراق المالية. وهذا يشير إلى أن القائمين على إدارة صناديق الاستثمار يدركون علاقة التضخم بالعائد على الأوراق المالية، ومن ثم يأخذون فى الاعتبار معدل التضخم عند حساب القيمة الحقيقية للاستثمار. وذلك على خلاف الوضع مع المستثمر الفرد كما فى دراسة (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م) التى خلصت إلى أن المستثمر المصرى لا يأخذ فى الاعتبار العلاقة بين معدل التضخم والعائد على الأوراق المالية عند اتخاذ قرار الاستثمار بشكل منفرد بعيداً عن صناديق الاستثمار، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة المستثمر وعدم إدراكه العوامل الأخرى الاقتصادية وإلى عدم شفافية وقلة المتاح من

المعلومات له. ووجود ما يسمى بالمضارب الهاوى وهو شخص يقوم باستثمار ما لديه من مال مدخر بجانب عمله الأصلى ويسعى للحصول على عائد يريده من عملياته بالسوق، وغالباً ما يفتقد الخبرة عند التعامل مع تغيرات السوق.

- بالنسبة لمتغير سعر الصرف الاسمى، تظهر نتائج التحليل وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار عند مستوى معنوية (٥٪) فى النموذج الأول فقط، الجدول (٦-١). وتتفق هذه النتيجة مع النظرية الاقتصادية على أساس أن ارتفاع سعر الصرف يرفع مستوى المخاطرة التى تواجه المستثمر الأجنبى، ومن ثم تخفيض حجم المعاملات Trading volvmes ببورصة الأوراق المالية، ومن ثم انخفاض أسعار الأسهم، وعند استخدام سعر الصرف الحقيقى كمتغير فى التحليل فى النموذجين (٣) و(٤) يلاحظ وجود علاقة موجبة غير ذات دلالة معنوية.

- بالنسبة للناتج المحلى الإجمالى، يتضح وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية مع عائد صناديق الاستثمار فى جميع النماذج (عدا النموذج ٨) الذى يظهر علاقة موجبة مع عائد الاستثمار فى جميع النماذج غير ذات الدلالة المعنوية. ويتسق ذلك مع النظرية الاقتصادية على أساس أن زيادة معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى يوضح زيادة النمو الاقتصادى بما يحمله من وفرة فرص زيادة المبيعات أمام المنشأة، ومن ثم زيادة الأرباح ومن ثم ارتفاع سعر الأسهم.

- وبالنسبة للاقتراض الحكومى، تظهر نتائج التقدير وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية مع صناديق الاستثمار لكل النماذج فيما عدا النموذج (٨) الذى يظهر وجود علاقة سالبة غير معنوية وتعد هذه النتيجة منطقية، فالحكومة المصرية تعتمد اعتماداً كبيراً على أذون الخزانة مع منح معدل فائدة مرتفع فى تمويل العجز الجارى بالموازنة العامة للدولة، ويؤدى اتجاه الحكومة إلى ذلك توجه كثير من المستثمريين إلى بيع حيازتهم من أسهم رغبة فى شراء أذون الخزانة ذات معدل الفائدة المرتفع ودرجة المخاطرة المنخفضة.

- وبالنسبة لقيم التعاملات التجارية بالبورصة سواء المصرية أو الأجنبية، يتضح فشل تلك المتغيرات فى تفسير محددات أداء صناديق الاستثمار فى مصر فى جميع النماذج فى صورتها الاسمية والحقيقية وفى ظل استخدام الصدمة.

- وبالنسبة لمعدل الفائدة، تفشل كافة النماذج الأخرى فى تفسير معدل الفائدة كأحد محددات أداء صناديق الاستثمار. مما دفع بالباحث إلى استبعاد ذلك المتغير من النماذج وإعادة صياغة النماذج فى المعادلات التالية من ٩ إلى ١٢ . واتضح أن النموذج الأفضل لقياس أداء صناديق الاستثمار فى بورصة الأوراق المالية فى مصر هو النموذج (٩)؛ إذ اتضح من نتائج التقدير بالمقارنة مع غيره من النماذج الأخرى نجاح المتغيرات المتضمنة فى تفسير أداء صناديق الاستثمار بوصفه أحد محددات أداء بورصة الأوراق المالية فى مصر. ويتوافق ذلك مع عديد من الدراسات السابقة التى استخدمت تلك المتغيرات فى قياس الأداء الاقتصادى بصفة عامة وسوق الأوراق المالية بصفة خاصة.

كذلك اتضح من اختبار سببية جرانجر بين متغيرات الدراسة وجود علاقة سببية تتجه من سعر الصرف الحقيقى إلى أداء صناديق الاستثمار. وهو ما يعنى أنه يتعين على السلطات النقدية عند قيامها برسم سياسة الصرف الأجنبى أن تنظر إلى كل من أثر سياسة سعر الصرف فى أداء صناديق الاستثمار، ومن ثم فى أداء البورصة. كذلك أظهرت نتائج الاختبار وجود علاقة سببية فى اتجاهين بين أداء بورصة الأوراراق المالية والاقتراض الحكومى. وهو ما يعنى أنه يتعين على السلطات المالية عند قيامها برسم سياسة الدين العام أن تنظر إلى كل من الدين العام وأداء البورصة عند اتخاذ القرارات المتصلة بأى منها.

الملحق الإحصائى

جدول رقم (1a)

ملخص إحصائى لمصفوفة الارتباط لمؤشرات بورصة الأوراق المالية والمتغيرات الاقتصادية

Table (1a) Summary Statistics for Mutual Funds and Economic Fundamental- Correlation Matrix-

	PIPOCPI_RF	INFLATION	NEXCH	NINTER	GOVBOR	GDP	REXCH	RINTER	REGYTR	NEGYTR	RFORTR	NFORTR
PIPOCPI_RF	1.0000	0.0662	-0.0254	0.4077	0.4749	0.2309	0.0959	0.3769	0.1576	0.1283	-0.092953	-0.118632
INFLATION		1.0000	-0.1844	0.1436	0.2012	0.1657	0.1161	-0.2268	0.1064	0.0905	-0.109237	-0.119426
NEXCH			1.0000	-0.4918	-0.6301	-0.7571	-0.0926	-0.4161	0.2183	0.2722	0.349288	0.405814
NINTER				1.0000	0.8859	0.6871	0.2572	0.9313	-0.0424	-0.1056	-0.420783	-0.469067
GOVBOR					1.0000	0.7808	0.2436	0.7978	-0.0666	-0.1340	-0.463796	-0.521645
GDP						1.0000	0.0975	0.6152	-0.0878	-0.1533	-0.357889	-0.422652
REXCH							1.0000	0.2104	0.0256	0.0111	0.025684	0.012988
RINTER								1.0000	-0.0809	-0.1372	-0.3739	-0.417667
REGYTR									1.0000	0.9970	0.474718	0.474069
NEGYTR										1.0000	0.506015	0.510323
RFORTR											1.0000	0.99662
NFORTR												1.0000

جدول رقم (2a)

ملخص إحصائى لاختبار الارتباط الذاتى لمؤشرات بورصة الأوراق المالية والمتغيرات الاقتصادية - (Correlogram Test)

Allied-rf		1	2	3	4	12	24	36
	χ^2	3.84	5.99	7.81	9.49	21	36.4.	43.8
	AC	0.467	0.424	0.209	0.043	0.031	0.137	-0.038
	Q-Stat	8.7325	16.162	18.024	18.106	19.196	30.747	60.475
	Prob	0.003	0	0	0.001	0.084	0.161	0.005
Cairo_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.33	0.321	0.084	0.096	-0.17	0.13	-0.002
	Q-Stat	4.3782	8.6276	8.9248	9.3316	15.934	30.615	34.21
	Prob	0.036	0.013	0.03	0.053	0.194	0.165	0.506
EAB_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.327	0.351	0.111	0.135	-0.13	0.105	-0.005
	Q-Stat	4.2732	9.3538	9.8766	10.671	14.791	30.25	36.266
	Prob	0.039	0.009	0.02	0.031	0.253	0.177	0.409
Misr1_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	-0.101	-0.068	0.186	0.059	-0.052	-0.048	-0.001
	Q-Stat	0.4129	0.6031	2.0761	2.2271	10.817	-18.878	36.935
	Prob	0.52	0.74	0.557	0.694	0.545	0.758	0.38
Nategy1_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.485	0.334	0.326	0.159	-0.049	0.022	-0.009
	Q-Stat	9.4422	14.043	18.565	19.664	25.551	-52.372	63.415
	Prob	0.002	0.001	0	0.001	0.012	0.001	0.002
Nategy2_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.149	-0.081	0.282	-0.1	0.089	0.082	-0.005
	Q-Stat	0.889	1.1601	4.5253	4.9636	21.5	34.844	37.003
	Prob	0.346	0.56	0.21	0.291	0,044	0.071	0.377
SAieb_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.543	0.415	0.269	0.192	-0.036	0.047	0.006
	Q-Stat	11.805	18.907	21.978	23.583	24.064	43.841	55.518
	Prob	0.001	0	0	0	0.02	0.008	0.015

تابع - جدول رقم (2a)

PIPOcpi_RF		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.173	0.225	-0.02	0.055	-0.118	0.184	-0.047
	Q-Stat	1.1961	3.2781	3.2954	3.4294	8.3622	20.942	40.536
	Prob	0.274	0.194	0.348	0.489	0.756	0.642	0.239
INFLATION		1	2	3	4	12	24	36
	AC	-0.077	-0.108	-0.157	0.224	0.084	0.001	-0.076
	Q-Stat	0.2407	0.7245	1.774	3.9591	6.9769	16.016	30.464
	Prob	0.624	0.696	0.621	0.412	0.859	0.887	0.687
NEXCH		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.701	0.572	0.578	0.502	-0.162	-0.174	0.05
	Q-Stat	19.67	33.155	47.337	58.378	86.227	179.29	193.07
	Prob	0	0	0	0	0	0	0
NINTER		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.916	0.859	0.795	0.703	-0.034	-0.367	-0.063
	Q-Stat	33.615	64.025	90.819	112.42	156.65	243.17	376.66
	Prob	0	0	0	0	0	0	0
GOVBOR		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.91	0.824	0.737	0.654	0.072	-0.379	-0.133
	Q-Stat	33.161	61.144	84.172	102.9	147.27	147.27	426.48
	Prob	0	0	0	0	0	0	0
GDP		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.905	0.81	0.715	0.62	0.053	-0.354	-0.049
	Q-Stat	32.829	59.877	81.573	98.38	136.68	260.28	329.79
	Prob	0	0	0	0	0	0	0
REXCH		1	2	3	4	12	24	35
	AC	0.01	-0.006	-0.025	0.091	-0.005	-0.038	-0.025
	Q-Stat	0.0042	0.0057	0.0318	0.3955	0.7407	4.0329	7.7423
	Prob	0.948	0.997	0.999	0.983	1	1	1
RINTER		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.693	0.653	0.633	0.632	0.007	-0.282	-0.046
	Q-Stat	19.255	36.844	53.864	71.304	98.109	154.77	241.6
	Prob	0	0	0	0	0	0	0

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- البنك المركزى المصرى، **النشرة الاقتصادية** أعداد مختلفة.
- أبو الفتوح، يحيى (٢٠٠٤م)، **تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء بورصة الأوراق المالية الناشئة**، المجلة العلمية، التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد (١)، ١٨٥-٢٥٣ .
- **الأهرام الاقتصادى** أكتوبر، ٢٠٠٢م. http://ik.ahram.org.eg/IK/ahram
- **الهيئة العامة لسوق المال**، تقارير، مركز المعلومات، أعداد مختلفة.
- السعيد، هالة حلمى، (١٩٩٩م)، **"الأسواق المالية الناشئة ودورها فى التنمية الاقتصادية فى ظل العولمة"**، بنك الكويت الصناعى، سلسلة رسائل البنك الصناعى عدد (٦٢)، سبتمبر.
- السعيد، حلمى (٢٠٠٠م) **"دراسة تحليلية لأثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على أداء سوق الأوراق المالية"**، بنك الكويت الصناعى، سلسلة رسائل البنك الصناعى عدد (٦٢)، سبتمبر.
- عبدالحافظ، السيد البدوى (١٩٩٥م)، **"اختبار نظرية المراجحة لتسعير الأصول الرأسمالية"**، التجارة والتمويل، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد (٢)، ١- ١٧ .
- مكاوى، نادية أبو فخرة (١٩٩٤م)، **"تحليل ودراسة محددات القيمة السوقية لأسهم البنوك المسجلة فى بورصة الأوراق المالية المصرية (دراسة كمية)"**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد (٢)، ٧٦٧- ٨٢١ .

ثانياً - المراجع الأجنبية:

* Asseery, A. A. and N. Perdikis (1991) . **"Wagner,s Law and Public Expenditure in Iraq: A Test Using Disaggregated Data"**, Applied Economics Letters, 6, 39 - 44
* Abel, A. and Bernanke, B. (1995), **"Macroeconomics"** 2nd Edition. New York, Addison-Wesley Publishing Company.
* Ajit, S. and Bruce, W. (1998), **"Emerging stock Markets,Portfolio Capital flowws and Macroeconomic Perspectives"** World Development, Vol.26, No. 4.
* Choe, C. Moosa, I., (1999), **"Financial System and Economic Growth: The Korean Experience"** World Development, Vol.27, No. 6, pp.1069-1082.
* Elton, E., Gruber, M., Blake, C. (1995), **"Fundamental Economic Variables, Expected Returns, and Bond Fund Performance"** Journal of Finance, Vol. 50, No.4, pp. 1229-1256.
* Geweke, J. and Zhou, G. (1996), **"Measuring the price of the Arbitrage Pricing Theory"** Review of Financial Studies, Vol.9, No.2, pp.557-587.

* Hall, A. (1994), **"Testing For Unit Root in Time SeriesWith Pro-Test Data-Based ModelSelection"**, Journal of Business and Economic Statistics, Vol.12, No.4, pp.461-70.

* Lm, K., Pesaran, M. and Shin, Y., (1997), **"Testing for Unit Roots in Heterogeneous Panels"** Working paper No. 9526. Cambridge, UK: Department of Applied Economics, University of Cambridge.

* (IFC), (1998), **Emerging Stock Market Factbook, International Finance Corporation,** Washington D.C.

* **International Financial Statistics,**(IFS) January 1994 to January 2001.

* Levine,R. and King R.(1992), **"Financial Indicators and Growth in aCross Section of Countries"**, World Bank Policy Research Working Paaper.

* Luintel, K. and Khan, M., (1999), **"A quantitative reassessment of the finance growth nexus: evidence from a multivariate VAR"**, Journal of Development Economics, Vol 60, No 2, pp. 381-405.

* Murinde, V. (1993), **"Budgetary and Financial Policy Potency Amid Structural Bottlenecks:** Evidence From Uganda", World Development, Vol.21, No.5, pp.841-859.

* Odedokun, M., (1996), **"Alternative econometric approaches for analysing the role of the financial sector in economic growth: Time-series evidence from LDCs"**, Journal of Development Economics, Vol.50, No.1, pp.119-146.

* Prodhan,B. and . Jelic, R., (2001), **"Interest Rate Linkages, Foreign Exchange Volatility, and the Euro: The Case for United Kingdom"**, International Public Policy and Regionalism at the Turn of the Century, (K.Fatemi ed.), Elsevier Science Press.

* Reilly, F. and Brown, K. (1997), **Investment Analysis and portfolio management 5th ed.** The Dryden Press.

* Roll, R. and Ross, S., (1980), **"An Empirical Investigation of the Arbitrage Pricing Theory"**, Journal of Finance, Vol.35, No.5, pp.1073-1103.

* Ross, S., (1976), **"Return, Risk and Arbitrage"**, in Friend, I. and Bicksler, J. eds., Risk and return in finance Cambridge, Mass, Ballinger, 1977.

* Santoso, B. (2001), **"Three essay on applied international macroeconomics: deficit finance and money demand, purchasing power parity, and Asian currency crises"** Unpublished Ph.D. thesis, The University of Birmingham, UK.

* Van Horne, J., (2001), **"Financial Management and policy"**, Prentice-Hall International (UK) Limited, London.

الجدارة بأي مسمى آخر - إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية

تأليف

كوليين أ. وودارد

ترجمة

عبدالله بن حسين العنزي

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

الدكتور منصور بن عبدالعزيز المعشوق

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــــــدد الـرابـع
● شـــــوال ١٤٢٦هـ
● نوفـــمـــبـــر ٢٠٠٥م

الجدارة بأى مسمى آخر - إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية*

تأليف: كولين أ. وودارد**
ترجمة: عبدالله بن حسين العنزى***
راجع الترجمة: د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق****

أصبح تقليدًا أن تطبق الجدارة فتصير أساسًا فى سياسة وممارسة إدارة الموارد البشرية العامة. واليوم قد صار المفهوم مرتبطًا بالتعويضات (merit pay) اكثر من ارتباطه بالقيم التى تدعم السلوك فى مجال إدارة الموارد البشرية الفيدرالية. وفى الوقت الذى تسعى فيه وزارتا الدفاع والأمن الوطنى جاهدتين لخلق أنظمة جديدة لإدارة الموارد البشرية "HRM"، تتبنى على تقرير ودعم الحكومة ذات التوجه نحو تحقيق النتائج، يظهر هنا تساؤل وهو: كيف تستطيع الجدارة أن تقوم بتنشيط العمل داخل هذه النظم الجديدة؟ وسأقوم فى هذا المقال بتعريف القيم التى تؤثر فى صنع قرارات إدارة الموارد البشرية الفيدرالية، بالإضافة إلى تطوير نموذج لنظم إدارة الموارد البشرية الفيدرالية بحيث تكون مبنية على الجدارة فى بيئة أقل تنظيمًا ويتم النظر إليها خلال ثلاثة تصورات: التطور التاريخى لمفهوم الجدارة داخل الحكومة الأمريكية، كيف تم التعامل مع الجدارة فى القانون؟، كيف طبقت الجدارة فى المنظمات المعفاة من الباب الخامس؟. هذه المناقشة سوف تخلق أو تساعد فى خلق سياسات وممارسات تنتج عنها قيم يمكن للمديرين والمستخدمين تبنيها ويمكن ترجمتها إلى سلوك يعزز العلاقات الجيدة والأداء الموجه لتحقيق نتائج.

وإننى بعد ثلاثين سنة من الخبرة فى مجال إدارة الموارد البشرية (بالخدمة العامة) وخمس سنوات فى مجال تدريس إدارة الموارد البشرية ببرامج

* تم نشر المقال فى Public Administration Review, Janury / Februry, 2005 Vol. 65 No. 1.
** المدير العام لخدمة التقنية الفدرالية المتحدة.
*** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.
**** عضو هيئة تدريب فى قطاع شئون الموظفين ومدير إدارة تنسيق البرامج الخاصة - معهد الإدارة العامة.

الإدارة العامة للدراسات العليا، أستطيع أن أقول بأن الجدارة اليوم تجد قبولاً كبيرًا واعترافًا بأنها نوع من أنظمة التعويضات "Merit pay" تعويضات الأداء للجدارة – مع الإبقاء على ارتباطها بدورها فى أنها حجر الزاوية التاريخى فى نظم إدارات الموارد البشرية العامة. ولا تزال إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارة محاصرة، فى حين أن المنظمات العامة والنقابات تكافح من أجل تحويل أنظمة إدارة شئون أفرادها إلى آليات أكثر كفاءة وفعالية للقيام بأعبائها الإدارية وتعكس القيم العامة، وفى الوقت نفسه تقوم بمساندة ودعم متطلبات العمل. ونحن، مع وجود أقسام وإدارات الدفاع والأمن القومى نحتاج إلى وصف أكثر وضوحًا للشيء الذى يقوم بتأسيس الجدارة فى أنظمة إدارة الموارد البشرية العامة، وكذلك نحتاج إلى شرح يضع قيمًا يمكن للمديرين الاستعانة بها فى توجيه تعاملهم اليومى مع الأفراد. هناك سؤال، وهو إذا لم تعد كلمة " جدارة " يعمل بها لتحديد الأسس للتعامل مع الأفراد فى المنظمات العامة، فأى لغة يمكن استخدامها للإشارة إلى القيم التى تشكل وتصيغ السياسات، وتقوم بتحديد الممارسة وكذلك توجه السلوك فى مجالات أوسع من إدارة الموارد البشرية؟ أرى أن اللغة قد سبق استخدامها فى كل من النطاق الحكومى الديمقراطى، وكذلك فى مجال العدالة والمساواة فى القانون. وللتعرف على القيم التى تقوم فعلاً بتوجيه السياسة والممارسة فى إدارة الموارد البشرية اليوم. ولكى أضع إطارًا لنموذج أنظمة الموارد البشرية التى تقوم على الجدارة فإننى ألقيت نظرة على التطور التاريخى لمفهوم الجدارة فى الحكومة الأمريكية: كيف تم التعامل مع الجدارة فى مجال القانون، وكيف أن الجدارة قد طبقت فى المنظمات المعفاة من الباب الخامس. فى وقت يتميز بالتغيير وفى أماكن العمل الأقل خضوعًا للنظام، فإن الثقافة والقيم توجه السلوك. ويحتاج المديرون فى القطاع العام إلى شيء أكثر من لغة إدارة الأعمال كى يقوموا بتوجيه أدائهم، وإن الجدارة من منظور السياسة العامة لا تزال مبدأً مهمًا فى مجال إدارة الموارد البشرية العامة والتى قد أطرت بشكل قانوني على أنها تمثل مبادئ نظام الجدارة (5. U .S .C 2501) .

إن مكتب إدارة شئون الموظفين والمستخدمين مستمر فى التمسك بالمؤسسات التى منحت السلطة لكى تخلق أنظمة بديلة لأنظمة الموارد البشرية، وما زال واجبًا على المكتب أن يجسد على أرض الواقع البرامج المستثناة فى الباب الخامس فى نظام مبادئ الجدارة، لكن تلك المبادئ تحمل دليلاً تشغيليًا للمديرين أو خطوطًا عريضة واضحة لتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية. هذا لا يعنى أن هذه الوكالات العامة، وهى وكالات تناضل من أجل خلق ممارسة وسياسة جديدة لإدارة الموارد البشرية، تتراجع إلى الوراء إلى عهد ممارسات ما قبل الجدارة. إن التقنين والمؤسسية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية باعتبار ذلك نظامًا للعمل إضافة إلى الحاجة إلى قوة العمل ذات الكفاءة الفنية - يدعو بالفعل إلى المناداة بأنظمة إدارة موارد بشرية يمكن الاعتماد عليها أكثر. وفى البيئة التى تهدف إلى المزيد من المرونة الإدارية والتصرف والتقليل من السيطرة التى جاءت بها ترتيبات أنظمة الجدارة للالتزام وعدم الذبذبة، فإننا نحتاج إلى قيم واضحة تقوم بتوجيه صنع القرارات والسلوك فى إطار المصلحة العامة، والرقابة على المصالح الذاتية والمحاباة والتمييز والرعاية السياسية.

الجدارة وإدارة الموارد البشرية الفيدرالية:

فهم الماضى:

تعمل الإدارة العامة فى نظام الحكم الديمقراطى الأمريكى لتكون الذراع التنفيذى للإدارة السياسية، وإن إدارة الموارد البشرية العامة هى الآلية الأساسية فى عملية التطبيق، والجدارة هى المفهوم فى المبدأ والممارسة، وقد قامت تاريخيًا بربط سياسة وممارسة الإدارة العامة للموارد البشرية بالعملية الديمقراطية. وإنه منذ منتصف القرن التاسع عشر ظلت الجدارة تمثل المبدأ الأول للخدمة المدنية الأمريكية، وهى تواجه نظام الرعاية السياسية، وتعمل على خلق قوى عاملة فيدرالية تقوم على أساس الكفاءة والحيادية.

وتحت قانون بندلتون "Pendleton" لعام ١٨٨٣م عرفت الجدارة وتم العمل بها من خلال بعض الممارسات مثل الاختبارات التنافسية المفتوحة والحماية من

التأثير السياسى، وعلى مدى السنين توجد هناك مجموعة من الأنظمة غير المرنة نسبيًا وكذلك بالنسبة السياسات والممارسات التى تحورت لتصبح وسائل تحكم فى أماكن العمل العامة، وتقوم بتقليل التأثيرات التى لا تمت للجدارة بصلة. ووصفت "باتريشا إنقرام" "Patricia Ingram" وضع المديرين بقولها: "لقد ترك المديرون مع تصرف ومرونة محدودة معزولين عن الذين يديرون ويشرفون عليهم ومن أولئك الذين يريدون ممارسة الإدارة عليهم، والتناقض هو أن طبقة فوق طبقة من القوانين واللوائح لا تعمل على تأكيد السيطرة والتحكم فى مجريات العمل "إنقرام فى عام ١٩٩٥م"، إن نظام الجدارة كما عرف نظام الخدمة المدنية لشئون الأفراد أدى إلى أدوار سلبية للمديرين والمتخصصين فى مجال شئون الأفراد داخل نظام مركزى فى الأنظمة والالتزام، وبديلاً عن بناء أساس للقيم التى تدفع بالسلوك الإدارى والمؤسسى فإن القطاع العام وضع نظامًا جعل قيم وممارسات الجدارة مؤطرة فى الأنظمة التشغيلية، بحيث أصبح الالتزام بالقوانين هو محور التركيز فى نظم شئون الأفراد.

الدافع من أجل تغيير إدارة الموارد البشرية العامة الفيدرالية:

إنه لا الأدبيات ولا القانون يحددان مجموعة من السياسات والممارسات المهمة لتأسيس الجدارة فى أنظمة الموارد البشرية العامة، وإن قانون الدولة الأمريكية إضافة إلى القوانين الفيدرالية هى التى تضع تقنين مبادئ نظام الجدارة، وتقوم بتخطيط قوانين الموارد البشرية وإداراتها والتى تطبق على معظم أفرع المؤسسات التنفيذية والتشريعية المعنية منها. وعلى كل، فإن هذه القوانين والقواعد نشأت استجابة للحاجة التنظيمية والسياسية على مدى الأيام، وليس نتاج وضع إطار واضح لبرامج إدارة الموارد البشرية العامة وأنظمتها. وتقوم الممارسات المحرمة فى مجال شئون الأفراد (5. U .S .C 2501) بتوفير مجموعة واضحة من الإرشادات لممارسة إدارة الموارد البشرية فلا مبادئ نظام الجدارة ولا الممارسات المحرمة فى مجال شئون الأفراد يقومان بترجمة قيم مؤسسية مقبولة

على نطاق واسع يمكن أن تؤسس سلوكًا أخلاقيًا، وتقوم فى الوقت نفسه بالمحافظة على ممارسة إدارة الموارد البشرية العامة. أما عن المؤسسات الفيدرالية التى نالت بعض الصلاحيات والسلطات كى تقوم بتطوير بعض أو كل البرامج الخاصة بإدارة مواردها البشرية، فهناك القليل من التوجيهات خارج نطاق اللغة العامة للتشريعات والتى تقوم بوضع إطار لمتطلبات نظام إدارة الموارد البشرية.

يوجد فى الأعوام العشرة الماضية عدد متزايد من المؤسسات الفيدرالية التى بحثت وحصلت على الصلاحية أو السلطة كى تقوم بتعديل أنظمة إدارة الموارد البشرية الخاصة بها. إن هناك معنى واضحًا للمثل الذى يقول: "ليس هناك حجم يمكن أن يناسب الجميع"، ولذا يجب على وكالات العمل الفيدرالية أن تتصف بالمرونة حتى تستطيع أنِ تستجيب إلى الظروف المؤسسية غير العادية بدلاً من تناول مشاكل سياسات وممارسات إدارات شئون الأفراد القديمة والبطيئة من منظور حكومى واسع حيث الإطار المركزى والقيم المعيارية ربما تكون قد نسجت ببراعة، لذلك فإننا نجد أن البحث عن مرونة أكبر يتأتى من خلال سلطات بديلة.

تحول المؤسسات إلى ثلاثة أشكال رئيسة:

١- مشاريع مكتب إدارة شئون الأفراد - المعهد القومى للمقاييس والتقنية - وكذلك الإدارة القومية المختصة بالملاحة الجوية التابعة لوزارة التجارة.

٢- تنازلات تشريعية، وذلك من أجل استثناء كامل أو جزئى من متطلبات الباب الخامس - إدارة الطيران الفيدرالية خدمة الدخل القومى، الأمن القومى، إدارة الأمن والتبادل التجارى، الأمن القومى، إدارة الطيران والفضاء.

٣- التأكيد التشريعى كى تصبح هذه المؤسسات قائمة على الأداء - مكتب البراءة والعلامات التجارية وقسم مكتب مساعدة الطلاب الفيدرالى مع التحرك لإدارتى الأمن القومى والدفاع حاليًا للخروج من دائرة الخدمة المدنية

التقليدية فإن عدد المستخدمين الذين سوف يظلون تحت مظلة الجدارة المقننة يمثل جزئية صغيرة بالنسبة لمجموع القوى العاملة. وكذلك فإن احتمالية صنع القرارات غير المركزية ستزداد، وبدون مجموعة من القيم المعيارية وهذه السياسات التى لا تزال على أرض الواقع فإن احتمالية المزيد من الخدمة الذاتية، وكذلك احتمالية صنع القرار غير المركزية سوف تزداد فى مجال إدارة الموارد البشرية العامة. وبعد ذلك فإن الساحة القانونية هى الصوت المركزى الذى يقرر القطاع العام إمكانية قبوله.

الجدارة من حيث المبدأ: البحث عن معنى فى القرن الواحد والعشرين:

مع التأكيد الحالى على خلق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تكون أكثر استجابة فإن الجدارة بوصفها مبدأ أساسيًا ومجموعة من القيم المؤسسية تبحث لها عن مكانة فى المحادثات الأكثر اتساعًا فى مجال إدارة الموارد البشرية. ففى منتدى وى ريفر Wye River Forum تحت عنوان "تحديات مستقبل الخدمة العامة فى يونيو ١٩٩٩م دعى الأكاديميون والسياسيون فى القطاع العام الخاص بإدارة الموارد البشرية إلى إعادة تحديد أكثر للجدارة والتحول من حماية الناس ومعادلة العدل بالمساواة إلى تأكيد التشجيع على الأداء الأفضل وإتاحة الفرصة للتفضيل بين المواهب المختلفة. لم تكن هناك مناقشات أكثر حول التقرير الذى يقترح مناقشة كيف أن الجدارة يمكن أن تنعكس فى حالة هذه الممارسات المتغيرة وغير الكافية، وقد أصدر الرئيس " بوش" بعد وصوله إلى الرئاسة بقليل القرار الإدارى رقم ١٣٩٧ فى عام ٢٠٠١م، وهو يدعو إلى مسئولية الحكومة عن مبادئ الجدارة. لكن إدارته لم تقم بتحديد الرابط بين المبادئ والممارسات الفعالة والجادة لإدارة الموارد البشرية. ويكمن التحدى فى توسيع النقاش عن معنى الجدارة فى الحكومة الحديثة، وذلك بمناقشة القيم التى تمثلها الجدارة وفق تقرير إطار اتحادى عام لإدارة الموارد البشرية مبنى على قيم ديمقراطية وخلق ممارسات خاصة بالوكالات والمنظمات الحكومية المحلية والتى تعمل على التكامل بين القيم والمبادئ المبنية على الجدارة وممارسة عمل المؤسسة. لقد تم تأسيس

الجدارة لتصبح مبدأً أساسيًا ومجموعة من القيم عبر قانونين محددين: قانون بندلتون لعام ١٨٨٣م وقانون الخدمة المدنية لعام ١٩٧٨م. فى عام ١٨٨٣م عرفت القيم من خلال ممارسات معينة فى إدارة التشغيل الفيدرالية كى تقوم بتقليل تأثير السياسيين والمديرين فى اختيار المستخدمين للوظائف التى تخضع للرعاية السياسية بالخدمة المدنية. وفى عام ١٩٧٨م تم تقنين مبادئ نظام الجدارة كى يوجه سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وأصبحت سلطات إدارة الموارد البشرية أكثر لا مركزية، وفى الواقع فإن معنى الجدارة يتطور باستمرار منذ عام ١٨٨٣م وكذلك تم تدعيمه اجتماعيًا وسياسيًا من خلال التشريعات والحالات القانونية والمصالح الاجتماعية، وإننى أرى التحول فى المنظور فى ثلاث مراحل من ١٨٨٠م إلى ١٩٥٠م و١٩٦٠م إلى ١٩٩٠م وأخيـرًا من ٢٠٠٠م إلى ما بعد ذلك (وودارد ٢٠٠٠م) (Woodard 2000).

الفترة ما بين ١٨٨٠م إلى ١٩٥٠م (التحول من إدارة الأفراد بشكل عام إلى إدارة الأفراد بشكل أكثر دقة):

هذه هى الحقبة التأسيسية للخدمة المدنية التى تم فيها بناء النظام المركزى الفيدرالى "حجم واحد يناسب الكل". تميزت هذه الفترة بالتركيز على الإنجازات أكثر من الروابط السياسية فى عملية الاستخدام. الفعالية والتأثيرات كانتا تدفعان القيم بالممارسات المهمة القائمة فى ذاك الوقت، مثل الاختبارات المفتوحة، تأكيد على الكفاءة المحايدة، الاختيار من بين أفضل ثلاثة من المتقدمين للعمل، خلق نظام التصنيف القائم داخليًا، الجدولة العامة، نظام التعويض الحكومى الواسع النطاق. أحدثت الجدولة العامة نتائج غير مقصودة أثرت على دفع الأجور، وذلك نتيجة قيامها على طول المدة وليس على الأداء وكان فى أثناء هذه الفترة واضحًا أيضًا أن الاهتمام الشعبى بالسياسة كان يمكنه أن يؤثر على الجدارة. وقد أنشئت سلطات خاصة للاستخدام استثناء من ممارسات الجدارة، مثل تعيين المحاربين القدامى، الطلاب، ذوى الاحتياجات الخاصة. وتم بهذه الطريقة وضع محدودية لتطبيق الجدارة فى الأوضاع المعرفة سياسيًا.

الفترة ما بين ١٩٦٠م إلى ١٩٩٠م (التحول من إدارة شئون الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية):

بدأ معنى الجدارة أساسًا فى التحول فى هذه الفترة من خلال زيادة اهتمام المجتمع بالحقوق المدنية، فكانت الإصدارات والمنشورات تتم فى أماكن العمل وكذا النقاشات الجماعية، ولقد تطور العدل والمساواة ليصبحا من القيم الأساسية فى نظام شئون الأفراد، وذلك مع سن العديد من قوانين الحقوق المدنية والعمل. وإن كلاً من القطاعين العام والخاص قد تأثرا بالقوانين الجديدة، وزيادة الحاجة إلى السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية التى تحمى كلاً من الموظف والموظفين. أكدت إصدارات الخدمة المدنية بصورة خاصة المساواة فى الاستخدام وترقية المرأة وحقوق الأقليات. وجاءت ردود الأفعال فى شكل تساؤلات عن العدل فى البرامج الخاصة التى ظهرت وهى تحابى مجموعات معينة. أصبح التعامل العادل، وممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المساواة هى اللغة القانونية فى مجال إدارة الموارد البشرية.

مع قانون عام ١٩٧٨م الخاص بإصلاح الخدمة المدنية بدأت إدارة الموارد البشرية فى التدهور مع ظهور نظام التعميم، وهو يعنى أن الحجم الواحد يناسب الكل. كانت سلطات شئون الأفراد فى واقع الأمر تتجه نحو اللامركزية بصورة سريعة وتم تفويضهما إلى المنظمات الحكومية والوكالات. ساعدت الاتفاقات الناشئة عن المساومة فى وجود ممارسات للاستخدام من قبل "وحدة المساومة" واستمرت المنافسة المفتوحة لتكون الامتحان المركزى. لكن تم تقليل الاختبارات فى عملية الاستخدام التى تقوم على تحديات قانونية ناجحة، معدل الأجور الخاص للوظائف التى يصعب شغلها، تعديلات الأجور المحلية ونظم الأجور التجريبية كانت تحديًا لنظام التعويض الواسع النطاق على مستوى القطر ونتيجة لذلك أصبح هناك نظام حماية للمستخدم عن طريق تفسير المحكمة العليا لمعنى العمل الحكومى الذى يقوم على أساس الخدمة المستديمة وخلال هذه الفترة بدأت الجدارة، باعتبارها موحدًا للبناء ومبدأ معياريًا، فى الانهيار فى حين زاد الاهتمام بتحسين الأداء الحكومى.

الفترة من العام "٢٠٠٠م" إلى ما بعده (التحول من إدارة الموارد البشرية مطلقًا إلى إدارة الموارد البشرية لتكون كرأس المال).

لم تكتب نهاية هذا العهد بعد، ولكنه يتراجع عن الجدارة التقليدية، فى حين استمرت المنظمات الحكومية والوكالات تتطلبان وتتلقيان سلطات كى تقوما بخلق نظام شئون أفرادها الخاص بها لكى تعنى بحاجاته المختلفة. وفى حين أن مفهوم الجدارة بدأ بالتدهور ظل العدل والمساواة فى زيادة مطردة حتى أصبحا قيمًا أساسية فى السياقين الإدارى والقانونى. وتقوم الحكومة ذات التوجه نحو النتائج بعمل التغييرات فى السياسة والممارسة. ونجد أن لغة إدارة العمل بالنسبة لصناع السياسة والمستخدمين على حدٍّ سواء، هى أكثر ملاءمة من اللغة الرسمية وكذلك أكثر فائدة وهذا ما أثار قضايا فى عدد من المجالات.

- لا تزال المنافسة المفتوحة مهمة، لكنها فى تضارب مع الطلب المتنامى لعملية تشغيل أكثر سرعة، وكذلك جذب والحفاظ على العمالة المدربة والماهرة.

- يستمر تأكيد التنوع ليظهر السؤال عن العدل والمساواة التى تستهدف مجموعة أو مجموعات من السكان بعينها.

- ذهاب نظام التعويض بعيدًا عن هيكل الدفع المركزى واضعًا التركيز على المساواة من الداخل من أجل نظام تعويض أكثر تنوعًا مبنيًا أيضًا على المساواة الخارجية التى تبنى على التبرعات، دفع الرواتب المحلية، علاوات التجنيد نظام توسيع الدفع لزيادة الأداء، الاستثناء من الجدولة العامة يزيد من الفوارق فى المدفوعات وسط المؤسسات الفيدرالية والأفراد المستخدمين. هذا إضافة إلى الدعوة إلى الواقعية وإدراك العدالة فى نظام إدارة الأداء الحكومى، الذى يقود عملية التفضيل فى عملية دفع الرواتب. وحتى يتم تعريف العمل بطريقة أفضل بشروط مبنية على الأداء فإن العدل والمساواة يصعبان فى حالة تعريف ومكافأة الأفراد المستخدمين. إضافة إلى ذلك فإن قانون المرونة الفيدرالية لعام ٢٠٠٤م الآن يسمح للوكالات والمنظمات الحكومية كى تمنح علاوات للأفراد المستخدمين الذين يحملون مؤهلات مميزة ويتركون الخدمة الفيدرالية

ويتوجهون إلى موقع اتحادى آخر. ومن المحتمل أن يكون هذا قد زاد المنافسة القائمة على الدفع والفوارق فى الفوائد وسط المنظمات والوكالات الفيدرالية.

- يعمل الإجراء اللازم بشكل قوى على حماية الحقوق المدنية والدستورية للأفراد المستخدمين الاتحاديين. ويُعدُّ تغير فترة خدمة الفئات بعد النظر إليه نوعًا من التوازن بين إدارة مكان العمل وحقوق العامل. ومن المحتمل أن يساعد هذا فى زيادة استخدام العمالة المؤقتة والمرتبطة بعقود. التقليل من إطارات الزمن الإجرائية فيه والحد من حقوق الاستئناف توضع فى الاعتبار وذلك لتقصير الوقت فى حالة إنهاء الخدمة. وعلى كل حال فإن قرارات المحكمة العليا التى تعالج الخدمة الحكومية كاختصاص لها يحد من أنواع التغييرات فى التأديب وممارسات إنهاء الخدمة.
- تناضل النقابات والاتحادات من أجل الحفاظ على صوت للفرد المستخدم الاتحادى وللوضع الراهن فى مجال حماية الخدمة المدنية تحت الدفع السياسى الحالى للتقليل من دور هذه النقابات باسم الأمن القومى.

فى أثناء هذه الفترات الثلاث نجد أن تركيز سياسات إدارة الموارد البشرية الفيدرالية قد تحول بعيدًا عن الإذعان والتحكم المركزى إلى اللامركزية ذات توجه نحو تحقيق النتائج وإلى إدارة الحكومة المسئولة. فى النظام المركزى تلعب الجدارة دورًا رئيسًا فى تعريف العلاقات فى الهرم السلطوى، وهى اليوم تحمل صورًا أكثر بشاعة عن الإدارة العامة، وليس لها مكان فى توجه وتفكير إدارة الأعمال باعتبارها شعارًا انحدر إلى المستنقع لكل من المرونة الإدارية وفعالية المنظمة فى كل مستويات الحكومة.

وكلما تحركت الإدارة الحكومية الفيدرالية نحو السياسات والممارسات المسئولة لتكون أكثر تجاوبًا فإن مفهوم الجدارة يتطور بشكل رئيسى عبر مبادئ نظام الجدارة. وإن القيادة الإدارية والرقابة تتم أساسًا عن طريق أدوات الإدارة المالية والبرامج مثل قانون الأداء الحكومى والنتائج، إدارة أجندة الرئيس وبرنامج

التقييم وإدارة النتائج وإدارة بطاقات التسجيل، ورغم هذا التوتر مع مبادرات الإدارة العامة الجديدة، فإن مفهوم الجدارة ما زال هو الذى يقوم بالتغيرات والتحديات فى إدارة رأس المال البشرية. وفى لقاء حديث لمجلس الحكومات قالت "هبارتا يرتو بيريز"، المدير المساعد فى مكتب إدارة شئون الأفراد، إن الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشرى هى المبادرة الأولى فى جدول أعمال الرئيس وأيضًا هى من إستراتيجية الحكومة المهمة فى تحول التأكيد على كيفية قيام المنظمات الحكومية بإدارة مواردها من الموظفين.

توجد أربعة مبادئ مهمة تستخدم لتطبيق هذه المبادرة:

- المحافظة على المثل العليا للخدمة المدنية.
- إعطاء أقصى مرونة للموارد البشرية.
- تفعيل نظام الحكومة الفيدرالية وتقنياتها.
- استخدام التعاون والتنسيق على مستوى الحكومة ككل (فيدنيوز أون لاين ٢٠٠٤م).

وبعيدًا عن التهميش فإن قيم الجدارة الديموقراطية (مثل الخدمة المدنية) والمتمثلة فى العدل، والمساواة، الشفافية ذات المقدرة على الاستجابة والتمثيل - لا تزال موجودة، لكنها وجدت ملاذًا جديدًا فى السياق القانونى للخدمة المدنية وقانون العمل وكذلك فى إدارة الموارد البشرية الفيدرالية أيضًا. ونجد أن التحدى يكمن فى ترجمة اللغة القانونية للجدارة إلى قيم يمكن للمديرين أن يؤمنوا بها وكذلك تعريف معنى القيم فى السياسات والممارسات التى تدعم أيضًا أداءً حكوميًا أكثر مرونة واستجابة. وللحصول على تعريف أكثر حداثة للقيم ومجموعة أحدث للقيم هو النظر للجدارة من اتجاهين:

- البيئة القانونية المتنامية لإدارة الموارد البشرية.
- القيم التى تشكل نظام إدارة الموارد البشرية من الباب الخامس الذى يستثنى المؤسسات الفيدرالية.

النظر إلى الجدارة من خلال الزاوية القانونية:

يتأثر كلٌّ من القطاعين العام والخاص بالتوجهات القانونية لسياسات العمل وممارساته تحت القوانين المتعددة التى تؤثر فى ظروف العمل مثل: قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م - تم تعديله فى عامى ١٩٧٢م و١٩٩٩م - قانون مقاييس العمل العادلة لعام ١٩٨٣م، "الأسرة والإجازة الطبية"، قانون الصحة المهنية والسلامة لعام ١٩٧٠م وقانون الأمريكيين ذوى الاحتياجات الخاصة. إن الجهاز المتنامى لقانون العمل قد نتج عنه سياسات وممارسات، وكذلك إجراءات تحمى المستخدمين فى معظم المؤسسات من الإدارات التى تمارس التمييز والاستبداد، وكذلك تحمى أصحاب العمل من المخاطر القانونية التى يمكن مواجهتها. تلك السياسات والإجراءات تعزز الحاجة إلى العمل من جانب إدارة شئون الأفراد لتقوم بالتركيز على متطلبات الوظيفة وألا تمارس ضغوطات وتمييز على الأفراد أو مجموعات المستخدمين.

لقد لعبت السلطة القضائية الفيدرالية دورًا مهمًا فى تعريف وإعادة تعريف نظام الجدارة ولقد أثرت قرارات المحكمة العليا بصورة مباشرة فى سياسات وممارسات الجدارة وذلك فى ناحيتين:

أولاً: قامت المحكمة بالحكم فى سلسلة من القضايا (الرود ضد بيريز ١٩٧٦م)، (وبانتى ضد فنكل ١٩٨٠م) (وروتان ضد الحزب الجمهورى فى ولاية النوى ١٩٩٠م) وخلصت إلى أن الرعاية السياسية والمحسوبية فى الاستخدام والطرد من العمل غير دستورى ما لم تكن هناك علاقة سياسية مرتبطة بالعمل، حيث إن العلاقات السياسية الحزبية جزء من الوظائف.

ثانيًا: بعد تعرية مذهب الامتيازات، وسعت المحكمة للعاملين بالخدمة المدنية حرية معينة وملكية ذاتية فى عملهم الذى يتطلب إجراءات نتيجة لعملية الحماية، وقررت بأن تكون المؤهلات للأفراد ونشاطات شئون الموظفين ذات علاقة بالوظيفة.

أسفرت الزيادة المتسارعة فى الحقوق المدنية والتشريعات الخاصة بالعمل والقوانين التى تحكم القضايا ذات العلاقة عن تطبيق الأنظمة والإجراءات ذات

الجدارة فى مجال إدارة الموارد البشرية، والتى تقوم بحماية المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات فى القطاع العام أو الخاص، وذلك من رفع الدعاوى أمام القضاء بسبب القرارات التى لها علاقة بحقوق شئون الأفراد. يعرف القانون العمل بأنه حق، ولذا من الصعب القيام ضد المستخدم حتى ولو كان ذلك مسوغًا وعندما نريد الحديث عن جعل الباب للعمل سهلاً فعلينا تغيير بعض الإجراءات مثل:

١- نوع الإنذار (إنهاء الخدمة).

٢- مدة الوقت التى يتم فيها الرد على الإعلان.

٣- فرص الاستئناف.

إضافة إلى ذلك، فإنه فى حالة حصول الأفراد المستخدمين على حقوق يكون من الصعب إلغاؤها - تقوم اللوائح بتحديد الكيفية التى يجب أن يتم التعامل بها مع الأفراد المستخدمين فى أماكن العمل، ومثالاً لذلك فإن إدارة الطيران المدنى الاتحادى قد تحررت من مجلس حماية نظم الجدارة وذلك فيما يتعلق بإجراءات الاستئناف بموجب تشريعها لعام ١٩٩٦م الذى أدى إلى إنشاء نظام مستقل فى إدارة الموارد البشرية. لقد أكد قانون السوابق أيضًا أن متطلبات الوظيفة وأفعال المستخدمين يجب أن تكون لها علاقة بالوظيفة. إن البيئة القانونية تقدم أساسيات إدارة الموارد البشرية فى كلا القطاعين العام والخاص وذلك بوضع تنظيمات وإجراءات تستطيع من خلالها حماية هذين القطاعين من المرافعات القضائية نتيجة القرارات التى تصدر بشأن الأفراد المستخدمين، وفى الوقت نفسه تقوم بإنشاء معاملة عادلة. إن السياسات والممارسات العادلة هى التى يجب أن يعامل بها الأفراد المستخدمون فى مجال رأس المال البشرى الجديد.

نماذج إدارة الموارد البشرية المرنة البديلة (تعريف الجدارة من خلال الباب الخامس لإعفاء المؤسسات):

قام عدد من المؤسسات الحكومية بإعطاء نماذج لسياسات وممارسات خاصة

بإدارة الموارد البشرية وقائمة على الجدارة وبيئات أقل خضوعًا للقوانين. كما قام الجهاز التنفيذى والمؤسسات الفيدرالية المستقلة مثل: مؤسسة وادى تينسى، خدمات البريد الأمريكية، مجلس محافظى الاتحادى الاحتياطى الاتحادى الحكومى، وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية، إدارة الطيران الفيدرالية ومؤسسة ودائع التأمينات الفيدرالية بعمل أنظمة تقوم على الجدارة فى إدارة موارد بشرية أكثر تحررًا من القوانين والمركزية، وذلك عبر تشريعات أدت إلى استثنائها من الباب الخامس. إن سلطات إدارة هذه المؤسسات تسير من النظام الاتحادى الفيدرالى إلى العمل بالقطاع الخاص.

إن القاسم المشترك من منظور إدارة الموارد هو أن هذه المؤسسات - سواءً أكانت بالكامل أم جزئيًا - مستثناة من قانون ولوائح شئون الموظفين كما يغطيها الباب الخامس من القانون الأمريكى.

لقد قمت بدراسة مشتركة مع مكتب إدارة شئون الأفراد فى عام ١٩٩٨م، حيث تناولت الدراسة ١٨ مؤسسة تتوافر بها سلطات مرنة تمكنها من القيام بعمل أنظمتها الخاصة بالتشغيل (بالاستخدام)، الترقيات، نظام التعويضات، وفصل المستخدمين. وإن المؤسسات المشاركة فى هذه الدراسة استجابت طواعية للمسح المكتوب والهاتف والمقابلات الشخصية، وقد قصدت من ذلك أن تفهم بصورة أكبر كيف أن الباب الخامس يستثنى المؤسسات وفى الوقت نفسه يبنى الجدارة والفعالية والتأثير فى داخل أنظمة إدارة الموارد البشرية وخدماتها بتلك المؤسسات.

إن إحدى النتائج المهمة هو أن مفهوم الجدارة لا يبدو متمسكًا به بصورة عامة أو أنه مفهوم له قيمة أو دافعية فى هذه الدراسة. وإنه عندما تم الاستقصاء عن القيم التى تدعم أنظمتهم فى إدارة الموارد البشرية أجاب قليل منهم بذكر الجدارة أو مبادئ نظام الجدارة. إن معظم مديرى الموارد البشرية أجابوا بدون تردد قائلين إن العدالة والمساواة هما القيم الأساسية المضمنة فى نظمهم فى إدارة الموارد البشرية، وبسبب أن النوع نفسه من ممارسات إدارة الموارد البشرية

تحمى الأفراد المستخدمين من التدخلات السياسية فإن فهم معنى نظام يقوم على الجدارة يمثل تحولاً من السياق السياسى إلى السياق القانونى والاجتماعى محددًا الكيفية التى يتم التعامل بها من المستخدمين فى المؤسسات العامة.

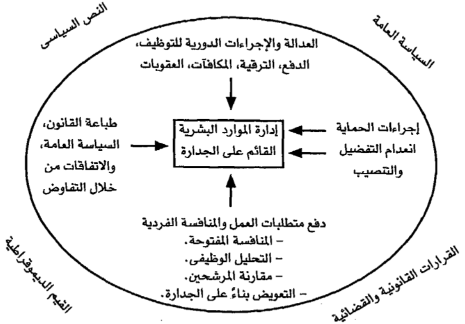
أوضحت الدراسة فرضًا أنها منحت صلاحية مرونة تطوير نظمها فى الموارد البشرية تحت سلطة تشريعية، فإن هذه المؤسسات قامت بعمل نظم موارد بشرية تعكس إلى حد بعيد تلك النظم بالوكالات الحكومية الفيدرالية الأخرى. إن نظم إدارة الموارد البشرية هدف قائم على قيم موضوعة فى إطار سياسى خاضع للقانون. وكذلك فإن سياسات وممارسات أنظمة إدارة الموارد البشرية فيها تخاطب، بطرق متعددة، العناصر المحورية فيما يعتبر نظامًا للجدارة، بمعنى قيم نوع الجدارة فى العدل والمساواة، حيث قيم التوظيف عن طريق المنافسة وكذا الترقيات والتشغيل ومشاريع التعويضات المالية المبنية على العدالة وأنظمة الحماية ذات العلاقة.

ونجد من الدراسة التى أجريت على مكتب إدارة شئون الأفراد (OPM) والتطور التاريخى والقانونى لمفهوم الجدارة - أن هناك نموذجًا يبين المميزات لنظام إدارة الموارد البشرية. التى ظهرت بوضوح كما هو مبين فى الشكل (١).

تعكس المؤسسات الفيدرالية فى هذه الدراسة التى أجريت - النموذج المنتظم لأنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM) القائمة على الجدارة. وتعطى بعض الدلائل على أن إعطاء المرونة للسلطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ليس بالضرورة أن ينتج عنه تخلٍّ عن الرأى العام والمتطلبات القانونية أو الإطار العملى التقليدى لإدارة الموارد البشرية. وكذلك فقد أظهرت هذه المؤسسات أيضًا معنى ملكية المسئولية الخاصة بأنظمة إدارة الموارد البشرية التى لم نشاهدها فى المؤسسات التى تخضع للباب الخامس من القانون الأمريكى.

شكل رقم (١)

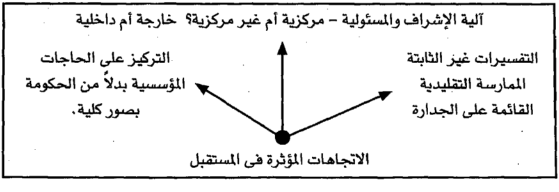
نموذج إدارة الموارد البشرية الفيدرالى القائم على نظام الجدارة



هناك اتجاهات متعددة. تم إيضاحها فى الشكل (٢) وهى اتجاهات يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى بيئات أقل تنظيمًا وأكثر لامركزية (وودارد ٢٠٠٠)

شكل رقم (٢)

الاتجاهات المؤثرة فى مستقبل إدارة الموارد البشرية الفيدرالية



احتياجات مؤسسية:

لقد درجت المؤسسات المستثناة كليًا أو جزئيًا من الباب الخامس على تنظيم السياسات والممارسات الخاصة بإدارة مواردها البشرية حتى تفى بحاجتها المحلية والمؤسسية، بدلاً من الاعتماد على تلك السياسات والممارسات التى تتبع للنظام الفيدرالى. فعلى سبيل المثال توجد هنالك قيود قليلة فى حالة وجود أماكن شاغرة للوظائف. وفى هذه الحالة ليس بالضرورة أن ينتج عنه تهرب كلى من الإعلان المفتوح، والمتطلبات القانونية أو الإطار العملى التقليدى لإدارة الموارد البشرية. ولقد أظهرت هذه المؤسسات أيضًا معنى ملكية المسئولية الخاصة بأنظمة إدارة الموارد البشرية التى لم نشاهدها فى مؤسسات التى تخضع للباب الخامس.

إن الاحتياجات المؤسسية الخاصة بالمؤسسات التى تعفى كليًا أو جزئيًا من الباب الخامس درجت مؤسساتها على تنظيم السياسات والممارسات الخاصة بإدارة مواردها البشرية حتى تفى بحاجاتها المحلية المؤسسية، وليس من المفترض فى هذه الحالة أن تقوم هذه المؤسسات بتسليم الأماكن الشاغرة للجهة المركزية كما تفعل المنظمات والمؤسسات التى تندرج تحت الباب الخامس، والتى يشترط منها القيام بتسليم الأماكن الشاغرة لديها إلى مكتب إدارة شئون الأفراد المستخدمين. إن ضخامة الإعلان عن وظيفة ما يتوقف على ما تحتاج إليه الوظيفة لجذب عدد كاف من المتقدمين للوظائف. إن معظم المؤسسات اتجهت نحو إعطاء الإدارات صلاحيات واسعة فى تحديد الأجور، فى حين كان خيار المحاربين القدامى سياسة واضحة للرأى العام، فالمنظمات التى لم تطلب اعتماد هذا النظام فى عملية التشغيل (الاستخدام) أو القوى العاملة لم تطبقه أو طبقته شكليًا.

تمت الاستعانة بقانون قاعدة الثلاثة (The rule of Three) فقط من قبل المؤسسات القليلة المتبقية، حيث كانت الرغبة هى خيار المحاربين القدامى. فبعض المؤسسات اختارت المدخل الطبقى للترقيات والمعدلات. ولم يكن للأفراد فى الباب الخامس الذى يستثنى المنظمات فرصة الوصول إلى جهة التماس خارجى مثل هيئة حماية أنظمة الجدارة.

التفسيرات غير الثابتة:

عندما واجهت إدارة الموارد البشرية الفيدرالية التحديات لتكون أكثر سرعة في الاستجابة إلى احتياجات الإدارة، قامت بعض الأصوات المحلية بإعادة تفسير ممارسات وسياسات الجدارة التقليدية، وذلك كما تبين في المنظمات التي أجريت عليها الدراسة. وبدلاً من تقليص الممارسة القائمة على الجدارة عُدِّلت هذه التفسيرات والتطبيقات كي تفي بالحاجات المؤسسية لا سيما في مجال المنافسة المفتوحة ونظام التعويضات ومدة الخدمة وحماية المستخدمين.

الرقابة والمسئولية:

في الوقت الذي تتحرك فيه المنظمات الحكومية والوكالات الفيدرالية نحو بيئة أقل خضوعًا للقوانين، يلوح في الأفق سؤال عن كيفية تأمين المسئولية. فالوكالات الفيدرالية التي تنضوي تحت الباب الخامس ملزمة بمتطلبات قانون الحكومة الأمريكية وقانون القواعد الفيدرالي، وذلك من خلال مكتب إدارة شئون الأفراد وقسم الإشراف على إدارة الموارد البشرية.

وحين دب الضعف في هذه الأنماط من المسئولية في السنوات العشر الماضية، وبينما تولى مكتب إدارة شئون الأفراد توجيه المنظمات الحكومية والوكالات إلى تطوير نظام مسئولياتها، نستطيع أن نقول إنه ما زال هناك آلية واضحة للإشراف والمراقبة. وهذا لا ينطبق على المؤسسات في الدراسة التي أجريت والتي لها أنظمة إشراف ومراقبة خارجية محدودة أو حتى غير محدودة على إدارة أهم الموارد وهي المواردالبشرية.

إن الإشراف والمسئولية الخاصة بأنظمة الإدارة الفيدرالية (شاملة إدارة الموارد البشرية) مهمة للحفاظ على ثقة الشعب والاستجابة له. إن القضية الأساسية هي بناء مسئوليات نوعية وآلية إشراف من دون زيادة التحكم الإجرائي الذي يقلل من المرونة الإدارية.

الخاتمة (إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية):

أحس بالراحة فى مكان العمل والفصل الدراسى لهذه النظرة التى تتسع عن القيم التى تقوم على الجدارة وذلك فى السياسات والممارسات فى مجال رأس المال البشرى الفيدرالى. إن لغة القانون والعلاقات تتحدث بطريقة أكثر وضوحًا إلى المديرين فى أماكن العمل الفيدرالية من تلك اللغة التى تحوى تقاليد الجدارة البالية. فالجدارة تمثل عهدًا مختلفًا للإدارة ولا تمتلك معنى عالميًا سياسيًا أو قانونيًا فى داخل مجتمع رأس المال البشرى الفيدرالى. إن العدل والمساواة اللذين تم وضعهما داخل إطار السياسة العامة والقانون يتطوران مثل القيم المقبولة اجتماعيًا والتى تدير الشعوب فى القطاع العام.

وإنه بينما تحصل المؤسسات على المرونة كى تطور أنظمة مواردها البشرية يتم تعريف سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية محليًا عن طريق أصوات متعددة مثل: الإدارة، العمل والأفراد المستخدمين، المواطنين والزبائن، والمطالب السياسية والاجتماعية.

إذا كانت المنظمات التى يستثنيها الباب الخامس هى النموذج الذى يحتذى به فإن ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الجديدة سوف تستمر فى تقليد أنظمة إدارة الموارد البشرية التقليدية القائمة على الجدارة. إن المهمة هنا هى التأكد من أن الحرص على قيام حكومة تقودها النتائج يجب أن يكون مبنيًا على قيم ونظام إدارة موارد بشرية قائمة على العدل والمساواة.

نحن الآن أمام تحدٍّ بالقيام بعمل إطار واسع لإدارة الموارد البشرية الفيدرالية والذى يمكن المؤسسات التى بداخله من أن تقوم بتطوير ممارساتها ذات العلاقة بالجدارة التى تقوم بإعانة هذه المؤسسات على القيام بعملها وفى الوقت نفسه تفهم من قبل القوى العاملة بأنها شرعية. إن المعاملة العادلة وإدارة الموارد البشرية التى تؤمن بالمساواة تحتاج إلى مؤسسات كى تقوم بتعريف وربط العمل، توقعات الأداء، تحديد المكافآت، وكذلك القيام بخلق السياسات وتطوير السلوك الذى يقيس ويساعد على أداء العمل والتوقعات الخاصة بالأداء.

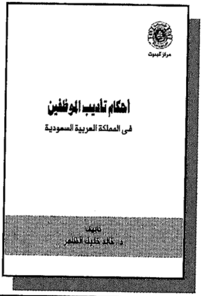
إن فكرة قيام أنظمة متعددة للجدارة تحت مظلة العمل الفيدرالية تناسب شبكة العمل الأكثر اتساعًا، الخاصة بعلاقات المؤسسات والإدارات، والتى نادت بقيام بيئات اجتماعية سياسية، واقتصادية معقدة. فأنظمة إدارة الموارد البشرية غير المركزية وغير المنظمة زادت من عمليات المسئولية والإشراف.

إن أحد المداخل يصب فى الحاجة إلى أنظمة حكومية ذات مسئولية قانونية قوية ومهنية وكذلك الحاجة إلى قليل من الأنظمة الهرمية الإجرائية. فالمطلوب فى بيئة أقل تنظيمًا هو بناء معايير مهنية ذات ثقافة وقيم مؤسسية تقوم بترقية فعالية الأداء وتأثيره، وذلك لتقليل التأثير السلبى للمحاباة والتمييز، كما تقوم فى الوقت نفسه بالاعتراف بإسهامات الأفراد المستخدمين. ولقد اقترحت "مارجريت ويتلى IMaregrt Wheatley" بأنه عند إصدار أمر فى بيئة فوضوية فإن المديرين والمستخدمين يحتاجون إلى قيم واضحة من الأوامر العليا صادرة من الخبراء الفنيين لتقوية العمل المستقبلى.

إن قيم العدل والمساواة الآن مرتبطة بمعظم المناقشات التى تدور حول خلق وتقييم أو مقاضاة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية. ففى مقال لجريدة "الواشنطن بوست" فى أحد الأعمدة عن العلاقات التنفيذية فى إدارة النقل الأمنى بدأ المقال بعنوان "اتهام العدل"، وذهب هذا المقال للقول بأن تقرير المفتش العام بوصف الميل الصريح نحو الإدارة ينم عن عدم مساواة كبير، ونصح المنظمات الحكومية بتخصيص معاملات أكثر عدالة للمستخدمين ذوى الدرجات الدنيا، وذلك فى حالة إصدار قرارات خاصة بمكافآت الأداء. هذه هى لغة مكان العمل الفيدرالية الحديثة، إنها اللغة التى يمكن استعمالها للتعريف والنقاش ورسم الطريقة التى يجب أن يعامل بها الناس. وبقدر ما أسرعنا فى بداية مخاطبة إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشرى بهذه اللغة، وبدأنا أيضًا بتثقيف وتعليم المديرين والأفراد المستخدمين بالكيفية التى يكونون بها عادلين فى تعاملهم مع المستخدمين - سنكون أسرع فى بداية فهمنا بكيفية نستطيع من خلالها ربط القيم العامة بممارسات العمل التى نريد تطبيقها فى الحكومة.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

كـــتـــاب



أحكام تأديب الموظفين
فى المملكة العربية السعودية

تــألــيــف: د. خالد خليل الظاهر

الـنـاشــــر: معهد الإدارة العامة

سنة النشــر: ١٤٢٦هـ

عـدد الصـفـحـات: ٣٦٨ صفحة

تناول الأحكام والمبادئ والأسس التى قام عليها نظام تأديب الموظفين فى المملكة العربية السعودية، وأوضح الكتاب أن نظام التأديب يقوم على فكرة المصلحة العامة، وانتظام سير الإدارة فى أداء وظيفتها على الوجه الأكمل، ومحاسبة ومجازاة من يخالف أو يحيد من الموظفين عن تطبيق النظام نصًا وروحًا.

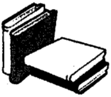
وقد بين الكتاب أن نظام تأديب الموظفين هو إحدى الوسائل التى تبحث فى الالتزامات والضمانات الخاصة بالموظفين والجزاءات التى توقع عليهم؛ لذا تستعين به الرقابة الإدارية فى تحقيق أهدافها.

ويتميز الكتاب بالشمولية، حيث قام بالدراسة والتحليل لمفهوم الموظف العام وعلاقته بالدولة، ومفهوم وطبيعة المخالفة التأديبية، وأساس الجزاء التأديبى وأنواعه وأهدافه وآثاره، وإجراءات وضمانات التحقيق فى المخالفات التأديبية، والسلطات الإدارية المختصة بتوقيع الجزاء التأديبى، ورقابة ديوان المظالم على الطعون الموجهة ضد القرارات الإدارية التأديبية، واختصاصات ديوان المظالم بنظر الدعوى التأديبية، وضمانات المتهم فى المحاكمة التأديبية.

ويعد هذا الكتاب مرجعًا علميًا وعمليًا شاملاً لأحكام نظام تأديب الموظفين فى المملكة، مدعمًا بالأدلة النظرية والعملية المستندة إلى المراجع التقليدية والحديثة وإلى أحكام القضاء.

وخلص الكتاب إلى قائمة تضمنت أهم الاستنتاجات والتوصيات التى تهم كل باحث وموظف ودارس.

من الإصـدارات الجديدة للمعهد



كـتـاب



تطبيقات عملية فى المحاسبة الحكومية فى المملكة العربية السعودية

تـألـيـف: محمود بن مقبل الرشيد
بابكر الأمير بابكر

الناشـر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ٣٩٢ صفحة

يعد أحد الإصدارات المفيدة فى مجال المحاسبة الحكومية الذى يؤكد أن المحاسبة أحد العلوم التطبيقية التى لا يمكن إتقانها عن طريق الإلمام بمبادئها ومفاهيمها الأساسية فحسب، فبجانب الخلفية النظرية المتينة لا بد من وجود تطبيقات عملية مكثفة لترسيخ تلك المبادئ والمفاهيم.

يسد الكتاب حاجة فى مكتبة المحاسبة الحكومية التى تقدم عرضًا مستفيضًا لأسس المحاسبة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، ولكنها تقف دون إمداد الدارسين والممارسين بمادة علمية تطبيقية كافية فى هذا المجال. إن جانبًا كبيرًا من التطبيقات العملية التى طُرحت فى الكتاب قد انبثقت من الأسئلة والاستفسارات التى تم تلقيها من الدارسين والمهنيين العاملين فى مجال المحاسبة فى الوحدات الحكومية المختلفة، مما أضفى على الكتاب طابعًا عمليًا مفيدًا لطلاب العلم والعاملين فى مجال المحاسبة الحكومية.

يحوى الكتاب بين دفتيه ذخيرة وافية من التطبيقات العملية فى المحاسبة الحكومية التى اتبعت بحلول لها، وقد ذُيلت الحلول بتحليلات محاسبية لتسهيل الفهم والاستيعاب وتقديم مرشد يهتدى به الدارسون والممارسون فى معالجة الحالات المشابهة.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..........................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: فى حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

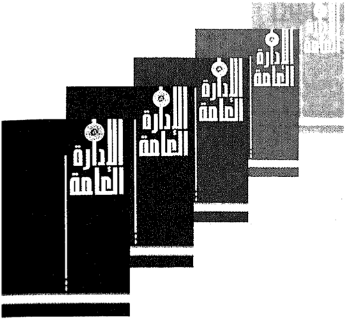
Address: ....

Please find a bank draft for $.........................., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: ..../........../20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes



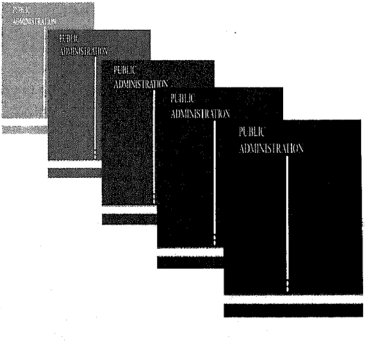
مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العـــدد:**

- فـى الـمملكة العـربيـة السـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخرى: ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

● **الاشتراكات السنوية:**

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فـى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فـى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فـى البلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسـات:				
- فـى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فـى البلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Impact of Economic Fundamentals on the Performance of Mutual Funds in the Emerging Capital Market of Egypt.

Dr. Yehia A. Abu Alfutooh

This study aims to examine the relationship between economic fundamentals - specially inflation, the exchange rate, interest rate, government borrowing, and gross domestic product (GDP) - and the performance of mutual funds, using the APT model. For mutual fund performance we tested 12 models and found that model (9) is the best, whether according to the theoretical concept or using both the Likelihood ratio and the non-nested tests. There is Granger causality between the mutual funds performance and economic variables. I found bi-causality between mutual funds performance and all variables except real exchange rate, which the causality from real interest rates to mutual funds performance.

Abstract

The Employees' Perception of How Far the System of Evaluating Their Performance Is Objective, and Its Relationship to Personal and Job-related Characteristics

An Applied Study of a Random Sample of the Jordanian Departments and Directorates

Dr. Nader A. Abu - Sheikha

The study aims at exploring employees' perception of the objectivity of their performance evaluation in governmental organizations in Jordan.

It also aims at identifying the relationship between the perception of their performance and personal and job-related characteristics.

A questionnaire was designed and randomly distributed to a sample consisting of (357) employees, which constituted (10%) of the selected sample in four ministries and (15%) of the selected sample in four governmental departments and directorates. Completed questionnaires which were reliable for statistical analysis were (283) . SPSS was used to analyze the data and to answer the questions of the study.

The results showed that:

1. Employees believed that the performance evaluation process is not objective.
2. There were significant statistical differences in employees' perception towards the objectivity of performance evaluation. These were attributed to working place, position, position class, education level, marital status, gender, age, and years of experience.
3. Employees believed that performance evaluation system has problems related to the raters, the system, and the ratee also.

The study provides a number of suggestions and recommendations to help deal with performance evaluation problems.

Abstract

The Theory of Administrative Resolution's Nullity in Doctrine and Jurisprudence (Comparative Study)

Dr. Dine Aljillali Bouzid

The theory of canceled resolutions has been looked upon as a device which administrative jurisprudence has created in order to protect individual liberties and overlap the time factor which threatens resolutions and may cause their annulation .

Yet, jurisprudence has failed to reach a unifying norm in that respect and has relied on the discretional power of the judge and his aptitude to conciliate between the stability of the administrative function and the protection of individual liberties, which in turn has led to the conditioning of annulation by a certain minimal degree of illegality

CONTENTS **Page**

- The Theory of Administrative Resolution's Nullity in Doctrine and Jurisprudence (Comparative Study)

  Dr. Dine Aljillali Bouzid **595**

- The Employees' Perception of How Far the System of Evaluating Their Performance Is Objective, and Its Relationship to Personal and Job-related Characteristics: An Applied Study of a Random Sample of the Jordanian Departments and Directorates

  Dr. Nader A. Abu - Sheikha **637**

- The Impact of Economic Fundamentals on the Performance of Mutual Funds in the Emerging Capital Market of Egypt.

  Dr. Yehia A. abu Alfutooh **709**

- Merit by Any Other Name - Reframing the Civil Service Principle.

  Colleen A.Woodard

  Translated by:

  Abdullah H. Al- Onize

  Revised by:

  Dr. Mansour A. Al-Mashouq **775**

PUBLIC ADMINISTRATION

• Volume Forty Five
• Issue Number 4

*** Correspondence:**

Correspondence Concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration*, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

- The Theory of Administrative Resolution's Nullity in Doctrine and Jurisprudence (Comparative Study)
  Dr. Dine Aljillali Bouzid

- The Employees' Perception of How Far the System of Evaluating Their Performance Is Objective, and Its Relationship to Personal and Job-related Characteristics: An Applied Study of a Random Sample of the Jordanian Departments and Directorates
  Dr. Nader A. Abu - Sheikha

- The Impact of Economic Fundamentals on the Performance of Mutual Funds in the Emerging Capital Market of Egypt.
  Dr. Yehia A. Abu Alfutooh

- Merit by Any Other Name - Reframing the Civil Service Principle.
  Colleen A.Woodard
  Translated by:
  Abdullah H. Al- Onize
  Revised by:
  Dr. Mansour A. Al-Mashouq

• Volume Forty Five • Number 4 • Shawwal 1426 • Nov. 2005

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **The Theory of Administrative Resolution's Nullity in Doctrine and Jurisprudence (Comparative Study)**
  Dr. Dine Aljillali Bouzid

- **The Employees' Perception of How Far the System of Evaluating Their Performance Is Objective, and Its Relationship to Personal and Job-related Characteristics: An Applied Study of a Random Sample of the Jordanian Departments and Directorates**
  Dr. Nader A. Abu - Sheikha

- **The Impact of Economic Fundamentals on the Performance of Mutual Funds in the Emerging Capital Market of Egypt.**
  Dr. Yehia A. Abu Alfutooh

- **Merit by Any Other Name - Reframing the Civil Service Principle.**
  Colleen A.Woodard
  Translated by:
  Abdullah H. Al- Onize
  Revised by:
  Dr. Mansour A. Al-Mashouq

• Volume Forty Five • Number 4 • Shawwal 1426 • Nov. 2005

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٦هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

• النطاق القانونى لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة فى المملكة العربية السعودية .
د. محمد بن ناصر البجاد

• تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية : دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين .
أ. عجلان بن محمد الشهرى

• مراجعة الأداء البيئى : إطار مقترح .
د. السيد أحمد السقا

• الاغتراب الوظيفى ومصادره : دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية فى القطاع الصحى الأردنى بإقليم الشمال .
أ. عبداللطيف ماجد عنوز

• النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية وإمكانية تطبيقها على سوق الأسهم السعودية .
د. محمد كبيه كبيه
د. أميرة محمد عاكف عبيدو

• المجلد التاسع والثلاثون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٠هـ • يولية ١٩٩٩م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمد : ٠٢٥٦ - ٩٠٣٥
رقم الإيداع : ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

• **النطاق القانونى لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة فى المملكة العربية السعودية .**

د. محمد بن ناصر البجاد

• **تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية : دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين .**

أ. عجلان بن محمد الشهرى

• **مراجعة الأداء البيئى : إطار مقترح .**

د. السيد أحمد السقا

• **الاغتراب الوظيفى ومصادره : دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية فى القطاع الصحى الأردنى بإقليم الشمال .**

أ. عبداللطيف ماجد عنوز

• **النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية وإمكانية تطبيقها على سوق الأسهم السعودية .**

د. محمد كبيه كبيه

د. أميرة محمد عاكف عبيدو

المجلد التاسع والثلاثون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٠هـ • يولية ١٩٩٩م

● ثمن العـــدد :

- فى المملكة العربيـة السعودية وبقيـة الـدول العربيـة الأخرى : ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار .

- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● الاشـتراكات السـنوية :

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
* الأفـراد :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى .	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
* المؤسسات :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى .	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار

الإدارة العامة

• المجلد التاسع والثلاثون

• العــدد الثـــانــى

المحتويـات	الصفحة

- النطاق القانونى لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة فى المملكة العربية السعودية .

د. محمد بن ناصر البجاد ٢١٥

- تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية : دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين .

أ. عجلان بن محمد الشهرى ٢٥٥

- مراجعة الأداء البيئى : إطار مقترح .

د. السيد أحمد السقا ٣٠١

- الاغتراب الوظيفى ومصادره : دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية فى القطاع الصحى الأردنى بإقليم الشمال .

أ. عبداللطيف ماجد عنوز ٣٤٣

- النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية وإمكانية تطبيقها على سوق الأسهم السعودية .

د. محمد كبيه كبيه
د. أميرة محمد عاكف عبيدو ٣٩١

● الإدارة العامة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٠ هـ
● يوليه ١٩٩٩ م

النطاق القانونى لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة فى المملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر البجاد *

المقدمة :

منعت المملكة العربية السعودية الأجانب من مزاولة التجارة بشتى أنواعها ، وقصرت مزاولتها على السعوديين أو الأجانب الذين يصرح لهم بمزاولتها وفقًا لأنظمة محددة ، كنظام استثمار رأس المال الأجنبى والأنظمة الأخرى المرتبطة به .

وقد يمارس الأجنبى التجارة فى المملكة باسمه الخاص ، وفى هذه الحالة يعتبر مخالفًا لمبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة وتطبق بحقه الجزاءات المقررة ، كما قد يمارس التجارة فى المملكة مستترًا خلف شخص مصرح له بمزاولة التجارة ، مستخدمًا فى ذلك إطارًا قانونيًا معينًا يخوله إدارة أعماله والإشراف عليها ، وهذا ما يعرف بالتستر التجارى .

ولتطبيق مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة أنشئت العديد من اللجان المتخصصة فى منع الأجانب من مزاولة التجارة وفى مكافحة التستر ، وتتولى هذه اللجان بصفة خاصة ضبط المخالفات والتحقيق فيها ، ورفع التوصيات بشأنها إلى الجهات المختصة لتطبيق الجزاءات التى تراها مناسبة .

وتثير مسألة تحديد طبيعة العمل الذى يقوم به الأجنبى ، وما إذا كان هذا العمل يعتبر عملاً تجاريًا أو عملاً مدنيًا ، بعض الصعوبات التى تنعكس على مبدأ منع

* أستاذ القانون التجارى المساعد بمعهد الإدارة العامة ، الرياض .

الأجانب من مزاولة التجارة بصفة عامة ، وعلى الواقع العملى لمكافحة التستر التجارى بصفة خاصة ، وذلك عن طريق عدم اعتبار بعض أنواع النشاطات المختلفة أعمالاً تجارية ، وهو ما يعتبر مخالفًا للحقيقة القانونية لطبيعة هذه الأعمال ، مما يعطى الفرصة للأجنبى للإفلات من مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة ، وبالتالى تكون الفرصة مهيأة له أيضًا وبشكل أفضل لكى يمارس هذه الأعمال بحرية تامة عن طريق التستر .

وتتمثل هذه الصعوبات حاليًا فى عدم وجود معايير قانونية محددة وكافية بذاتها يتم بناءً عليها تحديد ما إذا كان هذا العمل يعتبر عملاً تجاريًا أم مدنيًا . فالنظام لم يتضمن تعريفًا للعمل التجارى ، كما أنه لم يحدد جميع أنواع الأعمال التجارية ، يضاف إلى ذلك صعوبة تحديد هذه المعايير من الناحية القانونية ، خصوصًا بالنسبة لما يحدثه التطور السريع للتجارة فى وقتنا الحاضر من ظهور أعمال تجارية مستجدة ، وعدم مجاراة المنظم لهذا التطور السريع بالشكل المطلوب الذى يتلاءم مع مقتضياته ، مما يستدعى توافر الخبرة القانونية المتخصصة فى هذا المجال فى أعضاء اللجان المكلفة بمنع الأجانب من مزاولة التجارة ، وكذلك لجان مكافحة التستر ، وهو ما يعنى المقدرة التامة على تكييف تجارية أى عمل من الأعمال من قبل أعضاء تلك اللجان .

وفى ظل غياب تلك المعايير القانونية المحددة للتفرقة بين العمل التجارى والعمل المدنى ، نجد أن الواقع العملى بالنسبة لمنع الأجانب من ممارسة التجارة وكذلك بالنسبة لمكافحة التستر التجارى ، قد اتخذ من حاجة الجهات المختصة إلى ضرورة الحصول على ترخيص معين أو سجل تجارى لممارسة نشاط ما ، قرينة على تجارية هذا النشاط . ولا شك أن هذا الواقع لا يمكن الاعتماد عليه كدليل فى تحديد تجارية النشاط الذى يتم الترخيص فيه من عدمها ؛ إذ قد يكون النشاط مدنيًا ، ولكن لأغراض إدارية بحتة قد تستدعى ممارسة هذا النشاط الحصول على ترخيص مسبق من جهة الإدارة . كذلك الشىء نفسه بالنسبة للسجل التجارى ، فالقيد فيه لا يعتبر دليلاً قاطعًا على تجارية النشاط أو الشخص . إذ ليس كل من تم قيده فى السجل التجارى يعتبر تاجرًا ؛ وذلك لأنه قد يتم قيد أشخاص طبيعيين أو اعتباريين فى السجل التجارى بالرغم من أنهم يمارسون أعمالاً مدنية بحتة ، وخير دليل على ذلك ضرورة قيد الشركات المهنية وكذلك الشركات التى تمارس نشاطًا خيريًا فى السجل التجارى .

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك أعمالاً أخرى تعتبر تجارية حتى لو قام بها الشخص مرة واحدة ، بغض النظر عن صفة القائم بها ، سواء كان تاجرًا أم غير تاجر ، سعوديًا أم أجنبيًا . وبناء عليه ، إذا سلّمنا باعتبار الترخيص أو القيد في السجل التجارى دليلاً على تجارية العمل ، فإن هذا سوف يعطى الأجانب - وبدون أدنى شك - الفرصة فى القيام ببعض الأعمال التى تعتبر تجارية بنص النظام ، وبغض النظر عما إذا قاموا بها منفردين أو متسترين خلف أسماء أشخاص مصرح لهم قانونًا بممارسة التجارة ، مما يخالف من ناحية مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة ، ويسمح من ناحية أخرى للأجانب بالتستر لممارسة هذا النوع من الأعمال بحرية تامة .

أهمية البحث :

مما سبق تبرز أهمية وضع المعايير القانونية التى بناء عليها تتم التفرقة بين مجالات العمل التجارى وغيره من الأعمال الأخرى بدلاً من الاعتماد الكلى على ضوابط قد لا تكون صحيحة فى الغالب ، وحتى إن كانت صحيحة فى بعض الأحيان إلا أنها تكون غير كافية كأساس للتفرقة لتشمل كافة الأعمال التجارية ، مما يجعلها غير ملائمة للتطور السريع والمستمر الذى يحدث بالنسبة للتجارة بصفة عامة ، وتعدد مجالاتها ونطاقها بصفة خاصة . ومتى ما تم استيعاب المعايير القانونية بالشكل السليم ، فإنها ستسهل على المهتمين بتطبيق الأنظمة - التى تمنع الأجانب من مزاولة التجارة بصفة عامة ، وتلك التى تكافح التستر التجارى بصفة خاصة - تحديد فئة الأجانب المخالفين لهذه الأنظمة .

مشكلة البحث :

إن وضع المعايير القانونية التى تحكم التفرقة بين العمل التجارى وغيره من الأعمال ليست بالعملية السهلة ؛ وذلك لعدم وجود نصوص قانونية صريحة فى التشريعات التجارية التى تضع تعريفًا محدداً للعمل التجارى يميزه عن غيره . وقد اكتفت هذه التشريعات فى المقابل بتعداد بعض الأعمال التى اعتبرتها أعمالاً تجارية عن طريق النص على تجارية هذه الأعمال .

ويعتبر هذا الغياب قاعدة عامة جرت عليها أغلب التشريعات التجارية العالمية تقريباً ومن ضمنها نظام المحكمة التجارية السعودى الصادر عام ١٣٥٠هـ ، الذى لم يضع تعريفاً محدداً للعمل التجارى واكتفى بتعداد وسرد الأعمال التى تعتبر أعمالاً تجارية فى المادة الثانية منه ، وذلك بعد أن عرف التاجر فى المادة الأولى منه بأنه (كل من اشتغل بالتجارة واتخذها مهنة له) . فقد نصت المادة الثانية من هذا النظام على ما يلى : «يعتبر من الأعمال التجارية كل ما هو آت :

أ - كل شراء بضاعة أو أغلال من مأكولات وغيرها لأجل بيعها بحالها أو بعد صناعة وعمل فيها .

ب - كل مقاولة أو تعهد بتوريد أشياء أو عمل يتعلق بالتجارة بالعمولة أو النقل براً أو بحراً أو يتعلق بالمحلات والمكاتب التجارية ومحلات البيع بالمزايدة (يعنى الحراج) .

ج - كل ما يتعلق بسندات الحوالة بأنواعها أو بالصرافة والدلالة (السمسرة) .

د - جميع العقود والتعهدات الحاصلة بين التجار والمتسببين والسماسرة والصيارف والوكلاء بأنواعهم ، وجميع المقاولات المتعلقة بإنشاء مبان ونحوها متى كان المقاول متعهداً بتوريد المؤن والأدوات اللازمة لها .

هـ - كل عمل يتعلق بإنشاء سفن تجارية أو شراعية وإصلاحها أو بيعها أو شرائها فى الداخل والخارج ، وكل ما يتعلق باستئجارها أو تأجيرها أو بيع أو ابتياع آلاتها وأدواتها ولوازمها وأجرة عمالها ورواتب ملاحيها وخدمها ، وكل إقراض أو استقراض يجرى على السفينة أو شحنها ، وكل عقود الضمانات المتعلقة بها ، وجميع المقاولات المتعلقة بسائر أمور التجارة البحرية» . وقد أطلق الفقه على هذا النوع من الأعمال التجارية مسمى الأعمال التجارية الأصلية أو المحضة أو الأعمال التجارية الموضوعية ؛ نظراً لأن المنظم يسبغ الصفة التجارية على العمل نفسه بغض النظر عن صفة الشخص القائم به [1] .

وباستقراء القرارات والتعاميم الصادرة من بعض الجهات الرسمية فى المملكة العربية السعودية ، والتى تنظم بعض المسائل المتعلقة بمزاولة الأعمال التجارية ، نجد أنها لم تضع تعريفاً قانونياً محدداً للعمل التجارى ، شأنها فى ذلك شأن نص المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية ، وقد اكتفت باستخدام لفظ «العمل التجارى» أو

لفظة «التجارة» . من ذلك تعميم وزارة الداخلية رقم (٣٣٥٨٦) فى ١٣٩٦/١٢/١١هـ الذى منع التجار غير السعوديين من مزاولة التجارة فى المملكة . وكذلك قرار مجلس الوزراء رقم (٣) فى ١٣٩٨/١/١هـ الذى استثنى بعض فئات الأجانب من مزاولة العمل التجارى . وأخيراً الأمر الملكى رقم (٥/م/١٥٣٩) فى ١٣٩٨/١/١٧هـ والأمر الملكى رقم (٨/١١٤٧) فى ١٤٠٧/١٠/٢٧هـ اللذان سمحا لمواطنى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بمزاولة تجارة التجزئة .

وفى ظل غياب التعريف القانونى المحدد للعمل التجارى الذى يمكن من خلاله التمييز بين العمل التجارى وغيره من الأعمال ، أثار تعداد الأعمال التجارية الوارد فى التشريعات التجارية التساؤل عما إذا كان هذا التعداد قد ورد على سبيل المثال ، أم أنه ورد على سبيل الحصر بحيث لا تجوز إضافة أية أعمال أخرى إليه . وقد حسم الرأى الراجح فى الفقه هذا التساؤل باعتباره هذا التعداد قد ورد على سبيل المثال وليس الحصر [٢] . ويستند هذا الرأى إلى أن المنظم لم يكن بوسعه ومقدوره أن يلم بكل ما يعتبر من الأعمال التجارية وقت صدور النظام قبل ما يقارب سبعين سنة من الآن ، كما لم يكن بإمكانه فى ذلك الوقت التنبؤ بما سيستجد فى ميدان التجارة الذى يتطور بصورة سريعة ومذهلة . ومما يؤكد صحة هذا الرأى أيضاً – فى نظرنا – أن عدم تحديد تعريف للعمل التجارى والاكتفاء بتعداد الأعمال التجارية ، يمكن تفسيره باتجاه نية المنظم إلى عدم حصر الأعمال التجارية فى التعداد الذى أورده ، وخصوصاً أن المنظم قد أورد الأعمال التى تعتبر تجارية حين صدور النظام ، يضاف إلى ذلك أنه لو تم الاكتفاء بالأعمال التى عددها المنظم لأخرجنا بذلك العديد من الأعمال التى تعتبر تجارية فى وقتنا الحاضر ، مما يفوت النفع العام ويضر بالتالى بالمصلحة العامة ، وهو ما لا يفوت على المنظم فى أية دولة تحاشيه .

ونخلص مما سبق إلى أنه لا توجد معايير ثابتة وعامة يمكن اعتبارها أساساً لتعريف قانونى يمكن بناء عليه التفرقة بين العمل التجارى وغيره من الأعمال . وأمام هذا النقص فى نظام المحكمة التجارية لا يوجد أمامنا إلا الرجوع إلى محاولات القضاء والفقه التى تهدف إلى وضع معايير ثابتة للتفرقة بين العمل التجارى وغيره من الأعمال ؛ وذلك لعدم وجود قضاء تجارى سعودى تصدى لهذه المسألة بصورة خاصة . يضاف إلى ذلك الغياب الكامل للفقه التجارى السعودى الذى لم يتطرق إلى هذه المسألة إلا من

خلال سرد ما ورد فى بعض التشريعات التجارية العربية المستمدة بدورها من التقنين التجارى الفرنسى .

ونكتفى بالقول إن الفقه الفرنسى ، محاولة منه لوضع ضوابط للتفرقة بين العمل التجارى والعمل المدنى ، قد وضع نظريات عديدة أهمها : نظرية المضاربة ، ونظرية التداول ، ونظرية المقاولة . فبمقتضى نظرية المضاربة فإن العمل التجارى هو العمل الذى يتم بقصد تحقيق ربح ، ويستوى هنا أن يكون الربح مادياً أم معنوياً . أما نظرية التداول فمؤداها أن الأعمال التجارية هى الأعمال التى تتعلق بالوساطة فى تداول الثروات من وقت خروجها من يد المنتج إلى حين وصولها إلى يد المستهلك . أما بالنسبة لنظرية المقاولة فبموجبها يكون العمل تجارياً متى ما تمت ممارسته بشكل متكرر من خلال إطار أو تنظيم مادى قانونى معين يهدف إلى القيام بالعمل بشكل مستمر ودائم . وأخيراً تتمثل نظرية الحرفة فى أن العمل يعتبراً تجارياً متى ما كان متعلقاً بممارسة مهنة تجارية فقط . إلا أن هذه النظريات ليست جميعها بمنأى عن النقد ، ولا تصلح أى منها أن تكون أساساً وحدها يمكن الاعتماد عليه للتفرقة بين العمل التجارى والعمل المدنى بدون أخذ النظريات الأخرى فى الاعتبار ، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن الأعمال التجارية التى عددها المنظم لم تكن مبنية على نظرية واحدة ؛ وذلك لأن قواعد القانون التجارى لا يمكن بناؤها بصفة مطلقة على المنطق المجرد لأنها تأتى نتيجة للتطور الذى يحصل فى البيئة التجارية (٣) .

وكنوع من الاجتهاد الفقهى أورد العديد من الفقهاء بعض التعريفات القانونية للعمل التجارى ، إلا أن جميع هذه التعريفات يعتريها بعض النقص ولا تعتبر كاملة لعدم شمولها لجميع الأعمال التجارية . ومن جملة هذه التعريفات ما ذهب إليه البعض من أن العمل التجارى (هو العمل الذى يتعلق بالوساطة فى تداول الثروات ويهدف إلى المضاربة وتحقيق الربح ، على أن يتم على وجه المقاولة بالنسبة للأعمال التى يتطلب فيها القانون ذلك) (٤) . وما يلاحظ على هذا التعريف أنه لا ينطبق إلا على جزء من الأعمال التجارية بطبيعتها أو الأصلية أو المحضة كما يسميها بعض أهل الفقه وهى (الأعمال التى نص النظام على تجاريتها صراحة أو اعتبرت كذلك عن طريق القياس) (٥) ، ولا يشمل التعريف بالتالى بعض أنواع تلك الأعمال التى نص النظام على تجاريتها بدون أن يكون فيها وساطة فى تداول الثروات أو مضاربة ، وذلك مثل الأوراق التجارية التى نص

على تجاريتها لأسباب عملية . كما لا يشمل هذا التعريف الأعمال التجارية بالتبعية ، وهى الأعمال التى تكون مدنية بطبيعتها ويقوم بها تاجر لحاجات تجارته . كما لا يشمل أيضًا طائفة الأعمال المختلطة ، وهى الأعمال التى تكون تجارية بالنسبة إلى طرف ومدنية بالنسبة للطرف الآخر [٦] .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى تحديد نطاق مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة عن طريق تحديد مجالات الأعمال التجارية التى لا يجوز للأجانب مزاولتها فى المملكة العربية السعودية . وفى ظل عدم وجود نص نظامى يضع معيارًا شاملاً ومحددًا يميز الأعمال التجارية عن غيرها ، وفى ظل عدم وجود قضاء سعودى له بصماته الواضحة فى هذه المسألة ، فإننا سنقوم بمحاولة تحديد تلك المجالات عن طريق دراسة الأعمال التجارية الأصلية التى نصت عليها المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية على سبيل التعداد ، مستخدمين فى ذلك طريق القياس ما أمكن ؛ لتحديد تجارية بعض الأعمال المستجدة فى وقتنا الحاضر والتى لم يشملها التعداد الوارد فى النظام . وبناء عليه فإننا سنتناول فى هذا البحث الأعمال التجارية الأصلية ، وستكون دراستنا لها من خلال نوعيها الرئيسين : الأعمال التجارية المنفردة ، والأعمال التجارية بطريق المقاولة .

١ - الأعمال التجارية المنفردة :

الأعمال التجارية المنفردة هى الأعمال التى تعتبر تجارية حتى لو وقعت مرة واحدة ، بغض النظر عن صفة القائم بها سواء كان تاجرًا أم غير تاجر [٧] . وهذا النوع من الأعمال التجارية يعتبر مجالاً رحبًا لمزاولة التجارة بالنسبة للأجانب الممنوعين من مزاولتها ؛ نظرًا لكون الأجنبى يستطيع أن يمارسها بسهولة تامة بدون الحاجة إلى أى إطار أو تنظيم قانونى يعمل من خلاله ، كما تعتبر أيضًا مجالاً رحبًا للتستر التجارى .

وقد عددت المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية - على سبيل المثال - الأعمال التى تعتبر تجارية حتى لو وقعت مرة واحدة ، بغض النظر عن صفة القائم بها سواء كان تاجرًا أم غير تاجر . وتشمل الأعمال التجارية المنفردة وفقًا للترتيب الوارد فى نص

المادة الثانية : الشراء لأجل البيع أو التأجير ، والأوراق التجارية ، وأعمال الصرف والبنوك ، والسمسرة ، وأعمال التجارة البحرية .

أولاً – الشراء لأجل البيع أو التأجير :

اعتبرت الفقرة الأولى من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية عملاً تجاريًا منفردًا «كل شراء بضاعة أو غلال من مأكولات وغيرها لأجل بيعها بحالها أو بعد صناعة وعمل فيها» .

ويتضح من نص الفقرة الأولى ضرورة توافر العديد من الشروط لكى يعتبر هذا العمل تجاريًا . منها ما يتعلق بالطبيعة القانونية للعمل إذ يجب أن يكون هناك شراء ، ومنها ما يتعلق بمحل العمل حيث يجب أن يكون محله منقولاً ، ومنها ما يتصل بسبب العمل إذ يجب أن يكون الشراء من أجل إعادة البيع ، ويضيف الفقه والقضاء شرطًا أخيرًا يتمثل فى ضرورة كون الشراء قد تم لأجل البيع أو التأجير بنية الحصول على ربح (8) .

الشرط الأول : أن يكون هناك شراء .

يعد الشراء ركنًا أساسيًا لاعتبار العمل تجاريًا . والشراء هو كل كسب ملكية شىء أو منفعة بمقابل (9) ، ويستوى هنا أن يكون المقابل نقديا أو عينيًا . ويترتب على ذلك دخول المقايضة والاستئجار لأجل إعادة التأجير فى معنى الشراء . كما يترتب على تطلب الشراء كشرط لتجارية العمل أن من يبيع شيئًا لم يسبق له شراؤه لا يعتبر عمله هذا عملاً تجاريًا ، فمن يبيع شيئا قد ورثه أو شيئًا موهوبًا له أو موصى له به فلا يعتبر عمله هذا عملاً تجاريًا ، والشىء نفسه بالنسبة لمن يبيع شيئًا من ثمرة إنتاجه ، سواء كان ذلك عن طريق استغلال مجهوداته الفكرية أو البدنية ؛ وذلك لعدم تحقق شرط الشراء (10) .

ولزومية الشراء كشرط لتجارية العمل يُخرج بعض الأعمال من نطاق التجارية ، وبالتالى من نطاق القانون التجارى مثل : الزراعة ، والصناعات الاستخراجية ، والإنتاج الفكرى ، والمهن الحرة .

١ ـ الزراعة :

استبعد نظام المحكمة التجارية شأنه فى ذلك شأن معظم التشريعات التجارية الزراعة من نطاق الأعمال التجارية ، حيث نصت المادة الثالثة منه على أنه «إذا باع مالك الأرض أو المزارع فيها غلتها بمعرفته ..... فلا يعد شيئًا من ذلك عملاً تجاريًا» . وبناء عليه فالزراعة تعتبر عملاً مدنيًا تخضع لقواعد القانون المدنى . ولا يفهم من النص أن المنظم استبعد تجارية قيام المزارع ببيع محصولات أرضه بمعرفته فقط بل يشمل ذلك أيضًا جميع الأعمال القانونية التى تستلزمها طبيعة الأعمال الزراعية ، كاستئجار الأرض الزراعية ، وشراء أو استئجار المعدات والآلات الزراعية ، وشراء البذور والأسمدة ، ولوازم تعبئة المحاصيل ، وعقود العمل مع العمال الذين يشتغلون فى الأرض .

وتثور الصعوبات فى تحديد تجارية العمل الزراعى من عدمها عندما يقترن الاستغلال الزراعى ببعض المشروعات ، كقيام المزارع بتصنيع المنتجات الزراعية وتعديل هيئتها لبيعها بسعر أعلى ، كقيامه بطحن القمح وتحويله إلى دقيق ، أو كقيامه بتربية بعض المواشى على أرضه لتربيتها وبيعها أو بيع ما تنتجه من حليب ، أو شراء محصولات الغير وبيعها مع محصولاته .

وقد حسم القضاء الفرنسى هذه الصعوبات بتطبيقه لمعيار النشاط الرئيسى لصاحب الشأن . فإذا كان النشاط الرئيسى هو الاستغلال الزراعى وكان تحويل المنتجات الزراعية وتعديل هيئتها أو تربية المواشى بقصد بيعها يعتبر نشاطًا تابعًا وثانويًا ، فإن هذه الأعمال الثانوية تفقد صفتها التجارية وتعتبر أعمالاً مدنية بالتبعية . وبالمقابل إذا كان تحويل المنتجات الزراعية أو تربية المواشى هو النشاط الرئيسى وكانت الزراعة نشاطًا تابعًا وثانويًا هدفه الحصول على المواد الأولية اللازمة لمزاولة النشاط الرئيسى ، فإنها تعتبر عملاً تجاريًا بالتبعية [١١] . ويكون النشاط تابعًا أو ثانويًا متى ما كان يتطلبه النشاط الرئيسى ويتصل به اتصال ضرورة ولزوم أو كان امتدادًا عاديًا ومألوفًا له .

ويعتبر استبعاد الزراعة من نطاق القانون التجارى قاعدة استقرت منذ قديم الزمن ؛ والسبب فى ذلك يرجع إلى أن الزراعة سابقة من الناحية التاريخية فى ظهورها على

التجارة ، وقد تكوَّن القانون المدنى أصلاً من أجلها وبالتالى لا يمكن نزعها من نطاقه ، بالإضافة إلى أن المزارعين يكونون طبقة اجتماعية مستقلة تماماً بعاداتها وتقاليدها وأعرافها عن طبقة التجار التى تختلف عنهم فى ذلك اختلافاً كبيراً (١٢) . وإذا كان هذا الاستبعاد له ما يبرره بالنسبة للمشروعات الزراعية الفردية أو العائلية البسيطة التى تقوم على المجهودات الشخصية لأصحابها ، إلا أنه يصعب التسليم بذلك عملياً فى الوقت الحاضر بالنسبة للمشروعات الزراعية كبيرة الحجم التى يتم تأسيسها بهدف الحصول على الربح والتى تستخدم الأساليب التجارية الحديثة لتحقيق أهدافها ، كاتخاذها شكلاً قانونياً محدداً لممارسة نشاطها ، أو لجوئها إلى الاكتتاب العام ، أو حصولها على الائتمان من مؤسسات التمويل ، أو لجوئها إلى الوسائل التجارية لتصريف منتجاتها كالإعلانات التجارية بمختلف أنواعها . فخروج مثل هذا النوع من المشروعات الزراعية من نطاق الأعمال التجارية ليس له ما يبرره من الناحية القانونية ، فمثل تلك المشروعات تتحقق فيها أغلب المعايير القانونية الكافية لاعتبارها مشاريع تجارية . فهى تقوم بالمضاربة على رؤوس الأموال وعمل العمال والعدد والآلات بهدف الحصول على الربح . كما أن عملها فيه تداول للثروات ويأخذ شكل مقاولة أو مشروع يتميز بوجود بعض المظاهر الخارجية التى تنبئ عن وجوده ، كما يتميز بدوامه واستمراره .

بالإضافة إلى ذلك فإن خروج مثل هذه المشروعات الزراعية من نطاق الأعمال التجارية قد يفوِّت على المتعاملين مع هذه المشروعات المنفعة التى تحققها مرونة قواعد القانون التجارى لهم ، كالحرية فى اختيار القضاء المناسب لهم ، والحرية فى استخدام شتى وسائل الإثبات ، وكذلك الاستفادة من قواعد الإفلاس والأعذار وافتراض التضامن بين المدينين والمهل القضائية والنفاذ المعجل ، وغير ذلك مما تتميز به قواعد القانون التجارى عن قواعد القانون المدنى . كما أن ذلك قد يفوت على تلك المشروعات من ناحية أخرى استفادتها من قواعد الائتمان التجارى ، ويحرم مالكيها من الاستفادة من مرونة قواعد القانون التجارى التى توفر لهم حماية أكبر وتقوى ائتمانهم ، كخضوعهم لقواعد الإفلاس التجارى .

ولم يقرر نظام المحكمة التجارية تجارية مثل هذا النوع من المشروعات الزراعية ، كما لم يصدر بعده ما يقرر اعتبار مثل تلك المشروعات تجارية ، خصوصاً مع انتشار

تلك المشروعات بشكل كبير فى المملكة وضخامة رؤوس أموالها نتيجة للدعم المادى والمعنوى الكبير الذى تقدمه الدولة لمثل تلك المشروعات . ويستحسن والوضع كذلك أن يتم إسباغ الصفة التجارية على هذا النوع من المشروعات مع النص عليه صراحة فى النظام ، أو يتم الاستفادة من تجارب بعض الدول في هذا المجال مثل فرنسا التى أسبغت الصفة التجارية بطريقة غير مباشرة على المشروعات الزراعية متى ما اتخذت شكل شركة التضامن أو التوصية البسيطة أو ذات المسئولية المحدودة أو المساهمة ؛ وذلك تطبيقًا لنص الفقرة الثانية من المادة الأولى من القانون رقم (٥٣٧ ـ ٦٦) وتاريخ ١٩٦٦/٧/٢٤م التى قررت تجارية جميع أنواع الشركات السابقة بسبب شكلها ، بغض النظر عن طبيعة الغرض الذى أنشئت من أجله [١٣] . ويخلو نظام الشركات السعودى من مثل هذا النص ، وبناء عليه فالعبرة فى تحديد طبيعة نشاط الشركة فى المملكة تكون بناء على طبيعة النشاط الذى تمارسه وليس بناء على الشكل الذى تتخذه . فشركات البترول والتعدين والشركات الزراعية العملاقة يحرم المشاركون فيها وكذلك المتعاملون معها من ضمانات القانون التجارى ، بينما يعترف بالصفة التجارية لعملية شراء وبيع منتجات هذه الشركات من قبل تجار التجزئة . وما تجدر ملاحظته أخيرًا أن مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية قد تبنى نفس اتجاه القانون الفرنسى ، حيث نصت المادة (٢/١٣) منه على أن (عدا شركة المحاصة ، يعتبر تاجرًا كل شركة تتخذ أحد الأشكال المنصوص عليها فى قانون الشركات ولو كانت تزاول أعمالاً غير تجارية) [١٤] .

ونخلص مما سبق إلى أن الزراعة فى المملكة تعتبر ـ بدون أدنى شك ـ عملاً مدنيًا بحتًا ، سواء كانت تمارس من قبل أفراد محدودى الإمكانات أو من قبل شركات عملاقة تملك إمكانات ضخمة وكبيرة ، إلا أن ذلك لا يعنى كون الزراعة عملاً مسموحًا للأجنبى بمزاولته . فالأجنبى لا يستطيع أن يمارس نشاط الزراعة فى المملكة إلا من خلال ما يسمح له به نظام استثمار رأس المال الأجنبى والأنظمة المتعلقة به ، وإذا مارسها بدون التصاريح اللازمة فيعتبر مخالفًا لأحكام هذا النظام وتطبق بحقه العقوبات المقررة لمخالفته مبدأ قصر الاستثمار على السعوديين . كما يدخل فى نطاق التستر ويكون متسترًا متى ما كان يمارس الزراعة باسم سعودى أو أجنبى مصرح له بممارسة نشاط الزراعة فى المملكة .

وتأخذ نفس الحكم بعض أنواع الاتفاقات المتعلقة بالزراعة التى يكون أحد أطرافها أجنبياً ، والتى تمكن الأجنبى من ممارسة الزراعة لحسابه بشكل أو بآخر بالمشاركة مع السعودى أو الأجنبى المرخص له كالمزارعة والمساقاة والمغارسة . فهذه الاتفاقات تعتبر من الناحية القانونية شركة مدنية تستوجب الحصول على التصريح المسبق لدخول الأجنبى فيها .

وأخيراً ، فإننا لا نرى بقاء الزراعة إلى الوقت الحاضر عملاً مدنياً فى النظام السعودى . فإسباغ الصفة التجارية عليها أمر ضرورى تقتضيه مصلحة المزارعين - وخصوصاً صغارهم - كما تقتضيه مصلحة المتعاملين معهم بالشكل الذى أوضحناه سابقاً . ولا سيما أن الفكرة التى من أجلها اعتبرت الزراعة عملاً مدنياً فكرة قديمة جداً لا يمكن التسليم بها فى الوقت الحاضر . فالزراع الذين يكسبون قوت يومهم من الزراعة أصبحوا طبقة محدودة فى المجتمع ، وأصبحت الزراعة تمارس فى الغالب من قبل أشخاص يستثمرون أموالهم فيها ويؤسسون شركات فيما بينهم من أجل القيام بها . كما أن القول بأن الزراعة عمل مدنى لأنه لا يسبقها شراء ، ولأنه لا توجد بها صناعة تحويلية لأنها تتم بقدرة الخالق سبحانه وتعالى (١٥) ، هو قول لا نؤيده ، حيث إن فى الزراعة - كما أسلفنا - نوعاً من المضاربة على رؤوس الأموال وعلى العدد والآلات وعمل العمال أو عمل المزارعين أنفسهم ، كما أن فيه تداول للثروات بين الزراع والموزعين والمستهلكين ، بالإضافة إلى أن العمل الزراعى يكون دائماً مستمراً مما يوفر فيه صفة المقاولة التى تعنى دوام واستمرار العمل . وكل هذه تعتبر عناصر كافية لتجارية العمل تفوق - فى نظرنا - ضرورة توفر شرط الشراء من أجل البيع لاعتبار العمل الزراعى عملاً تجارياً .

أما كون الزراعة عملاً من قدرة الخالق سبحانه وتعالى وأنه لا توجد بها صناعة تحويلية ، فإن كل ما يتم فى الكون إنما يتم بإرادة الله وحده وليست الزراعة فقط . فالزراع يقومون ببذل الأسباب مثل استصلاح الأراضى وبذرها وريها والعناية بها للحصول على ما تنتجه بقدرة الله سبحانه وتعالى . والزراعة مثلها فى ذلك مثل أعمال الصناعات الاستخراجية التى أسبغت عليها بعض الدول - ومن ضمنها فرنسا - الصفة التجارية بناء على أهميتها ، بالرغم من أن المعادن المستخرجة لم يسبقها شراء ولا يوجد بها أى نوع من أنواع الصناعة التحويلية ، وهو ما دعا أيضاً المنظم الخليجى إلى

اعتبارها أعمالاً تجارية ، حيث نصت الفقرة الخامسة من المادة الخامسة من مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على تجارية مثل هذا النوع من الأعمال ، فالله سبحانه وتعالى هو الذى خلقها وقدرها ومع ذلك اعتبرت أعمال استخراجها أعمالاً تجارية فى تلك الدول ، مما يعنى عدم أهمية تطلب شرط الشراء المسبق أمام ما تحتويه هذه الأعمال من عناصر أخرى كافية لتجارية العمل ، كالمضاربة وتداول الثروات واتخاذ شكل المقاولة ، بالإضافة إلى الرغبة المنطقية للمنظم فى حماية المتعاملين فى هذا النشاط وكذلك المتعاملين معهم ، وإتاحة الفرصة لهم للاستفادة من مميزات القانون التجارى (١٦) .

٢ ـ الصناعات الاستخراجية :

يمكن تعريف الصناعات الاستخراجية بأنها «استخراج المواد الأولية مباشرة من باطن الأرض أو قاع البحر» ، مثل استخراج البترول والمعادن ، واستغلال العيون المعدنية ، وقطع الأحجار ، وصيد الأسماك ، واستخراج الملح ، وغير ذلك (١٧) . ولا تعتبر الصناعات الاستخراجية فى المملكة أعمالاً تجارية لأنها غير مسبوقة بشراء ، ولا يغير من هذا الحكم كون من يقوم بهذا العمل قد منح امتيازاً بذلك من جهة الإدارة ؛ وذلك لأن الامتياز لا يعتبر شراء ، وبناء عليه يأخذ مستغل الامتياز حكم المزارع فى هذه الحالة (١٨) . ونرى أنه إذا كان مستغل الامتياز شخصًا من أشخاص القانون العام كالدولة أو أحد مرافقها فإنه يمكن تطبيق هذا المبدأ ، أما إذا كان المستغل شخصًا خاصًا سواء كان فرداً أم شركة فيعتبر هذا العمل بالنسبة له عملاً تجاريًا ؛ لأن فيه مضاربة على استثمار الامتياز وما يتطلبه ذلك من رأس مال وعدد وآلات وعمال .

وقد ذهب بعض أهل الفقه إلى أن عدم اعتبار الصناعات الاستخراجية عملاً تجارياً ليس له ما يبرره ؛ لأن الصناعات الاستخراجية تنطوى على بيع لمنقولات ، بالإضافة إلى أنها صناعة ترتبط بها صناعات تحويلية أخرى ، والقانون يعتبر الصناعة نوعًا من أنواع التجارة (١٩) . يضاف إلى ذلك أن الصناعات الاستخراجية على قدر كبير من الأهمية والضخامة مما جعلها تستخدم رؤوس أموال ضخمة وتوظف عدداً كبيراً من العمال والفنيين ، مما يدعم حاجتها للائتمان الذى تحصل عليه بسهولة عند إخضاعها لقواعد القانون التجارى ، وهذا ما حدا ببعض الدول إلى إقرار تجارية الصناعات

الاستخراجية [٢٠] . كما يضاف إلى ذلك ما سبق أن قلناه بخصوص تطلب الشراء المسبق كشرط لتجارية الزراعة ؛ نظراً لانطباق ذلك مع الصناعات الاستخراجية وذلك لاتحاد العلة بينهما .

وبالرغم من المآخذ العديدة على اعتبار الصناعات الاستخراجية أعمالاً مدنية إلا أن هذا لا يعنى أنه مسموح للأجنبى أن يقوم بمثل هذا النوع من الأعمال ؛ لأن ذلك يخالف مبدأ قصر الاستثمار فيها على السعوديين . وبناء عليه يتعين على الأجنبى أن يحصل على التصريح اللازم من جهة الإدارة بذلك وإلا اعتبر مخالفاً لهذا المبدأ . كما يعتبر الأجنبى متستراً متى ما قام بمزاولة أحد هذه الأعمال باسم سعودى أو أجنبى مرخص له بمزاولة أحد هذه الأعمال .

٣ ـ الإنتاج الفكرى والذهنى :

لا يعتبر الإنتاج الفكرى أو الذهنى الذى ينبع من الشخص مباشرة عملاً تجارياً لأنه لم يسبق بشراء ، ولأنه يعكس شخصية المنتج وقدراته العلمية أو الثقافية . وبناء عليه لا يعتبر عملاً تجارياً بيع المؤلف لمؤلفاته أو حق نشرها ، أو بيع الرسام للوحاته ، أو الفنان لألحانه ، أو الشاعر لقصائده . ويعتبر ما يحصل عليه المنتج فى هذه الحالات أتعاباً مقابل الجهد الذى يبذله ولا يمكن اعتباره ربحاً ، ولا يغير من ذلك كون المنتج قد اشترى بعض الأدوات التى يتطلبها الإنتاج الفكرى كالأوراق والألوان والآلات الموسيقية ؛ وذلك لكون هذه الأشياء تعتبر وسائل ثانوية مساعدة لإنجاز العمل لا تقارن بالقيمة الحقيقة للعمل الأصلى وهو الإنتاج الفكرى [٢١] . كما لا يغير من ذلك كون المنتج يقوم بنشر أو توزيع أو بيع إنتاجه الفكرى بنفسه .

والعكس صحيح بالنسبة لمن يقوم بنشر أو توزيع الإنتاج الفكرى للغير، فالناشر الذى يقوم بشراء حقوق التأليف بهدف نشر وبيع المؤلفات يعتبر عمله عملاً تجارياً ؛ لأنه يقوم بشراء منقول من أجل بيعه وتحقيق ربح ، ويأخذ نفس الحكم صاحب المكتبة الذى يقوم بشراء الكتب من المؤلفين وبيعها .

وبناء على ما سبق لا يعتبر قيام الأجنبى ببيع إنتاجه الفكرى بنفسه أو بيعه لحقوق التأليف عملاً تجارياً ولا يدخل فى نطاق مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة ، وبالتالى لا يكون مجالاً من مجالات التستر التجارى . ومع كون هذا العمل عملاً مدنياً

إلا أنه لا يدخل كذلك فى نطاق مبدأ قصر الاستثمار على السعوديين ، إذ إن الإنتاج الفكرى ليس مجالاً من مجالات الاستثمار بالنسبة للمنتج . ولكن إذا قام الأجنبى بطباعة الإنتاج الفكرى أو نشره أو توزيعه فإن عمله هذا يعتبر عملاً تجاريًا محظورًا عليه ممارسته ، ويعتبر متسترًا إذا قام به باسم سعودى أو أجنبى مصرح له بممارسة هذه الأعمال .

وتأخذ نفس الحكم أعمال إصدار الصحف والمجلات فتكون أعمالاً مدنية متى ما كان من يصدرها يقوم بنفسه بتحريرها أو كتابة مقالاتها أو يقبل مقالات ويكون له حق قبول نشرها أو رفضها أو تعديلها ، ولا يغير من ذلك نشر الصحيفة أو المجلة لبعض الإعلانات التجارية أو غيرها ؛ وذلك لأن نشر الإعلانات يعتبر نشاطًا ثانويًا وتابعًا بالنسبة للنشاط الأساسى للجريدة [٢٢] . أما إذا كان الغرض الأساسى من إصدار الصحيفة أو المجلة يهدف إلى الحصول على الربح عن طريق الاستعانة بمحررين لنشر الأخبار والإعلانات ، فإن ذلك يعتبر عملاً تجاريًا لتوافر عنصر المضاربة على عمل المحررين والوساطة بينهم وبين الجمهور ، ولا يغير من ذلك كون الصحيفة أو المجلة تنشر من وقت لآخر مقالات علمية أو أدبية أو فنية [٢٣] . وبناء عليه تدخل أعمال إصدار هذا النوع من الصحف والمجلات فى نطاق مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة [٢٤] .

٤ ـ المهن الحرة :

تعتبر المهن الحرة أعمالاً مدنية ، وهى الأعمال التى تقوم على استغلال الشخص لخبراته العلمية أو الفنية أو لمواهبه الخاصة . ويدخل فى نطاقها على سبيل المثال : الطب والمحاماة والمحاسبة والهندسة ، والمهن المساعدة للقضاء كالخبراء بأنواعهم والمصفين والمحكمين ووكلاء التفليسة [٢٥] ، كما يدخل ضمن أصحاب المهن الحرة أيضًا الفنانون والرياضيون المحترفون بمختلف أنواعهم ، وغيرهم مما يستقر عليه العرف أو العادات والتقاليد .

وتتميز المهن الحرة بأنها عمل فكرى محض يحصل من يقوم بها على مقابل للخدمات التى يؤديها تسمى أتعابًا (HONORAIRES) وليست أجرًا (SALAIRE) أو أرباحًا تجارية (GAINS COMMERCIAUX) ؛ وذلك لأنها وسيلة لكسب الرزق وبالتالى لا يكون الربح هو الاعتبار الرئيسى فى مزاولتها إذ تفترض التنزه والتسامى عن المادة ،

ولذلك تتميز المهن الحرة بأنها تقوم على الثقة المتبادلة بين من يباشرها وعملائه . ولا يغير من مدنية هذا النوع من الأعمال كون صاحب المهنة الحرة يقوم بالمضاربة على العدد والآلات أو عمل العمال ، كالمحامي أو المهندس الذى يستأجر مكتبًا ويوظف من يساعده ، أو كالطبيب الذى يستأجر عيادة لممارسة مهنته ويوظف لديه بعض المساعدين ويقوم بشراء العدد أو الآلات ؛ لأن مثل تلك الأعمال تعتبر ضرورية تساعده على القيام بأعماله والتوسع فيها .

ولا تعتبر المهن الحرة أعمالاً تجارية لأنه لا يوجد بها شراء من أجل إعادة البيع ، ولأنها تعتمد أساسًا على العمل الذهنى المحض للشخص ، فمن يقوم بها لا يشترى ما يقدمه من خدمات للغير ، وما يحصل عليه يعتبر أتعابًا مقابل ما بذله من جهد فى تقديم خدماته ، وبالتالى لا يعتبر التزام الطبيب بالعلاج ، أو التزام المحامى بالمرافعة ، أو التزام المهندس بوضع الرسوم والتصاميم التزامات تجارية .

وإذا ما اقترنت ممارسة المهنة الحرة بممارسة بعض الأعمال التجارية ، ففى هذه الحالة يجب الأخذ بمعيار النشاط الرئيسى للشخص وبمدى لزومية تلك الأعمال لممارسة المهنة . وبناء عليه يعد قيام الطبيب ببيع الأدوية لمرضاه عملاً مدنيًا ، ولكن لو قام الطبيب ببيع الأدوية إلى غير مرضاه فلا يعتبر ذلك عملاً مدنيًا ؛ لأن الطبيب فى هذه الحالة يقوم بنشاط تجارى آخر موازٍ لمهنته أو يتجاوزها يتمثل فى شراء الأدوية من أجل بيعها والحصول على ربح . وكذلك الحال بالنسبة للطبيب الذى ينشئ عيادة أو مستشفى فلا يعتبر عمله هذا عملاً تجاريًا ما دام هو من يقوم بالعمل فيه بنفسه حتى لو وظف من يساعده وحتى لو قام بتقديم الأدوية والأغذية لمرضاه وحقق له ذلك ربحًا ؛ وذلك لأن الطبيب فى هذه الحالة لا يهدف من إنشاء العيادة أو المستشفى المضاربة على الأدوية أو الأغذية أو العمال ، فهدفه فى هذه الحالة هو ممارسة مهنته بإجراء الفحوصات الطبية وتقديم العلاج والإرشادات الطبية لمرضاه على مستوى معين . ولكن لو قام الطبيب بفتح عيادة أو مستشفى واستخدم لديه مجموعة من الأطباء فإن عمل الطبيب فى هذه الحالة يعتبر عملاً تجاريًا ، بغض النظر عما إذا كانت هذه العيادة أو المستشفى يقدم خدمة إيواء المرضى وتغذيتهم أو يبيع الأدوية لهم ، وبغض النظر أيضًا عما إذا كان الطبيب نفسه يقوم بالإدارة أو يقوم بها غيره ؛ وذلك لأن عمل الطبيب فى هذه الحالة ينطوى على مضاربة على عمل الأطباء الآخرين بغرض الحصول على ربح ، وهذا يعد عملاً تجاريًا فى حد ذاته يقوم بجانب مهنة الطبيب ويجعلها تأتى فى المرتبة الثانية .

أما بالنسبة للصيدلة فقد كانت تعتبر عملاً مدنيًا لأن الصيدلى يقوم بها بناء على علمه وخبرته فى تركيب الأدوية . أما فى الوقت الحاضر فإن عمل الصيدلى يعتبر عملاً تجاريًا بعد أن أصبحت مهمة الصيدلى تقتصر على شراء الأدوية من أجل بيعها وتحقيق الربح سواء بحالتها أو بعد تجهيزها ، وذلك بعد أن أصبحت الأدوية تباع جاهزة لا تحتاج إلى تركيب بعد تطور صناعة الأدوية وظهور مصانع الأدوية الحديثة .

ويأخذ الحرفيون كالخياطين والنجارين والحدادين وغيرهم حكم أصحاب المهن الحرة متى ما كانوا يمارسون أعمالهم بأنفسهم ويعتمدون على جهدهم الشخصى . أما إذا اتخذت ممارستهم شكل مشروع أو مقاولة أو وظفوا غيرهم لمساعدتهم ، فإن عملهم هذا يعتبر عملاً تجاريًا لتوافر عنصر المضاربة أو لاتخاذه شكل المشروع أو المقاولة حسب الأحوال . ويلحق أخيراً بأصحاب المهن الحرة العمال بشتى أنواعهم الذين تعتبر أعمالهم بالنسبة لهم أعمالاً مدنية فى جميع الأحوال تخضع لقواعد قانون العمل .

ولكى يمارس الأجنبى صاحب المهنة الحرة مهنته فى المملكة لا بد له من الحصول على التصريح اللازم من جهة الإدارة وإلا اعتبر مخالفًا . وما يحدث غالبًا فى الواقع العملى أن يستتر الأجنبى خلف سعودى أو أجنبى مصرح له بممارسة مهنة معينة ويزاول هذه المهنة لحسابه الخاص . وتعتبر المهن الحرة بمختلف أنواعها من المجالات الخصبة لذلك . ويختلف التكييف القانونى لمخالفة الأجنبى فى هذه الحالة حسب الإطار القانونى الذى يعمل من خلاله ، فإذا كان يقوم بممارسة مهنته فقط وفقًا للأسلوب العادى الذى تقتضيه الأحوال العادية ودون أن يكون هناك ما يشير إلى وجود ما يضفى الصفة التجارية على أعماله ، فإنه يكون قد مارس مهنته دون الحصول على التصريح اللازم . أما إذا كان الإطار القانونى الذى يعمل من خلاله الأجنبى قد تجاوز حدود المهنة لاختلاطه بأعمال تجارية تساويه أو تجاوزه ـ كما فى حالة الطبيب الذى يفتح مستشفى خاصًا ويستخدم أطباء لمساعدته كما رأينا ـ فإن الأجنبى فى هذه الحالة يعتبر أيضًا مخالفًا لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة ، وتطبق عليه الجزاءات المنصوص عليها فى هذا الخصوص . ويأخذ نفس الحكم الأجنبى المرخص له بمزاولة مهنته فى المملكة ويمارس معها ما يمكن اعتباره أعمالاً تجارية تساوى أو تجاوز ما تقتضيه مهنته .

الشرط الثاني : أن يرد الشراء على المنقول .

يجب لكي يعتبر الشراء لأجل البيع أو التأجير عملاً تجارياً أن يرد الشراء على منقول ، وذلك تطبيقاً لنص الفقرة (أ) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية . ويشير النص إلى المنقولات بصفة عامة ولا يقتصر على المنقولات المادية فقط ، بل يشمل بالإضافة إليها المنقولات المعنوية كحقوق الملكية الأدبية والفنية ، وبراءات الاختراع ، والعلامات التجارية ، والمحل التجاري ، والأوراق التجارية ، والأوراق المالية كالأسهم والسندات . كما يشمل أيضاً المنقولات بحسب المآل ، فيعتبر عملاً مدنياً شراء العقار بقصد هدمه وبيع أنقاضه ، أو شراء الأشجار بقصد قطعها وبيعها أخشاباً .

ويترتب على وجوب ورود الشراء على منقول نتيجة مهمة هي استبعاد العقارات والعمليات المتعلقة بها من نطاق الأعمال التجارية . إلا أن هذا الاستبعاد يجب ألا يؤخذ على إطلاقه ، كما ذهب إلى ذلك بعض أهل الفقه الذين استندوا في استبعادهم للعقارات والعمليات المتعلقة بها إلى نص المادة الثالثة من نظام المحكمة التجارية الذى قرر أن «دعاوى العقارات وإيجاراتها لا تعد من الأعمال التجارية ، أو أن يؤخذ وفقاً للتفريق الذى يقول به البعض الآخر من الفقه الذى يرى أن شراء العقار بقصد بيعه يعتبر في النظام السعودى عملاً تجارياً ، أما شراؤه من أجل تأجيره فيعتبر عملاً مدنياً إلا إذا تم تأجير العقار بعد تأثيثه» . ولا ندرى في الواقع ما هو التعليل القانونى الذى بنى عليه هذا الرأى حيث لم يوضح من قال به ذلك [٢٦] . والحقيقة أن نص المادة الثالثة يؤكد عدم هذا الاستبعاد على إطلاقه ، فقد قصر الاستبعاد على العقارات التى تشترى أو تؤجر بقصد الاستعمال فقط ، وبدلالة مفهوم المخالفة الواضح من لفظة «للاستعمال» الواردة في النص تكون جميع العمليات المتعلقة بشراء العقار من أجل بيعه أو تأجيره وتحقيق الربح عمليات تجارية [٢٧] . أما المقصود بنص المادة بأن «دعاوى العقارات وإيجاراتها لا تعد من الأعمال التجارية» فينصرف إلى دعاوى العقارات التى تشترى أو تؤجر بقصد الاستعمال . ومما يؤكد ما ذهبنا إليه أن المنظم بإيراده لفظة «الاستعمال» في صلب النص أراد إقرار هذا التمييز بين العقارات التى تشترى أو تستأجر للاستعمال ، وبين تلك التى تشترى بغرض بيعها أو استثمارها بالتأجير والحصول على ربح ، وإلا يصبح ذكر لفظة «الاستعمال» في هذه الحالة لغواً يوقع في التناقض وهو ما يربأ عنه المنظم . ومع ذلك فإن الواقع العملى في المملكة قد أقر بمدنية الأعمال التى

ترد على العقارات ، واستبعدها من نطاق القانون التجارى بناء على التفسير الخاطئ لنص المادة (٣) من نظام المحكمة التجارية .

ولا شك أن المنظم السعودى - باعتماده هذه القاعدة - قد سبق العديد من التشريعات التى أخرجت العقار والعمليات المتعلقة به من نطاق القانون التجارى ، والتى بدأت تعيد النظر فيها بناء على الأهمية البالغة للاستثمار فى مجال العقارات فى الوقت الحاضر ، حيث ظهرت المضاربات العقارية الضخمة ، ووجد أشخاص وشركات عقارية يستثمرون أموالاً طائلة فى شراء العقارات وبيعها وبناء العمارات وتأجيرها [٢٨] . وقد أخذ بنفس القاعدة القانون الفرنسى الصادر فى ١٩٦٧/٧/١٣م ، حيث نص على تجارية شراء العقارات من أجل بيعها حتى لو وقع هذا العمل منفرداً ، وحتى لو لم يكن القائم به محترفاً ، كما نصت الفقرة الثالثة من المادة الرابعة من مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على أن يعتبر أعمالاً تجارية «شراء العقار بقصد بيعه أو تأجيره بحالته الأصلية أو بعد تجزئته» .

ولا يعنى ما يجرى عليه الواقع العملى فى المملكة بالنسبة للعقارات واعتبارها أعمالاً مدنية ، اعتبار العقارات مجالاً رحبًا للأجانب للقيام بالمضاربات العقارية والحصول على أرباح عن طريق شراء العقارات من أجل إعادة بيعها أو تأجيرها ، مستغلين فى ذلك اعتبارها أعمالاً مدنية . فقد حظر نظام تملك غير السعوديين للعقار - كمبدأ عام - على الأجانب تملك العقارات فى المملكة أو اكتساب أى حق عينى أصلى عليها بغير طريق الإرث . ويترتب على هذا المنع عدم إمكانية الاتجار فى العقارات من قبل الأجانب عن طريق المضاربة عليها بشرائها من أجل بيعها أو تأجيرها ؛ لعدم تمكنهم أصلاً من تملكها . إلا أن المادة الثالثة من هذا النظام قد قررت العديد من الاستثناءات على هذا المبدأ ، حيث تم السماح للأجانب بامتلاك العقارات فى حالات محددة ولغايات معينة يمكن إجمالها فى الآتى :

١ - بناء على مبدأ المعاملة بالمثل يجوز للممثليات الدبلوماسية فى المملكة تملك المقارّ الرسمية للممثلية وكذلك مقر سكن رئيسها . كما يجوز للهيئات الدولية أن تتملك مقرها الرسمى فى المملكة فى حدود ما تقضى به الاتفاقيات التى تحكمها ، بشرط الحصول على ترخيص من وزير الخارجية .

٢ ـ يجوز للأجانب تملك الأراضي الزراعية وفقًا للشروط والحدود التي نص عليها نظام توزيع الأراضي البور ، بناء على اقتراح وزير الزراعة والمياه بعد التشاور مع وزير الداخلية .

٣ ـ يجوز للأجنبي أن يتملك العقار اللازم لمزاولة النشاط المرخص له بممارسته وفقًا لنظام استثمار رأس المال الأجنبي ، ويشمل هذا السماح سكن مستخدميه .

٤ ـ يجوز للأجنبي تملك العقار لسكنه الخاص أو استثماره ، بشرط الحصول على موافقة ملكية بناء على اقتراح من وزير الداخلية .

٥ ـ يضاف إلى الحالات السابقة حالة أخرى نص عليها التنظيم الخاص بتملك مواطني دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية للعقار في الدول الأعضاء ، الموافق عليه بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٥) وتاريخ ١٤١٥/٧/١٧هـ . فقد أجازت المواد (١ و ٢ و ٩) منه لمواطني دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تملك عقار أو عقارين على الأكثر في المناطق السكنية لأغراض السكن الخاص فقط في أي منطقة من مناطق ، المملكة ما عدا المناطق الداخلة في حدود مكة المكرمة والمدينة المنورة .

وحالات الاستثناء السابقة لا تعني قيام الأجانب المسموح لهم بتملك العقارات بالمضاربة عليها ، وليس لهم الحق إلا في استخدامها للأغراض التي من أجلها سمح لهم بتملكها ، ما عدا الحالة الرابعة التي سمحت للأجنبي أن يتملك العقار لسكنه أو لاستثماره بشرط الحصول على الموافقة الملكية على ذلك . وقد فسر رأي هذه القاعدة التي نصت عليها الفقرة (د) من المادة الثالثة من نظام تملك غير السعوديين للعقار ، بأن السماح للأجنبي باستثمار العقار في هذه الحالة مقصور فقط على العقار الذي سمح له بتملكه لسكنه الخاص بحيث يجوز له أيضًا استثماره ، ولا يجوز بمفهوم هذا الرأي أن يسمح للأجنبي أن يتملك العقار بهدف استثماره مباشرة .

ونحن لا نتفق في الحقيقة مع هذا الرأي الذي لم يبين ما استند إليه في تفسيره هذا لنص الفقرة المذكورة [٢٩] . وما نراه أن تلك الفقرة نصت على إمكانية السماح للأجنبي بالاستثمار في العقار عن طريق السماح له بتملك العقار مباشرة بغرض استثماره ، وهذا واضح من ظاهر نص الفقرة المذكورة التي أقرت الغايات التي من أجلها يتملك الأجانب العقارات بموجب الإرادة الملكية ، وهي السكن الخاص أو الاستثمار ، وذلك باستخدامها لفظة «أو» التي تهدف إلى التفرقة بين تلك الحالتين كسببين مختلفين لتملك الأجانب للعقارات في المملكة بموجب الإرادة الملكية .

الشرط الثالث - قصد إعادة البيع أو التأجير .

لا بد لاعتبار الشراء عملاً تجاريًا أن يكون قد تم من أجل إعادة البيع أو التأجير ، وبناء عليه فمن يشترى منقولاً لاستعماله أو استهلاكه ثم يقوم ببيعه أو تأجيره ، فإن عمله هذا لا يعتبر عملاً تجاريًا لعدم توافر نية إعادة البيع ، وعلى العكس من ذلك فإذا اشترى شخص منقولاً بقصد بيعه أو تأجيره ثم عدل عن ذلك ، فإن الشراء يبقى محتفظًا بصفته التجارية ، ولا يغير من ذلك كون الشخص قد عدل عن رأيه وقرر استعماله أو استهلاكه أو الاحتفاظ به .

ولا يشترط أن يكون البيع لاحقًا على الشراء لكى يعتبر الشراء عملاً تجاريًا . فقد يكون البيع سابقًا على الشراء ، وهذا وضع مألوف فى التجارة خاصة فى عمليات البورصة وعقود التوريد ، حيث يقوم المورد ببيع الأشياء التى تعهّد بتوريدها ثم يقوم بشرائها . كذلك لا يشترط أن يباع الشيء بصورته التى اشتُرى ، بها فقد يتم بيع المنقول بعد صنعه أو تحويله إلى هيئة أخرى كشراء الحبوب وتحويلها إلى طحين ، وهذا ما نصت عليه صراحة الفقرة (أ) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية . وبناء عليه تعتبر الصناعات التحويلية من الأعمال التجارية . وما تجب ملاحظته أن عملية الصنع أو التحويل يجب ألا تُفقد الشيء طبيعته كمنقول ، وإلا خرج الشراء لأجل البيع فى هذه الحالة من نطاق الأعمال التجارية لعدم توافر أحد شروطه .

ويتوقف إسباغ الصفة التجارية على الشراء من أجل إعادة البيع على إثبات نية البيع لدى المشترى وقت الشراء ، ويقع عبء الإثبات على من يدعى تجارية العمل ، وله أن يثبت ذلك بشتى وسائل الإثبات بما فى ذلك القرائن التى من أهمها فى هذه الحالة كمية البضاعة المشتراة ، وكونها تفوق حاجة الاستعمال الشخصى ، أو كون المشترى يتاجر فى نوع الشيء المشترى . ولا نرى أن ذلك يعنى أن صفة الشخص وكونه تاجراً هى التى تؤخذ فى الاعتبار لكى تعتبر عملية الشراء من أجل البيع عملاً تجاريًا ، كما ذهب إلى ذلك بعض أهل الفقه الذين يرون تعذر الاعتماد على النية وحدها لتقرير تجارية هذا العمل دون الأخذ فى الاعتبار صفة القائم به [٣٠] . إذ لو سلمنا بذلك لأخرجنا هذا العمل من نطاق الأعمال التجارية المنفردة ، ولأصبح عملاً تجاريًا بالمقاولة ؛ نظراً لكونه يمارس من قبل تاجر يمارس تجارته على وجه الدوام والاستمرار وفق شكل وإطار قانونى معين . وهذا ما يتعارض مع نص المادة الثانية من نظام المحكمة

التجارية التى لم تشترط ممارسة هذا العمل على شكل مقاولة أو مشروع لكى يعتبر عملاً تجارياً ، وقررت تجاريته ولو وقع مرة واحدة ، بغض النظر عن صفة القائم به .

ولم يتناول نظام المحكمة التجارية إلا الشراء الذى يحصل بقصد إعادة البيع ، ولم يتطرق إلى الشراء من أجل إعادة التأجير صراحة ، ولكن ذلك لا يعنى عدم تجارية هذا العمل فى النظام السعودى ، والتى يمكن استنتاجها من المادة الثالثة من نظام المحكمة التجارية التى تنص على أنه «إذا باع مالك الأرض أو المزارع فيها غلته بمعرفته ، أو باع مالك العقار عقاره ، أو اشترى أحد عقاراً أو أى شىء لا لبيعها ولا إجارتها بل للاستعمال ، فلا يعد شيئًا من ذلك عملاً تجارياً ....» . وقد نصت الفقرتان (١ و ٣) من مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على تجارية الاستئجار من أجل إعادة التأجير .

وبالرغم من أن نظام المحكمة التجارية لم يتطرق إلى الاستئجار من أجل إعادة التأجير ، إلا أن هذا العمل فى حقيقته يجب اعتباره عملاً تجارياً بالقياس على الشراء من أجل البيع أو التأجير ؛ لاتحاد العلة بينهما وذلك لاعتباره من قبيل شراء المنفعة لأجل إعادة بيعها وتحقيق الربح ، وهذا ما استقر عليه الفقه والقضاء فى فرنسا ومصر بالرغم من عدم وجود النص ، وهو أيضًا ما نصت عليه صراحة الفقرتان (٢ و ٤) من المادة الرابعة من مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية [٣١] ، وبناء عليه فإن التأجير من الباطن يعتبر عملاً تجارياً .

الشرط الرابع – نية تحقيق الربح .

لا يكون الشراء من أجل اعادة البيع أو التأجير عملاً تجارياً إلا إذا كان الغرض منه المضاربة وتحقيق الربح ، وهذا هو ما يميز المعاملات التجارية عن غيرها من المعاملات المدنية . ولا يوجد فى نظام المحكمة التجارية نص يتطلب هذا الشرط صراحة ، إلا أن الفقه والقضاء الفرنسى والمصرى استقرا على وجوب توافر هذا الشرط لاعتبار هذا العمل عملاً تجارياً . وهو ما نص عليه صراحة قانون التجارة الموحد [٣٢] . ولا يعنى توافر نية تحقيق الربح أن يتحقق هذا الربح فعلاً . فإذا اشترى شخص منقولاً بقصد بيعه والحصول على ربح ، فإن عمله هذا يعتبر تجارياً حتى لو باعه بخسارة أو بسعر التكلفة .

ويؤدى هذا الشرط إلى انتفاء الصفة التجارية عن الأعمال التى يتم فيها الشراء من أجل إعادة البيع أو التأجير دون نية الحصول على ربح ، كما هو الحال بالنسبة للجمعيات التعاونية التى تشترى البضائع لتبيعها إلى أعضائها بسعر التكلفة ، وكما هو الحال أيضًا بالنسبة لشراء صاحب المصنع أو المدرسة أو المستشفى للأغذية بقصد بيعها بسعر الشراء لتأمين التغذية للعمال أو التلاميذ أو المرضى .

وشراء المنقول لبيعه أو تأجيره بالشروط السابقة يعتبر من أرحب المجالات التى تمكن الأجانب الممنوعين من مزاولة التجارة من ممارستها ، ومن أرحب المجالات أيضًا للتستر التجارى ؛ وذلك نظرًا لانعدام الإجراءات الرسمية لبيع أو تأجير أغلب المنقولات ، وإن وجدت هذه الإجراءات فإن التحايل عليها يكون سهلاً . فالأجنبى - على سبيل المثال - قد يقوم بشراء السيارات أو الدراجات أو الحيوانات ويقوم بإعادة بيعها أو تأجيرها للحصول على ربح ، دون أن يكون له إطار قانونى يعمل من خلاله ، كما قد يقوم بشراء العدد والآلات المختلفة والمتنوعة لإعادة بيعها أو تأجيرها ، وشراء الأسهم والسندات ، سواء كان ذلك باسمه أو باسم شخص مسموح له بممارسة مثل هذه الأعمال ، إذا كانت بعض النشاطات تستلزم الحصول على ترخيص الإدارة .

ثانيًا - الأوراق التجارية :

الأوراق التجارية هى محررات مكتوبة وفقًا لشكل معين يحدده النظام ، تتضمن التزامًا بدفع مبلغ معين من النقود فى تاريخ معين أو قابل للتعيين ، وتكون قابلة للتداول بالطرق التجارية ، ويجرى العرف على قبولها كأداة ائتمان ووفاء بديلة عن النقود (٣٣) . والأوراق التجارية هى : الكمبيالة ، والسند لأمر ، والشيك .

وفى ظل نظام المحكمة التجارية تعتبر جميع الأعمال المتعلقة بالكمبيالة تجارية ، حتى لو كان تحريرها بمناسبة عمل مدنى ومن شخص لا يعتبر تاجرًا ، أما بالنسبة للسند لأمر وللشيك فلا يعتبران من الأعمال التجارية إلا إذا كان تحريرهما قد تم بمناسبة عمل تجارى ، بغض النظر عن صفة القائم بهذا العمل (٣٤) .

وبهذا المفهوم للأوراق التجارية لا يُتصور أن تكون مجالاً لمخالفة مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة أو للتستر التجارى . إذ لا يتصور أن يمتهن الشخص سحب

الكمبيالات أو السندات لأمر أو الشيكات ، أو تظهيرها ، أو قبولها ، أو وفاءها . وتكمن فائدتها فى كونها وسيلة إثبات قد تستخدم ضد الأجنبى متى ما قام بعمل ممنوع عليه وحرر ورقة تجارية لتنفيذ ما التزم به ، كدفع قيمة الشيء المنقول الذى اشتراه أو استأجره من أجل إعادة بيعه أو تأجيره .

ثالثًا – أعمال الصرف والبنوك :

نصت الفقرة (ج) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية على تجارية كل ما يتعلق بالصرافة . والصرف بالمدلول الضيق للنص يعنى مبادلة عملة دولة معينة بعملة دولة أخرى مقابل عمولة يحصل عليها من يقوم بتلك العملية . والصرف بهذا المفهوم قد يكون يدويًا عندما تتم عملية مبادلة العملتين فى مكان واحد ، وقد يكون مسحوبًا عندما يتم تسليم العملة للصيرفى واستلام ما يقابلها من عملة أجنبية فى دولة أخرى ، بموجب أمر صرف يحمله العميل معه عند السفر ويحصل بمقتضاه على العملة المبينة فيه عند وصوله للدولة الأخرى (٣٥) . وأمر الصرف هذا يعتبر النواة الأولى التى أخرجت الكمبيالة إلى دائرة التعامل (٣٦) .

ومن يقوم بأعمال الصرافة بقصد المضاربة وتحقيق الربح يعتبر تاجرًا ، سواء كان القائم بها بنكًا أو فردًا عاديًا ، وسواء كان مصرحًا له بممارسة هذا العمل أم غير مصرح له . ويستوى هنا أيضًا أن يكون الربح متمثلاً فى الفرق بين ثمن الشراء وثمن البيع ، أو أن يقتصر على العمولة المحصلة عن كل عملية صرف يتم إنجازها . وبناء عليه تعتبر جميع أعمال الصرافة التى تقوم بها البنوك ومؤسسات الصرافة المرخصة أعمالاً تجارية بالنسبة لها ، أما بالنسبة للعميل فإن تجارية هذا العمل تتوقف على كون العميل تاجرًا وقام بهذا العمل لحاجات تجارته ، أى أن يكون بالنسبة له عملاً تجاريًا بالتبعية (٣٧) . ويشمل هذا الحكم أيضًا من يقوم بأعمال الصرافة دون أن يكون مرخصًا له بذلك ، كبعض التجار أو الأفراد الذين يتاجرون فى العملة ، وهم من يعرفون فى الواقع العملى بـ «السوق السوداء» . فهؤلاء يعتبرون تجارًا ولو لم يكونوا مرخصين ، وتجب معاملتهم على هذا الأساس . وبناء عليه ، فإذا قام الأجنبى بعمل الصرافة فإنه يعتبر مخالفًا لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة ، وتطبق بحقه الجزاءات المترتبة على تلك المخالفة .

والصرف بالمدلول الواسع للنص يشمل العمليات التى تقوم بها البنوك لخدمة عملائها بدون استثناء . وقد ذهب إلى ذلك أغلب الفقهاء الذين يرون أن الفقرة (ج) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية ما هى إلا ترجمة حرفية خاطئة لنص المادة (٦٣٢) من المجموعة الفرنسية ، حيث إن أعمال الصرافة الواردة فى النص الفرنسى ترجمت خطأ إلى أعمال الحوالة ، وأعمال البنك فى النص الفرنسى ترجمت أيضًا بطريقة خاطئة إلى أعمال الصرافة (٣٨) .

وأعمال البنوك فى المملكة لا يتم ممارستها إلا بموجب تصريح بذلك ، وبناء عليه لا يتصور أن يقوم الأجنبى بفتح بنك فى المملكة بدون هذا التصريح . ولكن ما يمكن تصوره أن يقوم الأجنبى بممارسة بعض أعمال البنوك ، سواء كان ذلك باسمه مباشرة أو عن طريق شخص مصرح له . فعلى سبيل المثال قد يقوم الأجنبى بجانب أعمال الصرافة بحفظ المبالغ المالية أو الأشياء الثمينة كودائع لديه مقابل مبلغ يحصل عليه لحفظ هذه الودائع ، أو يقوم بتلقى المبالغ المالية فى المملكة وتحويلها إلى الخارج وتسليمها لأصحابها فى بلدانهم بسعر ينافس سعر التحويل الرسمى ، أو يمتهن شراء وبيع الأسهم والسندات والأوراق المالية والمضاربة عليها فى البورصة ، أو غير ذلك من الأعمال الأخرى التى تقوم بها البنوك .

رابعًا – السمسرة :

يقصد بالسمسرة السعى أو التوسط للتقريب بين الراغبين فى التعاقد ، أو هى الوساطة فى إبرام العقود (٣٩) . ويطلق هذا اللفظ أيضًا على العمولة التى يتقاضاها السمسار ، والتى تكون عادة نسبة مئوية من قيمة الصفقة محل التعاقد يستحقها السمسار بمجرد إتمام الصفقة ، أما إذا لم ينجح السمسار فى التوفيق بين المتعاقدين فإنه لا يستحق عمولته . والسمسار لا يعتبر وكيلاً عن أطراف العقد أو عن أحدهما ، فمهمته تنحصر فى مجرد تقريب وجهات النظر بين المتعاقدين ، وبناء عليه يظل فى منأى عن الالتزامات والحقوق الناشئة عن العقد المتوسط فيه ولا يكون مسئولاً عن تنفيذه .

والسمسرة تعتبر فى المملكة عملاً تجاريًا بنص الفقرة (ج) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية التى نصت على تجارية كل ما يتعلق بالدلالة (السمسرة) . والسمسرة تعتبر عملاً تجاريًا حتى لو قام بها السمسار مرة واحدة ومهما كانت طبيعة

الصفقة المتوسط فيها ، وبناء عليه تكون السمسرة فى بيع وشراء العقارات عملاً تجارياً بالرغم من استبعاد العقارات من نطاق القانون التجارى . ولا تعنى شمولية النص انسحاب الصفة التجارية على عميل السمسار ، ففى هذه الحالة يتوقف الأمر على طبيعة الصفقة محل التوسط ، وعلى صفة العميل ، وما إذا كان تاجراً أم غير تاجر .

والسمسرة تعتبر مجالاً رحباً لمخالفة مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة ؛ لكونها عملية تجارية حتى لو وقعت مرة واحدة ، بغض النظر عن قيمة الصفقة المتوسط فيها ، بالإضافة إلى أنه يصعب تحديد المجالات التى يتم مزاولة السمسرة فيها ، فهى تتم فى جميع المجالات ، ويمكن القيام بها بكل سهولة وبدون ضرورة الحصول على تصريح لازم لمزاولة هذا العمل . فالأجنبى يستطيع بكل سهولة أن يتوسط فى بيع أو إيجار سيارة أو منزل ، أو فى إحضار شخص معين لتقديم أى نوع من أنواع الخدمات ، ويأخذ مقابل ذلك عمولته .

خامساً – أعمال التجارة البحرية :

نصت الفقرة (هـ) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية على تجارية جميع الأعمال المتعلقة بالتجارة البحرية . وقد عددت تلك الفقرة - على سبيل المثال - العديد من أعمال التجارة البحرية ، فذكرت أنه يعتبر تجارياً كل عمل يتعلق بإنشاء السفن مهما كان نوعها ، أو بيعها ، أو إيجارها ، أو إصلاحها ، أو استئجارها ، أو تأجيرها ، أو بيع وابتياع آلاتها وأدواتها ولوازمها ، وكذلك عقود استخدام الملاحين الذين يعملون عليها ، والقروض المتعلقة بها كعقود الشحن والتأمين ، وغير ذلك مما هو متعلق بسائر أمور التجارة البحرية .

وتعتبر أعمال التجارة البحرية تجارية حتى لو تمت مرة واحدة بالنسبة لمن يقوم بها . أما بالنسبة للمتعامل معه فيتوقف ذلك على طبيعة العملية بالنسبة له وعلى صفته . وبناء عليه ، فمن يشترى سفينة بقصد استعمالها للنزهة لا يعتبر عمله هذا عملاً تجارياً حتى لو كان تاجراً . أما بالنسبة للبائع فإن بيع مثل هذا النوع من السفن يعتبر عملاً تجارياً بحكم الفقرة (هـ) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية .

٢ - الأعمال التجارية بطريق المقاولة :

بجانب فئة الأعمال التى تعتبر بذاتها تجارية حتى لو وقعت مرة واحدة وبغض النظر عن صفة القائم بها ، هناك نوع آخر من الأعمال لا يعتبر تجاريًا إلا إذا وقع على شكل مشروع أو مقاولة . ولا يقصد بلفظة المقاولة - التى استخدمها النظام فى التعبير عن هذا النوع من الأعمال - المعنى المتعارف عليه عند العامة الذى ينصرف عادة إلى مقاولات أعمال المبانى المختلفة ، فللفظة المقاولة فى نص المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية معنى آخر يتكون من عنصرين هما : تكرار العمل ، ووجود تنظيم معين يهدف إلى ممارسة العمل على نحو مستمر ومتكرر (٤٠) . وبناء عليه إذا قام الشخص بأحد هذه الأعمال لمرة واحدة أو بشكل متقطع فلا يعتبر عمله هذا عملاً تجاريًا .

والأعمال التجارية بطريق المقاولة تتميز عن الأعمال التجارية المنفردة بكونها مجالاً أقل رحابة لمخالفة مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة مباشرة ؛ لأنها من ناحية لا تعتبر تجارية إلا إذا تمت مباشرتها بشكل مستمر ومنتظم ومن خلال تنظيم معين ، ومن ناحية أخرى لا يستطيع الأجنبى أن يمارس مثل هذه الأعمال مباشرة باسمه ولحسابه ؛ لأن القيام بمثل هذا النوع من الأعمال يتطلب فى أغلب الأحيان الحصول على تصريح من جهة الإدارة لممارستها ، مما يجعلها مجالاً رحبًا ومباشراً للتستر التجارى ، حيث يضطر الأجنبى إلى استخدام اسم سعودى أو أجنبى مصرح له بممارسة مثل هذه الأعمال لكى يتمكن من خلاله من ممارستها . ومما يسهل على الأجنبى ممارسة التستر فى مثل هذا النوع من الأعمال التجارية ويساعده على القيام بها بحرية أكبر ، قبول وكالة الأجنبى عن السعودى أو الأجنبى المصرح له فى شىء معين ومحدد ، وهذا يمكّن الأجنبى من استصدار وكالة من السعودى أو الأجنبى المصرح له فى قبض دفعات المبالغ المترتبة على الأعمال التى يقوم بتنفيذها عن طريق المقاولة باسم السعودى أو الأجنبى المصرح له ، أو الإشراف عليها وإدارتها ، وهذا يمكن الأجنبى من ممارسة هذه الأعمال المحظور عليه القيام بها بحرية وأمان بعيداً عن الشبهات . ولمعالجة تلك الثغرة النظامية وتضييق المجال أمام الأجانب للاستفادة منها ، وسداً لباب الذريعة هذه ، فإنه يتعين على الجهات المختصة فى المملكة إعادة النظر فى قبول وكالة الأجنبى هذه ، بحيث يمنع توكيل السعودى أو الأجنبى المصرح له بمزاولة التجارة للأجنبى غير المصرح له ، ويكون هذا المنع منعًا مطلقًا وشاملاً .

وقد حددت الفقرتان (ب) و (د) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية الأعمال التجارية بطريق المقاولة وهى : مقاولة الصناعة ، والتوريد ، والوكالة بالعمولة ، والنقل ، والبيع بالمزاد ، والمحال والمكاتب التجارية ، والبيع بالمزاد ، وإنشاء المبانى .

أولاً - مقاولة الصناعة :

يمكن تعريف مقاولة الصناعة بأنها (ذلك التنظيم الذى يهدف ، عن طريق المضاربة على عمل الآلات والعمال ، إلى تحويل المواد الأولية أو نصف المصنوعة إلى سلع تامة الصنع صالحة لإشباع الحاجات الإنسانية ، أو إلى تعديل الأشياء تعديلاً يزيد من قيمتها أو يجعلها تحقق منفعة جديدة) (٤١) .

والصناعة بالمفهوم السابق الإشارة إليه لا تعتبر تجارية إلا إذا اتخذت شكل مشروع أو مقاولة يتطلب تكرار الأعمال وفقًا لتنظيم مهنى خاص . وبناء عليه لا يكون عمله تجاريًا من يمارس عملاً صناعيًا يدويًا بمفرده ، أو بمساعدة عدد قليل من الصبية أو العمال ، أو بالاستعانة ببعض العدد أو الآلات التى يديرها بنفسه ، كالسباك والحداد والنجار والخياط والميكانيكى وغيرهم ، فمن يمارس مثل هذا العمل يعتبر حرفيًا يمارس عمله الذى يتمثل فى بيع إنتاجه ومهارته الشخصية ، وليس فى البحث عن الربح المتمثل فى الفرق بين أسعار المواد الأولية والمنتجات المصنعة (٤٢) .

ثانيًا - مقاولة التوريد :

التوريد هو عقد يلتزم بمقتضاه شخص يسمى المورد بتسليم شخص آخر - بصفة دورية أو مستمرة - الأشياء التى التزم بتوريدها مقابل مبلغ معين (٤٣) . ولا يقتصر التوريد على الأشياء فقط ، إذ يعتبر عملاً تجاريًا توريد العمال لأصحاب الأعمال لإنجاز مهمة أو مهام معينة ؛ وذلك لوجود المضاربة على أجرة العمال وليس على العمال أنفسهم (٤٤) . كما يعتبر عملاً تجاريًا توريد الخدمات مثل : الكهرباء ، والمياه ، والغاز ، وتوزيع الصحف والمجلات ، وتعهدات الصيانة والنظافة والتشغيل .

ووفقًا للرأى الراجح فإن مقاولة التوريد تكتسب الصفة التجارية بالنسبة لمن يقوم بها ، بغض النظر عن كون المورد يشترى ما يقوم بتوريده أو ينتجه (٤٥) . أما بالنسبة للمورد له فتعتمد تجارية التوريد على طبيعة العملية ، وصفته ، وما إذا كان تاجراً أم غير تاجر .

ثالثاً - مقاولة الوكالة بالعمولة :

الوكالة بالعمولة هى عقد يقوم بموجبه شخص يسمى الوكيل بالعمولة بإجراء التصرفات القانونية باسمه الخاص ولحساب شخص آخر نظير أجر يسمى العمولة . وتكون الوكالة بالعمولة تجارية وفقًا لنص الفقرة (ب) من نظام المحكمة التجارية متى ما اتخذت شكل المقاولة وبغض النظر عن طبيعة المعاملات التى يبرمها السمسار ؛ وذلك لأن النشاط المقصود بالتجارية هو نشاط التوسط الذى يكون تجارياً فى جميع الأحوال (٤٦) .

ويختلف الوكيل بالعمولة عن الوكيل العادى فى كون الوكيل العادى يبرم التصرف القانونى باسم ولحساب موكله ، ويترتب على ذلك أن ما يترتب على التصرف من حقوق والتزامات تنصرف إلى الموكل مباشرة ولا يتحملها الوكيل إلا فى حالة تجاوزه لحدود الوكالة أو فى حالة خطئه أو تقصيره فى تنفيذ مهمته . أما الوكيل بالعمولة فإنه يبرم التصرف باسمه الخاص لحساب الموكل الذى ينقل إليه الوكيل بالعمولة ما يترتب على التصرف من آثار قانونية ، ويكون الوكيل بالعمولة هو الملتزم دون غيره تجاه من يبرم التصرف معه وأمام الغير عن الآثار القانونية التى يرتبها التصرف . كما أن الوكيل بالعمولة يكون عمله تجارياً دائمًا متى ما اتخذ شكل مقاولة ، أما الوكيل العادى فلا يعتبر عمله تجارياً حتى لو كان يقوم بعمل تجارى لحساب موكله ؛ لأن ما ينتج عن عمله ينصرف مباشرة إلى موكله (٤٧) .

وتختلف الوكالة بالعمولة عن السمسرة فى أن الوكالة بالعمولة لا تعتبر تجارية إلا إذا تمت مباشرتها على شكل المقاولة ، أما السمسرة فإنها تعتبر عملاً تجارياً حتى لو تمت مرة واحدة ومن قبل شخص لا يحترف القيام بها ؛ لأنها تعتبر عملاً تجارياً منفرداً . ويختلف الوكيل بالعمولة عن السمسار الذى تنحصر مهمته فى تقريب وجهات النظر بين أطراف العقد ولا تتعدى إلى أكثر من ذلك ، فلا يكون مسئولاً عن تنفيذ الالتزامات والحقوق الناشئة عن العقد . أما الوكيل بالعمولة فإنه يبرم العقد باسمه ولحساب موكله ، ويكون مسئولاً عن تنفيذ العقد الذى يبرمه لأنه أحد أطرافه . وتتفق الوكالة بالعمولة مع السمسرة فى أنهما تكتسبان الصفة التجارية من عملية التوسط ذاتها دون الأخذ فى الاعتبار طبيعة العملية المتوسط فيها (٤٨) .

والوكيل بالعمولة لا تربطه علاقة تبعية بالموكل . فهو ليس من موظفيه أو مستخدميه الذين يعملون تحت إشرافه ورقابته ويعاونونه فى تنفيذ أعماله ، والذين تعتبر أعمالهم مدنية ولا يلتزمون بالتصرفات التى يبرمونها مع الغير باسمه . كما لا يعتبر الوكيل بالعمولة ممثلاً تجارياً للموكل الذى يعمل مقابل أجر لحساب الموكل مع احتفاظه باستقلاله الخاص . فالممثل التجارى يتعاقد باسم الموكل مباشرة وليس باسمه الخاص ، ويعتبر عمله تجاريًا متى ما كان يمارسه على شكل مقاولة المكاتب التجارية التى تقتضى أن يتخذ له إطاراً وتنظيماً معيناً لممارسة أعمال التمثيل التجارى ، كأن يكون له مكتب يدير من خلاله أعماله ، ويكون لديه عمال أو مستخدمون يعاونونه ، أما إذا كان عمله لا يتخذ شكل المقاولة فيعتبر فى هذه الحالة عملاً مدنيًا ، كما يعتبر عمله مدنيًا أيضًا متى ما كان تابعًا لصاحب العمل ، إذ يعتبر فى هذه الحالة عاملاً تسرى عليه أحكام نظام العمل (٤٩) .

والوكالة بالعمولة تكون مجالاً رحبًا للتستر التجارى ؛ وذلك لأن ممارستها تقتضى من ناحية شكل المقاولة وما يتطلبه ذلك من وجود تنظيم على مستوى معين قد لا يتمكن الأجنبى من تحقيقه إلا بواسطة شخص مصرح له يستتر خلفه لممارسة هذا العمل ، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة الوكالة بالعمولة نفسها وما تقتضيه من كون التعاقد يتم باسم الوكيل ، تجعل من يتفق مع الأجنبى القيام بتصرف ما ، يحرص على أن يكون الأجنبى مصرحًا له القيام بمثل هذا التصرف ؛ ضمانًا لحقوقه التى يرتبها التصرف الذى يقوم به الأجنبى .

رابعًا – مقاولة النقل :

النقل هو تغيير مكان الأشخاص أو الأشياء (٥٠) . وقد نصت الفقرة (ب) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية على تجارية كل مقاولة أو عمل يتعلق بالنقل براً أو بحراً . ولم تُشر تلك الفقرة إلى النقل الجوى ؛ ويرجع ذلك إلى عدم وجوده وقت وضع التقنين الفرنسى ، كما لم تشر إلى النقل النهرى لسبب منطقى وهو عدم وجود أنهار جارية فى المملكة . ولكن الفقه اعتبر النقل الجوى عملاً تجاريًا متى ما اتخذ شكل مقاولة قياسًا على النقل البرى والبحرى (٥١) .

وتعتبر مقاولة النقل عملاً تجاريًا متى ما اتخذت شكل مقاولة سواء كان النقل للأشخاص أو للأشياء ، ومهما كانت الوسيلة المستخدمة لتنفيذه ، ومهما كانت صفة القائم به فرداً أو شركة خاصة أو مؤسسة عامة . وبناء عليه لا يعتبر عمل صاحب سيارة الأجرة عملاً تجاريًا إذا تولى قيادتها بنفسه لتخلف شرط المقاولة (٥٢) ، أما إذا عهد إلى غيره بقيادتها فإن عمله فى هذه الحالة يعتبر تجاريًا لتوافر عنصر المقاولة المتمثل فى دوام وتكرار استغلال السيارة وجهد السائق ، حتى ولو لم يحصل صاحب السيارة على تصريح بذلك من جهة الإدارة ، كما أنه يعتبر تجاريًا أيضًا لتوافر عنصر المضاربة على السيارة وعمل السائق .

والنقل من الأعمال الممنوع على الأجانب مزاولتها إلا بتصريح خاص ، وبناء عليه إذا قام الأجنبى بنقل الأشخاص أو الأشياء فيجب التفريق هنا بين حالة قيامه بالنقل بنفسه وبواسطة وسيلة نقله الخاصة ، أو أنه قام به بواسطة غيره . فإذا قام به بنفسه وبواسطة وسيلته الخاصة فإن عمله هذا لا يعتبر عملاً تجاريًا ، ولكن هذا لا يعنى عدم مخالفته للأنظمة الأخرى كأنظمة المرور أو أنظمة النقل العام التى تحظر على الأجنبى ذلك . أما إذا كان الأجنبى يمارس هذا العمل بواسطة غيره كأن يشترى وسائل النقل المختلفة ويقوم باستخدام السائقين لاستغلالها ، فإن عمله هذا يعتبر تجاريًا لتوافر عنصر المضاربة ، ولاتخاذه شكل المقاولة ، ولا يغير من ذلك عدم حصوله على الترخيص اللازم ، إذ إن ذلك يعتبر مخالفة أخرى بجانب مخالفة الأجنبى لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة .

خامسًا - مقاولة المحالّ والمكاتب التجارية :

ويسميها البعض وكالة الأشغال ، وهى المحالّ والمكاتب التى تقدم خدمات متنوعة للجمهور مقابل أجر (٥٣) ، مثل مكاتب تحصيل الديون ، وإدارة أملاك الغير ، ومكاتب التوظيف ، والإعلانات ، والسياحة ، والوكالات البحرية ، ومكاتب التعقيب والتخليص الجمركى ، ووكالات التأمين ، ووكالات الأنباء ، وغير ذلك (٥٤) .

وقد أسبغت الفقرة (ب) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية الصفة التجارية على أعمال المحالّ والمكاتب بالرغم من أن طبيعة أعمالها ليست تجارية تتعلق بتداول الثروات أو المضاربة عليها ، فهى لا تعدو أن تكون بيعًا أو تأجيراً للجهود والخدمات والخبرات مما يعتبر من قبيل الأعمال المدنية (٥٥) . مما يعنى أن تلك الأعمال تستمد

تجاريتها من احترافها (٥٦) . ويعلل إسباغ الصفة التجارية على تلك الأعمال برغبة المنظم فى حماية المتعاملين من غش أو تلاعب أصحاب هذه المحالّ والمكاتب التجارية ، وذلك عن طريق إخضاعهم لنفس النظام القانونى الذى يخضع له التجار من حيث الاختصاص القضائى ، وحرية الإثبات ، وإمكانية إشهار إفلاسهم عند توقفهم عن أداء التزاماتهم المالية (٥٧) .

وقد توسع القضاء الفرنسى فى مفهوم أعمال المحالّ والمكاتب التجارية لدرجة أنها أصبحت تشمل المكاتب الخاصة بإدارة العقارات وتأجيرها وبيعها ؛ وذلك للحد من عيوب عدم تجارية العمليات العقارية (٥٨) . ومما تجدر ملاحظته أن أعمال المحالّ والمكاتب التجارية لا تشمل مكاتب المهندسين والمحامين والمحاسبين وعيادات الأطباء ؛ لأنها تعتبر - كما رأينا - مهنًا حرة تخضع لأنظمة قانونية خاصة بها وليست أعمالاً تجارية (٥٩) .

ولا شك أن مقاولة المحالّ والمكاتب التجارية تعتبر فى المملكة مجالاً واسعًا لمخالفة مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة وللتستر التجارى أيضًا ؛ نظرًا لتعدد مجالاتها ، ولسهولة قيام الأجنبى بأعمالها عن طريق اتخاذ أكثر من وسيلة قانونية لممارسة تلك الأعمال كعقد العمل ، أو عقد الإدارة مع الاشتراك فى الأرباح .

سادسًا – مقاولة البيع بالمزاد :

تعتبر أعمال محالّ أو مكاتب البيع بالمزاد أى «الحراج» عملاً تجاريًا . ويقصد بالبيع بالمزاد كل بيع يتم لمن يقدم أعلى ثمن من الحاضرين فى مكان البيع مقابل أجر يكون فى العادة نسبة مئوية من قيمة المبيع ، ولا يغير من ذلك كون حضور البيع مقصورًا على فئة معينة أو مفتوحًا للجميع (٦٠) .

ولا تعتبر مقاولة البيع بالمزاد عملاً تجاريًا إلا إذا تمت على شكل مقاولة ، أى إذا تمت مباشرتها على سبيل الاحتراف . فالحرفة تعتبر أساس تجاريتها ، بالإضافة إلى أنها تتضمن نوعًا من الوساطة فى بيع وتداول الأشياء ، إضافة إلى توافر المضاربة فى هذه المحالّ والمكاتب على إيجاراتها وعمل المستخدمين فيها بهدف الحصول على ربح من وراء القيام بالبيع بالمزايدة . وبناء عليه إذا وقعت عملية البيع بالمزاد بشكل منفرد فإنها لا تعتبر عملاً تجاريًا (٦١) .

سابعًا – مقاولة إنشاء المبانى :

أسبغت الفقرة (د) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية الصفة التجارية على مقاولة إنشاء المبانى ونحوها متى ما كان المقاول متعهداً بتوريد المؤن والأدوات اللازمة لها . والرأى مستقر على شمول النص لجميع المقاولات التى تعدل من حالة أو هيئة العقار ، كهدمه أو ترميمه ، وإنشاء الطرق والجسور ، ومد خطوط السكك الحديدية ، وشق أو حفر القنوات والمجارى ، وفتح الأنفاق ، ومد أسلاك الكهرباء والهاتف ، وغير ذلك (٦٢) .

وقد اقتصر النص على تقرير تجارية مقاولة إنشاء المبانى فى حالة قيام المقاول بتوريد المؤن والأدوات اللازمة لها ، إلا أن القضاء الفرنسى والمصرى اتفقا على اعتبار هذه المقاولة تجارية حتى لو اقتصر دور المقاول على تقديم العمال فقط ؛ وذلك لأن العمل يصح أن يكون محلاً للمضاربة (٦٣) . أما إذا اقتصر دور المقاول على إدارة العمل فقط فإن المقاولة تكون فى هذه الحالة مدنية وليست تجارية لانتفاء الشرط الذى قرره النص . وتأخذ نفس الحكم أعمال المكاتب الهندسية التى يقتصر دورها على وضع التصاميم والرسوم الهندسية دون أن تقوم بتنفيذها .

نتائج البحث :

تبرز لنا من خلال هذا البحث العديد من النتائج التى يمكن تلخيص أهمها فى الآتى :

١ - إن تحديد ما يعتبر عملاً تجارياً يظل خاضعًا لمعايير قانونية واقتصادية مختلفة . فقد رأينا أن الأساس لتجارية الأعمال التى تناولناها فى البحث تختلف من عمل إلى آخر .

٢ - يقع عبء تحديد تجارية الأعمال فى الدرجة الأولى على المنظم حيث ينبغى أن يتخذ آلية مرنة معينة تسمح بتحديد تجارية أية عمل من عدمها ، كأن يعهد إلى جهة معينة - كوزارة التجارة مثلاً - بمهمة تحديد تجارية ما يستجد من أعمال أولاً بأول .

٣ - يمكن الاسترشاد بالقضاء أو الفقه القانونى فى تحديد الأعمال التجارية نظراً لاختلاف وجهات النظر بين القضاة وفقهاء القانون وبين بعضهم البعض حول تجارية بعض الأعمال .

٤ ـ بعض الأعمال التجارية المنفردة تعتبر مجالاً رحبًا وواسعًا لمخالفة مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة وتخرج في نفس الوقت من رقابة الجهات المكلفة بتطبيق هذا المبدأ لعدم تصور تجارية هذه الأعمال ، كشراء المنقول من أجل إعادة بيعه ، أو السمسرة بالنسبة للسمسار ، مما يستدعي التدريب القانوني المكثف لمنسوبي تلك الجهات على تكييف الأعمال التجارية وتمييزها عن غيرها .

٥ ـ أهمية إسباغ الصفة التجارية في المملكة على بعض الأعمال التي تعتبر مدنية كالزراعة والصناعات الاستخراجية .

٦ ـ أهمية تصحيح الوضع القانوني لأعمال العقارات وتغيير الواقع الذي يجري عليه العمل باعتبارها أعمالاً مدنية في جميع الأحوال ، في حين أن النص النظامي أخرج شراء العقار من أجل بيعه أو تأجيره من دائرة الأعمال المدنية وأسبغ عليه الصفة التجارية .

٧ ـ يتعين على الجهات المختصة في المملكة إعادة النظر في قبول وكالة الأجنبي بحيث يمنع توكيل السعودي أو الأجنبي المصرح له بمزاولة التجارة للأجنبي غير المصرح له ، ويكون هذا المنع منعًا مطلقًا وشاملاً .

الهوامش

(١) د. محمد فريد العريني : **القانون التجاري** ، الجزء الأول ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٥م ، ص (١١٢) .

(٢) – د. محمد الجبر : **القانون التجاري السعودي** ، الطبعة الرابعة ، ١٤١٧هـ ، ص (٤٨) .

– د. مصطفى طه : **القانون التجاري** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ١٩٩٦م ، ص (٤٧) .

– د. سعيد يحيى : **الوجيز في النظام التجاري السعودي** ، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، جدة ١٤٠٢هـ ، ص (٣٥) .

(٣) – د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص ص (٤٩ – ٥٣) .

– د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٤٩) .

– د. سعيد يحيى ، المرجع السابق ص (٣٥) .

(٤) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٥٢) .

(٥) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٥٥) .

(٦) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ص (٥٢) .

(٧) – د. سعيد يحيى ، المرجع السابق ، ص (٣٩) .

– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٥٥) .

(٨) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٢) .

(٩) – د. زهير كريم : **مبادئ القانون التجاري** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ١٩٩٥م ، ص (٣٥) .

– د. محمد العريني ، المرجع السابق ، ص (١١٨) .

(١٠) د. أكثم الخولي : **القانون التجاري السعودي** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٣٩٣هـ ، ص (٢٩) .

(١١) مصطفى رضوان : **مدونة الفقه والقضاء في القانون التجاري** ، الجزء الأول ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ص (٣٤) .

(١٢) د . محمد العريني ، المرجع السابق ، ص (١٢٢) .

(١٣) CODE DE COMMERCE , DALLOZ ,1988-1989, p. (1154).

(١٤) د . محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (١٧٧) .

(١٥) د. محمد العريني ، المرجع السابق ، ص (١٢٠) .

(١٦) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٥٨) .

(١٧) د. محمد الجبر ، المرجع سابق ، ص (٥٧) .

(١٨) – د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٢٥) .

– د. عاشور عبد الحميد : **دروس فى القانون التجارى** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص (٦٣) .

(١٩) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٥٧) .

(٢٠) – د. سعيد يحيى ، المرجع سابق ، ص (٣٩) ،

– د. محمد الجبر ، المرجع سابق ، ص (٥٥) .

(٢١) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٢٨) .

(٢٢) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٣٠) .

(٢٣) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٥٧) .

(٢٤) – د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٢٨) .

– مصطفى رضوان ، المرجع السابق ، ص (٣٥) .

(٢٥) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٥٨) .

– د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٣١) .

– د. محمد علم الدين : **القانون التجارى** ، بدون بيانات للنشر ، ص (٥٨) .

(٢٦) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٠) .

(٢٧) د. محمود بريرى : **قانون المعاملات التجارية السعودى** ، الجزء الأول ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص (٥٤) .

(٢٨) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦١) .

(٢٩) د. محمد إسماعيل : **النظام القانونى للاستثمار الأجنبى فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٩٩٤م ، ص (٩٠) .

(٣٠) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٤١) .

(٣١) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٢) .

(٣٢) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٣) .

(٣٣) – فى هذا المعنى انظر : د. عبد الله العمران : **الأوراق التجارية فى النظام السعودى** ، الطبعة الثانية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٦هـ ، ص (١٠) .

– د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٤٣) .

– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٣) .

(٣٤) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٥٧) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٠) .
(٣٥) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٥٢) .
(٣٦) – د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٥٢) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٠) .
(٣٧) د. عزيز العكيلى : **القانون التجارى** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ص (٦٨) .
(٣٨) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٥٩) .
– د . محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٨) .
(٣٩) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٦٠) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٧٠) .
(٤٠) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٧٤) .
(٤١) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٧٨) .
(٤٢) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٧٧) .
(٤٣) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٢) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٧٦) .
– د. عزيز العكيلى ، المرجع السابق ، ص (٦٩) .
– د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٩٠) .
(٤٤) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٢) .
(٤٥) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٧٦) .
(٤٦) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٤) .
– د. محمد علم الدين ، المرجع السابق ، ص (٧٠) .
(٤٧) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٧٩) .
(٤٨) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٧٨) .
(٤٩) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٥٠) د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٤) .
(٥١) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
– د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٤) .

(٥٢) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٢) .
– د. سعيد يحيى ، المرجع السابق ، ص (٥٦) .
(٥٣) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٤) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨٠) .
– د. سعيد يحيى ، المرجع السابق ، ص (٥٦) .
(٥٤) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨٠) .
(٥٥) – د. محمد العريني ، المرجع السابق ، ص (١٩٩) .
– د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٤) .
(٥٦) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٥٧) – د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
– د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٥) .
(٥٨) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٤) .
– د. محمد العريني ، المرجع السابق ، ص (٢٠٠) .
(٥٩) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٦٠) – في هذا المعنى انظر : د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٥) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨٢) .
(٦١) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٦٢) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٦٣) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٦) .
– د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٦) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨٣) .

المــراجــع

١ – د. أكثم الخولى : **دروس فى القانون التجارى السعودى** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٣٩٣هـ .

٢ – د. زهير كريم : **مبادئ القانون التجارى** ، مكتبة دار الثقافة للنشروالتوزيع ، عمان ١٩٩٥م .

٣ – د. سعيد يحيى : **الوجيز فى النظام التجارى السعودى** ، الطبعة الرابعة ، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع ، جدة ١٤٠٣ هـ .

٤ – د. عاشور عبد الحميد : **دروس فى القانون التجارى** ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

٥ – د. عبد الله العمران : **الأوراق التجارية فى النظام السعودى** ، الطبعة الثانية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٦هـ .

٦ – د. عزيز العكيلى : **القانون التجارى** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .

٧ – د. محمد الجبر : **القانون التجارى السعودى** ، الطبعة الرابعة ، ١٤١٧هـ .

٨ – د. محمد العرينى : **القانون التجارى** ، الجزء الأول ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٥م .

٩ – د. محمد علم الدين : **القانون التجارى** ، بدون بيانات للنشر .

١٠ – د. محمود بريرى : **قانون المعاملات التجارية السعودى** ، الجزء الأول ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٢هـ .

١١ – د. مصطفى رضوان : **مدونة الفقه والقضاء فى القانون التجارى** ، الجزء الأول ، منشأة المعارف ، الإسكندرية .

١٢ – د. مصطفى طه : **القانون التجارى** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ١٩٩٦م .

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد التـاسـع والثـلاثـون
● الـعـــــدد الـثـــــانـى
● ربـيـع الآخـــــر ١٤٢٠ هـ
● يـولـيــــــــه ١٩٩٩ م

تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية : دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين *

أ . عجلان بن محمد الشهرى **

المقدمة :

يعتبر المديرون فى الأجهزة الحكومية على اختلاف مواقعهم التنظيمية هم المسؤولون عن تخطيط مستقبل المنظمة الإدارية ، وتوجيه المرؤوسين ، والإشراف عليهم ، ومراقبة أدائهم ، وهم أداة التطوير الشامل فى الجهاز الحكومى ، ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم وذلك بتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو العمل .

لقد ألقى ذلك أهمية بالغة على عاتق الأجهزة الحكومية فى ظل ظروف التغير السريع فى البيئة والتطورات التقنية ، حيث أصبح حاجة أساسية ومستمرة ، ولاسيما فى المملكة العربية السعودية التى توسعت فى قطاع الخدمات الحكومية خلال العقدين الماضيين ، الأمر الذى أدى إلى زيادة عدد الموظفين وما نتج عنه من معوقات كثيرة سواء على مستوى الإنتاجية أو الأداء أو السلوك ، مما يتطلب جهود تطوير متكاملة داخليًا وخارجيًا للحد من هذه المعوقات ، ولتحقيق أداء العمل وبالتالى زيادة الإنتاجية .

ويأتى ذلك التطوير داخليًا (على رأس العمل) وذلك بإتاحة مزيد من الفرص للنمو والتقدم الوظيفى بتكليف المديرين بمهام وواجبات وظيفية خلال فترات متفاوتة لأحد الأنشطة ، وشغلهم لمناصب إدارية مؤقتًا إضافة لمهام وظائفهم الحالية ، وإحداث مناصب إدارية مساعدة ، وتعريفهم بمستقبل الوظيفة التى ينتمون إليها ، ومتطلبات التقدم الوظيفى فيها وكيفية اكتسابه .

* ملخص رسالة الماجستير التى حصل عليها الباحث من جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة .

** عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة ، ومدير إدارة الإعداد والمتابعة ، مركز البحوث والدراسات الإدارية .

إن تطوير المديرين له انعكاسات إيجابية على الأجهزة الحكومية وعلى المديرين أنفسهم بتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهات الإيجابية نحو العمل - خصوصاً فيما يتعلق بالتطوير على رأس العمل - وذلك بتبنى الأجهزة الحكومية لأساليب وبرامج تهدف إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات المديرين ، لذلك كانت هناك حاجة ملحة فى الأجهزة الحكومية إلى تبنى أساليب تطوير داخلية تساعد على تطوير المديرين ؛ لما لتلك الأساليب والبرامج من آثار إيجابية فى مجالات مختلفة ، مثل : رفع مستوى أداء الجهاز الحكومى ، ورفع مستوى الإنتاجية ، وتنمية الاتجاهات الإيجابية بين المديرين والموظفين ، وتحقيق الرضا والانتماء الوظيفى .

مشكلة الدراسة :

يعتبر تطوير المديرين من أهم الموضوعات التى تُطرق فى مجال الإدارة ، ومرد ذلك الاهتمام يكمن فى الدور الذى يقوم به المدير من خلال عمله فى وضع وتنفيذ أهداف المنظمة ، وبالتالى فإن نجاح المدير فى القيام بهذا الدور يستلزم أن يكون لديه المعارف والمهارات الأساسية لأداء عمله ، ومن ثم فقد بدأت الإدارة فى تبنى أساليب ووسائل تهدف إلى تطوير معارف ومهارات واتجاهات للمديرين تساعدهم على أداء وظائفهم الحالية ، أو تعدهم لتولى وظائف فى المستقبل .

ولقد اهتم الباحثون بتلك الأساليب والوسائل التى تنمى معارف ومهارات المديرين ، غير أن أغلب جهودهم تركزت حول دراسة بعض تلك الأساليب والوسائل الخارجية ، مما ترتب عليه قلة الدراسات والأبحاث فى موضوع تطوير المديرين داخلياً - على رأس العمل - المتمثل فيما تقدمه الأجهزة الحكومية من وسائل وأساليب داخلية للارتقاء بمعارف ومهارات المديرين ، مثل : التدوير الوظيفى ، وإحداث المناصب الإدارية المساعدة ، وكل ما يساعد المديرين فى التخطيط لنموهم الوظيفى .

ولما كانت الدراسات الميدانية فى هذا المجال لا تزال محدودة - فى العالم العربى عامة وفى المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص - ومن منطلق أهمية تطوير المديرين ، تأتى هذه الدراسة الميدانية لتتناول شريحة تعتبر من أهم شرائح مجتمع العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية . فالمدير هو العقل المدبر لأى وحدة إدارية ، والاهتمام بتنميته وتطويره يجب أن يأتى فى مقدمة الاهتمامات بتنمية الموارد البشرية ، مما استلزم إلقاء الضوء على ما تبذله الأجهزة الحكومية من جهود

فى تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين على رأس العمل ، وذلك من خلال التعرف على تلك الأساليب ، والعوامل التى تؤثر فى مدى تبنى الأجهزة الحكومية لتلك الأساليب ، وكذلك اتجاهات المديرين نحو تلك الأساليب ، والعوامل التى تحد من تطويرهم داخليًا فى الأجهزة الحكومية ، وذلك بتقديمها للباحثين والممارسين باعتبارها من الدراسات الاستطلاعية التى تبين وضع المديرين فى الأجهزة الحكومية – على رأس العمل – ومدى الحاجة إلى تطويرهم .

أهمية الدراسة :

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من مرتكزين أساسين هما : أنها موجهة إلى شريحة مهمة من العاملين فى الأجهزة الحكومية ، وهم المديرون ذوو المراتب العليا ، وما يمثله أولئك من أهمية كبيرة فى الأجهزة الحكومية . وإن ما قد ينبثق عن هذه الدراسة من نتائج محددة وتوصيات واقتراحات سوف تسهم فى زيادة الاهتمام بتنمية المديرين على أساس تخطيط علمى سليم . كما أن الأهمية الثانية التى يمكن أن تضيفها هذه الدراسة هى تسليط الضوء على الأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين بها للقيام بوظائفهم الحالية بكفاءة وفاعلية ، وإعدادهم لتولى وظائف مستقبلية .

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تطوير المديرين باعتباره من الموضوعات التى تلقى اهتمامًا كبيرًا من الباحثين ، حيث إن المديرين يمثلون جوهر الإدارة ، وبالتالى فإن تبصير هؤلاء المديرين والأجهزة الحكومية التى ينتمون إليها بأساليب تطويرهم داخليًا وتطويرهم على هذا الأساس ، يجب أن ينظر إليه على أنه من أهم الاستثمارات التى تقوم بها الأجهزة الحكومية فى تحسينها لنوعية وكفاءة المديرين بها ، مما ينعكس بالتالى على المديرين أنفسهم وعلى الأجهزة الحكومية التى يعملون بها .

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الإضافات التى يتوقع أن تقدمها على المستوى العلمى ، فيما يتوقع أن تتوصل إليه من نتائج ذات فائدة فى وضع أبعاد لتطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية ، وعلى المستوى التطبيقى فيما يمكن أن يستفيد به المديرون فى الأجهزة الحكومية والمسؤولون عنهم وعن عملية تطويرهم ، وكذلك مخططو برامج تنمية الإدارة فى مؤسسات التدريب المختلفة .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلى :

١ - تحديد خصائص مجتمع المديرين فى الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وتحليل المؤشرات الإحصائية المتعلقة بذلك .

٢ - تحديد أساليب تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية .

٣ - تحديد أهم المعوقات التى تحد من تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، واتخاذ الحلول المكنة حيالها .

٤ - تقديم التوصيات المناسبة التى تهدف إلى تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية .

أسئلة الدراسة :

تتلخص التساؤلات التى تدور حولها الدراسة فيما يلى :

١ - ما هى الأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين على رأس العمل ؟

٢ - ما هى اتجاهات المديرين حول الأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية فى تطويرهم ؟

٣ - ما هى العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين على رأس العمل ؟

٤ - ما هى العوامل التى تحد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية ؟

منهج الدراسة :

وفقًا لأهداف وأهمية الدراسة فإن المنهج المستخدم فى تطبيقها هو المنهج الوصفى المسحى ؛ وذلك للتعرف على الأساليب الداخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض واتجاهات المديرين نحوها ، وأهم العوامل التى تعوق تطويرهم ، وكذلك العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى تلك الأساليب الداخلية ، وبالتالى وصفها وتشخيصها للخروج بتوصيات تجاهها ، وذلك عن طريق

فحص الأدب الإداري ذي العلاقة بالدراسة ، والاستطلاع الميداني لآراء عينة من المديرين في الأجهزة الحكومية .

مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين العامين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض ومن في حكمهم أو مستواهم والتي بلغت (٦٨) جهازًا حكوميًا مركزيًا ، ثم سحب الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تقدر بنسبة (٣٠٪) ، حيث بلغ عدد الأجهزة الحكومية (٢٠) جهازًا ، وقد اختار الباحث المديرين العامين في الأجهزة الحكومية من شاغلي المراتب من (١١-١٤) ؛ وذلك بسبب توافر شروط الخبرة والتأهيل العالي وتفهم طبيعة أساليب التطوير ، ولأن المدير المستقصى قد تعرض لعدد من أشكال التطوير وأساليبه وبالتالي يكون قادراً على الإجابة عن أسئلة البحث ، وقد تحدد حجم عينة الدراسة بـ (٢١٩) مديراً .

أسلوب جمع وتحليل بيانات الدراسة :

اعتمد الباحث على الاستبانة (المرفقة) لجمع بيانات الدراسة ، والتي تضمنت جزأين رئيسين ، الأول منهما يحتوي على سبعة أسئلة خصصها الباحث للمعلومات الديموغرافية عن خصائص عينة الدراسة ، والجزء الثاني يشتمل على أسئلة الدراسة - من السؤال الثامن إلى السؤال العاشر - حيث خصص السؤال الثامن الذي يتضمن (٤١) متغيراً لبيان مدى تبني الأجهزة الحكومية لأساليب تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية واتجاهات المديرين نحوها ، أما السؤال التاسع الذي يتضمن (٢٥) متغيراً فقد خصص للتعرف على العوامل التي تساعد الأجهزة الحكومية على تبني أساليب داخلية لتطوير المديرين بها ، في حين خصص السؤال العاشر الذي يتضمن (٢٦) متغيراً للتعرف على العوامل التي تعوق تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية ، وتم استخدام برنامج (SAS) الإحصائي لمعالجة بيانات الدراسة ، حيث استخدمت بعض الأساليب الوصفية لتلخيص بيانات الدراسة وفق جداول تتضمن تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة ، كما استخدم اختبار (Z) للتعرف على ما إذا كان الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لمتغير معين في اتجاه الموافقة أو عدم الموافقة . واعتمد

الباحث على اختبار التحليل العاملى ؛ لإظهار أهم العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين ، وكذا أهم العوامل التى تحد من تطوير المديرين داخلياً فى الأجهزة الحكومية .

الإطار النظرى للدراسة :

مفهوم تطوير المديرين :

تعتمد المنظمات الإدارية على المدير للقيام بالعملية الإدارية ؛ فهو المخطط والمنظم والموجه والمراقب . وإذا كانت كل هذه الأعباء تقع على كاهله ، فإنه من هذا المنطلق يصبح شخصاً مميزاً يجب الاهتمام بإعداده واختياره وتأهيله وتقويمه وتطويره ، وذلك بإعداد برامج خاصة بهم تهيئ لهم المجال العلمى والمناخ المناسب ، الذى يتيح لهم اكتساب قدرات ومهارات قيادية عن طريق الوقوف على مفهوم واضح للعملية الإدارية عموماً ، والقيادة الإدارية وطبيعة العمل والعوامل البيئية التى تؤثر فيها بشكل خاص ، والتعرض للخبرات الفردية والجماعية التى تسهم فى إكساب الفرد مهارات وخبرات معينة (١) .

إن برامج تنمية الإدارة العليا لا يمكن النظر إليها على أنها مجرد برامج تدريب نمطية ، تهدف إلى التدريب على أداء عمل معين ، أو صقل مهارات سبق اكتسابها فى إطار عملية إعادة التدريب ، ولكن باعتبارها إطاراً عاماً لتكوين وتنمية القدرات القيادية والمهارات الفكرية والإنسانية التى تهتم بإطار التفاعل الجماعى أكثر من اكتساب المهارات الفردية (٢) .

إن تطوير المديرين قد يعنى توفير الأعداد المناسبة من المديرين الأكفاء القادرين على تحقيق الأهداف المناطة بهم ، ويتوقف ذلك على وجود مفهوم دقيق يحدد المقصود بعملية التطوير هذه ، وسنستند فى مناقشتنا للمفهوم العام لتطوير المديرين إلى افتراض مفاده أن الإدارة مهنة (Profession) لا تختلف عن أى مهنة أخرى ، أى أن الإدارة ليست من تلك الأنواع من الأعمال التى يعتمد النجاح فيها على الممارسة والخبرة العملية القائمة على الذاتية التى يكتسبها الشخص ، بل هى علم له أصول ومبادئ يجب على المدير أن يحيط بها عن وعى وإدراك (٣) .

فالمدير لم يعد شخصاً يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة أو المكتسبة من التجربة العملية ، بل أصبح المدير شخصاً لا بد أن تتوافر فيه خبرات خاصة يكتسبها بالعلم والدراسة والتأهيل ، وتصقل تلك الصفات بالتدريب والتمرين ، وتنمى بالاحتكاك بظروف العمل الواقعية والاتصال المستمر بمراكز البحث والدراسات فى مجالات الإدارة المختلفة ، والاطلاع المستمر الدائب على كل جديد ومستحدث فى علوم الإدارة .

كما يعنى جميع الجهود والعمليات والأساليب لتطوير قدرات الفرد كمدير من خلال الخبرة فى الوظيفة وتقويم الأداء وحاجات التدريب ، ووضع برنامج تدريبى متكامل داخل الوظيفة وخارجها ، وتحسين وتقويم البرامج التدريبية (٤) ، وبالتالى فإن المفهوم العلمى لعملية تطوير المديرين يمكن أن يتلخص فى أنها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى الاختيار السليم للمديرين والتدريب المنظم لهم ، سواء على رأس العمل أو خارجه ، والتثقيف والتقويم والتوجيه المستمرين (٥) .

المديرون وأهمية تطويرهم :

لعل من أهم الصعوبات التى تواجه الباحثين فى مجال الإدارة محاولة فهم مضمون مصطلح المدير ، وذلك يعود إلى تجريد المصطلح مما يوسع من دائرة استخدامه بطرق متعددة (٦) . فقد بين (زالزنيك – Zaleznick) أن المديرين معنيون دائماً بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات التى يديرونها ، لذا فهم ميالون إلى تجنب المخاطرة ، والإبقاء على الواقع القائم ، والحد من الخيارات الكثيرة فى حل المشكلات التى تواجههم ، ومحاولة عمل الأشياء بطريقة صحيحة (٧) .

فى حين يرى (هيت – Hitt) "أن المدير هو الذى يسعى دائماً إلى التغيير" (٨) . كما يرى الفالح "أن المدير هو الذى ينظم الموارد البشرية المادية والمصادر التمويلية فى سبيل إنجاز أهداف محددة للتنظيم الذى يقوده . وإنجاز تلك الأهداف يحتاج إلى مقدرتين هما : المقدرة الفنية والمقدرة الإدارية ، وإلى جانب ذلك هناك مهارات إدارية من الضرورى أن يتصف بها المديرون" (٩) .

وعلى ذلك فالمديرون هم الأشخاص الذين يقودون المنظمات الإدارية ، ويتميز وضعهم هذا فى التنظيم تعددت الإجابات حول تحديد ماهيتهم وصفاتهم ، فيسود اعتقاد أن المدير هو الذى يشرف على كل صغيرة وكبيرة فى إدارته ، ويتخذ القرارات

ويعالج كافة المشكلات بما فى ذلك الأمور الروتينية المتكررة ، ويوقع جميع الأوراق أو على الأقل يؤشرها ، ولقد تعددت تلك المهام بناء على الأدوار التى يقوم بها . (١٠)

ولقد تنوعت تلك الإجابات أيضاً حول المدير كفرد ، تبعاً لاختلاف خلفيات المجيبين الحضارية والفكرية ، ففريق يتحدث عن مهارات فكرية وعقلية وإنسانية ، وفريق ثانٍ يتحدث عن أدوار يقوم بها المديرون ، وفريق ثالث يتحدث عن وظائف تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة (١١) .

ومن خلال ذلك تبرز أهمية تطوير المديرين والارتقاء بهم ؛ لتوفير التأهيل والمقدرة والخبرات والموقع الوظيفى الذى يمكنهم من النظرة الشمولية فى إحداث التخطيط وتطوير الفعاليات التنظيمية ، والتأثير على العلاقات والسلوك بين مجموعة العمل بما يؤدى إلى تحقيق الأهداف (١٢) . ويعود تزايد الاهتمام بتطوير المديرين لأسباب عديدة ، من أهمها إدراك المنظمات الإدارية والأفراد لأهمية الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم ؛ نتيجة لاتساع وتعقد أنشطة الإدارة فى العقد الحالى ، وندرة الموارد البشرية وخصوصاً المديرين الأكفاء (١٣) . إن أجهزة التطوير وإداراتها المختلفة لم تكن قادرة على أداء تلك الرسالة ، فقد أصبح دورها هامشياً ، لذا أصبح تطوير المديرين من القضايا الهامة فى الإدارة ، ولا تقتصر هذه الظاهرة على المجتمعات النامية بل تتعداها إلى المجتمعات المتقدمة (١٤) .

ومما سبق يتضح أن تطوير المديرين من أهم القضايا التى تواجهها المنظمات الإدارية فى العقد الحالى ، فنجاح التطوير الإدارى بمداخله المختلفة – ومنها الجانب الفردى الذى يركز على الأفراد – يحدد إلى مدى كبير فعالية التطوير ، وبدونه لن يكون هناك نمو وتقدم إداريين ، ومن هنا تبرز الحاجة إلى الفعالية الإدارية أو ما يشار إليه عادة بالقدرة الإدارية ، والتى يعتبر عدم توافرها معضلة رئيسة تعوق النمو والتطوير فى جميع المجالات ، سواء فى القطاع العام أو الخاص .

برامج تطوير المديرين :

لقد احتلت فكرة تطوير المديرين أهمية خاصة على اعتبار أن أى تحسن يمكن تحقيقه فى كفاءة وظائف القيادة من شأنه أن يضفى تأثيراً ملموساً على وظائف

المستويات الدنيا ، ومن شأنه أن يساعد على تأمين العدد الكافى من الإداريين فى المستويات العليا ، والذين يسهمون بدورهم فى إعداد وتأهيل المستويات الدنيا ، والسبب فى ذلك يرجع إلى النقص فى الإداريين وخصوصًا فى الدول النامية ، حيث ينقص الإداريين المهارات الإدارية ، بالإضافة إلى النقص فى عدد المستويات مقارنة بالأعداد الهائلة فى المستويات الأخرى (١٥) .

ويتفق معظم الباحثين والعاملين فى مجال الإدارة على أن مشكلات الإدارة تتزايد بازدياد حجم المنظمة وتعقيدها ، كما زادت بذلك أهمية المدير المحترف ، ومع ذلك فلا يوجد هؤلاء المديرون إلا بأعداد قليلة ، وعن طريق التدريب الإدارى يمكن توفيرهم بالأعداد والنوعيات المطلوبة ؛ لأن المديرين الذين يقعون فى مستوى الإدارة العليا ، الذين تصدأ قدراتهم الذهنية والقيادية بسهولة ، يطالبون الآن بالتدريب لتوسيع آفاقهم ، حتى يعدوا أنفسهم للتحديات الجديدة (١٦) .

إن سياسة تطوير المديرين تهدف إلى تحسين قدراتهم القيادية والإدارية والإنسانية لكى يؤدوا أعمالهم بطريقة أفضل ، كما تهدف إلى الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم ، وإتاحة الفرصة لهم للرقى والتقدم لتولى مناصب إدارية فى المستقبل ، ومن هذا المنطلق فبرامج التطوير كما هى مفيدة للمديرين فهى مطلب مهم للمنظمات الإدارية . ويتبادر إلى الذهن سؤال : لماذا يتم إعداد برامج لتطوير المديرين سواء كانت داخلية أو خارجية ؟ وللإجابة عن ذلك فهناك عدة أسباب ، منها : تعقد العملية الإدارية ، والطلب المتزايد على الإداريين ، والاتجاه المتزايد إلى استخدام المعارف والنظريات وإحلالها محل الأساليب اليدوية فى العمل (١٧) .

إن تطوير المديرين أمر يفرضه تقادم المعرفة . ويتأتى ذلك التطوير وفق عدة أساليب يمكن استخدامها فى توفير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للمديرين ، وعادة ما تقسم تلك الأساليب إلى قسمين : الأول منها هو أساليب تستخدم أثناء العمل ، مثل : التناوب الوظيفى ، وإسناد العمل لمهام الخلفاء فى العمل ، وعن طريق اللجان ، والثانى تلك الأساليب التى تستخدم خارج العمل ، من خلال البرامج التدريبية والمناهج الدراسية كالمحاضرات ، والمؤتمرات ، والندوات ، والحلقات وورش العمل .

الدراسات السابقة :

لم ينل موضوع تطوير المديرين - على رأس العمل - فى الأجهزة الحكومية اهتمامات الباحثين والدارسين ، حيث نجد أن جُل اهتماماتهم ركزت على التدريب والتطوير والإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية بصفة عامة . لقد اعتبر موضوع تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين فى الأجهزة الحكومية - وعلى رأسهم المديرون - جزءاً من تطوير القوى العاملة ضمن التدريب وتخطيط وتقويم الأداء الوظيفى ، إلا أنه لم ينل أيضاً الاهتمام المناسب ، ولم يعط نصيبه من البحث والدراسة .

ولقد تطرق عدد من الدراسات إلى موضوع الرضا الوظيفى ، وجزء مما تبذله المنظمات الإدارية للعاملين لديها وخصوصاً المديرين . ونظراً لقلة الدراسات فى هذا الموضوع فسوف تتركز مراجعاتنا على بعض تلك الدراسات ذات العلاقة فى مضمونها بتطوير المديرين من حيث التقدم الوظيفى والنمو ومدى اهتمام المنظمات الإدارية بالعاملين ، وذلك على النحو التالى :

- أجرى (ممفورد - Mumford) دراسة تهدف إلى : معرفة انطباع المديرين عن أعمالهم من حيث العمليات التى تؤثر فى تطويرهم ، والاستفسار عن محاولة المنظمة تطوير المديرين بها . حيث قام الباحث بمقابلة (١٤٤) مشرفاً إدارياً فى (٤١) منظمة فى المملكة المتحدة . وقد بينت نتائج الدراسة أن ما يؤثر على المديرين هو : أن حاجة المنظمات الإدارية بقيمة أفضل للخبرات الإدارية الواقعية تجعلها عامل ضغط على المديرين ، كما أشارت الدراسة إلى أن بعض إدارات التطوير الإدارى فى معظم المنظمات التى تمت زيارتها ذات نشأة قصيرة لم تتجاوز (٥) سنوات ، فى حين كانت فى بعض المنظمات تتجاوز (٣٠) سنة ، إضافة إلى أن المداخل لتطوير المنظمات تبدلت ، حيث إن بعض المنظمات تتحرك بدون تخطيط وتنمية فى نشاطاتها ولم تحاول أن تحقق أهدافها ، وأخيراً فإن التغييرات التنظيمية ظهر أنها روتينية وتتعلق بالملكية فى القطاع العام والخاص وتغيير نمط الإشراف (المركزية واللامركزية) ، أما من حيث برامج تطوير المديرين فقد تبين أنها مكلفة كثيراً [١٨] .
- وفى دراسة أجراها (جميل جريسات - Jreisat) عن التغييرات الإدارية والمدير العربى فى المنظمات الإدارية ، كان ضمن تلك العوامل الفرص المتاحة للتقدم الوظيفى ، حيث كانت تلك الدراسة مقارنة بالمديرين الأمريكيين ، وقد استقصى

الباحث (٦٣) مديراً عربيًا ، منهم (٥٨) رجلاً والباقى من السيدات ؛ وذلك لترتيب (١٣) دافعًا وعاملاً ، وقد كانت النتائج تشير إلى ما يلى : إن حاجات استخدام المعارف والمهارات وإتاحة ذلك جاءت فى المرتبة الثانية ، وجاء الأمن الوظيفى فى المرتبة الخامسة ، والفرص المتاحة للترقية فى المرتبة العاشرة . فى حين سأل الباحث (١٢٠) مديراً أمريكيًا كان منهم (٧٧) رجلاً ، و (٤٣) سيدة ، وقد أشارت النتائج إلى أن حاجة استخدام المعارف والمهارات كانت فى المرتبة الأولى ، وأن الأمن الوظيفى جاء فى المرتبة التاسعة ، كما أن الفرص المتاحة للترقية جاءت فى المرتبة الخامسة [١٩] .

- كما أجرت (كيلى – Kelly) دراسة عن المديرين العاملين ومدى تقدمهم الوظيفى باختلاف جنسهم ذكوراً أو إناثًا فى (٤٤) ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد بينت نتائج الدراسة أن قابلية التحرك إلى المراكز العليا تحدث للرجال بشكل أكثر من النساء ، كما أن هناك تشابهًا فى الولايات المتحدة من حيث تمثيل المرأة فى الرتب الإدارية مقارنة بالرجال باختلاف ذلك من ولاية إلى أخرى ، وبينت الباحثة أن تلك النتائج محددة بعدد من الاعتبارات ، منها أن المرأة إذا لم يكن لديها التزامات عائلية كبيرة فسوف تتاح لها الفرص للرقى إلى المستويات الإدارية العليا ، كما بينت الدراسة أن الرجال يعلمون أن المرأة قادرة على الأداء بشكل فعال فى المستويات الإدارية العليا ، لكن جنسها وخبرتها يعوقانها عن الوصول إلى تلك الرتب العالية ، وأوضحت الدراسة أن النساء يرقون إلى المستويات الإدارية وهن فى سن الشباب فى وقت وجيز مقارنة بالرجال الذين يأخذون وقتًا أكبر فى الترقى ، كما بينت الدراسة أنه ليس هناك اطراد فى التقدم على مستوى الرواتب ، إلا أن هذه الفجوة المؤثرة تعتبر ضيقة فى معظم الولايات المتحدة الأمريكية [٢٠] .
- وفى دراسة أجراها (محمود الفالح) عن المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإدارى فى المؤسسات العربية وتطبيقاتها فى الأردن ، استقصى الباحث (٣٠٠) فرد يشغلون مناصب إدارية مختلفة فى المستويات الإدارية ويعملون فى (٣٠) مؤسسة فى القطاعين العام والخاص فى الأردن ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى : أن هناك وعيًا أكثر لحاجة التطوير الإدارى فى المؤسسات التى تستخدم مديرين أكثر من غيرها ، وأن المهارات الفنية أقل أهمية بالنسبة للمديرين فى المستويات

العليا مقارنة مع المديرين فى المستويات الدنيا ، وأن الحاجة إلى المهارات الإدارية لكبار الإداريين تختلف عن حاجات التدريب للإداريين فى المستويات الأدنى ، حيث الأولويات تختلف حسب المستويات الإدارية ، وأن حاجات التدريب الحقيقية فى العديد من المؤسسات فى القطاعين العام والخاص غير معلنة ولا واضحة ، كما أنها غير محددة من قبل الإدارة العليا ، إلى جانب ذلك فإن برامج التدريب الحالية تغطى حوالى (٢٥٪) من الحاجات المدركة فقط ، وأن المؤسسات الأردنية تتبع لتدريب المديرين أربع طرق ، هى : التدريب على الوظيفة ، والتدريب داخل المؤسسة ، والتدريب خارج المؤسسة عن طريق معاهد التدريب الوطنية ، والتدريب خارج القطر [٢١] .

- كما أجرى (مصطفى أحمد تركى - ١٩٨٩م) دراسة لمعرفة الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت ، والتى كان من ضمن أهدافها التعرف على المناخ التنظيمى من حيث اهتمام التنظيم بالعاملين ، والإشراف ، ونوع الزملاء ، والاستقلالية ، وتأييد الزملاء ، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٩٥) مديراً من القطاع الحكومى و(٩٦) مديراً من القطاع الخاص [٢٢] .

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين فى القطاع العام والمديرين فى القطاع الخاص يوجد بينهم فروق دالة على اهتمام التنظيم بالعاملين ومنهم المديرون ، حيث يرى قادة القطاع الخاص أن التنظيم يهتم بالعنصر البشرى وبالعاملين أكثر مما يرى قادة القطاع الحكومى ، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فروقًا دالة بين قادة القطاع الحكومى والخاص فيما يتعلق بالاستقلالية ، حيث يرى قادة القطاع الخاص أنهم يتمتعون باستقلالية فى العمل أكثر من قادة القطاع الحكومى ، ومن أمثلة ذلك الجملة التالية : "هذه المؤسسة تشجع العاملين على ممارسة مبادراتهم الذاتية" . أما عن التقدم الوظيفى فقد أشارت الدراسة إلى أن هناك فروقًا دالة بين قادة القطاعين العام والخاص ، حيث يرى قادة القطاع الخاص أن زملاءهم على قدر كبير من الوعى والثقافة والرغبة فى التقدم أكثر مما يرى قادة القطاع العام ، كما أن الفروق أظهرت أن القيادة تهتم بالعاملين فى القطاع الخاص أكثر من القطاع العام ، كما شملت الفروق أن العاملين الأكثر خبرة فى القطاع الخاص يقضون وقتًا كافيًا لمساعدة العاملين الجدد .

- وللتعرف على الخصائص والخلفيات الاجتماعية والعلمية والوظيفية لمديرى الشركات المساهمة ، أجرى (محمود الفالح) دراسة على عينة تتكون من (٣٠٠) مدير من مستويات إدارية مختلفة ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلى : أن أكثر من نصف عينة الدراسة من المديرين الأردنيين حاصلون على درجات علمية جامعية وأنهم أكثر تعلماً ، حيث ظهر أن لديهم الرغبة فى الالتحاق بالسلك التعليمى بصفة غير متفرغ ، وهذا مؤشر على جوانب التطور للمديرين ورغبة فى تنمية ذاتهم ، وقد بينت الدراسة أن المؤهلات العلمية أصبحت متطلباً كى يتبوأ صاحبها مراكز إدارية ، وتتوقع الدراسة أن يكون المديرون فى المستقبل أكثر تأهيلاً وتعليماً ، وأشارت الدراسة أن اختيار المديرين يتمثل فيمن تتوافر لديهم مؤهلات علمية عالية ، وأشارت الدراسة إلى أن هناك وظائف أكثر فائدة للمدير ليبدأ حياته الوظيفية بها وهى الوظائف الفنية والمهنية (٢٣) .
- وفى دراسة أجراها كل من (نبيل عبدالفتاح وأحمد الخابورى) عن أثر التطوير التنظيمى على فعالية القرارات الإدارية فى أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان ، كان من ضمن ما ركز عليه الباحثان الاستفسار من عينة الدراسة عن المعوقات التى تواجهها القيادة الإدارية فى سلطنة عمان ، وقد أشارت الدراسة إلى ما يلى : عدم توافر القيادات القيادية الكفؤة بالقدر والمستوى المناسبين ، وعدم سلامة طرق اختيار القادة الإداريين ، وعدم توافر الاستقرار الوظيفى للقيادات الإدارية ، واعتماد القيادات الإدارية على الخبرة الأجنبية بشكل واسع (٢٤) .
- كما أجرت (منيرة أحمد فخرو) دراسة عن الصعوبات التى تواجه إحلال النساء فى الوظائف الإدارية العليا فى منطقة الخليج . وقد ركزت فى أحد جوانبها على معوقات الارتقاء الوظيفى للمرأة إلى مناصب إدارية عليا ، حيث أشارت الدراسة إلى أن معوقات الارتقاء الوظيفى للمرأة فى الوظائف العليا هى : ليس هناك تشجيع من الرؤساء فى العمل ، واعتقاد الرؤساء من الذكور بعدم صلاحية المرأة للإدارة ، وتخوف الزملاء من الذكور من المنافسة المهنية ، وعدم وجود دعم اجتماعى من قبل زملاء العمل ، وتخوف الزملاء من الذكور من ترقى المرأة فى العمل (٢٥) .
- كما أجرى (محمد الحنيطى) أيضاً دراسة تهدف إلى التعرف على آراء المديرين فى المستويات الإدارية الثلاث (العليا ، الوسطى ، الدنيا) حول موضوع التطوير الإدارى

فى الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة وشبه العامة فى الأردن ، وتركز هذه الدراسة على الأهداف والمشاكل والحلول التى تساعد فى تحسين أداء الأجهزة الحكومية ، وقد استقصى الباحث (٢٥٦) فرداً يعملون فى (٦٨) مؤسسة من القطاع العام ، وانتهت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها : أن الأجهزة الإدارية فى القطاع العام تعانى من نقص فى القوى العاملة المدربة ، وأنه ليس هناك تناسب بين الرواتب المدفوعة للعاملين وغلاء المعيشة ، وعدم مشاركة كافة المستويات الإدارية فى جهود التنمية واقتصارها على الإدارة العليا (٢٦) .

- وفى دراسة (ياسر العدوان) عن التطوير الإدارى - دراسة تقويمية لمستوى الإنجاز والفاعلية ، التى أجريت على (٤٨) وحدة تطوير إدارى يعمل بها (١٣٨) موظفاً ، كان من أهداف الدراسة معرفة مستوى الإنجاز لوحدات التطوير الإدارى ومن ذلك ما يتعلق بتنمية القوى البشرية ، وقد بينت الدراسة أنه كان (متوسطاً) لهيكلة التنظيم وإعادة التنظيم والتدريب أو تنمية القوى البشرية ، وكان (متدنياً) فى مجال تبسيط الإجراءات ، (ومتدنياً جداً) فى مجال التشريعات وتفويض الصلاحيات (٢٧) .
- كما أجرى كل من (قاسم جميل قاسم وعبدالرحيم الشاهين) دراسة حول تطوير أداء القيادات الإدارية العليا فى الأجهزة الاتحادية فى الإمارات العربية المتحدة ، وقد انتهت الدراسة إلى بيان رؤية للمديرين من أجل تطويرهم وعدم الاعتماد فقط على برامج التدريب ، ومنها : رفع الغبن الوظيفى عن طريق تحديد فترة زمنية للترقية ، والتحريك الدائم للمديرين ، بمعنى تغيير مواقعهم الوظيفية بشكل مستمر ، ومساعدة المديرين وإفساح المجال لهم للتنمية الذاتية ، وتحقيق الأمن الوظيفى للمديرين ومنحهم التقدير اللازم ، ووضع معايير خاصة بتقويم أداء المديرين (٢٨) .
- كما أجرى (ياسر العدوان وأحمد عبدالحليم) دراسة عن الرضا الوظيفى للإدارة الوسطى فى أجهزة الإدارة العامة فى الأردن . وكان من ضمن جوانب قياس رضا عينة الدراسة جانب فرص التقدم الوظيفى التى تتاح لهم ، حيث أشارت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفى لعينة الدراسة عن فرص الترقية التى تتاح لهم كان متوسطاً (٢٩) .
- ولمعرفة أهمية فرص النمو الذى تتيحه الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المديرين ، قام (على عبدالوهاب) بدراسة حول اتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية ،

وكان جزء من استفتاء الدراسة يتعلق بدوافع المديرين وإشباع حاجاتهم ، وقد كانت عينة الدراسة تتألف من (٨٠) من المديرين السعوديين العاملين فى الوزارات والأجهزة الحكومية . قسم الباحث عينة الدراسة إلى مجموعتين هما : المديرون الذين حصلوا على تدريب فى اتخاذ القرارات خلال سنة قبل إجراء الدراسة ، والمديرون الذين لم يحصلوا على تدريب . وقد بينت الدراسة أن المديرين الذين حصلوا على تدريب فى اتخاذ القرارات يعتبرون احترام النفس والتقدير من قبل الآخرين أهم حاجة يليها ضمانات العمل ، ثم فرص الترقية التى يتيحها الجهاز الحكومى ، ويليها التحقيق الذاتى ، ثم العلاقة مع الزملاء ، ثم الرواتب ، أما ظروف العمل فقد كانت أقل الحاجات أهمية .

كما بينت الدراسة أن المديرين الذين لم يحصلوا على تدريب يعتبرون ضمانات العمل فى الدرجة الأولى من الأهمية ، يليها فى ذلك احترام النفس والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين ، ثم العلاقة مع الزملاء والتحقيق الذاتى ، ثم فرص الترقية التى يتيحها الجهاز الحكومى ، أما ظروف العمل فإنها أيضًا كانت أقل الحاجات أهمية [٣٠] .

- ولمعرفة فرص التقدم الذى تتيحه الأجهزة الحكومية لموظفيها ومن بينهم المديرون أجرى (ناصر العديلى) دراسة عن الرضا الوظيفى ، وقد شملت عينة الدراسة (٢٢٤) من موظفى القطاع الحكومى (مديرون وموظفون فى مختلف المستويات والأعمال الوظيفية) فى الأجهزة الحكومية ، وقد كان من أهداف الدراسة التعرف على اتجاهات الموظفين إزاء وظائفهم فى الأجهزة الحكومية التى يعملون بها ومدى رضاهم عن بعض العوامل والتى منها فرص الترقية التى تتاح لهم فى الأجهزة التى يعملون بها . وقد بينت الدراسة – كما أظهره التحليل العاملى – أن فرص التقدم الوظيفى الذى تتيحه الأجهزة الحكومية جاء فى ترتيبه الخامس من بين تسعة عوامل رئيسة . كما أظهرت الدراسة أن رضا عينة الدراسة عن فرص التقدم والترقى فى الجهاز الحكومى للمستقصين من مديرين وغيرهم كان مستواه يقع ما بين الرضا المرتفع والرضا المنخفض [٣١] .
- ولمعرفة مدى إشباع الحاجات الإنسانية فى المنظمات الإدارية السعودية للمديرين ، أجرى (فريد عبدالفتاح زين الدين) دراسة على عينة من المديرين فى مدينة جدة تقدر

بـ (٢٥١) مديراً لاختبار مدى صحة فروض نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو على المديرين السعوديين ، وقد نتج عن الدراسة ما يلى : أن المديرين السعوديين ينظرون إلى حاجات الراحة النفسية ، وتحقيق الأهداف الشخصية ، والسلطة ، وتنمية وتطوير القدرات الشخصية ، والشعور بالاحترام والاعتزاز بالنفس على أنها أكثر الحاجات أهمية ، فى حين أن الحاجات الأقل أهمية تركزت فى الآتى : مساعدة الآخرين ، والاطمئنان إلى ضمان استمرار الوظيفة ، وفرص التعارف وتكوين الصداقة (٣٢) .

- وفى دراسة أجراها (محمد التويجرى) على (٤٣٥) من مديرى الشركات والمؤسسات فى المملكة العربية السعودية ؛ للتعرف على مدى إلمام الموظفين ومنهم المديرون بأهمية : الحاجات الأساسية ، الأمن والسلامة ، الانتماء ومخالطة الآخرين ، الاحترام ، تحقيق الذات) اعتماداً على نظرية ماسلو للتدرج الهرمى ، وقد ركز فى الدراسة على تساؤلين هما : ما هو المقدار الموجود حالياً من هذه الحاجات الخمس؟ وما هو المقدار المفروض تواجده من هذه الحاجات الخمس؟ وقد أشارت الدراسة إلى : أن المديرين السعوديين من عينة الدراسة ترى أن هناك كمًّا كبيراً من الاعتناء بالحاجات الأساسية بحيث كانت أكثر الحاجات المشبعة فى نطاق العمل ، تليها حاجة الأمن والسلامة ، ثم الانتماء ومخالطة الآخرين ، وتأتى حاجة الاحترام وتحقيق الذات فى المراتب الأخيرة ، أن المديرين السعوديين من عينة الدراسة ترى أن تحقيق الذات من الحاجات التى يجب أن تتوافر بكثرة حيث إنها تحتل الترتيب الأول من حيث المقدار المفروض وجوده ، تليها حاجة تحقيق الذات ، ثم حاجة الانتماء ، وحاجة الاحترام ، وحاجة الأمن ، والحاجات الأساسية على التوالى (٣٣) .

- وفى دراسة أجراها (إبراهيم بسيونى) كان من أهدافها معرفة مستوى النضج القيادى الذى وصلت إليه الإدارة السعودية ، وتحديد الإمكانيات والأساليب الفعالة لخلق وتنمية القيادات الإدارية ، وتحديد المحتوى التدريبى اللازم للقادة الإداريين ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن نتائج التحليل الإحصائى لم تُظهر أى فروق جوهرية فى النضج القيادى بين المديرين السعوديين وغيرهم إلا فى بعض مستويات محدودة بالمرحلة التمهيدية للنضج . وبيّن الباحث أن ذلك يوحى بتقدم المدير

السعودى فى هذا المضمار ، وفى الوقت نفسه يؤكد ضرورة بذل الجهود المطلوبة القيادات الإدارية الواعية وتنميتها ، وأثبتت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية بين المديرين تبعًا لحصولهم على دورات مكثفة فى التدريب الإشرافى وبخاصة فى مستويات النضج القيادى فى المرحلة التمهيدية . كما بين الباحث أن ذلك يؤكد ضرورة الاعتماد على التدريب لزيادة وتطوير النضج القيادى ، وعدم الاعتماد على التدريب على رأس العمل فقط والذى قد يحمل فى طياته أخطار أسلوب التجربة والخطأ (٣٤) .

- ولقياس رضا المديرين نحو التقدم المهنى الذى تتيحه لهم المنظمات الإدارية التى ينتمون إليها ، أجرى (لطفى راشد محمد) دراسة ميدانية للقيادة الإدارية فى بعض شركات قطاع الأعمال السعودى ، وقد كان من أهداف الدراسة التعرف على أولويات دوافع العمل لدى المدير السعودى وقياس رضا المدير نحو عدد من المتغيرات ومنها التقدم المهنى ، وقد بينت نتائج الدراسة أن أولويات دوافع العمل لدى عينة الدراسة هى : الرغبة فى الإنجاز وتحقيق نجاح شخصى ، والرغبة فى الحصول على دخل مرتفع ، والرغبة فى تحقق مركز اجتماعى مرموق ، والرغبة فى ممارسة تخصصى المهنى ، والرغبة فى الأمان والاستقرار الوظيفى ، والرغبة فى السلطة وتحمل المسؤولية ، والرغبة فى استمرار ملكية المؤسسة ، والرغبة فى تحمل المخاطر . أما من حيث قياس رضا المديرين نحو التقدم الوظيفى الذى تتيحه المؤسسة فقد بينت نتائج الدراسة أن المدير يشعر برضا مرتفع نحو تقدمه المهنى (٣٥) .

ملخص الدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها :

سيتم فى هذا القسم عرض ملخص الدراسة الميدانية وأهم نتائجها ، والتى ركزت على التعرف على المؤشرات الخاصة ببعض خصائص عينة الدراسة من المديرين ، وعلى أساليب تطوير المديرين المتبعة فى الأجهزة الحكومية ، وعلى مدى اعتماد المديرين على أنفسهم فى تطويرهم ذاتيًا ، وعلى اتجاهات المديرين نحو الأساليب التى تتبعها الأجهزة الحكومية التى يعملون بها لتطويرهم ، وإظهار كل من العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين بها ، والعوامل التى تحد

من تطوير المديرين داخل الأجهزة الحكومية ، ومن خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ، يمكن تلخيص أهم النتائج التى تم التوصل إليها على النحو التالى :

١ - خصائص عينة الدراسة :

. أظهرت المؤشرات الخاصة ببعض خصائص عينة الدراسة من المديرين ، أن (٥٨٪) من عينة الدراسة تزيد خبرتهم على خمس عشرة سنة ، وأن (٤٨٪) تقريبًا منهم تتراوح أعمارهم من (٣٦-٤٠) سنة ، وأن (٣١) منهم يشغلون المرتبة الحادية عشرة ، والحاصلين منهم على درجة الماجستير (٦٤٪) ، وأن (٥٢٪) يعملون فى الوزارات .

٢ - أساليب تطوير المديرين المتبعة فى الأجهزة الحكومية :

ركزت الدراسة على عدد من أساليب تطوير المديرين داخليًا وهي : التدوير الوظيفى ، وإحداث المناصب الإدارية المساعدة ، والتكليف للقيام بمهام وواجبات محددة ، والتعريف بمستقبل الوظيفة التى ينتمى إليها المدير . ولمعرفة آراء عينة الدراسة من المديرين فقد تم استقصاء آرائهم عن مدى تعرضهم لتلك الأساليب الداخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية التى يعملون بها ، ومن إجاباتهم المختلفة تم حساب الوسط الحسابى والانحراف المعيارى ، حيث يظهر الجدول رقم (١) أن قيم الوسط الحسابى للأساليب الثلاثة : التدوير الوظيفى (٤.٣٣) ، إحداث المناصب الإدارية المساعدة (٣.٧٤) ، التكليف للقيام بمهام وواجباته محددة (٣.٥٩) ، أنها أكثر من (٣.٥٪) ، وهذا يعنى أن إجابات عينة الدراسة هى (موافق) وبعضها (موافق بشدة) * . ولاختبار أن الأوساط الحسابية السابقة تزيد على القيمة (٣.٥) ، تم استخدام اختبار (Z) وعند مستوى المعنوية (٥٪) يتبين أن قيم المتغيرات السابقة على التوالى هى : (١٧.٨) ، (٤) ، (١.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (١.٦٤٥) ، مما يعنى موافقة عينة الدراسة على أن الأجهزة الحكومية التى يعملون بها تتيح لهم على التوالى أسلوب التدوير الوظيفى ، وإحداث المناصب الإدارية والتكليف بمهام مؤقتة لتطويرهم على رأس العمل .

---

* تم تحديد القيمة (٣.٥) لأن متوسط المقياس من (١-٥) هو (٣) التى تقابل إجابة المدير بلا أدرى ، والقيمة (٣.٥) تدل أن متوسط الإجابات أقرب إلى الموافقة .

الجدول رقم (١)

بعض أساليب تطوير المديرين المتبعة فى الأجهزة الحكومية

المتغيرات	موافق بشدة		موافق		لا أدرى		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)
يتم ممارسة أعمال إدارية مختلفة على فترات متفاوتة .	٦٨	٣١	١٣٩	٦٣,٥	٧	٣,٢	٥	٢,٣	صفر	صفر	٢١٩	١٠٠
هناك حركة مستمرة فى إحداث المناصب الإدارية المساعدة فى الجهة .	٢٨	١٢,٨	١٤٤	٦٥,٨	٨	٣,٦	٣٩	١٧,٨	صفر	صفر	٢١٩	١٠٠
يتم التكليف القيام بمهام وظيفية أخرى فى الجهة .	١٩	٨,٧	١١٢	٥١,١	٦٩	٣١,٥	١٩	٨,٧	صفر	صفر	٢١٩	١٠٠
يتم التعريف بمستقبل الوظيفة التى ينتمى إليها .	٢٥	١١,٤	٧٠	٣٢	٢	٠,٩	٩٨	٤٤,٧	٢٤	١١	٢١٩	١٠٠

٤ - اتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير المتبعة فى الأجهزة الحكومية :

من ضمن أهداف الدراسة تسليط الضوء على اتجاهات المديرين نحو أساليب تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، وذلك رغبة فى معرفة تلك الاتجاهات سواء أكانت إيجابية أو سلبية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين فى الأجهزة الحكومية يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو أسلوب التدوير الوظيفى وأسلوب التكليف بمهام وواجبات محددة ، ونحو أسلوب إحداث المناصب الإدارية المساعدة فى الجهة التى يعملون بها ، ونحو بعض الجهود التى تبذلها الأجهزة الحكومية التى يعملون بها فى

سبيل تعريفهم بالوظيفة التى ينتمون إليها والمتمثلة فى التثقيف فيما يتعلق بالوظيفة ، مما يساعدهم على النمو الوظيفى ، كما يرى المديرين أن بعض الأساليب التى تتبعها الأجهزة الحكومية للتخطيط لمستقبلهم الوظيفى تعد قاصرة عن تحقيق طموحات المديرين ، وقد أظهر ذلك إجابات عينة الدراسة واختبار الوسط الحسابى والانحراف المعيارى وقيم اختبار (Z) ، ويلخص الجدول رقم (٢) أهم اتجاهات المديرين نحو أساليب تطويرهم وهى كما يلى :

الجدول رقم (٢)

ملخص أهم اتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير المتبعة فى الأجهزة الحكومية

(التدوير الوظيفى . إحداث المناصب الإدارية المساعدة . التكليف . التعريف بالوظيفة التى ينتمى إليها المدير)

إحداث المناصب الإدارية المساعدة	التكليف	التعريف بالوظيفة	التدوير الوظيفى
إعداد مديرى المستقبل	يزيد من الخبرات الإدارية للمدير	عدم تقديم متطلبات التقديم وظيفياً	يكسب المدير مهارات متنوعة
تولى مراكز إدارية فى المستقبل	يكسب المدير مهارات متنوعة	عدم مساعدة المديرين فى التقدم وظيفياً	يكسب المدير معارف متنوعة
اكتساب مزيد من الخبرات الإدارية	يكسب المدير اتجاهات إيجابية نحو العمل	عدم تعريف المديرين بفرص الترقية المتاحة	يزيد من قدرة المدير الإشرافية
	يكسب المدير معارف متنوعة	عدم معرفة كيفية التقدم وظيفياً	يحسن وينمى علاقات المدير
	يتيح فرصة أفضل للترقية	عدم التعريف بالخبرات الإدارية للمركز الإدارى المتقدم	يتيح فرصة أفضل للترقية
			يساهم فى إعداد مديرى المستقبل

٥ – العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين :

لتحديد العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية فى تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين ، طُلب من المديرين عينة الدراسة أن يجيبوا عن كل متغير فى الاستبانة حسب درجة القياس المستخدمة والتى تتفاوت من "موافق بشدة" (خمس درجات) إلى "غير موافق بشدة" (درجة واحدة) . ويظهر الجدول رقم (٣) أن متغير توافر المعارف والمهارات لدى المدير قد حاز على أعلى متوسط ، حيث بلغ (٤.٣٤) ، بينما حصل المتغير "أن يتم التكليف فى جهة عامة " على أقل متوسط ، حيث بلغ (٢.٧٩) ، وقد تم ترتيب المتغيرات بحسب المتوسط الحسابى حيث يعكس درجة قوة العبارة على عكس الانحراف المعيارى الذى يعكس درجة تباين أو تشتت آراء مفردات العينة .

الجدول رقم (٣)

العوامل التى تساعد على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية (مرتبة بحسب أهميتها)

ترتيب المتغير	مسمى المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (Z)
الأول	توافر المعارف والمهارات لدى المدير .	٤,٣٤	٠,٥٦	٢١
الثانى	العلاقة الإيجابية بين المدير ورئيسه .	٤,٣٣	٠,٦٤	٢٠,٧٥
الثالث	العلاقة الحسنة مع الرؤساء .	٤,٣١	٠,٦٤	٢٠,٢٥
الرابع	كفاءة المدير فى ممارسة أعمال سابقة .	٤,٢٩	٠,٦٧	١٥,٨
الخامس	توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى (شخصية ، ووظيفية) .	٤,٢٦	٠,٧١	١٥,٢
السادس	معارف ومهارات المدير المتنوعة .	٤,٢٤	٠,٦٩	١٤,٨
السابع	توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف .	٤,٢	٠,٦٧	١٤
الثامن	تجانس مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .	٤,٢	٠,٧٢	١٤
التاسع	اهتمام الرؤساء الإداريين بإعداد المديرين .	٤,٢	٠,٩٨	١٠
العاشر	المسئولون فى الجهاز وتقديرهم لأهمية دور المديرين .	٤,١٦	٠,٧٧	١٣,٢
الحادى عشر	دعم الإدارة العليا لجهود التطوير .	٤,١٣	٠,٨١	١٢,٦
الثانى عشر	المرتبة الوظيفية للمدير .	٤,٠٧	٠,٦٨	١١,٤

تابع - الجدول رقم (٣)

ترتيب المتغير	مسمى المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (Z)
الثالث عشر	توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة .	٤,١	٠,٩٤	١٠
الرابع عشر	التجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .	٤,٠٤	٠,٨١	١٠,٨
الخامس عشر	التنسيق الجيد بين الجهات والإدارات ذات العلاقة .	٤,٠٠	٠,٩٥	٨,٣٣
السادس عشر	توافر الإدارات المختصة المسئولة عن أعمال التطوير .	٣,٩٨	١,١٤	٦
السابع عشر	توافر الكفاءات الإدارية فى الجهة .	٣,٩٥	٠,٨٣	٧,٥
الثامن عشر	توافر وسائل الاتصالات الفعالة فى الجهة (شفوية وكتابية) .	٣,٨٤	٠,٩٤	٥,٦٧
التاسع عشر	توافر شروط شغل الوظيفة المكلف بها .	٣,٧٩	٠,٩٥	٤,٨٣
العشرون	توافر المكافآت المادية .	٣,٥٢	١,٠٧	٠,٢٩
الحادى والعشرون	طبيعة العمل الإدارى الذى يمارسه المدير .	٣,٣٢	١,١١	٢,٢٥-
الثانى والعشرون	حجم الجهاز الحكومى .	٣,٢٨	٠,٩٩	٣,١٤-
الثالث والعشرون	حجم العمل فى الجهاز الحكومى .	٣,٢١	١,٠٩	٤,١٤-
الرابع والعشرون	نوع وطبيعة العمل فى الجهاز الحكومى .	٣,٢١	١,١١	٣,٦٣-
الخامس والعشرون	أن يتم التكليف فى جهة عامة .	٢,٧٩	١,٠٢	١٠,١٤-

ويبين الجدول رقم (٣) أن المديرين قد أعطوا (١٥) متغيراً من أصل (٢٥) متغيراً درجة الموافقة (أكثر من ٤) وهى : العلاقة الإيجابية بن المدير ورؤسائه ، العلاقة الحسنة مع الرؤساء ، كفاءة المدير فى ممارسة أعمال سابقة ، توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى ، معارف ومهارات المدير المتنوعة ، توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف ، تجانس مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها ، اهتمام الرؤساء الإداريين بإعداد المديرين المسئولين فى الجهاز الحكومى وتقديرهم لأهمية دور المديرين ، دعم الإدارة العليا لجهود التطوير ، المرتبة الوظيفية للمدير ، توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة ، والتجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها ، والتنسيق الجيد بين الجهات والإدارات ذات العلاقة . كما يشير الجدول إلى أن هناك (٤) متغيرات لم يحدد المديرون رأيهم حولها حيث

حظيت بإجابات أقل من (٣.٥) إلى (٣.٢١) ، وتلك المتغيرات هى : طبيعة العمل الإدارى الذى يمارسه المدير ، وحجم الجهاز الحكومى ، وحجم العمل فى الجهاز الحكومى ، ونوع وطبيعة العمل فى الجهاز الحكومى . كما يشير الجدول إلى أن المديرين لم يوافقوا على متغير واحد وهو أن يتم التكليف فى جهة عامة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٢.٧٩) . كما يبين الجدول السابق أن اختبار (Z) أظهر أن (٢٠) متغيراً من أصل (٢٥) قد حظوا بإجابات تزيد على (٣.٥) ، حيث تبين أن قيم (Z) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (١.٦٤) ، مما يعنى أن المديرين يوافقون على أن تلك المتغيرات تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطويرهم ، وتلك المتغيرات يمكن تصنيفها إلى ما يلى :

١ - عوامل تعود إلى المدير وجهوده الفردية فى تطوير ذاته من حيث المعرفة والمهارة ، وبناء العلاقات الحسنة مع زملائه ورؤسائه ، وكفاءته فى ممارسة أعمال سابقة ، وتوافر المؤهل المناسب ، والوضع الوظيفى المناسب ، وشروط شغل الوظيفة .

٢ - عوامل تتعلق بالجهار الحكومى من حيث توفير نظام معلومات متكامل عن المديرين والوظائف التى يشغلونها ، والاهتمام بإعدادهم على رأس العمل ، وتقدير دورهم فى تلك الأجهزة الحكومية ، والتنسيق بين الإدارات ذات العلاقة ، وتوافر الإدارات المختصة المسؤولة عن أعمال التطوير .

وللوقوف أكثر على أهم العوامل التى تساعد على تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المديرين عينة الدراسة ، تم استخدام التحليل العاملى باستخدام طريقة التدوير المتعامد بحيث تؤخذ الأبعاد التى يبلغ فيها الجذر الكامن واحداً أو أعلى وفق مقياس " كايزر" .

وبعد تدوير المتغيرات تبين قيمة الارتباط العاملى بين المتغيرات والذى قبل فيه مستوى التشبع (٦٠٪) . وقد أظهر التحليل العاملى أن هناك سبعة عوامل رئيسة تبلغ مساهمتها فى تفسير العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين (٦٩٪) تقريباً ويمكن تسميتها كما يظهرها الجدول التالى رقم (٤) :

الجدول رقم (٤)

الأسماء المقترحة للعوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين

ترتيب العامل	الاسم المقترح	قيمة التباين	قيمة الجذر الكامن
الأول	حجم الجهاز الحكومى .	١٣,١٤٪	٣,٥٣٣
الثانى	توافر نظم المعلومات المتكاملة عن المديرين والوظائف وتوافر الكفاءات الإدارية .	١٣,٤٦٪	٣,٣٦٦
الثالث	علاقات المدير الإيجابية مع رؤسائه ومرتبته الوظيفية .	٩,١٩٪	٢,٢٩٩٩
الرابع	الاهتمام بإعداد المديرين .	٨,١٥٪	٢,٠٣٨
الخامس	التجانس بين مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .	٨,٠٧٪	٢,٠١٩
السادس	توافر شروط شغل الوظيفة والمكافآت المادية .	٨,٠٣٪	٢,٠٠٨
السابع	معارف وعلاقات المدير المتنوعة .	٧,٨١٪	١,٩٥٢

وقد تشبع على العوامل الرئيسة السابقة عدة متغيرات ، يظهرها الجدول رقم (٥) ، حيث كشف التحليل العاملى أن العامل الأول حمل عليه المتغير حجم الجهاز الحكومى (٠.٧٥٤) فقط ، كما أن العامل الثانى حمل عليه المتغيرات التالية: توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى – شخصية ووظيفية – (٠.٧٠٩) ، توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف (٠.٧٧٦) ، توافر وسائل الاتصالات الفعالة فى الجهة شفوية وكتابية (٠.٦٣٤) ، توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة (٠.٧٢٤) ، المسؤولون فى الجهاز وتقديرهم لأهمية دور المديرين (٠.٦٣١) ، فى حين كشف التحليل العاملى أنه حمل على العامل الثالث المتغيرات التالية : العلاقة الإيجابية بين المدير ورؤسائه (٠.٨١٣) ، المرتبة الوظيفية للمدير (٠.٧٥٢) ، معارف ومهارات المدير المتنوعة (٠.٦٢٧) ، كما يظهر الجدول رقم (١٠) من ملحق الدراسة أن التحليل العاملى أظهر أن متغيرات العامل الرابع هى : دعم الإدارة العليا لجهود التطوير (٠.٧٩٧) ، اهتمام الرؤساء بإعداد المديرين (٠.٦٨٨) ، أما متغيرات العامل الخامس فقد كانت التجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها (٠.٨١١) ، التجانس بين مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها (٠.٧٩٩) ، وكشف التحليل العاملى أنه قد حمل على العامل السادس المتغيران : توافر المكافآت

المادية (٠,٨٣٤) ، توافر شروط شغل الوظيفة المكلف بها (٠,٧٠٦) ، فى حين حمل على العامل السابع المتغيران : العلاقة الحسنة مع الرؤساء (٠,٦٨٧) ، توافر المعارف والمهارات لدى المدير (٠,٦٢٤) .

الجدول رقم (٥)

العوامل الرئيسية التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين ومتغيراتها والتشبعات المختلفة عليها (التشبعات أكثر من ٦٠٪)

م	المتغيرات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع
١	حجم الجهاز الحكومى .	٠,٧٥٤						
٢	توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى (شخصية ، وظيفية) .		٠,٧٠٩					
٣	توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف .		٠,٧٧٦					
٤	توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة .		٠,٧٢٤					
٥	توافر وسائل الاتصالات الفعالة فى الجهة .		٠,٦٣٤					
٦	المسؤولون فى الجهاز وتقديرهم لأهمية دور المديرين .		٠,٦٣١					
٧	العلاقة الإيجابية بين المدير ورؤسائه .			٠,٨١٣				
٨	المدير ومرتبة الوظيفة المكلف بها .			٠,٧٥٢				
٩	معارف ومهارات المدير المتنوعة .			٠,٦٢٧				
١٠	دعم الإدارة العليا لجهود التطوير .				٠,٧٩٧			
١١	اهتمام الرؤساء بإعداد المديرين .				٠,٦٨٨			
١٢	تجانس مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .					٠,٨١١		
١٣	التجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة .					٠,٧٩٩		
١٤	توافر المكافآت المادية .						٠,٨٣٤	
١٥	توفر شروط شغل الوظيفة المكلف بها .						٠,٧٠٦	
١٦	علاقة الجسنة مع الرؤساء .							٠,٦٨٧
١٧	توافر المعارف والمهارات لدى المدير .							٠,٦٢٤
	الجذر الكامن Eigen Value	٣,٥٢٢	٣,٣٦٦	٢,٢٩٩	٢,٠٣٨	٢,٠١٨	٢,٠٠٨	١,٩٥٢
	التباين المشروح (المفسر) Percent of Varince	٪١٤,١٣	٪١٢,٤١	٪٩,١٩	٪٨,١٥	٪٨,٠٧	٪٨,٠٣	٪٧,٨١

٦- العوامل التى تحـد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية .

لإظهار العوامل التى تحد من تطوير المديرين فى الأجهـزة الحكوميـة ، طُلب من المديرين عينة الدراسة أن يجيبوا عن كل متغير فى الجدول رقم (٦) ، وفق مقياس يندرج من "موافق بشدة" (خمس درجات) إلى "غير موافق بشدة" (درجة واحدة) . ويبين الجدول رقم (٦) أن متغير "انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب" حصل على أعلى متوسط حيث بلغ (٤.٦) ، فى حين حصل متغير "ازدياد عدد المديرين" على أقل متوسط حيث بلغ (٢.٩٧) .

الجدول رقم (٦)

العوامل التى تحد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية (مرتبة بحسب أهميتها)

ترتيب المتغير	مسمى المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (Z)
الأول	انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .	٤,٦	٠,٧٤	٢٢
الثانى	قلة الموارد المالية المخصصة للتطوير .	٤,٤٤	٠,٩١	١٥,٦٧
الثالث	الافتقار إلى وحدات تطوير ذات إمكانات مادية وبشرية .	٤,٣٩	٠,٨٦	١٤,٨٣
الرابع	الأنظمة والتشريعات الوظيفية وعدم تحديثها .	٤,٢٤	١,٠٢	١٥,٥٧
الخامس	ضعف الرغبة الذاتية لدى المدير فى التطوير .	٤,٢٤	٠,٨٤	١٢,٣٣
السادس	الاختيار غير المناسب لبعض المديرين .	٤,٢٤	٠,٩٢	١٢,٣٣
السابع	ضعف الشعور بالمسؤولية والانتماء للوظيفة .	٤,١٦	٠,٨٤	١١
الثامن	ضعف الوعى لدى المديرين بأهمية التطوير .	٤,١٥	٠,٨٣	١٠,٨٣
التاسع	ضعف التنظيم الإدارى .	٤,١٤	٠,٨٣	١٠,٦٧
العاشر	معايير تقويم الأداء الحالية غير فعالة .	٤,١٢	١,٠٠	٨,٨٦
الحادى عشر	تقلص فرص التطوير المتاحة .	٤,٠٨	٠,٨٩	٩,٦٧
الثانى عشر	عدم فعالية المعلومات المتوافرة عن التطوير .	٠٥,٠٤	٠,٨٥	٩,١٧
الثالث عشر	عدم الاهتمام بتحسين الوظيفة .	٠٥,٠٤	٠,٨٣	٩,١٧
الرابع عشر	انخفاض مهارات المديرين المكتسبة .	٤,٠١	٠,٨٢	٨,٦٧
الخامس عشر	ضعف اتجاهات المديرين نحو العمل .	٤	٠,٨٥	٨,٣٣

تابع - الجدول رقم (٦)

ترتيب المتغير	مسمى المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (Z)
السادس عشر	ضعف التنسيق بين الوحدات ذات العلاقة .	٣,٩٩	٠,٧٧	٩,٨
السابع عشر	عدم تقدير المسؤولين عن المديرين لأهمية التطوير .	٣,٩٨	٠,٩٤	٨
الثامن عشر	عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل .	٣,٩٦	٠,٧٦	٩,٢
التاسع عشر	قلة الحوافز المادية الدافعة إلى التطوير .	٣,٩٦	٠,٩٥	٧,٦٧
العشرون	عدم مشاركة جميع الوحدات الإدارية فى التطوير والاعتماد على جهود الإدارة العليا .	٣,٨٨	٠,٨٤	٦,٣٣
الحادى والعشرون	انخفاض معارف المديرين المتاحة .	٣,٨١	٠,٩٠	٥,١٧
الثانى والعشرون	عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين .	٣,٧٩	٠,٨٦	٤,٨٣
الثالث والعشرون	ضعف التعاون بين المديرين داخل وخارج الجهاز الحكومى .	٣,٦١	١,١٤	١,٣٨
الرابع والعشرون	عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين .	٣,٥٨	٠,٩٧	١,١٤
الخامس والعشرون	انعدام التنافس بين المديرين .	٣,١٦	١,٠٨	-٤,٨٦
السادس والعشرون	ازدياد عدد المديرين .	٢,٩٧	١,٤٣	-٥,٨٩

وبقراءة الجدول رقم (٦) يُظهر أن (١٤) متغيراً من أصل (٢٦) متغيراً قد حظيت بموافقة عينة الدراسة ، حيث بلغت الأوساط الحسابية لتلك المتغيرات أكثر من (٣.٥) ، فى حين لم يحدد المديرون رأيهم حول متغير واحد ولم يوافقوا على آخر .

ويوضح اختبار (Z) أن القيم المحسوبة لـ (٢٢) متغيراً كما يظهرها الجدول رقم (٦) تزيد عن القيمة الجدولية (١.٦٤) ، مما يعنى أن المديرين يوافقون على أن تلك المتغيرات تحد من تطويرهم داخليًا فى الأجهزة الحكومية . ويمكن تصنيف تلك المتغيرات إلى العوامل التالية :

١ - عوامل شخصية تتعلق بالمدير نفسه من حيث ضعف الرغبة فى التطوير ، وضعف الشعور بالانتماء للوظيفة والمسؤولية نحوها ، وقلة الوعى بأهمية التطوير ، وانخفاض معارف ومهارات المدير المتاحة ، وانعدام التخصص ، وضعف الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة .

٢ - عوامل تنظيمية تتعلق بالأجهزة الحكومية من حيث عدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، وقلة الموارد المخصصة للتطوير ، والافتقار إلى وحدات تطوير

ذات إمكانيات مادية وبشرية فعالة ، وعدم تحديث الأنظمة والتشريعات الوظيفية ، وعدم فعالية اختيار المديرين وضعف التنظيم الإدارى ، وعدم فعالية معايير تقويم الأداء الحالية ، وتقلص فرص التطوير المتاحة للمديرين ، ونقص المعلومات المتاحة ، وعدم الاهتمام بتحسين الوظيفة ، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة ، وعدم تقدير دور المديرين فى الأجهزة الحكومية ، وعدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل ، وعدم مشاركة جميع الوحدات الإدارية فى التطوير ، وعدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين فى الأجهزة الحكومية .

وللوقوف أكثر على أهم العوامل التى تحد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المديرين عينة الدراسة ، تم استخدام التحليل العاملى باستخدام طريقة التدوير المتعامد بحيث تؤخذ الأبعاد التى يبلغ فيها الجذر الكامن واحدًا أو أعلى وفق مقياس " كايزر" ، وبعد تدوير المتغيرات تبين قيمة الارتباط العاملى بين المتغيرات ، والذى قبل فيه مستوى التشبع (٦٠٪) . واتضح من التحليل العاملى أن هناك سبعة عوامل رئيسة تبلغ مساهمتها فى تفسير العوامل التى تعوق من تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ما نسبته (٧٣٪) ، ويمكن تسميتها كما فى الجدول التالى رقم (٧) :

الجدول رقم (٧)

الأسماء المقترحة للعوامل التى تحد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية

ترتيب العامل	الاسم المقترح	قيمة التباين	قيمة الجذر الكامن
الأول	عدم تحديث الأنظمة وانخفاض مهارات المديرين وانعدام التخصص لديهم .	٪١٣,٩	٣,٦١٦
الثانى	ضعف التعاون بين المديرين واتجاهاتهم نحو العمل .	٪١٣,٤٢	٣,٤٨٨
الثالث	عدم فاعلية معايير تقويم الأداء الحالية والاختيار غير المناسب لبعض المديرين .	٪١١,٦٩	٣,٠٤٠
الرابع	عدم فاعلية المعلومات المتاحة عن التطوير وضعف التنظيم الإدارى .	٪١٠,٤٩	٢,٧٢١
الخامس	عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين وانعدام التنافس بينهم .	٪٨,٧٢	٢,٢٦٨
السادس	ازدياد عدد المديرين وإنخفاض معارفهم المتاحة .	٪٧,٤٧	١,٩٤٢
السابع	عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل وعدم تقدير المسؤولين لأهمية التطوير .	٪٦.٩٥	١,٨٠٨

وقد تشبع على العوامل الرئيسة السابقة عدة متغيرات ، يظهرها الجدول رقم (٨) ، حيث كشف التحليل العاملى أن العامل الأول حمل عليه المتغيرات وهى: الأنظمة والتشريعات الوظيفية وعدم تحديثها (٠.٧٢٢) ، انخفاض مهارات المديرين المكتسبة (٠.٧١٢) ، انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب (٠.٦٥٣) ، فى حين أن العامل الثانى قد حمل عليه المتغيرات ، ضعف التعاون بين المديرين داخل وخارج الجهاز الحكومى (٠.٨٥٥) ، ضعف اتجاهات المديرين نحو العمل (٠.٦٢٥) ، عدم الاهتمام بتحسين الوظيفة (٠.٦١٤) . وكشف التحليل العاملى أنه تشبع على العامل الثالث المتغيرات : معايير تقويم الأداء الحالية غير فعالة (٠.٨٥٧) ، الاختيار غير المناسب لبعض المديرين (٠.٧٦٦) ، عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين (٠.٦٩٧) .

أما العامل الرابع فقد تشبع عليه المتغيران : عدم فاعلية المعلومات المتوافرة عن التطوير (٠.٧٣١) ، وضعف التنظيم الإدارى (٠.٦٧١) ، كما أظهر التحليل العاملى أنه حُمل على المتغير الخامس المتغيران : انعدام التنافس بين المديرين (٠.٨٦٧) ، عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين (٠.٧٥٨) ، كما كشف التحليل العاملى أنه تشبع على العامل السادس المتغيران : انخفاض معارف المديرين المتاحة (٠.٦٦٤) وازدياد عدد المديرين (٠.٦٣٩) ، كما كشف التحليل العاملى أن تشبع على العامل السابع المتغيران التاليان : عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل (٠.٨٦٢) ، عدم تقدير المسؤولين عن المديرين لأهمية التطوير (٠.٦٣٣) ، وذلك كما يظهرها الجدول التالى رقم (٨) :

الجدول رقم (٨)

العوامل التى تحد من تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ومتغيراتها والتشبعات المختلفة عليها (التشبعات أكثر من ٦٠٪)

م	المتغيرات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع
١	الأنظمة والتشريعات .	٠,٧٢٢						
٢	انخفاض مهارات المديرين المكتسبة .	٠,٧١٢						
٣	انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .	٠,٦٥٣						
٤	ضعف التعاون بين المديرين داخل وخارج الجهاز الحكومى .	٠,٨٥٥						
٥	ضعف اتجاهات المديرين نحو العمل .		٠,٦٢٥					

تابع - الجدول رقم (٨)

م	المتغيرات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع
٦	عدم الاهتمام بتحسين الوظيفة .		٠,٦١٤					
٧	معايير تقويم الأداء الحالية غير الفعالة .			٠,٨٥٧				
٨	الاختيار غير المناسب لبعض المديرين .			٠,٧٦٦				
٩	عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين .			٠,٦٩٧				
١٠	عدم فعالية المعلومات المتوفرة عن التطوير .				٠,٧٣١			
١١	ضعف التنظيم الإدارى .				٠,٦٧١			
١٢	انعدام التنافس بين المديرين .					٠,٨٦٧		
١٣	عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين .					٠,٧٥٨		
١٤	انخفاض معارف المديرين المتاحة .						٠,٦٦٤	
١٥	ازدياد عدد المديرين .						٠,٦٣٩	
١٦	عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل .							٠,٨٦٢
١٧	عدم تقدير المسؤولين عن المديرين لأهمية التطوير .							٠,٦٣٣
	الجذر الكامن **Eigen Value**	٢,٦١٦	٢.٤٨٨	٣,٠٤١	٢,٧٢١	٢,٢٦٨	١,٩٤٢	١,٨٠٨
	التباين المشروح (المفسر) **Percent of Varince**	٪١٣,٩	٪١٢.٤٢	٪١١.٦٩	٪١٠,٤٩	٪٨,٧٢	٪٧,٤٧	٪٦,٩٥

التوصيات :

إن من ضمن أهداف هذه الدراسة تقديم التوصيات المناسبة والتى تهدف إلى تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، وبناء على النتائج التى تم التوصل إليها ، تم رصد عددٍ من التوصيات والتى يمكن تبويبها على النحو التالى :

أ - التوصيات المتعلقة بالمديرين :

فيما يلى عدد من التوصيات تتعلق بالمديرين وهى على النحو التالى :

١ - يجب الاستمرار فى التثقيف الذاتى للمديرين وذلك بالاطلاع على كل ما هو جديد فيما يتعلق بشؤون الإدارة .

٢ - الالتحاق بدورات وبرامج تدريبية داخلية وخارجية ، مما يزيد من معارف ومهارات المدير الوظيفية .

٣ - بناء وتنمية العلاقات الإيجابية مع المديرين فى الجهاز الحكومى والأجهزة الحكومية الأخرى .

٤ - إدراك أهمية التطوير وعدم التفريط فيه .

٥ - إعداد نظام معلومات متكامل (شخصية ووظيفية) وتزويد الإدارات المختصة به .

٦ - الاهتمام بالوظيفة وبذل مزيد من الجهد لرفع مستوى أداء مهامها المختلفة .

ب - التوصيات المتعلقة بالأجهزة الحكومية :

فيما يلى عدد من التوصيات تتعلق بالأجهزة الحكومية وهى على النحو التالى :

١ - العمل على توفير نظام معلومات متكامل عن المديرين (شخصية ووظيفية) .

٢ - العمل على توفير نظام معلومات متكامل عن الوظائف فى الأجهزة الحكومية والاهتمام بتحسين تلك الوظائف وتوصيفها لوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

٣ - الاهتمام بإعداد المديرين من حيث حسن اختيارهم وطريقة تدريبهم وتقويمهم .

٤ - تطوير معايير تقويم الأداء الحالية .

٥ – إدراك أهمية تطوير المديرين .

٦ – تطوير الإدارات المختصة بأعمال التطوير وتزويدها بالإمكانات المادية والبشرية للقيام بأعمال التطوير بفاعلية .

٧ – التنسيق الفعال بين الإدارات فيما يتعلق بتطوير المديرين .

٨ – تحديث الأنظمة والتشريعات الوظيفية بما يخدم عملية التطوير الشاملة .

٩ – إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل .

١٠– تحديث التنظيم الإدارى لبعض الوحدات الإدارية بما يتماشى مع التطورات الحديثة فى المملكة العربية السعودية ومتطلبات التنمية الشاملة .

١١– إتاحة الفرصة بشكل أكبر لتطوير المديرين داخلياً وخارجياً .

١٢– تقدير أهمية دور المديرين فى الأجهزة الحكومية لكونهم الأداة التى يتم عن طريقها إدخال التطوير الشامل فى المنظمة الإدارية .

١٣– الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين .

١٤ – أن تقوم الإدارات العليا فى الأجهزة الحكومية بتبنى ودعم مشاريع التطوير المختلفة للمديرين .

١٥– الاهتمام بالتخطيط الوظيفى للمديرين فى الأجهزة الحكومية .

١٦– التحريك للمديرين من موقع وظيفى لآخر لإكسابهم المزيد من المعارف والمهارات .

١٧– مساعدة المديرين وإفساح المجال أمامهم للتنمية الذاتية .

١٨– تحقيق الأمن الذاتى للمديرين ومنحهم التقدير اللازم .

١٩– الاستفادة من الخبرات السابقة لمن شغل مناصب إدارية عليا فى تطوير معارف ومهارات المديرين الحالية .

٢٠– الاستفادة من المتخصصين فى الجامعات السعودية والمؤسسات التعليمية والتدريبية المختلفة لتطوير معارف ومهارات المديرين .

الهوامش

(١) حسين كامل الأسيوطي ومحمد عبدالمنعم خطاب : **التأصيل العلمي لتنمية القيادات الإدارية وتقييم تجربة ج . م . ع .** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية : القاهرة ، عمان ١٩٧١م ، ص ص ٢٣-٣٠ .

(٢) عبدالفتاح نبيل عبدالحافظ : **تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان** ، معهد الإدارة العامة ، عمان ١٤١٤هـ ، ص٥٣ .

(٣) علي السلمي : **اختيار المديرين** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ١٩٧٠م ، ص ١٦ .

(٤) محمود الفالح : "المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإداري في المؤسسات العربية وتطبيقاتها في الأردن" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١ ، العدد ٣ ، (صيف ١٩٨٧م) ، ص ١٤٢ .

(٥) المرجع السابق ، ص ١٧ .

(٦) أبو بكر مصطفى بعيره : **مبادئ الإدارة** ، مركز البحوث والعلوم الاقتصادي ، بنغازي ، ليبيا ، ١٩٨٨م ، ص ٣٢٥ .

(٧) Abraham Zaleznick, : "Managers and Leaders : Are They Different ?", **Harvard Business Review,** (3) 1986, p. 127.

(٨) William D. Hitt : **The Leader- Manager : Guidelines for Action,** Cloumbia, Richland : Battelle Press, 1988, p. 3.

(٩) محمود الفالح : مرجع سابق ، ص١٤٣ .

(١٠) محمد عبدالله الوابل : "المدير ... من هو وماذا يفعل ؟" ، **الإداري** ، بيروت ، المجلد ٤ ، العدد ٩ ، أيلول ١٩٧٨م ، ص ١٨ .

(١١) عبدالباري دره : "من هو المدير العربي الفعال ؟ نحو نظرة متكاملة لفعاليته" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٢ ، شوال ١٤٠٤هـ ، ص ص ٧-٨ .

(١٢) حسين حسن عمار : "مهام المديرين ... أساليب التعرف عليها وفعاليتها" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٣٧ ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٩٦ .

(١٣) John W. Hunt : "Managers. ... A Disappearing Resource?", **The Journal of Management Development,** Vol. 6 , No. 1, 1987, p. 31.

(١٤) الأمم المتحدة : **أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية** ، ترجمة علي عبدالوهاب مسلم ، مراجعة أميرة عبدالمنعم بسيوني ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : عمان ، القاهرة ، ١٩٩٤م ، ص ٥ .

(١٥) محمد عبدالفتاح ياغي : **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق** ، جامعة الملك سعود : الرياض ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٠٧ .

(١٦) محمد عثمان إسماعيل حميد : **إدارة الموارد البشرية** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٢م ، ص٢٠٣ .

(١٧) مدنى عبدالقادر علاقى : **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** ، تهامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة ، جدة ١٤١٠هـ ، ص ٤٥٤ .

(١٨) Alan Mumford : "Developing Managers for the Board", **The Journal of the Management Development,** Vol. 7, No. 1, 1988, pp. 13-23.

(١٩) Jamil E. Jreisat,": Administrative Change and the Arab Manager, Public Development", **A Journal of the Roual Institute of Public Administration,** Vol. 10, No. 14, Oct. 1990, p-p. 413-421.

(٢٠) Kelly, Rita Mae and Others : "Public Managers in the States: A Comparison of Career Advancement by six", **Public Administration Review,** Vol. 51, No. 5, September October 1991, p-p. 402- 411.

(٢١) محمود الفالح ، مرجع سابق ، ص ص ١٤٠-١٥٢ .

(٢٢) مصطفى أحمد تركى : "الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١٢ ، العدد ١ ، شتاء ١٩٨٩م ، ص ص ٥-٢٣ .

(٢٣) محمود الفالح : "الخصائص والخلفيات والاجتماعية والعلمية والوظيفية لمديرى الشركات المساهمة فى الأردن" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، شتاء ١٩٨٩م ، ص ص ١٣٥-١٦٣

(٢٤) نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح وأحمد بن عبدالله الخابورى : **أثر التطوير التنظيمى على فعالية القرارات الإدارية فى أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان** ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ١٩٩٠م ، ص ص ٥٩-١٠٤ .

(٢٥) منيرة أحمد فخرو : "الصعوبات التى تواجه إحلال النساء فى الوظائف الإدارية العليا فى منطقة الخليج العربى" ، **شؤون اجتماعية** ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، العدد ٣٧ ، السنة ١٠ ، ربيع الأول ١٩٩٣م ، ص ص ١٨١-٢٠٣ .

(٢٦) محمد الحنيطى : "اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإدارى فى أجهزة القطاع العام فى الأردن" ، **أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عمان ، المجلد ١٠ ، العدد ٢ ، ١٩٩٤م ، ص ص ٣١٣-٣٦٠ .

(٢٧) ياسر العدوان : **التطوير الإدارى فى الأردن : دراسة تقويمية لمستوى الإنجاز والفاعلية** ، جامعة اليرموك ، مركز الدراسات الأردنية ، الأردن ، ١٩٩٤م ، ص ص ٩-٣٦ .

(٢٨) قاسم جميل قاسم وعبدالرحيم الشاهين : "تطوير أداء القيادات الإدارية العليا فى الأجهزة الاتحادية فى الإمارات" ، **شؤون اجتماعية** ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، العدد ٤٥ ، السنة ١٢ ، ربيع الأول ، ١٩٩٥م ، ص ص ١٠٣-١٥١ .

(٢٩) ياسر العدوان أحمد وعبدالحليم : "الرضا الوظيفى للادارة الوسطى فى أجهزة الإدارة العامة فى الأردن" ، **أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد ١١ ، العدد ١ ، ١٤١٥م ، ص ص ٩-٣٧ .

(٣٠) على محمد عبدالوهاب : **اتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٠هـ ، ص ص ٧٢-٧٤ .

(٣١) ناصر محمد العديلى : **الرضا الوظيفى : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠١هـ ، ص٨٧ .

(٣٢) فريد عبدالفتاح زين الدين : "الدافعية للعمل لدى المدير السعودى من خلال الإطار العام لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية" ، **الإدارة** ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد ٢١ ، العدد ١ ، يوليو ١٩٨٨م ، ص ص ٢٧-٣٦ .

(٣٣) محمد إبراهيم التويجرى : "أهمية أولوية حاجات ماسلو للتدرج الهرمى للموظفين فى الشركات والمؤسسات فى المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة " ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان ، المجلد ٣١ ، العدد الأول ، شتاء ١٩٨٩م ، ص ص ٥٨-٨٣ .

(٣٤) إبراهيم بسيونى : "أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادى للإدارة فى الشركات الصناعية السعودية : دراسة ميدانية " ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م٤ ، العلوم الإدارية (١) ، ١٩٩٢م ، ص ص ٣-٦٣ .

(٣٥) لطفى راشد محمد : "دراسة ميدانية للقيادة الإدارية فى بعض شركات قطاع الأعمال السعودى" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٧٨ ، شوال ١٤١٣هـ ، ص ص ٧٩-١١٤ .

المراجـــع

أولاً- المراجع العربية :

أ- الكتب :

١ – أبو بكر مصطفى بعيره : **مبادئ الإدارة** ، مركز البحوث والعلوم الاقتصادى ، بنغازى ١٩٨٨م .

٢ – الأمم المتحدة : **أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإدارى فى الدول النامية** ، ترجمة على عبدالوهاب مسلم ، مراجعة أميرة عبدالمنعم بسيونى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : عمان ، القاهرة ١٩٩٤م .

٣ – حسين كامل الأسيوطى ومحمد عبدالمنعم خطاب : **التأصيل العلمى لتنمية القيادات الإدارية وتقييم تجربة ج . م . ع .** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية : القاهرة ، عمان ١٩٧١م .

٤ – على السلمى : **اختيار المديرين** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ١٩٧٠م .

٥ – على محمد عبدالوهاب : **اتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٠هـ .

٦ – محمد عبدالفتاح ياغى : **التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق** ، جامعة الملك سعود ، الرياض ١٤٠٦هـ .

٧ – محمد عثمان إسماعيل حميد : **إدارة الموارد البشرية** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٢م .

٨ – مدنى عبدالقادر علاقى : **الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** ، تهامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة ، جدة ١٤١٠هـ .

٩ – ناصر محمد العديلى : **الرضا الوظيفى : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية** ، معهد الادارة العامة ، الرياض ١٤٠١هـ .

١٠– نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح وأحمد بن عبدالله الخابورى : **أثر التطوير التنظيمى على فعالية القرارات الإدارية فى أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان** ، معهد الإدارة العامة : مسقط ١٩٩٠م

١١ – نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح : **تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان** ، معهد الإدارة العامة ، عمان ١٤١٤هـ .

١٢ – ياسر العدوان : **التطوير الإدارى فى الأردن : دراسة تقويمية لمستوى الإنجاز والفاعلية** ، جامعة اليرموك ، مركز الدراسات الأردنية ، الأردن ، ١٩٩٤م .

ب – الدوريات :-

١ – إبراهيم بسيونى : "أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادى للإدارة فى الشركات الصناعية السعودية : دراسة ميدانية " ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م٤ ، العلوم الإدارية (١) ، ١٩٩٢م .

٢ – حسين حسن عمار : "مهام المديرين ... أساليب التعرف عليها وفعاليتها" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٣٧ ، ١٤٠٣هـ .

٣ – عبدالبارى دره :" من هو المدير العربى الفعال ؟ نحو نظرة متكاملة لفعاليته" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٢ ، شوال ١٤٠٤هـ .

٤ – فريد عبدالفتاح زين الدين : "الدافعية للعمل لدى المدير السعودى من خلال الإطار العام لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية" ، **الإدارة** ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد ٢١ ، العدد ١ ، يوليو ١٩٨٨م .

٥ – قاسم جميل قاسم وعبدالرحيم الشاهين : " تطوير أداء القيادات الإدارية العليا فى الأجهزة الاتحادية فى الإمارات" ، **شؤون اجتماعية** ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، العدد ٤٥ ، السنة ١٢ ، ربيع الأول ، ١٩٩٥م .

٦ – لطفى راشد محمد : "دراسة ميدانية للقيادة الإدارية فى بعض شركات قطاع الأعمال السعودى" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٧٨ ، شوال ١٤١٣هـ .

٧ – محمد إبراهيم التويجرى :" أهمية أولوية حاجات ماسلو للتدرج الهرمى للموظفين فى الشركات والمؤسسات فى المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة " ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ٣١ ، العدد الأول ، شتاء ١٩٨٩م .

٨ – محمد الحنيطى :" اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإدارى فى أجهزة القطاع العام فى الأردن" ، **أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عمان ، المجلد ١٠ ، العدد ٢ ، ١٩٩٤م .

٩ – محمود الفالح : "الخصائص والخلفيات والاجتماعية والعلمية والوظيفية لمديرى الشركات المساهمة فى الأردن" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، شتاء ١٩٨٩م .

١٠– محمود الفالح : "المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإدارى فى المؤسسات العربية وتطبيقاتها فى الأردن" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١ ، العدد ٣ ، (صيف ١٩٨٧م) .

١١– مصطفى أحمد تركى :" الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، شتاء ١٩٨٩م .

١٢- منيرة أحمد فخرو : " الصعوبات التى تواجه إحلال النساء فى الوظائف الإدارية العليا فى منطقة الخليج العربى" ، **شؤون اجتماعية** ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، العدد ٣٧ ، السنة ١٠ ، ربيع الأول ١٩٩٣م .

١٣- ياسر العدوان وأحمد وعبدالحليم : "الرضا الوظيفى للإدارة الوسطى فى أجهزة الإدارة العامة فى الأردن" ، **أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد ١١ ، العدد ١ ، ١٤١٥هـ .

ثانياً- المراجع الأجنبية :

1 - Abraham Zaleznick : Managers and Leaders : Are They Different?" , **Harvard Business Review,** No. 3, 1986.

2 - Alan Mumford : "Developing Managers for the Board", **The Journal of the Management Development,** Vol. 7, No. 1, 1988.

3 - Alan Mumford : "Helping Managers Learn to Learn, Using Learning Styles and Learning Biography", **The Journal of Management Development,** Vol. 6, No. 5, 1987.

4 - Jamil E. Jreisat : "Administrative Change and the Arab Manager", Public Administrqtion and Development", **A Journal of the Roual Institute of Public Administration,** Vol, 10, No. 14, Oct. 1990.

5 - John W. Hunt : "Managers. ... A Disappearing Resource?," **The Journal of Management Development,** Vol. 6, No. 1, 1987.

6 - Rita Mae Kelly and Others : "Public Managers in the States : A Comparison of Career Advancement by six", **Public Administration Review**, Vol. 51 , No. (5), September, October 1991.

7 - William D. Hitt : **The Leader Manager : Guidelines for Action,** Cloumbia, Richland : Battelle Press, 1988.

ملحق الدراسة

استبانة

تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية

"دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين"

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزى المدير :

السلام عليك ورحمة الله وبركاته ، وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على الأساليب الداخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، والعوامل المؤثرة فى ذلك ، وهى جزء من دراسة الباحث للحصول على درجة الماجستير فى الإدارة العامة .

ولكونك أحد المديرين الذين تم اختيارهم عشوائيًا من الأجهزة الحكومية ، فإننا نأمل منك مساعدتنا فى جمع البيانات والمعلومات والتى نرجو ألا تأخذ من وقتك الشىء الكثير ، والذى نأمله منك هو تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية ، كما أود الإشارة إلى أن البيانات سوف تعالج بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى .

إننا نتقبل أى ملاحظة أو تعليق عن أساليب تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، لم تتطرق لها هذه الاستبانة ، ونحن على استعداد لإرسال ملخص لنتائج هذه الاستبانة إذا ما طلبت ذلك .

شاكرين لك حسن تعاونك وثقتك بنا ،،،

الباحث

أولاً – بيانات أولية :

فيما يلى بيانات تتعلق بمسمى الوظيفة والخبرة والعمر والمرتبة الوظيفية ونوع الحكومى ومدى المعرفة بالأساليب الداخلية للتطوير ، فضلاً ضع علامة (×) فى المكان الذى يتفق معك ، وكتابة الأجوبة الأخرى فى المكان المخصص لكل منها :

١ – مسمى الوظيفة : ....

٢ – مدة الخبرة فى الوظيفة :

( ) ١٠ سنوات فأقل . ( ) ١١ – ١٥ سنة .
( ) ١٦ – ٢٠ سنة . ( ) ٢٠ سنة فأكثر .

٣ – العمر :

( ) ٣٠ سنوات فأقل . ( ) ٣١ – ٣٥ سنة .
( ) ٤٦ – ٤٠ سنة . ( ) ٤١ سنة فأكثر .

٤ – المرتبة الوظيفية :

( ) الحادية عشرة . ( ) الثانية عشرة .
( ) الثالثة عشرة . ( ) الرابعة عشرة .

٥ – المؤهل العلمى :

( ) ثانوى فأقل . ( ) بكالوريس .
( ) ماجستير . ( ) دكتوراه .

٦ – نوع الجهاز الحكومى :

( ) وزارة . ( ) مؤسسة عامة . ( ) رئاسة .
( ) هيئة . ( ) مصلحة . ( ) أخرى : اذكرها : ....

٧ – ما مدى معرفتك بالأساليب الداخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ؟

( ) معرفة بدرجة كبيرة . ( ) معرفة بدرجة متوسطة .
( ) معرفة بدرجة قليلة . ( ) لا توجد معرفة .

ثانيًا – أسئلة الدراسة :

٨ – فيما يلى عدد من البيانات تتعلق بأهم الأساليب التى تتبع لتطوير المديرين داخليًا وفى الأجهزة الحكومية وكذلك الاتجاه نحوها ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (×) فى المكان المناسب مما يلى :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم التعريف بمستقبل الوظيفة التى ينتمى إليها .					
٢	يقدم الجهاز الحكومى متطلبات التقديم وظيفيًا .					
٣	يحدد الجهاز الحكومى كيفية التقدم وظيفيًا .					
٤	تتاح فرصة التعرف على فرص الترقية المتوفرة .					
٥	تتاح متطلبات الخبرة لكل مركز إدارى فى المستقبل .					
٦	يحدد الجهاز الحكومى فى التقدم وظيفيًا .					
٧	يساعد الجهاز الحكومى فى التقدم وظيفيًا .					
٨	يتم ممارسة أعمال إدارية مختلفة على فترات متفاوتة .					
٩	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تكسب المدير معارف متنوعة .					
١٠	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تكسب المدير مهارات متنوعة .					
١١	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تكسب المدير اتجاهات إيجابية نحو العمل .					
١٢	ممارسة أعمال إدارية مختلفة يتيح فرصة أفضل للترقية .					
١٣	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تزيد من قدرة المدير الإشرافية .					
١٤	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تحسن وتنمى علاقات المدير .					
١٥	ممارسة أعمال إدارية مختلفة من فرص النمو الوظيفى .					
١٦	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تساهم فى إعداد مديرى المستقبل .					
١٧	يتم التكليف للقيام بمهام وظيفية أخرى فى الجهة .					
١٨	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يزيد من الخبرات الإدارية للمدير .					
١٩	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يحد من حرية المدير فى ممارسة العمل .					

تابع للجدول السابق

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٠	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يتيح فرصة أفضل للترقية .					
٢١	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يقلص من فرص النمو الوظيفى .					
٢٢	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يكسب المدير معارف متنوعة .					
٢٣	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يكسب المدير مهارات متنوعة .					
٢٤	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يكسب المدير اتجاهات إيجابية نحو العمل .					
٢٥	احداث مناصب إدارية مساعدة يتيح فرصة أفضل للترقية .					
٢٦	إحداث مناصب إدارية مساعدة يتيح تولى مراكز إدارية فى المستقبل .					
٢٧	إحداث مناصب إدارية مساعدة يتيح اكتساب مزيد من الخبرات الإدارية .					
٢٨	لا يتجاوب الرؤساء مع القائمين على المناصب الإدارية المساعدة .					
٢٩	يخاف الرؤساء من المناصب الإدارية المساعدة .					
٣٠	لا يقدر الرؤساء الاحتياجات التدريبية للمساعدين .					
٣١	تشبث الرؤساء بالسلطة يحد من حرية المساعدين فى العمل .					
٣٢	إحداث مناصب إدارية مساعدة يساهم فى إعداد مديرى المستقبل .					
٣٣	هناك اهتمام بتثقيف المدير فى الجهاز الذى أعمل به .					
٣٤	هناك إرشاد مستمر وإثارة لدوافع المديرين فى الجهة التى أعمل بها .					
٣٥	هناك جهود للرفع من مستوى المهنى والثقافى للمديرين .					
٣٦	هناك تفهم لدوافع وحاجات المديرين .					
٣٧	هناك حركة مستمرة فى إحداث المناصب الإدارية المساعدة فى الجهة .					
٣٨	يتم التثقيف فى مجال العمل ذاتيًا .					
٣٩	هناك تفهم لاحتياجات المديرين التدريبية فى الجهة التى أعمل بها .					
٤٠	هناك انفصال عن مصادر المعرفة المتجددة فى الجهاز الذى أعمل به .					
٤١	تكتسب المعارف والمهارات بالجهد الشخصى فى العمل .					

٩ – فيما يلى عدد من البيانات تتعلق بالعوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين بها ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (×) فى المكان المناسب مما يلى :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١	توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى (شخصية ، وظيفية) .					
٢	توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف .					
٣	التنسيق الجيد بين الجهاز والإدارات ذات العلاقة .					
٤	توافر وسائل الاتصالات الفعالة فى الجهة (شفوية ، كتابية) .					
٥	توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة .					
٦	المسؤولون فى الجهاز وتقديرهم لأهمية دور المديرين .					
٧	توافر الإدارات المختصة المسئولة عن أعمال التطوير .					
٨	حجم الجهاز الحكومى .					
٩	طبيعة العمل الإدارى الذى يمارسه المدير .					
١٠	العلاقة الحسنة مع الرؤساء .					
١١	توافر المعارف والمهارات لدى المدير .					
١٢	دعم الإدارة العليا لجهود التطوير .					
١٣	كفاءة المدير فى ممارسة أعمال سابقة .					
١٤	التقارب بين مرتبة المدير ومرتبة الوظيفة المكلف بها .					
١٥	التجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .					
١٦	العلاقة الإيجابية بين المدير ورؤسائه .					
١٧	معارف ومهارات المدير المتنوعة .					
١٨	تجانس مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .					
١٩	توافر شروط شغل الوظيفة المكلف بها.					
٢٠	توافر المكافأة المادية .					
٢١	أن يتم التكليف فى جهة عامة .					
٢٢	حجم العمل فى الجهاز الحكومى .					
٢٣	نوع وطبيعة العمل فى الجهاز الحكومى .					
٢٤	توافر الكفاءات الإدارية فى الجهة .					
٢٥	اهتمام الرؤساء الإداريين بإعداد المديرين .					

١٠- هناك عديد من العوائق التى تؤثر فى تطوير المديرين داخلياً فى الأجهزة الحكومية ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (×) فى المكان المناسب مما يلى :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١	ازدياد عدد المديرين .					
٢	انخفاض معارف المديرين المتاحة .					
٣	الأنظمة والتشريعات الوظيفية وعدم تحديثها .					
٤	انخفاض مهارات المديرين المكتسبة .					
٥	الافتقار إلى وحدات تطوير ذات إمكانات مادية وبشرية .					
٦	ضعف الوعى لدى المديرين بأهمية التطوير .					
٧	عدم مشاركة جميع الوحدات الإدارية فى التطوير والاعتماد على جهود الإدارة العليا .					
٨	ضعف اتجاهات المديرين نحو العمل .					
٩	ضعف التنسيق بين الوحدات ذات العلاقة .					
١٠	ضعف الرغبة الذاتية لدى المديرين فى التطوير .					
١١	قلة الموارد المالية المخصصة للتطوير .					
١٢	انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .					
١٣	تقلص فرص التطوير المتاحة .					
١٤	ضعف التعاون بين المديرين داخل وخارج الجهاز الحكومى .					
١٥	الاختبار غير المناسب لبعض المديرين .					
١٦	عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين .					
١٧	معايير تقويم الأداء الحالية غير فعالة .					
١٨	انعدام التنافس بين المديرين .					
١٩	عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين .					
٢٠	قلة الحوافز المادية الدافعة إلى التطوير .					
٢١	عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل .					
٢٢	عدم تقدير المسئولين عن المديرين لأهمية التطوير .					
٢٣	عدم الاهتمام بتحسين الوظيفة .					
٢٤	ضعف الشعور بالمسؤولية والانتماء للوظيفة .					
٢٥	ضعف التنظيم الإدارى .					
٢٦	عدم فاعلية المعلومات المتوافرة عن التطوير .					

انتهت الاستبانة ، وشكراً لتعاونك ،،،

● الإدارة العامة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٠ هـ
● يوليه ١٩٩٩ م

مراجعة الأداء البيئى : إطار مقترح

د. السيد أحمد السقا *

المقدمة :

لقد شهدت الحقب الثلاث الأخيرة من القرن العشرين اهتمامًا متزايدًا بموضوع البيئة . ويتركز الاهتمام الحالى فى حماية البيئة ، بمعنى الحفاظ على التوازن البيئى من خلال تناسق عناصرها بما يضمن استمرار التنمية على المدى البعيد . والتنمية المستمرة بالنسبة لمنشآت الأعمال تعنى تبنى الإستراتيجيات وأنشطة الأعمال التى تفى بحاجات المشروع وأصحاب المصلحة فيه مع حماية الموارد البشرية والطبيعية (١) .

ولما كانت قضايا البيئة والتنمية ترتبط فيما بينها بعلاقات من التكامل والاعتماد المتبادل ، نجد أنه من المتعذر استمرار التنمية على قاعدة من الموارد البيئية المتدهورة ، كما أنه لا يمكن حماية البيئة إذا أهملت التنمية تكلفة الأضرار البيئية . ولقد أولت خطط التنمية فى المملكة العربية السعودية اهتمامًا كثيرًا بالمحافظة على البيئة . وقد ذكرت هذه الخطط أنه نتيجة للتنمية السريعة حدثت بعض الأخطار البيئية ، وأن سياسات وبرامج البيئة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالكثير من قطاعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (٢) . وبذلك فإن الخطط التنموية السعودية تضع القطاع الاقتصادى - بشقيه الحكومى والأهلى - أمام مسئوليته المتمثلة فى تبنى توجهات إيجابية نحو البيئة .

وأمام أهمية وضرورة تفهم المنشآت المختلفة واعترافها بمسئولياتها تجاه البيئة ، كان من الضرورى أن يكون هناك العديد من القضايا التى لا بد من النظر إليها بعين التحليل والاعتبار . وإحدى هذه القضايا هى أثر المشاكل البيئية على مهنة المحاسبة والمراجعة . وترتبط هذه القضية بأهمية تحقيق الإدارة الملائمة للبيئة ، كما تدخل ضمن

* أستاذ المحاسبة المساعد بكلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر .

برامج التخطيط الإستراتيجي لمستقبل المهنة . وعلى الرغم من استقرار أدبيات المحاسبة والمراجعة على دلالة وأهمية وتأثير البيئة على المهنة ، إلا أنها ما زالت فى حاجة إلى دراسات واسعة حول المساهمات التى يمكن أن تقدمها المهنة بالنسبة للمشكلات البيئية ، خاصة بعد أن أصبحت المنشآت المختلفة – بسبب مسئولياتها عما تسببه للبيئة من أضرار – تعمل وتخضع لعدد متزايد ومتنامٍ من القوانين المنظمة للبيئة التى تستهدف إيجاد بيئة نظيفة خالية من التلوث . ويرتبط بهذه القوانين أمور كثيرة تمثل مشكلات كبيرة للمحاسبين والمراجعين وتفرض نفسها على بساط البحث .

تساؤلات البحث :

تسعى الدراسة الحالية إلى تبنى مفهوم وأبعاد الأداء البيئى وانعكاساته على أعمال المراجعة من خلال التساؤلات البحثية التالية :

١ – ما هو مفهوم وأبعاد كل من الأداء البيئى ونظم الإدارة البيئية ؟

٢ – ما هى المشكلات والصعوبات الواردة عند مراجعة الأداء البيئى ؟

٣ – ما مدى كفاية وملاءمة المعايير المتعارف عليها عند مراجعة الأداء البيئى ؟

٤ – ما مدى إمكانية تطوير مدخل إجرائى لمراجعة الأداء البيئى ؟

٥ – ما أثر الاهتمام بالأداء البيئى على جهود تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة فى المملكة العربية السعودية ؟

دوافع البحث :

كان وراء إجراء هذا البحث عدة عوامل أهمها :

١ – أهمية الأداء البيئى لكل من المنشأة والمجتمع والطرف الثالث .

٢ – إن أحد الجوانب الرئيسية لمهمة المراجع هى ضمان أو تأكيد استيفاء التقارير المالية للمتطلبات القانونية ، ومنها ما تفرضه القوانين المنظمة للبيئة .

٣ – هناك العديد من المزايا المتوقعة من مراجعة الأداء البيئى بالنسبة للمنشأة والمجتمع والجمهور ، ورغم ذلك لم تلق المراجعة البيئية ما تستحقه من اهتمام من قبل الهيئات والمنظمات المهنية والباحثين .

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ - تناول مفهوم وأبعاد الأداء البيئى ونظم الإدارة البيئية والحاجة إلى توسيع اهتمامات المراجع استجابة للمتطلبات البيئية .

٢ - استكشاف المشكلات الممكنة عند مراجعة الأداء البيئى .

٣ - تحليل وانتقاد المعايير المتعارف عليها المرتبطة بمراجعة الأداء البيئى للمنشأة .

٤ - تطوير مدخل إجرائى مقترح لمراجعة الأداء البيئى لإبراز طبيعة المساهمات التى يمكن أن تقدمها المهنة بالنسبة للمشكلات البيئية .

٥ - بيان أثر الاهتمام بالأداء البيئى على جهود تطوير المهنة فى المملكة العربية السعودية .

منهج البحث :

فى إطار محاولة الباحث للإجابة عن الأسئلة البحثية التى تمثل جوهر مشكلة البحث ، وتحقيقًا لأهداف البحث ، تعتمد الدراسة على استخدام المنهجين : الاستقرائى والاستنباطى معًا فى اشتقاق الإطار المقترح لمراجعة الأداء البيئى . ولقد تمثل المنهج الذى استخدمه الباحث فى :

١ - استقراء وتصنيف أدبيات المحاسبة والمراجعة فى مجال تأثير البيئة على أعمال المحاسبة والمراجعة .

٢ - محاولة استكشاف مشكلات مراجعة الأداء البيئى .

٣ - بناء إطار لمدخل إجرائى مقترح لمراجعة الأداء البيئى .

حدود البحث :

يقتصر استخدام البحث لمصطلح الأداء البيئى على أكثر جوانب الأداء البيئى أهمية وهو التلوث البيئى ، تاركًا الجوانب الأخرى للأداء البيئى لاستكمالها فى دراسات أخرى للباحث ولغيره من الباحثين .

خطة البحث :

ارتباطًا بأهداف البحث ومنهجه تتضمن خطة البحث مناقشة النقاط التالية :

- الجوانب المفاهيمية للبحث :
  - مفهوم وأبعاد الأداء البيئى .
  - مراجعة الأداء البيئى : المفهوم والأغراض .
- الدراسات السابقة .
- افتراضات البحث .
- مشكلات مراجعة الأداء البيئى .
- المدخل الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى .
- أثر الاهتمام بحماية البيئة على جهود تطوير المهنة فى المملكة العربية السعودية .
- النتائج والتوصيات .

الجوانب المفاهيمية للبحث :

مفهوم وأبعاد الأداء البيئى :

على الرغم من أن القوانين والتشريعات تنص على أو تتطلب بشكل أو بآخر ضرورة التزام المنشأة تجاه البيئة التى تعمل فيها ، فقد تأخر الاهتمام من جانب المنشآت المختلفة بالأداء البيئى ؛ لأن إدارة المنشأة لم يكن لديها الإحساس الكافى للاضطلاع بمسئولياتها البيئية . وعلى ذلك كان الاتجاه نحو مفهوم التنمية المستمرة الذى يرتكز على الإدارة الواعية للبيئة فيما يتعلق بالموارد والإمكانات البيئية المتاحة التى تتعرض للتدهور وسوء الاستخدام . وتعتمد الإدارة الواعية للبيئة على تبنى مفهوم الأداء البيئى (كروز وآخرون Kreuze, et al.,1996) الذى ينصرف إلى الوفاء بالالتزامات البيئية التى تحددها القوانين والأنظمة والسياسات البيئية . ويتضمن الأداء البيئى أن تعمل المنشأة بطريقة مسئولة تجاه حماية الكائنات الحية ، والاستخدام الكفء للموارد ، وتقليل النفايات والتخلص منها ، والاستخدام الملائم للطاقة ، وتقليل المخاطر ،

والخسائر والتغطية التأمينية ، وتسويق منتجات آمنة ، والإدارة البيئية ، والإفصاح البيئى ، وأهمية تحقيق الكفاية البيئية للمنشأة ، بمعنى الاضطلاع الدقيق بالأنشطة البيئية والتقدير الكفء للالتزامات البيئية .

وتشير بعض الكتابات (بات : Bhat,1996) إلى إمكانية تصنيف الشركات على أساس الأداء البيئى إلى ثلاثة أقسام تعكس مستويات الالتزام البيئى . ويتسم الأداء البيئى لهذه الشركات بأبعاد وسمات مختلفة وذلك على النحو التالى :

القسم الأول : يتضمن الشركات ذات اللون الأحمر ، إشارة إلى ضعف وقصور الأداء البيئى وتعاملها مع المشاكل البيئية بطريقة إطفاء النيران . وعادة ما يكون الأفق الزمنى للتخطيط البيئى فى هذه الشركات هو الأجل القصير . ويتم تحقيق الالتزام إما من خلال معالجة النفايات أو إحراقها . وغالبًا ما يترأس الإدارات البيئية فى هذه الشركات أفراد من الإدارات القانونية . أيضًا تحاول هذه الشركات ممارسة ضغوط أو التأثير على المشرّعين للتخفيف من القوانين البيئية . بالإضافة إلى ما سبق تتبع هذه الشركات إستراتيجيات ردود الأفعال ، كما أن جميع قرارات الشركة تتأسس فقط على اعتبارات التكلفة .

القسم الثانى : يتضمن الشركات ذات اللون الأصفر ، إشارة إلى انتقال الشركة من اللون الأحمر إلى اللون الأصفر عن طريق بعض المبادرات والخطوات التمهيدية التى تدفع الإدارة العليا للقيام بعمل ما . وقد يكون إقرار قانون أو تنظيم برقابة التلوث أحد أسباب مثل هذا التحول أو الانتقال . أيضًا حق المجتمع فى التعرف على التشريعات وتصرفات المستثمرين يمكن أن تكون أحداثًا محركة لرغبة الشركة فى الانتقال إلى هذا القسم . وتذهب هذه الشركات إلى ما هو أبعد من طريقة "إطفاء النيران" . وهدف هذه الشركات أن تكون المخالفات البيئية صفراً ، وهدف الإدارة هو الوقاية من المشكلات البيئية بتعيين الأفعال التى تمنع وقوع الأحداث البيئية المؤسفة . وعادةً ما يكون الأفق الزمنى للتخطيط البيئى فى هذه الشركات سنة . وغالبًا ما تستخدم هذه الشركات أساليب تخفيض التلوث التى تتضمن تحسين إدارة الممتلكات ، كما أن تعاون أقسام التشغيل والأقسام القانونية يكون واضحًا فى هذه الشركات . وبشكل عام فإن هذه الشركات تحاول منع المشاكل البيئية عن طريق الاختصاص والعمل بالأنشطة الوقائية .

القسم الثالث : يتضمن الشركات ذات اللون الأخضر ، إشارة إلى المرحلة الأخيرة فى المسئولية البيئية . وتكتسب الشركات هذه الصفة ليس فقط بسبب أنها تريد أن تلتزم بالقوانين ، وأن تحسن صورتها ، وأن تقلل التكاليف ، لكن أيضًا لأنها تؤمن بأن ذلك هو الشيء الصحيح الذى يجب أن تفعله . وتضع إدارة الشركة تفصيلاً وبوضوح سياستها البيئية مع التزامها الكامل ودعمها للبرامج البيئية ، مع تخصيص الموارد الملائمة للإدارة البيئية ، وأيضًا عن طريق وجود برامج تدريبية فعالة للمستويات الوظيفية المختلفة . ويقرر الفرد المسئول عن الإدارة البيئية إلى مجلس المديرين أو رئيس المجلس . ويتسم التخطيط البيئى بالمدى الطويل ، كما أنه يستهدف السعى أو البحث عن مجالات وفرص تخفيض التكلفة وتحسين الربحية . ويستخدم مدخل النظم فى تعيين المجالات أو الفرص البيئية . أيضًا يحاول المديرون والمسئولون عن التخطيط البيئى توقع المتغيرات النظامية المستقبلية وتخفيض تكلفتها . وتنظر هذه الشركات إلى القوانين والتعليمات البيئية ليس باعتبارها قيودًا بل باعتبارها مقياسًا للأداء لتخفيض التكلفة وتحسين الربحية . وتعتبر أساليب القياس المرجعى والمراجعة البيئية من الممارسات الجيدة فى هذه الشركات .

ويرى الباحث أن الأقسام الثلاثة السابقة ، رغم أنها تعكس مستويات مختلفة للأداء البيئى ، إلا أنها توضح تزايد إحساس الإدارة بمسئولياتها البيئية . أما اعتبارات المساءلة وغيرها من الاعتبارات ، فلقد أصبح لدى الإدارة الحافز القوى للبحث فى استخدام الوسائل المناسبة لضمان وتأكيد الوفاء بالتزاماتها البيئية مثل مراجعة الأداء البيئى . وتعرض الدراسة فى الجزء التالى لمفهوم وأغراض ومجالات مراجعة الأداء البيئى للمنشأة .

مراجعة الأداء البيئى : المفهوم والأغراض :

توجد بعض الظروف والاعتبارات التى قد تثير التساؤل عما إذا كان ينبغى توسيع دور المراجع عند إبداء الرأى على القوائم المالية أم لا . وتشير إحدى الدراسات المسحية (باركلى وكيلى : Barkley & Kelly,1985) إلى أن هناك مبررات رئيسية تدعم توسيع دور المراجع فى مثل هذه الظروف والاعتبارات ، أهمها: الاستجابة للتغييرات البيئية ، واستثمار مثل هذه الظروف لتطوير وتوسيع عملية المراجعة ،

وإضفاء بعد الثقة والمصداقية على مدى أوسع من المعلومات ، وأيضًا لتقليل حجم المعلومات غير الملائمة التى لا يعول عليها فى سوق العمل . وتشير الدراسة الحالية إلى أن الأداء البيئى يضفى أبعاداً جديدة على عملية المراجعة . ويتضمن أدب المراجعة عدداً من المصطلحات المستخدمة لوصف انعكاس الأداء البيئى على أعمال المراجعة . وتتضمن هذه المصطلحات ما يلى :

- المراجعة البيئية Environmental Auditing .
- مراجعة الأداء البيئى Environmental Performance Audit
- المراجعة الخضراء Green Auditing .
- مراجعة الالتزامات البيئية Auditing Enivornmental Liabilities
- المراجعة التبيؤية (*) Ecological Auditing (٣) .

وتتبنى الدراسة الحالية مصطلح مراجعة الأداء البيئى باعتباره أكثر شمولاً ، وتأكيداً على أهمية مفهوم الأداء البيئى فى إطار الأداء الشامل للمنشأة .

وطبقًا لتعريف وكالة حماية البيئة الأمريكية (EPA Report,1984) فإن المراجعة البيئية عبارة عن فحص موضوعى منظم ، دورى وموثق ، للممارسات البيئية للمنشأة ؛ للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التى تفرضها القوانين المنظمة للبيئة وسياسات المنشأة . ويمكن تصميم أعمال المراجعة البيئية لإنجاز بعض أو كل الأغراض التالية :

١ - التحقق من الالتزام بالمتطلبات البيئية .

٢ - تقييم فعالية نظم الإدارة البيئية القائمة فعلاً .

٣ - تقدير مخاطر الأحداث البيئية التى تنطوى على وقائع خطرة .

وقد أكدت دراسة (بات Bhat) نفس التعريف السابق للمراجعة البيئية واعتبرتها أداة لتقييم الأداء البيئى ، وأضافت الدراسة أن المراجعة البيئية يمكن أن يكون لها فوائد متعددة ، منها : مساعدة الإدارة على توقع المشاكل البيئية بدلاً من التفاعل

(*) يميز Schaltegger وزملاؤه بين عنصرين رئيسيين للمحاسبة البيئية ، أولهما المحاسبة التقليدية ، وتناول الأمور البيئية فى إطار الاعتماد الكبير على المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، بالإضافة إلى المحاسبة الإدارية . وثانيهما المحاسبة التبيؤية Ecological Accounting التى تتم فيها المحاسبة عن الأمور البيئية بوحدات مادية (غير مالية) . ويقترح الباحث فى إطار استعراضه للمصطلحات التى تبين انعكاسات الأداء البيئى على أعمال المراجعة استخدام مصطلح المراجعة التبيؤية فى إطار التمييز بين عناصر مراجعة الأداء البيئى .

البسيط معها ، ولفت انتباه الإدارة للمتطلبات البيئية النظامية ، وتحسين سجلات الأداء البيئى ، وتحديد أوجه العلاج الفعالة بالنسبة للمشكلات البيئية المتكررة ، بالإضافة إلى المساعدة فى وضع قاعدة بيانات بيئية للشركة .

وفى دراسة معهد المراجعين الداخليين (IIA Research Foundation Study,1992) التى تبنت دور المراجعين الداخليين فى القضايا البيئية ، تم تعريف المراجعة البيئية باعتبارها جزءًا متكاملاً من نظام الإدارة البيئية ، تقرر الإدارة من خلاله مدى ملاءمة نظم الرقابة البيئية ، ومدى الالتزام بالمتطلبات النظامية والسياسات الداخلية ، وتؤيد دراسة (تومسون وآخرون .Thomson et al) نفس الاتجاه ، وتعتبر المراجعة البيئية عملية تقييم ذاتى تستطيع المنشأة بواسطته أن تقرر ما إذا كانت الأهداف البيئية قد تم الوفاء بها وفقًا للقوانين المنظمة للبيئة أم لا .

ويرى الباحث أن التعاريف السابقة للمراجعة البيئية قد ركزت على مراجعة الالتزام بالمتطلبات البيئية النظامية كأساس للمراجعة البيئية ، على الرغم من أن هناك جوانب أخرى للمراجعة البيئية ، مثل مراجعة نظم الإدارة البيئية القائمة فعلاً لتأكيد سلامة إدارة المخاطر البيئية ، وأيضًا أعمال مراجعة التلوث كأدوات تقييم تشغيلية يمكن استخدامها لتعيين فرص ومجالات تدنى التلوث ومراقبته عند مصادره ، بالإضافة إلى أعمال مراجعة أمان المنتجات . وترتيبًا على ما سبق يمكننا اعتبار مراجعة الأداء البيئى منهجًا للتحقق من سلامة وتقييم الجوانب المختلفة للأداء البيئى فى ضوء متطلبات القوانين والتشريعات والسياسات البيئية للشركة ، بالإضافة إلى متطلبات المعايير المهنية المتعارف عليها بغرض تحسين الممارسات الرقابية على الأداء البيئى .

مراجعة الأداء البيئى : دور المراجع الخارجى والمراجع الداخلى :

يتسم الأداء البيئى بطبيعة معقدة ومركبة . وقد أدى ذلك إلى تعدد مجالات مراجعة الأداء البيئى التى يمكن أن تكون ميدانًا لعمل المراجع الخارجى والمراجع الداخلى أو غيرهما . وتتضمن مراجعة الأداء البيئى مجالات متعددة منها :

١ – مراجعة الالتزام : وتتضمن مراجعة الالتزام بسياسات ونظم الإدارة البيئية ، بالإضافة إلى مراجعة الالتزام بالقوانين والتنظيمات البيئية .

٢ – أعمال مراجعة منع التلوث : وهى أدوات تقييم تستخدم لتعيين فرص ومجالات تدنى الإسراف ، وإمكانية استبعاد التلوث من مصادره بدلاً من مراقبته عند الداخن . ويتضمن منع التلوث أساساً معدات التصنيع التى يمكن أن تُحدث تلوثاً فى مراحل التشغيل المختلفة .

٣ – مراجعة نظم الإدارة البيئية : وتتناول النظم القائمة فعلاً لتوفير ضمان أن تعمل بشكل سليم فى إدارة المخاطر البيئية .

٤ – مراجعة الالتزامات البيئية : وتتعلق بتحديد معقولية وملاء مة تقديرات تكلفة النظافة البيئية . ويواجه المحاسبون والمراجعون تحدياً فى تحول قضايا البيئة إلى التزامات مالية .

٥ – أعمال مراجعة أمان المنتجات : وهى أدوات تقييم فى نطاق المنتجات تستهدف توفير ضمان أو تأكيد بأن المنتج يلتزم بالمحددات البيئية وتقديم منتجات سليمة بيئياً .

ويرى الباحث أن عوامل الاستقلال والتأهيل والخبرة والتكلفة تعتبر محددات أساسية لتقرير من يقوم بمراجعة الأداء البيئى ، ومع ذلك يمكننا التمييز بين أبعاد دور كل من المراجع الداخلى والمراجع الخارجى فى المجالات السابقة . فمجالات مراجعة نظم الإدارة البيئية وأعمال مراجعة المنتجات يمكن أن تكون ميداناً لعمل المراجع الداخلى ، على اعتبار أنه أكثر إدراكًا لإدارة الخطر البيئى وأخذ عوامل الخطر فى الاعتبار عند التخطيط الشامل لأعمال المراجعة ، وأيضًا نظراً لألفة ومعايشة المراجع الداخلى لعمليات التشغيل والإنتاج . ويراعى أهمية تحقيق قدر مناسب من الاستقلال للمراجع الداخلى عند القيام بمراجعة المجالات السابقة ، ومن ناحية أخرى يمكن أن تكون أعمال مراجعة منع التلوث ومراجعة الالتزامات البيئية ميداناً لعمل المراجع الخارجى ؛ نظراً لتأثير أعمال التلوث وتقدير الالتزامات البيئية على القوائم المالية التى يبدى المراجع الخارجى الرأى بشأنها . أما مراجعة الالتزام فهى ميدان لعمل كل من المراجع الداخلى والمراجع الخارجى على النحو التالى :

١ – يمكن أن يسند للمراجع الداخلى – فى الشركات التى يتوفر فيها مراجعة ذاتية للأداء البيئى – التحقق من ضمان الالتزام ، وتنفيذ سياسات الشركة المتعلقة بالأمان والصحة والسلامة لمنتجات الشركة ، وإحاطة الإدارة بمدى اتساق

الأنشطة المختلفة للمنشأة مع الأداء البيئى ، وإحاطتها بالانعكاسات السالبة المحتملة لعدم الوفاء بالمتطلبات البيئية مثل : فقد المنشأة لصورتها لدى الجمهور والجهات المعنية ، وتحمل المزيد من التكاليف ، مع تأخر الاهتمام بالأداء البيئى .

٢ – فى حالة خضوع المنشأة للقوانين البيئية ووجود معايير وأدوات رقابية مفروضة (بموجب تشريع أو أمر قضائى) ينبغى على المراجع الخارجى أن يأخذ بعين الاعتبار أثر ذلك على القوائم المالية ، وأن يقرر مدى ملاءمة الإفصاحات التى قامت بها الإدارة وأثر ذلك على تقرير المراجعة . ويتسق هذا الدور ومتطلبات معيار المراجعة رقم (٥٤) الذى يحدد دور المراجع فى حالة خروج المنشأة على ما تطلبه القوانين التى تخضع لها المنشأة ؛ وذلك لتوفير الضمان أو التأكيد للطرف الثالث (مستخدمى التقارير المالية ، ومؤسسات الإقراض وغيرها) ، وأيضًا لضمان الوفاء بمتطلبات المنظمات المهنية وهيئات سوق المال المتعلقة بالإفصاح أو تقرير المراجعة .

وتتجه الدراسة الحالية إلى تبنى مدخل "الفريق" عند مراجعة الأداء البيئى ؛ نظرًا لما تتطلبه تعقيدات مراجعة الأداء البيئى من خبرات وتخصصات متنوعة فى أعمال المحاسبة ، والمراجعة والاقتصاد ، والتلوث البيئى ، والخبرة بالصناعات الملوثة ، والتحليل المالى . ومدخل الفريق المقترح لمراجعة الأداء البيئى ليس جديدًا فى مجال المراجعة ، فقد تم استخدامه (*) فى مجال المراجعة الإدارية (٤) .

الدراسات السابقة :

هناك الكثير من الدراسات التى تعرضت لتأثير البيئة على المحاسبة أو لعلاقة المحاسبة بالمتغيرات البيئية (٥) . ورغم ذلك نجد أن دراسات قليلة هى التى تعرضت لانعكاسات الأداء البيئى على عملية المراجعة . وسوف يتم التركيز فى هذا البحث على أهم هذه الدراسات على النحو التالى :

(*) على سبيل المثال قامت إحدى منشآت المراجعة بتكوين فريق للمراجعة الإدارية ضم سبعة أفراد هم : محلل النظم ، والمحلل المالى ، وخبير فى علم النفس الصناعى ، ومحلل إنتاج ، بالإضافة إلى ثلاثة مراجعين ماليين . ولقد تضافرت جهود أعضاء الفريق فى القيام بالمراجعة الإدارية وفى إعداد التقرير عن نتائج المراجعة الإدارية لإحدى المنشآت .

١ – دراسة (روسى ,Roussey) :

تشير الدراسة إلى حاجة أدبيات المحاسبة والمراجعة إلى توسيع النقاش والبحث حول الكثير من قضايا المحاسبة والمراجعة – المرتبطة بانعكاسات وآثار القوانين والتنظيمات البيئية على المنظمات المختلفة – التى لم يتم تناولها بعد . ولقد استعرضت الدراسة تفصيلاً القوانين والتنظيمات ذات العلاقة ، وتناولت ذلك من خلال أربعة محاور أساسية هى :

المحور الأول : تحديد وتصنيف الالتزامات البيئية . فقد صنفت الدراسة محدثى التلوث فى حالة عدم الالتزام بالقوانين ، وفى حالة الضرر الذى يحدث ، بالإضافة إلى حالة النظافة العلاجية . وأوضحت أن أكثر الالتزامات البيئية أهمية هى النظافة العلاجية التى يتطلبها التشريع البيئى ، إذ إن تكاليف تنظيف المواقع الملوثة تقدر ببلايين الدولارات . وتحدد القوانين المنظمة للبيئة أربعة أطراف مسئولة عن تنظيف مواقع النفايات الخطرة هم : الملاك ، والمشتغلون فى الموقع وقت التخلص من النفايات ، ومولدو النفايات الخطرة ، وناقلوها . ولقد شددت الهيئات التشريعية على مسئولية هذه الأطراف . وبمجرد تعيين المنشأة كطرف مسئول تظهر مشكلة تقدير التكاليف المرتبطة بتنظيف مواقع التلوث . كما تناولت الدراسة المسئوليات المحتملة للطرف الثالث عن عدم الالتزامات وامتداد نطاق المسئولية .

المحور الثانى : القياس والمشاكل المحاسبية . فتناولت الدراسة تقدير التزامات النظافة البيئية ، والمحاسبة عن تكاليف النظافة البيئية ، ومشكلات تقييم الالتزامات البيئية .

المحور الثالث : مناقشة مختصرة للأبعاد المختلفة للإفصاح البيئى لبعض الشركات ، بالإضافة إلى متطلبات هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية بشأن الإفصاح عن الأداء البيئى .

المحور الرابع : اعتبارات المراجعة المرتبطة بالالتزامات البيئية فى ضوء نشرات معايير المراجعة المتعارف عليها (٥٤) ، (٥٨) فيما يتعلق بمدى تأثير القوانين والتنظيمات البيئية على القوائم المالية ، وطريقة تقرير المراجع عن أحداث عدم التأكد التى قد تؤثر على القوائم المالية .

٢ – دراسة معهد المراجعين الداخليين :

تضمنت الدراسة تعريف نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية ، وأشارت إلى أن المراجعة البيئية تعتبر جزءًا متكاملاً من نظام الإدارة البيئية ، تقرر الإدارة من خلاله مدى ملاءمة نظم الرقابة البيئية ، ومدى الالتزام بالمتطلبات القانونية والسياسات الداخلية للمنشأة . واعتبرت الدراسة أن تناول دور المراجعين الداخليين بشأن القضايا البيئية بواسطة معهد المراجعين الداخليين يعتبر الخطوة الأولى ، وأن الخطوة القادمة هى التخطيط لوضع معايير للمراجعة البيئية وممارستها . كما أشارت الدراسة إلى أن المراجع الداخلى يمكن أن يكون له دور حيوى وأن يضيف قيمة هامة للمنشأة من خلال المراجعة البيئية .

٣ – دراسة (توماس وآخرون) :

اهتمت الدراسة بدور المراجع الداخلى فيما يتعلق بالقضايا البيئية ، كما اعتبرت أن القضايا البيئية الحالية قد وضعت المراجعة الداخلية فى مفترق الطرق ، وأن اختيار الاتجاه يؤثر على مستقبل المراجعة الداخلية . وقد عرضت الدراسة عدة أقسام للمراجعة البيئية تضمن : مراجعة الالتزام ، ومراجعة نظام الإدارة البيئية ، ومراجعة أعمال التخزين والتخلص من النفايات ، ومراجعة منع التلوث ، بالإضافة إلى مراجعة أمان المنتجات . كما تناولت الدراسة أيضًا أهمية كفاءة مراجعى البيئة ، وانتهت إلى أن تزايد تعرض العديد من المنشآت للمخاطر المالية نتيجة القضايا البيئية يجعل للمراجعين الداخليين اهتمامًا كبيرًا فى مساعدة الإدارة فى تتبع الآثار البيئية .

٤ – دراسة (بلوك دريك وبراين هوزيون) :

ركزت هذه الدراسة على فحص آثار وانعكاسات المشاكل البيئية بالنسبة لمهنة المراجعة . كما ناقشت المساهمات التى يمكن أن يقدمها المراجعون للإدارة البيئية ، وقد تعرضت الدراسة لثلاثة محاور أساسية هى : ما إذا كانت المراجعة البيئية ميدان عمل للمراجع الخارجى ، وكيفية إقامة نظام للتوثيق البيئى ، وإمكانية أن يبدى المراجع المالى رأيًا على التقرير البيئى للشركة .

ولقد أوضحت الدراسة أن الإجابة عن هذه التساؤلات تتطلب دراسة المشاكل البيئية التى تؤثر فى عمل المحاسب والمراجع ، وأهمية أخذ المساهمات التى يمكن أن يقدمها

المراجعون فى رقابة وحل المشكلات البيئية التى تؤثر على القوائم المالية وعلى نطاق وأدوات المراجعة . بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسة التقارير البيئية وأعمال المراجعة البيئية .

٥ - دراسة (بات) :

أشارت الدراسة إلى أهمية أن تبدأ المبادرة من جانب الشركات فى الأخذ بالمراجعة البيئية باعتبارها أداة موضوعية ومنظمة للتقويم الذاتى للأداء البيئى . وقد أوضحت الدراسة أن نجاح وفعالية المراجعة البيئية يتطلب التزام الإدارة بضرورة تكامل المراجعة البيئية مع النظام الكلى للإدارة البيئية ، وضرورة وجود اتصال مفتوح بين المراجعين وأقسام التشغيل ، ووجود فريق مراجعة كفء ، بالإضافة إلى ضرورة توثيق عملية المراجعة بشكل ملائم .

وقد ركزت الدراسات السابقة على إبراز بعض الجوانب المفاهيمية للمراجعة البيئية وأهمها الالتزام بمتطلبات القوانين البيئية ، وإدارة أعمال المراجعة البيئية بواسطة مراجعين من داخل المنشأة أو خارجها . ومع ذلك يرى الباحث أن هناك جوانب أخرى للمراجعة البيئية ما زالت فى حاجة إلى مزيد من التأصيل العلمى والتوثيق ، مثل تعيين مشكلات وإجراءات مراجعة الأداء البيئى ، ومساعدة المراجعين فى استيفاء متطلبات معايير المراجعة . وتتجه الدراسة الحالية إلى تطوير إطار لمراجعة الأداء البيئى يساعد فى استكشاف المشكلات الممكنة عند مراجعة الأداء البيئى ، بالإضافة إلى اقتراح منهج إجرائى لمراجعة الأداء البيئى .

افتراضات البحث :

ارتباطًا بالجوانب المفاهيمية للبحث ، وفى ضوء اتجاهات ونتائج الدراسات السابقة ، تم اشتقاق الافتراضات البحثية التالية :

١ - إدخال نظم الإدارة البيئية سيكون له تأثير على هيكل الرقابة الداخلية فيما يتعلق بكل من النظام المحاسبى وأدوات المراجعة المطلوبة لدراسة وتقويم هيكل الرقابة الداخلية .

٢ - تعرض المنشأة للمخاطر البيئية يؤثر فى تقدير الخطر الكلى للمراجعة ، وبخاصة الخطر المتلازم أو المتأصل .

٣ – عدم كفاية المعايير المهنية المتعارف عليها حالياً يسبب صعوبات ومشكلات معينة عند مراجعة الأداء البيئى .

٤ – إمكانية تطوير منهج إجرائى لمراجعة الأداء البيئى .

٥ – الحاجة إلى استكمال جهود التطوير المهنى فى المملكة العربية السعودية مع تزايد الاهتمام بالأداء البيئى .

مشكلات مراجعة الأداء البيئى :

يمكن أن تكتنف عملية مراجعة الأداء البيئى صعوبات ومشاكل معينة أهمها :

١ – تأثير نظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية .

٢ – تأثير الالتزامات البيئية على تقدير الخطر الكلى للمراجعة .

٣ – المحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى .

٤ – الأثر المحتمل على تقرير المراجعة .

٥ – الوفاء بمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها .

ونعرض فيما يلى لهذه المشكلات وكيفية التعامل معها فى ضوء المعايير المهنية المتعارف عليها .

تأثير نظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية :

ظهر مفهوم هيكل الرقابة الداخلية مع صدور بيان معايير المراجعة (AICPA,SAS No.55) . ويعتبر مفهوم هيكل الرقابة الداخلية أكثر شمولاً ومسايرة لتغيرات بيئة الممارسة المهنية من مفهوم نظام الرقابة الداخلية على اعتبار أن هيكل الرقابة الداخلية يتكون من ثلاثة عناصر هى : بيئة الرقابة ، والنظام المحاسبى ، وإجراءات الرقابة . ويستهدف هذا المعيار توسيع مفهوم الرقابة الداخلية ومسئوليات المراجع فى الالتزام بالمعيار الميدانى الثانى تجاه التطورات الحديثة التى تتضمن القضايا البيئية .

ومع تزايد الاهتمام بالأمور البيئية وتحمل المنشآت المختلفة مسئولياتها عما تسببه للبيئة الخارجية من أضرار ملموسة أو غير ملموسة بسبب ممارستها لنشاطاتها ، أصبحت هذه المنشآت تعمل وتخضع لعدد متزايد ومتنامٍ من القوانين المنظمة للبيئة التى تستهدف إيجاد بيئة نظيفة خالية من التلوث . وقد دفع ذلك الإدارة العليا فى هذه المنشآت إلى إدراك أهمية إدخال نظم الإدارة البيئية من أجل إدارة الأمور والقضايا البيئية بشكل سليم فى إطار القوانين المنظمة للبيئة والسياسات البيئية للشركة .

ويعرف (توماس وآخرون) نظام الإدارة البيئية بأنه عبارة عن هيكل المنشأة ومسئولياتها وسياساتها وممارساتها وإجراءاتها وعملياتها ومواردها المستخدمة فى حماية البيئة وإدارة الأمور البيئية . ويحدد نظام الإدارة البيئية فلسفة المنشأة تجاه القضايا البيئية ، ووضع أهداف للبرامج البيئية ، وأيضًا وضع وتطوير برامج الأداء البيئى . ويتطلب الأخذ بنظام الإدارة البيئية ضرورة إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية للمنشآت المختلفة لتتضمن نظام الإدارة البيئية كجزء متكامل من النظام العام للإدارة ومع هيكل الرقابة الداخلية . ولما كان المراجع مسئولاً عن دراسة وتقويم الرقابة الداخلية ، فيكون من المناسب دراسة تأثير نظام الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية ، وذلك فى إطار هدف المراجعة المتعلق بهيكل الرقابة الداخلية .

ويرى الباحث أن الانعكاسات المباشرة لنظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية تتعلق بكل من النظام المحاسبى وأدوات المراجعة المطلوبة لتقييم هيكل الرقابة الداخلية ، إذ إن النظام المحاسبى التقليدى وأدوات الرقابة الداخلية المرتبطة به ليس مصممًا للتعامل مع الأحداث والوقائع البيئية كما هو الحال فى حالة التلوث عند نقل المنتجات الخطرة وتخزينها والتخلص منها ، وبالتالى فإن نظم الإدارة البيئية وما يرتبط بها من إدارة الأحداث والوقائع البيئية بشكل ملائم ، يمكن أن تضفى أبعاداً جديدة لعملية المراجعة فيما يتعلق بهيكل الرقابة الداخلية فى جانبين هما : استحداث سجلات التلوث البيئى ، وتغير اهتمامات وأدوات المراجع عند دراسة هيكل الرقابة الداخلية ، وذلك على النحو التالى :

أولاً – استحداث سجلات التلوث البيئى :

يشير تقرير لجنة الانعكاسات البيئية لسلوك المنظمات فى جمعية المحاسبة الأمريكية

(A.A.A.,1973) إلى أن قياس الانعكاسات البيئية للمنشأة يعتبر من اختصاص المحاسبين ، خاصة أن الاتجاه السائد حالياً هو تحميل المنشآت تكاليف المحافظة على البيئة ، بدلاً من تحميلها على المجتمع ، وبالتالى يتم معالجة البيانات المرتبطة بالأداء البيئى من خلال الوظيفة المحاسبية .

يتطلب استخدام وتطبيق الأساليب المحاسبية فيما يتعلق بالأمور البيئية تغييراً فى تركيزاتها . وأحد الجوانب الهامة لهذا التركيز هو تسجيل الأحداث أو الوقائع الفعلية التى تنطوى على خطر بيئى كأساس لتوثيق المخاطر البيئية . وينبغى أن توفر الإجراءات الداخلية والقوانين الحماية الكافية لعملية توثيق الوقائع الفعلية التى تنطوى على مخاطر فى جميع مراحل عملية الإنتاج ، واختيار الناقل للمنتجات الفاسدة ، وأيضاً المسئول عن التشغيل النهائى لهذه النفايات . وعلى أية حال ينبغى تسجيل مثل هذه الوقائع كلما أمكن . ويرى الباحث أن إمكانات تسجيل الوقائع التى تنطوى على مخاطر بيئية تتوقف على عوامل ، أهمها مايلى :

١ - المنشأة نفسها ، ومدى وجود علاقات كمية بين إنتاج السلع المرغوبة واستخدام خامات معينة ربما تكون خطرة على البيئة . وبالتالى يعتمد نظام تسجيل الملوثات على توفير معلومات كافية عن عملية الإنتاج ، وإمكانية تسوية الوقائع التى تنطوى على مخاطر فيما يتعلق باستهلاك المواد الأولية والسلع المرغوب فى إنتاجها ، والنفايات الناتجة ، وذلك اعتماداً على الظروف والأحداث المحيطة بالمنشأة وطبيعة الصناعة .

٢ - إيجاد الحلول الملائمة لتوفير هذه السجلات التى تتعلق بالمشاكل العملية المرتبطة بالقياس والإفصاح المحاسبى . ويجب أن تقوم هذه الحلول أساساً على أهداف هذه السجلات مع أخذ تكاليفها ومنافعها فى الاعتبار .

إن سجلات التلوث البيئى عامة ، وإمكانية تسوية الوقائع الخطرة وانعكاساتها بهذه السجلات ، يمكن أن يحقق مجموعة من الأهداف ، من أهمها :

١ - توفير المعلومات المطلوبة للتقرير عن التكاليف والالتزامات البيئية وتضمينها فى الحسابات والقوائم ، مما يزيد من جدوى السجلات المحاسبية والقوائم المالية .

٢ - عرض الآثار البيئية لأنشطة المنشأة فى صورة تقارير بيئية يخدم أغراض تقييم الأداء ، وأيضاً يمكن المراجع من تحقيق الأداء البيئى ومراجعته .

٣ – توفير البيانات المحاسبية المالية والعينية المتعلقة بالأداء البيئى يمكن من تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الإدارة المثلى للبيئة .

٤ – معاونة الأجهزة المختصة فى إعداد الخطط والبرامج البيئية .

٥ – توفير مؤشرات بيئية يمكن أن تساعد فى تحقيق الرقابة على الأداء البيئى واتخاذ القرارات الملائمة .

ثانياً – تغير اهتمامات وأدوات المراجع عند دراسة وتقييم هيكل الرقابة الداخلية :

تتطلب الأمور البيئية تحولاً فى تركيز واهتمامات المراجع عند دراسة وتقويم هيكل الرقابة الداخلية ، إذ ينبغى عليه أن يعطى مزيداً من الاهتمام لخصائص أو مقومات نظام الرقابة الداخلية بشأن الأحداث أو الوقائع التى تنطوى على مخاطر بيئية . فعلى سبيل المثال يركز المراجع على :

- إجراء ملاحظات معينة فى مواقع التلوث .
- اختبارات على مستويات التلوث .
- التحديد الواضح للمسئوليات المتعلقة بالانعكاسات البيئية للأنشطة الخطرة .
- زيادة جدوى المعلومات الواردة فى سجلات التلوث بإعطاء انتباه ملائم للفصل بين المهام والإجراءات المرتبطة بتسوية الوقائع التى تنطوى على مخاطر بيئية . فالاحتفاظ بالمنتجات الخطرة يكون فى مخازن مستقلة ، وبالتالى يمكن تسجيل حركة خروجها ، وأيضاً الفصل بين مهام كل من المشترى والناقل وأمين المخازن .

ويرى الباحث أن دور المراجع بشأن الأمور البيئية عند دراسة وتقويم هيكل الرقابة الداخلية يتطلب تطوير أدوات جديدة للمراجعة . ومن الأدوات المقترحة فى هذا المجال تطوير قائمة استقصاء بيئية للتقارير المالية السنوية ، ويمكن أن تستخدم هذه القائمة بمزجها مع سجلات التلوث البيئى لتحديد شمولية واكتمال القائمة عند دراسة وتقويم هيكل الرقابة الداخلية . وتستهدف قائمة الاستقصاء البيئية تسهيل تحليل المخاطر البيئية ، وآثارها المالية ، وأهمية ذلك عند تقدير الخطر الكلى للمراجعة . ويقترح الباحث الخطوط العريضة التالية كمحاور لاستفسارات المراجع بشأن الأداء البيئى للمنشأة :

استقصاء الأداء البيئى للمنشأة

- القوانين المنظمة للبيئة ، التى تخضع لها المنشأة .
- السياسات البيئية للمنشأة .
- مستويات التلوث .
- ماضى وحاضر ومستقبل الالتزامات البيئية للمنشأة متضمنًا القضايا المرفوعة ضد الشركة من وكالات أو أجهزة حماية البيئة .
- حوادث معينة تتضمن تعهدات والتزامات بيئية .
- خطط وإستراتيجيات مواجهة القضايا البيئية .
- تقدير التكاليف (أو مدى من التكاليف) الضرورية لمقابلة الالتزامات البيئية ، وفى حالة عدم الإمكان يتم الاستفسار عن سبب ذلك .
- وجود سجلات للأداء البيئى ، وكيفية وتوقيت تسجيل التكاليف البيئية ، وفى حالة عدم تسجيلها يتم الاستفسار عن السبب .
- التغطية التأمينية المرتبطة بالقضايا البيئية .
- الآثار الممكنة للالتزامات البيئية عن حالة ورفاهة المنشأة .
- الآثار البيئية لمنتجات الشركة والخامات المستخدمة والنفايات الناتجة .
- جهود رقابة وضبط الأداء البيئى للمنشأة .
- المسئولون عن السياسات والأفعال البيئية ومراقبتها .
- الفصل بين المهام والإجراءات المترتبة على تسوية الأحداث التى تنطوى على مخاطر بيئية .

وارتباطًا بما سبق فإن معرفة المراجع بالنظام المحاسبى وهيكل الرقابة الداخلية يجعله قادرًا على تقديم مساهمات مفيدة فى مجال تصميم نظم الإدارة البيئية .

تأثير الالتزامات البيئية على تقدير الخطر الكلى للمراجعة :

إن التغير والتطور الدائم والمستمر للمنشأة نتيجة تأثرها المباشر بالظروف البيئية المحيطة يجعل من الضرورى أن يأخذ المراجع فى اعتباره عند تخطيط عملية المراجعة التركيز على العناصر التى تزداد فيها نسبة المخاطر ؛ حتى يمكنه الانتهاء من عملية المراجعة بأعلى كفاية ممكنة . ولقد تضمن بيان معايير المراجعة (AICPA, SAS No. 47) تعريفًا لخطر المراجعة بأنه ينتج عن فشل المراجع فى تعديل رأيه بطريقة ملائمة عن قوائم مالية تتضمن تحريفًا جوهريًا . ولقد تطلب هذا المعيار من المراجع أن يضمّن خطة المراجعة تقديرًا لخطر المراجعة بحيث يكون عند مستوى منخفض ، وأن يتم تقدير هذا الخطر بطريقة كمية أو غير كمية . ويتم قياس خطر المراجعة وفقًا للمعيار (٤٧) باتباع النموذج التالى :

الخطر الكلى للمراجعة = الخطر المتلازم x خطر الرقابة x خطر المراجعة الاستقصائية x خطر المراجعة التفصيلية .

عند تحليل خطر المراجعة يكون من المهم بالنسبة للمراجع أن يأخذ بعين الاعتبار الأمور البيئية عندما يحصل على تفهم لعمليات المنشأة والصناعة التى تنتمى إليها ، وعند تقديم أسئلة أو استفسارات للإدارة بشأن الخروج عن القوانين المنظمة للبيئة . وقد تعطى طبيعة بعض الصناعات مؤشرًا واضحًا بوجود مشكلات بيئية تتعلق بتنقية البيئة ، كما هو الحال فى صناعة الكيماويات وصناعة إنتاج الورق . ومع ذلك فإن نفس هذه المشكلات قد تكون موجودة فى صناعات يعتقد أنها نظيفة مثل صناعة الإلكترونيات . ويطالب المعيار (٤٧) المراجعين بأخذ المخاطر المتلازمة أو المتأصلة للمنشأة فى الاعتبار عند تقدير الخطر الكلى للمراجعة . وغالبًا ما يزداد الخطر المتلازم نتيجة خصائص مميزة لأعمال المنشأة ، مما قد يسهم فى تعقيد عملية المراجعة ، وتؤدى فى حالة عدم التأكد إلى تعذر اكتشاف الأخطاء والمخالفات الموجودة .

ويرى الباحث أن تقدير الخطر الكلى للمراجعة مع أخذ الأمور البيئية فى الاعتبار ، يتطلب استخدام نموذج الاحتمالات المشروطة بدلاً من نموذج الاحتمالات المشتركة ؛ وذلك لتفادى القصور فى نموذج المجمع الأمريكى للمحاسبين القانونيين وفقًا للمعيار رقم (٤٧) عندما افترض استقلال عناصر الخطر ، الأمر الذى لا يتفق وواقع الممارسة العملية . وتعتبر نماذج قياس خطر المراجعة التى قدمها

(كوشينج ولوبينج Cushing & lobbecke,1983) و(ليزيل Lesile, 1984) مفيدة فى هذا المجال .

ومع تزايد اهتمام المراجعين بالأمور البيئية أوضحت دراسة المعهد الأمريكى للمحاسبين القانونيين (AICPA, Audit Risk Alert,1991) أنه ينبغى على المراجع الاهتمام بالاستفسار من الإدارة عما إذا كانت المنشأة لديها مخاطر عالية للتعرض للالتزامات البيئية تتعلق بتكاليف تنقية ونظافة البيئة . وأعطت الدراسة أمثلة للمراجعين بالإشارات الحمراء التى تعكس المخاطر المتزايدة لتعرض المنشأة للالتزامات البيئية ، ومنها :

١ – المشاركة الفعلية للمنشأة أو اندماجها فى شركة نقل للنفايات والعوامل المحدثة للتلوث .

٢ – شراء أراضٍ بسعر منخفض جداً عن سعر السوق المحلى بسبب المخاطر البيئية .

٣ – البيع الجزئى للأصول مع الاحتفاظ بالملكية الفعلية .

٤ – الحصول على تغطية عديدة أو متزايدة ضد المخاطر أو الالتزامات البيئية تجاه طرف آخر .

ويرى الباحث أنه عندما يوضح تقدير الخطر أن عميل المراجعة يتعرض لخطر مرتفع بالنسبة للالتزامات البيئية ، يمكن أن يقوم المراجع ببعض الإجراءات التالية اعتماداً على الظروف المحيطة :

١ – الاستفسار عما إذا كانت المنشأة تستخدم مواد سامة فى عمليات التصنيع أو فى منتجاتها .

٢ – الاستفسار عما إذا كانت العمليات أو المنتجات تخلق نفايات سامة عند التخلص منها .

٣ – الاستفسار عما إذا كانت المنشأة تستخدم فى الموقع مخزناً لنفايات المواد السامة ، أو أنها تستخدم معدات للتخلص من النفايات السامة .

٤ – تحديد ما إذا كانت المنشأة تم اعتبارها طرفاً مسئولاً وفقاً للقوانين المنظمة للبيئة فيما يتعلق بالتخلص من النفايات فى الموقع .

٥ – تحديد الأفعال أو التصرفات التى اتخذتها المنشأة باعتبارها طرفًا مسئولاً عن الأمور البيئية لتقييم التعرض للخطر .

٦ – تقييم أية تقديرات لتكلفة تنظيف البيئة ، وأية أمور تتعلق بالخسائر الشرطية .

مشكلات المحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى :

تفشل النظم المحاسبية الحالية فى أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف البيئية ، ويتم تجميع الكثير منها ضمن التكاليف الإضافية ، ويؤدى ذلك إلى اختيار المزج الخاطئ للمنتجات ، والتسعير غير الدقيق للمنتجات ، والقبول أو الرفض غير الملائم لبدائل الحد من التلوث البيئى . ونعرض فيما يلى أهم مشكلات المحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى للمنشأة فى مجال التلوث ، التى تواجه المراجع وهو بصدد التحقق من صدق وعدالة القوائم المالية .

١ – *رسملة أو عدم رسملة تكاليف النظافة البيئية :*

قد تتحمل المنشأة مبالغ كبيرة عند تحليل المشاكل البيئية ترتبط باستئجار خدمات الخبراء للمساعدة فى إزالة النفايات السامة ، وفى القضاء على آثارها ومنع التلوث مستقبلاً . وفى مواجهة مثل هذه القضايا توصل مجلس معايير المحاسبة المالية فى الإصدار (8-99) فيما يتعلق برسملة أو عدم رسملة مثل هذه التكاليف (FASB 1990) إلى أنه بشكل عام ينبغى تحميل تكاليف معالجة التلوث البيئى على النفقات . ومع ذلك فإن EITF [Emerging Issues Task Force] لم توضح أن هذه التكاليف قد يتم رسملتها على سبيل المثال فى حالة ما إذا كانت تزيد الحياة والطاقة ، وتحسن من درجة الأمان والكفاية ، وأيضًا إذا كانت تخفف أو تمنع من التلوث مستقبلاً . ويعتبر هذا الإصدار إعادة تأكيد من الـ(EITF) لنتيجة سابقة تتعلق بالمحاسبة عن إزالة الأسبستوس (FASB,1989) . ويوضح الإرشاد المحاسبى هنا أن رسملة تكاليف معالجة الأسبستوس ينبغى تبريرها فى ظل الاتفاق فى الإصدار (Issue 90-8) .

٢ – *الالتزامات الشرطية :*

تتمثل الالتزامات الشرطية فى الالتزامات التى يرتبط وجودها أو تحديد قيمتها أو تاريخ الوفاء بها بوقوع أو عدم وقوع حادث أو أحداث معينة مستقبلاً . ويعتبر مفهوم

الخسائر المحتملة أكثر شمولاً من مفهوم الالتزامات المحتملة باعتبارها تشمل – بالإضافة للالتزامات المحتملة أو الشرطية – أى خسارة يحتمل حدوثها بسبب تلف يحتمل حدوثه فى الأصول . ويشير (روسى Roussey, 1992) إلى أن تقدير الالتزامات البيئية يواجه بعدد كبير من المشاكل ، أهمها التعقيد التام لمواقع النفايات ، وتحديد المستوى المقبول لنظافة وتنقية البيئة ، بالإضافة إلى الالتزامات والمسئوليات المشتركة بين عدة أطراف مسئولة . ويضفى ذلك حالة من عدم التأكد تصاحب تقدير هذه الالتزامات .

الالتزامات الشرطية الناشئة عن تكاليف وتنقية البيئة ينبغى المحاسبة عنها وفقًا للمبادئ المحاسبية المبينة فى المعيار المحاسبى رقم (٥) لمجلس معايير المحاسبة المالية ، وتعتبر تقديرات الخسائر المحتملة طبقًا للمعيار رقم (٥) مسألة معقدة وشاملة ؛ نظراً لارتباط هذه الخسائر المحتملة بمدى واسع من الأحداث ربما يشمل أموراً تكون خبرة المحاسب أو المراجع فيها قليلة ، مثل الخسائر المحتملة المتعلقة بتلوث البيئة . ولقد حدد مجلس معايير المحاسبة المالية الشروط التالية للاعتراف بالخسائر المحتملة وما يتبعها من التزامات :

١ – أن يكون احتمال حدوث أو وقوع الخسارة فى المستقبل كبيراً .

٢ – إمكانية تقدير مبلغ الخسارة بطريقة معقولة .

وقد قدم أيضًا مجلس معايير المحاسبة المالية إرشادات أخرى تتعلق بقابلية الخسائر للتقدير فى التفسير رقم (١٤) .

ويكتنف تطبيق هذه المفاهيم على الخسائر الشرطية المرتبطة بالالتزامات البيئية وفقًا للقوانين البيئية صعوبات كبيرة ، بالإضافة إلى أن مبادئ المحاسبة والإفصاح فى المعيار رقم (٥) لمجلس معايير المحاسبة المالية قد لا تكون كافية فى بعض المواقف ، خاصة عندما تتعلق الأمور البيئية بخسائر قد يتعذر عمل تقدير معقول لها . وبالتالى يصبح من الضرورى تطوير معيار محاسبى يوفر معلومات أكثر نفعًا من المعيار رقم (٥) ، ويأتى ذلك فى إطار الحاجة إلى قياس وتقرير أفضل عن الأداء البيئى .

ويتضمن (Sop 96 - 1) الإرشادات المحاسبية المتعلقة بتفسير المعيار رقم (٥) فى سياق الالتزامات البيئية ، والعلامات الإرشادية المتعلقة باستحقاق وتقويم الالتزامات

المقدرة ، والعوامل المؤثرة فى مبلغ أو مقدار الالتزام ، والتكاليف التى يجب تضمينها فى الالتزام المستحق ، وأمثلة لبنود التكاليف المباشرة التفاضلية التى تدخل فى الالتزامات المستحقة . وتعتبر هذه الإرشادات مفيدة لكل من المراجعين والعملاء .

٣ - *الإفصاح عن الالتزامات البيئية :*

مهنة المحاسبة ينقصها الوضوح والتحديد بشأن التقرير عن المعلومات البيئية فى التقارير المنشورة . ويظهر ذلك فى اختلاف متطلبات كل من مجلس معايير المحاسبة المالية وهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية بشأن الإفصاح البيئى على النحو التالى :

١ - وفقًا للمعيار رقم (٥) لمجلس معايير المحاسبة المالية ، إذا كانت الخسارة غير محتملة بدرجة كبيرة ولا يمكن تقديرها بشكل معقول ، فإنه يتم الإفصاح بملاحظة فقط ضمن الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية . وعلى الجانب المقابل يتم الإفصاح فى سياق الالتزامات الشرطية الناتجة عن التلوث البيئى . وغالبًا ما تكون هذه الالتزامات نتاج الخروج عن القوانين المنظمة للبيئة فيما يتعلق بتلوث الهواء والماء أو التربة ، وأيضًا النفايات الخطرة .

٢ - جاءت متطلبات هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية فى نشرتها Financial Reporting Release No. 36 (SEC 1989) متضمنة عدم الحاجة إلى الإفصاح إذا قررت الإدارة احتمال عدم وقوع الالتزام . أما إذا كانت الإدارة لا تستطيع ذلك فيكون الإفصاح مطلوبًا ، ويجب على الإدارة تقييم آثار ذلك بشكل موضوعى بافتراض وقوع حدث أو التزام غير مؤكد .

يتبين مما سبق أن اختلاف متطلبات الإفصاح البيئى لكل من مجلس معايير المحاسبة المالية وهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية يرجع إلى المستوى الاحتمالى لوقوع الخسارة ، وقد تبنى مجلس معايير المحاسبة المالية احتمال أن يكون وقوع الحدث ممكنًا بدرجة كبيرة ، بينما تبنت هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية احتمال أن يكون وقوع الحدث ممكنًا بدرجة معقولة .

ويرى الباحث أن التقديرات المطلوبة للخسائر المحتملة صعبة تمامًا بالنسبة للإدارة ، وربما أيضًا تكون أكثر صعوبة عند تقييمها بواسطة المراجع ؛ لأن المعايير والمتطلبات

السابقة فى حاجة إلى وضوح وتحديد أكثر ، إذ إن اختلافاتها تضع اعتبارات وتعقيدات إضافية تتعلق بدور المراجع بشأن الإفصاح البيئى ، وذلك على النحو التالى :

١ – تباين الإفصاح فى التقارير المالية . فالإفصاحات البيئية المطلوبة وفقًا للمعيار رقم (٥) تكون فقط فى الملاحظات الإيضاحية للقوائم المالية ، بينما الإفصاح عن المشكلات البيئية وفقًا لمتطلبات هيئة تنظيم تداول الإدارة المالية يتم تضمينها فى خطاب الإدارة الذى تتطلبه الهيئة ، وليس من الضرورى الإفصاح فى الملاحظات على القوائم المالية .

٢ – تعقد دور المراجع بشأن مسئولياته فى ظل معيار المراجعة (AICPA, SAS, No. 8) وذلك عندما يقوم وفقًا للمعيار رقم (٨) باستعراض وفحص المعلومات التى ترد فى خطاب الإدارة . على سبيل المثال ، كيف يستطيع المراجع تسوية الإفصاح عن الالتزامات البيئية المحتملة فى خطاب مجلس الإدارة إذا لم يتم الإفصاح عنها أيضًا فى الملحوظات الهامشية على القوائم المالية ؟

يرى الباحث أن مواجهة الاعتبارات والتعقيدات السابقة يتطلب تنسيقًا بين جهود المنظمات المهنية ومتطلباتها بشأن الإفصاح البيئى بحيث تتسق مع متطلبات الأجهزة المختصة بحماية البيئة وحاجات مستخدمى التقارير المالية . وعلى ذلك تصبح مهنة المحاسبة مطالبة بتوسيع الإفصاح فى القوائم المالية مع تزايد اهتمامات أصحاب المصالح بالممارسات والسياسات البيئية للشركة لارتباطها بقرارات الاستثمار . فالإفصاحات البيئية تحدد – جزئيًا – ما إذا كانت الشركة مدركة للقضايا البيئية التى قد تؤثر على مستقبل الشركة . كما أن مستخدمى القوائم المالية يجب أن يزودوا بمعلومات تتعلق بإستراتيجيات الوفاء بالالتزامات البيئية وكيفية المحاسبة عنها ، بالإضافة إلى أية تغطية تأمينية يمكن القيام بها .

الأثر على تقرير المراجعة :

تسبب المشكلات السابقة حرجًا للمراجع فيما يتعلق بتأثير الأمور والقضايا البيئية على تقرير المراجعة ، إذ إن ذلك يتطلب تقديرًا وحكمًا أساسيًا من جانب المراجع . إن اعتبار منشأة العميل وتحديدها طرفًا مسئولاً ، أو الإفصاحات البيئية فى هوامش القوائم المالية ، لا تتطلب بالضرورة تعديل تقرير المراجعة . ومع ذلك ينبغى أن يقوم

المراجع بتقييم احتمالات الخسائر الشرطية المرتبطة بتنظيف المواقع الخطرة ، وأيضًا الحاجة إلى إضافة فقرة رابعة فى تقرير المراجعة تستدعى الانتباه لحالة عدم التأكد المتعلقة بهذه الاحتمالات . ويأخذ المراجع فى اعتباره العوامل التالية عند إجراء هذا التقييم :

١ - إمكانية قيام وكالات أو أجهزة البيئة بعمل ما .

٢ - فحص طريقة التنظيف البيئى .

٣ - مستوى الثقة فى الخبراء المشتغلين بفحص عمليات النظافة البيئية .

٤ - إجمالى مبلغ الالتزام المحتمل .

٥ - احتمالات التأمين والتعويض عن الأضرار ، أو مساهمة طرف آخر فى النظافة البيئية .

٦ - مصداقية التقديرات المتاحة للتكلفة .

٧ - التخصيص بين الأطراف المسافة أو المشاركة .

٨ - البيانات التى يتم الحصول عليها من الإدارة .

بعد استعراض المراجع للعوامل السابقة يمكنه أن يقرر ما إذا كان التعديل فى تقرير المراجعة مطلوبًا بشأن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأمور البيئية . وعندما يتخذ المراجع هذا القرار ، فإنه يأخذ فى اعتباره ما إذا كانت آثار الأحداث المستقبلية التى تؤثر فى الأمور البيئية تدفع بالشك فى معقولية تقديرات العميل ، بالإضافة إلى احتمال ما إذا كانت هناك خسارة جوهرية تترتب على معالجة حالة عدم التأكد . وفيما يتعلق بأخذ حالات عدم التأكد فى الاعتبارات يستخدم المراجع إرشادات المعيار المحاسبى رقم (٥) (FASB No.5, 1975) .

لقد تطلب معيار المراجعة (AICPA, No. 58, 1988) إحداث تغيير أساسى للممارسة السائدة بشأن الطريقة الجديدة للتقرير عن ظروف عدم التأكد الجوهرية ، ويتمثل هذا التغيير فى طريقة تقرير المراجع عن أحداث عدم التأكد الجوهرية التى قد تؤثر على القوائم المالية . وتوضح الإرشادات فى هذا المعيار أن المراجع بشكل عام :

١ - قد لا يضيف فقرة توضيحية فى حالة وجود احتمال بعيد بوقوع خسارة جوهرية .

٢ - قد يضيف فقرة إيضاحية إذا كان من المحتمل حدوث خسارة جوهرية ، وأن

الإدارة لا تستطيع عمل تقدير معقول بالخسارة أو للمدى الممكن لهذه للخسارة . ويجب أن تصف هذه الفقرة ظروف عدم التأكد ، وتوضح أن النتائج غير معروفة الآن ، وأن تشير إلى أية ملاحظات فى القوائم المالية تصف ظروف عدم التأكد .

٣ – قد يتعين على المراجع أخذ عوامل متعددة فى اعتباره إذا كان هناك فقط احتمال معقول لخسارة جوهرية لتضمينها فى الفقرة الإيضاحية . وفى هذه الحالة يتوقف قرار المراجع بإضافة الفقرة الإيضاحية على حجم واحتمال الخسارة .

الإذعان لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها :

وفقًا لمعيار المراجعة (AICPA, SAS, No. 1, 1972) يكون المراجع ملتزمًا بمعايير المراجعة المتعارف عليها الخاصة بالتكوين الشخصى للمراجع والعمل الميدانى وإعداد التقرير . وكما أوضحنا من قبل فإن التعقيدات والمشكلات التى يمكن أن تواجه مراجعة الأداء البيئى قد تسبب صعوبات للمراجع للاستجابة لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها ، خاصة ما يتعلق بالأفعال غير القانونية لمنشأة العميل المرتبطة بالأمور البيئية .

وعلى الرغم من أن غرض المراجعة ليس اكتشاف الأفعال والتصرفات غير القانونية ، كما هو الحال عند الخروج عن القوانين البيئية ، إلا أنه ينبغى أن يدرك المراجع أن مثل هذه الأفعال والتصرفات يمكن أن تحدث . وبشكل عام فإنه تعوزه الخبرة فى تعيين وتقييم جميع الأفعال والتصرفات غير القانونية . ويصنف معيار المراجعة (AICPA, SAS, No. 54) القوانين والتنظيمات البيئية باعتبارها أمورًا ذات أثر غير مباشر أو شرطى على القوائم المالية . أى أنها أفعال يفهم أنها بشكل عام ليس لها أثر مباشر وجوهرى على الأرقام الواردة فى القوائم المالية . ويجب على المراجع – بالنسبة للأمور ذات الأثر غير المباشر على القوائم المالية – القيام بإجراءات المراجعة التالية :

١ – الاستفسار من الإدارة عن التزام المنشأة بالقوانين والتنظيمات المختلفة .

٢ – الاستفسار من الإدارة عن سياسات المنشأة المرتبطة بمنع الأفعال غير القانونية .

٣ – الحصول على إقرار مكتوب من الإدارة بشأن عدم وجود خروج فعلى أو محتمل عن القوانين يتطلب إفصاحًا فى القوائم المالية .

وفى بعض الحالات قد يجد المراجع أن الأمور البيئية ترتب عليها بالفعل عمل غير قانونى يؤثر بشكل جوهرى على القوائم المالية . وفى حالة عدم المحاسبة أو الإفصاح بشكل سليم عن هذا العمل غير القانونى ، ينبغى على المراجع وفقًا لمعيار المراجعة (AICPA, SAS No. 58, 1988) أن يتحفظ فى تقريره أو أن يبدى رأيًا عكسيًا اعتماداً على الأهمية النسبية بالنسبة للقوائم المالية . وإذا لم تسمح المنشأة للمراجع بجمع أدلة إثبات كافية لتحديد ما إذا كان هناك فعل غير قانونى قد حدث أو ما إذا كانت له أثار جوهرية على القوائم المالية ، ينبغى على المراجع أن يمتنع عن إبداء الرأى .

ويرى الباحث أن المشكلات السابقة لمراجعة الأداء البيئى تدفع بالحاجة إلى أهمية تطوير مدخل إجرائى لمراجعة الأداء البيئى يأخذ فى اعتباره كيفية تعامل المراجع مع المشكلات السابقة ، ويساعد فى إضفاء الثقة على مدى أوسع من المعلومات التى تخضع للمراجعة . وتعرض الدراسة فى الجزء التالى أبعاد المدخل الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى .

المنهج الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى :

يوضح الشكل التالى الإطار العام للمنهج الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى .

الإطار العام للمنهج الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى

الترتيبات الأولية :

١ – التأكد من دعم الإدارة العليا لمراجعة الأداء البيئى .

٢ – التعرف على الممارسات الجارية للقوانين والسياسات البيئية .

٣ – تقدير أثر العوامل البيئية :

– التعرف على طبيعة أعمال المنشأة والصناعة .

– استقصاء التطورات التى تؤثر على أعمال المنشأة والصناعة .

الإعداد لخطة المراجعة :

١ – تحديد أهداف مراجعة الأداء البيئى .

٢ – تحديد مجال مراجعة الأداء البيئى .

تابع : الإطار العام للمنهج الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى

٣ - تشكيل فريق المراجعة . ٤ - تعيين مواقع المراجعة . ٥ - وضع خطة المراجعة . **عملية المراجعة :** ١ - دراسة هيكل الرقابة الداخلية . ٢ اختبار هيكل الرقابة الداخلية . ٣ - تقييم هيكل الرقابة الداخلية . ٤ - تنفيذ اختبارات فحص العمليات . **الأنشطة اللاحقة لعملية المراجعة :** ١ - إبداء الرأى فى الأداء البيئى . ٢ - متابعة نتائج المراجعة .

يلخص المنهج الإجرائى المقترح فى الشكل السابق العناصر الأساسية لمراجعة الأداء البيئى للمساعدة فى التحقق من سلامة الأداء البيئى للمنشأة . ويظهر من المنهج الإجرائى المقترح أن مراجعة الأداء البيئى تتضمن إجراءات مراجعة مميزة بين الأنواع الأخرى من أعمال المراجعة . ويتضمن المنهج الإجرائى المقترح أربعة عناصر لمراجعة الأداء البيئى تغطى اهتمامات المراجع بشأن الأداء البيئى على النحو التالى :

- الترتيبات الأولية :

١ - التأكد من دعم الإدارة العليا لمراجعة الأداء البيئى :

ينبغى أن يتحقق المراجع من دعم الإدارة العليا لمراجعة الأداء البيئى ، خاصة أنها تتحمل المسئولية النهائية عن الأداء البيئى للمنشأة ، وبالتالى يجب أن يتوافر لديها الحافز الكافى لدعم مراجعة الأداء البيئى . ويجب أن يكون دعم الإدارة العليا للمراجعة البيئية واضحًا وموثقًا من خلال تحديد فلسفة المنشأة تجاه القضايا البيئية التى يتعين القيام بها ، مع وضع أهداف للبرامج البيئية تتمشى وفلسفة المنشأة ، وأيضًا الالتزام بكل المتطلبات ذات الصلة ، وتناول الأداء البيئى بالطريقة الملائمة فى سجلات المنشأة وتقاريرها المالية ، بالإضافة إلى متابعة نتائج المراجعة لعلاج المشاكل البيئية .

٢ - التعرف على الممارسات الجارية للقوانين والسياسات البيئية .

تتضمن مراجعة الأداء البيئى تعرف المراجع على الممارسات الجارية المتعلقة بالمتطلبات التى تفرضها قوانين تنظيم البيئة وسياسات الشركة . ويساعد هذا الإجراء المراجع فيما يتعلق بالتعرف على ما إذا كانت الأمور البيئية يترتب عليها مخالفات نظامية أم لا ، وأثر ذلك على عملية المراجعة .

٣ - تقدير أثر العوامل البيئية .

أ - التعرف على طبيعة أعمال المنشأة والصناعة التى تنتمى إليها :

يستخدم المراجع هذا الإجراء من أجل تحليل مخاطر عملية المراجعة فيما يتعلق بتأثير العوامل البيئية بطريقة فعالة . فإذا كان العميل شركة صناعية ، يجب أن يتعرف المراجع بصفة عامة على طبيعة العملية الصناعية فيما يتعلق بالخامات الأولية المستخدمة ، ومصدر الحصول عليها ، وما إذا كانت تتضمن مواد خطرة بيئيًا ، والتجهيزات الأولية المستخدمة فى عملية الإنتاج وآثارها البيئية . وبشكل عام يركز المراجع على الآثار البيئية المرتبطة بطبيعة أعمال المنشأة والصناعة التى تنتمى إليها .

ب - استقصاء التطورات التى تؤثر على أعمال المنشأة والصناعة :

يتعرف المراجع على المشاكل المحتملة عن طريق استقصاء التطورات الجارية أو التغيرات البيئية التى يمكن أن تسبب مشاكل فى عملية المحاسبة أو إعداد التقارير أو المراجعة ، كما هو الحال بالنسبة لمنتجات جديدة خطرة أو التزامات شرطية .

- الإعداد لخطة المراجعة :

١ - تحديد أهداف مراجعة الأداء البيئى .

ينبغى أن تتضمن أهداف مراجعة الأداء البيئى كحد أدنى تقييم الالتزام بالقوانين المنظمة للبيئة ، والسياسات البيئية للشركة ، والبرامج التدريبية على الأمور البيئية لضمان الالتزام المستمر . وبشكل عام ينبغى أن تتضمن أهداف المراجعة تحديد إجراءات التشغيل غير المأمونة ، وتقييم الممارسات الحالية للتخلص من النفايات ، وتحديد فرص ومجالات خفض التكلفة ، والنظر فى الأحداث المفاجئة التى تسبب التزامات على المنشأة .

٢ – تحديد مجال مراجعة الأداء البيئى .

ينبغى أن تتضمن مراجعة الأداء البيئى فحص الالتزام بالقوانين البيئية وسياسات وإجراءات الشركة ، وتحليل الوظائف الإدارية والبيئية ، ومعدات التشغيل ، والبنية الأساسية لمراقبة التلوث ، والأثر على المجالات المحيطة مثل الهواء والماء والتربة ، بالإضافة إلى تجهيزات الطاقة وغيرها من المجالات البيئية للمنشأة .

٣ – تشكيل فريق المراجعة .

يمكن أن تدار أعمال المراجعة البيئية بواسطة مراجعين من داخل المنشأة أو من خارجها أو بواسطة طرف ثالث . ويتحدد ذلك فى ضوء قيود معينة أهمها : حجم المنشأة ، وتأهيل المراجعين ، وإمكانية توسيع نطاق عملية المراجعة . وينبغى تشكيل فريق المراجعة فى ظل مجموعة من الضوابط أهمها : استقلالية المراجعين ، وتنوع اختصاصات أعضاء الفريق ليضم مراجعين ومتخصصين فى الاقتصاد والتلوث البيئى ، وخبراء فى الصناعة ، ومحللين ماليين ، وإخصائيين فى العلاقات العامة .

٤ – تعيين مواقع المراجعة .

ينبغى أن تحاول الشركة إخضاع مواقع عديدة للمراجعة كلما أمكن . وهناك عدد من العوامل التى تساعد فى اختيار مواقع المراجعة ، منها : حجم الموقع ، والقوانين البيئية ، وسمومية الكيماويات ، وعدد العاملين فى الموقع ، وتعرض العاملين للخطر ، والنفايات الناتجة ، والسكان المحيطين بالموقع ، والوقت المنقضى منذ آخر مراجعة ، والأخطار المحتملة .

٥ – وضع خطة المراجعة .

الخطوة التالية بعد تعيين مواقع المراجعة هى جمع المعلومات اللازمة من تقارير المراجعة السابقة ، وملفات الشركة ، ومخططات الموقع ، والسياسات والإجراءات ، وأدلة التشغيل ، والمسموحات والتعليمات التى تطبق بالنسبة للموقع . وتخدم هذه المعلومات المراجعة فى وضع خطة المراجعة ، وفى تحديد العوامل البيئية التى تؤثر مباشرة على برنامج المراجعة فيما يتعلق بالخطر المتلازم المرتبط بحساب أو عملية معينة . فعلى سبيل المثال تعدد وتعقد العملية الصناعية للمنتج سوف يؤثر على تقدير الخطر المتلازم المرتبط بالهدف الرقابى ، وعلى ذلك يتم تحديد العوامل البيئية المرتبطة بكل هدف رقابى .

- *عملية المراجعة :*

تختص عملية المراجعة بتقييم فعالية الأدوات الرقابية ، وتوفير ضمان أو تأكيد بالالتزام بالسياسات الرقابية المرسومة ، بالإضافة إلى تنفيذ اختبارات فحص العمليات .

١ – دراسة نظم الرقابة :

تتضمن هذه الدراسة إجراء مسح لعمليات الإنتاج والمصنع والظروف المحيطة . وهنا ينبغى على المراجع تحليل جميع السجلات البيئية التى تتضمن سجلات النفايات والتعليمات الحالية وإجراء الصيانة ، والتقارير التى تحال إلى الوكالات النظامية . بالإضافة إلى ذلك ينبغى على المراجع إجراء مقابلات غير رسمية من أجل تفهم نظم الرقابة الداخلية .

٢ – اختبار نظم الرقابة :

بمجرد تجميع المعلومات المتعلقة بنظم الرقابة يتعين اختبارها . ويمكن أن تتضمن عملية الاختبار الملاحظات المرئية ، وفحص تقارير التخلص من النفايات ، وتحليل جدوى معدات التحكم والرقابة ، بالإضافة إلى إجراء فحوص للمواقع المعنية بالتلوث .

٣ – تقويم نظم الرقابة :

الخطوة التالية بعد اختبار نظم الرقابة تتطلب وضع النتائج بشأن العناصر المختلفة للنظام . بعد ذلك يتم تلخيص أو مناقشة أفراد الموقع فيما يتعلق بأوجه القصور أو عدم الكفاية حول : العمليات ، والصيانة ، والمعدات ، والقوى العاملة .

وتشير الدراسة ثانية إلى أن دور المراجع بشأن الأمور البيئية فيما يتعلق بدراسة وتقييم هيكل الرقابة الداخلية يتطلب تطوير أدوات جديدة . ومن الأدوات المقترحة فى هذا المجال تطوير قائمة استقصاء بيئية بالنسبة للحسابات السنوية .

٤ – تنفيذ اختبارات فحص العمليات :

يتضمن هذا الإجراء تنفيذ بعض الاختبارات الأساسية للعمليات التى تنطوى على مخاطر ، وتنفيذ إجراءات المراجعة الاستقصائية لفهم طبيعة هذه العمليات وتحليل خطر المراجع ، بالإضافة إلى استخدام أهداف رقابية تأخذ فى اعتبارها العوامل البيئية وتقييم هيكل الرقابة الداخلية . وتعتمد المراجعة فى القيام بهذه الإجراءات على

تجميع وتحليل وتفسير المعلومات قبل وأثناء زيارة مواقع المراجعة المرتبطة بالأداء البيئى . وينبغى أن تكون هذه المعلومات كافية وموثوقًا بها لتوفير أساس معقول لإجراء الاختبارات ولنتائج وتوصيات عملية المراجعة .

- الأنشطة اللاحقة لعملية المراجعة :

١ - إبداء الرأى فى الأداء البيئى للمنشأة .

يمكن التمييز بين اتجاهين لإبداء المراجع رأيه بشأن الأداء البيئى للمنشأة هما :

الأول : إبداء الرأى فى التقارير البيئية التى تعكس الأداء البيئى للمنشأة ضمن تقرير مراجعة القوائم المالية بإضافة فقرة إيضاحية إذا كان من المحتمل أن تحدث بسبب المشاكل البيئية خسارة جوهرية مع عدم إمكانية تقديرها بشكل معقول ، وعمومًا يتوقف قرار المراجع بإضافة هذه الفقرة على حجم واحتمال الخسارة المحتملة . وقد سبق عرض هذا الاتجاه تفصيلاً .

الثانى : إبداء الرأى فى التقارير البيئية التى تعكس الأداء البيئى فى تقرير مراجعة مستقل . وعادة ما يتكون مثل هذا التقرير من قسمين : أولهما يتضمن مقدمة عن معدات وتجهيزات الموقع ، وطريقة ترتيب الآلات والعمال فى المصنع ، وعمليات التشغيل ، والظروف البيئية .... إلخ ، ويتكون القسم الثانى من نتائج عدم الالتزام بالقوانين والسياسات البيئية ، وإدارة عمليات النفاية والتخزين والنقل ، وسياسات التشغيل ، والمخاطر واحتمالات الخسارة . وينبغى أن يتضمن هذا التقرير المعلومات التى تساعد الإدارة فى تقييم المعلومات وضمان تصحيح المشاكل التى تم تحديدها . بالإضافة إلى أنه ينبغى أن يتضمن النتائج والمعلومات التى تتطلبها وكالات وأجهزة البيئة .

٢ - متابعة نتائج المراجعة :

لا تنتهى مراجعة الأداء البيئى بالتقرير عن النتائج ، إنما يتعين متابعة نتائج المراجعة فيما يتعلق بأوجه القصور وموطن عدم الكفاية ، والاستفادة منها فى تقدير الالتزامات المحتملة ، وفى إعداد خطة علاج مشكلات الأداء البيئى وضمان استمرار الالتزام بالمتطلبات التى تفرضها القوانين البيئية وسياسات المنشأة .

أثر الاهتمام بالأداء البيئى على جهود تطوير المهنة فى المملكة :

لقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا لهدف المحافظة على البيئة وحمايتها خلال نموها وتطورها الصناعى والزراعى . واعتماداً على ما أكدته خطط التنمية السعودية على أهمية الأداء البيئى نظراً لارتباط قضايا البيئة والتنمية ، وحرصاً على الدور الذى يحقق تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة فى المملكة فى ضوء هذه المتغيرات الجديدة ، كان من الضرورى التعرض لتأثير الاهتمام بالأداء البيئى فى المملكة العربية السعودية على جهود استكمال التطوير المهنى الذى بدأته المملكة مع صدور قرار معالى وزير التجارة رقم (٦٩٢) وتاريخ ١٤٠٦/٢/٢٨هـ الخاص بمعايير المراجعة وأهداف ومفاهيم المحاسبة ومعيار العرض والإفصاح العام . ويتطلب استكشاف أثر الاهتمام بالأداء البيئى على جهود تطوير المهنة فى المملكة التعرض للنقاط التالية :

١ – الأداء البيئى فى مجال اهتمام الشركات السعودية .

٢ – الإفصاح البيئى فى التقارير السنوية للشركات السعودية .

٣ – الأداء البيئى والمعايير السعودية .

الأداء البيئى فى مجال اهتمام الشركات السعودية :

إن إحدى الدراسات الميدانية (التركستانى ، ١٩٩٧م) التى تتناول بحث العلاقة بين مفهوم البيئة والتنمية الصناعية بالتطبيق على عينة من الشركات السعودية ، تشير إلى أن هناك غياباً فى مفهوم المحافظة على البيئة لدى الكثير من الشركات السعودية . فحوالى (٦٠٪) من هذه الشركات لا تمارس نشاط المحافظة على البيئة اعتقاداً منها أن مسئولية المحافظة على البيئة تقع على عاتق الجهات الرسمية ، أو اعتقاد هذه الشركات بأن أنشطتها لا تحدث تلوثًا فى البيئة . ويكشف ذلك عن ضعف الوعى البيئى لدى الشركات الصناعية ، وأيضًا عدم وجود قوانين صارمة تلزم الشركات بممارسة الأنشطة البيئية .

ويتبين من هذه النتائج أن توجهات الشركات السعودية نحو الاهتمام بالأداء البيئى لم يكن مماثلاً للتوجهات الرسمية نحو حماية البيئة والمحافظة عليها .

الإفصاح البيئى فى تقارير الشركات السعودية :

كشفت دراسة (الحسينى ، ١٩٩٣م) فى مسح ميدانى للإفصاح عن الأداء الاجتماعى فى تقارير الشركات المساهمة السعودية عن أن الشركات السعودية تفصح عن الأداء الاجتماعى (فيما يتعق بالأمور البيئية) فى أماكن متفرقة من التقرير السنوى فى تقرير مجلس الإدارة والإيضاحات على القوائم المالية ، ويكون ذلك فى شكل وصفى أو رقمى . وأوضحت الدراسة أن الإفصاح البيئى لم يرد فى التقارير المالية للشركات المساهمة فى قطاعات البنوك والنقل والخدمات ، إلا أنه جاء بنسب متفاوتة تتصدرها الشركات المساهمة فى القطاع الزراعى ثم قطاع الصناعات التحويلية وأخيراً قطاع الأسمنت ، الأمر الذى يوضح تأثير نوع النشاط على الأداء البيئى والإفصاح عنه فى التقارير المالية .

وفيما يتعلق بمضمون الإفصاح البيئى فإن أغلب التقارير السنوية لم تتضمن أية معلومات تتعلق بفلسفة وسياسات الأداء البيئى ، ولم تناقش أية قضايا بيئية سواء فى تقرير المجلس أو فى أى مكان آخر فى التقارير السنوية . كما أن الشركات القليلة التى أفصحت عن المعلومات البيئية أفصحت عن كيفية مراعاة الشركة لعناصر الأداء البيئى ، وكان ذلك فقط بمنزلة إشارة ذات فائدة قليلة لأغراض تقويم الفلسفة البيئية للشركة . وعلى ذلك فإن الإفصاحات البيئية فى تقارير الشركات السعودية جاءت عامة تماماً ومحدودة فى محتواها .

الأداء البيئى والمعايير السعودية :

على الرغم من صدور معايير المراجعة ومعيار العرض والإفصاح العام بموجب قرار وزير التجارة رقم (٦٩٢) وتاريخ ١٤٠٦/٦/٢٨هـ والقرار رقم (٨٥٢) وتاريخ ١٤١٠/١٠/٧هـ ، فإن الاهتمام بقضايا البيئة يجب أن يواكبه اهتمام مماثل من المهنة ، خاصة أن المعايير تعانى قصوراً كبيراً فى تناول ومعالجة القضايا البيئية ، الأمر الذى يتطلب وضع وتطوير معايير جديدة ؛ وذلك بغرض توفير مبادئ وإرشادات القياس المحاسبى السليم للأداء البيئى ، وتدارك أثر ذلك فى التقارير المالية ، بالإضافة إلى التغلب على مشكلات مراجعة الأداء البيئى وخصوصاً الأثر المحتمل على تقرير المراجعة . ولا شك

أن ذلك يساعد المحاسبين والمراجعين فى الوفاء بمسئولياتهم المتعلقة بكفاية ونوعية المعلومات المتعلقة بالمنشآت موضوع اهتمام المستثمرين والمقرضين الحاليين والمرتقبين ، وأيضاً الدوائر الحكومية الرقابية وتلك المسئولة عن تنمية اقتصاد المملكة .

وفى إطار تدارك انعكاسات الاهتمام بالأداء البيئى على المهنة ، يتعين على المهنة أن تأخذ على عاتقها القيام بالمهام التالية :

١ - توسيع الإفصاح البيئى فى تقارير الشركات السعودية مع تزايد الاهتمام الرسمى بالممارسات والسياسات البيئية وربطها بخطط التنمية السعودية ، وبالتالى أهمية تزويد مستخدمى القوائم المالية بمعلومات الأداء البيئى .

٢ - توسيع دور المراجعين عند إبداء الرأى على القوائم المالية ، وإضفاء بعد الثقة على مدى أوسع من المعلومات استجابة للاهتمام بالأداء البيئى .

ويرى الباحث أن إدارة الشركات السعودية يجب أن يتزايد اهتمامها بتحمل مسئولية الأداء البيئى فى إطار مسئولياتها تجاه المجتمع ، وأيضاً فى إطار مسئولياتها عن إعداد قوائم مالية صادقة وعادلة ، الأمر الذى يتطلب إعادة تنظيم التقارير المالية لتأخذ فى اعتبارها الأداء البيئى للشركة . أيضاً أن يقع على عاتق المهنة من خلال الدور الذى تقوم به الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين تحمل مسئولية إصدار المعايير اللازمة لتتبع أثر الأداء البيئى على التقارير المالية وعلى عملية المراجعة .

الخلاصة والنتائج :

١ - تتطلب التنمية المستمرة بالنسبة لمنشآت الأعمال تبنى مفهوم الأداء البيئى الذى يتضمن جوانب مختلفة لأغراض تحقيق الكفاية البيئية للمنشأة ، بمعنى الاضطلاع الدقيق بالأنشطة البيئية ، والتقدير الكفء للالتزامات البيئية ، ويمكن على أساس الأداء البيئى تحديد مستويات الالتزام البيئى للمنشآت المختلفة .

٢ - تعتبر مراجعة الأداء البيئى منهجاً للتحقق من سلامة تقييم الجوانب المختلفة للأداء البيئى فى ضوء متطلبات القوانين والسياسات البيئية ، وأيضاً متطلبات المعايير المهنية المتعارف عليها ؛ بغرض تحسين الممارسات الرقابية على الأداء البيئى .

٣ - تعدد مجالات الأداء البيئى جعل مراجعة الأداء البيئى ميدانًا لعمل المراجعين الخارجيين أو الداخليين أو غيرهم . ولقد اقترحت الدراسة استخدام "مدخل الفريق" عند مراجعة الأداء البيئى ؛ نظرًا لما يتطلبه من خبرات وتخصصات متنوعة .

٤ - يمكن أن تكتنف عملية مراجعة الأداء البيئى صعوبات ومشاكل معينة أهمها : تأثير نظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية ، وتأثير الالتزامات البيئية على تقدير الخطر الكلى للمراجعة ، والمحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى ، والأثر على تقرير المراجعة ، والوفاء بمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها .

٥ - الانعكاسات المباشرة لنظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية تتصل بالنظام المحاسبى فيما يتعلق بأهمية استحداث سجلات للأداء البيئى ، وأيضًا بدور المراجع وأدواته عند دراسة وتقييم هيكل الرقابة الداخلية . ولقد اقترحت الدراسة تطوير أدوات جديدة للمراجعة باستحداث قائمة الاستقصاء البيئى .

٦ - أوضحت الدراسة أهمية أخذ المخاطر البيئية فى الاعتبار عند تقدير الخطر الكلى للمراجعة ، خاصة الخطر المتلازم أو المتأصل نتيجة خصائص مميزة للمنشآت التى تتعرض لمخاطر بيئية عالية . كما أوضحت الدراسة أهمية تعديل نموذج قياس خطر المراجعة وفقًا للمعيار (٤٧) عند أخذ الأمور البيئية فى الاعتبار بالاعتماد على الاحتمالات الشرطية بدلاً من الاحتمالات المشتركة ؛ لتفادى القصور فى هذا النموذج ، وتحقيق المواءمة مع الممارسة العملية .

٧ - تعتبر مشكلات المحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى من المشاكل الرئيسية لمراجعة الأداء البيئى . وتتضمن هذه المشكلات رسملة أو عدم رسملة تكاليف النظافة البيئية ، وتقدير الالتزامات الشرطية ، والإفصاح عن الالتزامات الشرطية . وقد أوضحت الدراسة عدم كفاية أو ملاءمة المعايير المحاسبية الحالية فى التعامل مع هذه المشكلات نظرًا لما تعانيه من أوجه قصور أهمها :

أ - لم يوضح الإصدار (8-90) لمجلس معايير المحاسبة المالية (FASB, 1990) إمكانية رسملة تكاليف معالجة التلوث البيئى ، وأكتفى فقط بتحميلها على النفقات .

ب - تقدير الخسارة المحتملة طبقًا للمعيار رقم (٥) لمجلس معايير المحاسبة المالية يعتبر مسألة معقدة سواء بالنسبة للإدارة أو حتى للمراجع ؛ نظرًا لارتباط

هذه الخسارة بمدى كبير من الأحداث قد تتضمن أموراً تقل أو تنعدم فيها خبرة المراجع ، مثل الخسائر المحتملة المتعلقة بالتلوث البيئى . أيضاً المبادئ الواردة فى المعيار رقم (٥) قد لا تكون كافية فى بعض المواقف ، خاصة عندما تتعلق الأمور البيئية بخسائر قد يتعذر تقديرها بشكل معقول .

جـ - متطلبات الإفصاح البيئى وفقاً للمعيار رقم (٥) والنشرة (٣٦) لهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية ينقصها الوضوح والتحديد ، بالإضافة إلى اختلافها ، الأمر الذى يضع تعقيدات إضافية على دور المراجع للوفاء بمتطلبات الإفصاح فى التقارير المالية .

٨ - يرتبط تعديل تقرير المراجعة لأخذ الأمور البيئية فى الاعتبار - بإضافة فقرة إيضاحية - بتقييم المراجع لاحتمالات الخسائر الشرطية وحجم هذه الخسائر .

٩ - يواجه المراجع صعوبة فى الإذعان لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها ، خاصة ما يتعلق بالأفعال غير القانونية لمنشأة العميل المرتبطة بالأمور البيئية ؛ نظراً لنقص خبرة المراجع فى تعيين وتقييم جميع الأفعال غير القانونية . ولقد أوضحت الدراسة إجراءات المراجعة التى يمكن أن يقوم بها المراجع إذا كانت الأمور البيئية يترتب عليها فعل غير قانونى له تأثير مباشر أو غير مباشر على القوائم المالية .

١٠- عرضت الدراسة منهجاً إجرائياً مقترحاً لمراجعة الأداء البيئى متضمناً أربعة عناصر هى : الترتيبات الأولية ، والإعداد لخطة المراجعة ، وعمليات المراجعة ، والأنشطة اللاحقة لعملية المراجعة . وأوضحت الدراسات إجراءات المراجعة الملائمة تحت كل عنصر من العناصر الأربعة . ويتميز المنهج الإجرائى المقترح بتتبع أثر الأمور البيئية فى مراحله الأربع .

١١- كشفت الدراسة عن الوضع الراهن للأداء البيئى فى مجال اهتمام الشركات السعودية ، وأيضاً عن الإفصاح البيئى فى التقارير السنوية لهذه الشركات ، بالإضافة إلى بيان قصور المعايير السعودية الحالية فى تناول القضايا البيئية الأمر ، الذى يتطلب استكمال جهود تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة فى المملكة .

التوصيات :

توصى الدراسة بما يلى :

١ – أهمية تطوير معيار محاسبى يوفر معلومات أكثر نفعًا من المعيار رقم (٥) فى إطار حاجة للمحاسبين والمراجعين إلى قياس وتقرير أفضل للأداء البيئى ، وبخاصة أن قوائم الموقف (SOPS) التى يصدرها المجمع الأمريكى للمحاسبين ، والتى عادة ما يوافق عليها مجلس معايير المحاسبة المالية ، لا تعالج كل جوانب القصور فى المعايير المحاسبية .

٢ – أهمية إضفاء صفة الشرعية لمراجعة الأداء البيئى من خلال الاعتراف بها من جانب السلطات والمنظمات المهنية المختصة .

٣ – إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية للمنشآت التى تؤثر أنشطتها فى البيئة لتتضمن نظمًا للإدارة البيئية تختص بإدارة الأمور البيئية بشكل سليم يساعد على الوفاء بالالتزامات والمتطلبات البيئية .

٤ – استحداث سجلات للأداء البيئى ، ووضع أسس سليمة للتسجيل بها لمتابعة الأحداث والوقائع التى تنطوى على أخطار بيئية ، الأمر الذى له أثره على درجة منفعة المعلومات التى توفرها مراجعة الأداء البيئى .

٥ – استحداث تقرير للأداء البيئى من واقع سجلات الأداء البيئى يخضع للمراجع ، ويشير إلى مدى وفاء المنشأة بالتزاماتها البيئية .

٦ – تضافر وتنسيق جهود المحاسبين والمراجعين وواضعى المعايير والمنظمين والإدارة ووكالات وأجهزة حماية البيئة فى التوصل إلى معالجات سليمة للمشاكل البيئية .

٧ – توصى الدراسة بأن تتبنى الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين إصدار معيار لمراجعة الأداء البيئى فى إطار استكمال جهود التطوير المهنى فى المملكة .

وفى النهاية تلفت الدراسة نظر الباحثين إلى بعض مجالات البحث المرتبطة بمراجعة الأداء البيئى ، ومنها : دراسة مسحية تتناول الموقف الحالى للتقرير عن الأمور البيئية والإفصاح عنها فى التقارير المالية ، ودراسة ميدانية عن اتجاهات المراجعين والشركات نحو مراجعة الأداء البيئى .

الهوامش

(١) لمزيد من التفاصيل فى التنمية المستمرة :

- International Institute for Sustainable Development, : **Business Strategy for Sustainable Development - leadership and Accounting for the 90s,** (Wimipeg, Maintoba, Canda, 1992), p.11.

(٢) المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، **خطة التنمية الخامسة (١٤١٠ - ١٤١٥هـ)** ، ص ص (١١٣-١١٨) ، (٤٥٦ - ٤٥٨) .

(٣) Stefan Schaltegger, S., Kasper Muller, and Henriette Hindrichsen, : **Corporate Environmental Accounting,** John Wiley, 1997, Part A, pp. 1- 20 .

(٤) Thomas, Secoy : "A CPA's Opinion on Management performance", **Reading in Auditing,** 3 rd ed., edited by : Brasseaux et al., (N.y : Southern - Western Co., 1973), pp. 461 - 462 .

(٥)
- A.A.A : "Report of the Commitee on Environmental Effects of Organizational Behavior", **The Accounting Review,** (Suplement to Vol. XL III, 1973) p. 94 .
- Mary E., Barth, and Maureen F. McMichols, : "Estimating and Market Valuation of Environmental Liabilities Relating to Supperfund Sites", **Journal of Accounting Research,** (Supplement, 1994, vol. 32), pp. 177 - 220 .
- Daniel Blake Rubenstein. : **Environmental Accounting for the Sustainable Corporation : Strategies and Techniques,** Quorum Books, Westport, Connecticut and London, 1994, pp. 15 - 73 .
- David Shields., and Germain B. Beer : "A Call for Papers : Accounting and the Environment", **Journal of Accounting and Public Policy,** 13, (1994), p. 181 .
- Vanesta Magnes : "Environmental Accounting in Canda : New Challenges to Old Theory", **CMA MAGAZINE,** (Feb, 1997), pp. 15 - 18 .
- Stefan Schaltegger, Kasper Muller, and Henriette Hindrichsen : **Corporate Environmental Accounting,** John wiley, 1997, Part A., pp. 1 - 20 .
- Jerry G. Kreuze, Gale E. Newll, and Stephen J. Newell, "Environmental Disclosures : What Companies are Reporting", **Management Accounting,** July, 1996, pp. 36 - 48 .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - حبيب الله محمد التركستاني ، "دور المنشآت الصناعية في المحافظة على البيئة . دراسة تطبيقية على عينة من المصانع في المملكة العربية السعودية" . **دورية النفط والتعاون العربي** ، العدد (٨٣) ، ١٩٩٧م ، ص ص (٦٩-٩٩) .

٢ - د. محمد أحمد الحسيني ، "الإفصاح عن الأداء الاجتماعي : دراسة تطبيقية بالشركات المساهمة السعودية ، **إصدار بحثي محكم رقم (١٥)** . مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية ، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود ، ١٩٩٣م .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1 - American Accounting Association, : "Reports of Committee on Enivornmental Organization Behavior", **The Accounting Review,** (Supplement to Vol. XL III, 1973) p. 94 .

2 - AICPA, Statement on Auditing Standards No. 8 : **Other Information in Documents Containing Audited Financial Statements,** (1975) .

3 - AICPA, Statement on Auditing Standards No. 1 : **Responshibilities and Functions of the Independent Auditor,** (1972) .

4 - AICPA, Statement on Auditing Standards No. 54 : **Illegal Acts by Clients,** (1988) .

5 - AICPA, Audit Risk Alert : **General Update on Economics, Industry, Regulatory, and Accounting and Auditing Matters,** (1991) .

6 - AICPA, Statement on Auditing Standards No. 58 : **Reports on Audited Financial Statements,** (1988) .

7 - AICPA, Statements on Auditing Standards No. 55 : **Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statements Audit,** (AICPA, April, 1988) .

8 - AICPA, Statement of Position 96-1, **Environmental Remediation Liabilities,** (Dec., 1996) .

9 - AICPA, Statement on Auditing Standard No. 47 : **Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit,** (1983) .

10- Barkley, J L and Kelly CFC : "Should Audit Function be Extended ?", **The Chartered Accountant in Australia,** (Oct., 1985).

11- Bhat, Vasanthakumar N. The Green Corporation : **The Next Competitive Adavantage,** Quorum Books, London, (1996), pp.14-16 .

12- Blokdrijk, J.H., and F. Drieenhuzion, The Environment and the Audit Profession. A Dutch Research Study. as cited in Readings in **International Accounting** by : John Blake and M. Hossin. International Business, (1996), pp. 306-316 .

13- Cushing, Barry and James Loebbeck : "Analytical Approach to Audit Risk : A Survey and Analysis", (**Auditing : a Journal of Practice and Theory,** fall 1983), pp. 23 - 41 .

14- Donald Lesile : "An Analysis of the Audit Framework Focusing on Inherent Risk & the Role of Statistical Sampling in Complaince Testing", (**Auditing Symposium,** V. 11, University of Kansas, May, 1984), pp. 89 - 125 .

15- EPA Report No. EPA-230-09-83-006 : **Current Practices in Environmental Auditing,** (Feb., 1984) .

16- FASB, Emerging Issues Task force, EITF Abstracts, Issue No. 90-8 : **Capitalization of Costs to Treat Environmental Contamination,** (1990) .

17- FASB, Emerging Issues Task force, EITF Abstracts, Issue No. 89-13 : **Accounting for the Cost of abestos Removal,** (1989) .

18- FASB, Statement of Financial Accounting Standards No. 5 : **Accounting for Contingencies,** (1975) .

19- FASB Intepretation No. 14 : **Reasonable Estimation of a Loss,** (1976) .

20- IIA Research Foundation Sutdy, **The Role of Internal Auditors in Environmental Issues,** (1992) .

21- Kreuze, J. g., gale E. Ne Well and Stepen J.N. : "Environmental Disclosure : What Companies are Reporting,", **Management Accounting,** (July, 1996) pp. 37 - 48 .

22- Roussey, Roberts : "Auditing Environmental Liabilities", **Auditing : A Journal of Practice & Theory,** (Spring, 1992), Vol. 11, No. 1, pp.47 - 57 .

23 - Schaltegger, S., K. Muller, and H. Hindrichsen : **Corporaate Enuironmental Accunting,** John wiley, 1997.

24- SEC, Financial Reporting Release No. 36 : **Interpretative Relase - Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations : Certain Investment Company Disclosure,** (1989) .

25- Thomson, Rebecca, P., Thomas E. Simpson and Charles H. Le grand. "Environmental Auditing", **Internal Auditor,** (April, 1993), pp. 19 - 22 .

● الإدارة العـــــامـــة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العـــــدد الثـانى
● ربيع الآخــر ١٤٢٠ هـ
● يـوليـــة ١٩٩٩م

الاغتراب الوظيفى ومصادره : دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية فى القطاع الصحى الأردنى بإقليم الشمال

أ. عبداللطيف ماجد عنوز *

المقدمة ومشكلة البحث :

أحدث التقدم التقنى الذى حصل فى القرنين الماضيين تغيرات عميقة فى طبيعة العمل . ففى ظل التخصص الدقيق والتعقيد الشديد أصبح العامل لا يرتبط إلاّ بجزء صغير من عمله ، مما أفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل ، وبالتالى برزت مظاهر الشعور بالوحدة والغربة عن محيط العمل . وهذه المشاعر - بما تحمل بين طياتها من عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفى ، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية ، وغيرها من المظاهر السلبية التى تختلف بين العاملين - تؤثر سلباً على أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم . ونظراً لما لهذه المشاعر السلبية من آثار على التنظيم وعلى الفرد ، فإنه ينبغى عدم إغفال أو غض البصر عن هذه الظاهرة وإهمالها ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقى الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفى لدى فئة الممرضين القانونيين العاملين فى مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال ؛ وذلك للتعرف على مسببات هذه الظاهرة ، وعلاقة الشعور بالاغتراب الوظيفى ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية .

أهمية الدراسة :

١ - مع أن دراسة الاغتراب هى أقرب إلى الفكر (السيكولوجى) أو (السوسيولوجى) ، إلاّ أنه تم اختيار هذا الموضوع لكون هذه المشكلة أيضاً إدارية تتعلق بالإنتاجية وبمستوى أداء الموظف ، لذلك فهى ليست حكراً على تخصص دون غيره .

* مساعد بحث وتدريس فى قسم الإدارة العامة بجامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

٢ - إن دراسة مصادر الاغتراب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تسهل على الإدارة وضع آلية لمعالجة هذا الاغتراب ، وبالتالى تقوية انتماء الموظفين وتحسين أدائهم .

٣ - أيضًا ، فإن معرفة أثر بعض المتغيرات الشخصية على الشعور بالاغتراب تسهل على الإدارة طرق التعامل مع هذه الظاهرة ، وتطوير وسائل معالجة تتفق وحالة كل موظف .

أهداف الدراسة :

١ - إلقاء الضوء على مفهوم الاغتراب الوظيفى من وجهة نظر إدارية .

٢ - التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره .

٣ - محاولة التعرف على الترتيب التنازلى لأسباب الاغتراب الوظيفى باختلاف المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة ، وبالتالى وضع أولويات علاجه .

فرضية الدراسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥ ∝) بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس ، والعمر ، والخبرة ، والراتب ، والحالة الاجتماعية ، والقسم الذى يعمل فيه المرض ، والمستشفى الذى يعمل فيه) لأفراد عينة الدراسة والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

وقد تم قياس هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية :

١ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥ ∝) بين متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥ ∝) بين متغير العمر لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٣ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٤ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٥ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الراتب الشهرى لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٦ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير القسم الذى يعمل فيه الممرض والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٧ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

مجتمع وعينة الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة الممرضين والممرضات القانونيين العاملين فى مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال (الجدول رقم ١) ، البالغ عددهم (٣٨٠) ممرضاً وممرضة قانونياً . وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (٢٥٠) استبانة ، استعيد منها (٢١٨) استبانة ، وكانت الصالحة منها لغايات الدراسة (٢٠٠) استبانة ، أما البقية فاستبعدت من التحليل ، إذ كانت غير مكتملة (مستوفية) الإجابة ، وبذلك تمثل العينة التى شملتها الدراسة ما نسبته (٥٣٪) من المجتمع الأصلى .

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة (الملحق رقم ١) وذلك بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسة ، وقد

اشتملت الدراسة على نوعين من الأسئلة :

أولاً – البيانات الشخصية : الجنس ، والعمر ، والخبرة ، والراتب ، والحالة الاجتماعية ، والقسم ، المستشفى .

ثانياً – المعلومات الفنية : حيث تم طرح (٤٠) فقرة على أفراد مجتمع الدراسة ، حول مدى شعور الموظف بالاغتراب الوظيفى ، ومصادر هذا الشعور ، وذلك كما يلى :

١ – قاست الفقرات (من ١–١٠) مدى شعور الموظف بالاغتراب عن عمله من خلال استخدام بعض البنود التى استخدمها سيمان * (فى دراسته للتأثيرات الشخصية لاغتراب الموظف فى عمله) كمؤشر للاغتراب فى العمل .

٢ – قاست الفقرات الثلاثين الأخرى مصادر هذا الاغتراب ، وذلك على النحو التالى :

أ – الفقرات (من ١١–٢٠) قاست شعور الموظف بعدم تحقيق التوقعات داخل محيط العمل كمصدر من مصادر الاغتراب .

ب – الفقرات (من ٢١–٣٠) قاست شعور الموظف بفقدان روح المودة والألفة داخل محيط العمل .

جـ – الفقرات (من ٣١–٤٠) قاست شعور الموظف بالاغتراب الناجم عن سلبيات البيروقراطية الإدارية المتشددة .

صدق أداة الدراسة وثباتها :

بعد أن صُممت الاستبانة ، تم عرضها على مجموعة محكمين من ذوى الاختصاص فى مجال الإدارة العامة وعلم الاجتماع ، حيث أُخذ بملاحظاتهم وتم إجراء التعديلات اللازمة ، كما تم إجراء اختبار (كورنباخ ألفا) على عينة من أفراد مجتمع الدراسة ، وكانت درجة الاتساق الداخلى لها ($\propto = 87.3\%$) ، وهى نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة .

أسلوب التحليل الإحصائى :

تم استخدام الحزمة الإحصائية (+ SPSS/ Pc) حيث استُعملت التكرارات والنسب

* انظر ذلك فى : السيد شتا (١٩٨٤م) : **نظرية الاغتراب الوظيفى** ، دار عالم الكتب .

المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة ، وكذلك استخدم تحليل التباين الأحادى للمتغيرات الشخصية التى تحتوى على أكثر من متغيرين (العمر ، وسنوات الخبرة ، والقسم ، والمستشفى) واختبار (ت) للمتغيرات ذات المستويين (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والراتب الشهرى) ؛ وذلك بهدف اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مجالات الدراسة من حيث مدى شعور المرضين بالاغتراب الوظيفى ، وأهم مصادر هذا الشعور . وفى حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التى يزيد عدد مستوياتها على مستويين استُخدم اختبار (نيومن – كولز : Newman - Keuls) للمقارنات البُعدية لتحديد أى المجموعات تختلف عن غيرها بدلالة إحصائية .

الإطار النظرى والدراسات السابقة :

– الإطار النظرى :

تعتبر ظاهرة الاغتراب ظاهرة إنسانية لها وجود فى مختلف أنماط الحياة ، وقد تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت ، وكان من أبرزها ما عُرف بين الباحثين والكتاب بالاغتراب الشخصى ، والاغتراب الاجتماعى . كما أضحت منظمات اليوم تمتلئ بشواهد وصنوف شتى من أعراض عدم الرضا ، وفقدان الانتماء الوظيفى والتنظيمى(1). وقد أُرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفى ؛ لأن الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله ، لذلك تنمو وتترعرع نواة الاغتراب لدى هذا الموظف . وقد تحدث كثيرون عن جذور هذا الاغتراب وأسبابه ، (فحليم بركات : ١٩٨٤م) يرى أن المجتمع هو المسؤول عن إيجاد الاغتراب ، فالمجتمع العربى – كما يرى حليم – يحيل الشعب وفئاته المحرومة إلى كائنات عاجزة لا تقوى على مواجهة تحديات العصر(٢) . فى حين يُرجع آخرون مصادر هذا الاغتراب إلى البيروقراطية الإدارية فى التنظيمات (فيبر، دوركايم) (٣) ، وإلى التقدم التقنى والصناعى (قوثروب : ١٩٦٦م) ، وإلى الانخفاض فى مستوى التفاعل الاجتماعى داخل محيط العمل وخارجه (واب : ١٩٨٨م) ، وإلى القصور فى العلاقات الإنسانية فى العمل (سجبس : ١٩٧٢م) ، وسوف تناقش الدراسة هنا دور البيروقراطية الإدارية فى الشعور بالاغتراب الوظيفى (٤) .

الاغتراب البيروقراطي :

يرى (فيبر) أن الاغتراب يبدو في التحول نحو البيروقراطية التي هي عبارة عن سلسلة من القواعد التنظيمية التي تسير بموجبها الإدارة الصناعية ، حيث إن البيروقراطية تفرض على العامل أن يلتزم بتطبيق القوانين ، والامتثال لها ، رغم أنه في كثير من الحالات لا يدري معنى تلك القوانين ، فيؤدي ذلك إلى اغترابه . ويؤكد (فيبر) أن كل أنواع البيروقراطية تؤدي إلى الاغتراب ، أما (دور كايم) فيرى أن الأبعاد المختلفة للاغتراب في العمل تختلف من حيث شكلها وشدتها باختلاف المواقف الصناعية والتنظيم الاجتماعي في الصناعة [٥] . وفي ذلك كشفت دراسة (أكن وهاج) عن وجود علاقة قوية بين التمركز والرسمية البيروقراطية والاغتراب عن العمل والعلاقات السائدة [٦] . أما دراسة (ميخائيل جرمز وشارلز بونجان) التي درست علاقة البيروقراطية بالاغتراب ، فقد توصلت إلى ارتباط البيروقراطية ببعض جوانب الاغتراب ، كما خلصت إلى أن التطرف في السلطة البيروقراطية والإجراءات الإدارية يؤديان إلى الأشكال المختلفة للاغتراب [٧] . ووجد (ميلفن كوهن) أن التنظيم الإداري البيروقراطي يعتبر مصدراً للاغتراب . لذلك ، وللتقليل من هذا الاغتراب ، لا بد من إشراك العمال في الإدارة ، وتنظيم العمل بحيث يجري ضمن أو بروح الفريق . ويرى (باس) أن إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الإحساس للفرد بأن إسهاماته تعد فعالة في نجاح عمل المنظمة ، وتقدير إنجازات الموظف ، وتوفير قدر من الحرية للموظف في تحديد خطوات سير العمل ، وكل ذلك يؤدي إلى تقوية انتماء الموظف [٨] ، وبالتالي عدم اغترابه .

لذلك ، ولغايات هذه الدراسة ، سوف يتم تبني المصادر التالية كمسببات للاغتراب الوظيفي :

أ - الاغتراب الوظيفي الناجم عن سلبيات الإدارة البيروقراطية : حيث أوصت العديد من الدراسات بعدم اللجوء إلى هذا النوع من الإدارة في المؤسسات الخدمية الصحية ، ومن خلال هذا البعد نقيس درجة تطبيق البيروقراطية الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية ، ومن ناحية أخرى نقيس أثر هذا البعد على الشعور بالاغتراب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة .

ب – الشعور بعدم تحقيق التوقعات : هل هناك فعلاً صورة مغايرة لدى أفراد عينة الدراسة عن واقع هذه المهنة ، وعما هو موجود فعلاً ؟ وإن كانت هناك فعلاً فجوة بين ما يدرس فى الجامعات والمعاهد وبين ما هو موجود ، فينبغى العمل على تقليص هذه الفجوة ، وبالتالى تكون الدراسة قد خدمت موضوعًا آخر ، وهو وجوب أن تنطلق الدراسات التطبيقية من الواقع العملى ومن البيئة العملية ، أو أن نعمل على النهوض بالواقع العملى إن كان رديئًا إلى حد كبير للوصول إلى الغايات المأمولة ، وهذا الجانب يتعلق بالإدارة التعليمية فى الجامعات والمعاهد ، وهنا تركز الدراسة على أثر الإدارة التعليمية (الأكاديمية) والإدارة التطبيقية (إدارة المستشفى) على الشعور بالاغتراب الوظيفى .

جـ – فقدان روح الألفة والمودة داخل محيط العمل : من خلال هذا المصدر نستطيع الحكم على مدى التفاعل بين المرضين وأعضاء التنظيم الآخرين داخل محيط العمل ، حيث إن العلاقات الاجتماعية السليمة والودية كما يرى (ألبورت : ١٩٤٧م) تشكل شرطًا لا غنى عنه لتأقلم الفرد مع وظيفته ، حيث إنها تساعد على تشكيل اتجاه الفرد تجاه العمل [٩] . ويؤكد (لودال : ١٩٦٤م) أن نزوع الفرد للالتصاق فى العمل والمنظمة قد يكون جزءًا من عملية انتماء اجتماعى أكبر ، تكمن جذورها فى محاولة الفرد غرس قيم واتجاهات الآخرين فى ذاته [١٠] ، وبذلك يقل شعوره بالاغتراب .

– الدراسات السابقة :

تعتبر دراسة (كوزير : ١٩٦٣م) من أوائل الدراسات التى درست الاغتراب فى المستشفيات ، حيث درس العلاقة بين كل من الاغتراب الوظيفى والبناء الاجتماعى على أحد المستشفيات فى غرب أمريكا ، وركز (كوزير) على ضرورة عدم تطبيق نظام بيروقراطية التنظيم ، محذراً من النتائج السلبية لتطبيق بعض الإجراءات الرسمية ، إذ تؤدى إلى الاغتراب فى العمل بين الأعضاء العاملين داخل المستشفى ، كما لاحظ نوعًا من الاغتراب فى العمل بين الفئات العاملة خاصة فئة التمريض ؛ نظرًا لطبيعة علاقات العمل الداخلية فى المستشفى [١١] .

أما الدراسات الحديثة للاغتراب الوظيفى لدى هذه الفئة فلم تقع بين يدى الباحث أى دراسة فى هذا المجال ، ولكن وجدت دراسات قريبة من ذلك . فدراسة (الخزاعلة : ١٩٩٧م) التى حاولت التعرف على رضا الممرضين العاملين فى وزارة الصحة الأردنية ، وجدت أن هناك عدم رضا بين الممرضين عن الأجر المادى ومزايا المهنة ، إضافة إلى عدم رضا عن توافر فرص الترقية ، والمكانة الاجتماعية ، والتقدير ، والعلاقات الاجتماعية فى العمل [١٢] . أما دراسة (اللوزى : ١٩٩٤م) حول الرضا عن المناخ التنظيمى لدى الأفراد العاملين فى مستشفيات القطاع العام ، فقد وجدت أن هناك مستويات متدنية لرضا الموظفين عن الحوافز ، وتحمل المسئولية ، والعلاقات الإنسانية ، والمخاطرة [١٣] . كما أكدت دراسة (موتاز : ١٩٨٨م) الذى فحص طبيعة ومصادر الرضا الوظيفى لدى الممرضات القانونيات ، أن مستوى الرضا الوظيفى بينهن يميل إلى أن يكون أقل (إلى حدٍ ما) من المستويات الموجودة بين مجموعات المهن المتخصصة الأخرى . وافترضت الدراسة أن المحددات الرئيسة للرضا الوظيفى هى المكافآت المعنوية العادلة لوحدة المهمة (الشعور بالأهمية والارتباط) وطبيعة الإشراف والرواتب [١٤] . أما مؤسسة الطب والدواء فى واشنطن (١٩٨٨م) والتى أجرت دراسة عن الفوائد العائدة على التنافس ، فقد أوصت المستشفيات – بناءً على الأبحاث التى أجريت – بزيادة تعويض موظفى الخدمة الصحية عن طريق توفير أجور ومنافع تنافسية ؛ وذلك لاجتذابهم والمحافظة عليهم [١٥] .

وحيث إن الدراسات تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الاغتراب ، ورضا الفرد عن نفسه وعن محيطه الاجتماعى والوظيفى [١٦] ، لذلك فإن عدم الرضا الموجود لدى العاملين فى القطاع الصحى – ومنهم الممرضون – يؤدى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى هذه الفئة .

ومن ناحية أخرى هناك باحثون درسوا ضغط العمل لدى هذه الفئة المهنية . فدراسة (عسكر وعباس : ١٩٨٨م) التى قاست مدى تعرض بعض المهن الاجتماعية لضغط العمل (مهن : التدريس ، والتمريض ، والخدمة الاجتماعية ، والخدمة النفسية) ، وجدت أن مهنة التمريض هى من أكثر المهن تعرضاً للضغوط العمل ، وبالتالى إذا افتقر هذا العطاء من قبل تلك الفئة إلى التعزيز الذى يساعد على احتفاظ المهنى "العامل" بدافعية قوية نحو العمل والعطاء ، فإنه قد يتولد لديه عدم إحساس بالرضا عن العمل [١٧] ، وقد

يتولد لديه شعور بأنه غير قادر على التحكم فى مخرجات عمله "أى عدم الحصول على النتائج المتوقعة – الاغتراب –". كما درس (الأحمد وآخرون : ١٩٩٧م) ضغط العمل لدى العاملين فى الخدمات الطبية الملكية الأردنية (فئة الأطباء ، والمرضين ، والخدمات الطبية المساعدة) ، وقد وجدت الدراسة أن فئة المرضين يعانون من إجهاد وظيفى أكبر مقارنة مع فئة الأطباء ، ولكنهم أقل إجهاداً وظيفياً من العاملين فى الخدمات الطبية المساعدة [١٨] . وهذا الإجهاد الوظيفى فى العمل قد يخلق أيضاً مع غيره من المتغيرات شعوراً بالاغتراب لدى فئة التمريض .

أما ترك العمل الناجم عن عدم رضا المرض واغترابه عن عمله ، ففى دراسة (أورسولت : ١٩٨٤م) التى تناولت أثر المتغيرات التنظيمية على ترك العمل لدى المرضات ، فقد وجد أن المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات هى أهم العوامل لجذب المرضين ، كما أن هناك علاقة إيجابية بين ترك العمل والراتب [١٩] . أما العوامل المؤثرة على رغبة المرضة فى ترك العمل ، ففى دراسة (خالد بن سعيد : ١٩٩٥م) التى تناولت العوامل المؤثرة على رغبة المرضة – فى السعودية – فى ترك العمل (مرحلة التهيؤ للاغتراب) وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قرار المرضات الاستمرار فى العمل أو عدمه والعوامل التالية : ضغط العمل ، والاستقلالية فى العمل ، ومدى تقدير واحترام المدير . أما المرضات اللواتى قررن ترك العمل (مرحلة الرفض) وعدم الرغبة فى استمرار التعاقد ، فقد ذكرن أن عدم وجود احترام للممرضة ، وانعدام وجود فرصة للتطوير ، وانخفاض مستوى الراتب الشهرى ، هى أهم أسباب تركهن العمل [٢٠] .

كل هذا يدفعنا إلى القول أن العاملين فى القطاع الصحى عامة وفى هيئة التمريض بصورة خاصة ، الذين يعانون من حالة عدم رضا عن وضعهم الحالى وعن مهنتهم ، إضافة إلى حالات الاجهاد الوظيفى ، يشعرون بحالة من الاغتراب تجاه عملهم ، وبالتالى فإن تجاهل مثل هذه الظاهرة قد يجر العديد من الآثار السلبية على هذه المهنة ، كزيادة معدلات ترك العمل – التى نلمسها جميعاً الآن– إضافة إلى تدنى مستوى الخدمة المقدمة للمريض الذى هو فى أمسّ الحاجة لهذه الخدمة ، لذلك فقد عمدت هذه الدراسة إلى بيان أثر بعض المتغيرات الشخصية على الشعور بالاغتراب الوظيفى ، وبمصادر ذلك الاغتراب ؛ من أجل وضع حلول تتناسب وحالة كل موظف ، وبشكل يقوى انتماءه ويحفزه .

أما في مجال دراسة الاغتراب كدراسة ميدانية فقد درس (دين :١٩٦٣م) الاغتراب وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية ، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاغتراب – محدداً في ضوء العجز واللامعيارية والعزلة الاجتماعية * – وكل من : المكانة الاجتماعية والعمر الزمنى ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الاغتراب والمكانة الاجتماعية ، ووجود ارتباط موجب بين الاغتراب والعمر الزمنى (٢١) ، وفى دراسة للعلاقة بين الاغتراب – ممثلاً فى : اللامعيارية ، والشعور بالعجز ، وتفكك القيم – على مجموعتين من العمال : اليدويين (الزراعيين) ، وغير اليدويين (الصناعيين) ، توصل كل من (نيل وريتنج : ١٩٦٣م) إلى أن الشعور بالاغتراب ينتشر بنسبة أكبر لدى أفراد المجموعة الأولى "اليدويين" بالمقارنة مع أقرانهم فى المجموعة الثانية ، وأنه توجد علاقة سلبية بين الاغتراب وكل من : المكانة الاجتماعية ، ودرجة التعليم (٢٢) . وفى دراسة (الفرج : ١٩٧٦م) التى أجريت على (٢١١) فرداً من العاملين فى مجال الزراعة ، والتى كان من بين أهدافها الوقوف على مدى انتشار الاغتراب بين أفراد العينة ، توصلت إلى أن درجة انتشار الاغتراب بين المفحوصين منخفضة ، وذلك بالمقارنة مع درجة انتشاره بين العمال فى مجال الصناعة – فى ضوء نتائج دراسات أخرى– حيث اتضح وجود علاقات اجتماعية قوية تتسم بالترابط والصداقة بين العمّال والمزارعين (٢٣) ، وفى دراسة (المجالى : ١٩٩٣م) التى تناولت علاقة الاختصاص الأكاديمى ببعض جوانب – الاغتراب ممثلاً فى العزلة ، وانعدام المعايير والضعف ، وانعدام السيطرة – وجدت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين بعض مظاهر "الاغتراب" كالعزلة والشعور بالضعف وانعدام المعايير ، وبين الاختصاص الأكاديمى ، فالمتخصصون فى الآداب يتميزون عن المختصين فى العلوم بأنهم أقل شعوراً بالعزلة ، وأقل شعوراً بانعدام المعايير، ولكنهم أكثر شعوراً بالضعف (٢٤) .

عرض وتحليل البيانات :

يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ، حيث كان توزيعهم على النحو التالى :

* اللامعيارية : هى الموقف الذى تتحطم فيه المعايير الاجتماعية المنظمة لسلوك الأفراد . أما العجز فهو الشعور من جانب الفرد بأنه لا يستطيع التأثير على المواقف الاجتماعية التى يتفاعل معها .

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية *

المتغير		التكرار	النسبة	المجموع
الجنس	ذكر	٨٨	٤٤٪	
	أنثى	١١٢	٥٦٪	٢٠٠ (١٠٠٪)
العمر	٢٥ سنة فأقل	٩١	٤٥,٥٪	
	٢٦-٣٥ سنة	٩٦	٤٨,٠٪	
	٣٦ سنة فأكثر	١٣	٦,٥٪	٢٠٠
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١١٢	٥٦٪	
	٦-١٠ سنوات	٥٦	٢٨٪	
	١١ سنة فأكثر	٣٢	١٦٪	٢٠٠
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٠٨	٥٤٪	
	متزوج	٩٢	٤٦٪	٢٠٠
الراتب الشهري **	أقل من ٣٠٠ دينار	١٦٧	٨٨,٥٪	
	٣٠٠ دينار فأكثر	٣٣	١١,٥٪	٢٠٠
المستشفى	الأميرة بسمة	٦٠	٣٠٪	
	الرمثا الحكومي	١٥	٧,٥٪	٢٠٠
	المفرق الحكومي	٣٨	١٩٪	
	الأميرة راية	١٩	٩,٥٪	
	أبو عبيدة الحكومي	١٣	٦,٥٪	
	معاذ بن جبل	١٠	٥٪	
	جرش الحكومي	٢٥	١٢,٥٪	
	الإيمان الحكومي	٢٠	١٠٪	

* تم استبعاد المؤهل العلمي لكون أغلب المرضين والمرضات القانونيين هم من أصحاب الشهادات العليا المتقاربة ، مثل دبلوم ثلاث سنوات أو بكالوريوس ، كما يسمح للممرضين من حملة الدبلوم بإكمال دراستهم الجامعية لنيل درجة البكالوريوس ، لذلك تم استبعاد هذا البند .

** كان توزيع فئات المرتب الشهري حسب التصنيف التالي :

(أقل من ٢٠٠ دينار) - (من ٢٠١-٣٠٠ دينار) - (من ٣٠١-٤٠٠ دينار) -(٤٠١ ديناراً فأكثر)

ولكن من خلال تحليل البيانات الشخصية تبين أنه لا يوجد ممرضون قانونيون يتقاضون مرتباً شهرياً أقل من (٢٠٠) ؛ لأن سلم الرواتب يبدأ من (٢١٠) دينارات ، كما أنه لم يوجد بين أفراد العينة من يتقاضى مرتباً شهرياً أكثر من (٤٠٠) دينار .

حسب الجنس : شكلت نسبة الإناث (٥٦٪) من أفراد عينة الدراسة مقابل (٤٤٪) نسبة الذكور . وهذا طبيعي ، إذ إن أغلب العاملين في هذه المهنة هم من الإناث ، وبذلك زادت نسبة الإناث على الذكور في عينة الدراسة . أما توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، فقد احتلت الفئة العمرية (٢٦-٣٥) سنة النسبة الأكبر ، إذ شكلت ما نسبته (٤٨٪) ، تلتها الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) بنسبة (٤٥,٥٪) ، أي أن نسبة المرضين والمرضات القانونيين الذين تقل أعمارهم عن (٣٥ سنة) شكلت ما نسبته (٩٣,٥٪) من أفراد عينة الدراسة ، وهذه الفئة هي فئة الشباب الذين يكونون في أوج عطائهم ، لذلك فإن هذا يعطي أهمية للدراسة ؛ لأن شعور هذه الفئة (فئة الشباب) بالاغتراب ، وعدم رضاهم ، وانتمائهم للعمل ، يعتبر ظاهرة خطيرة .

وحسب سنوات الخبرة : فقد توزعت بما ينسجم مع متغير العمر، إذ احتلت الفئة أقل من (١٠ سنوات) ما نسبته (٨٤٪) من أفراد عينة الدراسة . وهذه المدة الزمنية من الخبرة تتلاءم وتنسجم والفئة العمرية تحت (٣٠) سنة . كما توزعت عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية على فئتين هما : الأعزب ، حيث شكلت ما نسبته (٥٤٪) ، في حين شكلت نسبة فئة المتزوج (٤٦٪) . أما حسب الراتب الشهري فقد شكلت نسبة الذين يتقاضون راتبًا شهريًا (من ٢٠١-٣٠٠دينار) ما نسبته (١١,٥٪) ، في حين شكلت نسبة من يحصل على راتب (٣٠١دينارًا فأكثر) نسبة (٨٨,٥٪) ، وهذا يبين مدى التقارب في الرواتب التي يتقاضاها أفراد مجتمع الدراسة .

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القسم الذي يعمل فيه المرض أو المرضة فقد شمل كافة أقسام المستشفى، إذ شكلت نسبة العاملين في قسم الجراحة بنسبة (٢٢,٥٪) من أفراد عينة الدراسة ، وقسم الباطني (٣٢٪) ، وقسم الطوارئ (٣٠,٥٪) ، وقسم الأطفال (٨,٥٪) ، والتوليد (٦,٥٪) ، وسبب تدني نسبة أفراد العينة في قسم التوليد أن أغلب العاملات في هذا القسم يحملن المسمى الوظيفي (قابلات قانونيات) وهي فئة مستثناة من مجتمع الدراسة ، أما المرضات القانونيات الموجودات في هذا القسم فعددهن قليل مقارنة بالأقسام الأخرى ؛ وذلك بسبب خصوصية هذا القسم بالذات . وتوزع أفراد عينة الدراسة على جميع مستشفيات محافظات الشمال بحيث روعي في توزيع الاستبانات تغطية جميع مستشفيات مجتمع الدراسة ، فقد كان توزيع عينة الدراسة كالتالي : مستشفى الأميرة بسمة وكانت به أعلى نسبة (٣٠٪) ، ثم مستشفى المفرق الحكومي (١٩,٥٪) ، ومستشفى أبو عبيدة (٦,٥٪) ، ومستشفى

معاذ بن جبل (٥٪) ، وقد تم توزيع الاستبانات بحيث يتلاءم وعدد المرضين والمرضات القانونيين العاملين فى تلك المستشفيات ، فمثلاً مستشفى الأميرة بسمة الذى يعتبر من أكبر مستشفيات الشمال ويضم أكبر عدد من المرضين ، كانت نسبة التوزيع فيه أكبر المقارنة مع المستشفيات الأخرى ، أما مستشفى معاذ بن جبل الذى يحوى أقل عدد من المرضين فقد وزع فيه عدد أقل من الاستبانات ، وبذلك كانت نسبتها أقل .

عرض نتائج فرضية الدراسة :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس ، والعمر ، والخبرة ، والراتب ، والحالة الاجتماعية ، والقسم ، والمستشفى الذى يعمل فيه الممرض) لأفراد عينة الدراسة والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

لاختبار هذه الفرضية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى ومصادره وفقاً لخصائصهم الشخصية . كذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادى ، واختبار (ت) لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية . وفى حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التى يزيد عدد مستوياتها على مستويين (العمر ، وسنوات الخبرة ، والقسم ، والمستشفى) فقد تم استخدام اختبار (نيومن – كولز) للمقارنات البُعدية ، لتحديد أى المجموعات تختلف عن غيرها بدلالة إحصائية .

أولاً – الجنس ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل (ت) لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة . ويبين الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل قيم (ت) للفروقات الحسابية للمتوسطات والانحرافات المعيارية حسب متغير الجنس .

الجدول رقم (٢)

نتائج اختبار (ت) لتأثير الجنس على الشعور بالاغتراب الوظيفي ومصادره

	الشعور بالاغتراب الوظيفي ومصادره	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
	الشعور بالاغتراب	٣,٧٣	٠,٥	٣,١٧	٠,٥٠	٠,٤٨	٠,٥
مصادر الاغتراب	عدم تحقيق التوقعات	٣,٣٤	٠,٦	٣,٣٢	٠,٧٤	*٤,٧	٠,٠٣
	سلبيات الإدارة البيروقراطية	٣,٧	٠,٠٧	٣,٤	٠,٦٧	٤,٧	٠,٠٣
	فقدان روح الألفة والمودة	٣,٨	٠,٤٨	٣,٦	٠,٠٦	١,٨٥	٠,١٧
	مصادر الاغتراب مجتمعة	٣,٦	٠,٤٦	٣,٤	٠,٥٥	٢,٩	٠,٠٨

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) .

حيث يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) تُعزى لمتغير الجنس ، فقد كانت قيمة (ت) (٠,٤٨) وبمستوى دلالة (٠,٥) ، مما يدل على عدم وجود فروق بين اتجاهات أفراد العينة (ذكوراً أو إناثاً) نحو الشعور بالاغتراب الوظيفي ، إلا أن الوسط الحسابي للذكور والإناث ، وهو (٣,٣١) و (٣,١٧) على التوالي ، يدل على أن الذكور لديهم ميول أكثر للشعور بالاغتراب الوظيفي من الإناث ، وهذا قد يعود إلى أن فرص الذكور أكبر للعمل خارج البلاد " خاصة دول الخليج" أو خارج مستشفيات وزارة الصحة في القطاع الخاص ، وبالتالي يشعرون بعدم رضا أكثر عن الوضع الحالي الذي هم فيه – شعورهم بالاغتراب – بعكس الإناث اللاتي يصعب عليهن ذلك نتيجة للظروف الاجتماعية الحالية التي تحد من إعطاء المرأة مثل هذه الفرصة . وهذا يتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (جودرن :١٩٧٢م) التي أجريت على (٤٥٢) طالبًا وطالبة ، حيث توصل إلى أن الذكور أكثر اغتراباً من الإناث ، ويتفق أيضًا مع دراسة (عز الدين الأشول : ١٩٨٥م) لعينة من شباب الجامعة المصرية التي وجد فيها أن الطلاب أكثر اغترابًا من الطالبات .

أما عن مصادر هذا الشعور وعلاقته بالجنس فمن خلال الجدول السابق يتضح لنا أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية نتيجة لشعور الممرضين بعدم تحقيق توقعاتهم – كمصدر من مصادر الاغتراب – عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) تعزى لصالح الذكور ،

وذلك بوسط حسابى (٣,٣٤) وانحراف معيارى (٠,٦). كما أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير الجنس والسلبيات البيروقراطية كمصدر من مصادر الاغتراب ، وتميل هذه الفروق لصالح فئة الذكور بوسط حسابى (٣,٧) وانحراف معيارى (٠,٠٧) ، أى أن الذكور هم الأكثر شعوراً من الإناث بعدم تحقيق توقعاتهم ، والأكثر شعوراً بسلبيات البيروقراطية الإدارية .

أما بالنسبة لشعور المرضين بفقدان روح الألفة والمودة فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى للدلالة ، ولكن يتبين أن الذكور لديهم ميل للشعور بفقدان روح الألفة والمودة أكثر من الإناث ، إذ كان الوسط الحسابى للذكور (٣,٨) وللإناث (٣,٦) ، وقد يعود ذلك إلى أن الإناث أكثر قدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية ، وخلق روح المودة والألفة مع المريض ومرافقيه ، أو مع الطبيب والقيادات الطبية والإدارية الأخرى ، وبذلك فهنّ الأقل ميلاً للشعور بهذا المصدر .

وعلى المستوى الكلى لمصادر الشعور بالاغتراب ، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) لمتغير الجنس وتلك المصادر مجتمعة .

أما مصادر الاغتراب الوظيفى حسب أهميتها لعينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس فكان ترتيبها كالتالى :

١ – فقدان روح الألفة والمودة .

٢ – سلبيات الإدارة البيروقراطية .

٣ – عدم تحقيق التوقعات .

وحيث إنه لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين الجنس والشعور بالاغتراب الوظيفى ، وكل من : مصدر الشعور بعدم تحقيق التوقعات ، وسلبيات البيروقراطية ، لذلك يتم قبول الفرضية على المستوى الكلى ، أما على المستوى الجزئى فيتم رفضها فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) للشعور بعدم تحقيق التوقعات ، وللسلبيات الإدارية البيروقراطية كمصادر للاغتراب تعزى لمتغير الجنس .

ثانياً - العمر ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادى لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات افراد العينة ، كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن - كولز) لاختبار جوهرية الفروق الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد العينة ، وفقاً لمتغير العمر .

والجدول رقم (٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل قيم (ف) للفروقات الحسابية للمتوسطات والانحرافات المعيارية حسب متغير العمر .

الجدول رقم (٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادى للمتغير المستقل (العمر)

الشعور بالاغتراب الوظيفى	٢٥ سنة فأقل		٢٦-٣٥ سنة فأكثر		٣٦ سنة فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب	٣,٣٥	٠,٥٢	٣,٢	٠,٥٠	٣,١٧	٠,٤٩	١,٢٦ *	٠,٠٢
مصادر الاغتراب :								
عدم تحقيق التوقعات	٣,٨	٠,٧٤	٣,٦	٠,٦٠	٢,٨٧	٠,٦٤	٣,٠٩ *	٠,٠٤
سلبيات البيروقراطية	٣,٤	٠,٦٧	٣,٦	٠,٧٥	٣,٢٧	٠,٨٣	٤,٣٧ *	٠,٠٤
فقدان روح المودة والألفة	٣,٣	٠,٦٥	٣,٣٥	٠,٤٦	٣,٥٧	٠,٧٨	٣,٠٩ *	٠,٠٤
مصادر مجتمعة	٣,٢	٠,٥٥	٣,٦	٠,٤٥	٣,٢	٠,٦٩	٣,٦ *	٠,٠٢

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) .

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير العمر والشعور بالاغتراب ، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة (١,٢٦) ، وهذه الفروق تميل لصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، إذ كان الوسط الحسابى لها (٣,٣٥) ، وبالتالى فهم الأكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفى مقارنة بغيرهم

من الفئات العمرية الأخرى ، وهذا يتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (قودرن : ١٩٧٥م) ، ودراسة (خيرى حافظ :١٩٨٠م) من أن أفراد العينة الأصغر سناً هم أكثر اغتراباً من الأكبر سناً . أما مصادر هذا الاغتراب ، فيشير الجدول رقم (٣) إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين هذه المصادر بشكل جزئى من جهة والمصادر مجتمعة من جهة أخرى تعزى لمتغير الجنس ، فهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$) بين الشعور بالاغتراب الناجم عن عدم تحقيق التوقعات والفئة العمرية يميل لصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، وهى فترة بداية الموظف حياته العملية ، وهذا قد يعود إلى أن المرض أو المرضة يرسم أثناء الدراسة تصورات حول هذه المهنة ، ولكن عندما يبدأ حياته الوظيفية يشعر بالفجوة الواسعة والفارق بين ما كان يتوقعه وما هو موجود فعلاً ، لذلك تظهر لديه حالة من الشعور بالاغتراب أو ما يسمى صدمة الواقع ، ولكن مع مرور الزمن وتقدم العمر يتأقلم مع الواقع الموجود فيه ، ويقل إحساسه بهذا الشعور .

أما السلبيات الإدارية البيروقراطية ، فهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة بين هذا الشعور ومتغير العمر ، وتعزى هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (من ٢٦–٣٥ سنة) . فالموظف الذى كان يشعر بالاغتراب الوظيفى الناجم عن عدم تحقيق التوقعات فى بداية حياته الوظيفية ، يشعر فى هذه الفئة العمرية أنه خاضع للضبط والتحكم الخارجى ، فهو الآن – بعد صدمته بالواقع – يبحث عن الشعور بالحرية والاستقلال فى اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون عمله ، ولكن أنّى له هذا ، فالقواعد البيروقراطية من حيث تبعيته للإدارة وللأطباء تسلبه تلك الحرية . وفيما يتعلق بفقدان روح الألفة والمودة ، فقد وجد أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) بين شعور المرضين والمرضات بفقدان روح الألفة والمودة – كمصدر من مصادر الاغتراب – وبين متغير العمر ، ويميل هذا الفرق لصالح الفئة العمرية (من ٢٦–٣٥ سنة) . فهذه الفئة التى قد تبحث عن الاستقلالية والحرية فى اتخاذ القرار ، هى غير قادرة على إيجاد روح الألفة والمودة داخل محيط العمل ، سواء مع الأطباء والإدارة من جهة ، أو مع المرضى ومرافقيهم من جهة أخرى ، لذلك فهم يعانون من فقدان هذه الروح .

أما على المستوى الكلى لمصادر الشعور بالاغتراب ، فقد وُجد أن هناك فروقًا ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ ∝) بين تلك المصادر مجتمعة ومتغير العمر ، تميل لصالح الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) بوسط حسابى (٣,٢) .

وكان الترتيب التنازلى لمصادر الاغتراب بالنسبة لمتغير العمر كما يلى :

١ - فقدان روح المحبة والألفة ، بوسط حسابى (٣,٨) ، ولصالح الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) .

٢ - السلبيات البيروقراطية بوسط حسابى (٣,٦) ، ولصالح الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) .

٣ - عدم تحقيق التوقعات بوسط حسابى (٣,٣٨) ولصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) .

ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج اختبار (نيومن - كولز) للمقارنات البعدية ؛ وذلك لمعرفة لصالح أى من الفئات العمرية كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بالاغتراب الوظيفى ، وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة من ذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) وذوى الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) ، ولصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، مما يعنى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة ممن هم فى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) تشير إلى شعورهم بالاغتراب الوظيفى أكثر من ذوى الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥سنة) ، وقد يعزى سبب ذلك إلى بداية حياتهم العملية حيث يصطدمون بواقع المهنة البعيد كل البعد عما درسوه ، وعما رسموه فى مخيلاتهم ، وهذه الصدمة تشعرهم دون غيرهم بالاغتراب ، أما الفئات العمرية الاخرى فقد تأقلمت مع الوضع الحالى ، وبالتالى أصبحت أقل شعوراً بهذا الاغتراب .

الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البُعدى لمدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى حسب متغير العمر

البيان	الوسط الحسابى	الفئة العمرية	٢٥سنة فأقل	من ٢٦-٣٥سنة	٣٦سنة فاكثر
الشعور	٣,٣٥	٢٥ سنة فأقل			
بالاغتراب	٣,٢	من ٢٦-٣٥ سنة	*		
الوظيفى	٣,١٧	٣٦ سنة فأقل			

أما على مستوى مصادر الاغتراب فيوضح الجدول رقم (٥) اختبار (نيومن-كولز) لمعرفة لصالح أى من الفئات العمرية كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بمصادر الاغتراب الوظيفى . حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مصدر الشعور بعدم تحقيق التوقعات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاهات ذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، والفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) ، وأيضًا لصالح أيضاً الفئة العمرية (من ٢٥ سنة فأقل) ، وذلك لأن الوسط الحسابى له أكبر ، حيث بلغ (٣,٨) مقارنة بالوسط الحسابى لذوى الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) الذى بلغ (٣,٦) ، وبالتالى فإن أفراد هذه الفئة هم الأكثر شعوراً بهذا المصدر من غيرهم ؛ وذلك يرجع إلى حداثة تخرجهم ، وإلى تدريسهم ما يجب أن يكون ، فى حين أن الواقع مخالف كلياً لذلك ، وبالتالى فإن هذه الصدمة فى التوقعات تجعلهم يشعرون بهذا الشعور .

الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البُعدى لمدى الشعور بعدم تحقيق التوقعات كمصدر للاغتراب الوظيفى حسب متغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة

البيان	الفئة العمرية	٢٥سنة فأقل	من ٢٦-٣٥سنة	٣٦سنة فأكثر	الوسط الحسابى
الشعور	٢٥ سنة فأقل				٣,٨
بالاغتراب	من ٢٦-٣٥ سنة	*			٣,٦
الوظيفى	٣٦ سنة فأقل				٢,٨٧

أما فيما يتعلق بفقدان روح الألفة والمودة كمصدر من مصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى ، فيشير الجدول رقم (٦) إلى نتائج اختبار (نيومن - كولز) التى تبين لصالح أى من الفئات العمرية كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بمصادر الاغتراب الوظيفى . حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مصدر الشعور بفقدان روح المودة والألفة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاهات ذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، والفئة العمرية (من ٢٦ - ٣٥ سنة) ، ولصالح الفئة

العمرية (٣٦ سنة فأكثر) ؛ وذلك لأن الوسط الحسابى له أكبر ، حيث بلغ (٣,٨) ، مقارنة بالوسط الحسابى لذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) الذى بلغ (٣,٦) ، وبالتالى فإن أفراد هذه الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) هم الأكثر شعوراً بهذا المصدر من غيرهم .

جدول (٦)

نتائج اختبار (نيومن - كولز) البعدى لمدى الشعور بفقدان روح الألفة كمصدر للاغتراب الوظيفى حسب متغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة

البيان	الفئة العمرية	٢٥سنة فاقل	من ٢٦-٣٥سنة	٣٦سنة فأكثر	الوسط الحسابى
فقدان	٢٥ سنة فاقل				٣,٣
روح	من ٢٦-٣٥ سنة	*			٣,٦
الألفة	٣٦ سنة فاقل				٣,٢

وحيث إنه قد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \propto)$ بين متغير العمر والشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره ، لذلك يتم رفض الفرضية على المستويين الكلى والجزئى .

ثالثاً - متغير سنوات الخبرة ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \propto)$ بين متغير سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادى لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ، كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن-كولز) لاختبار جوهرية الفروق الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد العينة ، وفقاً لهذا المتغير .

ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين الأحادى لمتغيرى الخبرة ، والشعور بالاغتراب الوظيفى ، إذ يتضح أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة وشعور أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفى ، وهذه الفروق تميل لصالح فئة الخبرة (من ٦-١٠ سنوات) ، فهم الأكثر شعوراً بالاغتراب داخل محيط العمل من غيرهم من أصحاب الخبرة الطويلة ، وهذا يتفق مع ما بينته مناقشة الفرضية الثانية من أن الفئة العمرية (من ٢٥-٣٠ سنة) هى الأكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفى والتى تقابل فئة الخبرة (من ٦-١٠ سنوات) .

ولتحليل العلاقة بين المصادر المحتملة للشعور بالاغتراب ومتغير سنوات الخبرة ، فلم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير الخبرة ، وتلك المصادر مجتمعة أو بشكل جزئى ، وبالتالى فإن شعور أفراد العينة بالاغتراب من خلال هذه الأسباب يُعد متساويًا . ولكن يلاحظ ما يلى :

الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادى للمتغير المستقل (الخبرة)

البيان	٥ سنوات فاقل		من ٦-١٠ سنوات		من ١٠-١٥سنة		١٦ سنة فاكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب	٣,٢٥	٠,٥	٣,٣٦	٠,٥٢	٣,٢٦	٠,٤٢	٣,٢٧	٠,٦٤	*٠,٧٩	٠,٠٦
مصادر الاغتراب الوظيفى :										
عدم تحقيق التوقعات	٣,٣٤	٠,٦٩	٣,٨٥	٠,٦٥	٣,١٦	٠,٤٢	,٠٢٦	٠,٩	٠,٤٢	٠,٧٣
سلبيات البيروقراطية	٣,٤٨	٠,٦٢	٣,٦٣	٠,٦٥	٣,٣٨	٠,٤٣	٣,٥	٠,٩٦	٠,٦٣	٠,٥٩
فقدان روح والمودة الألفة	٣,٦	٠,٥٣	٣,٦١	٠,٥٢	٣,٦	٠,١٨	٣,٥	٠,٧٧	٥,٣	٠,١٢
مصادر مجتمعة	٣,٥	٠,٥	٣,٥٩	٠,٥١	٣,٤٥	٠,٢٧	٢,٢٧	٠,٨١	٠,٥٩	٠,١٦

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) .

١ - بالنسبة لمصدر الشعور بعدم تحقيق التوقعات ، هناك ميل لفئة الخبرة (من ٦-١٠ سنوات) أكثر من غيرهم للشعور بهذا المصدر بوسط حسابى (٣,٨٥) .

٢ - وبالنسبة لسلبيات الإدارة البيروقراطية ، فهناك أيضاً ميل لنفس الفئة (من ٦-١٠ سنوات) ؛ نتيجة الشعور بهذا المصدر أكثر من غيرهم من فئات الخبرة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمصدر الأخير ، وهو فقدان روح الألفة والمودة.

لذا ، وحيث اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$) بين سنوات الخبرة والشعور بالاغتراب الوظيفي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع مصادره ؛ لذلك يتم قبول الفرضية على المستوى الكلي ورفضها على المستوى الجزئي ، وذلك فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة .

رابعاً - متغير الراتب الشهري ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفي ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$) بين متغير الراتب الشهري لأفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفي من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لشعور المرضين بالاغتراب الوظيفي ومصادر هذا الشعور.

الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار (ت) لتأثير الراتب الشهري على الشعور بالاغتراب الوظيفي ومصادره

البيان	من ٢٠١ - ٣٠٠ دينار		٣٠١ فاكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب الوظيفي	٣,٣٤	٠,٥	٣,٢٩	٠,٥٢	٠,٠١	٠,٩
مصادر الاغتراب الوظيفي :						
- عدم تحقيق التوقعات	٣,٣	٠,٦٧	٣,٢	٠,٦٨	٠,١	٠,٩٥
- سلبيات البيروقراطية	٣,٦	٠,٦٢	٣,٧	٠,٥٢	١,٠٥	٠,٣
- فقدان روح الألفة	٣,٦	٠,٧٨	٣,٤	٠,٦	٠,٦	٠,٤
المصادر الثلاثة مجتمعة	٣,٥٣	٠,٦	٣,٥١	٠,٥١	٠,٥٧	٠,٤٥

يبين الجدول السابق نتائج اختبار (ت) لمدى شعور المرضين والمرضات القانونيين - أفراد مجتمع الدراسة - بالاغتراب الوظيفي ومصادر هذا الاغتراب ، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو شعورهم بالاغتراب يعزى لمرتبهم الشهرى ، حيث بلغت قيمة (ت) بالنسبة للشعور بالاغتراب (٠,٥١) ، وبمستوى (٠,٩) ، عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) ، ولكن هناك ميل أكثر لأصحاب المرتب الشهرى الأقل للشعور بالاغتراب الوظيفى من غيرهم من المرضين ، إذ إن فئة المرتب (من ٢٠١-٣٠٠ دينار) كان الوسط الحسابى لها (٣,٣) ، فى حين كان الوسط الحسابى (٣,٢٩) للفئة (٣٠١ ديناراً فأكثر) ، وهذا طبيعى ، فأصحاب الدخول المنخفضة يشعرون باغتراب وظيفى أكثر ، لأنهم يشعرون بأن مقدار ما يبذلونه من عمل أكثر مما يتقاضونه من راتب ، وذلك أضعف ولاءهم وانتماءهم للعمل . وتبين كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة فى الاتجاهات نحو أى مصدر من مصادر الاغتراب المحتملة تعزى لمتغير الراتب الشهرى للأفراد المبحوثين . وكان ترتيب مصادر الاغتراب الوظيفى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الراتب الشهرى كما يلى :

١ - سلبيات الإدارة البيروقراطية .

٢ - فقدان روح الألفة والمودة .

٣ - عدم تحقيق التوقعات .

لذا ، وحيث إنه لم يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى لمتغير الراتب الشهرى ، فإنه يتم قبول الفرضية على المستويين الكلى والجزئى .

خامساً - متغير الحالة الاجتماعية ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الحالة الاجتماعية ، والشعور بالاغتراب الوظيفى أو مصادره .

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ، ويبين الجدول رقم (٩) : المتوسطات الحسابية ،

والانحرافات المعيارية ، وتحليل قيم (ت) للفروقات الحسابية للمتوسطات ، والانحرافات المعيارية حسب متغير الحالة الاجتماعية .

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار (ت) لتأثير الحالة الاجتماعية على الشعور بالاغتراب الوظيفى

البيان	أعزب		متزوج		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب الوظيفى	٣,٣١	٠,٤٧	٣,١٩	٠,٧٣	٢,٧١	٠,١٠
مصادر الاغتراب الوظيفى :						
– عدم تحقيق التوقعات	٣,٢٨	٠,٢٦	٣,٣٦	٠,٧٣	*٤,٧١	٠,٠٤
– سلبيات البيروقراطية	٣,٥٩	٠,٦١	٣,٤٤	٠,٦٧	١,٢٧	٠,٢٦
– فقدان روح الألفة والمودة	٣,٧	٠,٥١	٣,٧١	٠,٥٥	٠,٠٠٣	٠,٩٥
مصادر الاغتراب مجتمعة	٣,٥٣	٠,٤٨	٣,٥٠	٠,٥٥	١,٠٤	٠,٩

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$) .

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$) بين متغير الحالة الاجتماعية ، والشعور بالاغتراب الوظيفى ، إذا كانت قيمة (ت) (٢,٧١) ، وبمستوى دلالة (٠,١٠) ، ولكن من خلال المتوسطات الحسابية يتضح أن هناك ميلاً أكبر لدى فئة العزاب للشعور بالاغتراب الوظيفى إذ كان الوسط الحسابى (٣,٣١) ، وذلك ينسجم مع مناقشة الفرضيات السابقة من أن أفراد مجتمع الدراسة الأصغر سناً هم الأكثر شعوراً بالاغتراب ، ففئة العزاب وهى عادة من الفئة العمرية الأقل ، يشعرون باغتراب وظيفى أكثر من فئة المتزوجين ؛ وذلك لحداثة تعيينهم ، وبالتالى فهم بحاجة لفترة للتأقلم مع البيئة التى يعملون فيها .

أما مصادر الشعور بهذا الاغتراب ، فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$) بين مصادر الشعور بالاغتراب مجتمعة وبين الحالة الاجتماعية للممرض أو للممرضة . وبالتالى فإن شعورهم على المستوى الكلى متساوٍ بهذه المصادر ، مع وجود ميل أكثر لدى فئة العزاب للشعور بهذه المصادر مجتمعة إذ كان الوسط الحسابى لها (٣,٥٢) . أما على المستوى الجزئى ، فقد كانت هناك فروق

دلالة إحصائية بين مصدر عدم تحقيق التوقعات ، والحالة الاجتماعية ، وهذه الفروق تعزى لفئة العزاب بوسط حسابى (٣,٣٨) ، وذلك من الموظفين الجدد الذين لم يمضِ على تعيينهم فترة طويلة (حديثى التعيين) ، وبالتالى قد يختلف ما درسوه فى الكليات عما هو موجود فعلاً على أرض الواقع ، وبذلك فإن ما كانوا يتوقعونه داخل محيط العمل هو غير موجود فعلاً ، وبذلك تبرز هذه الصدمة أو هذا الشعور . فى حين أن المتزوجين هم من أصحاب الخبرة الأطول ، وبالتالى يكونون أكثر تأقلماً مع هذا المحيط ، وبالتالى أقل شعوراً بعدم تحقيق التوقعات .

١ - فقدان روح المودة والألفة ، بوسط حسابى (٣,٧) .

٢ - الشعور بالضبط والتحكم الخارجى ، بوسط حسابى (٣,٥٢) .

٣ - الشعور بعدم تحقيق التوقعات ، بوسط حسابى (٣,٣٨) .

وهذا طبيعى ؛ لأن فئة العزاب هم الأكثر ميلاً للشعور بهذه المصادر على المستوى الكلى ، وعلى المستوى الجزئى ، لأن الموظفين الجدد (وهم فى أغلبهم ضمن فئة الأعزب) يكونون غير قادرين على إقامة العلاقات الودية داخل محيط العمل ، فهم يشعرون بالغربة فى البداية ، لأن الوسط الذى يعملون فيه وسط جديد ، وبحاجة إلى فترة من الزمن حتى يكونوا قادرين على إقامة العلاقات داخل محيط العمل . أما المصدر الثانى وهو الشعور بالضبط والتحكم ، فهم - بحكم حداثتهم وعدم اكتسابهم الخبرة الكافية - بحاجة للتعلم من المرضين الأقدم منهم ، ومن الأطباء ، وبالتالى يشعرون أن كل هذه الفئات هى التى توجههم ، وتضبط تصرفاتهم . من هنا ينبع شعورهم بسلبيات الإدارة البيروقراطية ، ريثما يكتسبون الخبرة اللازمة ، فيقل شعورهم بهذا المصدر. أما شعورهم بعدم تحقيق التوقعات ، فهو مع هذا الفارق الشاسع بين ما درسوه وما هو موجود ، يشعرهم بهذا الشعور .

لذلك ، وحيث إنه لم يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره ، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية فإنه يتم قبول الفرضية على المستوى الكلى ورفضها على المستوى الجزئى ، فيما يتعلق بوجود فروق بين الشعور بعدم تحقيق التوقعات كمصدر من مصادر الاغتراب ، ومتغير الحالة الاجتماعية .

سادساً - متغير القسم الذى يعمل فيه الممرض ، ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) بين متغير القسم الذى يعمل فيه الممرض والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل (ف) لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة . كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن-كولز)، لاختبار جوهرية الفروقات الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير القسم الذى يعمل فيه الممرض .

الجدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادى للمتغير المستقل (القسم الذى يعمل فيه الممرض)

البيان	جراحة		باطنى		طوارئ		توليد		أطفال		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب	٣,٣١	٠,٥٧	٣,٢٤	٠,٦١	٣,٣٣	٠,٥٦	٣,٢٤	٠,٥٤	٣,٠٣	٠,٣٦	٠,٦٢	٠,٧٦
مصادر الاغتراب الوظيفى												
سلبيات البيروقراطية	٣,١٣	٠,٦٥	٣,٣٤	٠,٦١	٣,٢٦	٠,٦٦	٣,٦٣	٠,٦٧	٣,٤٣	٠,٩١	١,٠٤	٠,٤
عدم تحقيق التوقعات	٣,١٣	,٠٦	٣,٧٥	٠,٥٧	٣,٤٥	٠,٧١	٣,٦٢	٠,٠٧	٣,٦	٠,٥	٠,٤	٠,٨٩
فقدان روح الألفة	٣,٤٥	٠,٤١	٣,٧٥	٠,٥٥	٣,٦٦	٠,٤٨	٣,٧	٠,٦٢	٣,٥٤	٠,٦٣	٠,٣٦	٠,٩٢
المصادر كلية	٣,٤٥	٠,٤٨	٣,٥٦	٠,٤٦	٣,٤٦	٠,٥٥	٣,٦٥	٠,٥٥	٣,٥٢	٠,٢٥	٠,٢٧	٠,٩٦

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) .

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ، ومتغير القسم الذى يعمل فيه الممرض أو الممرضة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) ، إذ كانت قيمة (ف) تساوى (٠,٦٢) ، وكان مستوى الدلالة (٠,٧٦). ولكن من خلال المتوسطات الحسابية يتضح أن الممرضين العاملين فى قسم الطوارئ لديهم ميل أكثر للشعور بالاغتراب ، إذ كان الوسط الحسابى (٣,٣٣) ؛ وذلك لأن هذا القسم هو أكثر الأقسام تعرضًا للإجهاد الوظيفى الناجم عن عبء العمل الملقى

علىٰ عاتقهم ، بالإضافة إلى تعاملهم مع حالات السقوط والحوادث التى قد تنفّرهم من العمل ، وبالتالى يشعرون بالاغتراب الوظيفى .

أما عن علاقة هذا المتغير مع مصادر الشعور بالاغتراب ، فكما يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو المصادر الثلاثة الشعور بالاغتراب - مجتمعة ومنفردة - تعزى للقسم الذى يعمل فيه الممرض ، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (٠,٢٧) ، بمستوى دلالة (٠,٩٦) ، إلا أنه يتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن هناك ميلاً للشعور بعدم تحقيق التوقعات - كمصدر من مصادر الاغتراب - اكثر لدى الممرضات العاملات فى قسم التوليد ، إذ كان الوسط الحسابى (٣,٦٣) ، وذلك قد يرجع إلى طبيعة عملهن المحصورة فقط فى مراقبة وتقديم الرعاية الطبية لفئة واحدة ، هى فئة النساء اللواتى يحضرن إلى المستشفى للإنجاب ، وبالتالى فإن فرصة الدوران الوظيفى التى يتلقاها الممرضون الآخرون تكاد تكون معدومة لدى العاملات فى هذا القسم ، مقارنة مع غيرهن فى الأقسام الأخرى ، فأغلب الأحيان يتم تخصيص فئة معينة من الممرضات لهذا القسم ، بينما فى الأقسام الأخرى هناك نوع من الدوران الوظيفى .

أما بالنسبة لمصدر سلبيات الإدارة البيروقراطية ، فهناك ميل للشعور بهذا المصدر من قبل الممرضات العاملات فى قسم التوليد أيضاً بوسط حسابى (٣,٦٣) ، وذلك قد يعزى لطبيعة عملهن المحددة فى هذا القسم ، والذى يكاد يكون روتينيًا وأكثر رتابة مقارنة مع غيره من الأقسام ، إذ إن العمل فى معظمه يقع على عاتق القابلات القانونيات ، وبالتالى فإن هذه الرتابة فى العمل ، إضافة إلى أن المحور الأساسى فى قسم التوليد هو القابلات ، لذلك تشعرن الممرضات العاملات فى هذا القسم بالسلبيات الإدارية البيروقراطية أكثر من غيرهن من الممرضات العاملات فى الأقسام الأخرى . كما يتضح أن هناك ميلاً للشعور بفقدان روح الألفة والمودة كمصدر من مصادر الاغتراب لدى الممرضين العاملين فى القسم الباطنى أكثر من غيرهم ؛ وذلك بسبب عدم وجود تنسيق بين الأطباء والتمريض ، كما هو موجود فى الأقسام الأخرى كالجراحة ، لوحظ (من خلال زيارات الباحث الميدانية) فى هذا القسم وجود توتر فى العلاقات بين الأطباء وهيئة التمريض ، كما أن هناك استغلالاً من قبل الأطباء ومن جهة أخرى ؛ لأن طبيعة مرضى قسم الباطنى وأغلبهم من مرضى السكر ، والكلى ، والجلطات الدموية الذين يتميزون بالمزاج العصبى نتيجة لأوضاعهم الصحية ، وهذا

كله قد لا يخلق جو الود والمحبة لدى العاملين فى هذا القسم . أما على مستوى المصادر مجتمعة ، فلوحظ أن هناك ميلاً لدى المرضات العاملات فى قسم التوليد لشعور بهذه المصادر مجتمعة أكثر من غيرهن فى الأقسام الأخرى .

لذلك ، وحيث إنه لم يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \leq 0.05$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى لمتغير القسم الذى يعمل فيه المرض ، فإنه يتم قبول الفرضية على المستويين الكلى والجزئى .

سابعًا - متغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض . ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \leq 0.05$) بين متغير المستشفى الذى يعمل فيه المرض والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل (ف) لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة . كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن -كولز) لاختبار جوهرية الفروقات الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد مجتمع الدراسة ، وذلك تبعاً لمتغير المستشفى الذى يعمل فيه المرض .

حيث يتضح من الجدول رقم (١١) أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \leq 0.05$) بين متغير المستشفى ، ومتغير الشعور بالاغتراب الوظيفى ، ويعزى هذا الشعور لصالح المرضين والمرضات العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة بوسط حسابى (٣,٤٩) ، وذلك قد يعود لضغط العمل على هذا المستشفى وما يتعرض له المرضون من إجهاد وظيفى إضافة إلى أن مستشفى الأميرة بسمة هو المستشفى المركزى بالنسبة لمحافظات الشمال ؛ وبالتالى يلتزم بالتشدد فى تطبيق الأوامر والأنظمة أكثر من غيره من المستشفيات ، وهذا يخلق عند المرضين شعوراً بالاغتراب ، كما أن مستشفى الأميرة بسمة مستشفى تعليمى ، فهناك الطبيب المقيم ، وطبيب الامتياز ، والإخصائى ، وهناك رئيس القسم ، وجمعيهم يلقون الأوامر للممرضين ، هذا كله يولد ضغطًا كبيرًا على المرضين العاملين فى هذا المستشفى ، ويجعل عندهم درجة من الشعور بالاغتراب الوظيفى أكثر من غيرهم من المرضين العاملين فى المستشفيات الأخرى .

الجدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادى للمتغير المستقل (المستشفى الذى يعمل فيه الممرض)

البيان	بسمة		الرمثا		الإيمان		راية		جرش		المفرق		معاذ		أبو عبيدة		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب	٣,٤٩	٠,٦٤	٢,٩	٠,٤٣	٣,٢١	٠,٣٥	٣,١٩	٠,٠٥١	٣,٢٥	٠,٥١	٣,٢	٠,٢٥	٢,٢٦	٠,٢١	٣,٣٩	٠,٥٨	*١,٩	٠,٠٠٦
مصادر الاغتراب الوظيفى																		
عدم تحقيق التوقعات	٢,٨٣	٠,٤	٣,١٧	٠,٨١	٢,٨٤	٠,٥٥	٣,٢	٠,٥٥	٢,٢٧	٠,٧٠	٢,٣٨	٠,٧٩	٢,٥	٠,٧١	٣,	٠,٨٠	*٣,٣	٠,٠٠٢
سلبيات البيروقراطية	٣,٩	٠,٥٣	٢,٤	٠,٩١	٣,٠٦	,٥٦	٣,٢	٠,٦	٢,٤	٠,٦	٠,٣٨	٠,٦٨	٢,٧	٠,٦٥	٢,٧	٠,٥	٤,١	٠,٠٠١
فقدان روح الألفة	٢,٦	٠,٤٩	٣,٦	٠,٧٧	٢,٥١	٠,٣٦	٢,٤	٠,٥	٢,٧	٠,٥	٢,٥٦	,٦	٢,٨	٠,٤٤	٢,٧	٠,٥	*٢,٩	٠,٠٠٥
المصادر كلية	٢,٨	٠,٣٥	٣,٣	٠,٧٧	٢,١٤	٠,٣٥	٣,٣	٠,٤	٢,٥	٠,٥	٢,٤	٠,٥	٢,٧	٠,٤٧	٢,٦	٠,٤	*٤,٦٥	٠,٠٠١

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) .

أما مصادر الاغتراب الوظيفى ، فكما يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة معنوية فى إجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير القسم الذى يعمل فيه المرض ومصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى سواء كانت مجتمعة أو منفردة . فبالنسبة للشعور بعدم تحقيق التوقعات كمصدر للشعور بالاغتراب الوظيفى ، فقد وجد أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ ∝) ، وتميل هذه الفروق لصالح الممرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة ، وذلك قد يرجع للأسباب التى ذكرت سابقاً من حيث ازدحام العمل ، والعبء الكبير فيه ، والتنافس والصراع على السلطة بين أفراد عينة الدراسة مقارنة بالمستشفيات الأخرى . وكذلك الأمر بالنسبة للشعور بالضبط والتحكم الخارجى ، وفقدان روح المودة والألفة على المستوى الكلى . وهذا قد يتفق الى حدٍ ما مع ما توصلت إليه دراسة (دينان : ١٩٨٠م) على تلاميذ المرحلة الثانوية بغرب أستراليا ، حيث وجد أن تلاميذ المدارس صغيرة الحجم كانوا أقل عرضة للاغتراب ، وأرجع ذلك لتزايد تفاعلهم مع معلميهم [٢٥] ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاغتراب "ظاهرة حضرية" ، إذ إنه بالمقارنة مع الأرياف والقرى الصغيرة نجد أن المدن بنظمها المعقدة تخلق مشكلة الاغتراب ؛ وذلك بسبب ضعف الروابط الاجتماعية ، مما يجعل الفرد مجبراً على التفاعل مع الآخرين كغرباء . وهذا ينطبق على الممرضين والممرضات

القانونيين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة أكثر من غيرهم فى المستشفيات الأخرى ، إذ إن الطابع المدنى (الحضرى) يغلب على مدينة إربد أكثر من بقية مدن ومحافظات الشمال التى ما زالت تعيش الطابع القروى رغم مدنيتها[٢٦] .

ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار (نيومن - كولز) ، للمقارنات البُعدية وذلك لمعرفة لصالح أى من الفئات العمرية كانت الفروق الإحصائية فى الشعور بالاغتراب الوظيفى . حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة من المرضين فى مستشفى الأميرة بسمة والمرضين فى مستشفى أبو عبيدة ، وذلك لصالح المرضين فى مستشفى الأميرة بسمة ، إذ كان الوسط الحسابى (٣,٤) مقارنة مع (٣,٣) لمستشفى أبو عبيدة . وقد يعزى ذلك إلى ضغط العمل الكبير فى مستشفى الأميرة بسمة ، والمركزية الشديدة المطبقة فى هذا المستشفى ، مقارنة مع مستشفى أبو عبيدة حيث صغر الحجم والجو الاجتماعى مع ضغط عمل أقل .

أما على مستوى مصادر الاغتراب ، فيوضح الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار (نيومن- كولز) لصالح أى من المستشفيات كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بمصادر الاغتراب الوظيفى ، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مصدر الشعور بعدم تحقيق التوقعات لتقديرات اتجاهات الممرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة ، وكل من مستشفى معاذ وأبو عبيدة ، ولصالح المرضين فى مستشفى أبو عبيدة .

أما دور البيروقراطية الإدارية ، فيوضح الجدول رقم (١٤) اختبار (نيومن- كولز) لصالح أى من المستشفيات كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بهذا المصدر، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مصدر البيروقراطية الإدارية لتقديرات اتجاهات المرضين العاملين فى مستشفى الإيمان ، والمرضين العاملين فى مستشفى بسمة ، ومعاذ ، وأبو عبيدة ، وذلك لصالح المرضين العاملين فى مستشفى بسمة ، ومعاذ ، وأبو عبيدة .

وحيث إنه يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \leq 0.05$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ، ومصادره تعزى لمتغير المستشفى الذى يعمل فيه المرض ، فإنه يتم رفض الفرضية على المستويين الكلى والجزئى .

الجدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البعدى لمدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى حسب متغير المستشفى

	المستشفى	بسمة	الرمثا	الإيمان	راية	جرش	المفرق	معاذ		الوسط الحسابى
الشعور بالاغتراب الوظيفى	بسمة									٣,٤
	الرمثا									٢,٩
	الإيمان									٣,١٣
	راية									٣,١٩
	جرش									٣,٢٥
	المفرق									٣,٢
	معاذ									٣,٢٦
	أبو عبيدة	*								٣,٣

الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البعدى لمدى الشعور بعدم تحقيق التوقعات كمصدر للاغتراب الوظيفى حسب متغير المستشفى لأفراد مجتمع الدراسة

	المستشفى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	الوسط الحسابى
الشعور بمصدر عدم تحقيق التوقعات	١									٣,٨
	٢									٣,١٨
	٣									٢,٨٤
	٤									٣,٢
	٥									٣,٢٧
	٦									٣,٣٨
	٧	*								٢,٥
	٨	*								٣,٤

مناقشة فرضية الدراسة :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) فى شعور أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم .

لتحليل هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لشعور الموظفين بالاغتراب الوظيفى ، ومصادر هذا الشعور ، كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن-كولز) لاختبار جوهرية الفروق الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد مجتمع الدراسة .

الجدول رقم (١٤)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البعدى لمدى البيروقراطية كمصدر للاغتراب الوظيفى حسب متغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض

	المستشفى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	الوسط الحسابى
سلبيات الإدارة البيروقراطية	١			*						٣,٩
	٢									٣,٤
	٣									٣,٩
	٤									٣,٢
	٥									٣,٤
	٦									٣,٣٨
	٧			*						٣,٧
	٨			*						٣,٧

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الأحادى لمدى شعور المرضين والمرضات أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفى ، ومصادر هذا الاغتراب ، والمتغيرات الديمغرافية . حيث يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شعور أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفى تعزى للخصائص الديمغرافية على المستوى الكلى ، أما على المستوى الجزئى فقد وجد أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(0.05 ≥ ∝) بين متغير العمر والشعور بالاغتراب الوظيفى حيث كانت قيمة (ف = ١,٢٨) وعلى مستوى دلالة (٠,٠٢) ، وهذا يدل على أن المرض أو المرضة كلما قلّ عمره قلّ شعوره بالاغتراب . فالموظف فى بداية حياته الوظيفية يشعر أنه مغترب عن عمله ، وهذا الاغتراب ناجم عن شعوره بعدم تحقيق توقعاته ، ثم فى الفئة العمرية اللاحقة يشعر المرض بالاغتراب الناجم عن شعوره بسلبيات الإدارة البيروقراطية حيث تسود المركزية فى اتخاذ القرار . وبالتالى فليس على المرض إلا أن ينفذ ما يلقى إليه ، وبالتالى يعمق من شعوره بالاغتراب ، ومع هذا الشعور والصدمة بالواقع يصبح غير قادر على إقامة العلاقات الودية المرحة داخل محيط عمله سواء مع الأطباء والإدارة الذين يمثلون مراكز اتخاذ القرار ، أو مع المرضى ومرافقيهم ، فنتيجة لضغط العمل الكبير لا يكون لدى المرض أو المرضة المتسع من الوقت لإقامة هذه العلاقات ، أما العلاقات بين الزملاء ، فنتيجة للنزاع الشديد للوصول إلى مراكز السلطة المحدودة فى مجال التمريض ، وقد تحول هذا النزاع الإيجابى فى بدايته إلى عدوانية ؛ نتيجة اللاموضوعية من قبل الإدارة فى الترشيح لتلك المراكز أو فى التنسيب للدورات .

الجدول رقم (١٥)

الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره والمتغيرات الشخصية والتنظيمية

البيان	الشعور بالاغتراب		مصادر الشعور بالاغتراب							
			عدم تحقيق التوقعات		سلبيات الإدارة البيروقراطية		فقدان روح الألفة		المصادر مجتمعة	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الجنس	٠,٤٨	٠,٤٨	٤,٧*	٠,٠٣	٤,٧*	٠,٠٢	١,٨٥	٠,١٧	٢,٨	٠,٠٨
العمر	١,٢٦*	٠,٠٢	٣,٩*	٠,٠٤	٤,٣٧*	٠,٠١	٣,٠٩*	٠,٠٤*	٣,٦*	٠,٠٢
الخبرة	٠,٩٧*	٠,٠٦	٠,٤٢	٠,٣	٠,٦٣	٠,٦٩	١,٥٢	٠,١٢	٠,٥٩	٠,٦
الراتب الشهرى	٠,٠١	٠,٩	٠,٠١	٠,٩	١,٠٥	٠,٣	٠,٦	٠,٤	٠٥٧	٠٤٥
الحالة الاجتماعية	٢,٧١	٠,١٠	٤,١٧*	٠,٠٤	١,٢٧	٠,٢٦	٠,٠٣	٠,٩٥	١,٠٤	٠,٣
المستشفى	١,٩٧*	٠,٠٦	٣,٣*	٠,٠٠٢	٤,٧	٠,٠٠١	٢,٩*	٠,٠٠٥	٤,٦*	٠,٠٠١
القسم	٠,٦٢	٠,٧٦	١,٠٤	٠,٤	٠,٤	٠,٨٩	٠,٣٦	٠,٨٢	٠,٢٧	٠,٩٦
المستوى الكلى	١,٦٦	٠,١٨	٤,١٧	٠,٤	٣,٤	٠,٢٦	١,٢	٠,٢٧	١,٢٧	٠,٢٦

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) .

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة ، فقد كانت متفقة ومتغير العمر ، بحيث كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والشعور بالاغتراب الوظيفى ، وتعزى تلك الفروق لصالح سنوات الخبرة الأقل .

أما بالنسبة للمستشفى الذى يعمل فيه المرض والشعور بالاغتراب الوظيفى ، فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح المرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة ، وقد يرجع ذلك إلى كون مستشفى الأميرة بسمة هو المستشفى المركزى بالنسبة لمحافظات الشمال ، وبالتالى نتيجة لضغط العمل الزائد فجميع التحويلات للحالات المرضية تكون لهذا المستشفى . من جهة أخرى فكونه المستشفى المركزى يجعل التشديد منه كبيراً على التقيد التام بالتعليمات والأنظمة الصادرة ، سواء كانت تعليمات إدارية أو طبية ، وهذا كله يولد حالة من الشعور بالاغتراب الوظيفى ، على عكس المستشفيات الأخرى التى تكون صغيرة الحجم ، قليلة الضغط من قبل المراجعين ، مما يساعدهم على إقامة روح المودة والألفة داخل محيط العمل .

وحيث إنه لم يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى للمتغيرات (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والراتب الشهرى ، القسم الذى يعمل فيه المرض) ، فإنه يتم قبول الفرضية على المستوى الكلى ورفضها على المستوى الجزئى فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة مع (العمر، والخبرة ، والمستشفى الذى يعمل فيه المرض) .

النتائـــج :

استناداً إلى التحليل السابق لفرضية الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

١ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير الجنس ، مما يدل على أن شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى - بغض النظر عن جنسهم (ذكوراً أو إناثًا) - متشابه ، مع وجود ميل أكثر عند الذكور للشعور بالاغتراب الوظيفى منه عند الإناث ، ويتضح ذلك من الوسط الحسابى لفئة الذكور (٣,٣١) ، مقارنة معه بفئة الإناث (٣,١٧) .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير الجنس فهو :

أ – فقدان روح الألفة والمودة .

ب – سلبيات الإدارة البيروقراطية .

جـ – عدم تحقيق التوقعات .

٢ – تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير الفئة العمرية ، حيث تميل هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) . وبالتالى فهم الأكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفى مقارنة مع غيرهم من الفئات العمرية الأخرى . كما توصل اختبار (نيومن – كولز) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للشعور بالاغتراب الوظيفى بين المتوسطات الحسابية لشعور أفراد مجتمع الدراسة من ذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، والفئة العمرية (من ٢٦–٣٠ سنة) ، ولصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير الفئة العمرية فكان كالتالى :

أ – عدم تحقيق التوقعات .

ب – الإدارة البيروقراطية .

جـ – فقدان روح المحبة والألفة .

٣ – تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير سنوات الخبرة ، وبالتالى باختلاف سنوات الخبرة فإن شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى متشابه ، مع وجود ميل أكثر للشعور بالاغتراب الوظيفى لأصحاب الخبرة (من ٦–١٠سنوات) مقارنة مع أقرانهم من ذوى سنوات الخبرة الأقل والأكثر . ولم يتوصل اختبار (نيومن – كولز) البعدى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، مما يعنى أيضاً أن تقديرات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة متشابهة فيما يتعلق بشعورهم بالاغتراب الوظيفى .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فكان كالتالى :

أ- عدم تحقيق التوقعات .

ب - الإدارة البيروقراطية .

جـ - فقدان روح الألفة والمودة .

٤ - أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير الراتب الشهرى لأفراد مجتمع الدراسة ولكن تبين وجود ميل أكثر لهذا الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة الذين يتقاضون راتبًا شهريًا (من ٢٠١-٣٠٠ دينار) بوسط حسابى (٣,٣) ، مقارنة مع (٣,٢٩) للفئة (٢٠١ دينار فأكثر) . أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير المرتب الشهرى فكان كالتالى :

أ - الإدارة البيروقراطية .

ب - فقدان روح الألفة والمودة .

جـ - عدم تحقيق التوقعات .

٥ - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة ومتغير الحالة الاجتماعية . وهذا يعنى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة متشابهة فيما يتعلق بشعورهم بالاغتراب الوظيفى باختلاف حالتهم الاجتماعية ، ولكن تبين وجود ميل أكثر لدى فئة المتزوجون للشعور بالاغتراب الوظيفى ، مقارنة مع فئة العزاب ، إذ كان الوسط الحسابى لفئة متزوج (٣,٣١) ، مقارنة مع (٣,١٩) لفئة العزاب .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية فكان :

أ- فقدان روح الألفة والمودة .

ب - الإدارة البيروقراطية .

جـ - عدم تحقيق التوقعات .

٦ - كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة، ومتغير القسم الذى يعمل فيه المرض . مع وجود ميل للممرضين العاملين فى قسم الطوارئ للشعور بالاغتراب الوظيفى أكثر من غيرهم من العاملين فى الأقسام الأخرى بوسط حسابى (٣,٣٣) .

وكان الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير القسم الذى يعمل فيه المرض كالتالى :

أ - فقدان روح المودة والألفة .

ب - عدم تحقيق التوقعات .

جـ - الإدارة البيروقراطية .

٧ - توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ، ومتغير المستشفى الذى يعمل فيه المرض ، يعزى لصالح الممرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة بوسط حسابى (٣,٤٩). كما توصل اختبار (نيومن - كولز) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة ، والممرضين فى مستشفى أبو عبيدة ، ولصالح الممرضين فى مستشفى الأميرة بسمة .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير المستشفى فكان :

أ - الإدارة البيروقراطية .

ب - عدم تحقيق التوقعات .

جـ - فقدان روح الألفة والمودة .

وهكذا تمّ إثبات صحة فرضية الدراسة التى تتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \propto$) ، فى مدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس ، والمرتب الشهرى ، والحالة الاجتماعية ، والقسم) ، ولكن تمّ دحض صحة هذه الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالخصائص الشخصية (العمر، والخبرة ، والمستشفى).

التوصيات :

بناءً على النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة ، يمكن تقديم بعض التوصيات الهادفة لمعالجة الاغتراب الوظيفى ، وتتضمن هذه التوصيات ما يلى :

١ – العمل على تقوية انتماء أفراد مجتمع الدراسة من فئة الذكور ، وتحقيق الانسجام والألفة بينهم داخل محيط العمل ، إذ اتضح من خلال مناقشة فرضية الدراسة أن هناك ميلاً للشعور بالاغتراب الوظيفى لدى فئة الذكور أكثر منه عند الإناث ، وحيث إن ترتيب مصادر هذا الشعور احتل فيها فقدان روح المودة والألفة داخل محيط العمل المرتبة الأولى بغض النظر عن الجنس، فإن العمل على إيجاد وخلق بيئة عمل تسودها علاقات المودة والمحبة سيقوى انتماء المرضين ، وبالتالى يزيد إنتاجيتهم .

٢ – الارتقاء بالوضع الحالى فى بيئة المستشفيات الحكومية ، العملية أو العمل على الانطلاق للتدريس فى الجامعات والمعاهد التى تدرس التمريض من الواقع الحالى، وهذا الارتقاء بالواقع يعمل على تقليص الفجوة بين ما يدرس فى تلك الجامعات والمعاهد ، وما هو موجود فعلاً على أرض الواقع، وبالتالى نكون قد قللنا الاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة أصحاب الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، الذين يعانون أكثر من غيرهم من الاغتراب الوظيفى .

٣ – وفى سبيل تقليل الاغتراب الوظيفى لدى فئة المرضين أصحاب الخبرة (من ٦–١٠ سنوات) ينبغى العمل على تخطيط المسار الوظيفى ، بحيث يسمح بالترقى فى السلم الوظيفى ، إذ إن المصدر الأول للشعور بالاغتراب – حسب متغير سنوات الخبرة – كان عدم تحقيق التوقعات . فالعمل على الإغناء الوظيفى لمهنة التمريض . أو إلحاقهم بدورات تدريبية ، أو الارتقاء فى السلم الوظيفى واحتلال مناصب إدارية متقدمة ، هو توقع كل موظف .

٤ – رفع الحد الأدنى للمرتب الشهرى للممرضين ، إذ تبين أن أفراد مجتمع الدراسة أصحاب الراتب الشهرى الأقل ، هم الأكثر ميلاً للشعور بالاغتراب الوظيفى ، لذلك فإن رفع سلم الرواتب للممرض فى بداية حياته الوظيفية قد يساعد على تقليل الشعور بالاغتراب .

٥ – تعزيز عدد الممرضين القانونيين العاملين فى قسم الطوارئ وعمل رحلات ترفيهية ، مما قد يساعد على تقليل الإجهاد الوظيفى فى هذا القسم ، ويسمح بإقامة روح المودة والألفة داخل محيط العمل ، إذ تبين أن فقدان روح المودة هو المصدر الأول للاغتراب بالنسبة لمتغير القسم الذى يعمل فيه الممرض ، لذلك فإن العمل على إيجاد روح المودة والألفة داخل محيط العمل يقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد عينة الدراسة .

٦ – تقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة فى مستشفيات وزارة الصحة بإقليم الشمال . إذ وجد بالنسبة لمتغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض أن أكثر المصادر تسبباً للاغتراب هو الإدارة البيروقراطية ، لذلك فإن تقليل حدة سلبيات الإدارة البيروقراطية يقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة .

٧ – كما توصى الدراسة بإجراء دراسات مشابهة على مستوى أوسع من مستشفيات وزارة الصحة الأردنية ، وتكون شموليتها لمصادر أكثر للشعور بالاغتراب الوظيفى ؛ وذلك بهدف وضع آلية معالجة تقلّص من هذا الشعور ، وتجعل الموظف أكثر حماساً وإخلاصاً فى إنجازه لعمله .

الهوامش

(١) كامل عمران : "أثر بعض المحددات الشخصية على الاغتراب الشخصي في مجال العمل"، **الإدارة العامة** ، ع٦٦، (١٩٩٠م) ، ص (١١٦) .

(٢) بركات حليم : **المجتمع العربي المعاصر** ، مركز الوحدة العربية ، بيروت (١٩٨٤م) ، ص ص (٤٤٧-٤٤٨).

(٣) محمد الدقس : **التغيير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق** ، دار مجدلاوي للنشر، عمان (١٩٩٦م) ، ص (٢٥٢).

(٤) كامل عمران : مرجع سابق ، ص (١١٩) .

(٥) محمد الدقس : مرجع سابق ، ص (٢٤٨) .

(٦) Aiken M. & Hage J. (1996) : "Organizational Alienation", **Am. Social Review,** p. (497) .

(٧) Micheal Crimes & Charless Bonjean, (1970) : "Bureaucracy and Alienation", **So-cial forces,** vol. 48, No. 3, p. (372).

(٨) مازن رشيد : (١٩٩٣م) : "الانغماس الوظيفي : دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز** ، م (٦) ، ص (١٠١).

(٩) نفس المصدر، ص (١٠٢).

(١٠) نفس المصدر ، ص (١٠١).

(١١) عبد الله محمد عبد الرحمن : **معوقات البناء التنظيمي في المستشفيات** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ١٩٩٠م ، ص (١٣١) .

(١٢) عبد العزيز الخزاعلة : "الرضا الوظيفي للممرضين والممرضات العاملين في وزارة الصحة بالأردن"، **مجلة دراسات مستقبلية** ، جامعة أسيوط ١٩٩٧م ، ع (٢) ، ص (١٠١) .

(١٣) موسى اللوزي : " الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام الأردني"، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية** ،١٩٩٤م ، م (٢١) ، ع (٦)، ص (١٤٠) .

(١٤) Chifford J. Mottaz, (1988) : "Work Satisfaction amonh Hospital Nurses", **Hospital & Health Services Admin Journal,** Chicago, vol.33. No.1. p. (57-74).

(١٥) موسى اللوزى ، مرجع سابق ، ص (١٥١) .

(١٦) John Clark فى قبلان المجالى : "العلاقة بين الاختصاص الأكاديمى وبعض جوانب الاغتراب وفقاً لمقياس دواين داين : دراسة ميدانية ، **أبحاث اليرموك** ، ١٩٩٣م (٩)، ع (٤) ، ص ص (٣٤٧-٣٦٦).

(١٧) على عسكر، أحمد عباس : " مدى تعرض العاملين لضغوط العمل فى بعض المهن الاجتماعية"، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، الكويت ١٩٨٨م ، م١٦، ع٤، ص ص (٦٥-٨٨).

(١٨) Tayseer Ahmad et. al, (1996) : "Development of Stressors seale among healt pro- feesionals in the Royal Medical Services", **Journal of the Royal Medical Services,** vol.3. No.1. p. (22-25).

(١٩) Marcio Orsolits, (1984) : "Effects of the Organizational Characteristics on the Turn- over in Cancer Nursing," **Ocology Nursing Forum,** vol.11, No.1, p. (59).

(٢٠) Khalid Saad bin Saeed, (1995) : "Factors which Influence Nurses, Intention to Leave the Hospital", Riyath City, **Journal of King Saud University,** vol.7, No.2, p.(85).

(٢١) السيد شتا : **نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ١٩٩٣م ، ص (٢٩٣) .

(٢٢) السيد شتا : **نظرية الاغتراب** ، دار عالم الكتب ، الرياض ١٩٨٤م ، ص (٢٩٣) .

(٢٣) نفس المصدر، ص (٢٩٨) .

(٢٤) قبلان المجالى (١٩٩٣م)، المرجع السابق ، ص ص (٣٤٧ - ٣٦٦) .

(٢٥) عبد المطلب الفريضى ، عبد العزيز الشخص : "دراسة ظاهرة الاغتراب لدى عينة من طلاب الجامعة السعوديين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى"، **مجلة رسالة الخليج العربى** ، الرياض ١٩٩١م ، م (١٢) ، ع٣٩، ص ص (٦٢-٦٦) .

(٢٦) نفس المصدر، ص (٢٦) .

(٢٧) نفس المصدر، ص (٦٥) .

(٢٨) قبلان المجالى ، مرجع سابق ، ص (٣٥٠) .

المراجــع

أولاً – المراجع العربية :

١ – عبد العزيز الخزاعلة : «الرضا الوظيفى للممرضين والممرضات العاملين فى وزارة الصحة بالأردن»، **مجلة دراسات مستقبلية** ، جامعة أسيوط ١٩٩٧م ، ع (٢) .

٢ – محمد الدقس : **التغيير الاجتماعى بين النظرية والتطبيق** ، دار مجدلاوى للنشر، عمان ١٩٩٦م .

٣ – عبد المطلب الفريضى ، وعبد العزيز الشخص : «دراسة ظاهرة الاغتراب لدى عينة من طلاب الجامعة السعوديين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى»، **مجلة رسالة الخليج العربى** ، الرياض ١٩٩١م ، م (١٢) ، ع (٣٩) .

٤ – موسى اللوزى : «الرضا عن المناخ التنظيمى لدى الأفراد العاملين فى مستشفيات القطاع العام الأردنى»، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية** ، ١٩٩٤م ، م (٢١) ، ع (٦) .

٥ – قبلان المجالى : «العلاقة بين الاختصاص الأكاديمى وبعض جوانب الاغتراب وفقاً لمقياس دواين داين : دراسة ميدانية» ، **أبحاث اليرموك** ، ١٩٩٣م ، م (٩) ، ع (٤) .

٦ – حليم بركات : **المجتمع العربى المعاصر** ، مركز الوحدة العربية، بيروت ١٩٨٤م .

٧ – مازن رشيد : "الانغماس الوظيفى : دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز** ، ١٩٩٣م ، م (٦) .

٨ – السيد شتا : **نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ١٩٩٣م .

٩ – السيد شتا : **نظرية الاغتراب** ، دار عالم الكتب ، الرياض ١٩٨٤م ، ص ص (٢٧٣–٢٨٥) .

١٠ – عبد الله محمد عبدالرحمن : **معوقات البناء التنظيمى فى المستشفيات** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٠م .

١١ – على عسكر وعباس أحمد : «مدى تعرض العاملين لضغوط العمل فى بعض المهن الاجتماعية»، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، الكويت ١٩٨٨م ، م (١٦) ، ع (٤) .

١٢ – كامل عمران : «أثر بعض المحددات الشخصية على الاغتراب الشخصى فى مجال العمل»، **الإدارة العامة** ، ع (٦٦) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Aiken M. & Hage J. (1969) : "Organizational Alienation", **Am. Social Review**.

2 - Chifford J. Mottaz, (1988) : "Work Satisfaction amonh Hospital Nurses", **Hospital & Health Services Admin. Journal,** Chicago, vol.33, No.1.

3 - Khalid Saad bin Saeed, (1995) : "Factors which Influence Nurses, Intention to Leave the Hospital", Riyath City, **Journal of King Saud University,** Vol.7, No.2.

4 - Marcio Orsolits, (1984) : "Effects of the Organizational Characteristics on the Turnover in Cancer Nursing," **Ocology Nursing Forum**, Vol. 11, No.1.

5 - Micheal Crimes & Charless Bonjean, (1970) : "Bureaucracy and Alienation", **Social forces,** Vol. 48, No. 3.

6 - Tayseer Ahmad et. al, (1996) : "Development of Stressors seale among healt profeesionals in the Royal Medical Services", **Journal of the Royal Medical Services,** Vol. 3, No.1.

ملحق الدراسة

الاستبانة

أخى الممرض ، أختى الممرضة :

تحية طيبة وبعد ...

أقوم بدراسة ميدانية بهدف التعرف على مدى شعور الموظف بالاغتراب الوظيفى وعدم انسجامه وانتمائه للعمل ، وما هى أسباب ذلك الاغتراب ، وذلك كدراسة ميدانية لآراء الممرضين والممرضات القانونيين فى مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال . وقد وقع الاختيار عليكم ضمن عينة الدراسة ، لذا أرجو منكم التفضل بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية تامة ، علمًا بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط .

الباحث

أولاً - المعلومات الشخصية :

١ - الجنس : □ ذكر □ أنثى

٢ - العمر : □ ٢٥ سنة فأقل □ من ٢٦- ٣٥سنة □ ٣٦ سنة فأكثر

٣ - الخبرة : □ ٥ سنوات فأقل □ من ٦-١٠سنوات □ ١١-١٥ سنة

□ ١٦ سنة فأكثر

٤ - القسم : □ جراحة □ باطنى □ توليد

□ طوارئ □ أطفال

٥ - الحالة الاجتماعية : □ أعزب □ متزوج □ أرمل □ مطلق

٦ - الدخل الشهرى : □ أقل من ٢٠٠ دينار □ من ٢٠١-٣٠٠ دينار

□ من ٣٠١-٤٠٠ دينار □ ٤٠١ دينار فأكثر

المستشفى : (اذكره كتابة) ....

ثانياً - المعلومات الفنية :

يرجى وضع إشارة (×) فى المكان الذى تراه مناسباً لبيان مدى موافقتك على كل فقرة من الفقرات التالية :

م	الفقـــــــــرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
١	أبقى فى العمل وقتاً إضافياً لإنهاء عملى حتى وإن لم يتم تعويضى مادياً .					
٢	أشعر بمرور الوقت بسرعة أثناء العمل .					
٣	أصل مبكراً قليلاً وذلك استعداداً لأداء العمل .					
٤	أشعر بالرغبة فى البقاء فى المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل .					
٥	كنت أهتم أكثر بعملى ، أما الآن فهناك حاجات أكثر أهمية بالنسبة لى .					
٦	العمل بالنسبة لى ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيانى .					
٧	لدى أنشطة أخرى أكثر أهمية من عملى .					
٨	مقدار ما أقدمه من عمل أكبر بكثير مما أتقاضاه من راتب .					
٩	يعتبر العمل بالنسبة لى روتينياً ومملاً .					
١٠	أفضل ترك العمل إذا أتيحت لى الفرصة المناسبة .					
١١	الأعمال التى أقوم بها روتينية ومتكررة .					
١٢	هناك نوع من عدم العدالة فى توزيع المكافآت والحوافز .					
١٣	هناك نظرة اجتماعية سلبية لمهنة التمريض بشكل عام .					
١٤	يؤدى ارتفاع تكاليف الحياة مقارنة بالراتب الشهرى إلى بحثى عن فرصة عمل أخرى .					
١٥	أعانى من إجهاد وظيفى ناجم عن قيامى بعملى .					
١٦	لا توفر الإدارة الأجهزة الملائمة لإنجاز العمل بشكل جيد .					
١٧	أشعر بعدم الراحة لتبعيتى لأكثر من رئيس .					

م	الفقـــــرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
١٨	يقوم المدير بأخذ رأيى عند اتخاذ القرارات .					
١٩	تجعلنى مشاركتى فى اتخاذ القرارات أكثر اندفاعاً ونشاطاً فى إنجازى لعملى .					
٢٠	تؤدى عملية تفويض الصلاحيات لرئيس القسم إلى حل الكثير من المشاكل فيه بشكل أسرع.					
٢١	أنخراطى وانغماسى الشديد فى العمل إلى إضعاف روابطى الأسرية والاجتماعية .					
٢٢	أشعر بعدم استقرار وضعف للعلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل.					
٢٣	هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الممرضين .					
٢٤	أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مستوى القيم داخل محيط العمل .					
٢٥	أشعر بالعزلة نتيجة التطورات التقنية وزيادة الاعتماد عليها فى أغلب مجالات عملى .					
٢٦	أشعر بالوحدة والاغتراب فى عملى لعدم إعطاء الإدارة الأهمية المناسبة لى ولعملى .					
٢٧	أدى ضعف انتمائى لعملى وعدم تعاون الإداريين والأطباء معى إلى تعميق الفجوة بينى وبينهم .					
٢٨	أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها.					
٢٩	لا يوجد متسع من الوقت لبناء علاقات اجتماعية مع زملائى فى العمل .					
٣٠	يحكم تصرفاتى فى العمل التعليمات والإجراءات الروتينية .					
٣١	تنساب كافة الخطط والتعليمات من المستويات العليا دون أى مشورة.					
٣٢	توجد رقابة متشددة من قبل الإطباء، وعدم ثقة لديهم فى الأعمال التى أقوم بها.					
٣٣	توجد رقابة متشددة من قبل المشرفين الإداريين وعدم ثقة لديهم فى الأعمال التى أقوم بها.					

م	الفقـــــــرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
٣٤	هناك درجة كبيرة من اللاموضوعية في الترشيح للدورات وفى التقديرات السنوية.					
٣٥	أشعر بصعوبة فى التقدم والرقى فى السلم الوظيفي.					
٣٦	أشعر بأننى مسؤول عن أخطاء الغير.					
٣٧	عندما يصطدم رأيى برأى الطبيب لا يؤخذ برأيى حتى لو كان صحيحاً.					
٣٨	يعتبر دور الطبيب أساسياً فى العملية الطبية ، أما رأيى فيكون هامشياً .					
٣٩	لا يتم إلحاقى بدورات تدريبية فى مجال عملى بالرغم من توفر تلك الدورات .					

● الإدارة العامة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٠ هـ
● يوليه ١٩٩٩ م

النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية وإمكانية تطبيقها على سوق الأسهم السعودية

د. محمد كبيبه كبيبه *
د. أميرة محمد عاكف عبيدو **

المقدمة :

يقصد بمحفظة الاستثمار أى مجموعة من الاستثمارات سواء كانت أسهمًا أو سندات أو استثمارات ملموسة مثل : بناء المصانع ، أو إقامة شركات تجارية أو الاستثمار فى العقارات ، أو فى الزراعة ، أو توليفة من كل أو بعض هذه الأنواع ، أما محفظة الأوراق المالية ، فتعنى محفظة تضم مجموعة متنوعة من الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات . وحيث إن لكل استثمار وجهين هما العائد والمخاطرة ، وكلاهما مهم للمستثمر ليعرف أين يوجه مدخراته ، وما الذى سيجنيه ، وما هى حجم المخاطر التى يتعرض لها ، فكذلك الحال بالنسبة للمحفظة الاستثمارية . وتختلف السياسة الاستثمارية التى يتبعها المستثمر فى إدارة محفظته باختلاف ميله تجاه المخاطرة وسلوكه تجاه عائد الاستثمار ، فإذا كان هدفه تحقيق أرباح رأسمالية مرتفعة دون الاهتمام كثيراً بعنصر المخاطرة ، فإنه يتبنى حينئذ ما يعرف بالسياسة الهجومية التى من أدواتها الأسهم العادية ، أما إذا كان المستثمر متحفظًا تجاه المخاطرة ويوليها اهتمامًا أكثر من اهتمامه بالأرباح ، فإنه يتبع عندئذ ما يعرف بالسياسة الدفاعية التى من أدواتها السندات ، وهناك السياسة المتوازنة التى يتبناها غالبية المستثمرين ، وتتكون من تشكيلة متوازنة من أدوات الاستثمار المختلفة ، وتعتمد بشكل عام على الموازنة بين معدل العائد المتوقع ودرجة المخاطرة .

* أستاذ مشارك بقسم الإحصاء ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب .
** أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

ونظراً لتزايد إقبال المواطنين السعوديين بشكل مكثف على التعامل فى الأسهم السعودية [١] ، بشكل تعدى السوق الأولية وامتد إلى السوق الثانوية للأسهم ، حيث يتم تداول الأسهم بيعاً وشراء بين المستثمرين أنفسهم ، مما نتج عنه تزايد فى حركة تداول الأسهم وارتفاع أسعارها بشكل كبير وغير مبرر فى كثير من الأحيان ، وفى غياب سوق مالية منظمة للأسهم فى المملكة وغياب بيوت الخبرة المتخصصة فى تقديم الاستشارات ، فقد أدركنا أهمية البحث عن نموذج يساعد المستثمرين على تصميم محفظة مثلى تضم عدداً من أسهم الشركات الناجحة ، باعتبار أن التعامل فى الأسهم من العمليات التى يجب أن تنال الاهتمام الكبير ، ليس من قبل المستثمرين أنفسهم فحسب ، بل من قبل واضعى السياسات المالية المتعلقة بتوجيه استثمارات الأفراد ، وكذلك من قبل المشرفين على إدارة وتنظيم الأسواق المالية .

مشكلة البحث وأهميته :

تتركز مشكلة البحث فى الإجابة عن تساؤلين أساسيين ، الأول يتعلق بالعلاقة التى تربط بين العائد على الاستثمار فى أسهم الشركات السعودية والعائد الذى يحققه مؤشر السوق ، كما يتعلق كذلك بالاتجاه الذى تتحرك فيه هذه العوائد مقارنة باتجاه السوق ، وأخيراً بالعلاقة بين عائد الاستثمار ومخاطره فى سوق الأسهم السعودية ، والتساؤل الثانى حول إمكانية اقتراح نموذج رياضى يساعد المستثمرين على تصميم محافظ مثلى ، ولعل فى الإجابة عن هذه التساؤلات فائدة للباحثين والمهتمين بتطوير الأساليب التطبيقية لإدارة المحافظ الاستثمارية من جهة أولى ، ومساعدة للمستثمرين على الممارسة الفعالة لعملية الانتقاء من بين البدائل الاستثمارية عن طريق تصميم محفظة مثلى تضم عدداً من أسهم الشركات الناجحة من جهة أخرى .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى اقتراح نموذج مبسط [يجمع بين نموذج EGP [٢] – اختصاراً لأسماء الباحثين Elton , Grubber , Padberg الذين طوروا النموذج – الذى يحدد محفظة التماس T التى تتضمن كافة الاستثمارات الكفؤة المتداولة فى سوق الأسهم ، ونموذج البرمجة الخطية (LPM) Linear Programming Model] يؤدى إلى اختيار المحافظ الاستثمارية المثلى التى تناسب ظروف وتفضيلات عدد كبير من المستثمرين ،

سواء من ناحية تحقيقه أفضل العوائد الممكنة أو من حيث تقليل درجة الخطر ، ومن ثم تطبيق ذلك على سوق الأسهم السعودية ، باعتبار أن مشكلة توزيع محافظ الأسهم العادية هي حقل هام وجديد يمكن أن يمتد التطبيق إليه .

فروض البحث :

– **الفرض الأول** : هناك ارتباط قوى بين العوائد التى تحققها أسهم الشركات المساهمة السعودية والعائد الذى يحققه المؤشر العام لسوق الأسهم السعودى وذلك عند أى مستوى معنوى مقبول ، ويصاغ الفرض إحصائيًا كما يلى :

فرض العدم : $H_o : \beta_i = 0$ مقابل الفرض البديل : $H_l : \beta_i \neq 0$

حيث β_i ميل مستقيم الانحدار وتمثل المخاطرة السوقية للأداة الاستثمارية i .

– **الفرض الثانى** : إن عوائد الشركات المساهمة تتحرك فى نفس الاتجاه الذى يتحرك فيه عائد المؤشر العام للسوق ، ويمكن صياغة الفرض إحصائيًا كما يلى :

فرض العدم : $H_o : \beta_i < 0$ مقابل الفرض البديل : $H_l : \beta_i > 0$

– **الفرض الثالث** : إن الأسهم التى ستتضمنها المحفظة الاستثمارية المثلى ستكون هى نفس الأسهم التى تحتويها محفظة التماس (T) .

محددات البحث :

أ – لقد اعتمدنا الأسبوع الأول من عام ١٩٩٥م بداية للفترة التى ستغطيها الدراسة حيث توفرت البيانات عن غالبية الشركات حديثة التأسيس ، أما التوقف عند الأسبوع الأخير من شهر سبتمبر ١٩٩٧م فكان مرده إلى انخفاض أسعار معظم الأسهم اعتبارًا من شهر أكتوبر ١٩٩٧م بسبب أزمة الأسواق المالية بدول جنوب شرق آسيا ، وانعكاس ذلك على الأسواق العالمية بما فيها سوق الأسهم السعودى ، مما شكل قيدًا على فترة الدراسة .

ب – حيث إن الفترة الزمنية التى شملتها الدراسة قصيرة ، فإنه لا يمكننا الحكم من خلالها على مدى كفاءة سوق الأسهم السعودى .

ج - نظرًا لعدم توفر برامج إحصائية جاهزة يتم بمساعدتها تصميم محفظة استثمارية مثلى ، فقد تمت الاستعانة بأكثر من برنامج لإنجاز البحث .

الدراسات السابقة :

لقد أجريت العديد من الدراسات التى اهتمت بتحليل درجة المخاطرة وكفاءة الأسواق المالية ، وبالبحث عن العلاقة بين العائد على الاستثمار ومخاطره ، ونذكر منها : دراسة (البلاط : ١٩٩٨م) التى خلصت إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين العائد على الاستثمار ومخاطره فى سوق الأوراق المالية المصرية ، وتباين معنوية هذه العلاقة تبعًا لنوعية البيانات المستخدمة وكذلك قدرة مؤشر السوق على تفسير سلوك عائد الأسهم ، ودراسة (آل سعيد: ١٩٩٧م) التى خلصت إلى انطباق نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) على سوق الأسهم السعودى ، وبالتالى تمتع السوق بمستوى الكفاءة شبه القوية خلال الفترة من ١٩٩٠/١ إلى ١٩٩٥/١٢م ، مع العلم أن مراجعة الدراسات السابقة تشير إلى عدم تطابق نتائج الاختبارات التجريبية لنموذج (CAPM) ، حيث خلصت نتائج دراسات (بانز - Banz: 1981) و (ليتزنبرجر وراماسوانى - Litzenberger and Ramaswany: 1979) إلى رفض كل من نموذج شارب وبلاك كأداة لتحديد السعر التوازنى للورقة المالية ، فى حين أقرت دراسة (ستامبوغ - Stambugh: 1982) بكفاية نموذج بلاك لوصف العلاقة الخطية بين عائد ومخاطر الاستثمار ، وخلصت دراسة (فاما وماكبث - Fama and MacBeth: 1973) إلى توافق النتائج النظرية لنموذج شارب مع الأسعار الفعلية فى أسواق الأوراق المالية . ومن الدراسات ذات الصلة بموضوع بحثنا نذكر دراسة (حسن والدسوقى: ١٩٩٦ م) التى خلصت إلى تصميم محفظة استثمارية مثلى من الأسهم السعودية باستخدام أسلوب برمجة الأهداف ، ودراسة (مهدى: ١٩٨٩م) التى سعت إلى اقتراح نموذج رياضى يجمع بين نموذج (EGP) ونموذج البرمجة التربيعية ، واختباره فى سوق الأسهم السعودية ، وخلصت إلى كفاءة النموذج فى اشتقاق المحافظ المثلى .

منهج البحث :

لتحقيق أهداف البحث ولاستنباط الفروض الأساسية له ، اعتمد البحث على الأسلوب الاستقرائى بالاستناد إلى دراسة تحليلية للأبحاث النظرية والتجريبية المرتبطة

بمجال هذا البحث لاستنباط الفروض الأساسية له من ناحية ، وأيضًا دراسة تجريبية تمثلت فى تطبيق النموذج المقترح فى سوق الأسهم السعودية للتحقق من هذه الفروض من ناحية أخرى ؛ بهدف تشكيل محفظة التماس ومن ثم تصميم المحافظ المثلى .

أ - مجتمع البحث :

يشمل البحث العوائد الشهرية (٣٣ مشاهدة) التى حققتها (٥٠) شركة مساهمة موضحة بالجدول رقم (١) تم حسابها من واقع البيانات الأسبوعية التى تنشرها مؤسسة النقد العربى السعودى بشكل دورى ، والمتضمنة اسم الشركة وعدد الأسهم المصدرة وعدد الأسهم المتداولة خلال الأسبوع ، ومن ثم أدنى وأعلى سعر للسهم وبالتالى متوسط سعر السهم ، وكل ذلك خلال الفترة الممتدة من الأسبوع الأول لعام ١٩٩٥ ولغاية ١٩٩٧/٩/٢٥ م أى ما يعادل (١٣٢) أسبوعًا . علمًا أن عدد الشركات المساهمة التى يتم تداول أسهمها حاليًا (٧٠) شركة ، استبعدت منها الشركات حديثة التأسيس التى لا تتوافر مشاهدات كافية عنها ، وكذلك شركات قطاع الكهرباء ؛ لأن أسهمها مضمونة الأرباح (توزيعات سنوية ثابتة من قبل الدولة) ولا تتمتع بنفس الخصائص التى يتمتع بها السهم العادى .

وبعد جمع البيانات الخاصة بالأسعار الأسبوعية للأسهم تم معالجتها أولاً لاستيعاب عمليتى تجزئة الأسهم (Stock split) التى تؤدى إلى تخفيض القيمة الاسمية للسهم ، وتوزيع الأرباح على شكل أسهم (Stock dividend) ، اللتين تؤديان فى النهاية إلى زيادة عدد الأسهم وتخفيض القيمة السوقية لها ، والتى قامت بها بعض الشركات المصدرة للأسهم خلال الفترة التى شملتها الدراسة .

ب - أسلوب معالجة البيانات :

تمت معالجة البيانات الإحصائية للبحث باستخدام مجموعة من البرامج مثل :

- برنامج (E-Views) لحساب الإحصاءات الوصفية للعوائد الشهرية للشركات المساهمة ، وتقدير معالم نموذج سوق رأس المال لسوق الأسهم السعودى ، وإجراء الاختبارات الإحصائية للتحقق من معنوية المعاملات المقدرة وملاءمة النموذج الخطى ، وكذلك لحساب مصفوفة التباين والتغاير لمكونات محفظة التماس ومن ثم حساب محدد هذه المصفوفة ؛ لتحديد مستويات الخطر التى يتقبلها المستثمرون .

الجدول رقم (١)

بيانات أساسية لأهم الشركات السعودية المساهمة المتداولة بنهاية عام ١٩٩٦م

الشركات المساهمة	تاريخ التأسيس	رمز الشركة	الشركات المساهمة	تاريخ التأسيس	رمز الشركة
١- بنك الرياض	١٩٧٥	Riybank	٢٦- السعودية للفنادق	١٩٧٦	Hotelco
٢ - بنك الجزيرة	١٩٧٥	Jazbank	٢٧- العقارية السعودية	١٩٧٦	Akaryco
٣ - السعودى للاستثمار	١٩٧٦	Invbank	٢٨- النقل البحرى	١٩٧٨	Seatrco
٤ - السعودى الهولندى	١٩٧٦	Hollbank	٢٩- سابتكو	١٩٧٩	Sapetco
٥ - السعودى الفرنسى	١٩٧٧	Frebank	٣٠- ساسكو	١٩٨٢	Sasco
٦ - السعودى البريطانى	١٩٧٨	Britbank	٣١- المنتجات الغذائية	١٩٨٩	Foodco
٧ - القاهرة السعودى	١٩٧٩	Cairbank	٣٢- تهامة للإعلان	١٩٧٥	Tohamco
٨ - العربى الوطنى	١٩٧٩	Arabbank	٣٣- عسير للتجارة	١٩٧٧	Asirco
٩ - السعودى الأمريكى	١٩٨٠	Amerbank	٣٤- طيبة للاستثمار	١٩٨٨	Taybaco
١٠- السعودى المتحد	١٩٨٣	Unitbank	٣٥- مكة للإنشاء	١٩٨٩	Makhco
١١- الراجحى للاستثمار	١٩٨٧	Rajhbank	٣٦- مبرد	١٩٨٣	Mubarco
١٢- الإسمنت العربية	١٩٥٥	Arabcmt	٣٧- بندة المتحدة	١٩٨١	Bandaco
١٣- إسمنت اليمامة	١٩٦١	Yamcmt	٣٨- الصادرات الصناعية	١٩٩٠	Exporco
١٤- الإسمنت السعودية	١٩٥٥	Saudcmt	٣٩- الرياض للتعمير	١٩٩٤	Riybdco
١٥- إسمنت القصيم	١٩٧٨	Kasimcmt	٤٠- الكابلات السعودية	١٩٧٥	Cablco
١٦- إسمنت الجنوبية	١٩٧٨	Southcmt	٤١- الصناعات المتطورة	١٩٨٧	Devepco
١٧- إسمنت ينبع	١٩٧٧	Yanbcmt	٤٢- صدق	١٩٩٢	Sadakco
١٨- إسمنت الشرقية	١٩٨٣	Eastcmt	٤٣- جاكو	١٩٨٥	Kasimagr
١٩- إسمنت تبوك	١٩٩٤	Tabukcmt	٤٤- هادكو	١٩٨٢	Haelagr
٢٠- سابك	١٩٦٥	Sabic	٤٥- تادكو	١٩٨٣	Tabukagr
٢١- سافكو	١٩٦٥	Safco	٤٦- الأسماك	١٩٨١	Fishco
٢٢- صافولا	١٩٧٩	Safola	٤٧- شادكو	١٩٨٦	Eastagr
٢٣- التصنيع الوطنية	١٩٨٥	Nicomp	٤٨- جادكو	١٩٨٨	Joffagr
٢٤- الدوائية	١٩٨٦	Drugco	٤٩- جازادكو	١٩٩٣	Jazanagr
٢٥- غازكو	١٩٧٥	Gazco	٥٠- الأحساء للتنمية	١٩٩٣	Ehsaco

المصدر : دليل الشركات المساهمة السعودية ، الشركة السعودية لتسجيل الأسهم ١٩٩٧م .

- برنامج (Microsoft Excel) لتشكيل محفظة التماس فى ضوء نموذج (EGP) ، حيث قمنا بتصميم برنامج مبسط يتم بموجبه تشكيل المحفظة المطلوبة .
- برنامج (STORM) لحل البرنامج الخطى وتحديد التركيب الأمثل للمحفظة .

هيكل البحث :

يتضمن البحث مقدمة وثلاثة أجزاء ، تهدف المقدمة إلى التعريف بالمحفظة الاستثمارية وتحديد مشكلة وأهداف ومنهج وفروض البحث ، أما الجزء الأول فيتم فيه إلقاء الضوء على التطور الذى وصلت إليه النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية ، بدءاً من الجهد الكبير الذى بذله (ماركوفيتز) (٣) حيث أدخل مفهومى المحفظة المثلى والحد الكفء ، ومروراً بالتطوير الهام الذى أحدثه (شارب) (٤) حيث ربط العائد من أى أداة استثمارية بالعائد من مؤشر السوق طبقًا لأساليب تحليل الانحدار ، وانتهاء بنموذج (إلتون – غروبر – بادبيرج EGP) . أما الجزء الثانى فيتعرض لتفاصيل النموذج الرياضى المقترح بهدف تصميم المحفظة المثلى للاستثمار . وفى الجزء الثالث والأخير حاولنا تطبيق واختبار النموذج المقترح على سوق الأسهم السعودية بهدف تصميم المحافظ الاستثمارية المثلى .

الجزء الأول : تطور النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية

تعالج النظرية الحديثة للمحفظة المظاهر المختلفة لبناء المحفظة مثل : مستوى الخطر ، درجة التنويع ، تأثير السوق ، العلاقات التبادلية بين الأوراق المالية ، ومواقف المستثمرين تجاه تركيبة العائد– المخاطرة ، بطريقة منتظمة بهدف الوصول إلى المحفظة المثلى للمستثمر .

ويعتبر (هارى ماركوفيتز – Harry Markowitz) مؤسس النظرية الحديثة للمحفظة الاستثمارية ، حيث ربط لأول مرة مفهوم الخطر بتقلبات العائد ، ومن ثم اقترح الانحراف المعيارى كمقياس لخطر الورقة المالية وكذلك لخطر المحفظة . وكان النموذج الذى قدمه لحساب درجة المخاطرة المرتبطة بالمحفظة كالتالى :

$$\sigma_p = \left[\sum_{i=1}^{n} w_i^2 \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^{n} \sum_{j \neq i}^{n} w_i w_j \operatorname{cov}(r_i, r_j) \right]^{1/2}$$

$$\sigma_p = \left[\sum_{i=1}^{n} w_i^2 \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^{n} \sum_{j \neq i}^{n} w_i w_j \rho_{ij} \sigma_i \sigma_j \right]^{1/2} \quad ,................(1)$$

حيث : $\operatorname{cov}(r_i, r_j)\ p_{ij}\ \sigma_i\ \sigma_j$

σ_p : الانحراف المعيارى للمحفظة وتمثل درجة المخاطرة للمحفظة الاستثمارية .

Wi : النسبة المستثمرة فى الأداة الاستثمارية i .

W_j : النسبة المستثمرة فى الأداة الاستثمارية j .

$\operatorname{cov}(r_i, r_j)..., p_{ij}$ هما على الترتيب الارتباط بين عوائد الأداتين الاستثماريتين j , i ، والتغاير فى العائد بين الأداة الاستثمارية i والأداة الاستثمارية j على الترتيب .

σ_i : الانحراف المعيارى للعائد من الأداة الاستثمارية i .

σ_j : الانحراف المعيارى للعائد من الأداة الاستثمارية j .

وأوضح (ماركوفيتز) بأساليب رياضية آلية تقليل الخطر عن طريق التنويع ، كما أدخل مفهومى المحفظة المثلى والحد الكفء على النحو التالى :

إن المحفظة المثلى هى المحفظة التى تتسم بأقل خطر ممكن لمستوى معين من العائد ، أو بأعلى عائد ممكن لمستوى معين من الخطر ، أما الحد الكفء فهو الخط الذى تقع عليه جميع المحافظ المثلى لمستويات مختلفة من العائد والخطر . ويتطلب تصميم المحفظة المثلى واشتقاق الحد الكفء توافر مجموعة من المعطيات هى :

- العائد المتوقع لكل أداة استثمارية مرشحة للضم إلى المحفظة .
- الانحراف المعيارى المتوقع لعوائد تلك الأدوات الاستثمارية .
- التغاير المتوقع بين عوائد جميع الأدوات الاستثمارية المرشحة للضم إلى المحفظة .

وباستخدام هذه المعطيات يتم تقدير العائد والخطر المتوقع للمحفظة الاستثمارية ، ومن ثم اشتقاق مجموعة المحافظ المكنة ، وبالتالى تحديد المحافظ المثلى والحد الكفء فى ضوء التعريفين السابقين لهما .

مما تقدم نلاحظ أنه عندما يكون عدد الأسهم فى محفظة استثمارية مساوياً n فإنه لحساب خطرها وفقًا لأسلوب (ماركوفيتز) يستلزم ذلك n عملية خاصة لحساب التباين لعائد كل سهم وكذلك $C^{2}_{n} = \frac{n!}{2!.(n-2)!}$ عملية خاصة لحساب التغاير بين عائد كل سهم مع عوائد الأسهم الأخرى . فتكوين محفظة مثلاً من بين (٥٠) أداة استثمارية يتطلب حساب (٥٠) قيمة متوقعة للعائد و (٥٠) قيمة لتباين العائد و (١٢٢٥) تبايناً مشتركًا بين عوائد الأدوات الاستثمارية المرشحة للضم إلى المحفظة ، مما يجعل عملية قياس خطر حقيبة الاستثمار معقداً ويتطلب الكثير من الوقت والجهد لعمل الحسابات .

من هنا يأتى أهمية التطوير الذى أحدثه (وليم شارب – W. Sharpe 1970) حيث كان له الفضل الكبير فى تقديم أسلوب مبسط خفف كثيراً من العمليات الحسابية المطلوبة الخاصة بتجهيزات المدخلات اللازمة ، وذلك عن طريق ربط العائد من أى أداة استثمارية بالعائد من مؤشر السوق طبقًا لأساليب تحليل الانحدار ، وكان النموذج الذى قدمه لحساب درجة مخاطرة المحفظة هو :

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^{n} w_i^2 \sigma_{e_i}^2 + \left[\left(\sum_{i=1}^{n} w_i \beta_i \right)^2 . \sigma_m^2 \right], \ldots\ldots\ldots\ldots, (2)$$

حيث :

β_i : معامل الانحدار ويمثل مقياس البيتا للمخاطرة السوقية للأداة الاستثمارية i .

σ_m : الانحراف المعيارى للعائد من مؤشر السوق .

σ_{ei} : الانحراف المعيارى للبواقى (حدود الخطأ العشوائى) .

Wi : الوزن النسبى للورقة المالية المستثمرة فى المحفظة .

إن الحد الأول فى العلاقة رقم (٢) يقيس التغير فى عائد المحفظة الذى يتأتى من التغير المستقل فى عوائد الأوراق المالية كل على حدة ، ويطلق عليه الخطر المحدد أو الخطر غير النظامى الذى يمكن استبعاده بالتنويع . أما الحد الثانى فى العلاقة ذاتها فيقيس التغير فى عائد المحفظة من جراء تأثير السوق ، ويطلق عليه خطر السوق أو الخطر النظامى الذى لا يمكن حذفه عن طريق تنويع مكونات المحفظة .

مما تقدم نستنتج أن المخاطرة (٥) تحتل مكانًا هامًا فى نظريات الاستثمار الحديثة ، ويعود ظهورها إلى عوامل خارجية وداخلية متعددة ، فالعوامل الخارجية بالنسبة لمحللى الاستثمار تمثل الأخطار المنتظمة أو المخاطر التى لا يمكن تجنبها بالتنويع ، حيث إنها تصيب أسعار كافة الأوراق المالية بصرف النظر عن المنشأة المصدرة لتلك الأوراق ، ويطلق عليها تجاوزًا مخاطر السوق ، ونظرًا لأن مصدرها ظروف اقتصادية أو سياسية ، فإنه يصعب على المستثمر التخلص منها أو تخفيضها بتنويع مكونات محفظته . فى حين يطلق على المخاطر الداخلية تسمية المخاطر غير المنتظمة أو المخاطر التى يمكن تجنبها بالتنويع ، وتعزى لظروف المنشأة أو ظروف الصناعة التى تنتمى إليها المنشأة ، ومن أمثلتها التغيرات التى تطرأ على سعر السهم نتيجة لدورات اقتصادية ترتبط بالصناعة التى تنتمى إليها المنشأة ، أو نتيجة لاضطرابات عمالية أو أخطاء إدارية أو تغير فى أذواق المستهلكين المالية ؛ لكونها تتعلق بصفة رئيسية بالشركة المصدرة لتلك الأدوات الاستثمارية ، ويتمثل ذلك فى المقدرة المالية والكفاءة الإدارية لتلك الشركة ، بالإضافة لأى أخطار طارئة أخرى كالحريق واضطرابات العمال ، وبناءً عليه فإن المخاطر الكلية عند الاستثمار بالأسهم العادية تتضمن كلاً من : المخاطر السوقية المنتظمة (التى تسببها حركة السوق ككل) ، والمخاطر غير المنتظمة الخاصة بالشركة المصدرة لتلك الأسهم .

لقد اشتهر استخدام معامل بيتا كمقياس لدرجة المخاطرة ، فمنذ بداية ١٩٧٠ م تقوم العديد من بيوت المال العالمية بحساب هذا المعامل لإرشاد المستثمرين بطريقة كمية عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية ، فمثلاً إذا كان معامل بيتا لسهم معين يساوى الواحد الصحيح فهذا يعنى أن السهم يساير السوق تمامًا ، وإذا كان معامل البيتا لسهم آخر سالبا ويساوى (-1) فهذا يعنى أن مسار السهم عكس مسار السوق تماماً .

أما رقم بيتا للمحفظة الاستثمارية فهو عبارة عن المتوسط المرجح بالأوزان لمعاملات الانحدار الخاصة بكل سهم (i) وذلك بموجب العلاقة التالية :

$$\beta_p = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot \beta_i ,\dots\dots\dots\dots (3)$$

١- العائد المطلوب عند الاستثمار بالأسهم :

إن العائد المطلوب عند الاستثمار بالأسهم هو الحد الأدنى من العائد الذى يمكن معه إقناع المستثمرين بشراء الأسهم والاستثمار فيها ، وهذه النسبة من العائد يجب

أن تساوى العائد عديم الخطورة بالإضافة إلى علاوة مخاطرة للتعويض عن المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة التى يتعرض لها الاستثمار ، ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$R_c = r_f + r_m + r_e ,\dots\dots\dots\dots (4)$$

حيث :

r_f : هى معدل العائد على الأصل عديم الخطورة .

r_m : هى قسط العائد المقابل للمخاطر السوقية (المنتظمة) .

r_e : هى قسط العائد المقابل للمخاطر غير المنتظمة .

أما العائد الفعلى من الاستثمار فى الأسهم العادية فيشمل كلاً من العائد الدورى الموزع (D) والعائد الرأسمالى الذى يعتمد على القيمة السوقية للسهم ، ويحسب كما يلى :

$$\cdot R_c = \frac{P_{t+1} - P_t + D}{P_t} ,\dots\dots\dots\dots\dots\dots (5)$$

حيث :

P_t : القيمة السوقية للسهم فى بداية العام (t) .

P_{t+1} : القيمة السوقية للسهم فى بداية العام التالى (t+1) .

واستناداً لطريقة شارب فإن العائد المتوقع لمحفظة الأوراق المالية (Ep) يحسب كما يلى :

$$\dot{E}_p = \sum_{i=1}^{n} w_i . \alpha_i + \beta_p . R_m ,\dots\dots\dots\dots (6)$$

- **العائد المعدل بالخطر :**

نظراً لأهمية كل من العائد والمخاطرة فى تقييم المحفظة الاستثمارية فقد اقترح (شارب) مؤشراً لأداء المحفظة يأخذ فى الاعتبار كلا العاملين ، ويحسب بالعلاقة التالية :

$$P_{IS} = \frac{\bar{r}_p - r_f}{\sigma_p} ,\dots\dots\dots\dots (7)$$

حيث يمثل البسط علاوة الخطر ومعناها العائد الإضافى (فوق العائد الخالى من المخاطرة) ، والمقام يقيس درجة المخاطرة المفروضة ، وكلما كان المؤشر كبيراً دل ذلك على أداء أفضل للمحفظة .

وتوصل (جاك ترينور) [٦] إلى مؤشر لأداء المحفظة في ضوء الخطر المنتظم مقيساً بواسطة معامل بيتا للمحفظة ، ويأخذ الصيغة التالية :

$$P_{IT} = \frac{\overline{r}_p - r_f}{\beta_p}, \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (8)$$

ومبرره في ذلك أن المحفظة إذا كانت تضم أوراقًا مالية متنوعة ، فإن الأخطار المحددة الخاصة بكل ورقة مالية ستلغى بفضل التنويع الجيد لمكونات المحفظة ، ويتبقى فقط الخطر النظامي ، ولهذا السبب اقترح مقارنة العائد الإضافي للمحفظة مع الخطر المنتظم عوضًا عن الخطر الكلي للمحفظة .

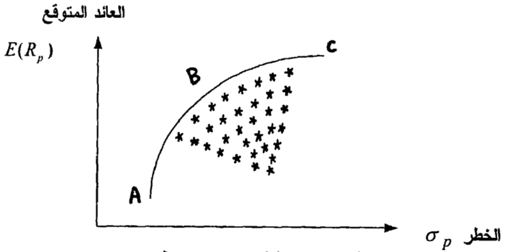
وأخيراً قام (جنسن) [٧] بقياس أداء المحفظة في ضوء نموذج تسعير الأصول الرأسمالية بموجب العلاقة التالية :

$$\overline{r}_p = r_f + \left(\overline{r}_m - r_f\right).\beta_p, \ldots\ldots\ldots\ldots (9)$$

وهي تتضمن خطوتين : الأولى أن حساب العوائد لمحفظة ما سيكون في ضوء كل من معامل بيتا للمحفظة ، والعائد المتوقع من مؤشر السوق ، ومعدل العائد عديم الخطورة ، والثانية مقارنة العائد الفعلي المتحقق للمحفظة مع العائد المحسوب ، وكلما كان العائد المتحقق أكبر من العائد المحسوب فإن أداء المحفظة يكون جيداً .

٢- مجموعة حقائب الاستثمار الكفؤة واختيار الحقيبة المثلى :

بفرض أن لدينا عدد (n) من الأوراق المالية (الأسهم) ، فإنه يمكننا الحصول على مزائج مختلفة من هذه الأسهم ، وتشكيل عدد كبير جداً من الحقائب الاستثمارية لكل منها عائدها المتوقع وخطرها مقيسًا بالانحراف المعياري ، وتسمى مجموعة الحقائب التي يمكن الحصول عليها (Attainable Set of Portfolios) ، وهي موضحة بالمساحة المظللة من الشكل رقم (١) . وتمثل كل نقطة من هذه المساحة حقيبة استثمارية بخصائص خطر وعائد مختلفة وليست جميعها بنفس الدرجة من الجاذبية ، ويمتاز بعضها بخصائص للخطر والعائد تجعلها تتفوق (Dominate) على الحقائب الأخرى ، فالحقائب ABC تقع على الخط المنحنى (حد المجموعة Boundary Set) وتدعى مجموعة الحقائب الكفؤة .



الشكل رقم (١) : مجموعة المحافظ الممكنة

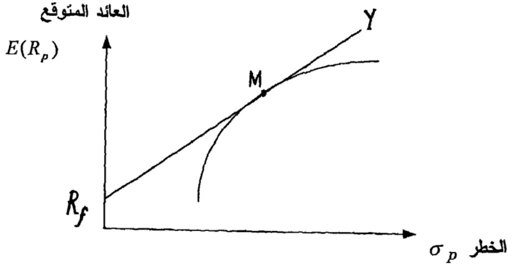
أ - نموذج تسعير الأصول الرأسمالية The Capital-asset Pricing Model :

إن الفرضيات الأساسية لنموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) ، الذى قدمه وطوره كل من (Sharpe 1964) و (Lintner 1965) ، يمكن صياغتها على النحو التالى :

- يبنى المستثمرون قراراتهم الاستثمارية فى المحافظ على معيار العائد المتوقع والانحراف المعيارى لماركوفيتز .
- هناك إمكانية بيع أى أصل على المكشوف (Short Selling) وكذلك بإمكان المستثمرين الإقراض والاقتراض بدون حدود عند معدلات الفائدة عديمة الخطر .
- يمتلك المستثمرون توقعات متجانسة حول النواتج المستقبلية بالنسبة للقيم المتوقعة للعائد وانحرافه المعيارى ، وتباينه المشترك مع العائد على الأصول الأخرى .
- قابلية الأصول للتجزئة وللتسويق ، ويتم تداولها فى سوق يتمتع بالمنافسة الكاملة ويكون فى حالة توازن .
- غياب كل من تكلفة عقد الصفقات وكذا الضرائب على الأرباح ، كما أن المعلومات تصل إلى المستثمرين بسرعة وبدون تكلفة .

إن ضم الاستثمار عديم الخطورة إلى أية محفظة من الاستثمارات الخطرة الواقعة على حد (ماركوفيتز) الكفء سيؤدى إلى مجموعة من المحافظ تقع على خط مستقيم

يربط بين العائد عديم الخطورة ومحفظة الاستثمارات الخطرة ، ويهيمن على ما دونه من المحافظ .



الشكل رقم (٢) : خط سوق رأس المال

وسوف تقع المحافظ الاستثمارية لكافة المستثمرين على الخط R_fMY وبنسب متفاوتة من محفظة الاستثمار الخطرة M والأوراق المالية عديمة الخطر ، كما أن زيادة الطلب على مكونات المحفظة M سيؤدى إلى ارتفاع أسعار الأوراق المالية التى تحتويها ، وبالتالى انخفاض عوائدها مقارنة بعوائد المحافظ الأخرى التى ستصبح أكثر جاذبية للمستثمرين ، مما يستدعى إعادة تشكيل محفظة الاستثمار M وذلك بإدخال أوراق مالية جديدة ، وهكذا يستمر التعديل فى مكونات هذه المحفظة إلى أن يتم الوصول إلى التوازن فى سوق رأس المال ، وبشكل تصبح معه المحفظة M شاملة لكل الاستثمارات الكفؤة المتداولة فى السوق ، ولهذا السبب تدعى M بمحفظة السوق ، ويدعى الخط R_fMY بخط سوق رأس المال Capital Market Line (CML) .

وبناء على ما تقدم [٨] يرتبط العائد المتوقع والمطلوب للاستثمار فى الورقة المالية i بالمخاطر النسبية β_i لعائد هذه الورقة بموجب العلاقة :

$$E(R_i) = R_f + \beta_i \; [E\;(R_m - R_f)], \ldots\ldots.(10)$$

حيث : $\beta_i\,[E\,(R_m - R_f)]$ تمثل علاوة الخطر أى ما يفيض من العائد على الاستثمار بعد خصم العائد الخالى من المخاطرة [٩] . وبما أن $(R_m - R_f)$ لا تختلف

من قرار استثمارى إلى آخر ، فإن علاوة الخطر تتوقف على المعامل بيتا ، ومن أهم الانتقادات التى وجهت لهذا النموذج (المعروف بنموذج Sharpe & Lintner) ، هو عدم تمكن المستثمرين من الاقتراض بدون حدود بمعدل العائد عديم الخطورة ؛ نظراً لزيادة مخاطر التوقف عن الدفع بزيادة حجم الاقتراض ، لهذا السبب اقترح (بلاك Black 1972) نموذجًا آخر لتسعير الأصول الرأسمالية يقضى بإمكانية اشتقاق محفظة استثمارية لا يرتبط عائدها بالعائد على محفظة السوق ، ويعرف باسم نموذج بيتا الصفرية ، ووفقًا لهذا النموذج فإن العلاقة بين العائد على الأصل ومخاطره تأخذ الصيغة التالية :

$$E(R_i) = R_z + \beta_i \; [E \; (R_m - R_f)],.......(11)$$

حيث : R_z العائد على المحفظة عديمة المخاطر ، أى أن Z ترمز إلى محفظة أو ورقة مالية ذات بيتا مساوية للصفر وذات أقل تباين بين بقية المحافظ .

ونظراً لأن علاقة العائد بمخاطر الاستثمار فى كل من النموذجين السابقين غير قابلة للقياس ؛ لكونها علاقة متوقعة (Ex-ant) وليست علاقة فعلية (Ex-post) ، فإننا نرى من الضرورى اللجوء إلى نموذج السوق كصيغة لتسعير الأصول الرأسمالية القابلة للقياس .

ب - نموذج السوق :

يفترض هذا النموذج الذى طوره (شارب - Sharpe 1970) أن تغير السعر لأى ورقة مالية يمكن أن يرتبط بسعر محفظة السوق ؛ لأن المحفظة هى الوسط الحسابى المرجح لكل الأوراق المالية المتداولة فى السوق ، كما أن العوائد من الأوراق المالية المختلفة مرتبطة ببعضها البعض من خلال اعتمادها المشترك على مؤشر السوق ، ومن هنا لم تعد هناك ضرورة لتحديد التغاير بين عوائد الأوراق المالية فى المحفظة .

إن نموذج السوق يولد خط السمة بين عائد الورقة المالية وعائد السوق (ويطلق عليه الإحصائيون نموذج الانحدار الخطى) عن طريق الافتراض بأن العائد من أى ورقة مالية يحدد بشكل كامل بوساطة مؤشر السوق وعوامل عشوائية :

$$R_i = \alpha + \beta_i . R_m + e_i,.......(12)$$

حيث

R_i: العائد المتوقع من السهم i .

α: الجزء الثابت من العائد الذى لا يتعلق بحالة السوق .

R_m: الرقم الممثل لمؤشر السوق "Market Index" .

e_i: الخطأ العشوائى متوسطه الصفر وتباينه $\alpha\, e_i^2$ ويمثل المخاطرة غير المنتظمة ، وحدود الخطأ العشوائى مستقلة عن بعضها البعض ، وتغايراتها معدومة $\text{Var}(e_i, e_j) = 0, \ldots, i \neq j$ ، كما أن العائد من محفظة السوق R_m مستقل عن حد الخطأ العشوائى أى أن : $Var(R_m, e_i) = 0, \forall_i$ وبالتالى فإن عائد أى ورقة مالية يمكن أن يقسم إلى جزأين ، جزء مرتبط بشكل كامل مع عائد السوق (العائد النظامى) ، وجزء مستقل عن عائد السوق (العائد غير النظامى) ، وحيث إن العائد النظامى مرتبط تماماً بعائد السوق فيمكن التعبير عنه بوساطة معامل بيتا مضروباً فى عائد السوق ، حيث تشير بيتا إلى الاستجابة المتوقعة لعائد الورقة المالية i للتغير فى المستوى العام لمؤشر السوق ، وإن القاطع ألفا يعطى العائد المتوقع من السهم عندما يكون عائد السوق معدوماً ، ويمثل القيمة المتوسطة عبر الزمن للعوائد غير النظامية للورقة المالية .

الجزء الثانى : النموذج الرياضى المقترح لتصميم محفظة استثمارية مثلى .

أولاً - تكوين محفظة التماس T :

يفترض هذا النموذج أن عوائد الأسهم يمكن قياسها بواسطة نموذج السوق ، وأن معدل العائد عديم الخطورة معروف وبموجبه تتم عمليات الإقراض والاقتراض ، وقد طور النمـوذج كل من (Elton , Grubber , Padberg) ويطلق عليه نموذج (EGP) ويبدأ بملاحظة مفادها أن ميل الخط الممتد من R_f والمار من خلال أى محفظة محددة P سيكون مساوياً لقيمة Θ حيث :

$$\Theta = \frac{\bar{r}_p - r_f}{\sigma_p} \quad ,\ldots\ldots(13)$$

وإن المحفظة P التى من أجلها تكون قيمة Θ عظمى ، هى محفظة تماس T . وبالتالى يهدف النموذج الوصول إلى تلك المحفظة وذلك باتباع الخطوات التالية :

١ – ترتيب كافة الأوراق المالية المرشحة للضم إلى المحفظة تنازليًا باستخدام نسبة عـلاوة الخطر (The Reward-To-Volatility Ratio) وذلك بموجب العـلاقـة التالية :

$$RVOL_i = \frac{(\bar{r}_i - r_f)}{\beta_{il}}, ...(14)$$

حيث يمثل البسط العلاوة المتوقعة من شراء الورقة المالية ، ويمثل المقام معامل بيتا للورقة المالية وتعرف فى بعض الأحيان بنسبة (ترينور) ، وكلما كانت هذه النسبة كبيرة ، كانت محل تفضيل المستثمر ، وبناء عليه فإن قبول أية ورقة مالية فى المحفظة يضمن قبول الأوراق المالية السابقة لها ، والتى تكون نسب علاوة خطرها أكبر.

٢ – البدء من قمة الترتيب ، ومن ثم إضافة الأوراق المالية الواحدة تلو الأخرى وذلك لحساب معدل القطع المرشح Φ_i والذى يحسب بموجب العلاقة التالية :

$$\Phi_i = \sigma_I^2 . \frac{\sum_{j=1}^{i} \frac{\bar{r}_j - r_f}{\sigma_{\varepsilon j}^2} . \beta_{jl}}{1 + \sigma_I^2 \sum_{j=1}^{i} \frac{\beta_{jl}^2}{\sigma_{\varepsilon j}^2}}, ...(15)$$

٣ – نقارن قيم Φ_i مع قيم $RVOl_i$ المناظرة الواحدة تلو الأخرى عبر الترتيب التنازلى .

بشكل أولى ، ستكون قيمة Φ_i هى الأصغر ولكن عند بعض النقاط ستصبح هذه القيمة هى الأكبر ، وباستخدام k لترمز إلى رقم آخر ورقة مالية قبل أن تصبح قيمة Φ_i أكبر من قيمة $RVOl_i$ ، فإن الأوراق المالية المرقمة من 1 إلى k ستعطى أوزانًا أو ترجيحًا غير صفرى فى T ، فى حين أن الأوراق المالية الأخرى سيكون وزنها مساويًا للصفر ، ولهذا فإن Φ_k تمثل معدل القطع "Cutoff Rate" النهائى للنسبة $RVOl_i$ ، ولكى تحصل الورقة المالية على ترجيح غير صفرى فى T يجب أن تكون نسبة علاوة خطرها أكبر من معدل القطع Φ_k .

٤ – لتحديد حجم الترجيح المعطى لكل من الأوراق المالية المرتبة من ١ إلى k تحسب قيم Z i المتتالية بموجب العلاقة التالية :

$$Z_i = \frac{\beta_{il}}{\sigma_{\varepsilon i}^2}\left[\frac{\bar{r}_i - r_f}{\beta_{il}} - \Phi_k\right], ...(16)$$

إن قيم Z_i من أجل $i = k+1, K+2, ..., N$ ستكون مساوية للصفر ، فى حين أن قيم Φ_i من أجل $i = 1,2,3 ....., k$ ستكون موجبة .

٥ – نقسم كل قيمة من قيم Z_i على مجموع Z_i لتحويلها إلى أوزان نسبية W_i تعطى لكل ورقة مالية مرشحة للضم إلى المحفظة ولتشكل ما يسمى بمحفظة التماس .

$$W_i = \frac{Z_i}{\sum_{i=1}^{n} Z_i} ,......... \quad (17)$$

ثانيًا – نموذج التركيب الأمثل لمحفظة استثمارية تضم أسهمًا عادية :

بعد أن توصلنا إلى تحديد عدد معين من الشركات يتم تداول أسهمها فى السوق وتشكل مجموعة هذه الأسهم محفظة تماس تضم استثمارات كفؤة ، يتعين علينا تكوين محفظة استثمارية مثلى تناسب ظروف وتفضيلات عدد كبير من المستثمرين ، سواء من ناحية تحقيق أفضل العوائد الممكنة أو من حيث تقليل درجة الخطر ، وبناء عليه فإن قرار الاستثمار سيكون فى صورة عائد معين متوقع من هذه المحفظة ودرجة مخاطرة معينة مرتبطة بهذا العائد . ولتحقيق ذلك سوف نستخدم نموذج البرمجة الخطية مفترضين (١٠) :

– أن مستوى العائد للسنوات السابقة هو تقدير مناسب للعائد المتوقع ، وأن تقلبات هذا العائد تعتبر مقياسًا جيدًا لعدم التأكد (استخدام التباين والتغاير كمقياس لدرجة المخاطرة) .

– حساسية المستثمر تجاه الخطر ، بمعنى أنه فى حالة تساوى العوائد سيختار المحفظة ذات المخاطرة الأقل ، وفى حالة تساوى المخاطر سيفضل المحفظة ذات العائد الأعلى .

– هدف المحفظة هو تعظيم العائد الكلى طبقًا لقيود معينة ، منها الحد الأدنى للعائد الواجب تحقيقه ، والحد الأعلى للمخاطرة الكلية للمحفظة .

وبناء على ما تقدم فإن النموذج الرياضى للمسألة المطروحة سيكون على النحو التالى :

$$Maximize \quad : The\ .Value\ \ .of\ : Z$$

$$Z = \sum_{i=1}^{n} \overline{X}_i . W_i = \overline{x}_1 w_1 + \overline{x}_2 w_2 + ... + \overline{x}_n w_n \geq R_c$$

subject ..... to

$$: \sum_{j=1}^{n} \sigma_{ij} . W_i \leq P_{risk} \ , i, j = 1,2,......\ n, ...\ ....(18)$$

$$..........\ ......\ \sum_{i=1}^{n} W_i = 1, ...\ ..W_1 , W_2 , ..., \ W_n \geq 0$$

حيث :

W_i : تمثل الوزن النسبى للورقة المالية i المستثمرة فى المحفظة .

X_i : تمثل العائد المتوقع على الورقة المالية i .

σ_{ij} : تمثل التغاير بين عائد الورقة المالية i وعائد الورقة المالية j .

P_{risk} : تمثل المخاطرة الكلية للمحفظة الاستثمارية .

R_c : تمثل الحد الأدنى من العائد المطلوب تحقيقه .

الجزء الثالث - تطبيق النموذج على سوق الأسهم السعودية .

أ - سوق الأسهم فى المملكة العربية السعودية :

إن ارتفاع عدد المستثمرين المحليين الباحثين عن قنوات استثمارية متطورة ، ووجود الشركات المالية والصناعية والخدمية التى أصبحت تنظر إلى أسواق الأسهم كأحد المنافذ الاستثمارية التمويلية ، يعتبر من العوامل التى ساعدت على وجود سوق مالية نشطة فى المملكة . وعلى الرغم من عدم وجود بورصة للأوراق المالية فإن سوق الأسهم السعودى يحتل المرتبة الأولى من حيث القيمة الرأسمالية لأسهم الشركات المدرجة بالأسواق المالية فى العالم العربى ، وتتكون هذه السوق من :

- **الجهاز الحكومى** : ويتمثل فى مؤسسة النقد العربى السعودى (SAMA) ووزارة المالية والاقتصاد الوطنى اللتين تديران سوق الأسهم السعودى وفق قواعد وضوابط تنظم حركة الأسهم استناداً إلى نظام الشركات الصادر فى عام ١٣٨٥هـ ، كما تستطيع الحكومة أن تؤثر على حركة سوق الأسهم من خلال ملكيتها أسهم بعض الشركات المساهمة التى تقارب (٤٠,٥٪) . وتتركز هذه الملكية بدرجة كبيرة فى قطاع الكهرباء .

– **البنوك** : يوجد لدى البنوك فى المملكة أقسام خاصة لبيع وشراء الأسهم مزودة بشاشات إلكترونية تعرض عمليات البيع والشراء ، وتوضح أسعار العرض والطلب وأسعار الإقفال والافتتاح . وتؤثر البنوك على سوق الأسهم من خلال صناديق الاستثمار التى يقوم بإدارتها خبراء متخصصون فى هذا المجال ، ومن خلال سياسة الإقراض السهلة مع المتعاملين فى السوق ، مما يؤدى إلى ضخ كميات كبيرة من السيولة فى سوق الأسهم يترتب عليها ارتفاع أسعار الأسهم بشكل مطرد .

– **المكاتب الخاصة للأسهم** : هناك عدد كبير من المكاتب الخاصة تقوم بالاتجار فى سوق الأسهم مستعينة بالاقتراض من البنوك ويصعب حصرها ؛ لأن قسماً من هذه المكاتب غير مسجل ولا يمتلك الخبرة والمعلومات المطلوبة .

– **الشركات المساهمة** : يبلغ عدد الشركات المساهمة التى يتم تداول أسهمها فى السوق السعودى (٧٠) شركة ، تضم النسبة الأكبر من رؤوس أموال الشركات التجارية ، إذ تشكل نسبة (٥٧٪) على مستوى المملكة كلها .

– **مؤشر المركز الوطنى لأسعار الأسهم** : إن مؤشر أسعار الأسهم الخاص بالمركز الوطنى عبارة عن مؤشر أسبوعى يتخذ من ٢٨ فبراير ١٩٨٥م فترة أساس ، وقد تم وضع المؤشر بناء على الوسط المرجح لأسعار أسهم الشركات ، وتتولى إدارة مراقبة الأسهم التابعة لمؤسسة النقد العربى السعودى إعداد وإعلان بيانات الأسعار على أساس أسبوعى .

ب – الإحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (٢) الإحصاءات الوصفية للعينة المستخدمة فى البحث والتى تتكون من (٥٠) شركة مساهمة ، حيث تراوح متوسط العائد الشهرى للشركات المساهمة خلال فترة الدراسة من ١/١٩٩٥ ولغاية ٩/١٩٩٧م بين قيمة دنيا (–١,٨٪) وقيمة عليا (٣,٣٨٪) ، ويلاحظ أن متوسط عائد (٢٧) شركة مساهمة تمثل (٥٤٪) من حجم العينة كان موجباً ، بينما حققت (٢٣) شركة نسبتها (٤٦٪) من حجم العينة متوسط عائد شهرى سالباً .

الجدول رقم (٢)

الإحصاءات الوصفية للعينة المستخدمة فى البحث خلال الفترة من ١٩٩٥/١ إلى ١٩٩٧/٩م

اسم الشركة	متوسط العائد الشهرى	الانحراف المعيارى	أدنى قيمة	أعلى قيمة	إحصاء جاك - بيرا	الاحتمال
بنك الرياض	0.0147	0.0780	-0.0940	0.2980	29.8800	0.0000
بنك الجزيرة	-0.0002	0.0543	-0.1080	0.1550	3.0400	0.2180
السعودى للاستثمار	0.0127	0.1215	-0.5780	0.1630	359.3700	0.0000
السعودى الهولندى	0.0112	0.0726	-0.1400	0.2310	4.1460	0.1258
السعودى الفرنسي	0.0040	0.1231	-0.5320	0.2200	134.8000	0.0000
السعودى البريطانى	0.0189	0.0867	-0.2440	0.2380	5.1159	0.0775
القاهرة السعودى	0.0097	0.0695	-0.1580	0.1310	0.2934	0.8635
العربى الوطنى	0.0134	0.0807	-0.1530	0.2280	1.1109	0.5738
السعودى الأمريكى	0.0105	0.0600	-0.1110	0.1470	0.7188	0.6981
السعودى المتحد	-0.0120	0.1044	-0.4930	0.1260	223.6400	0.0000
الراجحى للاستثمار	0.0252	0.0433	-0.0540	0.1330	1.5746	0.4550
سابك	0.0187	0.0573	-0.0977	0.2508	70.5100	0.0000
سافكو	0.0166	0.1031	-0.4360	0.2370	154.3476	0.0000
صافولا	-0.0007	0.0450	-0.1047	0.1320	7.2850	0.0262
التصنيع الوطنية	-0.0040	0.0673	-0.1333	0.2329	21.0600	0.0000
الدوائية	-0.0065	0.0622	-0.1322	0.1548	0.9184	0.6318
غازكو	0.0046	0.0388	-0.0952	0.0887	0.1079	0.9470
المنتجات الغذائية	-0.0041	0.0558	-0.1102	0.1165	1.2669	0.5308
الكابلات السعودية	-0.0022	0.0841	-0.1597	0.2397	10.0697	0.0065
الصناعات المتطورة	0.0022	0.1052	-0.1759	0.4143	53.1758	0.0000
صدق	-0.0006	0.0487	0.0753	0.1205	2.2498	0.3247
الأحساء للتنمية	-0.0065	0.0739	-0.2303	0.1491	3.8167	0.1483
الإسمنت العربية	0.0118	0.0653	-0.1304	0.2075	5.3659	0.0684
إسمنت اليمامة	0.0106	0.0642	-0.1438	0.1095	2.3369	0.3108
إسمنت السعودية	0.0098	0.0553	-0.1286	0.1168	0.7357	0.6922
إسمنت القصيم	0.0193	0.0654	-0.1452	0.2007	3.1270	0.2093

تابع الجدول رقم (٢)

اسم الشركة	متوسط العائد الشهرى	الانحراف المعيارى	أدنى قيمة	أعلى قيمة	إحصاء جاك - بيرا	الاحتمال
إسمنت الجنوبية	0.0188	0.1391	-0.3357	0.5455	49.8900	0.0000
إسمنت ينبع	0.0180	0.0665	-0.1375	0.1480	0.1997	0.9050
إسمنت الشرقية	0.0095	0.0540	-0.1742	0.0875	14.5034	0.0007
إسمنت تبوك	0.0098	0.0476	-0.0792	0.1532	9.7302	0.0077
السعودية للفنادق	0.0024	0.0444	-0.1071	0.0970	0.0111	0.9940
العقارية السعودية	0.0055	0.0545	-0.1301	0.1293	0.0227	0.9887
النقل البحرى	-0.0059	0.0468	-0.8197	0.0820	0.1460	0.5637
سابتكو	0.0001	0.0473	-0.1239	0.1038	0.5969	0.7410
ساسكو	-0.0123	0.0583	-0.1218	0.1591	5.6130	0.0604
تهامة للإعلان	-0.0180	0.1061	-0.3941	0.1935	18.6391	0.0000
عسير للتجارة	-0.0018	0.0505	-0.0843	0.1176	1.4622	0.4814
طيبة للاستثمار	-0.0143	0.0440	-0.0096	0.0870	0.6437	0.7248
مكة للإنشاء	0.0012	0.0629	-0.1638	0.1474	0.9838	0.6115
مبرد	-0.0170	0.0581	-0.1386	0.1299	0.3450	0.8410
بندة المتحدة	-0.0025	0.0761	-0.1408	0.2100	8.3750	0.0152
الصادرات الصناعية	0.0338	0.1788	-0.2208	0.6981	59.5700	0.0000
الرياض للتعمير	0.0031	0.0534	-0.1364	0.1549	3.6201	0.1636
جاكو	-0.0131	0.0570	-0.0800	0.2083	44.6900	0.0000
هادكو	-0.0092	0.0368	-0.0833	0.0845	0.3670	0.8320
تادكو	-0.0021	0.0372	-0.0909	0.0549	2.5481	0.2790
الأسماك	-0.0023	0.0519	0.1337	0.0914	0.1311	0.9366
شادكو	-0.0094	0.0510	-0.1034	0.1481	4.2770	0.1178
جادكو	-0.0001	0.0632	-0.1077	0.1538	0.5310	0.7667
جازادكو	-0.0002	0.0547	-0.1250	0.1905	20.0700	0.0000
المؤشر العام للسوق	0.0129	0.0411	-0.0542	0.1267	1.5500	0.4606

فقد حققت شركة الصادرات الصناعية أعلى متوسط عائد شهرى (٣,٣٨٪) ، تلتها شركة الراجحى للاستثمار (٢,٥٢٪) ، ثم شركة إسمنت القصيم (١,٩٣٪) ، وجاء البنك السعودى البريطانى فى المرتبة الرابعة (١,٨٩٪) ، بينما حققت شركة تهامة للإعلان أقل متوسط عائد شهرى (-١,٨٪) تلتها شركة مبرد (-١,٢٪) ثم شركة طيبة للاستثمار (-١,٤٣٪) ، وقد كان متوسط عائد المحفظة الاستثمارية للسوق ككل موجباً ويساوى (١,٢٩٪) .

ويقابل العوائد الشهرية التى حققتها الشركات المساهمة درجة معينة من مخاطر الاستثمار فى أسهم هذه الشركات تم قياسها بوساطة الانحراف المعيارى الذى يقيس درجة تقلب ذلك العائد ، ويمثل الاستثمار بأسهم شركة الصادرات الصناعية أعلى درجة مخاطرة حيث بلغ (١٧,٨٨٪) ، تلتها شركة إسمنت الجنوب (١٣,٩١٪) ، والبنك السعودى الفرنسى (١٢,٣١٪) ، ومن ثم البنك السعودى للاستثمار (١٢,١٥٪) ، بينما حققت شركة هادكو الزراعية أقل درجة مخاطرة (٣,٦٨٪) تلتها شركة تادكو الزراعية (٣,٧٢٪) ، ثم شركة الغاز الوطنية (٣,٨٨٪) ، وقد بلغ الانحراف المعيارى للعائد على المحفظة الاستثمارية للسوق ككل (٤,١١٪) .

ويوضح اختبار (جاك بيرا) للتوزيع الطبيعى أن توزيع حد الخطأ العشوائى كان طبيعياً فى (١٨) شركة مساهمة أى ما نسبته (٣٦ ٪) من إجمالى الشركات المساهمة قيد الدراسة .

جـ - تقدير معالم نموذج رأس المال :

يوضح الجدول رقم (٣) تقديرات معالم نموذج رأس المال للفترة من ١٩٩٥/١ إلى ١٩٩٧/٩م ، حيث تمثل β القاطع و α المخاطر المنتظمة لعوائد أسهم الشركات المساهمة ، وقد تم حساب إحصائية الاختبار t لكل منهما للتعرف على معنوية معاملات النموذج الخطى وكذلك تم حساب الاحتمال المقابل لهذه الإحصائية ، وقد تم حساب كل من معاملات الارتباط والتحديد للتعرف على قوة العلاقة بين عوائد أسهم الشركات المساهمة من جهة وعائد المؤشر العام للسوق ، وقد حسبت إحصائية الاختبار F للتحقق من صحة معنوية النموذج .

الجدول رقم (٣)

تقدير معالم نموذج سوق رأس المال لسوق الأسهم السعودى خلال الفترة من ١٩٩٥/١ إلى ١٩٩٧/٩م

اسم الشركة	القاطع	إحصاء ستوينت	ميل خط الانحدار	إحصاء ستوينت	الاحتمال المقابل	الخطر غير المنتظم	معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصاء فيشر
بنك الرياض	-0.004	-0.447	1.455	6.640	0.000	0.051	0.766	0.587	44.150
بنك الجزيرة	-0.010	-1.250	0.772	4.007	0.000	0.045	0.584	0.341	16.050
السعودى للاستثمار	-0.002	-0.078	1.110	2.254	0.031	0.114	0.375	0.141	5.080
السعودى الهولندى	0.000	0.016	0.854	3.076	0.004	0.065	0.484	0.234	9.460
السعودى الفرنسى	-0.018	-0.919	1.661	3.706	0.001	0.104	0.554	0.307	13.740
السعودى البريطانى	0.003	0.196	1.268	4.187	0.000	0.070	0.601	0.361	17.520
القاهرة السعودى	-0.004	-0.386	1.052	4.425	0.000	0.055	0.622	0.387	19.580
العربى الوطنى	-0.004	-0.326	1.315	5.016	0.000	0.061	0.669	0.448	25.160
السعودى الأمريكى	-0.002	-0.172	0.929	4.581	0.000	0.047	0.635	0.404	20.985
السعودى المتحد	-0.023	-1.250	0.840	1.950	0.060	0.100	0.330	0.109	3.810
الراجحى للاستثمار	0.014	2.280	0.840	5.680	0.000	0.034	0.714	0.510	32.290
سابك	0.005	0.706	1.072	6.685	0.000	0.037	0.768	0.590	44.690
سافكو	0.001	0.065	1.196	3.020	0.005	0.092	0.476	0.227	9.120
صافولا	-0.008	-1.101	0.559	3.310	0.002	0.039	0.511	0.261	10.930
التصنيع الوطنية	-0.016	-1.500	0.898	3.650	0.001	0.057	0.548	0.300	13.330
الدوائية	-0.020	-2.246	1.000	4.895	0.000	0.047	0.660	0.436	23.960
غازكو	-0.001	-0.168	0.439	2.926	0.006	0.035	0.465	0.216	8.560
المنتجات الغذائية	-0.016	-2.020	0.898	4.900	0.000	0.043	0.660	0.436	24.016
الكابلات السعودية	-0.017	-1.327	1.150	3.785	0.001	0.071	0.562	0.316	14.320
الصناعات المتطورة	-0.005	-0.247	0.537	1.194	0.242	0.104	0.210	0.044	1.425
صدق	-0.011	-1.570	0.780	4.870	0.000	0.037	0.658	0.433	23.680
الأحساء للتنمية	-0.019	-1.660	0.977	3.603	0.001	0.063	0.543	0.295	12.980
الإسمنت العربية	0.002	0.186	0.760	3.028	0.005	0.058	0.477	0.228	9.170
إسمنت اليمامة	0.000	-0.005	0.820	3.430	0.002	0.056	0.524	0.275	11.760
الإسمنت السعودية	-0.001	-0.005	0.795	4.078	0.000	0.045	0.591	0.349	16.630
إسمنت القصيم	0.006	0.679	0.994	4.455	0.000	0.052	0.625	0.390	19.840

تابع الجدول رقم (٣)

اسم الشركة	القاطع	إحصاء ستودنت	ميل خط الانحدار	إحصاء ستودنت	الاحتمال المقابل	الخطر غير المنتظم	معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصاء فيشر
إسمنت الجنوبية	-0.001	-0.021	1.492	2.730	0.010	0.127	0.440	0.194	7.460
إسمنت ينبع	0.003	0.367	1.141	5.530	0.000	0.048	0.704	0.496	30.550
إسمنت الشرقية	-0.003	-0.407	0.951	5.822	0.000	0.038	0.722	0.522	33.890
إسمنت تبوك	0.001	0.171	0.663	3.880	0.001	0.038	0.572	0.327	15.050
السعودية للفنادق	-0.001	-0.069	0.231	1.219	0.232	0.044	0.214	0.046	1.487
العقارية السعودية	-0.004	-0.500	0.745	3.782	0.001	0.046	0.562	0.316	14.300
النقل البحرى	-0.017	-2.820	0.834	5.990	0.000	0.032	0.733	0.537	35.890
سابتكو	-0.003	-0.382	0.259	1.280	0.208	0.047	0.226	0.051	1.650
ساسكو	-0.022	-2.385	0.748	3.450	0.002	0.050	0.527	0.278	11.930
تهامة للإعلان	-0.035	-2.047	1.303	3.250	0.003	0.093	0.504	0.254	10.580
عسير للتجارة	-0.009	-1.125	0.579	2.975	0.006	0.045	0.471	0.222	8.850
طيبة للاستثمار	-0.023	-3.614	0.672	4.480	0.000	0.035	0.627	0.393	20.099
مكة للإنشاء	-0.007	-0.620	0.607	2.400	0.022	0.059	0.396	0.157	5.770
مبرد	-0.024	-2.360	0.520	2.199	0.035	0.055	0.367	0.135	4.840
بندة المتحدة	-0.013	-1.050	0.835	2.808	0.009	0.069	0.450	0.203	7.880
الصادرات الصناعية	0.045	1.047	-0.707	0.600	0.555	0.182	0.133	0.018	0.361
الرياض للتعمير	-0.006	-0.760	0.720	3.700	0.001	0.045	0.553	0.306	13.710
جاكو	-0.022	-2.310	0.653	2.970	0.006	0.051	0.471	0.222	8.850
هادكو	-0.014	-2.370	0.409	2.854	0.008	0.033	0.456	0.208	8.146
تادكو	-0.008	-1.430	0.845	3.530	0.001	0.032	0.536	0.287	12.480
الأسماك	-0.010	-1.120	0.570	2.810	0.009	0.047	0.451	0.203	7.894
شادكو	-0.020	-2.770	0.813	4.815	0.000	0.039	0.654	0.428	23.180
جادكو	-0.011	-1.146	0.858	3.744	0.001	0.053	0.558	0.311	14.020
جازادكو	-0.009	-0.952	0.640	3.053	0.005	0.049	0.481	0.231	9.323

لقد تراوح معامل الارتباط بين أدنى قيمة (١٣,٣٪) لشركة الصادرات الصناعية وأعلى قيمة (٧٦,٨٪) لشركة سابك ، وفى المقابل تراوحت قيم معاملات التحديد بين (٠,٠١٧٧) و (٠,٥٩) والتى تعتبر منخفضة نسبيًا ، ونشير هنا إلى أن انخفاض معامل التحديد فى نموذج CAPM لا ينفى صحة النموذج ، وإنما يشير إلى أن معظم المخاطر هى مخاطر غير منتظمة ($1-R^2$) وتتعلق بالشركة نفسها ولا علاقة لها بالسوق .

أما تقديرات αالقاطع التى تمثل القيمة المتوقعة لمتوسط العائد على السهم عندما يكون عائد السوق معدومًا ، فقد كانت فى غالبيتها غير معنوية باستثناء (١١) مقدرة كانت معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪) وذات قيم سالبة ، مما يشير إلى أن استجابة تلك الأسهم للعوامل الأساسية للسوق منخفضة .

وأما تقديرات β التى تمثل المخاطرة السوقية للسهم ، فقد كانت فى غالبيتها مقدرات معنوية وموجبة . فمثلاً كانت هناك (٤٥) شركة أى ما نسبته (٩٠٪) من إجمالى الشركات قيد البحث معاملاتها معنوية وموجبة عند درجة ثقة (٩٦,٥٪) ، ومما يدعم ذلك معنوية إحصائية الاختبار F لجودة توفيق نموذج السوق ، وفى المقابل هناك (٥) شركات هى : الصادرات الصناعية ، والصناعات المتطورة ، والسعودية للفنادق ، وسابتكو ، والبنك السعودى المتحد ، كانت مقدرات معاملاتها غير معنوية ولا تختلف إحصائيًا عن الصفر ، مع العلم أن مقدر β الخاص بالبنك السعودى المتحد يعتبر معنويًا عند درجة ثقة (٩٤٪) . ونستنتج مما تقدم أن هناك علاقة (ارتباط قوى) بين عائد الشركات المساهمة والعائد الذى يحققه المؤشر العام للسوق ، ويتمتع نموذج السوق بدرجة عالية من الملاءمة لوصف هذه العلاقة كما تشير إلى ذلك قيمة الإحصائية F ، وبالتالى فإن الفرضية الأولى محققة .

كما يوضح الجدول رقم (٣) أيضًا أن أسهم (١٠) شركات كانت ذات بيتا أكبر من الواحد الصحيح وتتراوح بين (١,١١) و (١,٦٦) أى أن (٢٠٪) من حجم الشركات قيد البحث ، مما يدل على أن تلك الأسهم تعكس حساسية لظروف السوق ودرجة مخاطرة أعلى فى المتوسط من حساسية المحفظة الاستثمارية للسوق ككل .

كما أن هناك (٧) شركات ذات بيتا قريبة جداً من الواحد الصحيح وتتراوح بين (٠,٩٢٩) و (١,٧٢) أى أن (١٤٪) من حجم الشركات قيد البحث ، مما يدل على أن سلوك تلك الأسهم مشابه لسلوك السوق .

وهناك حوالى (٣٢) سهمًا ذات بيتًا أقل من الواحد الصحيح وتمثل (٦٤ ٪) من حجم الشركات قيد البحث ، مما يدل على أن تلك الأسهم تعكس حساسية لظروف السوق ودرجة مخاطرة أقل فى المتوسط من حساسية ومخاطرة السوق .

وهناك شركة واحدة وهى شركة الصادرات الصناعية ذات بيتا سالبة (- ٠,٧٠) ، مما يدل على أن سلوك هذا السهم مخالف لسلوك السوق ، وفى المقابل فإن ٩٨٪ من أسهم الشركات المساهمة قيد البحث ذات بيتا موجبة ، مما يشير إلى أن غالبية الأسهم فى المملكة تساير السوق .

ونستنتج مما سبق أن عوائد معظم الشركات المساهمة تتحرك فى نفس الاتجاه الذى يتحرك فيه عائد المؤشر العام للسوق السعودى ، وبالتالى فإن الفرضية الثانية محققة .

تشكيل محفظة التماس T :

باستخدام المعادلة رقم (١٤) تم حساب نسبة علاوة الخطر $RVOl_i$ بالنسبة لكل سهم ، حيث تم تقدير معدل العائد عديم الخطورة خلال الفترة التى شملتها الدراسة بمعدل (٥٪) سنوياً (آخذين فى الاعتبار متوسط معدلات العائد الذى تحققه الودائع الثابتة بالريال السعودى والتى تتراوح ما بين ٤ ٪ إلى أكثر من ٥٪ حسب نوعية ومدة الوديعة ، وتم التوصل لذلك نتيجة لقاءاتى ببعض العاملين فى البنوك التجارية العاملة فى المملكة) ، واعتمدت هذه النسبة فى ترتيب الأسهم حسب أفضليتها ، كما هو موضح فى الجدول رقم (٤) حيث كانت نسبة علاوة الخطر الخاصة بشركة الراجحى للاستثمار هى الأعلى ، تلتها شركة إسمنت القصيم ثم سابك ، ولحساب معدل القطع المرشح (Φ_i) استخدمت العلاقة رقم (١٥) ، وبمقارنة معدلات القطع المرشحة مع نسبة علاوة الخطر ($RVOl_i$) توصلنا إلى تحديد معدل القطع النهائى ($\Phi_k = 0.00378$) ، وبالتالى تم قبول كافة الأسهم التى كانت نسبة علاوة خطرها أكبر من (0.00378) (أى أن الأسهم التى حصلت على ترجيح غير صفرى فى محفظة التماس كانت نسبة علاوة خطرها أكبر من معدل القطع النهائى $RVOl_i > 0.00378$) .

الجدول رقم (٤)

ترتيب الأوراق المالية وفقًا لعلاوة خطرها وحساب معدل القطع النهائي والأوزان النسبية لتلك الأوراق

اسم الشركة	متوسط العائد	ميل خط الانحدار	علاوة الخطر	الخطر غير المنتظم	معامل القطع	حجم الترجيح	الأوزان النسبية
الراجحي للاستثمار	0.025	0.840	0.025	0.034	0.001	0.520	0.239
إسمنت القصيم	0.019	0.994	0.015	0.052	0.001	0.220	0.101
سابك	0.019	1.072	0.014	0.037	0.002	0.280	0.129
إسمنت ينبع	0.018	1.141	0.012	0.048	0.002	0.198	0.091
السعودي البريطاني	0.019	1.268	0.012	0.070	0.003	0.142	0.065
سافكو	0.017	1.196	0.010	0.092	0.003	0.086	0.039
الإسمنت العربية	0.012	0.760	0.010	0.058	0.003	0.082	0.038
إسمنت الجنوبية	0.019	1.492	0.010	0.127	0.003	0.071	0.033
إسمنت تبوك	0.010	0.663	0.009	0.038	0.003	0.083	0.038
السعودي الهولندي	0.011	0.854	0.008	0.065	0.003	0.060	0.027
إسمنت اليمامة	0.011	0.820	0.008	0.056	0.003	0.059	0.027
السعودي للاستثمار	0.013	1.110	0.008	0.114	0.003	0.038	0.018
بنك الرياض	0.015	1.455	0.007	0.051	0.003	0.098	0.045
الإسمنت السعودية	0.010	0.795	0.007	0.045	0.004	0.059	0.027
العربي الوطني	0.013	1.315	0.007	0.061	0.004	0.070	0.032
السعودي الأمريكي	0.011	0.929	0.007	0.047	0.004	0.061	0.028
إسمنت الشرقية	0.009	0.951	0.006	0.038	0.004	0.045	0.021
القاهرة السعودي	0.010	1.052	0.005	0.055	0.004	0.029	0.013
العقارية السعودية	0.005	0.745	0.002	0.046	0.004	0	0.000
غازكو	0.005	0.439	0.001	0.035	0.004	0	0.000
السعودي الفرنسي	0.004	1.661	0.000	0.104	0.004	0	0.000
الرياض للتعمير	0.003	0.720	-0.002	0.045	0.004	0	0.000
الصناعات المتطورة	0.002	0.537	-0.004	0.104	0.004	0	0.000
جادكو	0.000	0.858	-0.005	0.053	0.003	0	0.000
مكة للإنشاء	0.001	0.607	-0.005	0.059	0.003	0	0.000

تابع الجدول رقم (٤)

اسم الشركة	متوسط العائد	ميل خط الانحدار	علاوة الخطر	الخطر غير المنتظم	معامل القطع	حجم الترجيح	الأوزان النسبية
الكابلات السعودية	-0.002	1.150	-0.006	0.071	0.006	0	0.000
بنك الجزيرة	0.000	0.772	-0.006	0.045	0.006	0	0.000
صدق	-0.001	0.780	-0.006	0.037	0.005	0	0.000
جازادكو	0.000	0.640	-0.007	0.049	0.005	0	0.000
تادكو	-0.002	0.845	-0.007	0.032	0.005	0	0.000
السعودية للفنادق	0.002	0.231	-0.007	0.044	0.005	0	0.000
بندة المتحدة	-0.002	0.835	-0.008	0.069	0.005	0	0.000
صافولا	-0.001	0.559	-0.009	0.039	0.005	0	0.000
التصنيع الوطنية	-0.004	0.898	-0.009	0.057	0.005	0	0.000
المنتجات الغذائية	-0.004	0.898	-0.009	0.043	0.004	0	0.000
عسير للتجارة	-0.002	0.579	-0.010	0.045	0.004	0	0.000
الدوائية	-0.007	1.000	-0.011	0.047	0.004	0	0.000
الأحساء للتنمية	-0.006	0.977	-0.011	0.063	0.003	0	0.000
الأسماك	-0.002	0.570	-0.011	0.047	0.003	0	0.000
النقل البحرى	-0.006	0.834	-0.012	0.032	0.003	0	0.000
سابتكو	0.000	0.259	-0.016	0.047	0.003	0	0.000
شادكو	-0.009	0.813	-0.017	0.039	0.002	0	0.000
تهامة للإعلان	-0.018	1.303	-0.017	0.093	0.002	0	0.000
السعودى المتحد	-0.012	0.840	-0.019	0.100	0.002	0	0.000
ساسكو	-0.012	0.748	-0.022	0.050	0.001	0	0.000
جاكو	-0.013	0.653	-0.026	0.051	0.001	0	0.000
طيبة للاستثمار	-0.014	0.672	-0.027	0.035	0.000	0	0.000
هادكو	-0.009	0.409	-0.033	0.033	0.000	0	0.000
مبرد	-0.017	0.520	-0.041	0.055	0.000	0	0.000
الصادرات الصناعية	0.034	-0.707	-0.042	0.182	-0.001	FALSE	0.000

واستناداً إلى هذا المعيار بلغ عدد الشركات المساهمة المقبولة للضم إلى محفظة التماس ١٨ شركة ، وباستخدام العلاقتين رقمى (١٦) و(١٨) تم تحديد حجم الترجيح وكذلك الوزن النسبى المعطى لكل ورقة مالية مرشحة للضم إلى المحفظة الاستثمارية لتشكل ما يسمى بمحفظة التماس (T) ، التى تضم فى المرتبة الأولى شركة الراجحى للاستثمار بوزن نسبى (٢٣,٦٪) ، وفى المرتبة الثانية جاءت شركة سابك (١٢,٧٪) ، وفى المرتبة الثالثة شركة إسمنت القصيم (١٠٪) ، ومن ثم شركة إسمنت ينبع (٩٪) وفى المرتبة الخامسة البنك السعودى البريطانى (٦,٤٪) ، وفى المرتبة السادسة بنك الرياض (٤,٥٪) .... كما يوضحه الجدول السابق .

بعد تشكيل محفظة التماس (T) وتحديد مكوناتها من الأسهم السعودية والوزن النسبى لكل منها ، افترضنا أن الأداء التاريخى للشركات المساهمة يعكس الأداء المتوقع لها مستقبلاً ، وبناءً عليه تم التوصل إلى العائد السنوى المتوقع للمحفظة (٢٠,٤٪) مقابل (١٥,٦) عائد سنوى لسوق الأسهم السعودية خلال فترة الدراسة ، علماً أن متوسط العائد الشهرى المتوقع لمحفظة التماس هو (٠,٠١٧٩) بموجب العلاقة :

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^{n} W_i \overline{R_i} = 0.0179$$

أما الخطر المنتظم لمحفظة التماس (معامل بيتا للمحفظة) فقد حسب بموجب العلاقة :

$$\beta_p = \sum_{i=1}^{n} W_i \beta_i = 1.0183$$

وبنفس الطريقة السابقة تم حساب المعدل الموزون لتباين حد الخطأ العشوائى لمكونات المحفظة من الأسهم التى تدعى بالخطر غير المنتظم للمحفظة ، وذلك بموجب العلاقة :

$$\sigma_{e_p}^2 = \sum_{i=1}^{n} W_i \sigma_{e_i}^2 = 0.0516$$

ولحساب الخطر الكلى لمحفظة التماس تم استخدام العلاقة رقم (٢) كما يلى :

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^{n} w_i^2 \sigma_{e_i}^2 + \left[\left(\sum_{i=1}^{n} w_i \beta_i \right)^2 . \sigma_m^2 \right] = 0.0062 \Rightarrow \sigma_p = 0.079$$

ولمقارنة أداء محفظة التماس بأداء السوق خلال الفترة نفسها تم استخدام مقياس (ترينور) لأداء المحفظة فى ضوء الخطر المنتظم :

$$P_{IT} = \frac{\bar{r}_p - r_f}{\beta_p} = \frac{0.0179 - 0.00417}{1.0183} = 0.01348$$

ومقياس (شارب) لأداء المحفظة فى ضوء الخطر الكلى :

$$P_{IS} = \frac{\bar{r}_p - r_f}{\sigma_p} = \frac{0.0179 - 0.00417}{0.079} = 0.174$$

وأخيراً مقياس (جنسن) لأداء المحفظة فى ضوء نموذج تسعير الأصول الرأسمالية :

$$\bar{r}_p = r_f + (\bar{r}_m - r_f)\beta_p = 0.01306$$

والفرق بين العائد المتحقق لمحفظة التماس والعائد المحسوب يساوى : (٠,٠٠٤٨٤) .

وجدير بالذكر أنه كلما كانت قيمة المقياس مرتفعة دل ذلك على أداء أفضل للمحفظة ، ويوضح الجدول التالى رقم (٥) مقارنة بين أداء محفظة التماس من جهة وأداء السوق من جهة أخرى .

الجدول رقم (٥)

مقارنة بين أداء محفظة التماس وأداء السوق

البيان	محفظة التماس T	محفظة السوق M
متوسط العائد الشهرى $\overline{R}_i$	0.0179	0.0129
الخطر المنتظم β	0.0183	1.00
الخطر غير المنتظم $\sigma\ e_i^2$	0.0516	0.000
الخطر الكلى σ	0.079	0.041076
مقياس ترينور P_{IT}	0.01348	0.00878
مقياس شارب P_{IS}	0.174	0.2125
مقياس جنسن $\bar{r}_p$	0.00484	0.000

هـ - تصميم المحافظ المثلى :

إن تشكيل محفظة التماس السابقة التى تضم عدداً من الاستثمارات الكفؤة تعطى للمستثمر مستوى محدداً من العائد (١,٧٩٪) شهرياً مقابل مستوى خطر محدد (٧,٩ ٪) ، وحيث إن ظروف وتفضيلات المستثمرين مختلفة ، سواء من ناحية تحقيق أفضل العوائد أو من حيث درجة تقبلهم للخطر ، لذلك فإن محفظة التماس لا تلبى متطلبات مجموعة كبيرة من المستثمرين ، ويجب الاستمرار فى تصميم محافظ مثلى أخرى بمستويات مختلفة من العائد والخطر ، ولتحقيق ذلك نستخدم نموذج البرمجة الخطية الذى يتطلب بالإضافة لمعدل العائد الشهرى المتوقع لكل شركة مساهمة مصفوفة التباين والتغاير للأسهم المكونة لمحفظة التماس ، والمعطاة بالجدول رقم (٧) كملحق فى نهاية البحث .

وباستخدام مصفوفة التباين والتغاير والعائد المتوقع للأسهم المكونة لمحفظة التماس ، تم استخدام برنامج STORM :
(Personal Version 2.0, Quantitative Modeling for Decision Support, copyright 1989 by Storm Software, INC) بهدف تصميم المحافظ المثلى المقابلة لمستويات مختلفة من العائد والخطر ، وذلك وفقاً للبرنامج الخطى التالى :

Maximize : The .Value .of : Z

$$Z = 0.011\,w_1 + 0.013\,w_2 + 0.012\,w_3 + 0.019\,w_4 + 0.01\,w_5 + 0.011\,w_6 + 0.013\,w_7 + 0.019\,w_8 + 0.015\,w_9 + 0.019\,w_{10} + 0.017\,w_{11} + 0.01\,w_{12}\;0.019\,w_{13} + 0.010\,w_{14} + 0.011\,w_{15} + 0.018\,w_{16} + 0.025\,w_{17} + 0.009\,w_{18}.$$

Subject to:

$$1):0.0035w_1 + 0.0034w_2 + 0.0016w_3 + 0.004w_4 + 0.0019w_5 + 0.0016w_6 + 0.0024w_7 + 0.0008w_8 + 0.003w_9 + 0.0013w_{10} + 0.0019w_{11} + 0.0014w_{12}\;0.0019w_{13} + 0.0006w_{14} + 0.0016w_{15} + 0.0014w_{16} + 0.0017w_{17} + 0.0014w_{18} \le P_{risk}$$

$$2):0.0034w_1 + 0.0063w_2 + 0.0019w_3 + 0.0043w_4 + 0.0034w_5 + 0.0019w_6 + 0.0027w_7 + 0.0013w_8 + 0.0038w_9 + 0.0018w_{10} + 0.0014w_{11} + 0.0020w_{12}\;0.0028w_{13} + 0.0013w_{14} + 0.0032w_{15} + 0.0021w_{16} + 0.0021w_{17} + 0.0021w_{18} \le P_{risk}$$

$$3):0.0016w_1+0.0019w_2+0.0041w_3+0.0012w_4+0.0007w_5+0.0018w_6$$
$$+0.0012w_7+0.0023w_8+0.0007w_9+0.0007w_{10}+0.0029w_{11}+0.0018w_{12}$$
$$0.0017w_{13}+0.0013w_{14}+0.0017w_{15}+0.0018w_{16}+0.0013w_{17}+0.0019w_{18}\le P_{risk}$$

$$4):0.004w_1+0.0043w_2+0.0012w_3+0.0073w_4+0.0028w_5+0.0023w_6$$
$$+0.0027w_7+0.0014w_8+0.0048w_9+0.0025w_{10}+0.0019w_{11}+0.0013w_{12}$$
$$0.0024w_{13}+0.0005w_{14}+0.0016w_{15}+0.0018w_{16}+0.0022w_{17}+0.0016w_{18}\le P_{risk}$$

$$5):0.0019w_1+0.0034w_2+0.0007w_3+0.0025w_4+0.0047w_5+0.0019w_6$$
$$+0.0045w_7+0.0018w_8+0.0031w_9+0.0021w_{10}+0.0007w_{11}+0.0014w_{12}$$
$$0.0021w_{13}+0.0011w_{14}+0.0018w_{15}+0.0019w_{16}+0.0015w_{17}+0.0019w_{18}\le P_{risk}$$

$$6):0.0016w_1+0.0019w_2+0.0018w_3+0.0023w_4+0.0019w_5+0.0051w_6$$
$$+0.0023w_7+0.003w_8+0.0022w_9+0.0011w_{10}+0.0012w_{11}+0.0009w_{12}$$
$$0.0005w_{13}+0.0014w_{14}+0.0004w_{15}+0.0015w_{16}+0.0017w_{17}+0.0004w_{18}\le P_{risk}$$

$$7):0.0024w_1+0.0027w_2+0.0012w_3+0.0027w_4+0.0045w_5+0.0023w_6$$
$$+0.0143w_7+0.0023w_8+0.0032w_9+0.0017w_{10}+0.0009w_{11}+0.0016w_{12}$$
$$0.0031w_{13}+0.0005w_{14}+0.0011w_{15}+0.0021w_{16}+0.0015w_{17}+0.0013w_{18}\le P_{risk}$$

$$8):0.0008w_1+0.0013w_2+0.0023w_3+0.0014w_4+0.0018w_5+0.0029w_6$$
$$+0.0023w_7+0.0041w_8+0.0017w_9+0.0016w_{10}+0.0018w_{11}+0.0014w_{12}$$
$$0.0032w_{13}+0.0017w_{14}+0.0010w_{15}+0.0022w_{16}+0.0017w_{17}+0.0018w_{18}\le P_{risk}$$

$$9):0.003w_1+0.0038w_2+0.0007w_3+0.0048w_4+0.0031w_5+0.0022w_6$$
$$+0.0032w_7+0.0017w_8+0.0059w_9+0.003w_{10}+0.0025w_{11}+0.0018w_{12}$$
$$0.0045w_{13}+0.0007w_{14}+0.0015w_{15}+0.0025w_{16}+0.002w_{17}+0.0015w_{18}\le P_{risk}$$

$$10):0.0013w_1+0.0018w_2+0.0007w_3+0.0025w_4+0.0021w_5+0.0011w_6$$
$$+0.0017w_7+0.0016w_8+0.003w_9+0.0032w_{10}+0.0035w_{11}+0.0007w_{12}$$
$$0.0021w_{13}+0.0009w_{14}+0.0011w_{15}+0.0021w_{16}+0.0014w_{17}+0.0018w_{18}\le P_{risk}$$

$$11):0.002w_1+0.0014w_2+0.0029w_3+0.0019w_4+0.0007w_5+0.0001w_6$$
$$+0.0009w_7+0.0018w_8+0.0025w_9+0.0035w_{10}+0.0103w_{11}+0.0014w_{12}$$
$$0.0021w_{13}+0.0004w_{14}+0.0006w_{15}+0.0018w_{16}+0.0018w_{17}+0.0028w_{18}\le P_{risk}$$

$$12):0.0014w_1+0.0020w_2+0.0018w_3+0.0013w_4+0.0014w_5+0.0009w_6$$
$$+0.0016w_7+0.0014w_8+0.0018w_9+0.0007w_{10}+0.0014w_{11}+0.003w_{12}$$
$$0.0027w_{13}+0.0014w_{14}+0.002w_{15}+0.0024w_{16}+0.0014w_{17}+0.002w_{18}\le P_{risk}$$

$$13):0.0019w_1+0.0028w_2+0.0017w_3+0.0024w_4+0.0021w_5+0.0005w_6$$
$$+0.0031w_7+0.0032w_8+0.0045w_9+0.0021w_{10}+0.0021w_{11}+0.0027w_{12}$$
$$0.0188w_{13}+0.0017w_{14}+0.0023w_{15}+0.0024w_{16}+0.0018w_{17}+0.0024w_{18}\le P_{risk}$$

$$14):0.0006w_1+0.0013w_2+0.0013w_3+0.0005w_4+0.0011w_5+0.0014w_6$$
$$+0.0005w_7+0.0017w_8+0.0007w_9+0.0009w_{10}+0.0004w_{11}+0.0014w_{12}$$
$$0.0017w_{13}+0.0022w_{14}+0.0013w_{15}+0.0019w_{16}+0.0013w_{17}+0.0014w_{18}\le P_{risk}$$

$$15):0.0016w_1+0.0032w_2+0.0017w_3+0.0016w_4+0.0018w_5+0.0004w_6$$
$$+0.0011w_7+0.0010w_8+0.0015w_9+0.0011w_{10}+0.0006w_{11}+0.002w_{12}$$
$$0.0023w_{13}+0.0013w_{14}+0.004w_{15}+0.0021w_{16}+0.0016w_{17}+0.0018w_{18}\le P_{risk}$$

$$16):0.0014w_1+0.0021w_2+0.0018w_3+0.0018w_4+0.0019w_5+0.0015w_6$$
$$+0.0021w_7+0.0022w_8+0.0025w_9+0.0021w_{10}+0.0018w_{11}+0.0024w_{12}$$
$$0.0024w_{13}+0.0019w_{14}+0.0021w_{15}+0.0043w_{16}+0.0018w_{17}+0.0024w_{18}\le P_{risk}$$

$$17):0.0017w_1+0.0021w_2+0.0013w_3+0.0022w_4+0.0015w_5+0.0017w_6$$
$$+0.0015w_7+0.0017w_8+0.002w_9+0.0014w_{10}+0.0018w_{11}+0.0014w_{12}$$
$$0.0018w_{13}+0.0013w_{14}+0.0016w_{15}+0.0018w_{16}+0.0023w_{17}+0.0013w_{18}\le P_{risk}$$

$$18):0.0014w_1+0.0021w_2+0.0019w_3+0.0016w_4+0.0019w_5+0.0004w_6$$
$$+0.0013w_7+0.0018w_8+0.0015w_9+0.0018w_{10}+0.0028w_{11}+0.002w_{12}$$
$$0.0024w_{13}+0.0014w_{14}+0.0018w_{15}+0.0024w_{16}+0.0013w_{17}+0.0028w_{18}\le P_{risk}$$

$$19): Z = 0.011\,w_1 + 0.013\,w_2 + 0.012\,w_3 + 0.019\,w_4 + 0.01\,w_5 + 0.011\,w_6$$
$$+ 0.013\,w_7 + 0.019\,w_8 + 0.015\,w_9 + 0.019\,w_{10} + 0.017\,w_{11} + 0.01\,w_{12}$$
$$0.019\,w_{13} + 0.010\,w_{14} + 0.011\,w_{15} + 0.018\,w_{16} + 0.025\,w_{17} + 0.009\,w_{18} \geq \overline{R}_c$$

$$20): w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5 + w_6 + w_7 + w_8 + w_9 + w_{10} + w_{11} + w_{12}$$
$$+ w_{13} + w_{14} + w_{15} + w_{16} + w_{17} + w_{18} = 1$$
$$w_1, w_2, w_3, \ldots\ldots \ldots\ldots w_{18} \geq 0$$

ويهدف البرنامج الخطى السابق إلى الوصول إلى محفظة ذات أكبر عائد ممكن عند مستوى خطر معين ، كما أن القيد الأخير $W_i \geq 0$ يعنى أن النموذج لا يسمح بالبيع على المكشوف (Short Position) ، وهى عملية غير شائعة فى سوق الأسهم السعودية . ويبين الجدول رقم (٦) المحافظ المثلى التى تم التوصل إلى تصميمها عن طريق حل البرنامج الخطى (تم تغيير اتجاه المتراجحة فى القيد رقم (١٩) من أكبر أو تساوى إلى أصغر أو تساوى مع إعطاء قيمة ثابتة عظمى للعائد المتوقع من المحفظة المثلى ، وذلك على النحو التالى : $\sum_{i=1}^{18} \bar{x}_i w_i \leq 0.025$) ، كما يعرض الجدول نفسه كلاً من متوسط العائد الشهرى الذى تحققه كل محفظة مثلى على حدة ، والخطر المنتظم وغير المنتظم للمحفظة ، بالإضافة إلى الخطر الكلى ، حيث إن هناك (٩) محافظ مثلى مختلفة عن بعضها بمكوناتها من الأسهم وباختلاف مستوى العائد الشهرى الذى تحققه وكذلك باختلاف درجة الخطورة المرتبطة بالمحفظة ، وذلك بشكل يستطيع المستثمر معه المفاضلة بين المحافظ المثلى بما يناسب تفضيله للعائد المتوقع ودرجة تقبله للخطر . والجدير بالذكر أنه كلما كان العائد المتوقع من المحفظة مرتفعاً كانت درجة المخاطرة المرتبطة بهذه المحفظة مرتفعة أيضاً .

ونستنتج مما تقدم أن العوائد المتوقعة من المحافظ الاستثمارية المثلى التى تم تصميمها تفوق عائد محفظة التماس ، وأن مكونات هذه المحافظ المثلى من الأسهم مختلفة عن بعضها وعما تحتويه محفظة التماس من أسهم ، ولذا فإن الفرضية الثالثة محققة أيضاً .

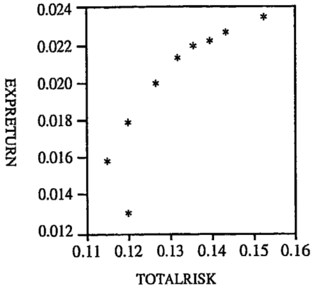
الجدول رقم (٦)

اشتقاق المحافظ المثلى باستخدام نموذج البرمجة الخطية

الأسهم	المحافظ المثلى Optimal Portfolios								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
البنك الأمريكى	0.1370	0.0655	0.0087	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البنك العربى	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الإسمنت العربية	0.000	0.000	0.0579	0.000	0.000	0.0358	0.0276	0.0222	0.000
البنك البريطانى	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القاهرة السعودى	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البنك الهولندى	0.0937	0.0808	0.0561	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
السعودى للاستثمار	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت القصيم	0.000	0.000	0.000	0.0052	0.0325	0.0717	0.0929	0.1071	0.111
بنك الرياض	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
سابك	0.000	0.000	0.000	0.1272	0.1592	0.1501	0.1409	0.1347	0.1075
سافكو	0.1010	0.0843	0.0602	0.027	0.0102	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت السعودية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت الجنوبية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت تبوك	0.5238	0.0423	0.3379	0.2759	0.1902	0.0982	0.0728	0.0558	0.000
إسمنت اليمامة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت ينبع	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الراجحى للاستثمار	0.1446	0.3464	0.4792	0.5647	0.6078	0.6441	0.6658	0.6802	0.7815
إسمنت الشرقية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العائد الشهرى	0.0131	0.0159	0.0178	0.0198	0.021	0.0217	0.0221	0.0224	0.0237
الخطر المنتظم	0.7967	0.8020	0.7982	0.8309	0.8517	0.8654	0.872	0.8760	0.8819
$W_i^2 \sigma e_i^2$	0.0135	0.0122	0.0129	0.0145	0.0151	0.0158	0.0166	0.0173	0.022
الخطر غير المنتظم	0.0466	0.0440	0.0422	0.0373	0.0366	0.0372	0.0373	0.0373	0.0366
الخطر الكلى	0.1207	0.1151	0.1184	0.1251	0.1276	0.1305	0.1339	0.1363	0.1527

ويوضح الشكل رقم (٣) التمثيل البيانى فى مستوى المحورين الإحداثيين لكل من العائد المتوقع الذى تحققه المحافظ المثلى التى تم تصميمها ، والخطر الكلى المرتبط بها ، فتمثل كل نقطة موقع محفظة مثلى ، ويمثل الخط الذى يربط بين هذه المحافظ الحد الكفء حسب نموذج (ماركوفيتز) .

العلاقة بين العائد المتوقع والخطر الكلى للمحافظ المثلى



الشكل رقم (٣) : المحافظ المثلى والحد الكفء

وللتعرف على أداء المحافظ المثلى المصممة من جهة ومقارنتها بأداء محفظة التماس وأداء السوق الموضحين بالجدول (٥) من جهة أخرى ، حسبنا أهم مؤشرات الأداء لتلك المحافظ وترتيبها حسب مقياس (ترينور) ومقياس (شارب) ومقياس (جنسن) ، كما يوضحه الجدول التالى رقم (٧) :

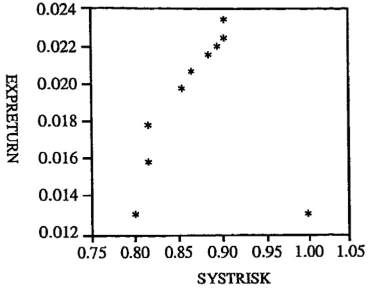
الجدول رقم (٧) : ترتيب أداء المحافظ المثلى طبقًا لمقاييس ترينور وشارب وجنسن

البيان	المحافظ المثلى Optimal Portfolios								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
العائد الشهرى	0.0131	0.0159	0.0178	0.0198	0.0210	0.0217	0.0221	0.0224	0.0237
الخطر المنتظم	0.7967	0.8020	0.7982	0.8309	0.8517	0.8654	0.8720	0.8760	0.8819
$W_i^2 \quad \sigma_{e_i}^2$	0.0135	0.0122	0.0129	0.0145	0.0151	0.0158	0.0166	0.0173	0.0220
الخطر غير المنتظم	0.0466	0.0440	0.0422	0.0373	0.0366	0.0372	0.0373	0.0373	0.0366
الخطر الكلى	0.1207	0.1151	0.1184	0.1251	0.1276	0.1305	0.1339	0.1363	0.1527
مقياس ترينور	0.0112	0.0146	0.0171	0.0188	0.0198	0.0203	0.0206	0.0208	0.0221
مقياس شارب	0.0740	0.1019	0.1151	0.1249	0.1319	0.1346	0.1339	0.1337	0.1279
مقياس جنسن	0.0020	0.0047	0.0067	0.0084	0.0094	0.0100	0.0103	0.0106	0.0118

ويوضح الشكل رقم (٤) العلاقة بين العائد المتوقع الذى تحققه كل من المحافظ المثلى ومحفظة التماس ومحفظة السوق من جهة ، والخطر المنتظم المرتبط بها من جهة أخرى .

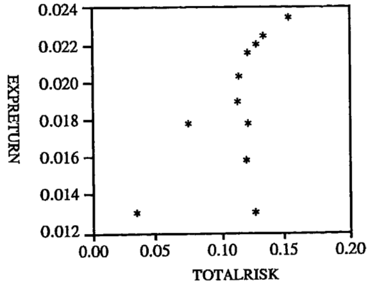
كما يوضح الشكل رقم (٥) العلاقة بين العائد المتوقع الذى تحققه كل من المحافظ المثلى ومحفظة التماس ومحفظة السوق من جهة ، والخطر الكلى المرتبط بها من جهة أخرى .

العلاقة بين العائد المتوقع والخطر الكلى للمحافظ المثلى



الشكل رقم (٤) : العلاقة بين العائد المتوقع والخطر المنتظم لجميع المحافظ

العلاقة بين العائد المتوقع والخطر الكلى للمحافظ المثلى



الشكل رقم (٥) : العلاقة بين العائد المتوقع والخطر الكلى لجميع المحافظ

ويبين الشكل رقم (٤) موقع المحافظ المثلى التسع التى تم اشتقاقها وكل من محفظة التماس (T) ومحفظة السوق (M) وذلك باستخدام الخطر المنتظم الممثل بمعامل بيتا ، بينما يبين الشكل رقم (٥) موقع هذه المحافظ باستخدام الخطر الكلى الممثل بالانحراف المعيارى . وكما هو موضح فإن موقع محفظة التماس قريب من الحد الكفء فى الشكل رقم (٥) ، بينما يبتعد عنه فى الشكل رقم (٤) ، ويجب ألا يفهم ذلك بما يقلل من أهمية تلك المحفظة وذلك لاختلاف النماذج المستخدمة فى اشتقاق المحافظ المثلى .

ونلاحظ مما تقدم ما يلى :

- إن جميع المحافظ المثلى التى تم تصميمها بما فيها محفظة التماس تفوق محفظة السوق من حيث تحقيقها لأفضل العوائد .
- إن غالبية المحافظ المثلى تفوق محفظة التماس من حيث تحقيقها لأفضل العوائد باستثناء المحافظ : الأولى والثانية والثالثة .
- تعكس محفظة التماس أداءً جيداً حسب مقياس شارب الذى يعتمد على الخطر الكلى ، حيث احتلت المرتبة الثانية فى الأداء بعد محفظة السوق ، ونعتقد أن قصور المحافظ المثلى من حيث الأداء وفقًا لمقياس شارب مقارنة بأداء محفظة التماس من جهة ومحفظة السوق من جهة أخرى ، هو عدم كفاية التنويع بهذه المحافظ ، حيث إن معامل الارتباط بين عوائد الأسهم التى تضمها هذه المحافظ مرتفع وموجب ؛ لأن غالبية الأسهم المكونة لها تنتمى لقطاع البنوك والإسمنت .
- باستثناء المحفظة المثلى الأولى ، فإن جميع المحافظ المثلى التى تم تصميمها تفوق فى أدائها وبشكل كبير كلاً من محفظة التماس ومحفظة السوق ، وذلك طبقًا لمقياس (ترينور) ومقياس (جنسن) اللذين يعتمدان على الخطر المنتظم فقط .

نتائج الدراسة :

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

١ - وجود علاقة (ارتباط قوى) بين عائد الشركات المساهمة والعائد الذى يحققه المؤشر العام لسوق الأسهم السعودية ، وملاءمة نموذج السوق لوصف هذه العلاقة .

٢ - إن عوائد معظم الشركات تتحرك فى نفس الاتجاه الذى يتحرك فيه عائد المؤشر العام لسوق الأسهم السعودى ، مما يشير إلى أن غالبية الأسهم فى المملكة تساير السوق .

٣ – إن تشكيل محفظة تماس تضم (١٨) شركة مساهمة يعتبر من الاستثمارات الكفؤة المتداولة فى سوق الأسهم السعودى .

٤ – اشتقاق تسع محافظ مثلى مختلفة فى الحجم والعائد والمخاطر وتميزها بخاصية تناسب العائد مع مخاطر المحفظة ، حيث يزيد العائد المتوقع من المحفظة المثلى بزيادة حجم المخاطر المتوقعة .

٥ – إن غالبية المحافظ المثلى التى تم تصميمها بما فيها محفظة التماس تفوق محفظة السوق من حيث تحقيقها لأفضل العوائد .

٦ – إن جميع المحافظ المثلى التى تم تصميمها (باستثناء المحفظة الاستثمارية الأولى) تفوق فى أدائها وبشكل كبير كلاً من محفظة التماس ومحفظة السوق ، وذلك طبقًا لمقياس (ترينور) ومقياس (جنسن) .

٧ – يوفر نموذج السوق ونموذج (EGP) إجراءات عملية سهلة لأى مستثمر لتشكيل محفظة تماس تضم الاستثمارات الكفؤة المتداولة فى السوق المالى ، مع مشكلة تقييده بمستوى محدد من العائد والخطر بدون توفير بدائل استثمارية مختلفة .

٨ – إمكانية الاستفادة من النموذج المقترح لتصميم محافظ استثمارية مختلفة تناسب ظروف وتفضيلات عدد كبير من المستثمرين .

٩ – إمكانية قيام بعض الجهات مثل مراكز البحوث فى الجامعات أو مراكز البحوث فى الغرف التجارية الصناعية بدعم وتشجيع الباحثين المتخصصين لإعداد برنامج حاسب آلى ذى كفاءة عالية بهدف تصميم محافظ استثمارية مثلى ، وذلك لخدمة المستثمرين والقائمين على إدارة الصناديق الاستثمارية فى البنوك والباحثين .

١٠– وجود إمكانية لاستخدام تقنيات النظرية الحديثة للمحفظة الاستثمارية على سوق الأسهم السعودية بهدف تحليل درجة مخاطرتها وكفاءتها ، وتصميم محافظ استثمارية مثلى تناسب ظروف وتفضيلات عدد كبير من المستثمرين فى السوق السعودية ، على الرغم من افتقارها لوجود تشكيلة متنوعة من الأدوات الاستثمارية مثل : أذونات الخزانة والسندات المتوفرة فى الأسواق المالية الأمريكية والأوربية التى تكون فيها معدلات الفائدة على الأصول عديمة الخطر وتكلفة رأس المال واضحة ومحددة بدقة .

الهوامش

(١) د. ناصر محمد الصائغ ود. السيد متولي : **سلوك واتجاهات المستثمر السعودى فى الأسهم : دراسة ميدانية فى مدينة الرياض** ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٤١٣هـ/١٩٩٣م ، ص ص (١-٢) .

(٢) Edwin. J. Elton, Martin J. Grubber, and Manfred D. Padberg: "Simple Criteria for Optimal Portfolio Selection", **Journal of Finance**, March 1978, pp. (462-485) .

(٣) Harry M. Markiwitz: "Portfolio Selection", **Journal of Finance** , March 1952 pp. 77-91.

(٤) Sharpe, W. F. : **Portfolio Theory and Capital Markets,** N. Y, McGraw-Hill, 1970, p. (177) .

(٥) د. السيد إبراهيم الدسوقى و د. محمود كمال الدين حسن : «برمجة الأهداف والتوزيع الأمثل لمحفظة من الأسهم السعودية» ، **مجلة كلية العلوم الإدارية** ، جامعة الملك سعود ، المجلد الثامن ، ١٩٩٦م ، ص ص (٤٢٣-٤٢٥) .

(٦) Treynor , L. J.: " How to rate Management of investment funds", **Harvard Business Review,** Jan-Feb 1965, pp. (63-75).

(٧) Jensen . M .C.: "The Performance of Mutual Funds in the period 1954-1964" **Journal of Finance,** 1968.

(٨) د . السيد عبد الفتاح البلاط : «العائد على الاستثمار ومخاطره فى سوق الأوراق المالية المصرية» ، **البحوث المحاسبية** ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، مايو ١٩٩٨م ، ص ص . (١٠٩-١١٠) .

(٩) حصة بنت إبراهيم آل سعيد : **تحليل درجة المخاطرة والكفاءة فى سوق الأسهم السعودى** ، رسالة لنيل درجة الماجستير فى الاقتصاد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، سبتمبر ١٩٩٧م ، ص ص (٤٣-٤٤) .

(١٠) د. السيد إبراهيم الدسوقى : **استثمار احتياطيات التأمينات الاجتماعية مع التطبيق على المملكة العربية السعودية** ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ١٩٨٨ م ، ص ص (٢١٦- ٢١٧) .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربيـة :

١ - حصـة بنت إبراهيم آل سـعيد : **تحليل درجـة المخـاطرة والكفاءة فى سـوق الأسـهم السـعودى** ، رسالة ماجستير فى الاقتصاد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٩٩٧ م .

٢ - د. السيد إبراهيم الدسوقى : **استثمار احتياطيات التأمينات الاجتماعية مع التطبيق على المملكة العربية السعودية** ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ١٩٨٨م .

٣ - د. السيد إبراهيم الدسـوقى ود. محـمد كـمال الدين حسن : «برمجة الأهداف والتـوزيع الأمثل لمحفظة من الأسهم السعودية» ، **مجلة كلية العلوم الإدارية** ، جامعة الملك سعود ، المجلد الثامن ، ١٩٩٦م .

٤ - د. السيد عبد الفتاح البلاط : «العائد على الاستثمار ومخاطره فى سوق الأوراق المالية المصرية» ، **البحوث المحاسبية** ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، مايو ١٩٩٨م .

٥ - د. فاضل حسون مهدى : **اشتقاق وتصميم المحفظة المثلى للاستثمار فى الأسـهم السعودية** ، إصدارات مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م .

٦ - د. محروس حسن : **الأسواق المالية والاستثمارات المالية** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٩٩٤ م .

٧ - د. محمد بدر الدين الأمين : «الدور الفعال للمعلومات المحاسبية فى سوق رأس المال بالتطبيق على سوق مسقط للأوراق المالية» ، **البحوث المحاسبية** ، المجلد الأول ، العدد الأول ، مايو ١٩٩٨م .

٨ - د. ناصر محمد الصائغ و د. السيد متولى حسن : **سلوك واتجاهات المستثمر السعودى فى الأسهم : دراسة ميدانية فى مدينة الرياض** ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ١٤١٣هـ/١٩٩٣م .

ثانيًا - المراجع الأجنبيـة :

1 - Banz, R. W.: "The Relationship between Return and Market value of Common Stocks", **Journal of Financial Economics,** March 1981.

2 - Edwin. J. Elton, Martin J. Grubber, and Manfred D. Padberg: "Simple Criteria for Optimal Portfolio Selection", **Journal of Finance,** 31. 1976.

3 - Edwin. J. Elton, Martin. J. Grubber: **Modern Portfolio Theory and Investment Analysis,** New York: John Wiley and Sons, 1995.

4 - Fama , U . and Macbeth , J.: "Risk , Return , and Equilibrium , Empirical Tests", **Journal of Political Economy,** 71, 1973 .

5 - Feinstein, C. D., and M. N. Thapa: "Notes: A Reformation of a Mean-Absolute Deviation Portfolio Optimization", **Management Science,** 38, 1993.

6 - Gordon J. Alexander: "Short Selling and Efficient Sets", **Journal of Finance,** September1993.

7 - Jensen. M .C.: "The Performance of Mutual Funds in the period 1954-1964", **Journal of Finance,** 1968

8 - Jones, C. P. and others: **Essentials of Investment,** N .Y., Ronald Press, 1977.

9 - Harry M. Markiwitz: "Portfolio Selection", **Journal of Finance,** No.7 (March 1952).

10- --------- : **Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment,** New York: John Wiley, 1959 .

11- Konno, H., and H. Yamazak: "Mean-Absolute Deviation Portfolio Optimization Model and its Applications to Tokyo Stock Market", **Management Science,** 39 1992.

12- Lintner, J. "The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investment in Stock Portfolio and Capital Budgets", **Review of Economic and Statistics**, 47, pp. 12-37 , 1965 .

13- Litzenberger, R. and Ramaswamy, K.: "The Effect of Personal Taxes and Dividends and Capital Asset Prices: Theory and Empirical Evidence", **Journal of Financial Economics** , June . 1979 .

14- Sharpe, W. F. : **Portfolio Theory and Capital Markets,** N. Y. , McGraw-Hill , 1970 .

15- ---------, "Mutual Fund Performance", **Journal of Business,** Security Prices, Jan 1966.

16- ---------: "Capital Asset Prices; A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk", **Journal of Finance,** 19 , 1964 .

17- ---------: "Capital Asset Prices with and without Negative Holdings", **Journal of Finance,** 46 (2), 1991.

18- Simaan Yusif: "Estimation Risk in Portfolio Selection The Mean Variance Model Versus the Mean Absolute Deviation Mode", **Management Science,** Volume 43, Number 10 October 1997.

19- ---------: "What is the Opportunity Cost of Mean-Variance Investment Strategies? " **Management Science,** 39 1993a.

20- ---------: "Portfolio Selection and Capital Asset Pricing - Three Parameter Framework", **Management Science,** 39 1993b .

21- Stambaugh, R, F.: "On the Exclusion of Assets from Tests of the Two-Parameter Model: A Sensitivity Analysis", **Journal of Finance Economics,** 10, 1982 .

22- Trynor, L. J.: "How to rate Management of investment funds", **Harvard Business Review,** Jan 1965.

ملحق البحث

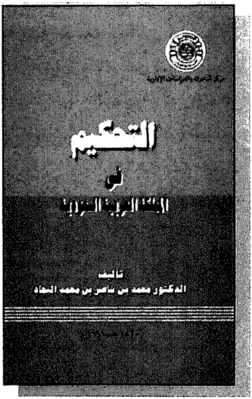
الجدول رقم (٨)

مصفوفة التباين والتغاير لمكونات محفظة التماس من الأسهم *

الشركات المساهمة	البنك الأمريكي	البنك العربي	الإسمنت العربية	البنك البريطاني	القاهرة السعودي	البنك الهولندي	السعودي للاستثمار	إسمنت القصيم	بنك الرياض	سابك	سافكو	إسمنت السعودية	إسمنت الجنوبية	إسمنت تبوك	إسمنت اليمامة	إسمنت ينبع	الراجحي للاستثمار	إسمنت الشرقية
البنك الأمريكي	0.0035	0.0014	0.0016	0.0006	0.0019	0.0014	0.0019	0.0013	0.0030	0.0017	0.0008	0.0024	0.0016	0.0014	0.0019	0.0040	0.0016	0.0034
البنك العربي	0.0034	0.0021	0.0032	0.0013	0.0028	0.0020	0.0014	0.0018	0.0038	0.0021	0.0013	0.0027	0.0019	0.0021	0.0034	0.0043	0.0019	0.0063
الإسمنت العربية	0.0016	0.0018	0.0017	0.0013	0.0016	0.0018	0.0029	0.0007	0.0007	0.0013	0.0023	0.0012	0.0018	0.0019	0.0007	0.0012	0.0041	0.0019
البنك البريطاني	0.0040	0.0018	0.0016	0.0005	0.0024	0.0013	0.0019	0.0025	0.0048	0.0022	0.0014	0.0027	0.0023	0.0016	0.0028	0.0073	0.0012	0.0043
القاهرة السعودي	0.0019	0.0019	0.0018	0.0011	0.0021	0.0014	0.0007	0.0021	0.0031	0.0015	0.0018	0.0045	0.0019	0.0019	0.0047	0.0028	0.0007	0.0034
إسمنت الشرقية	0.0014	0.0024	0.0018	0.0014	0.0024	0.0020	0.0028	0.0018	0.0015	0.0013	0.0018	0.0013	0.0004	0.0028	0.0019	0.0016	0.0019	0.0021
البنك الهولندي	0.0016	0.0015	0.0004	0.0014	0.0005	0.0009	0.0001	0.0011	0.0022	0.0017	0.0029	0.0023	0.0051	0.0004	0.0019	0.0023	0.0018	0.0019
السعودي للاستثمار	0.0024	0.0021	0.0011	0.0005	0.0031	0.0016	0.0009	0.0017	0.0032	0.0015	0.0023	0.0143	0.0023	0.0013	0.0045	0.0027	0.0012	0.0027
إسمنت القصيم	0.0008	0.0022	0.0010	0.0017	0.0032	0.0014	0.0018	0.0016	0.0017	0.0017	0.0041	0.0023	0.0029	0.0018	0.0018	0.0014	0.0023	0.0013
الراجحي للاستثمار	0.0017	0.0017	0.0016	0.0013	0.0018	0.0013	0.0018	0.0014	0.0020	0.0023	0.0017	0.0015	0.0017	0.0013	0.0015	0.0022	0.0013	0.0021
بنك الرياض	0.0030	0.0025	0.0015	0.0007	0.0045	0.0018	0.0025	0.0030	0.0059	0.0020	0.0017	0.0032	0.0022	0.0015	0.0031	0.0048	0.0007	0.0038
سابك	0.0013	0.0020	0.0011	0.0009	0.0021	0.0007	0.0035	0.0032	0.0030	0.0014	0.0016	0.0017	0.0011	0.0018	0.0021	0.0025	0.0007	0.0018
سافكو	0.0019	0.0018	0.0006	0.0004	0.0021	0.0014	0.0103	0.0035	0.0025	0.0018	0.0018	0.0009	0.0001	0.0028	0.0007	0.0019	0.0029	0.0014
إسمنت السعودية	0.0014	0.0024	0.0020	0.0014	0.0027	0.0030	0.0014	0.0007	0.0018	0.0013	0.0014	0.0016	0.0009	0.0020	0.0014	0.0013	0.0018	0.0020
إسمنت الجنوبية	0.0019	0.0024	0.0023	0.0017	0.0188	0.0027	0.0021	0.0021	0.0045	0.0018	0.0032	0.0031	0.0005	0.0024	0.0021	0.0024	0.0016	0.0028
إسمنت تبوك	0.0006	0.0019	0.0013	0.0022	0.0017	0.0014	0.0004	0.0009	0.0007	0.0013	0.0017	0.0005	0.0014	0.0014	0.0011	0.0005	0.0013	0.0013
إسمنت اليمامة	0.0016	0.0021	0.0040	0.0013	0.0023	0.0020	0.0006	0.0011	0.0015	0.0016	0.0010	0.0011	0.0004	0.0018	0.0018	0.0016	0.0017	0.0032
إسمنت ينبع	0.0014	0.0043	0.0021	0.0019	0.0024	0.0024	0.0018	0.0021	0.0025	0.0018	0.0022	0.0021	0.0015	0.0024	0.0019	0.0018	0.0018	0.0021

* تم حساب مصفوفة التباين والتغاير باستخدام Econometric Eviews ، وبشكل آلي تم ترتيب الشركات المساهمة بصورة تختلف عما ورد في متن البحث .

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

التحكيم

فى

المملكة العربية السعودية

تـــألـــيـــف : د. محمد بن ناصر بن محمد البجاد

الـنـاشـــر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشـر : ١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م .

عدد الصفحات : (٢٥٢) صفحة .

الســعــر : (٢٥) ريالاً .

يُعتبر التحكيم أقدم وسيلة عرفها الإنسان فى فض المنازعات إلى جانب القضاء والصلح ، وقد تطور مع مرور الوقت إلى أن أصبح ظاهرة للفصل فى المنازعات التي تتسم بالطابع التجارى ، أو المدنى ، أو الإدارى ، أو العمالى أو غيره .

وقد عمدت مختلف الدول إلى تنظيم هذه الوسيلة كجزء من التنظيم القضائى العام فيها ، ومنها المملكة العربية السعودية التى عرفته منذ تأسيسها ؛ وذلك انطلاقًا من مشروعيته فى الإسلام ، حيث نصَّ على ذلك أقدم نظام تجارى سعودى ، وهو نظام المحكمة التجارية الصادر بالأمر العالى رقم (٣٢) وتاريخ ١٣٥٠/١/١٥هـ ، إلى أن صدر نظام التحكيم فى المملكة ، وذلك بموجب المرسوم الملكى رقم (م/٤٦) وتاريخ ١٤٠٣/٧/١٢هـ ، كما صدرت اللائحة التنفيذية له بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٧/٢٠٢١/م) وتاريخ ١٤٠٥/٩/٨هـ .

ويتميز هذا الكتاب بما يلى :

* يُعَدّ مرجعًا متخصصًا فى نظام التحكيم السعودى بتركيزه على بعض الجوانب المتعلقة بتطبيقه وتنفيذه .
* يرصد تاريخيًا تطور نظام التحكيم فى المملكة العربية السعودية .
* يتضمن شرح وتحليل اتفاق التحكيم ، من حيث الماهية وانعقاد التحكيم .
* يتناول شرح وتحليل الدعوى التحكيمية بالتركيز على كيفية وشروط تعيين المحكمين ، وإجراءات الدعوى التحكيمية ، والحكم وكيفية صدوره .
* يهتم بالتركيز على الواقع العملى الذى يجرى عليه نظام التحكيم فى المملكة العربية السعودية .

وقد عالج المؤلف موضوعات الكتاب فى بابين ، وذلك على النحو التالى :

* الباب الأول ، ويتحدث عن اتفاق التحكيم ، وقد تضمّن فصلين ، عرض الفصل الأول لماهية التحكيم ، وتعريفه ، ومزاياه ، ومشروعيته ، ونطاقه ، وأنواعه . أما الفصل الثانى فقد تناول انعقاد التحكيم ، بدءًا باتفاق التحكيم ، وأهم شروطه ، وطُرُقه ، ومروراً بخصائصه وآثاره ، وحتى انقضائه .

* الباب الثانى ، وقد ناقش فيه المؤلف الدعوى التحكيمية من خلال فصول ثلاثة تناولت : المحكمين ، وإجراءات الدعوى التحكيمية ، وصدور الحكم ، وأهم آثار صدوره .

الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب مع ملاحظة الآتى :

- تنشر الدورية الأعمال العلمية التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر فى حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- تعرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للتحكيم العلمى حسب الأصول المتعارف عليها .
- تعبر الأعمال التى تنشر بالدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد .
- العمل العلمى الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تراعى قواعد النشر الواردة فى الدورية عند إعداد الأعمال العلمية .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية وعشر مستلات من العمل المنشور .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث والدراسات الإدارية
معهد الإدارة العامة ـ الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٨١٥)

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة ـ الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير مركز الطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٨٠ – ١٧٧٥)

قواعد النشر فى دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدّة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – يجب ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة .

٢ – تقدم نسختان من العمل العلمى ، بحيث :

تكون النسختان مطبوعتين على وجه الصفحة فقط ، مع ترك مسافتين سطريتين بين الأسطر ، ومسافة (٤) سم على الهامشين : الايمن والأيسر ، وكذلك مسافة (٤) سم أعلى الصفحة وأسفلها . ويرفق مخلص للعمل (فى حدود ١٥٠ كلمة) باللغتين : العربية والإنجليزية .

٣ – تسلسل صفحات العمل العلمى على النحو التالى :

– الصفحة الأولى ، وهى صفحة العنوان ، وتتضمن : عنوان العمل ، واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، والوظيفة التى يشغلها ، والجهة التى يعمل لديها .

– الصفحة الثانية ، وهى بداية المتن (أو النص) ، وتأخذ الرقم (١) .

– يستمر ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية الملحقات بالمتن (أو النص) بشكل متسلسل .

٤ – يقدم كاتب العمل نبذة عن سيرته الذاتية ، تتضمن :

اسمه الكامل ، ومؤهلاته العلمية ومجال تخصصه ، وأبرز إنجازاته العلمية وجهة عمله ووظيفته ، مع إيضاح درجته العلمية أو مرتبته الوظيفية ، وعنوانه البريدى ، ورقم هاتفه (ورقم الفاكس إذا توفر) .

٥ – الهوامش :

توضع الهوامش فى نهاية المتن (أو نص العمل العلمى) ، وتبدأ بصفحة جديدة ، وتسلسل حسب ترتيب ورودها فى المتن .

٦ – المراجع :

تأتى بعد الهوامش فى صفحة مستقلة أو أكثر ، وتبدأ بالمراجع العربية ، ثم المراجع الأجنبية .

٧ – الملاحق :

فى حالة وجود ملاحق ، توضع بعد نهاية المراجع مباشرة ، أى فى قسم مستقل .

٨ – أداة جمع البيانات :

يجب أن ترسل مع العمل العلمى وتنشر مع الملاحق فى القسم الخاص .

٩ – الاقتباس :

يجب أن يحدد كاتب العمل العلمى جميع ما يقتبسه عن الآخرين ، سواء كان ذلك على شكل نصوص منقولة حرفيًا ، أو أفكار لكُتّاب آخرين ولكنها مصوغة بلغة كاتب المقال نفسه ، وذلك كما يأتى :

أ – الاقتباس الحرفى (المباشر) :

يجب نقله كما هو ، وتمييزه عن كلام الكاتب نفسه بإحدى طريقتين :

- إذا كان النص المقتبس قصيراً (أربعة أسطر كحد أعلى) ، يوضع بين علامتى تنصيص على النحو التالى «............» .
- أما إذا كان النص المقتبس أكثر من أربعة أسطر ، فيطبع فى فقرة جديدة بعيداً عن الهامشين (حوالى سنتيمتر واحد للداخل) ، مع تضييق المسافة الرأسية بين أسطره ، بحيث تكون مسافة واحدة .

ب – الاقتباس غير المباشر (نقل الأفكار) :

وهو عرض لأفكار أو آراء كتاب آخرين ، مصوغة بلغة كاتب العمل نفسه ، ويتم دمجه مع المتن .

١٠ – التوثيق :

يجب توثيق الاقتباسات فى العمل سواء كانت نصوصًا حرفية أو نقلاً لأفكار الآخرين ، ويتم ذلك بوضع رقم فى نهاية الاقتباس ، يقابله رقم فى صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر المعلومات المقتبسة بشكل دقيق وكامل ، بحيث يتضمن : اسم المؤلف ، وعنوان المرجع ، ومعلومات النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات . وفيما يلى أمثلة توضيحية :

– مثال على توثيق اقتباس من كتاب :

(*) فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م ، ص (١٤٤) .

– مثال على توثيق اقتباس من مقالة :

(*) كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨هـ/ ديسمبر ١٩٨٧م ، ص (٧) .

– مثال على توثيق اقتباس من كتاب باللغة الإنجليزية :

(*) Robert N. Anthony and John Dearden : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA, Richard D. Irwin, 1976, p. 33.

– مثال على توثيق اقتباس من مقالة باللغة الإنجليزية :

(*) Christopher Orpen : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, Vol. (9), No. (3), March 1995, p. 8.

١١ – إعداد قائمة المراجع :

توضع المراجع العربية أولاً ، وتصنف هجائيًا حسب الاسم الأول للمؤلف ، تليها المراجع الأجنبية ، وتصنف حسب الاسم الأخير للمؤلف . وفيما يلى أمثلة توضيحية :

المراجع العربية

– فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .

– كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السنة (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨هـ / ديسمبر ١٩٨٧م ، ص ص (٧ – ٤٢) .

– وجيه عبدالله : **معايير الأداء ، دراسة تطبيقية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ١٩٧٦م ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م .

المراجع الأجنبية

- Anthony Robert N. and Dearden John : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA, Richard D. Irwin, 1976.
- Orpen, Christopher : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration,** Institute of Public Administration, Riyadh, Vol. (9), No. (3), March 1995, pp. 8-22.

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب ، مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة لأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة موضوع البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة للمراجع .

بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول نشر العمل العلمى فى الدورية ، تقدم المادة العلمية مطبوعة ـ ما أمكن ـ على قرص الحاسوب الخاص بجهاز (أبل ماكنتوش) باستخدام أحد البرامج التالية : برنامج الناشر الصحفى ، أو نايسس ، أو وينتكست .

استبانة عن
دورية الإدارة العامة

عزيزى القارئ / ....

أراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون : لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث والدراسات الإدارية

سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)

الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك فيما يلى ، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير الدورية :

أولاً – معلومات عامة :

{١} الاسم (اختيارى) : ....

{٢} {الجنسية} :

☐ ١ عربى/سعودى ☐ ٢ عربى (غير سعودى) ☐ ٣ أخرى (حدد) : ....

{٣} المؤهل العلمى :

☐ ١ ثانوى أو أقل ☐ ٢ جامعى ☐ ٣ ماجستير ☐ ٤ دكتوراه

{٤} التخصص :

☐ ١ إدارة عامة ☐ ٢ إدارة أعمال ☐ ٣ إدارة صحية ☐ ٤ علم اجتماع

☐ ٥ علم نفس اجتماعى ☐ ٦ محاسبة ☐ ٧ قانون ☐ ٨ اقتصاد

☐ ٩ حاسب آلى ☐ ١٠ إحصاء ☐ ١١ أساليب كمية ☐ ١٢ أخرى (حدد) :

....

....

{٥} الخبرة فى مجال التخصص :

☐ ١ أقل من ٥ سنوات ☐ ٢ من ٥ – ١٠ سنوات ☐ ٣ أكثر من ١٠ سنوات

{٦} جهة العمل :

☐ ١ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ☐ ٢ قطاع حكومى

☐ ٣ قطاع أهلى (خاص)

{٧} الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

☐ ١ تحسين المقدرة على أداء العمل ☐ ٢ البحث العلمى ☐ ٣ التدريس

☐ ٤ الثقافة العامة

ثانيًا – طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

{١} طريقة حصولك على الدورية :

☐ ١ عن طريق الإهداء ☐ ٢ الاشتراك

☐ ٣ الشراء من المكتبات العامة ☐ ٤ الاطلاع فى المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جداً   ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما   ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :				
الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :				
الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :			

سادسًا – الشكل العام للدورية

(١) صفحات الدورية من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة   ٢ ☐ كثيرة   ٣ ☐ قليلة   ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم الدورية :

١ ☐ مناسب   ٢ ☐ كبير   ٣ ☐ صغير   ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

....

....

....

....

....

....

....

مع تحيات

مركز البحوث والدراسات الإدارية

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـــم :

المهنة / الوظيفة :

الـــعـــنـــوان :

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع :

تعاد هذه القسيمة إلى :
مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة -
الرياض ١١١٤١ -
المملكة العربية السعودي

ملاحظة : في حال تغيير العنوان يرجى إبلاغ مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة بالعنوان الجديد

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone (.) ( ) ....

Date ..../........./19 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm.Printing and Publishing Center.

Riyadh 11141

Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

CONTENTS	Page

- Legal Scope of the Principle Preventing Foreigners from Practicng Trade in the Kingdom of Saudi Arabia .

  Dr. Muhammad N. Al-Bejad 215

- Developing Managers of Governmental Entities: A Survey Study of Internal Teqnlques Followed by Governmental Entities to Develop Managers.

  Ajlan M. Al-Shehre 255

- Environmental Performance Audit: A Proposed Framework.

  Dr. El Sayed El-Sakka 301

- Sources of Occupational Alienation in the Health Sector : Personal and Organisational Variables in the North Province of Jordan.

  Abdulatif Anouze 343

- Modern Portfolios Theory and The Possibility of its Application to the Saudi Stock Market.

  Dr. Mohammed K. Kebieh
  Dr. Amira M. Ebeido 391

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Thirty Nine
- Issue Number 2

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Legal Scope of the Principle Preventing Foreigners from Practicng Trade in the Kingdom of Saudi Arabia .

  Dr. Muhammad N. Al-Bejad

- Developing Managers of Governmental Entities: A Survey Study of Internal Teqnlques Followed by Governmental Entities to Develop Managers .

  Ajlan M. Al-Shehre

- Environmental Performance Audit: A Proposed Framework .

  Dr. El Sayed El-Sakka

- Sources of Occupational Alienation in the Health Sector : Personal and Organisational Variables in the North Province of Jordan .

  Abdulatif Anouz

- Modern Portfolios Theory and The Possibility of its Application to the Saudi Stock Market .

  Dr. Mohammed K. Kebieh
  Dr. Amira M. Ebeido

ISSN : 0256 - 9035

Volume Thirty Nine ● Number 2 ● Rabi'11 1420 ● July 1999

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Legal Scope of the Principle Preventing Foreigners from Practicng Trade in the Kingdom of Saudi Arabia .

  Dr. Muhammad N. Al-Bejad

- Developing Managers of Governmental Entities: A Survey Study of Internal Teqnlques Followed by Governmental Entities to Develop Managers .

  Ajlan M. Al-Shehre

- Environmental Performance Audit: A Proposed Framework .

  Dr. El Sayed El-Sakka

- Sources of Occupational Alienation in the Health Sector : Personal and Organisational Variables in the North Province of Jordan .

  Abdulatif Anouz

- Modern Portfolios Theory and The Possibility of its Application to the Saudi Stock Market .

  Dr. Mohammed K. Kebieh
  Dr. Amira M. Ebeido

● Volume Thirty Nine ● Number 2 ● Rabi'11 1420 ● July 1999

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤٢٠هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

- أحكام الضرر فى المسؤولية الإدارية.

  د. الدين الجيلالى محمد بو زيد

- اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية فى الوزارات والإدارات الحكومية فى دولة الكويت نحو تفويض السلطة.

  أ. د. محمد قاسم أحمد القريوتى

- دراسة تحليلية لاتجاهات البحوث المحاسبية المنشورة فى المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ١٩٨٠م إلى ٢٠٠٠م.

  د. أسامة بن فهد الحيزان

- تقييم تصميم وإرسال الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية.

  د. على بن أحمد الصبيحى

- ملخص بحث: المتقاعدون فى المملكة العربية السعودية: دراسة أوضاعهم وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم.

  د. على بن أحمد السلطان

  أ. إبراهيم بن عمر بن طالب

• المجلد الثالث والأربعون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٤هـ • يونيه ٢٠٠٣م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــــد : ٩٠٣٥-٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هـذا العـدد:

• أحكام الضرر فى المسؤولية الإدارية.

د. الدين الجيلالى محمد بو زيد

• اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية فى الوزارات والإدارات الحكومية فى دولة الكويت نحو تفويض السلطة.

أ. د. محمد قاسم أحمد القريوتى

• دراسة تحليلية لاتجاهات البحوث المحاسبية المنشورة فى المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ١٩٨٠م إلى ٢٠٠٠م.

د.أسامة بن فهد الحيزان

• تقييم تصميم وإرسال الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية.

د.على بن أحمد الصبيحى

• ملخص بحث: المتقاعدون فى المملكة العربية السعودية: دراسة أوضاعهم وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم.

د.على بن أحمد السلطان

أ. إبراهيم بن عمر بن طالب

• المجلد الثالث والأربعون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٤هـ • يونيه ٢٠٠٣م

الإدارة العامة

● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثاني

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨- الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic*
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic*
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health. and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ – شروط عامة:

❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.

❖ الا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.

❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر

❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب – محتويات العرض النقدى:

١ – بيانات عن الكتاب:

– العنوان

– المؤلف

– الناشر وعنوانه

– تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ – مقدمة:

– أهمية الكتاب.

– الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).

– لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟

– كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ – عرض محتويات الكتاب:

– توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ – العرض النقدى للكتاب:

– تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

- قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.
- الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
- مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
- أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧.٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨.٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠.٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١.٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا – الجداول والأشكال:

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا – المراجع:

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

- أحكام الضرر فى المسؤولية الإدارية.

د. الدين الجيلالى محمد بو زيد ١٩٧

- اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية فى الوزارات والإدارات الحكومية فى دولة الكويت نحو تفويض السلطة.

أ. د. محمد قاسم أحمد القريوتى ٢٥٧

- دراسة تحليلية لاتجاهات البحوث المحاسبية المنشورة فى المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ١٩٨٠م إلى ٢٠٠٠م.

د. أسامة بن فهد الحيزان ٣٠٥

- تقييم تصميم وإرسال الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية.

د. على بن أحمد الصبيحى ٣٧١

- ملخص بحث: المتقاعدون فى المملكة العربية السعودية: دراسة أوضاعهم وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم.

د. على بن أحمد السلطان

أ. إبراهيم بن عمر بن طالب ٤٠٣

أحكام الضرر فى المسؤولية الإدارية

د. الدين الجيلالى محمد بوزيد
أستاذ القانون العام المشارك بكلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٤ هـ
● يونيه ٢٠٠٣ م

أحكام الضرر في المسؤولية الإدارية

د. الدين الجيلالي محمد بوزيد*

ملخص:

مازالت المسؤولية الإدارية تثير بعض الجدل حول أساسها وشروطها، وكان الضرر من أهم مجالات المسؤولية الإدارية مثاراً للخلاف، فلم يكن القضاء يقبل التعويض عن الضرر الأدبي في كثير من الأنظمة، غير أنه تراجع عن هذا الموقف وقبل مبدأ التعويض عن هذا النوع من الضرر مطلقاً، رغم أنه مازال يتمسك في بعض أحكامه بالشروط الخاصة للضرر في بعض تطبيقات المسؤولية الإدارية (المسؤولية الموضوعية).

غير أن الاهتمام المتزايد بالمتضرر أفضى إلى تحول مثير في أركان المسؤولية وتحرر القاضي، في كثير من الحالات، ليس من الشروط الخاصة بالضرر فحسب، وإنما من الربط بين الضرر والنشاط العام كذلك، وأصبح يكفي توافر الضرر ونسبته إلى وقائع أو أحداث لا صلة لها بالنشاط العام كما هو الحال في الكوارث الطبيعية، ويجد هذا التطور الجديد سنده في مبدأ التضامن الاجتماعي، الذي يرجع الفضل إلى الشريعة الإسلامية في إقراره، وأصبحت الجماعة ترى نفسها مسؤولة عن مساعدة أفرادها في مواجهة الظروف الصعبة والتي لا قبل لهم بدفعها، وأن من واجب أفراد الجماعة الإسهام في تحمل نتائج الضرر بتعويض يدفع من خزينة الدولة.

لقد كان إقرار مبدأ مسؤولية السلطة العامة في الأنظمة الغربية مكسبًا مهمًا تحقق للأفراد بعد مظالم كثيرة استمرت ردحًا من الزمن، ولعب القضاء دورًا رائدًا في تشييد نظرية المسؤولية الإدارية، غير أنها مازالت تثير كثيرًا من الجدل حول أساسها وشروطها، ورغم الجهود الفقهية والقضائية والتنظيمية، التي أرست الكثير من مبادئ هذه المسؤولية إلا أن تطور وسائل تدخل الدولة وحدوده استدعت إعادة النظر في بعض ضوابط هذه المسؤولية.

لقد تميزت المسؤولية الإدارية عن المسؤولية المدنية في بعض أحكامها: "إن مسؤولية الإدارة عن الأضرار التي تلحق الأفراد لا يمكن أن تحكمها قواعد القانون المدني التي تحكم علاقات الأفراد فيما بينهم، وإن المسؤولية الإدارية

* أستاذ القانون العام المشارك بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

ليست بالعامة ولا بالمطلقة بل لها قواعدها الخاصة التى تتغير حسب حاجات المرفق وضرورة التوفيق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة"

كانت هذه خلاصة حكم بلاكو الشهير الذى أرسى قواعد المسؤولية الإدارية واستقلاليتها عن المسؤولية المدنية، وأبرزت الخصائص التالية [1]:

١ – تكريس مبدأ مسؤولية الإدارة الذى كان محل شك وتردد لفترة طويلة قبل ذلك.

٢ – خضوع هذه المسؤولية إلى نظام قانونى خاص متغير حسب حاجات المرفق.

٣ – تقوم هذه المسؤولية على ضرورة التوفيق بين مصلحتين متعارضتين، المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.

٤ – إسناد الفصل فى هذه المنازعات إلى جهة القضاء الإدارى، وهو قضاء مضطلع بملابسات الوظيفة الإدارية وأهميتها للصالح العام، وحريص فى نفس الوقت على ضمان حقوق الأفراد فى مواجهة السلطات الاستثنائية التى تتمتع بها الإدارة. وقد تبلورت خصوصية هذه القواعد مع التطور الذى لحق القانون الإدارى بصفة عامة والمسؤولية الإدارية بصفة خاصة.

فالدولة باعتبارها شخصًا قانونيًا يمكن أن تكون طرفًا فى تصرفات قانونية أو تأتى أعمالاً مادية تسبب أضرارًا للأفراد، ومع ذلك فإن الضرر أحيانًا لا يكفى لتحريك المسؤولية ضدها؛ ذلك أنها قائمة على المصلحة العامة ويستفيد الكل من تدخلها ولا بد أن تحدد شروط مسؤوليتها بما يكفل استمرار المرفق العام أو النشاط العام مع ضرورة حفظ المصالح الفردية، وقد استدعى ذلك تحديد طبيعة الضرر الذى يستوجب الإصلاح.

إن هدف المسؤولية الإدارية هو إصلاح الأضرار التى تصيب الأفراد من نشاط الإدارة، والقاعدة فى هذا أنه لا مسؤولية بدون ضرر؛ لذا اعتبر الضرر – بجميع أنواعه – أهم أركان المسؤولية بصفة عام ،وتخلفه يعنى انعدام المسؤولية،

غير أنه فى مجال المسؤولية الموضوعية (المسؤولية بدون خطأ) يجب أن يكتسى الضرر بعض الخصوصية، ليس بسبب مركز المتضرر وإنما لعلاقة الضرر بالنشاط العام، وأساس ذلك أن نشاط الإدارة، الذى يستهدف المصلحة العامة، قد يسبب بعض الأضرار التى يجب على الأفراد المنتفعين من هذا النشاط تحملها فى حدود معينة يرسمها القضاء. ولتحقيق ذلك حاول القضاء التوفيق بين مبدأين متناقضين، وهما محاولة التخفيف عن خزينة الدولة وفى نفس الوقت مساعدة المتضرر فى إصلاح الضرر الناتج عن النشاط العام، ولم يكن ذلك بالأمر السهل، فقد كان القضاء فى البداية يشترط الخطأ بالإضافة إلى حد من الجسامة فى الضرر، وكان على أفراد الجماعة أن يتحملوا بعض الأضرار التى ترتبط بمخاطر الحياة فى جماعة، كما كان يستبعد التعويض عن الضرر الأدبى، ثم بدأ القضاء يتخلى عن هذه الشروط بعد أن ابتدع نظرية المخاطر وتطلب شروطًا خاصة فى الضرر.

غير أن التعديل الذى مس أركان المسؤولية وخاصة ركنى الضرر والسببية، بسبب الاهتمام المتزايد بالمتضرر، جعل إصلاح الضرر أمرًا ميسورًا وشاملاً أكثر من ذى قبل؛ إذ لم يعد ذلك مرهونًا بنسبته للنشاط العام، وإنما أصبح فى إمكان الفرد أن يحصل على إصلاح للضرر، جزئيًا، وكاملاً فى أحيانًا أخرى، حتى وإن كان مصدره مجهولاً وهو ما دفع بالفقه إلى البحث عن أساس جديد يفسر هذا التحول، ويبدو أن الاتجاه العام يسير نحو محاولة مساعدة صاحب الضرر وعدم تركه يواجه أعباء الضرر الذى لا دخل له فى إحداثه. هذا المسلك الجديد سيؤثر بلا شك على شروط الضرر وقد عكست أحكام القضاء مؤخرًا بعض ملامح هذا التطور الذى حرر القاضى من بعض شروط الضرر التى تمسك بها طويلاً.

سنحاول فى هذا البحث دراسة عنصر الضرر فى المسؤولية الإدارية بصفة عامة والضرر فى مجال المسؤولية بدون خطأ بصفة خاصة، وذلك ببيان شروطه

وخصوصياته والتطور الذى لحقه فى بعض تطبيقاته، وخاصة أنواعه، مقارنة بالشريعة الإسلامية وعلى ضوء التطبيقات القضائية المقارنة وأحكام ديوان المظالم فى المملكة.

وقد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث، وخاتمة:

خصصت المبحث الأول لبيان أنواع الضرر وموقف الشريعة الإسلامية من التقسيم، أما المبحث الثانى فتطرقت فيه إلى شروط الضرر بصفة عامة وشروطه فى مجال المسؤولية الإدارية بصفة خاصة ووقت تقديره، وفى المبحث الثالث بينت طرق إصلاح الضرر والأساس الجديد للحصول على تعويض خارج الإطار التقليدى لنظام المسؤولية الإدارية. ثم جاءت الخاتمة فتضمنت أهم النتائج المستخلصة من الدراسة.

المبحث الأول: أنواع الضرر:

يطلق الضّر (بالضم والفتح) على كل مكروه يلحقه الإنسان بغيره. و يعرِّفه البعض بأنه "كل أذًى يصيب الإنسان فيسبب له خسارة فى أمواله سواء كانت ناتجة عن نقصها أم عن نقص منافعها أو عن زوال بعض أوصافها ونحو ذلك من كل ما ترتب عليه نقص فى قيمتها عما كانت عليه من قبل حدوث الضرر، وهناك ضرر مادى آخر يصيب الإنسان فى جسمه من جراح ويترتب عليه تشوه أو عجز عن العمل أو ضعف فى كسبه أو نحو ذلك". (الخفيف، ١٩٧٠: ٤٦).

وفسر بعض الفقه الإسلامى مفهوم الضرر الوارد فى حديث الرسول - صلى الله عليه وسلم - "لا ضَرَرَ ولا ضِرار " (٢) بأن الضرر فى هذا الحديث يعنى إلحاق مفسدة بالغير مطلقًا والضرار إلحاق مفسدة بالغير على وجه المقابلة له. و عرفه البعض بأنه نقص فى الأموال والأنفس. جاء فى لسان العرب أن الضَّرر ضد النفع والضِّرار أن يضارَّ كل منهما صاحبه فالضرار منهما معًا.

أما الضرر فى مفهوم القانون فهو كل ما يصيب الشخص القانونى فى حق من حقوقه أو مصلحة مشروعة سواء تعلق الحق بماله أو بسلامة جسمه أو مشاعره أو حريته أو شرفه (قاسم، ١٩٨٨). و يعرف الفقه الفرنسى الضرر بأنه "كل أثر سلبى (تعدٍّ) على حق أو مصلحة مشروعة أو صلاحيات شخص، طبيعى أو معنوى" (Paillet,1996) (٣). وعرفه آخر بأنه "كل مساس بسلامة شيء أو إنسان أو نشاط أو وضعية". (BENOIT,1957) (٤).

و يمكننا تعريف الضرر بأنه كل أذى يصيب الإنسان فى جسمه أو فى ماله بالنقص منه أو تعدٍّ على مصلحة مشروعة.

أما فى مجال المسؤولية الإدارية فهو الأذى أو النقص الذى يصيب الإنسان أو الأموال أو المساس بالمراكز القانونية بسبب نشاط الإدارة. وهذا التعريف يشمل جميع أنواع الضرر، كما أنه يتجنب ما يمكن أن يحدث من خلط بين الفعل الضار والضرر نفسه ذلك أن كلمة تعدٍّ قد لا تؤدى المعنى فقد تعنى الفعل وأثر الفعل وقد تعنى تحمل التبعة أو المسؤولية.

ونشير هنا إلى أنه كثيرًا ما استعمل مصطلح التعويض مرادفًا للضرر وخاصة فى المصطلح الفرنسى فكلمة (dommage) تستعمل أحيانًا للدلالة على الضرر مع أن هناك فرقًا بين المصطلحين فالتعويض يعنى المقابل المالى أو العينى الذى يحصل عليه الضحية نتيجة الضرر الذى أصابه من الفعل الضار، فى حين أن الضرر هو الأثر المباشر للفعل الضار على المصلحة المحمية. كما أن مصطلح الضمان استعمل فى الفقه الإسلامى بمعنى التعويض واستعمل بمعنى تحمل التبعة.

أما أنواع الضرر فقد درج الفقه على تقسيم الضرر إلى أنواع أحيانًا على أساس آثار الفعل الضار على المصلحة أو محل الاعتداء، فينقسم إلى ضرر مادى يصيب الإنسان فى ماله أو جسمه و ضرر معنوى يرد على المشاعر أو العواطف،

وأحيانًا أخرى على حسب درجة الجسامة فينقسم إلى ضرر بسيط وضرر جسيم. وهناك تقسيم حديث للضرر يستند إلى الآثار المالية للضرر، فكل ضرر يخلف آثارًا مالية فهو ضرر اقتصادى وما سواه فهو غير اقتصادى ويشمل الضرر الجسمانى والأدبى، وذلك بصرف النظر عن محل الاعتداء، أو ما يمكن أن يترتب عليه من تعويض بمبلغ من المال. و هناك تقسيمات أخرى للضّرر ليست ذات أهمية كبيرة، منها تقسيم الضرر من حيث وقت حدوثه فينقسم إلى ضرر حالي أو فعلى وضرر مستقبلى، ومن زاوية احتمال حدوثه ينقسم إلى ضرر مؤكد وضرر محتمل ومن حيث استمرار آثاره فهناك الضرر الوقتى والضرر المستمر أو الدائم.

المطلب الأول: التقسيم التقليدى للضرر:

يقوم هذا التقسيم على ما يخلفه الفعل الضار من أضرار لها أثر مادى محسوس قد يرد على الأموال أو النفس، فهو كل نقص أو أذى يصيب الإنسان فى ماله أو جسمه، وهو نوعان، يضاف إليهما الضرر المعنوى الذى ليس له أثر مادي محسوس ويصيب المشاعر أو العواطف. (سرور، ١٩٨٣).

أولاً: الضرر المادى:

و هو نوعان:

ضرر مالى يرد على الأشياء محل الحق ويكون له أثر مادى محسوس كهدم حائط، قتل حيوان، إتلاف منقول، وقد يؤدى الفعل الضار إلى إتلاف المال كليًا أو جزئيًا أو زوال بعض أوصافه، مما يؤدى إلى فقدانه أو نقص قيمته أو منافعه . و هذا النوع من الضرر هو أكثر أنواع الضرر شيوعًا وأكثرها قابلية لتقدير بالمال ويمكن إثباته بسهولة.

أما النوع الثانى من الضرر المادى(الجسمانى) فهو الذى يصيب الإنسان فى

جسمه كالجراح وفقد الأعضاء أو الحواس والكسور ونحو ذلك مما قد يؤدى إلى تلف الأعضاء أو شل قدرة الإنسان على الكسب أو الحد منها، بالإضافة إلى الآلام العضوية، علمًا أنه يمكن أن يترتب عن الضرر أنواع أخرى من الأضرار المالية منها أو الأدبية كما هو الحال بالنسبة للضرر الجمالى عند المرأة خاصة (SOUSSE,1994) أو بعض المعاناة النفسية بسبب الإعاقة أو تلف الأعضاء.

و هذا النوع الأخير من ضرر (غير العمدى) عند فقهاء الشريعة الإسلامية يستوجب الأرش وهو إما أن يكون مقدرًا من الشارع وإما متروكًا لولى الأمر (حكومة العدل)، والفرق بين الأرش والتعويض أن الأول لا يختلف باختلاف الشخص المتضرر (المعتدى عليه) عندما يكون مقدرًا من الشارع فهو اعتداء على سلامة إنسان، ولا يتأثر بمركز المضرور وما يمكن أن يتركه من آثار على قدرة الكسب، الخفيف (١٩٧٠م). بخلاف مبدأ التعويض الذى يتأثر كثيرًا بحالة الشخص المتضرر وظروفه ومدى إسهام فعله فى إحداث الضرر.

ثانيًا: الضرر المعنوى أو الأدبى:

هذا النوع من الضرر هو أكثر الأنواع مثارًا للخلاف سواء من الاعتراف بها أو كيفية تحديده وتقديره، فلم يكن الضرر المعنوى قابلاً للتعويض فى بداية الأمر، غير أنه فى وقت لاحق أقره القضاء وقبلت الأنظمة المختلفة التعويض عن الضرر الأدبى على خلاف الحال عند فقهاء الشريعة الإسلامية الذين لم يجمعوا على ذلك على النحو الذى سنناقشه لاحقًا فى هذا البحث.

وقد عرف الضرر الأدبى بأنه الأذى الذى يصيب الإنسان فى حريته أو شرفه أو سمعته أو عرضه أو مشاعره الدينية أو عواطفه وعمومًا كل ما يمكن أن يحدث له معاناة عضوية أو آلامًا نفسية Paillet (1996) (٥).

لقد تردد القضاء الإدارى، وخاصة مجلس الدولة الفرنسى، طويلاً فى قبول

التعويض عن الضرر الأدبى بحجة أن العواطف أو الدموع لا يمكن تقويمها بالمال ثم ما لبث قضاء مجلس الدولة أن تحول عن هذا الموقف واعترف بالتعويض عن الضرر المعنوى فى قضية Lettisserand [٦]. ثم توالت الأحكام القضائية تؤكد هذا المنحنى الجديد لمجلس الدولة الفرنسى، وتأثر الكثير من الأنظمة القضائية المقارنة بهذه السياسة، ثم ما لبثت أن اعترفت بعض التقنينات صراحة بإمكانية التعويض عن الضرر المعنوى من ذلك القانون المصرى والأردنى وحديثًا السعودى [٧]. ورغم ذلك مازال بعض الفقه و التشريعات ترفض الاعتراف بفكرة التعويض عن الضرر المعنوى من ذلك التشريع الصينى والروسى، فى حين أغفلت بعض التشريعات النص صراحة على التعويض عن الضرر الأدبى، ومن ذلك القانون المدنى الجزائرى حيث جاء نص فى المادة ١٢٤ من القانون المدنى الجزائرى "كل من تسبب فى ضرر للغير يلزمه التعويض". و كان القضاء الجزائرى فى بداية الأمر يرفض التعويض عن الضرر الأدبى متأثرًا بالنزعة الاشتراكية، غير أنه ما لبث أن اعترف بالضرر المعنوى وقبل التعويض عنه فى أحكام كثيرة كما اعترف المشرع الجزائرى بالضرر الأدبى فى قوانين أخرى، من ذلك قانون العمل الجزائرى، وقانون الإجراءات الجزائية فى الفقرة الثالثة من المادة الرابعة (السعيد، ١٩٩٢).

ومن حيث المبدأ فإن الضرر المعنوى قد يصيب الضحية الذى وقع عليه الاعتداء وقد يصيب الغير الذى يمكن أن ينعكس عليه ضرر يصيب أحد المقربين (الضررالعاطفى).

غير أن المشكلة التى واجهت القضاء هى تحديد المعنيين بهذا الضرر وأوكلت هذه المهمة فى البداية للقاضى الذى قصره على الزوجة والأصول والفروع والأخوة والأخوات، ثم حددت بعض التشريعات (القانون المدنى المصرى والقانون المدنى الأردنى) المقربين الذين يحق لهم المطالبة بالتعويض. و أقر القضاء بوجود الضرر الأدبى بالنسبة للغير فى حالة الوفاة وفى حالة نادرة حكم

بالتعويض بسبب الضرر الجسيم كالإعاقة الدائمة.

أما الضرر المعنوى غير العاطفى والذى يصيب الإنسان المتضرر فى مشاعره أو شرفه أو شهرته، فلم يلق هذا النوع من الضرر إلا تعويضًا رمزيًا فى كثير من الأحيان. من ذلك:المساس بالحرية الدينية (٨)، رفض الاعتراف بالعضوية فى جمعية قدامى المحاربين، نشر مذكرات من شأنها المساس بمركز الشخص، اتهام شخص كيدًا له.

ونشير هنا إلى أن الضرر الأدبى ليس مقصورًا على الأشخاص الطبيعية بل قد يمتد إلى الأشخاص الاعتبارية (المعنوية) وخاصة تلك التى تدافع عن قيمة معنوية كالنقابات والأحزاب والجمعيات كجمعية حماية المستهلك أو البيئة وغيرها (النفيسة، ١٤٠٣هـ).

ورغم الاعتراف بهذا النوع من الضرر فى كثير من الأحكام القضائية والنصوص التشريعية إلا أن هناك من الفقه من لايزال يرفض فكرة التعويض عن الضرر المعنوى وخاصة فى الفقه الإسلامى، ونعرض فيما يلى لأدلة المعارضين والمؤيدين لمبدأ التعويض عن الضررالمعنوى.

١- أدلة المعارضين لمبدأ التعويض عن الضرر الأدبى.

يستند الفقه الرافض لفكرة التعويض عن الضرر المعنوى إلى عدة مبررات نذكر منها :

أ- تقدير التعويض غير ممكن ومتعذر؛ لأنه من غير الممكن عمليًا تقويم الآلام النفسية أو العواطف بالمال، وقد تبنى مجلس الدولة فى بداية الأمر هذه السياسة.

ب - إن الهدف من التعويض هو جبر الضرر والحكم بمبلغ من المال لا يمكن أن يزيل الآثار النفسية أو الآلام التى قد يحدثها الفعل الضار.

ج - إن انعدام المعيار الموضوعى فى قياس الضرر المعنوى يؤدى إلى الاختلاف فى

تقديره ويفتح الباب للتعسف والمبالغة فى تقديره من طرف القاضى والمتضرر.

د - من الصعب إثبات وجود الضرر المعنوى فى كثير من الأحيان بل إنه فى أحيان أخرى يكون منعدمًا ومع ذلك لا يمكن نفيه موضوعيًا. كما أنه من الناحية العملية لا يمكن حصر من يصاب بهذا النوع من الضرر فقد يحزن صديق لوفاة صديقه أكثر من أحد أفراد أسرته ثم يتعدى ذلك إلى التعويض عن فقدان الحيوان والأشياء القيمية.

و - إن إقرار التعويض عن الضرر المعنوى، فى مجال المسؤولية الإدارية، أمر غير مستساغ؛ ذلك أن النشاط العام الذى يتوخى المصلحة العامة لا يمكن أن يتضمن الإساءة لأحد فيسبب له أذى نفسيًا أو يمس مشاعره.

٢ - أدلة المؤيدين للتعويض عن الضرر الأدبى:

أما الذين يؤيدون مبدأ التعويض عن الضرر المعنوى فيستندون إلى الحجج أو المبررات التالية:

أ - إن التعويض لا يقصد به دائمًا، وبالضرورة، محو الضرر وإزالة آثاره، لكن الهدف من التعويض فى مثل هذه الحالات هو إيجاد وضعية جديدة بعد حصول الضرر يجد فيها المضرور بديلاً لمشاعره وإحساسه أو عواطفه أو عوضًا عما أصابه من ضرر معنوى (٩).

ب - مفهوم التعويض ليس مفهومًا ضيقًا، فهو لا يعنى رد الأشياء إلى الحال الذى كانت عليه قبل وقوع الضرر، فالقول بذلك يخرج العديد من الأضرار المادية من دائرة التعويض، سواء تعلق الأمر بالأموال كما هو الحال فى الأشياء القيمية أو بالجسد كما هو الحال فى فقدان الأعضاء، فى حين أن التعويض قد يعنى أيضًا تقديم البديل الذى يناسب طبيعة الضرر، من ذلك الإدانة، الاعتذار، سحب القرار وغيرها من الصور.

ج - إن مشكلة صعوبة تقدير التعويض ليست مقصورة على التعويض المعنوى بل حتى فى حالات التعويض عن الضرر المادى قد يواجه القاضى هذه الصعوبة، خاصة فى الضرر الجسمانى، وفى فقدان الاشياء القيمية.

د - القول بصعوبة إثبات الضرر المعنوى لا تلغى وجوده وإنما تستدعى البحث عن معايير موضوعية وتجنب التعسف فى تقديره، كما أن التعويض بالمال ليس هو الصورة الوحيدة التى يمكن أن يتخذها التعويض.

و - أما مسألة تحديد من أصابهم الضرر المعنوى فهذه مسألة يمكن أن يحلها المشرع عن طريق تحديد المقربين (أفراد الأسرة) الذين يمكنهم المطالبة بالتعويض كما فعلت بعض الأنظمة (١٠).

المطلب الثانى: الضرر الأدبى (المعنوى) فى الفقه الإسلامى:

لقد كانت مسألة التعويض عن الضرر المعنوى محل خلاف بين الفقهاء، فمنهم من أقر التعويض على الضرر أيًا كانت طبيعته ومنهم من قصر التعويض على الضرر المادى (المالى والجسمانى) باعتباره الوحيد القابل للتقويم بالمال.

أولاً: أدلة المؤيدين للتعويض عن الضرر الأدبى:

يعتمد هذا الفريق على عموم الضرر الوارد فى حديث الرسول - عليه الصلاة والسلام -: "لاضرر ولا ضرار" فهذا الحديث ينفى الضرر مطلقًا وتخصيصه بالضرر المالى فقط لا مسوغ له.

نقل السرخسى فى المبسوط عن الإمام محمد بن الحسن - رحمه الله - فى الجراحات التى تندمل دون أن يبقى لها أثر أنه (تجب فيها حكومة العدل بقدر ما لحق المجروح من الألم).

وجاء فى الدر المختار (أنه لو ضربه ربه أسواطًا ولم يكن لها أثر لا شىء فى

ذلك، أى ليس فيها أرش مالى، أما العقوبة فواجبة حتمًا، وقال أبو يوسف عليه أرش الألم وهى حكومة عدل، الزرقا (١٩٨٤).

ويرى البعض أن الشريعة الإسلامية أقرت التعزير عن الضرر الأدبى وأقرت أيضًا التعزيز بأخذ المال، وأن للحاكم أن يلجأ فى أساليب التعزيز إلى ما يراه أقمع للفساد وأبلغ فى الإصلاح بما فى ذلك أخذ المال من المتسبب فى الضرر الأدبى، ويمكن القول فى ذلك إنه فى هذه الأضرار الأدبية يجتمع حقان، حق الله وحق العبد، حق الله بالعقوبات الواقعة على الجسم والنفس على حساب الأحوال ولكل منها أثره القوى فى الزجر والتأديب، فياض (١٩٨٣).

ويرى الإمام محمد شلتوت - رحمه الله - أن التعويض فى الشريعة الإسلامية هو ذلك المال الذى يحكم به على من أوقع ضررًا على غيره فى نفس أو مال أو شرف، وأنه ما دام التعويض حقًا ثابتًا لأهل المجنى عليه أو له فإنه يأخذ حكم سائر الحقوق المالية من حيث قبول التنازل والعفو.

ثانياً: أدلة الرافضين لمبدأ التعويض عن الضرر الأدبى:

- إن الأضرار التى "تصيب الإنسان فى جسمه من جراح وتشويه أو عجز عن العمل أو ضعف فى كسبه إنما يجب فيها الأرش وهو مقدر من الشارع أو ولى الأمر (حكومة العدل) ولا ينظر إلى ما قد يكون له من آثار مالية تتعلق بالعمل والكسب والسعى لأنها آثار غير موجودة بالفعل وقواعد الشريعة تأبى التعويض إلا عن الضرر الماثل والواقع الذى يمكن تقويمه بالمال، أما المتوقع فلا تعويض فيه لأنه معدوم وقت حدوث الأذى بالجسم.
- إن مبدأ التعويض (أخذ المال) عن الضرر الأدبى ينافى القيم الأخلاقية، إذ ليس من المروؤة أن يبيع الإنسان عرضه أو شرفه فهو يشين الإنسان فى عرضه. بوساق (١٤١٩ هـ).

ومما جاء فى مواهب الجليل "ومن صالح من قذف على شِقْص أو مالٍ لم يجز

ورد، ولا شفاعة فيه، بلغ الإمام أم لا؛ لأنه من باب الاخذ عن العرض مالاً ".

- إن الضرر الأدبى من طبيعة غير مادية، ولا يمكن أن يعوض ماديًا.

- التعويض يهدف أساسًا إلى حماية الذمة المالية، والضررالأدبى لا يسبب أية خسارة مالية.

و القاعدة عند هؤلاء أن التعويض " لا يكون إلا عن ضرر مالى واقع فعلاً؛ لأنه السبب فى التعويض والمسبب لا يفقد سببه وإلا لم يكن سببًا له، ولكن إذا وقع الضرر فعلاً وجب التعويض؛ لأن السبب يفضى إلى مسببه دائمًا "، (الخفيف ١٩٧٠ :٤٦).

و يضيف آخر أن ما اعتبره البعض ضررًا أدبيًا فهو ليس كذلك بل ضرر مادى فالألم وفوات الزينة أضرار مادية، كما أن الضرر الأدبى الذى يمكن أن تكون "له انعكاسات مالية يقبل التعويض كأى ضرر مالى ومثاله اتهام طبيب بالجهل بالطب أو اتهام تاجر بأنه عديم الأمانة أو على وشك الإفلاس". (الزرقا، ١٩٨٤: ١٢٤)، فلا شك أن ذلك سيؤثر على مركزه المالى وبالتالى من حقه طلب التعويض عن ذلك.

أما القول بأن الشريعة تأخذ بمبدأ التعزير المالى - وهذا صحيح - فإن ذلك لا يعنى تعويض المضرور وإنما تعزير المتضرر بعقوبة مالية (غرامة).

ويضيف القول إنه "لا مبرر استصلاحيًا لمعالجة الضرر الأدبى بالتعويض المالى، مادامت الشريعة فتحت مجالاً واسعًا لقمعه بالزواجر التعزيرية ولم نر فى الاستدلال عليه من الشريعة حجة مقنعة على تبدل فى أنماط الحياة المعاصرة يجعل الاستمرار فى قمعه تعزيرًا غير ذى جدوى. بل الأمر بالعكس، فإن قبول مبدأ التعويض عن الأضرار الأدبية له محذور واضح هو أن مقدار التعويض اعتباطى محض لا ينضبط بضابط، فى حين يظهر فى أحكام الشريعة الحرص على التكافؤ الموضوعى بين الضرر والتعويض وهذا متعذر هنا" (الزرقا ١٩٨٤م :١٢٤).

وبتمحيص هذه الآراء نجد أن هناك عدم اتفاق على مفهوم الضرر الأدبى أو المعنوى، فهناك من يرى أن الضرر الذى يصيب الإنسان فى جسمه ضرر معنوى أو أدبى يقوم إلى جانب الضرر المادى (المالى) الذى يصيب الشخص فى ماله الحلو (١٩٨٥م) وهناك من يرى أن الضرر المعنوى هو الذى يلحق بالإنسان أذى فى مشاعره أو عواطفه ويكون نتيجة ضرر مادى أصاب نفس الشخص أو غيره كالأقارب كما هو الحال فى القتل وجرائم الاغتصاب، أو تشويه جمال المرأة بالجروح.

والذى نراه أن هناك توافقًا بين الشريعة والقانون على مبدأ التعويض عن الضرر المادى المالى وهو الذى يرد على الأموال أو المنافع وهو قابل للتقويم بالمال، أما بالنسبة للضرر الذى يصيب الإنسان فى جسمه ففيه تعويض أيضًا فى القانون وفى الشريعة وهو الأرش. ويجب التنويه هنا أن القصاص فيما دون النفس نتيجة التعدى العمدى والذى يقول به بعض الفقه الإسلامى لا يمكن تطبيقه فى مواجهة الإدارة؛ لأنها شخص اعتبارى ليس له كيان مادى فمسؤولية الإدارة دائمًا هى مسؤولية التابع عن المتبوع والخطأ المرفقى هو خطأ غير عمدى دائمًا وعليه لا يتصور القصاص فى المسؤولية الإدارية. ولكن هل يشمل الأرش أو الدية كل ما لحق الإنسان المتضرر من عجز عن العمل أو ضعف فى كسبه أو تكاليف العلاج، أو معاناة خاصة تغير فى ظروف حياته؟ الراجح عند الفقهاء أنه يشمل ذلك، وإذا كان الأمر كذلك - إذن - فإن الفرق بين الشريعة والقانون هو فى الاصطلاح، فيكون الأرش أو الدية (فى غير العمد)، والذى قد يكون مقدرًا من الشارع أو يقدره القاضى، هو فى حقيقته تعويض عن الأضرار التى تصيب الإنسان فى جسمه كما يمكن أن يضاف إليه من ترتب عن ذلك من آثار مالية كمنعه عن الكسب مثلاً أو تسببه فى معاناة خاصة بشرط أن يكون ذلك مؤكدًا (١١).

أما بالنسبة لموقف الشريعة الإسلامية من الضرر الأدبى المحض فقد أجازت التعزير فى هذا النوع من الضرر بما يراه ولى الأمر: من ذلك ما أخرجه

البيهقى فى السنن الكبرى [١٢] أن عمر وعثمان - رضى الله عنهما - كانا يعاقبان على الهجاء، الزرقاء (١٩٨٤). بل إن من هذه الأضرار ما هو من جرائم الحدود كالقذف، غير أنه ينبغى التمييز بين الضرر الأدبى الذى له انعكاسات مالية، فهذا النوع فى تقديرى فيه تعويض على قاعدة الضرر يزال، على النحو الذى سبق شرحه، أما الضرر الذى ليس له أثر مالى كالسب والقذف، فلا تعويض فيه، ويجب التعزير بما يراه ولى الأمر وما سمى تعويضًا فى القوانين الوضعية فهو مجرد ترضية لا غير وليس من الضرورى أن تأخذ الترضية دائمًا شكل المبلغ المالى بل كثيرًا ما يكون المال عاجزًا عن محو آثار بعض الأضرار الأدبية وعلى العكس من ذلك قد يكفى مجرد اعتذار أو اعتراف أو حكم بالإدانة لتحقيق ذلك.

والذى يمكننا قوله أنه لا تعويض عن الضرر الأدبى المحض ولكن يجب معالجة آثاره بتعزير المتسبب فيه أولاً، وربما إرضاء أو تطييب نفس المتضرر بتعويض رمزى إذا كان ذلك من شأنه إصلاح الوضع، ويرجع ذلك إلى تقدير القاضى حسب كل حالة. كما أن مفهوم الأرش أو الدية فيما دون النفس يمكن أن يستوعب جميع الأضرار التى يقدر القاضى أنها قابلة للإصلاح بما فى ذلك المعاناة الخاصة التى قد يخلفها الضرر الجسمانى كما فى حوادث المرور وحوادث العمل.

ونشير هنا إلى أن البعض - الحلو (١٩٨٥) - اعتبر الدية فى المفهوم الإسلامى تعويضًا عن الضرر الأدبى (الألم النفسى) الذى أصاب أقرباء الميت (الورثة) وهذا فى رأيى تكييف غير سليم؛ لأن الشريعة سوت فى الدية بين المتضررين فالدية واحدة بالنسبة للجميع إذا تساوت مراكزهم القانونية (مسلمًا أو ذميًا، امرأة أو رجلاً) وسواء كان المتوفى متزوجًا أو عَزَبًا، ولا دخل للقاضى فى تحديد قدرها فهى مقدرة شرعًا بخلاف التعويض الذى يتأثر بحالة كل شخص ومركزه القانونى (منتفعًا، أو مشاركًا أو غيرهما) ويتمتع القاضى بسلطات واسعة

فى تقديره. كما أن تحديد الورثة و أنصبتهم حدده الشرع ولا دخل للقاضى فى ذلك وليس له تقديرحجم الضرر (الألم النفسى) كما هو الحال فى التعويض.

وفى تقديرى أن الدية فى مفهوم الشريعة لها وظيفة أشمل من مجرد تعويض عن ضرر أو ردع لمجرم، وإنما هى إصلاح لوضعية اجتماعية خلفتها الجناية (عمدية أو غير عمدية) بجميع انعكاساتها المالية والمادية والنفسية، والاجتماعية خاصة، وما يؤكد هذه الوظيفة أن الدية تتحملها العاقلة، ولا يتحملها المذنب دائمًا فى ماله الخاص. كما أن بيت مال المسلمين يمكن أن يتحمل دية من لا يعرف قاتله، فى حين التعويض يتحمله المتسبب فى الضرر كأصل عام.

المطلب الثالث: الضرر الأدبى فى النظام السعودى وأحكام ديوان المظالم:

لقد أقرت أنظمة الخدمة المدنية وغيرها من الأنظمة فى المملكة التعويض عن كثير من الأضرار التى تصيب الموظفين أو العمال بسب نشاط الإدارة أو بسبب قيامهم بأعمالهم، من ذلك ما نصت عليه المادة ١/٢٧ من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية "يمنح الموظف فى حالة الوفاة أو حالة الإصابة بعجز أو عاهة تمنعه عن العمل بصورة قطعية إذا كانت الوفاة أو العجز ناشئين بسبب العمل تعويضًا قدره ستون ألف ريال"، وكذلك ما قرره قرار مجلس الوزراء رقم ١٢٠٠بتاريخ ١٣٩٧/٨/١ من تعويض الضابط أو العسكرى عند إصابته بعجز كلى بسبب العمل بمبلغ تسعين ألف ريال. و رغم أن النصوص السابقة لا تفصح عن طبيعة الضرر إلا أنه ليس هناك ما يمنع من اعتبار التعويض المذكور يغطى جميع أنواع الضرر.

كما أقر نظام الاجراءات الجزائية السعودى صراحة مبدأ التعويض عن الضرر المعنوى فجاء فى المادة ٢١٠ أن "كل حكم صدر بعدم الإدانة – بناء على طلب إعادة النظر- يجب أن يتضمن تعويضًا معنويًا وماديًا للمحكوم عليه لما أصابه من ضرر إذا طلب ذلك".

وأضاف نص المادة ٢١٧ من النظام المذكور أنه "إذا كان المحكوم عليه بعقوبة السجن قد أمضى مدة موقوفًا بسبب القضية التى صدر الحكم فيها وجب احتساب مدة التوقيف من مدة السجن المحكوم بها عند تنفيذها. و لكل من أصابه ضرر نتيجة اتهامه كيدًا، أو نتيجة إطالة مدة سجنه أو توقيفه أكثر من المدة المقررة الحق فى طلب التعويض".

فمسألة اتهام انسان كيدًا له لا شك أنه يسبب له ضررًا معنويًا يعطيه الحق فى التعويض بالإضافة إلى ما يمكن أن يحدثه من أضرار أخرى كحبسه بدون وجه حق.

غير أن صياغة المادتين تثير بعض الغموض فنص المادة الاولى (٢١٠) يتكلم عن تعويض معنوى وآخر مادى فكيف يعوض الشخص معنويًا وهل يعنى ذلك عدم التعويض بمبلغ من المال عن الضرر المعنوى ؟ أما نص المادة (٢١٧) فهو يعطى الحق فى طلب التعويض عن بعض صور الضرر المعنوى دون أن يسمى ذلك ضررًا معنويًا كعبارة "اتهامه كيدًا". وعلينا أن ننتظر التطبيقات القضائية المستقبلية وكيف سيتعامل القضاء السعودى مع هذين النصين سواء من حيث ضوابط الضرر وخاصة الضرر الأدبى، أو من حيث تحديد الجهة القضائية المختصة بنظر المنازعات الناشئة عن الخطأ القضائى، هل هو ديوان المظالم باعتباره هو الجهة صاحبة الاختصاص الأصيل فى نظر المنازعات الإدارية وفق أحكام المادة الثامنة من نظامه أم ستوكل المهمة للقضاء الشرعى باعتبار الخصومة من تطبيقات مخاصمة القضاة؟

أما الضرر الأدبى المحض وهو الأذى الذى يصيب مشاعر الإنسان كالحزن عند وفاة القريب أو المساس بسمعة أو مركز أدبى، فرغم أن القضاء قبل فى بعض أحكامه الحديثة التعويض عنه فهو فى الحقيقة لا يزيد عن كونه مجرد ترضية بمبلغ من المال، وأقول هنا ترضية؛ لأنها ليست فى الحقيقة تعويضًا، وحتى فى الحالات التى تم فيه الحكم بالترضية (التعويض) حكم بالتعويض

الرمزى وفى أحيان اكتفى القاضى بإجراء نشر تكذيب أو حكم براءة كنوع من التعويض عن الضرر الأدبى، فليس هَمُّ القاضى هو تقدير المبلغ المالى المناسب وإنما البحث عن صيغة لإرضاء المتضرر (معنويًا) بإدانة المتسبب فى الضرر بالحكم عليه ولو بمبلغ رمزى وربما هذا ما قصده نص المادة (٢١٠) من نظام الإجراءات الجزائية السعودى الجديد، وهذا فى غير الحالات التى يترتب فيها على الضرر الأدبى ضرر مالى كما سبق أن بيَّنا.

أما ديوان المظالم فقد أقر مبدأ التعويض عن الضرر الأدبى فجاء فى أحد أحكامه: "والثابت لدى الدائرة أن سجن المدعى إنما تم بالمخافة لكل ذلك. و هو ما يرتب فى جانب المدعى عليها ركن الخطأ الموجب للمسؤولية وقد ترتب على هذا الخطأ أضرار لحقت بالمدعى تمثلت فى تقيد حريته والحيلولة بينه وبين أهله وذويه ومنعه من قضاء حاجاته وحاجات أسرته وما تبع ذلك من معاناة نفسية له ولأسرته؛ الأمر الذى تتوافر معه أركان مسؤولية الإدارة - محافظة خميس مشيط - باعتبارها مسؤولة عن أعمال تابيعها؛ مما يتعين معه تعويض المدعى عن الأضرار التى لحقت به من جراء سجنه وترى الدائرة أنه لا مجال لجبر الضرر الناتج عن سجن المدعى إلا بتعويضه ماديًا. وحيث إن ما يلحق الناس من جراء السجن من أضرار يتفاوت باختلاف قدر كل شخص وحاله وما يحيط سجنه من ظروف ومن ثم يختلف مقدار التعويض الجابر لهذه الأضرار ويترك أمر تقدير التعويض للقاضى المنوط به الحكم فى الدعوى..." (١٣).

ومن المؤكد أن القاضى سيواجه صعوبة كبيرة نتيجة تداخل أنواع الضرر، بحيث يصعب وضع حدود فاصلة بينها وخاصة تلك التى تقع على النفس فمثلاً وفاة شخص يحدث ضررًا معنويًا وماليًا للزوجة والأولاد نتيجة فقدان العائل وهذا ما يفسر اختلاف مبلغ التعويض بين المستفيدين عن الواقعة الواحدة . كما تكتنف الضرر الأدبى صعوبة إثباته وتقديره بل وتحديد آثاره ومن الثابت الآن أن الضرر الأدبى كثيرًا ما سبب أضرارًا نفسية بل وجسمانية خطيرة، منها السكتة

القلبية وارتفاع الضغط والسكرى وقد كشف العلم الحديث بما لا يدع مجالاً للشك عن الصلة القوية بين بعض الأمراض والعوامل النفسية التى قد يحدثها الضرر الأدبى، ولا شك أن ذلك سيعقد مهمة القاضى فى تقدير التعويض.

وما يمكن استنتاجه مما سبق أن كل ضرر يحدثه فعل الإدارة يقبل التعويض، إذا كان له أثر مالى يرد على الأموال (الأعيان) والمنافع (الإيجار) (١٤) أو أى مصلحة مالية مشروعة الحرمان من علاوة أو تفويت ترقية، أو أصاب جسم الإنسان فأحدث الوفاة أو عطل الإنسان عن الكسب وقد يؤثر على نشاط الإنسان الاقتصادى كتشويه سمعة تاجر أو طبيب، ولا شك أن القول بغير ذلك ينافى حقيقة العدل ويجعل حقوق الناس عرضة للضياع.

المطلب الرابع: تقسيم الضرر من حيث آثاره:

منطلق هذا التقسيم آثار الفعل الضار فهو قد يخلف آثارًا اقتصادية، جسمانية أو معنوية نفسية.

١ - النوع الأول (الضرر الاقتصادى):

هو الذى تترتب عليه خسارة اقتصادية، منها تلك التى ترد على الأموال عمومًا كهدم عقار أو تدهور حالته أو نقص قيمته أو الحرمان من الانتفاع به أو إتلاف أموال منقولة أو فساد أشياء الاستهلاكية. كما اعتبر من الضرر الاقتصادى الحرمان من دخل كان يتقاضاه المتضرر كالمرتب والعلاوة وغيرها. واعتبر أيضًا من الضرر الاقتصادى كل نفقة تحملها المتضرر بسبب الفعل الضار، من ذلك نفقات الدفن وإعادة تصميم البيت لتستقبل المعاق بفعل الإدارة الضار(١٥) كما يمكن أن يكون الضرر الاقتصادى ناتجًا عن ضرر جسمانى.

٢ - النوع الثانى (الضّرر الجسمانى):

وهو المساس بسلامة الجسم ويمكن أن يؤدى ذلك إلى ضرر اقتصادى بالتبعية كالحرمان من مورد مالى (مرتب) وهذا النوع من الضرر يترتب عليه تعويض (أرش) ويرتبط بالضرر الجسمانى المعاناة الجسمية (العضوية) أو الآلام التى تردد القضاء طويلاً فى قبول التعويض عن هذا النوع من الضرر لعدم قابليته للتقويم بالمال، ثم عدل هذا الموقف وقبل القضاء الفرنسى التعويض عن المعاناة الجسمية بشرط أن يكتسى طابعًا استثنائيًا وفى مرحلة متأخرة استبعد هذا الشرط وقبل القضاء التعويض عن كل أنواع المعاناة الجسمية Paillet (1996) [١٦].
فى حين مازال القضاء فى بعض أحكامه يخرج هذا النوع من الضرر من مفهوم الضرر الأدبى وترفض التعويض عنه، من ذلك ما جاء فى حكم محكمة التمييز الأردنية "تخرج الآلام العضوية والنفسية عن مفهوم الضرر الأدبى المقبول بالضمان؛ لأن الضرر الأدبى هو الضرر الناتج عن التعدى على الغير فى حريته أو شرفه أو فى مركزه الاجتماعى أو فى اعتباره المالى حسب نص المادة ١/٢٦٧ من القانون المدنى وبالتالى فلا يتناولها حق الضمان" مدغمش (١٩٩٦). والحقيقة أن الآلام والمعاناة هى من الأضرار الجسمانية (المادية) فهى فى حقيقتها تفاعلات عضوية تصيب جسم الإنسان نتيجة الجراح أو الكسور ولا نفهم كيف أقرت المحكمة التعويض عن الضرر الذى يحدثه السب مثلاً ولا تقبل التعويض عن الآلام التى تسببها الجراح وخاصة أن هذا يتعارض مع حكم آخر أقرت فيه المحكمة التعويض عن الضرر مطلقًا، فجاء فى أحد أحكامها: "يحكم القاضى بالتعويض للمضرور عما يصيبه فى جسمه أو يمس شرفه أو سمعته أو كرامته أو مركزه الاجتماعى تبعًا لقاعدة لا ضرر ولا ضرار وهى قاعدة عامة لا يجوز قصرها على الضرر المادى؛ لأن ذلك تخصيص بغير مخصص." مدغمش (١٩٩٦).

يرتبط بالضرر الجسمانى التغيير فى ظروف الحياة أو المعيشة. ويتضمن هذا المفهوم المبهم كل ضرر يقدر القاضى أنه واجب التعويض، بل إن مجلس

الدولة الفرنسى كان فى البداية يدمج الضرر المعنوى تحت هذا المفهوم دون أن يصرح بذلك.

والحقيقة أن المقصود بهذا المفهوم هو كل تغير فى نمط حياة المتضرر ينتج عن ضرر آخر (مادى أو جسمانى) وقد يحمل الشخص بعض التكاليف أو يسبب له معاناة مما يتطلب تغيرات فى نمط الحياة للتكيف مع الواقع الجديد، مثل: حاجة الأب للعناية بابنه بسبب وفاة أمه، تعقيم الأم مما عطل قدرتها على الإنجاب بسبب حادث، التأخر الدراسى وضيق فرص التكوين المهنى بالنسبة للطفل الذى قطعت يده بسبب الفعل الضار، التخلى عن كل نشاط رياضى بسبب الفعل الضار، كما أضيف إلى التغير فى ظروف الحياة فى مناسبات كثيرة الضرر الجمالى [١٧] الذى يؤدى إلى حرمان المرأة المتضررة من المزايا الاجتماعية التى تستوجب المظهر اللائق (فرص الزواج، التوظيف). و هذا النوع من الضرر لا يكون التعويض فيه سوى نوعٍ من المواساة للشخص المتضرر.

وخلاصة القول أن هناك اتفاقًا بين الأنظمة القانونية على رفع الأذى عن الناس مهما كان مصدره، متى كان ذلك يستند إلى أسباب مشروعة، وهذا هو موقف الشريعة أيضًا، وإن بقيت كيفية إصلاح الضرر الأدبى محل جدل بين الفقهاء مع أن الاتجاه العام فقهًا وقضاء يتجه نحو القبول بمبدأ التعويض عن هذا النوع من الضرر.

المبحث الثانى: شروط الضرر:

كما أشرنا فى بداية هذا البحث تتميز المسؤولية الإدارية بخصائص لا تعرفها المسؤولية المدنية، ومن بين هذه الخصائص بعض الشروط التى يجب أن تتوافر فى الضرر. و نشير فى البداية إلى أنه يقع على المتضرر عبء إثبات هذه الخصائص أو الشروط كقاعدة عامة، ومع ذلك يتمتع القاضى بسلطة تقديرية واسعة للتأكد من توافرها فى الضرر.

هناك خصائص يجب توافرها فى كل أنواع المسؤولية الإدارية سواء تلك التى تقوم على الخطأ أو تلك التى بدون خطأ، وسنتعرض بإيجاز للشروط العامة للضرر فى المسؤولية الإدارية ونركز على الخصائص التى تتفرد بها مسؤولية الإدارة بدون خطأ.

المطلب الأول: الشروط العامة للضرر:

لا يكون الضرر قابلاً للتعويض إلا إذا كان مؤكدًا ومباشرًا وشخصيًا وأن يكون مشروعًا.

أولاً: الضرر المؤكد:

لا تعويض إلا عن ضرر مؤكد، ويعنى هذا استبعاد الضرر المحتمل وأثر كل تصرف أو واقعة لا تمس بالمركز القانونى للمدعى، فلا يمكن اعتبار الرأى الذى تبديه جهة إدارية فى حالة موظف محققًا للضرر مادام لم يمس مركزه القانونى ولا تعويض لمجرد احتمال وقوع الضرر.

غير أنه لا يشترط فى الضرر أن يكون قد وقع فعلاً بل يمكن أن يقع فى المستقبل شريطة أن يكون مؤكدًا أى لا يوجد فيه أدنى شك أو احتمال ولو كان ضعيفًا. غير أن وضع الحدود بين الضرر المستقبلى والمحتمل كثيرًا ما كانت تحكمية بيد القاضى، فمثلاً عدم مد الإدارة المتضرر بالقوة العمومية لتنفيذ حكم قضائى لإخراج محتل، خلف ضررًا متمثلاً فى عدم تمكين المالك من قبض الإيجار للفترة التى كان فيها العقار تحت يد المحتل، فقد اعتبر القضاء ذلك ضررًا مؤكدًا (Paillet 1996) [18]، كذلك إتلاف مواد كحولية فى نهر؛ مما سبب ضررًا لجمعية الصيادين التى كان عليها تطهير النهر - اعتبر ضررًا مؤكدًا. كما اعتبر من الضرر المؤكد حرمان موظف من الترقية.

والملاحظ على المسلك القضائى أنه تحكمى ولا يخضع لمعايير موضوعية، بل إن

المسألة وصلت إلى حد التعويض عن فوات فرصة جدية (١٩) من هذه الحالات الحرمان من دخول مسابقة أو امتحان والفوز بصفقة أو فرصة استشفاء. ويستعين القاضى بقرائن تساعده على تأكيد فوات الفرصة، من ذلك نجاح شخص مسابقة كان قد حرم من المشاركة فيها قرينة على أن الإدارة ضيعت عليه فرصة.

وعلى خلاف فقهاء القانون لم يجمع فقهاء الشريعة الاسلامية على مبدأ التعويض عن الضرر المستقبلى؛ لأن القول به حسب البعض (النشار، ٢٠٠٠: ١٩٨) "يؤدى إلى عدم العدالة؛ ذلك لأن الضرر المستقبلى، وإن كان قد تحقق سببه، إلا أنه لم يكشف مقداره حالاً ويكون من غير المستطاع تقدير الضرر المستقبلى فى الحال؛ لأنه يتوقف على أمر لم تعرف حقيقته بعد، ثم إنه قد يؤدى إلى نتائج غير مقبولة، وذلك فى حالة ما إذا زاد الضرر عن التعويض المقدر أو نقص عنه". وكذا الحال فى تفويت الفرصة؛ لأن الضرر فيها غير محقق، إذ ليس فيها كسب محقق، ولا جبر إلا فى مال فُقِد، بوساق (١٤١٩هـ)، وهو لا يعدو أن يكون ضررًا معنويًا لا تعويض فيه حسب البعض الآخر.

و لا نرى اختلافًا كبيرًا بين فقهاء الشريعة والقانون؛ ذلك أن الضرر المستقبلى فى مفهوم القانون هو الذى حدث سببه وبدأت آثاره، أو تأكد حدوثها المستقبلى، وليست احتمالية الحدوث فى حين أنه لا بد عند فقهاء الشريعة من أن يكون الضرر ماثلاً أو محققًا، وهذا لا يمنع عندهم التعويض عن الضرر المستقبلى، وإنما يجب انتظار حدوثه. ونتيجة الخلاف هى فى وقت تقدير التعويض والحكم به، ففى القانون يمكن ذلك بمجرد وقوع الفعل الضار الذى يترتب عليه الضرر المستقبلى المؤكد، فى حين أنه لا بد، عند بعض فقهاء الشريعة، من انتظار حدوث الضرر فعليًا ومن ثم تقديره والحكم به. ونضرب لذلك مثلاً فوفاة الأب (قتله) تلحق ضررًا مستقبليًا بأولاد الضحية يحرمهم من العائل مستقبلاً فهو ضرر مستقبلى، فى حين أنه فى نظر فقهاء الشريعة يعتبر هذا ضررًا حالاً وليس مستقبليًا.

ثانياً: الضرر المباشر:

و يعنى ذلك أن يكون الضرر هو الأثر المباشر للفعل الضار وهذا يستدعى إثبات علاقة السببية بينهما، (Taugourdeau,1974)، و أن ينسب الفعل الضار إلى الإدارة، غير أن الأمر كثيرًا ما أثار صعوبات جمة من الناحية العملية، وخاصة فى حالة تعدد الأسباب أو الأفعال التى شاركت فى إحداث النتيجة، إذ يصعب فى كثير من الحالات تحديد السبب (الفعل) الذى أدى مباشرة إلى الضرر. (٢٠)

ويضطلع القاضى بصلاحية التقدير فى تحديد الأثر المباشر لفعل الإدارة. من ذلك اعتبر من الأثر المباشر حرمان ملاك الأراضى الزراعية من استغلال أراضيهم بسبب الأشغال العامة، وقف نشاط مهنى يؤدى حتمًا إلى حرمانه من الدخل. غير أن الأمر ليس دائمًا بهذا الوضوح فكثيرًا ما تتدخل عوامل أخرى تشوش على المجري العادى للأمور وتجعل من الصعب القول بالعلاقة المباشرة بين الفعل الضار والضرر، من ذلك لا يمكن القول بأن وقف نشاط تجارى بسبب فعل الإدارة يمكن اعتباره أثرًا مباشرًا لفعل الإدارة إلا إذا كان لا يمكن تفاديه فمثلاً توقف مقاول عن استغلال محجر بسبب قرار إدارى غير مشروع يمنع سير شاحنته فى طريق معين، لا يمكن اعتباره ضررًا مباشرًا للقرار غير المشروع، ذلك أنه كان فى إمكان المقاول أن يسلك طريقًا آخر، كذلك استعمال السلاح وقتل إنسان مِنْ طرف مَنْ حصل على ترخيص غير نظامى لحمل السلاح لم يعتبر أثرًا مباشرًا لفعل الإدارة (الترخيص غير المشروع). وقد درج القضاء الإدارى على البحث أولاً عن عنصر يزيل العلاقة الموجودة بين الضرر والفعل الضار مما قد يؤدى إلى إعطاء طابع غير مباشر للضر، خلوفى (١٩٩٤).

والحقيقة أن هم القاضى كان دائمًا ينصرف إلى ظروف الواقع، وعلى العموم يمكن القول إن المسؤولية تنعقد إذا كان الضرر هو النتيجة الطبيعة للفعل الضار من الناحية الموضوعية، سلامة (١٩٨٩)، أو حسب المجرى العادى للأمور.

وقد عالج الفقه الإسلامى هذا الموضوع تحت عنوان المباشر للضرر والمتسبب، ويكون الضرر مباشر إذا كان نتيجة مباشر لفعل الإدارة، ودون أن يتوسط بينهما فعل آخر يتسبب عنه الضرر، أو هو ما يكون نتيجة اتصال آلة التلف بمحله، الزرقا (١٩٨٤م). أما الضرر عن طريق التسبب فهو أن يتوسط فعل آخر يتسبب عنه الضرر وهو ما يعرف بالضرر بطريق التسبب، وقد أجمع الفقهاء، الخفيف (١٩٧٠) [٢١] على تضمين المباشر سواء كان متعديًا أو غير متعدٍ (أى متعمدًا أوبالخطأ)، وبطبيعة الحال لا ضمان عن المباشر فيما أذن به الشارع من ذلك رد الصائل (الدفاع الشرعى) أو تنفيذًا للأحكام القضائية كالقصاص من الجناة.

واختلف الفقهاء فى تضمين المتسبب فمثلاً إذا قطع شخص حبلاً كان معلقًا فيه قنديل، فقطع الحبل ضرر مباشر وكسر القنديل بالتسبب. أما بالنسبة للمتسبب الذى صدر منه الفعل الذى توسط بين الفعل المباشر والضرر فلا مسؤولية عليه إلا إذا كان متعديًا والتعدى هنا المقصود به الفعل غير المشروع، بمعنى أنه إذا كان فعله مشروعًا فلا ضمان عليه فمن حفر بئرًا فى ملكه فوقعت فيها دابة أو أسقطها شخص آخر فلا ضمان على صاحب البئر، ويكون حافر البئر متعديًا إذا حفر البئر فى مكان ليس له حق فيه فسقط فيها حيوان أو إنسان. كما أنه لا ضمان على من عهد إليه ولى الأمر بإصلاح طريق (أشغال عامة) فوضع المواد اللازمة لذلك فعطبت بسبب ذلك دابة؛ وذلك لعدم التعدى إلا إذا قصر فى وضع الإشارات اللازمة أو وضعها فى غير المكان المناسب.

والملاحظ أن التعدى فى كتب الفقه الإسلامى له معنيان :المعنى الأول هو المجاوزة الفعلية إلى حق الغير أو ملكه المعصوم والمعنى الثانى هو العمل المحظور فى ذاته شرعًا، الزرقاء (١٩٨٤).

وفى مجال المسؤولية أو الضمان لا عبرة بقصد الفاعل أو مشروعية عمله، إنما العبرة بحدوث الضرر، ولا يمكن نفى المسؤولية عن الفاعل إلا إذا زالت معصومية المال محل التعدى وهو يقابل فى القانون الفعل غير المشروع سواء كان خطأ أو عمدًا.

والقاعدة فى هذا الباب أن المباشر يضمن ولو لم يكن متعديا والمتسبب لا يضمن إلا إذا كان متعديًا. (٢٢)

وفى القانون عندما تقوم المسؤولية على أساس المخاطر فلا يمكن دفع المسؤولية إلا بإثبات القوة القاهرة أو فعل المتضرر والذى يمكن فهمه من آراء فقهاء الشريعة أنه يعتبر المتسبب فى حكم المباشر إذا كان الضرر نتيجة طبيعة للفعل أى لا يتخلف فيها الضرر، فمثلاً كسر إناء فيه زيت فإن كسر الإناء يعتبر مباشرًا وإتلاف الزيت بالتسبب، فلا يمكن أن يسلم الزيت إذا تكسر الإناء. و هناك خلاف فى تضمين المتسبب فى الحالات التى يكون فيها الضرر محتملاً، والراجح أنه لا ضمان إلا إذا كان السبب يؤدى إلى النتيجة غالبًا على جرى العادة. و لا شك أن القاضى هو الذى يقدر مدى وجود رابطة السببية على النحو السابق. (٢٣)

ومن قضاء ديوان المظالم فى الضمان بالتسبب قضاؤه فى انفجار ماسورة مياه تابعة لمصلحة المياه وهى جهة عمومية تابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية، حيث طالب المدعى بالتعويض الضرر الذى أصاب المنزل (تشققات) بالإضافة إلى الأضرار الأخرى التى لحقت بمحتويات المنزل وكذلك المنفعة التى فاتت على المدعى لعدم استعمال المنزل أو تأجيره للغير. فحكم الديوان بالتعويض عن التشققات التى لحقت المنزل على أساس نظرية المخاطر استنادًا إلى حديث الرسول - صلى الله عليه وسلم - "لا ضرر ولا ضرار" ورفض التعويض عن الأضرار التى لحقت بمحتويات المنزل وفوات المنفعة؛ لكونها أضرارًا غير مباشرة أولاً ثم لأنها طلبات غير مؤسسة لسبق التنازل عنها. ومما جاء فى الحكم "ومن حيث إن موضوع الطلبات العارضة سالفة الذكر، فإن الأضرار التى يطالب بها المدعى فى تلك الطلبات هى أضرار غير مباشرة، أى أنها لم تنشأ مباشرة عن الفعل الموجب للتعويض وهو انفجار الماسورة، وإنما نشأت عن تلف المنزل الذى نشأ فى الأصل عن انفجار تلك الماسورة. و من المسلم به فى الفقه والقضاء أن

التعويض الذى يستحقه المضرور يقتصر على الأضرار التى نشأت مباشرة عن الفعل المؤدى إلى الضرر. أما الأضرار غير المباشرة فلا يجوز التعويض عنها لتخلف رابطة السببية المباشرة بينها وبين الفعل المؤدى إلى حدوث الضرر ..."(٢٤)

وفى تعليقنا على هذا الحكم نرى أن التلف الذى لحق محتويات المنزل حدث بالتسبب نتيجة تسرب الماء إلى داخل المنزل؛ مما أدى إلى تلف المحتويات، وكان ذلك عن نفس الفعل وهو انفجار الماسورة التابعة لمصلحة المياه، وإنما يمكن أن يقدر التعويض على قدر إسهام فعل الضار (الانفجار) فى إحداث النتيجة كما حصل بالنسبة لتشقق حيطان المنزل.

غير أنه أحيانًا يصعب وضع حد فاصل بين المباشر والمتسبب، من ذلك إذا فتح إنسان قفص طائر فطار فهو متسبب بفتح القفص وبالتالى يضمن؛ لأنه تسبب فى ضياع الطائر، وهناك من يرى عدم الضمان؛ لأن الضرر (هروب الطائر) ليس نتيجة حتمية لفتح القفص إذ قد لا يطير الطائر، الخفيف (١٩٧٠م). (٢٥)

فى حين أنه فى مجال المسؤولية الإدارية كثيرًا ما لجأ القاضى إلى تحديد نسبة المشاركة فى الضرر بين الإفعال المتسببة فى إحداث الضرر على أساس مدى إسهام كل فعل فى إحداث النتيجة (الضرر) ويتحمل كل سبب نسبة مشاركته فى التعويض.

ونشير هنا إلى أن التسبب يمكن أن يكون بفعل إيجابى كما يمكن أن يكون بفعل امتناع (سلبى)؛ ذلك أنه من صور الإتلاف تسببًا حدوثه نتيجة لترك فعل أدى إلى إتلاف مال، الخفيف (١٩٧٠م).

ثالثًا: أن يكون الضرر شخصيًا:

لا يحق لغير المتضرر (أو من ينوب عنه) طلب التعويض، والحقيقة أن هذا الشرط متضمن فى شرط الصفة والمصلحة فى الدعوى، ومع ذلك قد يتعدى

الضرر الواقع على المضرور إلى غيره فيصبح هو متضررًا أيضًا، ففى الأضرار الواقعة على الأموال العقارية، قد يكون المتضرر هو المالك فقط كما هو الحال فى نقص قيمة العقار وقد يكون غير المالك كما هو الحال بالنسبة للمنتفع (المستأجر). أما بالنسبة للأضرار التى تقع على الأشخاص فلا صعوبة فى معرفة الشخص المتضرر، ولكن يحدث أحيانًا أن يطرح فى الموضوع ما يعرف بالضرر المنعكس وهو عندما يتعدى أثر الضرر إلى الغير فيحدث له ضررًا (ألمًا نفسيًا) أو يحرمهم ممَّن يعولهم. واستقر القضاء على منح قرابة الضحية (إلى درجة معينة) تعويضًا عن الضرر فى حالة الوفاة، ويعتبر ذلك تعويضًا عن الألم النفسية وأحيانًا عن ضياع مورد إذا كان الهالك أو المعاق يعول المتضرر أو المتضررين، وقد سبق أن تعرضنا للخلاف فى هذه المسالة فى مبحث سابق من هذا البحث.

ومن حيث المبدأ فى الشريعة والقانون فإن الطابع الشخصى للضرر يمنع كل تعويض لذوى حقوق الضحية فى حياته، غير أنه يجوز لهم بالوكالة تقديم طلب التعويض باسم الضحية، أى بتوكيل منه. و فى حالات نادرة اعتبر فيها القضاء أن العجز الذى يصيب الضحية يمكن أن يولد ضررين أحدهما جسدى للضحية والآخر أدبى لذوى الحقوق وفى هذه الحالة يمكن لكل متضرر رفع دعوى مستقلة لتعويضه عن الضرر الذى أصابه.

أما فى حالة وفاة الضحية فينتقل حق التعويض إلى ورثة الضحية، فقد أصبح جزءًا من التركة (ميراثًا) وبعد الحكم به يقسم على الورثة الشرعيين حسب أنصبتهم. غير أن القضاء فرق بين الضرر الذى لحق الضحية قبل وفاته، فلم يقبل طلب التعويض عن الأضرار التى لحقت الضحية قبل وفاته إلا إذا كان هو الذى طلب ذلك ففى هذه الحالة فقط ينتقل كاملاً إلى الورثة، أما إذا مات الضحية فلا يحق لذوى الحقوق طلب التعويض عن الآلام الجسدية؛ لأنه ضرر مرتبط بالضحية فقط بخلاف الأضرار المالية (المادية) فيحق للورثة المطالبة بها.

ونشير بهذا الصدد إلى أن الشخص الاعتبارى يمكن أن يلحقه ضرر كما هو الحال بالنسبة للشخص الطبيعى ومن حقه طلب التعويض وينوب عنه فى ممارسة الدعوى ممثله القانونى. (Martin,1992.)

رابعًا: أن يمس حقًا أو مصلحة مشروعة:

لا يكفى أن يكون هناك ضرر أصاب الفرد بل لا بد أن يكون هذا الضرر قد وقع على حق أو مصلحة مشروعة ولا يمكن التمسك بالحق أو المصلحة إلا إذا سندها الشرع أو القانون.

فإذا كان العمل الإدارى عملاً قانونيًا (قرارًا) لا بد أن يكون مؤثرًا فى المركز القانونى وإذا كان عملاً ماديًا يكفى أن يحدث ضررًا مشروعًا، والمشروعية هنا متعلقة بالمحل الذى وقع عليه الضرر ولا يهم عمل الإدارة هل هو مشروع أم لا. و يترتب على ذلك إذا كان الضرر الذى يطالب به المتضرر غير مشروع فلا مجال للتعويض عنه، ويكون ذلك إما بنص القانون أو ما اعتبره القضاء كذلك، فمن بين الحالات التى ورد النص عليها فى القانون (الفرنسى)الضرر الذى ينتج عن انخفاض قيمة العملة الوطنية كذلك فى قانون البريد والمواصلات لا مجال للتعويض عن الضرر الخارج عن أعمال التركيب والصيانة كالأضرار التى تشين منظر العمارة، ومن هذه التطبيقات أيضًا لا تعويض عن أعمال السيادة.

أما الحالات التى أقرها الاجتهاد القضائى فنذكر منها :الأضرار الناتجة عن أعمال مشروعة كتنفيذ الأحكام القضائية بالإضافة إلى حالات أخرى منها كون المتضرر فى وضعية غير قانونية أو نظامية؛ ذلك أن الشخص الذى يضع نفسه فى وضعية غير مشروعة لا يمكنه المطالبة بالتعويض عن الضرر الذى أصابه من جراء هذا الوضعية مثل ذلك إقامة بناء غير مشروع لا يفتح الحق فى التعويض عن الهدم، قطع الماء عن غير المرخص له، ترحيل شخص مقيم فى حالة غير نظامية، ومن الأمثلة فى الفقه الإسلامى لا ضمان على السلطان العادل بإتلاف مال الباغى.

هناك حالات أخرى ابتكرها القضاء وهى حالة رضا المتضرر ويكون ذلك عندما يقبل المتضرر تحمل ضرر متوقع فيقبل المخاطرة، Paillet (1996) بناء على رضاه، ويقع على الادارة عبء إثبات هذا الرضا.

خامساً: أن يكون الضرر قابلاً للتقويم بالمال: (٣٦)

هذا الشرط مأخوذ به فى الفقه الإسلامى، فلا بد فى الضرر القابل للتعويض أن يكون على فقدان مال مقوم مملوك، فلا ضمان فيما ليس بمال ولا فيما هو غير مقوم، ويكون المال مقومًا إذا كان فى حيازة أحد وجاز الانتفاع به شرعًا فى حال السعة والاختيار فإذا فقد هذه الصفات كان غير مقوم. وبمفهوم المخالفة يكون المال غير مقوم إذا لم تتم حيازته من أحد كما الحال بالنسبة للهواء أو الطيور التى فى السماء أو السمك فى الماء، وهو ما يعرف بالأشياء غير القابلة للتملك على حالتها، أو يكون الشارع حرم أو منع الانتفاع به.ومن صور عدم التقويم عدم جواز الانتفاع بالمال، فإتلاف خمر أو ذبح خنزير لمسلم لا يستوجب تعويضًا؛ لأنهما ليس بمال مقوم سواء أتلفهما مسلم أو ذمى (٢٧)، أما إذا كانا لذمى فإن على متلفهما الضمان مسلمًا كان أو ذميًا لأنهما مال مقوم. وذهب الشافعى وأحمد إلى أنه لا ضمان فى شىء من ذلك؛ لأنهما ليس بمال مقوم عندهم فى حق كل مسلم وذمى، الخفيف (١٩٧٠).

كما أنه لا ضمان عند أحمد فى الكلب والسرجين وكل نجس لا يباح الانتفاع به وكذلك آلات اللهو وأدوات الخمر. ويمكن أن يقاس على ذلك كل شىء يمنع الشارع (النظام) حيازته كالمخدرات أو نظم حيازته مما يستوجب مراعاة التنظيم كما هو الحال لحيازة الأسلحة دون ترخيص.

وذهب الحنفية إلى حد عدم التعويض عن المنافع سواء كان ذلك عند إتلاف مصادرها من الأعيان أو انتقاصها أو عند تفويتها، والعلة عندهم أنها ليست بمال مقوم؛ ذلك أن أساس ضمان التلف إحلال مثيله محله جبرًا له ورفعًا

للضرر، مصداقًا لقوله تعالى: "فمن اعتدى عليكم فاعتدوا عليه بمثل ما اعتدى عليكم" وليس للمنافع مثل تجبر به عند فواتها لارتباطها بأزمان حدوثها وطرق استيفائها غير أن الشافعية والحنابلة ذهبوا إلى وجوب التضمين؛ لأنها فى رأيهم مال مقوم يتحقق فيه التعدى المستوجب للتضمين وذلك بالتعدى على مصادرها أو بالحيلولة بينها وبين صاحبها ومنعه من الانتفاع بها، الخفيف (١٩٧١).

ونشير هنا إلى أن الحماية التى تقررها الدول لبعض الأنواع من الحيوانات البحرية أو البرية، خوفًا على انقراضها أو حرصًا على التوازن البيئى، وما يستدعى ذلك من معاقبة المخالفين للأنظمة لا يدخل فى باب الضمان وإنما هو من باب التعزير (بالمال أو بغيره كالحبس).

كما تجدر الإشارة إلى أنه لا تلازم بين القابلية للتقويم بالمال وكون الضرر ورد على المال، فقد يكون الضرر قد أصاب الجسد، ومع ذلك يقدر القاضى قيمة الضرر كما هو الحال فيما دون النفس (الأرش) وإنما اشترط فقهاء الشريعة هذا الشرط لاستبعاد إصلاح الضرر الذى يقع على غير المقوم وهى الأشياء غير القابلة للتملك أو المحرمة وكذلك لتمييزه عن الضرر الذى يلحق الأبدان وفيه الدية أو الأرش.

المطلب الثانى: الشروط الخاصة للضرر:

بالإضافة إلى الشروط التى سبق ذكرها وهى مشتركة بين جميع أنواع المسؤولية هناك شروطٌ أخرى خاصة بالمسؤولية بدون خطأ أو المسؤولية الموضوعية، عوابدى (١٩٩٤)، والعلة فى ذلك أن الأنشطة الإدارية يستفيد منها جميع الأفراد ولا بد أن يتحمل هؤلاء الأفراد بعض الأضرار التى تسببها لهم هذه الأعمال إلا إذا كانت هذه الأضرار أصابت فردًا أو مجموعة محددة من الأفراد واكتست طابعًا غير عادي، والهدف من إضافة هذه الشروط هو الحد من مسؤولية السلطة العامة، خاصة أنه فى حالات كثيرة تنعقد المسؤولية دون خطأ، كما هو الحال فى الأعمال الإدارية المشروعة.

أولاً: أن يكون ضرراً غير عادى:

هذا الشرط هو النتيجة الحتمية لمبدأ أنه لا عبء خاص إلا إذا كان الذى يطالب بالتعويض فى وضعية أسوأ من تلك التى تفرضها الحياة فى جماعة (عبء عام). و معيار ذلك أن الضرر غير العادى هو الذى يزيد على ما ينبغى أن يتحمله كل مواطن، وعلى حد البعض (Gazier,1990) يعتمد على مفهوم السقف (٢٨)؛ ذلك أنه من المفروض أن يجنى الجميع فوائد من نشاط الإدارة ولا بد من الموازنة بين النفع والضرر بالنسبة للفرد، وعليه لا بد أن يكون الضرر القابل للتعويض الناتج عن نشاط السلطة العامة ضررًا غير عادى على ضوء تلك الموازنة ويشكل عبئًا خاصًا على المتضرر.

وصفة غير عادى مسألة معيارية يحددها القاضى الإدارى بكل حرية وعادة ما يعتمد على درجة جسامة الضرر الذى يفترض أنه تجاوز حدًا من الخطورة بالنظر إلى الأهمية المالية أو الجسدية للضرر، وكثيرًا ما اعتمد على عنصر الزمن أو المدة التى تسببت فى إحداث الضرر فمثلاً فى مجال عدم مد المتضرر بالقوة العمومية لتنفيذ الأحكام القضائية النهائية اعتبر امتناع الإدارة لمدة شهرين ضررًا غير عادى وفى حالات أخرى فى مدد أقل (٢٩). ولا شك أن هذه المعايير تعكس مدى صعوبة تحديد طبيعة الضرر واتساع السلطة التقديرية للقاضى.

وهذا الشرط جاء مقابلاً لشرط الجسامة الذى كان يتطلبه القضاء شرطًا للتعويض عن الأضرار الناتجة عن الأنشطة الإدارية الخطرة كمرفق البوليس، والصحة والمالية. غير أن القضاء بدأ يتخلى عن شرط الجسامة فى تطور حديث خاصة فى مجال العمل الطبى، عبد اللطيف (٢٠٠٠) (٣٠).

إن صفة غير عادى لا تتوقف دائمًا على خطورة الضرر، بل إن القاضى قد يقدر أن هناك وضعية غير عادية (مدهشة) رغم عدم وجود ضرر مادى، من

ذلك فى قضية نافارا (Navarra) اعتبر مجلس الدولة إقامة منشأة خطرة بجوار ملك المدعى ضررًا غير عادى، CHAPUS (1995).

ومن تطبيقات هذا الشرط فى قضاء ديوان المظالم ما جاء فى أحد أحكامه "و ترى الهيئة صحة هذا الأساس الشرعى لطلب المدعين بالتعويض عن عمل من أعمال الحكومة بقصد تحقيق مصلحة عامة ودون ارتكاب خطأ من الجهة الحكومية التى قامت به لكنه أصاب المدعين فى ذات الوقت بأضرار، وهذه القاعدة الشرعية أصلها ما رواه أبو سعيد الخدرى - رضى الله عنه - قال: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - (لا ضرر ولا ضرار). ويطابق هذه القاعدة نظرية معروفة فى الفقه الإدارى الحديث وهى نظرية المخاطر أو نظرية تحمل التبعة، وهى تقيم الأساس النظامى للمسؤولية الناجمة عن تنفيذ المشروعات العامة، وأساسها فكرة تحمل التبعة أى تحمل النتائج الضارة للنشاط الإدارى، ومقتضاها أنه ليس من العدل تحميل فرد واحد أو مجموعة من الأفراد وحدهم الأضرار التى يحدثها النشاط الإدارى وإن كان مشروعًا متى تجاوزت هذه الأضرار حدًا معينًا وثبت أن الفرد المضرور لم يرتكب أى خطأ ولم يساهم فى الأضرار العائدة إلى نشاط الإدارة ..." (٣١).

ثانيًا: أن يكون ضررًا خاصًا:

لا يكفى أن يكون الضرر غير عادى بل لا بد أن يكون خاصًا. واعتبر الضرر خاصًا إذا أصاب شخصًا أو عددًا محدودًا من الأفراد يمكن تحديدهم اسميًا، وهو على خلاف الضرر العام الذى يجب أن يتحمله الجميع، أما إذا كان الضرر يمس عددًا غير محدود من الأفراد فإنه يشكل عبئًا عامًا يتحمله الجميع، وذلك إعمالاً لمبدأ المساواة أمام الأعباء العامة. و نشير هنا إلى أن هذا الشرط قد أكده القضاء بصفة خاصة فى حالة الضرر الناجم عن القوانين والمعاهدات الدولية، ذلك أن الأصل ألا تعويض عن التشريع (القانون) والمعاهدات بعد التصديق عليها إلا إذا اكتسى الضرر طابعًا خاصًا واستثنائيًا. (1996) Paillet.

هذا الشرط لا يثير أية صعوبة إلا عندما يمس الضرر مجموعة من الأفراد والإشكالية هى فى تحديد العدد، ومع ذلك حاول القضاء الحد من الإشكالية عن طريق إقرار الحق فى التعويض للذين تضرروا بشكل متميز، من ذلك أن القضاء لم يحكم بالضرر الخاص للشركات المتضررة من توقف ميناء إلا لشركة الحديد والصلب التى تعتمد على النقل البحرى للتمويل بالمواد الأولية، ومع ذلك يمكننا القول أن شرط الخصوصية ليس دائمًا سهل الإثبات وإنما يعتمد كثيرًا على تقدير القاضى. و الحقيقة أن الهدف من هذا الشرط كان تقليص مجال المسؤولية الإدارية (دون خطأ) وبالتالى لا علاقة له بعدد محدد من المتضررين وإنما للقاضى تقرير هذه الطبيعة للضرر بصرف النظر عن عدد معين من المتضررين، 1988 (De Laubadere).

لم يتعرض فقهاء الشريعة الإسلامية إلى هذا الشرط فى الضرر؛ ذلك أنهم أجمعوا على أن جبر الضرر مهما كان سببه وحجمه أو عدد المتضررين، ويرجع ذلك إلى أن نشاط الدولة وقيامها على إشباع الحاجات العامة لم يكن معروفًا بالشكل الذى نعرفه اليوم حيث أصبح من الطبيعى أن يتحمل الأفراد بعض الأضرار التى يسببها النشاط الذى رصد لخدمتهم مقابل المزايا التى يحصلون عليها من ذلك النشاط (الغنم بالغرم). والحقيقة أن هذا الشرط حتى فى الفقه القانونى المعاصر لم يظهر إلا مع ظهور نظرية المخاطر؛ وذلك بهدف الحد من الحالات التى تشغل مسؤولية الدولة ولا وجود لهذا الشرط فى مجال القانون الخاص.

أما فى قضاء ديوان المظالم فيبدو أنه يعتمد شرط الضرر الخاص وهو أمر اقتضته المصالح المرسلة لحماية مالية الدولة بتحميل الأفراد حدًا من الضرر الذى يسببه النشاط العام مقابل ما يحققه له من منافع، على أن لا يتجاوز الضرر حدًا معينًا يجعل المتضرر فى وضعية أسوأ من غيره. وقد أكد ديوان المظالم هذا المبدأ فى أحد أحكامه ومما جاء فى الحكم "أن أمر الإمارة وإن كان صحيحًا ويتفق مع المصلحة العامة التى تقضى بضرورة تدبير سكن للأهالى،

اتخذته الإمارة بوصفها سلطة ضبط إدارى لتحقيق غرض من أغراض الضبط الإدارى المنوط بها تحقيقها وهى الأمن العام والسكينة العامة والصحة العامة إلا أنه طبقًا لما استقر عليه الفقه والقضاء أنه إذا ترتب على هذا الأمر الصحيح نظامًا ضرر خاص بأحد الأفراد، فإنه يجب تعويضه عن هذا الضرر الخاص بمقداره وهذا التعويض لا يقوم على أساس الخطأ، إذ إن أمر الإمارة مشروع ويحقق المصلحة العامة فلا خطأ وإنما يقوم على أساس من مبدأ إدارى آخر أعم وأشمل من مبدأ المسؤولية على أساس المخاطر هو مبدأ مساواة الأفراد أمام التكاليف العامة" (٣٢).

وفى الأخير نشير إلى أن هناك بعض الأضرار التى لا يمكن التعويض عنها من ذلك الأضرار المترتبة على التهيئة العمرانية وإعادة تخطيط المدن وما يستدعى ذلك أحيانًا من تغير اتجاهات السير فى المدن(Hostiou,1992) وكذلك قرار رفض إعطاء مزية كامتناع الإدارة عن الترخيص لأحد الأفراد بشغل المال العام (العقارى) بصفة مؤقتة لإقامة معرض لمنتجاته (Paillet(1996.

ثالثاً: أن يكون للضرر صفة العبء العام:

يرى البعض (غبريال، ١٩٨٤) أنه لا بد فى المسؤولية على أساس مبدأ المساواة أمام الأعباء العامة، أن ينجم الضرر عن نشاط له صفة العبء العام، وليس عن خطأ الإدارة. ذلك أن الضرر الذى يستوجب إعمال المسؤولية الموضوعية (دون خطأ) يجب أن يكون لازمًا لتحقيق مصلحة العامة أو نفع عام، وهو ما يستوجب أن تتحمل الجماعة عبأه بدفع التعويض من الخزانة العامة مادام أن النشاط تم لصالحها. و هذا على عكس حالة الخطأ حيث تتحمل الادارة نتيجة خطئها ولا يشترط فى الضرر أى شرط.

غير أن الإشكالية التى واجهت أصحاب هذا الرأى هى هل يمكن اعتبار جميع الأضرار المتصلة بالنشاط العام من قبيل العبء العام؟

والجواب عندهم أن "ليس كل الأضرار المتصلة بالنشاط العام للإدارة بمنزلة أعباء عامة. صحيح أن كل نشاط إدارى موجه نحو تحقيق المصلحة العامة، إلا أن هناك من الأضرار ما هو أكثر اتصالاً بالنشاط العام من غيره ومن ثم نخلع عليه صفة العبء العام دون غيره" (غبريال١٩٨٤، ٣٨).

وما يمكننا قوله فى هذا الصدد أن الضرر يكون له طابع العبء العام متى ترتب عليه نشاط يستهدف المصلحة العامة سواء كان ذلك على أساس الخطأ أو المخاطر أو مبدأ المساواة أمام الأعباء العامة، ولم يثبت أن رفض القضاء التعويض عن أى ضرر متصل بالنشاط العام - باستثناء حالات الإعفاء وهى القوة القاهرة وخطأ المتضرر- وإنما كان يضيف بعض الشروط فى حالة المسؤولية الموضوعية على النحو الذى بيناه أعلاه.

ويبدو لى أن هناك خلطًا بين الحق فى التعويض أو إصلاح الضرر وشروط الضرر المستوجب للتعويض، فالحق فى التعويض عن الضرر الناتج عن النشاط العام ثابت مهما كان أساسه ولكن أحيانًا (المخاطر) لا بد من أن يكتسى الضرر بعض الشروط منها أن يكون استثنائيًا أو غير عادى وخاصًا، فى حين إذا كان الضرر عاديًا لم يبلغ حدًا من الجسامة فلا تعويض فيه.

المطلب الثالث: وقت تقدير الضرر:

أثارت مسألة تحديد الوقت الذى يقدر فيه الضرر أو يحتسب منه، تباينًا فى الفقه والقضاء فإذا كان القاضى يتمتع بسلطة تقديرية فى تحديد مبلغ التعويض فهل الأمر كذلك بالنسبة لوقت تقديره؟

الأمر قد لا يثير صعوبة كبيرة عندما يكون الوقت بين حدوث الضرر والحكم ليس طويلاً، لكن الأمر ليس دائمًا بهذه البساطة فكثيرًا ما يستغرق النظر فى الدعوى وقتاً طويلاً تتغير فيه الأوضاع الاقتصادية كارتفاع الأسعار وخفض قيمة العملة، وكقاعدة عامة يجب أن يقدر التعويض من الوقت الذى أصبح فيه الضرر

فعليًا. و لكن كثيرًا ما حرص القضاء الإدارى على الحفاظ على أموال الخزينة العامة وكان يحكم بالتعويض من تاريخ حصول الفعل الضار الذى تسبب فى حدوثه، غير أن ذلك كثيرًا ما كان على حساب المتضرر؛ مما أدى بالقضاء فى مرحلة لاحقة إلى التفرقة بين الأضرار التى تصيب الأموال والأضرار الأخرى.

فبالنسبة للأضرار التى تصيب الأموال فقد استقر قضاء مجلس الدولة على أن العبرة بالتاريخ الذى حدث فيه الضرر إذا كان الضرر وقتيًا أو من اللحظة التى انتهى فيه الاعتداء إذا كان الاعتداء المولد للضرر مستمرًا. وعلة ذلك أنه كان على المتضرر أن يبادر إلى إصلاح الضرر ثم يطالب بالتعويض عنه (تكاليف الإصلاح) ولا ينبغى أن تتحمل خزينة الدولة تراخى المتضرر. غير أنه ينبغى تقدير الوقت اللازم الذى قد يحتاج إليه المتضرر لمباشرة إصلاح الضرر كإجراء الخبرة، أو جمع المواد اللازمة لذلك فى حالة الندرة وإعادة ربط القنوات ورخصة إعادة البناء وغيرها بل إن القضاء أخذ بعين الاعتبار أحيانًا القدرة المالية للمتضرر [٣٣]. والحقيقة أن هذا المبدأ اقتصر على حالات الأضرار التى تصيب الأموال وتتعلق بتبديلها أو إصلاحها، أما فى حالات الهدم التام أو الإتلاف الكامل أو نقص القيمة فإن القاضى يقدر ذلك بوقت الحكم. Paillet (1996).

أما بالنسبة للأضرار الأخرى وخاصة الأضرار الجسمانية فإن الأمر يختلف والمبدأ الذى يهتدى به القاضى فى هذا السياق هو أنه يجب أن يكون التعويض كافيًا لجبر الضرر، ولن يتأتى ذلك إلا بتقدير التعويض وقت الحكم؛ مما يؤدى إلى أن يؤخذ القاضى بعين الاعتبار تغير الأوضاع من رفع الأجور وغلاء المعيشة وخاصة فى حالة العجز الدائم عن العمل والاضطرابات فى ظروف المعيشة.

وتبدو الحكمة واضحة من هذا التمييز؛ ذلك أن الأضرار التى تصيب الأموال يعود التأخير فى إصلاحها عادة إلى المتضرر، فى حين أنه فى الأنواع الأخرى قد يتعلق الأمر بإجراءات التقاضى التى قد تستغرق وقتًا طويلاً ليس أحيانًا لصالح المتضرر الذى يتمنى الحصول على تعويض عادل فى أقرب وقت ممكن. علمًا أن

القاضى يستطيع أن يمنح تعويضًا مؤقتًا فى انتظار إقرار الحكم النهائى بناء على طلب الضحية.

أما فى الفقه الإسلامى فهناك اختلاف بين الفقهاء فى الأضرار التى ترد على الأموال، فهناك من ميَّز بين المثليات والقيميات، فإذا كان من المثليات فيجب رد المثل أو قيمتها عند تعذر المثل؛ لعدم وجوده فى الأسواق لكنهم أيضًا اختلفوا فى وقت تقدير القيمة، فهناك من يحدد ذلك بيوم حدوث الضرر (الغصب) وهذا رأى أبى يوسف وبه أخذت المجلة وهناك من يحدده بيوم القضاء بالقيمة وهو رأى أبى حنيفة، الزرقا (١٩٧٠)، وأكثر أصحاب الشافعى ومالك وعلة ذلك أن القيمة لا تنتقل إلى ذمة المتضرر إلا من يوم يحكم بها القاضى، النشار (٢٠٠٢). أما إذا كان الشىء من القيميات وهلك فيقضى بقيمته يوم حدوث الضرر (الغصب) عند المالكية والحنفية وعند الشافعية والحنابلة يقضى بأعلى قيمة وصل إليها من يوم الغصب ويوم هلاكه أو تعذر رده عينًا، فياض (١٩٨٣).

والذى نعتقده أن هذه الاختلافات لم تكن ذات أهمية كبيرة فى الماضى بحكم استقرار الأوضاع الاقتصادية نسبيًا أما فى الوقت الحاضر فالأمر يختلف فهناك التقلبات الاقتصادية الكبيرة وإجراءات التقاضى الطويلة والبطيئة وكل ذلك لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تقدير الضرر.

ويمكننا القول على ضوء الآراء المختلفة أنه يجب التعويض العينى (بالمثل) متى أمكن ذلك، فهو أضمن طريقة لتفادى الغبن، وهو الأصل فى الشريعة الإسلامية، أما فى الحالات الأخرى التى يتعذر فيها المثل فلا بد من الحكم بالقيمة وقت النطق بالحكم على رأى أبى حنيفة، وعلة ذلك فى تقديرنا أن الأصل هو التعويض بالمثل حين يحكم القاضى فإذا تعذر المثل وجب ثمن المثل؛ ذلك أن الحق المتنازع عليه لا يثبت إلا من الوقت الذى يحكم به القاضى وصيرورة الحكم نهائيًا حائزة لقوة الشىء المقضى به.

المبحث الثالث: طرق إصلاح الضرر:

لقد أدى الاهتمام المتزايد بالمتضرر إلى البحث عن الطرق والمبادىء الأكثر إنصافًا لإصلاح الضرر، بل إن الأمر تعداه إلى التفكير فى وضع نظام جديد يكفل للمتضرر الحصول على نوع من التعويض أو المساعدة حتى خارج الإطار التقليدى لقواعد المسؤولية الإدارية.

المطلب الأول: إصلاح الضرر فى ظل نظام المسؤولية:

جبر الضرر يعنى إزالة آثاره كاملة، بحيث يشمل ما لحق المضرور من خسارة وما فاته من كسب، غير أنه فى كثير من الحالات يتعذر ذلك ويجد القاضى نفسه فى أحيان كثيرة عاجزًا عن تحديد التعويض المطابق وخاصة فى بعض أنواع الضرر كالضرر الجسمانى والأدبى. ولا بد أن يكون هدف القاضى هو الحكم بالتعويض الكامل ما أمكن، ولا يجوز له أن يتجاوزه، **والقاعدة أن المتضرر لا يمكن أن يفتقر أو يثرى من التعويض،** Chapus (1995) [٣٤] وعليه لا بد من تحديد أوجه أو أشكال التعويض التى يمكن أن تؤدى إلى تحقيق هذا الهدف. ومن الطبيعى أن يضطلع القاضى بهذه المهمة غير أنه فى كثير من الأحيان لن يجد القاضى أمامه خيرات كثيرة، وعلى العموم يمكن أن يتم جبر الضرر بشكل عينى أو بدفع قيمة فى شكل مبلغ نقدى يدفع للمتضرر.و أحيانًا أخرى باتخاذ إجراء معين. (الطائى، ١٩٩٩).

وكما أشرنا سابقًا فإن الفقه الإسلامى يرى أن أفضل طريقة لعدالة إصلاح الضرر هى إعادة محل الضرر إلى الحالة التى كان عليها قبل وقوع الضرر، وصورة ذلك إعادة مال مثلى بمثله أو إعادة عين المغصوب فى الأشياء القيمية مضافًا إلى ذلك ما فات المتضرر من كسب مؤكد كما هو الحال فى فوات المنافع، الزرقا (١٩٧٠). فإذا تعذر ذلك تقدر قيمة الضرر من وقت الحكم. غير أن هذه الإمكانية قد لا تكون متوافرة فى بعض أنواع الضرر كما هو الحال فى الأضرار

الجسدية (فيما دون النفس) أو الأضرار التى ترد على المنافع. أو فى حالة الضرر الأدبى.

غير أن الأمر فى مجال المسؤولية الإدارية مختلف؛ ذلك أن القاضى الإدارى لا يستطيع إصدار أوامر إلى الإدارة وبالتالى لا يمكنه أن يأمرها بفعل شىء بما فى ذلك التعويض العينى، وعليه أن يحكم عليها بمبالغ نقدية، (PONTIER,1992) غير أن الإدارة يمكنها، من حيث المبدأ، القبول بمبدأ التعويض العينى، أو التحلل من الالتزام، إذا قامت بإصلاح الضرر عينيًا على النحو الذى يحدده القاضى كأن تقوم بإعادة ما تهدم أو إزالة ما أقامته وإصلاح ما أفسدته. ولكن القاضى لا يمكنه الذهاب إلى حد إلزامها بذلك استنادًا إلى مبدأ فصل السلطات والذى يجرى عليه عمل القضاء أن القاضى يلجأ دائمًا إلى الحكم على الإدارة بمبلغ مالى يغطى الضرر الذى أحدثه فعلها ففى حالة الأموال يحكم برأس مال و فى حالة الأضرار الأخرى يحكم بمبلغ مالى- ريع - و لا بد أن يراعى القاضى فى ذلك عامل الوقت كما شرحنا.

أما التعويض الأدبى فهو مرتبط بالضرر الأدبى الذى لا يتخذ شكلاً ماديًا (عينيًا) والأصل أنه غير قابل للتقويم بالمال، وإن جبر بمبلغ من المال كنوع من الترضية وتطييبًا لنفس المتضرر، قاسم (١٩٨٨). وقد يكون المطلوب لإصلاح الضرر الأدبى مجرد إجراء تلجأ إليها الإدارة لترضية من أصابه الضرر من ذلك نشر الحكم بإدانة الإدارة، بل أحيانًا مجرد صدور الحكم يعتبر فى حد ذاته كافيًا، ويكتسى التعويض الأدبى أهمية خاصة فى مجال المسؤولية الدولية، إذ إن الدول لا تعبأ كثيرًا بالمبالغ المالية التى يمكن أن يحكم بها القاضى بل يهمها أكثر من ذلك اعتراف الدولة المتسببة فى الضرر واعتذارها بصفة رسمية للدولة المتضررة.

ونشير هنا إلى بعض الفقه الإسلامى، وفى سياق خاص، أقر التعويض العينى عن الضرر الأدبى، بوساق (١٤١٩هـ) بشرط أن لا يكون فى ذلك معصية، من

ذلك أن ابن القيم الجوزية يرى أن للمجنى عليه فى شرفه الحق فى أن يفعل بالجانى نظير ما فعل به محترمًا للعدل، ما لم يكن الفعل محرمًا فى نفسه، كالكذب والقذف، ويضيف قائلاً: وهذا أقرب إلى الكتاب والميزان وآثار الصحابة من التعزير المخالف للجناية جنسًا ونوعًا وقدرًا وصفة، (الخرشى على مختصر خليل ج٦ ص ١٨٩).

المطلب الثانى: إصلاح الضرر خارج نظام المسؤولية (الدولة الضامنة):

لقد تطور دور الدولة عبر التاريخ من الدولة الحارسة إلى دولة المرافق أو الخدمات وتبع ذلك تدخلها فى جميع مجالات الحياة، وانعكس ذلك على مجال المسؤلية من عدم مسؤولية الدولة إلى مسؤوليتها المشروطة بتوافر الخطأ إلى مسؤوليتها دون خطأ ثم الدولة المؤمنة عن الأضرار (شيهوب، ٢٠٠٠) وفى تطور حديث عكسته بعض التشريعات الحديثة أصبحت الدولة ترى نفسها مسؤولة عن إصلاح الضرر الذى قد يصيب الأفراد (فى حدود معينة) حتى خارج نطاق المسؤولية، بمعنى أنه لم تعد هناك حاجة إلى ربط الضرر بالشخص العام عن طريق إثبات علاقة السببية بين الضرر وفعل الإدارة العامة، وإنما أصبح يكفى أن يثبت الشخص أنه لحقه ضرر نتيجة وقائع معينة، ونصت بعض القوانين صراحة على تعويض المجنى عليه وخاصة فى جرائم الأشخاص (عبد الكريم، ١٩٩٨) ثم تعدى ذلك إلى الكوارث الطبيعية وهو ما يُعرف الآن بنظرية الدولة الضامنة (Philippe,1999) و فى خطوة مهدت لهذا النظام أقر القضاء التعويض عن القرارات الإدارية المشروعة (عدم تنفيذ الاحكام القضائية النهائية لدواعى النظام العام) وكذلك عن القوانين والمعاهدات الدولية Paillet (1996) فى حالة أخرى بشرط أن يكتسى الضرر خصوصية معينة.

ويعزى هذا التطور إلى الاهتمام أكثر بالمتضرر بحيث لم يعد عنصرًا فى نظام المسؤولية، بل استدعى الأمر البحث عن أساس جديد لتخفيف معاناته حتى

خارج إطار المسؤولية. فقد ترى الدولة أنه من واجبها أن تضطلع بهذه المهمة وقد صدرت كثير من التشريعات تعكس هذا الاتجاه الجديد فى مجال الضرر. من التطبيقات فى المملكة ما قرره الأمر السامى رقم ١٦٥٦/٧ الصادر بتاريخ ١٤١٧/١٠/١٧هـ، والقاضى بتعويض أصحاب محلات الألعاب الإلكترونية التى تم إغلاقها.

من أشهر هذه التطبيقات فى التشريع الفرنسى التشريعات الخاصة بأضرار الحرب والتشريع الخاص بالكوارث الطبيعية، التشريعات الخاصة بتعويض بعض الجرائم وتعويض ضحايا الإيدز (Paillet (1996 وضحايا الإرهاب.

والباعث على هذا التطور هو البحث عن نظام يتكفل بالمضرور الذى عجز نظام المسؤولية عن مساعدته فوجد هذا التنظيم الجديد، ولا شك أن الدولة قادرة على تخفيف عبء الضرر فى مثل هذه الحالات، التى تعد فى حكم القوة القاهرة، كما أن الدول المتقدمة والغنية والتى توسع فيه مجال الضمان الاجتماعى إلى مجالات كثيرة، لم تعد تقبل الأوضاع (الصعبة) التى تجعل المتضرر وحيدًا فى مواجهة ضرر لا قبل له بدفعه، وتشعر بنوع من المسؤولية الأدبية التى يمليها واجب التضامن الاجتماعى، وترى من واجب المجتمع الإسهام فى تخفيف العبء ورفع الاذى عن المتضرر وكان لا بد أن يسهم الجميع، فى تحمل جزء من العبء عن طريق تمويل صناديق الضمان التى أنشئت لهذا الغرض باعتبارها نوعًا من التكافل الاجتماعى [٣٦].

والذى يميز هذا النظام عن نظام المسؤولية هو أن ما يقدم للضحية ليس تعويضًا بحيث يطابق حقيقة الضرر الذى أصابه، وإنما هو مجرد مساعدة أو إعانة للتخفيف عن المتضرر، بعد أن كان مجرد تعويض رمزى، كما أن نظامه القانونى يختلف عن نظام المسؤولية فليس هناك حاجة إلى إثبات علاقة السببية بين الضرر وفعل شخص عام وإنما يكفى إثبات الضرر الناتج عن الأفعال أو الوقائع التى حددها النص كالعمل الإرهابى [٣٧] أو عملية نقل الدم أو الكوارث الطبيعية.

ومن أهم الفروقات التى تميز هذا النظام عن التعويض أن مركز المتضرر شخصى بمعنى أن المساعدة التى يمكن تقديمها تتأثر بالمركز المالى للمتضرر بعكس مبدأ التعويض الذى يتسم بالموضوعية وينبغى أن يغطى كامل الضرر، ومرجع هذا الاختلاف هو أساس إصلاح الضرر ففى مجال المسؤولية يرجع ذلك إلى وجود فعل ضار ينسب إلى شخص قانونى، فى حين أنها فى مجال الضمان مجرد مساعدة لمن يحتاج إليها وبطبيعة الحال لا مجال لتقريرها إذا كان المركز المالى للمتضرر فى وضعية جيدة، (العبد اللطيف، ٢٠٠٠). لكن ليس ذلك قاعدة فى جميع المجالات بل هناك حالات يمنح فيها تعويضًا كاملاً بصرف النظر عن المركز المالى للمتضرر ويرجع ذلك فى تقديرنا إلى أنه فى مثل هذه الحالات (الإرهاب) يقترب الوضع من حالات المسؤولية الإدارية والمتمثلة فى تقصير الدولة فى توفير الأمن للمواطن فالمرفق لم يؤد الخدمة المطلوبة وهى توفير الأمن للمواطن. ولا شك أن هذا النظام أفضل بالنسبة للمتضرر من نظام المسؤولية الإدارية الذى يخول الإدارة دفع المسؤولية استنادًا إلى القوة القاهرة أو فعل المتضرر وأحيانًا فعل الغير.

أساس التعويض:

لقد سبق القول إن هذا النظام يختلف عن نظام المسؤولية سواء من حيث أركانها أو أسسها. وقد قيل بنظريات عديدة، العبد الكريم (١٩٩٨) أساسًا للتعويض عن الضرر، فهناك من يرى ذلك فى نظرية الخطأ، ذلك أن حصول العمل(الإرهابى) المولد للضر سببه تقصير (خطأ) الدولة فى توفير الحماية والأمن (Renous,1993) غير أنه لا بد من الخطأ الجسيم الذى كان القضاء يشترطه دائمًا بالنسبة لمرفق الأمن. وذهب البعض الآخر إلى أن الدولة يمكن أن تسأل على أساس المخاطر، النشار (٢٠٠٢).

والحقيقة أن الخطأ الواجب الإثبات أو الخطأ المفترض لا يصلح أن يكون

أساسًا سليمًا لمسؤولية الدولة عن هذا النوع من الأضرار وكذلك مبدأ المساواة أمام الأعباء العامة الذى قال به البعض؛ ذلك أن نظرية الخطأ تتطلب خطأ (ولو مفترضًا) ينسب إلى الجهة الإدارية كما أن مبدأ المساواة أمام الأعباء العامة يتطلب أن يكون الضرر سببه نشاط الإدارة الذى استفاد منه الكل وتضرر منه البعض، والحال ليس كذلك فى هذا المجال، فالفعل الضار لم يصدر عن النشاط العام ولا يمكن نسبة التقصير فى منع حدوثه إلى الدولة كما هو الحال فى الكوارث الطبيعية.

وفى تقديرنا أن هذا التكييف لا يعكس حقيقة هذا النظام الجديد؛ ذلك أن نظرية المخاطر ابتدعها القضاء لحماية المتضرر الذى قد يعجز عن إثبات خطأ الشخص العام واعتبر بعض الأنشطة بطبيعتها تحمل خطورة استثنائية ويكفى أن يثبت المتضرر وجود الضرر وعلاقة السببية بينه وبين هذه الأنشطة الخطرة، وطبق مبدأ المساوة أمام الأعباء العامة لتصحيح موازن العدل إذ ليس من الإنصاف أن ينتفع الكل من نشاط الادارة المشروع، فى حين يتضرر آخرون. ونعتقد مع آخرين، عبد الكريم (١٩٩٨)، أن الأساس السليم للتعويض فى هذا النظام الجديد هو مبدأ التضامن الاجتماعى، ذلك أن أفراد المجتمع الذين تراضوا على العيش فى مجتمع واحد لا بد أن يقروا نوعًا من التضامن فيما بينهم يخفف عنهم نواهب الدهر، ويمكن أن يتطور على المفهوم إلى نظام قانونى باسم التأمين الاجتماعى يكون أقساط الأفراد فيه ما يدفعونه من ضرائب على تحدد شروط الاستفادة من هذا النظام الجديد.

ونشير فى هذا الصدد أن المبدأ قد عرفته الشريعة الإسلامية ووردت فى القرآن الكريم كثير من الآيات التى تحث على التعاون منها قوله تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعانوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب" (٣٨)، وفى حديث النبى - عليه الصلاة والسلام - الذى جاء فيه "مثل المؤمنين فى تراحمهم وتوادِّهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر

الجسد بالحُمَّى والسَّهَر" [٣٩]. ولا شك أن الدولة الإسلامية أولى من الأفراد فى الإسراع إلى مساعدة المحتاجين عندما تتوافر لها القدرة المالية، وهناك تطبيقات تعكس هذا المبدأ أقرتها الشريعة الإسلامية، من ذلك أن بيت المال يتحمل دية من لا يعرف قاتله [٤٠]. و من ذلك بعض الأنظمة فى المملكة التى تعكس حقيقة هذا المبدأ الإسلامى وليس هناك ما يمنع إعماله كلما كانت هناك حاجة إلى مساعدة بعض الأفراد الذين يكونون فى وضعية صعبة لا يد لهم فيها كما هو الحال فى الكوارث الطبيعية، وقد دأبت الدولة فى المملكة على مساعدة المنكوبين سواء فى الداخل فى الخارج من منطلق شريعتنا الغراء التى تستوجب عليها نشر البر والتعاون وتعزيز بناء صرح التضامن الإسلامى، وهى ترى فى نفسها القدوة فى العالم الإسلامى الكبير.

وفى اعتقادنا أن ذلك لا يحتاج إلى تنظيم خاص، كما حصل فى المجتمعات الغربية ذات القيم النفعية، بقدر ما يحتاج إلى تفعيل قيمنا الرائدة فى مجال التضمان الاجتماعى الإسلامى وتحسيس أفراد المجتمع بهذه القيم، وكما ورد فى الحديث "و الله فى عون العبد ما كان العبد فى عون أخيه" ولا ينبغى أن يقتصر مثل هذا الجهد على الدولة بل يتعداه إلى الأفراد؛ لأنه يفتح لهم باب التسابق على الفضائل والتقرب إلى الله، وليس تكليفًا ماليًا يرهق كاهلهم كما يفهمه الغرب [٤١].

الخاتمة:

أدى توسع وظيفة الدولة الحديثة وما تبع ذلك التطور من تزايد الاحتكاك بالنشاط الفردى، إلى البحث عن أسس جديدة لحماية أكثر للمتضرر من النشاط العام، وأدى هذا الاهتمام المتزايد بالمضرور، سواء فى القانون الجنائى أو القانون المدنى والإدارى، إلى فتح آفاق جديدة فى مجال المسؤولية وامتدت حالات التعويض إلى أنواع من الضرر لم يكن القضاء يقبل التعويض عنها، من أهمها الضرر الأدبى، الذى مازال بعض الفقه والتقنينات ترفض التعويض عنه.

وللحد من الآثار الضارة لهذا التوسع الجديد على خزينة الدولة وضع القضاء ضوابط خاصة للضرر، فلم يعد يكفى أن يتوافر الضرر فى بعض حالات المسؤولية الإدارية (المسؤولية الموضوعية) وإنما لا بد أن يكتسى الضرر بعض الخصوصيات لم يكن القضاء يشترطها فى ظل نظرية الخطأ، ومن أهمها أن يكون الضرر خاصًا وغير عادى. لكن القضاء لم يرسم حدودًا واضحة لهذه الشروط؛ الأمر الذى أدى إلى تباين فى التطبيقات القضائية.

كما حدث تعديل جوهرى فى أسس المسؤولية وتحول اهتمام القاضى إلى البحث عن سبل إصلاح الضرر وتخفيف عبء الإثبات عن المتضرر ومن محاولة حماية خزينة الدولة بالبحث عن أسباب لدفع المسؤولية عن الإدارة إلى واجب جبر الضرر مهما كان مصدره، وتخلى القضاء عن فكرة الضرر الجسيم والخطأ الجسيم فى كثير من مجالات المسؤولية حتى على أساس الخطأ.

ولم يقف هذا التطور عند حد توسيع مجالات المسؤولية فحسب، وإنما أكثر من ذلك حيث حصل تعديل فى أساسها، فأصبح فى إمكان المتضرر فى حالات كثيرة الحصول على تعويض محدود أحيانًا، وكامل فى أحيان أخرى خارج نطاق المسؤولية .

ويقف وراء هذا التحول الجديد إحساس اجتماعى يرفض قبول الأوضاع الصعبة التى يمكن أو يوجد فيها بعض أفراد الجماعة دون ذنب منه أو خطأ، وترى الجماعة أنه من واجبها التكفل بهؤلاء ضمن حدود معقولة.

لقد كانت الشريعة الإسلامية رائدة فى إقرار إزالة الضرر وجبره بصرف النظر عن مصدره، ولم تسوغ أكل أموال الناس بالباطل؛ الأمر الذى لم تنته إليها التقنينات الغربية إلا بعد مظالم كثيرة. إن الأصول العامة التى أقرتها الشريعة الغراء تشكل أساسًا صالحًا لاستنباط الأحكام للنوازل والمستجدات وخاصة فى المجالات الجديدة التى أفرزها تدخل الدولة فى كثير من الأنشطة؛ بهدف تقديم خدمات عامة؛ مما قد يسبب تهديدًا دائمًا للمصالح الفردية؛ نظرًا للوسائل

والصلاحيات الاستثنائية التى تتمتع بها السلطة العامة، من هذه الموضوعات الصور الجديدة للضرر، وخاصة الضررالأدبى، الذى قد يترك آثارًا مالية أكثر من الضرر المالى أو المادى، والذى قد ينتج عن الأنشطة العامة لأجهزة الدولة كالسجن التعسفى والمساس بالمراكز القانونية نتيجة الأعمال الإدارية والقوانين (الأنظمة)، والمعاهدات الدولية. لقد كانت أحكام المادتين ٢١٠ و٢١٧ من نظام الإجراءات الجزائية الجديد فى المملكة العربية السعودية، خطوة رائدة فى هذا المجال، فتحت الباب أمام القضاء ليشمل بالتعويض حالات كانت محل تردد ونأمل أن تتبعها خطوات أخرى.

ومما يجب التأكيد عليها أن مبدأ التضامن والتعاون، الذى أصبح يشكل أساسًا جديدًا لبعض حالات التعويض خارج نظام المسؤولية، فى المجتمعات الغربية، يعتبر من أهم دعامات التماسك الاجتماعى فى الشريعة الإسلامية الغراء التى تحث المسلمين حكامًا ومحكومين على التواصى بالمعروف وتكسيب المعدوم ومساعدة المحتاج والإعانة على نوائب الدهر، ونعتقد أن حديث الرسول - عليه الصلاة والسلام - والذى أوتى جوامع الكلم: "لا ضرر ولا ضرار"، يتسع ويصلح لأن يكون أساسًا عامًا لجميع الحالات التى تستوجب إزالة الضرر ولو دون سبب مسؤول أو معروف وقد عرفت الشريعة الإسلامية تطبيقات رائدة لم تعرفها التقنينات الغربية حتى وقتنا الحاضر، كما بينا. كما نأمل أن تهتم الدراسات فى مجال المسؤولية الإدارية فى مجتمعنا الإسلامى بما فى تراثنا الفقهى من مبادىء منصفة والاستفادة من تجارب الأمم الأخرى بعد عرضها على محك الشرع.

التهميش:

(١) La responsabilite qui peut incomber a l'etat pour les dommags causes aux particuliers par le fait des personnes qu'il emploie dans le service public, ne peut etre regie par les principes qui sont etablis dans le Code civil, pour les rapports de particulier a particulier. Cette responsabilite n'est ni generale ni absolue, qu'elle a ses regles speciales qui varient suivant les besoins du service et de la necessite de concilier les droits de l'Etat avec les droits prives." CE.1juin 1861

(٢) الحديث رواه أحمد وابن ماجه والدارقطنى وغيرهم عن أبى سعيد الخدرى وابن عباس وعبادة بن الصامت رضى الله عنهم أن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قال: "لا ضرر ولا ضرار".

(٣) Il faut entendre par prejudice toute incidence negative sur les droits, les interets ou les prerogatives. d' une personne physique ou mrale.

(٤) Toute ateinte a l'integrite d'une chose, d'une personne, d'une activite ou d'une situation.

(٥) soufrance physique et douleur morale.

(٦) تتلخص وقائع هذه القضية فى أن ابن السيد لوتسيرون توفى فى حادث سيارة مملوكة للإدارة العامة فحكم مجلس الدولة الفرنسى بتعويض السيد لوتيسرون عن الألم الذى أصابه من جراء وفاة ابنه وذلك بالرغم من أنه لم يثبت أن موت الابن تسبب فى ضرر مادى للأب أو تغيير فى ظروف معيشته، لكن الألم النفسى الذى تحمله نتيجة لفقد ابنه فى وقت مبكر قد سبب له ضررًا معنويًا قدره المجلس بألف فرنك فرنسى. انظر: الدكتور عوابدى عمار، نظرية المسؤولية الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ١٩٩٤ ص ٢٢٤

(٧)

أ - من ذلك القانون المدنى المصرى فى المادة ٢٢٢ وكذلك المادة ٢٦٧ من القانون المدنى الأردنى حيث جاء فيها:

"يتناول حق الضمان الضرر الأدبى كذلك فكل تعدٍّ على الغير فى حريته أو فى عرضه أو فى شرفه أو فى سمعته أو فى مركزه الإجتماعى أو فى اعتباره المالى يجعل المتعدى مسؤولاً عن الضمان.

ب - ويجوز أن يقضى بالضمان للأزواج والأقربين من الأسرة عما يصيبهم من ضرر أدبى بسبب موت المصاب.

جـ - ولا ينتقل الضمان عن الضرر الأدبى إلى الغير إلا إذا تحددت قيمته بمقتضى اتفاق أو حكم قضائى نهائى".

انظر كذلك نص المادة ٢٢٢ من القانون المدنى المصرى.

(٨) من ذلك حكم مجلس الدولة الفرنسى على رئيس البلدية بالتعويض عن المساس بالحرية الدينية نتيجة أمره بدق أجراس الكنيسة دون موافقة رجال الدين. C.E.7 Mars1934

(٩) لمزيد من المعلومات انظر رسالة محمد ناجى ياقوت: الاعتداء على الشعور العاطفى فى المسؤولية المدنية فى القانون الفرنسى والقانون المصرى، رسالة دكتوراه جامعة اكس - فرنسا ١٩٦٨.

(١٠) حصرت المادة ٢٢٢ من القانون المدنى المصرى من لهم حق المطالبة بالتعويض عن الضرر الأدبى فى الأزواج والأقارب حتى الدرجة الثانية.

(١١) فى الجراح العمد، وهو أن يقصد المكلف جرح معصومٍ أو بتر عضوٍ من أعضائه فيجب فيه القَوَدُ قصاصًا مع توافر الشروط التالية:
- أن يؤمن الحيف.
- المماثلة فى اسم العضو وموضعه.
- استواء الطرفين من الجانى والمجنى عليه فى الصحة والكمال.

وتكون الدية فى حالة تعذر القصاص أو عفا المجنى عليه وطلب الدية، ومقدار الدية فى الجروح: دية ما فى الإنسان منه شىء واحد دية كاملة مثل الأنف وما فى الإنسان منه اثنان نصفُ الدية فى أحدهما ودية فيهما الاثنان كالرجلين والعينين.

كما تتعين الدية فى شجاج الرأس (العمد) ونحوه؛ لأن القصاص لا يؤمن فيه من الحيف.

أما فى الجرح الخطأ فلا قصاص فيه وتجب فيه الدية على النحو السابق. أما شجاج الرأس (الخطأ)فإن كانت الشجة موضِحة وهى التى تبرز العظم ففيها خمس من الإبل لما ورد فى كتابه - صلى الله عليه وسلم - لعمرو ابن حزم "و فى الموضِحة خمسٌ من الإبل" وفى الهاشمة - وهى التى توضح العظم وتهشمه - عشر من الإبل ... وفى كسر الضلع بعير واحد وفى الترقوة وهى العظم المستدير حول العنق من النحر إلى الكتف ففيه بعيران، أما سوى ذلك من الشِّجاج ففيها حكومة (تعويض يقدره القاضى).

انظر :عبد الله بن صالح الحميد :التشريع الجنائى الإسلامى، بحث فى التشريع الجنائى الإسلامى المقارن بالقوانين الوضعية، الطبعة الرابعة ١٤١٣ هـ-١٩٩٣مطويق للخدمات الإعلامية والنشر والتوزيع.

(١٢) البيهقى السنن الكبرى (٧/٢٥٣، آخر كتاب الحدود).

(١٣) حكم ديوان المظالم رقم ٧/د/ف/٣٩ لعام ١٤١٩هـ فى القضية رقم ١٦/٤/ق لعام ١٤١٧هـ.

(١٤) من ذلك حكم ديوان المظالم رقم ٣/ت/٣/لعام ١٤١٢هـ فى القضية رقم ٥٧٦ /١/ق لعام ١٤٠٠ هـ ·غير منشور) وتتلخص وقائع القضية فى أن بلدية عرعر منعت المدعى من التصرف فى قطعتى أرض يملكهما واعتبرت الدائرة أن منع البلدية للمدعى من التصرف فى أرضه يعتبر خطأ يحملها تبعات ما ترتب على خطئها من ضرر للمدعى الذى أصابته خسارة كبيرة تمثلت فى هبوط قيمة الأرض بالإضافة إلى خسران عائدها، واستندت الدائرة فى تقدير التعويض بالنظر إلى الأجرة السنوية الأرض. وعند تدقيق القضية استبعدت الدائرة نقص القيمة من عناصر الضرر؛ لأن المدعية (البلدية) لا علاقة لها بما يطرأ على الأرض من نقص فى قيمتها بسبب عوامل العرض والطلب على الأرض ونقضت الحكم.

(١٥) انظر أحكام مجلس الدولة الفرنسى:

C.E.Sect.31Mars 1995.M.Lavaud,A.J.D.A.1995.p.422
C.E.15.Fev.1989.R.D.P.1990.p.1193.

(١٦) أحكام مجلس الدولة الفرنسى:

- C.E.20 Decembre 1990,Gaz de France.R.D.P.1990.p1195
- C.E.12Avril 1992.Poste.R.D.P 11993.p262

(١٧) أحكام مجلس الدولة الفرنسى:

- C.E.19 Janvier 1988 .Mme. Labidi.R.D.P1988.p916.
- .C.E.15 Juin.1988.M.et MmeAngor.R.DP.1989p.564

(١٨) CAA.Paris.11Juillet 1989 فى قضية وزارة الداخلية -كونسور هيقو.

(١٩) يرى بعض الفقه أن تفويت الفرصة ليس ضررًا مستقبليًا، وليس ضررًا احتماليًا مطلقًا، إنما هو ضرر تحقق سببه، ومن ثم فهو محقق فى سببه، ولكنه احتمالى فى آثاره ونتائجه، وأنه ما من شك أن الضرر لم يترتب على مجرد الحرمان من استعمال الحق فى استغلال الفرصة، إذا يشترط فى الضرر أن يكون محققًا فعلاً، وأن العبرة ليست بمجرد ذلك الحرمان أو ضياع الفرصة، وإنما بما يترتب على ذلك من ضرر. والحقيقة عند هؤلاء أن تفويت الفرصة هو ضرر دائر بين المحقق والاحتمالى، ولا يمكن القطع بدخوله فى أيهما وعلى هذا يكون محلاً للتعزيز أو هو من سائر التعازير دون الضمان.

الدكتور عبد الحميد البعلى: نظرية تحمل التبعة بين الشريعة والقانون، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر ١٣٩٧ ص ٢٣٦.

(٢٠) توجد مجموعة من النظريات الفقهية فى مجال تحديد السبب منها:
- نظرية توازن الأسباب: تساوى هذه النظرية بين كل الأفعال التى أسهمت فى إحداث الضرر.
- نظرية السبب القريب: تأخذ بالفعل الأقرب من حيث الزمن إلى الضرر.
- نظرية السبب الملائم: وفحوى هذه النظرية أن سبب الضرر هو الفعل الذى يؤدى دائمًا إلى الضرر وذلك حسب السير العادى للأمور.

(٢١) انظر: تفاصيل أكثر: الإمام مالك، الموطأ برواية الليثى، دار النفائس، بيروت لبنان.

(٢٢) انظر فى ذلك: مجمع الضمانات لأبى محمد بن غانم بن محمد البغدادى، عالم الكتاب، بيروت الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ-١٩٨٧م. مجلة الأحكام العدلية المادة ٨٨٧.

(٢٣) الدكتور محمد فتح الله النشار، حق التعويض المدنى بين الفقه الإسلامى والقانون المدنى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ٢٠٠٢ ص ٦٢

(٢٤) حكم ديوان المظالم رقم ٨٤/ت/٣ لعام ١٤١١ هـ فى القضية رقم ١/١٠٤٦/ق لعام ١٤٠٦هـ (غير منشور).

(٢٥) والقول لأبى حنيفة وأبى يوسف، وذهب محمد إلى أنه يضمن، وهو مذهب المالكية والحنابلة، وذهب الشافعى إلى أنه يضمن إذا خرج الطائر من القفص فورًا وإلا لم يضمن. ووجه القول عند محمد ومالك أن الفتح أتلف الطائر بطريق التسبب فى خروجه وطيرانه، وكان المحدث له كالمباشر للتلف فوجب لذلك الضمان. فى حين يرى أبو حنيفة وأبو يوسف أن فتح القفص ليس إتلافًا بطريق المباشر ولا بطريق التسبب. أما أنه ليس بطرق المباشر فللفصل بينه وبين ضياع الطير بخروج الطير وطيرانه، وأما أنه لم يكن إتلافًا بطريق التسبب فإن ضياعه كان نتيجة لخروجه من القفص وطيرانه، وقد حدث ذلك منه على اختياره، وقد كان له ألا يخرج أو لا يطير وأن يرجع إذا طار فكان ضياعه مضافًا إلى فعله واختياره، وذلك ما يمنع إضافة التلف إلى الفتح فلا يترتب عليه ضمان.

(٢٦) المال فى اللغة هو كل ما يملكه الفرد أو تملكه الجماعة من متاع أو عروض تجارة أو عقار أو نقود أو حيوان، وفى لسان العرب"المال معروف، ما ملكته من جميع الأشياء "لسان العرب لابن منظور جـ١٤ ص ١٥٨.

وعند الشافعية هو "ما له قيمة يباع بها وتلزم متلفه وإن قلت "الأشباه والنظائر للسيوطى ص ٣٢٧.

وعند المالكية هو "ما يقع عليه الملك ويستبد به المالك عن غيره إذا أخذه من وجهه". أبو إسحاق الشاطبى: الموافقات فى أصول الشريعة جـ٢ ص ١٧.

ويعرفه الحنابلة بأنه "هو ما فيه منفعة مباحة لغير حاجة أو ضرورة "الإقناع للعلامة أبى النجا شرف الدين موسى الحجاوى المقدسى، دار المعرفة للطباعة والنشر، جـ٢ ص ٥٩.

أما الحنفية فهو عندهم "ما يميل إليه الطبع ويمكن ادخاره لوقت الحاجة ". و عرفه البعض الآخر بأنه "ما يمكن حيازته وإحرازه والانتفاع به فى العادة ". رد المحتار على الدر المختار، لابن عابدين جـ٤ ص ٥٠١ وما بعدها.

(٢٧) جاء فى الزيلعى جـ٥ ص ٢٣٥ : إذا أتلف المسلم خمرًا لذمى وجب عليه قيمتها وإن كانت مثلية؛ لأنه لا يستطيع أداء المثل إلا بعد تملكها وهو ما لا يستطيع تملكه لنهى الشارع عن ذلك، أما إذا أتلفها ذمى فالواجب عليه مثلها لقدرته عليه ولا يصار إلى القيمة إلا عند العجز عنه.

ولو أسلم الذمى بعد أن قضى له بمثلها على ذمى فلا شىء له؛ لأن الخمر فى حقه حينئذ غير متقومة فكان إسلامه فى حكم إبراء منه للمتلف.

(٢٨) Elle repose sur la notion du seuil

(٢٩) من ذلك أن مجلس الدولة الفرنسى اعتبر مدة خمسة عشرة يومًا وضعًا غير عادى عندما امتنعت السلطة العامة التدخل لمنع احتلال مصنع من طرف المحتلين. وأحيانًا أخرى مدة ٤٨ ساعة كما فى حالة وقف نشاط ميناء. انظر أحكام مجلس الدولة الفرنسى:

C.E.26 Janvier 1979 ,Societe Avenir publicite.Rec.p26

(٣٠) وعلى حد تعبير الاستاذ Chapus إن تاريخ الخطأ الجسيم هو تراجعه.

(٣١) حكم ديوان المظالم رقم ٢٣/د/ف/٥ لعام ١٤١٥هـ فى القضية رقم ١٧٠٨/١/ق لعام ١٤١٤هـ

C.AA.Nancy.8 Octobre 1992,SocieteSollac,Rec.C.E.p1012

(٣٢) قرار ديوان المظالم رقم ٣٣/ت/لعام ١٤٠٠ القضية ٥٨٨/ق/لعام ١٣٩٨.

(٣٣) من ذلك أن مجلس الدولة الفرنسى، ونظرًا للموارد المالية المتواضعة للمتضرر، وكون المتضرر لا يمكنه الحصول على قرض لتمويل شراء محل تجارى بدل محله الذى دمر بسبب انفجار للغاز - قدر مبلغ التعويض منَ تاريخ صدور أول حكم قضائى.

انظر حكم مجلس الدولة الفرنسى فى قضية السيدة هوريون (C.E.6Mars1987 Mme Haurillon R.D.P.1988.p.916.)

(٣٤) بل إن القضاء ذهب فى بعض الأحكام القضائية إلى حد حسم قيمة الإثراء الذى لحق المتضرر من جراء العمل الضار خاصة فى مجال الأشغال العامة، حيث إن العقار المتضرر، قد يستفيد من الأشغال العامة، مثل ذلك بناء مواقف للسيارات بجنب فندق؛ مما أدى إلى حرمانه من الزبائن فى فترة البناء غير أنه بعد إنهاء الأشغال سينتفع أكثر من غيره؛ مما يستدعى المقاصة بين ما فاته من كسب وما لحقه من إثراء. انظر حكم مجلس الدولة الفرنسى

Bains,Rec.p55 C.E.28 Fevrier 1986.EntrepriseBlondet c/Ville d'Aix-Les.

(٣٥) من هذه التشريعات فى النظام الفرنسى:

- التشريعات الخاصة بأضرار الحرب قانون أبريل ١٩١٩ وقانون أكتوبر ١٩٤٦.
- قانون الكوارث الطبيعية ١٩٦٤ وقانون ١٩٨٢.
- التشريعات الخاصة بتعويض ضحايا بعض الجرائم ١٩٧٧.
- التشريع الخاص بمقاومة الإرهاب والاعتداء على أمن الدولة ١٩٨٦.
- التشريع الخاص ببعض الأحكام الاجتماعية والذى يتضمن بعض النصوص المتعلقة بتعويض ضحايا الإيدز ١٩٩١.

(٣٦) جاء فى دستور فرنسا لعام ١٩٤٦: "تقرر الأمة التضامن والمساواة بين جميع الفرنسين أمام الأعباء التى تحدث بسبب الكوارث الطبيعية). و نشير هنا إلى أن مجلس الدولة الفرنسى رفض تطبيق هذا المبدأ الدستورى والتعويض عن الكوارث الطبيعية، وذلك فى قرار له بتاريخ ١٠ ديسمبر ١٩٦٢ واشترط صدور نصوص تشريعية لتطبيق هذا المبدأ وهو ما حصل بالفعل وصدرت كثير من التشريعات بعد هذا التاريخ.

(٣٧) A lappuie de leur demande ils (les victimes ou leurs ayant droit sont tenus d apporter la preuve par tous les moyens que les dommages occasionnes par une atteinte a leur personne resultant d'un acte de terrorisme.

(٣٨) الآية ٢ من سورة المائدة.

(٣٩) رواه مسلم فى صحيحه.

(٤٠) وهناك حالات أخرى يتحمل فيها بيت المال الدية وردت فى فتوى سماحة رئيس القضاة فى المملكة رقم ٢٦٠فى ٩١٣٩٣/٦ وهى:

- عند عدم وجود عاقلة للجانى أو عسرهم.

- إذا قتل شخص من المسلمين ولم يعرف قاتله.
- إذا ترتبت الدية نتيجة خطأ الإمام والوالى (الخطأ المرفقى) وغيرهما من ولاة الأمر فى مباشرته لعمل من أعمال وظيفته.
- إذا توجبت القسامة فى قضية قتل ونكل أولياء الدم عن الأيمان ولم يرضوا أيمان المدعى عليهم.

من ذلك- "الأمر السامى رقم ٤/ص /١١١٨٨ فى ١٣٩٦/٥/١٠هـ.

- الأمر السامى ٤/ز/١٢٧٥٢ فى ١٣٩٧/٥/٢٧هـ.
- قرار مجلس الوزراء رقم ٦٧٥١ فى ١٣٩٣/٤/١٣هـ.

(٤١) انظر فتوى هيئة كبار العلماء رقم ١٨٣٣٢ بتاريخ ١٤١٦/١١/٢٥المتعلقة بالتأمين التعاونى.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

أ - الكتب المطبوعة:

١ - بوساق، محمد بن المدنى (١٤١٩هـ): **التعويض عن الضرر فى الفقه الإسلامى**، دار إشبيليا للنشر والتوزيع.

٢ - جعفر، محمد أنس قاسم (١٩٨٨): **التعويض فى المسؤولية الإدارية**، جامعة الملك سعود، مركز البحوث.

٣ - الحلو، ماجد راغب (١٩٨٥): **القضاء الإدارى**، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.

٤ - الخفيف، على (١٩٧٠): **الضمان فى الفقه الإسلامى**، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية.

٥ - خلوفى، رشيد (١٩٩٤): **قانون المسؤولية الإدارية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

٦ - الزرقا، مصطفى أحمد (١٩٨٤): **الفعل الضار والضمان فيه**، دمشق، دار القلم.

٧ - سرور، محمد شكرى (١٩٨٣): **مشكلة تعويض الضرر**، دار الفكر العربى.

٨ - السعيد، مقدم (١٩٩٢): **نظرية التعويض عن الضرر المعنوى فى المسؤولية المدنية**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

٩ - سلامة، وهيب عيد (١٩٨٩): **مسؤولية الإدارة بدون خطأ عن أعمالها المادية**، القاهرة دار النهضة العربية.

١٠- شيهوب، مسعود (٢٠٠٠): **المسؤولية عن المخاطر وتطبيقاتها فى القانون الإدارى**، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية.

١١- الطائى، عادل أحمد (١٩٩٩): **المسؤولية المدنية للدولة عن أخطاء موظفها**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٢- عبد الكريم، فؤاد محمد موسى (١٩٩٨): **فكرة التضامن القومى وحقوق ضحايا الحوادث الإرهابية**. دار النهضة العربية.

١٣- عبد اللطيف، محمد محمد (٢٠٠٠): **التطورات الحديثة فى مسؤولية الإدارة**، القاهرة، دار النهضة العربية.

١٤- عوابدى، عمار (١٩٩٤) **نظرية المسؤولية الإدارية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

١٥- غبريال، وجدى ثابت (١٩٨٤)، **مبدأ المساواة أمام الأعباء العامة**، منشأة المعارف بالإسكندرية.

١٦- فياض، محمد فوزى (١٩٨٣): **نظرية الضمان فى الفقه الإسلامى**، الكويت، مكتبة دار التراث.

١٧- مدغمش، جمال (١٩٩٦): **الضرر المعنوى فى قرارات محكمة التمييز الأردنية**، المكتبة الوطنية الأردنية.

١٨- النفيسة، عبد الرحمن بن حسن، (١٤٠٣هـ)، **مسؤولية الإدارة**، الإدارة العامة. الرياض.

١٩- النشار، محمد فتح الله (٢٠٠٢): **حق التعويض المدنى بين الشريعة والقانون**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

ب - الرسائل العلمية:

عطا الله، محمد على محمد (٢٠٠١) **الإثبات بالقرائن فى القانون الإدارى والشريعة الإسلامية**، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.

ثانيًا - المراجع الأجنبية:

1-Benoit,F.P.(1957);**Essai sur les conditions de la responsabilite en droit prive et public-probleme de causalite et d'imputation.**
..J.C.P..1.1351.n.1

2- Bezard,A.(1985).**Violence, colectivite et responsabilite publique.**
these. France.Universite de Lyon3

3-Chapelard,R.(1981)**Le prejudice indemnisable dans la responsabilite extracontractuelle de la puissance public.** .these.Grenoble

4-Chapus,R.(2000).**Droit administratif general** .t1.14 edition.Montcretien .

5-De Laubadere,A.(1988)**Traite de droit administratif.**1ed.t1.

6-Gazier,M.**Responsabilite de la puissance public.**Rep.Dalloz.1990

7-Giuliani,G.**Le risque administratif devant la jurisprudance et la Legislation.**
these. France .Universite de Lyon.faculte de droit

8-Hostiou,R.(1993)**La non-indimnisation des servitudes d'urbanisme.**A.J.D.A. (n.special)

9-Martin,R.(1992)**le dommage ecologique en droit Interne,communotaire et compare.**Economica.

10-Paillet,M.(1996).**La responsabilite administrative.**Dalloz

11- Renous,T.**Responsabilite de l'Etat et droits des victimes d'acte de terrorisme** .A.J.D.A.1993.

12- Pontier,J.M.(1992).**Sida;de la responsabilite a la garentie sociale.**R.F.D

13-Phillippe,D.(1999)**De la responsabilite a la solidarite des personnes publiques.** R.D.P.

14-Sousse,M.(1994)**La notion de reparation des dommages en droit administratif.**L.G.D.J.

15-Taugourdeau,J.P.(1974) **Le caractere certain et direct du prejudice en matiere de responsabilite extra-contractuelle de la puissance public.**A.J.

اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية فى الوزارات والإدارات الحكومية فى دولة الكويت نحو تفويض السلطة

الأستاذ الدكتور محمد قاسم أحمد القريوتى
قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية
جامعة الكويت

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٤ هـ
● يونيه ٢٠٠٣ م

اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة*

أ.د. محمد قاسم أحمد القريوتي**

ملخص:

تتناول هذه الدراسة الميدانية اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، وذلك من حيث المفهوم والضرورة، ومدى الاطمئنان للتفويض أو الشعور بأن فيه تهديدًا لدورهم القيادي، وفيما إذا كانوا يرون أن أمور العمل لا تستقيم إلا بإشرافهم المباشر، وكذلك افتراضاتهم حول رغبة وحماس المرؤوسين لقبول تفويضهم سلطات وتحميلهم - وفقًا لذلك - مسؤوليات إضافية، ومدى أهمية وجود الحوافز المادية والمعنوية للرؤساء والمرؤوسين لممارسة وقبول التفويض، ومدى التفهم الموجود لديهم لمبادئ التفويض الفعال، وذلك بهدف العمل على تحسين الواقع الموجود في ممارسة تفويض السلطة، من خلال تقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة للمساهمة في جهود التطوير الإداري المنشود.

يعد تفويض السلطة في مجال الإدارة أمرًا في غاية الأهمية؛ لأنه يساعد الرؤساء على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، ويزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى، مما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعالية وشرعية التنظيم. ولا بد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية وإلا تولد لدى

* تم تمويل هذه الدراسة من قبل إدارة الأبحاث في جامعة الكويت.

** الأستاذ الدكتور بقسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت.

المرؤوسين شعور بعدم المبالاة وعدم الانتماء، الأمر الذى قد يؤدى إلى جمود المؤسسات وتقويضها (الرفاعى والظفيرى، ١٩٩٩: ٣٢٦-٣٢٨؛ ٣٤٧-٣٤٩). وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية فى الوزارات والإدارات الحكومية فى الكويت نحو تفويض السلطة من حيث تقديرهم لأهمية التفويض وضرورته، ومدى تفهمهم لأسس التفويض، وفيما إذا كانوا يرون أن التفويض يمثل تهديدًا لدورهم القيادى، أو أن حسن سير العمل مرتبط بإشرافهم المباشر على العمل، ورأيهم فيما يتعلق بحماس المرؤوسين ورغبتهم فى التفويض، وأهمية وجود الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع التفويض.

ويأتى تناول هذا الموضوع انسجامًا مع الاهتمام المتزايد بتطوير الإدارة العامة فى الكويت سعيًا وراء تحقيق مزيد من الكفاية والفعالية فى تقديم السلع والخدمات التى تتولى الوزارات والإدارات الحكومية الإشراف عليها والتى يعمل فيها وفقًا لإحصائيات وزارة التخطيط فى نهاية عام ٢٠٠١م (٩١,٧ ٪) من مجموع القوى العاملة الكويتية فى الكويت، وذلك تحقيقًا لترشيد استخدام الموارد العامة، الأمر الذى أصبح قضية ملحة بسبب تزايد الضغط على تلك الموارد، حيث شكلت فاتورة الرواتب والأجور خلال السنة المالية ٢٠٠٠ / ٢٠٠١م (٣١,٦٪) من مجموع النفقات العامة للدولة (وزارة التخطيط، مشروع خطة التنمية لدولة الكويت ٢٠٠٢/٢٠٠٣: ٢٥، ٣٦-٣٧).

ويعتبر التفويض أحد الوسائل التى يمكن من خلالها تفعيل عملية اتخاذ القرارات، وتقليل عدد المستويات الإدارية، والحد من ظاهرة التضخم الوظيفى المصاحبة لها فى كثير من الأحيان (هلال، ٢٠٠٠: ٢١-٢٢؛ شرف، ١٩٩٧: ١١-١٢). ورغم أهمية موضوع التفويض إلا أنه كما يرى بعض الباحثين كان حتى وقت قريب موضوعًا مهملاً حتى فى الدراسات الأجنبية (Saccardi, 1994 : 27-28) ولكن الاهتمام بموضوع التفويض تنامى فى الآونة الأخيرة إلى درجة أن بعض الدول مثل فرنسا أنشأت سنة ١٩٩٦م معهدًا خاصًا للاهتمام بالإدارة بالتفويض فى مجال الخدمات العامة (Levy, 1998 : 24 - 25) (Delegated Management Institute)، وإذا كان صحيحًا فى الكتابات الأجنبية فإنه أكثر

صحة عندما يتعلق بالدراسات الميدانية العربية كما أوضحت عملية البحث عن الدراسات السابقة فى هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

تنطلق فكرة القيام بهذه الدراسة من ملاحظات الباحث كغيره من المتعاملين مع الوزارات والإدارات الحكومية حول بطء وتعقيد الإجراءات المتبعة فى معظم تلك الأجهزة، وفى تردد المسؤولين فى اتخاذ القرارات وقيامهم بإحالة معظمها إلى الجهات العليا مما يعوق ويؤخر إنجاز الأعمال. ولعل من أسباب هذا التأخير كما يرى باحثون فى شئون الإدارة الكويتية المركزيةَ الزائدةَ وانشغال الرؤساء من أصحاب سلطة اتخاذ القرارات فى كثير من الأعمال، وعدم تفويضهم المرؤوسين بعضاً من صلاحياتهم لتصريف بعض المهام مما يحول دون اهتمامهم (الرؤساء) بالأمور الأكثر أهمية وإستراتيجية (الرفاعى والظفيرى، ١٩٩٩: ٣٤٧-٣٥٠). إذ إنه وعلى الرغم من تعدد المسميات الوظيفية مثل: رئيس، ونائب، ومدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم، ورئيس شعبة... إلخ، إلا أن صلاحيات اتخاذ القرارات تبقى فى كثير من الأحيان محصورة بيد عدد محدد من الأشخاص فى قمة الهرم الإدارى فى الوزارة أو الإدارة. وتظهر مؤشرات مثل هذا الواقع فى شكاوى معظم الرؤساء من كثرة الأعمال المنوطة بهم، ومن عجز المرؤوسين أو عدم رغبتهم فى تحمل مسؤوليات جديدة، أو تخوف الرؤساء من وقوع المرؤوسين فى الأخطاء فى حال تفويضهم بعض السلطات من قبل رؤسائهم.

وتقود مثل تلك الاتجاهات، فى نهاية المطاف، إلى نوع من المركزية الزائدة واتباع الرؤساء لأساليب إشراف تفصيلية، وتحجيم صلاحيات المرؤوسين مما يولد لديهم شعورًا بالإحباط وعدم الرغبة أو عدم القدرة على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وهو أمر ينعكس سلبًا على جمهور المواطنين المتعاملين مع الأجهزة الإدارية، الذين يلاحظون وجود أعداد كبيرة من العاملين ولكنهم لا يشعرون بفعالية موازية لذلك (جلال، ٢٠٠٢: ٧). وتهدف دراسة اتجاهات شاغلى

الوظائف القيادية نحو تفويض السلطة إلى تشخيص الواقع، ومن ثم محاولة تقديم بعض الأفكار أو التوصيات، التى قد تساهم فى تغيير تلك الاتجاهات بما ينسجم مع أهداف التطوير الإدارى الذى لا يمكن له أن يتحقق إلا بذهنية متطورة خاصة لدى شاغلى الوظائف القيادية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذى تعالجه. فعلى المستوى الأكاديمى تتمثل أهمية الدراسة فى محاولة التعرف على اتجاهات القياديين حول موضوع تفويض السلطة لأهمية ذلك فى عملية اتخاذ القرارات. أما على المستوى التطبيقى فتتمثل أهمية الدراسة فى إمكانية الاستفادة من معرفة أسباب عدم تفويض السلطات فى توجيه برامج التطوير والتدريب الإدارى مما يساعد القياديين على ممارسة التفويض بشكل فعال يخدم الرؤساء والمرؤوسين و أهداف المؤسسات التى يعملون فيها.

أهداف الدراسة:

يأمل الباحث أن يحقق من خلال هذه الدراسة عدة أهداف عملية وعلمية فى آن واحد، على النحو التالى:

الأهداف العملية:

- التعرف على طبيعة فهم شاغلى الوظائف القيادية لموضوع تفويض السلطة واتجاهاتهم فى هذا المجال المهم.
- التعرف على أهم الأسباب التى تحول دون تفويض السلطة.
- التعرف على ما يمكن عمله من أجل تفويض السلطة وممارستها بشكل فعال يخدم عملية التطوير الإدارى.

الأهداف العلمية:

- رفد المكتبة الكويتية والعربية بدراسة ميدانية تتناول جانبًا مهمًا من جوانب الإدارة فى الكويت.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد فى معالجة نفس الظاهرة فى الكويت وفى دول الخليج العربى التى قد تعانى نفس المشكلة.
- تطوير المعرفة الإدارية فى مجال تفويض السلطة من خلال تقديم أحدث ما تشير إليه أدبيات الإدارة من أجل تحسين ممارسة تلك العملية.

الإطار النظرى: مفهوم التفويض وأهميته، ومعوقاته، ومبادئ التفويض الفعال

مفهوم وأهمية عملية التفويض:

يرتبط مفهوم التفويض كمفهوم إدارى بمفاهيم السلطة ونمط التنظيم. فهو مفهوم يتصل بالسلطات الممنوحة لشخص ما من أجل اتخاذ قرارات معينة، ويركز على عنصرى السلطة والمسئولية، باعتبار التفويض عملية تخويل الرئيس لغيره سلطة القيام ببعض المسؤوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسؤولياته، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب (Bedi , 1994 : 16) ويستهدف التفويض فى نهاية الأمر تحقيق التنظيم الإدارى الأمثل من خلال إسناده بعض مهام أو وظائف الرؤساء إلى المرؤوسين، ومنحهم السلطات اللازمة لأدائها مع بقائهم (الرؤساء) مسؤولين عن تلك المهام التى قاموا بتفويضها. حيث يمارس المرؤوسون الصلاحيات المفوضة لهم نيابة عمّن قاموا بتفويضهم السلطة وباسمهم. فالسلطة أو الصلاحيات هى التى يتم تفويضها أما المسئولية فلا تفوض، وهذا مبدأ أساس من مبادئ التنظيم (الثلب، ١٩٩٢: ٢١-٢٣).

ولذا يعتبر التفويض مرحلة وسطى بين أسلوبى المركزية واللامركزية الإدارية (Johnston, 2000 : 4 - 21). ذلك لأن اللامركزية الإدارية التى تقوم على توزيع السلطة بين مختلف المستويات الإدارية تعنى ممارسة السلطة وفق

قوانين أو أنظمة تعطى من يمارسها حقًا أصيلاً فى ممارسة تلك السلطة، وتحمّل مَنْ يمارسها وفقًا لذلك المسئولية كاملةً عن ممارسته لتلك السلطة، باعتباره المسؤول الأول والأخير عن نتائج تلك الممارسة. أما الأسلوب المركزى فى الإدارة فيعنى حصر حق اتخاذ القرارات فى قمة الهرم الإدارى واقتصار عمل الآخرين على التنفيذ دون أن يكون لديهم سلطة فعلية فى اتخاذ القرارات. ولذا فإن التفويض يعتبر خطوة أقرب للمركزية منها للامركزية. إذ إن المفوَّض لا يمارس سلطة أصيلة ممنوحة له بموجب القانون أو الأنظمة، وإنما يمارس سلطة تمنح له بموجب تفويض من صاحب السلطة الأصلى الذى ينيبه عنه فى ممارستها، وهو أمر يفسر أن الذى يتحمل المسئولية عن أعمال المفوَّض أمام الجهات الإدارية الأعلى هو صاحب السلطة الأصلى وليس المفوَّض الذى يمارسها نيابة عنه وباسمه (Rohlander, 1998: 19 -20). ولا شك أن مفاهيم المركزية واللامركزية المطلقة غير موجودة فى عالم الواقع، إذ هناك درجات متفاوتة من المركزية واللامركزية فى المنظمات المختلفة. ولا شك أن هناك عدة اعتبارات تحكم عملية توزيع الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة أو حصرها فى مستوى إدارى معين (القريوتى، ٢٠٠١). ومن بين تلك الاعتبارات: التكلفة المالية للقرار، والأبعاد الإستراتيجية له فكلما كان القرار الإدارى بعيد المدى ويترتب عليه التزامات مالية كبيرة استلزم ذلك أن يتم اتخاذه من قبل المستويات الإدارية العليا والعكس صحيح. ومن الجدير بالذكر أن عملية تطبيق المركزية أو اللامركزية الإدارية لا ترتبط بالضرورة بحجم التنظيم رغم أهمية هذا العنصر فى تحديد أسلوب اتخاذ القرارات، حيث إنه كلما زاد حجم التنظيم استلزمت الظروف الموضوعية ضرورة توزيع السلطة. ولكن قد يكون حجم التنظيم كبيرًا ويغلب عليه مع ذلك طابع المركزية الإدارية. وفى ذات الوقت قد يكون حجم التنظيم صغيرًا، الأمر الذى قد يبرر اتباع الأسلوب المركزى فى الإدارة، ويغلب عليه مع ذلك طابع اللامركزية، حيث لا يصل للرئيس إلا عدد محدود من القرارات ليعتمدها، فى حين يتخذ المرؤوسون من المستويات الإدارية المختلفة معظم القرارات. فالمركزية واللامركزية مفاهيم تعكس الفلسفة الإدارية التى تؤمن بها الإدارة (Axley, 1992: 16 - 19). والخلاصة أن التفويض يعنى إعطاء الرئيس للمرؤوسين سلطة للقيام بأعمال محددة ليست

أصلاً من ضمن الواجبات المحددة لهم فى الوصف الوظيفى، وعلى أساس منتظم (Mcconnel, 1998: 72 - 83).

ويختلف مفهوم السلطة عن مفهوم القيادة. حيث تعنى القيادةُ القدرةَ على التأثير والإقناع بحيث يستجيب مَنْ تمارس عليهم القيادة للقائد ليس فقط بسبب ما يتمتع به من حق قانونى فى إصدار الأوامر يوجب عليهم إطاعة أوامره تجنبًا لإجراءات تأديبية فى حال مخالفتهم لها، وإنما عن اقتناع ورضا وبشكل طوعى. (القريوتى، ٢٠٠١). ويعتبر التفويض أحد الآليات المعتمدة للوصول بالموظف إلى مرحلة الشعور بالتمكن (Empowerment)، وهى مرحلة ارتباط الموظف ارتباطًا قويًا بالمنظمة التى يعمل فيها واستعداده لبذل أقصى الجهود من أجل نجاحها، وكذلك حرصه على استمرار العمل فيها. إذ إن مثل هذا الشعور يعتبر أساسيًا لزيادة الولاء التنظيمى وهو أمر له انعكاساته الإيجابية على التنظيم. ويختلف التفويض عن التمكين بأن الأول حافز خارجى ووسيلة لتحقيق الثانى الذى يعتبر شعورًا داخليًا وحالة نفسية (Konczak et.al.,2000 : 301-313).

أهداف عملية التفويض:

يمكن تلخيص أهداف عملية تفويض السلطة بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين وللتنظيم على النحو التالى. فبالنسبة للرؤساء تكمن مبررات عملية التفويض فى عدة أسباب أهمها (Yukl, 1994):

- أن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافى للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات الهامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتى والتجديد والابتكار، ويظهر الجدول رقم (١) أن هناك أنشطة مختلفة ينخرط فيها المديرون / الرؤساء أثناء مزاولتهم للعمل تتوزع بين الأنشطة الهامة، وأخرى مجدولة سلفًا، وأنشطة أخرى هامشية تعتبر مضيعة للوقت. إذ يقدر بعض الباحثين أن نحو (١٠-١٥٪) من وقت الرؤساء يقع ضمن الأنشطة الهامشية والذى يعتبر عدم التفويض أحد العوامل المسببة لها (البرادعى، ١٩٩٩: ١١١). إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدى إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر.

- أن التفويض يساعد الرؤساء على كسب احترام مرؤوسيهم واعترافهم بجهودهم؛ وذلك لأن التفويض يوفر فرصًا جيدة لتدريب وتطوير المرؤوسين واكتسابهم مهارات جديدة.

- أن التفويض يوفر للرؤساء فرصًا لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة فى التطور والنمو الذاتى مما ينعكس إيجابيًا على العمل. أما غياب التفويض فيؤدى إلى إرهاق الرؤساء ويحرمهم من فرص التطور.

أما على مستوى المرؤوسين فإن عملية التفويض تحقق فوائد عديدة من أهمها (هلال، ٢٠٠١: ١٢٧- ١٣٨):

- أن عملية التفويض تولد لدى العاملين شعورًا بالإنجاز. ذلك لأن الموظف الكفؤ والذى توكل إليه مهمات جديدة سيكون سعيدًا بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للترقى ولتنويع الخبرات وليشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب (Ford & Fotter, 1995: 21 - 31).

جدول رقم (١)*

الأنشطة التى تتضمنها حياة المدير

الأنشطة ذات الأولويات الهامة	الأنشطة التى لها التزام بالوقت	مضيعات الوقت
- وضع الأهداف	- السفر فى مهمات رسمية	- التسويف
- التخطيط	- قراءة التقارير	- نسيان الأشياء
- التفويض	- استقبال الزوار	- البحث عن الأشياء المفقودة
- التدريب	- مقابلة الرؤساء	- التردد
- التطوير الذاتى	- الرد على المراسلات	- التفويض لأعلى
- الخلق والابتكار	- الرد على المكالمات الهاتفية	- الوقت الضائع
- التجديد الذاتى (الذهنى وتجديد النشاط)	- المقاطعات من المرؤوسين	- زيارات الزملاء
	- الاجتماعات	- عدم القدرة على قول (لا)
- التنظيم	- الأزمات	- القلق
- الأنشطة العائلية	- البريد اليومى	- عدم الاستماع

* بسيونى البرادعى، (١٩٩٩)، **صديقى المدير والتفويض**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص، ١١١

- يوفر التفويض للعاملين فرصًا ذاتية للتطور الشخصى والمهنى. ذلك لأن عملية التفويض تعنى زيادة القدرة لدى العامل واكتسابه مهارات للتعامل مع مواقف مختلفة ومن موقع صاحب القرار، بدل أن يقضى حياته فى أعمال روتينية تؤدى إلى الملل.

- لا بد أن يحقق الأداء الجيد للموظف الذى تفوض له بعض الصلاحيات بعض المزايا المادية والمعنوية كزيادة الراتب، أو فرص الاطلاع على معلومات جديدة أو اكتساب مهارات جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.

- تعزز عملية التفويض لدى الموظف الشعور بالفخر واحترام الذات مما يساعد على تقليل الدوران الوظيفى، ويحفز إلى التفكير بكل ما من شأنه أن يطور العمل فى المؤسسة التى يعمل بها؛ لأنه يرى نفسه جزءًا منها ويربط مستقبله بها.

أما على مستوى المنظمة ككل فإنها ستجنى بالمحصلة ثمرات تطور الرؤساء والمرؤوسين باعتبارهم أهم العناصر الإنتاجية فيها. (Ferris et al, 1994: 101 - 135) وينعكس ذلك فى عدة أشكال منها (هلال، ٢٠٠١: ١٢٧ - ١٣٨):

- الاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدى إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية السلع والخدمات بسبب تركيز المسؤولين على الأمور الهامة والتفكير الخلاق والتجديد والتطوير وعدم تشتت أوقاتهم فى محاولة عمل كل شىء، وقيام المرؤوسين بأعمال هم أكثر قربًا منها ومعرفة بها مما يؤدى إلى سرعة التنفيذ.

- تبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد فى تطوير العمل. فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمنتفعين بشكل أفضل فى كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور فى غياب المدير المسؤول الذى لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضًا منها.

معوقات التفويض:

رغم ما تقدم ذكره من أهمية التفويض على مختلف المستويات إلا أن هناك عدة مشاكل ومعوقات تحول دون تفويض الرؤساء للصلاحيات فى كثير من المؤسسات. ويمكن الإشارة إلى بعض من تلك المعوقات على النحو التالى:

- الرغبة فى السيطرة والخوف من فقدان الهيبة: يمكن تفسير عدم رغبة بعض الرؤساء فى تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهم بعدم شعورهم بالأمان وبالخشية من فقدان الهيبة والسيطرة على الوضع، أو عدم الشعور بالراحة نتيجة إثبات المرؤوسين لأنفسهم مما يلفت نظر الإدارة العليا لهم. فقد يرى بعض المديرين فى ذلك نوعًا من التهديد لمراكزهم. ولا شك أن مثل هذا السبب يفسر سلوك بعض المديرين فى الدول النامية. حيث يربط الرئيس استمرار عمله فى الوظيفة بعدم قدرة المؤسسة على الاستغناء عنه لكونه الشخص الوحيد الملم بتفاصيل العمل، والذى يمكن أن تعانى المؤسسة مشاكل عدة بسبب تركه العمل.
- الاعتياد على الانشغال فى الأمور اليومية من ثم عدم الرغبة فى تغيير نمط وسلوكيات العمل؛ إذ يتولد لدى البعض نوع من المقاومة تجاه التخلى عن أى نوع من السلطات.
- عدم ثقة الرؤساء فى قدرة المرؤوسين على التصرف بالصلاحيات المفوضة لهم وعلى تحمل المسؤوليات التى ترافقها، ومن ثم الخوف من وقوعهم فى أخطاء تنعكس على الرؤساء الذين فوضوهم تلك السلطات (Carter, 1993: 1-2).
- افتقار المرؤوسين للخبرات والمؤهلات التى تؤهلهم لتحمل المسؤوليات وممارسة السلطات التى قد تفوض لهم. ولا شك أن مثل هذه المشكلة حقيقية فى الدول التى يتم فيها التوظيف على أسس غير موضوعية. حيث تزدحم المؤسسات بأشخاص غير أكفاء لا تتوافر فيهم المؤهلات الأساسية اللازمة لشغل الوظائف. وبالتالى يمكن ألا يكون التفويض فعالاً ولا يحسن عملية اتخاذ القرارات (Tansey, 1998 : 511 - 518).

- عدم رغبة كثير من الموظفين فى تحمل المسئولية، وتفضيل ممارسة العمل الروتينى الذى لا يحتاج إلى اجتهاد تجنبًا لتحمل أية مسؤولية؛ إذ لا يتوافر فى مثل هذه الفئة من العاملين الحد الأدنى من الدافعية اللازمة للعمل والتى يصعب فى غيابها تفويضهم أية صلاحيات ذات معنى.

مبادئ التفويض الفعال:

لا بد لنجاح عملية التفويض من توافر عدة مقومات أساسية. ومن أهم تلك الشروط ما يلى (Brown, 1998 : 76):

التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام:

يستلزم نجاح عملية التفويض تحديدًا دقيقًا للمهام والمسؤوليات التى سيقوم بها مَنْ ستفوض لهم السلطة. وتتمثل المسئولية فى الأهداف المطلوب من الشخص تحقيقها من خلال قيامه بعدد من المهام والنشاطات. ويعتبر الوصف الوظيفى الدقيق أساسًا تنطلق منه عملية تحديد المسؤوليات والمهام. ويعتبر تحديد معايير الأداء المطلوب كمًا ونوعًا الطريقة العملية المثلى لتحقيق هذا الهدف وضمن ما تسمح به الأنظمة والتعليمات (Rohlander et al,: 1998 : 19 -20).

اختيار الأشخاص الأكفاء:

يعتبر وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسئولية شرطًا ضروريًا لنجاح عملية التفويض. إذ لا بد أن تتوافر لديهم الرغبة والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، وأن يتوافر لديهم أيضًا الوقت اللازم للقيام بذلك (Bernard, 1998 : 10).

توفير الدعم والتدريب الضروريين:

لا بد من تقديم الدعم المعنوى للموظفين الذين تم تفويض بعض السلطات لهم، بحيث يعلم الجميع أنهم يملكون السلطة اللازمة لتنفيذ الأمور التى أوكلت إليهم بما فى ذلك علاقاتهم الجديدة مع الزملاء والمرؤوسين الجدد فى العمل. ويجب أن يتوقع الشخص الذى يفوض بعض سلطاته للغير أن يحصل بعض

الأخطاء فى الممارسات ممن تم تفويضهم بعض السلطات فى بداية الأمر، ولكن ذلك يجب ألا يؤدى إلى سحب سلطاتهم، بل إلى توفير التدريب الإضافى لهم لمعالجة نواحى الضعف الذى قد يفسر حصول مثل تلك الأخطاء. ذلك لأن رد الفعل السلبى على وقوع بعض الأخطاء التى قد يقع فيها مَنْ تُفوَّض لهم السلطة يؤثر سلبًا على معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم ويهز صورتهم أمام زملائهم. أما منح الثقة لمن تفوض إليهم السلطة فيؤدى إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم أو ما يعرف فى أدبيات الإدارة بالتمكين (Spreitzer, 1996 : 483 - 504).

وقد يأخذ الدعم المطلوب عدة أشكال مثل توفير المستلزمات التى يطلبها من يتم تفويض السلطات إليهم، وكذلك مؤازرتهم وعدم التخلى عنهم فى حالة وقوع بعض الأخطاء التى ترافق بعض الاجتهادات والمبادرات التى يتخذونها، أو عند اختيارهم لأساليب وإجراءات عمل مختلفة عما اعتادت عليه المنظمة للوصول لنفس الأهداف (Gracie, 1999 : 92 - 94).

متابعة وتقييم أداء مَنْ تفوض إليهم السلطة:

يبقى الرئيس المفوِّض للسلطة مسئولاً عن ممارسات من فوض إليهم بعض صلاحياته، الأمر الذى يلزمه بمتابعة وتقييم أداء العاملين بصفتهم مرؤوسين أولاً، ويمارسون بعض السلطات باسمه ونيابة عنه ثانيًا. ويجب أن يكون التقييم موضوعيًا وعمليًا بحيث يتناول جوانب مثل إنجاز الشخص المهمة المحددة له فى الوقت المحدد وبالشكل المناسب كمًا ونوعًا، والتحلى باتجاهات إيجابية وبرغبة لديه تجاه تلك المهام الموكلة إليه، من حيث الشعور بالراحة والإنجاز. ولا بد أن تركز عملية التقييم على النتائج مع ترك حرية اختيار مَنْ تفوَّض لهم السلطات للوسائل والآليات مادامت تتم فى نطاق المشروعية. كما لا بد من إطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم فى ممارستهم للسلطات المفوضة إليهم، مما يوفر نوعًا من التغذية العكسية اللازمة التى تفيد فى توجيه السلوك بالشكل اللازم بدلاً من إشغالهم بالتكهن حول رأى الإدارة مما قد يقود إلى التخبط (Foegen, 1999 : 31 - 33).

المحاسبة والمكافأة على الإنجاز:

لايعنى التفويض أن يتنازل المدير عن وظيفته، فهو لا يستطيع أن يتنصل من مسؤولية الأعمال التى يقوم بتفويضها. وتعتبر المحاسبة والمساءلة خطوة ضرورية فى كافة المراحل، ولا يستثنى من ذلك عملية التفويض. إذ لا بد أن يشعر الموظف الذى تفوض إليه بعض الصلاحيات الجديدة بوجود علاقة بين أدائه بعد تفويضه سلطات جديدة وبين ما يترتب على الإنجاز (Brown, 1998: 76) فلا بد أن يرافق الأداء الجيد للمسؤوليات الجديدة حوافز مادية ومعنوية معقولة. ولعل أول الحوافز المعنوية التى يجب أن تتزامن مع عملية التفويض هى زيادة السلطة والنفوذ، ولكن ذلك قد لا يكون كافيًا. إذ لا بد من وجود مكافآت مادية تعوض عما تضيفه عملية التفويض من مسؤوليات جديدة. وفى المقابل لا بد أن يتحمل مَنْ تفوّض إليهم السلطة المسئولية عن أية أخطاء متعمدة أو استغلال للسلطات، كما قد يحصل عند بعض من تفوض إليهم السلطات. إذ من المعروف أن السلطة تغرى بالفساد أحيانًا، وهذا ما يفسر ممارسات الفساد فى كثير من الدول.

الدراسات السابقة:

لم يحظ موضوع تفويض السلطة رغم أهميته بدراسات ميدانية كافية حتى على المستوى العالمى، بل يرى بعض الباحثين (Saccardi, 1994: 237-248) أنه كان موضوعًا مهملاً إلى وقت قريب، كما أن نتائج مثل تلك الدراسات القليلة حول مدى ممارسة التفويض متناقضة فى نتائجها. إذ يرى بعض الدارسين أنه ليس هناك عملية تفويض للسلطة فى معظم الأحيان (Leana, 1987 : 228 - 233) فى حين يرى آخرون أن الرؤساء يفوضون نحو (٥٠٪) من أعمالهم للمرؤوسين (Cashman et al,1976: 278-296). وإذا كانت الدراسات الأجنبية قليلة فإن الدراسات العربية فى هذا المجال أكثر ندرة. وفيما يلى الإشارة لأهم الدراسات الأجنبية والعربية الميدانية ذات الصلة فى هذا المجال والتى تمت مراجعتها من خلال المصادر المتاحة وهى موثقة بالتفصيل فى قائمة المراجع.

الدراسات الأجنبية:

أجريت عدة دراسات فى الدول المتقدمة حول جوانب كثيرة تتصل بعملية التفويض مثل تأثير العوامل الاجتماعية والتنظيمية والمتغيرات الديموغرافية والشخصية على تفويض السلطة. ومن تلك الدراسات دراسة (Johnston, 2000: 4-21) حول أثر العلاقات الاجتماعية لمديرى الشركات الصغيرة على علاقاتهم بموظفيهم، وعلى اتجاهاتهم نحو عملية التفويض، وتأثير ذلك على الطبيعة الهيكلية للتنظيم، وعلى نمط اتخاذهم للقرارات. بينت نتائج تلك الدراسة أن المديرين الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة مع المحيط الذى يعيشون ويعملون فيه يكونون أكثر ميلاً لاتباع الأسلوب اللامركزى فى الإدارة، فى حين يميل المديرون الذين يحافظون على وجود مسافة اجتماعية فى علاقاتهم مع الآخرين نحو الأسلوب المركزى فى الإدارة وأنهم غير قادرين على عملية تفويض السلطة. كذلك قام (Antonioni, 1999 : 37-40) بدراسة على أكثر من (١٠٠٠) مدير من المستويات الإدارية الوسطى للتعرف على أهم المتغيرات التى تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم فى اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، وتبيّن من الدراسة أن من أهم تلك العوامل الثقة والاحترام والاهتمام التى تعطيها الإدارات العليا للمرؤوسين، والاهتمام بعنصر القدرة على التفويض كأحد عناصر تقييم أداء المديرين.

وبحثت دراسة قام بها (Yuki & Fu ,1999 : 219-232) شملت عينة من الرؤساء والمرؤوسين فى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودرجة التوافق على الأهداف المطلوب تحقيقها، وطول مدة خدمة المرؤوس مع المدير، والخبرة السابقة للمدير كمشرف، ومستوى أداء الموظف، ونوعية الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس والرغبة فى تفويض السلطة. وخلص الباحثان إلى أن أهم عامل يؤدى للتفويض هو اهتمام الرؤساء بتطوير المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وهى ذات النتائج التى توصلت إليها دراسة (Schrieshiem et. al, 1998: : 298 - 318) التى بحثت العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وأثر ذلك على: درجة تفويض الصلاحيات، ومستويات الأداء، والرضا الوظيفى، وأكدت وجود علاقة إيجابية

قوية بين تلك المتغيرات. أما دراسة (Aghion and Tirole 1997: 1-29) والتى شملت عددًا من المؤسسات الصناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية فقد بحثت فى تأثير بعض العوامل على التفويض وأهمها: الطبيعة غير الإستراتيجية للقرارات من وجهة نظر المديرين، والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وشعور المرؤوسين بأهمية القرارات التى تم تفويضهم باتخاذها، وبينت أن من أهم الجوانب السلبية لعدم التفويض هى: حدوث خلل فى عملية الاتصالات بسبب زيادة نطاق إشراف الرؤساء، والسرعة فى اتخاذ القرارات، ومعرفة المرؤوسين بعدم متابعة الرؤساء للقرارات التى يتخذها المرؤوسون.

ومن الدراسات التى تناولت العلاقة بين الصفات الشخصية والسلوك القيادى دراسة (Becherer and Maurer 1999: 28 - 36) التى أجريت على عينة مكونة من (٢١٥) شخصًا من رؤساء الشركات الصغيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية. بينت تلك الدراسة عدم وجود علاقة بين صفة المبادرة التى يتمتع بها الرئيس وبين الرغبة فى تفويض السلطة، كذلك بينت دراسة (Gerstrer&Day, 1995) التى بحثت فى تأثير العوامل الشخصية على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، بما فى ذلك مسألة تفويض السلطة – أن عامل الجنس عامل محدد لعملية التفويض فى ذات الوقت الذى بينت فيه دراسة قام بها (Ferris, et al 1994: 1-35) حول متغير الجنس وتأثيره على عملية تقييم الأداء وعلى التفويض أنه لا يؤثر على عملية التفويض.

الدراسات العربية:

هناك بعض الدراسات العربية الميدانية بعضها ذو طابع قانونى (الفارسى، ١٩٩٤: ٤٥٧– ٤٩٦؛ عبد الهادى، ١٩٨١: ٢٢٩–٢٥٨)، ودراسات أخرى ذات طابع إدارى تناولت موضوع التفويض بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ومن تلك الدراسات دراسة تناولت اتجاهات المديرين فى القطاع الحكومى نحو التطوير الإدارى فى دولة قطر. حيث بينت تلك الدراسة أن قضية التطوير الإدارى عمومًا لا تحتل أهمية كبيرة على سلم اهتمامات المديرين هناك، وأنه ليس هناك

صلاحيات كافية لديهم تمكنهم من القيام بعملية التطوير. كما بينت الدراسة أنه لا تأثير لعوامل العمر والخبرة والمؤهل العلمى والتخصص على اتجاهات المديرين الحكوميين (الفاعورى والعمادى، ٢٠٠٠ : ٨٣-١٠٨). كما أجريت دراسة أخرى فى الأردن تناولت مفهوم التطوير الإدارى لدى مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام بوحدات الجهاز الإدارى الأردنى بينت أن مفهوم التطوير الإدارى يتأثر بخاصتى التخصص العلمى وعدد سنوات الخبرة الإدارية وليس بخاصتى جهة العمل والمستوى الوظيفى مما يستدعى إيلاء الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية وتأهيلها حتى تكون على المستوى المطلوب. (أبو شيخة، ١٩٩٩: ٤٩-٧٤). وأجريت كذلك دراسة حول مستويات المعرفة الإدارية وأهمية إدارة الوقت ومتطلبات التوجيه لدى القيادات الإدارية فى المنظمات الحكومية والخاصة فى دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد بينت الدراسة أن القيادات الإدارية فى المنظمات الخاصة تتمتع بمستوى أعلى من المعرفة بإدارة الوقت ومتطلبات التوجيه، فى حين يتوافر لدى القيادات الإدارية فى المنظمات الحكومية مستوى أفضل من المعرفة بمفهوم التنظيم والاتصال. كما بينت الدراسة أن الخبرة السابقة والمستوى الوظيفى يؤثران على مستوى المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية فى كافة المجالات فى كلا النوعين من المنظمات (يوسف، ١٩٩٥: ٤٧-٧٦).

منهجية الدراسة:

يشتمل هذا القسم من الدراسة على فرضيات الدراسة وأسلوب البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائى واختبار الفروض.

فرضيات الدراسة:

تحقيقًا للأهداف البحثية ووفقًا لمشكلة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمد الباحث لغايات التحليل الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

"هناك علاقة بين التفويض وبين تفهم شاغلى الوظائف القيادية لضرورة التفويض وأهميته كوسيلة لزيادة فاعلية الإدارة" تقيسها أسئلة المجموعة الأولى من الاستبانة (١-٧).

الفرضية الثانية:

"هناك علاقة بين عدم التفويض واعتقاد شاغلى الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل تهديدًا لمراكزهم القيادية" تقيسها أسئلة المجموعة الثانية من الاستبانة (٨-١٢).

الفرضية الثالثة:

"هناك علاقة بين عدم التفويض واعتقاد شاغلى الوظائف القيادية بأن حسن سير العمل وتجنب حصول الأخطاء فى العمل مرتبط بالإشراف الشخصى المباشر للرؤساء" تقيسها أسئلة المجموعة الثالثة من الاستبانة (١٣-١٦).

الفرضية الرابعة:

"هناك علاقة بين عدم التفويض واعتقاد شاغلى الوظائف القيادية بأن معظم المرؤوسين لا يرغبون ولا يتحمسون لقبول التفويض" تقيسها أسئلة المجموعة الرابعة من الاستبانة (١٧-١٩).

الفرضية الخامسة:

"هناك علاقة بين اعتقاد شاغلى الوظائف القيادية بعدم حماس شاغلى الوظائف القيادية للتفويض وبين عدم اعتبار القدرة على التفويض عنصرًا من

عناصر تقييم أداء الرؤساء" يقيسها السؤال رقم (٢٠) من أسئلة الاستبانة (المجموعة الخامسة).

الفرضية السادسة:

"هناك علاقة فى رأى شاغلى الوظائف القيادية بين عدم حماس المرؤوسين لقبول التفويض وبين عدم وجود حوافز مادية ومعنوية ترافق عملية التفويض" تقيسها أسئلة المجموعة السادسة من الاستبانة (٢١-٢٣).

الفرضية السابعة:

"هناك علاقة بين رغبة شاغلى الوظائف القيادية بتفويض بعض الصلاحيات وبين الفهم الدقيق لمبادئ التفويض الفعال" تقيسها أسئلة المجموعة السابعة من الاستبانة (٢٤-٣٥).

الفرضية الثامنة:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية نحو تفويض السلطة وبين متغيرات العمر، أو الجنس، أو المؤهل العلمى، أو عدد سنوات الخبرة، أو المسمى الوظيفى".

أسلوب جمع البيانات:

تقوم الدراسة على منهجية وصفية ميدانية اعتمدت على نوعين من البيانات، يمثل النوع الأول البيانات الثانوية التى تم الحصول عليها من خلال مصادر متعددة تمثلت فى الإحصائيات والمطبوعات الحكومية، والأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة. ويمثل النوع الثانى البيانات الأولية التى تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة بواسطة قائمة استقصاء (استبانة) تم تصميمها وتوزيعها

على أفراد المجتمع. وتتكون الاستبانة من قسمين فى ست صفحات، إضافة إلى صفحة التقديم التى تعرف بالدراسة وأهدافها، وتعليمات الإجابة عنها، وتشجع أفراد المجتمع على التجاوب والتعاون فى الإجابة عن الأسئلة. يشتمل القسم الأول على أسئلة تتصل بالبيانات الشخصية الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وهى العمر، والجنس، والمستوى التعليمى، وعدد سنوات الخبرة، والمسمّى الوظيفى. ويشمل القسم الثانى (٣٥) سؤالاً من نوع الأسئلة المقفلة، وسؤالاً واحدًا مفتوح النهاية يتيح للمجيب وضع أية ملاحظات أو اقتراحات يراها مناسبة، ولم يكن بالإمكان تقديمها وفقًا لأى سؤال من أسئلة الاستبانة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات، أصغر درجة فيه هى (١) وتمثل حالة عدم الموافقة التامة على ما ورد فى السؤال، وأعلى درجة (٥)، وهى تمثل حالة الموافقة التامة على ما ورد فى السؤال.

صدق وثبات الأداة:

تم إعداد الاستبانة اعتمادًا على الأدبيات الإدارية التى تتصل بالتفويض. وبهدف التحقق من صدق أداة الدراسة تم فحصها من قبل أساتذة متخصصين فى كلية العلوم الإدارية فى جامعة الكويت* الذين قاموا مشكورين بتحكيم الاستبانة وتقديم المقترحات، مما ساهم فى تطويرها لتتناسب مع أهداف الدراسة. وللتحقق من ثبات الأداة تمت إعادة الاختبار بفاصل زمنى مدته شهر على عينة من خمسة وعشرين من أفراد المجتمع، ثم تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لأسئلة الاستبانة، وبلغت درجة الثبات (٨٣.) وهو أمر مقبول إحصائيًا.

أساليب تحليل البيانات:

قبل البدء فى عملية تحليل بيانات الدراسة، تم ترميز المتغيرات التى اشتملت عليها الاستبانة، ومن ثم تم إدخال البيانات فى الحاسب الآلى لتكون جاهزة

* يتقدم الباحث للزملاء الذين تكرموا مشكورين بتحكيم الاستبانة وهم الدكتور أحمد ماهر، والدكتور آدم العتيبى، والدكتور عوض العنزى، والدكتور طارق الريس والدكتور عصام الربيعان، والدكتور عبدالله العويهان.

لعملية التحليل. وتم استخدام البرنامج الإحصائى SPSS لتحليل البيانات، حيث تم استخراج جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعد التفويض بشكل عام وللأبعاد السبعة الفرعية للتفويض. وكذلك تم إجراء تحليل التباين الأحادى (One Way ANOVA) لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقًا للمتغيرات الشخصية المختلفة، وتم احتساب معامل الارتباط بين الجوانب المختلفة للتفويض من ناحية، وبين الجوانب المختلفة الفرعية للتفويض والمتغيرات الشخصية من ناحية أخرى.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلى الوظائف القيادية فى الوزارات والإدارات الحكومية فى الكويت والتى بلغ عددها وفقًا لإحصائيات وزارة التخطيط فى أكتوبر ٢٠٠١ ستة وعشرين (٢٦) جهة، توظف (١٠٣٩٢٩) شخصًا يشكلون نحو (٧٥٪) من المجموع الكلى للعاملين فى القطاع الحكومى. وبلغ عدد شاغلى الوظائف القيادية وهم وكلاء وزارات، ووكلاء مساعدون فى الوزارات، ومديرون عامون ونوابهم أو مساعدوهم فى الإدارات الحكومية (١٦٠) شخصًا. وقد تم توزيع استبانات الدراسة عليهم جميعًا مباشرة من قبل الباحث واثنين من مساعدى البحث فى صيف عام ٢٠٠٢م، وكذلك تم إجراء المقابلات الشخصية فى أحيان كثيرة، وتمت متابعة تعبئة الاستبانات وضمان استرداد العدد الأكبر منها. وقد تم توزيع الاستبانات وإجراء المقابلات خلال الفترة من ٥/١ - ٢٠٠٢/٩/١م. وقد تم بفضل المثابرة والمتابعة الحثيثة وتعاون أفراد مجتمع الدراسة استرجاع (١٤٠) استبانة من أصل (١٦٠) استبانة كان قد تم توزيعها. وبعد تدقيق الاستبانات تم استبعاد (٢٥) استبانة لعدم اكتمال المعلومات فيها، حيث كان مجموع الاستبانات المكتملة الصالحة للبحث (١١٥) استبانة تمثل - كما يبين الجدول رقم (٢) - نحو (٧١٪) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة. وتوزعت الاستبانات الصالحة للبحث إلى (١٩) استبانة من وكلاء وزارات ومديرين عامين و(٩٦) استبانة من وكلاء وزارات مساعدين ونواب ومساعدى مديرين عامين.

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات مجتمع الدراسة على الوزارات والإدارات الحكومية ونسبة العائد منها

جهة العمل	مدير عام/ وكيل وزارة	وكيل وزارة نائب/ مساعد مدير عام إدارة	المجموع	الاستبانات الصالحة للاختبار	نسبة الاسترجاع ٪
الديوان الأميرى	١	٢	٣	٣	١٠٠
ديوان المحاسبة	١	٤	٥	٣	٦٠
مجلس الوزراء	٥	–	٥	٤	٨٠
المجلس الوطنى للثقافة والآداب والفنون	١	١	٢	٢	١٠٠
إدارة الفتوى والتشريع	١	٢	٣	–	–
وزارة التخطيط	١	٥	٦	٤	٦٧
ديوان الخدمة المدنية	١	٤	٥	٣	٦٠
وزارة الخارجية	١	٢	٣	٣	١٠٠
وزارة المالية	١	٨	٩	٥	٥٦
الإدارة العامة للجمارك	١	١	٢	٢	١٠٠
وزارة النفط	١	٤	٥	٥	١٠٠
وزارة التجارة والصناعة	١	٦	٧	٦	٨٦
وزارة الدفاع	١	٥	٦	–	–
إدارة الحرس الوطنى	١	٥	٦	٦	١٠٠
وزارة الداخلية	١	٧	٨	٧	٨٨
وزارة العدل	١	٣	٤	٢	٥٠
وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية	١	٤	٥	–	–
وزارة التربية	١	٨	٩	٩	١٠٠
وزارة الإعلام	١	٧	٨	٦	٧٥
وزارة الصحة	١	٧	٨	٧	٨٨
وزارة الشؤون الاجتماعية	١	٦	٧	٣	٤٣
وزارة الكهرباء والماء	١	١٢	١٣	١١	٨٥
وزارة المواصلات	١	١٢	١٣	٨	٦٢
الإدارة العامة للطيران المدنى	١	٤	٥	٥	١٠٠
وزارة الأشغال العامة	١	١٠	١١	٩	٨٢
وزارة التعليم العالى	١	١	٢	٢	١٠٠
المجموع	٣٠	١٣٠	١٦٠	١١٥	٧٢

خصائص مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٣) نمط توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية. ويظهر من الجدول أنه ليس هناك شاغل لأية وظيفة قيادية ضمن الفئة العمرية من (٢٠-٢٩) عامًا، فى حين شكّل مَنْ هم من الفئة العمرية (٣٠-٣٩) عامًا (١٤,٨٪) من حجم المجتمع. وشكل من هم ضمن الفئة العمرية (٤٠-٤٩) عامًا (٤٧,٨٪). أما الذين تزيد أعمارهم على (٥٠) عامًا فشكلوا (٣٧,٤٪) من أفراد المجتمع. وبذلك يتضح أن (٨٥٪) من شاغلى الوظائف القيادية هم ممن تزيد أعمارهم على (٤٠) عامًا. وكذلك فإن (٩٥,٧٪) من أفراد المجتمع هم من الذكور و (٤,٣٪) فقط هم من الإناث. أما بالنسبة للمؤهلات العلمية فإن (٩٣٪) من أفراد المجتمع من حملة درجة البكالوريوس فيما فوق. حيث إن (٦٨,٧٪) من أفراد المجتمع هم من فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس، يليهم مباشرة فئة الحاصلين على درجات جامعية عليا (دبلوم عالٍ وماجستير ١٦,٥٪)، و (٧,٨٪) من فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه. فى حين شكل الحاصلون على شهادة الثانوية العامة أو الدبلوم المتوسط الفئة الأقل عددًا (٧٪). كما أنه لم يكن هناك أى شخص من أفراد المجتمع تقل مؤهلاته عن شهادة الثانوية العامة. أما بالنسبة لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفى فقد شكل وكلاء الوزارات والمديرون العامون (١٦,٥٪) من أفراد المجتمع، فى حين شكل وكلاء الوزارات المساعدون ونواب ومساعدو المديرين العامين (٨٣,٥٪) من حجم العينة.

جدول رقم (٣)
توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٢٠-٢٩	٠	٠
	٣٠-٣٩	١٧	١٤,٨
	٤٠-٤٩	٥٥	٤٧,٨
	٥٠ فما فوق	٤٣	٣٧,٤
الجنس	ذكر	١١٠	٩٥,٧
	أنثى	٥	٤,٣
المؤهل العلمى	أقل من ثانوية	٠	٠
	ثانوية/ دبلوم متوسط	٨	٠,٠٧
	بكالوريس	٧٩	٦٨,٧
	دبلوم عال/ ماجستير	١٩	١٦,٥
	دكتوراه	٩	٧,٨
سنوات الخدمة	١-٩	١	٠,٩
	١٠-١٤	٨	٠,٠٧
	١٥-١٩	٢٠	١٧,٤
	٢٠-٢٤	٣٠	٢٦,١
	٢٥ فما فوق	٥٦	٤٨,٧
المسمى الوظيفى	وكيل وزارة	١٢	١٠,٤
	مدير عام	٧	٦,١
	وكيل مساعد	٧٣	٦٣,٥
	نائب/مساعد مدير عام	٢٣	٢٠,٠

عرض وتحليل البيانات:

يتضح من التحليل الإحصائى لأسئلة الاستبانة أن الأوساط الحسابية تتراوح بين أدنى درجة وهى (١,٨٦) وأعلى درجة وهى (٤,٥٩) على سلم مكون من خمس درجات. أما الأوساط الحسابية المختلفة لكافة أسئلة الاستبانة بشكل عام، وللمجموعات السبعة الفرعية الأخرى فقد كانت - كما يبين الجدول رقم (٤) - على النحو التالى: بلغ الوسط الحسابى العام (٣,٨٩) درجة (٧٧,٨٪)، أما بالنسبة للأوساط الحسابية الفرعية فقد كان أعلى وسط حسابى للمجموعة الأولى من الأسئلة التى تقيس مدى تفهم شاغلى الوظائف القيادية لأهمية وضرورة التفويض (٤,٤٤) درجة من أصل خمس درجات (٨٨,٨٪). ويلى ذلك مباشرة الوسط الحسابى للمجموعة السابعة من الأسئلة التى تقيس مدى وجود تفهم لدى شاغلى الوظائف القيادية لمبادئ التفويض الفعال (٤,٢٩) درجة. ويأتى فى المرتبة الثالثة الوسط الحسابى للمجموعة الثانية من الأسئلة التى تقيس الاعتقاد بأن التفويض يمثل تهديدًا للمراكز القيادية (٣,٦١) درجة. ويحتل المرتبة الرابعة الوسط الحسابى للمجموعة السادسة من الأسئلة التى تقيس الاعتقاد بأن نقص الحوافز الممنوحة للموظفين لا تشجعهم على قبول التفويض (٣,٣٨) درجة. أما المرتبة الخامسة (٣,٣٢) درجة فكانت للمجموعة الثالثة من الأسئلة التى تقيس مدى اعتقاد شاغلى الوظائف القيادية بأن حسن أداء العمل وتجنب حدوث الأخطاء فى العمل مرتبط بالإشراف المباشر للرؤساء. أما المرتبة السادسة (٣,١٦) درجة، فتتمثل فى إجابات أفراد مجتمع الدراسة على المجموعة الرابعة من الأسئلة والتى يرى فيها شاغلو الوظائف القيادية أن عدم التفويض يرجع لعدم حماس ولعدم رغبة المرؤوسين فى قبول التفويض. ويحتل المرتبة الأخيرة (٢,٥٣) درجة من حيث الوسط الحسابى، المجموعة الثانية من الأسئلة التى يرى فيها شاغلو الوظائف القيادية أن عدم التفويض يعود إلى كونه لا يعتبر عنصرًا من عناصر عملية تقييم أداء شاغلى الوظائف القيادية.

جدول رقم (٤)
الوسط الحسابى العام والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف جوانب التفويض

الوسط الحسابى للتفويض	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
الوسط الحسابى العام للتفويض	٣,٨٩	,٢٥
مدى تفهم ضرورة وأهمية التفويض (مجموعة ١)، الأسئلة من (١-٧).	٤,٤٤	,٤٣
اعتبار التفويض تهديدًا للمراكز القيادية مجموعة (٢)، الأسئلة من (٨-١٢).	٣,٦١	,٤٢
ارتباط حسن الأداء بالإشراف المباشر للرؤساء مجموعة (٣)، الأسئلة من (١٣-١٦).	٣,٢٤	,٦٦
عدم حماس المرؤوسين لقبول التفويض مجموعة (٤)، الأسئلة من (١٧-١٩).	٣,١٦	,٨٤
عدم التركيز على القدرة على التفويض فى عملية تقييم الأداء مجموعة (٥)، السؤال رقم (٢٠).	٢,٥٣	١,٠٣
غياب الحوافز المشجعة على قبول المرؤوسين التفويض مجموعة (٦)، الأسئلة من (٢١-٢٣).	٣,٣٨	,٨٥
مدى تفهم الرؤساء لمبادئ التفويض الفعال مجموعة (٧)، الأسئلة من (٢٤-٣٥).	٤,٢٩	٤,١٢

اختبار الفرضيات:

اعتمد الباحث لتحقيق الأهداف البحثية ووفقًا لمشكلة الدراسة تحليل الفرضيات التالية بهدف التحقق من صحتها أو عدم صحتها.

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين التفويض وبين تفهم شاغلى الوظائف القيادية لضرورة التفويض وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة:

تم احتساب الوسط الحسابى لاتجاهات شاغلى الوظائف القيادية من حيث تفهم ضرورة ومزايا عملية التفويض، كما تقيسها المجموعة الأولى من الأسئلة. ويتضح من الجدول رقم (٤) أن الوسط الحسابى للإجابات عن الأسئلة المذكورة يساوى (٤,٤٤) درجة على سلم "ليكرت" الذى يتكون من خمس درجات. ويعنى ذلك أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا (٨٨,٨٪) على أهمية التفويض واعتباره ضرورة من ضرورات التنظيم. وللتثبت من مدى وجود علاقة بين التفويض وبين مدى فهم الرؤساء لأهمية وضرورة التفويض تم احتساب معامل الارتباط بين الوسط الحسابى العام للتفويض وبين الوسط الحسابى للإجابات عن أسئلة المجموعة الأولى التى تقيس هذا الجانب. ويتضح من الجدول رقم (٥) أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بينهما (+٦٦٣,) ذو دلالة عند مستوى معنوية (٠١,)، مما يؤكد صحة الفرضية. ولعل هذا أمر يمكن تفهمه حيث يدرك معظم الإداريين على المستوى النظرى أهمية التفويض وأهمية إظهار تفهمهم لهذا التوجه، فى وقت تتزايد فيه مهام المديرين على مختلف المستويات، مما يوجب تخلى المديرين عن بعض السلطات للمرؤوسين من أجل حسن سير العمل، ومن أجل تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات من بين أهداف أخرى. وتعتبر هذه النتيجة منطقية وتتفق مع معظم الدراسات التى تجمع على أن الرؤساء يرون أهمية وضرورة تفويض السلطة من ناحية نظرية، رغم التفاوت فى ممارسة هذه القناعات على أرض الواقع. إذ ليس متوقعًا أن يقر الرؤساء بأنهم لا يتفهمون ضرورة وأهمية التفويض حتى لو لم يكن ذلك هو واقع الحال.

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين عدم التفويض واعتقاد شاغلى الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل تهديداً لمراكزهم القيادية:

بلغ الوسط الحسابى لاتجاهات شاغلى الوظائف القيادية فيما إذا كانت عملية التفويض تمثل تهديدًا لهيبة ومكانة الرؤساء، وتعزيزًا لشعور التمرد عليهم كما تقيسه المجموعة الثانية من الأسئلة (٣,٦١) درجة على سلم من خمس درجات. ويعنى ذلك أن هناك درجة موافقة بحدود (٧٢٪) بأن التفويض يمس بمكانة وهيبة الرؤساء، وللتثبت من صحة الفرضية تم فحص العلاقة بين الوسط الحسابى العام للتفويض، وبين الوسط الحسابى لإجابات المجموعة الثانية من الأسئلة، وكما يبين الجدول رقم (٥) فإن هناك ارتباطًا إيجابيًا (+٤٨٩,٠) بينهما ذو دلالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) درجة مما يدلل على صدق الفرضية. ولا شك أن هذه النتيجة تعكس بعض المفاهيم السائدة فى الإدارة العربية. حيث يعتقد كثير من المديرين أن احتكارهم لسلطة اتخاذ القرارات دليل على نفوذهم وزيادة مكانتهم، وعلى أنه لا يمكن الاستغناء عنهم، على عكس الوضع فى الدول المتقدمة إداريًا، حيث تكون الاختصاصات محددة بدقة، وحيث يتفرغ المديرون على المستويات الادارية العليا للأمور الإستراتيجية، فى حين يتركون الأمور التفصيلية للمستويات الإدارية الأدنى. ففى الدول صغيرة الحجم وذات الثقافة القبلية حيث يعرف الناس بعضهم بعضًا إلى درجة كبيرة، يتفاخر الرؤساء والمديرون بأنهم المرجع النهائى فى معظم الأمور فى المؤسسات التى يعملون فيها. ولذلك يطرق الناس أبوابهم طالبين تدخلهم فى إنجاز أبسط المعاملات. ويعطيهم ذلك الوضع شعورًا بالأهمية أكبر مما لو قاموا بتفويض بعض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى. حيث إن مثل ذلك التفويض سيشعرهم وسيشعر أبناء مناطقهم أنهم لا يتمتعون بسلطات كبيرة. حيث لا يتفهم المواطنون ولا كثير من المديرين أن التفويض دلالة قدرة وسلطة وليس دلالة ضعف. أما فى الدول المتقدمة كبيرة الحجم حيث العلاقات بين المواطنين والموظفين علاقات رسمية وغير شخصية، فإن التفويض يعتبر وسيلة مهمة لإعفاء المديرين من الأمور البسيطة، ومظهرًا من مظاهر سلطة وقوة الرؤساء ولا يشكل التفويض لهم أى مصدر للشعور بالتهديد.

جدول رقم (٥)
معامل ارتباط بيرسون بين الأوساط الحسابية المختلفة للتفويض والمتغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة

	العمر	الجنس	التعليم	الخبرة	الوظيفة	وح.ع. للتفويض#	وح.م.١***	وح.م.٢***	وح.م.٣***	وح.م.٤***	وح.م.٥***	وح.م.٦***	وح.م.٧***
العمر		,١١٦	,١٣٦	,٧٩٠**	,١٧٣-	,٠٢٠-	,٠٥٤-	,١١٢	,١٤٨	,٠٢٨	,٠٩٦-	,٠٤٩-	,٩٦-
الجنس			,٠٤٥	,٠٩٧	,٠٨٦-	,١٣٨	,١٧٨	,٠٩٦	,١١٧	,١٠٩-	,٠٩٨	,٠٢٩-	,٠٨١
التعليم				,١٤٧	,٠٠٠	,١٩٨*	,١٠٠	,١٢٧	,٠٥٥	,٠٢٩-	,١٤٢	,٠٢١-	,١٩٩*
الخبرة					,١٤٧-	,٠١١-	,٠٧٢-	,١١٣	,١٨٨*	,٠٦٩	,١٧٠-	,٠٨٠-	,٠٨١-
الوظيفة						,١٩٧*	,١٦٣	,٠٩٥	,٠١٩	,٠٧٦	,٠٩١-	,٠٥٥	,١٤٩
وح.ع. للتفويض							,٦٦٣**	,٤٨٩**	,٣٩٦**	,١٦٢	,٠٠٤-	,٢٥٠**	,٧٢٨**
وح.م.١***								,٢٣٣*	,١٠٨	,٠١١-	,٠٠٥	,٠١٤	,٤٠٣**
وح.م.٢***									,٥٢٨**	,١٤٠	,١١٢-	,١٠٦-	,٠٢٧
وح.م.٣***										,٤٠٥	,٢٧٠-**	,٣٥٥-**	,٠٨٧-
وح.م.٤***											,٣٠٣-**	,٤٣٧-**	,١٩٦-*
وح.م.٥***												,٢٤٦**	,٠٠٠
وح.م.٦***													,٢١٧**
وح.م.٧***													

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).   ** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

الوسط الحسابى العام للتفويض.   *** الأوساط الحسابية للأبعاد السبعة للتفويض.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين عدم التفويض واعتقاد شاغلى الوظائف القيادية بأن حسن سير العمل وتجنب وقوع الأخطاء فى العمل مرتبط بالإشراف المباشر للرؤساء:

تم احتساب الوسط الحسابى لاتجاهات شاغلى الوظائف القيادية حول مدى ارتباط حسن سير العمل وتجنب وقوع الأخطاء بالإشراف المباشر للرؤساء من خلال الإجابات عن أسئلة المجموعة الثالثة من الأسئلة التى تتصل بهذا الجانب، وبمدى التأثير السلبى الذى ينجم عن غياب الرؤساء. ويتضح من الجدول رقم (٤) أن الوسط الحسابى للإجابات عن الأسئلة المذكورة يساوى (٣,٣١) درجة على السلم المكون من خمس درجات، مما يعنى أن درجة الموافقة على هذا الاتجاه تصل إلى نحو (٦٦٪). ولاختبار صحة هذه الفرضية تم احتساب معامل الارتباط بين الوسط الحسابى العام للتفويض وبين الوسط الحسابى المتعلق بخشية الرؤساء من وقوع المرؤوسين فى أخطاء جراء عملية التفويض، فتبين أن هناك علاقة إيجابية (+,٣٩٦) وبدلالة عند مستوى معنوية (,٠١)، كما يبين جدول رقم (٥)؛ مما يدلل على صحة الفرضية. ويرى الباحث أن الإجابة بهذا الشكل تعكس شعورًا حقيقيًا لدى الرؤساء بأهمية تدخلهم الشخصى فى كثير من الأمور. وينجم ذلك عن عدة اعتبارات أهمها أن الرؤساء لايمكنهم تحمل مخاطرة وقوع المرؤوسين فى بعض الأخطاء التى ليس من السهل على المديرين تبريرها أمام الجهات العليا وإقناعهم بأن مثل تلك الأخطاء ضريبة لا بد من تحملها من أجل تدريب المرؤوسين. كذلك وللأسباب نفسها يربط الرؤساء بين أهمية وظائفهم وبين كونهم المرجع لحل كثير من القضايا مهما كانت ثانوية. ولعل مقولة "رأس النبع" التى يتداولها كثيرون فى الإدارة العربية تفسر هذا التوجه. إذ يرى المواطنون أنه لا يمكن حل أى إشكال مهما كان بسيطًا إلا بالرجوع إلى المرجع الأول فى المؤسسة، ولا يركنون للمراجع الإدارية الأدنى، ولا يعتبرون قرارتهم نهائية ولو كانوا المختصين فى الموضوع.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة بين عدم التفويض واعتقاد شاغلي الوظائف القيادية بأن معظم المرؤوسين لايرغبون ولا يتحمسون لقبول التفويض:

تم احتساب الوسط الحسابى لاتجاهات شاغلى الوظائف القيادية فيما إذا كانوا يرون أن المرؤوسين غير متحمسين وغير راغبين فى التفويض كما تعكسها الإجابات عن أسئلة المجموعة الرابعة. ويتضح من الجدول رقم (٤) أن الوسط الحسابى للإجابات عن الأسئلة المذكورة يساوى (٣,١٦) درجة على سلم مكون من خمس درجات، مما يعنى أن درجة موافقة شاغلى الوظائف القيادية على ذلك تصل إلى نحو (٦٣٪)، وهى نتيجة تنسجم مع النمط العام للإجابات السابقة. وللتثبت مما إذا كان هناك ارتباط بين الوسط العام للتفويض، والوسط الحسابى لإجابات أسئلة هذه المجموعة تم احتساب معامل الارتباط بين الوسطين الحسابيين، فوجد - كما يتبين من الجدول رقم (٥) - أن هناك علاقة إيجابية (+ ١٦٢,)، ولكنها علاقة غير ذات دلالة إحصائية مما يعنى عدم صحة الفرضية.

ويمكن تفسير علاقة الارتباط الإيجابية تلك بأن شاغلى الوظائف القيادية يتشككون فى رغبة وحماس المرؤوسين لتحمل مسؤوليات جديدة وفقًا للسلطات المفوضة لهم. وهو أمر يعكس نوعًا من الذهنية الإدارية الأبوية التى تفترض عدم وجود القدرة أو الرغبة لدى المرؤوسين فى قبول تفويضهم صلاحيات جديدة، هذا على الرغم من أن التفويض يستهدف عادة الموظفين المؤهلين على المستوى الجامعى وذوى الخبرات المعقولة. وتفسر هذه النتيجة أيضًا نمط المركزية الزائدة وإحالة أبسط القرارات للمراجع العليا فى كثير من القضايا التى يمكن للموظفين من مستويات إدارية أدنى البت فيها. وكتبرير لذلك فمن الطبيعى أن يبرر بعض شاغلى الوظائف القيادية اتجاههم نحو عدم التفويض بعدم حماس المرؤوسين لتحمل مسؤوليات جديدة تترتب على التفويض.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة بين الاعتقاد بعدم حماس شاغلى الوظائف القيادية للتفويض وبين كون التفويض لا يعتبر عنصراً من عناصر تقييم أداء الرؤساء:

بلغ الوسط الحسابى للإجابات عن السؤال رقم (٢٠) الذى يقيس رأى شاغلى الوظائف القيادية فى اعتبار إغفال عنصر القدرة على التفويض أحد عناصر تقييم أداء الرؤساء، وكان - كما يوضح الجدول رقم (٤) - (٢,٥٣) درجة من أصل خمس درجات وهى أدنى درجة موافقة يعطيها أفراد العينة لأية مجموعة من المجموعات السبعة للأسئلة، أى بنسبة موافقة بحدود (٥١٪). وللتثبت من الدلالات الإحصائية تم احتساب معامل الارتباط بين الوسط الحسابى للإجابات عن هذا السؤال وبين الوسط الحسابى العام للتفويض، وتبين - كما هو موضح فى الجدول رقم (٥) - أن هناك علاقة سلبية ضعيفة جدًا (-٠٠٤,) وغير ذات دلالة إحصائية؛ مما يدل على عدم صدق الفرضية. ويمكن تفسير ذلك بأن شاغلى الوظائف القيادية لا يعتبرون أنفسهم غير مهتمين أو غير راغبين فى تفويض الصلاحيات، بل يرون المشكلة فى غيرهم وهذا يتضح من الإجابات عن المجموعة الأولى من الأسئلة التى تقيس درجة تفهم أهمية وضرورة التفويض.

الفرضية السادسة: هناك علاقة فى رأى شاغلى الوظائف القيادية بين عدم حماس المرؤوسين لقبول التفويض وبين عدم وجود حوافز مادية ومعنوية ترافق عملية التفويض:

تم احتساب الوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة على المجموعة السادسة من الأسئلة التى تقيس رأى شاغلى الوظائف القيادية بشأن هذا الموضوع. ويتضح من الجدول رقم (٤) أن الوسط الحسابى للإجابات عن هذه الأسئلة يساوى (٣,٣٨٢) درجة على السلم المكون من خمس درجات وهى درجة أعلى من المتوسط (٦٧,٥٪)، مما يعنى أن هناك موافقة متوسطة من شاغلى الوظائف القيادية على أن غياب الحوافز المادية والمعنوية التى تعطى للمرؤوسين أمر

لا يشجع على قبول التفويض. وقد تم احتساب معامل الارتباط بين الوسط الحسابى لهذا الجانب والوسط الحسابى العام للتفويض، ووجد - كما يوضح الجدول رقم (٥) - أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية (+٦٤,) وذات دلالة عند مستوى معنوية يساوى (٠١,) مما يدل على صحة الفرضية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شاغلى الوظائف القيادية يبررون عدم تفويضهم بعض الصلاحيات للمرؤوسين بعدم رغبة المرؤوسين فى تحمل مسؤوليات جديدة ترتبط بالتفويض لعدم وجود حوافز مادية أو معنوية تجعلهم معنيين ومهتمين بقبول التفويض. وهذه نتيجة تنسجم مع النتيجة السابقة التى لا يرى فيها الرؤساء أنهم المسؤولون عن عدم التفويض، بل يرجعون السبب إلى عدم قدرة أو عدم حماس المرؤوسين لذلك.

الفرضية السابعة: هناك علاقة بين رغبة شاغلى الوظائف القيادية بتفويض بعض الصلاحيات وبين الفهم الدقيق لمبادئ التفويض الفعال:

بلغ الوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة عن مجموعة الأسئلة التى تتصل بمدى تفهم شاغلى الوظائف القيادية لمبادئ التفويض كما يتضح من الجدول رقم (٤) - (٤,٢٩١) درجة على السلم المكون من خمس درجات، وهى درجة موافقة عالية (٨٥,٨٪) مما يعنى أن هناك تفهمًا كبيرًا من قبل شاغلى الوظائف القيادية لأهمية مراعاة مبادئ التفويض. وللتثبت من دلالات ذلك تم احتساب معامل الارتباط بين الوسط الحسابى للإجابات عن مجموعة الأسئلة الخاصة بهذا الجانب وبين الوسط الحسابى العام للتفويض. وقد وجد أن هناك - كما يوضح الجدول رقم (٥) - علاقة إيجابية قوية بينهما تساوى (+٧٢٨,) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠١,). ويبدو واضحًا أن الإجابات عن الأسئلة الخاصة بهذه الفرضية مماثلة ومنسجمة مع نمط الإجابات الخاصة بالفرضية الأولى. حيث جاءت درجة الموافقة فى هذه الحالة فى المرتبة الثانية بعد الوسط الحسابى لإجابات المجموعة الأولى من الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى التى ترى أن شاغلى الوظائف القيادية يتفهمون ضرورة وفوائد التفويض

(٤,٤٤ درجة من ٥ درجات)، أى بقوة موافقة تصل إلى نحو (٨٩٪). ويعتبر التوافق والاتساق فى نمط الإجابات عن مجموعتى الأسئلة التى تتصل بهاتين الفرضيتين أمرًا طبيعيًا. ويمكن تفسير ذلك بأن شاغلى الوظائف القيادية - كما سلف - ذكره لا يرون أنهم المسؤولون عن عدم تفويض السلطة، بل يرون أن تلك مسؤولية جهات أخرى. ومن المنطق التساؤل هنا أنه لو كان هذا التفسير صحيحًا ويعكس وجود تفهم حقيقى من الرؤساء لأهمية التفويض ومبادئه، فلماذا تكون هناك مشكلة فى عملية التفويض كما يجمع على ذلك المهتمون بدراسة الإدارة الكويتية الذين يرون أن عدم التفويض هو أحد المشاكل الإدارية فى الجهاز الحكومى فى الكويت. ذلك لأن شاغلى الوظائف القيادية هم فى مواقع القرار التى تمكنهم من وضع التعليمات أو إيجاد الحوافز المادية والمعنوية التى تسمح وتشجع على التفويض، وتركز على ممارسته، وعلى اعتباره أحد عناصر تقييم أداء الرؤساء. فلماذا لا يقومون بذلك؟ ولكن الواقع الملموس والذى يدل على أنه ليس هناك تفويض كافٍ للسلطة يثير تساؤلات كثيرة حول التفاوت بين النظرية والممارسة فى هذا المجال. وهو أمر مهم يستأهل مزيدًا من البحث لقضية سماها باحثون فى مجال الإدارة فى الدول النامية بظاهرة الشكلية (Formalism) فى إشارة إلى التناقض بين ما تنص عليه القوانين واللوائح وما يتم ممارسته عمليًا فى عالم الإدارة فى الدول النامية.

وعند القيام بمزيد من التدقيق فى علاقات الارتباط بين المتغيرات الشخصية يظهر وجود ارتباط إيجابى (٫٧٩) عند مستوى دلالة (٫٠١) بين متغير العمر وسنوات الخدمة كما يوضح الجدول رقم (٥). إن لهذين المتغيرين دورًا فى تشكيل اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية نحو تفويض السلطة. إذ إنه مع التقدم فى السن وزيادة الخبرة يتشكل لدى العاملين اتجاهات بشأن تفويض السلطة وضرورتها على عكس الوضع مع قليلى الخبرة وصغار السن الذين لا يملكون نفس الخبرة ولا يتوافر لهم مستوى النضوج الذى يمكنهم من تشكيل اتجاهات بشكل قوى.

أما على مستوى العلاقة بين المتغيرات الشخصية والأبعاد المختلفة للتفويض فيتبين من الجدول رقم (٥) أن هناك ارتباطًا إيجابيًا (١٩٩,) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠٥,) بين المستوى التعليمى لأفراد العينة ودرجة تفهم مبادئ التفويض الفعال، وكذلك بين المستوى التعليمى والوسط الحسابى العام للتفويض (١٩٨,) وبين الوسط الحسابى العام للتفويض وبين طبيعة الوظيفة (١٩٧,). ومن الطبيعى أن يتأثر الفهم العام للتفويض وأهميته بطبيعة المستوى التعليمى والوظيفى لشاغلى الوظائف القيادية. فكلما ارتفع المستوى التعليمى الإدارى للشخص زادت خبرته ودرجة تفهمه لأهمية التفويض.

أما على مستوى العلاقات بين الاتجاهات نحو الجوانب المختلفة للتفويض فيتبين من الجدول رقم (٥) أن هناك ارتباطًا إيجابيًا قويًا (٥٢٨,) ذو دلالة عند مستوى معنوية (٠١,) بين النظر للتفويض باعتباره يمثل تهديدًا لمراكز القياديين (مجموعة ٢) وبين الاعتقاد بأن حسن سير العمل مرتبط بالإشراف المباشر للرؤساء على العمل (مجموعة ٣)، وهذا أمر طبيعى؛ لأن من يرى فى التفويض تهديدًا لسلطته وهيبته سيرى أن دوره وتدخله فى مختلف شؤون العمل أساسيان ودليل على الأهمية والهيبة واستحالة الاستغناء عنه. من هنا يمكن فهم افتخار كثير من المديرين والرؤساء بأن مؤسساتهم تتوقف لدى تغيبهم أو فى أثناء إجازاتهم. وكذلك فهناك علاقة ارتباط إيجابية (٤٠٣,) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠١,) بين فهم أهمية وضرورة التفويض (مجموعة ١) وبين تفهم الرؤساء لمبادئ التفويض الفعال (مجموعة ٧)، وهذا أمر منطقى، إذ من الطبيعى أن من يتفهم مبادئ التفويض الفعال من الضرورى أن يكون مدركًا لأهميته وضرورته بالدرجة الأولى. كما ظهر أيضًا أن هناك علاقة ارتباط إيجابية (٣١٧,) عند مستوى معنوية (٠١,) بين الاعتقاد بأن عدم وجود حوافز مشجعة للمرؤوسين على قبول التفويض (مجموعة ٦) وبين درجة تفهم الرؤساء لمبادئ التفويض الفعال (مجموعة ٧). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الرؤساء ورغم الادعاء بأنهم يتفهمون مبادئ التفويض بدرجة كافية إلا أنهم يبررون عدم القيام بالتفويض بعدم وجود رغبة كافية لدى المرؤوسين لقبول

التفويض بسبب الافتقار لوجود حوافز مشجعة على ذلك. وكذلك يظهر الجدول رقم (٥) ارتباطًا إيجابيًا (٠,٢٤٦) ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين غياب الحوافز المختلفة المشجعة على التفويض (مجموعة ٦) وبين اعتبار عدم اعتبار مهارة التفويض عنصرًا من عناصر تقييم أداء القياديين (مجموعة ٥). إذ إن من لا يميل من شاغلى الوظائف القيادية إلى تفويض السلطة يمكن أن يبرر ذلك بأن المرؤوسين غير راغبين ولا متحمسين لقبول التفويض لعدم وجود حوافز تشجعهم على ذلك.

أما بالنسبة لعلاقات الارتباط الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية عند (٠,٠٥)، فيظهر أن هناك ارتباطًا إيجابيًا (٠,٤٠٥) بين عدم وجود حماس ورغبة لدى المرؤوسين لقبول التفويض (مجموعة ٤)، وبين اعتقادهم بأهمية الإشراف الشخصى المباشر للرؤساء على العمل (مجموعة ٣). ويمكن تفسير ذلك بأن الرؤساء الذين يرغبون فى احتكار السلطة ولا يرغبون فى تفويض بعض الصلاحيات يبررون ذلك فى الغالب بأنه ليس لدى العاملين دافعية كافية لتحمل مسؤوليات إضافية تترتب على عملية التفويض، الأمر الذى يسوغ لهم الإشراف المباشر على العمل، واتباع الأسلوب المركزى فى الإدارة. أما علاقة الارتباط الإيجابية الأخرى (٠,٢٣٣) فهى بين تفهم شاغلى الوظائف القيادية لأهمية وضرورة التفويض (مجموعة ١) وبين الاعتقاد لديهم بأن فى التفويض تهديدًا للمراكز القيادية للرؤساء (مجموعة ٢). ويمكن تفسير هذه النتيجة غير المتوقعة بأنه رغم تفهم الرؤساء لأهمية التفويض إلا أنهم - بسبب الثقافة الاجتماعية السائدة التى تنعكس على الثقافة الإدارية - يرون أن التفويض ينتقص من هيبتهم وسلطتهم.

أما علاقات الارتباط السلبية ذات الدلالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فكان أقواها (-٠,٤٣٧) بين عدم وجود حماس ورغبة لدى المرؤوسين لقبول التفويض (مجموعة ٤)، وبين عدم وجود حوافز تشجع على قبول التفويض (مجموعة ٦). فكلما قلت الحوافز المشجعة على ممارسة التفويض زاد تردد الرؤساء ومعارضة المرؤوسين للتفويض. وكذلك ظهرت علاقة سلبية (-٠,٣٥٥) بين الاتجاه نحو ضرورة الإشراف المباشر للرؤساء على العمل (مجموعة ٣)، وبين نقص الحوافز

الممنوحة للمرؤوسين لقبول التفويض (مجموعة ٦). فكلما اعتقد شاغلو الوظائف القيادية أن المرؤوسين غير راغبين فى قبول التفويض لعدم توافر الحوافز المناسبة التى تشجع على ذلك كلما شعروا بأن هناك حاجة لإشرافهم المباشر على العمل. وكذلك فلأنهم لا يرون أن القدرة على التفويض أحد العناصر المهمة فى عملية تقييم الأداء، فهم يرون أن إشرافهم المباشر على العمل أمر ضرورى كذلك. وظهر نفس النمط من علاقة الارتباط السلبية (-٣٠٣,) بين عدم حماس المرؤوسين لقبول التفويض (مجموعة ٤) وبين عدم اهتمام عملية تقييم أداء الرؤساء بمهارة التفويض لديهم (مجموعة ٥). ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة الرؤساء قد لا تكون داعمة للمرؤوسين بسبب عدم وجود أية أهمية بقدرة الرؤساء على التفويض فى عملية تقييم الأداء. ويمكن لمثل هذا الوضع أن ينعكس على عدم حماس المرؤوسين لقبول تحمل مسؤوليات جديدة ترافق فى العادة عملية التفويض؛ لأنهم لا يشعرون بالتقدير اللازم من الرؤساء على مثل تلك الجهود الإضافية. وتتكرر نفس العلاقة السلبية (-٢٧٠,) بين اعتقاد الرؤساء بأن حسن سير العمل مرتبط بإشرافهم المباشر (مجموعة ٣) وبين عدم اعتبار القدرة على التفويض عنصرًا من عناصر تقييم أداء الرؤساء (مجموعة ٥). فكلما قل الاهتمام بتدريب الرؤساء على ممارسة التفويض انعكس ذلك على المديرين بشكل سلبى متمثلاً فى مزيد من المركزية والإشراف المباشر على تفاصيل العمل.

وأخيرًا، ظهر هناك ارتباط سلبى (-١٩٦,) عند مستوى معنوية (٠٥,) بين عدم حماس المرؤوسين لقبول التفويض (مجموعة ٤) وبين درجة تفهم الرؤساء لمبادئ التفويض الفعال (مجموعة ٧). وهذه فى رأى الباحث نتيجة طبيعية. إذ كلما زاد تفهم الرؤساء لمبادئ التفويض الفعال قلت معارضة المرؤوسين لقبول التفويض؛ لأنهم سيتعاملون مع رؤساء يتفهمون أصول التفويض بما يعنيه ذلك من تشجيع ودعم وتدريب للمرؤوسين.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بمستوى معنوية (٠,٠٥) بين اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية نحو التفويض تعزى للعمر أو الجنس أو المؤهل العلمى أو عدد سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفى:

تم لاختبار هذه الفرضية إجراء تحليل التباين الأحادى (ANOVA) بين الوسط الحسابى العام للتفويض والأوساط الحسابية الأخرى المتصلة باتجاهات شاغلى الوظائف القيادية نحو جوانب مختلفة للتفويض. وقد تبين من التحليل - كما يبين الجدول رقم (٦) - أنه ليس هناك تباين فى الوسط الحسابى العام لاتجاهات شاغلى الوظائف القيادية نحو التفويض باستثناء تباين ذى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٤) وفقًا لمتغير العمر. وكذلك يلاحظ وجود فرق ذى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٤) بين متغير العمر وبين اتجاه الرؤساء نحو الإشراف المباشر على العمل. ولا شك أن عامل العمر له أثر على تشكل الاتجاهات، وهذا أمر دلت عليه أيضًا علاقات الارتباط بين متغير العمر وسنوات الخبرة عند مستوى معنوية (٠,٠١) إذ كما سبق ذكره فإنه مع تقدم السن وزيادة عدد سنوات الخبرة تتشكل الاتجاهات نحو تفويض السلطة بشكل أكبر. ويتضح مما سبق صحة الفرضية فيما يتعلق بتأثير متغير العمر فقط.

جدول رقم (٦)
تحليل التباين بين الأوساط الحسابية للمجموعات المختلفة لأبعاد التفويض

	المتغيرات الشخصية	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	مستوى المعنوية
الوسط الحسابى العام للتفويض	العمر	,٦٧٦	٢	٣,٢٨٠	*٠,٠٤١
	الجنس	٠,٠٢٦	١	,٢٣٨	,٦٢٧
	مستوى التعليم	,٢٠٥	٣	,٥٩٦	,٥٩٦
	سنوات الخبرة	,٥٦٧	٤	١,٣٣٨	,٢٦٠
	الوظيفة	,٤٦٦	٣	١,٤٦٨	,٢٢٧
مجموعة ١	العمر	٠,٠٩٦	٢	,٢٥٩	,٧٧٣
	الجنس	,٦٦٤	١	٣,٧١٥	*,٠٥٦
	مستوي التعليم	,٧٥٧	٣	١,٣٩٣	,٢٤٩
	سنوات الخبرة	١,١٥١	٤	١,٦٠٤	,١٧٨
	الوظيفة	,٥٥٨	٣	١,٠١٦	,٢٨٨
مجموعة ٢	العمر	٢,٣٠٤	٢	٢,٩٢٥	*,٠٥٨
	الجنس	,٦٦٤	١	٣,٧١٥	*,٠٥٦
	مستوي التعليم	,٧٥٧	٣	١,٣٩٣	,٢٤٩
	سنوات الخبرة	٢,٩٠١	٤	١,٨٣٣	,١٢٨
	الوظيفة	٢,١٤٣	٣	١,٧٩١	,١٥٣
مجموعة ٣	العمر	٢,٧٨٣	٢	٣,٢٩٩	*,٠٤١
	الجنس	٠,٦٨١	١	١,٥٥٩	,٢١٤
	مستوي التعليم	,٦٣٩	٣	,٤٧٩	,٦٩٨
	سنوات الخبرة	١,٨٧٧	٤	١,٠٧٢	,٣٧٤
	الوظيفة	١,٨٣٩	٣	١,٤١٢	,٢٤٣
مجموعة ٤	العمر	,٤٩١	٢	,٣٤٨	,٧٠٧
	الجنس	,٩٤٩	١		
	مستوي التعليم	,٥٤١	٣	,٢٥٣	,٨٥٩
	سنوات الخبرة	٣,٦٦١	٤	١,٣٤٥	,٢٦٥
	الوظيفة	,٨١٦	٣	,٣٨٣	,٧٦٥
مجموعة ٥	العمر	١,٧٣٠	٢	,٨١٥	,٤٤٥
	الجنس	١,١٥٣	١		
	مستوي التعليم	٤,٦٨٠	٣	١,٤٩٣	,٢٢٠
	سنوات الخبرة	٧,٢٨٦	٤	١,٧٦٨	,١٤٠
	الوظيفة	٦,٦١٢	٣	٢,١٤٥	,٠٩٩
مجموعة ٦	العمر	,٧٥٧	٢	,٥١٤	,٥٩٩
	الجنس	٠,٠٢٧	١		
	مستوي التعليم	١,٠٣٧	٣	,٤٦٧	,٧٠٦
	الخبرة	١,٥١٢	٤	,٥٠٩	,٧٢٩
	الوظيفة	,٧٢١	٣	,٣٢٤	,٨٠٨
	العمر	,٣١٤	٢	,٨٩٨	,٤١٠
	الجنس	,١٣٢	١	,٧٥٣	,٣٨٧
مجموعة ٧	التعليم	١,٠٥٣	٣	٢,٠٦٧	,١٠٩
	الخبرة	٠,٨١٠	٤	١,١٦٨	,٣٢٩
	الوظيفة	٩,٩٩	٣	١,٩٥٧	,١٢٥

(*) مستوى معنوية (٠,٠٥) (**) مستوى معنوية (٠,٠١)

النتائج والتوصيات

النتائج:

يتبين من تحليل بيانات الدراسة أن هناك تفهمًا كبيرًا من قبل شاغلى الوظائف القيادية فى الوزارات والإدارات الحكومية فى دولة الكويت لأهمية وضرورة تفويض الرؤساء لبعض السلطات لمرؤوسيهم من أجل سرعة الإنجاز وتقليل عقبات التنفيذ، وعلى أن هناك تفهمًا لمبادئ التفويض الفعال التى لا بد من مراعاتها عند تفويض السلطة. فقد أخذ هذان البعدان أعلى درجة موافقة وصلت إلى ما يزيد على (٨٠٪). ولكن يبدو أن هناك أسبابًا اجتماعية وشخصية تحول دون الانتقال بالتفويض من كونه شعارًا مقبولاً إلى ممارسة ملموسة على أرض الواقع. ويتبين ذلك من الإجابات حول الأسباب الأخرى المفترضة لعدم وجود ممارسة كافية للتفويض، حيث إن هناك اعتقادًا قويًا لدى شاغلى الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل نوعًا من التهديد للمراكز القيادية للرؤساء (٣,٦٢) درجة وهو ما يساوى قوة موافقة تصل إلى نحو (٧٢٪)، وأن هناك ضرورة للإشراف المباشر من قبل الرؤساء على العمل لضمان عدم حصول أخطاء (٣,٣٣) درجة وتساوى نحو (٦٦٪)، وكذلك الاعتقاد لديهم بأن المرءوسين غير راغبين ولا متحمسين لقبول التفويض (٣,١٦) درجة (٦٢٪). وهو أمر يثير تساؤلات حول كيف يمكن الاطمئنان إلى صدق النتيجة بأن الرؤساء يتفهمون أهمية ضرورة التفويض والمبادئ التى يستند إليها فى نفس الوقت الذى يفترضون فيه أن المرؤوسين غير متحمسين وغير راغبين فى قبول التفويض. وفى اعتقاد الباحث أنه يمكن تفهم هذه النتيجة غير المنطقية بأن هناك تناقضًا بين ما يقوله الرؤساء وبين ما يمارسونه على أرض الواقع. وقد أشار الباحثون لهذه الظاهرة فى الدول النامية وسموها ظاهرة الشكلية (Formalism)، حيث يرفع الإداريون شعارات براقة ولكنهم يمارسون نقيضها. وهى ازدواجية تعكس حالة انفصام فى الإدارة العربية (Riggs, 1964: 15-19). ومما يؤكد هذه

الحالة أن (١٢) شخصًا من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى ضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام لعملية تأهيل الرؤساء والمرؤوسين فى مجال أهمية وضرورة التفويض، مما يقود إلى الاستنتاج بأنهم يرون أن هناك مشكلة فى جانب التأهيل لدى الرؤساء فى مجال التفويض، وإلى ضرورة تقييم أداء مَنْ تفوض لهم السلطة، ومن ثم مكافأتهم أو محاسبتهم حسب أدائهم، وإلى ضرورة تحديد واجبات من يتم تفويضهم السلطة بشكل دقيق، وكلها ملاحظات تدل على خلل أساسى فى مجال فهم التفويض وضرورته على مستوى كل من الرؤساء والمرؤوسين.

ولا شك أن افتقار نظم تقييم الأداء لعناصر تؤكد على الأهمية المعطاة لدور الرؤساء فى تفويض قدر من السلطة لمرؤوسيهم لا يوفر للمرؤوسين حافزًا لممارسة التفويض، مما يوجب الالتفات لهذا الأمر وتأكيده لضمان اهتمام الرؤساء بعملية التفويض. وتتضح أهمية ومنطقية هذا الاستنتاج من إقرار شاغلى الوظائف القيادية بأن غياب الحوافز المادية والمعنوية التى تشجع عملية التفويض لا يشجع على ممارسة التفويض. إذ كانت درجة موافقة شاغلى الوظائف القيادية (٣,٣٨٢) درجة من خمس درجات، وهو ما يمثل موافقة تصل إلى (٦٦٪).

وتوضح الدراسة أن متغير المستوى التعليمى هو العامل الوحيد من بين المتغيرات الشخصية المؤثر فى اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية نحو بعض جوانب التفويض، الأمر الذى يؤكد ضرورة التركيز على تأهيل وتدريب القيادات الشابة وتعريفها بضرورة وأهمية التفويض. فكلما كان القياديون مؤهلين علميًا كانوا أكثر تفهمًا لضرورات التفويض أكثر شعورًا بالأمان والثقة ورغبة فى التفويض. وكلما كانوا قليلى التأهيل كانوا أقل شعورًا بالأمان والاطمئنان ورغبة فى التفويض، وانشغالاً بالتفاصيل على حساب أعمال أكثر إستراتيجية وتأثيرًا على مجريات العمل.

التوصيات:

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية التى من شأنها تحسين واقع تفويض السلطة فى الوزارات والإدارات الحكومية فى الكويت على النحو التالى:

- ضرورة مراعاة الجهات المختلفة لأسس الجدارة فى اختيار شاغلى الوظائف القيادية فى الوزارات والإدارات الحكومية. إذ دلت إجابات غالبية أفراد العينة على أن اختيار القياديين على أسس موضوعية محددة ومعروفة يضمن وصول المؤهلين منهم لشغل مثل تلك المناصب، مما يعطيهم الثقة الكافية لتفويض الصلاحيات. أما إذا كانت عملية الاختيار تقوم على أسس غير موضوعية؛ فهذا يجعل إمكانياتهم وقدرتهم ورغبتهم فى تفويض السلطات أقل، ويثير المخاوف لديهم بأن التفويض يشكل تهديدًا لمراكزهم القيادية. وتزداد أهمية هذا الموضوع فى دولة صغيرة بحجم دولة الكويت، حيث يعرف الناس فيها بعضهم بعضًا إلى درجة كبيرة، ولا يمكن إخفاء المعايير غير الموضوعية المتبعة فى عملية التعيين وما لها من تداعيات سلبية على الأداء الحكومى.
- ضرورة عقد الدورات التدريبية للقيادات الإدارية الحالية على شكل ندوات وورش عمل يتم من خلالها التعريف بالتأثيرات السلبية لأسلوب المركزية الشديدة واحتكار السلطة من قبل الرؤساء على المستويين الشخصى والرسمى. ذلك لأن عدم التفويض يحد من القدرة على الإبداع والإنجاز، وهو أمر ينعكس سلبًا على فرص الترقى فى الوظائف، وهو أمر أكد عليه عدد من أفراد العينة فيما قدموه من مقترحات.
- تركيز نظم تقييم الأداء على عنصر القدرة على تفويض السلطة كأحد العناصر التى تؤخذ بالاعتبار عند تقييم الرؤساء مما يزيد الاهتمام لديهم بهذا الجانب وهو أمر أشار إليه عدد من أفراد العينة.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمرؤوسين لقبول التفويض وذلك من خلال ربط الكفاءة فى ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية. إذ من

الطبيعى ألا يسعى المرؤوس لتحمل مسؤوليات إضافية فى غياب مثل تلك الحوافز؛ حيث يتساوى عندئذ الموظف الكفؤ بالموظف الكسول الذى يفتقر لعنصر القيام بالمبادرة.

وفى الختام لا بد من الإشارة إلى أن هذه الدراسة تركزت على تشخيص اتجاهات شاغلى الوظائف القيادية نحو تفويض السلطة ولم تتناول العوامل المؤثرة أو المحددة لعملية التفويض. ومن تلك العوامل درجة أهمية الوظائف التى يتم تفويضها، وطبيعة العلاقة ومستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومستوى المهارات الموجودة لدى المرءوسين. وهى أمور تستحق أن تكون مجالاً تتناوله دراسات أخرى لتكتمل صورة واقع تفويض السلطة مما يساعد فى تطوير الواقع الإدارى فى هذا المجال.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١- أحمد الفارسى، (١٩٩٤). التفويض فى الاختصاصات الإدارية فى القانون الكويتى. **مجلة الحقوق**. السنة ١٨. العدد ٣. سبتمبر: ٤٥٧-٤٩٦.

٢- بسيونى البرادعى، (١٩٩٩)، **صديقى المدير والتفويض**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٣- بشار عبد الهادى، (١٩٨١). نظرية عدم تفويض السلطة تشريعيًا وإداريًا، **مجلة الحقوق**، السنة الخامسة، العدد ٤، ديسمبر: ٢٢٩-٢٥٨.

٤- حسن حسين شرف، (١٩٩٧)، **التفويض فى القانون الإدارى**، القاهرة، دون ناشر.

٥- درويش عبد الرحمن يوسف، ١٩٩٥. المعرفة الإدارية لدى القيادات فى منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**. مجلد ٣. عدد ١. نوفمبر: ٤٧-٧٦.

٦- رفعت الفاعورى وفاطمة نعمان العمادى، (٢٠٠٠). اتجاهات مديرى الإدارة الوسطى فى القطاع الحكومى الخدمى نحو التطوير الإدارى فى دولة قطر: دراسة ميدانية. **مجلة جامعة الملك سعود**. م. ١٢، العلوم الإدارية (١): ٨٣-١٠٨.

٧- محمد عبدالغنى حسن هلال، (٢٠٠١)، **مهارات التفويض الفعال**، القاهرة.

٨- محمد قاسم القريوتى، (٢٠٠١) **مبادىء الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٩- ناجح جلال، (٢٠٠٢)، الكويت عاصمة البيروقراطية، **جريدة السياسة الكويتية**، الأحد، آذار.

١٠- نادر أحمد أبو شيخة، (١٩٩٩). مفهوم التطوير الإدارى لدى مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام بوحدات الجهاز الإدارى الأردنى. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. العدد ٥١. ديسمبر: ٤٩-٧٤.

١١- يوسف الثلب، (١٩٩٢)، **التفويض الإدارى بين الشريعة والقانون**، طرابلس، منشورات كلية الدعوة الإسلامية ولجنة الحفاظ على التراث الإسلامى.

١٢- يعقوب السيد سيف الرفاعى وأسعد عواد الظفيرى، (١٩٩٩)، **الإدارة الحكومية والتمية**، الكويت، ذات السلاسل.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1- Aghion, Philippe and Tirole, Jean. (1997) "Formal and Real Authority in Organizations", **The Journal of Political Economy**, Vol. 105 (1), Feb.,pp. 1-29.

2-Antonioni, David. (1999) "What Motivates Middle Managers", **Industrial Management**, vol. 41 (6), Nov.,.

3-Axley, S. R. (1992)."Delegate: Why We Should, Why We Don't and How We Can", **Industrial Management**. Vol. 34, pp. 16-19.

4-Becherer, Richard C. and Maurer, John G. (1999) "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents", **Journal of Small Business Management**, vol. 37 (1), Jan, pp. 28-36.

5-Bedi, Hari, (1994) "Time for Genuine Delegation" **Asian Business**, vol. 30, (8), August,.

6-Bernard, Basil. (1998) "Delegating Duties the Right way", **Nation's Business**, vol. 86 (4), April, P. 10.

7-Brown, Monique R. (1998) "**Management by Delegation**", Black Enterprise,.28 (7), Feb.,.

8-Carter, Janet Houser. (1993) "Minimizing the Risks from Delegation", **Supervisory Management**, vol. 38 (2), Feb.

9-Cashman, J. F. et. al. (1976) "Organizational Understructure and Leadership: a Longitudinal Investigation of the Managerial Role-Making Process", **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 15, April, pp. 278- 296.

10-Ferris, G. R. et. Al. (1994) "Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process", **Organization Behavior and Human Decision Processes**. Vol. 58, pp. 101-135.

11-Foegen, Joseph H. (April- June, 1999), "Why Not Empowerment", **Business and Economic Review**, vol. 45 (3), pp. 31-33.

12-Ford, C. and Fotter, M. D. (1995) "Employment: a Matter of Degree", **Academy of Management Executive**, vol. 9 (3), , pp. 21-31.
13-Gerstner, C. R. and Day, D. V., (1995) **"Putting Leadership Back into Leader- Member Exchange: a Meta- Analytic Review and Extension"**., Paper presented at the tenth annual conference of the Society of Industrial organizational Psychology, Orlando, Florida,.
14-Gracie, Sarah. (1999) "Delegate Don't Abdicate", **Management Today**, Mar., pp. 92-94.
15-Johnston, Michelle A. (2000) "Delegation and Organizational Structure in Small Businesses", **Group and Organization Management**, vol. 25 (1), pp. 4-21.
16- Konczak, Lee J. et. al. (2000). "Defining and measuring empowering Leadership Behaviors: Development Of An Feedback Instrument" **Educational and Psychological Measurement**, April, 60(2), pp.301-313.
17-Leana, G. R. (1987) "Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation", **Journal of Applied Psychology**, vol. 72 (2), pp. 228-233.
18-Levy, Denis, (1998) **Water Engineering and Management**, vol. 145 (8), pp. 24-25.
19-Louisg- Noss, Gregory M. (1998) "Don't Give Them the Keys, They'll Go to the Movies", **American Salesman**, vol. 43 (10), Oct.,pp. 3-6.
20-McConnel, Charles R. (1998) "Fattened and Flattened: the Expansion and Contraction of the Modern Organizatin", **Health Care Supervisor**, Vol. 17 (1), sep., pp. 72-83.
21-Mohamed, M. Z. and Appalanaida, U. B. (1998) "Information System for Decentralization of Development Planning, Managing the Change Process", **International Journal of Information Management**, Vol. 18 (1), Feb. Pp. 49-60.
22-Riggs, Fred. (1964) **Administration in Developing Countries**. Boston: Houghton Mifflin,.pp. 15-19.
23-Rohlander, David G. et. al. (1998) "Delegate to Succeed", **Chemical Engineering**, vol. 105 (12),pp. 19-20.
24-Saccardi, Thomas A. (1994) "Situational Determinants of the Delegation of Authority Among Hospital Senior Executive officers", **Hospital and Health Services Administration**, vol. 39, (2), Summer.

25-Schriesheim, Chester A. et. Al. (1998) "Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators and Measurement Issues", **Academy of Management Journal**, Vol. 41 (3), June, pp. 298-318.

26-Tansey, Michael M. (1998) "How Delegating Authority Biases Social Choices", **Contemporary Economic Policy**, vol. 16 (4), pp. 511-518.

27-Spreitzer, Gretchen M. (1996) "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, vol. 39 (2), pp. 483-504.

28-Yukl, G. (1994) **Leadership in Organizations**. 3rd. ed. Englewood cliffs, N. J. : Prentice- Hall,.

29-Yuki, Gary and Fu, Ping Ping. (1999) "Determinants of Delegation and Consultation by Managers", **Journal of Organization Behavior**, Vol. 20 (2), March, pp. 219-232.

دراسة تحليلية لاتجاهات البحوث المحاسبية المنشورة
فى المملكة العربية السعودية
خلال الفترة من ١٩٨٠ م إلى ٢٠٠٠ م

الدكتور أسامة بن فهد الحيزان

أستاذ مساعد بقسم المحاسبة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

رئيس قسم العلوم المالية والتسويق والمحاسبة

جامعة الأمير سلطان - الرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٤ هـ
● يونيه ٢٠٠٣ م

دراسة تحليلية لاتجاهات البحوث المحاسبية المنشورة في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ١٩٨٠ م إلى ٢٠٠٠ م

د. أسامة بن فهد الحيزان ❖

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل كمى لاتجاهات البحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة بالمملكة العربية السعودية. وذلك وفقًا للبحوث المنشورة فى الدوريات العلمية الصادرة عن الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة خلال الفترة من ١٩٨٠م إلى ٢٠٠٠م، ومقارنتها باتجاهات البحوث المحاسبية على المستوى الدولى، وفقًا للبحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review. وقد تم إجراء دراسة تحليلية مقارنة للبحوث المنشورة فى المجالات المحاسبية المختلفة خلال الفترة من ١٩٨٠م إلى ٢٠٠٠م. وتم إعداد دراسة تحليلية مقارنة لفترة الدراسة (١٩٨٠-٢٠٠٠م)، ثم على مستوى فترة عقد الثمانينيات، وفترة عقد التسعينيات من القرن الماضى. وذلك بهدف تحليل مدى أهمية التغيرات التى ظهرت على الاتجاهات الرئيسية فى البحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى بالمملكة والمستوى الدولى. وقد اتضح من هذا البحث أن هناك تشابهًا إلى حد كبير بين اهتمام الباحثين على كل من المستوى المحلى بالمملكة، والمستوى الدولى، بالبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية، و المراجعة خلال فترة الدراسة. كما اتضح أن هناك اختلافًا فى اهتمام الباحثين فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف محليًا بالمملكة بالمقارنة بما عليه الحال دوليًا. وتبين أيضًا أن الفروق بين متوسط البحوث المحاسبية فى كل مجال من المجالات المحاسبية المختلفة، والمتوسط العام لهذه البحوث تختلف معنويًا عن الصفر، على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى خلال فترة الدراسة. كذلك تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة خلال فترة عقد التسعينيات، والثمانينيات، على المستوى المحلى بالمملكة. وأخيرًا اتضح من نتائج هذه الدراسة أن هناك فروقًا معنوية مرتفعة نسبيًا، بين متوسطات البحوث المحاسبية فى بعض مجالات البحث المحاسبى.

تعد المحاسبة أحد فروع العلوم الاجتماعية التى تهدف إلى خدمة حاجات محددة فى منشآت الأعمال الخاصة والعامة، وهى بذلك تتأثر بالعديد من التغيرات فى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية العامة السائدة فى كل دولة (أو بيئة معينة) من دول العالم المختلفة وفى كل فترة من

❖ أستاذ مساعد بقسم المحاسبة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود.
رئيس قسم العلوم المالية والتسويق والمحاسبة - جامعة الأمير سلطان - الرياض.

الفترات. كما تتأثر الأبحاث المحاسبية بالتطورات فى كل من العلوم التطبيقية، والأساليب الكمية فى التحليل العلمى. وقد كان للتطورات الكبيرة فى مجال الحاسب الآلى، وتقنية المعلومات أيضًا آثار كبيرة على اتجاهات البحوث المحاسبية منذ بداية ثمانينيات القرن الماضى وحتى الآن.

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب البحث العلمى فى مجال العلوم الاجتماعية، ومنها المحاسبة، يهدف إلى اكتشاف المعرفة العلمية فى مشكلة محددة، وتفسيرها ما أمكن بصورة موضوعية. إلا أن هذه الموضوعية فى مجال البحوث المحاسبية تعد قضية نسبية، وذلك لسببين، أولهما: أن المحاسبة تعد نشاطًا اجتماعيًا، كما سبق أن ذكرنا، تهدف إلى خدمة حاجات محددة فى منشآت الأعمال الخاصة والعامة، وبالتالى فهى لا تخضع لقواعد محددة يمكن تفسيرها وفقًا لقواعد البحث العملى فى العلوم الطبيعية؛ وثانيهما: أن إعداد واستخدام البيانات المحاسبية يتضمن تدخلاً وتأثيرًا بشريًا من قبل الأفراد القائمين على العمل المحاسبى وفقًا للتغير المستمر فى حاجات مستخدمى البيانات المحاسبية. وهو الأمر الذى يتطلب تعديلاً فى طرق إعداد وعرض هذه البيانات بما يجعلها أكثر ملاءمة للأهداف المرجوة منها (Chevalier,1980).

وعليه يتضح أن البحث العلمى فى مجال المحاسبة يختلف عنه فى مجال العلوم الطبيعية، وهو الأمر الذى تطلب ظهور النظرية المحاسبية لتحتوى على فروض ومبادئ وسياسات وطرق متعددة فى التطبيق العملى. كما جاءت التنظيمات المهنية المحاسبية لتصدر معايير محاسبية تحدد ما يجب أن يطبق من هذه المعايير والبدائل والطرق فى الممارسة المحاسبية. ونظرًا لاختلاف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والقانونية من دولة لأخرى، فإن بعض المعايير المحاسبية تختلف من دولة لأخرى. ولذلك، فإن تحديد وتحديث المعايير المحاسبية الأكثر ملاءمة لبيئة معينة أصبح متطلبًا أساسيًا فى تطوير البحوث المحاسبية فى جانبيها الأكاديمى والعملى (الخداش، ٢٠٠٢).

وتتفق معظم الدراسات المحاسبية التى اهتمت ببناء النظرية المحاسبية (Courtis,1980) على أن البحوث المحاسبية يمكن تصنيفها بشكل عام إلى نوعين أساسيين: (١) أبحاث ميدانية استقرائية Indicative Researches، أو تطبيقية Applied Researches، وتهتم باستقراء الواقع العملى أو التطبيقى على مستوى الوحدات الاقتصادية، ثم تحاول تحليله وحل مشاكله بهدف الخروج منه إلى بدائل وطرق محاسبية، ومن ثم إلى معايير محاسبية محددة تعد أكثر ملاءمة لبيئة معينة، ويمكن أن تطبق فى الممارسة المحاسبية. (٢) أبحاث نظرية استدلالية Normative Researches، أو أساسية Fundamental Researches، وتعنى بتحليل وتفسير نظريات ومفاهيم محاسبية معينة. ويعتقد بعض الباحثين، (e.g., Mathews and perera, 1996, and Leo et al., 1999) أنه لا يوجد خط واضح يفصل بين هذين النوعين من البحوث. وقد قام العديد من المحاسبين الأكاديميين والممارسين باستخدام كلا النوعين من البحوث فى دراساتهم. فالبحوث الميدانية تُبْنَى عادة على أساس افتراضات محددة Specific Propositions، لتوصيف الظاهرة محل الدراسة بشكل دقيق وفق إطار نظرى محدد، وهو ما يعنى أن الدراسات الميدانية تبنى أساسًا على افتراضات نظرية مستخلصة من أدبيات محاسبية سابقة، ثم يلى ذلك قيام الباحث بجمع البيانات الميدانية وتحليلها بشكل يجيب عن الأسئلة، أو الفروض، التى يضعها الباحث لتفسير سلوك المشكلة محل الدراسة أو التنبؤ به، فى ظل الافتراضات المحددة لها.

ويوضح (Kothari,2001) أن عددًا كبيرًا من البحوث المحاسبية المعاصرة تقوم على اختبار التنبؤات من واقع دراسات استقرائية ميدانية تهتم بتفسير مدى ملاءمة المفاهيم والمعايير المحاسبية للتطبيق العملى والتنبؤ به.

وقد ظهرت الحاجة فى المملكة العربية السعودية إلى تنظيم مهنة المحاسبة مع صدور نظام المحاسبين القانونيين الأول فى عام ١٣٩٥هـ (الموافق ١٩٧٤م)،

والذى وضع النواة الأولى لتنظيم مهنة المحاسبة فى المملكة، وأوجد لجنة عليا للمحاسبة بوزارة التجارة أوكل إليها مهمة الإشراف على المهنة. ولقد مارست هذه اللجنة مهمتها حتى بدأت وزارة التجارة مشروعًا وطنيًا فى بداية عام ١٤٠٠هـ استهدف منه إعادة هيكلة وتنظيم مهنة المحاسبة فى المملكة. ولقد نتج عن هذا المشروع تحديد أطر المهنة، وتوج هذا بإصدار أول معيار للمحاسبة فى المملكة وهو معيار العرض والإفصاح العام. كما تم أيضًا إصدار الإطار الفكرى للمحاسبة المالية بما فى ذلك أهداف ومفاهيم المحاسبة. أيضًا تم البدء بإعادة هيكلة المهنة وتم صدور نظام المحاسبين القانونيين الجديد عام ١٤١٢هـ (الموافق ١٩٩٢م)، والذى تم فيه إنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (SOCPA) والتى منحت كافة الصلاحيات لتنظيم المهنة، بما فى ذلك تنظيم الالتحاق بها، وإصدار المعايير المهنية المختلفة سواء كانت معايير مراجعة، أو محاسبة مالية، أو سلوك وآداب المهنة (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ١٤٢٠هـ). وقد بدأت الهيئة فى تنفيذ مسؤولياتها لبناء الركائز الأساسية للمهنة فى المملكة. كما قامت جامعة الملك سعود أيضًا منذ عام ١٤٠١هـ (الموافق ١٩٨١م) بعقد سلسلة من الندوات العلمية حول سبل تطوير المحاسبة فى المملكة، ووضع التوصيات اللازمة لتطويرها. وفى عام ١٤٠١هـ (الموافق ١٩٨١م) وافق المجلس العلمى لجامعة الملك سعود على إنشاء جمعية المحاسبة السعودية من أجل تنمية الفكر المحاسبى وتيسير تبادل الإنتاج العلمى، وإتاحة الفرصة للعاملين فى مجالات اهتمام الجمعية للإسهام فى حركة التقدم العلمى، والقيام بالدراسات اللازمة لتطوير مهنة المحاسبة لتواكب التغيرات الجذرية التى حدثت فى المجالات المختلفة فى المملكة (الفيصل، ١٩٩٩).

ولقد تم العديد من الدراسات المحاسبية فى مجالات المحاسبة المختلفة فى المملكة العربية السعودية، واستخدم فيها كلا النوعين من البحوث (الميدانية الاستقرائية، والنظرية الاستدلالية)، إلا أنه وفقًا لطبيعة البحوث المحاسبية المنشورة محليًا لا توجد حتى الآن دراسة بحثية لتصنيف الاتجاهات الرئيسية

للبحوث فى الفكر المحاسبى فى المملكة خلال الفترة السابقة، وخاصة خلال فترة العقدين الأخيرين من القرن الماضى (الثمانينيات والتسعينيات) مع مقارنة نتائج هذا التحليل على المستويين المحلى والدولى.

ومن الجدير بالذكر أن الفترة منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضى وحتى الآن قد شهدت تطورًا كبيرًا فى الأبحاث المحاسبية من حيث الكم والتنوع فى فروع المعرفة المحاسبية المختلفة مقارنة بالفترات السابقة. ففى خلال تلك الفترة تضاعف عدد الدوريات المحاسبية على المستوى الدولى بمعدل أكبر من ثلاثة أضعاف الفترات السابقة عليها. كذلك فقد تنوعت مجالات البحث فى الفكر المحاسبى لتشمل العديد من المجالات التى لم تكن ضمن مجالات البحث فى الفترات السابقة (Clarke, 2001). ويوضح (الشرقاوى،٢٠٠٠)، أن هناك العديد من الأسباب التى أدت إلى تنوع مجالات البحوث المحاسبية على المستوى الدولى خلال عقدى الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضى، والتى من أهمها ما يلى: (١) تفعيل اتفاقية التجارة الدولية وما يترتب عليها من أهمية الالتزام بمعايير محاسبية موجودة لمواجهة قضايا الإغراق للسلع المنتجة محليًا، وضرورة اتباع قواعد محددة لتحديد تكلفة السلع التى تخضع للمراجعة من جانب منظمة التجارة الدولية The World Trade Organization. (٢) تزايد الاتجاه نحو حماية البيئة، وما يتبعه من ضرورة الإفصاح عن الجوانب البيئية والاجتماعية لمنشآت الأعمال. (٣) تزايد عمليات اندماج العديد من الشركات فى كيانات اقتصادية كبيرة، والاتجاه إلى إنشاء العديد من الشركات القابضة، وهى أمور توضح الحاجة الشديدة إلى وضع معايير محاسبية لتنظيم الإجراءات الخاصة بالاندماج وبإعداد القوائم المالية الموحدة. (٤) التقدم الكبير فى تقنية المعلومات، وتوافر قواعد البيانات الإلكترونية بما تحتويه من كم هائل من البيانات، وسهولة إجراء العمليات الإحصائية باستخدام الحاسبات الآلية على كم كبير من البيانات المحاسبية.

وعلى المستوى المحلى، فإنه بالإضافة إلى تأثر البحوث المحاسبية فى المملكة بالعوامل ذات الأثر على المستوى الدولى كما سبق ذكرها، فإن هناك العديد من العوامل على مستوى البيئة المحلية بالمملكة يمكن أن تؤثر على تغيير اتجاهات الأبحاث المحاسبية خلال فترة الدراسة. ومن أهم هذه العوامل، كما ما تم ذكره سابقًا، إصدار أول معيار للمحاسبة فى المملكة، وهو معيار العرض والإفصاح العام، بالإضافة إلى إصدار الإطار الفكرى للمحاسبة المالية، وما ترتب عليه من إعادة هيكلة وتنظيم مهنة المحاسبة فى المملكة. وكذلك إنشاء جمعية المحاسبة السعودية والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين. وكذلك إصدار المجلات العلمية المتخصصة فى مجال المحاسبة. كما تم إصدار معايير المحاسبة والمراجعة، مما أحدث آثارًا كبيرة فى تطوير مهنة المحاسبة والبحوث المحاسبية فى المملكة العربية السعودية. وأخيرًا التطور الكبير فى تقنية المعلومات بالمملكة، ودخول خدمة الإنترنت إلى مراكز البحث العلمى والجامعات السعودية، وما ترتب على ذلك من ربط مراكز البحوث العلمية، والجامعات المحلية بالعديد من قواعد البيانات العالمية، الأمر الذى مكّن العديد من الباحثين من الاطلاع والحصول على أحدث الدراسات الدولية فى الفكر المحاسبى فى الجوانب المختلفة.

مشكلة البحث:

لقد تزايد الاهتمام بالدراسات النظرية والتطبيقية فى فروع المعرفة المحاسبية المختلفة من قبل الباحثين والمتخصصين فى هذا المجال بالمملكة العربية السعودية منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضى وحتى الآن. فقد شهدت هذه الفترة إعادة هيكلة وتنظيم مهنة المحاسبة بالمملكة، و إنشاء جمعية المحاسبة السعودية من أجل تنمية الفكر المحاسبى، وتيسير تبادل الإنتاج العلمى وتطوره لمواكبة التطورات الاقتصادية الكبيرة بالمملكة . كما شهدت هذه الفترة إنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، كما سبق الذكر، وإصدار العديد من المجلات العلمية المتخصصة فى الدراسات المحاسبية. كذلك فإن هذه الفترة

قد شهدت دخول خدمة الإنترنت إلى الجامعات ومراكز البحث العلمى بالمملكة، الأمر الذى ساعد على ربط مراكز البحث العلمى والجامعات المحلية بالعديد من مراكز البحث العلمى وقواعد البيانات العالمية. وهنا قد تثار التساؤلات التالية: (١) ما هى أهم الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية بالمملكة خلال تلك الفترة؟ (٢) إلى أى مدى ارتبط التطور فى هذه البحوث المحاسبية المختلفة بالتطورات التى شهدتها تلك البحوث على المستوى الدولى خلال تلك الفترة؟ (٣) ما هى أهمية التغيرات التى طرأت على الاتجاهات الرئيسية فى البحوث المحاسبية فى المجالات المختلفة بالمملكة مقارنة بما تم على المستوى الدولى خلال فترة عقد التسعينيات بالمقارنة بأهمية تلك التطورات خلال فترة عقد الثمانينيات من القرن الماضى؟ وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن فى التعرف على الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة فى الدوريات المحكمة والصادرة عن الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة العربية السعودية، خلال فترة عقدى الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضى، وتوضيح مدى أهمية التطور فى الاتجاهات الرئيسة لهذه البحوث نتيجة للتطورات الكبيرة التى شهدتها هذه الفترة، وكذلك توضيح إلى أى مدى كانت الاتجاهات الرئيسية لهذه الأبحاث تتمشى و/أو تختلف مع الاتجاهات الحديثة فى البحوث المحاسبية الدولية خلال تلك الفترة.

هدف الدراسة، نطاقها و أهميتها:

هدف الدراسة:

وترتيبًا على ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ - تحديد الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على المستوى المحلى بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتطورات التى شهدتها تلك البحوث على المستوى الدولى خلال فترة عقدى الثمانينيات والتسعينيات من القرن

الماضى (الفترة ١٤٠٠-١٤٢٠هـ الموافق ١٩٨٠-٢٠٠٠م*)، وذلك من خلال إجراء تحليل علمى للبحوث المحاسبية المنشورة محليًا ودوليًا، والصادرة عن الدوريات العلمية المحكمة.

٢ - تحديد مدى ارتباط التطور فى الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على المستوى المحلى بالمملكة، بالاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على المستوى الدولى خلال فترة الدراسة.

٣ - تحليل مدى وأهمية التغيرات التى طرأت على الاتجاهات الرئيسية فى البحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى بالمملكة، والمستوى الدولى خلال فترة التسعينيات بالمقارنة بما هى عليه الحال فى فترة الثمانينيات من القرن الماضى.

نطاق الدراسة:

يتحدد نطاق هذه الدراسة فى حصر وتصنيف البحوث المحاسبية المحكمة والمنشورة فى الدوريات العلمية الصادرة عن الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة العربية السعودية خلال فترة الدراسة. وقد تم حصر هذه الدوريات فى المجلات العلمية التالية: (١) مجلة جامعة الملك سعود**، الصادرة عن جامعة الملك سعود، و(٢) مجلة جامعة الملك عبد العزيز***، الصادرة عن جامعة الملك

* سيستخدم الباحث التاريخ الميلادى فى تحديد فترة الدراسة لطبيعة الدراسة المقارنة، وعملية التحليل لاتجاهات الأبحاث المحاسبية على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى، حيث إن الأخير يستخدم التقويم الميلادى كما هو معروف.

** تغير المسمى من مجلة كلية العلوم الإدارية إلى مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية فى عام ١٤٠٩هـ الموافق ١٩٨٩م.

*** تغير المسمى من مجلة الاقتصاد و الإدارة إلى مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد و الإدارة فى عام ١٤٠٨هـ الموافق ١٩٨٨م، وذلك بعد فترة توقف دامت من عام ١٤٠٣ هـ الموافق ١٩٨٣م إلى عام ١٤٠٨هـ الموافق ١٩٨٨م.

عبد العزيز، و(٣) دورية الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة. وقد تم اختيار هذه العينة من الدوريات العلمية وذلك باعتبارها عينة ممثلة للدوريات التى تشتمل على معظم البحوث المحاسبية المحكمة فى المجالات المختلفة للمحاسبة على المستوى المحلى. أما بالنسبة للدوريات المحكمة الدولية، فقد تم مسح وجمع البحوث المحاسبية والمنشورة فى مجلة The Accounting Review، بوصفها عينة ممثلة وتقريبًا جيدًا للدوريات العلمية التى تنشر البحوث المحاسبية على المستوى الدولى، فى المجالات المحاسبية المختلفة.

وتعتبر هذه الدوريات العلمية ذات مستوى رفيع على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى. فعلى المستوى المحلى نجد أن البحوث المحاسبية المنشورة فى الدوريات المحكمة الصادرة عن الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة العربية السعودية تمثل البحوث التى تقبل من أعضاء هيئة التدريس والباحثين منفردين أو مشتركين، ولها علاقة بالجانب النظرى والتطبيقى فى المجالات المحاسبية المختلفة. أما على المستوى الدولى فإن مجلة The Accounting Review تعد من أقدم الدوريات المحاسبية المتخصصة على المستوى الدولى، كما أنها تتميز بتنوع مجالات البحوث المحاسبية المنشورة بها فى المجالات المحاسبية المختلفة، كما سبق الذكر. كذلك فإن هذه المجلة تعد من الدوريات المحاسبية المنتشرة فى جميع أنحاء العالم، وتقوم بنشر العديد من البحوث لباحثين من دول مختلفة ومتعددة، الأمر الذى يوفر أساسًا جيدًا لتحليل اتجاهات البحوث المحاسبية على المستوى الدولى. هذا بالإضافة إلى أن هذه المجلة تمثل إحدى الدوريات العالمية المتوافرة بالمكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. وهو ما يعنى توافر أساس جيد لقياس مدى تأثر الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على المستوى المحلى بتلك الاتجاهات على المستوى الدولى.

وتجدر الإشارة إلى أن فترة هذه الدراسة تمتد من عام ١٤٠٠هـ الموافق ١٩٨٠م إلى عام ١٤٢٠هـ الموافق ٢٠٠٠م، وذلك لأن هذه الفترة، كما ذكرنا، قد

شهدت بداية التطور الكبير فى مجال إعادة هيكلة وتنظيم مهنة المحاسبة فى المملكة. هذا بالإضافة إلى أن بداية هذه الفترة قد شهدت إعداد ونشر العديد من البحوث المحاسبية فى المجلات العلمية المحكمة التى تصدرها الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة بشكل يُمَكِّن من إجراء مثل هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فى أنها تعتبر محاولة لإجراء تحليل علمى عام للتعرف على الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على المستوى المحلى بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة من عام ١٩٨٠م إلى عام ٢٠٠٠م، مقارنة بالتطورات التى طرأت فى هذا المجال على المستوى الدولى خلال تلك الفترة. وبالتالى، فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة تحليلية مقارنة، تهدف إلى زيادة المعرفة للباحثين فى الفكر المحاسبى حتى يمكن التعرف على نتائج أعمالهم بطريقة منطقية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة لا تركز على الجوانب الفنية والطرق البحثية، والأساليب الكمية المستخدمة فى إعداد هذه البحوث، وهى أمور ذات أهمية كبيرة وقد تعد مجالاً لأبحاث لاحقة.

محتويات الدراسة:

تشمل هذه الدراسة، بالإضافة إلى المقدمة، ومشكلة الدراسة، وهدفها، ونطاقها وأهميتها، الأجزاءَ التالية:

- الدراسات السابقة.
- الإطار النظرى والفروض الأساسية للدراسة.
- الدراسة التحليلية المقارنة للاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى والدولى.
- اختبارات الفروض وتحليل النتائج.
- الخلاصة ونتائج الدراسة.

الدراسات السابقة:

بالرغم من أهمية الدراسات السابقة فى بناء البحث العلمى وتصميمه، وتحقيق التكامل الجيد بين النتائج التى تم التوصل إليها من قبل فى مجال هذه الدراسات وما يسعى الباحث إلى تحقيقه من خلال دراسته الحالية، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن الدراسات المحاسبية السابقة فى مجال هذه الدراسة تعد نادرة للغاية سواء فى الأدبيات العربية أو الأجنبية، خاصة فى المملكة العربية السعودية. وسوف نعرض فى هذا الجزء لأهم الدراسات التى تم الحصول عليها والمتعلقة بمجال هذه الدراسة.

فقد تناولت دراسة الشرقاوى (٢٠٠٠) تحليل الاتجاهات الرئيسية للأبحاث المحاسبية فى جمهورية مصر العربية خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٨م، ومقارنة نتائج هذا التحليل بكل من المستوى المحلى والمستوى الدولى. وفى هذه الدراسة تم مقارنة الاتجاهات الرئيسية للأبحاث المحاسبية المحكمة والمنشورة فى مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، باعتبارها عينة تمثل الأبحاث المحاسبية على المستوى المحلى بالاتجاهات الرئيسية للأبحاث المحاسبية المحكمة والمنشورة على المستوى الدولى فى مجلة The Accounting Review خلال تلك الفترة. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد اختلاف كبير فى الأهمية النسبية للمجالات البحثية بين المستوى المحلى والمستوى الدولى. فعلى المستوى الدولى احتل مجال الأبحاث المحاسبية المرتبطة بأسواق الأوراق المالية المرتبة الأولى من اهتمام الباحثين بنسبة مئوية مرتفعة نسبيًا تقدر بنحو (٢٨,٧٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة دوليًا خلال الفترة الكلية للدراسة، فى حين أن البحوث المحاسبية فى هذا المجال قد احتلت المرتبة العاشرة من اهتمام الباحثين على المستوى المحلى بنسبة منخفضة جدًا تقدر بنحو (٣,٤٪) بالنسبة لإجمالى البحوث المنشورة محليًا خلال فترة الدراسة. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود بعض المجالات البحثية مثل المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف قد احتلت المرتبة

الأولى، والثانية على الترتيب من اهتمام الباحثين على المستوى المحلى، فى حين أن هذين المجالين قد احتلا المرتبة الخامسة والسادسة من اهتمام الباحثين على المستوى الدولى. كما تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية المنشورة على المستوى المحلى فى المجالات المحاسبية المختلفة لم تختلف فى فترة التسعينيات عنها فى فترة الثمانينيات، أما على المستوى الدولى فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف فى الأهمية النسبية لبعض المجالات البحثية خلال فترة التسعينيات عنها فى فترة الثمانينيات خاصة فى مجال الأبحاث المحاسبية المرتبطة بأسواق الأوراق المالية، المحاسبة المالية والمجالات المحاسبية الأخرى بدرجة ثقة (٩٥٪). وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أنه على الرغم من وجود العديد من العوامل ذات التأثير المشترك على الاتجاهات البحثية فى الفكر المحاسبى على المستوى المحلى والمستوى الدولى، وبالرغم من توافر الدوريات الدولية محليًا، إلا أنه يوجد اختلاف كبير بين أهمية المجالات البحثية على المستوى المحلى وأهمية المجالات البحثية نفسها على المستوى الدولى.

كما أجرى الخداش (٢٠٠٢) دراسة تهدف إلى معرفة اتجاهات البحوث المحاسبية فى المجلات المحكمة الأردنية الصادرة عن الجامعات الحكومية، وتحديد ما إذا كانت هذه الأبحاث أبحاثًا نظرية استدلالية أم أبحاثًا ميدانية استقرائية، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم منهجية هذه البحوث ومدى إسهامها فى زيادة المعرفة المحاسبية العامة وزيادة المعرفة فى مجالات المحاسبة وتطبيقاتها فى الأردن. وقد أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من عام ١٩٩٦ إلى عام ٢٠٠١ م. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن (٩١٪) من البحوث التى شملتها الدراسة تمثل دراسات ميدانية، فى حين أن الدراسات المحاسبية النظرية شكلت (٥٪) فقط من إجمالى هذه البحوث. كما تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية فى الأردن خلال فترة الدراسة قد تركزت فى البحوث المحاسبية فى مجال السوق المالى، حيث مثلت

البحوث المحاسبية فى هذا المجال نسبة (٣٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال فترة الدراسة، يلى ذلك البحوث المحاسبية فى مجال تدقيق الحسابات (المراجعة) بنسبة (١٦٪) من إجمالى البحوث المنشورة، وقد بلغت البحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية الأخرى نسبة (١٤٪) من جملة البحوث المنشورة، أما باقى المجالات المحاسبية الأخرى فلم تنل تركيزًا كبيرًا من الباحثين، حيث وصلت نسبة البحوث المنشورة فى بعض المجالات المحاسبية الهامة مثل: المحاسبة المالية (٧٪)، والمحاسبة الضريبية (٣٪)، والمحاسبة الإدارية (٥٪)، ومحاسبة التكاليف (٣٪).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الدراسات المحاسبية فى المجلات المحكمة الصادرة عن الجامعات الحكومية الأردنية لم تقدم مساهمة تذكر فى تطوير وزيادة المعرفة المتراكمة فى النظرية المحاسبية بشكلها العام، وسبب ذلك أن معظم هذه البحوث كانت ميدانية تقتصر نتائجها على البيئة الأردنية، كما أن هذه البحوث قد تم تركيزها على الشركات المساهمة العامة الأردنية خاصة الصناعية كنطاق بحثى رغم أن هذه الشركات لا تمثل أكثر من (١٠٪) من القطاع الصناعى الأردنى. كما توضح نتائج هذه الدراسة أن اهتمام الباحثين قد تركز فى مجالات بحثية محدودة دون غيرها من المجالات البحثية الهامة الأخرى.

من استعراض الدراسات الميدانية السابقة، بالرغم من عدم كفايتها، نجد أنها قد تشترك فى الهدف، وهو تحليل وتقييم الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة، إلا أن هذه الدراسات قد اختلفت فى منهجياتها والنتائج التى توصلت إليها، وهو قد يعد مبررًا منطقيًا قويًا لإجراء مثل هذه الدراسة، خاصة أنها تجرى فى بيئة مختلفة، وتستخدم مصادر محلية مختلفة للبيانات، كما أنها تغطى فترة زمنية مختلفة عن الدراسات السابقة.

الإطار النظرى والفروض الأساسية للدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، فإن التعرف على الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة فى الدوريات المحكمة، يتطلب القيام بدراسة تحليلية مقارنة للبحوث المحاسبية على المستوى المحلى والمستوى الدولى بشكل يوضح أوجه التقارب والخلاف بين هذه الأبحاث خلال فترة الدراسة. ولتحقيق الأهداف الأخرى للدراسة والمتمثلة فى اختبار مدى التغير فى الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية خلال فترة عقد التسعينيات عن فترة عقد الثمانينيات من القرن الماضى، وكذلك اختبار مدى ارتباط الاتجاهات المحلية بالمملكة العربية السعودية بالاتجاهات الدولية لهذه الأبحاث؛ فإنه سيتم دراسة هذين الهدفين من خلال صياغة واختبار الفرضين التاليين:

- **الفرض الأول:** يستند الفرض الأول إلى السؤال التالى:

هل هناك تشابه فى الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة فى المجلات المحكمة بالمملكة العربية السعودية بالمقارنة بنظيرتها على المستوى الدولى؟

وعليه يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالى:

يتوقع أن يكون هناك تشابه بين الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على المستوى المحلى وتلك الاتجاهات على المستوى الدولى خلال فترة الدراسة.

ويقوم اختبار هذا الفرض على وجود العديد من العوامل ذات التأثير المشترك على الاتجاهات الرئيسية لكل من البحوث المحاسبية المحلية والدولية خلال فترة الدراسة.

- **الفرض الثانى:** يستند الفرض الثانى إلى السؤال التالى:

هل هناك تغير ملموس فى الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى خلال فترة التسعينيات عنها فى فترة الثمانينيات من القرن الماضى؟

وعليه يمكن صياغة هذا الفرض على النحو التالى:

من المتوقع أن يكون هناك تغير فى الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى خلال فترة التسمينيات عنها خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضى.

ويستند اختبار الفرض الثانى إلى ظهور العديد من العوامل خلال عقد التسعينيات، محليًا ودوليًا، كما سبق أن أشرنا، والتى قد يكون لها تأثير جوهرى على اتجاهات البحوث المحاسبية محليًا ودوليًا عما كان عليه الحال فى الفترات السابقة.

وتشمل عينة البحث فى هذه الدراسة (١٥٤) بحثًا تمثل جميع البحوث المحاسبية المحكمة والمنشورة فى المجلات العلمية للجامعات والمعاهد العليا المتخصصة السابق ذكرها، باعتبارها عينة ممثلة للبحوث المحاسبية على المستوى المحلى. كما اشتملت عينة الدراسة على (٦٢٢) بحثًا تمثل جميع البحوث المحاسبية المحكمة والمنشورة فى مجلة The Accounting Review، باعتبارها عينه ممثلة للبحوث المحاسبية على المستوى الدولى. وتظهر نتائج الدراسة الاستكشافية لجميع البحوث الخاضعة للدراسة على المستوى المحلى والدولى، أن الاتجاهات الرئيسية لمعظم الأبحاث فى الفكر المحاسبى على المستوى المحلى بالمملكة تهتم أساسًا بالمجالات البحثية التى تقع فى فروع المحاسبة التالية: المحاسبة المالية، المحاسبة الإدارية والتكاليف، المراجعة، محاسبة الزكاة والضرائب، المحاسبة الحكومية، وأخيرًا بعض البحوث المحاسبية الأخرى التى لا تقع فى إطار هذه الفروع من الفكر المحاسبى وتشمل: جميع البحوث المحاسبية المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية، والجوانب السلوكية للمحاسبة، والأبحاث المحاسبية المتعلقة بتاريخ المحاسبة❖. وقد تم عرض الأبحاث المحاسبية المحكمة

❖ تجدر الإشارة إلى أن الدوريات المحلية تختلف عن الدوريات الدولية، من حيث التنوع والتخصص فى مجالات علوم المحاسبة. ففى الدوريات المحلية نجد أنه ينشر بها البحوث فى مجالات علوم المحاسبة المختلفة، بالإضافة إلى البحوث فى مجالات العلوم الإدارية المختلفة (إدارة، اقتصاد، مالية، تسويق، ... إلخ). فى حين أن الدوريات الدولية فى أغلبها دوريات متخصصة فى فرع واحد، أو أكثر من فروع المعرفة المحاسبية؛ فمثلاً نجد دورية متخصصة فى المحاسبة المالية، وأخرى فى المحاسبة الإدارية والتكاليف، ودورية متخصصة فى المحاسبة الضريبية، و أخرى فى المحاسبة الحكومية، وهكذا. وهذه الحقيقة سيكون لها بلا شك أثر فى المقارنة بين البحوث المنشورة فى الدوريات على المستوى المحلى والدولى، كما سنرى فى الجزء التحليلى من هذه الدراسة.

والمنشورة محليًا موزعة توزيعًا تكراريًا خلال فترة الدراسة، ووفقًا للمجالات الأساسية فى الفكر المحاسبى المحددة سابقًا والتى تمثل إطار التحليل فى هذه الدراسة، كما هو موضح بالجدول رقم (١). كما تم عرض البحوث المحاسبية المحكمة والمنشورة على المستوى الدولى، موزعة تكراريًا، بالجدول رقم (٢).

الدراسة التحليلية المقارنة للاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى:

يهتم هذا الجزء من الدراسة بإجراء دراسة تحليلية للاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى، بغرض توضيح أوجه الشبه والاختلاف بينهما، وكذلك توضيح مدى وجود علاقة بين الاتجاهات الرئيسية للأبحاث المحاسبية على المستوى المحلى بالمملكة بنظيرتها على المستوى الدولى خلال فترة الدراسة. وسوف يتم إجراء هذه الدراسة التحليلية على مستويين رئيسيين: المستوى الأول: يهتم بتحليل الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية خلال فترة الدراسة ١٩٨٠-٢٠٠٠م، على كل من المستوى المحلى بالمملكة والمستوى الدولى، وذلك بهدف التوصل إلى الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى كل مجالات الفكر المحاسبى، كما حددناها سابقًا، وتحديد الاتجاهات الرئيسية لهذه الأبحاث. أما المستوى الثانى من هذه الدراسة التحليلية، فيهتم بإجراء تحليل للاتجاهات الرئيسية للأبحاث المحاسبية فى كل مجال من مجالات المعرفة المحاسبية، كما حددناها فى المستوى الأول السابق، وذلك خلال فترتى الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٩م)، والتسعينيات مضافًا إليها عام ٢٠٠٠م* (١٩٩٠-٢٠٠٠م)، محليًا و دوليًا، وذلك بهدف استنتاج مدى ثبات أو تغير الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى كل مجال من مجالات المعرفة المحاسبية فى فترة عقد الثمانينيات بالمقارنة بما عليه الحال خلال عقد التسعينيات من القرن الماضى. وسوف نستعرض ذلك على النحو التالى:

* أضاف الباحث البيانات المتوافرة لديه عن عام ٢٠٠٠م لعقد التسعينيات من القرن الماضى، وسيتم استخدام مصطلح "التسعينيات" فى هذا البحث ليدل على عقد التسعينيات مضافًا إليه عام ٢٠٠٠م.

جدول رقم (١)❖

التوزيع التكرارى للبحوث المحاسبية المحكمة والمنشورة فى المجلات العلمية للجامعات والمعاهد العليا بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠م، موزعة طبقًا لمجالات المعرفة المحاسبية

العام	المحاسبة المالية	المحاسبة الإدارية والتكاليف	المراجعة	محاسبة الزكاة والضريبة	المحاسبة الحكومية	مجالات محاسبية أخرى	الإجمالى
١٩٨٠	٤	٤	١	١	٢	٦	١٨
١٩٨١	٢	٥	٣	٠	١	٣	١٤
١٩٨٢	٢	٣	٢	١	٢	٥	١٥
١٩٨٣	٤	٣	١	١	٢	٢	١٣
١٩٨٤	٠	١	٠	٠	٢	١	٤
١٩٨٥	٠	١	٢	٠	٠	١	٤
١٩٨٦	٠	٣	١	٠	٠	١	٥
١٩٨٧	٢	٢	٠	١	٠	١	٦
١٩٨٨	١	١	٢	٠	١	٢	٧
١٩٨٩	٣	١	٢	١	٠	٠	٧
١٩٩٠	٦	١	٠	٠	٠	١	٦
١٩٩١	٣	٢	١	٠	١	٠	٨
١٩٩٢	١	٢	١	١	٠	٠	٧
١٩٩٣	٠	٣	٣	٠	١	٢	٦
١٩٩٤	٠	١	٠	٠	٠	١	٢
١٩٩٥	٠	٠	٢	٠	٠	٠	٢
١٩٩٦	٢	٠	٠	٠	١	١	٤
١٩٩٧	١	٢	٠	٠	٠	١	٤
١٩٩٨	٣	٣	١	٠	٠	٠	٧
١٩٩٩	٢	١	٠	٠	٢	٤	٩
٢٠٠٠	٢	١	٠	٠	١	٢	٦
الإجمالى	٣٨	٣٨	٢٢	٦	١٦	٣٤	١٥٤
النسبة٪	٢٥٪	٢٥٪	١٤٪	٤٪	١٠٪	٢٢٪	١٠٠٪

❖ إن مراجع البحوث المحاسبية المكونة لهذا الجدول موجودة لدى الباحث، ويمكن الحصول عليها عن طريق البريد الإلكترونى التالى: (alheizan@fnm.psc.edu.sa).

جدول رقم (٢)*

التوزيع التكرارى للبحوث المحاسبية المحكمة والمنشورة بمجلة The Accounting Review خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠م، موزعة طبقاً لمجالات المعرفة المحاسبية

العام	المحاسبة المالية	المحاسبة الإدارية والتكاليف	المراجعة	محاسبة الضريبة	المحاسبة الحكومية	مجالات محاسبية أخرى	الإجمالى
١٩٨٠	١٠	٩	٥	١	٠	١١	٣٦
١٩٨١	١٣	٨	٩	٢	٠	١٧	٤٩
١٩٨٢	٨	٥	١٢	٠	٠	٦	٣١
١٩٨٣	٤	٨	٤	١	٠	١٤	٣١
١٩٨٤	١٠	٥	٥	١	٠	٦	٢٧
١٩٨٥	١٥	٣	١١	٢	٠	٦	٣٧
١٩٨٦	٩	٦	٨	١	٠	٧	٣١
١٩٨٧	٨	٨	١٠	٣	٠	٤	٣٣
١٩٨٨	٩	٦	١٠	٠	٠	٤	٢٩
١٩٨٩	١٤	١	١٠	١	٠	٣	٢٩
١٩٩٠	١٢	٦	١٠	٢	٠	٦	٣٦
١٩٩١	١٠	٣	١٢	٥	٠	٢	٣٢
١٩٩٢	٩	٦	١٣	١	١	٤	٣٤
١٩٩٣	١٥	٩	١٠	٢	٠	٨	٤٤
١٩٩٤	١٢	٧	٨	٢	٠	٠	٢٩
١٩٩٥	٨	٢	٧	٣	٠	١	٢١
١٩٩٦	٨	٣	٤	١	٠	٧	٢٣
١٩٩٧	٩	٤	٥	١	٠	٠	١٩
١٩٩٨	٧	٣	٤	١	٠	١	١٦
١٩٩٩	٦	٢	٨	٢	٠	١	١٩
٢٠٠٠	٦	٣	٣	٣	٠	١	١٦
الإجمالى	٢٠٢	١٠٧	١٦٨	٣٥	١	١٠٩	٦٢٢
النسبة٪	٣٢,٥٪	١٧,٢٪	٢٧,٠٪	٥,٦٪	٥,٢٪	١٧,٥٪	١٠٠٪

* إن مراجع البحوث المحاسبية المكونة لهذا الجدول موجودة لدى الباحث، يمكن الحصول عليها عن طريق البريد الإلكترونى التالى: (alheizan@fnm.psc.edu.sa).

الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠م، بالمملكة العربية السعودية:

يوضح الجدول رقم (٣) تصنيفات البحوث المحاسبية خلال الفترة من عام ١٩٨٠م وحتى عام ٢٠٠٠م، وقد تم إجراء هذه التصنيفات وفقاً لمجالات المحاسبة الرئيسية بالمملكة العربية السعودية خلال فترة الدراسة، كما سبق أن أشرنا، وهي: المحاسبة المالية، والمحاسبة الإدارية والتكاليف، والمراجعة، ومحاسبة الزكاة و الضرائب، والمحاسبة الحكومية، وبعض فروع المحاسبة الأخرى. وقد اشتملت عينة البحث والدراسة على جميع البحوث المحاسبية المحكمة والمنشورة في المجلات العلمية للجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة، وقد بلغ عدد هذه البحوث (١٥٤) بحثاً خلال فترة الدراسة.

ولاستنتاج الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية في كل مجال من مجالات المعرفة المحاسبية، وتحديد الاتجاهات الرئيسة لهذه الأبحاث، فقد تم حساب النسبة المئوية للأبحاث المحاسبية في كل مجال من مجالات المعرفة المحاسبية، والمتوسط السنوي (الوسط الحسابي) لهذه الأبحاث، وكذلك الانحراف المعياري لها. وقد تم حساب الانحراف المعياري للبحوث المحاسبية في كل مجال من مجالات المحاسبة خلال فترة الدراسة في هذا الجزء كأداة لتحديد مدى تشتت عدد البحوث في كل مجال من مجالات المحاسبة خلال فترة الدراسة عن وسطها الحسابي، مما يوضح مدى الأهمية النسبية للوسط الحسابي في التعبير عن الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية في كل فرع من فروع المحاسبة خلال فترة الدراسة (١٩٨٠-٢٠٠٠م).

جدول رقم (٣)

تحليل تصنيفات الأبحاث المحاسبية حسب مجالات المعرفة المحاسبية بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠م

الترتيب	مجال البحث	عدد الأبحاث	النسبة إلى الإجمالى ٪	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	المحاسبة الإدارية/ التكاليف❖	٣٨	٢٥	١,٨١	١,٣٦
٢	المحاسبة المالية❖	٣٨	٢٥	١,٨١	١,٦٣
٣	مجالات محاسبية أخرى	٣٤	٢٢	١,٦٢	١,٩٩
٤	المراجعة	٢٢	١٤	١,٠٥	١,٠٢
٥	المحاسبة الحكومية	١٦	١٠	٠,٧٦	٠,٨٣
٦	محاسبة الزكاة/الضريبة	٦	٤	.٢٩	٠,٤٦
	الإجمالى	١٥٤	٪١٠٠		

❖ بالرغم من تساوى عدد الأبحاث فى المجالين، فقد تم إعطاء ترتيب متقدم للمحاسبة الإدارية والتكاليف عن ترتيب مجال المحاسبة المالية لانخفاض قيمة الانحراف المعيارى فى المجال الأول.

ومن دراسة نتائج التحليل بالجدول رقم (٣) يتضح ما يلى :

١ - أن نسبة (٥٠٪) من البحوث المحاسبية المحكمة والمنشورة التى شملتها الدراسة قد تركزت فى مجالى المحاسبة الإدارية والتكاليف، والمحاسبة المالية. وقد احتلت البحوث المحاسبية فى كل من هذين المجالين المرتبة الأولى من حيث التكرار والأهمية النسبية، حيث بلغ عدد البحوث فى كل مجال منها (٣٨) بحثاً، وأن نسبة الأبحاث المحاسبية فى كل مجال من هذين المجالين شكلت نحو (٢٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية خلال فترة الدراسة بمتوسط سنوى قدره (١,٨١) فى كلا المجالين. إلا أن قيمة الانحراف المعيارى فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف تقدر بنحو (١,٣٦) للبحوث المحاسبية فى هذا المجال، وهو ما يعنى أن قيمة الانحراف

المعيارى (الخطأ المعيارى) للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف أكبر من نصف قيمة الوسط الحسابى السنوى لهذه الأبحاث، الأمر الذى يدل على زيادة درجة تشتت هذه الأبحاث حول متوسطها السنوى. كما توضح هذه النتائج أن المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية قد بلغ (١,٨١) والانحراف المعيارى لهذه البحوث قد بلغ (١,٦٣)، وهو الأمر الذى يوضح ارتفاع درجة تشتت هذه البحوث حول وسطها الحسابى السنوى. وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تساوى عدد البحوث المنشورة فى كل من مجالى المحاسبة الإدارية والتكاليف والمحاسبة المالية، وتساوى الوسط الحسابى السنوى لعدد البحوث خلال فترة الدراسة، فى كل من هذين المجالين - إلا أن مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف قد احتل مرتبة متقدمة عن ترتيب المحاسبة المالية، وذلك لانخفاض قيمة الانحراف المعيارى للمجال الأول، وهى (١,٣٦)، عن قيمته فى المجال الثانى، وهى (١,٦٣).

٢ - أن الأبحاث المحاسبية فى بعض المجالات المحاسبية، والتى تم التعبير عنها بالمجالات المحاسبية الأخرى احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية والتكرار. ولقد بلغ عدد البحوث المحاسبية فى هذا المجال (٣٤) بحثًا، بنسبة (٢٢٪) من إجمالى البحوث المحاسبية التى شملتها الدراسة خلال فترة البحث. وقد بلغ المتوسط السنوى لهذه الأبحاث (١,٦٢)، وبلغت قيمة الانحراف المعيارى لها (١,٩٩)، وهو الأمر الذى يوضح ارتفاع درجة تشتت هذه الأبحاث حول المتوسط السنوى، ويرجع ذلك إلى تركيز معظم الأبحاث المحاسبية فى هذا المجال خلال السنوات الأربع الأولى من عقد الثمانينيات، وانخفاض عدد هذه الأبحاث بشكل ملحوظ منذ عام ١٩٩٤م حتى نهاية الفترة الخاضعة للدراسة، كما توضحها نتائج التحليل بالجدول رقم (٣).

٣ - أن البحوث المحاسبية فى مجال المراجعة كما توضحها نتائج التحليل بالجدول رقم (٣) قد احتلت الترتيب الرابع من حيث التكرار والأهمية

النسبية. وقد بلغ عدد البحوث المنشورة بالمملكة فى هذا المجال نحو (٢٢) بحثًا خلال فترة الدراسة بنسبة (١٤٪) من إجمالى عدد البحوث المنشورة خلال الفترة المذكورة. وقد بلغ المتوسط السنوى للبحوث المنشورة فى هذا المجال (١,٠٥)، بانحراف معيارى قيمته منخفضة نسبيًا قدرها (١,٠٢)، وهو الأمر الذى يشير إلى زيادة درجة تشتت هذه الأبحاث حول متوسطها السنوى خلال فترة الدراسة. وقد تم نشر هذه الأبحاث بصورة منتظمة نسبيًا خلال فترة الدراسة، خاصة خلال الفترة منذ عام ١٩٨٥م وحتى عام ١٩٩٤م.

٤ - أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية احتلت المرتبة الخامسة من حيث التكرار والأهمية النسبية. وقد بلغ عدد البحوث فى مجال المحاسبة الحكومية (١٦) بحثًا بنسبة (١٠٪) من إجمالى البحوث المحاسبية خلال فترة الدراسة. وقد بلغ المتوسط السنوى لهذه البحوث (٠,٧٦). بانحراف معيارى منخفض نسبيًا مقداره (٠,٠٨٣). وقد تركزت البحوث المحاسبية فى هذا المجال خلال النصف الأول من عقد الثمانينيات، ثم أعقب ذلك انخفاض نسبى فى هذه البحوث بواقع بحث واحد فى كل عام خلال باقى فترة الدراسة. هذا بالإضافة إلى أن باقى تلك الفترة قد خلا من البحوث المحاسبية فى هذا المجال، كما يوضح بالجدول رقم (٣).

٥ - وأخيرًا، توضح نتائج التحليل بالجدول رقم (٣)، أن البحوث المحاسبية فى مجال محاسبة الزكاة والمحاسبة الضريبية قد احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة، من حيث التكرار والأهمية النسبية. وقد بلغ عدد البحوث المحاسبية فى هذا المجال (٦) بحوث، شكلت (٤٪) فقط من إجمالى البحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة خلال فترة الدراسة. وقد بلغ المتوسط السنوى للأبحاث المحاسبية فى هذا المجال (٠,٢٩)، وقد بلغ الانحراف المعيارى قيمة مرتفعة نسبيًا قدرها (٠,٤٦). ويرجع ذلك إلى انخفاض عدد البحوث المحاسبية المنشورة فى هذا المجال خلال فترة

الدراسة، كما أن هذه البحوث قد تركزت خلال فترة الثمانينيات، بمعدل بحث واحد فى العام، فى حين أن فترة التسعينيات لم تشتمل على أى من هذه البحوث، فضلاً عن أن بعض سنوات عقد التسعينيات كادت تخلو من الأبحاث فى هذا المجال.

الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠م فى مجلة The Accounting Review:

لتحليل الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على المستوى الدولى بهدف استنتاج الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى كل مجال من مجالات الفكر المحاسبى، كما سبق أن حددناها خلال فترة هذه الدراسة، تم الاستعانة بالبحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review كتقريب جيد لمصادر البحوث المحاسبية فى مجالات الفكر المحاسبى المختلفة على المستوى الدولى.

وقد اشتملت عينة البحث والدراسة على جميع البحوث المحاسبية المنشورة فى مجالات الفكر المحاسبى، التى سبق تحديدها، فى هذه المجلة على المستوى الدولى خلال الفترة من عام ١٩٨٠م إلى ٢٠٠٠م، ويبلغ عدد هذه البحوث (٦٢٢) بحثاً. وقد تم تصنيف هذه البحوث وفقاً لمجالات المعرفة المحاسبية السابق اتباعها فى حالة الأبحاث المحاسبية المحكمة والمنشورة بالمملكة العربية السعودية، وذلك حتى يمكن إجراء عمليات المقارنة بشكل منطقى بين الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى كل مجال من مجالات الفكر المحاسبى، وتحديد الاتجاهات الرئيسية لهذه البحوث محلياً ودولياً خلال فترة الدراسة.

ولتحقيق ما تقدم، فقد تم حساب المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية فى كل مجال من المجالات المحاسبية فى هذه الدراسة، وكذلك حساب الانحراف المعيارى لهذه البحوث لتحديد مدى تشتت هذه البحوث حول متوسطها السنوى خلال فترة الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٤) تصنيف البحوث المحاسبية على المستوى الدولى وفقاً لمجالات المعرفة المحاسبية خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠م.

جدول رقم (٤)

تصنيف البحوث المحاسبية على المستوى الدولى فى مجلة The Accounting Review، وفقًا لمجالات المعرفة المحاسبية خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠٠٠م

الترتيب	مجال البحث	عدد الأبحاث	النسبة إلى الإجمالى ٪	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	المحاسبة المالية	٢٠٢	٣٢,٥	٩,٦٢	٢,٩٧
٢	المراجعة	١٦٨	٢٧,٠	٨,٠	٣,٠٧
٣	مجالات محاسبية أخرى	١٠٩	١٧,٥	٥,١٩	٤,٥٣
٤	المحاسبة الإدارية والتكاليف	١٠٧	١٧,٢	٥,١٠	٢,٤٧
٥	المحاسبة الضريبية	٣٥	٥,٦	١,٦٧	١,١٥
٦	المحاسبة الحكومية	١	٠,٢	٠,٠٥	٠,٢٢
	الإجمالى	٦٢٢	٪١٠٠		

ومن دراسة نتائج التحليل بالجدول رقم (٤) يتضح ما يلى:

١ - أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية دوليًا قد احتلت المرتبة الأولى من حيث التكرار والأهمية النسبية. فقد بلغ عدد البحوث فى هذا المجال (٢٠٢) بحث، وتبلغ هذه البحوث (٣٢,٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة دوليًا خلال فترة الدراسة، كما بلغ المتوسط السنوى لهذه البحوث (٩,٦٢). وتشير قيمة الانحراف المعيارى (٢,٩٧) للبحوث فى هذا المجال إلى انخفاض درجة تشتت هذه البحوث عن المتوسط الحسابى السنوى لها، وهو الأمر الذى يدل على ارتفاع المعنوية الإحصائية للمتوسط الحسابى لهذه البحوث، مما يعنى وجود اهتمام من الباحثين على المستوى الدولى بالبحوث المحاسبية فى هذا المجال خلال فترة الدراسة.

٢ - أن البحوث المحاسبية فى مجال المراجعة احتلت المرتبة الثانية من حيث التكرار والأهمية النسبية. وقد بلغ عدد البحوث فى هذا المجال (١٦٨)

بحثًا خلال فترة الدراسة بنسبة (٢٧٪) من إجمالى البحوث المحاسبية خلال فترة التحليل. كما بلغ المتوسط السنوى لهذه البحوث (٨) بحوث سنويًا. وتوضح قيمة الانحراف المعيارى لهذه البحوث (٣,٠٧) انخفاضَ درجة تشتتها حول متوسطها الحسابى السنوى. وهو الأمر الذى يعنى أن المتوسط الحسابى لعينة هذه البحوث يعد ممثلاً جيدًا للمتوسط الحسابى لمجتمع هذه البحوث.

٣ - أن مجال البحوث المحاسبية الأخرى، كما سبق أن بيناها، احتل الترتيب الثالث، وبلغ عدد البحوث فى هذا المجال (١٠٩) بحوث، بنسبة (١٧,٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية فى المجالات المختلفة خلال فترة الدراسة. وقد بلغ المتوسط السنوى لهذه البحوث (٥,١٩) بحثًا، وقيمة الانحراف المعيارى مرتفعة نسبيًا (٤,٥٣)، مما يدل على تزايد درجة تشتت هذه البحوث نسبيًا حول وسطها الحسابى السنوى، وهو ما يعنى أن الوسط الحسابى لعينة البحوث فى مجال البحوث المحاسبية الأخرى لا يمثل أساسًا جيدًا للوصول للمتوسط السنوى لمجتمع هذه البحوث.

٤ - توضح نتائج التحليل بالجدول رقم (٤)، أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف قد احتلت المرتبة الرابعة من حيث التكرار والأهمية النسبية، وقد بلغ عدد البحوث فى هذا المجال (١٠٧) بحوث، بنسبة بلغت (١٧,٢٪) من إجمالى عدد البحوث المحاسبية خلال فترة الدراسة. وقد بلغ المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية فى هذا المجال(٥,١٠) بحثًا، وقيمة الانحراف المعيارى (٢,٤٧)، الأمر الذى يوضح تزايد درجة تشتت هذه البحوث حول متوسطها الحسابى خلال فترة الدراسة.

٥ - تشير نتائج الدراسة على المستوى الدولى إلى أن البحوث المحاسبية فى مجال محاسبة الضرائب تمثل المركز الخامس من حيث التكرار، حيث بلغ عددها (٣٥) بحثًا، بنسبة (٥,٦٪) من إجمالى عدد البحوث المنشورة خلال

فترة الدراسة❖، وقد بلغ المتوسط السنوى لهذه البحوث (٦٧, ١) بحثًا. وتوضح نتائج التحليل أنه بالرغم من الانخفاض النسبى لعدد البحوث المحاسبية فى هذا المجال بالمقارنة بعدد البحوث فى المجالات المحاسبية الأخرى، إلا أن نتائج التحليل الإحصائى تشير إلى ارتفاع قيمة الانحراف المعيارى لهذه البحوث (١,١٥)، بالنسبة لوسطها الحسابى. وهو ما يعنى أن الوسط الحسابى السنوى لهذه البحوث لا يمثل أساسًا جيدًا للوسط الحسابى لمجتمع هذه البحوث.

٦ - وأخيرًا، توضح نتائج الدراسة أن عدد البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية فى مجلة The Accounting Review، لا يمثل أهمية نسبية كبيرة خلال فترة الدراسة❖❖. فقد بلغ عدد البحوث المحاسبية المنشورة فى هذا المجال بحثًا واحدًا خلال فترة الدراسة فى عام ١٩٩٢م، ومن ثم فقد احتلت البحوث المحاسبية فى هذا المجال المركز السادس والأخير بنسبة (٢, ٠٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال فترة الدراسة. وعليه سوف يتم إهمال تحليل الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية على المستوى الدولى عند تعرضنا لتحليل الدراسة المقارنة للاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى خلال عقد الثمانينيات وعقد التسعينيات، كما سيوضح فى الفقرة التالية.

❖ تجدر الإشارة، كما ذكرنا سابقًا إلى أنه توجد دوريات علمية متخصصة فى مجالات: المحاسبة الإدارية والتكاليف والضرائب على المستوى الدولى، ولكن الرجوع إليها ليس فى استطاعة هذه الدراسة.

❖❖ تجدر الإشارة أيضًا، إلى أنه توجد دوريات علمية متخصصة في مجال المحاسبة الحكومية على المستوى الدولى، ولكن الرجوع إليها ليس فى استطاعة هذه الدراسة.

ومن دراسة نتائج التحليل على المستوى المحلى كما يوضحه الجدول رقم (٣) السابق، وعلى المستوى الدولى كما يوضحه الجدول رقم (٤)، يمكن أن نخلص إلى ما يلى:

أ - أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية قد احتلت المركز الأول من حيث التكرار والأهمية النسبية على المستوى الدولى، وقد مثلت هذه البحوث نحو (٣٢,٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية خلال فترة الدراسة. فى حين أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية قد احتلت المركز الثانى من حيث التكرار والأهمية النسبية على المستوى المحلى، وقد بلغت نسبة هذه البحوث (٢٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية على المستوى المحلى خلال فترة الدراسة. وهو الأمر الذى يشير إلى انخفاض اهتمام مجتمع الباحثين فى الفكر المحاسبى بالأبحاث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية على المستوى المحلى بالمملكة بالمقارنة بما عليه الحال دوليًا فى هذا المجال.

ب - أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف قد احتلت المركز الأول من حيث التكرار والأهمية النسبية على المستوى المحلى بالمملكة، وقد بلغت نسبة البحوث المحاسبية فى هذا المجال (٢٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية خلال فترة الدراسة. فى حين أن عدد البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف قد احتل المرتبة الرابعة من حيث التكرار والأهمية النسبية على المستوى الدولى. وقد بلغت نسبة البحوث المحاسبية فى هذا المجال (١٧,٢٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة دوليًا خلال فترة الدراسة. وهو الأمر الذى يشير إلى عدم توافق اهتمام مجتمع الباحثين على المستوى المحلى بالمملكة بالتطورات الدولية فى مجالات البحث العلمى فى الفكر المحاسبى وخاصة فى مجال المحاسبة الإدارية و التكاليف خلال فترة الدراسة.

ج - لقد احتلت البحوث المحاسبية فى مجال المراجعة على المستوى الدولى المركز الثانى من حيث التكرار والأهمية النسبية، وقد بلغت نسبة هذه البحوث (٢٧٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة دوليًا خلال فترة الدراسة، فى حين أن

البحوث المحاسبية فى هذا المجال قد احتلت المركز الرابع من حيث الترتيب والأهمية على المستوى المحلى بالمملكة، وقد بلغت نسبة البحوث المحلية فى هذا المجال (١٤٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال فترة الدراسة. وهو الأمر الذى يوضح اختلاف الاتجاهات الرئيسية للأبحاث المحاسبية على المستوى المحلى بالمملكة عما هو عليه الحال على المستوى الدولى، وفقًا للبحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review.

د - توضح نتائج التحليل على المستوى المحلى بالمقارنة بالمستوى الدولى أن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الضريبية (محاسبة الزكاة والضرائب) محليًا لم تختلف كثيرًا، حيث تحتل البحوث المحاسبية فى هذا المجال المركز الخامس من حيث الأهمية النسبية على المستوى الدولى. وتمثل البحوث المحاسبية فى هذا المجال نسبة (٥،٦ ٪) من إجمالى البحوث المنشورة دوليًا خلال فترة الدراسة، فى حين تمثل هذه النسبة (٤٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المحلية المنشورة خلال فترة الدراسة. وتحتل البحوث المحاسبية المنشورة فى مجال محاسبة الزكاة والضرائب محليًا الترتيب السادس من حيث التكرار والأهمية النسبية للبحوث المحاسبية المنشورة فى المجالات المحاسبية الأخرى.

هـ - توضح نتائج هذا التحليل المقارن أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية قد شكلت (١٠٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة محليًا خلال فترة الدراسة، وقد احتلت هذه البحوث.المركز الخامس من حيث التكرار والأهمية النسبية. فى حين أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية لم تشكل أهمية تذكر بالنسبة للبحوث المحاسبية المنشورة فى مجلة The Accounting Review فى هذا المجال، وهو ما يعنى عدم وجود أهمية نسبية للبحوث المحاسبية فى هذا المجال ضمن البحوث المنشورة فى هذه المجلة*.

* وهذا كما ذكرنا سابقًا لوجود دوريات علمية متخصصة على المستوى الدولى فى مجال المحاسبة الحكومية.

الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة محليًا ودوليًا خلال فترتى الثمانينيات والتسعينيات:

يحاول هذا القسم من الدراسة تحليل الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة التى تناولها هذا البحث على كل من المستوى المحلى بالمملكة العربية السعودية، وعلى المستوى الدولى، وفقًا للبحوث المحاسبية المنشورة فى مجلة The Accounting Review. ويتحدد الهدف الرئيسى لهذا التحليل فى توضيح مدى ثبات أو تغير الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية فى المجالات المختلفة للفكر المحاسبى خلال كل من فترة الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٩م) وفترة التسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠)، وسوف نوضح ذلك فيما يلى:

الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة فى المجلات العلمية الصادرة عن الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة العربية السعودية خلال عقدى الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٩م)، والتسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠م):

يهتم هذا الجزء من الدراسة بتحليل الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية بالمملكة العربية السعودية فى مجالات المعرفة المحاسبية المختلفة، كما سبق أن حددناها فى إطار هده الدراسة، بهدف معرفة مدى ثبات أو تغير الاتجاهات البحثية الرئيسية بالمملكة خلال كل من عقدى الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضى. وقد اشتملت فترة الثمانينيات على (٩٣) بحثًا فى المجالات المحاسبية المختلفة، فى حين أن فترة التسعينيات قد اشتملت على (٦١) بحثًا، موزعة على المجالات المحاسبية الرئيسية. وقد تم تحليل نتائج هذا الجزء من الدراسة وفقًا لتصنيف المجالات المحاسبية الرئيسية فى كل من هاتين الفترتين، ووفقًا للتوزيع الذى سبق اتباعه فى فترة الدراسة بأكملها (١٩٨٠-٢٠٠٠م). ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج هذا التحليل على النحو التالى:

جدول رقم (٥)

التوزيع النسبى للبحوث المحاسبية المنشورة بالمملكة العربية السعودية وفقًا لمجالات المعرفة المحاسبية خلال عقدى الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٩م)، والتسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠م)

مجال البحث	عدد الأبحاث		النسبة إلى الإجمالى ٪		الوسط الحسابى		الانحراف المعيارى	
	٨٠–٨٩	٩٠–٢٠٠٠	٨٠–٨٩	٩٠–٢٠٠٠	٨٠–٨٩	٩٠–٢٠٠٠	٨٠–٨٩	٩٠–٢٠٠٠
المحاسبة الإدارية والتكاليف	٢٤	١٤	٢٥,٨	٢٣	٢,٤٠	١,٢٧	١,٤٣	١,١٠
المحاسبة المالية	١٨	٢٠	١٩,٣	٣٢,٨	١,٩٠	١,٨٢	١,٦٦	١,٧٨
مجالات محاسبية أخرى	٢٢	١٢	٢٣,٧	١٩,٧	٢,٢٠	١,٠٩	١,٩٣	١,٢٢
المراجعة	١٤	٨	١٥,٠	١٣,١	١,٤٠	٠,٧٣	٠,٩٧	١,٠١
المحاسبة الحكومية	١٠	٦	١٠,٨	٩,٨	١,٠٠	٠,٥٥	٠,٩٤	٠,٦٩
محاسبة الزكاة والضرائب	٥	١	٥,٤	١,٦	٠,٠٥	٠,٠٩	٠,٥٣	٠,٣٠
الإجمالى	٩٣	٦١	١٠٠	٪١٠٠	٩,٣٠	٥,٥٥		

ومن دراسة الإحصاءات الموضحة بالجدول رقم (٥) يتضح ما يلى:

١ - لقد احتل مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف المركز الأول من حيث الأهمية النسبية خلال عقد الثمانينيات ١٩٨٠-١٩٨٩م، بنسبة قدرها (٢٥,٨٪) من إجمالى البحوث المحاسبية وعددها (٩٣) بحثًا خلال هذه الفترة، وبمتوسط سنوى (٢,٤) بحثًا، بانحراف معيارى مرتفع نسبيًا قيمته (١,٤٣). ولكن من الملاحظ أن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى هذا المجال قد انخفضت إلى المرتبة الثانية خلال عقد التسعينيات ١٩٩٠-٢٠٠٠م. فقد انخفض عدد البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف من (٢٤) بحثًا خلال عقد الثمانينيات إلى (١٤) بحثًا خلال عقد التسعينيات. كما يلاحظ أن المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية فى هذا المجال قد انخفض من (٢,٤) بحثًا إلى (١,٢٧) بحثًا سنويًا خلال فترة التسعينيات. كما كانت

قيمة الانحراف المعيارى مرتفعة نسبيًا (١,١)، مما يوضح زيادة تشتت هذه الأبحاث نسبيًا حول وسطها الحسابى خلال فترة عقد التسعينيات، وهو ما يعنى أن المتوسط الحسابى لهذه العينة من البحوث لا يعد ممثلاً جيدًا لمتوسط مجتمع هذه البحوث.

٢ - توضح نتائج التحليل بالجدول رقم (٥)، أن مجال المحاسبة المالية قد احتل المركز الثانى من حيث الأهمية النسبية لهذه البحوث بالنسبة لإجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٨٩م. وقد بلغ عدد هذه البحوث المنشورة بالمملكة خلال تلك الفترة (١٨) بحثًا، كما بلغ المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية فى هذا المجال (١,٩) بحثًا، وبلغ الانحراف المعيارى لها قيمة منخفضة بلغت (١,٦٦) خلال فترة الثمانينيات. ولكن من الملاحظ أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية قد احتلت المركز الأول من حيث الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية خلال عقد التسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠م). فقد بلغ عدد هذه البحوث (٢٠) بحثًا، بنسبة (٣٢,٨٪) من جملة البحوث المحاسبية المنشورة خلال تلك الفترة، إلا أن المتوسط السنوى لهذه البحوث خلال عقد التسعينيات قد بلغ (١,٨٢) بحثًا، وذلك لخلو بعض السنوات ١٩٩٣-١٩٩٥م، من البحوث المحاسبية فى هذا المجال. وكانت قيمة الانحراف المعيارى لهذه البحوث خلال عقد التسعينيات (١,٧٨)، وهى قيمة مرتفعة نسبيًا بالمقارنة بالمتوسط السنوى لهذه الأبحاث، مما يدل على تزايد درجة تشتت هذه البحوث حول وسطها الحسابى خلال تلك الفترة.

٣ - بالنسبة للبحوث المحاسبية المشار إليها بمجالات أخرى، كما سبق أن أشرنا، فقد احتلت المركز الثانى فى فترة الثمانينيات وبلغ عددها (٢٢) بحثًا، بنسبة (٢٣,٧٪) من إجمالى البحوث المحاسبية خلال تلك الفترة، وبلغ متوسطها السنوى (٢,٢) بحثًا، بانحراف معيارى قيمته مرتفعة نسبيًا (١,٩٣). فى حين أن البحوث المحاسبية فى هذا المجال خلال فترة التسعينيات قد

انخفضت أهميتها النسبية إلى المركز الثالث، بعدد (١٢) بحثًا، بلغت نسبتها (١٩,٧) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة بالملكة خلال تلك الفترة، بمتوسط (١,١) بحثًا سنويًا، ودرجة انحراف معيارى مرتفعة نسبيًا (١,٢٢) خلال تلك الفترة. ويرجع ذلك إلى تركز العدد الأكبر من هذه الأبحاث خلال عامى ١٩٩٩ م، و ٢٠٠٠ م، فى حين أن السنوات الأخرى خلال عقد التسعينيات لم تشهد إلا بحثًا واحدًا سنويًا، كما خلت بعض السنوات من البحوث المحاسبية فى هذا المجال.

٤ - توضح نتائج التحليل بالجدول رقم (٥)، أن البحوث المحاسبية فى مجال المراجعة لم تشهد تغيرًا فى أهميتها النسبية فى المركز الرابع، سواء فى فترة التسعينيات بالمقارنة بفترة الثمانينيات، أو بالنسبة لهذا التحليل الفترى بالمقارنة بالتحليل على المستوى الكلى لفترة الدراسة (١٩٨٠-٢٠٠٠م). ولكن من الملاحظ أن عدد البحوث المنشورة فى هذا المجال قد انخفض من (١٤) بحثًا فى فترة الثمانينيات نسبتها (١٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة فى خلال هذه الفترة، إلى (٨) بحوث خلال فترة التسعينيات، نسبتها (١٣,١٪) من جملة الأبحاث المنشورة خلال عقد التسعينيات . كما يلاحظ أن المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية فى هذا المجال قد انخفض أيضًا من (١,٤) بحثًا سنويًا، بانحراف معيارى قيمته تعد مرتفعة نسبيًا (٠,٩٧)، بالمقارنة بقيمة متوسطها الحسابى لهذه البحوث خلال فترة الثمانينيات، إلى (٠,٧٣) بحثًا سنويًا، وبانحراف معيارى قيمته (١,٠١)، وتعد مرتفعة نسبيًا أيضًا خلال فترة التسعينيات. ويرجع ذلك إلى أن فترة التسعينيات لم تشهد نشر بحوث محاسبية فى مجال المراجعة خلال فترة (٦) سنوات، كما يتضح من الجدول رقم (١).

٥ - إن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية لم تشهد تغيرًا فى أهميتها النسبية خلال كل من فترة الثمانينيات وفترة التسعينيات، حيث احتلت المركز الخامس، ضمن البحوث المحاسبية المنشورة فى المجالات

المحاسبية الأخرى. كما لم تختلف الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى هذا المجال، عن نتائج التحليل على المستوى الكلى للدراسة (١٩٨٠-٢٠٠٠م).
ومن الجدير بالذكر أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية قد انخفض عددها من (١٠) أبحاث، شكلت (١٠,٨٪) من إجمالى البحوث المنشورة فى فترة الثمانينيات إلى (٦) أبحاث، بنسبة (٩,٨٪) من جملة الأبحاث المنشورة خلال فترة التسعينيات. كما انخفض المتوسط السنوى لهذه البحوث من بحث واحد سنويًا خلال فترة عقد الثمانينيات، بانحراف معيارى قيمته (٠,٩٤) وهى قيمة مرتفعة نسبيًا (مقارنة بقيمة المتوسط الحسابى لهذه البحوث) خلال تلك الفترة، إلى متوسط (٠,٥٥) بحثًا سنويًا، بانحراف معيارى قيمته (٠,٦٩)، وتعد مرتفعة أيضًا خلال فترة التسعينيات. ويرجع ذلك إلى أنه بالرغم من ظهور (٦) بحوث فقط فى هذا المجال خلال فترة التسعينيات، إلا أنها تم نشرها فى خمس سنوات فقط خلال تلك الفترة.

٦ - لم تشهد البحوث المحاسبية فى مجال الزكاة والضرائب تغيرًا فى أهميتها النسبية، حيث احتلت الترتيب السادس والأخير فى كل من فترة الثمانينيات، وفترة التسعينيات، كما لم يتغير هذا المركز فى التحليل الفترى عنه فى التحليل على المستوى الكلى لفترة الدراسة. ومن الملاحظ أن عدد البحوث المحاسبية فى مجال الزكاة والضرائب قد بلغ خمسة بحوث خلال فترة الثمانينيات، شكلت نسبة (٥,٤٪) من إجمالى البحوث المحاسبية فى تلك الفترة، بمتوسط سنوى (٠,٥) بحثًا، ودرجة انحراف معيارى (٠,٥٣) وهى تعتبر درجة مرتفعة نسبيًا بالمقارنة بالوسط الحسابى لمجال محاسبة الزكاة والضرائب خلال تلك الفترة. فى حين أن عدد البحوث المحاسبية فى هذا المجال يتمثل فى بحث واحد خلال فترة التسعينيات نشر فى عام ١٩٩٢م، فى حين خلت باقى سنوات هذه الفترة من البحوث المحاسبية فى هذا المجال، ولذلك فإن المتوسط السنوى لهذه البحوث قد بلغ (٠,٠٩) وهو يعتبر

منخفضًا نسبيًا، فى هذا المجال، كما أن درجة الانحراف المعيارى (٠,٣٠) تعد مرتفعة نسبيًا بالمقارنة بالمتوسط السنوى لهذه الأبحاث خلال فترة عقد التسعينيات. وهو الأمر الذى قد يشير إلى ضعف اهتمام مجتمع الباحثين بالمملكة بالبحوث المحاسبية فى مجال محاسبة الزكاة والضرائب خلال فترة عقد التسعينيات من القرن الماضى.

واستنادًا إلى ما تقدم، نجد أن عدد البحوث المحاسبية فى مجالات الفكر المحاسبى المختلفة والتى تم نشرها بالمجلات العلمية التى تصدرها الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة قد تناقص من (٩٣) بحثًا فى فترة الثمانينيات إلى (٦١) بحثًا خلال فترة التسعينيات، بنسبة تصل إلى (٣٤,٤٪) من إجمالى الأبحاث المنشورة فى خلال عقد الثمانينيات. كما انخفض المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية المنشورة بالمملكة من (٩,٣) بحثًا سنويًا خلال فترة الثمانينيات إلى متوسط (٥,٥٥) بحثًا سنويًا خلال فترة التسعينيات. وهو الأمر الذى يثير تساؤلات عديدة، منها ما يلى: هل التطور الكبير فى تقنية المعلومات، ودخول خدمة الإنترنت إلى جميع مراكز البحث العلمى والجامعات والمعاهد العليا المتخصصة لم يؤثر إيجابيًا على زيادة عدد البحوث المحاسبية المنشورة بالمملكة خلال عقد التسعينيات؟ هل هناك تشدد من قبل لجان تحكيم البحوث المحاسبية المقدمة للنشر بالمجلات العلمية فى الجامعات والمعاهد العلمية المتخصصة بالمملكة خلال تلك الفترة؟ أم هل تم نشر معظم البحوث المحاسبية المقدمة من الباحثين خارج المملكة خلال عقد التسعينيات؟ وأخيرًا هل هناك تباطؤ من قبل الباحثين فى الفكر المحاسبى فى نشر أبحاثهم فى المجلات المحاسبية المختلفة خلال عقد التسعينيات؟ إن هذه الأسئلة ومثلها تعد فى غاية الأهمية وتحتاج إلى إجابات علمية ودقيقة، وهو أمر خارج نطاق هذه الدراسة، وقد تعد موضوعًا لأبحاث أخرى لاحقة.

الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة فى مجلة The Accounting Review خلال كل من الفترة (١٩٨٠-١٩٨٩م) والفترة (١٩٩٠-٢٠٠٠م):

وتحقيقًا للتسلسل المنطقى فى هذه الدراسة للمقارنة بين الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة محليًا بالمملكة، وتلك المنشورة دوليًا كما توضحها الأبحاث المنشورة بمجلة The Accounting Review، فإن هذا الجزء من الدراسة سوف يهتم بتحليل الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة دوليًا فى مجلة The Accounting Review، وبنفس أسلوب التحليل العلمى الذى اتبع فى البند السابق ووضح بالجدول رقم (٥) السابق. وقد تم تحليل نتائج الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية المنشورة دوليًا خلال كل من عقدى الثمانينيات والتسعينيات، فى هذا الجزء من الدراسة، باستخدام نفس التصنيف للمجالات المحاسبية المختلفة، كما تم تحديده فى التحليل على مستوى فترة الدراسة ككل (١٩٨٠-٢٠٠٠م). ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل فى هذا الجزء من الدراسة.

وتوضح بيانات الجدول رقم (٦) أن عدد الأبحاث المحاسبية التى تم نشرها فى مجلة The Accounting Review خلال عقد الثمانينيات قد بلغ (٣٣٣) بحثًا، فى حين أن عدد هذه الأبحاث قد بلغ (٢٨٨) بحثًا خلال عقد التسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠م)❖. كما توضح إحصاءات التحليل لهذه البحوث المحاسبية خلال كل من فترة الثمانينيات وفترة التسعينيات أن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى معظم مجالات المعرفة المحاسبية، كما يوضحها الجدول رقم (٦) لم تتغير فى فترة التسعينيات عنها فى فترة الثمانينيات، كما لم تختلف هذه الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى كل مجال من هذه المجالات فى التحليل الفترى عنه فى التحليل على مستوى الفترة الكلية للبحوث (١٩٨٠-٢٠٠٠م). ولكنه من الملاحظ

❖ لقد تم إهمال البحوث فى مجال المحاسبة الحكومية (بحث واحد فقط) فى هذا الجزء من الدراسة، كما سيتضح لاحقًا.

أن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف قد ارتفعت من المركز الرابع فى عقد الثمانينيات إلى المركز الثالث خلال فترة التسعينيات، وهو الأمر الذى ترتب عليه انخفاض الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى مجال الفروع المحاسبية الأخرى من المركز الثالث خلال فترة الثمانينيات إلى المركز الرابع خلال فترة التسعينيات.

جدول رقم (٦)

التوزيع النسبى للبحوث المحاسبية المنشورة دولياً فى مجلة The Accounting Review خلال عقد الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٩م)، وعقد التسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠م)

مجال البحث	عدد الأبحاث		النسبة إلى الإجمالى ٪		الوسط الحسابى		الانحراف المعيارى	
	٨٠-٨٩	٩٠-٢٠٠٠	٨٠-٨٩	٩٠-٢٠٠٠	٨٠-٨٩	٩٠-٢٠٠٠	٨٠-٨٩	٩٠-٢٠٠٠
المحاسبة المالية	١٠٠	١٠٢	٣٠،٠	٣٥،٤	١٠،٠	٩،٢٧	٣،٢٧	٢،٨٠
المراجعة	٨٤	٨٤	٢٥،٣	٢٩،٢	٨،٤٠	٧،٦٤	٢،٨٠	٣،٣٨
أخرى	٧٨	٣١	٢٣،٤	١٠،٧	٧،٨٠	٢،٧٢	٤،٦٦	٢،٩٣
المحاسبة الإدارية والتكاليف	٥٩	٤٨	١٧،٧	١٦،٧	٥،٩٠	٤،٣٦	٢،٥١	٢،٢٩
محاسبة والضرائب	١٢	٢٣	٣،٦	٨،٠	١،٢٠	٢،٠٩	٠،٩٢	١،٢٢
الإجمالى	٣٣٣	٢٨٨	٪١٠٠	٪١٠٠	٣٣،٣٠	٢٦،١٨		

ومن دراسة نتائج التحليل الإحصائى بالجدول رقم (٦) يتضح ما يلى:

١ - أن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية لم تتغير فى فترة التسعينيات عنها فى فترة الثمانينيات، حيث احتلت المركز الأول بالمقارنة بالبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية الأخرى خلال كل من هاتين الفترتين. ولكنه من الملاحظ أن عدد البحوث المحاسبية فى فترة التسعينيات قد ارتفع عن نظيره فى خلال فترة الثمانينيات. فقد وصل

عدد البحوث المنشورة فى مجال المحاسبة المالية (١٠٢) بحث، تمثل (٣٥,٤٪) من إجمالى البحوث المنشورة فى المجالات المحاسبية الأخرى خلال تلك الفترة، فى حين أن عدد البحوث المحاسبية فى هذا المجال خلال فترة الثمانينيات كان (١٠٠) بحث تمثل (٣٠٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال فترة الثمانينيات (١٩٨٠- ١٩٨٩). ومن الملاحظ أن المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية لم يشهد تغيرًا ملحوظًا خلال فترة التسعينيات عنه فى فترة الثمانينيات، حيث بلغ هذا المتوسط (٩,٢٧) سنويًا خلال فترة التسعينيات، ودرجة انحراف معيارى منخفضة نسبيًا قدرها (٢,٨٠)، خلال فترة الثمانينيات كما بلغ المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية (١٠) بحوث، بدرجة انحراف معيارى منخفضة قدرها (٣,٢٧)، وهو الأمر الذى يشير إلى أن هناك ثباتًا نسبيًا فى نشر هذه البحوث خلال فترة الدراسة.

٢ - أن البحوث المحاسبية فى مجال المراجعة لم يتغير عددها فى فترة التسعينيات عنه فى فترة الثمانينيات، حيث بلغ عددها (٤٨) بحثًا فى كلتا الفترتين. و لكن يلاحظ أن نسبة هذه البحوث إلى إجمالى البحوث المنشورة فى المجالات المحاسبية المختلفة خلال فترة الثمانينيات قد بلغ (٢٥,٣٪)، فى حين وصلت هذه النسبة إلى (٢٩,٢٪) من إجمالى البحوث المنشورة فى فترة التسعينيات. كما وصل المتوسط السنوى لهذه البحوث فى فترة الثمانينيات (٨,٤٠) بحثًا، ودرجة انحراف معيارى منخفضة قدرها (٢,٨)، فى حين وصل المتوسط السنوى لهذه البحوث خلال فترة التسعينيات (٧,٦٤) بحثًا، ودرجة انحراف معيارى منخفضة قدرها (٣,٣٨) وعليه يمكن القول إن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى مجال المراجعة لم تتغير (المركز الثانى) خلال فترة الدراسة، كما أن هناك ثباتًا نسبيًا فى الاتجاهات البحثية الدولية فى هذا المجال.

٣ - توضح نتائج التحليل الإحصائى بالجدول رقم (٦)، أن البحوث المحاسبية فى

مجال نظم المعلومات المحاسبية، والمحاسبة الاجتماعية، والجوانب السلوكية للمحاسبة، وتاريخ المحاسبة، والتى أطلق عليها مجالات محاسبية أخرى، قد انخفضت أهميتها النسبية من المركز الثالث فى فترة الثمانينيات إلى المركز الرابع فى فترة التسعينيات، كما سبق أشرنا. فقد بلغ عدد البحوث فى هذا المجال (٧٨) بحثًا خلال فترة الثمانينيات، بنسبة (٢٣,٤٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة فى خلال هذه الفترة، فى حين انخفض عدد البحوث المحاسبية فى هذا المجال إلى (٣١) بحثًا بنسبة (١٠,٧٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال فترة التسعينيات. وقد بلغ المتوسط السنوى للبحوث المنشورة فى هذا المجال (٧,٨) بحثًا خلال فترة الثمانينيات، ودرجة انحراف معيارى منخفضة بلغت (٤,٦٦)، فى حين انخفض هذا المتوسط إلى (٢,٧٢) بحثًا خلال فترة التسعينيات، ولكن بدرجة انحراف معيارى منخفضة بلغت (٢,٩٣) وعليه يمكن القول إنه بالرغم من الانخفاض فى الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى هذا المجال خلال فترة التسعينيات عنها فى فترة الثمانينيات، إلا أن هناك ثباتًا نسبيًا فى نشر هذه البحوث على المستوى الدولى خلال فترة الدراسة.

٤ - إن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف قد ارتفعت من المركز الرابع فى خلال فترة الثمانينيات إلى المركز الثالث فى خلال عقد التسعينيات، ولكن بالرغم من هذه النتيجة، فمن الملاحظ أن عدد البحوث المحاسبية المنشورة فى هذا المجال قد انخفض من (٥٩) بحثًا خلال فترة الثمانينيات إلى عدد (٤٨) بحثًا خلال عقد التسعينيات، فى حين لم يحدث انخفاض ملحوظ فى نسبة البحوث المحاسبية المنشورة فى هذا المجال إلى إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة فى كل فترة من هاتين الفترتين، فقد بلغت هذه النسبة (١٧,٧٪) فى فترة الثمانينيات، كما كانت (١٦,٧٪) من إجمالى البحوث المنشورة خلال فترة التسعينيات. كما يلاحظ أن المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية المنشورة

على المستوى الدولى خلال فترة الثمانينيات قد بلغ (٥,٩) بحثًا، بانحراف معيارى قيمته منخفضة (٢,٥١)، فى حين بلغ المتوسط السنوى لهذه البحوث خلال فترة التسعينيات (٤,٣٦) بحثًا، ولكن بانحراف معيارى قيمته مرتفعة نسبيًا (٢,٢٩). وتشير هذه النتيجة إلى أن انخفاض عدد البحوث المنشورة فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف فى فترة التسعينيات عنه فى فترة الثمانينيات قد صاحبه ارتفاع فى درجة تشتت هذه البحوث حول متوسطها السنوى فى خلال فترة التسعينيات عنه فى فترة الثمانينيات. كذلك ليس هناك ثبات نسبى فى الاتجاهات البحثية فى هذا المجال خلال الفترة الكاملة للدراسة.

٥ - توضح النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٦)، أن الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى مجال محاسبة الضرائب لم تتغير خلال فترة التسعينيات عنها خلال فترة الثمانينيات. ولكن من الملاحظ أن عدد البحوث المنشورة فى هذا المجال قد زادت من (١٢) بحثًا، بنسبة (٣,٦٪) من إجمالى البحوث المنشورة فى خلال فترة الثمانينيات، إلى (٢٣) بحثًا، بنسبة (٨٪) من إجمالى البحوث المنشورة خلال فترة التسعينيات. وقد بلغ المتوسط السنوى للبحوث المحاسبية المنشورة فى هذا المجال خلال عقد الثمانينيات (١,٢) بحثًا، بدرجة انحراف معيارى منخفضة نسبيًا قدرها (٠,٩٢)، كما بلغ هذا المتوسط (٢,١) بحثًا خلال فترة التسعينيات، وبدرجة انحراف معيارى منخفض نسبيًا أيضًا بلغت (١,٢٢). وعليه فإن هذه النتائج تشير إلى أن هناك زيادة فى عدد البحوث المنشورة فى مجال محاسبة الضرائب خلال فترة الدراسة، كذلك فإن هناك ثباتًا نسبيًا فى الاتجاهات البحثية فى هذا المجال خلال فترة الدراسة.

ومن الجدير بالذكر أنه قد تم إهمال البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية فى هذا البند من الدراسة ضمن البحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review، حيث إن عدد هذه البحوث يبلغ بحثًا واحدًا

فى عام ١٩٩٢م، خلال فترة الدراسة، وبالتالى فإن التحليل الإحصائى للمشاهدات الفعلية لعدد البحوث المحاسبية فى هذا المجال ليس له أهمية تذكر، كما سبق الذكر. كما تجدر الإشارة إلى أن إجمالى عدد البحوث المنشورة على المستوى الدولى، وفقًا للبحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review، قد انخفض من (٣٣٣) بحثًا خلال فترة الثمانينيات إلى (٢٨٨) بحثًا خلال فترة التسعينيات، وقد شكلت نسبة الانخفاض هذه نحو (٣,٥٪) من إجمالى البحوث المنشورة خلال عقد الثمانينيات.

اختبارات الفروض، وتحليل النتائج:

إن أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة، كما سبق الذكر، هو تحديد مدى التشابه بين الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية المنشورة على المستوى المحلى وتلك البحوث المنشورة على المستوى الدولى، خلال فترة الدراسة (١٩٨٠-٢٠٠٠م). كذلك تحديد مدى التغير فى الاتجاهات الرئيسية لهذه البحوث خلال فترة التسعينيات عنه فى فترة الثمانينيات.

وسوف نحاول فى هذا القسم من الدراسة اختبار مدى المعنوية الإحصائية للفروق بين المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى كل مجال من المجالات المحاسبية على المستوى المحلى بالمملكة والمتوسط العام لهذه البحوث فى كل مجال من تلك المجالات على المستوى الدولى خلال فترة الدراسة. ولتحقيق ذلك سوف يتم إعادة صياغة فروض هذه الدراسة فى صورة إحصائية على النحو التالى:

الفرض الأول: H1

تم صياغة الفرض الأول كما يلى :

"يتوقع أن يكون هناك تشابه فى الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على المستوى المحلى وتلك الاتجاهات على المستوى الدولى خلال فترة الدراسة".

ويستند اختبار هذا الفرض إلى وجود العديد من العوامل ذات التأثير المشترك على الاتجاهات الرئيسية لكل من البحوث المحاسبية المنشورة محليًا، وتلك المنشورة دوليًا فى مجالات المعرفة المحاسبية المختلفة خلال فترة الدراسة، كما سبق أن أشرنا .

ولاختبار ما إذا كان الفرق بين متوسطى العينتين معنويًا أم لا؛ يتعين صياغة ما يسمى بفرض العدم (H0) Null Hypothesis، والفرض البديل Alternative Hypothesis (H1) ويعنى فرض العدم، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط العام المقدر (U1) من بيانات العينة الأولى، وبين المتوسط العام المقدر (U2) من بيانات العينة الثانية. أما الفرض البديل، فيعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط العام المقدر (U1) من بيانات العينة الأولى، وبين المتوسط العام المقدر (U2) من مشاهدات فى الأصل العينة الثانية. فإذا اتضح لنا من اختبار فرض العدم أنه صحيح، نرفض الفرض البديل، أى نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط العام المقدر لكل من العينتين. ولكن إذا اتضح لنا من اختبار فرض العدم أنه فرض خاطئ، فإننا نرفضه، ونقبل الفرض البديل، أى نقبل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط العام المقدر للعينة الأولى (U1)، والمتوسط العام المقدر للعينة الثانية (U2)، (عطية، ١٩٩٨).

وترتيبًا على ما تقدم يمكن صياغة كيفية اختبار الفرض الأول (H1)، فى هذه الدراسة كما يلى:

فرض العدم: **H0 1: U1 - U2 = 0**

الفرض البديل: **H1 1: U1 - U2 # 0**

حيث:

U1= المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى كل مجال من مجالات الفكر المحاسبى على المستوى المحلى.

U2= المتوسط العام للبحوث المحاسبية في كل مجال من مجالات الفكر المحاسبى على المستوى الدولى.

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال ثلاثة اختبارات، هى: اختبار الخطأ المعيارى، واختبار "z"، وكذلك اختبار "t". ويعد اختبار "t" من أفضل الصيغ لاختبار ما إذا كان الفرق بين متوسطى العينتين محل الدراسة مختلفًا معنويًا أم لا، وخاصة فى العينات صغيرة الحجم. ويستخدم اختبار "t" عندما يكون تباين المجتمع مجهولاً، وحجم العينة صغيرًا (أقل من ٣٠ مشاهدة)❖.

ولقد تم إجراء اختبار المعنوية "t" على البيانات الخاصة بالبحوث المحاسبية فى كل مجال من مجالات الفكر المحاسبى، كما سبق تحديدها، محليًا بالمملكة، ومقارنته بالمجال المناظر على المستوى الدولى، وفقًا للبحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review، وذلك خلال الفترة الكلية للدراسة (١٩٨٠-٢٠٠٠م). وتجدر الإشارة إلى أنه نظرًا لاختلاف عدد البحوث المكونة لعينة البحوث الدولية عن عدد البحوث المكونة لعينة البحوث المنشورة محليًا خلال فترة الدراسة، فقد تم تعديل البيانات المطلقة الخاصة بعدد البحوث فى كل مجال من المجالات المحاسبية محل الدراسة إلى نسبة هذه البحوث إلى إجمالى البحوث المنشورة فى كل مجال فى كل عام من أعوام فترة الدراسة. ويوضح

❖ إن هذا الاختبار مصمم على أساس درجات حرية معينة (n - k)، ومستوى معنوية محدد (٠,٠٥، أو ٠,٠٢٥ أو ٠,٠١). حيث درجات الحرية = حجم العينة (n) - عدد المعلمات المقدرة (k). ولإجراء هذا الاختبار نقوم بحساب (t*) من بيانات العينتين محل الدراسة، ثم نقوم بالبحث عن قيمة "t" الجدولية فى الجداول الإحصائية المصممة لتوزيع "t" عند مستوى معنوية معين، ودرجات حرية معينة. فإذا كانت (t*) المحسوبة <(t) الجدولية، فنقبل فرض العدم (H0) ونرفض الفرض البديل (H1)، وتكون الفروق بين متوسطى العينتين محل الدراسة غير معنوية إحصائيًا. أما إذا كانت (t*) المحسوبة >(t) الجدولية، فنرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، وتكون الفروق بين متوسطى العينتين لها معنوية إحصائية، وهنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل (عطية، ١٩٩٨).

الجدول رقم (٧) التوزيع التكرارى للبحوث المحاسبية المنشورة فى المجالات العلمية الصادرة عن الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠م) فى شكل نسب من إجمالى عدد البحوث المنشورة فى كل عام وفى كل مجال من المجالات المحاسبية المختلفة. كما يوضح الجدول رقم (٨) التوزيع التكرارى للبحوث المحاسبية المنشورة فى مجلة The Accounting Review، خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠م)، فى شكل نسب من إجمالى عدد البحوث المنشورة فى كل عام وفى كل مجال من المجالات المحاسبية المختلفة.

وقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائى Minitab لإجراء اختبار "t" الإحصائى للفرق بين متوسطى العينتين محل الدراسة خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠م) عند مستوى معنوية (٥٪)، وبمقارنة قيمة "t*" المحسوبة بقيمة "t" الجدولية عند مستوى معنوية (٥ ٪)، ودرجات حرية (n-k) [نتائج هذا التحليل الإحصائى موضحة بالملحق رقم (١)] اتضح ما يلى❖:

١ - لقد تم رفض فرض العدم (H0) وقبول الفرض البديل (H1)، حيث كانت قيمة "t*" المحسوبة أكبر من قيمة "t" الجدولية عند مستوى معنوية (٥٪) ودرجات حرية (١٩) فى المجالات المحاسبية التالية: المحاسبة الإدارية والتكاليف (t* = 2.08)، والمحاسبة المالية (t* = 2.21)، والمحاسبة الحكومية (t* = 3.53). وهو الأمر الذى يعنى أن الفروق بين متوسطى البحوث المحاسبية فى هذه المجالات المحاسبية محليًا ودوليًا، تختلف جوهريًا عن الصفر، وأن هناك احتمالاً قدره (٩٥٪) أن يكون قرار رفض فرض العدم قرارًا صحيحًا.

❖ إن قيمة "t" الجدولية عند مستوى معنوية (٥٪)، ودرجة حرية (n-k =١٩) هى ٢,٠٨٦ (الجدول الإحصائى لتوزيع "t").

٢ – أما بالنسبة للبحوث المحاسبية فى مجال المراجعة ($t^* = -1.71$)، ومحاسبة الزكاة والضرائب ($t^* = 1.79$)، وفى مجال البحوث المحاسبية الأخرى ($t^* = 1.25$) فقد تم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل عند مستوى معنوية (٥٪)، وذلك لأن قيمة "t*" المحسوبة كانت أقل من قيمة "t" الجدولية عند مستوى معنوية (٥٪)، وهو ما يعنى أن الفروق بين المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى هذه المجالات محليًا ودوليًا، لا يختلف جوهريًا عن الصفر باحتمال قدره (٩٥٪).

وعليه يتضح أن نتائج اختبار "t" الإحصائى للأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة، محليًا ودوليًا، خلال الفترة (١٩٨٠–٢٠٠٠م)، تتفق إلى حد كبير مع نتائج الدراسة التحليلية والدراسة المقارنة لهذه البحوث فى تلك المجالات المحاسبية محليًا ودوليًا خلال نفس الفترة، كما اتضح فى البند السابق. فقد سبق أن بيّنا أن هناك اختلافًا فى الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة، محليًا ودوليًا خلال فترة الدراسة. كما توضح نتائج هذا الاختبار أن الفروق بين المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى بعض المجالات المحاسبية، مثل المراجعة، والمحاسبة الحكومية، وكذلك مجال البحوث المحاسبية الأخرى، لا تختلف جوهريًا عن الصفر، وبدرجة ثقة قدرها (٩٥٪).

جدول رقم (٧)

التوزيع التكراري للبحوث المحاسبية المنشورة فى المجالات العلمية الصادرة عن الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠م)، فى شكل نسب من إجمالى البحوث المنشورة سنوياً فى كل مجال من المجالات المحاسبية المختلفة

العام	المحاسبة المالية ٪	المحاسبة الإدارية والتكاليف ٪	المراجعة ٪	محاسبة الزكاة والضريبة ٪	المحاسبة الحكومية ٪	مجالات محاسبية أخرى ٪	الإجمالى ٪
١٩٨٠	٢٢,٢٢٢	٢٢,٢٢٢	٥,٥٥٦	٥,٥٥٦	١١,١١١	٣٣,٣٣٣	١٠٠
١٩٨١	١٤,٢٨٦	٣٥,٧١٤	٢١,٤٢٩	٠,٠٠٠	٧,١٤٢	٢١,٤٢٩	١٠٠
١٩٨٢	١٣,٣٣٣	٢٠,٠٠٠	١٣,٣٣٣	٦,٦٦٨	١٣,٣٣٣	٣٣,٣٣٣	١٠٠
١٩٨٣	٣٠,٧٦٩	٢٣,٠٧٧	٧,٦٩٢	٧,٦٩٢	١٥,٣٨٥	١٥,٣٨٥	١٠٠
١٩٨٤	٠,٠٠٠	٢٥,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	٢٥,٠٠٠	١٠٠
١٩٨٥	٠,٠٠٠	٢٥,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٥,٠٠٠	١٠٠
١٩٨٦	٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٨٧	٣٣,٣٣٣	٣٣,٣٣٣	٠,٠٠٠	١٦,٦٦٧	٠,٠٠٠	١٦,٦٦٧	١٠٠
١٩٨٨	١٤,٢٨٦	١٤,٢٨٦	٢٨,٥٧١	٠,٠٠٠	١٤,٢٨٦	٢٨,٥٧١	١٠٠
١٩٨٩	٤٢,٨٥٧	١٤,٢٨٦	٢٨,٥٧١	١٤,٢٨٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٠	٧٥,٠٠٠	١٢,٥٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠٠	١٢,٥٠٠	١٠٠
١٩٩١	٤٢,٨٥٧	٢٨,٥٧١	١٤,٢٨٦	٠,٠٠	١٤,٢٨٦	٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٢	١٦,٦٦٧	٥٠,٠٠٠	١٦,٦٦٦	١٦,٦٦٧	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٦,٦٦٧	٣٣,٣٣٣	١٠٠
١٩٩٤	٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٦	٥٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٥,٠٠٠	٢٥,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٧	٢٥,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٥,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٨	٤٢,٨٥٧	٤٢,٨٥٧	١٤,٢٨٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٩	٢٢,٢٢٢	١١,١١١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٢,٢٢٢	٤٤,٤٤٥	١٠٠
٢٠٠٠	٣٣,٣٣٣	١٦,٦٦٧	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٦,٦٦٧	٣٣,٣٣٣	١٠٠
الإجمالى ٪	٢٤,٦٧٥	٢٤,٦٧٥	١٤,٢٨٦	٣,٨٩٦	١٠,٣٩٠	٢٢,٠٧٨	١٠٠

جدول رقم (٨)

التوزيع التكرارى للبحوث المحاسبية المنشورة فى مجلة The Accounting Reveiew، خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠م) فى شكل نسب من إجمالى البحوث المنشورة سنوياً فى كل مجال من المجالات المحاسبية المختلفة

العام	المحاسبة المالية ٪	المحاسبة الإدارية والتكاليف ٪	المراجعة ٪	محاسبة الضرائب	المحاسبة الحكومية ٪	المجالات المحاسبية الأخرى ٪	الإجمالى ٪
١٩٨٠	٢٧,٧٧٨	٢٥,٠٠٠	١٣,٨٨٩	٢,٧٧٨	٠,٠٠٠	٣٠,٥٥٥	١٠٠
١٩٨١	٢٦,٥٣١	١٦,٣٢٦	١٨,٣٦٧	٤,٠٨٢	٠,٠٠٠	٣٤,٦٩٤	١٠٠
١٩٨٢	٢٥,٨٠٦	١٦,١٢٩	٣٨,٧١٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٩,٣٥٥	١٠٠
١٩٨٣	١٢,٩٠٣	٢٥,٨٠٦	١٢,٩٠٣	٣,٢٢٦	٠,٠٠٠	٤٥,١٦٢	١٠٠
١٩٨٤	٣٧,٠٣٧	١٨,٥١٨	١٨,٥١٩	٣,٧٠٤	٠,٠٠٠	٢٢,٢٢٢	١٠٠
١٩٨٥	٤٠,٥٤١	٨,١٠٨	٢٩,٧٣٠	٥,٤٠٥	٠,٠٠٠	١٦,٢١٦	١٠٠
١٩٨٦	٢٩,٠٣٢	١٩,٣٥٥	٢٥,٨٠٦	٣,٢٢٦	٠,٠٠٠	٢٢,٥٨١	١٠٠
١٩٨٧	٢٤,٢٤٢	٢٤,٢٤٢	٣٠,٣٠٤	٩,٠٩١	٠,٠٠٠	١٢,١٢١	١٠٠
١٩٨٨	٣١,٠٣٤	٢٠,٦٩٠	٣٤,٤٨٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٣,٧٩٣	١٠٠
١٩٨٩	٤٨,٢٧٦	٣,٤٤٨	٣٤,٤٨٣	٣,٤٤٨	٠,٠٠٠	١٠,٣٤٥	١٠٠
١٩٩٠	٣٣,٣٣٣	١٦,٦٦٧	٢٧,٧٧٨	٥,٥٥٥	٠,٠٠٠	١٦,٦٦٧	١٠٠
١٩٩١	٣١,٢٥٠	٩,٣٧٥	٣٧,٥٠٠	١٥,٦٢٥	٠,٠٠٠	٦,٢٥٠	١٠٠
١٩٩٢	٢٦,٤٧١	١٧,٦٤٧	٣٨,٢٣٥	٢,٩٤١	٢,٩٤١	١١,٧٦٥	١٠٠
١٩٩٣	٣٤,٠٩١	٢٠,٤٥٥	٢٢,٧٧٢	٤,٥٤٥	٠,٠٠٠	١٨,١٨٢	١٠٠
١٩٩٤	٤١,٣٧٩	٢٤,١٣٨	٢٧,٥٨٦	٦,٨٩٧	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٥	٣٨,٠٩٥	٩,٥٢٤	٣٣,٣٣٣	١٤,٢٨٦	٠,٠٠٠	٤,٧٦٢	١٠٠
١٩٩٦	٣٤,٧٨٣	١٣,٠٤٣	١٧,٣٩١	٤,٣٤٨	٠,٠٠٠	٣٠,٤٣٥	١٠٠
١٩٩٧	٤٧,٣٦٨	٢١,٠٥٣	٢٦,٣١٦	٥,٢٦٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٠٠
١٩٩٨	٤٣,٧٥٠	١٨,٧٥٠	٢٥,٠٠٠	٦,٢٥٠	٠,٠٠٠	٦,٢٥٠	١٠٠
١٩٩٩	٣١,٥٧٩	١٠,٥٢٦	٤٢,١٠٥	١٠,٥٢٦	٠,٠٠٠	٥,٢٦٤	١٠٠
٢٠٠٠٠	٣٧,٥٠٠	١٨,٧٥٠	١٨,٧٥٠	١٨,٧٥٠	٠,٠٠٠	٦,٢٥٠	١٠٠
الإجمالى ٪	٣٢,٤٧٦	١٧,٢٠٢	٢٧,٠١٠	٥,٦٢٧	٠,١٦١	١٧,٥٢٤	١٠٠

كما توضح نتائج اختبار "t" وجود اختلاف كبير فى أهمية بعض المجالات المحاسبية على كل من المستويين المحلى والدولى. فعلى سبيل المثال نجد أن المحاسبة المالية تحتل المركز الأول دوليًا من حيث الأهمية النسبية، فى حين لم يلق هذا المجال الاهتمام الكافى من قبل الباحثين محليًا بالمملكة، وقد يرجع ذلك إلى تطور وكبر حجم وتأثير سوق المال الأمريكى، فى حين أن سوق المال بالمملكة مازال يعد سوقًا ناشئًا، فضلاً عن صغر حجمه.

وفيما يتعلق بالفرض الثانى والخاص باختبار مدى معنوية تغير الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية محليًا ودوليًا خلال كل من فترة الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٩م)، وفترة التسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠م)، فقد تم إعادة صياغة هذا الفرض إحصائيًا على النحو التالى:

الفرض الثانى: H2:

تم صياغة الفرض الثانى على النحو التالى:

"من المتوقع أن يكون هناك تغير فى الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى خلال فترة التسعينيات عنه خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضى".

ويستند اختبار هذا الفرض إلى ظهور العديد من العوامل خلال عقد التسعينيات، والتى قد يكون لها تأثير جوهرى على اتجاهات البحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة محليًا ودوليًا، عما كان عليه الحال خلال فترة الثمانينيات. ويمكن صياغة الفرض الثانى إحصائيًا على النحو التالى:

فرض العدم: $H0\ 2:\quad U1 - U2 = 0$

حيث:

U1 = تمثل المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى كل مجال من مجالات البحوث المحاسبية خلال فترة التسعينيات.

U2 = تمثل المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى كل مجال من مجالات البحوث المحاسبية خلال فترة الثمانينيات .

ويعنى فـرض العـدم (H0) عـدم وجـود فـروق ذات دلالة إحـصـائيـة بين الاتجاهات الرئيسية للبحوث المحاسبية، محليًا، أو دوليًا خلال عقد التسعينيات، عنه فى خلال عقد الثمانينيات.

الفرض البديل: **H1 2: U1 - U2# 0**

ويعنى هذا الفرض وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط العام للبحوث المحاسبية، والمحددة فى إطار هذه الدراسة، فى خلال فترة التسعينيات، عنها فى فـترة الثـمـانينيـات، على كل من المسـتوى المحلى بالمملكة، وكـذلك على المسـتوى الدولى، وفقًا للبحوث المحاسبية المنشورة فى مجلة The Accounting Review.

وقد تم إجراء اختبار لهذا الفرض باستخدام عينة الأبحاث المحاسبية محليًا خلال فترة الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٩م)، وفترة التسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠م)، وكذلك على المستوى الدولى خلال فترتى الثمانينيات والتسعينيات. كما تم استخدام اختبار الفروض بين متوسطى عينتين، وذلك باستخدام اختبار "t" الإحصائى، وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائى Minitab، عند مستوى معنوية (٥٪) [نتائج هذا التحليل الإحصائى موضحة بالملحق رقم (٢)]، وفيما يلى سوف توضح نتائج هذا الاختبار محليًا ودوليًا❖.

١- توضح نتائج اختبار "t" بالنسبة للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة على المستوى المحلى بالمملكة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥٪)، فى الاتجاهات الرئيسية لهذه البحوث خلال فترة عقد التسعينيات بالمقارنة بما كانت عليه خلال عقد الثمانينيات، حيث تم قبول فرض العدم (H0 2) ومن ثم رفض الفرض البديل (H1 2)؛ لأن قيمة "t*" المحسوبة تعد أقل من قيمة "t" الجدولية عند مستوى معنوية (٥٪) فى المجالات البحثية التالية: المحاسبة المالية (t* = 1.26)، والمحاسبة الإدارية

❖ إن قيمة "t" الجدولية عند مستوى معنوية (٥٪)، ودرجة حرية (n-k =٨) لهذا الاختبار تمثل ٢,٣٠٦ (الجدول الإحصائى لتوزيع "t").

والتكاليف (t* = -0.46)، والمراجعة (t* = - 0.02)، ومحاسبة الزكاة والضرائب (t* = - 1.43)، والمحاسبة الحكومية (t* = - 0.44)، وكذلك المجالات المحاسبية الأخرى (t* = - 0.24). وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة التحليلية المقارنة فى البند السابق. وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة التحليلية قد أظهرت أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية لم تشهد تغيرًا فى أهميتها النسبية خلال فترة عقد التسعينيات عنه فى فترة عقد الثمانينيات، إلا أن المتوسط العام لهذا البحث قد انخفض من عدد بحث واحد خلال عقد الثمانينيات إلى نحو (٠,٥٥) بحثًا خلال فترة التسعينيات. ولكن من الواضح وفقًا لنتائج اختبار "t"، كما أشرنا سابقًا، أن هذا الاختلاف فى الأهمية النسبية لمجال المحاسبة الحكومية خلال تلك الفترتين ليس معنويًا من الناحية الإحصائية.

٢ - وتوضح نتائج اختبار "t" بالنسبة للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية الأخرى على المستوى الدولى، وفقًا للبحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review، أنه قد تم رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل فى مجال المحاسبة الضريبية (محاسبة الزكاة و الضرائب) (t* = 2.85)، وفى مجال البحوث المحاسبية الأخرى (t* = - 2.941)، عند مستوى معنوية (٥٪)، خلال فترة التسعينيات بالمقارنة بما عليه الحال فى فترة الثمانينيات، وهو ما يعنى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أهمية البحوث المحاسبية فى هذين المجالين.

٣ - كما توضح هذه النتائج على المستوى الدولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥٪) بين المتوسط العام للبحوث المحاسبية، فى فترة التسعينيات، عنه فى فترة الثمانينيات، فى المجالات البحثية التالية: المحاسبة المالية (t* = 1.68)، المحاسبة الإدارية والتكاليف (t* = - 0.01)، والمراجعة (t* = 0.81) وعليه نجد أن نتائج اختبار "t" لا تختلف عن النتائج التى تم التوصل إليها من خلال الدراسة التحليلية المقارنة للبحوث

المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة على المستوى الدولى، كما أشرنا من قبل فى البند السابق. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم إسقاط البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية من هذا التحليل على المستوى المحلى، نتيجة لعدم وجود بحوث محاسبية منشورة فى هذا المجال خلال فترة الثمانينيات، ووجود بحث واحد (فى عام ١٩٩٢م)، خلال عقد التسعينيات.

الخلاصة ونتائج الدراسة:

لقد حاولت هذه الدراسة إجراء تحليل علمى للأهمية النسبية للبحوث المحاسبية المنشورة فى المجالات المحاسبية المختلفة محليًا بالمملكة العربية السعودية، وفقًا لبيانات البحوث المنشورة فى الدوريات العلمية الصادرة عن الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة بالمملكة، ومقارنتها بالأهمية النسبية للبحوث المحاسبية دوليًا وفقًا للبحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review. وقد تم التركيز فى هذه الدراسة على إجراء الدراسة التحليلية المقارنة على البحوث المنشورة فى المجالات المحاسبية المختلفة، والتى تم تحديد إطارها فى هذه الدراسة، وفقًا لمجالات البحوث المحاسبية الأساسية بالمملكة. وقد أجريت الدراسة التحليلية المقارنة، أولاً خلال فترة الدراسة الكلية (١٩٨٠-٢٠٠٠م)، ثم على مستوى فترة عقد الثمانينيات، وفترة عقد التسعينيات. وذلك بهدف تحليل مدى أهمية التغيرات التى ظهرت على الاتجاهات الرئيسية فى البحوث المحاسبية على كل من المستوى المحلى بالمملكة والمستوى الدولى، خلال فترة التسعينيات بالمقارنة بما عليه الحال فى خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضى. وسوف نعرض لأهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة على النحو التالى:

١ - توضح نتائج التحليل المقارن للأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية التى شملتها الدراسة، أن البحوث المحاسبية فى مجالى المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف خلال فترة الدراسة (١٩٨٠-٢٠٠٠م)،

قد شكلت (٥٠٪) من إجمالى البحوث المنشورة محليًا، كما شكلت نفس النسبة تقريبيًا (٤٩,٧٪) على المستوى الدولى. وتشير هذه النتيجة إلى وجود تشابه إلى حد كبير بين اهتمام الباحثين بالبحوث المحاسبية فى هذين المجالين على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى خلال فترة الدراسة. ولكن من الملاحظ من نتائج هذا التحليل أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة المالية تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة على المستوى الدولى، فى حين أنها تحتل المرتبة الثانية من حيث أهميتها النسبية على المستوى المحلى بالمملكة خلال فترة الدراسة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق إلى حد كبير مع الواقع العملى للأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى هذين المجالين خاصة على المستوى المحلى بالمملكة، وارتباطها بالتطورات التى تحدث على المستوى الدولى من ناحية أخرى.

٢ - اتضح من نتائج التحليل المقارن على مستوى الفترة الكلية للدراسة أن البحوث المحاسبية فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف قد احتلت المركز الأول من حيث التكرار والأهمية النسبية على المستوى المحلى بالمملكة، وقد بلغت نسبة البحوث المحاسبية فى هذا المجال (٢٥٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال فترة الدراسة. فى حين أن هذه النسبة لم تزد على (١٧,٢٪) من إجمالى البحوث المنشورة خلال فترة الدراسة على المستوى الدولى، وهو ما اتضح فى احتلال البحوث المحاسبية فى هذا المجال المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية على المستوى الدولى. وتشير هذه النتيجة إلى وجود اختلاف فى اهتمام الباحثين فى هذا المجال محليًا بالمملكة بالمقارنة بما عليه الحال دوليًا. وتفسير ذلك قد يرجع إلى تزايد اهتمام الباحثين محليًا بالدراسات المحاسبية فى هذين المجالين، فى حين توجد مجلات متخصصة دوليًا لهذه البحوث، ولكنها تقع خارج نطاق هذه الدراسة.

٣ - بالنسبة للبحوث المحاسبية فى مجال المراجعة، فتوضح نتائج التحليل على مستوى فترة الدراسة أن البحوث المحاسبية فى هذا المجال قد احتلت الترتيب الثانى من حيث الأهمية النسبية على المستوى الدولى، بنسبة (٢٧٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال فترة الدراسة. وفى المقابل، نجد أن البحوث المحاسبية فى هذا المجال، على المستوى المحلى، قد احتلت المركز الرابع من حيث الأهمية النسبية، ولم تزد نسبة البحوث فى هذا المجال على (١٤٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة محليًا خلال فترة الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى انخفاض اهتمام الباحثين محليًا بالبحوث المحاسبية فى هذا المجال وفقًا للبحوث المحاسبية المنشورة محليًا بالمقارنة باهتمام الباحثين بهذا المجال على المستوى الدولى. ويرى الباحث ضرورة الاهتمام بالبحوث المحاسبية فى هذا المجال على المستوى المحلى؛ لأهمية هذا المجال كفرع هام من فروع المعرفة المحاسبية، وبما يتلاءم مع أهمية وتطور هذه البحوث على المستوى الدولى.

٤ - تظهر نتائج التحليل الإحصائى للفروق بين متوسط البحوث المحاسبية فى المجالات المختلفة على المستوى المحلى، والمتوسط العام لهذه البحوث، وكذلك متوسط هذه البحوث على المستوى الدولى، والمتوسط العام لهذه البحوث، خلال الفترة الكاملة للدراسة، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥٪) فى مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف، والمحاسبة المالية، وفى مجال المحاسبة الحكومية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الفروق بين متوسطى البحوث المحاسبية فى هذه المجالات تختلف معنويًا عن الصفر، على كل من المستوى المحلى والمستوى الدولى خلال فترة الدراسة، وهو ما يعنى وجود اختلاف فى اهتمامات الباحثين فى هذه المجالات المحاسبية على المستوى المحلى عنه على المستوى الدولى، إلا أن البحوث المحاسبية فى هذه المجالات تمثل النسبة الأكبر من عدد البحوث المنشورة محليًا، ودوليًا خلال فترة الدراسة، مما يدل على أهمية البحوث العلمية فى هذه المجالات محليًا، ودوليًا.

٥ - توضح نتائج الاختبار الإحصائى للفروق بين المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة خلال فترة التسعينيات، والمتوسط العام لهذه البحوث فى المجالات المحاسبية المختلفة خلال فترة الثمانينيات، على المستوى المحلى بالمملكة - عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطى هذه البحوث خلال فترة التسعينيات عنه فى فترة الثمانينيات. وتشير هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من توافر الدوريات العلمية الدولية فى الفكر المحاسبى فى معظم الجامعات ومراكز البحث العلمى بالمملكة، وبالرغم من التطور الكبير فى تقنية المعلومات، ودخول خدمة الإنترنت على نطاق واسع فى جميع مراكز البحث العلمى، والجامعات المحلية بالمملكة، إلا أنه يوجد اختلاف معنوى فى أهمية المجالات البحثية فى الفكر المحاسبى محليًا، بالمقارنة بأهمية البحوث المحاسبية فى هذه المجالات على المستوى الدولى، وفقًا لبيانات البحوث المحاسبية المنشورة محليًا فى هذه المجالات.

٦ - كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأبحاث المحاسبية فى مجال المحاسبة الحكومية قد احتلت اهتمام الباحثين على المستوى المحلى بالمملكة، فى حين أن هذه البحوث لا تمثل تلك الأهمية وفقًا لبيانات البحوث المنشورة فى مجلة The Accounting Review. فقد احتلت البحوث المحاسبية فى هذا المجال المرتبة الخامسة على المستوى المحلى بنسبة (١٠ ٪) من إجمالى البحوث المحاسبية المنشورة خلال فترة الدراسة، فى حين أن البحوث المحاسبية فى هذا المجال قد احتلت المركز الأخير (السادس) على المستوى الدولى بنسبة تمثل (٢٪) من إجمالى البحوث المحاسبية خلال فترة الدراسة على المستوى الدولى. وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدم وجود عدد كافٍ من البحوث المنشورة فى هذا المجال لوجود مجلات علمية متخصصة فى المحاسبة الحكومية على المستوى الدولى وهو ما يقع خارج نطاق هذه الدراسة.

٧ - وأخيرًا، توضح نتائج الاختبار الإحصائى للأهمية النسبية للبحوث المحاسبية فى المجالات المحاسبية المختلفة على المستوى الدولى، أن هناك فروقًا

معنوية، وذات دلالة إحصائية مرتفعة نسبيًا، بين متوسطات البحوث المحاسبية فى بعض مجالات البحث المحاسبية، خاصة فى مجال المحاسبة الضريبية (محاسبة الزكاة والضرائب)، وفى مجال البحوث المحاسبية الأخرى، مثل المحاسبة الاجتماعية، والجوانب السلوكية للمحاسبة، والبحوث المحاسبية المتعلقة بتاريخ المحاسبة، ويرى الباحث ضرورة إجراء دراسات فى هذا المجال للتعرف على توجهات الباحثين فى هذه المجالات لأهميتها فى زيادة المعرفة المحاسبية والاستفادة من التطورات الدولية فى هذه المجالات.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ - الخداش، حسام الدين مصطفى (٢٠٠٢)، اتجاهات البحوث المحاسبية فى المجالات المحكمة الأردنية. بحث منشور فى مجلد **المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر.** الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

٢ - الشرقاوى، أشرف محمود قدرى (٢٠٠٠)، دراسة تحليلية مقارنة لاتجاهات الأبحاث فى الفكر المحاسبى، الفترة ١٩٨٠-١٩٩٨. **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد الخامس والخمسون، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة جامعة القاهرة.

٣ - عطية، عبد القادر محمد عبد القادر (١٩٩٨)، **الاقتصاد القياسى بين النظرية والتطبيق.** الدار الجامعية، الإسكندرية.

٤ - الفيصل، عبدالله بن محمد (١٩٩٩)، **المحاسبة مبادئها وأسسها، الجزء الأول**، الطبعة الثالثة، دار الخريجى للنشر والتوزيع، الرياض.

٥ - الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين SOCPA (١٤٢٠)، لجنة معايير المحاسبة، معايير المحاسبة المالية، **الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين**، الرياض.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Chevalier, G. (1980), Accounting Research in Perspective **Financial Management Research.** Armidale.
2. Clarke, R. (2001), Appropriate Research Methods for Electronic Commerce. **International Journal of Electronic.** www. anu.edu.au/people/Roger. Clarke/EC/Res Meth. Html.
3. Courtis, J. (1980), Research and Methodology in Accounting and Financial Management. Financial **Management Research Centre.** Armidale.
4. Gaffikin, M. (1989), Accounting Methodology and the Work of **R.J. Chambers.** Garland Publishing, Inc, London.
5. Kothari, S. (2001), **Capital Markets Research in Accounting**. Sloan School at Management. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.

6. Leo, K.; Lambert, C. and Sweeting, J. (1999), Financial **Accounting Issues,** Second Edition. John Wiley and Sons, Brisbane.
7. Mathews, M. and Perera, M. (1996), **Accounting Theory and Development.** Third Edition. Thomson International Publishing Co. Melbourne, Australia.

ثالثاً - المجلات والدوريات العلمية:

١ - دورية **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، أعداد مختلفة*.

٢ - مجلة **جامعة الملك سعود**، جامعة الملك سعود، أعداد مختلفة*.

٣ - مجلة **جامعة الملك عبد العزيز**، جامعة الملك عبد العزيز، أعداد مختلفة*.

٤ - **The Accounting Review**; different issues*.

* للحصول على قائمة بتلك الأعداد يمكن الاتصال بالبريد الإلكترونى التالى: (alheizan@fnm.psc.edu.sa).

ملحق رقم (١)

نتائج اختبار الفرض الأول

لقد تم إجراء التحليل الإحصائى لاختبار الفرض الأول، باستخدام اختبار Two Samples T Test، وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائى Minitab. ونظرًا لأن إدخال البيانات فى برنامج Minitab يتم عادة من خلال استخدام الحرف (C)، فقد تم تمثيل بيانات المتوسط العام للبحوث المحاسبية فى مجالات الفكر المحاسبى المختلفة بكلتا العينتين على النحو التالى:

المجال المحاسبى	الرمز للبيانات المحلية	الرمز للبيانات الدولية
المحاسبة المالية	C1	C2
المحاسبة الإدارية والتكاليف	C3	C4
المراجعة	C5	C6
محاسبة الزكاة والضرائب	C7	C8
المحاسبة الحكومية	C9	C10
المجالات المحاسبية الأخرى	C11	C12

نتائج الملحق الأول

```
MTB >
MTB > twos 95 c1=c2;
SUBC> alte 0.

TWOSAMPLE T FOR C1 VS C2

     N    MEAN    STDEV   SE MEAN

C1  21    22.8     20.4      4.5
C2  21    33.47     8.41     1.8

95 PCT CI FOR MU C1 - MU C2: (-20.6, -0.7)

TTEST MU C1 = MU C2 (VS NE): T= -2.21  P=0.036  DF=  26
```

```
MTB >
MTB > tows 95 c3=c4;
* ERRQR * NAME NOT FOUND IN DICTIONARY

MTB > twos 95 c3=c4;
SUBC> alte 0.

TWOSAMPLE T FOR C3 VS C4

     N    MEAN     STDEV   SE MEAN
C3  21    25.5      17.6      3.8
C4  21   17.03      6.07      1.3

95 PCT CI FOR MU C3 - MU C4: (0.1, 16.8)

TTEST MU C3 = MU C4 (VS NE): T= 2.08  P=0.048  DF=  24

MTB >
MTB > twos c5=c6;
SUBC> alte 0.

TWOSAMPLE T FOR C5 VS C6

     N    MEAN     STDEV   SE MEAN
C5  21    17.6      24.4      5.3
C6  21   27.29      8.58      1.9

95 PCT CI FOR MU C5 - MU C6: (-21.3, 2.0)

TTEST MU C5 = MU C6 (VS NE): T= -1.71  P=0.10  DF=  24

MTB >
MTB > twos c7=c8;
SUBC> alte 0.

TWOSAMPLE T FOR C7 VS C8
     N    MEAN     STDEV   SE MEAN
C7  21    3.22      5.82      1.3
C8  21    6.19      4.91      1.1

95 PCT CI FOR MU C7 - MU C8: (-6.3, 0.4)

TTEST MU C7 = MU C8 (VS NE): T= -1.79  P=0.082  DF=  38

MTB >
MTB > twos c9=c10;
SUBC> alte 0.
```

```
TWOSAMPLE T FOR C9 VS C10
     N    MEAN    STDEV  SE MEAN
C9   21    9.8     12.5     2.7
C10  21   0.140   0.642     0.14

95 PCT CI FOR MU C9 - MU C10: (4.0, 15.39)

TTEST MU C9 = MU C10 (VS NE): T= 3.53  P=0.0021  DF=  20

MTB >
MTB > twos c11=c12;
SUBC> alte 0,

 * Subcommand does not end in . or ; (; assumed)
SUBC> alte 0.

TWOSAMPLE T FOR C11 VS C12
     N    MEAN    STDEV  SE MEAN
C11  21   21.1    14.9     3.3
C12  21   15.9    11.9     2.6

95 PCT CI FOR MU C11 - MU C12: (-3.2, 13.6)

TTEST MU C11 = MU C12 (VS NE): T= 1.25  P=0.22  DF=  38
```

ملحق رقم (٢)

نتائج اختبار الفرض الثانى

تم إجراء التحليل الإحصائى لاختبار الفرض الثانى، باستخدام اختبار Two Samples T Test، وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائى Minitab. عند مستوى معنوية (٥٪). وقد تم إجراء التحليل الإحصائى على البيانات المحلية بالمملكة، والبيانات الدولية (The Accounting Review)، كل بصورة منفصلة، وذلك خلال فترة الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٩م)، وفترة التسعينيات (١٩٩٠-٢٠٠٠م)، وفقًا للرموز التالية:

المجال المحاسبى	الرمز للبيانات ١٩٨٠-١٩٨٩م	الرمز للبيانات ١٩٩٠-٢٠٠٠م
المحاسبة المالية	C1	C2
المحاسبة الإدارية والتكاليف	C3	C4
المراجعة	C5	C6
محاسبة الزكاة والضرائب	C7	C8
المحاسبة الحكومية	C9	C10
المجالات المحاسبية الأخرى	C11	C12

❖ لا توجد إلا مشاهدة واحدة خاصة بالأبحاث فى مجال المحاسبة الحكومية فى مجلة The Accounting Review، ومن ثم فقد تم استبعاد مجال هذه البحوث من التحليل حيث لا يمكن استخراج نتائج ذات دلالة إحصائية بشأنها. وقد تم تمثيل بيانات التوزيع التكرارى للبحوث المنشورة فى مجال المجالات المحاسبية الأخرى على المستوى الدولى بالرموز C9، C10خلال فترتى الثمانينيات والتسعينيات على الترتيب.

نتائج الملحق الثانى

٢/١ نتائج البحوث المحلية

```
MTB > TWOS 95 C2=C1;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C2 VS C1
     N    MEAN    STDEV   SE MEAN
C2  11    28.0    23.8     7.2
C1  10    17.1    15.1     4.8

95 PCT CI FOR MU C2 - MU C1: (-7.3, 29.1)

TTEST MU C2 = MU C1 (VS NE): T= 1.26  P=0.22  DF=  17

MTB >
MTB > TWOS 95 C4=C3;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C4 VS C3
     N    MEAN    STDEV   SE MEAN
C4  11    23.8    21.2     6.4
C3  10    27.3    13.4     4.2

95 PCT CI FOR MU C4 - MU C3: (-19.7, 12.7)

TTEST MU C4 = MU C3 (VS NE): T= -0.46  P=0.65  DF=  17

MTB >
MTB > TWOS 95 C6=C5;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C6 VS C5
     N    MEAN    STDEV   SE MEAN
C6  11    17.7    31.2     9.4
C5  10    17.5    15.6     4.9

95 PCT CI FOR MU C6 - MU C5: (-22.4, 22.9)

TTEST MU C6 = MU C5 (VS NE): T= 0.02  P=0.98  DF=  15
```

```
MTB >
MTB > TWOS 95 C8=C7;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C8 VS C7
     N    MEAN    STDEV   SE MEAN
C8  11    1.52     5.03     1.5
C7  10    5.09     6.30     2.0

95 PCT CI FOR MU C8 - MU C7: (-8.9, 1.7)

TTEST MU C8 = MU C7 (VS NE): T= -1.43  P=0.17  DF=  17

MTB >
MTB > TWOS 95 C10=C9;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C10 VS C9
      N    MEAN    STDEV   SE MEAN
C10  11    8.6      10.3     3.1
C9   10    11.1     15.1     4.8

95 PCT CI FOR MU C10 - MU C9: (-14.7, 9.6)

TTEST MU C10 = MU C9 (VS NE): T= -0.44  P=0.67  DF=  15

MTB >
MTB > TWOS 95 C12=C11;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C12 VS C11
      N    MEAN    STDEV   SE MEAN
C12  11    20.3     18.9     5.7
C11  10    21.87    9.88     3.1

95 PCT CI FOR MU C12 - MU C11: (-15.4, 12.3)

TTEST MU C12 = MU C11 (VS NE): T= -0.24  P=0.82  DF=  15
```

٢/٢ نتائج البحوث الدولية

```
MTB >
MTB > TWOS 95 C2=C1;
SUBC> ALTE

 * ERROR * Subcommand in error -- subcommand ignored
SUBC> ALTE 0.


TWOSAMPLE T FOR C2 VS C1
     N     MEAN     STDEV   SE MEAN
C2  11      36.33    6.07      1.8
C1  10      30.32    9.75      3.1

95 PCT CI FOR MU C2 - MU C1: (-1.7, 13.7)

TTEST MU C2 = MU C1 (VS NE): T= 1.68  P=0.12  DF=  14

MTB > TWOS 95 C4=C3;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C4 VS C3
     N     MEAN     STDEV   SE MEAN
C4  11   16.36      5.03      1.5
C3  10   17.76      7.25      2.3

95 PCT CI FOR MU C4 - MU C3: (-7.3, 4.5)

TTEST MU C4 = MU C3 (VS NE): T= -0.51  P=0.62  DF=  15

MTB > TWOS 95 C6=C5;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C6 VS C5
     N     MEAN     STDEV   SE MEAN
C6  11   28.79      8.08      2.4
C5  10   25.72      9.25      2.9

95 PCT CI FOR MU C6 - MU C5: (-4.9, 11.1)

TTEST MU C6 = MU C5 (VS NE): T= 0.81  P=0.43  DF=  18

MTB > TWOS 95 C8=C7;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C8 VS C7
```

```
     N    MEAN    STDEV  SE MEAN
C8  11    8.64     5.33     1.6
C7  10    3.50     2.59     0.82

95 PCT CI FOR MU C8 - MU C7: (1.3, 9.01)
TTEST MU C8 = MU C7 (VS NE): T= 2.85  P=0.013  DF=  14
MTB > TWOS 95 C10=C9;
SUBC> ALTE 0.

TWOSAMPLE T FOR C10 VS C9
      N    MEAN    STDEV  SE MEAN
C10  11    9.62     9.07     2.7
C9   10    22.7     11.1     3.5

95 PCT CI FOR MU C10 - MU C9: (-22.5, -3.7)
TTEST MU C10 = MU C9 (VS NE): T= -2.94  P=0.0091  DF=  17
```

تقييم تصميم وإرسال الاستبانة
عبر شبكة الإنترنت العالمية

الدكتور علي بن أحمد الصبيحي

أستاذ مناهج البحث والإحصاء التطبيقي المساعد

معهد الإدارة العامة - الرياض

● دوريـة الإدارة الـعـــامـــة
● المجلد الـثـالـث والأربعـون
● الـعـــــدد الـثـــانـى
● ربيـع الآخـــر ١٤٢٤ هـ
● يـونـيـــــــه ٢٠٠٣ م

تقييم تصميم وإرسال الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية

د. على بن أحمد الصبيحى*

ملخص:

موضوع تصميم وإرسال الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية طرح حديثًا على بساط البحث والنقد، فلم يوفَّ حقه من الدراسة والنقد حتى الآن فى العالم الغربى فضلاً عن العالم العربى. فمازالت المجلات العلمية الغربية تطالعنا من حين إلى آخر بمقالات نقدية لاستخدام الاستبانة الحديثة فى البحوث العلمية؛ لذلك تسعى هذه المقالة إلى الإسهام فى مناقشة الموضوع وتقديم معلومة للباحث والإحصائى العربى تساعدهما فى تبنى موقف علمى منه. فبدأت المقالة الحديث عن الموضوع بعرض موجز للأخطاء الأربعة الأساسية المصاحبة لاستخدام أداة جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة مسحية. وناقشت المقالة بإسهاب القواعد الخاصة بتصميم الاستبانة الحديثة والتى تتطلب من الباحث خبرة ومعرفة بها. كما ناقشت المقالة طرق إرسال الاستبانة إلى عينة الدراسة. فشرحت وذكرت بالتفصيل مميزات وعيوب كل طريقة. أخيرًا، تم مقارنة الاستبانة الحديثة بالتقليدية من خلال سرد ومناقشة مميزات وعيوب الاستبانة الحديثة.

يلعب البحث العلمى دورًا مهمًا فى حياة الأفراد والجماعات؛ فمن خلاله يستطيع الإنسان تقييم وضعه الرّاهن وتطويره، واستقراء مستقبله والتخطيط له بدرجة عالية من الدقّة والموضوعيّة. ويصنف منهج البحث العلمى بطرق مختلفة إلى عدة أنواع، وذلك تبعًا لصيغة السؤال المراد الإجابة عنه أو نوع البيانات المراد جمعها، فيصنف تبعًا لطبيعة السؤال إلى منهج تجريبى ومنهج تاريخى ومنهج وصفى، ويصنف تبعًا لنوع البيانات المراد جمعها إلى منهج كمّى وكيفى. ويعتبر التقسيم الأخير هو الأكثر شيوعًا بين الباحثين .(Gay and Airasian, 2000)

*أستاذ مناهج البحث والإحصاء التطبيقى المساعد بمعهد الإدارة العامة – الرياض.

فالمنهج الكمّى هو الذى يعتمد فى دراسة الظاهرة على جمع بيانات رقمية عن طريق الاتصال غير المباشر للباحث بأفراد عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها ومعالجتها باستخدام أحد الأساليب الإحصائية وتوظيف أحد برامج الحاسب الإحصائية. يلجأ الباحث عادة فى هذا المنهج إلى جمع بيانات رقمية عن مشكلة الدراسة بتوظيف الاستبانة (Questionnaire) أو المقابلة الشخصية الفردية المقننة (Structured Individual Interview) أو الملاحظة (Observation) (الأزهرى وباهى، ٢٠٠٠؛ شفيق، ٢٠٠١ ، محجوب، ٢٠٠١)، ويعتبر المنهج الكمى هو أكثر المناهج استخدامًا بين الباحثين عامة والعرب خاصة.

توظف معظم البحوث الكمية المنشورة فى مجلات علمية محكمة أو المقدمة فى مؤتمرات متخصصة - وبشكل أساسى - الاستبانة فى عملية جمع بياناتها؛ الأمر الذى أعطاها مكانة مهمة ومتميزة فى منهج البحث المسحى. فتعتبر الاستبانة أكثر أدوات جمع البيانات استخدامًا فى العلوم الإنسانية عامة والعلوم الاجتماعية خاصة (دويدرى، ١٤٢١هـ).

وتعرف الاستبانة بأنها وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم، أو حضوره أثناء إجابتهم عنها (القحطانى وآخرون، ١٤٢١هـ). وعادة ما يضع الباحث استبانة دراسته فى شكلها التقليدى (الورقى)، ومن ثم يقوم بتوزيعها على أفراد مجتمع (أو عينة) الدراسة عن طريق البريد العادى أو مناولة.

لكن وبعد وجود وسائل الاتصال الجديدة كالهاتف الجوال والبريد الإلكترونى والإنترنت، بدأت الاستبانة تأخذ شكلاً مغايرًا وجديدًا؛ فأصبحت الاستبانة الإلكترونية تنتشر بين أوساط المؤسسات الإعلامية والبحثية العالمية بشكل سريع وواسع (Couper, 2000; Couper el. at., 2001; and Solomon, 2001)، ليس هذا فحسب، بل إن الباحثين الأفراد قد اتجهوا إلى استخدام الاستبانة الإلكترونية بشكل واسع فى دراساتهم (Dillman el. at., 1999).

مشكلة الدراسة:

أثر وجود شبكة الإنترنت العالمية (The World Wide Web) وتطور استخدامها على معظم جوانب الحياة. والبحث العلمى، باعتباره أحد من هذه الجوانب، لم يستثنَ من هذا التأثير. فبسبب انتشار استخدام شبكة الإنترنت العالمية بات باستطاعة الباحث إجراء دراسة استقصائية بالكامل حول حدث معين، أو جمع بيانات دارسة حول مشكلة ما عن طريق الإنترنت. صار التأثير فى الآونة الأخيرة ملحوظًا بجلاء؛ فقد أضحى الشخص منا (خاصة من يستخدم الإنترنت بشكل مستمر) يُقحم فى دراسات استقصائية إلكترونية تقوم بها مؤسسات بحثية أو إعلامية كلما وقع حدث فى المجْتمع، وأصبح الشخص منا يُستهدَف باستمرار من قِبل الباحثين للإجابة عن أسئلة استبانة إلكترونية.

فبفضل هذا التطور فى استخدام شبكة الإنترنت العالمية، اتخذت الاستبانة الإلكترونية عدة أشكال. فبدأت بالشكل البسيط والمتمثل فى مجموعة أسئلة ترسل إلى أفراد عينة الدراسة بواسطة البريد الإلكترونى وتدرجت فى التعقيد والتطور حتى وصلت إلى مرحلة متقدمة. فأصبحت الاستبانة الإلكترونية حاليًا تكتب على صفحة (أو عدة صفحات) على الإنترنت، وتصمم بشكل يجمع عدة متغيرات فى آن واحد- كالصوت والصورة والحركة وتمازج الألوان المختلفة مع بعضها البعض - تساعد على زيادة تفاعل المجيبين مع أسئلتها.

لم يقتصر التطور على التصميم الخارجى للاستبانة، بل امتد إلى طريقة إرسالها إلى عينة الدراسة، وطريقة الحصول على البيانات من المجيبين. فلم يعد إرسال الاستبانة إلى أفراد عينة الدراسة بالعمل المكلف جهدًا ووقتًا ومالاً كما كان فى السابق؛ فقد أصبح بإمكان الباحث إرسال استبانة الدراسة لكل أفراد العينة جملة واحدة بضغط زر على لوحة المفاتيح أو نقرة على الفأرة، وفى ثوان معدودة وبتكلفة زهيدة تصل الاستبانة إلى إليهم جميعًا. كما أصبح باستطاعة الباحث إرسال استبانة الدراسة إلى عينة كبيرة مقارنة بطريقة الإرسال التقليدية، وذلك عن طريق إرسال رسالة إلكترونية لعينة الدراسة

تتضمن شرحًا لأهداف الدراسة وعنوان الاستبانة على الإنترنت مع رجاء لتحويل الرسالة إلى أكبر عدد من الزملاء والأقارب والأصدقاء ليجيبوا على أسئلتها ومن ثم إرسالها للباحث.

هذا التطور فى شكل الاستبانة، وطريقة إرسالها إلى مجتمع (أو عينة) الدراسة، وطريقة الحصول على بيانات المجيبين، له عيوبه المنهجية التى تؤثر تأثيرًا سلبيًا على نتائج الدراسة بالكامل، وله مميزاته التى تؤثر تأثيرًا ايجابيًا على النتائج. والمشكلة تكمن فى أنه لا توجد دراسات علمية عربية مكثفة تزود الباحثين والمهتمين بالصناعة البحثية فى العالم العربى بكل سلبيات وايجابيات هذا التطور على نمو البحث العلمى ومستوى جودته.

هدف الدراسة:

اختلف موقف المنهجيين والإحصائيين والباحثين من هذا التطور بسبب تناقض تأثيره على نتائج الدراسة؛ فمنهم المتحمس ومنهم المتحفظ ومنهم الرافض للتعامل مع الصورة الجديدة لشكل الاستبانة وطريقة إرسالها. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نقد[1] منهجى محض لاستخدام الشكل الجديد للاستبانة فى عملية جمع بيانات الدراسة، واستخدام البريد الإلكترونى لإرسالها؛ ليتسنى للمهتمين بناء موقف موضوعى اتجاه هذا التطور فى استخدام الاستبانة. وسيتم تحقيق الهدف من خلال التعريف بالاستبانة الحديثة من حيث التصميم وطرق الإرسال وتقديم تقييمًا منهجيًا لاستخدامها فى البحث العلمى.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية البالغة للدور الذى تلعبه أداة جمع البيانات فى نتائج البحث العلمى بشتى أنواعه ومناهجه؛ فأكثر ما يشغل بال الباحث فى مرحلة جمع البيانات هو اختيار الأداة التى تساعده على الحصول على بيانات مكثفة وذات درجة عالية من الدقة فى أسرع وقت وبأقل تكلفة. ومن

جهة أخرى، تتبع أهمية هذه الدراسة من تطرقها ونقدها لموضوع حديث في أدبيات مناهج البحث العلمي؛ فغالب المراجع العربية الحديثة تتطرق إلى الاستبانة التقليدية عند الحديث عن أدوات جمع البيانات في مناهج البحث العلمي. (راجع على سبيل المثال: الأزهري وباهي، ٢٠٠٠م؛ عطوي، ٢٠٠٠م؛ دويدري، ١٤٢١هـ؛ شفيق، ٢٠٠١م؛ القحطاني وآخرون، ١٤٢١هـ؛ محجوب، ٢٠٠١م؛ وعبيدات وآخرون، ٢٠٠٢م).

أسئلة الدراسة:

لتحقيق الهدف المنشود من الدراسة، سوف يتم الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية؛ التي عادة ما تخطر على بال القارئ عند سماعه عن صورة حديثة لاستخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات:

١- ما هي القواعد اللازم إتباعها عند تصميم الاستبانة الحديثة؟

٢- ما هي طرق إرسال الاستبانة الحديثة إلى عينة الدراسة؟

٣- ما هي مميزات وعيوب تصميم استبانة الدراسة وإرسالها عبر شبكة الإنترنت العالمية مقارنة بالاستبانة التقليدية؟

وسيتم الإجابة عن الأسئلة السابقة من خلال مناقشة الأخطاء الأربعة التقليدية الكامنة في استخدام أدوات جمع البيانات في الدراسات المسحية، والتي هي: (١) خطأ التغطية (Coverage Error)، و (٢) خطأ المعاينة (Sampling Error)، و (٣) خطأ القياس (Measurement Error)، و (٤) خطأ عدم الاستجابة (Non-Response Error).

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج النظري لتحقيق هدف الدراسة، فاعتمد على مراجعة أدبيات الدراسة؛ بهدف التعرف على مساهمات الآخرين في مجال التعريف

بالاستبانة الإلكترونية، ومجال الممارسة العلمية لها، وأوجه استخداماتها فى مرحلة جمع البيانات. كما اعتمد على الأدبيات لاستنباط أهم مميزات ومشكلات إرسال الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية.

مراجعة الأدبيات:

إن الهدف الأساسى من البحث المسحى - من وجهة نظر منهجية وإحصائية بحتة - هو تقدير توزيع خاصية ما فى مجتمع الدراسة، ومن ثم معرفة القيم الإحصائية الوصفية للمجتمع. يستمد البحث المسحى قوته من قدرته على تقدير القيم الإحصائية للتوزيع من خلال جمع وتحليل بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من عينة صغيرة مقارنة بحجم المجتمع (Dillman and Bowker, 2000; Schonlau, Fricker, and Elliott, 2001).

ويبنى القارئ ثقته فى نتائج البحث المسحى على أساس مدى تحكم الباحث فى مصادر الخطأ الكامنة فى استخدام أدوات جمع البيانات (Grovers, 1989). فتزيد وتنقص ثقة المستفيد فى نتائج البحث المسحى بقدر سيطرة الباحث على الأخطاء الأربعة الأساسية: خطأ التغطية وخطأ المعاينة وخطأ القياس وخطأ عدم الاستجابة، المصاحبة لاستخدام أداة جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة. ويستطيع الباحث السيطرة على مصادر الخطأ من خلال استخدام الأداة التى تصل إلى جميع أفراد عينة الدراسة دونما تحيز ضد أو لصالح فئة معينة على أخرى، وتجمع بيانات تعكس حالة جميع أفراد المجتمع بموضوعية، وتقيس ما صممت من أجله بدقة عالية، وتساعد على زيادة رغبة المستجيبين فى تزويد الباحث بالبيانات اللازمة. لذلك يجب أن يسعى الباحث دائمًا إلى اختيار واستخدام الأداة الأكثر سيطرة على مصادر الخطأ الأربعة فى ظل الإمكانيات المتاحة له ليصل إلى نتائج تنال ثقة المستفيد.

فيما يلى، سيتم التطرق إلى شرح كل خطأ من الأخطاء الأربعة بشىء من التفصيل؛ فسيتم تعريفها وتحديد مصادرها وطرق التقليل من تأثيرها على نتائج الدراسة.

أولاً- خطأ التغطية:

لتعريف خطأ التغطية بشكل مناسب، يستحسن تذكير القارئ بتعريف مجتمع الدراسة بصفة عامة وأقسامه. قسم Groves (1989) مجتمع الدراسة إلى أربعة أنواع: المجتمع النظرى (The population of inference) وهو المجتمع الذى يرغب الباحث نظريًا فى تعميم نتائج الدراسة عليه، والمجتمع المستهدف (The target population) وهو المجتمع النظرى ناقصًا منه جزء قرر الباحث استبعاده من الدراسة لسبب ما، والمجتمع الإطارى (The frame population) وهو الجزء من المجتمع المستهدف الذى يقع ضمن إطار المعاينة[٢] (sampling frame)، وعينة الدراسة (The survey sample) وهم أفراد من المجتمع الإطارى تم اختيارهم للمشاركة فى الدراسة باستخدام أحد طرق المعاينة. فمثلاً، جميع مراهقى سكان المملكة العربية السعودية الذين تتراوح أعمارهم بين ١٣ سنة و١٩ سنة من الذكور والإناث يشكلون المجتمع النظرى لدراسة تهدف إلى التعرف على متوسط صرف المراهق الشهرى مقابل استخدام الجوال الخاص به، فى حين أن مراهقى مدينة الرياض يعتبرو المجتمع المستهدف فى الدراسة. ويعتبر طلبة المرحلة الثانوية المسجلون فى المدارس الحكومية للبنين بمدينة الرياض هم المجتمع الإطارى للدراسة فيما لو أراد الباحث الاقتصار عليهم لسحب العينة منهم، وعينة الدراسة هم الطلبة الذين تم اختيارهم للمشاركة فى الدراسة باستخدام احد أساليب المعاينة.

وعلى هذا يمكن تعريف خطأ التغطية بالفرق بين الإحصاءات المستخرجة باستخدام البيانات المحصلة من المجتمع الإطارى والإحصاءات المستخرجة باستخدام البيانات المحصلة من المجتمع المستهدف (Groves, 1989). ينشأ هذا الخطأ من وجود أفراد من المجتمع المستهدف لا يوجد لديهم فرصة (احتمال) للمشاركة فى الدراسة. فبالرجوع إلى المثال أعلاه، يتضح أن خطأ التغطية يتمثل فى الفرق بين متوسط الصرف الشهرى لطالب الثانوية العامة المسجل فى المدارس الحكومية للبنين بمدينة الرياض سنة إجراء الدراسة (المجتمع الإطارى) ومتوسط صرف أى مراهق بمدينة الرياض، وأن اقتصار الباحث على إشراك الطلاب فقط فى الدراسة جعل احتمالية مشاركة الطالبات فى الدراسة صفرًا.

ولتقليل خطأ التغطية إلى درجة مقبولة، اقترح Schonlau et al. (2001) الحصول على إطار معاينة حديث وشامل لمعظم أفراد المجتمع المستهدف، وتقسيم العينة المحصلة بناءً على الخاصية تحت الدراسة إلى طبقات تشبه مثيلاتها فى المجتمع.

ثانيًا- خطأ المعاينة:

تلعب العينات دورًا بارزًا فى عملية جمع البيانات حتى أصبح من النادر أن ترى علمًا من العلوم الإنسانية لا تعتمد بحوثه التطبيقية أو النظرية على استخدام العينات بصورة أو بأخرى. ولعل أهم سؤال يرد على بال الباحث بعد صياغة أسئلة الدراسة هو كيفية الحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة فى حدود الإمكانيات المتاحة له. فتعامل الباحث مع العينة له مميزاته وله عيوبه، ومن مميزات استخدام العينات هى احتمالية الحصول على بيانات ذات دقة عالية للإجابة عن أسئلة الدراسة بجهد ووقت وتكلفة أقل مما لو استخدم الحصر الشامل. أهم عيوب استخدام العينة فى عملية جمع بيانات الدراسة هو قطعية الحصول على بيانات أقل دقة من البيانات المحصلة من جميع أفراد المجتمع.

يعرّف خطأ المعاينة بالفرق بين الإحصاءات المستخرجة باستخدام البيانات المحصلة من المجتمع المستهدف (معالم المجتمع) والإحصاءات المستخرجة باستخدام البيانات المحصلة من عينة الدراسة (إحصاءات العينة) (الصياد ومصطفى، ١٤١٠هـ). فخطأ المعاينة هو القيمة العددية لعدم الثقة فى إحصاءات العينة، فكلما زادت قيمة خطأ المعاينة قلت ثقة المستفيد من نتائج الدراسة، والعكس صحيح.

هناك نوعان من أخطاء المعاينة: خطأ الصدفة وخطأ التحيز. فخطأ الصدفة هو الفرق بين قيم معالم المجتمع وإحصاءات العينة العائد إلى صدفة اختيار عينة بدلاً من أخرى، وهو خطأ متوقع ومقبول، ويمكن التغلب على تأثيره

(الصياد ومصطفى، ١٤١٠هـ؛ القحطانى وآخرون، ١٤٢١هـ). ينصح المنهجيون والإحصائيون الباحث بعمل بعض الإجراءات لتقليل قيمة خطأ الصدفة. من هذه الإجراءات، القيام باستخدام عينة ذات حجم كبير ويتم ذلك إما بزيادة حجم العينة عن الحد الأدنى أو بزيادة عدد المستجيبين مع أداة جمع البيانات أو بهما معًا. ومن ضمن الإجراءات أيضًا، توظيف أحد أساليب المعاينة الاحتمالية بدلاً من غير الاحتمالية.

ويعرف خطأ التحيز بأنه انحراف متوسط جميع تقديرات معلمة المجتمع للعينات الممكنة عن القيم الحقيقية لهذه المعلمة (أبو شعر، ١٤١٨هـ)، ويتصف هذا الخطأ بأنه يصعب وضع قيمة تقديرية له فى نتائج الدراسة؛ لأنه خطأ غير احتمالى (الصياد ومصطفى، ١٤١٠هـ). فعادة ينصح الباحث بعمل بعض الإجراءات للتقليل من آثار خطأ التحيز على نتائج الدراسة منها: إجراء دراسة أولية (Pilot Study) لكشف التحيز المقصود وغير المقصود والتخلص منه أو التقليل من حجمه، واستكمال الإجابات لجميع الأسئلة واستلام جميع الاستمارات، وتدريب الباحثين على جمع البيانات والتقيد بالتعليمات.

ثالثًا - خطأ القياس:

من المواقف الصعبة التى يواجهها الباحث عند إعداد بحثه هو إيجاد طريقة تساعده على قياس متغيرات الدراسة بطريقة صحيحة ودقيقة، وتنبع هذه الصعوبة من أهمية النتائج التى تترتب على عملية القياس والتى من أهمها مدى صدق النتائج التى توصل لها الباحث. فعدم صحة النتائج أو حتى ضعفها يجعل البحث بلا قيمة، ولا يعدو أن يكون مضيعة للوقت والجهد والمال سواء للباحث أو المستفيد من نتائجه، لذلك تجد الباحث يقضى وقتًا كبيرًا ويبذل جهدًا مضنيًا فى سبيل بناء مقياس يقيس متغيرات الدراسة بدقة عالية (القحطانى وآخرون، ١٤٢١ هـ: ١٩٩).

يعرف القياس بأنه عملية تهدف إلى تقرير وتحديد نوع ودرجة شىء ما عن طريق تحديد أرقام معينة مرتبطة رمزيًا بنوع ودرجة هذا الشىء (القحطانى

وآخرون، ١٤٢١هـ)، ويعرف خطأ القياس بالفرق بين القيم التى يحصل عليها الباحث من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة والقيم الحقيقية (Groves, 1989; Schonlau et al., 2001) فمثلاً، خطأ قياس متوسط الدخل الشهرى لأفراد عينة الدراسة هو الفرق بين متوسط الدخل الشهرى التقديرى للفرد الناتج من خلال إجابة المبحوثين على أسئلة استبانة الدراسة – الخاصة بقياس مستوى الدخل الشهرى – ومتوسط الدخل الشهرى الفعلى للفرد. يختلف تأثير الخطأ على نتائج الدراسة باختلاف مقدار الخطأ، فكلما زادت سيطرة الباحث على مصادر خطأ القياس، زاد مقدار الاستفادة من الدراسة.

ينشأ خطأ القياس من عدة مصادر، منها – على سبيل المثال – أن المجيب أعطى إجابات غير دقيقة (أو صحيحة) بطريقة مقصودة لأسئلة حساسة، وذلك لأسباب خاصة بظروفه أو شخصيته، أو أن المجيب أرتكب خطأ فى الإجابة على أسئلة الاستبانة لأسباب فنية فى تصميمها، أو أن المجيب ارتكب خطأ غير متعمد صادر من الطبيعة البشرية (الخطأ والنسيان).

استخدام الأداة المناسبة لنوعية البيانات المراد جمعها ومراعاة قواعد التصميم الجيد للاستبانة أهم ما يمكن أن يعمله الباحث لتقليل أثر خطأ المقياس على نتائج الدراسة.

رابعًا - خطأ عدم الاستجابة:

أشرنا سابقًا إلى أن الهدف الأساسى من البحث المسحى هو تقدير توزيع خاصية ما فى مجتمع الدراسة بناءً على بيانات مجمعة من عينة من المجتمع. والواقع النظرى هو أن يشارك **جميع أفراد العينة** فى الدراسة بالإجابة على **جميع أسئلة الاستبانة**، لكن الواقع الفعلى هو أن يمتنع بعض أفراد العينة عن المشاركة تمامًا فى الدراسة وذلك من خلال عدم إجابته على جميع الأسئلة وعدم إرجاع الاستبانة للباحث مرة أخرى، أو أن يشارك المبحوث لكنه يمتنع عن الإجابة على بعض أسئلة الاستبانة لسبب ما. عدم إجابة الفرد عن جميع

أسئلة الاستبانة تسمى عدم الاستجابة الكلية (Unit nonresponse)، فى حين عدم إجابة الفرد على بعض أسئلة الاستبانة تسمى عدم الاستجابة الجزئية (Item nonresponse) (Schonlau et al., 2001).

عدم الاستجابة الكلية أو الجزئية لأسئلة الاستبانة من قبل بعض المبحوثين تعنى حجب بيانات عن الباحث؛ الأمر الذى يضعف من قدرة الباحث على تقدير توزيع الخاصية موضع الدراسة فى المجتمع بدرجة عالية من الدقة. أى أن عدم الاستجابة بنوعيها الكلى والجزئى تجعل تقدير الباحث لتوزيع الخاصية من خلال بيانات العينة يختلف عن واقعها الحقيقى. هذا الفرق يسمى خطأ عدم الاستجابة.

ينشأ خطأ عدم الاستجابة الكلية من كون الاستبانة لم ترسل للمبحوث على العنوان الصحيح، أو أن المبحوث كان غير موجود فى العنوان المرسلة إليه الاستبانة وقت عملية جمع البيانات، أو كون الاستبانة تسأل عن معلومات لا يرغب المبحوث فى الإفصاح عنها للآخرين، أو كون المبحوث لا يستطيع أن يقوم بتعبئتها لمرضه أو لجهله لغة الاستبانة أو لعدم قدرته على القراءة والكتابة (Fowler, 2002)، أو كون البحث يناقش موضوعًا ليس من اهتمامات المبحوث. وينشأ خطأ عدم الاستجابة الجزئى من كون الاستبانة تحتوى على فقرات رديئة المحتوى أو الصياغة (دويدرى، ١٤٢١هـ).

يستطيع الباحث عمل بعض الإجراءات لزيادة نسبة الاستجابة[٢]، منها – على سبيل المثال – اختيار أفراد عينة الدراسة بدقة، واختيار الوقت المناسب لإرسال الاستبانة للمبحوثين، وصياغة الأسئلة بلغة سهلة مفهومة تناسب مستوى المبحوثين، وتجنب طرح أسئلة شخصية قدر الإمكان (دويدرى، ١٤٢١هـ؛ القحطانى وآخرون، ١٤٢١هـ).

بعد تلك التغطية الموجزة التى تناولت التعريف بالأخطاء الأربعة الأساسية المصاحبة لاستخدام أداة جمع البيانات فى البحوث المسحية وتحديد مصادر نشأتها وطرق التقليل من تأثيرها على بيانات الدراسة، يبقى التأكيد على ضرورة

أن يعتمد الباحث فى تحديده لأداة جمع بيانات الدراسة على اختيار وتصميم الأداة التى تمكنه من السيطرة على مصادر تلك الأخطاء بشكل جيد فى حدود إمكانياته المتاحة.

الاستبانة على الإنترنت:

مع دخول القرن الحادى والعشرين الميلادى، أصبح لشبكة الإنترنت العالمية حضورٌ وتأثير عميق - لا يمكن تجاهله - فى جميع الميادين عامة وصناعة البحث العلمى خاصة، فقد انتشر فى الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال - تطور استخدام البحث المسحى للإنترنت بشكل كبير؛ مما جعل المهتمين بمناهج البحث العلمى يتوقعون لاستبانة الإنترنت أن تحل محل الاستبانة التقليدية تمامًا (Couper, 2000). هذا الانتشار والتطور فى استخدام الإنترنت حتمًا لن يقف عند حدود جغرافية معينة، بل سيأتينا وسيؤثر علينا وعلى صناعة البحث العلمى عندنا أيضًا - وهو ما يهمنا فى هذا المقام. لذلك يجب علينا أن نستعد لهذا التطور المرتقب بالدراسة والنقد. ففيما يلى، سنتطرق إلى مناقشة بعض طرق تصميم الاستبانة وكيفية إرسالها إلى المبحوثين عبر شبكة الإنترنت.

أولاً - التصميم:

يتطلب تصميم الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية من الباحث خبرة ومعرفة بقواعد خاصة بها بالإضافة إلى معرفة بالقواعد المنهجية الأساسية لتصميم الاستبانة التقليدية، وسيتم التركيز هنا على القواعد الأساسية الخاصة باستبانة الإنترنت والواجب توافرها؛ بغرض زيادة اهتمام المجيب بالاستبانة وتعبئتها ومن ثم إعادتها للباحث، وبغرض زيادة درجة الثقة بالبيانات التى يدلى بها أفراد عينة البحث.

١- **تقليل عدد الأسئلة فى الشاشة الواحدة.** يستطيع الباحث كتابة جميع أسئلة الاستبانة فى صفحة (أو شاشة Screen) واحدة بطريقة تشبه إلى حد

كبير الاستبانة التقليدية (نص فقط دون أى مؤثرات أخرى)، ويستطيع تصميم الاستبانة بحيث تكون كل مجموعة أسئلة فى صفحة منفصلة. النموذج الأول من تصميم الاستبانات يتميز بالبساطة وسرعة التصميم وسرعة وصوله للمجيب (Schonlau et al., 2001)، لكنه يفتقر إلى العوامل التى تساعد على زيادة اهتمام المجيب بالاستبانة وتعبئتها (Fuchs, 2001) بل على العكس، قد يزيد هذا النوع من الاستبانات فى نسبة خطأ عدم الاستجابة، وخاصةً عندما تحتوى على أسئلة كثيرة. ذلك لأنه يكون باستطاعة المجيب استعراض الاستبانة والتعرف على محتواها وطولها ومن ثم تقدير الوقت اللازم للانتهاء من الإجابة عليها وتكوين انطباع مبدئى عنها - والذى غالبًا ما يكون سلبيًا - قبل الشروع فى الإجابة عن أسئلتها (Schonlau et al., 2001).

أما النموذج الثانى من تصميم استبانة الإنترنت وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة تصميمه مقارنة بالنموذج الأول، إلا أنه يتميز بتوافر بعض العوامل المساعدة على زيادة اهتمام المجيب بالاستبانة. فكتابة كل مجموعة متجانسة من أسئلة الاستبانة (أو حتى كتابة كل سؤال فيما لو كانت الاستبانة قصيرة) فى صفحة منفصلة، يمكن الباحث من تضمين الاستبانة ببعض المتغيرات - مثل عبارات شكر وحماس ومؤشر يعلم المجيب عن حجم ما تم إنجازه من الاستبانة - تحمس المجيب فى عملية الاستمرار فى الإجابة والانتقال من صفحة إلى أخرى حتى النهاية مما يساعده على تقليل خطأ عدم الاستجابة.

٢- **استخدام الصور.** يستطيع الباحث إدخال الصور - ضمن متغيرات أخرى كالصوت والألوان - فى تصميم استبانة الإنترنت ليزيد فى رغبة المجيب فى الإجابة عن أسئلتها. إلا أنه وعلى الرغم من أهمية الصور المعبرة وفاعليتها فى شرح مصطلحات الدراسة وفى ظل المتغيرات المتاحة حاليًا، فإن تضمين الاستبانة بالصور يزيد فى خطأ عدم الاستجابة. ذلك لأن الصور تزيد فى الوقت المستغرق لوصول المجيب إلى الاستبانة والانتقال بين صفحاتها خاصةً فيما لو استخدم المجيب مودم بيانات[٤] (Data Modem) بطيئًا فى اتصاله بالإنترنت؛ فكلما زاد الوقت المستغرق فى تعبئة الاستبانة، زادت تكلفة تعبئتها

على المجيب؛ الأمر الذى يعنى زيادة احتمالية عزوفه عن إكمالها أو الشروع فيها. هذا ما أكدته الدراسة التجريبية التى أجراها (Dillman et al. (1998؛ فقد أكدت الدراسة - التى أجريت على عينة ملائمة من مستخدمى الإنترنت بالولايات المتحدة الأمريكية - أن خلو الاستبانة من الصور يزيد فى تقليل خطأ عدم الاستجابة عن الاستبانة ذات الصور بنسبة ٥٪.

فكما يمكن ملاحظته، أن سبب خطأ عدم الاستجابة هنا تقنى بحت ينعدم تأثيره بتقدم تقنية الاتصالات وانخفاض سعر استخدام الإنترنت؛ ذلك لأن تكلفة تعبئة الاستبانة تقل بشكل ملحوظ كلما زادت سرعة الوسيلة التى يستخدمها المجيب بالاتصال بالإنترنت. وحلاً لهذه المشكلة التقنية دون إهمال الاستفادة من إمكانيات التصميم باستخدام الحاسب الآلى، يستحسن أن يخير المجيب بين الإجابة عن أسئلة استبانة تضمن صور أو استبانة تحوى نصًا فقط (Dillman et al., 1998).

على الرغم من أن أهمية تضمين الاستبانة بالصور الضرورية للاستعانة بها فى تبسيط بعض مفردات السؤال حتى فى ظل المشاكل التقنية الحالية، يجب على الباحث ملاحظة أن المجيب عادة ما يقصر تفسير السؤال على ما تحتويه الصورة من مشهد (Schonlau et al., 2001). فالصورة قد تحد - فى بعض الأحيان - من المعنى الشاسع والمقصود لبعض مفردات السؤال. فعلى سبيل المثال، عند ربط سؤال عن متوسط عدد ساعات القراءة اليومية بصورة للمصحف الشريف، فإن الصورة تحد من المقصود بالقراءة فى السؤال وتجعلها محدودة بقراءة القرآن الكريم فى حين كان من المحتمل أن يكون المقصود بها القراءة العامة بما فيها قراءة القرآن الكريم. لذلك يجب على الباحث توخى الحذر عند استخدام الصور فى استمارة الدراسة.

٣- **إجبار المجيب على الإجابة.** تُمكن غالبية - إن لم يكن جميع - برامج الحاسب الآلى التى تستخدم فى تصميم صفحات الإنترنت الباحث من تصميم استبانة الدراسة بشكل يساعده على تقليل خطأ عدم الاستجابة، وذلك من خلال وضع شرط يمنع المجيب من الانتقال إلى صفحة أخرى أو سؤال آخر حتى يجيب عن السؤال السابق له. تجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب على الباحث استخدام

هذه الخاصية بحكمة دون المبالغة فيها؛ وذلك لأن إجبار المبحوث على إجابة جميع أسئلة الاستبانة يبعث الملل فى نفسه؛ مما قد يضطره الأمر إما إلى إعطاء معلومات غير دقيقة أو التوقف عن الإجابة تمامًا (Dillman et al., 1998).

٤- **إظهار رسالة تحذيرية.** قبل البدء بالحديث عن هذه الخاصية، تجدر الإشارة هنا إلى تعريف بعض المصطلحات ذات العلاقة بخطأ الإدخال. ينقسم خطأ الإدخال إلى أربعة أنواع: خطأ الإبدال كأن يتم إدخال ٩١ بدلاً من ١٩، وخطأ النقل كأن يتم إدخال النقطة بدلاً من الصفر، وخطأ التعبئة كأن يتم تعبئة إجابة سؤال مكان سؤال آخر، وخطأ المنطق كأن يتم إدخال عدد أفراد المرؤوسين لشخص لا يشغل منصب قيادى، وخطأ المدى كأن يتم إدخال ردود خارج مدى الأجوبة المعقولة، مثل عُمر شخص ٢٩٠ سنة.

يستطيع الباحث تصميم الاستبانة بشكل يساعد المجيب على إدخال بيانات صحيحة، وذلك من خلال إظهار رسالة تحذيرية تلفت انتباهه كلما أدخل معلومة خاطئة أو غير منطقية. فمثلاً، يمكن للباحث أن يصمم الاستبانة بحيث تعطى رسالة تحذيرية عن إدخال المجيب الرقم ٢٩٠ للإجابة عن سؤال العمر، أو إدخال عدد مرات زيارة موقع على شبكة الإنترنت لمؤسسة أفراد المجيب سلفًا أنه لا يعرفها. وجود هذه الخاصية يزيد فى دقة البيانات المحصلة من المجيب مما يؤدى إلى تقليل نسبة خطأ القياس.

إن مكان ظهور الرسالة التحذيرية على الاستبانة له دور مهم فى تفعيل أثرها. فكلما كانت الرسالة قريبة من (أعلى أو أسفل) الخطأ، كان أثرها أجدى فى تقليل خطأ القياس. يقل أثرها بشكل ملحوظ فيما لو ظهرت الرسالة فى مكان بعيدعن الخطأ كصفحة لاحقة أو نهاية الاستبانة مثلاً (Schonlau et al., 2001).

٥- **التوقف ثم معاودة التعبئة.** فى استبانة الإنترنت، يمكن للباحث أن يصمم الاستبانة بشكل يمكن المجيب من التوقف عن التعبئة والخروج نهائيًا من الإنترنت لفترة من الزمن- قد تمتد إلى أيام – ومن ثم المعاودة مرة أخرى إلى الاستبانة وإلى نفس النقطة التى توقف عندها سابقًا. تساعد هذه الخاصية المجيب على

تجزئة الزمن اللازم لتعبئة الاستبانة إلى فترات ذات طول مناسب؛ الأمر الذى يتمكن فيه من إعطاء الباحث البيانات اللازمة فى الوقت الملائم له، وهذا يعنى للباحث الحصول على بيانات أكثر كمالاً ودقة، أى بيانات ذات خطأ قياس وعدم استجابة قليل.

تبرز أهمية توافر خاصية إمكانية التوقف والمعاودة بجلاء فى الاستبانة الطويلة والاستبانة التى تحوى على أسئلة تطلب إجاباتها الرجوع إلى سجلات أو مراجع بعيدة عن متناول يد المجيب وقت التعبئة.

٦- **النص التشعبى[٥] والألوان.** يستطيع الباحث تضمين استبانة دراسته ببعض المتغيرات المساعدة كالنص التشعبى والألوان؛ بهدف زيادة اهتمام المجيب بالإجابة عن أسئلتها؛ فيستطيع الباحث ربط بعض أسئلة الاستبانة (أو بعض مفرداته) بنص تشعبى لتزويد المجيب بتعريف أو شرح يساعده على تعبئة الاستبانة وقتما أراد ذلك، دون أن يزيد ذلك فى طول الاستبانة الفعلى أو تكلفة وصول المجيب إليها. كما أنه يمكن للباحث أن يدخل متغير الألوان فى استبانة الدراسة؛ فيستطيع أن يصمم الباحث استبانة بألوان تناسب مجتمع الدراسة. فمثلاً يستطيع الباحث أن يصمم استبانة تحوى مزيجًا من الألوان الأساسية (أحمر وأخضر وأصفر وأزرق) لتناسب مجتمع الأطفال، أو استبانة تحوى درجات اللونين الأحمر والأصفر لتناسب مجتمعًا نسويًا، وهكذا.

تساعد خاصيتا النص التشعبى والألوان الباحث على تقليل خطأ القياس وخطأ عدم الاستجابة. فتوفر مساعدة للمجيب يستفيد منها عند اللزوم تقلل من احتمالية تكون سوء فهم لدى المجيب لبعض أسئلة أو مفردات الاستبانة، وتوافر الألوان المناسبة لمجتمع الدراسة فى الاستبانة يضفى عليها جاذبية أو صفة رسمية تحمس المجيب على تعبئتها.

ثانيًا - الإرسال:

ترسل الاستبانة عبر الإنترنت إلى مجتمع (أو عينة) الدراسة بواسطة رسالة

عن طريق البريد الإلكترونى أو بواسطة زيارة لموقع ما على الإنترنت. فيستطيع الباحث إرسال رسالة لكل فرد من أفراد عينة الدراسة عن طريق البريد الإلكترونى تتضمن شرحًا للهدف من الاستبانة ووصلة تشعبية[٦] (Hyperlink) توصل المجيب إلى موقع الاستبانة على الإنترنت، كما يستطيع الباحث تصميم الاستبانة بشكل يجعلها تظهر تلقائيًا للمجيب بمجرد زيارته لموقع مميز (كثير الارتياد أو ذى علاقة بموضوع الدراسة) على الإنترنت;Schonlau et al., 2001) (Solomon, 2001 كالتى نشاهدها فى بعض الأحيان عند زيارتنا لموقع صحيفة وطنية أو مجلة.

عادة ما يتم اختيار عينة الدراسة - لإرسال الاستبانة إليهم - عن طريق استخدام أحد طرق المعاينة الإحصائية: الاحتمالية أو غير الاحتمالية. تعتمد المعاينة الاحتمالية على أن هناك احتمالات وفرصًا (ربما تكون متساوية) لجميع مفردات المجتمع فى أن تظهر فى العينة، أى أن احتمال ظهور أى مفردة من مفردات المجتمع فى العينة معلوم مقدمًا (الصياد ومصطفى، ١٤١٠هـ: ١٧). على عكسها المعاينة غير الاحتمالية، فهى لا تعطى احتمالات معلومة لظهور بعض مفردات مجتمع الدراسة فى العينة، وإنما تعتمد بصفة أساسية على التقدير الشخصى والخبرة للباحث عند اختياره مفردات العينة.

عليه يمكن تقسيم طرق إرسال الاستبانة إلى عينة الدراسة إلى ثلاثة أنواع: الأولى عن طريق توجيه دعوة عامة لكل مرتادى موقع معين على الإنترنت، والثانية عن طريق توجيه دعوة خاصة لبعض المشاركين فى قوائم المتبرعين (Volunteer Panels)، والثالثة عن طريق توجيه دعوة خاصة لعينة من قائمة خاصة. وفيما يلى سيتم مناقشة كل طريقة على حدةٍ بشىء من التفصيل.

الطريقة الأولى: يتم فى هذه الطريقة إرسال الاستبانة إلى عينة الدراسة عن طريق توجيه دعوة عامة لكل مرتادى موقع مشهور من مستخدمى الإنترنت بالمشاركة فى الإجابة على أسئلة الاستبانة وعادة ما يكون هذا الموقع ذا علاقة وطيدة بموضوع الدراسة. يتم فى هذه الطريقة توجيه الدعوة للمبحوثين بأسلوبين مختلفين: الأول عن طريق إظهار الاستبانة للشخص فى كل مرة يصل

فيها للموقع، والثانى عن طريق توجيه دعوة للمشاركة لأى شخص يصل إلى الموقع. ينتشر استخدام الأسلوب الأول فى توزيع الاستبانة بين أوساط المؤسسات الإعلامية كمحطات التلفزيون والصحف والمجلات؛ فعند زيارة مواقع تلك المؤسسات تظهر استبانة قصيرة (غالبًا تحتوى على سؤال واحد فقط) تستقصى آراء كل زوّار الموقع حول حدث الساعة. فمثلاً شاهد معظمنا على موقع جريدة الوطن السعودية استبانة من سؤال واحد تستقصى رأى القراء حول موقفهم من ضرب الولايات المتحدة الأمريكية لحركة طالبان فى أفغانستان بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١م، ويشاهدها يوميًا كل متصفح لموقع شبكة الأخبار الأمريكية (CNN).

يعاب على الأسلوب الأول - من الناحية المنهجية - أنه ليس بمقدور الباحث الحد من تكرار إجابة المبحوث الواحد وليس بإمكانه أيضًا معرفة مدى انتماء المجيب إلى مجتمع دراسته من عدمه؛ الأمر الذى ينتج عنه حصول الباحث على بيانات ذات خطأ قياس عالٍ يجعل عملية تعميم نتائج الدراسة على المجتمع المعنى غير ممكنة (Couper, 2000).

أما الأسلوب الثانى فلا يختلف كثيرًا عن الأسلوب الأول. فبدلاً من أن يرسل الباحث الاستبانة لكل زوار الموقع يرسل دعوة للمشاركة فى دراسة استطلاعية؛ فإرسال الدعوة بدلاً من الاستبانة يقلل (لكنه لا يمنع) من احتمالية مشاركة الشخص الواحد لأكثر من مرة فى الدراسة. فالأسلوب الثانى يشترك مع الأول فى توافر احتمالية تكرار إجابة المبحوث الواحد واحتمالية مشاركة أفراد من خارج مجتمع الدراسة؛ الأمر الذى يعنى أيضًا احتمالية الحصول على بيانات ذات خطأ قياس ومعاينة عاليين؛ مما يجعل عملية تعميم نتائج الدراسة على المجتمع المعنى غير ممكنة (Couper, 2000).

ونخلص إلى القول بأنه يجب على الباحث عدم استخدام أى من الأسلوبين السابقى الذكر فى إرسال استبانة دراسة قصد منها تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، لكن يمكن للباحث استخدام أى من الأسلوبين بحذر شديد فى استطلاع مبدئى لعينة من مجتمع عن مشكلة الدراسة.

الطريقة الثانية: ويتم فى هذه الطريقة إرسال الاستبانة إلى عينة الدراسة عن طريق توجيه دعوة خاصة لعينة من المشاركين فى قوائم المتبرعين التى عادة ما يحصل عليها الباحث من جهات متخصصة. يتم فى هذه الطريقة اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المعاينة الحصصية(٧) (Quota sampling)، ويكون (فى هذه الطريقة) للباحث إمكانية منع احتمالية تكرار إجابة المبحوث، واحتمالية عدم دخول أفراد من خارج مجتمع الدراسة (Couper, 2000)، ويتم ذلك من خلال مميز البريد الإلكترونى (Email Identifier) وكلمة مرور (Password). كما يكون بإمكان الباحث فى هذه الطريقة منع المجيب من إرسال الاستبانة إلى أفراد من خارج العينة المختارة للمشاركة فى الإجابة عن أسئلتها. تعتبر هذه الطريقة من أكثر وسائل الإرسال انتشارًا بين مراكز البحث العلمى وأكثرها نموًا فى أوساط صناعة الاستقصاء عن طريق الإنترنت (Couper, 2000).

تتميز هذه الطريقة - من الناحية المنهجية - بأنها توفر بيانات ذات خطأ قياس ومعاينة منخفضين مقارنة بالطريقة الأولى؛ الأمر الذى يجعل عملية تعميم نتائج الدراسة على المجتمع المعنى أكثر دقة وواقعية. ويمكن للباحث اللجوء إليها عند تأكده من أن قائمة المتبرعين التى سيحصل عليها تحتوى على العدد الكافى من أفراد المجتمع المستهدف.

الطريقة الثالثة: ويتم فى هذه الطريقة إرسال الاستبانة إلى أفراد عينة الدراسة عن طريق توجيه دعوة خاصة لعينة من قائمة خاصة ذات علاقة وطيدة بموضوع الدراسة مستخدمًا أحد أساليب المعاينة الاحتمالية. ويمكن تطبيق هذه الطريقة فى ظل الوضع الراهن - والمتمثل فى عدم توافر خدمة الإنترنت لكل أفراد المجتمع وعدم توافر إطار يحوى مستخدمى الإنترنت - بتوظيف أحد الوسائل الأربع المختلفة التالية:

الوسيلة الأولى: تعتمد هذه الوسيلة على مبدأ التقييد؛ فيعمد الباحث هنا على تقييد اختيار عينة دراسته على مجتمع زوّار موقع ما على شبكة الإنترنت العالمية. وتبدو هذه الطريقة - للوهلة الأولى - أنها تشبه الطريقة الأولى، لكن الواقع غير ذلك. فتخلف هذه الوسيلة اختلافًا جوهريًا عن الطريقة الأولى،

فتتم عملية اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المعاينة المنتظمة[٨] فيرسل الباحث لكل (ك) زائر للموقع دعوة للمشاركة فى الدراسة مستخدمًا إطار يقتصر على مجموعة زوّار الموقع.

اقتصار مجتمع الدراسة على مجتمع الزوّار يقلص خطأ التغطية بشكل ملحوظ، واستخدام أسلوب المعاينة المنتظمة يقلص خطأ المعاينة (Couper, 2000)، واستخدام برمجيات خاصة (Cookies)، تمكن الباحث من منع احتمالية مشاركة الشخص المدعو لأكثر من مرة فى الدراسة الواحدة. وهذا يساعد على تقليص خطأ القياس. تستخدم هذه الوسيلة عادة فى البحوث التسويقية لقياس رضا العملاء أو تقييم تصميم الموقع؛ وذلك تجنبًا لمشكلة تعميم النتائج على مجتمعات أخرى.

فعلى الرغم مما توفره هذه الوسيلة من ميزات فى إرسال الاستبانة إلى عينة الدراسة، فهى لا تخلو من عيوب. فيعاب عليها أن نسبة المجيبين على الاستبانة عادة ما تكون منخفضة (أى أن خطأ عدم الاستجابة عالٍ) (Couper, 2000)، كما يعاب عليها أنها لا توفر للباحث طريقة تساعده على توجيه الدعوة للمجيب فى الوقت المناسب. فتظهر هذه المشكلة بجلاء عند استخدام الوسيلة فى دراسة تهدف إلى قياس رضا عملاء أو تقييم تصميم موقع ما، وذلك لأن الدعوة قد توجه للمجيب عند زيارته للموقع مباشرة قبل تسوقه أو تصفحه للموقع بشكل يمكنه من إعطاء معلومات مفيدة.

الوسيلة الثانية: تقوم هذه الوسيلة على أساسين: الأول هو الحصول على إطار يحوى كل من لديه إمكانية الدخول على شبكة الإنترنت، ومن ثم توجيه دعوة للمجتمع (أو عينة يتم اختيارها عادة بطريقة عشوائية) عن طريق البريد الإلكترونى للمشاركة فى الإجابة على الاستبانة، والثانى هو تقييد المشاركة للمجيب المختار وتقييد عدد المشاركة لمرة واحدة فقط، وذلك باستخدام برمجيات مساعدة فى ذلك. تستخدم هذه الوسيلة فى عملية جمع بيانات من أفراد منظمة لديهم إمكانية الدخول على الإنترنت كأعضاء هيئة تدريس (أو طلبة، أو موظفين) فى جامعة؛ لإجراء دراسة استطلاعية يمكن تعميم نتائجها عليهم وعلى كل من هم على شاكلتهم.

تتميز هذه الوسيلة عن سابقتها بأنها تساعد على جمع بيانات ذات خطأ تغطية منخفض جدًا، وتشارك سابقتها فى قدرتها على السيطرة على مستوى خطأ قياس منخفض. يعاب على هذه الوسيلة – كسابقتها – ارتفاع مستوى خطأ عدم الاستجابة (Couper, 2000).

الوسيلة الثالثة: تقوم هذه الطريقة أيضًا على أساسين هما: استخدام قائمة متبرعين وأسلوب معاينة عشوائية (غالبًا أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة). فتعتمد هذه الوسيلة على استخدام الباحث لإطار يحوى عناوين متبرعين – للمشاركة فى دراسات استطلاعية – يتم إرسال الاستبانة إلى عينة عشوائية منهم. فإذا كان مجتمع الدراسة المعنى هو مستخدمو شبكة الإنترنت العالمية، فإن هذه الوسيلة تعتبر مثالية وتغطى مجتمع الدراسة؛ ذلك لأنها تمتاز بتوفير بيانات ذات خطأ تغطية منخفض (Couper, 2000).

الوسيلة الرابعة: تقوم هذه الوسيلة على أساس استخدام عينة عشوائية من كامل مجتمع الدراسة، وليس من مجتمع مستخدمى شبكة الإنترنت فقط. فتعتمد هذه الوسيلة على إرسال دعوة للمشاركة بطريقة تقليدية – عن طريق البريد أو الهاتف أو مناولة – تحث كل مبحوث تم اختياره عشوائيًا على تعبئة الاستبانة عن طريق الإنترنت. كما تقوم الطريقة على توفير الإمكانيات اللازمة (حاسب آلى وبرمجيات وخدمة الإنترنت) للمبحوث مقابل موافقته على المشاركة فى البحث. تستخدم هذه الوسيلة فى الدراسات الكبيرة ذات عينة منتشرة فى منطقة جغرافية واسعة. فمثلاً يمكن أن تستخدم هذه الطريقة فى دراسة يتم سحب عينتها من جميع مناطق المملكة العربية السعودية، بحيث توجد مراكز حاسب آلى منتشرة فى جميع مناطق المملكة لتوفير الإمكانيات اللازمة للمبحوث المختار، وليس لديه إمكانية الدخول على الإنترنت لتعبئة استبانة الدراسة.

تمتاز هذه الطريقة عن باقى الطرق بأنها ذات خطأ تغطية منخفض جدًا؛ فيمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة بأكمله دون تحفظ. إلا أنه يعاب عليها بأنها باهظة التكاليف مقارنة بالوسائل الأخرى، وأن مستوى تفاعل المبحوثين منخفض (أى خطأ عدم الاستجابة منخفض) (Couper, 2000).

يلاحظ، مما سبق، أن لكل قاعدة من قواعد تصميم الاستبانة عن طريق الإنترنت مميزاتها التى تساعد على زيادة اهتمام المجيب لتعبئتها، ولكل قاعدة عيوبها التى تؤثر سلبًا على قدرة الباحث فى السيطرة على مصادر الخطأ الأربعة الأساسية للبحوث المسحية، كما يلاحظ أن لكل طريقة إرسال إيجابياتها وسلبياتها الخاصة بها؛ لذلك يجدر بالباحث أن يتمعن ويتأنى فى اختيار طريقة تصميم وإرسال الاستبانة بحيث يصل فى نهاية المطاف إلى استبانة ذات تصميم وطريقة إرسال تتناسب مع أهداف الدراسة بشكل جيد، وتكون فى حدود إمكانيات غالبية أفراد المجتمع المراد تعميم نتائج الدراسة عليهم، وفى حدود إمكانياته كباحث.

وليتسنى للباحث أخذ موقف أكثر حيادية من استخدام استبانة الإنترنت من عدمه، سنذكر فى القسم التالى مقارنة شاملة بين طرق تصميم وإرسال الاستبانة الحديثة بطرق تصميم وإرسال الاستبانة التقليدية.

مقارنة الاستبانة الحديثة بالتقليدية:

بعد الحديث عن القواعد الأساسية الخاصة الواجب مراعاتها عند تصميم الاستبانة عبر الإنترنت وطرق إرسال الاستبانة لأفراد عينة الدراسة، يحسن بنا أن نقارن طرق تصميم وإرسال الاستبانة الحديثة بطرق تصميم وإرسال الاستبانة التقليدية؛ ليتسنى للقارئ تحديد موقف مناسب من إمكانية استخدام استبانة الإنترنت.

أولاً - من حيث التصميم:

تمتاز الاستبانة الحديثة على التقليدية بالميزات التالية والخاصة بالتصميم:

١- يستطيع الباحث تضمين استبانة الدراسة بمتغيرات - كمقطع تسجيل صوتى أو مشهد فيديو ذى علاقة بموضوع الدراسة ككل أو بسؤال محدد - تساعد على زيادة مستوى فهم واهتمام المجيب للأسئلة، فى حين لا يمكن عمل ذلك فى الاستبانة التقليدية.

٢- تصميم الاستبانة على شبكة الإنترنت تمكن الباحث من وضع طريقة آلية تجنب المجيب عناء الإجابة عن أسئلة مشروطة (مثل إذا كانت إجابتك "بنعم" فأجب عن الأسئلة من س ٥ إلى س١٠ وإذا كانت إجابتك "بلا" فأجب عن الأسئلة من س ١١ إلى س ١٥، وهكذا)، كما تجنب هذه الخاصية الباحث مشكلات الحصول على بيانات خاطئة أو غير دقيقة. تزداد أهمية هذه الخاصية بازدياد استخدام الباحث للأسئلة المشروطة. تفتقر الاستبانة التقليدية فى المقابل هذه الميزة تمامًا.

٣- توفر الاستبانة الحديثة للباحث مرونة إعادة ترتيب الأسئلة وتصحيح أى خطأ قد تحتويه بسهولة وتكلفة منخفضة. فيمكن للباحث إجراء أى نوع من أنواع التعديل والتصحيح دونما تكلفة تذكر مقارنة بالاستبانة التقليدية.

٤- يستطيع الباحث برمجة استبانة الدراسة بطريقة تمكنه من التأكد آليًا من عدم وقوع المبحوث فى أحد أخطاء الإدخال الأربعة (الإبدال والنقل والتعبئة والمنطق) التى تطرقنا إليها سابقًا، فى حين لا تتوافر آلية لعمل ذلك فى الاستبانة التقليدية.

٥- يمكن تضمين استبانة الإنترنت بنافذة تنبثق (Pop-up instructions) لمساعدة المجيب عند الحاجة إليها دونما زيادة مخلة فى حجم الاستبانة.

يعاب على استبانة الإنترنت بالمقارنة بالاستبانة التقليدية الصعاب التالى:

١- يعاب على استبانة الإنترنت أنها تزود الباحث ببيانات شخصية عن المجيب ليس لها علاقة بالدراسة كوقت تعبئة الاستبانة وماهية المستعرض (Browser) المستخدم وعنوان المجيب (IP Address)، هذا فضلاً عن احتمالية سرقة بيانات المجيب من قبل طرف ثالث ليس له علاقة بالدراسة، وهذا يقلل من احتمالية مشاركة المجيب فى دراسة عن طريق الإنترنت. تبرز هذه المشكلة بشكل جلى عند طلب الباحث لبيانات حساسة من المجيب كأن يطلب منه رقم بطاقة الائتمان أو الحساب البنكى أو رأيًا سياسيًا معارضًا ... إلخ.

٢- تتوافر برامج استعراض مختلفة يمكن للمجيب استخدامها لتصفح شبكة الإنترنت، فقد يظهر كل برنامج من هذه البرامج الاستبانة بمظهر مختلف عن الآخر؛ الأمر الذى لا يضمن للباحث ظهور الاستبانة للمجيب بمنظر موحد جذاب كما أرادها.

٣- تختلف مهارة المجيبين فى استخدام الحاسب الآلى، هذا الاختلاف يصعب مهمة الباحث فى تصميم الاستبانة؛ ذلك لأنه عند تصميم الاستبانة لا بد للباحث من اعتماد مستوى معين وموحد من الخبرة للمجيب. فكل مستوى يفترضه الباحث أساسًا يعتمد عليه فى تصميم الاستبانة، يوجد عدد من المجيبين أقل مهارة فى استخدام الحاسب من ذلك الأساس، كما يوجد عدد منهم أكثر مهارة من الأساس المعتمد بكثير. فعدم مراعاة مهارة المجيب عند التصميم ما من شك له أثره السلبى على مستوى تفاعله مع الاستبانة.

٤- يعتبر مودوم البيانات أداة أساسية فى عملية الاتصال بشبكة الإنترنت العالمية. فهو يعمل على نقل المعلومات عبر خطوط الهاتف أو الأقمار الصناعية، وتختلف سرعة النقل الافتراضية من مودوم إلى آخر، فتتراوح سرعة النقل من ٣٦٠ إلى ٥٦٠٠٠ بود[٩]. هذا الاختلاف فى سرعة المودوم يُصعّب على الباحث تصميم الاستبانة؛ ذلك لأنه لا بد للباحث من أخذ سرعة المودوم المستخدم فى الاعتبار[١٠] عند التصميم. فتضمين الاستبانة بمتغيرات تحفيزية سيؤثر تأثيرًا سلبيًا على مستوى تفاعل المجيبين المستخدمين لمودوم بطىء.

ثانيًا - من حيث طريقة الإرسال:

تمتاز طرق إرسال الاستبانة الحديثة على نظيرتها التقليدية بالميزات التالية:

١- أقل تكلفة مالية فى الإرسال. فيستطيع الباحث إرسال عدد كبير من الاستبانات إلى عينة الدراسة المنتشرة فى منطقة جغرافية واسعة بدون أجور بريدية إضافية.

٢- أسرع فى تلقى ردود المجيبين. يتلقى الباحث عادة ردود المجيبين على أسئلة الاستبانة المرسلة إليهم عن طريق الإنترنت بشكل أسرع عنها فيما لو أرسلت إليهم بالبريد العادى، وذلك لأسباب عدة منها سرعة وصولها إليهم وسهولة الإجابة عن أسئلتها وسهولة إرجاعها للباحث مرة أخرى.

٣- أسهل فى التعقيب على غير المستجيبين. إرسال الاستبانة عبر الإنترنت تمكن الباحث من تحديد عدد غير المستجيبين ومعرفة عناوينهم الأمر الذى ييسر عملية التعقيب عليهم.

٤- أسهل وأقل تكلفة فى إدخال البيانات وتجهيزها للتحليل. تصميم الاستبانة وإرسالها عن طريق الإنترنت تجعل الباحث قادرًا على تلقى الإجابات بطريقة لا تستوجب جهدًا كبيرًا - كالذى يبذله الباحث فيما لو أرسل الاستبانة بالطريقة التقليدية - فى إدخالها إلى الحاسب الآلى وتجهيزها للتحليل. فتستغرق عملية إدخال البيانات وقتًا ليس بالقصير يضاف إلى الوقت المستغرق فى عملية جمع البيانات.

يعاب على طرق إرسال استبانة الإنترنت بالمقارنة بنظيرتها من الطرق التقليدية التالى:

١- عدم توافر إطار معاينة. فمازال استخدام الإنترنت محدودًا فى المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍّ سواء. هذه المحدودية جعلت إمكانية الحصول على إطار تتوافر فيه مميزات الإطار الإحصائى المناسب أمرًا صعبًا (ذكرنا تفصيل هذه المشكلة سابقًا).

٢- تدنى نسبة المستجيبين. كشف عدد من الدراسات التجريبية المقارنة أن نسبة الاستجابة فى حال استخدام استبانة الإنترنت أقل منه فى حال استخدام الاستبانة التقليدية (Schaefer and Dillman, 1998; Couper, Blair, and Triplett, 1999; Quigley, 2000; and Sedivi, 2001). تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة إجراء دراسة تجريبية مقارنة فى بيئة محلية؛ لمعرفة مستوى اختلاف نسبة المجيبين على استبانة الإنترنت إلى المجيبين على الاستبانة التقليدية؛ ذلك لأن ثقافة المجتمع وتطوره التقنى تلعب دورًا بارزًا فى هذا الصدد.

الخاتمة:

تطور شكل الاستبانة، وطريقة إرسالها إلى عينة الدراسة، وطريقة الحصول على بيانات المجيبين بشكل كبير وملحوظ بعد دخول الإنترنت فى مجال صناعة البحث العلمى. هذا التطور له عيوبه المنهجية وله مميزاته التى قد تؤثر على نتائج الدراسة بالكامل مما أدى إلى اختلاف موقف المنهجيين والإحصائيين والباحثين منه. فمنهم من تحمس له، ومنهم من تحفظ عليه، ومنهم من رفض التعامل معه؛ فجاءت هذه المقالة لتقدم معلومات منهجية وإحصائية تساعد المهتمين على اتخاذ موقف علمى سليم من التعامل مع الاستبانة الحديثة.

ناقشت المقالة الموضوع من خلال نقدها لقدرة الأداة على التحكم والسيطرة فى مصادر الخطأ الأساسية. فبدأت الحديث بعرض مسهب - بعض الشىء - للأخطاء الأربعة الأساسية المصاحبة لاستخدام أداة جمع البيانات اللازمة عند إجراء دراسة مسحية. فتعرضت المقالة لتعريف خطأ التغطية وخطأ المعاينة وخطأ القياس وخطأ عدم الاستجابة، وتعرضت لذكر مصادرها وطرق التقليل من تأثيرها على نتائج الدراسة.

بعد ذلك ناقشت المقالة بإسهاب القواعد الخاصة بتصميم الاستبانة الحديثة والتى تتطلب من الباحث خبرة ومعرفة بها. فتركز الحديث على القواعد الأساسية الواجب توافرها عند التصميم؛ بغرض زيادة اهتمام المجيب وتعبئتها بالاستبانة ومن ثم إعادتها للباحث؛ وبغرض زيادة درجة الثقة بالبيانات التى يدلى بها أفراد عينة البحث. كما ناقشت المقالة طرق إرسال الاستبانة إلى عينة الدراسة. فشرحت وذكرت بالتفصيل مميزات وعيوب ثلاثة طرق: الأولى توجيه دعوة عامة لكل مرتادى موقع معين على الإنترنت، والثانية توجيه دعوة خاصة لبعض المشاركين فى قوائم المتبرعين، والثالثة توجيه دعوة خاصة لعينة من قائمة خاصة.

أخيرًا، تم مقارنة الاستبانة الحديثة بالتقليدية من خلال سرد ومناقشة مميزات وعيوب الاستبانة الحديثة. فتم عرض جميع مميزات الاستبانة الحديثة

التى تمكن الباحث من تصميم استبانة ذات إمكانيات تزيد من اهتمام المجيب بها وبتعبئتها ببيانات صحيحة ودقيقة، كما تم عرض جميع عيوب الاستبانة الحديثة التى تحد من تصميم استبانة ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة. ليس هذا فحسب، بل عرض ومناقشة جميع مميزات وعيوب الاستبانة الحديثة مقارنة بالاستبانة التقليدية والخاصة بطرق إرسالها إلى عينة الدراسة.

موضوع تصميم وإرسال الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية طرح حديثًا على بساط البحث والنقد، فلم يوفَّ حقه من الدراسة والنقد حتى الآن فى العالم الغربى فضلاً عن العالم العربى، فمازال الموضوع يسير بخطى بطيئة - خاصة فى العالم العربى - على أرض طويلة خصبة للبحث العلمى. فمقالة واحدة لن تفى الموضوع حقه، لكن لعلها تكون فاتحة خير لمقالات متتالية تسهم فى دراسة الموضوع من عدة جوانب وخاصةً تأثير متغيرات - مثل كفاءة المستخدم والتقدم التقنى للإنترنت فى المجتمع - على جودة ونمو البحث العلمى فيه.

التهميش:

١- يقصد بالنقد هنا النظر فى الشىء لمعرفة ما فيه من جودة أو عيب.

٢- يعرَّف إطار المعاينة بأنه قائمة (أو سجل) تتضمن أسماء الوحدات الإحصائية للمجتمع (وحدات المعاينة) وعناوينها وأهم البيانات والمعلومات التى تتعلق بها، ويكون الإطار على شكل قائمة أو بطاقات أو سجل أو خريطة أو غير ذلك (أبو شعر، ١٤١٨هـ: ٥٣).

٣- نسبة الاستجابة هى القيمة العددية الأساسية التى تعكس مدى الجهد المبذول فى عملية جمع البيانات، وتحسب بتطبيق المعادلة التالية (عدد المجيبين ÷ (حجم العينة) × ١٠٠ (Fowler, 2002).

٤- مودم البيانات هو جهاز اتصال يمكن الحاسب من نقل المعلومات عبر خطوط الهاتف العادية، وتبلغ سرعة النقل الافتراضية ضمن المجال من ٣٦٠ إلى ٩٦٠٠ بود (العقاد، ٢٠٠٠ : ٥٠٥).

٥- النص التشعبى (Hypertext) هو عبارة عن نصوص مرتبطة مع بعضها فى مجموعة غير متسلسلة فى شبكة (Web) بحيث يستطيع المستخدم تصفح المعلومات على أساس المواضيع المرتبطة بها (العقاد، ٢٠٠٠ : ٤١٧).

٦- الوصلة التشعبية (Hyperlink) هى وصلة بين عنصر من عناصر الوثيقة التشعبية وبين عنصر أخر مختلف. يقوم المستخدم بتنشيط الوصلة عبر النقر على عنصر الوصل (العقاد، ٢٠٠٠ : ٤١٦).

٧- أسلوب المعاينة الحصصية هو أحد أساليب المعاينة غير الاحتمالية يتم فيها تقسيم المجتمع إلى شرائح طبقًا للخصائص المطلوب دراستها مثل السن والجنس والدخل ... إلخ، ثم يتم بعد ذلك اختيار العدد المطلوب من كل شريحة بشكل يتلاءم وظروف الباحث (دويدرى، ١٤٢١هـ) .

٨- المعاينة المنتظمة هى أحد أساليب المعاينة العشوائية يتم بواسطتها اختيار عدد من وحدات المجتمع عن طريق تقسيمه إلى (ن) قسمًا ويحتوى كل قسم على (ك) وحدة بحيث يتم اختيار الوحدة الأولى عشوائيًا من القسم الأول، وتتحدد أرقام الوحدات الأخرى للعينة على ضوء رقم الوحدة الأولى بإضافة (ك) على رقم الوحدة المختارة، وهكذا (أبو شعر، ١٤١٦هـ).

٩- البود (Baud) هو مقياس لسرعة نقل البيانات، ويمكن تعريف البود بأنه عدد المتغيرات فى الإشارة فى الثانية الواحدة (العقاد، ٢٠٠٠ : ١٠٠)

١٠- انظر القاعدة رقم ٢ من قواعد تصميم استبانة الإنترنت الأساسية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- أبو شعر، عبدالرزاق أمين (١٤١٨هـ). **العينات وتطبيقاتها فى البحوث الاجتماعية**. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٢- القحطانى، سالم سعيد والعامرى، أحمد سالم وآل مذهب، معدى محمد والعمر، بدران عبدالرحمن (١٤٢١هـ). **منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS**. جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٣- دويدرى، رجاء وحيد (١٤٢١هـ). **البحث العلمى: أساسياته النظرية وممارسته العملية**. دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان.

٤- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (٢٠٠٢م). **البحث العلمى: مفهومه، أدواته، أساليبه**. دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٥- محجوب، وجيه (٢٠٠١م). **أصول البحث العلمى ومناهجه**. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦- الأزهرى، منى أحمد؛ باهى، مصطفى حسين (٢٠٠٠م). **أصول البحث العلمى فى البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية**. مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.

٧- شفيق، محمد (٢٠٠١م). **البحث العلمى: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**. المكتبة الجامعية الأزاريطة، الإسكندرية، مصر.

٨- عطوى، جودت عزت (٢٠٠٠م). **أساليب البحث العلمى: مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٩- ريحان، أحمد سامى (١٩٩٩م). **الإنترنت**. دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١٠- العقاد، ياسر نهاد؛ سليمان، مها؛ دروش، أيمن سيد (٢٠٠٠م). **دليل مصطلحات الحاسب**. شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Coomber, R. (1997). Using the Internet for Survey Research. Sociological Research Online, 2, 2 http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2/2.html.

2- Couper, M. P. (2000). Web Surveys: A Review of Issues and Approaches. Public Opinion Quarterly, 64(4): 464-494.

3- Couper, M. P., Blair, J. and Triplett, T. (1999). A Comparison of Mail and Email for a Survey of Employees in Federal Statistical Agencies. Journal of Official Statistics, 15(1): 39-56

4- Cuoper, M. P., Traugott, M. W., & Lamias, M. J. (2001). Web Survey Design and Administration. Public Opinion Quarterly, 65(2): 230-253

5- Dillman, D. A., & Bowker, D. K. (2000). The Web Questionnaire Challenge to Survey Methodologists. Working paper available online: http://sesrc.wsu.edu/dillman/paper.htm [Accessed 5/2002].

6- Dillman, D. A., Tortora, R. D., & Bowker, D. (1999). Principles for Constructing Web Surveys. Working paper available online: http://survey.sesrc.wsu.edu/dillman/papers.htm [Accessed 5/2002].

7- Dillman, D. A., Tortora, R. D., Conradt, J., Bowker, D. K. (1998). Influnce of Plain Vs. Fancy Design on Response Rate for Web Survey. Unpublished paper presented at annual meeting of the American Statistical Association, Dallas, TX.

8- Fowler, F. J. (2002). Survey Research Methods. 3rd Edition. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.

9- Fuchs, M. (2001). Screen Design in a Web Survey. Paper presented at the American Association for Public Opinion Research. Mntreal, Que., 2001.

10- Gay, L. R. & Airasain, Peter (2000). Educational Research: Competencies for Analysis and Applications. 6th Edition. Prentice Hall. New Jersey, USA.

11- Grovers, R. M. (1989). Survey Errors and Survey Costs. John-Wiley, New York, NY.

12- Quigley, B., Riemer, R. A., Cruzen, D. E., and Rosen, S. (2000). Internet Versus Paper Survey Adminstration: Preliminary Finding on Response Rates. 42nd Annual Conference of the International Military Testing Association, Edinburgh, Scotland.

13- Schaefer, D. R., & Dillman, D. A. (1998). Development of a Standard Email Methodology: Results of an Experiment. Public Opinion Quarterly, 62(3): 378-97

14- Schonlau, M. Fricker, R. D., and Elliott, M. (2001). Conducting Research Survey via E-mail and the Web. Working book available online: http://www.rand.org/publications/MR/MR1480 [Accessed 6/2002].

15- Sedivi Gaul, B. (2001). Web Computerized Self-Administered Questionnaires (CSAQ). Persentation to the 2001 Federal CASIC Workshop, US Census Bureau, computer Assisted Survey Research Office, Washington, D.C.

16- Solomon, D. J. (2001). Conducting Web-Based Surveys. Practical Assessment, Research & Evaluation, 7(19). Available online: http://ericae.net/pare/gervn.asp?v=7&n=19 [Accessed 5/2002].

ملخص بحث:

المتقاعدون في المملكة العربية السعودية

(دراسة أوضاعهم وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم)

د. علي بن أحمد السلطان

أ. إبراهيم بن عمر بن طالب

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٤ هـ
● يونيه ٢٠٠٣ م

ملخص بحث:

المتقاعدون في المملكة العربية السعودية

(دراسة أوضاعهم وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم)❖

د. علي بن أحمد السلطان❖❖
أ. إبراهيم بن عمر بن طالب❖❖❖

دون التقليل من أهمية البحوث والدراسات التي تناولت موضوع المتقاعدين في المجتمع السعودي إلا أن بحث "التقاعد في المملكة العربية السعودية في ظل المتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية" يختلف عما سبقه. ويعود أساس الاختلاف إلى اتساع المجتمع المبحوث والمساحة الجغرافية التي غطاها البحث بتناوله لثلاث عشرة مدينة هي الكبرى في المملكة. إضافة إلى تعدد محاور البحث وشمولها لموضوعات غاية في الأهمية. ومن أبرز هذه المحاور النظرة إلى واقع مصلحة معاشات التقاعد والخدمات التي تقدمها والمتوقع منها لصالح المتقاعدين.

وقد حظي محور الوضع المعيشي الاقتصادي والاجتماعي للمتقاعدين باهتمام وعناية فائقة من المناقشة والمقارنات بمميزات أنظمة التقاعد والتأمينات الاجتماعية لدى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. وضمن أمور البحث تم تسليط الأضواء على سنوات الخدمة، من أجل إعادة النظر في تحديد سن التقاعد الإجباري أو القانوني في ظل التطور الصحي والاجتماعي وارتفاع متوسطات الأعمار في المجتمع السعودي؛ نظرًا للاحتياج القائم – خاصةً – إلى القوى الوطنية عالية التأهيل والتدريب التي قد تُهدَر الاستفادة منها وهي في قمة عطائها نتيجة لنظام التقاعد الحالي.

❖ البحث من إصدارات معهد الإدارة العامة عام ١٤٢٤هـ، الرياض.

❖❖ أستاذ علم الاجتماع والباحث في معهد الإدارة العامة بالرياض (سابقًا).

❖❖❖ عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

أهمية البحث:

تأتى أهمية هذا البحث من الواقع المُعاش فيما يخص سن التقاعد فى المملكة العربية السعودية وأهمية الاستفادة من معارف المتقاعدين وخبراتهم، فى ظل بروز ظاهرة ارتفاع متوسط الأعمار وتنامى أعداد المتقاعدين والمسنين نتيجة لتحسن مستويات المعيشة وتطور المستويات الصحية فى العالم بما فى ذلك مجتمع المملكة العربية السعودية، وكما تشير إحدى الدراسات الديمغرافية إلى أن أعداد المتقاعدين فى المملكة سيرتفع من ٦٢٢ ألفًا فى عام ١٩٩٢م إلى أكثر من مليون فى عام ٢٠١٠م. (الخريف: ٨٧).

أسئلة البحث الرئيسية:

١ - هل توفر مصلحة معاشات التقاعد خدمات اجتماعية صحية، وترفيهية للمتقاعدين؟ وهل ما توفره من خدمات يفي بمطالب المستفيدين؟

٢ - هل تتيح مصلحة معاشات التقاعد فرصة المشاركة للمتقاعدين في السياسة الإدارية والاستثمارية للمصلحة؟

٣ - هل من الممكن تأسيس جمعية تهتم بشئون المتقاعدين على مستوى المملكة العربية السعودية؟

٤ - هل يكفى معاش التقاعد في الوقت الحاضر لتوفير معشية كريمة للمتقاعد في حياته ولمن يعول بعد وفاته؟

٥ - هل يمكن توحيد نظام التقاعد (الحكومى) مع نظام التأمينات الاجتماعية بما في ذلك سن نهاية الخدمة؟

٦ - هل يعد التقاعد مناسبًا عند بلوغ سنة (٦٠) عامًا للمدنيين وبداية من بلوغ سن (٤٢) عامًا للعسكريين مع ارتفاع معدل الأعمال المتوقع للسعوديين؟

٦ - هل استفادة الدولة والمجتمع من معارف وخبرات المتقاعدين لسد بعض الاحتياجات إلى الموارد البشرية المؤهلة ممكنة فى ظل أنظمة التقاعد الراهنة؟

٨ - هل نظام التقاعد الإجبارى والمبكر الذى يقصر سنوات تحصيل الاشتراكات، ويمدد سنوات الصرف للمتقاعدين - يمكن أن يسبب أعباء مالية لصندوق التقاعد فى الحاضر والمستقبل؟

مشكلة البحث:

المشكلة التى يتصدى لها هذا البحث تتناول خروج قرابة خمسة عشر ألف مواطن فى العام من سوق العمل فى القطاع الحكومى، وذلك بحكم نظام التقاعد المعمول به حاليًا، وهم قادرون على مواصلة العمل وتجديد العطاء كما تتعلق فيما تبذله الدولة من جهود مكلفة ومضنية فى سبيل رفع مستويات التأهيل والتدريب وسعودة القوى العاملة؛ بغرض الاستغناء عما يزيد عن سبعة ملايين شخصًا من العمالة الوافدة إلى المملكة حسب تقديرات عام ١٤١٩هـ (الثقفى ٥٣٨-٥٣٩)، دونما إخلال أو إضرار لبرامج التنمية الشاملة ومتطلباتها الموجبة للاحتفاظ ببعض الكفاءات غير السعودية المؤهلة والمدربة.

وفى هذا السياق يتم تناول المشكلة من ثلاثة أبعاد هى:

البعد الأول: التعرف على اتجاهات المتقاعدين نحو مصلحة معاشات التقاعد والخدمات التى توفرها للمستفيدين، ودراسة إنشاء جمعية للمتقاعدين. البعد الثانى: مدى استفادة المجتمع والدولة من معارف المتقاعدين وخبراتهم لسد الاحتياج إلى القوى الوطنية المؤهلة والمدربة فى ظل أنظمة التقاعد المرعية فى الوقت الحاضر. البعد الثالث والأخير: مناقشة الأعباء المالية التى يتحملها صندوق التقاعد فى ظل نظام التقاعد المبكر والإجبارى المعمول به فى الوقت الحاضر.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى دراسة أوضاع المتقاعدين وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم فى التعليم والتدريب ومجالات العمل الأخرى، ومن هذا الهدف الرئيسى تتفرع الأهداف التالية:

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المتقاعدين خلال الفترة (١٤١٠-١٤٢٠هـ) وقد حددت هذه الفترة خصيصًا لمعقولية امتدادها، وذلك أن يكون المتقاعد خلال هذه الفترة قادرًا على العمل والعطاء. إذ أشارت إحصائيات مصلحة معاشات التقاعد الموفرة للباحثين أن عدد المتقاعدين خلال السنوات الإحدى عشرة المحددة قد بلغ ١٣٤٥٥٠ متقاعدًا، ٧١٪ منهم يقطن المدن الرئيسية الثلاثة عشرة: (الرياض، جدة❖، نجران، المدينة المنورة، جازان، الدمام، أبها، الباحة، تبوك، سكاكا، عرعر، حائل، بريدة). وقد بلغ عدد المتقاعدين فى هذه المدن ٩٥٨٤٧ متقاعدًا، وبذلك يمكن اعتبار أن مجتمع البحث هم المتقاعدون خلال الأحد عشر عامًا الأخيرة القاطنين للمدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية.

ونظرًا لكبر مجتمع البحث تم الاكتفاء بعينة حجمها يشكل ما نسبته ٣٪ من المجتمع، حيث يقدر حجم العينة بـ(٢٧٦٥) مفردة. ولتعذر توافر عناوين للمبحوثين لدى مصلحة معاشات التقاعد أو البنك المعنى بصرف المعاشات الشهرية للمتقاعدين مما شكل صعوبة الوصول إلى المتقاعدين؛ لذا لجأ الباحثان إلى استخدام أسلوب العينة الصدفية فى جمع البيانات Accidental sample وهو أسلوب مقبول فى مثل هذه الحالة، أما عدد الاستبانات الموزعة فقد بلغ (٢٧٦٥) استبانة، بعد استبعاد مدينة جازان نظرًا لانتشار وباء حمى الوادى المتصدع

❖ استبدلت مدينة مكة المكرمة بمدينة جدة لكثرة عدد المتقاعدين فى المدينة الأخيرة.

حينذاك. ومن خلال فروع البنك العربى الوطنى أمكن الوصول إلى المبحوثين. وكان العائد من الاستبانات الموزعة (١٨٥٣) استبانة وبذلك تكون نسبة العائد الإجمالى (٧٠٪) تقريبًا وقد تم استبعاد ما مجموعه (٩٧) استبانة بسبب عدم صلاحية (٤٢) منها إضافة إلى (٥٥) استبانة استبعدت لتأخر وصولها وأصبح المقبول منها (١٧٥٦) استبانة أدخلت فى الحاسب واستخدمت فى التحليل.

أداة البحث:

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث أمكن تحديد مصادر المعلومات وأمكن إقرار أن أنسب وسيلة لجمعها من المبحوثين هى الاستبانة. لذلك عمد الباحثان إلى الاطلاع على عدد من استبانات الدراسات والبحوث السابقة ومنها - بخاصةٍ - ما له علاقة بالبحوث الاجتماعية اللصيقة بأحوال المتقاعدين السعوديين.

ولهذا الغرض قام الباحثان بتصميم أداة للمسح الاجتماعى باستخدام أداة الاستبانة ومراعاة ما يتوافق مع أهداف البحث ومتطلبات أجوبة أسئلته فى التصميم. وإلى جانب هذه الاستبانة الرئيسية المخصصة لجمع المعلومات من المتقاعدين تم إعداد استبانة خاصة بأعضاء مجلس إدارة مصلحة معاشات التقاعد. وإلى جانب ذلك رأى الباحثان أهمية التعرف على أبرز مميزات الأنظمة التقاعدية لدى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لمقارنتها بنظام التقاعد السعودى، فأعدت أيضًا استبانة لهذا الغرض وأرسلت إلى جهات الاختصاص عن طريق الملحقيات الثقافية لدى سفارات هذه الدول بالرياض.

أساليب التحليل الإحصائى أو المعالجة الإحصائية:

بغرض الإجابة على أسئلة البحث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التى تم جمعها من المبحوثين باستخدام نظام التحليل الإحصائى

ساس Statistical Analysis System، حيث تم إجراء التحليل الوصفى للبيانات وإيجاد النسب المئوية والتكرارات وكذلك المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارى؛ وذلك للتعرف على اتجاهات المبحوثين من المتقاعدين حول متغيرات البحث. وتم استخدام تحليل التباين Anova لاختبار جوهرية الفروقات فى اتجاهات المبحوثين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة باختلاف الخصائص الديموغرافية والمهنية والاقتصادية للمتقاعدين.

أدبيات البحث:

فى الفصل المخصص للأدبيات جرى مسح واسع للدراسات والمراجع ومصادر المعلومات ذات العلاقة، غطى الباحثان من خلالها مجالات وأجريا مقارنات مهمة ضمن الإطار النظرى للبحث حول ما يتعلق بالمتقاعدين و المسنين فى المملكة وغيرها من دول الخليج و العالم. وقد أبرزت أدبيات البحث فى طرقها لمسائل وأنظمة التقاعد ما يوجد بين دول مجلس التعاون من فروقات ومميزات لم تكن المملكة من أفضلها.

وعرضت أدبيات البحث نبذة عن واقع مصلحة معاشات التقاعد وهدف إنشائها وما يتوقع منها علاوة على دورها فى التحصيل وصرف المعاشات للمتقاعدين. وتطرقت أدبيات البحث كذلك إلى ارتفاع المستوى الصحى والاجتماعى فى المملكة ومقارنتها فيما هو موجود فى المجتمعات المتطورة وما أدى إلى ارتفاع متوسط الأعمار فى العالم والمملكة.

وبينت الأدبيات أن السن التقاعدية استنادًا إلى المعطيات الصحية و التطور الاجتماعى وارتفاع مستويات المعيشة فى الدول المتطورة، مثل أستراليا والبرازيل والولايات المتحدة الأمريكية - قد أصبحت تتراوح بين ٦٥-٧٠ عامًا. وبينت أيضًا أن تحديد السن فى هذه البلدان يعطى الحق للفرد أن يتقاعد عن العمل إذا ما رغب ولكن لا يلزمه بالتقاعد إذا كان قادرًا على العمل. مما يعنى أنه قد أصبح حريًا بأن يعاد النظر فى نظام سن التقاعد فى المملكة.

وضمن ما استعرضته أدبيات البحث ومقارناته مع بعض الأنظمة التقاعدية فى دول الخليج بالذات بينت نتائج المقارنات أن حالة المتقاعدين السعوديين المعيشية ليست بالحالة الفضلى، بالرغم من جودة أوضاع الاقتصاد السعودى ووفرة إمكانيات صندوق التقاعد كما بينت الأدلة الموثقة فى الأدبيات.

أهم نتائج البحث:

يأتى فى مقدمة أهم ما اشتمل عليه وناقشه البحث ما يلى:

أولاً: الخصائص الشخصية للمتقاعدين (الديمغرافية والوظيفية):

أ - الخصائص الديمغرافية:

١ - قرابة ٥٣٪ من عينة البحث تتراوح أعمارهم حين التقاعد بين ٥١-٦٠ سنة و٤٠٪ لم تتجاوز أعمارهم ٥٠ عامًا.

٢ - فى الوقت الحاضر ٣٥,٦٪ من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين ٥١-٦٠ سنة وقرابة ٨٠٪ لم تتجاوز أعمارهم ٦٤عامًا.

٣ - عدد سنوات الخدمة عند التقاعد ٣٥٪ من العينة تقل خدماتهم عن ٣٠عامًا. وقرابة ٣٠٪ تتراوح خدماتهم بين ٣٠ وأقل من ٤٠عامًا، ومكملو سنوات الخدمة (٤٠عامًا) لا تزيد نسبتهم عن ٣٪ من العينة.

٤ - المسئوليات الأسرية لدى أفراد العينة فى حدود ٢٤٪ يعولون أقل من ٥ أفراد، و٤٥٪ منهم يعولون بين ٥ إلى أقل من ١٠ أفراد، و٢٥٪ يعولون من ١٠ إلى أقل من ١٥ فردًا وأن من يعولون أكثر من ١٥ فردًا لا تزيد نسبتهم عن ٦٪ من المبحوثين تقريبًا.

٥ - الذين وضحوا تخصصات أكاديمية قرابة ٤٨٪ من عينة البحث منها ٣٢٪ فى العلوم الاجتماعية والإنسانية وقرابة ١٦٪ فى العلوم التطبيقية.

ب- الخصائص الوظيفية:

١ - بين البحث أن قرابة ٢٩٪ من المبحوثين يعملون فى مستوى إشرافى واستشارى قبل التقاعد وأن قرابة ٤٨٪ من العينة كانوا يشغلون وظائف تنفيذية.

٢ - طبيعة العمل قبل التقاعد قرابة ٢٢٪ من العينة يعملون فى حقل التعليم والتدريب وقرابة ١٩٪ يعملون فى المجالات الإدارية.

٣ - المراتب الوظيفية التى شغلها المجيبون من عينة البحث قبل التقاعد جاءت بحسب النسب التالية:

- ١,٦٦٪ شغلوا المراتب (١٤-١٥).
- ١٩,٥٠٪ شغلوا المراتب (١١-١٣).
- ٣٦,٥١٪ شغلوا المراتب (٦-١٠).
- ٣٠,٢٩٪ شغلوا المراتب الخامسة فما دون.

٤ - الرتب العسكرية التى شغلها المجيبون من عينة البحث قبل التقاعد جاءت وفقًا للنسب التالية:

- ١,٥٩٪ شغلوا الرتب من عميد - فريق.
- ٦,٣٦٪ شغلوا الرتب من ملازم - عقيد.
- ٩٢,٠٥٪ شغلوا الرتب من جندى - رئيس رقباء.

٥ - مكان العمل قبل التقاعد قرابة ٨٨٪ يعملون فى المدن وقرابة ٦٪ يعملون فى القرى و٦٪ يعملون فى الهجر وضواحى المدن.

٦ - دوافع التقاعد المبكر لدى المدنيين والعسكريين قرابة ٣٢٪ من المدنيين و١٦٪ من العسكريين أشاروا أن الدافع الأول للتقاعد المبكر الرغبة فى العمل الحر فى حين أن قرابة ١٨٪ من المدنيين و٣٠٪ من العسكريين أشاروا إلى أن تحسين مستوى الدخل هو الدافع للتقاعد المبكر.

ثانياً: مصلحة معاشات التقاعد (الخدمات المقدمة والأخرى المتوقعة من المصلحة):

أ- الخدمات التى تقدمها المصلحة:

١ - ٨٤٪ من المبحوثين يوافقون على انتظام صرف المعاشات الشهرية للمتقاعدين بسهولة ويسر من قبل البنك العربى الوطنى وقرابة ١٠٪ فقط لا يوافقون على ذلك.

٢ - ٥١٪ تقريبًا يوافقون على حرص المصلحة على زيادة مزايا المستفيدين من خدماتها فى حين أن ٣٣٪ من العينة لا يوافقون.

٣ - ٤٢٪ من العينة تقريبًا يرون وجود حاجة إلى تأسيس فروع للمصلحة فى المناطق المختلفة من المملكة لتقديم بعض الخدمات الضرورية وقرابة ٣٢٪ لا يرون ضرورة ذلك.

٤ - اتجاهات المبحوثين حول كفاية الحد الأدنى للمعاش التقاعدى (١٥٠٠ريال) فإن ٨٨٪ لا يرون أنه يوفر حد الكفاية المعيشية للمتقاعد وأسرته وقرابة ٧٪ فقط يرون عكس ذلك.

٥ - من المبحوثين ٣٦٪ تقريبًا من لا يرون أن المصلحة تربط مزايا المتقاعدين بالقدرة المالية للصندوق و ٢٩٪ تقريبًا يرون أنها تربط المزايا بالقدرة المالية لصندوق التقاعد.

٦ - قرابة ٧٣٪ من عينة البحث تحصر خدمات المصلحة فى الوقت الحاضر بمجرد صرف المعاشات الشهرية للمتقاعدين وكفى.

ب - الخدمات المتوقعة من المصلحة:

١ - تأتى فى مقدمة الخدمات المطلوبة والمرغوب فيها من قبل المتقاعدين الخدمات الصحية ويطالب بتوفيرها قرابة ٩٠٪ من المجيبين.

٢ – قرابة ٩٠٪ من المبحوثين يطالبون المصلحة بإيجاد سبل تخفيض لتأمين الاحتياجات الضرورية للمتقاعدين وإعفائهم من أى نوع من أنواع الرسوم الحكومية.

٣ – قرابة ٨٩٪ من العينة يطالبون المصلحة بإيجاد سكن يناسب احتياجات المتقاعدين وإيجاد مؤسسة لإيواء المقطوعين من الأقارب.

٤ – ٨٠٪ من المجيبين يطالبون بإيجاد وسيلة لتوفير قواعد بيانات عن المتقاعدين وتوفير فرص عمل وورش تدريب للراغبين فى العمل من المتقاعدين.

٥ – ٧٠٪ من العينة المبحوثة يطالبون المصلحة بإفساح حق المشاركة فى رسم السياسة الإدارية والاستثمارية ودخول ممثلين عن المتقاعدين فى عضوية مجلس إدارة المصلحة.

ثالثًا - تأسيس جمعية للمتقاعدين:

١ – ٩٠٪ من عينة البحث يطالبون بتأسيس جمعية للمتقاعدين ولم يعارض ذلك إلا قرابة ٤٪ من المجيبين.

٢ – وفيما يخص وجود نظام خاص واستقلال ذاتى للجمعية يطالب به ٨٦٪ من العينة ولا يعارضه إلا قرابة ٥٪ من المجيبين.

٣ – ٧٨٪ من العينة يوافقون على تشكيل الجمعية العمومية للمتقاعدين من جميع المتقاعدين، ولا يعارض ذلك إلا قرابة ٧٪ من المشاركين فى الإجابة.

٤ – قرابة ٧٤٪ يوافقون على تشكيل مجالس ولجان الجمعية العاملة عن طريق الانتخاب و٨٪ تقريبًا لا يوافقون على ذلك.

٥– ٧٣٪ من المبحوثين يوافقون على ارتباط الجمعية إشرافيًا بوزارة العمل والشئون الاجتماعية و٨٢٪ يوافقون على التنسيق بين الجمعية والمصلحة.

٦– قرابة ٨٠٪ من العينة يطالبون بمشاركة ممثلين للمتقاعدين فى عضوية مجلس إدارة المصلحة وقرابة ٦٪ لا يوافقون.

٧- ٨٠٪ من المشاركين فى الإجابة من العينة البحثية يطالبون بأن يتم اتصال الجمعية بأعضائها عن طريق النشرات الإعلامية والدراسات الاجتماعية.

رابعاً: كفاية المعاش التقاعدى نحو الوفاء باحتياجات المتقاعدين:

تعكس النتائج التالية أوضاع المتقاعدين الاقتصادية والمعيشية قبل وبعد تقاعدهم وما طرأ على إمكانياتهم المالية بعد التقاعد ونظرتهم نحو كفاية الحد الأدنى للمعاش التقاعدى وأهم دوافع الراغبين فى العمل منهم بعد التقاعد.

الراتب الشهرى قبل وبعد التقاعد:

١ - ٣,٦٪ من المبحوثين فقط تقل مرتباتهم عن ألفى ريال قبل التقاعد فى حين ارتفعت هذه النسبة إلى أكثر من ٣٢٪ بعد التقاعد.

٢ - ٢٢٪ من عينة البحث تتراوح مرتباتهم بين ألفى ريال إلى أقل من أربعة آلاف ريال قبل التقاعد فى حين ارتفعت هذه النسبة إلى قرابة ٣٢٪ بعد التقاعد.

٣ - ١٤,٦٪ من العينة فقط تزيد معاشاتهم الشهرية عن ثمانية آلاف ريال بعد التقاعد.

مصادر الدخل الأخرى بعد التقاعد:

٤ - أكثر من ٦٨٪ من المبحوثين ليس لهم أية موارد أخرى عدا معاش التقاعد مع ملاحظة أن ٨٠٪ زادت أعباؤهم المالية بعد التقاعد.

عائدية المسكن:

٥ - ٥٨٪ من العينة يملكون مساكنهم و٤٠٪ تقريبًا مستأجرون.

نوع المسكن ومساحة أرضه:

٦ - ٢٧٪ يعيشون فى فلل و٤٣٪ تقريبًا يعيشون فى بيوت شعبية و١٥٪ يعيشون فى شقق.

٧ - ٦٨٪ تقل مساحة أراضى سكنهم عن ٥٠٠ متر مربع و٢٦٪ تتراوح مساحات أراضى سكنهم بين ٥٠٠ وأقل من ١٠٠٠ متر مربع و٢,٦٪ فقط تزيد مساحات أراضى مساكنهم عن ألفى متر مربع.

عدد العاملين والعاملات وعدد السيارات لدى صاحب المنزل من المتقاعدين:

٨ - ٦٩٪ لا يوجد لديهم أى نوع من العمالة المنزلية و٢٠٪ لا يوجد لديهم سوى عامل أو عاملة و١٪ تقريبًا يتوافر لديهم أكثر من ٦ أفراد من العمالة المنزلية.

٩ - ٧٠٪ تقريبًا لا يتوافر لديهم سوى سيارة واحدة و١٥٪ يتوافر لديهم سيارتان و١٪ تقريبًا يتوافر لديهم ٥ سيارات أو أكثر.

اتجاهات المتقاعدين نحو الحد الأدنى للمعاش وتأثير قلة الدخل وتقاعد رب الأسرة على العلاقات مع أفرادها:

١ - ٥١٪ من عينة البحث تقريبًا لا ترى أن ثلاثة آلاف ريال كحد أدنى تكفى لمصاريف أسرة المتقاعد وقرابة ٤٥٪ يرون أنها تحقق الحد الأدنى للمعاش التقاعدى. وتوضح المقارنة للحد الأدنى لمعاش التقاعد فى دول مجلس التعاون ما يلى:

أ - المملكة العربية السعودية (عسكرى/مدنى) لا يقل عن ١٥٠٠ريال.

ب - دولة الإمارات العربية المتحدة: ٣٧٥٠ درهم للدرجة الرابعة من الحلقة الثالثة فما فوق و٢٥٠٠ درهم باقى الدرجات.

ج - دولة الكويت: موظف مدنى لا يقل عن ٦٥٪ من آخر مرتب قبل التقاعد، وموظف عسكرى لا يقل عن ٧٥٪ من آخر مرتب قبل التقاعد إذا كانت سنه فوق ٤٥ سنة أو ٦٥٪ من المرتب إذا كانت سنه دون ذلك.

د - سلطنة عمان: موظف مدنى لا يقل المعاش الشهرى عن ٨٠ ريالاً عمانيًا.

هـ - دولة البحرين: الحد الأدنى للمعاش الشهرى (مدنى/عسكرى) لا يقل عن ١٣٥ دينارًا بحرينيًا.

٢ - من المبحوثين مَنْ يرى أن الحد الأدنى للمعاش التقاعدى يجب أن يتحدد بحسب عدد المعولين شرعًا لدى المتقاعد.

٣ - ٧٠٪ من المجيبين يرون أن عدم توافر الدخل الكافى لمصاريف الأسرة يؤدى فى الغالب إلى تفككها.

٤ - غالبية المبحوثين (٥٧٪) يرون أن تقاعد رب الأسرة فى الغالب يؤدى إلى ظهور خلافات بين أفرادها.

درجة القدرة المالية على توفير احتياجات المعيشة والخدمات الأساسية مقارنة بقدرات المتقاعدين على توفيرها قبل التقاعد:

١ - ٣٦٪ من العينة يجدون صعوبة فى تسديد مصاريف استهلاك الماء والكهرباء بعد التقاعد وقرابة ٤٥٪ لا يجدون ذلك.

٢ - ٣٤٪ من العينة يجدون صعوبة فى تسديد فواتير الهاتف بعد التقاعد و٤٤٪ لا يجدون صعوبة فى ذلك.

٣ - ٢٧٪ من المجيبين يجدون صعوبة بالحصول على متطلبات المعيشة (المأكل والملبس) بعد التقاعد و٣٠٪ يعيشون فى وضع متوسط، فى حين أن ٤٢٪ من المبحوثين لا يواجهون صعوبات فى تأمين معيشتهم بعد التقاعد.

٤- ٤٠٪ من العينة ضعفت قدراتهم المالية فى الإنفاق على وسيلة الانتقال الضرورى لقضاء احتياجاتهم اليومية بعد التقاعد و٣١ أصبحت قدراتهم المالية متوسطة.

أهم الدوافع للعمل بعد التقاعد:

١ - ٧١٪ من المجيبين أشاروا إلى أن الدافع الأول للعمل بعد التقاعد هو أن معاش التقاعد لا يفى بمتطلبات الحياة.

٢ - ٤٨٪ من المبحوثين أشاروا إلى أن حب المهنة كان من الدوافع إلى العمل بعد التقاعد.

خامساً: توحيد أنظمة التقاعد فى القطاعين الحكومى والأهلى مع إيجاد مؤسسة واحدة ترعى شئون المتقاعدين:

١ - ٥٣,٦٪ من عينة البحث يرون توحيد نظام التقاعد المدنى والعسكرى مع نظام معاشات التأمينات الاجتماعية وقرابة ١٩٪ فقط لا يرون ذلك.

٢ - ٣٠٪ من العينة يرون أن نظام التقاعد العسكرى فى الوقت الحاضر أفضل من نظام التقاعد المدنى وقرابة ٢٨٪ لا يرون ذلك.

٣ - أكثر من ٥٠ ٪ من المبحوثين يرون توحيد سن التقاعد الإجبارى (٦٠سنة) لموظفى الدولة المدنيين والعسكريين وقرابة ٢٦٪ لا يرون ذلك.

٤ - أكثر من ٥٦ ٪ من العينة يرون توحيد سنوات الخدمة للتقاعد المبكر لموظفى الدولة المدنيين والعسكريين وقرابة ١٧٪ لا يرون ذلك.

٥ - ٦٢٪ من المبحوثين يرون ضرورة إيجاد مؤسسة واحدة ترعى شئون المتقاعدين من موظفى الدولة والقطاع الخاص وقرابة ١٥٪ لا يرون ذلك.

سادسًا: السن التقاعدية المناسبة فى ظل المتغيرات الاجتماعية ومتطلبات التنمية وأثر المتغيرات على التزامات صندوق التقاعد، تتلخص فى نقطتين:

نظرًا لما نتج عن التطور الصحى والاجتماعى من تغيير فى متوسطات أعمار الأفراد فى المجتمع السعودى؛ تم وضع ثلاثة خيارات لسن التقاعد الإجبارى وثلاثة خيارات لعدد السنوات اللازمة لاستحقاق التقاعد المبكر بالنسبة للمدنيين والعسكريين وفيهم المدنيون المشتغلون بمهن التدريس والتدريب وكانت المرئيات كالتالى:

الموظفون المدنيون فيما يخص سن التقاعد الإجبارى:

١ - ٤١٪ من المدنيين و ٥١٪ من العسكريين يرون أن سن التقاعد الإجبارى المناسبة للموظف المدنى هو ٦٠عامًا، فى حين أن سن التقاعد الإجبارى لدى دول مجلس التعاون ٦٠عامًا للمدنيين والعسكريين باستثناء دولة الكويت فنجد سن التقاعد الإجبارى للمدنى ٦٥عامًا و٦٠ عامًا للضابط و٥٥ عامًا للجندى. وكذلك المملكة فسن التقاعد الإجبارى للموظف المدنى ٦٠عامًا وللضباط تتراوح السن بين ٤٢-٥٨ عامًا وللجندى ٤٤عامًا.

٢ - ١٦٪ من المدنيين و٢١٪ من العسكريين يرون أن سن التقاعد الإجبارى المناسبة للموظف المدنى ٦٥عامًا.

٣ - ٢٢٪ من المدنيين و١٦٪ من العسكريين يرون أن سن التقاعد الإجبارى المناسبة للموظف المدنى ٦٨ عامًا.

٤- ٣٣٪ من المدنيين و٢٨٪ من العسكريين يرون أن عدد سنوات الخدمة اللازمة لاستحقاق التقاعد المبكر للموظف المدنى ينبغى أن تتراوح بين ١٥-٢٠ عامًا وبالمقارنة بين دول مجلس التعاون يتبين ما يلى: التقاعد المبكر بالمملكة ودولة البحرين يتطلب إكمال ٢٥ سنة خدمة للحصول على التقاعد المبكر للموظف المدنى. ودولة الإمارات تطلب من المدنى والعسكرى إكمال ١٥ سنة

خدمة فقط. وبقية دول مجلس التعاون تطلب بين ١٠-٢٠ سنة خدمة وتربط الحد الأدنى بسن طالب التقاعد المبكر.

٥ - ٢٣٪ من المدنيين و٢٥٪ من العسكريين يرون أن عدد سنوات الخدمة اللازمة لاستحقاق التقاعد المبكر للموظف المدنى تتراوح بين ٢١-٢٥ عامًا.

٦ - ٣٥٪ من المدنيين و٤٠٪ من العسكريين يرون أن عدد سنوات الخدمة اللازمة لاستحقاق التقاعد المبكر للموظف المدنى تتراوح بين ٢٦-٣٠ عامًا.

٧ - نلاحظ بالمقارنة أن عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على كامل آخر مرتب يختلف باختلاف دول مجلس التعاون:

أ - المملكة ودولة البحرين تطلب من الموظف المدنى إكمال ٤٠ عامًا. وتطلب المملكة من العسكرى إكمال ٣٥ عامًا والبحرين تطلب من العسكرى إكمال ٣٢ عامًا.

ب - سلطنة عمان تطلب من الموظف المدنى إكمال ٢٠ عامًا ليحصل على ٨٠٪ من آخر المرتب الأساسى.

ج - دولة الإمارات العربية تطلب من الموظف المدنى والعسكرى إكمال ٣٥ عامًا.

د - دولة الكويت تطلب من الموظف العسكرى ٢٧,٥ عامًا للحصول على كامل آخر مرتب وبالنسبة للموظف المدنى لا بد أن يكمل ٣٠ عامًا للحصول على ٩٥٪ من المرتب الأساسى.

٨ - ٤٨٪ من عينة البحث - مدنيين وعسكريين - يرون أن سن التقاعد الإجبارى المناسبة للمشتغلين بمهن التدريس والتدريب ٦٠ عامًا، فى حين يرى ١٨٪ أن سن التقاعد الإجبارى المناسبة للمشتغلين بمهن التدريس والتدريب ٦٥ عامًا و٢٠٪ يرون أن ٧٠ عامًا هى الأنسب لعضو هيئة التدريس والتدريب.

الطيارون العسكريون:

٩ - ٥٦٪ من المدنيين و ٥٩٪ من العسكريين يرون أن سن التقاعد الإجبارى المناسبة للطيارين تتراوح بين ٤٢-٥٦ عامًا (كما هو حاليًا).

١٠- ٣٤٪ من المدنيين و ٣٥٪ من العسكريين يرون أن سن التقاعد الإجبارى المناسبة للطيارين تتراوح بين ٤٦-٦٠عامًا.

العسكريون غير الطيارين فيما يخص سنوات الخدمة للتقاعد المبكر:

١١- ٥٠٪ من المدنيين و٤٥٪ من العسكريين يرون أن سن التقاعد المناسبة للعسكريين غير الطيارين تتراوح بين ٤٤-٥٨ عامًا (كما هو حاليًا).

١٢- ٤١٪ من المدنيين و٤٤٪ من العسكريين يرون أن سن التقاعد المناسبة للعسكريين غير الطيارين تتراوح بين ٤٨-٦٠ عامًا.

العسكريون الطيارون وغير الطيارين:

١٣- ٢٣٪ من المدنيين و١٦٪ من العسكريون يرون أن عدد سنوات الخدمة اللازمة لاستحقاق التقاعد المبكر للعسكريين يتراوح بين ١٢-١٥عامًا.

١٤- ١٦٪ من المدنيين و٢٦٪ من العسكريين يرون أن عدد سنوات الخدمة اللازمة لاستحقاق التقاعد المبكر للعسكريين يتراوح بين ١٦-١٨عامًا.

١٥- ٤٧٪ من المدنيين و٤٨٪ من العسكريين يرون أن عدد سنوات الخدمة اللازمة لاستحقاق التقاعد المبكر للعسكريين يتراوح بين ١٩-٢٢عامًا.

اتجاهات المتقاعدين نحو سن التقاعد المناسبة للمرأة العاملة:

١٦- ٧١٪ من الذكور و٥٤٪ من الإناث يرون أن سن تقاعد المرأة ينبغى أن تقل عن سن تقاعد الرجل.

١٧- ٦٨٪ من الذكور و٥٧٪ من الإناث يرون أن سن تقاعد المرأة يجب أن تقل عن سن تقاعد الرجل بـ٥ سنوات على الأقل.

١٨- ٧٠٪ من الذكور و٥٦٪ من الإناث يرون تخفيض سنوات خدمة المرأة إلى ٣٠عامًا بدلاً من ٤٠عامًا.

١٩- ٣٩٪ من الذكور و٥٨٪ من الإناث يرون وجوب المساواة بين الرجال والنساء تمامًا فى جميع خدمات التقاعد، فى حين أن ٣٩٪ من الذكور و٣٢٪ من الإناث لا يرون وجوب المساواة فى خدمات التقاعد بين الرجل والمرأة.

اتجاهات المتقاعدين بحسب مؤهلاتهم العلمية نحو الاستفادة من صندوق التقاعد وتمويله تتضح فى التالى:

١ - ٤٠٪ ممن تقل مؤهلاتهم العلمية عن الثانوية العامة وقرابة ٤٢٪ من حملة الثانوية العامة و٥٠٪ من الجامعيين و٥٧٪ من مؤهلى الدراسات العليا يرون أن المتقاعد مبكرًا يستفيد من الصندوق أكثر من المتقاعد عند السن النظامية.

٢ - ٥٢٪ من الجامعيين يرون ربط التقاعد المبكر بسنوات الخدمة وبلوغ سن ٥٠ عامًا للموظف المدنى لتقصير فترة الاستفادة من الصندوق و٣١٪ ظلوا محايدين دون إبداء رأى فى هذا الموضوع. مع ملاحظة أن أعلى نسبة لاشتراك التقاعد يدفعها الموظف السعودى وهى ٩٪ من الراتب الأساسى ، في حين أن بقية دول مجلس التعاون الأخرى يتراوح ما يدفعه الموظف بين ٢-٦٪ من الراتب الأساسى فحسب.

٣ - ٤٨٪ من حملة مؤهل الثانوية العامة يرون ربط التقاعد المبكر بسنوات الخدمة وبلوغ ٥٠ عامًا للموظف المدنى إسهامًا فى تقصير مدة الاستفادة من صندوق التقاعد وتمديد فترة دفع الاشتراك و٣١٪ من نفس الفئة لا يوافقون على ذلك.

٤ - ٤٣٪ من مؤهلى الدراسات العليا و٤٧٪ من الجامعيين و٦١٪ من مؤهلى الثانوية العامة و٤٣٪ من مؤهلى دون الثانوية العامة يرون ربط التقاعد المبكر بسنوات الخدمة وبلوغ سن ٤٥عامًا لمنسوبى القطاعات العسكرية. وهذه النسب باستبعاد المحايدين تصبح أعلى نسب للمجيبين من عينة البحث.

٥ - وحول اتجاهات المتقاعدين نحو الإسهام بمبلغ ٥٪ من مرتب عمل ما بعد التقاعد مشاركة بتمويل الصندوق كانت الإجابات كالتالى:

٤٦٪ من مؤهلى دون الثانوية العامة و٤٥٪ من مؤهلى الثانوية العامة و٥٣٪ من الجامعيين و٣٨٪ دراسات عليا لا يوافقون إطلاقًا على حسم ٥٪ من راتب أى عمل بعد التقاعد لصالح تمويل صندوق التقاعد. وهذه النسب باستبعاد المحايدين من المجيبين تصبح أعلى نسبة من العينة المبحوثة أبدت رأيها فى الاستبانة.

٦ - مقارنة إسهامات دول مجلس التعاون لتمويل صناديق التقاعد كما يلى: نلاحظ أن الكويت تدفع أعلى نسبة لمشاركة الدولة فى مؤسسة التأمينات الاجتماعية لصالح تأمينات العسكريين وهى ٣٢٪ من الراتب الأساسى وتدفع الحكومة السعودية ١٣٪ لصالح صندوق تقاعد منسوبى القطاع العسكرى، و٩٪ لصالح القطاع المدنى وسلطنة عمان تحسم ٦٪ على الموظف وتدفع ١٥٪ من راتبه الأساسى حصةً مناظرةً. وكذلك دولة البحرين تحسم ٥٪ وتدفع ١٠٪ من مرتب الموظف الأساسى حصةً مناظرةً.

سابعًا: الاستفادة من معارف وخبرات المتقاعدين فى مجالات العمل المختلفة.

١ - ٦٠٪ من المبحوثين يرون أن التقاعد الإجبارى عند بلوغ سن ٦٠ عامًا يحد من الاستفادة من الكفاءات والخبرات الوطنية فى مجالات التعليم والتدريب وغيرها لقصر فترة الخدمة.

٢ – ٨٠٪ من العينة يؤكدون على أهمية إيجاد مركز (بنك) معلومات يوفر ما يلزم عن مؤهلات وخبرات وطرق الاتصال بالراغبين فى العمل من المتقاعدين.

٣ – ٧٣٪ من المجيبين يبدون رغبة ملحة فى إيجاد مراكز تدريب خاصة تساعد على إعادة تأهيل بعض المتقاعدين بما يتناسب واحتياجات سوق العمل.

٤ – ٥١٪ من العينة يفضلون العمل بعد التقاعد بنفس طبيعة عملهم قبل التقاعد و ٢٨٪ يفضلون عملاً قريبًا من طبيعة عملهم قبل التقاعد، فى حين أن قرابة ٢٠٪ يفضلون نوعًا مختلفًا عن طبيعة عملهم قبل التقاعد.

٥ – ٥٢٪ من العينة يفضلون العمل بالدوام الكامل بعد تقاعدهم. وقرابة ٤٥٪ يفضلون العمل بنصف الدوام اليومى.

٦ – قرابة ٨٠٪ من المبحوثين يفضلون العمل بالقطاع الحكومى أو شبه الحكومى و١٢٪ يفضلون العمل بالقطاع الأهلى.

٧ – ٨٨٪ من العينة يفضلون العمل بعد التقاعد مقابل أجر وقرابة ١٢٪ لا يمانعون من العمل بدون أجر فى المجالات الخيرية.

٨ – ٥٥٪ من المجيبين يبدون رغبة عالية جدًا وعالية فى الانخراط فى مجال التدريب وقرابة ٢٧٪ يبدون رغبة متوسطة فى التدريب بحسب متطلبات سوق العمل.

ثامنًا: نظام التقاعد السعودى بين أنظمة تقاعد دول مجلس التعاون والوضع المالى للصندوق.

١ – ملخص ما يستفاد من مقارنة أنظمة التقاعد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية يوضح أن نظام التقاعد السعودى هو الأعلى بالحسميات من الموظفين (٩٪من الراتب الأساسى) ومن أطولها فى سنوات الخدمة (٤٠سنة) للحصول على كامل الراتب عند التقاعد، إضافة إلى أنه هو الأقل غالبًا فيما يخص بقية المميزات.

٢ - تبين الوثائق والمعلومات المتوافرة للبحث أن واردات صندوق التقاعد السنوية تزيد على مصروفاته التى تتجاوز مبلغ عشرة مليارات ريال فى العام وأن موجوداته وقت إنجاز البحث قد لا تقل عن مائتى مليار ريال.

وفى أدبيات التأمينات الاجتماعية العالمية تأكيد على أنه إذا ما توافر لدى أية مؤسسة تأمين اجتماعى ثلاثة أضعاف مصروفاتها السنوية أو أكثر فإن مركزها المالى يعد متميزًا. وقياسًا على ذلك يعتبر المركز المالى لصندوق معاشات التقاعد أكثر من متميز فى الوقت الحاضر.

ومن ذلك يستفاد أن إمكانيات الصندوق المالية تسمح له بتحسين معاشات المتقاعدين والمستفيدين من الورثة خاصةً ذوى الدخول والمعاشات المتدنية.

توصيات البحث:

١ - رفع الحد الأدنى لسنوات الخدمة المطلوبة للتقاعد المبكر وإعادة النظر لتحسين مرتبات الموظفين.

٢ - رفع سن التقاعد الإجبارى إلى (٦٥) سنة للمدنيين وللعسكريين بحسب رتبهم بإضافة (٤) سنوات لما هو مقرر فى النظام الحالى.

٣ - إيجاد مستشفى فى العاصمة الرياض وبعد نجاح التجربة يمكن أن تعمم على كبرى المدن.

٤ - إيجاد تأمين صحى عن طريق مؤسسة التقاعد للراغبين من المتقاعدين يوفر لهم أفضل عناية ومميزات ممكنة.

٥ - إيجاد صيدليات لبيع الأدوية بأسعار مخفضة للمتقاعدين أو الاتفاق مع بعض الصيدليات الموجودة لتحقيق مثل هذا الغرض.

٦ - إعفاء المتقاعدين من جميع الرسوم الحكومية وإيجاد سبيل تتبناه مصلحة معاشات التقاعد من شأنه الحصول على تخفيضات فى وسائل المواصلات وتأمين ضروريات المعيشة خاصةً لأصحاب المعاشات المتدنية من المتقاعدين.

٧ - إيجاد مشروع إسكان مناسب لأصحاب المعاشات المتدنية من المتقاعدين يؤجر عليهم بمقابل مناسب لدخولهم المالية.

٨ - تأسيس فروع لمصلحة معاشات التقاعد فى المدن الرئيسية: الدمام، وجدة، وأبها حيث الكثافة العددية للمتقاعدين فى تلك المدن.

٩ - إيجاد مكتب لدى المصلحة يتولى توفير قاعدة بيانات عن المتقاعدين (بما فى ذلك عناوينهم) ويكون واسطة اتصال بين الراغبين بالعمل من المتقاعدين وجهات العمل الراغبة فى الاستفادة من معارف وخبرات المتقاعدين.

١٠- إضافة عضوين من المتقاعدين ذوى المؤهلات العلمية العليا يتم انتخابهما من جمعية المتقاعدين ليمثلا المتقاعدين فى مجلس الإدارة.

١١- تأسيس جمعية لخدمة المتقاعدين يكون لها استقلالها الذاتى، وتتشكل مجالسها ولجانها عن طريق الانتخاب وتتولى وزارة العمل والشئون الاجتماعية بالتنسيق الكامل مع مصلحة معاشات التقاعد الإشراف على الجمعية بحيث تتولى الجمعية إصدار النشرات الإعلامية وإجراء الدراسات الاجتماعية ذات الاهتمام والاختصاص بأمور المتقاعدين.

١٢- توحيد نظامى التقاعد المدنى والعسكرى مع نظام التأمينات الاجتماعية فى كل ما يسهل الانتقال من نظام إلى آخر دون فقدان أى ميزة تقاعدية.

١٣- إيجاد مؤسسة موحدة واحدة ترعى شئون المتقاعدين من القطاعين الحكومى والأهلى.

١٤- رفع سن التقاعد الإجبارى للمشتغلين فى قطاع التدريس والتدريب إلى (٧٠) سنة.

١٥- تقصير فترة سنوات خدمات المرأة بحيث تصبح (٣٠) بدلاً من (٤٠) سنة للتقاعد واستحقاق كامل آخر مرتب.

١٦- رفع الحد الأدنى للمعاش التقاعدى إلى ثلاثة آلاف ريال؛ نظرًا لارتفاع نسبة من لا دخل لهم غير المعاش التقاعدى وكثرة المعولين شرعًا لدى هذه النسبة من المتقاعدين الذين يطالبون بثلاثة آلاف حدًا أدنى للمعاش.

١٧- تخصيص ما مقداره (٥٪) علاوة سنوية للمعاش التقاعدى؛ لمواكبة ارتفاع مستويات المعيشة فى المجتمع وتحقيق التوازن مع ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة.

١٨- إدخال البدلات ضمن حسميات التقاعد حيث تشكل للعسكريين وبعض الموظفين جزءًا مهمًا من الرواتب الشهرية التى يفتقدونها عند التقاعد فيصبح الفارق كبيرًا جدًا بين الراتب والمعاش التقاعدى.

١٩- إيجاد لائحة لعمل المتقاعدين تنظم الأجور وساعات العمل الجزئى واليومى لكل مجال من مجالات العمل التى يتم الالتحاق بها من قبل فئات المتقاعدين.

٢٠- إعادة النظر فى قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٦٠٥/١) فى ١٤٢٠/٢/١٧هـ الذى نص على إيقاف التعاقد مع المتقاعدين بما يرفع قيد المنع ويتيح أمر الاستفادة من معارف وخبرات المتقاعد.

٢١- تعديل أنظمة التقاعد الحالية باتجاه يؤدى إلى توسيع فترة دفع الاشتراكات وتقصير فترات الصرف من الصندوق.

٢٢- إيجاد صندوق إدخار ملزم لموظفى الدولة واختياريًا للعاملين فى القطاع الأهلى تديره مصلحة معاشات التقاعد تحت إشراف الدولة، بحيث يكون الإسهام فى هذا الصندوق فى حدود (٢٪) من المرتب الشهرى، وتعاد المدخرات بأرباحها المقننة للمستفيد دفعة واحدة عند بلوغه سن التقاعد النظامى.

٢٣- إجراء دراسة على مستوى المناطق بالمملكة للتعرف على مدى احتياجاتها للقوى البشرية ومدى إمكانية استفادتها من معارف وخبرات المتقاعدين لسد هذ الاحتياج.

المراجع

أولاً - الكتب:

١ - أبا الخيل، راشد محمد، ١٩٩٨م، **الشيخوخة ومركز العناية بالمسنين فى العالم** (أطروحة دكتوراه مترجمة إلى اللغة العربية) من جامعة بوسطن/الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٨م.

٢ - إبراهيم، سيد سلامة، ١٩٩٧م، **رعاية المسنين: قضايا ومشكلات الرعاية الاجتماعية للفئات الخاصة (الجزء الثانى)**، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

٣ - ابن تنباك، منصور بن جهز، **العلاقة بين نظام تقاعد أعضاء هيئة التدريس والاستثمار البشرى فى الجامعات (رسالة ماجستير)** جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة - قسم الإدارة، الفصل الدراسى الأول ١٤١٦هـ.

٤ - ابن صنيتان، محمد، **التقاعد**، ط٢، المركز العربى للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤١٣هـ.

٥ - الإبراهيم، صالح بن عبد الله بن محمد، **الاستحقاقات التقاعدية المدنية** (دراسة لاستكمال متطلبات دبلوم عالٍ فى دراسات الأنظمة) معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٣٩٥هـ.

٦ - الدبو، إبراهيم فاضل، **الضمان الاجتماعى فى الإسلام: مع عرض لبعض القوانين المعاصرة** مطبعة الرشاد، بغداد ٩ رجب ١٤١٠هـ.

٧ - السدحان، عبدالله ناصر، **رعاية المسنين فى المملكة العربية**، مطابع الجمعة الإلكترونية، الرياض ١٤٢٠هـ.

٨ - السيف، عبدالمحسن بن فهد، **الكبر والتكيف الاجتماعى: دراسة ميدانية مطبقة على المتقاعدين فى مدينة الرياض**، مركز البحوث: كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض ١٤٢٠هـ ١٩٩٩م.

٩ - الصبخة، خالد إبراهيم، **التقاعد المدنى وتطبيقاته فى المملكة العربية السعودية** (دراسة لاستكمال متطلبات دبلوم عالى فى دراسات الأنظمة) معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٥-١٤٠٦هـ.

١٠- العبد الهادى، عبد الله سليمان، **إجراءات صرف الحقوق التقاعدية: دراسة وصفية تحليلية** (دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم عالٍ فى الرقابة المالية)، معهد الإدارة العامة / الرياض ١٤١٨هـ.

١١- العبيدى، إبراهيم بن محمد، **المتقاعدون سلسلة بحوث مركز أبحاث مكافحة الجريمة** البحث الحادى عشر - وزارة الداخلية الرياض ١٤١٠هـ -١٩٨٩م.

١٢- الغريب، عبد العزيز على، **المتقاعدون: بعض مشكلاتهم الاجتماعية فى مواجهتها** (رسالة ماجستير مطبوعة)، الرياض ١٤١٦ هـ - ١٩٩٥م.

١٣- الفرحان، راشد وآخرون (فريق عمل)، **مسودة مشروع النظام الاسترشادى للتقاعد المدنى فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية**، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، الكويت ١٩٨٩/١٢/١م.

١٤- القرضاوى، يوسف، **مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام**، مكتبة وهبة القاهرة ١٣٩٥هـ ١٩٧٥م.

١٥- المكتب التنفيذى: لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، (١٨) رجب ١٤١٢هـ - يناير ١٩٩٢م، **رعاية المسنين فى المجتمعات المعاصرة (قضايا واتجاهات)**: سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية.

١٦- شرف، ليلى عبدالله محمد جمال، **توافق المتقاعدين مع الحياة الأسرية والاجتماعية فى مدينة جدة** (رسالة ماجستير لم تنشر) كلية الآداب / قسم الاجتماع، جامعة الملك عبدالعزيز ١٤١٧- ١٩٩٧م.

١٧- مجلس التعاون لدولة الخليج العربية - الأمانة العامة، ١٩٨٦م، **دراسة مقارنة لأنظمة وقوانين التقاعد المدنى فى دول مجلس التعاون**، الرياض.

١٨- يحفوفى، سليمان، ١٤٠٢هـ، ١٩٨٢م، **الضمان الاجتماعى فى الإسلام: وأثره الوقائى ضد الجريمة**، الدار العالمية، بيروت.

ثانياً - الدوريات:

١ - آل مذهب، معدى محمد، "تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود"، **الإدارة العامة** مج ٣٨، العدد (١) محرم ١٤١٩هـ مايو ١٩٩٨م ص ١-٥١.

٢ - رتوس، باتريك، ١٩٩٤م، "تمويل أنظمة (المدخرات والنمو)" **المجلة الدولية للتأمينات الاجتماعية**، العدد(٢-٣)، جنيف ص ١٠٦-١٢١.

٣ - الخريف، رشود بن محمد، ١٤٢٠هـ، التركيب العمرى والنوعى لسكان المملكة العربية السعودية: دراسة التباين الجغرافى والتغيرات الديمغرافية، دارة الملك عبدالعزيز، العدد الثانى، ص ٥-١٠٧.

٤ - الراشد، عبدالعزيز راشد، جمادى الأولى ١٣٩٠هـ يوليه ١٩٧٠م، أنظمة التقاعد لموظفى الحكومة العربية السعودية وكيفية إدارتها وتمويلها، **مجلة الإدارة العامة**، العدد العاشر، ص ٥-١٦.

٥ - السودانى، عبدالعزيز على وأحمد يوسف عبد الخير، محرم ١٤٢٢هـ أبريل ٢٠٠١م، مستقبل السعودة ونمو إنتاجية العمل، معهد الإدارة العامة، المجلد (٤١) العدد (١)، ص ١-٥٠.

٦ - الشلال، خالد أحمد، ربيع ١٩٩٦م، الأبعاد الأساسية لظاهر التقاعد الإدارى المبكر بين الموظفين الكويتيين: دراسة تحليلية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد الرابع والعشرون - العدد الأول، ص ١٣٥-١٨٥.

٧ - الطحيح، سالم مرزوق، ربيع الأول ١٤١٤هـ - سبتمبر ١٩٩٣م، ظاهرة التقاعد الإدارى (المبكر) فى دولة الكويت: الأسباب والحلول، **مجلة التعاون**، العدد: ٣١، ص ١١٨-١٧١.

٨ - الطحيح، سالم مرزوق، جمادى الآخر ١٤١٣هـ ديسمبر ١٩٩٣م، "التقاعد الإدارى وسياسات تخطيط القوى البشرية فى بعض قطاعات التوظيف الرئيسية بدولة الكويت"، **الإدارى**، العدد (٥١)، ص ٦٣-٩٠.

٩ - العبيدى، إبراهيم بن محمد، رمضان ١٤١٤هـ، دوافع العمل وخصائص العائدين للعمل بعد التقاعد فى المملكة العربية السعودية **مجلة الأمن**، العدد (٨)، ص ٤٣-٦٨.

١٠- العبيدى، إبراهيم محمد، شتاء ١٩٨٨م، العلاقة بين التقييم الذاتى للحالة الصحية بعد التقاعد والخصائص الاجتماعية والاقتصادية والديمغرافية للمتقاعد: دراسة ميدانية لعينة من المتقاعدين فى المملكة العربية السعودية **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد السادس عشر العدد الرابع ص ٤٧-٦٣.

١١- الفنجرى، محمد شوقى، ربيع الثانى ١٤٠٠هـ، ١٩٨٠م، "الضمان الاجتماعى فى الإسلام"، الإدارة العامة، العدد (٢٥).

١٢- حنين، محمد، ١٩٩٥م، نظام التغطية الاجتماعية فى قطاع الوظيفة العمومية، **مجلة الشئون الإدارية**، العدد: (١٠)، ص٥٧-٩٤.

١٣- رنيوا، إيمانويل، ١٩٩٥م، "تمويل معاشات التقاعد: نظام الاستقطاع أثناء الخدمة ونظام التمويل فى الاتحاد الأوربى" **المجلة الدولية للتأمينات الاجتماعية**، العدد (٣-٤)، جنيف ص٨٤-١١٠.

١٤- صابر، محمد غازى، رمضان - ذو الحجة ١٤١٣هـ مارس - يونيو ١٩٩٣م، "تقدير عبء زيادة معاش التقاعد والعجز والوفاء بسلطنة عمان للفترة من ١٩٩٣م إلى ٢٠٠٠م" **الإدارى**، العدد (٤٨-٤٩) ص ١٣٣-١٥٨.

١٥- هوشمان، جلبيرتو وجون ب ويليام سون، ١٩٩٥م، "نظام التقاعد فى القطاع العام البرازيلى: التعديلات والآثار السياسية"، **المجلة الدولية للتأمينات الاجتماعية**، العدد (٢)، جينف، ص٤٦-٦٧.

ثالثًا - أنظمة / وثائق:

١ - الديوان الملكى / مرسوم ملكى، رقم أ / ٩٠ تاريخ ١٤٢١/٨/٢٧هـ، النظام الأساسى للحكم.

٢ - الديوان الملكى / مرسوم ملكى رقم م / ١٥ تاريخ ٢٠٠٨/٥/١٠هـ، تقدير: إيرادات ومصروفات صندوق مصلحة معاشات التقاعد.

٣ - المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية / المملكة العربية السعودية، نظام التأمينات الاجتماعية الرياض، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١ م.

٤ - مؤسسة النقد العربى السعودى: التقرير السنوى (٣٦)، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء، الرياض، ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م).

٥ - مجلس الخدمة المدنية / الأمانة العامة / المملكة العربية السعودية، قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٦٠٥/١) وتاريخ ١٤٢٠/٢/١٧هـ المتضمن الموافقة على (قواعد التعاقد مع من أحيل على التقاعد).

٦ - مجلس الخدمة المدنية / الأمانه العامة / المملكة العربية السعودية، قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٦٦٣/١) بتاريخ ٢٦/ ١٤٢٠/١٢هـ المتضمن موافقة المجلس على عدد من القواعد المكملة لقواعد التقاعد مع من أحيل على التقاعد الصادرة بقرار المجلس رقم (٦٠٥/١) لعام ١٤٢٠هـ.

رابعًا - المراجع الأجنبية:

١ - Borowski, Allan (editor), 1997, Ageing and Social Policy in Austrail, Cambridge University. Press, Cambridge United Kingdom.

٢ - Petras, Ross and Kathryn (ed.), 1995, the only Retirement Guide You'll Even need, Afireside Book, N.y., N.y., U.S.A.

خامساً - المجلات:

١ - الصالح، محمد، ١١جمادى الآخرة ١٤٢١هـ، حريصون على الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بعد التقاعد (تصريح) **مجلة اليمامة**، العدد (١٦٢٢) السبت ص ٣٦.

٢ - العبد الرحمن، منال خالد، التقاعد المبكر للمرأة يقدم حلاً لمشكلة توظيف الخريجات، **مجلة اليمامة**، العدد (١٦٢٢)، ١١ جمادى الآخرة ١٤٢١هـ ص ١٥.

٣ - القنيبط، محمد بن حمد، شوال ١٤٢٠هـ، تقاعد مبكر، أم تقاعد متنكر (؟!)، **مجلة اليمامة**، العدد (١٥٩٢)، ٢٩ ص ٨٠.

٤ - **مجلة اليمامة**، ١٠ جمادى الأولى ١٤١٣هـ، تقاعد أساتذة الجامعات إهدار لثروات بشرية (قضية الأسبوع)، العدد (١٢٢٩)، ص ٢٢- ٢٦.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

كتـــــاب



نمذجة البيانات فى قواعد البيانات والتحويل بين النماذج

تـأليـف: حليم حبيب حنا

الناشـر: معهد الإدارة العامة

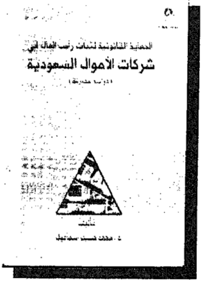
سنة النشـر: ١٤٢٣هـ

عدد الصفحات: ٤٨٠ صفحة

لقد تضمنت فصول هذا الكتاب العديد من الموضوعات العلمية والأسس الفنية المتعلقة بنماذج قواعد البيانات المختلفة. وتعد هذه النماذج بمنزلة الهياكل الأساسية التى تبنى عليها تقنيات قواعد البيانات. وقد ارتكز هذا الإنتاج العلمى على المحاور الرئيسية التالية:

- مفاهيم قواعد البيانات الأساسية ونماذجها المختلفة.
- تصنيف نماذج قواعد البيانات إلى كل من النماذج التقليدية والنموذج الشيئى الموجه. وتنقسم النماذج التقليدية بدورها إلى كل من النماذج التبحرية (الهرمية - الشبكية) من جهة، والنموذج العلاقى من جهة أخرى.
- ارتكاز النموذج العلاقى على الأساس العلمى لنظرية الفئات الرياضية، ومن ثم على عوامل المعالجة المرتبطة بها من خلال استخدام الجبر العلاقى والحساب العلاقى.
- دراسة وتحليل تبعية البيانات للتمييز بين قاعدة البيانات جيدة التصميم وقاعدة البيانات رديئة التصميم. وكذلك دراسة الطرق العلمية لتصميم قواعد البيانات العلاقية.
- تفاعل نماذج البيانات الدلالية فى كل أنواع نماذج قواعد البيانات.
- احتفاظ نموذج البيانات الشيئى الموجه بمناظرة مباشرة بين أشياء العالم الخارجى وقواعد البيانات؛ مما أدى إلى تحسينات معنوية لبعض التطبيقات التى يصعب معها استخدام النماذج التقليدية، مثل: الوسائط المتعددة والهندسية، وعلم الوراثة وغيرها من تلك النماذج.
- مدخل مبسط لكل من لغة الاستعلام البنائية التى ترتكز على النموذج العلاقى، ولغة الأوبال التى تعتمد على نظام قواعد البيانات الشيئية الموجهة «جيم إستون».
- الموضوعات ذات الصلة بالتقنيات المستقبلية للنظم الشيئية الموجهة مثل: الشيء العلاقى Object-Relational، ولغة الاستعلام البنائية ٣ SQL3، ومجموعة إدارة قواعد البيانات الشيئية ODMG.
- الأسس الفنية للتحويل بين النماذج الدلالية والنماذج التقليدية.
- الأسس العلمية للتحويل فيما بين النماذج التقليدية.
- قواعد التحويل من النموذج الشيئى الموجه إلى النموذج العلاقى، والاتجاه نحو قواعد البيانات الشيئية الموجهة، والأدوات الخاصة بتحليل وتصميم الشيء الموجه.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كـــتـــاب

الحماية القانونية لثبات رأس المال فى شركات الأموال السعودية (دراسة مقارنة)

تــأليــف: د. محمد حسين إسماعيل

الناشـــر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـر: ١٤٢٣هـ

عدد الصفحات: ٢٥٦صفحة

يعد رأسمال شركة الأموال نواتها ومناط ائتمانها وضمان دائنيها منذ تأسيسها وحتى تمام تصفيتها، كذا يعد نقطة التوازن بين مصالح الدائنين، ومن ثم فإن هذا الكتاب فى فصوله الثلاثة يركز فى عناوينه ومحتوياته على موضوع حماية ثبات رأس المال فى شركات الأموال، ويتخذ من نظام الشركات السعودى مجالاً للتطبيق مع المقارنة بالقوانين الأجنبية الأخرى.

جاء الفصل الأول تحت عنوان "رأسمال الشركة وحماية ثباته القانونية"، وبعد تقديم تعريف واف للشركة من حيث كونها عقدًا وشخصية اعتبارية، وبيان لأنواعها، جرت دراسة تكوين رأسمالها وقواعد بنائه، وتوضيح لمبدأ ثباته ومجال تطابق هذا المبدأ من حيث الزمان ومن حيث أنواع الشركات.

ولأن المساس بثبات رأسمال الشركة يتم بواسطة قرارات مجالس إدارة الشركات؛ جرى عرض القواعد التى تحمى رأس المال من هذه القرارات فى حالتين، وردت كل منهما على حدة فى فصل خاص.

فجاء الفصل الثانى بعنوان "حماية ثبات رأس المال من الأرباح الصورية"، وذلك بعرض القواعد التى يمكن من خلالها اكتشاف الأرباح المقتطعة من رأس المال، وإقامة المسئولية عن ذلك وإعادتها إلى ذمة الشركة.

وجاء الفصل الثالث بعنوان "الحماية وقواعد تخفيض رأس المال" فإذا خفّض الشركاء رأسمال شركتهم، فإنه يجب مراعاة مصالح كل من الشركة والدائنين. ويجرى فى هذا عرض لمعظم الحالات التى يخفض الشركاء فيها رأسمال شركتهم، وتمييز بين التخفيض النظامى وغير النظامى.

● **ثمن العـــدد:**

- فـى الـمملكة العـربيـة الـسـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخـرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

● **الاشـتـراكـات الـسـنويـة:**

الاشـتـراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية .

مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠

إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Evaluation of Designing and Sending A Web-Questionnaire.
Dr.Ali A. Al-Subaihia

Web-based surveying is becoming widely used in social science and educational research. The Web offers significant advantages over more traditional survey techniques, however there are still serious methodological challenges with using this approach. The paper discusses the use of web surveys (designing and implementing surveys over the Internet) in the context of four traditional sources of survey error-sampling, coverage, measurement, and nonresponse. It presents various standards for designing web questionnaire and ways to send the questionnaire to a sample of the target population. The paper compares the web survey with traditional survey in terms of their advantages and disadvantages.

Abstract

An Analytical Study of the Trends of Published Accounting Researches in the Kingdom of Saudi Arabia for the Period from 1980 to 2000.

Dr. Osama F. Al-Hezan

This study aimed at conducting a quantitative analysis of the trends of accounting researches on the various accounting areas in Saudi Arabia. In order to trace out these trends, the study focused on researches published in professional periodicals issued by universities and specialized higher institutes in Saudi Arabia, during the period from 1980 to 2000. Those trends were then compared with accounting research trends on global level, using researches published in The Accounting Review Journal. In order to analyze the extent of significance of changes that arose on main trends of accounting researches, within the Kingdom and on the global level, a comparative analysis was made for the whole period of the study (1980-2000). Further a segregated analysis was made by splitting the study period into the Eighties and the Nineties separately. Such an analysis was done to find out the important changes that have taken place in the direction of accounting researches in the local level compared with the changes in the international level.

This study found out that researchers, within the Kingdom and on the global level, had, to a large extent, similar researches concerns in the fields of financial accounting and auditing, during the study period. However, concerns on management and cost accounting within the Kingdom were appeared to be different relative to those on the global level. It appeared also that during the study period the differences between the average of accounting researches in each area of accounting researches and the general average of those researches, on the local and global level, were significantly different from zero. Also, on the local level in the Kingdom, no meaningful differences were found between the general average of accounting researches in the various areas of accounting during the period between Nineties, and Eighties. Finally, the findings of this study indicated that relatively high meaningful differences were existing between the average of accounting researches in some of the accounting research areas, particularly in tax accounting (Zakat and tax accounting, in Saudi Arabia), and in other accounting research areas such as social accounting, behavioral accounting, and accounting researches related to the history of accounting.

Abstract

Attitudes of Occupants of Leadership Positions In Kuwaiti Public Sector Towards Delegation of Authority.
Dr. Mohammed Q. Qarioti

This field study examines the attitudes of occupants of leadership positions in Ministries and Public Departments in the state of Kuwait towards delegation of authority, in terms of its importance and necessity, how importance or dispensable they feel when they delegate authority. Moreover, it examines assumptions regarding the degree of motivation and willingness on their part to delegate or to accept delegation and availability of incentives for them to engage in the delegation process, and the degree of common understanding of delegation principles.

It is hoped that the study will help in improving current practices of delegation through submitting recommendations which can contribute to the efforts towards administrative reform in Kuwait.

Abstract

Liability Rules in Administrative Responsibility.
Dr. Dine Aljillali Bouzid

Administrative responsibility continues to be the subject of some controversy as regards its basic elements and conditions. Damage has been one of the most controversial administrative topics, as, in many legal systems, courts used to be reluctant to award compensation for moral damage. They have, however, changed their attitude and accepted the principle of compensating for that type of damage in general, although they still hold, in some of their rulings, to the special conditions of damage in some applications of administrative responsibility (objective responsibility).

The growing interest in the damage-suffering party, however, has lead to an interesting shift in the pillars of responsibility. In many cases, a judge has freed himself not only from the special conditions of damage, but also from attaching damage to general activity. It is enough to establish that damage has taken place and connect it to certain events that do not have to be related to general activity, as the case is with natural catastrophes. This new development finds support in the principle of joint social responsibility, which Islamic Law deserves the credit for establishing. A group now regards itself as responsible to help its members in facing difficult circumstances which they cannot avert by themselves. It is, therefore, the duty of all group members to contribute in dealing with the consequences of damage through a compensation paid from the government's treasury.

CONTENTS	Page

- Liability Rules in Administrative Responsibility.

  Dr. Dine Aljillali Bouzid **197**

- Attitudes of Occupants of Leadership Positions In Kuwaiti Public Sector Towards Delegation of Authority.

  Dr. Mohammed Q. Qarioti **257**

- An Analytical Study of the Trends of Published Accounting Researches in the Kingdom of Saudi Arabia for the Period from 1980 to 2000.

  Dr. Osama F. Al-Hezan **305**

- Evaluation of Designing and Sending A Web-Questionnaire.

  Dr.Ali A. Al-Subaihia **371**

- A Research Abstract of Retired Employees In The Kingdom of Saudi Arabia : A Study of Their Conditions, Administration of Their Services, And Benefiting from Their Experiences.

  Dr. Ali A.Al-Sultan

  Ibraheem O. Bin Talib **403**

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Three
- Issue Number 2

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

• Liability Rules in Administrative Responsibility.
Dr. Dine Aljillali Bouzid

• Attitudes of Occupants of Leadership Positions In Kuwaiti Public Sector Towards Delegation of Authority.
Dr. Mohammed Q. Qarioti

• An Analytical Study of the Trends of Published Accounting Researches in the Kingdom of Saudi Arabia for the Period from 1980 to 2000.
Dr. Osama F. Al-Hezan

• Evaluation of Designing and Sending A Web-Questionnaire.
Dr.Ali A. Al-Subaihia

• A Research Abstract of Retired Employees In The Kingdom of Saudi Arabia : A Study of Their Conditions, Administration of Their Services, And Benefiting from Their Experiences.
Dr. Ali A.Al-Sultan
Ibraheem O. Bin Talib

• Volume Forty Three • Number 2 • RABI'II 1424 H. • Jun 2003

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Liability Rules in Administrative Responsibility.**
  Dr. Dine Aljillali Bouzid
- **Attitudes of Occupants of Leadership Positions In Kuwaiti Public Sector Towards Delegation of Authority.**
  Dr. Mohammed Q. Qarioti
- **An Analytical Study of the Trends of Published Accounting Researches in the Kingdom of Saudi Arabia for the Period from 1980 to 2000.**
  Dr. Osama F. Al-Hezan
- **Evaluation of Designing and Sending A Web-Questionnaire.**
  Dr.Ali A. Al-Subaihia
- **A Research Abstract of Retired Employees In The Kingdom of Saudi Arabia : A Study of Their Conditions, Administration of Their Services, And Benefiting from Their Experiences.**
  Dr. Ali A.Al-Sultan
  Ibraheem O. Bin Talib

● Volume Forty Three ● Number 2 ● RABI'II 1424H. ● Jun 2003

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

- **دراسة تحليلية قياسية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عاماً : (١٩٦٨م - ١٩٩٧م) .**

  د. خالد بن إبراهيم الدخيل

- **محددات الإعياء المهنى بين الجنسين : دراسة تطبيقية فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية ببعض مدن المملكة العربية السعودية .**

  د. عبدالمحسن بن فهد السيف

- **تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية .**

  د. الأميرة إبراهيم عثمان

- **إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فى الوظائف الإشرافية فى أمانة عمان الكبرى .**

  د. عاصم محمد حسين الأعرجى

  أ. مأمون أحمد دقامسة

- **إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية : مراجعة للأدبيات ، وتطوير إطار نظرى .**

  تأليف : ديفيد لانج فورد و بارشير و حمود المشيقح

  ترجمة : د. حمود بن سليمان المشيقح

  راجع الترجمة : د. وحيد بن أحمد الهندى

• المجلد التاسع والثلاثون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٠هـ • يناير ٢٠٠٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمــــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
رقم الإيداع : ١٣٧٠ / ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هـذا العدد :

• **دراسة تحليلية قياسية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عاماً : (١٩٦٨م - ١٩٩٧م) .**

د. خالد بن إبراهيم الدخيل

• **محــددات الإعــيــاء المهنى بين الجنسين : دراسة تطبيـقـيـة فى مؤسـسات الرعاية الاجتماعيـة ببعض مدن المملكة العربية السعودية .**

د. عبدالمحسن بن فهد السيف

• **تقـيـيم المنهـجـيـة العلمـيـة للإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية .**

د. الأمـــيرة إبراهـــيم عثمان

• **إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهـة نظر العاملين فى الوظائف الإشرافية فى أمانة عمان الكبرى .**

د. عاصم محمد حسين الأعرجى
أ. مأمـــون أحــــمد دقامـــسة

• **إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائيـة : مراجعة للأدبيات ، وتطوير إطار نظرى .**

تأليف : ديفـيـد لانج فـــورد و بارشـيــر
و حــمـــود المشـــــيــقــح
ترجمة : د. حمود بن سـليمان المشيقح
راجع الترجمة : د. وحـيـد بن أحمد الهـندى

• المجلد التاسع والثلاثون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٠هـ • يناير ٢٠٠٠م

● **ثمن العــدد :**

- في المملكـة العربـة السعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخرى : ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤٠ دولارات .

● **الاشتـراكـات السـنويـة :**

الاشـتـراكات	لـمـدة	لـمـدة	لمدة ثلاث	لمدة خمس
* **الأفـراد :**				
- في المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- في البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- في البلاد الأخرى .	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
* **المؤسسات :**				
- في المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- في البلاد الأخرى .	٤٨ دولاراً	١٥٠دولاراً	١٧٤دولاراً	٣٠٠ دولار

الإدارة العامة

- المجلد التاسع والثلاثون
- العــــــدد الرابـع

المحتويات	الصفحة
• دراسة تحليلية قياسية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عاماً : (١٩٦٨م – ١٩٩٧م) .	
د. خالد بن إبراهيم الدخيل	٦٢٣
• محددات الإعياء المهنى بين الجنسين : دراسة تطبيقية فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية ببعض مدن المملكة العربية السعودية .	
د. عبدالمحسن بن فهد السيف	٦٧٥
• تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية .	
د. الأميرة إبراهيم عثمان	٧٢٩
• إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فى الوظائف الإشرافية فى أمانة عمان الكبرى .	
د. عاصم محمد حسين الأعرجى	
أ. مأمون أحمد دقامسة	٧٧٣
• إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية ، مراجعة للأدبيات ، وتطوير إطار نظرى .	
تأليف : ديفيد لانج فورد و بارشير	
و حمود المشيقح	
ترجمة : د. حمود بن سليمان المشيقح	
راجع الترجمة : د. وحيد بن أحمد الهندى	٨١١

● الإدارة العامة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢٠ هـ
● يناير ٢٠٠٠ م

دراسة تحليلية قياسية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عامًا : (١٩٦٨ - ١٩٩٧م)

د. خالد بن إبراهيم الدخيل *

المقدمة :

ازدهرت التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية خلال العقود الثلاثة الماضية (١٩٦٨-١٩٩٧م) ووصلت إلى مستويات لم تعهدها أي دولة نامية من قبل ، كما ارتبطت المملكة خلال هذه الفترة بعلاقات تجارية مع أكثر من مائة وأربعين دولة متقدمة ونامية وذلك في جانبي الواردات والصادرات . لقد كان هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تشكيل وتطوير هيكل التجارة الخارجية للمملكة خلال السنوات الماضية ، ومن أهمها التوجهات الأساسية لخطط التنمية الخمسية التي تبنتها الدولة منذ بداية عام ١٩٧٠م ، والزيادة المطردة في حجم السكان ، وأخيرًا الارتفاع الكبير في أسعار النفط خلال عقد السبعينيات الميلادية .

إن توسيع قاعدة العلاقات الاقتصادية والتجارية مع دول العالم المختلفة كان - وما زال - في أولوية الأهداف الإستراتيجية التي سعت مختلف الخطط الخمسية للتنمية في المملكة إلى تحقيقها . وقد صاحب تحقيق هذا الهدف ارتفاع في حجم صادرات المملكة ووارداتها من مختلف السلع والخدمات ، وإلى جانب هذه الأهمية التي يحظى بها قطاع التجارة الخارجية في الاقتصاد السعودي فإن دور هذا الاقتصاد في التجارة العالمية تبلور في كون المملكة تمثل أكبر دول العالم المصدرة للنفط الخام ، ولديها احتياطات ضخمة من النفط والغاز ، مما وضعها في مركز متميز في سوق النفط العالمي ، كما أن

* أستاذ مشارك بقسم الاقتصاد ومدير مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

المملكة تمثل فى الوقت الحاضر سوقًا واسعة للعديد من السلع والخدمات التى يتم تسويقها على المستوى الدولى وتخضع للمنافسة العالمية .

أهمية البحث :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من المكانة التى يحظى بها قطاع التجارة الخارجية فى الاقتصاد السعودى ، حيث يعتمد هذا الاقتصاد بشكل كبير على حصيلة الصادرات ، ويتأثر بالإنفاق على الواردات . ولبيان هذه الأهمية ، ولمعرفة التغيرات التى طرأت على هيكل التجارة الخارجية للمملكة خلال سنوات الدراسة التى تضم فترتين زمنيتين هامتين فى تاريخ المملكة الاقتصادى ، فإن ذلك يتطلب دراسة تطور حجم ونمط واردات المملكة وصادراتها ، والتوزيع الجغرافى والتكوين السلعى لهذه الواردات والصادرات ، وكذلك معرفة الأهمية النسبية للتجارة الخارجية ، ومدى الترابط بينها وبقية الأنشطة الاقتصادية الأخرى ، بالإضافة إلى ضرورة بناء واختبار نماذج قياسية لتحديد أهم العوامل التى تؤثر فى واردات المملكة وصادراتها . وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة تختلف عن الكثير من الدراسات السابقة بشموليتها ، فهى من جهة لا تقتصر فقط على الأسلوب الوصفى لما سبق ، بل تمتد لتشمل الجانب التطبيقى ، ومن جهة أخرى تشمل فى التحليل جانبى الطلب من الواردات والصادرات معًا فى حين أن تلك الدراسات تركز على أحدهما دون الآخر .

أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث بصفة أساسية إلى إجراء دراسة تحليلية قياسية لتطور الطلب من الواردات والصادرات فى المملكة العربية السعودية خلال الثلاثين عامًا الماضية (١٩٦٨-١٩٩٧م) ، وسيتناول التحليل عدداً من الأهداف التفصيلية التى يمكن إيجازها فى النقاط التالية : -

(١) استعراض أهم المؤشرات الرئيسة للتجارة الخارجية فى المملكة ، بالإضافة إلى قياس معدلات النمو فى الواردات والصادرات السعودية ، ومقارنة هذه المعدلات بمثيلاتها فى الدول المتقدمة والنامية من جهة ، وببعض المتغيرات الاقتصادية الهامة مثل الدخل والسكان من جهة أخرى .

(٢) معرفة الأهمية النسبية لواردات المملكة وصادراتها فى الاقتصاد السعودى ، وكذلك فى إجمالى الواردات والصادرات على المستويين الإقليمى والعالمى ، مع بيان الدور الذى تؤديه التجارة الخارجية فى اقتصاد المملكة .

(٣) دراسة التوزيع الجغرافى والتكوين السلعى للواردات والصادرات السعودية ، مع تحديد أهم الشركاء التجاريين للمملكة فى جانبى الواردات والصادرات على وجه الخصوص ، والتجارة الخارجية على وجه العموم .

(٤) مقارنة هيكل الواردات والصادرات للمملكة خلال فترتين زمنيتين هامتين فى تاريخ الاقتصاد السعودى ، والوقوف على ما طرأ فى حجم وأنماط هذه الواردات والصادرات من تغيرات خلال فترتى الدراسة .

(٥) تقدير دالة الطلب الكلى من كل من الواردات والصادرات فى المملكة العربية السعودية ، وكذلك تقدير الدوال الجزئية للطلب من الواردات حسب أهم الدول المصدرة ، وكذلك الصادرات حسب أهم الدول المستوردة ، وسيتم ذلك من خلال بناء واختبار نماذج اقتصادية قياسية لتحديد أهم العوامل المؤثرة فى واردات المملكة وصادراتها .

خطة البحث :

لتحقيق أهداف الدراسة السابق ذكرها تم تقسيم البحث إلى سبعة أجزاء ، الجزء الأول تضمن أهم المؤشرات الاقتصادية للتجارة الخارجية فى المملكة العربية السعودية ، والجزء الثانى استعرض معدلات النمو العام للواردات والصادرات السعودية خلال فترتين زمنيتين ، وكذلك معدلات النمو التفصيلية حسب أهم مصادر الواردات وجهة الصادرات . كما تم فى الجزء الثالث بيان الأهمية النسبية للواردات والصادرات السعودية على كافة المستويات الإقليمية والدولية والعالمية ، أما الجزء الرابع فقد تم فيه تحليل التوزع الجغرافى للواردات والصادرات السعودية ، بينما شمل الجزء الخامس تحليل التكوين السلعى لهذه الواردات والصادرات . ثم استعرض الجزء السادس النماذج الاقتصادية الأكثر شيوعًا فى دراسة الطلب من الواردات والصادرات وبعض الدراسات السابقة فى هذا المجال على المستويين المحلى والدولى ، كما تضمن الجزء السابع النتائج القياسية التى تحدد أهم العوامل المؤثرة فى طلب الاقتصاد

السعودى من صادرات الدول الأخرى ، وطلب اقتصاديات الدول الأخرى من الصادرات السعودية ، أما الجزء الثامن والأخير فيقدم خلاصة هذا البحث وأهم النتائج والتوصيات .

الإطار الزمنى للدراسة :

تغطى هذه الدراسة فترة زمنية مدتها ثلاثون عامًا ، تشمل السنوات من (١٩٦٨-١٩٩٧م) ، ويتضمن هذا الإطار الزمنى للدراسة فترتين زمنيتين هامتين فى تاريخ المملكة الاقتصادى ، شهدت كل منهما عدداً من الظواهر الرئيسة التى نتج عنها تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة ، ويمكن تحديد هاتين الفترتين على النحو التالى :

الفترة الزمنية الأولى :

تشمل هذه الفترة السنوات من (١٩٦٨-١٩٨٢م) ، وفيها شرعت المملكة العربية السعودية فى تطبيق أسلوب التخطيط الاقتصادى التنموى الشامل لجميع القطاعات المختلفة فى الدولة ، حيث بدأت الخطة الخمسية الأولى للتنمية فى عام ١٩٧٠م ، كما أن هذه الفترة تميزت بزيادات كبيرة فى الإيرادات النفطية نتيجة لما عرف باسم الطفرة الاقتصادية الأولى (١٩٧٣م) ، والطفرة الاقتصادية الثانية (١٩٧٩م) ، اللتين نتجتا عن الزيادات الكبيرة والمتتالية فى أسعار النفط فى تلك الأعوام ، ولذا يمكن إطلاق مصطلح فترة الرخاء الاقتصادى للتعبير عن سنوات الفترة الزمنية الأولى .

الفترة الزمنية الثانية :

تشمل هذه الفترة السنوات من (١٩٨٣-١٩٩٧م) ، وقد تم اختيار عام ١٩٨٣م كبداية لهذه الفترة لأن معظم الاقتصاديين يرون أن عام ١٩٨٢م يمثل نهاية الطفرة الاقتصادية التى جنت ثمارها المملكة وجميع الدول الأخرى المصدرة للنفط ، كما أن هذه الفترة تشمل سنوات الركود الاقتصادى الذى حدث فى الدول المتقدمة فى عقد الثمانينيات وعمت آثاره جميع دول العالم بما فيها المملكة ، ولهذه الأسباب فإنه من الممكن أيضاً إطلاق مصطلح فترة الركود الاقتصادى للتعبير عن سنوات الفترة الزمنية الثانية .

مصادر البيانات :

نظراً لتعدد أهداف الدراسة وشموليتها من جهة ، ولطول الفترة الزمنية التى تغطيها من جهة أخرى ، لذا فإن هناك العديد من المتغيرات الاقتصادية الداخلة فى الدراسة ، التى تم جمع وترتيب بياناتها من مصادر محلية ودولية وقد اعتمد البحث بدرجة كبيرة على البيانات والإحصاءات المنشورة فى كل من : –

(١) إحصاءات التجارة الخارجية ، مصلحة الإحصاءات العامة ، وزارة التخطيط .

(٢) التقارير السنوية التى تصدرها الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية بمؤسسة النقد العربى السعودى .

(٣) التقارير السنوية التى تصدرها إدارة التحليل الإحصائى بمصلحة الجمارك .

(٤) الإحصاءات المالية العالمية (IFS) التى يصدرها صندوق النقد الدولى (IMF) .

(٥) إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS) التى يصدرها صندوق النقد الدولى (IMF) .

أولاً ــ المؤشرات الاقتصادية للتجارة الخارجية فى المملكة :

هناك العديد من المؤشرات التى تستخدم لمعرفة أهمية ودور التجارة الخارجية فى اقتصاد الدولة ، ومن أهم هذه المؤشرات نسبة كل من الواردات والصادرات إلى الدخل أو الناتج القومى ، ومتوسط نصيب الفرد من الواردات والصادرات ، وكذلك نسبة الواردات إلى الصادرات ، وأخيراً معامل التجارة الخارجية . ويوضح الجدول رقم (١) مؤشرات التجارة الخارجية للاقتصاد السعودى خلال الفترة (١٩٦٨–١٩٩٧م) ، ويتضح من هذا الجدول ما يلى :

(١) انخفاض نسبة الواردات إلى الصادرات خلال فترة الرخاء الاقتصادى (١٩٦٨–١٩٨٢) مقارنة بفترة الركود الاقتصادى (١٩٨٣–١٩٩٧م) . وقد تميزت بارتفاع نسبة الواردات إلى الصادرات وخصوصاً فى منتصف عقد الثمانينيات حيث بلغت (٩٠٪ و٨٦٪ و٩٥٪) فى الأعوام (١٩٨٤م و١٩٨٥م و١٩٨٦م) على التوالى ، ومن ثم أخذت هذه النسبة معدلات أقل فى السنوات اللاحقة ، ولكنها لا تزال معدلات غير مشجعة بمقاييس التجارة الدولية المعروفة ؛ لأن ارتفاع هذه النسبة يعنى

تسرب جزء كبير من حصيلة الصادرات التى تشكل المصدر الرئيسى للدخل فى الاقتصاد السعودى . ويلاحظ هنا أن نسبة الواردات إلى الصادرات خلال فترة الدراسة بلغت أعلى معدلاتها فى الأعوام (١٩٨٣-١٩٨٨م) ، وكما ذكرنا فقد تجاوزت هذه النسبة ٩٥٪ فى عام ١٩٨٦م مما يؤكد امتصاص الواردات تقريبًا لجميع حصيلة الصادرات فى ذلك العام ، ومن ثم انخفضت النسبة فى السنوات اللاحقة ، وعلى الرغم من ذلك فما زالت الواردات تستحوذ على ثلثى إجمالى حصيلة الصادرات حتى وصلت إلى أقل من (٥٠٪) فى العامين الأخيرين . أما بالنسبة لفترة الرخاء الاقتصادى فقد تراوحت نسبة الواردات إلى الصادرات بين ٨٪ (عام ١٩٧٤م) إلى ٥١٪ (عام ١٩٨٢م) ، وبالطبع فإن ذلك يعود إلى ارتفاع حصيلة الصادرات خلال تلك الفترة .

إن اختلاف نسب الواردات إلى الصادرات بين فترتى الدراسة يعود أساسًا إلى أن الواردات فى الفترة الأولى (الرخاء الاقتصادى) كانت تشكل نسبة منخفضة إلى حد ما من قيمة الصادرات ، وكانت الزيادة فى قيمة الواردات تتناسب مع الزيادة فى حصيلة الصادرات ، بينما فى الفترة الثانية (الركود الاقتصادى) التى تميزت بانخفاض الواردات والصادرات ، كان الانخفاض النسبى فى قيمة الواردات أقل من الانخفاض النسبى فى إجمالى حصيلة الصادرات . إن هذا النمط من سلوك الواردات يسمى بفجوة التكيف الجزئى بين الانخفاض فى حصيلة الصادرات والانخفاض فى الواردات [1] ، ويشير ذلك إلى أن تأثر الواردات بالدخول السابقة أكبر من تأثرها بالدخول الحالية ، ويتضح ذلك جليًا فى سلوك الواردات بين الأعوام (١٩٨١-١٩٨٣م) ، حيث إنه فى الوقت الذى انخفضت فيه حصيلة الصادرات بنسبة (٣٣٪) ، نجد أن الواردات زادت فى نفس العام بنسبة (١٤٪) . وتجدر الإشارة أخيرًا إلى حقيقة اقتصادية هامة هى أن ارتفاع قيم مؤشر نسبة الواردات إلى الصادرات يؤدى إلى ضعف تيار الإنفاق فى داخل الاقتصاد الوطنى ، ويؤكد على ضعف النشاط الإنتاجى المحلى ، مما يترتب عليه بلا شك انخفاض الدخل القومى .

(٢) مؤشر نسبة الصادرات إلى الناتج المحلى الإجمالى (معامل الصادرات) يدل على أن المملكة العربية السعودية تصدر جزءًا كبيرًا من إنتاجها وخاصة فى فترة الانتعاش الاقتصادى ، حيث تم فى سنة واحدة على سبيل المثال (١٩٧٤م) تصدير

(٩١٪) من إجمالى الناتج المحلى ، وقد اتجهت هذه النسبة إلى الانخفاض خلال فترة الركود الاقتصادى حيث تفاوتت بين (٢٨٪) فى عام ١٩٨٦م إلى (٤٥٪) فى عام ١٩٩٦م .

(٣) إن مؤشر نسبة الواردات إلى الناتج المحلى الإجمالى (معامل الواردات) يشير إلى ضعف المقدرة الإنتاجية المحلية فى الاقتصاد السعودى لكون المملكة تستورد جزءاً غير قليل مما تستهلك ، وقد بلغت هذه النسبة معدلات متقاربة خلال فترة الركود الاقتصادى حيث تراوحت بين (٢٠٪ إلى ٣٦٪) ، وقد كان هناك تفاوت فى هذه النسبة خلال فترة الرخاء الاقتصادى حيث بلغت نسبة الواردات إلى الناتج المحلى الإجمالى أعلى قيمة لها فى عام ١٩٨٢م (٣٣,٨) وأدنى قيمة فى عام ١٩٧٤م (٧,٣٪) ، ويعود السبب فى انخفاض تلك النسبة إلى أن الناتج المحلى تضاعف ثلاث مرات خلال عامين فقط (١٩٧٢-١٩٧٤م) ، بينما تضاعفت الواردات مرة واحدة فقط خلال نفس الفترة الزمنية .

(٤) واجه قطاع التجارة الخارجية فى المملكة العربية السعودية تقلبات كبيرة خلال الأعوام الثلاثين الماضية نتيجة لعدم استقرار الواردات والصادرات خلال هذه الفترة ، وتعرض كل منهما للارتفاع فى سنوات معينة ثم الانخفاض فى سنوات لاحقة ثم الارتفاع بعد ذلك وهكذا ، وبالطبع فإن هذه التقلبات تعتبر من الظواهر الهامة فى الاقتصاد السعودى ، فخلال فترة الرخاء الاقتصادى كانت حصة الصادرات فى الناتج المحلى مرتفعة (تصل إلى ٩١٪) وحصة الواردات منخفضة نسبياً ، بينما حدث العكس تماماً خلال فترة الركود الاقتصادى حيث انخفضت حصة الصادرات فى الناتج الإجمالى بشكل ملحوظ وارتفعت حصة الواردات فى إجمالى الناتج المحلى .

(٥) يبين معامل التجارة الخارجية مدى اعتماد الاقتصاد السعودى على التجارة الخارجية ، ويقيس هذا المعدل نسبة التجارة الخارجية (الواردات + الصادرات) إلى إجمالى الناتج المحلى ، وتبين النسب الموضحة فى الجدول (١) الاعتماد المتزايد للاقتصاد السعودى على قطاع التجارة الخارجية خلال فترة الرخاء الاقتصادى حيث وصلت هذه النسبة إلى (١٠٠٪) فى الأعوام (١٩٨١ ، ١٩٨٢م) ، مما يعنى أن إجمالى قيمة الواردات والصادرات معًا يساوى تمامًا قيمة الناتج

المحلى الإجمالى ، وقد اتجهت قيمة المعامل للانخفاض فى سنوات الركود الاقتصادى حيث وصلت إلى (٥٤٪) فى عام ١٩٨٦م و(٦١٪) فى عام ١٩٩٧م ، وتعتبر هذه القيم لمعامل التجارة الخارجية من المعدلات المرتفعة عالميًا حيث إن قيمة هذا المعامل عادة تتراوح بين (١٠٪ -٣٠٪) للكثير من الدول النامية والمتقدمة .

(٦) يوضح مؤشرا نسبة الواردات والصادرات إلى إجمالى الناتج الأهمية التى تحظى بها التجارة الخارجية فى الاقتصاد السعودى ، وأن هذه الأهمية تفوق نظيرتها فى اقتصاديات الكثير من الدول الأخرى ، حيث إن هذه النسب تعد من المعدلات المرتفعة عالميًا وخاصة خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، ففى عامى ١٩٧٤م و١٩٨١م حقق مؤشر نسبة الصادرات إلى إجمالى الناتج معدلات لم تشهدها معظم دول العالم من قبل ، وقد انخفض هذا المؤشر خلال فترة الركود الاقتصادى إلا أن قيمته ما زالت مرتفعة مقارنة بدول أخرى عديدة . فمثلاً فى عام ١٩٩٤م بلغ مؤشرا الصادرات والواردات فى المملكة (٣٦٪) و(٢٠٪) على الترتيب ، فى حين أن قيمة أى من هذين المؤشرين فى دول أخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية لنفس السنة لم تتجاوز (١٢٪) ، وفى اليابان كانت أقل من (١٠٪) * .

(٧) حقق مؤشر نصيب الفرد من إجمالى الواردات فى المملكة العربية السعودية معدلات متزايدة خلال فترة الرخاء الاقتصادى إذ زاد أكثر من (٢٦) ضعفًا خلال هذه الفترة ، حيث ارتفع نصيب الفرد من (٥١٦) ريالاً فى عام ١٩٧٠م إلى (١٣٦٠٠) ريال فى عام ١٩٨٢م ، وتمثل هذه القيمة الأخيرة ثلاثة أضعاف نصيب الفرد فى دول متقدمة مثل أمريكا واليابان ، وعشرات الأضعاف لنصيب الفرد فى الكثير من الدول النامية ، وقد اتجه هذا المؤشر بعد ذلك للانخفاض حتى وصل إلى (٤٩٢٤) ريالاً فى عام ١٩٩٤م وهى أدنى قيمة خلال فترة الركود الاقتصادى ، وحيث إن المعدلات المتزايدة لنصيب الفرد من الواردات فى مرحلة الرخاء الاقتصادى له ما يبرره ؛ لأن جزءًا كبيرًا من هذه الواردات يشتمل على سلع رأسمالية ووسيطة تتطلبها مراحل التنمية التى تمر بها المملكة فى تلك الفترة [٢] ، إلا أن هذه المعدلات المرتفعة نسبيًا ليس لها ما يبررها فى الوقت الحاضر ، وتعزى بشكل رئيسى إلى اعتماد الأفراد بشكل كبير فى سد حاجاتهم الاستهلاكية على

---

* لمعرفة أهمية التجارة الدولية فى اقتصاديات الدول الأخرى ، انظر (Krugman and Obstfeld, p.3)

سلع أجنبية ، مما يدل على ضعف القاعدة الإنتاجية للسلع الاستهلاكية فى المملكة وعدم قدرة السلع الوطنية على منافسة المنتج الأجنبى . أما بالنسبة لمؤشر نصيب الفرد من إجمالى الصادرات فقد حقق أيضًا معدلات متزايدة خلال فترة الرخاء الاقتصادى حيث زاد بأكثر من (٢٦) ضعفًا خلال هذه الفترة ، ثم اتجه هذا المؤشر بعد ذلك إلى الانخفاض حتى وصل أدنى قيمة له فى عام ١٩٩٤م حيث بلغ (٨٩٨٦) ريالاً وهو نفس العام الذى بلغ عنده مؤشر نصيب الفرد من الواردات أدنى قيمة له ، وبالطبع فإن انخفاض قيمة هذا المؤشر خلال فترة الركود الاقتصادى يعود بالدرجة الأولى إلى التراجع فى الطلب العالمى من النفط لأسباب سيرد ذكرها لاحقًا فى هذه الدراسة .

(٨) يمثل الفرق بين الصادرات والواردات الميزان التجارى ، وتبين بيانات الجدول رقم (١) أن المملكة حققت فائضًا كثيرًا فى ميزانها التجارى مع دول العالم خلال الثلاثين عامًا الماضية ، وقد بلغ هذا الفائض مستويات مرتفعة خلال فترة الرخاء الاقتصادى حيث زاد فى عام ١٩٨١م بمقدار (٤٧) ضعفًا عنه فى ١٩٦٩م ، ولكنه بعد ذلك اتجه للانخفاض خلال سنوات الركود الاقتصادى حيث بلغ أدنى مستوى له خلال الثلاثين عامًا ، ففى ١٩٨٦م بلغ (٣٥٩٧) مليون ريال ، ثم زاد حجم الفائض فى السنوات التالية ليبلغ (١٢٣٤٤٨) مليون ريال فى عام ١٩٩٦م ، وبالطبع فإن تحقيق المملكة لفائض مستمر فى الميزان التجارى خلال كل سنة من سنوات الدراسة يعتبر مؤشرًا إيجابيًا فى دعم ميزان مدفوعاتها ، مما يميزها عن غيرها من الدول النامية التى يواجه الكثير منها عجزًا مستمرًا فى ميزان المدفوعات .

الجدول رقم (١)

أهم المؤشرات الاقتصادية للتجارة الخارجية فى المملكة العربية السعودية

السنة	نسبة الواردات إلى الصادرات	نسبة الواردات إلى الناتج المحلى	نسبة الصادرات إلى الناتج المحلى	نصيب الفرد من الواردات	نصيب الفرد من الصادرات	الميزان التجارى السلعى مليون ريال	نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلى
١٩٦٨	٢٨.٢٧	NA	NA	٤٤٠	١٥٥٦	٦٥٤٠	NA
١٩٦٩	٢٥.٥٧	١٩,٦٩	٥٥.٣٦	٥٦٠	١٥٧٥	٦١١٨	٧٥,٠٦
١٩٧٠	٢٩.٣١	١٤,١٦	٤٨,٣٠	٥١٦	١٧٥٩	٧٧١٠	٦٢,٤٦
١٩٧١	٢١,٢٠	١٣,١٧	٦٢.١١	٥٧٥	٢٧١٢	١٣٦٣٥	٧٥,٢٨
١٩٧٢	٢٠,٦٨	١١,٧٤	٥٦,٧٨	٧١٧	٣٤٦٤	١٨٠٥٣	٦٨,٥٣
١٩٧٣	٢١,٩٥	٧,٤٠	٣٣,٧٠	١٠٨١	٤٩٢٧	٢٥٩٩٩	٤١,١٠
١٩٧٤	٨,٠٤	٧,٢٩	٩٠,٦٦	١٤٥٦	١٨١٠٩	١١٦٠٧٤	٩٧,٩٥
١٩٧٥	١٤,٢٠	٩,٠٤	٦٣,٧١	٢٠٤٥	١٤٤٠٢	٨٩٥٨٩	٧٢,٧٥
١٩٧٦	٢٢,٧١	١٥,٠٥	٦٦,٢٧	٤٠٢٨	١٧٤٣٧	١٠٤٤٦٣	٨١,٣٢
١٩٧٧	٣٣,٧٢	٢٣,٠٨	٦٨,٤٥	٦٤١٠	١٩٠٠٩	١٠١٥٤٧	٩١,٥٣
١٩٧٨	٥٠,٠٤	٢٧,٩٤	٥٥,٨٣	٨١٤٨	١٦٢٨٣	٦٩٠٦٢	٨٣,٧٧
١٩٧٩	٣٨.٥٧	٢١,٤٤	٥٥,٥٨	٩٢٠٨	٢٣٨٧٣	١٣٠٩٦٠	٧٧,٠١
١٩٨٠	٢٧,٦٥	١٩,٣٧	٧٠,٠٦	١٠٧١٠	٣٨٧٢٨	٢٦٢٥٣٥	٨٩,٤٣
١٩٨١	٢٩.٤٢	٢٢,٨٥	٧٧,٦٥	١٢١٦١	٤١٣٣٣	٢٨٦١٨٣	١٠٠,٥٠
١٩٨٢	٥١,٤٠	٣٣,٨٤	٦٥,٨٣	١٣٥٩٤	٢٦٤٤٨	١٣١٧٥٥	٩٩,٦٧
١٩٨٣	٨٥,٤٧	٣٦,٧٦	٤٣,٠١	١٢١٢٣	١٤١٨٥	٢٣٠٢٧	٧٩,٧٧
١٩٨٤	٨٩.٧٥	٣٤,١٨	٣٨,٠٨	٩٩١١	١١٠٤٣	١٣٥٦٢	٧٢,٢٦
١٩٨٥	٨٥,٩٦	٢٧,٦٠	٣٢,١١	٦٧٦٤	٧٨٦٨	١٣٩٧٢	٥٩,٧٠
١٩٨٦	٩٥,١٦	٢٦,٤٣	٢٧,٧٧	٥٢٩٨	٥٥٦٧	٢٥٩٧	٥٤,١٩
١٩٨٧	٨٦,٦٩	٢٧,٦٩	٣١,٩٤	٥٥٢٤	٦٣٨٣	١١٥٦٧	٥٩,٦٣
١٩٨٨	٨٩,٣٧	٢٩,٤٦	٣٢,٩٧	٥٨١٩	٦٥١١	٩٧٠٦	٦٢,٤٣
١٩٨٩	٧٤,٥٣	٢٦,٠٥	٣٤,٩٦	٥٤٩٠	٧٣٦٦	٢٧٠٧٦	٦١,٠١
١٩٩٠	٥٤,٢٨	٢٣,٤٥	٤٣,٢١	٦٠٧١	١١١٨٦	٧٦٠٥٧	٦٦,٦٦
١٩٩١	٦٠,٩٩	٢٥,٠٤	٤١,٠٦	٦٥٨٦	١٠٧٩٩	٦٩٦٩٠	٦٦,١٠
١٩٩٢	٦٦,١٧	٢٧.٥٥	٤١,٦٤	٧٣٤٧	١١١٠٤	٦٣٧١٩	٦٩,١٩
١٩٩٣	٦٦,٥٢	٢٤,٣٠	٣٦,٥٤	٦٠٨٧	٩١٥١	٥٣١٥٤	٦٠,٨٤
١٩٩٤	٥٤,٨٠	١٩,٨٠	٣٦,١٣	٤٩٢٤	٨٩٨٦	٧٢١٤١	٥٥,٩٢
١٩٩٥	٥٦,١٣	٢٢,٧١	٤٠,٤٦	٥٧٦٤	١٠٢٦٩	٨٢٢١٦	٦٣,١٧
١٩٩٦	٤٥,٧٢	٢٠,٦٩	٤٥,٢٦	٥٥١٩	١٢٠٧١	١٢٣٤٤٨	٦٥,٩٦
١٩٩٧	٤٧,٧٧	١٩,٨٣	٤١,٥٢	٥٥٣٢	١١٥٨١	١١٦٧٥٣	٦١,٣٥

ثانيًا - معدلات النمو فى الطلب من الواردات والصادرات السعودية :

تفترض هذه الدراسة أن المتغيرات الرئيسة المشمولة فيها تنمو بمعدل أسى ثابت لجميع الفترات الزمنية ، وبناء عليه فقد تم حساب معدلات النمو لكل من الواردات والصادرات والناتج المحلى الإجمالى والسكان * . وقد كانت نتائج تحليل الانحدار جيدة وتحققت المعنوية الإحصائية لكل معامل فى معظم الحالات عند درجة ثقة (٩٥٪) على الأقل ، كما أن قيم معامل التحديد المصاحبة تدل على حسن القياس فى تحليل الانحدار ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن معدلات النمو للواردات والصادرات والناتج المحلى الإجمالى قد تم حسابها فى هذه الدراسة باستخدام الأسعار الجارية وكذا الثابتة ، وقد كانت هذه المعدلات بالأسعار الثابتة جميعها أقل من المعدلات المقابلة لها بالأسعار الجارية . ويوضح الجدول رقم (٢) معدلات النمو للمؤشرات الاقتصادية المشار إليها أعلاه خلال فترتى الرخاء والركود الاقتصاديين ، وكذلك خلال فترة الثلاثين عامًا (١٩٦٨-١٩٩٧م) ، وتبين النتائج أن معدل النمو الطويل الأجل لواردات المملكة بلغ (١٣,٢٪) وللصادرات بلغ (٩,٢٪) ، ويلاحظ هنا أن نمو الواردات كان بمعدل أكبر من الصادرات سواء كان بالأسعار الجارية أو الثابتة ، وهذا يمثل ظاهرة تتصف بها معظم الدول النامية فى بداية مراحل نموها ، وتعكس هذه الظاهرة الاتجاه القائم فى الدول النامية الذى يعتبر الواردات أداة رئيسة فى تغيير هيكل الإنتاج المحلى ، والذى ينعكس بدوره على تطور الصادرات فى الدولة محل الدراسة [٣] ، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الظاهرة تشير إلى أن الفائض المتحقق فى الميزان التجارى يتجه للانخفاض ، أما بالنسبة لنمو الناتج المحلى الإجمالى فى الأجل الطويل فقد كان بمعدل مقارب لنمو الصادرات ولكنه أقل من معدل نمو الواردات ، وهذا يؤكد على ضرورة وجود سياسة تجارية تصحيحية نتيجة لتعارض ذلك مع أهداف التنمية الاقتصادية ، حيث يعنى احتمال قبول ذلك فى الأجل القصير ولكن ليس على المدى الطويل .

---

* عند حساب معدلات النمو استخدمت معادلة الانحدار التالية :

$$\ln Z_t = c + rt$$

حيث :

Z_t = قيمة المتغير الاقتصادى فى الفترة الزمنية (t) .

c = ثابت الانحدار .

r = معامل الانحدار ويمثل معدل النمو .

t = المتغير الزمنى .

أما بالنسبة لمعدلات النمو خلال فترتى الدراسة فيلاحظ ما يلى :

(١) بلغ معدل النمو لواردات المملكة خلال فترة الرخاء الاقتصادى (٣٢,٩٪) ، بينما بلغ مستوى منخفضًا خلال فترة الركود الاقتصادى ، ويلاحظ هنا أن الواردات خلال فترة الرخاء الاقتصادى قد نمت بمعدل فاق معدل النمو فى الصادرات والناتج المحلى الإجمالى ، ويعتبر ذلك ظاهرة طبيعية فى تلك المرحلة من مراحل النمو الاقتصادى التى شهدتها المملكة ، حيث إن زيادة الواردات بوتيرة متسارعة خلال تلك الفترة سببتها الزيادة الكبيرة فى الدخول ، التى صاحبت الطفرتين الاقتصادية الأولى والثانية من جهة ، وكذلك تبنى الدولة لمجموعة من خطط التنمية الشاملة التى بدأ تطبيقها فى بداية الفترة (١٩٧٠م) مما ترتب عليه حركة استيراد واسعة ونشطة لتنفيذ العديد من المشاريع والتجهيزات لإكمال البنية الأساسية . أما بالنسبة لانخفاض معدل الواردات خلال فترة الركود الاقتصادى فإن ذلك يعود إلى الانخفاض العام فى مستوى الدخول التى نتجت عن انخفاض أسعار النفط خلال تلك الفترة ، كما أنه يعزى إلى سياسة تشجيع الإنتاج المحلى من السلع الصناعية والزراعية ، وتطبيق مبدأ إحلال السلع الوطنية محل الأجنبية المستوردة .

(٢) إن معدلات النمو للواردات والصادرات كانت متقاربة جداً خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، حيث تراوحت بين (٣١,١٪) للصادرات و (٣٢,٩٪) للواردات ، ولكن هذه المعدلات اختلفت خلال فترة الركود الاقتصادى حيث نمت الصادرات بمعدل أكبر من الواردات .

(٣) إن معدلات النمو فى الواردات خلال فترتى الدراسة ترتبط إيجاباً بمعدلات النمو لكل من الناتج المحلى الإجمالى والصادرات ، فمعدلات النمو المرتفع للناتج المحلى الإجمالى والصادرات خلال فترة الرخاء الاقتصادى صاحبها معدلات نمو مرتفع فى الواردات ، والعكس صحيح خلال فترة الركود الاقتصادى * .

(٤) إن معدلات النمو فى الواردات والصادرات التى حققتها المملكة خلال فترة الرخاء الاقتصادى تعد معدلات نمو مرتفعة جداً بمقاييس التجارة الدولية ، فالكثير من الدول حققت معدلات نمو أقل من ذلك بكثير على الرغم من أنها تمر بنفس مرحلة

---

* تؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (متولى وآخرون - ١٩٨٧م) من أن ارتفاع أسعار النفط خلال فترة الرخاء الاقتصادى كان هو المحرك الحقيقى لعجلة الاستيراد فى المملكة العربية السعودية .

النمو الاقتصادى التى مرت بها المملكة ، أما بالنسبة لمعدلات النمو فى الأجل الطويل فإنها تساير معدلات النمو فى كثير من دول العالم [٤] .

(٥) بلغ معدل نمو السكان فى الأجل الطويل (٤,٥٦٪) ، وقد اختلف هذا المعدل خلال فترتى الدراسة ، وبصفة عامة تعتبر هذه المعدلات عالية جداً بالمقاييس العالمية ، ولكنها بطبيعة الحال لا تشكل مشكلة اقتصادية بالنسبة للمملكة خلال فترة الدراسة ؛ وذلك للإمكانات الاقتصادية الكبيرة التى تمتع بها الاقتصاد السعودى خلال نفس الفترة ، مما جعل الظروف الاقتصادية والاجتماعية مواتية تماماً لنمو السكان بهذه المعدلات المرتفعة ، ويلاحظ هنا الارتباط الإيجابى بين معدل نمو السكان والمتغيرات الاقتصادية الثلاثة الأخرى الداخلة فى الدراسة .

الجدول رقم (٢)

معدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية فى قطاع التجارة الخارجية

الفترة / المتغير	الفترة الزمنية الأولى (١٩٦٨ – ١٩٨٢)		الفترة الزمنية الثانية (١٩٨٣ – ١٩٩٧)		فترة الدراسة كاملة (١٩٦٨ – ١٩٩٧)	
	أسعار جارية	أسعار ثابتة	أسعار جارية	أسعار ثابتة	أسعار جارية	أسعار ثابتة
الصادرات السلعية	٣١,٠٧	٧,٣٤	٥,٣٧	٤,٢٢	٩,٢٠	(٠,٩٥)
الواردات السلعية	٣٢,٨٨	١٣,٩٣	(٠,٣٨)	(–٠,٠١)	١٣,١٩	٦,١٢
الناتج المحلى الإجمالى	٢٧,٣٠	٨,٥٠	٣,٩٤	٢,٧٨	٩,٤٠	٣,٦٨
السكان	٤,٠٩		٣,٩٤		٤,٥٦	

* تم حساب هذه المعدلات بالأسعار الجارية والثابتة باستخدام بيانات التقرير السنوى الرابع والثلاثين لمؤسسة النقد العربى السعودى (١٩٩٨م) .

** معاملات الإحصاء (t) لمعدلات النمو المعطاة بين الأقواس كانت غير معنوية .

ولغرض المقارنة تم فى هذه الدراسة أيضًا تقدير معدلات النمو فى الطلب من الواردات والصادرات لدول العالم مجتمعة وبعض مجموعات الدول ، ويقدم الجدول رقم (٣) مقارنة لمعدلات النمو فى الطلب من الواردات والصادرات السعودية مع معدلات النمو العالمية خلال فترة البحث ، وبالإضافة إلى ذلك فقد تم تقدير معدلات النمو لكل من الواردات السعودية حسب أهم مصادرها (الجدول رقم ٤) وللصادرات السعودية حسب أهم جهاتها (الجدول رقم ٥) ، حيث تم تحديد ثمانى دول كأهم مصدر للواردات السعودية وهى : أمريكا واليابان وفرنسا وإيطاليا وكوريا وبريطانيا وسويسرا وألمانيا ، كما تم تحديد ثمانى دول كأهم مستقبل للصادرات السعودية وهذه الدول هى : أمريكا واليابان وفرنسا وإيطاليا وكوريا وهولندا وسنغافورة والبرازيل . وأهم ما يلاحظ على الجداول السابقة ما يلى :

(١) إن معدل النمو فى الطلب من الواردات للمملكة العربية السعودية يفوق معدل النمو العالمى للطلب من الواردات ، وكذلك يفوق نظيره للدول المتقدمة والنامية ، أما معدل النمو فى الطلب من الصادرات السعودية فهو أقل من المعدل العالمى لنمو الطلب من الصادرات ، وأيضًا أقل من معدل النمو فى الطلب من صادرات الدول المتقدمة والنامية .

(٢) إن معدلات النمو الطويلة الأجل لواردات المملكة من الدول الثمانى التى تشكل أهم مصدر للواردات السعودية كانت متقاربة بشكل كبير ، وقد تراوحت قيمتها بين ١٥,٩٪ (كوريا) إلى ١٣,٦٪ (اليابان) ، وتدل هذه النتيجة على أن هناك نوعًا متوازنًا فى التوزيع الجغرافى لواردات المملكة من الدول الصناعية المتقدمة خلال الثلاثين عامًا الماضية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (متولى وآخرون - ١٩٨٦م) التى غطت سنوات فترة الرخاء الاقتصادى فقط .

(٣) إن معدلات النمو للواردات السعودية خلال فترة الرخاء الاقتصادى كانت مرتفعة ومتقاربة ، وقد تحقق أعلاها للواردات من دولة كوريا (٦٢,٩٪) ، وأقل معدل لنمو الواردات كان من دولة بريطانيا (٣٣,٥١٪) ، وهذا يدل على أن اقتصاد المملكة كان مفتوحًا بشكل كبير للسلع العالمية ، كما يدل على ضعف القاعدة الإنتاجية الداخلية خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، أما بالنسبة لفترة الركود الاقتصادى فقد حققت الواردات من سويسرا أعلى معدل نمو (٦,١٪) ، تليها بريطانيا (٥,٤٪) ،

ثم الولايات المتحدة الأمريكية (٢,٧٪) ، أما الدول الخمس الأخرى وهى : اليابان وفرنسا وألمانيا وإيطاليا وكوريا فقد حققت معدلات نمو بالسالب ، مما يدل على أن الإنفاق على الواردات من هذه الدول - على الرغم من ارتفاع قيمها - قد حقق تذبذبًا وتراجعًا كبيرًا خلال فترة الركود الاقتصادى .

(٤) حققت الصادرات السعودية إلى أهم ثمانى دول مستوردة لها معدلاً للنمو فى الأجل الطويل يتراوح بين ١٧,٤٪ (أمريكا) إلى ٢,٥٪ (سنغافورة) ، أما بالنسبة لمعدلات النمو فى الطلب من الصادرات خلال فترتى الدراسة فقد كانت هذه المعدلات لكل دولة خلال فترة الرخاء الاقتصادى أعلى بكثير من نظيرتها خلال فترة الركود الاقتصادى ، وبالطبع فإن ذلك يعود إلى التزايد المستمر فى الصادرات السعودية خلال سنوات الرخاء الاقتصادى مقارنة بسنوات الركود التى تميزت بوجود تقلبات حادة فى حصيلة الصادرات .

الجدول رقم (٣)

مقارنة معدلات النمو فى الطلب من الواردات والصادرات السعودية بمعدلات النمو العالمية خلال الفترة ١٩٦٨ - ١٩٩٧م

المتغير / مجموعة الدول	الواردات	الصادرات
جميع دول العالم	١٠,٦٧	١٠,٧٦
الدول المتقدمة	١٠,٠٩	١٠,٣٠
الدول النامية	١٢,٣٥	١٢,١٣
دول مجلس التعاون	١٢,٩٥	٩,٣٤
المملكة العربية السعودية	١٣,١٩	٩,٢٠

الجدول رقم (٤)

معدلات النمو فى الطلب من الواردات من أهم الدول المصدرة

الدولة المصدرة	الفترة الزمنية الأولى (١٩٦٨ – ١٩٨٢م)	الفترة الزمنية الثانية (١٩٨٣ – ١٩٩٧م)	كامل فترة الدراسة (١٩٦٨ – ١٩٩٧م)
أمريكا	٣٥,٤٧	٢,٧١	١٣,٧٠
اليابان	٣٩,٣٠	٥,٤١ –	١٣,٥٥
فرنسا	٣٩,٢٣	٢,٢٣ –	١٥,٦٣
إيطاليا	٣٨,٨٣	٣,٥٧ –	١٤,٣٩
كوريا	٦٢,٩٣	(١,١٣ –)	١٥,٩٤
بريطانيا	٣٣,٥١	٥,٤٠	١٤,٩٨
سويسرا	٤٠,٢٢	٦,٠٩	١٨,٠٤
ألمانيا	٣٧,٩٦	(٠,٤٠ –)	١٣,٦٤

* معاملات الإحصاء (t) بالنسبة لمعدلات النمو المعطاة بين الأقواس كانت غير معنوية .

الجدول رقم (٥)

معدلات النمو فى الطلب من الصادرات السعودية من أهم الدول المستوردة

الدولة المستوردة	الفترة الزمنية الأولى (١٩٦٨ – ١٩٨٢م)	الفترة الزمنية الثانية (١٩٨٣ – ١٩٩٧م)	كامل فترة الدراسة (١٩٦٨ – ١٩٩٧م)
أمريكا	٤٨,٣٠	١١,٣٥	١٧,٤٠
اليابان	٣١,٢٩	(٠,٢٩ –)	٨,٤٥
فرنسا	٣٥,٨٦	٣,٩	٦,١٨
إيطاليا	٢٧,٢١	(١,٨٤)	٤,٤٥
كوريا	٤١,٠٨	١٤,٩٩	١٣,٩٨
هولندا	٢٨,٣٢	٨,٩٦	٦,٧٠
سنغافورة	٢٣,٤٣	٥,٠٨	٢,٥٣
البرازيل	٢٧,١٢	٤,٧١	٣,٥٢

* معاملات الإحصاء (t) بالنسبة لمعدلات النمو المعطاة بين الأقواس كانت غير معنوية .

ثالثًا - أهمية الواردات والصادرات السعودية فى الاقتصاد الدولى :

تشير إحصائيات التجارة الخارجية التى يقوم بنشرها صندوق النقد الدولى إلى أن إجمالى عدد الدول التى ارتبطت المملكة معها بعلاقات تجارية خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة يزيد عن مائة وأربعين دولة ، ومن مجموعة الدول هذه كان هناك (٢٢) دولة صناعية متقدمة و(١٢٠) دولة نامية فى جانب الطلب من الواردات ، و(١٩) دولة صناعية متقدمة و(٩٥) دولة نامية فى جانب الطلب من الصادرات ، وبالطبع فإن الأهمية النسبية لمجموعتى الدول المتقدمة والنامية فى إجمالى واردات المملكة وصادراتها تختلف بين المجموعتين وكذلك بين دولة وأخرى فى كل مجموعة . وفى الوقت الذى زاد فيه إجمالى الواردات العالمية بمقدار (٢٤) ضعفًا والصادرات بمقدار (٢٥) ضعفًا خلال الثلاثين عامًا الماضية (١٩٦٨-١٩٩٧م) ، نجد أن الواردات السعودية زادت بمقدار (٧٤) ضعفًا بينما زادت الصادرات بمقدار (٣٤) ضعفًا خلال نفس الفترة ، وحيث إن الاقتصاد السعودى كان - وما زال - يشكل المصدر الرئيسى لأهم مصادر الطاقة فى العالم وهو النفط الخام الذى يعتمد عليه الاقتصاد العالمى بشكل كبير ، لذا فإن صادرات المملكة - التى يشكل النفط الخام نسبة كبيرة منها - تحظى بمركز متميز ومؤثر فى السوق العالمى ، وقد ترتب على ذلك كله اعتماد اقتصاد المملكة بشكل أساسى على الإيرادات من الصادرات بشكل عام ، والإيرادات النفطية بشكل خاص ، فى تمويل الإنفاق على مختلف القطاعات المكونة لها ، ونتيجة لهذه العوامل الاقتصادية وبعض العوامل الديموغرافية والجغرافية الأخرى ، أصبح الاقتصاد السعودى يمثل سوقًا واسعة للعديد من السلع والخدمات التى تنتج فى الدول الأخرى المتقدمة والنامية وتصدر إلى الأسواق السعودية .

توضح بيانات الجدول رقم (٦) أن الواردات السعودية ارتفعت أهميتها النسبية فى إجمالى الواردات العالمية من أقل من (٠,٢٥٪) فى عام ١٩٧٠م لتصل إلى (٢,٣٪) عام ١٩٨٢م ، ولكنها انخفضت بعد ذلك واستمرت فى الانخفاض حتى بلغت (٠,٥٪) من إجمالى الواردات العالمية فى عام ١٩٩٥م ، أما بالنسبة للصادرات السعودية فقد ارتفعت أهميتها النسبية فى إجمالى الصادرات العالمية من أقل من (١٪) فى عام ١٩٧٠ إلى حوالى (٥,٤٪) فى عام ١٩٨٠م و(٤,٤٪) فى عام ١٩٨٢م ، ثم انخفضت هذه الأهمية بشكل حاد لتصل إلى (١٪) فقط فى عام ١٩٩٥م . إن هذه الأرقام تدل على ان الأهمية النسبية للواردات والصادرات السعودية فى إجمالى الواردات

والصادرات العالمية قد حققت معدلات متزايدة خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، ولكن هذه الأهمية النسبية اتجهت إلى الانخفاض بوتيرة متسارعة خلال فترة الركود الاقتصادى ، وتنطبق نفس النتيجة السابقة على الأهمية النسبية للواردات والصادرات السعودية فى إجمالى واردات وصادرات الدول النامية ، حيث نلاحظ أن الواردات السعودية ارتفعت أهميتها النسبية فى إجمالى واردات الدول النامية من (١,٣٪) عام ١٩٧٠م إلى حوالى (٧,٣٪) فى عام ١٩٨٢م ثم انخفضت فى عام ١٩٩٥م إلى حوالى (١,٦٪) وبالمثل ارتفعت الأهمية النسبية للصادرات السعودية فى إجمالى صادرات الدول النامية وحققت معدلات مرتفعة فى عام ١٩٨٠م بلغت (١٦٪) ، وفى عام ١٩٨٢م بلغت (١٤٪) ، ثم انخفضت بعد ذلك لتصل إلى (٣,١٢٪) فى عام ١٩٩٥م .

كما توضح بيانات الجدول (٦) أن الواردات السعودية احتلت الجزء الأكبر من إجمالى واردات دول مجلس التعاون الخليجى خلال سنوات عقد الثمانينيات ، وقد بلغت نسبة الواردات السعودية إلى إجمالى واردات دول المجلس (٦٠,٤٪) وذلك فى عام ١٩٨٢م ، بينما توزعت النسبة المتبقية (٣٩,٦٪) بين دول المجلس الخمسة الأخرى . ويلاحظ هنا أن مساهمة الواردات السعودية فى إجمالى واردات دول مجلس التعاون الخليجى اتجهت إلى التزايد خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، ولكنها اتجهت إلى التناقص بعد ذلك لتصل فى نهاية فترة الدراسة إلى معدلات تقارب المعدلات التى تحققت فى بدايتها .

الجدول رقم (٦)

تطور الأهمية النسبية للتجارة الخارجية السعودية فى إجمالى التجارة العالمية

المتغير / السنة	الواردات السعودية (٪)			الصادرات السعودية (٪)		
	واردات دول مجلس التعاون	واردات الدول النامية	إجمالى الواردات العالمية	صادرات دول مجلس التعاون	صادرات الدول النامية	إجمالى الصادرات العالمية
١٩٧٠	٣٤,٢٨	١,٢٩	٠,٢٤	٤٦,٣٧	٤,٤٨	٠,٨٧
١٩٧٥	٣٦,٢٢	١,٨٨	٠,٥٢	٥٩,٩٨	١٢,٤٨	٣,٥٣
١٩٨٠	٥٨,٠٧	٥,٤١	١,٥٥	٦٥,٢٩	١٦,٠٣	٥,٣٨
١٩٨٢	٦٠,٣٥	٧,٣٠	٢,٢٧	٦٥,٣٥	١٤,٠١	٤,٤١
١٩٨٥	٥٣,٦٧	٤,٦٢	١,٢٥	٤٤,١٦	٥,٢٩	١,٥٢
١٩٩٠	٥٠,٤٣	٢,٥٩	٠,٦٩	٥١,٥٠	٤,٧٤	١,٣١
١٩٩٥	٣٧,٥٥	١,٥٧	٠,٥٣	٤٧,٤٧	٣,١٢	١,٠٢

رابعـًا - التوزيع الجغرافي للواردات والصادرات السعودية :

يوضح الجدول رقم (٧) التوزيع الجغرافى لكل من الواردات والصادرات السعودية بين الدول الصناعية المقدمة والدول النامية ، وتطور الأهمية النسبية لمجموعتى الدول ، وذلك لبعض السنوات المختارة التى تشملها فترة الدراسة ، ويتضح من بيانات الجدول ما يلى :

(١) الاقتصاد السعودى يمثل سوقًا رئيسًا لمنتجات الدول الصناعية المقدمة حيث إن ثلاثة أرباع الواردات السعودية تقريبًا يتم تلبيتها من دول متقدمة ، وبالمقابل فإن الدول المتقدمة تمثل سوقًا رئيسًا للصادرات السعودية ، حيث يلاحظ أن أكثر من ثلثى الصادرات السعودية وجدت طريقها إلى أسواق الدول الصناعية خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، وأكثر من نصفها إلى أسواق هذه الدول خلال فترة الركود الاقتصادى .

(٢) على الرغم من اتجاه معدلات الطلب من منتجات الدول الصناعية المتقدمة للانخفاض بدءًا من عام ١٩٨٣م إلا أن هذه المعدلات ظلت مرتفعة ، وحافظت هذه الدول على حصة يبلغ متوسطها (٧٥٪) من إجمالى الواردات السعودية خلال سنوات الركود الاقتصادى ، كما أن حصة منتجات الدول النامية فى الأسواق السعودية عاودت الارتفاع فى الأعوام الأخيرة بعد أن شهدت انخفاضًا حادًا فى الفترة من (١٩٨٠-١٩٨٢م) .

(٣) الارتفاع المستمر فى معدلات الطلب من صادرات المملكة من قبل الدول النامية حيث بلغت حصة هذه الدول فى إجمالى الصادرات السعودية ما يقارب النصف فى عام ١٩٩٦م ، مقارنة بحصة لا تتجاوز الربع فى عام ١٩٨٠م، وقد ترتب على ذلك انخفاض حصة الدول المتقدمة فى الصادرات السعودية خلال فترة الركود الاقتصادى .

(٤) التركز الجغرافى للصادرات السعودية اتجه إلى الانخفاض نتيجة للزيادة فى نسبة الصادرات السعودية إلى الدول النامية التى تتميز بارتفاع عددها (٩٠ دولة) ، وكذلك للانخفاض فى نسبة الصادرات إلى الدول المتقدمة التى تتميز بعددها القليل (١٩ دولة) ، فعلى سبيل المثال نجد أن (٢٢٪) من الصادرات السعودية فى عام

١٩٨٠م اتجه إلى الدول النامية ، بينما (٧٥٪) منها قد اتجه إلى الدول المتقدمة ، ثم تغيرت هذه النسبة فى عام ١٩٩٦م لتصبح (٤٨٪) من الصادرات السعودية متجهاً للدول النامية ، و(٥٢٪) للدول المتقدمة .

(٥) هناك العديد من العوامل والظروف الاقتصادية المختلفة التى كان لها تأثير على التوزيع الجغرافى للواردات والصادرات السعودية بين فترتى الدراسة من جهة ، وبين الدول المتقدمة والنامية من جهة أخرى ، ونذكر من هذه العوامل - على سبيل المثال لا الحصر - الركود العالمى فى الطلب من النفط ، وخصوصاً فى الدول المتقدمة مما أدى إلى انخفاض الطلب من الصادرات السعودية وبالتالى إيراداتها من هذه الصادرات ، مما أدى إلى انخفاض الطلب من واردات المملكة من الدول الأخرى ، كما أن سياسات الترشيد والتخزين التى اتبعتها بعض الدول الصناعية مؤخراً ، والاكتشافات الجديدة لعدد من حقول النفط فى بحر الشمال ، كان لها دور فى انخفاض الطلب من الصادرات السعودية . أما بالنسبة لارتفاع نسبة الصادرات السعودية ووارداتها من وإلى مجموعة الدول النامية ، فإن ذلك يعزى إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادى فى الكثير من هذه الدول ، بالإضافة إلى الاتفاقيات التجارية الثنائية والتسهيلات الائتمانية التى تتم بين المملكة وبعض هذه الدول .

الجدول رقم (٧)

التوزيع الجغرافى للواردات والصادرات السعودية بين الدول المتقدمة والنامية

المتغير / السنة	مصدر الواردات (٪)			جهة الصادرات (٪)		
	دول متقدمة	دول نامية	دول أخرى	دول متقدمة	دول نامية	دول أخرى
١٩٧٣	٦٤,٣	٣٣,٧	٢,٠	٦٩,٩	٢٧,١	٣,٠
١٩٧٥	٦٣,٧	٣٣,٣	٣,٠	٦٨,٣	٢٥,١	٦,٦
١٩٨٠	٧٩,٦	١٥,٦	٤,٨	٧٥,٤	٢١,٩	٢,٧
١٩٨٢	٨٢,٥	١٤,٧	٢,٨	٦٥,٦	٣١,٤	٣,٠
١٩٨٥	٧٨,٣	٢١,١	٠,٦	٦١,٠	٣٦,٩	٢,١
١٩٩٠	٧٧,١	٢٢,٦	٠,٣	٦٣,٣	٣٦,٦	٠,١
١٩٩٥	٧٢,١	٢٧,٤	٠,٥	٥٤,٠	٤٥,٩	٠,١
١٩٩٦	٧٣,٨	٢٥,٨	٠,٤	٥٢,٤	٤٧,٦	٠,٠

* المصدر : نشرات صندوق النقد الدولى (MF) ، اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS) ، أعداد متفرقة .

وللتعرف على أهم مصادر الواردات للاقتصاد السعودى وأهم جهات الصادرات السعودية خلال فترة الدراسة (١٩٦٨-١٩٩٧م) ، تم حساب التوزيع النسبى للواردات والصادرات السعودية بين دول العالم المتقدمة والنامية خلال كل سنة من سنوات الدراسة ، وبناء عليه فقد تم باستخدام الطرق الإحصائية المعروفة تحديد أهم ثمانية شركاء تجاريين للمملكة فى جانب الطلب من الواردات خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة ، وكانت هذه الدول على النحو التالى : سبع منها صناعية متقدمة هى : الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا وبريطانيا وإيطاليا وفرنسا وسويسرا ، ودولة واحدة نامية فقط هى كوريا الجنوبية ، ويوضح الجدول (١- أ) فى ملحق الدراسة الأهمية النسبية لهذه الدول منفردة ومجتمعة فى إجمالى الواردات السعودية ، وباستخدام نفس الطرق الإحصائية تم تحديد أهم ثمانية شركاء تجاريين للمملكة فى جانب الطلب من الصادرات خلال نفس الفترة ، وكانت هذه الدول كما يلى : خمس دول صناعية متقدمة هى : الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وفرنسا وإيطاليا وهولندا ، وثلاث دول نامية هى : كوريا وسنغافورة والبرازيل . ويوضح الجدول (١ - ب) فى نفس الملحق الأهمية النسبية لحصة هذه الدول الثمانى منفردة ومجتمعة فى إجمالى الصادرات السعودية * .

ويتضح من الجدولين الواردين فى الملحق رقم (١) النتائج التالية :

(١) بلغت واردات المملكة من هذه الدول الثمانى مجتمعة أكثر من (٧٠٪) من جملة وارداتها فى الأعوام ١٩٧٢م و ١٩٨٢م و١٩٩٢م ، وهذا يدل على أن هذه الدول مجتمعة حافظت على أهميتها النسبية كأهم مصدر للواردات فى المملكة العربية السعودية خلال فترتى الانتعاش والركود الاقتصادى .

(٢) الولايات المتحدة الأمريكية تأتى فى المرتبة الأولى كأهم مصدر للواردات فى المملكة خلال الثلاثين عاماً الماضية حيث بلغت مساهمتها النسبية (٢٧٪) من جملة واردات المملكة فى عام ١٩٧٢م ، أما أقل مساهمة لها فى الواردات السعودية فتبلغ (١٥٪) وذلك عام ١٩٨٧م ، ويلى الولايات المتحدة الأمريكية من حيث الأهمية النسبية

* هناك دول أخرى متقدمة ونامية تحظى بأهمية نسبية فى الواردات السعودية وكذلك الصادرات خلال الثلاثين عامًا الماضية مثل : هولندا والنرويج والصين والهند وغيرها ، ولكن هذه الأهمية لمعظم سنوات الدراسة كانت تقل بكثير عن أهمية الدول المذكورة أعلاه ، سواء فى جانب الطلب من الواردات أو جانب الطلب من الصادرات .

خلال نفس الفترة دولة اليابان ، وقد كانت أعلى مساهمة لها فى إجمالى الواردات السعودية فى عام ١٩٧٢م حيث بلغت (٢١٪) ، وأدنى مساهمة فى عام ١٩٩٥م إذ بلغت (٨٪) ، وبمقارنة الأهمية النسبية لواردات المملكة من الدولتين المذكورتين خلال فترة الدراسة نلاحظ أن الأهمية النسبية للولايات المتحدة الأمريكية اتجهت للتزايد ، بينما اتجهت الأهمية النسبية لليابان للتناقص ، مما يشير إلى أن هناك اتجاهاً للإحلال النسبى للسلع والبضائع الأمريكية محل اليابانية ، وقد يعود ذلك إلى حالة الانتعاش من الركود الاقتصادى الذى اتسم به اقتصاد دول أمريكا الشمالية مؤخراً .

(٣) تأتى دولتا ألمانيا وبريطانيا فى المرتبتين الثالثة والرابعة من حيث الأهمية النسبية فى إجمالى الواردات السعودية ، وقد كانت هذه الأهمية متقاربة على الرغم من اختلافها بين الدولتين من سنة لأخرى .

(٤) بلغت حصة الدول الثمانى الأهم فى جانب الطلب من الصادرات السعودية مجتمعة (٦٩٪) فى عام ١٩٧٨م و (٦٧٪) فى عام ١٩٨٧م ثم انخفضت حصتها إلى (٦٣٪) فى عام ١٩٩٦م ، وقد حافظت هذه الدول خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة على حصة لا تقل عن (٦٠٪) من إجمالى الصادرات السعودية .

(٥) تعتبر دولتا اليابان والولايات المتحدة الأمريكية هما السوقان الرئيسان للصادرات السعودية ، وقد شكل الاقتصاد اليابانى السوق الأول للصادرات السعودية خلال عشرين عاماً متتالية (١٩٦٨-١٩٨٧م) ، وقد بلغت حصة اليابان فى الصادرات السعودية أعلى قيمة لها فى عام ١٩٨٤م (٣٢٪) ، أما أقل حصة لها فى الصادرات السعودية فقد كانت فى عام ١٩٨٤م (١٥٪) ، وبالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية فقد شكلت المستورد الرئيسى الأول للصادرات السعودية فى عامى ١٩٩٥م و١٩٩٦م .

(٦) الدول الست الأخرى الأهم فى جانب الطلب من الصادرات السعودية كانت الأهمية النسبية لكل منها متقاربة ومتفاوتة من سنة لأخرى ، ويلاحظ فيها أن دولة كوريا تشكل السوق الرئيس الثالث للصادرات السعودية خلال السنوات الخمس الأخيرة حيث حققت حصتها من الصادرات السعودية معدلات متزايدة .

(٧) بمقارنة أهم الشركاء التجاريين للمملكة فى جانب الطلب من الواردات مع أهم شركائها فى جانب الطلب من الصادرات نجد أن هناك خمس دول تربط كل منها بالمملكة العربية السعودية علاقات تجارية قوية فى جانبى الواردات والصادرات معًا ، وهذه الدول هى : الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وفرنسا وإيطاليا وكوريا ، وبناء عليه يمكن القول إن هذه الدول الخمس تمثل أهم الشركاء التجاريين للمملكة فى تجارتها الخارجية خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة (١٩٨٣-١٩٩٧م) .

خامسًا - التكوين السلعى للواردات والصادرات السعودية :

تعتمد المملكة العربية السعودية فى تلخيص وتبويب بيانات تجارتها الخارجية (الواردات والصادرات) على أحدث النظم العالمية فى هذا المجال ، وتستخدم فى ذلك الأسلوب المتبع فى النظام المنسق ، ويضم هذا النظام (٢١) مسمى لأصناف مختلف السلع والبضائع الأولية والمصنعة إضافة إلى السلع النهائية ، ولغرض التبسيط فقد تم فى هذه الدراسة تقسيم أصناف السلع المستوردة إلى سبع مجموعات مختلفة تشمل : المواد الغذائية ، والملابس والمنسوجات ، والمعادن الثمينة والساعات والسلع الأخرى الكمالية ، والآلات الكهربائية ومعدات النقل ، والمعادن الأساسية ، والمنتجات الورقية والزجاجية والأخشاب ، والمنتجات المعدنية والكيماوية والبلاستيكية .

ويوضح الجدول رقم (٨) التوزيع النسبى للواردات السعودية خلال سنوات الدراسة حسب هذه المجموعات السلعية ، ويتضح من البيانات الواردة فى هذا الجدول أن واردات المملكة من الآلات الكهربائية ومعدات النقل احتلت المركز الأول بين أصناف السلع المستوردة ، حيث تشكل أكثر من ثلث الواردات السعودية خلال جميع سنوات الدراسة ، يليها بعد ذلك مباشرة الواردات من المواد الغذائية ثم المعادن الأساسية ، ويأتى فى المرتبة الأخيرة الواردات من المنتجات الورقية والزجاجية . إن ارتفاع نسبة الإنفاق على الآلات الكهربائية ومعدات النقل خلال سنوات الدراسة يعزى إلى متطلبات مشروعات التنمية وتجهيزات البنية الأساسية التى تضمنتها خطط التنمية الشاملة بصفة عامة والخطتان الثانية والثالثة بصفة خاصة (١٩٧٥-١٩٨٥م) ، حيث وصلت نسبة الإنفاق على هذه المجموعة السلعية معدلات عالية خلال هذه السنوات ، وقد تحققت أعلى نسبة للإنفاق على الآلات ومعدات النقل خلال السنتين : ١٩٩٢م (٤٥,٢٪) و١٩٩١م (٤٢,٣٪) وقد يعزى ذلك إلى ما ترتب على أزمة الخليج من استعدادات وتجهيزات عسكرية حاضرة ومستقبلية .

الجدول رقم (٨)

التوزيع النسبى للواردات السعودية حسب المجموعات السلعية المكونة لها

الصنف / السنة	مواد غذائية	ملابس ومنسوجات	معادن ثمينة وساعات وسلع أخرى كمالية	آلات كهربائية ومعدات نقل	معادن اساسية	منتجات ورقية وزجاجية وأخشاب	منتجات معدنية وكيماوية وبلاستيكية	الإجمالى
١٩٧٠	٣١.٦	٤.٩	٦.٢	٣١.٩	٩.٤	٤.٩	١١.١	١٠٠
١٩٧٢	٢٥.٩	٨.٢	٥.٨	٣٥.٨	١٠.١	٤.٥	٩.٧	١٠٠
١٩٧٥	١٥.٥	٩,٢	٨.٤	٤٠.٢	٩,٢	٨,٢	٩,٢	١٠٠
١٩٨٠	١٤.١	٧.٠	٩,٣	٣٨,٣	١٤,٦	٧,٤	٩,٣	١٠٠
١٩٨٢	١٣,٠	٦,٥	٨,٩	٤٢,٧	١٤,٩	٥,٩	٨,١	١٠٠
١٩٨٥	١٥,١	٩,٧	١١,٢	٣٥,٠	١٢,٠	٨,١	٨,٩	١٠٠
١٩٩٠	١٤,٠	٩,٨	١٢,٢	٣٦,٩	٨,٧	٥,٦	١٢,٨	١٠٠
١٩٩٢	١٠,٦	٨,٧	١٠,٤	٤٥,٢	٩,٠	٥,٤	١٠,٧	١٠٠
١٩٩٥	١٦,٣	٨,٦	٩,٤	٣٦,٣	١٠,٣	٦,٢	١٢,٩	١٠٠

* **المصدر** : تم احتساب النسب الواردة فى هذا الجدول باستخدام البيانات المنشورة فى كتاب منجزات خطط التنمية (١٩٧٠– ١٩٩٦م) ، وزارة التخطيط .

لقد كان هناك بعض التغيرات فى هيكل الواردات السعودية خلال الثلاثين عامًا الماضية ، فعند مقارنة الأهمية النسبية لأصناف الواردات المختلفة بين بداية فترة الدراسة ونهايتها نجد أن الأهمية النسبية للواردات من المواد الغذائية قد انخفضت بشكل ملحوظ ، حيث وصلت نسبة الإنفاق عليها إلى أدنى مستوى لها فى عام ١٩٩٢م وكانت تساوى (١٠,٦٪) مقارنة بما كانت عليه فى عام ١٩٧٠م وهو (٣١,٦٪) ، وفى مقابل هذا الانخفاض الملحوظ فى الواردات من المواد الغذائية ازدادت الواردات من الملابس والمنسوجات وكذلك الواردات من المعادن الثمينة والساعات والسلع الكمالية الأخرى ، وبلغت نسبة الإنفاق على الأخيرة أعلى مستوياتها فى عام ١٩٩٠م (١٢,٢٪) بينما كان أدنى مستوياتها فى عام ١٩٧٠م (٦,٢٪) . ويمكن إرجاع هذا التغير فى هيكل الواردات السعودية إلى بعض العوامل الرئيسة ومنها سياسة الدعم والتشجيع التى تبنتها الدولة لمختلف السلع والبضائع المنتجة محليًا وخاصة السلع الزراعية والمواد الغذائية ؛ وذلك بهدف إحلال المنتجات الوطنية بدلاً من السلع الأجنبية ، ومن هذه العوامل أيضًا الزيادة الكبيرة فى الدخول التى تحققت خلال فترة الانتعاش الاقتصادى والتى ساهمت فى تغير النمط الاستهلاكى المستقبلى لدى الأفراد باتجاه

السلع الكمالية المستوردة على حساب السلع الضرورية كالمواد الغذائية ، وهذا بالطبع يتفق مع المبدأ الاقتصادى الشهير المعروف باسم (قانون أنجل) الذى ينص على أن زيادة الدخل بنسبة معينة تؤدى إلى زيادة الطلب بنسبة أكبر فى حالة السلع الكمالية وبنسبة أقل فى حالة السلع الضرورية .

وللتعرف على التكوين السلعى للصادرات السعودية تم تقسيم الصادرات السعودية إلى مكوناتها الرئيسة وهى : زيت خام ومنتجات بترولية وصادرات أخرى متنوعة ، ويعطى الجدول رقم (٩) التوزيع النسبى للصادرات حسب هذه المجموعات الرئيسة الثلاث ، وتوضح بيانات الجدول أن النفط ومشتقاته (الزيت الخام والمنتجات البترولية) تشكل أكثر من (٩٨٪) من إجمالى صادرات المملكة العربية السعودية خلال مختلف سنوات الرخاء الاقتصادى ، بينما الصادرات الأخرى غير النفطية لم تتجاوز حصتها (٢٪) خلال نفس الفترة ، وهذه النتيجة تعنى أن هيكل صادرات المملكة العربية السعودية لم يطرأ عليه أى تغيير يذكر خلال سنوات الرخاء الاقتصادى .

الجدول رقم (٩)

التوزيع النسبى للصادرات السعودية حسب مجموعات السلع الرئيسة

السنة / الصنف	زيت خام	منتجات بترولية	صادرات أخرى
١٩٧٠	٨٣,٢	١٦,٥	٠,٣
١٩٧٢	٩٠,٥	٩,٢	٠,٣
١٩٧٥	٩٢,٨	٦,٥	٠,٧
١٩٨٠	٩٤,٥	٤,٧	٠,٨
١٩٨٢	٩٢,٨	٦,٠	١,٢
١٩٨٥	٧٦,٠	١٨,٤	٥,٦
١٩٩٠	٧٤,١	١٦,٢	٩,٧
١٩٩٢	٧٨,٨	١٠,٢	١١,٠
١٩٩٥	٧٠,٩	١٦,١	١٣,٠

من جهة أخرى يلاحظ انخفاض حصة الصادرات من الزيت الخام فى إجمالى الصادرات السعودية خلال سنوات الركود الاقتصادى ، وقابل هذا الانخفاض ارتفاع حصة الصادرات من المنتجات البترولية والصادرات الأخرى ، وقد بلغت الأهمية

النسبية لصادرات الزيت الخام أقل قيمة لها فى عام ١٩٩٥م حيث بلغت (٧١٪) من إجمالى الصادرات السعودية ، وتقاسمت النسبة المتبقية المنتجات البترولية (١٦,١٪) والصادرات الأخرى (١٣,٠٪) . وعلى الرغم من الارتفاع الملحوظ فى نسبة مساهمة الصادرات غير النفطية بصفة عامة والصادرات الأخرى بصفة خاصة خلال سنوات الركود مقارنة بسنوات الرخاء الاقتصادى ، وذلك بما يتوافق مع الأهداف العامة للتجارة الخارجية للمملكة ويتمشى مع إستراتيجية التنمية التى تسعى المملكة إلى تحقيقها ، إلا أن هذه النسب ما زالت متواضعة ، حيث لا يخفى أن من أهم متطلبات التنمية الشاملة تنويع القاعدة الاقتصادية وتقليل الاعتماد على النفط الخام ومشتقاته .

سادسًا - النماذج الاقتصادية فى الطلب من الواردات والصادرات :

إن هناك نوعين من النماذج الاقتصادية فى دراسات الطلب من الواردات والصادرات ، الأول يعرف باسم نموذج الإحلال التام ، ويفترض هذا النموذج أن هناك إحلالاً تامًا بين الواردات (الصادرات) والسلع المنتجة محليًا، أما النوع الآخر فهو نموذج الإحلال غير التام ، ويفترض هذا النموذج أنه ليس هناك إحلال تام بين الواردات (الصادرات) والسلع المنتجة محليًا ، ويعتبر النموذج الأخير (الإحلال غير التام) هو الأكثر تطبيقًا وشيوعًا فى قياس دوال الطلب من الواردات والصادرات حيث يمكن من خلاله قياس مرونات الطلب السعرية والدخلية والتقاطعية (٥)، (٦) .

ولا يختلف الإطار النظرى لنموذجى الطلب من الواردات والصادرات فى دراسات التجارة الدولية عنه فى نموذج طلب المستهلك المعروف فى النظرية الاقتصادية ، فالكمية المطلوبة من الواردات أو الصادرات ترتبط عكسيًا بالسعر وطرديًا بالدخل ، وذلك بافتراض ثبات العوامل الأخرى المؤثرة فى الطلب ، لذا فإن الكمية التوازنية والسعر التوازنى يتحددان من خلال تفاعل كل من قوى الطلب والعرض ، ويرى (موراى وجينمان – Murray and Ginman) (٧) فى هذا الصدد أن التقدير الإحصائى لمثل هذه النماذج يعترضه بعض الصعوبات القياسية نتيجة لوجود مشكلة التمييز ، كما أشارا إلى أن مثل هذه الصعوبات يتم عادة التخلص منها فى دراسات التجارة الدولية بافتراض أن جانب العرض يتمتع بمرونة لانهائية ، وبالتالى فإن النموذج الاقتصادى سيقتصر على معادلة واحدة فقط .

إن الصيغة العامة لنماذج الطلب من الواردات يعبّر عنها كدالة للدخل فى البلد المستورد وسعر السلعة المستوردة وسعر السلع المنتجة محليًا ، ويمكن كتابتها على النحو التالى * :

$$M^{d} = f(Y, PM, PD) \quad (1)$$

حيث :

M^d = الكمية المطلوبة من الواردات .

Y = إجمالى الدخل أو الناتج القومى (GNP) .

PM = سعر الوحدة من الواردات .

PD = أسعار السلع المنتجة محليًا .

ويفترض هذا النموذج التفاضلات الجزئية التالية :

$$f_1 = \frac{\partial M^d}{\partial Y} > 0 \quad , \quad f_2 = \frac{\partial M^d}{\partial PM} < 0 \quad , \quad f_3 = \frac{\partial M^d}{\partial PD} > 0$$

أما بالنسبة لنماذج الطلب من الصادرات فإنه عادة يعبر عنها كدالة للدخل فى البلد المصدر إليه وسعر السلعة المصدرة وسعر السلع الأخرى البديلة المنتجة محلياً ، ويمكن التعبير عن دالة الطلب من الصادرات بالصيغة العامة التالية :-

$$X^d = g(Y^*, PX, PD^*) \quad (2)$$

حيث :

X^d = الكمية المطلوبة من الصادرات .

Y^* = إجمالى الدخل أو الناتج القومى للدولة أو مجموعة الدول المستوردة .

PX = سعر الوحدة من الصادرات .

PD^* = سعر السلع البديلة المنتجة محلياً فى الدولة أو الدول المستوردة .

ويفترض هذا النموذج التفاضلات الجزئية التالية :-

$$g_1 = \frac{\partial X^d}{\partial Y^*} > 0 \quad , \quad g_2 = \frac{\partial X^d}{\partial PX} < 0 \quad , \quad g_3 = \frac{\partial M^d}{\partial PD^*} > 0$$

* إن الاختلاف الرئيسى بين دالتى الطلب من الواردات والصادرات يكمن فى جانب المنافسة للسلع المستوردة والمصدرة ، فالسلع المستوردة فى أى دولة تواجه منافسة السلع المحلية لها ، بينما السلع المصدرة من قبل الدولة تواجه منافسة المنتجين المحليين فى تلك الدولة بالإضافة إلى صادرات الدول الأخرى إلى تلك الدولة (انظر Goldstein and Khan, 1988) .

إن معظم الدراسات التطبيقية فى قياس دوال الطلب من الواردات والصادرات تستخدم الصيغ اللوغاريتمية وذلك لثلاثة أسباب أوضحها (خان - .Khan, M)[8] فى دراسته ، السبب الأول أن هذه الصيغ تعطى تقديرات مباشرة لمرونات الطلب المختلفة من الواردات والصادرات ، والثانى أنها تسمح للواردات وكذلك الصادرات أن تستجيب تناسبيًا للزيادة أو النقص فى قيم المتغيرات التفسيرية الداخلة فى النموذج ، أما السبب الأخير فهو أن الصيغ اللوغاريتمية تجنب النموذج مشاكل التغيرات الجذرية فى المرونات نتيجة لإدخال عنصر الزمن وذلك عند افتراض ثبات المرونات ، وبناء عليه فإن استخدام الصيغ اللوغاريتمية فى النماذج العامة أعلاه (١) و(٢) سيعطى المرونات التالية :-

g_1 & f_1 = المرونات الدخلية للطلب من الواردات والصادرات .

g_2 & f_2 = المرونات السعرية للطلب من الواردات والصادرات .

g_3 & f_3 = المرونات التقاطعية للطلب من الواردات والصادرات .

وتجدر الإشارة إلى أن نماذج الطلب المبينة أعلاه هى الأكثر استخدامًا فى دراسات التجارة الدولية التى تهدف إلى تقدير دوال الطلب من الواردات والصادرات ومعرفة مرونات الأسعار والدخل ، ونذكر - على سبيل المثال لا الحصر وبصورة مختصرة - من هذه الدراسات على المستويين المحلى والدولى ما يلى :

(١) دراسة (خان)[٩] التى قام فيها بتحديد وتقدير دالة الطلب الكلى من الواردات فى فنزويلا وكذلك دوال الطلب الجزئية لتسع أصناف من السلع المستوردة للفترة من (١٩٥٣-١٩٧٢م) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن توصيف الواردات كدالة للأسعار النسبية والدخل الحقيقى مناسب لتفسير نسبة كبيرة من التغير فى الواردات وذلك على مستوى دوال الطلب الكلية وكذلك الجزئية .

(٢) دراسة (ستون - Stone)[١٠] التى تعتبر أول دراسة شاملة لتقدير مرونات الطلب السعرية للواردات والصادرات فى الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوربى واليابان ، وقد غطت الدراسة أربعًا وثلاثين صناعة مختلفة فى كل دولة ، وأشارت الدراسة إلى ضرورة استخدام طرق تقدير أخرى مثل طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2SLS) فى حالة التحقق من وجود مشكلة الآنية فى النموذج محل الدراسة .

(٣) دراسة (ماركويز وماكنيلى – Marquez and McNeilly) [١١] التى قامت بتقدير مرونات الدخل والأسعار لصادرات الدول النامية إلى بعض الدول الصناعية باستخدام بيانات ربع سنوية للفترة من (١٩٧٣–١٩٨٤م) ، وكانت النتيجة الرئيسة التى توصلت إليها أن الواردات غير البترولية للدول الصناعية من الدول النامية تتميز بمرونة دخل تتراوح بين (١,٤) إلى (١,٩) ، واعتبرت الدراسة هذه النتيجة أكثر تحديداً من النتائج التى توصلت إليها الدراسات الأخرى والتى أعطت قيماً لمرونة الدخل بين (٠,٩) كحد أدنى و(٤,٧) كحد أعلى .

(٤) دراسة (حسين – Hossain) [١٢] قدمت نموذجًا قياسيًا لتقدير دوال الطلب من الصادرات من مختلف السلع الأساسية فى دولة بنجلاديش حسب أنواع السلع وذلك للفترة من (١٩٧٤–١٩٨٥م) ، وقد أوضحت النتائج القياسية أن الدخل الحقيقى للدول المستوردة وكذلك الأسعار النسبية للصادرات تلعب جميعها دوراً هاماً فى تحديد حجم الصادرات لكل نوع من السلع فى بنجلاديش ، وأخيراً بينت الدراسة أن الصادرات البنجلاديشية محددة بجانب الطلب ، وأن الطلب من صادراتها عديم المرونة بالنسبة للأسعار ومرن بالنسبة للدخل .

(٥) دراسة (متولى وآخرون) [١٣] استخدمت الأسلوب القياسى فى تحديد العوامل التى تؤثر فى واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة ، وقامت بتقدير مرونات الواردات بالنسبة للدخل والأسعار النسبية لمجموعة من الدول الصناعية المتقدمة والنامية خلال الفترة من (١٩٦٦–١٩٨٢م) ، وقد استنتجت الدراسة أن واردات المملكة من دول العالم المختلفة تتحدد فى المقام الأول بالناتج الإجمالى المحلى للمملكة ، وأنه ليس للأسعار النسبية تأثير يذكر ، وخلصت الدراسة إلى أن المرونة الدخلية لواردات المملكة من الدول المتقدمة تفوق تلك الخاصة بوارداتها من الدول النامية .

(٦) دراسة (متولى وآخرون) [١٤] التى هدفت إلى تحديد ما إذا كانت فترة ارتفاع أسعار النفط قد تميزت بتغيرات فى سلوك دالة الواردات أو فى أنماط الاستيراد أو فى التوزيع الجغرافى للواردات ، وقد غطت الدراسة الفترة من (١٩٦٤–١٩٨٣م) ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن سلوك الواردات فى المملكة العربية السعودية قد تغير تغيراً جذرياً أثناء طفرة النفط عما كان عليه قبلها ، وأن معدل نمو الواردات خلال سنوات الطفرة بلغ أضعاف ما كان عليه قبلها ، كما فاق بكثير معدل نمو الصادرات الدخل القومى خلال الفترة نفسها .

(٧) دراسة (الكسوانى) [١٥] التى قامت بتقدير دوال الطلب من الواردات السعودية خلال الفترة من (١٩٧٠-١٩٩٤م) وذلك بهدف التعرف على مرونات الطلب من الواردات الكلية بالنسبة للدخل والأسعار النسبية فى الأجلين : القصير والطويل ، وقد تم ذلك باستخدام أساليب الاقتصاد القياسى التقليدية المعروفة من جهة ، وكذلك تحليل السلاسل الزمنية وتكاملها المشترك من جهة أخرى ، وقد خلصت الدراسة إلى أن الناتج المحلى غير النفطى وأسعار الواردات لهما تأثير معنوى فى تفسير التغير فى الطلب من الواردات فى جميع النماذج المقدرة .

وبعد هذا الاستعراض الموجز لبعض الدراسات السابقة تجدر الإشارة إلى أن العوامل المؤثرة فى الطلب من الواردات والصادرات لا تقتصر على الدخل القومى والأسعار النسبية ، بل تمتد لتشمل عوامل أخرى مؤثرة فى الطلب على كل منهما مثل : عدد السكان (POP) ، ومعدلات التبادل التجارى (TER) ، وإجمالى احتياطيات الدولة (RES) ، كما تجدر الإشارة أيضًا إلى أن بعض الدراسات تقوم بإدخال بعض المتغيرات الإضافية مثل الواردات والصادرات بفترات إبطاء كمتغيرات مستقلة فى الدالة محل الدراسة ، حيث يتم عادة استخدام (تحويلة كويك) فى هذه الحالة للتعرف على ما إذا كانت الدالة تخضع لعملية تكيف جزئى ، علاوة على كونها تمكن الباحث من حساب مرونات الاستيراد والتصدير فى الأجل الطويل * .

وبالنسبة لنا فى هذه الدراسة فإن دالة الطلب من الواردات ستأخذ الصيغة اللوغاريتمية التالية :

$$\ln M_{it}^{d} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln Y_t + \alpha_2 \ln \left\{ \frac{MU}{PD} \right\}_t + \alpha_3 \ln M_{i,t-1} \qquad (3)$$

حيث :

M_{it}^{d} = إجمالى واردات المملكة العربية السعودية من الدولة (i) فى الفترة (t) .

Y_t = الناتج المحلى الإجمالى للمملكة العربية السعودية فى الفترة الزمنية (t) .

MU = قيمة وحدة الواردات للمملكة العربية السعودية .

---

* إن هناك العديد من الأساليب التى تدعم وتؤيد استخدام التباطؤ الزمنى فى الدوال الاقتصادية ، وأحد هذه الأسباب وأهمها هو العامل النفسى والعادات المتأصلة لدى الأفراد والوحدات الاقتصادية . فمن المعلوم أن الوحدات الاقتصادية المختلفة لا تغير من عاداتها الاستهلاكية بعد التغير فى الدخل أو الأسعار مباشرة ، حيث إن التغير المباشر فى العادات الاستهلاكية قد يترتب عليه بعض المشاكل أو يعترضه بعض المصاعب ، وبالإضافة إلى هذه العوامل النفسية فإنه قد يكون هناك عوامل اجتماعية أو فنية أو قانونية ، لمزيد من التفاصيل انظر (Gujarati, p.510) .

PD = سعر السلع المنتجة محلياً فى المملكة العربية السعودية .

PM = الأسعار النسبية للواردات فى الفترة الزمنية (t) ، وتساوى قيمة وحدة الواردات مقسومة على سعر السلع المنتجة محلياً .

$M_{i,t-1}$ = إجمالى واردات المملكة العربية السعودية من الدولة (i) بفترة إبطاء واحدة (t-1) .

أما دالة الطلب من الصادرات فإنها ستأخذ الصيغة اللوغاريتمية التالية :

$$\ln X_{it}^{d} = \beta_0 + \beta_1 \ln Z_{it} + \beta_2 \ln X_{i,t-1} + \beta_3 \ln PX_t \qquad (4)$$

حيث :

X_{it} = إجمالى صادرات المملكة إلى الدولة (i) فى الفترة الزمنية (t) .

Z_{it} = حجم الإنتاج الصناعى للدولة (i) فى الفترة الزمنية (t) .

$X_{i,t-1}$ = إجمالى صادرات المملكة إلى الدولة (i) بفترة إبطاء واحدة (t-1) .

PX_t = قيمة وحدة الصادرات للدولة (i) فى الفترة الزمنية (t) .

سابعـاً - النتائج الإحصائية والقياسية :

لقد تم فى هذه الدراسة استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) للحصول على ما يلى :

(١) تقدير دالتى الطلب الكلية من الواردات والصادرات للمملكة العربية السعودية خلال فترتى الدراسة (المعادلتان ٣ و٤) .

(٢) تقدير الدوال الجزئية للطلب من الواردات فى المملكة العربية السعودية حسب أهم ثمانى دول مصدرة لها خلال كامل فترة الدراسة .

(٣) تقدير الدوال الجزئية للطلب من الصادرات السعودية حسب أهم ثمانى دول مستوردة لها ، خلال نفس الفترة الزمنية السابقة .

وحيث إن النماذج الاقتصادية المستخدمة فى هذه الدراسة لتقدير الطلب من الواردات والصادرات تعتمد على إحصائيات السلاسل الزمنية لجميع المتغيرات الاقتصادية ، لذا فإنه من المتوقع أن تعانى هذه النماذج من مشكلة الارتباط التسلسلى ، وللتحقق من وجود هذه المشكلة من عدمها فإنه عادة يتم إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة مثل اختبار (DW) واختبار (LM) وذلك لجميع النماذج المراد تقديرها ،

ونظرًا لكون دالتى الطلب من الواردات والصادرات (٣) و(٤) المبينتين أعلاه تتضمنان وجود بعض المتغيرات التابعة المتباطئة ضمن المتغيرات المستقلة ، لذا فإنه لا يمكن الاعتماد على اختبار (D.W) فى الكشف عن الارتباط الذاتى فى النماذج المذكورة ، وبناء عليه فقد تم حساب وتطبيق الاختبار المعروف باسم (h) للارتباط الذاتى ، الذى يتمتع بخصائص إحصائية متميزة فى حالة وجود متغيرات متباطئة وتوفر أحجام عينة كبيرة . وقد نجح هذا الاختبار بالنسبة لكامل فترة الدراسة حيث كانت إحصائية (h) أقل من (١,٩٦) (أى درجة ثقة ٩٥٪ على الأقل) ، مما يؤكد قبول فرض العدم (Ho) الذى ينص على عدم وجود ارتباط ذاتى بين حدود الخطأ . أما بالنسبة لكل فترة زمنية فإن اختبار (h) لم يتم تطبيقه نظرًا لصغر حجم العينة (عدد السنوات) فى كل فترة على حدة * .

١- تقدير دوال الطلب الكلية :

يلخص الجدولان رقم (١٠) و(١١) نتائج التحليل الانحدارى لدوال الطلب الكلية من الواردات والصادرات وذلك على الترتيب ، ويتضح من هذه النتائج أن إشارات معاملات الانحدار المقدرة تتفق جميعها مع افتراضات النظرية الاقتصادية ، مما يدل على موافقة نتائج هذه الدراسة مع النماذج النظرية التى تم تبنيها ، وتمثل القيم داخل الأقواس فى هذه الجداول معاملات إحصائية (t) الخاصة بكل متغير ، وتشير إلى مدى معنوية كل معامل إحصائيًا ، ويلاحظ هنا أن هذه المعنوية تحققت لعدد (٨) من عدد الـ(٩) معلمات التى تم تقديرها فى دالة الطلب من الواردات خلال الفترات الزمنية الثلاث ، وذلك عند درجة ثقة (٩٩٪) على الأقل ، كما أن هذه المعنوية تحققت لنفس العدد من المعلمات فى دالة الطلب من الصادرات عند درجة ثقة (٩٠٪) على الأقل ، ولغرض مقارنة درجة حسن القياس للدالتين فى الفترات محل الدراسة ، فإن معاملات التحديد (R^2) قد تم تقديمها فى نهاية كل جدول ، ويلاحظ أنه بالنسبة لنتائج التحليل الانحدارى لدالة الطلب من الواردات فإن معاملات التحديد قد بلغت (٠,٩٨) لكامل

* تم حساب إحصائية (h) باستخدام القانون التالى :

$$h = \left(1 - \frac{d}{2}\right) \sqrt{\frac{n}{1 - nv(\hat{\alpha}_3)}}$$

حيث :

n = ترمز لحجم العينة .

$v(\hat{\alpha}_3)$ = تباين معامل المتغير التابع (M_{t-1}) لدالة الواردات و (X_{t-1}) لدالة الصادرات .

d = ترمز لإحصائية ديرين واتسون (D.W) .

فترة الدراسة ، بينما بلغت (٠,٩٠) لدالة الطلب من الصادرات خلال نفس الفترة .
أخيراً يلخص الجدول رقم (١٢) مرونات الطلب من الواردات والصادرات السعودية فى الأجلين : الطويل والقصير حسب فترات الدراسة الثلاث ، كما يبين نفس الجدول القيم المقدرة لمعامل (كويك) والقيم المحسوبة لمعامل التكيف الجزئى التى تم استخدامها جميعاً فى حساب هذه المرونات .

وتشير مقدرات معاملات الانحدار الموضحة فى الجدولين رقم (١٠) و(١١) إلى النتائج التالية :-

(١) إن دخل المملكة العربية السعودية والأسعار النسبية للواردات يعتبران محددين هامين لإجمالى الواردات فى المملكة خلال فترتى الرخاء والركود الاقتصاديين ، وكذلك خلال فترة الثلاثين عاماً الماضية ، وعلى وجه التحديد فقد كان تأثير الدخل موجباً ومعنوياً إحصائياً عند درجة ثقة (٩٩٪) فى تفسير طلب المملكة العربية السعودية من الواردات العالمية ، أما الأسعار النسبية فقد كان تأثيرها سالباً ومعنوياً إحصائياً عند نفس درجة الثقة فى تفسير الطلب من الواردات العالمية ، وهنا تشير قيم إحصائية (t) إلى أن الواردات قد تأثرت بهذه العوامل بشكل أكبر خلال فترة الرخاء الاقتصادى .

(٢) إن حجم الإنتاج الصناعى فى الدول المتقدمة وكذلك أسعار الصادرات فى المملكة يعتبران من العوامل المحددة للطلب من الصادرات السعودية خلال فترة الدراسة ، وتبين النتائج الإحصائية أن الطلب من الصادرات السعودية ارتبط طردياً ومعنوياً بحجم الإنتاج الصناعى فى الدول المتقدمة ، كما أنه ارتبط عكسياً وبدرجة معنوية عالية بأسعار هذه الصادرات . وهنا أيضاً تشير قيم إحصائية (t) إلى أن الصادرات السعودية تأثرت بهذين العاملين بشكل أكبر خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، وتتفق هذه النتائج جميعها مع توقعات النموذج النظرى الخاص بالطلب من الصادرات .

(٣) درجة استجابة الإنفاق على الواردات فى المملكة العربية السعودية للتغيرات فى الدخل والأسعار خلال فترة الركود الاقتصادى كانت أكبر منها خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، حيث يلاحظ أن مرونتى الطلب الدخلية والسعرية زادتا بمقدار الضعف تقريباً خلال الفترة الثانية .

(٤) بالنسبة لدالتى الطلب من الواردات والصادرات فقد فاقت مرونات الدخل والأسعار فى الأجل الطويل لكل منهما نظيرتها فى الأجل القصير ، وهذه النتيجة تتفق تماماً مع نتائج الدراسات السابقة حول مرونات الدخل والأسعار فى قطاع التجارة الخارجية للعديد من الدول الصناعية المتقدمة ، حيث أكدت جميع هذه الدراسات أن المرونات السعرية للطلب من الواردات والصادرات فى الأجل القصير تكون دائماً أقل بكثير من المرونات المماثلة لها فى الأجل الطويل ، وعادة ما تكون هذه المرونات فى الأجل الطويل ضعف تلك المرونات فى الأجل القصير ، ومن جهة أخرى فإن القيم المنخفضة لمرونات الطلب السعرية فى الأجل القصير فى اقتصاد أى دولة تتضمن بعض المفاهيم الهامة التى من أبرزها أن التغيرات قصيرة الأجل فى الموازين التجارية للدولة يتم السيطرة عليها بالتغيرات فى الدخل الحقيقى فى اقتصاد الدولة وخارجها * .

(٥) إن كون المرونة الدخلية للطلب من الصادرات السعودية (٤,٣٣) تفوق مثيلتها للطلب من الواردات السعودية (٢,١٣) بمقدار الضعف تقريباً ، فهذا يشير إلى قوة الأداء للميزان التجارى السعودى خلال فترة الدراسة ، وقد استعرضت دراسة (جولدستين وخان – Goldstein and Khan) [١٦] بعض الدراسات العالمية التى توصلت إلى نتائج هامة تتضمن قوة أداء الميزان التجارى للدول التى تكون فيها مرونة الدخل للصادرات أعلى من مرونة الدخل للواردات ، كما أشارت الدراسة إلى قوة أداء الميزان التجارى فى بعض الدول مثل اليابان حيث كانت مرونة الدخل بالنسبة للصادرات اليابانية خلال عقد الستينيات أعلى منها بالنسبة للواردات ، وقد كان العكس تماماً بالنسبة للاقتصادين : الأمريكى والبريطانى .

(٦) يوضح معامل (كويك) أن دالتى الواردات والصادرات للمملكة خضعتا لعملية تكيف جزئى خلال كامل فترة الدراسة على وجه العموم ، حيث كان هذا المعامل معنوياً بدرجة ثقة لا تقل عن (٩٩٪) للواردات والصادرات ، مما يدل على أن سلوك الواردات والصادرات الحالية قد تأثر بالدخول السابقة . أما بالنسبة لفترتى الدراسة على وجه التحديد فيدل هذا المعامل على أن سلوك الواردات السعودية قد تأثر بشكل أساسى بالدخول السابقة خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، بينما كان

* انظر نتائج المسح الشامل الذى أجرى للدراسات السابقة حول مرونات الدخل والأسعار (جولدستين وخان) .

سلوك الصادرات السعودية أكثر تأثراً بالدخول السابقة خلال فترة الركود الاقتصادى ، وبناء عليه يمكن القول إن سلوك الواردات السعودية يتبع فرض الدخل الدائم خلال فترة الرخاء الاقتصادى ويتبع فرض الدخل الحالى خلال فترة الركود الاقتصادى ، والعكس بالنسبة لسلوك الصادرات السعودية ، فيشير معامل (كويك) إلى أنها تتبع فرض الدخل الحالى خلال فترة الرخاء الاقتصادى وفرض الدخل المطلق خلال فترة الركود الاقتصادى .

(٧) من المعلوم ـ حسب نموذج كويك ـ أن ارتفاع قيمة المعامل يدل على انخفاض سرعة التكيف ، كما أن انخفاض قيمة المعامل يدل على ارتفاع سرعة التكيف ، وحسب النتائج الإحصائية لنموذجى الطلب من الواردات والصادرات فإن معامل (كويك) يبين أن (٦٢٪) من التغير فى الطلب من الواردات سوف يتم الإحساس بأثره خلال سنتين تقريباً ، بينما (٨٨٪) من التغير فى الطلب من الصادرات العالمية سوف يتم الإحساس بأثره خلال سبع سنوات ، ويبين معامل التكيف للواردات أن (٣٨٪) من الفرق بين المستوى الأمثل والمستوى المتحقق للطلب من الواردات يتم استيفاؤه فى كل سنة ، أما بالنسبة للصادرات فإنه يتم استيفاء (١٢٪) من الفرق بين المستوى الأمثل والمستوى المتحقق للطلب من الصادرات السعودية فى كل سنة * .

(٨) يشير معامل متوسط فترة التباطؤ إلى أن فترة التكيف بالنسبة للواردات تقارب سنتين أو على وجه التحديد (١,٦٣) سنة ، أما فترة التكيف بالنسبة للصادرات السعودية فهى طويلة جداً وتبلغ سبع سنوات .

* معامل كويك يعطى بمقدرة المعلمة (α_3) بالنسبة لدالة الطلب من الواردات ، ويعطى بمقدرة المعلمة (β_3) بالنسبة لدالة الطلب من الصادرات ، وبالتالى فإن معامل التكيف للواردات يساوى ($1-\alpha_3$) ، ومتوسط فترة التباطؤ للواردات يبلغ ($\alpha_3/(1-\alpha_3)$) ، وبنفس الطريقة تم الحصول على معامل التكيف ومتوسط فترة التباطؤ للصادرات .
(انظر Gujarati, p.516 ، عبدالرحمن ، ص ص ٢٦٨) .

الجدول رقم (١٠)

نتائج التحليل الانحدارى لدالة الطلب من الواردات فى المملكة العربية السعودية

الفترة الزمنية / المتغير الاقتصادى	الفترة الزمنية الأولى (١٩٦٩ – ١٩٨٢م)	الفترة الزمنية الثانية (١٩٨٣ – ١٩٩٦م)	كامل فترة الدراسة (١٩٦٩ – ١٩٩٦م)
Y_t	٠,٥٤ (٢,٧٢)	١,١٩ (٢,٣١)	٠,٨١ (٤,٧٨)
PM	١,٠٩ – (– ٤,٥٨)	٢,١٠ – (– ٢,١٥)	١,٠٠ – (– ٥,٨٦)
M_{t-1}	٠,٧٣ (٩,٩٣)	٠,١١ (٠,٢٦)	٠,٦٢ (١٠,٠١)
R^2	٠,٩٩	٠,٨٥	٠,٩٨
(D.W)	١,٩٣	١,٢٣	١,٢٧
(h)	٠,١٤	–	٢,٠٤

* تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t) .

** (–) تشير إلى أن اختبار (h) لم ينجح تطبيقه بالنسبة للدالة خلال الفترة الزمنية المقابلة .

الجدول رقم (١١)

نتائج التحليل الانحدارى لدالة الطلب من الصادرات السعودية

الفترة الزمنية / المتغير الاقتصادى	الفترة الزمنية الأولى (١٩٧٣ – ١٩٨٢م)	الفترة الزمنية الثانية (١٩٨٣ – ١٩٩٦م)	كامل فترة الدراسة (١٩٧٣ – ١٩٩٦م)
Z_t	١,٩٩ (١,٦٣)	٠,٩٨ (١,٥١)	٠,٥٢ (٢,٠٠)
PX	٠,٥٠ – (– ٢,٨٩)	٠,٤١ – (– ١,٩٢)	– ٠,٢٦ (– ٣,٤٢)
X_{t-1}	٠,٥٧ (– ٠,٩٣)	٠,٧٥ (٧,٢٦)	٠,٨٨ (١٠,٧٠)
R^2	٠,٧٤	٠,٩٣	٠,٩٠
(D.W)	٢,١١	١,٦٨	١,٦٧
(h)	–	٠,٦٥	٠,٨٨

* تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t) .

** (–) تشير إلى أن اختبار (h) لم ينجح تطبيقه بالنسبة للدالة خلال الفترة الزمنية المقابلة .

الجدول رقم (١٢)

مرونات الطلب من الواردات والصادرات السعودية

فى الأجلين : الطويل والقصير حسب فترات الدراسة

المرونة	الواردات			الصادرات		
	الفترة الزمنية الأولى	الفترة الزمنية الثانية	كامل فترة الدراسة	الفترة الزمنية الأولى	الفترة الزمنية الثانية	كامل فترة الدراسة
المرونة السعرية (SR)	– ١,٠٩	– ٢,١٠	– ١,٠٠	– ٠,٥٠	– ٠,٤١	– ٠,٢٦
المرونة السعرية (LR)	– ٤,٠٤	–	– ٢,٦٣	–	– ١,٦٤	– ٢,١٦
المرونة الدخلية (SR)	٠,٥٤	١,١٩	٠,٨١	١,٩٩	٠,٩٨	٠,٥٢
المرونة الدخلية (LR)	٢,٠	–	٢,١٣	–	٣,٩٢	٤,٣٣
معامل كويك	٠,٧٣	(٠,١١)*	٠,٦٢	(–٠,٥٧)*	٠,٧٥	٠,٨٨
معامل التكيف	٠,٢٧	–	٠,٣٨	–	٠,٢٥	٠,١٢
معامل التباطؤ	٢,٧٠	–	١,٦٣	–	٣,٠	٧,٣

* الأرقام بين الأقواس تشير إلى أن معامل كويك لم يكن معنويًا بدرجة كافية ، وبناء عليه لم يتم حساب المرونات فى الأجل الطويل للفترة الزمنية المقابلة .

٢- *تقدير دوال الطلب الجزئية :*

يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج التحليل الانحدارى لدوال الطلب الجزئية من الواردات فى المملكة العربية السعودية ، وذلك لثمانى دول تم تحديدها فى بداية الدراسة كأهم مصادر للواردات السعودية ، وهذه الدول تشمل : الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وفرنسا وإيطاليا وكوريا وبريطانيا وسويسرا وأخيراً ألمانيا ، كما يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج التحليل الانحدارى لدوال الطلب الجزئية للصادرات السعودية لثمانى دول تم تحديدها أيضًا كأهم جهات مستقبلة لهذه الصادرات ، وتشمل هذه الدول : الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وفرنسا وإيطاليا وكوريا وهولندا وسنغافورة وأخيراً البرازيل ، وكما أشرنا سابقًا فإن القيم داخل الأقواس فى الجدولين تمثل معاملات إحصائية (t) الخاصة بكل متغير ، وتشير إلى مدى معنوية كل معامل إحصائيًا .

الجدول رقم (١٣)

نتائج التحليل الانحدارى لدوال الطلب الجزئية من الواردات حسب أهم الدول المصدرة

المتغير / الدولة	C	Y_t	PM_t	M_{t-1}	R^2	D.W
أمريكا	١,٦٥ –	٠,٨٣	– ١,١٨	٠,٦٠	٠,٩٧	١,٦٣
	(٢,٥٨ –)	(٤,٣٩)	(٥,٢٦ –)	(٨,٥٤)		
اليابان	٠,٨١ –	٠,٥٩	١,١١ –	٠,٦٦	٠,٩٦	١,٨١
	(٠,٨٣ –)	(٢,٢١)	(٤,٥٩ –)	(٧,٧٩)		
فرنسا	٣,٠٩ –	٠,٩٣	١,٣٣ –	٠,٦٣	٠,٩٥	١,٨١
	(٢,٥٦ –)	(٣,٣٢)	(٣,٨٧ –)	(٧,٣٩)		
إيطاليا	٢,٨٥	٠,٨١	١,٢٦ –	٠,٦٩	٠,٩٧	١,٥٠
	(٣,٣١ –)	(٤,٠٧)	(٥,٧٦ –)	(١١,٢٨)		
كوريا	٢,٦٨ –	٠,٦٨	١,٤١ –	٠,٧٨	٠,٩٨	١,٧٣
	(١,٥٧ –)	(٢,١٤)	(٥,٦١ –)	(١٩,٠٨)		
بريطانيا	١,٧٠ –	٠,٨٢	١,١٧ –	٠,٥٨	٠,٩٢	١,٨٣
	(١,٤٢–)	(٢,٣٥)	(٢,٠٦ –)	(٤,٣٦)		
سويسرا	٤,٨٠ –	١,٣٥	٠,٨٢ –	٠,٥٠	٠,٩٢	١,٤٧
	(٢,٠٠ –)	(٢,٤٢)	(١,٩٩ –)	(٣,٢٦)		
ألمانيا	٢,٧٠ –	٠,٩٥	١,٢٥ –	٠,٥٩	٠,٩٦	١,٢٥
	(٢,٩١–)	(٤,٠٠)	(٤,٧١ –)	(٧,٢٥)		

* معاملات الإحصاء (t) موضحة بين الأقواس ، كما أن الرمز (c) يمثل ثابت الانحدار .

الجدول رقم (١٤)

نتائج التحليل الانحدارى لدوال الطلب الجزئية

من الصادرات السعودية حسب أهم الدول المستوردة

المتغير / الدولة	C	Z_t	PX_t	X_{t-1}	R^2	D.W
أمريكا	٠,٢١ – (٠,١٠ –)	٠,٩٩ (١,٨٢)	٠,٤٩ – (٢,٨٠ –)	٠,٧٦ (٦,٤٩)	٠,٧٧	١,٤٤
اليابان	٢,٥٥ (١,٢٢)	٠,٠١ (٠,٠٢)	٠,١٩ – (٢,١٤ –)	٠,٨١ (٥,٩٦)	٠,٨٢	١,٩٥
فرنسا	٣,١٩ – (٠,٦١ –)	١,٣٥ (١,٢٦)	٠,٤٤ – (٢,٩٧ –)	٠,٨٨ (٨,٩٩)	٠,٨٨	٢,٣٧
إيطاليا	٢,١٥ (٠,٥٤)	٠,٢٤ (٠,٣٣)	٠,٣٤ – (٢,١٦ –)	٠,٧٨ (٦,٠٧)	٠,٨٢	٢,٤٧
كوريا	١,١٦ (١,٠٣)	٠,٢٢ (١,٩٥)	٠,٢٦ – (١,٥٤ –)	٠,٨٩ (٨,٠٧)	٠,٨٠	٢,١٠
هولندا	١,١١ (٠,٢١)	٠,٨٢ (٠,٧٧)	٠,٣٥ – (١,٣٦ –)	٠,٥٧ (٣,٤١)	٠,٦١	١,٦٦
سنغافورة	٢,٢٩ (٢,٠٩)	٠,٢٣ (١,٧٦)	٠,٣٨ – (٢,٦١ –)	٠,٨٠ (٦,٣٣)	٠,٧٢	١,٥١
البرازيل	٣,٤٠ (٢,٦٠)	NA	٠,٢٣ – (١,٨٦ –)	٠,٦٧ (٥,٣٦)	٠,٧٣	٢,٢٥

* معاملات الإحصاء (t) موضحة بين الأقواس ، كما أن الرمز (c) يمثل ثابت الانحدار .

** (NA) تعنى أن بيانات المتغير (Z_t) غير متوفرة للدولة المعنية .

ولغرض المقارنة فإن معاملات التحديد (R^2) تم تقديمها فى الجدولين أمام كل دولة ، وتتراوح هذه المعاملات بالنسبة لنتائج التحليل الانحدارى لنماذج دالة الطلب من الواردات بين (٠,٩٨) لدولة كوريا و(٠,٩٢) لدولتى بريطانيا وسويسرا ، أما نتائج التحليل الانحدارى لنماذج دالة الطلب من الصادرات فإن معاملات التحديد تتراوح بين (٠,٨٨) لدولة فرنسا و(٠,٦١) لدولة هولندا ، وتوضح مقدرات معاملات الانحدار الموضحة فى الجدولين (١٣) و(١٤) النتائج التالية :

(١) مرونات الطلب من الواردات بالنسبة للدخل والأسعار النسبية تتمتع بدرجات معنوية مرتفعة تبلغ (٠,٩٩) على الأقل لكل دولة على حدة ، ويلاحظ أن أعلى مرونة دخل تحققت للواردات من سويسرا وأقلها للواردات من اليابان ، أما بالنسبة لأعلى مرونة سعرية (بالقيمة المطلقة) فقد كانت للواردات السعودية من دولة كوريا ، وأدناها للواردات من سويسرا.

(٢) درجة استجابة الواردات السعودية من كل دولة (باستثناء سويسرا) للتغيرات فى أسعار الواردات كانت أكبر منها للتغيرات فى الدخل ، وتوضح النتائج أن الطلب من الواردات من هذه الدول غير مرن بالنسبة للدخل ، ومرن بالنسبة للأسعار النسبية ، وهذا يعنى أن حدوث تغير معين فى الدخل القومى للمملكة يؤدى إلى تغير الطلب من الواردات منها بنسبة أقل ، بينما التغير فى الأسعار النسبية بنسبة معينة يؤدى إلى تغير الطلب من الواردات بنسبة أكبر ، ويلاحظ أن هذه النتيجة تنطبق على الدول الثمانى باستثناء سويسرا ، حيث نجد أن الطلب من الواردات من هذه الدول مرن بالنسبة للدخل وغير مرن بالنسبة للأسعار ، ويمكن تفسير ذلك بأن الواردات السعودية من هذه الدولة كانت ـ وما زالت ـ تتصف بأنها سلع كمالية .

(٣) مرونات الطلب من الصادرات السعودية بالنسبة لأسعارها كانت منخفضة ، مما يشير إلى أن طلب هذه الدول من صادرات المملكة غير مرن ، وتعتبر هذه نتيجة متوقعة نظراً لوجود علاقة عكسية بين أهمية السلعة المصدرة ومرونة الطلب منها ، حيث إن الجزء الأكبر من صادرات المملكة يتمثل فى بترول خام ومنتجات مكررة ، وهى سلع إستراتيجية فى السوق العالمى ، لذا فإن درجة استجابة الكميات المطلوبة منها للتغير فى سعرها ستكون قليلة .

(٤) قيم معاملات التكيف للواردات من أهم ثمانية شركاء تجاريين فى جانب الطلب من الواردات أعلى من القيم المناظرة لها من أهم ثمانية شركاء تجاريين فى جانب

الطلب من الصادرات ، مما يدل على أن الصادرات السعودية من أهم الشركاء التجاريين تحتاج إلى فترة طويلة للوصول إلى مستواها الأمثل ، وهذا ما تؤكده قيم متوسط فترات التباطؤ المحسوبة لكل دولة ، حيث تتراوح بالنسبة للواردات من سنة إلى ثلاث سنوات ، بينما تتراوح من سنة إلى ثماني سنوات بالنسبة للصادرات حسب الدولة .

خلاصة الدراسة وأهم النتائج :

لقد استهدف هذا البحث إجراء دراسة تحليلية قياسية لتطور الطلب من الواردات والصادرات في المملكة العربية السعودية خلال الثلاثين عاماً الماضية (١٩٦٨-١٩٩٧م) ، وقد شمل الإطار الزمني للدراسة فترتين زمنيتين هامتين في تاريخ المملكة الاقتصادي ، الأولى أطلق عليها فترة الرخاء الاقتصادي (١٩٦٨-١٩٨٢م) لأنها تشمل سنوات الطفرة الاقتصادية ، أما الثانية فأطلق عليها فترة الركود الاقتصادي (١٩٨٣-١٩٩٧م) ، وقد اعتمدت الدراسة في التحليل على جانبين ، أحدهما الجانب النظري أو الوصفي وقد تضمن تحليل حجم ونمط واردات المملكة وصادراتها وحساب معدلات النمو في كل منها ، بالإضافة إلى تحليل التوزيع الجغرافي والتكوين السلعي لهذه الواردات والصادرات ، وقد توصلت الدراسة في هذا الجانب إلى العديد من النتائج التي نلخص أهمها فيما يلي :

(١) إن معدل النمو للواردات السعودية أكبر من الصادرات سواء كان ذلك بالأسعار الجارية أو الثابتة ، وهذا يمثل ظاهرة تتصف بها معظم الدول النامية في بداية مراحل نموها ، وهو بدوره يشير إلى أن الفائض المتحقق في الميزان التجاري السلعي للمملكة العربية السعودية يتجه للانخفاض .

(٢) معدل النمو للناتج المحلي الإجمالي في المملكة كان أقل من معدل نمو الواردات ويقارب معدل نمو الصادرات ، وهذا يؤكد على ضرورة وجود سياسة تجارية تصحيحية ، حيث إن ذلك يتعارض مع أهداف التنمية الاقتصادية التي تسعى المملكة إلى تحقيقها في الأجل الطويل .

(٣) تميزت فترة الرخاء الاقتصادي بمعدلات نمو مرتفعة في المتغيرات الرئيسة الثلاثة : الناتج القومي المحلي والواردات والصادرات ، وتعتبر هذه المعدلات المتحققة خلال هذه الفترة مرتفعة جداً بمقاييس التجارة الدولية ، أما بالنسبة لفترة الركود

الاقتصادى فإن معدلات النمو خلالها تساير معدلات النمو فى كثير من دول العالم .

(٤) معدل النمو فى الطلب من الواردات للمملكة العربية السعودية فاق معدل النمو فى الطلب من الواردات لكل من مجموعة الدول النامية والمتقدمة ودول العالم مجتمعة ، بينما تحقق العكس تماماً بالنسبة لمعدل النمو فى الطلب من الصادرات السعودية حيث كان أقل من نظيره لمجموعات الدول المذكورة .

(٥) أوضحت الدراسة أن أهم خمسة شركاء تجاريين للمملكة العربية السعودية فى تجارتها الخارجية (الواردات والصادرات) خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة هم على النحو التالى : أمريكا واليابان وفرنسا وإيطاليا وكوريا ، حيث كانت هذه الدول الخمس ضمن ثمانى دول تم تحديدها كأهم مصدر للواردات السعودية (أمريكا واليابان وفرنسا وإيطاليا وكوريا وبريطانيا وسويسرا وألمانيا) كما أنها كانت ضمن ثمانى دول تم تحديدها كأهم جهات تستقبل الصادرات السعودية (أمريكا واليابان وفرنسا وإيطاليا وكوريا وهولندا وسنغافورة والبرازيل) .

(٦) الطلب من الواردات فى المملكة العربية السعودية زاد بمقدار (٧٤) ضعفاً خلال الثلاثين عاماً الماضية (١٩٦٨-١٩٩٧م) ، بينما زاد إجمالى الطلب العالمى من الواردات خلال نفس الفترة بمقدار (٢٤) ضعفاً فقط ، أما بالنسبة للطلب من الصادرات السعودية فقد زاد بمقدار (٣٤) ضعفاً خلال الفترة السابقة فى الوقت الذى زاد فيه إجمالى الطلب العالمى من الصادرات بمقدار (٢٥) ضعفاً .

(٧) تزايدت الأهمية النسبية لكل من الواردات والصادرات السعودية فى إجمالى الواردات والصادرات العالمية خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، ولكنها تناقصت بشكل ملحوظ خلال فترة الركود الاقتصادى ، وقد انطبقت نفس النتيجة على الأهمية النسبية لكل من الواردات والصادرات السعودية فى إجمالى واردات وصادرات الدول النامية .

(٨) الاقتصاد السعودى يمثل سوقاً رئيساً لمنتجات الدول الصناعية المتقدمة ، كما أن هذه الدول تمثل سوقاً رئيساً للصادرات السعودية ، فقد كان ثلاثة أرباع الواردات السعودية خلال معظم السنوات يتم تلبيتها من دول متقدمة ، كما أن أسواق الدول الصناعية استقبلت أكثر من ثلثى الصادرات السعودية خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، وأكثر من النصف خلال فترة الركود الاقتصادى .

(٩) اختلف التوزيع الجغرافي للواردات والصادرات السعودية بين فترتى الدراسة

نظرًا لعدة عوامل أهمها : الركود العالمى فى الطلب من النفط ، وسياسات الترشيد والتخزين فى الدول المتقدمة ، واكتشافات النفط الجديدة فى بحر الشمال ، كما اختلف هذا التوزيع بين الدول النامية والمتقدمة نظرًا لعوامل منها : ارتفاع معدلات النمو الاقتصادى فى الكثير من الدول النامية ، والاتفاقيات التجارية الثنائية والتسهيلات الائتمانية بين المملكة وغيرها من الدول النامية .

(١٠) تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أهم مصدر للواردات فى المملكة خلال الثلاثين عامًا الماضية ، يليها فى ذلك دولة اليابان ، أما بالنسبة للصادرات السعودية فقد كانت اليابان أهم مستقبل لهذه الصادرات يليها فى ذلك الولايات المتحدة الأمريكية ، وبناء عليه يمكن القول إن دولتى اليابان والولايات المتحدة الأمريكية هما الشريكان الرئيسان للمملكة فى تجارتها الخارجية خلال ثلاثين عامًا مضت .

(١١) احتلت الآلات الكهربائية ومعدات النقل بأنواعها المركز الأول بين أصناف السلع المستوردة خلال فترتى الدراسة ، وقد شكّل الإنفاق عليها أكثر من ثلث إجمالى الإنفاق على الواردات فى المملكة خلال كل سنة من السنوات الثلاثين التى تشملها الدراسة ، يليها فى ذلك المواد الغذائية ثم المعادن الأساسية .

(١٢) هيكل صادرات المملكة العربية السعودية لم يطرأ عليه أى تغير يذكر خلال سنوات الرخاء الاقتصادى ، حيث احتلت الصادرات النفطية (الزيت الخام والمنتجات البترولية) على ٩٩٪ من إجمالى الصادرات السعودية خلال مختلف السنوات (١٩٧٠-١٩٨٢م) ، أما سنوات فترة الركود الاقتصادى فقد تميزت بارتفاع مساهمة الصادرات غير النفطية فى إجمالى الصادرات السعودية ، وبلغت أعلى مساهمة (١٣٪) وذلك فى عام ١٩٩٥م ، وعلى الرغم من ذلك فقد أشارت الدراسة إلى أن هذه النسب ما زالت متواضعة حيث إن تنويع القاعدة الاقتصادية وتقليل الاعتماد على النفط ومشتقاته يعتبران من أهم متطلبات التنمية الشاملة وضمان لتحقيق الأمن الاقتصادى المستقبلى .

أما فيما يتعلق بالجانب القياسى والتطبيقى للدراسة فقد تم فى بدايته استعراض النماذج الاقتصادية فى تحليل الطلب من الواردات والصادرات ، وبينت الدراسة أن نموذج الإحلال غير التام هو الأكثر شيوعًا وتطبيقًا حيث يمكن من خلاله قياس مرونات الطلب السعرية والدخلية والتقاطعية ، كما تم بصورة مختصرة استعراض بعض

الدراسات التطبيقية فى قياس دوال الطلب من الواردات والصادرات على المستويين المحلى والدولى ، بعد ذلك قامت الدراسة بتقدير دالتى الطلب الكلية من الواردات والصادرات للمملكة العربية السعودية خلال فترتى الدراسة وكذلك خلال الثلاثين عاماً ، كما تم تقدير الدوال الجزئية للطلب من الواردات حسب أهم ثمانى دول مصدرة ، وأيضًا تقدير الدوال الجزئية للطلب من الصادرات السعودية حسب أهم ثمانى دول مستوردة لها ، وقد تحقق ذلك باستخدام بيانات سلسلة زمنية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة تغطى الفترة من ١٩٦٨-١٩٩٧م ، وتجدر الإشارة إلى أنه تم إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط التسلسلى فى النماذج الاقتصادية المتبناة ، وقد كان التركيز على اختبار (h) الإحصائى نظراً لوجود المتغيرات التابعة المتباطئة ضمن المتغيرات المستقلة الداخلة فى الدراسة .

وقد بينت النتائج الإحصائية أن إشارات معاملات الانحدار المقدرة تتفق جميعها مع افتراضات النظرية الاقتصادية ، مما يدل على توافق نتائج هذه الدراسة مع النماذج النظرية التى تم تبنيها ، وقد توصلت الدراسة فى جانبها التطبيقى إلى العديد من النتائج التى نلخص أهمها فيما يلى :

(١) يعتبر الدخل القومى والأسعار النسبية للواردات محددين هامين لإجمالى الطلب من الواردات فى المملكة العربية السعودية خلال فترتى الرخاء والركود الاقتصاديين ، أما الطلب من الصادرات السعودية خلال نفس الفترتين فقد كان حجم الإنتاج الصناعى فى الدول المتقدمة وأسعار الصادرات يمثلان أهم العوامل المحددة له .

(٢) فاقت مرونات الدخل والأسعار لكل من الواردات والصادرات فى الأجل الطويل نظيرتها فى الأجل القصير ، كما أكدت المرونات الدخلية للطلب من الصادرات والواردات فى الأجل الطويل على قوة الأداء للميزان التجارى السلعى للمملكة العربية السعودية خلال فترة الدراسة ، حيث كانت الأولى تفوق الأخيرة بمقدار الضعف تقريباً .

(٣) دالتى الطلب من الواردات والصادرات فى المملكة خضعتا لعملية تكيف جزئى خلال كامل فترة الدراسة ، وعلى وجه التحديد فإن سلوك الواردات السعودية قد تأثر بشكل أساسى بالدخول السابقة خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، بينما كان سلوك الصادرات أكثر تأثراً بالدخول السابقة فى الدول الصناعية خلال فترة

الركود الاقتصادى ، وقد أكدت النتائج أن سلوك الواردات السعودية يتبع فرض الدخل الدائم خلال فترة الرخاء الاقتصادى ، ويتبع فرض الدخل الحالى خلال فترة الركود الاقتصادى ، والعكس صحيح بالنسبة لسلوك الصادرات السعودية .

(٤) أوضح معامل التكيف أن (٣٨٪) من الفرق بين المستوى الأمثل والمستوى المتحقق للطلب من الواردات السعودية يتم استيفاؤه كل سنة ، أما بالنسبة للصادرات فإنه يتم استيفاء (١٢٪) من هذا الفرق سنويًا . كما بين معامل التباطؤ أن فترة التكيف للواردات تقارب سنتين ، أما الصادرات فهى طويلة جدًا وتبلغ سبع سنوات ، وهذا يؤكد على وجود فجوة زمنية بين التغير فى حصيلة الصادرات والتغير فى الإنفاق على الواردات .

(٥) الطلب من الواردات فى المملكة من أهم الشركاء التجاريين فى الأجل القصير يعتبر غير مرن بالنسبة للدخل ومرن بالنسبة للأسعار النسبية ، أما طلب أهم الشركاء التجاريين من صادرات المملكة فيعتبر غير مرن بالنسبة للدخل والأسعار .

أخيرًا يجدر التنويه أن هذه الدراسة – حسب تقديرنا ، وكما أشرنا فى المقدمة – تعتبر من الدراسات الشاملة لقطاع التجارة الخارجية فى المملكة ؛ وذلك للأسباب التالية : أولاً : أنها تشمل فى التحليل جانبى الطلب من الواردات والصادرات معًا فى حين أن الكثير من الدراسات تركز على أحدهما دون الآخر ، ثانيًا : أنها تقدم تحليلاً وصفيًا نظرى بالإضافة إلى قياسى تطبيقى لهيكل التجارة الخارجية للمملكة ، أما الثالث : فهو لكونها تغطى سلسلة زمنية طويلة نسبيًا تصل إلى ثلاثين عامًا شهدت المملكة خلالها العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية .

وختامًا ، يرى الباحث أن هناك أهمية لقيام دراسات قياسية تطبيقية أخرى على قطاع التجارة الخارجية فى المملكة يتم فيها دراسة وتحليل العلاقات التجارية فى إطار نموذج اقتصادى لا يقتصر على جانب الطلب من الواردات والصادرات فقط ، بل يشمل أيضًا جانب العرض من الواردات والصادرات السعودية ، كما نؤكد فى هذه الدراسة على أهمية معالجة المشاكل القياسية المتوقعة فى الجوانب التطبيقية لنماذج التجارة الدولية والتى من أهمها استخدام النظم الآنية فى دراسة العلاقات التبادلية بين المتغيرات المختلفة كالصادرات والواردات ، وكذلك التحقق من استقرار السلاسل الزمنية فى العلاقات المدروسة ، وتطبيق طرق معالجة قياسية متقدمة للتصحيح مثل مدخل

الهوامش

(١) فايز إبراهيم الحبيب : «تطور حجم ونمط واتجاهات التجارة الخارجية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية فى الفترة «١٩٦٨-١٩٨٥م» ، دراسة تحليلية» ، **الإدارة العامة** ، العدد ٦٠ ، ربيع الآخر ١٤٠٩هـ ، ص ص ١٢٣-١٧٧ .

(٢) فايز إبراهيم الحبيب ، مرجع سابق ، ص ص ١٢٣-١٧٧

(٣) عبد المنعم راضى : (تطور تجارة مصر الخارجية فى الفترة من ١٩٠٠- ١٩٧٥م : دراسة تحليلية) ، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة** ، ١٩٧٧م ، ص ص ١٥٥-١٩١ .

(٤) فايز إبراهيم الحبيب ، مرجع سابق ، ص ص ١٢٣-١٧٧ .

(٥) Goldstein, Morris and Khan, Mohsin: " Income and Price Effects in Foreign Trade", **Handbook of International Economics,** Volume II. Edited by Ronald Jones and Peter Kenen, (1988), pp. 1041-1105 .

(٦) Khan, M.; and Knight ,M " Import Compression and Export Performance in Developing Countries", **The Review of Economics and Statistics,** V70, (1988), pp. 315-321.

(٧) Murray, T., and Ginman, P. "An Empirical Examination of the Traditional Aggregate Import Model", **The Review of Economics and Statistics,** V58, pp.75-80 (1976), pp. 75-97.

(٨) Khan, Mohsin: " The Structure and Behavior of Imports of Venezuela", **The Review of Economics and Statistics,** V57, (1975), pp, 221-224 .

(٩) Ibd, Khan, Mohsin, pp. 221-224 .

(١٠) Stone, Joe: " Price Elasticities of Demand for Imports and Exports : Industry Estimates for The U.S. , The E.E.C. and Japan", **The Review of Economics and Statistics,** Vol. 61, (1979), pp. 306-312 .

(١١) Marquez, Jaim; McNeilly , Caryl:" Income and Price Elasticities for Exports of Developing Countries", **The Review of Economics and Statistics,** Vol. 70, (1988), pp. 306-313 .

(١٢) Hossain, Md. Akhtar: "Disaggregated Demand Functions For Bangladesh Exports: Some Econometric Results 1974-1985", **The Indian Economic Journal,** Vol. 40, No. 3, (1990), pp. 76-97 .

(١٣) مختار محمد متولى وآخرون : «دراسة قياسية لنمو ومحددات واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة» ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ١١ ، العلوم الإدارية (٢) ، ص ص ٢٤١-٢٦٧ (١٩٨٦م) .

(١٤) مختار محمد متولى وآخرون : «أثر طفرة النفط على دالة واردات المملكة العربية السعودية : دراسة قياسية» ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ١٢ ، العلوم الإدارية (١) ، (١٤٠٧هـ /١٩٨٧م)، ص ص ١٠٧-١٥٣ .

(١٥) ممدوح الخطيب الكسوانى : «الطلب من الواردات الكلية السعودية باستخدام تصحيح الخطأ والتكامل المشترك» ، **الإدارة العامة** ، م ٣٨ ، العدد الثانى ، أغسطس ١٩٩٨م ، ص ص ٢٦٧-٢٩٤ .

(١٦) Goldstein, Morris and Khan, Mohsin, Op.cit. 1988, pp. 1041-1105 .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - عبد المحمود محمد عبد الرحمن : **«مقدمة فى الاقتصاد القياسى»** ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود (١٤١٧هـ/١٩٩٧م) .

٢ - عبد المنعم راضى : «تطور تجارة مصر الخارجية فى الفترة من ١٩٠٠-١٩٧٥م : دراسة تحليلية» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة** ، ١٩٧٧م .

٣ - فايز إبراهيم الحبيب : «تطور حجم ونمط واتجاهات التجارة الخارجية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية فى الفترة "١٩٦٨-١٩٨٥م" : دراسة تحليلية» ، **الإدارة العامة** ، العدد ٦٠ ، ربيع الآخر ١٤٠٩هـ .

٤ - مؤسسة النقد العربى السعودى : **التقرير السنوى الرابع والثلاثون** - ١٤١٩هـ/١٩٩٨م ، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء .

٥ - مختار محمد متولى وآخرون : «أثر طفرة النفط على دالة واردات المملكة العربية السعودية : دراسة قياسية» ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ١٢ ، العلوم الإدارية (١) ، (١٤٠٧هـ /١٩٨٧م) .

٦ - مختار محمد متولى وآخرون : «دراسة قياسية لنمو ومحددات واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة» ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ١١ ، العلوم الإدارية (٢) ، ص ص ٢٤١-٢٦٧ (١٩٨٦م) .

٧ - مصلحة الجمارك : **التقرير الاقتصادى** - العدد الثانى (١٤١٦/١٤١٧هـ) ، إدارة التحليل الإحصائى ، مركز المعلومات .

٨ - ممدوح الخطيب الكسوانى : «الطلب من الواردات الكلية السعودية باستخدام تصحيح الخطأ والتكامل المشترك» ، **الإدارة العامة** ، م ٣٨ ، العدد الثانى ، أغسطس ١٩٩٨م ، ص ص ٢٦٧-٢٩٤ .

٩ - وزارة التخطيط : **منجزات خطط التنمية** ، حقائق وأرقام (١٣٩٠-١٤١٧هـ) ، الإصدار الخامس عشر (١٩٩٧م) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Chacholiades : **International Economics,** McGraw-Hill Publishing Company , New York (1990).

2- Goldstein, Morris and Khan, Mohsin: " Income and Price Effects in Foreign Trade", **Handbook of International Economics,** Volume II. Edited by Ronald Jones and Peter Kenen, (1988).

3- Greene, William H. : "Econometric Analysis , New York , Macmillan Publishing Company , (1993) .Khan, M.; and Knight ,M " Import Compression and Export Performance in Developing Countries", **The Review of Economics and Statistics,** Vol. 70, (1988).

4- Gujarati, Damodar N. : **Basic Econometrics,** McGraw - Hill Book Company, 2nd ed., New York (1988) .

5- Hossain, Md. Akhtar: "Disaggregated Demand Functions For Bangladesh Exports: Some Econometric Results 1974-1985", **The Indian Economic Journal,** Vol. 40, No. 3, (1990).

6- International Monetary Fund: **Direction of Trade Statistics,** different issues. IMF, (1968-1997).

7- International Monetary Fund: **International Financial Statistics,** Yearbook, IMF, (1998).

8- Khan, Mohsin: "The Structure and Behavior of Imports of Venezuela", **The Review of Economics and Statistics,** Vol. 57, (1975).

9- Krugman , P. ; and Obstfeld , M. : **"International Economics : Theory and Policy",** Addison-Wesley , New York (1997).

10- Marquez, Jaim; McNeilly , Caryl:" Income and Price Elasticities for Exports of Developing Countries", **The Review of Economics and Statistics,** Vol. 70, (1988).

11- Stone, Joe: " Price Elasticities of Demand for Imports and Exports : Industry Estimates for The U.S. , The E.E.C. and Japan", **The Review of Economics and Statistics,** Vol. 61, (1979) .

12 - Murray, T., and Ginman, P. : "An Empirical Examination of the Traditional Aggregate Import Model", **The Review of Economics,** Vol. 58, pp.75-80 (1976) .

13 - World Bank : **World Development Report,** Different Issues.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (١ - أ)

التوزيع النسبي للواردات السعودية حسب أهم ثماني دول مصدرة (١٩٦٨-١٩٩٦م)

السنة	أمريكا	اليابان	فرنسا	إيطاليا	كوريا	بريطانيا	سويسرا	ألمانيا	المجموع
١٩٦٨	٢٣,٣٧	٧,٩٣	٣,٢٥	٥,٦٩	–	٦,٥٠	٠,٨١	٨,١٣	٥٥,٦٩
١٩٦٩	١٨,٤٧	١٠,٣١	٣,٦١	٥,٢٢	–	٨,٩٧	١,٤٧	٨,٠٣	٥٦,٠٩
١٩٧٠	١٧,٧٥	٩,٨٦	٢,٨٢	٤,٥١	–	٧,١٨	١,٤١	٩,٨٦	٥٣,٣٨
١٩٧١	١٩,٦١	١٦,٣٤	٤,٤٧	٥,٠١	–	١١,٣٣	٢,٠٧	٦,٥٤	٦٥,٣٦
١٩٧٢	٢٦,٩٥	٢٠,٦٤	٤,٣٦	٤,٦٧	–	٩,٦٦	١,٣٢	٧,٠١	٧٤,٦١
١٩٧٣	١٩,٢٢	١٥,٤٨	٢,١٢	٢,٦٨	٠,٣٠	٧,١٨	١,٣٧	٦,٢٧	٥٤,٦٣
١٩٧٤	١٧,١١	١٥,٩٢	١,٧٨	٢,٧٦	٠,٣١	٤,٨٦	١,١٥	٦,٠٥	٤٩,٩٧
١٩٧٥	١٧,١٣	١٥,٣١	٢,٢٥	٣,٩٢	٠,٥٥	٧,٧٤	٢,٨٢	٦,٨٦	٥٦,٥٧
١٩٧٦	١٨,٧١	١٢,١٦	٢,٦٨	٤,٩٠	٠,٧١	٥,٩١	٣,٥٧	٨,٢٧	٥٦,٩١
١٩٧٧	١٨,٦٣	١١,٥٩	٣,٣٤	٦,١٣	١,٢٩	٦,٦١	٢,٩٣	٨,٣٦	٥٨,٤٤
١٩٧٨	٢٠,٩٤	١٥,٤٧	٣,٨٧	٧,١٧	١,٦٠	٧,٣٩	٢,٨٣	١٠,٨٣	٧٠,١٢
١٩٧٩	١٩,٧٩	١٥,٨٤	٤,٥٦	٧,٣٥	١,٩٥	٧,١٠	١,٨٤	١٠,٩٧	٦٩,٤٢
١٩٨٠	٢٠,٠٢	١٧,٩٤	٥,٤٢	٧,٣٢	٢,٤٠	٦,٤٨	١,٧٣	٩,٠٨	٧٠,٣٩
١٩٨١	٢١,٤٣	١٨,٣١	٥,٧٤	٦,٧١	٢,٨٩	٦,١٩	١,٩٣	٩,٥٥	٧٢,٧٥
١٩٨٢	٢٠,٩٦	١٩,١٣	٥,٣٥	٦,٠٧	٢,٦٩	٦,٥٨	١,٩٨	١٠,٩٩	٧٣,٧٤
١٩٨٣	١٩,٧٣	١٩,٤٧	٥,٣٤	٧,٥٥	٢,٨٧	٦,١٨	٢,٣٤	٩,٩٥	٧٣,٤٢
١٩٨٤	١٧,٤٠	١٩,٨٥	٧,٧٩	٧,٢٤	٣,٠٢	٥,٨١	٢,٠٠	٨,٣٠	٧١,٤١
١٩٨٥	١٦,٩٨	١٨,٩٦	٥,٠٩	٧,٨٢	٣,٧٠	٦,١٧	٢,٢٥	٨,٤١	٦٩,٣٨
١٩٨٦	١٧,٤٦	١٥,٧٣	٥,٦٤	٧,٣٢	٤,١١	٧,٢٨	١,٩٨	٨,١٢	٦٧,٦٢
١٩٨٧	١٥,٢٦	١٧,٢٦	٥,٢٧	٦,٨٣	٤,٨٧	٧,٧٦	٢,٤٨	٧,٧٤	٦٧,٤٦
١٩٨٨	١٦,٢٥	١٥,٩٩	٥,٢٢	٦,٤٥	٥,٥٦	٧,٢٩	٢,٣١	٧,٢٣	٦٦,٣١
١٩٨٩	١٨,١٨	١٤,٢٥	٤,٣١	٥,٧٢	٣,٩٨	١٠,١٨	٥,٠٠	٦,٢٦	٦٧,٨٧
١٩٩٠	١٦,٧٠	١٥,٣٢	٣,٩٦	٤,٦٣	٣,٢٨	١١,٢٩	٦,٥٧	٧,٤٧	٦٩,٢٣
١٩٩١	٢٠,٢١	١٣,٧٠	٤,٠١	٤,٦٢	٢,٩٦	١١,٢٦	٤,٨٥	٧,٨٢	٦٩,٤٣
١٩٩٢	٢٢,٥٣	١٤,١٢	٤,٨٢	٤,٩٦	٢,٦٧	١٠,٧٧	٤,٥٧	٧,٤٣	٧١,٨٧
١٩٩٣	٢٠,٥٧	١٢,٦٢	٤,١٢	٥,٠٦	٢,٦٧	١١,٠٣	٣,٧٠	٧,٠١	٦٦,٧٨
١٩٩٤	٢١,٣٤	١١,٧٥	٤,٣٥	٤,٧١	٢,٨٣	٨,٤٧	٤,١٦	٨,٢٩	٦٥,٨٩
١٩٩٥	٢١,٣٦	٧,٧٠	٤,٨٨	٤,٤٥	٣,١٧	٨,٦٥	٥,٠٦	٧,٨٤	٦٣,١١
١٩٩٦	٢٢,٠٣	٩,٠٩	٤,٢٥	٥,٦٠	٣,٣٢	١١,٨٥	٢,١٩	٧,٧١	٦٦,٠٤

(–) هذه الإشارة تعني أن البيانات غير متوفرة .

الملحق رقم (١ - ب)

التوزيع النسبي للصادرات السعودية حسب أهم ثماني دول مصدرة (١٩٦٨-١٩٩٦م)

السنة	أمريكا	اليابان	فرنسا	إيطاليا	كوريا	هولندا	سنغافورة	البرازيل	المجموع
١٩٦٨	٢,٦٠	٢١,٥٣	٥,٠٩	١٠,٦٤	–	٥,٩٧	–	–	٤٥,٨٣
١٩٦٩	٢,٤٧	٢٨,٨٦	٤,٣٧	٩,٩٤	٠,٦٧	٧,٤٢	–	١,٧٦	٥٥,٤٩
١٩٧٠	٠,٩١	٢١,٢٩	٦,٣٥	١٠,٨١	١,٧٣	٩,١٢	–	٢,٠٦	٥٢,٢٧
١٩٧١	٢,٥٥	١٧,٥١	٨,٦٤	١٠,٠٠	١,٣٦	٩,٠٨	١,٦٥	١,٦٢	٥٢,٤٠
١٩٧٢	٣,٧٢	١٥,٤٨	٩,٤٤	١٠,٠٩	١,٥٣	١٠,٨٢	٢,٤٥	١,٤٧	٥٥,٠١
١٩٧٣	٤,٨٨	١٤,٨٣	٩,١٩	٩,٩٨	٢,٥٨	٩,٣٥	١,٨٨	٤,٣٩	٥٧,٠٨
١٩٧٤	٣,٥٠	١٥,٩٥	١١,٥٤	١٠,٣٤	٢,٥٦	٢,٥٨	١,٧١	٣,٧٠	٥١,٨٩
١٩٧٥	٤,٠٦	١٩,٦٢	١٠,٨١	٧,٥٦	٢,١٣	٥,٠٧	٢,٤٧	٣,٣١	٥٥,٠٣
١٩٧٦	٤,٨٠	٢٠,٠٥	١١,٥٣	٦,٣٥	١,٨٩	٥,١٤	٣,٤٥	٣,٢١	٥٦,٤٣
١٩٧٧	٩,٥٥	١٨,٩٨	٩,٦٠	٧,٣٠	٢,٤٨	٥,٣٠	٣,٧٤	٢,٩٩	٥٩,٩٥
١٩٧٨	١٥,٧٦	٢٠,١٧	١٠,٦٩	٦,٧٧	٣,٣١	٤,٣٥	٤,٤٣	٣,٨١	٦٩,٢٩
١٩٧٩	١٧,٢٩	١٧,٢٨	٨,٣٩	٨,١٤	٣,٠٤	٥,٥٥	٣,٩٤	٢,٨٤	٦٦,٥٧
١٩٨٠	١٥,٤٨	١٧,٤٥	٩,٢٥	٦,١٥	٣,٢٥	٦,٨٣	٣,٨٩	٢,٦١	٦٤,٩٢
١٩٨١	١٣,٤١	١٧,١٧	٩,٥٤	٧,٠٩	٢,٩٧	٥,٥٨	٤,٧٨	٢,٩٤	٦٣,٤٨
١٩٨٢	٧,٨١	٢٣,٧٧	٨,٩٧	٤,٩٥	٣,٩٢	٤,٥٢	٥,٣٢	٤,٠٣	٦٣,٢٨
١٩٨٣	٦,٩٩	٢٨,٢٨	٦,٤٣	٥,٤٢	٣,٧٠	٠,٩٤	٥,٦٠	٤,٣٦	٦١,٧٣
١٩٨٤	٦,٨٦	٣١,٨٩	٤,٢٧	٤,٥٢	٣,٤٤	١,٨٣	٥,٢٤	٣,٠٦	٦١,٢١
١٩٨٥	٥,٤٩	٢٩,٩٦	٥,٠١	٣,٧٧	٤,٢٢	٥,٧٧	٢,٩٤	٣,٨٢	٦٠,٩٩
١٩٨٦	١٦,٦٠	٢٠,٣٥	٥,٥٣	٧,٥٩	٢,١٤	٥,٠١	٢,٧٢	٤,٠٣	٦٣,٩٧
١٩٨٧	١٩,٨١	٢٢,٦٩	٢,٦٧	٤,١٥	٣,١٩	٦,٢٢	٥,٠٧	٣,٦١	٦٧,٤٠
١٩٨٨	٢٢,١٨	١٧,٣٠	٤,٩٤	٣,٢٥	١,٩٣	٥,٥٤	٥,٩٦	٣,٨٣	٦٤,٩٢
١٩٨٩	٢٦,٢٦	١٧,٨٢	٥,٢٨	٤,١١	١,٩٢	٤,٥١	٦,٠٨	٢,٣٦	٦٨,٣٤
١٩٩٠	٢٣,٩٨	١٨,٩٧	٤,٧٦	٣,٥٩	٣,٧٦	٤,٧٢	٥,٣٦	٣,٣٠	٦٨,٤٥
١٩٩١	٢٢,٨١	١٥,٩٧	٤,٥٨	٤,٢٨	٥,٥٥	٦,٠٦	٤,٩٧	٢,٧٥	٦٦,٩٨
١٩٩٢	٢١,٣٣	١٦,٣٥	٤,٣٧	٤,٠٥	٦,٧٨	٥,٢٧	٥,٢٤	٢,٨٣	٦٦,٢٤
١٩٩٣	١٧,٤٨	١٦,٨٨	٤,٣٩	٥,٠٢	٧,٥٢	٤,٣٠	٤,٩٤	٣,١٢	٦٣,٦٥
١٩٩٤	١٨,٥١	١٥,٩٧	٥,٣١	٥,١١	٨,١٥	٤,٨٢	٤,٨٥	٣,٠٨	٦٥,٧٩
١٩٩٥	١٥,٧٢	١٧,١٧	٤,٤٣	٢,٧٩	٩,٦٠	٣,٤٢	٦,٧١	٢,١٢	٦١,٩٥
١٩٩٦	١٤,٩٨	١٦,٩٣	٤,٥٤	٣,٠٠	١٠,٥٨	٣,٢٤	٧,٩٢	٢,٠٩	٦٣,٢٨

(–) هذه الإشارة تعني أن البيانات غير متوفرة .

الملحق رقم (٢ - أ)

مرونات الطلب من الواردات فى الأجلين : الطويل والقصير حسب أهم الدول المصدرة

المتغير / الدولة	المرونات الدخلية		المرونات السعرية		معامل كويك	معامل التكيف	معامل التباطؤ
	(SR)	(LR)	(SR)	(LR)			
أمريكا	٠,٨٣	٢,٠٨	-١,١٨	-٢,٩٥	٠,٦٠	٠,٤٠	١,٥
اليابان	٠,٥٩	١,٧٤	-١,١١	-٣,٢٦	٠,٦٦	٠,٣٤	١,٩٤
فرنسا	٠,٩٣	٢,٥	-١,٣٣	-٣,٥٩	٠,٦٣	٠,٣٧	١,٠
إيطاليا	٠,٨١	٢,٦١	-١,٢٦	-٤,٠٦	٠,٦٩	٠,٣١	٢,٢٣
كوريا	٠,٦٨	٣,٠٩	-١,٤١	-٦,٤١	٠,٧٨	٠,٢٢	٣,٥٥
بريطانيا	٠,٨٢	١,٩٥	-٠,٥٧	-١,٣٦	٠,٥٨	٠,٤٢	١,٣٨
سويسرا	١,٣٥	٢,٧٠	-٠,٨٢	-١,٦٤	٠,٥٠	٠,٥٠	١,٠
ألمانيا	٠,٩٥	٢,٣١	-١,٢٥	-٣,٠٤	٠,٥٩	٠,٤٩	١,٢٠
دول العالم	٠,٨١	٢,١٣	-٠,١٠	-٢,٦٣	٠,٦٢	٠,٣٨	١,٦٣

الملحق رقم (٢ - ب)

مرونات الطلب من الواردات فى الأجلين : الطويل والقصير حسب أهم الدول المصدرة

المتغير / الدولة	المرونات الدخلية		المرونات السعرية		معامل كويك	معامل التكيف	معامل التباطؤ
	(SR)	(LR)	(SR)	(LR)			
أمريكا	٠,٩٩	٤,١٣	-٠,٤٩	-٢,٠٤	٠,٧٦	٠,٢٤	٣,١٧
اليابان	(٠,٠١)	(٠,٠٥)	-٠,١٩	-١,٠	٠,٨١	٠,١٩	٤,٢٦
فرنسا	(١,٣٥)	(١١,٢٥)	-٠,٤٤	-٣,٦٧	٠,٨٨	٠,١٢	٧,٣٣
إيطاليا	(٠,٢٤)	(١,٠٩)	-٠,٣٤	-١,٥٥	٠,٧٨	٠,٢٢	٣,٥٥
كوريا	٠,٢٢	٢,٠	-٠,٢٦	-٢,٣٦	٠,٨٩	٠,١١	٨,٠٩
هولندا	(٠,٨٢)	(١,٩١)	-٠,٣٥	-٠,٨١	٠,٥٧	٠,٤٣	١,٣٣
سنغافورة	٠,٢٣	١,١٥	-٠,٢٨	-١,٩	٠,٨٠	٠,٢٠	٤,٠
البرازيل	NA	NA	-٠,٢٣	-٠,٦٩	٠,٦٧	٠,٣٣	٢,٠٣
دول العالم	٠,٥٢	٤,٣٣	-٠,٢٦	-٢,١٦	٠,٨٨	٠,١٢	٧,٣٣

* المرونات المعطاة بين الأقواس كانت معاملات الإحصاء (t) بالنسبة لها غير معنوية .

** NA تعنى أن بيانات المتغير المطلوب لحساب المرونة الدخلية غير متوفرة للدولة المعنية .

● الإدارة العـــامـــة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العـــدد الرابع
● شـــوال ١٤٢٠ هـ
● يـنـايـر ٢٠٠٠م

محددات الإعياء المهنى بين الجنسين : دراسة تطبيقية فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية ببعض مدن المملكة العربية السعودية

د. عبدالمحسن فهد السيف *

موضوع الدراسة وأهميته :

اهتم الباحثون فى مجال علم النفس التنظيمى بدراسة الإعياء المهنى وضغوط العمل ، ويعتبر الإعياء المهنى من القضايا الهامة التى تظهر فى المهن الإنسانية المساعدة بسبب ما يعانيه العاملون فى هذه المهن من ضغوط العمل وتأثيرها على كفاءة وفعالية عملية المساعدة لمتلقى الخدمة .

حيث تظهر نتائج دراسة (بينس وأرنسون - ١٩٨٨م ,Pines & Arnson) أن المهن التى يتضمن صميم عملها مساعدة الآخرين ، يعانى مهنيوها من الإعياء المهنى عندما لا يتحقق تقدير المسؤولين لجهودهم [١] . ومن ثم فإن من المتوقع نقص الإدراك للاحتياجات النفسية والعضوية لدى العاملين فى المهن المساعدة يؤدى إلى زيادة درجة الإعياء المهنى .

ولقد ظهرت فى السنوات الأخيرة العديد من الأدبيات حول الإعياء المهنى التى تركز على مؤسسات الخدمات الإنسانية (صحية ، تعليمية ، اجتماعية) . حيث بينت نتائج دراسة (ديوى - ١٩٨٧م ,Dewe) كيف أن هيئة التمريض التى تتعامل مع الحالات الحرجة (الأمراض المزمنة) والتى تصادف فى عملها صراعاً فى الأدوار ، وضعف جودة وأسلوب الإشراف يصبح لديها إعياء مهنى [٢] . كما أظهرت دراسات أخرى فى مجال التعليم (كيرياكو - ١٩٨٩م ,Kyriacou ، دونهام - ١٩٨٤م ,Dunham ،

* أستاذ الخدمة الاجتماعية المشارك بقسم الدراسات والخدمة الاجتماعية ، كلية الآداب ، جامعة الملك سعود .

فـريدمـان وفـاربر – ١٩٩٢م Friedman and Farber,) أن الطلاب المشـاغـبين ، والفصول السيئة ، والموارد الضعيفة ، والاتصالات غير الفعالة فى المدارس ، تسـهم إلى حد كبير فى الإعياء المهنى للعاملين فى حقل التدريس [٣] .

وأظهرت دراسة أخرى (فيشر – ١٩٩٤م Fisher,) أن هناك علاقة بين المدرسين الذين يفتقدون القدرة على الضبط والتحكم فى بيئة العمل ، وإمكانية حدوث الإعياء المهنى لديهم. كما يتعرض العاملون الذين لديهم أدوار متعددة ومتداخلة (أعباء عمل ضخمة) إلى الإعياء المهنى [٤] .

أما مهنة الخدمة الاجتماعية فهى توصف بأنها مهنة مجهدة (كولينج وموراى – ١٩٩٦م Colling & Murray,) [٥] . حيث يعتبر الإعياء المهنى فى الخدمة الاجتماعية ظاهرة مرضية تؤثر على فاعلية الممارسة المهنية والعملاء المستفيدين من الخدمة ، وعلى مؤسسات الرعاية الاجتماعية التى تتفاعل مع بعضها ، بالإضافة إلى قلة استفادة العملاء من خدمات الرعاية الاجتماعية نتيجة التوجه السلبى لدى الإخصائيين الاجتماعيين الناشئ عن تأثير الإعياء المهنى المرتبط بالتوتر الناتج عن طبيعة العمل (بينس وأرنسون – ١٩٨١ ، ١٩٨٨م Pines & Arnson, ، أرشز – ١٩٩١م Arces,) [٦].

وتظهر الدلائل أن ضغوط الممارسة المهنية فى الخدمة الاجتماعية تنشأ عن: العلاقة المهنية ، وأعباء وعلاقات العمل ، وخصائص مؤسسات الخدمات ، حيث إن الإخصائى الاجتماعى يقضى وقتاً طويلاً متواصلاً فى العمل المجهد مع العملاء نتيجة لطبيعة المهنة التى تتطلب ذلك (آم وهاريسون – ١٩٩٨م Um and Harrison,) [٧] .

ولقد أظهرت نتائج الدراسات الحديثة فى الولايات المتحدة الأمريكية أن الصراع بين العاملين والمسنين يؤدى إلى ارتفاع مستوى الإعياء المهنى لدى العاملين مما ينعكس على سوء المعاملة الجسدية والنفسية للعملاء كبار السن الذين يعيشون فترات طويلة فى مؤسسات رعاية المسنين (بيلمر ومور – ١٩٩٠م Pillemer, & Moore) [٨] .

كما تشير نتائج الدراسات إلى أن الإخصائيين الاجتماعيين الذين يمرون بتجارب وخبرات الإعياء المهنى هم أكثر احتمالية لضعف الالتزام والولاء لمؤسساتهم الاجتماعية التى يعملون بها (ليتر وماسلاش ، ١٩٨٨م Leiter & Maslach)[٩] .

إضافة إلى ذلك فلقد أشار (دافيز - ١٩٩٠م ، Davis ؛ بينيت إيتال - ١٩٩٣م ، Bennett etal) إلى أن الاعتراف المجتمعى الضعيف بالخدمة الاجتماعية ، وضآلة الراتب عاملين أساسيين يسهمان فى إحداث الإعياء المهنى لدى الإخصائيين الاجتماعيين[١٠].

ولأن مهنة الخدمة الاجتماعية من المهن التى تؤدى خدماتها فى مؤسسات أولية يتبوأ فيها الإخصائيون الاجتماعيون المراكز المختلفة فى الهيكل التنظيمى ، كما أنها تؤدى خدماتها فى مؤسسات مضيفة يكون فيها الإخصائيون الاجتماعيون مساعدين للآخرين الذين يتبوؤون المكانة الأولى مثل : المدارس ، والمستشفيات ، والسجون ، وعليه فإن دورهم يكون تكميلياً فى مساعدة هذه المؤسسات فى تحقيق أهدافها . وتنعكس بيئة العمل هذه على التوجه النفسى للإخصائيين الاجتماعيين نحو الممارسة المهنية ، وقد تشكل بيئة العمل هذه ضغوطاً عليهم تسبب الإعياء المهنى للبعض .

ونخلص من ذلك إلى أن دراسة الإعياء المهنى الناتج عن العوامل التنظيمية ، والتفاعل بين الأشخاص (تفاعل بين المهنى والعميل ، والمهنى والعاملين) هامين حتى يمكن علاج تلك العوامل ، مما يسهم فى تكوين مناخ عمل صحى يزيد من كفاءة العاملين وفاعلية الممارسة والارتقاء بمستوى أداء الخدمات التى يتمتع بها العملاء فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية .

أهمية البحث :

١- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تدرس الإعياء المهنى وتأثيره على عملية الممارسة المهنية ، حيث إن فعالية الممارسة المهنية تؤثر على تلقى العملاء للخدمات الاجتماعية المختلفة ، الأمر الذى يهم الإخصائيين الاجتماعيين الممارسين فى معرفة درجة الإعياء المهنى المؤثر على تلك الممارسة .

٢- ونظراً لأن الدراسة الحالية تستهدف إجراء مقارنة بين الذكور والإناث من حيث درجة الإعياء المهنى ، فإنها تعتبر إضافة أكاديمية جديدة فى أدبيات إدارة المؤسسة الاجتماعية فى المملكة العربية السعودية ، حيث إنها الأولى من نوعها فى هذا المجال والتخصص .

٣- وأيضًا لأن دراسة الإعياء المهنى تكشف عن العوامل الدافعة لوجوده مما ييسر اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعلاجها .

٤ – تكشف هذه الدراسة عن المعوقات التى تواجه ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية فى المملكة مما يؤدى إلى مواجهتها لتهيئة العوامل الملائمة لممارسة المهنة .

مشكلة الدراسة وأهدافها :

يواجه الإخصائيون الاجتماعيون الذين يعملون فى مجالات الممارسة المختلفة ظروفاً تتسم بالتوتر . ومن أسباب التوتر الأكثر شيوعاً عدم وضوح الأدوار المهنية فى تداخلها مع الأدوار المهنية الأخرى وتداخلها أو تناقضها فيما بينها .

ويسبب هذا التوتر إعياءً مهنياً لدى البعض ، ويرتبط هذا الإعياء المهنى بالبناء التنظيمى لمؤسسات الرعاية الاجتماعية الرسمية ، إضافة إلى نوعية العملاء الذين يتسمون بالسلبية أو لديهم مشكلات معقدة أو مركبة مثل : المعاقين ، والمرضى بأمراض مزمنة ، وكبار السن الذين يعانون من حالات ذهانية ، ومرضى الصحة العقلية والأحداث المنحرفين ... إلخ . ومن الجدير بالذكر أن درجة الإعياء المهنى تختلف تبعاً لاختلاف مجال الممارسة ، ونوعية العملاء ، وخصائص المؤسسات التنظيمية .

ولقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الإعياء المهنى يؤثر على أداء الإخصائى الاجتماعى لأدواره المهنية المتوقعة منه ، وعلى حالته النفسية داخل العمل . فضلاً عن أنه يضعف قدراته على الاتصال بالناس بسرعة ، ومن ثم يؤثر الإعياء المهنى على جودة الخدمات التى تقدم للعملاء . ولقد وثقت علامات الإعياء المهنى على أنها تدنى مستوى الخدمات التى يقدمها الإخصائيون الاجتماعيون والعاملون الآخرون فى المهن الإنسانية (جاياراتنى ، دايفيز – سوكس وتشيس Jayaratne, Davis-Socks & Chess – ١٩٩١م)[١١].

ونظراً لندرة الدراسات العربية فى هذا الموضوع فضلاً عن أنه لم تتطرق إليه أية دراسة فى الخدمة الاجتماعية من قبل فى المملكة العربية السعودية – على حسب علم الباحث – الأمر الذى دفعه لهذه الدراسة للتعرف على محددات الإعياء المهنى للإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين العاملين فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية . ويمكن تحديد مشكلة الدراسة فى : «دراسة لتحديد محددات الإعياء المهنى للإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين العاملين فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية ببعض مدن المملكة العربية السعودية» .

وتهدف الدراسة إلى تحديد الاختلافات الجوهرية بين درجات تقدير الذكور والإناث حول محددات الإعياء المهنى فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية . وبصورة أدق تهدف الدراسة إلى تحقيق :

١ - التعرف على مدى الاختلاف بين الذكور والإناث حول الإعياء المهنى الناتج عن نوعية المستفيدين من خدمات المهنة .

٢ - التعرف على مدى الاختلاف بين الذكور والإناث حول الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الوظيفة .

٣ - التعرف على مدى الاختلاف بين الذكور والإناث حول الإعياء المهنى الناتج عن البيئة التنظيمية للمؤسسة .

٤ - التعرف على مدى الاختلاف بين الذكور والإناث حول الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الإشراف .

٥ - التعرف على مدى الاختلاف بين الذكور والإناث حول الإعياء المهنى الناتج عن العلاقات الاجتماعية فى العمل .

الدراسات السابقة :

سوف نستعرض فى هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، حيث تنقسم الدراسات السابقة إلى ما يلى :

أولاً - الدراسات العربية :

١- دراسة (عباس ، وعسكر - ١٩٨٨م) وموضوعها «مدى تعرض العاملين لضغوط العمل فى بعض المهن الاجتماعية» . وقد أجريت الدراسة فى القاهرة على عينة من العاملين فى مجالات الرعاية الاجتماعية . وكان من أهم نتائجها : تعرض العاملين فى المهن الاجتماعية لضغوط العمل مما يؤثر على مسؤولياتهم ووظائفهم ، وأن أهم العوامل التى تساعد على الإعياء المهنى تتمثل فى طبيعة العمل ذاته ، وأوصت الدراسة بإيجاد الدعم الاجتماعى ، مثل : المشاركة فى القرارات ، والإحساس بالقدرة على التحكم فى النتائج ، وهذا بدوره يزيد الاهتمام بالعاملين فى المهن الاجتماعية[١٢] .

٢ - دراسة (ديوانى وآخرون - ١٩٨٩م) وموضوعها «الاحتراق النفسى لدى المعلمين بالأردن» ، وقد أجريت فى الأردن مستخدمة منهج المسح الاجتماعى بالعينة الطبقية للمعلمين والمعلمات . واستهدفت الدراسة الكشف عن مدى الاحتراق النفسى لديهم بأبعاده الثلاثة : شدة الإجهاد الانفعالى وتكراره ، وشدة تبلد الشعور وتكراره نحو التلاميذ ، وشدة الشعور بالنقص وتكراره . وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة وجود تفاعل من الدرجة الثانية بين متغيرات الجنس والمؤهل ، وذلك على متغيرات تبلد المشاعر فقط ، حيث لم تظهر النتائج وجود تفاعل من أى درجة على باقى المتغيرات (١٣) .

٣ - دراسة (عثمان - ١٩٩١م) وموضوعها «الإعياء المهنى للإخصائيين الاجتماعيين وعلاقتها ببعض متغيرات الممارسة» ، وأجريت بالقاهرة على مؤسسات أولية وثانوية ، واستهدفت الدراسة تحديد مفهوم الإعياء المهنى للإخصائيين الاجتماعيين فى مصر . والتعرف على علاقة الإعياء المهنى وبعض متغيرات الممارسة كمعدل الحالات وتوفر الإمكانات ، وسنوات الخبرة والنوع ومسؤولية الإخصائى الشخصية . وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة: ارتفاع درجة الإحساس بالإعياء المهنى لدى عينة الدراسة ، وكان ذلك واضحاً فى المؤسسات الثانوية عنه فى المؤسسات الأولية. ويرجع ذلك إلى طبيعة وظيفة الإخصائى الاجتماعى فى المؤسسات الثانوية ، وارتفاع درجة الإعياء المهنى لدى الذكور عنه لدى الإناث نتيجة تعدد المسؤوليات(١٤) .

٤ - دراسة (المير - ١٩٩٥م) وموضوعها «العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمى والأداء والرضا الوظيفى والصفات الشخصية» ، وقد أجريت الدراسة على ٢٠٠ فرد من أربع عشرة دولة من الناطقين باللغة الإنجليزية ، الذين يقومون بمهام إدارية وغير إدارية ، ويعملون فى مؤسسات حكومية وشركات صناعية ومؤسسات تعليمية ومستشفيات وشركات خاصة بالمملكة العربية السعودية ، واستهدفت الدراسة قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموضه بين أربع مجموعات من اليد العاملة ، هى : المجموعة السعودية ، المجموعة العربية ، المجموعة الآسيوية ، المجموعة الغربية ، كما قامت بقياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمى والأداء الوظيفى والرضا الوظيفى بين المجموعات الأربع ، إضافة إلى مقارنة طبيعة العلاقات الارتباطية بين صراع الدور وغموضه والولاء التنظيمى

والأداء الوظيفى والرضا الوظيفى والصفات الشخصية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى متوسطات مستويات كل من صراع الدور وغموضه والولاء التنظيمى بين أفراد المجموعات الأربعة ، بينما لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى متوسط مستوى الرضا الوظيفى لأفراد المجموعات ، أما ما يتعلق بطبيعة العلاقات بين الصفات الشخصية وضغوط العمل ، والآثار المترتبة عليها ، فإن النتائج تشير إلى وجود بعض الاختلافات بين المجموعات لتوكيد أهمية الدور الذى يلعبه التكوين الثقافى والصفات الشخصية فى تحديد مواقف الأفراد وسلوكهم(١٥) .

٥- دراسة (الخثيلة – ١٩٩٧م) وموضوعها «مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون فى التعليم الجامعى» ، وأجريت الدراسة على ١٣٤ فرداً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين فى جامعتى الملك سعود وأم القرى ، واستهدفت بيان تأثير ضغوط العمل كما يدركها العاملون فى التعليم الجامعى ؛ لما لها من تأثير فى تنظيم العلاقات داخل الفصل ، ومن ثم فى اتخاذ القرارات والمشاركة فى الندوات والمؤتمرات وتقويم الخطط والمناهج وتحقيق أهدافها العلمية . وكان من أهم نتائجها أن ضغوط العمل فى معظمها تنشأ من بعض أساليب التفكير ، كما أثبتت الدراسة أهمية عدم توقع الرئيس فى العمل أن الموظفين التابعين له يسيرون وفقاً لنمطيته بما يؤدى إلى فشل فى نتائج التوقعات ، وحرصت الدراسة على توضيح الأهداف بما يتلاءم مع توقعات المنظمة(١٦).

ثانياً – الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (ماسلاش وجاكسون – ١٩٨١م ، Maslach & Jackson) التى أجريت فى الولايات المتحدة واستهدفت التعرف على الإعياء المهنى لدى المهن التى تقدم خدمات اجتماعية وإنشائية ، وطبقت على كثير من المحامين ورجال الشرطة والتمريض والخدمة الاجتماعية . وأظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث حول مختلف أبعاد الاحتراق النفسى . حيث أظهر الذكور شعوراً سلبياً بدرجة أعلى من الإناث على مستوى التكرار والشدة . كما أظهرت النتائج أن الذكور لديهم شعور بالإنجاز بدرجة أعلى من الإناث . وأن فئات صغار السن لديهم مشاعر سلبية نحو العملاء أكثر من كبار السن، بالإضافة أنهم أكثر شدة من الإجهاد الانفعالى (١٧) .

٢ – دراسة (بوويل – ١٩٩٤م ,Powell) وموضوعها «العلاقة بين الإحساس بالاغتراب والإعياء المهنى فى الخدمة الاجتماعية» . وهى دراسة مسحية للإخصائيين الاجتماعيين الذين يمارسون المهنة فى ولاية وسكانسن . واستهدفت اختبار فرض مؤداه «أن هناك علاقة وثيقة بين الاغتراب والإعياء المهنى» عن طريق استبانة بريدية أرسلت إلى (٩٣٠ إخصائيًا اجتماعيًا ، بالإضافة إلى تطبيق مقياس (ماسلاش ,Maslach) . وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها : وجود علاقة جوهرية دالة بين مكونات الإعياء المهنى (الإنهاك العاطفى – وتبلد المشاعر وضعف تحقيق الإنجاز)، ومكونات الاغتراب عند (سيمان ,Seeman) وهى (فقدان القوة – وفقدان المعنى – وفقدان المعايير – والعزلة – والغربة الذاتية)[١٨] .

٣ – دراسة (تومبكينس ١٩٩٦م ، Tompkins) وموضوعها «تأثير ضغوط العمل وغموض الدور والدعم الاجتماعى على الإعياء المهنى عند العاملين فى المراكز الصحية لرعاية الكبار المحتاجين لفترة علاج طويلة» . التى أجريت على العاملين فى (١٥) مؤسسة صحية فى ولاية ميرلاند بأمريكا . واستهدفت الدراسة الكشف عن كيفية تأثير غموض الدور، والضغوط والدعم الاجتماعى على الإعياء المهنى ، واستخدم مقياس (ماسلاش) لقياس الإنهاء العاطفى ، وتبلد الشعور ، وتحقيق الإنجاز .. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

* إثبات صحة الفرض الذى يقضى بأن غموض الدور فى العمل ، وضغوط العمل، والدعم الاجتماعى له علاقة مباشرة بالإعياء المهنى .

* أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين التعليم والعمر والإعياء المهنى .

وأوصت الدراسة بالتدخل لتقليل الضغوط لهذه الفئة . ويرتكز التدخل على زيادة مستوى التعليم للعاملين وتوظيف كبار السن منهم فى التعامل مع الكبار المحتاجين فترة علاج طويلة لتقليل الإعياء المهنى [١٩] .

٤– دراسة (بويد ١٩٩٦م ، Boyd) وموضوعها «صراع وغموض الدور كمؤشر للإعياء المهنى عند هيئة التمريض والإخصائيين الاجتماعيين العاملين فى التكايا» . وهى دراسة مسحية استخدمت استبانة طبقت على (١٦٢) ممرضًا وممرضة ، (٧٢) إخصائيًا وإخصائية اجتماعيًا يعملون فى مؤسسات وطنية (نزل أو تكايا) ترعى

الفقراء فى ولاية فلوريدا واستهدفت تحليل ما إذا كان غموض وصراع الدور مؤشر للإعياء المهنى . وكان من أهم نتائجها أن هناك علاقة جوهرية بين صراع وغموض الدور ومكونات الإعياء المهنى لكل من هيئة التمريض والإخصائيين الاجتماعيين . ولكنها لا تخدم كمؤشر تنبؤى لحدوثه بل تسهم فيه[٢٠] .

٥ – دراسة (باربر وجواى – ١٩٩٦م ,Barber and Iwai) وموضوعها غموض وصراع الدور كمؤشر للإعياء المهنى عند العاملين مع كبار السن المخرفين . وهى دراسة مسحية استخدمت استبانة طبقت على الإخصائيين الاجتماعيين وهيئة التمريض فى ولاية كلورادو . واستهدفت اختبار تحديد العوامل التى تؤدى إلى الإعياء المهنى . وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة: أن بيئة العمل المتمثلة فى صراع الدور أكثر تأثيراً فى إحداث الإعياء المهنى عن سمات الشخصية (مستوى التعليم ، تقدير الذات) ، وعن كمية الاتصال المباشر بين العاملين وكبار السن ، وعن كمية الدعم الاجتماعى وزملاء العمل . وأوصت الدراسة بالاهتمام بوضع إستراتيجيات تنظيمية تساعد على تخفيف صراع الدور وغموضه فى بيئة العمل[٢١] .

٦ – دراسة (كولينج وموراى – ١٩٩٦م ,Collings & Murray) وموضوعها «مؤشرات ضغوط العمل عند الإخصائيين الاجتماعيين» . دراسة مسحية أجريت فى شمال إنجلترا على عينة قوامها (٢٤٣) إخصائيًا اجتماعيًا يعملون فى مؤسسات رسمية محلية مستخدمة استبانة لقياس مدى إدراك الإخصائيين الاجتماعيين لضغوط العمل والعوامل التى تسهم فى إيجاده. وتوصلت إلى النتائج التالية : الضغوط المتضمنة فى التخطيط لتحقيق أهداف العمل ، عدم الحصول على إجابات لمشاكل محددة للعملاء، وزيادة أعباء العمل ، وعدم الرضا عن نوعية الإشراف فى العمل ، والسمات الشخصية وتوقعات المجتمع غير الواقعية من الإخصائيين الاجتماعيين ، كل ذلك مؤشرات لوجود الإعياء المهنى[٢٢] .

٧ – دراسة (سودرفيلدت – ١٩٩٧م ، Soderfeldt) وهى دراسة مسحية أجريت فى السويد ، وموضوعها «الإعياء المهنى – الإنهاك العاطفى ، تبلد الشعور» . وطبقت على العاملين فى مؤسسات الخدمات الإنسانية . واستخدم مقياس (ماسلاش) لقياس الاحتراق النفسى لدى العاملين فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية وللإجابة

عن تساؤل البحث : ما هو الإعياء (الاحتراق النفسى) وما مسبباته ؟ وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها : ظهور تناقض مع المفهوم الشائع لأعراض الإعياء المهنى المتمثل فى الإجهاد العاطفى وتبلد الشعور على الرغم من تواجدهما كظاهرة ، وأن هناك عدة أسباب تجعل الناس متعبين وسلبيين[٢٣] .

٨ - دراسة (سورايا - ١٩٩٧م ,Soraya) وموضوعها «عوامل الإعياء المهنى عند الإخصائيين الاجتماعيين العاملين فى مجال رعاية الطفولة» ، قد طبقت على (٤٧) إخصائياً اجتماعياً من الجنسين (١١ ذكراً ، ٣٦ أنثى) فى لونج بيش بكاليفورنيا . واستهدفت الدراسة تقدير الإعياء المهنى وعلاقته بالدعم الاجتماعى والعادات الشخصية خارج مكان العمل . وكان من أهم نتائج الدراسة أن معدل الإعياء يتراوح بين الاعتدال والشدة. وأن هناك علاقة بين العادات الشخصية والإعياء المهنى . كما أظهرت النتائج أن الإخصائيين العاملين فى مجال رعاية الطفولة لا يستفيدون من الشبكة الاجتماعية الفعالة للدعم الاجتماعى المتاح لديهم لتقليل الإعياء المهنى[٢٤] .

٩ - دراسة (ليفين - ١٩٩٧م ,Levine) وموضوعها «المساعدة المتصارعة : دور الخدمة الاجتماعية كوسيط لتطبيق خطة خروج المريض من مركز الرعاية الصحيحة» . وقد أجريت الدراسة فى نيويورك على (٣٥٥) إخصائياً اجتماعياً من خلال استبانة بريدية . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية [٢٥] :

- إن اتجاه الإخصائيين الاجتماعيين نحو خطة خروج المريض غير محددة ، ولكنهم أجمعوا على أنها من مهام الإخصائى الاجتماعى فى المستشفى .
- إن الضغط الواقع على الإخصائيين الاجتماعيين من مديرى المستشفى يقلل من قيمة دورهم ومكانتهم بالإضافة إلى تنافس هيئة التمريض معهم فى هذا الدور ، وهذا بدوره يزيد من إعيائهم المهنى .

١٠- دراسة (إيكر - ١٩٩٧م ,Acker) وموضوعها «تأثير المصابين بأمراض عقلية على رضا الإخصائيين الاجتماعيين وإعيائهم المهنى» واستهدفت اختبار العلاقة بين درجة الانشغال مع العملاء والرضا والإعياء لدى الإخصائيين الاجتماعيين الذين يمارسون المهنة فى مؤسسات الصحة العقلية (القسم الخارجى) . واستخدمت

الدراسة ثلاث أدوات : مقياس العمل بصورة عامة ، ومقياس الإعياء المهنى لماسلاش ، ومقياس الانهماك الذى صممه الباحث ، وطبقه الإخصائيون الاجتماعيون المتطوعون فى مدينة نيويورك . وتوصلت الدراسة لنتيجة مؤداها إثبات صحة الفرض الذى يقول : «إن الإخصائيين الاجتماعيين كلما زاد انهماكهم فى عملهم مع العملاء الذين لديهم أمراض عقلية حادة ، فإنهم يمرون بخبرة انهماك عاطفى ، وتبلد شعور. وعدم إثبات صحة الفرض الثانى الذى يقول إن الإخصائيين الاجتماعيين كلما زاد انهماكهم فى عملهم مع العملاء ، فإنهم يمرون بقلة رضا وظيفى [٢٦] .

وأظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفى أو الإعياء المهنى لا يمثل مشكلة بالنسبة للإخصائيين الاجتماعيين الذين يمارسون عملهم فى مؤسسات الصحة العقلية . وعلى الرغم من ذلك افترضت الدراسة أن من يعمل مع هذه الحالات يتأثر سلبياً بنمط العمل وتبلد المشاعر . وأوصى الباحث تبنى المؤسسات لأنظمة الدعم الاجتماعى الذى يقلل من ضغوط العمل ومن ثم الإعياء المهنى .

١١ – دراسة (جودا ـ١٩٩٧م ,Gowda) وموضوعها «العوامل المرتبطة بالإعياء المهنى ونوايا ترك العمل عند مديرى الحالات العاملين مع الكبار» ، واستخدم الباحث استبانة بريدية طبقت على (٢١٨) مدير حالة فى مؤسسات رعاية الكبر فى ولاية أوهايو بأمريكا . واستهدفت الدراسة اختبار درجة تأثير الإعياء المهنى على مديرى الحالات الذى يدفعهم لترك العمل ، والكشف عن كيفية ارتباط كل من العميل ، ومقدم الخدمة ، العوامل التنظيمية مع الإعياء المهنى ، ومن ثم توافر النية لترك العمل [٢٧] .

وأظهرت النتائج أن مديرى الحالات يمرون بخبرات استنزاف عاطفى ، ومستوى متدنٍ لتبلد الشعور ، وحساسية عالية للإنجاز الشخصى ، ومن ثم أصبحت لديهم أقل نية لترك العمل الحالى .

كما أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية مثل : ضغوط العمل ، وفرص الترقى ، والراتب هى أكثر تأثيراً تؤدى إلى الإعياء المهنى من العميل أو مقدم الخدمة .

١٢– دراسة (زونز – ١٩٩٨م ,Zunz) وموضوعها «الإعياء المهنى والعودة للتكيف والعوامل الوقائية لمديرى مؤسسات الخدمات الإنسانية» . وهى دراسة مسحية

استخدمت استبانة بريدية أرسلت إلى (١٨٠) مدير مؤسسة للخدمات الإنسانية فى ولاية نيو هامبشير . واستهدفت اختبار العلاقة بين الإعياء المهنى وكل من : الدعم الاجتماعى ، ومهارات حل المشكلة ، والإحساس بمهام وأهداف المهنة ، والحصول على تقدير الموهبة والمهارة ، والإحساس بالكفاءة الذاتية . وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن الإحساس بمهام وأهداف المهنة ، والحصول على تقدير الموهبة والمهارة ، والإحساس بالكفاءة الذاتية لها علاقة جوهرية دالة بالإعياء المهنى [٢٨] .

من هذه الدراسات يستنبط الباحث محددات الإعياء المهنى . ولقد ساعدت هذه الدراسات فى تحديد مشكلة الدراسة وموضوعها وأهدافها وفرضياتها وتصميم أداة الدراسة . ويود الباحث أن يشير إلى أن هذا الموضوع يدرس لأول مرة فى تخصص الخدمة الاجتماعية فى المملكة العربية السعودية .

الفرض العام :

من المتوقع وجود اختلافات جوهرية ذات دلالات معنوية بين درجة تقديرات الذكور والإناث حول محددات الإعياء المهنى فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية .

الفروض الفرعية :

١ - يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تقدير الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين لدرجة الإعياء المهنى فى محدد نوعية المستفيدين من الخدمة.

٢ - يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تقدير الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين لدرجة الإعياء المهنى فى محدد طبيعة الوظيفة .

٣ - يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تقدير الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين لدرجة الإعياء المهنى فى محدد البيئة التنظيمية للمؤسسة .

٤ - يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تقدير الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين لدرجة الإعياء المهنى فى محدد طبيعة الإشراف .

٥ – يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين تقدير الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين لدرجة الإعياء المهنى فى محدد العلاقات الاجتماعية فى العمل .

مفاهيم الدراسة :

١ – الإعياء المهنى :

تباينت استخدامات الباحثين فى ترجمة المصطلح (Burn out) فى اللغة الإنجليزية . حيث فضل الباحثون فى علم النفس ترجمة المصطلح إلى «الاحتراق النفسى» ، فى حين فضل الباحثون فى الخدمة الاجتماعية ترجمته إلى الإعياء المهنى . ويفضل الباحث استخدام مصطلح الإعياء المهنى لما له مدلول أوضح فى مجال الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية . ويعرف الإعياء المهنى بأنه سوء التكيف الناتج عن ضغوط العمل الحادة (بينس وماسلاش – ١٩٧٨م ، Pines & Maslach ، بينس وكافرى – ١٩٧٨م ، Pines & Kafry ؛ ستريبى – ١٩٨١م ، Streepy ، سافيكى وكولى – ١٩٨٢م ، Sa-vicki & Cooley, ؛ ستيفنز وأونيل – ١٩٨٣م ، Stevens & O'Neil) [٢٩] . فى حين يرى كل من (شارما – ١٩٩٦م Sharma, ، ويسكوبت – ١٩٨٠م Weiscopt,)[٣٠] أن الإعياء المهنى يعنى فقدان الأداء المهنى للاهتمام بمن يستفيد بخدماته . ونتيجة لذلك فإنه يمارس عمله بدون مبالاة أو أهمية ، وفقدان الرغبة فى الابتكار والتجديد .

ويدرك الإعياء المهنى من الاستجابة المحدودة لمتطلبات المهنة المتوقعة . (كوردس ودوجرتى – ١٩٩٣م Cordes and Dougherty,)[٣١] ويفهم عند (روشتون ١٩٨٧م ، Rushton)[٣٢] كآخر مرحلة لضغوط العمل فى حين أن (ماسلاش Maslach١٩٨٢)[٣٣] قد حدد أعراض الإعياء المهنى بأنها الإنهاك العاطفى ، وتبلد المشاعر، وضآلة تحقيق الذات والتى تحدث فى نطاق العمل وتسبب الإعياء فهو استنفاذ الفرد لمصادره الجسمية والنفسية ويعرفه (زاسترو – ١٩٨٤م Zastrow,)[٣٤] بأنه حالة يصبح فيها المهنى الذى كان ملتزماً بمهنته مهملاً وغير جاد نتيجة التوتر المصاحب لظروف بيئة العمل .

ويعرفه (هاريسون – ١٩٨٣م Harrison,)[٣٥] بأنه الإحساس بالغربة . أى وضع مسافة نفسية بين الإخصائى الاجتماعى والعملاء ، وما يترتب على ذلك من تغيير

الإخصائى الاجتماعى لعمله ووظيفته بمعدلات سريعة نسبياً ، بالإضافة إلى تعرضه للتوتر المستمر (عبد العال – ١٩٨٥م : ص ٢٠٨) [٣٦] .

على حين يرى (راتيف – ١٩٨٨م ,Rattiff)[٣٧] أن الإعياء المهنى عبارة عن خبرات نفسية داخلية للممارس المهنى فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية .

ويرى (زاسترو – ١٩٩٥م ,Zastrow)[٣٨] إن الإعياء المهنى حالة عقلية ترتبط بمجموعة منظمة من الأعراض التى تبين قلق وانزعاج الشخص المهنى عاطفياً ونفسياً وعضوياً ، وشعوره بعدم القدرة على المساعدة ، ويأسه وفقدان حماسه لعمله ولحياته على وجه العموم .

من ذلك يستنبط الباحث أن الإعياء المهنى هو حالة عقلية وخبرات نفسية داخلية تعبر عن إنهاك عاطفى وتبلد شعور وعدم القدرة على تحقيق ذات الممارس المهنى الذى يفقده حماسه واهتمامه بمن يقدم لهم الخدمات ، وذلك ناتج عن ضغوط العمل ، ونوعية المستفيدين من الخدمة وطبيعة الوظيفة، والبنية التنظيمية للمؤسسة، وطبيعة الإشراف والعلاقات الاجتماعية فى العمل .

٢ – مؤسسات الرعاية الاجتماعية :

تلعب الإدارة فى الخدمة الاجتماعية دوراً هاماً فى تنفيذ برامج الخدمات الاجتماعية فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية ، حيث إن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنهض بتحقيق أهدافها ما لم يكن هناك إدارة رشيدة واعية تعمل على قيادة الجهود الجماعية فى كل المؤسسة ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف من خلال ممارسة العمليات الإدارية الرئيسة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . والمؤسسة الاجتماعية هى نسق اجتماعى له بناء ووظيفة يتفاعل مع البيئة المحيطة به بصورة متبادلة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق أهداف محددة للنسق والبيئة .

والوظيفة الأساسية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية تكمن فى تحويل السياسات الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية ملموسة لإشباع احتياجات الناس ، والمؤسسات من تلك النوع مشرع لها من قبل المجتمع بأداء هذه الوظيفة . ومؤسسات الرعاية الاجتماعية تشمل التى تقدم خدمات مباشرة وغير مباشرة ومتنوعة للناس فى مجالات

الرعاية الاجتماعية المختلفة كالتأهيل الاجتماعى (المعوقين، انحراف الأحداث، كبار السن ، ذوى الحالات الخاصة ، الأيتام ، اللقطاء ، الأسرة والطفولة ، الشباب ، التسول) ، والضمان الاجتماعى ، وشؤون العمل والمتقاعدين ، والتأمينات الاجتماعية ، وشؤون المساجين ، والرعاية الصحية (المستشفيات العامة ، مستشفيات الصحة النفسية ، ومستشفيات الأمل الخاصة بالمخدرات) ، والتعليم بمستوياته المختلفة (التعليم العام ، التعليم الجامعى ، التعليم العالى) ، ورعاية الشباب ، والإسكان وقضاياه .

وفى هذه الدراسة فإن مؤسسات الرعاية الاجتماعية تشمل فقط التأهيل الاجتماعى ، والمستشفيات العامة ، والتعليم العام للذكور والإناث .

أدبيات الدراسة :

لقد عرف الإعياء المهنى بطرق عديدة ومتنوعة . وأول من استخدم هذا المصطلح (فريدنبرجر – ١٩٧٤م ,Freudenperger)[٣٩] مستفيداً من تعريف القاموس لمصطلح Burn Out بأنه إنهاك وإرهاق أو استنزاف للفرد ومن ثم الحاجة إلى الطاقة والقوة والموارد . وفى هذا الإطار تظهر علامات فسيولوجية وسلوكية للإعياء المهنى . وتتمثل هذه العلامات من الناحية الفسيولوجية فى الشعور بالاستنزاف للطاقة وعدم المقدرة على الحركة ، والمعاناة من الصداع المستمر الذى يؤدى لاضطراب النوم وضيق التنفس . أما العلامات السلوكية فهى تتضمن سرعة الغضب ، والصلابة ، والعناد ، وعدم المرونة ، واتجاهات سلبية نحو النفس والآخرين والاكتئاب .

ولقد حدد (ماسلاش وجاكسون – ١٩٨٦م ,Maslach and Jackson)[٤٠] ثلاثة أبعاد للإعياء المهنى وهى «الإنهاك العاطفى ، وتبلد الشعور ، وتدنى مستوى تحقيق الإنجاز» ولهذا فإن الإعياء المهنى فى الأدبيات يفهم من زوايا عديدة هذا وقد راجع (بيرلمان وهارتمان – ١٩٨٢م ,Perlman & Hartman)[٤١] ٤٨ مقالاً عن الإعياء المهنى نشرت فى الفترة من ١٩٧٤م حتى ١٩٨١م ، ووجدا أن أغلبية هذه المقالات تغطى الأبعاد التى حددها ماسلاش . ومن ثم تدرك المكونات الثلاثة للإعياء المهنى على أنها أساسيات فى أدبيات الإعياء المهنى .

ويوصف المكون الأول وهو الإنهاك العاطفى بأنه شعور بالاستنزاف العاطفى المتواصل والمستمر فى محيط العمل . وأظهرت كثير من الدراسات أن الإنهاك العاطفى يشترك مع الإنهاك (الفسيولوجى) ويؤدى إلى ضغوط العمل ، وهو ما ذكره كل من : (بينس وكافرى – ١٩٧٨م ,Pines & Kafry ، باتريك – ١٩٨١م ,Patrick ؛ ماسلاش وجاكسون – ١٩٨٦م ,Maslach & Jackson ؛ سافيكى وكولى – ١٩٨٢م ,Savicki and Cooley، والاس وبرينكرهوف – ١٩٩١م ,Wallace and Brinkerhoff)[٤٢] .

ويمكن تمييز تبلد الشعور بأنه «اتجاه سلبى وساخر نحو العملاء ، وفقدان المشاعر والاهتمام بالعملاء ، وتنميط العملاء . واللامبالاة ، وهذا ما ركز عليه كل من : (Pines and Maslach, 1978 ; Patrick, 1979 ; Maslach & Jackson, 1986 ; Streepy, 1981 ; Perlman & Hartman, 1982 ; Wallace and Brinkshoff, 1991)[٤٣] .

أما تدنى تحقيق الإنجاز فإنه يرجع إلى نقص الشعور بالكفاءة وتحقيق النجاح فى العمل، وقلة الإحساس بالإنجاز الشخصى الذى يعتبر علامة للإعياء المهنى .ويعرّف من خلال التقييم السلبى ، والاتجاه السلبى نحو النفس أنه (إحساس بالفشل وضآلة القيمة الشخصية ، وضعف إنتاجية العمل ، والشعور بعدم القدرة على أداء العمل بكفاءة ، وهو ما شرح عند كل من : (باتريك – ١٩٧٩م Patrick ، ماسلاش وجاكسون – ١٩٨٦م ,Maslach & Jackson ، بينس وماسلاش – ١٩٧٨م ,Pines & Maslach ، ستريبى – ١٩٨١م ,Streepy ، بارلمان وهارتمان – ١٩٨٢م ,Perlman & Hartman ؛ والاس وبرينكرهوف – ١٩٩١م ,Wallace & Brinkerhoff) [٤٤] .

ولقد عرض (روس – ١٩٩٣م ,Ross) ضغوط العمل المؤدية للإعياء المهنى لدى الإخصائيين الاجتماعيين العاملين فى مجالاتها المختلفة على النحو التالى[٤٥] :

١ – عدم وضوح أو تحديد نطاق العمل بين الأعضاء العاملين بالمؤسسات الاجتماعية .

٢ – ضغوط الوقت ، وزيادة أعباء العمل .

٣ – غموض الدور ، وتصارع الأدوار .

٤ – عدم القدرة على التأثير فى سياسة المؤسسات الاجتماعية، وعملية اتخاذ القرارات داخلها.

٥ – ضآلة الراتب والترقية ، والوضع الاجتماعى .

٦ – نقص دعم الإشراف للممارسين ، وتناقص المساندة من قبل زملاء العمل .

٧ – الصراع مع زملاء العمل ، والرؤساء .

٨ – بيئة عمل غير سارة وغير آمنة .

٩ – إجراءات وضوابط بيروقراطية .

١٠ – نقص الاستقلالية ، والحاجة إلى الإذعان للسلطات العليا .

١١ – محدودية الفرص للتغيير والتنويع .

١٢ – ضعف التغذية العكسية (مردود الأداء) .

وذكر (دالى – Daley) بأن حالة الإعياء المهنى عند الإخصائى الاجتماعى تنتج عند تحمله الزائد لأعباء العمل التى تفوق طاقاته وقدراته . وينعكس ذلك فى شكل رد فعل للتوتر المصاحب للعمل . ومن مظاهره ، وضع الإخصائى الاجتماعى لفواصل حادة بين الحياة الشخصية والحياة المهنية ، بالإضافة إلى بعد الإخصائى الاجتماعى جسدياً عن عملائه، وتقليل فترة التعامل معهم ، ونظرته لهم كحالات لا كأفراد (٤٦) .

وعلى ذلك فإن من أهم أسباب الإعياء المهنى عند (دالى – Daley) عدم تمكن الإخصائى الاجتماعى من تحقيق بعض أهدافه الهامة فيتولد له إحساس بالإحباط ، ووجود ظروف عمل غير ملائمة ومشجعة . حيث يصبح الإخصائى الاجتماعى مطالباً بالتوفيق بين تعليمات أو متطلبات متعارضة مع بعضها ، وعدم الوضوح الكافى للدور المهنى الذى يقوم به ، وبالتالى فإن الإعياء المهنى بصورة عامة ينتج عن عدم حصول الإخصائى الاجتماعى على الإشباع من جراء ممارسته لعمله (عبد العال ، ١٩٨٥م : ص ٢٠٩) (٤٧) .

وبمراجعة ما كتب (باربر وجواى – ١٩٩٦م ,Barber & Iwai) عن الإعياء المهنى أو المشكلات المترتبة عليه فى العمل وجد أن المتغيرات التنظيمية لها تأثير مباشر على العاملين فى المؤسسات . ومنها: الأعباء الزائدة فى العمل ، ونقص الاستقلالية فى اتخاذ القرار، وضآلة الرواتب والحوافز ، ونوعية طبيعة العمل ، وتأثير بيئة العمل (٤٨) . ويمكن أن يستخلص الباحث من خلال العرض السابق الأبعاد المؤثرة على الإعياء المهنى لدى العاملين فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية فى الشكل التالى :

نوعية المستفيدين من الخدمة

- الضيق نتيجة نوعيات بعض المستفيدين (العملاء) .
- إخفاء العملاء للأسباب الحقيقية لمشاكلهم .
- صعوبة التفاهم مع المستفيدين .

طبيعة الوظيفة

- تشعب المسؤوليات وزيادة أعباء العمل .
- ضآلة فرص النمو المهنى ، وقصر المسار الوظيفى .
- الغبن لتفاوت تقدير المهنة مع المهن الأخرى .

البيئة التنظيمية (المؤسسة)

- الإرهاق للتكليف بأعباء إدارية .
- عدم كفاية الخدمات لإشباع حاجات العملاء .
- افتقار المؤسسة لوسائل التسجيل الوثائقى .

طبيعة الإشراف

- غياب سياسة معلنة للإشراف والتوجيه .
- استبدادية العلاقات الإشرافية .
- افتقار تقويم الأداء للموضوعية .

العلاقات الاجتماعية فى العمل

- صعوبة التكيف مع زملاء المهنة .
- افتقار روح التعاون مع الإداريين .
- ندرة فرص الحوار والتفاعل فى الاجتماعات .

← الإعياء المهنى للإخصائيين الاجتماعيين

المصدر : الباحث

الإجراءات المنهجية :

- نوع الدراسة :

تنتمى هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية ، حيث إن الدراسات الوصفية تتمشى مع طبيعة هذه الدراسة التى تهدف إلى عرض خصائص وسمات ظاهرة معينة أو موقف عليه صفة التحديد ، كما أنها تعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها (بابى -١٩٩٨م ,Babbie) ، إضافة إلى أنها تحاول حصر العوامل المؤثرة على الإعياء المهنى للإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيات لفهم أبعادها (٤٩) .

- منهج الدراسة :

استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعى عن طريق العينة . وهذا المنهج أنسب المناهج لهذه الدراسة باعتباره من المناهج المناسبة للدراسات الوصفية ؛ لأن من أهدافه توفير المعلومات والبيانات التى يمكن توظيفها من أجل فهم ظاهرة الشيخوخة وحالة كبار السن المتقاعدين والضغوط الاجتماعية التى يمكن أن تؤدى إلى عدم تكيفهم . وقد جاءت الاستعانة بهذا المنهج للأسباب التالية :

١ - إن المسح الاجتماعى طريقة لدراسة ومعرفة الحقائق المرتبطة بقضايا المجتمع المتنوعة ومؤسساته والتى تهمنا فى هذه الدراسة والمتصلة بمعرفة التغير فى الأدوار ومدى رضا المسن عن الأوضاع الجديدة بعد التقاعد ، وتأثير بعض الخصائص الشخصية على مدى تكيفه فى أوضاعه الراهنة ، هذا كله فى النهاية يفيد فى وضع توصيات تساعد المسن المتقاعد على قبول واقعه والتكيف معه .

٢ - تكشف هذه الطريقة عن مشاكل لم تحل من قبل حيث يسهم المسح الاجتماعى فى جمع مقادير هائلة من البيانات تساعد فى حل العديد من المشكلات .

٣ - تسمح هذه الطريقة المنهجية باستخدام الأدوات الملائمة للإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة ، بالإضافة إلى أنها تفيد فى حصر مفردات مجتمع الدراسة مما يعطى أكثر مصداقية فى العينة المختارة .

– **أداة الدراسة :**

قام الباحث بعملية مسح مكتبى للعديد من الدراسات والبحوث والكتب التى تناولت الإعياء المهنى باللغتين العربية والإنجليزية . وقد تم تكوين بعض الأفكار حول موضوع الدراسة ، والمتغيرات التى يمكن أن تشملها الدراسة ، وبعد نضوج تلك الأفكار تمت صياغتها على شكل عبارات تحت خمسة محددات رئيسة للإعياء المهنى عند الإخصائيين الاجتماعيين (ذكوراً ، وإناثاً) وهى [نوعية المستفيدين من الخدمات ، طبيعة الوظيفة ، البيئة التنظيمية للمؤسسة ، طبيعة الإشراف ، العلاقات الاجتماعية فى العمل] . وبالتالى اشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات المتنوعة والمحتوية على ما يلى :

الجزء الأول :

يحتوى على المعلومات الأولية وتشمل (نوعية الإخصائيين –الجنس– ، نوعية العمل ، الجنسية ، النشأة الاجتماعية ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المستوى التعليمى ، حالة الإعالة ، مستوى الخبرة ، مستوى الدخل ، ومستوى الأداء) .

الجزء الثانى :

يركز على البيانات والعبارات التى تتصل بمحددات الإعياء المهنى وتشمل :

١ – نوعية المستفيدين (انظر الجدول ج –١) .

٢ – طبيعة الوظيفة (انظر الجدول ج –٢) .

٣ – البيئة التنظيمية للمؤسسة (انظر الجدول ج –٣) .

٤ – طبيعة الإشراف (انظر الجدول ج –٤) .

٥ – العلاقات الاجتماعية فى العمل (انظر الجدول ج –٥) .

وقد تم ربط هذه المتغيرات بمتغير الجنس لإدراك وتحديد الاختلافات الجوهرية بين درجات تقديرهما حول هذه المحددات فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية .

- **اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :**

قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة وذلك بعرضها على ثلاثة عشر من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى مجال السلوك التنظيمى والخدمة الاجتماعية فى جامعة الملك سعود للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة ، والتأكد من شمولية المعلومات التى تغطى أهداف الدراسة وموضوعها . وقد وردت بعض الملاحظات التى أخذت بعين الاعتبار ومن ثم تم إجراء التعديلات المناسبة .

أما من حيث **ثبات** أداة الدراسة فقد تم حساب معامل الثبات وبطريقة إعادة الاختبار على عينة صغيرة قوامها (٢٠ مفردة) عشر من الذكور وعشر من الإناث ، الذين لم يكونوا ضمن العينة العشوائية للدراسة ، وقد تم اختيارهم بشكل عشوائى ويلغت المدة بين التطبيقين أسبوعين ، ثم حسب معامل الارتباط بين القياسين ، وكانت قيمة معامل الثبات (٠,٨٨) وهذه نسبة عالية يعتمد عليها .

مجالات الدراسة :

١ - المجال البشرى :

المجال البشرى لعينة الدراسة من الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين فى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ووزارة الصحة والمرشدين الطلابيين والمرشدات الطلابيات فى كل من ثلاث مدن رئيسية فى المملكة العربية السعودية هى : (الرياض ، جدة ، الدمام) ، وقد اختار الباحث هذه المدن لكبرها ولكثرة عدد الإخصائيين العاملين بها ولتمثيلها مناطق المملكة الرئيسية .

٢ - المجال المكانى

انحصر المجال المكانى لعينة الدراسة فى المدن الثلاث المذكورة وفى أربعة قطاعات حكومية تشمل : وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، وزارة الصحة ، وزارة المعارف ، والرئاسة العامة لتعليم البنات .

٣ – المجال الزمنى :

استغرقت فترة توزيع وجمع البيانات حوالى أربعة أشهر تقريباً ابتداء من ١٥ شوال ١٤١٨ وحتى ١٤١٩/١/١٠هـ .

حجم العينة :

ويوضحه الجدول التالى :

الجدول رقم (أ-١) : حجم العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة

	عدد الذكور	عدد الإناث	الإجمالى
مجتمع الدراسة	١١٣١	٨١٠	١٩٤١
الموزع	٣٥٠	٢٥٠	٦٠٠
العائد	٢٣٨	١٢٥	٣٦٣
الصحيح	٢٣٠	١٢٠	٣٥٠

عينة الدراسة :

تم حصر العاملين من الإخصائيين الاجتماعيين فى المؤسسات الاجتماعية المتمثلة فى القطاع الصحى والتعليمى (بما فيها الرئاسة العامة لتعليم البنات) والاجتماعى فى ثلاث مدن رئيسية بالمملكة وهى (الرياض ، والدمام ، وجدة) . ولقد بلغ إجمالى مجتمع الدراسة «إطار المعاينة» ١٩٤١ مفردة (منها ١٣٣١ من الذكور ، ٨١٠ من الإناث) . ثم سحبت عينة عشوائية قوامها (٦٠٠) مفردة وهى تمثل (٣٠٪) من مجتمع الدراسة . ولقد كانت الاستبانات الصحيحة المستوفاة التى تم جمعها من مفردات العينة (٣٥٠) استبانة (٢٣٠ من الذكور + ١٢٠ من الإناث) . كما هو موضح بالجدول أعلاه .

أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية :

تم استخدام الحاسب الآلى لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS) حيث قام الباحث باستخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات

الأولية للتعرف على خصائص خلفية عينة الدراسة ، كما قام الباحث بالعديد من العمليات الإحصائية كاستخراج مقاييس النزعة المركزية والتشتت (المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعيارى) واستخدام الجداول المتقاطعة ، إيجاد الترتيبات ودرجة الأهمية والأولية لعناصر ومكونات المتغيرات الأساسية فى ضوء المتوسطات الحسابية، إيجاد معامل الارتباط لتحديد نوعية العلاقة بين المتغيرات الأساسية ، إجراء تحليل التباين "ANOVA" بين المتوسطات، كما تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية الهامة مثل (F) لقياس معنوية الفروق بين تقديرات فئات العينة لإثبات مدى صحة فروض الدراسة .

التحليل الإحصائى لنتائج الدراسة

أولاً - خصائص عينة الدراسة :

تضمنت الدراسة الحالية أحد عشر متغيراً يصف خصائص عينة الدراسة ، وبالنظر إلى الجدول (أ-٢) يلاحظ أن نسبة (٧١ , ٦٥٪) من مفردات العينة هم من الذكور ، فى حين تبلغ نسبة الإناث (٢٩ , ٣٤٪) . من ناحية أخرى فقد أظهرت البيانات الموجودة فى نفس الجدول أن الغالبية العظمى لمفردات عينة الدراسة وبنسبة (٧٢,٥٧٪) تتركز فى المؤسسات كبيرة الحجم التى يزيد العاملون بها على المائة ، يليهم الذين يعملون فى مؤسسات صغيرة الحجم ونسبتهم (١٦٪) أى التى يقل العاملون بها عن (٥٠) ، وأخيراً أولئك الذين يعملون فى مؤسسات متوسطة الحجم وبنسبة (١١,٤٣٪) أى التى يتراوح العاملون بها من (٥٠-١٠٠) . كما أن الغالبية العظمى لمفردات عينة الدراسة وبنسبة (٤١,١٤٪) يقومون بأعمال مهنية ، يليهم الذين يقومون بأعمال إدارية ونسبتهم (٣٥,٤٣٪) ، يليهم الذين يقومون بأعمال كتابية ونسبتهم (٢٣,٤٣٪) . وبالنظر إلى جنسية العاملين فى مجال الرعاية الاجتماعية بالملكة نجد أن الغالبية العظمى لمفردات عينة الدراسة هم السعوديون ونسبتهم (٩١,٤٣٪) ، على حين أن غير السعوديين نسبتهم (٨,٥٧٪) .

الجدول رقم (أ - ٢)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	ك	٪
الجنس :		
- ذكر	٢٣٠	٦٥,٧١
- أنثى	١٢٠	٣٤,٢٩
حجم المؤسسة التى تعمل بها :		
- أقل من ٥٠	٥٦	١٦
- من ٥٠ - ١٠٠	٤٠	١١,٤٣
- من ١٠٠ فأكثر	٢٥٤	٧٢,٥٧
نوعية العمل الذى تقوم به :		
- كتابية	٨٢	٢٣,٤٣
- مهنية	١٤٤	٤١,١٤
- إدارية	٢٢	٣٥,٤٣
الجنسية :		
- سعودى	٣٢٠	٩١,٤٣
- غير سعودى	٣٠	٨,٥٧
النشأة الاجتماعية :		
- بدوى	٣٠	٨,٥٧
- فردى	٤٤	١٢,٥٧
- حضرى	٢٧٦	٧٨,٨٦
الحالة الاجتماعية :		
- أعزب	١١٨	٣٣,٧١
- متزوج	٣٢٠	٦٢,٨٥
- أرمل	٢	٠,٥٧
- مطلب	١٠	٢,٨٦
عدد الأفراد الذين تعولهم :		
- أقل من ٥	٢٦٦	٧٦
- من ٥ - ٩	٦٨	١٩,٤٣
- من ١٠فأكثر	١٦	٤,٥٧

تابع - الجدول

المتغيرات	ك	٪
المستوى التعليمي :		
- ثانوي	١٠	٢,٨٦
- دبلوم متوسط	١٦	٤,٥٧
- بكالوريوس	٢٨٦	٨٧,٧١
- دراسا عليا	٣٨	١٠,٨٦
فئات العمل :		
- قل من ٢٥	٥٠	١٤,٢٩
- ٢٥ – ٣٥	٢٣٤	٦٦,٦
- ٣٥ فأكثر	٦٦	١٨,٨٦
الخبرة الوظيفية بالسنوات :		
- أقل من ٤	١٤٠	٤٠
- ٤ – ٨	٨٤	٢٤
- ٨ فأكثر	١٨٦	٣٦
الدخل بآلاف الريالات :		
- أقل من ٤	٧٨	٢٢,٢٩
- ٤ – ٨	١٨٠	٥١,٤٣
- ٨ – ١٢	٨٢	٢٣,٤٣
- ١٢ فأكثر	١٠	٢,٨٦
تقدير الأداء :		
- ضعيف	٢٠	٥,٧١
- مقبول	٥٤	١٥,٤٣
- جيد	٧٠	٢٠
- جيد جداً	١٠٢	٢٩,١٤
- ممتاز	١٠٤	٢٩,٧١

وفيما يختص بالنشأة الاجتماعية لأفراد العينة يلاحظ من نفس الجدول أن الغالبية العظمى (٧٨,٨٦٪) حضريون ، بينما يمثل القرويون (١٢,٥٧٪) ، أما البدو فيمثلون (٨,٥٧٪) . وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية لمفردات عينة الدراسة يتضح أن الغالبية العظمى من المتزوجين بنسبة (٦٢,٨٥٪) ، ثم العزاب بنسبة (٣٣,٧١٪) ، يليهم المطلقون والأرامل بنسبة ضئيلة وهى (٣,٤٣٪) . كما أن الغالبية العظمى لمفردات عينة الدراسة يعولون أقل من خمسة أفراد ونسبتهم (٧٦٪) ، يليهم الذين يعولون عدداً يتراوح بين (٥-٩) ونسبتهم (١٩,٤٣٪) ، فى حين كانت نسبة الذين يعولون عشرة أفراد فأكثر (٤,٥٧٪) . أما ما يختص بالمستوى التعليمى لأفراد عينة الدراسة فيلاحظ أن الغالبية العظمى من حاملى البكالوريوس بنسبة (٨١,٧١٪) ، يليهم من يحملون مؤهلات أعلى من البكالوريوس ونسبتهم (١٠,٨٦٪) ، يليهم حاملو شهادة الدبلوم المتوسط ونسبتهم (٤,٥٧٪) ، وأخيراً الحاصلون على الشهادة الثانوية ونسبتهم (٢,٨٦٪) . وفيما يتعلق بأعمار أفراد العينة يلاحظ أن الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٥) سنة إلى أقل من (٣٥) سنة يمثلون الغالبية العظمى ونسبتهم (٦٦,٨٦٪) ، يليهم الذين تزيد أعمارهم عن (٣٥) سنة بنسبة (١٨,٨٦٪) ، وأخيراً الذين تقل أعمارهم عن (٢٥) سنة ونسبتهم (١٤,٢٩٪) . وفيما يتصل بمدة خدمة أفراد العينة فى وظائفهم الحالية ، فكما تبين من الجدول (أ-٢) أن الغالبية العظمى من الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين تقل خبرتهم عن ٤ سنوات وكانت نسبتهم (٤٠٪) ، يليهم من تتجاوز خبرتهم (٨) سنوات فأكثر بنسبة (٣٦٪) ، وأخيراً من تتراوح خبرتهم بين (٤-٨ سنوات) ونسبتهم (٢٤٪) . كما أن الغالبية العظمى لمفردات عينة الدراسة ونسبتهم (٥١,٤٣٪) تتراوح دخولهم بين (٤-٨ آلاف ريال) ، يليهم من تتراوح دخولهم بين (٨-١٢ ألف ريال) ونسبتهم (٢٣,٤٣٪) ، يليهم من تقل دخولهم عن أربعة آلاف ريال ونسبتهم (٢٢,٢٩٪) ، وأخيراً من تزيد دخولهم على أكثر من (١٢,٠٠٠) ريال ونسبتهم (٢,٨٦٪) . وأخيراً فيما يتعلق بمستوى الأداء لأفراد عينة الدراسة فيتضح من نفس الجدول أن أعلى نسبة وهى (٢٩,٧١٪) من عينة الدراسة حاصلة على تقدير أداء ممتاز ، يليهم الحاصلون على تقدير أداء جيد جداً ونسبتهم (٢٩,١٤٪) ، يليهم الحاصلون على تقدير أداء جيد ونسبتهم (٢٠٪) ، يليهم الحاصلون على تقدير أداء مقبول ونسبتهم (١٥,٤٣٪) ، وأخيراً الحاصلون على تقدير أداء ضعيف ونسبتهم (٥,٧١٪) .

الجدول رقم (ب - ١)

النتائج الإحصائية الإجمالية لمحددات الإعياد المهنى بين الإخصائيين الاجتماعيين

الجنس أو النوع	المتوسطات			انحراف	التباين		الارتباطات			الأهمية			الترتيب
الإعياد المهنى	ذكور ٢٣٠	إناث ١٢٠	عام ٣٥٠	معيارى	قيمة ف	احتمال ف	ر	احتمال ر	ر٢	بالغة ٢-٣	عالية ١-٢	متواضعة ٠-١	
نوعية المستفيدين من الخدمة	١ ٣٢	١ ٢٤	١ ٣٦	. ٦٣	٢ ٣٦	. ١٢	. . ٠٧	. ١٤	. ١٠		x		٤
طبيعة الوظيفة	١ ٥٦	١ ٤٩	١ ٥٤	. ٥٧	١ ١٢	. ٢٩	. ٠٥-	. ٣٢	. ١٣		x		٢
البيئة التنظيمية للمؤسسة	١ ٤٩	١ ٥٢	١ ٥٠	. ٥٤	٢٤ ٥**	. . ٠٨	. . ٠٦-	. . ٢٣	. . ٢٨		x		٣
طبيعة الإشراف	٢ ٣٤	٢ ٣٣	٢ ٣٣	. ٦٥	٨١ ٤**	. . ٠٩	. . ٠٦-	. ٢٣	. ٢٢		x		١
العلاقات الاجتماعية فى العمل	١ ٣٢	١ ٠٢	١ ٢٠	. . ٧٤	٢٠ ٥١*	. . ٠١	. ١٩٠	. ١٠-	. ٢٠		x		٥

* Significant at 0.05 Level.
** Significant at 0.10 Level.

الجدول رقم (جـ - ١)

النتائج الإحصائية التفصيلية لمحددات الإعياد المهنى (نوعية المستفيدين من الخدمة المقدمة)

الجنس أو النوع	المتوسطات			انحراف	التباين		الأهمية			الترتيب
نوعية المستفيدين من الخدمة المقدمة	ذكور ٢٣٠	إناث ١٢٠	عام ٣٥٠	معياري	قيمة ف	احتمال ف	بالغة ٢-٣	عالية ١-٢	متواضعة ٠-١	
الاكتئاب من كثرة شكاوى المستفيدين من الخدمات .	١,١٧	١,٣٦	١,٢٤	١,٠١	٣,٠٢**	٠,٠٨		×		٧
الضيق نتيجة نوعية مشاكل العملاء.	١,٢٦	١,٥٢	١,٣٥	٠,٩٥	٥,٩٥٢*	٠,٠٣		×		٥
الضجر من كثرة حديث العملاء .	٠,٨٣	١,١٥	١,٠٣	٠,٩٠	٤,٨٢*	٠,٠٣		×		٨
الضيق لصعوبة التفاهم مع المستفيدين .	١,٢٤	١,٤٢	١,٣٠	٠,٩٧	٢,٧١**	٠,١٠		×		٦
الضيق لتواكل المستفيدين من الخدمات .	١,٥٠	١,٦٥	١,٥٥	٠,٩٢	٢,٣٦	٠,١٢		×		٢
صعوبة تجاوب مستفيدى الخدمات أثناء العمليات المهنية .	١,٤٢	١,٤٣	١,٤٢	٠,٨٢	٠,٠٣	٠,٨٥		×		٤
إخفاء المستفيدين للأسباب الحقيقية لمشكلاتهم .	١,٥٩	١,٥٥	١,٥٨	٠,٨٧	٠,١٨	٠,٦٧		×		١
تلاعب المستفيدين من أجل الاستفادة من خدمات المؤسسة .	١,٥٢	١,٣٨	١,٤٧	٠,٨١	٢,١٦	٠,١٤		×		٣

*Significant at 0.05 Level

**Significant at 0.10 Level

الجدول رقم (ب - ٢)

مصفوفة الارتباط بين محددات الإعياء المهنى

محددات الإعياد المهنى	المتوسط	الانحراف المعياري	الارتباطات				
			نوعية المستفيدين	نوعية الوظيفة	البيئة التنظيمية	طبيعة الإشراف	العلاقات الاجتماعية
نوعية المستفيد من الخدمة .	١,٣٦	٠,٦٣	١,٠٠	٠,٧٣	٠,٦٦	٠,٤٥	٠,٥٣
طبيعة الوظيفة .	١,٥٤	٠,٥٧		١,٠٠	٠,٧٧	٠,٦٠	٠,٥٩
البيئة التنظيمية للمؤسسة .	١,٥٠	٠,٥٤			١,٠٠	٠,٦٥	٠,٧٢
طبيعة الإشراف .	٢,٣٣	٠,٦٥				١,٠٠	٠,٦٣
العلاقات الاجتماعية فى العمل .	١,٢٠	٠,٧٤					١,٠٠

ثانياً - تحليل النتائج إحصائياً :

بعد استعراض خصائص عينة الدراسة والتعرف على خلفية أفرادها للتأكد من مدى الاعتماد على تقديراتهم المختلفة ، يمكن تناول النتائج التى تم الحصول عليها ميدانياً بالمناقشة والتحليل . وفى ضوء الإطار النظرى وأهداف الدراسة السالفة الذكر يمكن التقليل من حدة الإعياء المهنى للإخصائيين الاجتماعيين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية المختلفة ، من خلال تحسين ظروف العمل ، وتقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية فى العمل ، وتنمية أنماط القيادة والإشراف ، وتهيئة المناخ التنظيمى الملائم للممارسة المهنية السليمة ، وتحسين العلاقات مع جمهور المستفيدين من خدمات الرعاية الاجتماعية . ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحديد أهمية تأثير هذه المتغيرات التى تحد من فاعلية الإخصائيين الاجتماعيين .

وبناء على ذلك يمكن عرض وتحليل ومناقشة نتائج الإعياء المهنى للدراسة الناتجة من المكونات التالية:

أ) نوعية المستفيدين من الخدمة :

أوضحت نتائج التحليل الإحصائية الإجمالى الموجود فى الجدول رقم (ب-١) أن نوعية المستفيدين أظهرت أهمية عالية حيث تتراوح قيمتها بين (١-٢) وذلك بمتوسط

عام قدره (٣٦ر١) ، كما يتبين أن متوسط الإعياء الناتج من نوعية المستفيدين لدى النساء أعلى منه للرجال فقد بلغ متوسطهما (٤٣ر١ ، ٣٣ر١) على التوالى . كما تؤكد النتائج الإحصائية التفصيلية فى الجدول رقم (ج-١) هذه الأهمية العالية ، حيث كانت جميع المتوسطات الخاصة بنوعية المستفيدين عالية ، وإن كان فى مقدمة هذه المكونات: إخفاء المستفيدين للأسباب الحقيقية لمشكلاتهم ، والضيق لتواكل المستفيدين من الخدمات ، وتلاعبهم من أجل الاستفادة من خدمات المؤسسة . فقد بلغت متوسطات كل منها (٥٨ر١ ، ٥٥ر١ ، ٤٧ر١) على التوالى . فى حين جاء فى نهاية هذه الأهمية العالية : الاكتئاب من كثرة شكاوى المستفيدين ، والضجر من كثرة حديث العملاء ، والتى كان متوسط كل منهما (٢٤ر١ ، ٠٣ر١) بنفس الترتيب .

وتدل النتائج الإحصائية فى الجدول رقم (ب-٢) أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين الإعياء الناتج من نوعية المستفيدين والإعياء الناتج عن طبيعة الوظيفة والبيئة التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٧٣ر٠ ، ٦٦ر٠) على التوالى ، فى حين كان معامل الارتباط طردياً معتدلاً مع الإعياء الناتج عن طبيعة الإشراف والعلاقات الاجتماعية ، فقد كان معامل الارتباط لهما (٤٥ر٠ ، ٥٣ر٠) بنفس الترتيب .

وباستخدام اختبار (ف) فى الجدول رقم (ج-١) يتبين أن هناك فروقاً جوهرية بين أفراد عينة الإخصائيين من الذكور والإناث حول الضيق نتيجة نوعية مشاكل العملاء ، والضجر من كثرة حديث العملاء، وذلك بمستوى معنوية (٠٥ر٠) ، كما كان هناك اختلاف جوهرى أيضاً بين الذكور والإناث حول الاكتئاب من كثرة شكاوى المستفيدين من الخدمات والضيق لصعوبة التفاهم مع المستفيدين ، وذلك بمستوى معنوية (١٠ر٠) ، وعلى العكس من ذلك فقد كان هناك اتفاق تام بين الذكور والإناث بالعينة حول مكونات الإعياء الناتج من نوعية المستفيدين خاصة بالنسبة لضيق تواكل المستفيدين ، وصعوبة تجاوبهم أثناء العمليات المهنية ، وإخفائهم للأسباب الحقيقية لمشكلاتهم ، وتلاعبهم من أجل الاستفادة من خدمات المؤسسة .

(ب) طبيعة الوظيفة :

وتشير النتائج الإحصائية الإجمالية فى الجدول رقم (ب-١) إلى أن طبيعة وخصائص وظيفة الإخصائى الاجتماعى كانت ذات أهمية عالية وبترتيب متقدم حيث كان متوسطها العام (٥٤ر١) ، وتوضح أيضاً النتائج أن الإعياء المهنى الناتج عن

طبيعة الوظيفة لدى الذكور كان عالياً بالمقارنة بالنساء فقد كان متوسطهم (١٫٥٦ ، ١٫٤٩) بنفس الترتيب .

كما يدعم ذلك أن النتائج الإحصائية التفصيلية الموجودة فى الجدول رقم (ج-٢) الخاص بمكونات الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الوظيفة كانت بالغة الأهمية (٢-٣) بالنسبة للغبن لتفاوت تقدير مهنتى مع المهن الأخرى ، حيث بلغ متوسطها (٢٫١٢) وكانت أعلى للنساء (٢٫١٤) منها للرجال (٢٫١١) . فى حين كانت باقى مكونات الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الوظيفة ذات أهمية عالية حيث تراوحت أهميتها بين (١-٢) ، وذلك فيما عدا الخوف من التعرض لبعض الأمراض فقد كانت أهميتها متواضعة (٠-١) وبمتوسط عام قدره (٠٫٩٨)، بالرغم من أن الإعياء لهذه الجزئية كان عالياً للإناث (١٫٢٨) بالمقارنة مع الرجال (٠٫٩٣) وهى متواضعة .

كما تبين النتائج الموجودة فى الجدول رقم (ب-٢) أن هناك علاقة ارتباط طردى قوى بين الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الوظيفة والإعياء الخاص بالبيئة التنظيمية ونوعية المستفيدين وطبيعة الإشراف ، والعلاقات الاجتماعية . فقد كان معامل الارتباط بينهما (٠٫٧٧ ، ٠٫٧٣ ، ٠٫٦٠ ، ٠٫٥٩) بنفس الترتيب .

وفى ضوء اختبار معنوية الفروق بين الجنسين (ذكوراً وإناثاً) باستخدام اختبار (ف) الموجودة بالجدول رقم (ج-٢) يتبين أن هناك اختلافات جوهرية بين الجنسين حول معظم عناصر ومكونات الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الوظيفة وفى مقدمتها الحاجة للقيام بأعمال أخرى لزيادة الدخل، والخوف من التعرض لبعض الأمراض، والندم لاختيار هذا التخصص ، والبحث عن فرصة عمل أفضل ، وذلك بمستوى معنوية (٠٫٠٥) ، كما كانت الاختلافات جوهرية أيضاً بين الذكور والإناث حول عنصرى الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الوظيفة الخاص بتشعب المسؤوليات المسببة للتوتر ، والإنهاك لزيادة أعباء العمل وذلك بمستوى معنوية (٠٫١٠) ، فى حين كانت هناك نسبة اتفاق بين الجنسين حول باقى مكونات الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الوظيفة والمتمثلة فى : طغيان مسؤوليات العمل على حياة الإخصائى الخاصة ، والإحباط لضآلة فرص النمو المهنى ، والغبن لتفاوت تقدير مهنة الخدمة الاجتماعية مع المهن الأخرى ، والضياع لقصر المسار الوظيفى المتمثل فى فرص الترقية .

الجدول رقم (جـ - ٢)

النتائج الإحصائية التفصيلية لمحددات الإعياد المهنى (طبيعة الوظيفة)

الجنس أو النوع	المتوسطات			انحراف	التباين		الأهمية			الترتيب
طبيعة الوظيفة	ذكور ٢٣٠	إناث ١٢٠	عام ٣٥٠	معياري	قيمة ف	احتمال ف	بالغة ٢-٣	عالية ١-٢	متواضعة ٠-١	
تشعب مسئولياتى يسبب لي التوتر .	١,٣٠	١,٤٨	١,٣٧	٠,٩٣	٢,٩١**	٠,٠٩		x		٧
الإنهاك لزيادة أعباء العمل .	١,٣٦	١.٥٣	١,٤٢	٠,٩٥	٢,٩١**	٠,٠٩		x		٦
الخوف من التعرض لبعض الأمراض المصاب بها العملاء .	٠,٩٣	١,٢٨	٠.٩٨	٠,٩٩	١٦,٢١*	٠,٠١			x	١٠
طغيان مسئوليات عملى على حياتى الخاصة .	١,٠٤	١,١٢	١,٠٧	٠,٩٦	٠,٤٦	٠,٤٩		x		٩
الإحباط لضآلة فرص النمو المهنى .	١,٩٥	١,٩٦	١,٩٥	١.٠١	٠,٠٢	٠,٨٦		x		٣
الغبن لتفاوت تقدير مهنتى مع المهن الأخرى .	٢,١١	٢,١٤	٢,١٢	٠,٩٩	٠,٠٣	٠,٨٥	x			١
البحث عن فرصة عمل أفضل .	١,٨١	١.٥٧	١,٧٣	١,١٩	٣,٨٤*	٠,٠٥		x		٤
الضياع لقصر المسار الوظيفى (فرص الترقى) .	٢,٠١	١.٨٨	١,٩٧	١,١٠	١,٠٥	٠,٢٠		x		٢
النَدم لاختيار هذا التخصص .	١,٢١	٠,٨٨	١,١٠	١,٠٥	٨,٠١*	٠,٠١		x		٨
الحاجة للقيام بأعمال أخرى لزيادة الدخل .	١,٩٨	١,١٢	١,٦٨	١,١٦	٥٨,٠٨*	٠,٠١		x		٥

* Significant at 0.05 Level

** Significant at 0.10 Level

(ج) البيئة التنظيمية للمؤسسة :

وتوضح النتائج الموجودة فى الجدول (ب-١) أهمية الإعياء المهنى الناتج عن البيئة التنظيمية للمؤسسة والتى كانت عالية (١-٢) وبترتيب متقدم وبمتوسط عام قدره (١ر٥٠) ، كما تشير النتائج أيضاً أن الإعياء لهذا العنصر كان عالياً بالنسبة للنساء (١ر٥٢) مقارنة مع الرجال (١ر٤٩) . وتؤكد ذلك النتائج الإحصائية التفصيلية للجدول رقم (ج-٣) الخاص بمكونات الإعياء المهنى الناتجة عن البيئة التنظيمية للمؤسسة حيث يتبين أن عدم تناسب عدد الإخصائيين مع عدد المستفيدين من الخدمات بالغ الأهمية (٢-٣) وبمتوسط قدره (٢ر٥٢) . فى حين حظيت باقى مكونات الإعياء الخاصة بالبيئة التنظيمية للمؤسسة بأهمية عالية فقط (١-٢) .

كما توضح نتائج الجدول رقم (ب-٢) أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين الإعياء المهنى الناتج عن البيئة التنظيمية وبين نظيره الخاص بطبيعة الإشراف والعلاقات الاجتماعية، حيث كان معامل الارتباط بينهم (٦٥ر٠ ، ٧٢ر٠) على التوالى .

وباستخدام اختبار (ف) لإيجاد معنوية الفروق بين الذكور والإناث بالعينة الموجودة بالجدول رقم (ج-٣) يتضح أن هناك بعض الاختلافات الجوهرية بين تقديرات الرجال والنساء حول عناصر الإعياء المهنى الناتجة عن البيئة التنظيمية خاصة بالنسبة للحاجة إلى أجر إضافى ، والارتياح عند التغيب عن العمل ، والضيق لعدم وجود تقنيات حديثة بالمؤسسة ، والفتقار المؤسسة لنظام التسجيل الوثائقى ، والارتباك لتعارض الأدوار بمستوى معنوية (٠٥ر٠) . كما تدل النتائج أيضاً على وجود هذا الاختلاف بالنسبة للإرهاق من التكليف بأعباء إدارية كثيرة ، وبمستوى معنوية (١٠ر٠) ، وعلى العكس من ذلك فقد كان هناك اتفاق فى تقديرات الجنسين حول باقى عناصر ومكونات الإعياء الخاصة بالبيئة التنظيمية ومنها : التعب لبعد المكان الوظيفى ، الألم لوجود ظروف عمل غير مناسبة ، الضيق لعدم توافق التعليمات الإدارية وأخلاقيات المهنة ، الألم لعدم كفاية الخدمات لإشباع حاجات المستفيدين، الضياع لصعوبة تطابق الجانب النظرى بالميدانى ، ندرة فرص أداء الأعمال المهنية ، عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول ، وأخيراً عدم تناسب عدد الإخصائيين مع عدد المستفيدين .

الجدول رقم (جـ - ٣)

النتائج الإحصائية التفصيلية لمحددات الإعياد المهنى (البيئة التنظيمية للمؤسسة)

الجنس أو النوع	المتوسطات			انحراف	التباين		الأهمية			الترتيب
البيئة التنظيمية للمؤسسة	ذكور ٢٣٠	إناث ١٢٠	عام ٣٥٠	معياري	قيمة ف	احتمال ف	بالغة ٢-٣	عالية ١-٢	متواضعة ٠-١	
الإرهاق لتكليفى بأعباء إدارية كثيرة .	١,١٥	١,٢٣	١,٢٢	٠,٩٩	٣,٠٤**	٠,٠٨		x		١١
التعب لبعد المكان الوظيفى عن مقر السكن .	١,٢٨	١,٣٠	١,٢٩	١,١٧	٠,٠٣	٠,٨٥		x		١٠
الألم لوجود ظروف عمل غير مناسبة .	١,٧٣	١,٨٠	١,٧٥	١,٠٢	٠,٤٤	٠,٥١		x		٥
الضيق لعدم توافق التعليمات الإدارية وأخلاقيات المهنة .	١,٦١	١,٥٢	١,٥٨	١,٠٦	٠,٦٥	٠,٤٢		x		٦
الألم لعدم كفاية الخدمات لإشباع حاجات المستفيدين .	١,٨٦	١,٩٨	١,٩١	٠,٩٧	١,٣٠	٠,٢٥		x		٣
الارتياح عند التغيب عن العمل .	٠,٦٩	١,١٠	٠,٨٣	٠,٩٧	١٤,٨٤*	٠,٠١			x	١٥
الألم من كثرة الجزاءات التى توقع ضدى .	٠,٩٠	١,٠٦	٠,٩٦	١,٠٦	٢,١٨	٠,١٤			x	١٤
الضيق لعدم وجود تقنيات حديثة بالمؤسسة .	١,٤٦	١,٧٨	١,٥٧	١,٠٩	٧,٨٥*	٠,٠١		x		٧
الضياع لصعوبة تطابق الجانب النظرى بالجانب الميدانى .	١,٣٥	١,٣٦	١,٣٦	١,٠٧	٠,٠١	٠,٩٣		x		٩
الارتباك لتعارض أدوارى مع أدوار زملائى .	١,٠٦	١,٢٨	١,١٤	٠,٩٧	٤,٩٤*	٠,٠٣		x		١٣
ندرة فرص أداء الأعمال المهنية .	١,٣٥	١,٤٨	١,٣٩	٠,٩٥	١,٩٣	٠,١٦		x		٨
الحاجة إلي أجر إضافي .	٢,٠٥	١,٥٢	١,٨٧	١,٠٥	٢٤,٩٠*	٠,٠١		x		٤
عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول .	٢,٠١	١,٨٣	١,٩٥	١,٠٤	٢,٥٠	٠,١٢		x		٢
عدم تناسب عدد الإخصائيين مع عدد المستفيدين من الخدمات .	٢,٥٦	٢,٤٣	٢,٥٢	٠,٨٥	٢,١٣	٠,١٥	x			١
افتقار المؤسسة لنظام التسجيل الوثائقى .	١,٢٩	١,٠٣	١,٢١	١,١٤	٤,٩٩*	٠,٠٣		x		١٢

* Significant at 0.05 Level

** Significant at 0.10 Level

(د) طبيعة الإشراف :

تبين النتائج الإحصائية الإجمالية لمحددات الإعياء المهنى المتعلقة بطبيعة الإشراف والموجودة فى الجدول رقم (ب-١) أن الإعياء المهنى الخاص بطبيعة الإشراف كان بالغ الأهمية (٢-٣) ، حيث كان المتوسط العام له (٢٫٣٣) . كما يلاحظ أيضاً تقارب الإعياء المهنى للجنسين بالنسبة لهذا العنصر، فقد كان (٢٫٣٤) للرجال ، (٢٫٣٣) للنساء . ويعزز ذلك النتائج الإحصائية التفصيلية الموجودة بالجدول رقم (ج-٤) الخاص بعناصر الإعياء المهنى النتائج عن طبيعة الإشراف ، حيث كانت بعض هذه العناصر ذات أهمية بالغة (٢-٣) خاصة بالنسبة لغياب سياسة معلنة للإشراف والتوجيه ، وقلة توافر التدريب الإشرافى واستبدادية العلاقة الإشرافية . فقد بلغت متوسطها (٢٫٤١ ، ٢٫٢٧ ، ٢٫١١) على التوالى ، فى حين جاءت باقى مكونات الإعياء المهنى الخاصة بطبيعة الإشراف بمرتبة عالية (١-٢) . كما تدل النتائج الموجودة فى الجدول رقم (ب-٢) أن الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الإشراف كان على علاقة ارتباط قوية موجبة مع البيئة التنظيمية وطبيعة الوظيفة والعلاقات الاجتماعية ، فقد كان معامل الارتباط بينهم (٠٫٦٥ ، ٠٫٦٠ ، ٠٫٦٣) بنفس الترتيب .

وباستخدام اختبار (ف) لتحديد مدى معنوية الفروق بين الجنسين من الذكور والإناث والموجودة فى الجدول رقم (ج-٤) يتبين أن هناك اختلافات جوهرية بين الجنسين حول معظم مكونات الإعياء المهنى الخاصة بطبيعة الإشراف وفى مقدمتها : استبدادية العلاقة الإشرافية، الألم لتجاهل المشرفين للتقارير المهنية ، صورية عملية الإشراف ، قلة توافر التدريب الإشرافى ، افتقار تقويم الأداء إلى الموضوعية، غياب سياسة معلنة للإشراف ، وندرة استخدام المشرفين للتقارير ، وذلك بمستوى معنوية (٠٫٠٥ ، ٠٫١٠) على الترتيب ، فى حين أن باقى مكونات الإعياء الخاصة بطبيعة الإشراف كان هناك اتفاق بين الجنسين حول أهميتها والمتمثلة فى : قلة الإحاطة بنتائج العمل، غياب فرص إشراك الإخصائى فى اتخاذ القرارات .

الجدول رقم (جـ - ٤)

النتائج الإحصائية التفصيلية لمحددات الإعياد المهنى (طبيعة الإشراف)

الجنس أو النوع	المتوسطات			انحراف	التباين		الأهمية			الترتيب
طبيعة الإشراف	ذكور ٢٣٠	إناث ١٢٠	عام ٣٥٠	معياري	قيمة ف	احتمال ف	بالغة ٢-٣	عالية ١-٢	متواضعة ٠-١	
الألم لتجاهل المشرفين بالتقارير المهنية .	١,٥٨	١,٨٥	١,٦٨	١,٠٨	٥,٧٠*	٠,٠١		x		٨
قلة توافر التدريب الإشرافى لإكسابى المهارات .	٢,١٥	٢,٣٥	٢,٢٧	١,٠٩	٤,٠٧*	٠,٠٤	x			٢
قلة الإحاطة بنتائج أعمالى .	١,٦٥	١,٦٢	١,٦٤	٠,٩٩	٠,١٢	٠,٧٢		x		٩
افتقار تقويم الأداء إلى الموضوعية .	١,٧٩	١,٦١	١,٧٣	٠,٩٩	٣,٥٦**	٠,٠٦		x		٥
صورية عملية الإشراف على الإخصائي .	١,٧٩	١,٥٦	١,٧١	٠,٩٨	٤,٧٣*	٠,٠٣		x		٦
غياب سياسة معلنة للإشراف والتوجيه .	٢,٥٣	٢,٢٣	٢,٤١	١,٠٥	٣,٢٢**	٠,٠٧	x			١
غياب فرص إشراك الإخصائى فى اتخاذ القرارات .	١,٩٥	١,٨٨	١,٩٣	٠,٩٢	٠,٤٣	٠,٥١		x		٤
ندرة استخدام المشرفين للتقارير للتوجية .	١,٦٩	١,٧٠	١,٧٠	١,٠٣	٠,٠١**	٠,١٠		x		٧
استبدادية العلاقة الإشرافية .	٢,١٧	١,٩٢	٢,١١	٠,٩٧	١٦,٠٣*	٠,٠١	x			٣

* Significant at 0.05 Level

** Significant at 0.10 Level

(هـ) العلاقات الاجتماعية فى العمل :

تبين النتائج الإجمالية الإحصائية الموجودة فى الجدول رقم (ب-١) الإعياء المهنى الناتج عن العلاقات الاجتماعية فى العمل كانت أهمية عالية (١-٢) وبترتيب متأخر مقارنة مع باقى محددات الإعياء المهنى حيث بلغ متوسطه العام (١ر٢٠) . كما تدل النتائج أيضاً على تزايد الإعياء لدى الرجال عنه بالنسبة للنساء ، فقد كان متوسط كل منهما (١ر٣٢ ، ١ر٠٢) بنفس الترتيب ، ويؤكد ذلك النتائج الإحصائية التفصيلية الكائنة بالجدول رقم (ج-٥) الخاص بمكونات الإعياء المهنى الناتجة عن العلاقات الاجتماعية فى العمل والتى كانت أهميتها عالية (١-٢) وفى مقدمتها : ندرة فرص الحوار والتفاعل فى الاجتماعات ، استعلاء بعض الزملاء ، افتقار روح التعاون ، وضعف الاستجابة بالمناقشات ، حيث كانت متوسطاتها (١ر٥٩ ، ١ر٣١ ، ١ر٣٠ ، ١ر٢٢) فى حين كانت صعوبة التكيف مع زملاء المهنة ذات أهمية متواضعة (٠-١) ومتوسط قدره (٠ر٦٨) فقط .

كما توضح النتائج الموجودة بالجدول رقم (ب-٢) أن علاقة الإعياء المهنى الناتج عن العلاقات الاجتماعية فى العمل والبيئة التنظيمية للمؤسسة وطبيعة الإشراف ، كانت علاقة ارتباط قوية موجبة ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (٠ر٧٢ ، ٠ر٦٣) بنفس الترتيب .

وفى ضوء اختبار (ف) لقياس دلالة الفروق ومعنويتها بين تقديرات الذكور والإناث حول مكونات الإعياء المهنى الخاص بالعلاقات الاجتماعية فى العمل يتبين أن هناك فروقاً جوهرية بين الجنسين حول : افتقار روح التعاون مع الإداريين واستعلاء بعض الزملاء ، وندرة فرص الحوار والتفاعل فى الاجتماعات ، وذلك بمستوى معنوية (٠ر٠٥) ، وعلى العكس من ذلك فقد كان هناك اتفاق عام فى وجهة نظر الرجال والنساء حول صعوبة التكيف مع زملاء المهنة وضعف استجابة الزملاء لمناقشة بعض الحالات .

الجدول رقم (جـ - ٥)

النتائج الإحصائية التفصيلية لمحددات الإعداد المهنى (العلاقات الاجتماعية فى العمل)

الجنس أو النوع	المتوسطات			انحراف	التباين		الأهمية			الترتيب
العلاقات الاجتماعية فى العمل	ذكور ٢٣٠	إناث ١٢٠	عام ٣٥٠	معياري	قيمة ف	احتمال ف	بالغة ٣-٢	عالية ٢-١	متواضعة ١-٠	
صعوبة التكيف مع زملاء المهنة .	٠,٦٩	٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٨٧	٠,٢٢	٠,٦٣			x	٥
ضعف استجابة الزملاء لمناقشة بعض الحالات .	١,٢٧	١,٢٣	١,٢٢	٠,٨٩	١,٧٠	٠,١٩		x		٤
افتقار روح التعاون مع الإداريين .	١,٥٦	٠,٨٠	١,٣٠	١,٠٥	٥٢,٤٢*	٠,٠١		x		٣
استعلاء بعض الزملاء على باقى أعضاء فريق العمل .	١,٤١	١,١٢	١,٣١	١,١١	٦,٧١*	٠,٠١		x		٢
ندرة فرص الحوار والتفاعل فى الاجتماعات .	١,٦٨	١,٤٢	١,٩٥	١,٠٣	٥,٩١*	٠,٠٢		x		١

* Significant at 0.05 Level

** Significant at 0.10 Level

أهم النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج اختيار الفروض

فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى باستخدام (ف) ، فإنه يمكن اختبار مدى صحة الفرض العام والفروض الفرعية فى هذه الدراسة .

حيث أوضحت النتائج العامة للدراسة أن هناك اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث حول : درجة الإعياء المهنى بالنسبة لطبيعة الوظيفة ، وطبيعة الإشراف ، والعلاقات الاجتماعية فى العمل ، فى حين أن باقى محددات الإعياء المهنى كان هناك اختلاف إلى حد ما بين الجنسين بالنسبة لنوعية المستفيدين من الخدمة، والبيئة التنظيمية للمؤسسة ، ومن ثم يمكن قبول الفرض العام إلى حد كبير ، وذلك بمستوى معنوية (٥ر٠) ، (١٠ر٠) .

وبالتالى فإنه يمكن اختبار مدى صحة فروض الدراسة الفرعية لتأكيد هذا الفرض العام وذلك على النحو التالى :

١ - أثبتت الدراسة أن هناك فروقاً معنوية بين الجنس حول عناصر الإعياء المهنى المرتبطة بنوعية المستفيدين من الخدمة خاصة بالنسبة للاكتئاب من كثرة شكاوى المستفيدين والضيق نتيجة مشاكل العملاء والضجر لكثرة حديث العملاء ، والضيق لصعوبة التفاهم مع المستفيدين . بينما كان هناك اتفاق عام بينهم حول باقى هذه العناصر . وبالتالى فإنه يمكن قبول الفرض الفرعى الأول فى هذه الدراسة إلى حد ما بمستوى معنوية (٥ر٠) و (١٠ر٠) .

٢ - دلت النتائج أن هناك فروقاً نسبية بين الذكور والإناث حول الإعياء المهنى المرتبط بطبيعة الوظيفة خاصة بالنسبة لتشعب المسؤوليات المسببة للتوتر ، الإنهاك لزيادة إعياء العمل ، الخوف من التعرض لبعض الأمراض ، والبحث عن فرصة عمل أفضل ، الندم لاختيار هذا التخصص ، الحاجة للقيام بأعمال أخرى لزيادة الدخل . فى حين كان هناك شبه اتفاق بين الجنسين حول باقى هذه العناصر ، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرض الفرعى الثانى إلى حد كبير بمستوى معنوية (٥ر٠) و (١٠ر٠) .

٣ - أوضحت النتائج أن هناك فروقاً نسبية ذات دلالة معنوية بين الذكور والإناث حول درجة الإعياء المهنى المرتبطة بالبيئة التنظيمية للمؤسسة ، وفى مقدمتها الإرهاق للتكليف بأعباء إدارية كثيرة ، الارتياح عند التغيب عن العمل ، الضيق لعدم وجود تقنيات حديثة ، الارتباك لتعارض الأدوار، الحاجة إلى أجر إضافى ، وافتقار المؤسسة إلى نظام التسجيل الوثائقى . بينما اتفق الجنسان حول باقى مصادر الإعياء المهنى المرتبط بالبيئة التنظيمية والمتمثلة فى التعب لبعد المكان الوظيفى عن مقر السكن ، الألم لوجود ظروف عمل غير مناسبة، الضيق لعدم توافق التعليمات الإدارية وأخلاقيات المهنة ، الألم لعدم كفاية الخدمات لإشباع حاجات المستفيدين ، الألم من كثرة الجزاءات التى توقع ضدى ، الضياع لصعوبة تطابق الجانب النظرى بالجانب المادى ، ندرة فرص الأعمال المهنية ، عدم تجانس الأجر مع الجهد المبذول وعدم تناسب الإخصائيين مع عدد المستفيدين من الخدمات . وبناء على ذلك فإنه يمكن قبول الفرض الفرعى الثالث إلى حدٍ ما ، وبمستوى معنوية (٠,٥٠) و (٠,١٠) .

٤ - أظهرت النتائج أيضاً أن هناك اختلافات جوهرية بين الجنسين حول مصادر الإعياء المهنى المرتبطة بطبيعة الإشراف فى كافة العناصر فيما عدا قلة الإحاطة بنتائج الأعمال ، وغياب فرص المشاركة فى اتخاذ القرارات التى أظهرت الاتفاق التام بين كلا الجنسين . وبناء على ذلك فإنه يمكن قبول الفرض الفرعى الرابع بدرجة عالية وبمستوى معنوية (٠٥ر٠) و (١٠ر٠) .

٥ - وأخيراً فقد دلت النتائج الإحصائية على أن هناك فروقًا معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجنسين حول معظم مصادر الإعياء المهنى المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية بالعمل، وخاصة افتقار روح التعاون مع الإداريين، استعلاء بعض الزملاء على باقى الفريق ، ندرة فرص الحوار والتفاعل فى الاجتماعات . فى حين اتفق الجنسان حول باقى العناصر مثل صعوبة التكيف مع الزملاء وضعف استجابة الزملاء لمناقشة بعض الحالات . وبالتالى يمكن قبول الفرض الفرعى الخامس والأخير بدرجة كبيرة وبمستوى معنوية (٠٥ر٠) فقط .

ثانياً – أهم النتائج :

بعد إتمام عملية التحليل الإحصائى للبيانات الميدانية عن تقديرات الذكور والإناث بعينة الدراسة ، وتحديد أثر المتغيرات الأساسية فى هذه الدراسة ، تكون الدراسة قد حققت أهدافها المنشودة . ومن ثم يمكن استعراض أهم النتائج الإحصائية ذات الدلالات المعنوية على النحو التالى :

أ – يتضح من النتائج أن الإعياء المهنى الناتج من نوعية المستفيدين من الخدمة كان عالياً . كما أن درجة الإعياء المهنى لدى الإناث كانت أعلى منها للرجال ، ويرجع ذلك إلى زيادة درجة الإعياء المهنى للإناث الناتج عن الاكتئاب من كثرة شكاوى المستفيدين من الخدمات ، والضيق نتيجة مشاكل العملاء ، والضجر من كثرة حديث العملاء ، والضيق من صعوبة تفاهم المستفيدين ، والضيق لتواكل المستفيدين، وصعوبة تجاوب المستفيدين أثناء العمليات المهنية .

فى حين كانت درجة الإعياء المهنى للذكور أعلى من الإناث بالنسبة لإخفاء المستفيدين للأسباب الحقيقية لمشكلاتهم ، وتلاعب المستفيدين من أجل الاستفادة من خدمات المؤسسة .

ب – وتشير النتائج إلى أن الإعياء المهنى الناتج عن طبيعة الوظيفة كان عالياً أيضاً . كما يتبين أن درجة الإعياء المهنى للرجال أعلى منه للإناث فى هذا المتغير ، وخاصة بالنسبة للإعياء المهنى الناتج عن البحث عن فرصة عمل أفضل ، والضياع لقصر المسار الوظيفى وفرص الترقى ، والندم لاختيار هذا التخصص والحاجة للقيام بأعمال أخرى لزيادة الدخل . وعلى العكس من ذلك فإن درجة الإعياء المهنى للإناث كانت أعلى منه للذكور فى باقى المكونات مثل : تشعب المسؤوليات المسببة للتوتر، الإنهاك لزيادة أعباء العمل ، الخوف من التعرض لبعض الأمراض ، طغيان مسؤوليات العمل على الحياة الخاصة ، الإحباط لضآلة فرص النمو المهنى ، الغبن لتفاوت تقدير المهنة مع المهن الأخرى .

جـ– تبين النتائج أن درجة الإعياء المهنى المرتبط بالبيئة التنظيمية للمؤسسة كان عالى الأهمية ، وقد كانت درجة الإعياء المهنى لهذا المتغير أعلى بالنسبة للإناث عنه للذكور فى معظم مكونات هذا المتغير . بينما كان الذكور أعلى درجة فى

الإعيـاء المهنى فى الضـيق لعدم توافق التعليمات الإدارية وأخلاقيات المهنة ، والحاجـة إلى أجـر إضـافـى ، وعدم تناسب الأجـر مـع الجـهد المبذول ، وعدم تناسب عدد الأخصائيين مع عدد المستفيدين ، وافتقار المؤسسة لنظام التسجيل الوثائقى .

د - وتدل النتائج على أن الإعياء المهنى المرتبط بطبيعة الإشراف كان بالغ الأهمية للجنسين ، حيث أظهرت النتائج تقارب متوسطهما تقريباً . وبالرغم من ذلك فإن درجة الإعياء المهنى لهذا العنصر بالنسبة للرجال كان أعلى منه للإناث بالنسبة لقلة الإحاطة لنتائج الاعمال ، افتقار تقويم الأداء إلى الموضوعية ، صورية عملية الإشراف، غياب سياسة معلنة للإشراف ، غياب فرص المشاركة فى اتخاذ القرارات واستبدادية العلاقة الإشرافية . فى حين زادت درجة الإعياء المهنى للإناث منه للرجال فى باقى العناصر الأخرى والمرتبطة بطبيعة الإشراف .

هـ - تشير النتائج إلى أن درجة الإعياء المهنى لدى الجنسين كانت عالية وفى نهاية الترتيب بالنسبة للعلاقات الاجتماعية فى العمل . كما أظهرت النتائج أن الذكور كانت درجة إعيائهم المهنية أعلى من الإناث فى هذا الصدد ، ويظهر ذلك جلياً بالنسبة لصعوبة التكيف مع زملاء المهنة ، وافتقار روح التعاون مع الإداريين ، واستعلاء بعض الزملاء ، وندرة فرص الحوار والتفاعل فى الاجتماعات ، بينما كانت درجة الإعياء المهنى عالية لدى النساء فقط بالنسبة لضعف استجابة الزملاء لمناقشة بعض الحالات .

ثالثاً - توصيات الدراسة :

فى ضوء نتائج الدراسة يمكن عمل الإجراءات التالية لغرض تقليل الإعياء المهنى لدى الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين وهى :

١ - منح الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات اللازمة من قبل إدارة المؤسسة لزيادة فاعلية الممارسة وتحقيق المبادئ المهنية الملتزم بها الإخصائى الاجتماعى حتى يحقق فى النهاية أهداف المؤسسات ، والذى بدوره يحسن الخدمات المقدمة ويشبع احتياجات المستفيدين ومن ثم يقلل الإعياء المهنى للإخصائيين .

٢ – زيادة التدريب المهنى المستمر والمتواصل للإخصائيين الاجتماعيين لرفع مهاراتهم حتى يعزز فى إظهار الممارسة المهنية فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية بصورة أفضل ، والذى بدورهم يساهم فى التغلب على الإعياء المهنى .

٣ – التحكم – بقدر المستطاع – فى العوامل المؤسسية المؤثرة على بيئة العمل ، وذلك عن طريق :

أ – ضرورة الاهتمام بتوفير جميع المستلزمات والإمكانات المتنوعة لممارسة المهنية فى الواقع الميدانى مثل : توفير أماكن وغرف مستقلة للمقابلات تتم فيها الدراسة والتشخيص والعلاج مع العملاء حتى تضمن سرية العمل .

ب – توضيح الأدوار والمهام المنوطة بعمل الإخصائى الاجتماعى حتى لا يحدث الصراع فى الأدوار للممارسة المهنية وعند الأداء فى تقديم المساعدات والخدمات.

ج – ضرورة التعاون بين فريق العلاج والإخصائى الاجتماعى ، إضافة إلى تفهم فريق العلاج وزملاء العمل لدور الإخصائى الاجتماعى فى المؤسسات الاجتماعية وذلك عن طريق الندوات والمؤتمرات والكتيبات .

د – ارتكاز تقويم الأداء للموضوعية من قبل المشرفين والإداريين بالمؤسسات الاجتماعية .

هـ– التشجيع على وجود روح التعاون والتفاعل الاجتماعى بين الإداريين والإخصائيين الاجتماعيين ، وبين الإخصائيين الاجتماعيين مع بعضهم البعض .

و – توفير التقنيات الحديثة بالمؤسسات الاجتماعية والاستفادة منها قدر المستطاع .

ز – ضرورة إعادة النظر فى أساليب القيادة والإشراف الحالية التقليدية ، والعمل على تطوير تلك الأساليب بالسماح بقدر من الحرية والاستقلالية فى الممارسة واتخاذ القرار للإخصائيين الاجتماعيين .

٤ – الاهتمام بتطوير وتحسين الموارد والإمكانيات المادية والبشرية عن طريق زيادة الميزانيات المعتمدة لمؤسسات الرعاية الاجتماعية ، إضافة إلى إحداث وظائف جديدة للإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين فى هذه المؤسسة استجابة لكثرة

الحالات المستفيدة من خدمات تلك المؤسسات حتى يتناسب عدد الإخصائيين مع عدد المستفيدين .

٥ - تحسين المسار الوظيفى وفرص الترقية عن الوضع الحالى للإخصائيين الاجتماعيين فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية .

٦ - عمل وإجراء العديد من الدراسات ذات العلاقة بالإعياء المهنى والعمل الاجتماعى ، إضافة إلى عمل البحوث لمعرفة أثر العوامل التنظيمية ، الشخصية ، الاجتماعية ، الثقافية على زيادة ونقص الإعياء المهنى عند الإخصائيين والإخصائيات الاجتماعيين .

الهوامش

(١) : Ayala Pines and Elliot Aronson **Career Burnout : Causes andCures,** New : York Free Press, 1988, PP. 35-48.

(٢) P.J. Dewe: **Identifying The Causes of Nurse's Stress,** Work and Stress, (1) 1987, PP. 15-24.

(٣) C. Kyriacou: **The Nature of Stress Facing Teachers,** Paper Presented at the third European Conference for Research on Learning and Instruction, Madrid, Spain. 4-7 September, 1989, PP. 57-63.
J. Dunham: **Stress in Teaching**: London, Croom Helm, 1984, PP. 41-49.
I. Friedman B. and Farber: "Professional Self-Concept as a Predictor of Teacher Burnout" **Journal of Educational Research,** Vol. 86, No. (1), 1992, PP. 28-35.

(٤) S. Fisher: **Stress in Academic Life**: Buckingham, SRHE and Open University Press, 1994,PP. 64-73.

(٥) John A. Collings and Philip J. Marray: **"Predictors of Stress Amongst Social Workers:** An Empirical Study." **British Journal of Social Work,** (26) 1996, Pp. 375-387.

(٦)- A. Pines and E. Aronson: **Burnout from Tedium to Personal Growth**: New-York: Free Press, 1981, Pp.101-112. J. Arches: **Social Structure, Burnout, and Job Satisfaction. Social Work** 1991 (36) PP.202-206.

(٧) Myung-Yong Um and Dianne F. Harrison: Role Stressors, Burnout, Mediators, and Job Satisfaction: **a Stress-Strain-Outcome Model and an Empirical Test,** Social Work Research, Vol. 22, No. (2) 1998 PP. 100-115.

(٨) K. Pillemer and D.W. Moore: **"Highlights from a Study of Abuse of Patients in Nursing Homes" Journal of Elder Abuse and Neglect,** Vol. 2, No. (1/2) 1990,PP. 5-29.

(٩) M. P. Leiter and C. Maslach: "The Impact of Interpersonal Environment on Burn- **Journal of Organizational Behavior,** (9), out and Organizational Commitment" 1988, PP. 297-308.

(١٠) M. Davies: "Work Satisfaction in Probation and Social Work" **British Journal of Social Work,** (20) 1990, Pp. 433-43.
P. Bennett, R. Evans and A. Tattersall: "Stress and Coping in Social Work", **British Journal of Social Work,** (23), 1993, PP. 31-44.

(١١) S. Jayaratne; M.L. Davis-Sacks and W.A. Chess: **Private Practice Maybe Good for Your Health and well-being. Social Work,** Vol. 36, No. (3), 1991, PP. 224-229.

(١٢) أحمد عباس ، وعلي عسكر " مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية"، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، جامعة الكويت ، ١٩٨٨م ، ص ص (٦٧ -٨١) .

(١٣) كمال ديواني ، وأنمار الكيلاني ، وخليل عليان . "مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية في الأردن" ، **المجلة التربوية** : العدد التاسع عشر، المجلد الخامس ، كلية التربية ، جامعة الكويت ، الكويت ، ١٩٨٩م ، ص ص (٢٥٣-٢٧٣) .

(١٤) جمال شكري محمد عثمان :"الإعياء المهني للإخصائيين الاجتماعيين ببعض متغيرات الممارسة"، **الخدمة الاجتماعية وقضايا التنمية** ، المؤتمر العلمي الخامس للخدمة الاجتماعية ، م١ ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩١م ، ص ص (١١٩-١٥٣) .

(١٥) عبد الرحيم بن علي المير : العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية ، **الإدارة العامة** ، م٣٥ (٢) معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٥م ، ص ص (٢٠٧-٢٥٢) .

(١٦) هند ماجد الخثيلة :"مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي"، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م٩ (١) ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، ١٩٩٧ م ، ص (٨٥-١١٢) .

(١٧) Christina Maslach and Susan Jackson: "The Measurement of Experienced Burn-out", **Journal of Occupational Behavior**, Vol. 2. 1981, Pp. 76-89.

(١٨) William Powell "The Relationship Between Feelings of Alienation and Burn-: out in Social Work", **The Journal of Contemporary Human Services**, Vol. 75, No. (4), 1994, PP. 67-77.

(١٩) Catherine Jeanette Tompkings: **The Effects of Stress, Role Ambiguity, and Social Support on Burnout Among Health Aids Caring for the Frail Elderly: Toward The Prevention of Maltreatment.** Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Mary Land at Baltimore, 1996, PP. 123-131.

(٢٠) Ina SueRole Boyd: **Conflict and Role Ambiguity as Predictors of Burnout Among Hospice Nurses and Social Workers,** Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Florida, 1996, PP. 88-91.

(٢١) Clifton Barber: and Mieko Iwai: "Role Conflict and Role Ambiguity as predictors of Burnout Among staff caring for Elderly Dementia Patients", **Journal of Gerontological Social Work,** Vol. 26 (1/2) The Haworth Press, 1996, PP. 59-64.

(٢٢) John A. Collings and Philip J. Marray: "Predictors of Stress Amongst Social Workers: An Empirical Study", **British Journal of Social Work,** (26), 1996,PP. 375-387.

(٢٣) Ph.D. Soderfeldt, Marie Burnout (**Emotional Exhaustion, Depersonalization**): Dissertation, Lunds University, School of Social work, Lund, Sweden, 1997, Pp. 19-27.

(٢٤) Farnoosh Soraya: **Burnout Factors among Social Workers Employed within child welfare agencies:** Unpublished Master Degree in Social work. California state university, long beach, 1997, PP. 31-39.

(٢٥) Joanne Levine: Conflicted Helping: The Mediator Role of Social Work Discharge **Planners in a Rapidly Changing Health Care Environment,** Unpublished D.S.W Dissertation, City University of NewYork, 1997, PP. 42-50.

(٢٦) Gila Miriam Acker: **The Impact of Client's Mental Illness on Social Unpublished Dissertation** (D.S.W) :**Workers Job Satisfaction and Burnout,** Adelphi University, School of Social Work, Long Island, NewYork, 1997,PP. 29-37.

(٢٧) Natarajan M. Gowda: **Factors Associated with Burnout and Turnover Intention Among Case Managers who work with older Adults,** Unpublished Ph.D. Dissertation. The Ohio State University, 1997,Pp. 81-89.

(٢٨) Sharyn J. Zunz: "Resiliency and Burnout: Protective Factors for Human Services Managers", **Administration in Social Work,** Vol. 22, No. (3), 1998, PP. 39-54.

(٢٩) A. Pines and C. Maslach: "Characteristics and Staff Burnout in Mental Health Settings", **Hospital and Community Psychiatry,** Vol. 29, No. (4), 1978, Pp. 233-237.
A. Pines and D. Kafry: "Occupational Tedium in The Social Services", **Social Work,** Vol. 23. No. (6), 1978, Pp. 499-507.
C. Maslach: Burnout. Human Behavior: Vol. (2), 1978, Pp. 99-113.
J. Streepy: "Direct Service Providers and Burnout. Social Casework", **The Journal of Contemporary Social Work,** Vol. 62, No. (6), 1981, PP. 352-361.
V. Savicki and E. J. Cooley: "Implications of Burnout Research and Theory for Counselor Educators",**The Personnel and Guidance Journal** , Vol. 60, No. (7), 1982, PP. 415-419.
G. B. Stevens and P. O'Neill: "Expectation and Burnout in The Developmental Disabilities Field", **American Journal of Community Psychology,** Vol. 11, No. (6), 1983, PP. 615-627.

(٣٠) Anita Sharma: **A Study of Front-line Respite Care Workers in Louisiana:** (Caregivers, Developmental Disabilities, Stress Job Satisfaction), Unpublished Ph.D. Dissertation, the Florida State University, Tallahassee, Florida, 1996, PP. 121-133.
P. Weiscopt: **Burnout Among Teachers**: Eceptional Children, No. 47, NewYork, 1980, PP. 44-49.

(٣١) Cynthial Cordes and Thomas W. Dougherty: "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", **Academy of Management Review,** Vol. 18, No. (4),. PP. 621-6 1993,

(٣٢) Rushton: **Stress Amonst Social Workers:** In Payne, R. and Firth-Cozens, J. (Eds). Stress in Health Professionals (PP. 167-188). Chichester: John Wiley and Sons, 1987, PP. 74-91.

(٣٣) C. Maslach: **Burnout - The Cost of Caring**: NewYork: Prentice - Hall Inc 1982, PP. 105-131.

(٣٤) Charles Zastrow: "Understanding and Preventing Burnout", **British Journal of Social Work,** (14), 1984, Pp. 141-155.

(٣٥) W. D. Harrison: **Burnout in Thomas Keefe,** and E. Donald: **Relation Ships**

in Social Service Practice. Context and Skills, Brooks and Cole Publishing Co. California, 1983,PP. 140-152.

(٣٦) عبد الحليم رضا عبد العال : **الخدمة الاجتماعية المعاصرة** : دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٨٥م ، ص ص (٢٠٨-٢١٠) .

(٣٧) Nancy Ratliff: "Stress and Burnout in Helping Professions: Social Case Work", **The Journal of Contemporary Social Work**, 69, March: 1988, PP. 147-154.

(٣٨) Charles Zastrow: **The Practice of Social Work,** (Fifth Ed.) Brook and Cole Publishing, CA., 1995, PP. 86-97.

(٣٩) H. J. Fredudenberger: "Staff burnout", **Journal of Social Issues,** 30 (1), 1974, PP. 159-165.

(٤٠) C. Maslach and S. Jakson: **Burnout Inventory Manual**: (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986, PP. 133-141.

(٤١) B. Perlman and E. A. Hartman: "Burnout: Summary and Future Research", **Human Relations**, Vol. 35, No. (4), 1982,PP. 283-305.

(٤٢) A. Pines and D. Kafry: "Occupational Tedium in The Social Services", **Social**

P. K. S. Patrick: Health Care Worker **Work**, Vol. 23. No. (6), 1978, Pp. 499-507.

Burnout: **What it is, What to do about it,** Chicago: An Inquiry Book- Blue Cross Association, 1981, PP. 98-115.

- C. Maslach and S. Jakson: **Maslach Burnout Inventory Manual,** (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986, Pp. 35-51.
- V. Savicki, and E. J. Cooley: "Implications of Burnout Research and Theory for Counselor Educators", **The Personnel and Guidance Journal**, Vol. 60, No. (7), 1982, PP. 415-419.
- Jean E. Wallace and Brinkerhoff: "The Measurement of Burnout Revisited", **Journal of Social Service Research**, Vol. 14, No. (1, 2), 1991, Pp. 85-111

(٤٣) A. Pines and C. Maslach: "Characteristics and Staff Burnout in Mental Health Settings", **Hospital and Community Psychiatry,** Vol. 29, No. (4), 1978, PP. 233-237.

- P. K. S. .Job Hazard for Health Workers. Hospitals, November, 1979, PP. 87-89

Patrick: Burnout

- C. Maslach and S. Jakson: **Maslach Burnout Inventory Manual,** (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986, PP. 181-198.
- J. Streepy: "Direct Service Providers and Burnout: Social Casework", **The Journal of Contemporary Social Work,** Vol. 62, No. (6), 1981, PP. 352-361.

- B. Perlman and E. A. Hartman: **"Burnout, Summary and Future Research", Human Relations,** Vol. 35, No. (4), 1982, Pp.283-305.
- Jean E. Wallace and Brinkerhoff: "The Measurement of Burnout Revisited", **Journal of Social Service Research,** Vol. 14, No. (1, 2), 1991, Pp. 85-111.

(٤٤)- P.K.S. Patrick: **Burnout,Job Hazard for Health Workers, Hospitals,** November, 1979, PP. 87-89.
- C. Maslach and S. Jakson: **Maslach Burnout Inventory Manual,** (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986, PP. 79-108.
- A. Pines and C. Maslach: "Characteristics and Staff Burnout in Mental Health Settings", **Hospital and Community Psychiatry** , Vol. 29, No. (4), 1978, PP. 233-237.
- J. Streepy: "Direct Service Providers and Burnout Social Casework", **The Journal of Contemporary Social Work**, Vol. 62, No. (6), 1981, PP. 352-361.
- B. Perlman and E. A. Hartman: "Burnout,Summary and Future Research", **Human Relations**, Vol. 35, No. (4), 1982, PP. 283-305.
- Jean E. Wallace and Brinkerhoff: "The Measurement of Burnout Revisited", **Journal of Social Service Research**, Vol. 14, No. (1, 2), 1991, PP. 85-111.

(٤٥) Eleanor Ross: "Preventing Burnout Among Social Workers Employed in The Filed of Aids/ Hiv", **Social Work in Health Care** Vol. 8, No. (2), 1993, PP. 91-107.

(٤٦)- M. Daley: "Burnout Smoldering Problem in Protective Services", **Social Work,** (24), 1979, PP. 375-379.

(٤٧) عبد الحليم رضا عبد العال : **الخدمة الاجتماعية المعاصرة** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٨٥م ، ص ص (٢٠٨-٢١٠) .

(٤٨)- Clifton Barber and Mieko Iwai: "Role Conflict and Role Ambiguity as predictors of Burnout Among staff caring for Elderly Dementia Patients", **Journal of Gerontological Social Work**, Vol. 26 (1/2) The Haworth Press, 1996, PP. 211-242.

(٤٩) Earl Babbie: **The Practice of Social Research**: Eighth Edition, Wads Worth Publishing Company, Belmont California, 1998, Pp. 69-81.

المراجع العلمية

أولاً : المراجع العربية

١ – أحمد عباس ، على عسكر :"مدى تعرض العاملين لضغوط العمل فى بعض المهن الاجتماعية ، **مجلة العلوم الاجتماعية**" ، جامعة الكويت ، ١٩٨٨م ، ص ص (٦٧-٨١) .

٢ – جمال شكرى محمد عثمان :"الإعياء المهنى للإخصائيين الاجتماعيين ببعض متغيرات الممارسة" ، **الخدمة الاجتماعية وقضايا التنمية** ، المؤتمر العلمى الخامس للخدمة الاجتماعية ، م١ ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩١م ، ص ص (١١٩-١٥٣) .

٣ – عبد الحليم رضا عبد العال : **الخدمة الاجتماعية المعاصرة** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية . ١٩٨٥م ، ص ص (٢٠٨-٢١٠) .

٤ – عبد الرحيم بن على المير :"العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمى والأداء والرضا الوظيفى والصفات الشخصية" ، **الإدارة العامة** ، م٣٥ (٢) معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٥م ، ص ص (٢٠٧-٢٥٢) .

٥ – كمال دوانى ، أنمار الكيلانى ، خليل عليان :"مستويات الاحتراق النفسى لدى معلمى المدارس الحكومية فى الأردن"، **المجلة التربوية** : العدد التاسع عشر، المجلد الخامس ، كلية التربية ، جامعة الكويت ، الكويت ، ١٩٨٩م ، ص ص (٢٥٣-٢٧٣) .

٦ – هند ماجد الخثيلة :"مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون فى التعليم الجامعى" ، مجلة جامعة الملك سعود ، م ٩ (١) ، **العلوم التربوية والدراسات الإسلامية** ، ١٩٩٧م ، ص ص (٨٥-١١٢) .

ثانياً : المراجع الأجنبية

(1) Acker, Gila Miriam: **The Impact of Client's Mental Illness on Social Workers Job Satisfaction and Burnout:** Unpublished Dissertation (D.S.W) Adelphi University, School of Social Work, Long Is .land, NewYork, 1997, pp. 29-37

(2) Arches, J. "Social Structure, Burnout, and Job Satisfaction", Social Work, pp. 202-206.(36), 1991, . Babbie,

(3)Babbie Earl: **The Practice of Social Research,** Eighth Edition,Wads Worth Publishing Company, Belmont California, 1998, pp. 69-81.

(4) Barber, Clifton; and Iwai, Mieko. "Role Conflict and Role Ambiguity as predictors of Burnout Among staff caring for Elderly Dementia Patients", **Journal of Gerontological Social Work,** Vol. 26 (1/2) The Haworth Press, 1996, pp 46 - 59 .

(5) Bennett, P.; Evans, R.; and Tattersall: "A. Stress and Coping in Social Work", **British Journal of Social Work,** (23), 1993, pp 44-31.

(6) Boyd, Ina SueRole, **Conflict and Role Ambiguity as Predictors of Burnout Among Hospice Nurses and Social Workers:** Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Florida, 1996, pp. 88-91.

(7) Collings, John A. and Marray, Philip J. "Predictors of Stress Amongst Social Workers: An Empirical Study", **British Journal of Social Work,** (26), 1996, pp 387-375 .

(8) Cordes, Cynthial; and Dougherty, Thomas W., "A Review and an Integration of Research on Job Burnout",. **Academy of Managment Review**, Vol. 18, No. (4), 1993, pp. 621-656.

(9) Daley, M. "Burnout Smoldering Problem in Protective Services", **Social Work**, (24), 1979, pp. 375-379.

(10) Davies, M. "Work Satisfaction in Probation and Social Work", **British Journal of Social Work**, (20), 1990, pp 43-433.

(11) Dewe, P.J. "**Identifying The Causes of Nurse's Stress", Work** and Stress, (1), 1987, pp.15-24.

(12) Dunham, J. **Stress in Teaching** : London, Croom Helm, 1984, pp 49-41 .

(13) Fisher, S. **Stress in Academic Life** : Buckingham, SRHE and Open University Press, 1994, pp 73-64.

(14) Fredudenberger, H. J. "Staff burnout", **Journal of Social Issues,** 30 (1), 1974, pp. 159-165.

(15) Friedman, I. and Farber, B. "Professional Self-Concept as a Predictor of Teacher Burnout", **Journal of Educational Research.** Vol. 86, No. (1), 1992, pp 89-81 .

(16) Gowda, Natarajan M. **Factors Associated with Burnout and Turnover Intention Among Case Managers who work with older Adults:** Unpublished Ph.D. Dissertation. The Ohio State University, 1997, pp 89-81 ..

(17) Harrison, W. D. Burnout, in Thomas Keefe, and Donald E., **Relation Ships in Social Service Practice: Context and Skills,** Brooks and Cole Publishing California, 1983, pp 152-140 .

(18) Jayaratne, S., Davis - Sacks, M.L. and Chess, W.A. Private Practice Maybe Good for Your Health and well-being. **Social Work,** Vol. 36, No. (3), 1991, pp 229-224 .

(19) Kyriacou, C., "The Nature of Stress Facing Teachers", **Paper Presented at the third European Conference for Research on Learning and Instruction,** Madrid, Spain. 4-7 September, 1989, pp 63-57.

(20) Leiter, M. P. and Maslach, C.,: The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment: **Journal of Organizational Behavior,** (9), 1988, pp. 297-308.

(21) Levine, Joanne. Conflicted Helping: The Mediator Role of Social Work **Discharge Planners in a Rapidly Changing Health Care Environment**. Unpublished D.S.W Dissertation, City University of NewYork, 1997, pp. 42-50.

(22) Maslach, C.: Burnout, **Human Behavior**: Vol. (2), 1978, p. 99-113.

(23) Maslach, C.: **Burnout - The Cost of Caring**: NewYork: Prentice Hall Inc, 1982, pp. 105-131.

(24) Maslach, C. and Jakson, S. Maslach: **Burnout Inventory Manual** (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986, pp, 141-133 .

(25) Maslach, Christina and Jackson, Susan: "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behavior,** Vol. 2. 1981, pp 89-76 .

(26) Patrick, P.K.S. :Burnout **Job Hazard for Health Workers**: Hospitals, November, 1979, pp. 87-89.

(27) Patrick, P.K.S. Health Care Worker Burnout: **What it is, What to do about it**. Chicago: An Inquiry Book- Blue Cross Association, 1981, pp. 98-115.

(28) Perlman, B., and Hartman, E.A. Burnout: "Summary and Future Research", **Human Relations,** Vol. 35, No. (4), 1982, pp. 305-289

(29) Pillemer, K., and Moore, D.W. Highlights from a Study of Abuse of Patients in Nursing Homes: **Journal of Elder Abuse and Neglect,** Vol. 2, No. (1/2), 1990, pp. 5-29.

(30) Pines, A. and Aronson, E.: **Career Burnout: Causes and Cures.** NewYork: Free Press, 1988, pp. 35-48.

(31) Pines A. and Aronson E.: **Burnout from Tedium to Personal** Growth, NewYork: Free Press, 1981, pp.101-112.

(32) Pines, A. and Kafry, D. Occupational Tedium in The Social Services: **Social Work,** Vol. 23. No. (6), 1978, pp. 499-507.

(33) Pines, A., and Maslach, C.,: Characteristics and Staff Burnout in Mental Health Settings: **Hospital and Community Psychiatry,** Vol. 29, No. (4), 1978, pp. 233-237.

(34) Powell, William: "The Relationship Between Feelings of Alienation and Burnout in Social Work": **The Journal of Contemporary Human Services,** Vol. 75, No. (4), 1994, pp. 67-77.

(35) Ratliff, Nancy: "Stress and Burnout in Helping Professions: Social Case Work": **The Journal of Contemporary Social Work,** 69, March, 1988, pp. 147-154.

(36) Ross, Eleanor: "Preventing Burnout Among Social Workers Employed in The Filed of Aids/ Hiv,." **Social Work in Health Care,** Vol. 8, No pp 109-91 .

(37) Rushton, A., : **"Stress Amonst Social Workers: In Payne",** R. and Firth-Cozens, J. (Eds). Stress in Health Professionals (p. 167-188). Chichester: John Wiley and Sons, 1987, pp. 74-91.

(38) Savicki, V., and Cooley, E.J., "Implications of Burnout Research and Theory for Counselor Educators," **The Personnel and Guidance Journal,** Vol. 60, No. (7), 1982, pp. 415-419.

(39) Sharma, Anita: **A Study of Front-line Respite Care Workers in Louisiana:** (Caregivers, Developmental Disabilities, Stress Job Satisfaction). Unpublished Ph.D. Dissertation, the Florida State University, Tallahassee, Florida, 1996, pp. 121-133. **alization):**

(40) Soderfeldt, Marie Burnout (**Emotional Exhaustion, Deperson** work, Lund, Sweden,1997 Ph.D. Dissertation, Lunds University, School of Social pp. 19-27.

(41) Soraya, Farnoosh: **Burnout Factors among Social Workers Employed within child welfare agencies**: Unpublished Master Degree in Social work. California state university, long beach, 1997, pp. 31-39.

(42) Stevens, G.B. and O'Neill, P. Expectation and Burnout in The Developmental Disabilities Field: **American Journal of Community Psychology,** Vol. 11, No. (6), 1983, pp. 615-627.

(43) Streepy, J, : "Direct Service Providers and Burnout. Social Casework": **The Journal of Contemporary Social Work,** Vol. 62, No. (6), 1981, pp. 352-361.

(44) Tompkings, Catherine Jeanette: **The Effects of Stress, Role Ambiguity, and Social Suport on Burnout Among Health Aids Caring for the Frail Elderly:** Toward The Prevention of Maltreatment. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Mary Land at Baltimore, 1996, pp. 123-131.

(45) Um, Myung-Yong and Harrison, Dianne F.,: "Role Stressors, Burnout, Mediators, and Job Satisfaction: a Stress-Strain-Outcome Model and an Empirical Test", **Social Work Research,** Vol. 22, No.(2), 1998, pp 115-100 .

(46) Wallace, Jean E. and Brinkerhoff: "The Measurement of Burnout Revisited," **Journal of Social Service Research,** Vol. 14, No. (1,2), 1991, pp. 111-85 .

(47) Weiscopt, P., : "Burnout Among Teachers" **Exceptional Children** No. 47, NewYork, 1980, pp. 49-44 . Zastrow, Charles.,: "Understanding and Preventing Burnout": .

(48) **British Journal of Social Work,** (14), 1984, pp. 155-141 .

(49) Zastrow, Charles: **The Practice of Social Work,**: (Fifth Ed.) Brook and Cole Publishing, CA., 1995, pp. 97-86 .

(50) Zunz, Sharyn J.,: "Resiliency and Burnout: Protective Factors for Human Services Managers", **Administration in Social Work,** Vol. 22, No. (3), 1998, pp. 54-39 .

● الإدارة العامة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢٠ هـ
● يناير ٢٠٠٠ م

تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية

د . الأميرة إبراهيم عثمان *

المقدمة :

عندما تحقق الباحثون من أوجه قصور منظور المدخل المعيارى فى تنظير المعرفة المحاسبية ظهرت آراء تنادى بضرورة تطوير نظرية محاسبية تشرح وتفسر المحاسبة كما هى كائنة فعلاً ، وتفسر أيضًا ما يقوم به المحاسب فى الواقع العملى ، وكذلك توضح الآثار الناتجة عن ذلك على كل من الأفراد والموارد النادرة المتاحة للوحدة الاقتصادية [١] . ومن هذا المنطلق تحول جانب من الفكر المحاسبى المعاصر من الاهتمام بالجوانب المعيارية والتعريفية لما يجب أن تكون عليه النظرية المحاسبية ، إلى الاهتمام بدراسة المشاكل العملية والممارسة المحاسبية كما هى قائمة فى الممارسة العملية ، وذلك فى محاولة لتطوير نظرية محاسبية إيجابية تسعى إلى تطبيق نموذج خاص على الظواهر المحاسبية باعتبار أن المحاسبة علم تطبيقى . وقد استند فى ذلك إلى صياغة مجموعة مقدمات تجريبية قابلة للاختبار والتحقق ، توضح الحقائق والمقترحات الشواهدية حول الطبيعة الهامة والعامة لخصائص المعلومات المحاسبية التى تؤدى إلى اتباع طرق وسياسات محاسبية معينة ، وتفصح عن الصلاحية التجريبية للنظرية ، كما تقدم مجموعة من القواعد المنهجية العامة لدراسة الظواهر المحاسبية المتعددة المستويات [٢] .

فإذا ما احتاج المحاسب إلى التنبؤ بالسياسة المحاسبية الملائمة للتقرير عن عناصر القوائم المالية من خلال البعد التجريبى ، فإن ذلك يتطلب وجود نظرية إيجابية ترشده

* أستاذ بقسم المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .

للبحث تجاه المتغيرات المستقلة ، وذلك من خلال الإطار العام للأنشطة اللازمة لأداء وظيفة التقرير المالى ، والتى لها سمة الحقائق الشواهدية التى توضح الظروف والاشتراطات التى تعمل بموجبها وفى نطاقها الطرق والسياسات المحاسبية البديلة ، وتوجهه نحو التركيز على المهام الاستدلالية حتى يمكن أداؤها بطريقة منطقية ، وذلك عن طريق تفسير أسباب اختيار سياسة معينة عند إعداد القوائم المالية باعتبارها المتغير التابع ، وتحديد تأثيراتها على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للوحدة فى ضوء الحسابات الملائمة لتحليل التكلفة والمنفعة . وبذلك يمكن الاستدلال على العوامل الاقتصادية التى تولد الاختيارات المشاهدة والتى تعكس تفضيلات الوحدة الاقتصادية لسياسة محاسبية معينة . وعلى ذلك استهدفت دراسات النظرية الإيجابية تحفيز البحث المحاسبى على التحول نحو تحليل وتفسير الاختيارات المشاهدة للطرق والسياسات المحاسبية المستخدمة ، باعتبار أن اختيار الوحدة الاقتصادية لسياسة محاسبية معينة لا تتم فقط وفقًا للمبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها ، وإنما تأخذ فى اعتبارها أيضًا تفضيلات الوحدة الاقتصادية (٣) .

وفى سياق ما تقدم ، فإنه يمكن القول إن مضمون البحث المحاسبى الإيجابى يدور حول الممارسة والتجريب لاكتشاف تفضيلات الوحدة الاقتصادية بأشكالها المختلفة ذاتها ، خاصة فى ظل وجود تشكيلة مختلطة من التقارير المحاسبية التى تتأثر بالأبعاد السياسية والاجتماعية للبيئة التى تعد من خلالها . وبذلك يتمثل إسهام النظرية المحاسبية الإيجابية فى تركيزها على مشكلة كيفية الاختيار بين الطرق والسياسات المحاسبية التى تتعلق بالتقرير المالى داخل نطاق المحاسبة المالية ، وذلك من خلال تعيين الظروف وتحديد الآثار التى تنتج من اختيار معين لإحدى السياسات البديلة والتنبؤ بكيفية مواءمتها طبقًا لمتطلبات الممارسة العملية . ونظرًا لأن عملية الاختيار غير واضحة ، فإنه قد ثار جدل بين الباحثين (٤) حول عدم شمولية الإطار الفكرى للنظرية الإيجابية للكشف عن ماهية تلك التفضيلات ، بما يستلزم تقييم المنهجية العلمية للنظرية المحاسبية الإيجابية ، ومدى إمكانية مقابلة إطارها النظرى بأهم معايير التحقق العملى السائدة فى فلسفة العلوم ، التى على أساسها يتم قبول أو رفض النظرية العلمية .

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من الحاجة إلى أن يكون للمحاسبة مضمون علمى مستقل عن مفهوم المحاسبة كمهنة وفن ، الأمر الذى يستوجب تقييم المنهجية العلمية لنظرية المحاسبة الإيجابية فى ضوء ما تقضى به منطقية العلم ومعايير التحقق العلمى للتأكد من مدى صحة منهجية الإطار النظرى لها ، وبما يضمن تحقيق الاتساق المنطقى بين عناصر هذا الإطار وعدم تناقضه مع الواقع الفعلى فى نفس الوقت . وذلك من شأنه أن يوفر الأساس العلمى الذى يحقق العمومية والشمول للنظرية الإيجابية التى تهدف إلى زيادة فعالية القوائم المالية ، باعتبارها قنوات الاتصال التى تولد المعلومات الملائمة لاحتياجات مستخدميها لأغراض اتخاذ القرارات .

ويعتقد البعض (٥) أن محاولة التأصيل العلمى للمعرفة المحاسبية طبقًا للمدخل الإيجابى يجعل من المحاسبة مجرد نشاط خدمى وفنى يهدف إلى إشباع الحاجات الإنسانية دون أن يتنبأ بالآثار والنتائج الاقتصادية والاجتماعية للظواهر المحاسبية . بما يعنى اهتمام المحاسبة بشرح وتفسير للطريقة التى من خلالها يتم تشغيل الفن المحاسبى فقط . وذلك من منطلق أن تركيز المنهجية العلمية للنظرية الإيجابية على القرارات المرتبطة باختيار أفضل الطرق والسياسات المحاسبية البديلة والاختيارات الاجتماعية يقع خارج نطاق حدود العلم (٦) ، ومن ثم التشكيك فى إمكانية بناء نظرية علمية للمحاسبة استنادًا إلى مقدمات تجريبية تحدد شروط انتماء الممارسة العملية لإطار فكرى يحدد ماهية المحاسبة وأهدافها ووظائفها كما هى قائمة فعلاً فى الواقع . فضلاً عن أنه إذا كانت الطرق والأساليب المحاسبية البديلة لم تتطور بعد - على كل من المستويين النظرى والتطبيقى - إلى المدى الذى يسمح بتطوير القوائم المالية طبقًا لاحتياجات وتفضيلات مستخدميها ، فإن دراسة وبحث هذه الموضوعات يتعلق بوظيفة علم المحاسبة ، ويخرج عن نطاق تنظيرها كعلم اجتماعى مستقل عن العلوم الاجتماعية الأخرى . فضلاً عن أن استقراء الدراسات التى تناولت تقييم البحث المحاسبى الإيجابى يكشف عن عدم مقابلتها لبعض المعايير المستخدمة لأغراض التحقق العلمى وتقييم منطقية النظرية العلمية كمعيار القابلية للتكذيب (٧) . كما يرى البعض أن التحول نحو منهجية برامج البحث العلمى على أساس تجريبى طبقًا للمنهجية العلمية

التى قدمها «لاكاتوس – Lakatos» – التى ستكون محل دراسة فى هذا البحث – لا تمثل بالضرورة مصادقة على الأبعاد المنهجية للنظرية المحاسبية الإيجابية [٨] .

هدف البحث ومنهجه :

يهدف البحث إلى الإجابة عن التساؤل الخاص بمدى إمكانية المحافظة على المضمون العلمى للمعرفة المحاسبية باعتبارها علمًا اجتماعيًا وتطبيقيًا قابلاً للتأصيل النظرى فى ظل ارتباط البحث المحاسبى بالمدخل الإيجابى . وذلك من خلال تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكرى الذى تستند إليه النظرية المحاسبية الإيجابية فى ضوء أهم معايير التحقق العلمى السائدة فى فلسفة العلوم ، والتى على أساسها يتم قبول أو رفض النظرية . فضلاً عن تقييم وجهات نظر الباحثين حول مفهوم وطبيعة المعرفة المحاسبية ، والإستراتيجية الملائمة للبحث الذى يحقق الأهداف الوظيفية للمحاسبة ، وخصوصًا أن الأساليب التجريبية ما زالت فى مراحل تطورها الأولى .

ولتحقيق هدف البحث فإنه يتناول فى أقسامه الباقية ما يلى : **القسم الثانى** : يتناول تقييم منهجية البحث لنظرية المحاسبة الإيجابية ، وذلك من خلال تحديد المفهوم العلمى لنظرية المحاسبة الإيجابية ، ثم تقييم الإطار الفكرى لتلك النظرية . **القسم الثالث** : وقد خصص لدراسة معايير التحقق العلمى من نظرية المحاسبة الإيجابية ، حيث يتم دراسة معيار المقدرة التنبؤية ، ومعيار القابلية للاختبار التجريبى ، ومعيار القابلية للتكذيب ، ومعيار القابلية للأحكام القيمية . **القسم الرابع** : وقد خصص لتقديم مدخل معاصر لتنظير المعرفة المحاسبية يعرف بمدخل برامج البحث العلمى ، حيث يتم إبراز المنهجية العلمية لهذا المدخل ، وتقديم النظرية المحاسبية الإيجابية التى يستند بناؤها إليه . أما **القسم الخامس** : فيتناول خلاصة البحث وما توصل إليه من نتائج .

تقييم منهجية البحث لنظرية المحاسبة الإيجابية :

تقضى منطقية الفكر العلمى بضرورة أن يعتمد الإطار الفكرى لمحاولة تنظير المعرفة المحاسبية طبقًا للمدخل الإيجابى على إستراتيجية موحدة تهتم بالأبعاد المنهجية للبحث العلمى اللازم توافرها لتحقيق كل من الصلاحية الداخلية والصلاحية الخارجية لنتائج

البحث [٩] . حيث تشير الصلاحية الداخلية إلى أن منهج البحث يسمح بتحقيق الاتساق المنطقى بين المقدمات والفرضيات التى يقوم عليها تحليل الظاهرة محل البحث ، بحيث يصبح الإطار النظرى مترابطًا بما لا يدع مجالاً للتناقض بين عناصره . بينما تشير الصلاحية الخارجية إلى مدى إمكانية الوصول إلى حلول تطبيقية للمشاكل العملية المرتبطة بالظاهرة محل البحث بصورة لا تتعارض مع ظروف الواقع ، ومن ثم تصبح تلك الحلول قابلة للتعميم على مستوى الممارسة والتطبيق العملى .

وعلى ضوء ذلك يستلزم التقييم العلمى لنظرية المحاسبة الإيجابية بداية استعراض لإسهاماتها من خلال المفهوم العلمى لطبيعة المحاسبة وأهدافها والوظائف التى تحقق تلك الأهداف طبقًا للمدخل الإيجابى ؛ تمهيداً لاختبار وتحليل المنهجية العلمية للإطار الفكرى لهذه النظرية فى ظل الفلسفة والهدف ومنهجية البناء الذى تستند إليه . وذلك بغرض تقييم مدى توافر الاتساق المنطقى بين عناصر ذلك الإطار ، وبما يضمن عدم وجود تناقض بين علاقات الظواهر المحاسبية المستمدة من مشاهدات الواقع طبقًا لمنهج الاستدلال الاستقرائى الذى تستند إليه ، النظرية الإيجابية . وحول هذه الأمور تدور الدراسة فى هذا القسم على نحو ما سيرد فى الفرعيتين التاليتين :

المفهوم العلمى لنظرية المحاسبة الإيجابية :

تعد الدراسة التى قام به «واتس وزيمرمان – Watts & Zimmerman» [١٠] من أهم الدراسات الرائدة التى حاولت تقديم المفهوم العلمى لنظرية المحاسبة الإيجابية كمدخل جديد لتنظير المعرفة المحاسبية ، حيث تضمنت هذه الدراسة الأساليب والطرق الملائمة لتوصيف الخصائص العامة للممارسة المحاسبية كما هى قائمة فعلاً فى الواقع العملى ، وتحديد شروط انتمائها لنموذج وصفى يعبر عن طبيعة المحاسبة وأهدافها والوظائف التى تحقق هذه الأهداف من خلال مضمون تجريبى . فأوضحت أن تحديد ماهية المحاسبة التى تستخدم المعلومات التجريبية يتطلب ربطها بالعلم التجريبى الذى يتعلق بالشرح والتنبؤ بالعالم الواقعى الذى ترتبط المحاسبة – باعتبارها نشاطًا خدميًا – من خلاله بأداء مهمة محددة بهدف إشباع حاجة اجتماعية ، وبذلك لا تختلف المحاسبة كثيرًا كمهنة عن المهن الأخرى كالطب مثلاً .

وتهدف النظرية المحاسبية الإيجابية بصفة خاصة إلى تطوير التقرير المالى داخل

نطاق المحاسبة المالية عن طريق توضيح ماهية الظروف التى تنتج من اختيار معين لإحدى طرق وسياسات المحاسبة المالية من خلال الأبعاد الكلية للأنشطة الفعلية المتعلقة بإعداد القوائم المالية . ونظراً لأنه عادة ما تتعلق الحاجة بمضمون ومحتوى القوائم المالية ، فإن محاولة إشباعها تتطلب الرجوع إلى الواقع العملى وتحليل المعاملات الفعلية للوحدة المحاسبية ، وذلك تمهيداً للاستدلال على العوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة التى تقود إلى اختيار السياسة المحاسبية المعينة والتنبؤ بآثارها على الوحدة الاقتصادية . وبذلك يمكن القول إن الوظيفة المحاسبية تعكس – من خلال البعد التجريبى – الاهتمام بوظيفة الاتصال التى يكون لها الأولوية على وظيفة القياس ، حيث تهتم بأداء المهام المتعلقة بالاختيار بين الطرق المحاسبية البديلة التى يتم على أساسها إعداد القوائم المالية . وذلك من خلال تحديد خصائص وصفات المعلومات التى تنطوى عليها تلك القوائم . وبذلك تحاول النظرية الإيجابية الإجابة عن التساؤلات التى تظهر من الممارسة المحاسبية العملية ، كالتى تدور حول الأسباب التى تدعو إلى أن يكون للإدارة فى الوحدات الاقتصادية حرية – إلى حد ما – فى اختيار طرق وسياسات التقرير المالى ، وحول مدى الثقة فيما تصدره بعض الهيئات المحاسبية – كمجلس معايير المحاسبة المالية FASB ، ومجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى AICPA مثلاً – من تعديلات للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ؟

ويمكن ملاحظة أن ذلك الخط من التساؤل المنهجى الذى يسود فيه منهج الاستدلال الاستقرائى ، والذى يولد الاختيارات المشاهدة ، قد استخدم لفترة طويلة فى علم الاقتصاد الكلاسيكى الحديث (١١) ، حيث يفترض أنّ الفرد يقوم بالتخطيط لاختياراته من بين السلع البديلة المتاحة فى ضوء المعلومات المتوافرة حول الأسعار والكميات ، والتى تعكس البعد التجريبى لهذه النظرية . ويصبح التساؤل الذى يولد الاختيار والتفضيل المشاهد هو : متى يمكن للملاحظ الخارجى أن يلاحظ كلاً من الأسعار والكميات تمهيداً لاتخاذ إجراءات الاستدلال اللازمة للتعرف على تفضيلات واختيارات الفرد المعين ؟ ويلاحظ أن النموذج الاقتصادى يقوم على أساس مجموعة من الافتراضات المنطقية والمتسقة حول الأساس الذى تستند إليه النظرية الاقتصادية ، وذلك بما يسمح بافتراض السلوك الرشيد والتفكير المنطقى للفرد بطريقة تكفى لتمثيل المنفعة بدالة تفضيل نموذجية موحدة تعكس التفضيلات الفردية .

أما فى الفكر المحاسبى فإن التساؤل ما زال قائمًا حول كيفية ترتيب البدائل المحاسبية المتاحة وفقًا للتفضيلات الفردية ، أو بمعنى آخر متى يمكن لمشاهدات الأسعار والكميات أن تستخدم فى تحديد إطار موحد لدالة تفضيل فردية فى ظل تعذر - إن لم يكن استحالة - معرفة التفضيلات الفردية التى تختلف على مستوى الأفراد كما تختلف بمرور الزمن على مستوى الفرد الواحد ؟ فضلاً عن تعدد وتنوع الفئات المستخدمة للمعلومات المحاسبية فى ظل الظروف العادية ، واختلاف احتياجاتهم حتى داخل الفئة الواحدة بما يتعذر معه تقييم تفضيلات كل فرد يتأثر بقرار السياسة المحاسبية . ولقد ناقش «ديمسكى - Demski» تلك المشكلة باعتبار أنه توجد ثلاثة بدائل أمام المحاسب لحلها ، وذلك على النحو التالى [١٢] :

أ - أن يقوم المحاسب باستخدام المشاهدات التى تعكس الأسعار والكميات الملاحظة ، وذلك لشرح وتفسير وتقييم ما إذا كانت السياسة المحاسبية التى قامت الوحدة المحاسبية باختيارها فعلاً ، تتوافق وتتسق مع دالة التفضيل الخاصة بها ، حيث لا يتوافر معيار يعكس دالة تفضيل جماعية يمكن الاستناد إليه كمرشد فى عملية الاختيار بين الطرق والسياسات المحاسبية البديلة .

ب - أن يقوم المحاسب بوضع نظام يمكن من خلاله استنتاج الظروف المنتظمة التى تتسم بالثبات النسبى ، والتى من خلالها تكون كل من مشاهدات الأسعار والكميات متسقة ، وذلك بما يسمح بتمثيلها بدالة تفضيل جماعية عادة ما يطلق عليها قاعدة الخيار الجماعى . ويتطلب ذلك أن يأخذ المحاسب فى اعتباره حساب التكاليف والمنافع التى تتولد عن مثل هذا النظام الذى يسمح بالتعرف على تفضيلات كل من يتأثر بقرار اختيار السياسة المحاسبية .

جـ - أن يأخذ المحاسب تفضيلات الوحدة للسياسة المحاسبية المعينة باعتبارها الأساس والبداية فى عمليات الملاحظة والاستدلال والاختيار . ونظرًا لأن تلك العمليات غير واضحة تمامًا خلال المجال المحاسبى ، فإن ذلك يلقى عبئًا إضافيًا على المحاسب لاستخدام أساليب البحث العلمى المناسبة للتعرف على التفضيلات الفردية كالتجريب المعملى مثلاً . ومن ناحية أخرى فإن الممارسة العملية قد تكشف عن أن التفضيلات الفردية على مستوى الوحدة الاقتصادية ليست هى الأساس فى اختيارها لطريقة وسياسات التقرير المالى التى تستند إلى المبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

ولقد أسفرت محاولات التغلب على مشكلة استحالة التعرف على دوال التفضيل الفردية الواقعية – فضلاً عن صعوبة تحديد دوال نموذجية للتفضيل الجماعى على مستوى الممارسة العملية – إلى ظهور ثلاثة مداخل لتنظير المعرفة المحاسبية على أساس إيجابى ، وذلك على النحو التالى :

أولاً – مدخل نظرية الوكالة :

يقوم ذلك المدخل على أساس النظر إلى الوحدة الاقتصادية باعتبارها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف من ذوى المصالح فيها ، إلا أنه ينبغى الاهتمام بالعلاقة بين الإدارة (الوكيل) والملاك (الأصيل) ؛ نظراً للدور الرئيسى للإدارة فى التأثير على سياسات الاختيار المحاسبى . ويحاول البحث المحاسبى الإيجابى تفسير القيود والمحددات المفروضة على الإدارة من جانب الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح فى الوحدة الاقتصادية بصدد اختيارها لسياسات وطرق التقرير المالى ، والكشف عن مدى تأثر عملية اختيار البدائل المحاسبية فى الممارسة العملية بمصالح الإدارة التى يجب تحفيزها باستمرار لتحقيق مصلحة الوحدة الاقتصادية ككل . وبهذا تؤكد نظرية الوكالة على أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية يتأثر فقط بآثارها النسبية على الدخل وفقًا لتفضيلاتها ، وذلك دون الأخذ فى الاعتبار أيًا من تفضيلات الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح فى الوحدة أو الظروف المختلفة القائمة فى التطبيق العملى على سياسات الاختيار المحاسبى التى يتم على أساسها إعداد القوائم المالية [١٣] . وحتى لا يؤدى ذلك المدخل فى النهاية إلى إطار نظرى يخدم مصلحة الإدارة على حساب مصالح الأطراف الأخرى ، فقد اقترح «ديمسكى» [١٤] مدخلاً أكثر تطوراً لشرح وتفسير الدوافع المؤثرة على اختيار البدائل المحاسبية بما يتسق مع الواقع الفعلى . حيث يقوم هذا المدخل على أساس نظرة أوسع إلى الوحدة الاقتصادية باعتبارها اختياراً لتشكيلة المدخلات والمخرجات المثالية التى تتضمن مجموعة من العلاقات التعاقدية المنظمة من خلال العقود المختلفة . وتكون المحاسبة هى أحد عوامل الإنتاج التى تساهم فى إنتاج هذه التشكيلة . وبذلك فإن تفضيلات الوحدة الاقتصادية للبدائل المحاسبية المتاحة تعتمد على أسعار عوامل الإنتاج الأخرى ، ويعنى هذا أنه عندما تقوم الوحدة الاقتصادية باختيار سياسات وطرق إعداد التقرير المالى فى ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، فإن ذلك يكون بمنزلة الممارسة

الفعلية لتفضيلاتها التى تميل إلى اختيار السياسة المحاسبية التى تحقق أفضل تشكيلة لعوامل الإنتاج الأخرى .

ثانيًا - مدخل متخذى القرارات :

يمكن القول إن ظهور هذا المدخل كان نتاجًا لمحاولات اكتشاف التفضيلات الفردية بأشكالها المختلفة التى استغرقت جانبًا من البحث المحاسبى . فعلى سبيل المثال أجرى «برنز - Bruns» (١٥) مجموعة من التجارب المعملية لاختبار كيفية تشغيل نظام المعلومات بواسطة الأفراد ، وذلك من خلال ملاحظة مدى تفاعل واستجابة الأفراد الخاضعين للتجريب للمعلومات المعدة على أساس طرق محاسبية مختلفة . ولقد خلص إلى أن عملية اختيار وتشغيل المعلومات عادة ما تتأثر بالدوافع السلوكية للأفراد المستخدمين لتلك المعلومات ، فيصبح افتراض الرشد الاقتصادى غير مؤيد بأدلة تجريبية متسقة تدعمه ، ومن ثم ينبغى التركيز - بدلاً عنه - على المؤشرات والدلائل التى تميل إلى الثبات والاتساق النسبى مع الخطر المتوقع ومع العادات والأعراف الاجتماعية المسيطرة ، وذلك بما يسمح بإمكانية افتراض دوال تفضيل جماعية تمثل رأى الأغلبية فى المجتمع .

وبصفة عامة فإنه يلاحظ أن الفكر المحاسبى قد وجد مجالاً خصبًا لاكتشاف التفضيلات الفردية بظهور مدخل متخذى القرارات -كأحد مداخل التنظير المحاسبى الإيجابى - الذى يقوم على أساس وجوب تضمين المعرفة المحاسبية بالفروض المفسرة لسلوك مستخدمى المعلومات المحاسبية ، بحيث تعكس المعلومات الظاهرة فى القوائم المالية تفضيلاتهم ، ومن ثم تلائم استخداماتهم الحالية والمحتملة (١٦) .

ولقد اعتمدت دراسات ذلك المدخل على النظرية الإيجابية لصياغة مقدمات تجريبية تصف خصائص المعلومات المستخدمة فى الممارسة العملية ، والتى تؤدى إلى اختيار معين للطريقة أو السياسة المحاسبية ، وذلك من خلال تحليل البواعث السلوكية لمستخدمى القوائم المالية طبقًا لما تقضى به المفاهيم الأولية والأساسية فى العلوم السلوكية ، باعتبارها المصدر الرئيسى للتعرف على التفضيلات الفردية التى يمكن على أساسها ترتيب البدائل المحاسبية المتاحة .

فعلى سبيل المثال اعتمدت إحدى الدراسات الميدانية [١٧] على استقصاء وتحليل العوامل المؤثرة على إعداد الموازنات التخطيطية فى البيئة الواقعية . خاصة ما يتعلق بالبواعث السلوكية لكل من معدى ومستخدمى المعلومات الظاهرة فى تلك الموازنات . ولقد أوضحت هذه الدراسات ماهية المعلومات التى يرغب مستخدموها فى الحصول عليها طبقًا لتفضيلاتهم ، وكيفية استخدامها فى تقييم النموذج الذى يربط بين بيئة الوحدة الاقتصادية وتشكيلة العوامل الإنتاجية التى تساهم فيها ، والتى تتطلب بدورها التعرف على التفضيلات الفردية لمستخدمى المعلومات المحاسبية طبقًا لمنهج البحث التجريبى الشامل .

ثالثًا - مدخل اقتصاديات المعلومات :

كما تفيد النظرية الإيجابية فى التعرف على البواعث السلوكية لمستخدمى المعلومات المحاسبية ، فإنها تفيد أيضًا فى دراسة القيود والبواعث الاقتصادية المؤثرة على النشاط المتعلق بأداء مهام التقرير المالى ، وذلك من منطلق أن المعلومات كمورد لها تكاليفها التى ترتبط بإنتاجها ومنافعها التى تنتج من استخدامها ، ومن ثم ينبغى عدم تجاهل تأثير قرارات السياسة المحاسبية على المحددات والبواعث الاقتصادية الواقعية المؤثرة على أداء الوظائف المحاسبية . ويعنى ذلك أنه يمكن الحكم على قيمة المعلومات الإضافية من خلال تضمين نماذج تحديد قيمة المعلومات ببعض الخصائص النوعية للمعلومات التى تعكس درجة استجابتها للدوافع الاقتصادية . ولقد اهتمت العديد من الدراسات [١٨] - التى اعتمدت على النظرية الإيجابية - بتفسير الدوافع الاقتصادية التى من أجلها تقوم الإدارة باختيار مبادئ ومعايير محاسبية معينة ، وذلك باعتبار أن الإدارة هى الجهة التى تقوم بالدور الرئيسى فى التأثير على سياسات الاختيار المحاسبى ، ومن ثم ينبغى الاستقصاء عن دوافعها فى تدعيم أو مقاومة معايير معينة ، وتفسير الضغوط التى أدت إلى إيجاد المعايير المحاسبية المستخدمة حاليًا ، وأهم آثارها على مستخدمى المعلومات المحاسبية . فعلى سبيل المثال خلص «جوردون - Gordon» [١٩] من دراسته التجريبية إلى تفضيل الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية التى تؤدى إلى عدم التقلب الشديد فى صافى ربح الفترات المتتالية ، ومن ثم إلى الثبات النسبى فى أسعار الأسهم . وفى محاولة لتطوير نتائج هذه الدراسة قام «واتس وزيمرمان» [٢٠] باختبار تجريبى لدوافع الإدارة المؤثرة على قرارات استغلال الموارد

المتاحة ، وقد انتهت هذه الدراسة بتقديم نموذج تطبيقى يفسر أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية يتم على أساس تلك التى تعظم منفعتها الذاتية وتسمح بزيادة دخلها .

وفى دراسة تجريبية [٢١] استهدفت اختبار أىّ من السياسات البديلة المتعلقة بأربعة من عناصر القوائم المالية يتم تفضيلها من قبل الإدارة بالنسبة لمجموعة من الوحدات الاقتصادية المتشابهة ، أوضحت أنه بالرغم من تفضيل الإدارة فى هذه الوحدات للطرق والسياسات المحاسبية التى تحافظ على مصلحتها الذاتية فى مواجهة الضغوط الواقعة عليها ، إلا أن الدلالة الإحصائية لنتائج البحث تشير إلى عدم وجود اتساق بين سياسات الاختيار المحاسبى المتعلقة بعناصر القوائم المالية موضوع البحث بما لا يسمح بالتنبؤ بالسياسات المختارة من قبل إدارة هذه الوحدات .

وباستقراء نتائج غالبية الدراسات التى اعتمدت على مداخل التنظير الثلاثة السالفة الذكر فى بناء نظرية إيجابية للمحاسبة ، يلاحظ أنها أثارت جدلاً واسعًا حول عدد من الموضوعات . وقد كان أكثر هذه الموضوعات ذلك المتعلق بالأساس الخاص بمنهجية بنائها النظرى ومدى ملاءمته للتطبيق على الواقع العملى ، ومن ثم تحقيق كل من الصلاحية الخارجية والداخلية لنتائج تحليل الظواهر المحاسبية وفقًا لهذه النظرية .

تقييم الإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية :

يتطلب تقييم الإطار الفكرى للنظرية الإيجابية فى المجال المحاسبى تحليلاً لمنهجية بنائها النظرى ؛ للتحقق من مدى توافر الاتساق المنطقى بين مفهوم المحاسبة وأهدافها والوظائف التى تحقق أهدافها باعتبارها مكونات لهذا الإطار . وبصفة عامة يستمد الإطار الفكرى للنظرية العلمية أصوله وعلاقاته التى تكون المفاهيم الأولية والتحليلية للنظرية من مشاهدات الواقع التى عادة ما تكون نتاجًا لانتظام ظواهر وأحداث شواهدية سابقة .

وطبقًا للإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية يتحدد مفهوم المحاسبة بكونها نشاطًا خدميًا يهدف إلى تأدية مهام محددة خلال المجتمع باستخدام المعلومات التجريبية ، ويعد هذا التعريف لماهية المحاسبة غير كافٍ لاعتبارها علمًا مستقلاً بذاته . بما يعنى أن تركيز النظرية الإيجابية على الجانب التطبيقى يجعل من المحاسبة أسلوبًا

فنيًا لاكتشاف الاختيارات الاجتماعية للوحدة الاقتصادية التى تفيد فى أداء مهام اختيار السياسات ، التقييم ، التشغيل ، التوجيه ثم المراجعة للنظام المحاسبى ، وتلك أمور تقع خارج نطاق حدود العلم (٢٢) . ولذلك فإن الإجابة عن التساؤل الخاص بإمكانية التنظير العلمى للمعرفة المحاسبية طبقًا لمنهجية النظرية الإيجابية ، تتطلب تحديد ما إذا كانت المحاسبة تعتبر أسلوبًا فنيًا أو علمًا اجتماعيًا قائمًا بذاته .

ووجهة النظر التى تؤكد أن استخدام النظرية الإيجابية يجعل من المحاسبة مجرد فن أو نشاط خدمى ، تستند إلى مقدمة مؤداها أن وظيفة العلم التجريبى تتمثل بصفة عامة فى التأثير على العلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع والظروف البيئية السائدة (٢٣) . على أن استخدام لفظ «وظيفة» فى هذا السياق يؤدى إلى وجود خلط بين كل من مفهوم العلم والأسلوب الفنى وبين المقترحات الوصفية والمعيارية . فكيف يعرف العلم بانه النشاط الاجتماعى المنظم المكون للقوة الدافعة لإحداث التغيير فى المجتمع (٢٤) ، بحيث لا يكون متضمنًا فى نفس الوقت ما يتعلق بشرح وتفسير العلاقات بين المتغيرات الناتجة عن هذا التغيير . أو بمعنى آخر فإن ما يخص التغيرات الاجتماعية والاقتصادية لا يعد من قبيل العلم ، بينما يكون العلم الذى يهدف إلى الشرح والتنبؤ بالعلاقات السببية هو عبارة عن تطبيق للمعرفة العلمية على المشاكل المتضمنة موضوعات تطبيقية تنطوى على القرارات المتعلقة بالسياسة التى يتم اختيارها باستخدام التقنيات المتقدمة . وبهذا المضمون يكون العلم بمنزلة التقنية التى تؤثر على العلاقات القائمة بين الأفراد والمجتمع والظروف البيئية السائدة ، وهو ما يعنى إمكانية أن تكون المحاسبة علمًا اجتماعيًا مستقلاً داخل الإطار الفكرى للنظرية الإيجابية .

وبالإضافة إلى ما سبق نجد أن الأنشطة الخدمية التى تستخدم المعرفة التجريبية قد تطور بعضها بمضمونه ليصبح علمًا مستقلاً بذاته من خلال اعتماده على منهجية علمية ترتبط مستوياتها بعلاقات سببية مستمدة من حقائق شواهدية قابلة للتحقق ، وذلك اعتمادًا على منهج الاستدلال الاستقرائى وليس من خلال الاعتماد على مؤشرات أو معايير اجتماعى مقبولة قبولاً عامًا (٢٥) . ومن ثم يتأكد إمكانية توافر إطار علمى لنظرية المحاسبة الإيجابية ، وذلك باعتبار أن المحاسبة تعد إحدى الظواهر التى يمكن دراستها كعلم اجتماعى تطبيقى قائم على تحليل واختبار الحقائق التجريبية على غرار دراسة الظواهر الاقتصادية مثلاً .

أما بالنسبة لأهداف نظرية المحاسبة الإيجابية ، فإن البعض [٢٦] يرى أن إطارها العام يستهدف إنتاج المعلومات المحاسبية المطلوبة والمرغوبة من قبل مستخدمى القوائم المالية طبقًا لتفضيلاتهم ، وهو ما يعنى ضمنيًا أن صدق المحاسبة كنشاط خدمى وفنى هو التأثير على الأفراد والتنظيمات الاجتماعية وآليات اتخاذ القرارات بغية تحقيق مستوى الرفاهة المرغوبة من قبل أفراد المجتمع ، وهذا من شأنه أن يقصر نطاق أهداف المحاسبة خلال الإطار الفكرى للنظرية على الأفراد فقط ، ومن ثم يتحول ذلك الإطار من إطار مجرد إلى إطار مادى لا يقود إلى قواعد تتصف بالثبات والعمومية ، وهو ما يعنى أن هدف النظرية الإيجابية لا يصلح كأساس لصياغة نظرية محاسبية تلقى القبول العام .

ويمكن الرد على وجهة النظر هذه من خلال بيان أنها تخلط بين الأهداف والوظائف التى تحقق هذه الأهداف داخل البناء النظرى لتلك النظرية ، حيث يترتب على استخدام لفظ «الوظيفة» بدلاً من لفظ «الهدف» إظهار دور المحاسبة فى إحداث التغيير الاقتصادى والاجتماعى باعتبارها علمًا تطبيقيًا من خلال أداء وظائفها التى يمكن أن توصف بأنها أسلوب فنى . ويعنى ذلك أن وصف المحاسبة كأسلوب فنى يتوافق مع الوظائف التى تؤديها وليس مع الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها من خلال القيام بتلك الوظائف والتى تتعلق بالشرح والتنبؤ بالطريقة التى يتم بها تشغيل الفن المحاسبى ، وكذلك عملية اتخاذ قرارات السياسة المحاسبية والممارسة المهنية . حيث تهتم قرارات السياسة المحاسبية بتوفير الأدلة التجريبية التى يمكن استخدامها فى تقييم وإعادة هيكلة التنظيمات التى يتم من خلالها قبول أو رفض المعايير والإرشادات المحاسبية ، بينما تختص قرارات السياسة المحاسبية والممارسة المهنية بشرح وتفسير عملية الاختيار بين الطرق المحاسبية البديلة والمتاحة خلال التطبيق والممارسة العملية من ناحية ، والتنبؤ بآثارها من ناحية أخرى .

ويذهب البعض [٢٧] فى رفضهم للنظرية الإيجابية إلى حد المطالبة بأن يرتكز هدف الإطار النظرى للمعرفة المحاسبية على ما ينبغى أن يؤديه المحاسب ، والذى يعد مستقلاً بدرجة ما عن ما يتم أداؤه فعلاً فى الواقع ؛ وذلك انطلاقًا من أن المحاسبة - كنظام اجتماعى يتواجد بهدف إشباع الحاجات الإنسانية - ينبغى أن تكون علمًا معياريًا يسعى إلى تحقيق مستوى معطى من الرفاهة وليس علمًا إيجابيًا . ويعنى ذلك

أنه لكى تصبح الوظيفة المحاسبية أكثر فعالية فإنها يجب أن تستند إلى أساس علمى قادر على التنبؤ والرقابة ، وما دامت الفعالية تعتمد على التحديد المسبق للأهداف التى تسعى إلى تحقيق المستوى المرغوب فيه من الرفاهة ، فإن الأساس الذى تستند إليه المحاسبة ينبغى أن يكون ذا مضمون معيارى .

ويمكن الرد على ذلك الرأى من خلال توضيح أن المحاسبة ، وإن كانت تتواجد بهدف تحقيق الرفاهة ، فإن ذلك ليس بمفرده شرطًا كافيًا لتحديد بناء نظرى على أساس علمى للمعرفة المحاسبية ، حيث إن جميع المهن والتقنيات القائمة فى مجتمع ما ، والتى تستخدم المعرفة التجريبية ، يفترض أن تتواجد لإشباع حاجات الأفراد [٢٨] . وأن بعضًا من هذه المهن قد استمر باقيًا دون أن يصبح علمًا مستقلاً بذاته لعدم وجود مضمون تطبيقى له يستجيب للتغيرات المستقبلية ، وكذلك عدم الالتزام بالمنهجية العلمية للتحليل الاستقرائى الشامل والبحث التجريبى .

وإضافة ذلك فقد أكد العديد من الباحثين [٢٩] على تعذر تحديد قاعدة للخيار الجماعى تستجيب لتفضيلات كل الأفراد المتأثرين بقرار السياسة المحاسبية المعينة ، بما يعنى أن تضمين وظيفة الرفاهة داخل الإطار النظرى للمعرفة المحاسبية لا يؤدى إلى تحقيق الاتساق المنطقى بين عناصره ، ولا يوفر النتائج أو المؤشرات العملية اللازمة لحل المشاكل المتعلقة باختيار السياسة المحاسبية على مستوى التطبيق العملى . ولا يعنى ذلك عدم الاهتمام بالوظيفة الرقابية للمحاسبة ، فما دامت المحاسبة كأسلوب فنى - من وجهة نظر وظائفها - تؤدى وظيفة المنظم الذى يسعى إلى تعظيم منافع أصحاب المصالح فى الوحدة الاقتصادية ، فإنها تؤدى وظيفة رقابية بطريقة آلية ، وإن كان هدفها يتمثل فى تحقيق مستوى الرفاهة الذى يشتق من الاحتياجات الفعلية وليس من الاحتياجات المفترضة التى لا تعكس التفضيلات الفردية الفعلية . وبذلك يمكن القول إن تضمين مطلب الرفاهة العامة داخل الإطار الفكرى للنظرية المحاسبية لتحديد ما ينبغى توافره من خصائص فى المعلومات المحاسبية النافعة ، لا يفى بمتطلبات الأساس العلمى اللازم لتنظير المعرفة المحاسبية .

ولقد حاول البعض [٣٠] التغلب على عدم إمكانية التعبير عن هدف المحاسبة فى صورة مستوى مرغوب فيه من الرفاهة عن طريق التعبير عن هدفها طبقًا لمدى النجاح الذى يحققه النظام المحاسبى فى استمرار وبقاء الوحدة الاقتصادية ، حيث

يفترض أن استمرار بقاء الوحدة الاقتصادية يعد بمنزلة معيار للحكم على فعالية نظامها المحاسبى . وذلك باعتبار أن الوحدة الاقتصادية تنطوى على مجموعة من العلاقات المتقابلة التى تنتظم طبقًا لقاعدة السلوك بين الدافع/ الأثر ، حيث يتمثل مصدر دوافعها فى مجموعة الإسهامات المولة عن طريق الأطراف المتحالفة من أصحاب المصالح ، والتى تحفز إدارة الوحدة باستمرار حتى لا تضر بمصلحة الوحدة ذاتها . كما ترغب إدارة الوحدة الاقتصادية بدورها فى تحقيق مساهمات مالية وغير مالية لتلك الإسهامات خلال أداء وظائفها ، خاصة وظيفة التمويل . ويعتمد نجاح الوحدة فى البقاء والاستمرار على معيار موضوعى يتمثل فى مدى تقديمها لإسهامات اجتماعية لأطرافها المتحالفة وكذلك للمجتمع ككل . وما دامت هذه الإسهامات تنعكس على المجتمع ، فإنه لا توجد حاجة إلى اختيار معيار للرفاهة الاجتماعية . حيث يتوافر للمجتمع معيار خاص به يعكس مدى تأثير تلك الإسهامات على الرفاهة العامة .

ويرى البعض [٣١] أنه لا يمكن التسليم بصحة النظرية التى تقوم على تحليل الدافع/ الأثر بصورة مطلقة لوجود عدد من القيود والمحددات التى تحول دون صلاحيتها ، والتى من أهمها أن التوزيعات البديلة المنتجة خلال نموذجها طبقًا لعلاقة الدافع بالأثر ، والتى تُكون دوال الرفاهة المختلفة ، ما هى إلا مجرد توزيعات ذاتية ناتجة عن ملاحظات الإدارة . فضلاً عن أن الأطراف المتحالفة للوحدة الاقتصادية قد لا تعكس المجتمع إلى حد كبير لوجود أطراف أخرى تؤثر وتتأثر بأنشطة الوحدة الاقتصادية – كالتلوث البيئى مثلاً – التى لا يمكن تضمنيها تحليل الدافع/ الأثر . هذا إضافة إلى أن هذه النظرية لا تأخذ فى اعتبارها التفاعلات الاجتماعية والسياسية التى تؤثر على قوى السوق بحيث لا يكون من الملائم معها افتراض توزيع معطى للثروة فى شكل التسهيلات الإنتاجية المتاحة للوحدة ، والتى تعمل من أجل تعظيم منفعتها [٣٢] .

وبذلك يمكن القول إنه إذا كان يمكن للوحدة الاقتصادية البقاء والاستمرار من خلال توظيف أى عدد من الإستراتيجيات البديلة المتاحة والتى يكون لكل منها توزيع احتمالى مختلف للدافع والأثر ، فإنه من غير المنطقى اعتبار أن نجاح الوحدة فى الاستمرار والبقاء بمنزلة معيار للحكم على فعالية النظام المحاسبى ما دام ذلك النجاح مرتبطًا بالوصول إلى الإستراتيجية المخططة التى اختارتها الوحدة مسبقًا والتى تعكس دالة

رفاهة تختلف عن دوال رفاهة الإستراتيجيات الأخرى . فضلاً عن أن نظريات التنظيم الحديثة تقضى بأن التوزيعات البديلة للدوافع تخضع للمساومة بين الأطراف المتحالفة داخل الوحدة الاقتصادية (٣٣) ، ومن ثم فإنها تصبح نتاجًا للعملية السياسية ، مما يؤدى إلى عدم مناسبة التعبير عن هدف المحاسبة طبقًا لنجاح الوحدة الاقتصادية فى البقاء والاستمرار . حيث يترتب على ذلك أن يتم التعبير عن هدفها فى صورة توزيع معطى للمكافآت قد تم التفاوض عليه من جانب الأطراف المتحالفة لتلك الوحدة .

ويوضح التحليل السابق أن التساؤل الذى يدور حول المدخل الذى يستخدم لتنظير المعرفة المحاسبية ينبغى أن يرتبط بتحديد ما إذا كانت وظيفة العلم الأساسية هى التنبؤ أم الوصف المسبق . ومع التسليم بوجوب أن تكون أهداف المحاسبة واضحة ودقيقة بصدد اتخاذ قرارات السياسة المحاسبية ، فإن ذلك لا يعنى التعبير عن هذه الأهداف فى صورة مستوى مرغوب من الرفاهة الاجتماعية ما دام العلم يتسم بالتنبؤ ، وليس بالوصف المسبق والتوجيه إلى الأفضل (٣٤) . ويعنى ذلك أن وظيفة علم المحاسبة ليست هى الوصف المسبق للوسائل التى يجب استخدامها لتحقيق الهدف منه والتى تتطلب حساب عائد الرفاهة . حيث يرى «بروبر – Popper » أن وظيفة المحاسب تنصرف إلى تعيين حقائق قائمة فعلاً (السياسات البديلة المتاحة) والتنبؤ بآثارها الاقتصادية والاجتماعية (٣٥) . وطبقًا لذلك فإنه يمكن تنظير المعرفة المحاسبية طبقًا للمدخل الإيجابى الذى يعتمد على مجموعة واضحة ودقيقة من الافتراضات الواقعية بصدد تحديد البدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها بدون إضفاء صفة آمرة غير قابلة للتغيير ؛ وذلك نظراً لأن تحديد البدائل يوفر فقط الأساس للقرارات المتعلقة بالسياسة المحاسبية المختارة ، بما يؤكد على ملاءمة الوظيفة المحاسبية التى تختص – طبقًا للمدخل الإيجابى – بتحديد بدائل السياسات والطرق المحاسبية التى يقوم عليها النظام المحاسبى والتنبؤ بنتائجها .

معايير التحقق العلمى من نظرية المحاسبة الإيجابية :

يتطلب التحقق العلمى من الإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية الاستعانة ببعض المعايير التى خضعت لبحث عميق فى فلسفة العلوم والتى يتم على أساسها قبول أو رفض النظرية (٣٦) ؛ وذلك بغرض معرفة وتحديد مدى استيفائها لخصائص

وسمات النظرية العلمية التى تضمن قابليتها للتطبيق العملى بصورة عامة وبشكل يحول دون التعارض مع الظواهر المحاسبية القائمة فى الواقع . ومن أهم هذه المعايير : معيار المقدرة التنبؤية ، معيار القابلية للاختبار التجريبى ، معيار القابلية للتكذيب ، معيار القابلية لاتخاذ أحكام قيمية . و تتم مناقشة هذه المعايير بشىء من التفصيل على نحو ما سيرد فى الفرعيات التالية (٣٧) .

- معيار المقدرة التنبؤية :

تتمثل الخاصية الأساسية للنظرية العلمية فى قدرتها على تحقيق الصدق المنطقى والواقعى فى التنبؤ بالظواهر العملية ، بما يعنى وجوب أن يكون للنظرية الإيجابية أساس علمى قادر على توفير افتراضات تنبؤية قابلة للاختبار التجريبى ، وهو ما يسمح بإمكانية اشتقاق استدلالات أخرى تالية من المقدمات الأولية يمكن التحقق منها بالرجوع إلى الواقع العملى (٣٨) . وإذا كانت النظرية تتسم بخاصية التنبو بما يؤدى إلى تخفيض درجة عدم التأكد المصاحبة للمستقبل ، بينما يتسم الأسلوب الفنى بالوصف والإرشاد أساساً ، فإنه يمكن استخدام المقدرة التنبؤية كمعيار لتقييم ما إذا كانت النظرية الإيجابية تعد نظرية علمية أو أسلوباً فنيًا يساهم فى زيادة فعالية الوظيفة المحاسبية .

وتستند الدراسات (٣٩) التى تؤيد استخدام معيار المقدرة التنبؤية كوسيلة لتقييم المقاييس المحاسبية البديلة إلى أن مضمون النظرية الإيجابية يدور حول التنبؤ بالطرق والسياسات المحاسبية ونتائجها ، وأن للمقاييس المحاسبية خصائص وسمات الافتراضات المتنافسة . وعلى ذلك فإنه يمكن تقييمها فى ضوء مقدرتها على التنبؤ بالأحداث الهامة بالنسبة لمتخذى القرارات ، بحيث يعد المقياس الذى ينطوى على مقدرة تنبؤيه أعلى - بالنظر إلى ظاهرة معينة - هو المقايس الأفضل للأغراض المحددة . ويعد ذلك التقييم بمنزلة اختبار مباشر لفائدة المعلومات المحاسبية التى تهدف إلى الشرح والتنبؤ باستجابات مستخدميها بالنسبة للبدائل المحاسبية المتاحة .

ويرى البعض (٤٠) عدم صلاحية معيار المقدرة التنبؤية لتقييم المقاييس المحاسبية البديلة من منطلق أن مفهوم المقدرة التنبؤية يكون قابلاً فقط للتطبيق على الأشخاص والافتراض العلمى والنموذج التنبؤى ، ومن ثم فإنه غير قابل للاستخدام لتقييم

السياسات المحاسبية التى لا تعد من قبيل الأشخاص أو الافتراض العلمى أو النموذج التنبؤى . فالأرقام المحاسبية بذاتها لا يمكنها أن تتنبأ بأية ظواهر أو أحداث ، فضلاً عن أن الطرق والسياسات المحاسبية محددة لتعبر بوضوح عن طبيعتها لقياس الأحداث الماضية والحاضرة فقط ، ولذا يكون من الخطأ تقييم المقدرة التنبؤية لها . ولقد أشار أحد الباحثين (٤١) إلى أن الطرق المحاسبية تهدف بطبيعتها الى القياس الفعلى – وليس إلى الشرح والتفسير – لسلوك ظاهرة معينة فى الواقع العملى ، ولذلك فإن محاولة اختبار مقدرة المقاييس المحاسبية سواء الحاضرة أو الماضية على التنبؤ بالقياس والتقييم المستقبلى تكون بمنزلة الدخول فى حلقة مفرغة من الاستنتاجات التى تعتمد على مقدمات لا تقود إلى نتائج ذات دلالة معينة . وحتى إذا تم التسليم بأن هناك افتراضات استكشافية أو تنبؤية تستخدم الأرقام المحاسبية ، فإنها تقع خارج نطاق النظام المحاسبى ؛ لأنها تمثل المقدمات الأولية التى تقوم عليها النماذج التنبؤية فقط . وذلك ما يؤكد عدم مقابلة نظرية المحاسبة الإيجابية لمعيار المقدرة التنبؤية .

ووفقا لما خلصت إليه الدراسات السالفة الذكر ، فإنه يتضح عدم إمكانية تنظير المعرفة المحاسبية طبقًا للمدخل الإيجابى . إلا أنه يمكن افتراض عدم صحة تلك الآراء استنادًا إلى الأسباب التالية :

– **السبب الأول :** أنه مع التسليم بأن البحث والتحليل العلمى لمعيار المقدرة التنبؤية لا يعد من قبيل الاختبارات التجريبية لمقدرة الطرق المحاسبية على التنبؤ بمستقبل ظاهرة أو حدث معين– لأنه يمثل التطبيق العملى لمنهجية البحث العلمى بالنسبة للنماذج التنبؤية – فإن هذا لا يعنى أن معيار المقدرة التنبؤية لا يصلح للتطبيق على النظام المحاسبى بحجة أن الطرق المحاسبية تتعلق بالقياس ، حيث يؤدى ذلك إلى إغفال وظيفة الاتصال المعرفى لعلم المحاسبة (٤٢) . فالقياس يتم بهدف أن تكون نتائجه نافعة لمستخدمى المعلومات المحاسبية ، ومن ثم فإن الاستعانة بمفهوم المقدرة التنبؤية يفيد كمعيار لاختبار فائدة المعلومات المحاسبية لمستخدميها ، وذلك على الرغم من أن المستخدم قد لا يكون هو المقصود فى البحث الخاص بالمقدرة التنبؤية الذى ينصبّ أساسًا على دراسة النماذج التنبؤية . ويشير ذلك إلى طبيعة المحاسبة كعلم اجتماعى تطبيقى يتطلب الاستعانة بالمفاهيم الأولية وطرق البحث المتاحة فى العلوم السلوكية كمعيار ملازم للمقدرة التنبؤية لتقييم مدى ملاءمة الطرق المحاسبية ، وتحديد

ما إذا كانت مفاهيم القياس المحاسبية تعبر وتتوافق مع السلوك الفعلى لمستخدمى المعلومات المحاسبية (٤٣) . ويمكن أن يتم ذلك من خلال بعدين : أولهما يتعلق بالتعرف على الفئات المستخدمة للقوائم المالية وتحديد احتياجاتهم ، بينما يختص البعد الثانى باقتراح مجال يُمكّن من تطوير الممارسة المحاسبية من خلال إعداد القوائم المالية على أساس افتراضات إيجابية تسمح باشتقاق مقدمات تجريبية تتنبأ بمدى فائدة ونفعية المعلومات المحاسبية ، وذلك بما يتناسب مع الإطار العلمى لنظرية المحاسبة الإيجابية .

– **السبب الثانى** : ويتعلق بمقولة خروج الافتراضات التنبؤية عن نطاق النظام المحاسبى ، حيث تغفل هذه المقولة الهدف من إنتاج المعلومات المحاسبية وهو المساهمة فى تسهيل عملية اتخاذ قرارات تخصيص واستغلال الموارد (٤٤) . وبذلك يكون للمعلومات المحاسبية نتائج اقتصادية واجتماعية . وتوضح إحدى الدراسات (٤٥) أنه إذا كان اتخاذ قرار اختيار طريقة محاسبية معينة يتطلب التنبؤ بالآثار الناجمة عن الطرق المحاسبية البديلة المتاحة ، فإنه من خلال الإطار العام للبحث الإيجابى الذى يستهدف إثبات تأثير التغيرات فى الطرق المحاسبية على أسعار الأسهم ، تكون الطريقة المحاسبية بمنزلة موضوع الافتراض العلمى ، وذلك باعتبارها تمثل المتغير المستقل الذى يترتب على تغيره حدوث تغيرات مصاحبة فى المتغيرات التابعة التى خضعت للملاحظة . وإلى جانب ذلك ، فإن الدراسات الإيجابية التى هدفت إلى التنبؤ بالنتائج الاجتماعية والاقتصادية للمعايير المحاسبية قد افترضت ضمنيًا أن اختيار الإدارة لمعيار معين يتحدد طبقًا لنفعية وفائدة الطرق المحاسبية التى يسمح باستخدامها . ويؤكد ذلك على ملاءمة استخدام معيار المقدرة التنبؤية كأساس لتقييم الطرق المحاسبية فى البحث الإيجابى الذى يهدف إلى التفسير والتنبؤ باستجابات مستخدمى المعلومات المحاسبية . سواء كان ذلك على المستوى الفردى أو على المستوى الجماعى أو على مستوى أى شكل من أشكال التنظيمات الاجتماعية القائمة بهدف إنتاج المعلومات المطلوبة والمرغوبة من قبل مستخدمى القوائم المالية .

– **السبب الثالث** : ويختص بتعريف المحاسبة طبقًا للنظرية الإيجابية باعتبارها نشاطًا خدميًا لا يرقى إلى مستوى العلم المستقل بذاته . فلقد أوضح «بيسنيل – Peasnell» (٤٦) أن المحاسبة كنشاط خدمى – طبقًا للمدخل الإيجابى – تتشابه مع المهن التطبيقية الأخرى التى قد تطورت لتصبح علومًا تطبيقية مستقلة بذاتها كالطب

مثلاً ، وإن كانت تختلف عنها فى كونها تتعلق بأداء عمل من نوع خاص . فى حين يختص العلم التطبيقى بالشرح والتنبؤ بالعالم التجريبى .

ويتطلب مناقشة هذا ما سبق التمييز (٤٧) بين الأساس العلمى للمحاسبة الإيجابية والمضمون العلمى لها . فالأول ينصرف إلى القاعدة أو البناء النظرى الذى يرتكز عليه التطبيق والممارسة ، المحاسبية ، والتى تشرح وتفسر الأسباب التى دعت إلى أن تأخذ المعرفة المحاسبية الشكل التى هى عليه فى الوقت الحاضر . ولقد أوضح «توماس – Thomas » (٤٨) أن الأساس العلمى يمكن أن يكون مجرد فكر تصورى قد لا يؤيد بالرجوع إلى مستوى التطبيق العملى . وبالنسبة للمضمون العلمى للمحاسبة الإيجابية فإنه يشير إلى أن الخصائص التى لا تؤلف جانبًا ماديًا من هيكل النظام المحاسبى تساعده على أداء وظائفه بحيث يعد هذا النظام بالمضمون العلمى أحد مظاهر المشاركة فى المجتمع الإنسانى . ومن ثم فإن دراسة المحاسبة كظاهرة اجتماعية – على غرار دراسة علوم الاجتماع والاقتصاد والأنظمة السياسية – يمكن أن تكون – كعلم إيجابى مستقل عن المحاسبة – كنشاط مهنى ، وذلك من شأنه أن يوفر مصدراً للمعلومات التجريبية للبحث العلمى يفيد فى زيادة فعالية أداء الوظيفة المحاسبية كنشاط خدمى .

– **السبب الرابع** : ويتعلق بمقولة أن تنظير المعرفة المحاسبية وفقًا للمدخل الإيجابى يعنى السعى وراء الخطر من إعادة تكرار الأخطاء التى انطوت عليها محاولة تنظيرها طبقًا لمدخل اقتصاديات الرفاهة العامة ، وذلك بالاستعانة بنموذج قرار معيارى يستند إلى افتراض إمكانية تحديد دوال نموذجية للتفضيل الجماعى يطلق عليه قاعدة الخيار الجماعى (٤٩) . ومؤدى ذلك هو أن تنظير المعرفة المحاسبية وفقًا للمدخل الإيجابى يقود إلى اتباع نفس المنهج العلمى المستخدم فى اقتصاديات الرفاهة ، بما يعنى تركيز البحث المحاسبى على الكيفية التى يتم من خلالها اتخاذ قرارات السياسة المحاسبية ، فضلاً عما يتطلبه ذلك من بناء إطار نظرى معيارى يحدد خصائص القرارات التى تفيد المعلومات المحاسبية فى اتخاذها وفقًا لتفضيلات مستخدميها . ونظراً لتعذر معرفة التفضيلات الفردية والاختيارات الاجتماعية ، فإن هذا الإطار النظرى يحتاج إلى إصدار أحكام حول ما ينبغى أن تكون عليه تلك الاختيارات ، وتلك أمور تقع خارج نطاق العلم الذى يتسم بالتنبؤ وليس بالوصف المسبق للظواهر محل البحث .

ويمكن الرد على ما سبق من خلال ما أوضحه «فريدمان – Friedman » (٥٠) حول إمكانية تقليل اختلافات الرأى بشأن السياسة الاقتصادية المثلى الناتجة عن اختلاف التنبؤات بالنتائج الاقتصادية لفعل معين ، وذلك بالاعتماد على البحث الاقتصادى الإيجابى أكثر من الاعتماد على بناء نماذج معيارية . بما يعنى عدم استقلال تلك النماذج عن البحث الإيجابى الذى يهدف إلى التنبؤ بالنتائج التتابعية لفعل معين بدلاً من الفعل البديل المتاح . ويؤكد ذلك على أنه ما دام اتخاذ قرار بالسياسة المحاسبية يتطلب التنبؤ بنتائجه ، فإن الاستعانة بالنظرية الإيجابية تصبح أمراً ملحًا للغاية ؛ لأنها تقدم الوصف والشرح للأشكال المختلفة من الأنظمة المحاسبية ، كما تتنبأ باستجابات المجموعات المختلفة من مستخدمى المعلومات المحاسبية ، حيث ينصرف الشق الأول إلى دراسة وتحليل العمليات والفعل السياسى الذى يقف خلف الاختيارات الاجتماعية ، بينما يؤكد الشق الأخير على النتائج الاقتصادية والاجتماعية للطرق المحاسبية البديلة .

- معيار القابلية للاختبار التجريبى :

يقضى معيار القابلية للاختبار التجريبى بأن النظرية تكون علمية فقط إذا كان ما تولده من افتراضات تنبؤية قابلاً للاختبار التجريبى بطريقة مستقلة على مستوى الممارسة العملية (٥١) . ويعنى ذلك أن النظرية التى لم يتم اختبار افتراضاتها عمليًا لا تؤدى وظيفتها بكفاءة وفعالية حينما تطبق لحل المشاكل المتضمنة للظواهر القائمة فى الواقع العملى ، حيث تصبح محدودة النفع والاستخدام . وبذلك يرتبط مدى نفعية النظرية العلمية بما تكون عليه من وثاقة الصلة التامة بالمواقف التى ينبغى أن تدعمها النظرية ، وكذلك بما تحتويه من مضمون تطبيقى يخدم متطلبات الممارسة الفعلية .

وتقتضى منهجية البحث العلمى بأنه حتى يكون الإطار الفكرى للنظرية قابلاً للاختبار ، فإنه يجب أن يكون متسقًا مع ظروف الممارسة العملية بصورة تمنع من حدوث التعارض والتناقض بينهما . ويتطلب ذلك مراعاة عدم تناول أبعاد مختلفة لظواهر متنوعة داخل البناء النظرى للنظرية العلمية ؛ حتى لا تقود إلى تحديد قواعد حكمية قد تتعارض مع الواقع ، بل على العكس من ذلك يجب تحديد نطاق الظاهرة محل البحث بحيث يمكن تناول خصائص موحدة لها تسمح بتحليل وتفسير مضمونها وتعميم نتائجها على الواقع باستخدام أدوات التساؤل الملائمة (٥٢) .

وباستعراض نظرية المحاسبة الإيجابية ذات المضمون التطبيقى الموجهة أساسًا نحو خدمة احتياجات مستخدمى القوائم المالية ، فإنه يلاحظ أنها تسعى إلى تنظير المعرفة المحاسبية استنادًا إلى مقومات تجريبية وعملية محددة تتلاءم مع الإطار الفكرى للنظرية العلمية من بدايته المنطقية المجردة ، لتصل به إلى نهاية ذات دلالة تطبيقية تشرح الأحداث الواقعية وتفسر أسباب اختيار طريقة محاسبية معينة ، وتتنبأ بآثار السياسات المحاسبية البديلة ، إضافة إلى تحليل الفعل السياسى الذى تستند إليه عملية الاختيار بينها ؛ وذلك بهدف تحديد ماهية المعلومات المحاسبية التى يرغب مستخدموها فى الحصول عليها طبقًا لاحتياجاتهم وتفضيلاتهم بما يعنى استيفاءها لمتطلبات ذلك المعيار .

ويرى أحد الباحثين [٥٣] أن نظرية المحاسبة الإيجابية تعانى مما يمكن أن يطلق عليه الفقر التجريبى ؛ استنادًا إلى سببين يتعلقان بعدم قابلية التجارب بطبيعتها للتعميم ، وما يقضى به الفكر المنطقى بأنه لا يوجد تقرير تجريبى أو قائمة بملاحظات مشاهدة قادرة بمفردها على تكذيب نظرية معينة ، حيث يتسم البحث التجريبى فى العلوم الاجتماعية بتفرد الأحداث ، بحيث لا توجد حالتين أو شخصين متماثلين تمامًا بما لا يسمح بإنتاج تعميمات ملائمة على الواقع الفعلى .

على أن «ويليمز وجريفن – Williams & Griffin» [٥٤] قد أشارا إلى أن مثل هذه الظروف تقود فقط إلى التحفظ بصدد اتخاذ إجراءات التحقق والمراجعة لضمان الثقة ، وأنه لا توجد حالات واقعية يطبق عليها معيار مختلف للحقيقة . فضلاً عن أنه من الأفضل – طبقًا للمدخل النفعى – ربط الافتراضات النظرية بأهداف عملية قابلة للإثبات والتحقق ، وذلك بالمقارنة بعدم وجود شىء على الإطلاق يهتدى به البحث المحاسبى . أما بالنسبة لاعتبار أنه لا توجد تجربة يمكنها تكذيب نظرية ما ، فإن ذلك لا يعنى رفض البحث التجريبى فى كثير من المجالات والظروف ، بل على العكس من ذلك فإن تحليل المنهجية العلمية لبرامج البحث العلمى تكشف عن الأهمية الكبرى لدور البحث التجريبى . حيث ترتكن تلك المنهجية إلى أن قبول أى نظرية جديدة يتم إذا كانت تلك النظرية تؤدى إلى اكتشاف بعض الحقائق الجديدة غير المتوقعة بمضمون تجريبى [٥٥] ، حيث يعنى ذلك زيادة المضمون التجريبى لتلك النظرية الجديدة بالمقارنة بالنظرية القائمة . وأن جانبًا من هذه الزيادة يكون قابلاً للتحقق والإثبات بطريقة عملية ،

فضلاً عن أنه لا يمكن تجاهل أهمية الحقائق الشواهدية المشتقة من خلال ملاحظة الواقع بالنسبة لقرار ما ، وذلك إذا كان تحوير مشكلة البحث فى صورة تجريبية يحرز تقدمًا ملحوظًا .

- معيار القابلية للتكذيب :

يلاحظ أن ذلك المعيار - على عكس المعيارين الأول والثانى - يعكس نقطة اختلاف رئيسية بين عدد من الباحثين . فإذا كانت وجهة النظر السائدة فى فلسفة الفكر العلمى تقضى بأن الحقيقة العلمية يمكن التحقق منها ، فإن بعض الباحثين أمثال «بروبر» يرفض وجهة النظر هذه من منطلق أن منهجية الإطار الفكرى للنظرية التى يسود فيها منهج الاستدلال الاستقرائى لا تعد بذاتها منهجًا متكاملاً بسبب استخدامها لأسلوب التجريب (٥٦) . فكيف يمكن التحقق العلمى من صحة نظرية ما إذا كانت التجربة فى أحسن الظروف مقيدة باشتراطات محددة؟ فضلاً عن احتمال تعارضها مع تجارب أخرى فى المستقبل (٥٧) . ويعنى ذلك أنه لا يمكن التحقق من أى نظرية لإثبات صحتها عن طريق الاختبار التجريبى ، ومن ثم فإن أفضل ما يمكن التحقق العلمى منه هو إثبات ما إذا كانت النظرية قابلة للتكذيب من عدمه . وبذلك يكون ذلك المعيار بمنزلة إثبات لصحة الحقيقة العلمية للنظرية محل الاختبار قبل تداولها على مستوى التطبيق العملى . ولا يعنى ذلك التنازل عن وجوب أن يكون الإطار الفكرى للحقيقة العلمية قادراً على التنبؤ بما لا يتعارض مع الممارسة العملية - طبقًا لما يقضى به المعياران السابقان - بل على العكس من ذلك فإنه يلاحظ أنه على الرغم من احتمال وجود محاولات لتحريف النظريات ، فإن المعرفة العلمية عادة ما تقترب من الحقيقة وترفض النظريات القابلة للتحريف .

وطبقًا لمفهوم ذلك المعيار فإن تطبيقه لايعتمد على أسلوب التجريب ، ولكنه يقوم على أساس التحليل المنطقى وما يسفر عنه من نتائج نهائية مقنعة تحدد ماهية الظروف القابلة للملاحظة - إذا تم ملاحظتها فعلاً - التى تبرهن على أن النظرية قد خضعت لاختبار يثبت مدى صحتها . وذلك من خلال البدء بملاحظة مدى الاتساق والانتظام من عدمه لمجموعة من الحقائق القائمة فى الواقع العملى ، والتى تمت ملاحظتها من قبل باستخدام أسلوب التجريب لبناء الإطار الفكرى للنظرية محل الاختبار ، وذلك تمهيداً

للتمييز بينها طبقًا لما إذا كانت تعد حقائق نظرية تخيلية أو حقائق شواهدية . وعن طريق ملاحظة مدى الاتساق المنطقى بين كل من الحقائق النظرية والشواهدية يمكن التحقق العلمى من صحة النظرية ، حيث تكون كاذبة إذا كان هناك تناقض أو تعارض بين كل من الحقائق التخيلية والحقائق الشواهدية ، والعكس صحيح .

على أن تطبيق ذلك المعيار على هذا النحو يثير عدداً من المشاكل الأساسية ، من أهمها أنه يفترض مقدمًا أن البناء النظرى لأى نظرية يستند إلى منهجية تجمع بين منهج الاستدلال الاستنباطي والاستدلال الاستقرائى حتى يمكن أن تتضمن حقائق تخيلية وشواهدية معًا (٥٨) . ثم تظهر مشكلة كيفية الفصل بين كل من الحقائق التخيلية والحقائق الشواهدية ، خاصة فى ظل عدم إمكانية تخصيص كافة الحقائق الشواهدية التى يعتمد عليها البحث التجريبى بصفة أساسية . فضلاً عن أن ذلك التخصيص يتطلب الاستعانة بإحدى النظريات السلوكية المتعلقة بالإدراك التى ترتكز عادة على وجهات نظر ذاتية لا يمكنها إثبات صحة حقيقة علمية من عدمها بطريقة قاطعة .

ولقد حاول «بروبر» (٥٩) تجنب هذه المشاكل عن طريق الاستعانة بمنهجية نموذج القرار عند التحقق العلمى من صحة النظرية محل الاختبار ، حيث يعد نموذج القرار بمنزلة تدعيم للنظرية لأنه يتضمن تعيين خصائص القرارات تمهيداً لتحديد خصائص المعلومات اللازمة كمدخلات له . ويعنى ذلك أن نموذج القرار يعتبر المصدر الأساسى للمعلومات التى يتم قبولها كمعطيات ثابتة غير قابلة للمناقشة ، باعتبارها الوسيلة أو الأداة التى بواسطتها يتم اختبار صحة الحقيقة العلمية للنظرية محل الدراسة قبل تداولها على مستوى التطبيق والممارسة العملية .

وتظهر مشكلة أخرى تتعلق بعدد الملاحظات الواجب إجراؤها لإثبات دقة وصلاحية الملاحظة باعتبارها الخطوة الأولى فى اختبار مدى قابلية النظرية للتكذيب . وحيث إنه لا يوجد دليل مادى يمكنه تحديد عدد الملاحظات التى تكفى لتأييد دقة وسلامة الملاحظات المشاهدة بطريقة قاطعة ، فقد لجأ «بروبر» فى نفس هذه الدراسة إلى تعديل منهجية نموذج القرار من خلال اشتراط وجوب أن تكون ملاحظة الحقائق القائمة فى الواقع هى نتاج لانتظام واتساق ظواهر أو أحداث شواهدية سابقة .

وهناك بعض المحددات الأخرى المتضمنة تطبيق ذلك المعيار ، والمتعلقة بطبيعة

النظريات الاحتمالية التى لا تكون قابلة للتكذيب أو المصادقة بطريقة قاطعة [٦٠] ، حيث تتصف المعلومات حول المستقبل بكونها حكمية وغير كاملة بما يتعذر معه الاستعانة بمنهجية نموذج قرار يحدد قواعد متفقًا عليها يتم على أساسها ملاحظة الحقائق الفعلية تمهيداً للتمييز بين الحقائق الشواهدية والحقائق التخيلية بما يفيد فى التحقق العلمى من صحة النظريات الاحتمالية .

ولقد عارض «كوهن – Kuhn» [٦١] الفسلفة العلمية التى يستند إليها معيار القابلية للتكذيب على أساس أن النظريات العلمية فى العلوم الطبيعية غير قابلة للتكذيب ، بل على العكس من ذلك فتلك النظريات تتسم بالإحكام والدقة والصدق ، وذلك بما يسمح باستخدام معيار آخر يتمثل فى النظرية المسيطرة ، ويتضمن سيادة خصائص نظرية واحدة فى كل مجال علمى خلال الفترات العادية ، وإن كانت تصبح غير مسيطرة خلال فترات التغيرات غير المتوقعة . ولا يعنى ذلك إمكانية تكذيب النظرية نظراً لأن مثل هذه التغيرات الفجائية تعد بمنزلة ظواهر اجتماعية استثنائية عارضة لا تسمح بتحديد إطار فكرى متسق للنظريات التى تساهم فى تطور العلم . وبناء على ذلك فإن التحقق من صحة الحقائق العلمية التى تنطوى عليها نظرية المحاسبة الإيجابية يشترط أن تكون هى النظرية الوحيدة التى تلاقى إجماعًا نظريًا ، بحيث تسود خصائصها وتصبح هى النظرية المهيمنة على تنظير المعرفة المحاسبية فى مجالاتها المختلفة .

ولقد حاولت جمعية المحاسبة الأمريكية – فى دراستها حول النظرية المحاسبية – تطبيق الفسلفة العلمية التى نادى بها «كوهن» ، وذلك بالقيام بتجميع نظريات المحاسبة المختلفة فى نموذج واحد مسيطر بخصائصه الأساسية فى كل مجالات المحاسبة طبقًا لمدخل نفعية القرار [٦٢] ، ولكن تلك المحاولة قد أثارت انتقادات واسعة على اعتبار أن فكرة النظرية أو النموذج الواحد الذى يلاقى إجماعًا نظريًا عامًا تسود خصائصه المجال العلمى المعين ، قد تناسب العلوم الطبيعية ، ولكن تطبيقها فى مجالات العلوم الاجتماعية يصبح أمرًا مشكوكًا فيه للغاية .

ويوضح «توماس» [٦٣] أن السمة الغالبة فى العلوم الطبيعية هى القبول العام ، وأن تتبع تاريخ التطور العلمى يكشف عن وجود أكثر من نظرية واحدة تلاقى القبول العام فى كل مجال من مجالات المعرفة ، وذلك طبقًا للتكاليف والمنافع المتولدة من إنتاج واستخدام المعلومات التى يتيحها الإطار النظرى المعين . وعلى ذلك فإن محاولة جمعية

المحاسبة الأمريكية صياغة نموذج بمضمون نفعى واحد يتضمن جميع نظريات المحاسبة - استناداً إلى الدور الذى يؤديه مستخدمو المعلومات فى إنتاجها - تعتبر محاولة حكمية لإيجاد مفاهيم عامة تقابل احتياجات مفترضة يصعب التحقق منها تجريبياً لعدم استنادها إلى أساس علمى مقبول . ولقد أكد «لوجلين - Laughlin» (٦٤) وجهة النظر هذه حيث أشار إلى أن تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية لمفهوم النظرية كان مبسطاً للغاية لدرجة لم تسمح بالتعبير عن مجمل خصائصها بدقة ، وأنه يمكن أن يكون البحث المحاسبى علمياً بدون أن يرتكن إلى نظرية واحدة تسيطر خصائصها على مجالات المحاسبة المتنوعة .

كما انتقد «لاكاتوس - Lakatos» (٦٥) معيار القابلية للتكذيب كأساس للتحقق العلمى من صحة نظرية ما ، باعتبار أنه لا يستقيم مع التطور التاريخى للمحاسبة . حيث تتضمن منهجية التحقق العلمى لاختبار مدى قابلية نظرية ما للتكذيب حدوث مباراة بين طرفين متنافستين يعكسان جانبى النظرية والتجربة ، بينما يشير تطور العلم على المستوى العملى إلى أن تلك المباراة تكون بين ثلاثة أطراف تمثل النظرية والتجربة والنظرية البديلة المتاحة . ويعنى ذلك أنه طبقاً للممارسة العلمية الواقعية فإنه لا يتم رفض نظرية ما على أساس توافر الدليل المعارض لها أو المتناقض معها إلا إذا كانت هناك نظرية أخرى بديلة متاحة تحل محلها . بالإضافة إلى أن العائد الرئيسى فى مثل هذه المباراة - طبقاً لمنهجية «بروبر» - يتمثل فى التكذيب الحاسم للنظرية محل التحقق العلمى ، بينما يظهر تطور الممارسة العلمية أن غالبية نتائج الاختبارات الهامة تميل إلى المصادقة والتأييد من أول وهلة أكثر من كونها وسيلة للتكذيب (٦٦) . وبذلك يمكن القول إنه ليست هناك ضرورة علمية لاختبار مدى قابلية نظرية المحاسبة الإيجابية للتكذيب باعتبار أن ذلك المعيار لا يتوافق مع تطور تاريخ العلم على المستوى الواقعى ، إضافة إلى عدم صلاحيته للتحقق من سلامة البناء النظرى لتلك النظرية على مستوى الفكر السائد فى فلسفة العلوم .

- معيار القابلية لاتخاذ أحكام قيمية :

يشير هذا المعيار إلى أن منطقية العلم فى قبول أو رفض النظرية تقتضى أن تتضمن النظرية العلمية أحكاماً قيمية لما يجب أن تكون عليه الأحداث والظواهر

المحددة لطبيعة وموضوع النظرية الخاضعة للتحقق العلمى ، وذلك بما يسمح باستنباط الأهداف والوظائف التى تميزها عن غيرها من النظريات [٦٧] . ويعنى هذا وجوب أن تكون النظرية العلمية نظرية معيارية حتى يمكن تقييمها والتحقق العلمى منها فى ضوء بعض الأهداف والمعايير النظرية كالرفاهة الاجتماعية .

وتستند وجهة النظر هذه إلى أن العلم ليس مجرد قيمة مطلقة ما دامت عملية الاختيار بين المشاكل البديلة كموضوع للبحث العلمى تتطلب اتخاذ حكم قيمى من جانب القائم بالبحث [٦٨] . وبذلك تكون مشكلة الاختيار هى مشكلة تحديد قيمة من وجهة نظر الباحث العلمى بما يتطلب ضرورة ارتباط النظرية العلمية فى العلوم الاجتماعية بهدف معيارى يمكن من خلاله تقييمها والتحقق منها . وبناء على ذلك فإن نظرية المحاسبة الإيجابية التى تتأثر بالقيم المشتقة من متطلبات التطبيق والممارسة العملية لا تقرر أحكاماً قيمية لما يجب أن تكون عليه المعرفة المحاسبية ، ومن ثم فإنها لا تفى بمتطلبات ذلك المعيار .

ويمكن تفنيد وجهة النظر هذه لإثبات عدم صحتها من خلال بيان خطأ افتراض أن العلماء يتخذون أحكامًا قيمية عند الاختيار ما بين مشاكل البحث البديلة [٦٩] ؛ لأن تلك الأحكام لا تظهر كمتضمنات فى الإجراءات المكونة للطريقة العلمية ، وإنما تتخذ فى مرحلة قبلية سابقة عليها . فضلاً عن خطأ افتراض وجوب ارتباط النظرية العلمية بمعيار يمكّن من تقييمها والتحقق منها كالرفاهة الاجتماعية ؛ نظرًا لأن ذلك التقييم يكون فى مرحلة بعدية لاحقة على الطريقة العلمية التى تختص فقط بإجراءات تناول ومعالجة المشكلة موضوع البحث . وبذلك فإنه لا يمكن الاستناد إلى هذه المبررات لإثبات أن طبيعة النظرية العلمية تميل إلى أن تكون عيارية ما دامت هذه الأسباب تتعلق بمرحلة فيما قبل أو مرحلة فيما بعد الطريقة العلمية على التوالى ، كما أنها لا تؤلف جزءًا من الإجراءات المحددة لإطار وهيكل الطريقة العلمية . ويمكن التفرقة فى هذا الشأن بين أربعة أنواع من الأحكام القيمية ، وذلك على النحو التالى [٧٠] :

أ - أحكام قيمية ضمنية : وهى التى تتدفق عندما يقوم الباحث العلمى بإبداء وجهة نظره حول العالم الواقعى (الواقعية الذاتية) ، وتتأثر بالهدف الشخصى الذى يحفز الباحث للاهتمام بتحقيقه . ويؤثر ذلك النوع من الأحكام على اختيار الباحث لموضوع البحث وتحديد إطاره النظرى والمتغيرات الملائمة له . ولا يعد ذلك النوع من الأحكام القيمة جزءًا من الإجراءات المكونة للطريقة العلمية .

ب – أحكام قيمية ترتبط بصلاحية منهجية البحث : وتختص بتقرير صلاحية منهج البحث ، وتحديد ما إذا كانت افتراضات البحث يتم قبولها أو رفضها فى ضوء نتائج اختبارها . وحيث إنه لا يوجد علم بدون التزامات منهجية ، فإن تلك الأحكام تتعلق بالمحاور الأساسية للطريقة العلمية .

جـ – أحكام قيمية علمية : وتعكس التزام الباحث بشرح تطبيقات بحثه للمستفيدين منه من خلال إثبات وتأييد صحة أهداف البحث . ويسمح هذا النوع من الأحكام بالتعرف على الفعل والكيفية التى يمكن من خلالها أن يفيد هذا الفعل ويطور من فعالية عملية اتخاذ القرارات ، وعادة ما يكون بمنزلة الأساس الذى ترتكن إليه عملية الاختيار بين البدائل المتاحة لمتخذى القرارات .

د – أحكام قيمية معيارية / سياسية : وتتسم بكونها أحكام معيارية تذهب فيما وراء بدائل السياسة المتاحة للبحث ، وعادة ما تتعلق هذه الأحكام باختيارات الرفاهة الاجتماعية التى لا تستخدم كمعيار لتأكيد نتائج البحث ؛ لأن الوصف المسبق للرفاهة لا يترك مجالاً للبحث عن طريقة للاختيار بين البدائل المتاحة للسياسة المعينة .

وطبقًا لمضمون الأنواع المختلفة من الأحكام القيمية المرتبطة بالبحث العلمى ، يتضح أن كلاً من الأحكام القيمية الضمنية والأحكام القيمية المعيارية / السياسية لا تعد جزءًا من الطريقة العلمية . وتبقى كل من الأحكام القيمية العلمية والأحكام القيمية المرتبطة بصلاحية منهجية البحث ، لتثير تساؤلاً حول ما إذا كانت إجراءات الطريقة العلمية تستلزم بالضرورة اتخاذ أحكام قيمية بما يسمح باستخدامها كمعيار للتحقق العلمى من صحة الإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية ؟ وتتطلب الإجابة عن هذا التساؤل تحديد العلاقة بين الافتراضات العلمية والأهداف العملية [٧١] ، حيث توضح إحدى الدراسات [٧٢] أنه لا يوجد افتراض علمى يمكن التحقق منه بطريقة قاطعة تماماً ، ومن ثم فإن قبول أو رفض الباحث العلمى لافتراض معين يتطلب منه اتخاذ قرار حول ما إذا كان الدليل المتاح يكفى بدرجة منطقية لقبوله ، أو يوجد احتمال كبير للغاية يحذر من قبوله . ويعنى ذلك أن قبول أو رفض الافتراضات التى يقوم عليها البحث لا تتطلب اتخاذ حكم قيمى فى ضوء علاقته بالأهداف العملية ، وإنما تعتمد على درجة التأكد التى يحتاج إليها الباحث لقبول الافتراض المعين كحقيقة علمية ، وذلك بطريقة

منطقية تتماشى مع درجة خطورة الخطأ الناتجة عن اتخاذ مثل هذا القرار ، ومن ثم فإن قبول أو رفض الافتراض العلمى يعتمد على تحديد تأثيراته على تعظيم المنافع المتوقعة التى تعود على المجتمع من خلال كل القرارات التى تتخذ على أساس ذلك الافتراض .

ويمكن القول إن عدم وجود علاقة بين الافتراضات العلمية للبحث وأهدافه العملية يؤدى إلى اعتماد غالبية البحوث المحاسبية المعيارية على افتراضات حكمية يصعب تحقيقها تجريبيًا ، وحتى عندما تكون هناك أهداف عملية للبحث فإن التعامل مع الافتراض المعين فى ضوء علاقته بهدف محدد تختلف عن قبول ذلك الافتراض كحقيقة علمية . وحيث إنه يوجد احتمال لعدم إمكانية قبول أو رفض الافتراض بطريقة تؤدى إلى تعظيم الرفاهة الاجتماعية ، فإنه يقع على الباحث تحديد درجة التأكد اللازم توافرها فى الدليل المتاح للتحقق من صحة الافتراض المعين ، وذلك تمهيداً لربطها مع تقديرات الباحث الذاتية حول أهمية الخطأ لتقرير قبول ذلك الافتراض من عدمه . وعلى الرغم من أن الطريقة العلمية – فى العلوم الاجتماعية بصفة عامة – قد تتطلب تقييد الباحث بالاحتمالات الإحصائية لاختبار الافتراضات العلمية للبحث ، فإن ذلك قد يكون أمراً غير ضرورى فى كثير من الأحوال ما دام لم يتم اختبار فروض البحث فى ضوء الأهداف القابلة للتطبيق العملى فى المجالات الأساسية المختلفة [٧٣] .

ومؤدى هذا وجوب اتخاذ الباحثين لأحكام قيمية تتضمن قبول أو رفض افتراضات البحث فى ضوء علاقتها بالأهداف التطبيقية التى تخدم الاحتياجات الفعلية ، وذلك بما يعنى أن الطريقة العلمية تنطوى على أحكام قيمية فى البحث المحاسبى الإيجابى الذى يسعى إلى تطوير المعرفة المحاسبية بما يتلاءم مع متطلبات التطبيق والممارسة العملية . ولا يمنع ذلك من إمكانية وجود قيمة حيادية لنظرية المحاسبة الإيجابية [٧٤] ، ويشترط فقط تحديد الحد الأدنى لاحتمال قبول أو رفض افتراضات البحث الإيجابى طبقًا لقانون الاستدلال العلمى الذى لا يسمح بوجود اختلافات مؤثرة بين مختلف الباحثين بالنسبة لنفس المجموعة من الافتراضات المتاحة محل البحث . ويتطلب ذلك أن يتوافر فى الاحتمالات الدنيا لقبول أو رفض الافتراضات العلمية نفس الخصائص والمواصفات التى تنطوى عليها الافتراضات العلمية محل الاختبار ، وذلك من خلال تحديدها بالعوامل القابلة للتعريف طبقًا لقواعد قانون الاستقراء . وحتى إذا كانت الاحتمالات

الدنيا توظف بقيم محددة ، فإن القيمة الحيادية للفرض العلمى تظل قائمة لتؤكد أن الحكم القيمى للباحث ينصب على قانون الاستقراء ولا ينصرف لتقرير أى من الافتراضات يجب قبولها أو رفضها ، حيث يتم اتخاذ هذا الحكم القيمى فى ضوء علاقة الفرض العلمى بالأهداف العملية .

ويعنى هذا أن نظرية المحاسبة الإيجابية تفى بمتطلبات ذلك المعيار ، حيث تنطوى الإجراءات المؤلفة للطريقة العلمية من خلالها على أحكام قيمية ، وإن كانت تلك الأحكام تتسم بأنها قيم حيادية غير ذاتية يتم تحديدها بطريقة لا تسمح بوجود اختلافات فى المهام التى يؤديها مختلف الباحثين بالنسبة لنفس المجموعة من الافتراضات العلمية المتاحة .

مدخل برامج البحث العلمى لتنظيم المعرفة المحاسبية :

اقترح «لاكاتوس» [٧٥] هذا المدخل بعد انتقاده لمعيار القابلية للتكذيب المستند إلى مقولته بعدم وجود ملاحظة يمكن بمفردها تكذيب نظرية ما ، ومن ثم فلا يعد هذا المعيار بمفرده أداة كافية للتحقق العلمى من النظرية محل الاختبار ، فضلاً عن عدم إمكانية استخدامه لإعادة هيكلة تاريخ الممارسة بطريقة منطقية . ولذلك فإنه يكون من الأفضل بناء منهجية لبرامج البحث تعتمد على تحديد معايير محددة للتعديلات النظرية التى تسمح بالمصادقة على النظرية المعينة ، بحيث تتحول مشكلة التحقق العلمى من صحة النظرية محل الدراسة من مشكلة تتعلق بالكيفية التى يتم بها تقييم النظرية حتى تكون صالحة للتداول والاستخدام ، إلى مشكلة تختص بالطريقة التى يتم من خلالها تقييم واختبار النقاط الهامة للنظريات التى يمكن أن تكون علمية طبقًا لبرنامج البحث المعين . ونظرًا لأن مدخل برامج البحث العلمى يعد من أحدث التطورات فى الفكر السائد فى فلسفة العلوم ، فإنه يلزم اختبار مدى إمكانية التعبير عن نظرية المحاسبة الإيجابية فى صورة برامج بحث علمى يفى بمتطلبات التحقق العلمى اللازمة للمصادقة والتأييد على صحة ما تتضمنه من حقائق علمية . وإلى ذلك ينتقل البحث إلى دراسة كل من المنهجية العلمية لمدخل برامج البحث العلمى ، وكذلك تقديم نظرية المحاسبة الإيجابية المرتكزة على هذا المدخل ، وذلك على النحو الوارد فى الفرعيتين التاليتين :

أ - مدخل المنهجية العلمية لمدخل برامج البحث العلمى :

تعتمد منهجية مدخل برامج البحث العلمى على تحديد بعض الإرشادات والقواعد المنهجية التى توجه الباحثين نحو التقييم المنطقى المتسق للمحاولات العلمية المستمرة لبناء نظريات علمية ، وذلك من منطلق أنه ما دامت لا توجد تجربة يمكنها أن تكون بذاتها إثباتًا قاطعًا ونهائيًا للحقيقة العلمية المتضمنة نظرية ما أو حتى لتكذيبها ، فإنه يمكن الجمع بين أكثر النظريات تأثيرًا وأهمية فى مرحلة تكوين المعرفة العلمية لتؤلف معًا برامج بحث يتسم بناؤها النظرى بالشمولية والاستمرارية . وبذلك يتحقق للإطار الفكرى لبرنامج البحث القبول العام فى المرحلة الأولية لإعداد البرنامج ، بما يضمن عدم تعرض القواعد النظرية المنهجية التى يستند إليها للرفض أو التعديل حينما يبدأ البرنامج فى العمل . ويعتمد الباحثون بصدد تشغيل برنامج البحث على مجموعة من التوجيهات التى تستخدم لتقييم البرنامج [٧٦] ، ويستند فى تحديد هذه التوجيهات إلى نماذج أطلق عليها "Problemshift" وظيفتها المساهمة فى تكوين التوافيق المحتملة التى يمكن من خلالها التعرف على الخصائص المحددة لمدى أهمية النظريات المؤلفة لبرنامج البحث من خلال مستويات متدرجة . ويعتمد فى بناء النظرية الجديدة على إضافة بعض التعديلات للنظرية السابقة ، وذلك لتلافى أوجه قصورها التى عادة ما تتمثل فى التناقض المنطقى بين عناصرها وبين ما هو سائد فى التطبيق العملى . ويعنى ذلك أن إحراز التقدم العلمى فى مجالات العلوم المختلفة يتم من خلال بناء نظريات متعاقبة تعتمد على سابقتها بحيث تتضمن النظرية الجديدة مضمونًا تجريبيًا أكثر تطورًا من النظريات السابقة ، وذلك بما يعكسه هذا المضمون من تنبؤات ببعض الحقائق الجديدة غير المتوقعة . فإذا لم يحقق برنامج البحث المعين إضافة - فى مضمونه التجريبى - تؤدى إلى اكتشاف فعلى لبعض الحقائق التجريبية الجديدة ، فإنه يصبح عديم الجدوى وينحل ذاتيًا .

وبهذه المنهجية يكون المدخل الذى اقترحه «لاكاتوس» قد تفوق على المنهج العلمى الذى اقترحه «بروبر» . فبدلاً من رفض النظرية بسبب كونها لم تحقق متطلبات معيار القابلية للتكذيب ، فإن منهجية بناء برامج البحث العلمى تقتضى إسقاط النظرية فقط حينما يتم بناء نظرية أكثر تقدمًا منها . وبذلك المضمون لا تكون النظرية السابقة كاذبة علميًا ، ولكنها تنحل بذاتها لتحل محلها النظرية الجديدة التى تم اشتقاقها منها .

ب - نظرية المحاسبة الإيجابية كبرنامج بحث علمي :

يمكن القول إن نظرية المحاسبة الإيجابية كما اقترحها «واتس وزيمرمان - Watts & Zimmerman» تعتمد على المنهجية العلمية للنظرية الاقتصادية الإيجابية ، ومن ثم يمكن أن تعد امتداداً لبرامج البحث الاقتصادية التى تشتق قواعدها المنهجية وافتراضاتها من واقع فروض النظرية الكلاسيكية الحديثة . فإذا كانت الافتراضات والقواعد المنهجية التى تستند إليها نظرية المحاسبة الإيجابية تماثل تلك التى تعتمد عليها برامج البحث الحديثة فى المجال الاقتصادى ، فإنه يمكن تحديد أهم الافتراضات التى تقوم عليها نظرية المحاسبة الايجابية باستخدام مدخل برنامج البحث العلمى فيما يلى [٧٧] :

١ - توافر المعلومات الصحيحة والكاملة لمتخذى القرارات حول الأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة .

٢ - تفضيل متخذى القرارات للبدائل المتاحة التى تزودهم بالمعلومات المتعلقة باحتياجاتهم ووسائل تدبير وتنظيم تلك الاحتياجات .

٣ - طبقاً للفرض الأول والثانى فإن سلوك متخذى القرارات يخضع للمنطق المتسق الناتج عن محاولة التوفيق بين رغباتهم وأوضاعهم .

٤ - اتسام سلوك الوحدات الاقتصادية بالاتساق والانتظام .

وإذا كانت الكفاءة فى هذا السياق تعنى تحقيق أقصى درجة إشباع ممكنة لرغبات الأفراد فى ظل الكمية المحدودة من الموارد النادرة ، فإن مفهوم الكفاءة هذا لا يشير إلى معنى محدد ومؤكد . حيث تتأثر تفضيلات الأفراد بنظام السوق السائد ، وهو ما يؤدى إلى ضرورة إضافة فرضيتين إلى الافتراضات الأربعة السابقة كالتالى :

٥ - تتحدد رغبات وتفضيلات الأفراد بصورة مستقلة عن نظام السوق السائد .

٦ - تحفيز متخذى القرارات استناداً إلى مفهوم المصلحة الذاتية وليس استناداً إلى مفهوم المصلحة العامة .

وحيث يفترض ضمنياً أن تكون نظرية المحاسبة الإيجابية بمنزلة نظرية لحقوق الملكية فى الوحدة الاقتصادية ، فإنه يمكن أيضاً إضافة الفرض التالى [٧٨] :

٧ – ينظر إلى الوحدة الاقتصادية – سواء صراحة أو ضمنيًا – على أساس أنها سلسلة متصلة ومترابطة من التعاقدات بين الأطراف من أصحاب المصالح الخاصة .

وإضافة إلى تلك الافتراضات الأساسية لبرنامج نظرية المحاسبة الإيجابية ، فإنه توجد مجموعة من الافتراضات المساعدة التى تهتم بوضع الضوابط للإجراءات المحاسبية المستخدمة لضمان تحقيق التنسيق بينها ، وحتى تعد القوائم المالية على أساس موحد يساهم فى توفير الثقة فى المعلومات المحاسبية باعتبارها المصدر الأساسى للحصول على المعلومات التى تساعد فى اتخاذ القرارات الاقتصادية . وتدور الافتراضات المساعدة لبرنامج المحاسبة الإيجابى حول النقاط التالية (٧٩):

١ – افتراضات توافر السوق الكفء والفعال .

٢ – افتراضات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية .

٣ – افتراضات نظرية الاحتمالات .

٤ – افتراضات نظرية الوكالة والتعاقدات .

٥ – افتراضات نظرية الفعل السياسى .

٦ – الافتراضات المتعلقة بالقابلية للاختبار التجريبى .

٧ – الافتراضات اللازمة لإتمام الاختبار التجريبى .

واذا كانت الافتراضات الأساسية لنظرية المحاسبة الإيجابية كبرنامج بحث علمى غير قابلة للاختبار أو التعديل – طبقًا للمنهجية العلمية لبرامج البحث العلمى – فإن الافتراضات المساعدة تخضع للمراجعة والتعديل بحيث يمكن استبدالها بافتراضات مساعدة بديلة تحل محلها إذا ما اقتضت ضرورة المحافظة على الافتراضات الأساسية ذلك التعديل .

خلاصة البحث ونتائجه :

هدف هذا البحث إلى تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية وذلك فى محاولة لتحديد ما إذا كان يمكن المحافظة على المضمون العلمى

للمعرفة المحاسبية باعتبارها علمًا تطبيقيًا قابلاً للتأصيل النظرى بذاته فى ظل ارتباط النظرية الإيجابية بكل من متضمنات البواعث الاقتصادية والسلوكية لأهم الفئات المستخدمة للمعلومات المحاسبية .

ولقد تناولت الدراسة فى **القسم الثانى** تقييم منهجية البحث لنظرية المحاسبة الإيجابية من خلال استعراض المفهوم العلمى لها ومداخل التنظير المحاسبى التى اعتمدت عليه وإسهاماتها ، وذلك بغية التعرف على مدى فعاليتها فى تفسير كيف يكون التطبيق العملى كما هو كائن فعلاً فى ظل تنظيم الممارسة العملية وكيف يكون بدون ذلك التنظيم . ولقد أثارت مداخل التنظير الإيجابى جدلاً واسعًا على المستوى الأكاديمى حول مدى تحقيق المنهجية العلمية لبنائها النظرى لكل من الصلاحية الداخلية والصلاحية الخارجية لنتائج تحليل الظواهر المحاسبية ، ومن ثم تناول البحث تحليل الإطار الفكرى للنظرية الإيجابية للتأكد من عدم وجود تعارض وتناقض بين عناصره التى تبدأ بتحديد ماهية المحاسبة كنشاط خدمى يمكن دراسته كعلم اجتماعى يتعلق بشرح وتفسير والتنبؤ باستجابات مستخدمى الأنظمة المحاسبية ، بحيث تصبح القرارات المتعلقة بأفضل الطرق والسياسات المحاسبية بمنزلة اختيارات اجتماعية . وقد أوضح البحث أنه على الرغم من أن المحاسبة كنظام يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد ، فإن وظيفتها لا ترتبط بوظيفة الرفاهة التى لا تتلاءم مع متطلبات بناء إطار علمى للمعرفة المحاسبية ، فضلاً عن عدم ارتباطها بمدى نجاح الوحدة الاقتصادية فى الاستمرار والبقاء ؛ نظرًا لأنه يمكن للوحدة تحقيق هذا الهدف من خلال تبنى إحدى الإستراتيجيات البديلة المتاحة خلال التنظيم والتى يكون لكل واحدة منها توزيع مختلف من الدوافع . وحيث إنه ليس من وظيفة المحاسبة وضع قواعد إرشادية للسياسة المحاسبية ، فإن وظيفتها تنصبّ على تحديد وتفسير البدائل المحاسبية المتاحة والتنبؤ بنتائجها الاقتصادية والاجتماعية .

وبناء على ذلك حاول البحث فى **القسم الثالث** التحقق العلمى من صحة الحقائق العلمية التى تنطوى عليها نظرية المحاسبة الإيجابية من خلال الاستعانة بأربعة من أهم المعايير السائدة فى فلسفة العلوم ، التى يتم على أساسها قبول أو رفض النظرية . ولقد انتهى تحليل واختبار المعيار الأول وهو معيار المقدرة التنبؤية إلى ملاءمته كأساس لتقييم الطرق والسياسات المحاسبية البديلة ، حيث يعد بمنزلة اختبار مباشر لدى

فائدة المعلومات المحاسبية لمستخدميها من خلال التنبؤ باستجاباتهم للطرق المحاسبية وتحليل الفعل السياسى الذى يقف خلف الاختيارات الاجتماعية . كما أوضح هذا القسم أيضًا أن النظرية الإيجابية ذات المضمون التطبيقى الذى يهدف أساسًا إلى مقابلة احتياجات مستخدمى القوائم المالية ، تقابل متطلبات المعيار الثانى وهو معيار القابلية للاختبار التجريبى ، حيث ترتكن إلى منهج الاستدلال الاستقرائى الذى يعتمد على الأسلوب التجريبى فى تحديد المقدمات والحقائق الشواهدية المشتقة من ملاحظة الواقع الفعلى ، والقابلة للاختبار والتحقق بالرجوع إلى الواقع والممارسة العملية . أما بالنسبة للمعيار الثالث وهو معيار قابلية النظرية للتكذيب ، فلقد كشفت الدراسة اختلاف الفكر العلمى حول صلاحية استخدام هذا المعيار كوسيلة للتحقق العلمى من صحة نظرية ما ، وتم مناقشة معيار آخر بديل يقضى بأن قبول نظرية معينة ينبغى أن يكون على أساس سيطرة خصائصها على المجال العلمى الذى تعمل من خلاله ، إلا أن ذلك المعيار قد ثبت عدم صحته لعدم تمكن جمعية المحاسبة الأمريكية من تجميع نظريات المحاسبة فى نموذج نفعى واحد يطلق عليه مدخل نفعية القرار . وبالنسبة للمعيار الرابع الذى يقضى بأن كل النظريات العلمية تتضمن اتخاذ أحكام قيمية ، فإنه من خلال التمييز بين الأنواع المختلفة من الأحكام القيمية المرتبطة بالبحث العلمى تم إثبات أن الأحكام القيمية الضمنية والسياسية هى أحكام فى مراحل ما قبل وما بعد الطريقة العلمية على التوالى ، ومن ثم لا تؤلفان جزءًا من إجراءات الطريقة العلمية . أما الأحكام القيمية المتعلقة بصلاحية منهجة البحث ، فقد كشفت الدراسة عن أن الطريقة العلمية لا تمنع أن يكون هناك قيمة حيادية للنظرية الإيجابية بشرط أن تتحدد الاحتمالات الدنيا لقبول ورفض افتراضات البحث بطريقة لا تسمح بوجود اختلافات مؤثرة بين مختلف الباحثين بالنسبة لنفس المجموعة من الافتراضات البديلة .

وفى ضوء ما تضمنه القسم الثالث من البحث تم فى قسمه الرابع تحليل المنهجية العلمية لبرامج البحث العلمى كمدخل لبناء نظرية محاسبية إيجابية . وقد أوضح التحليل أن هذه المنهجية تقوم على افتراض عدم وجود ملاحظة تكفى بمفردها لتكذيب أى نظرية ، ومن ثم فإنه يمكن الجمع بين النظريات الأكثر أهمية وتأثيراً فى مرحلة بناء المعرفة العلمية لتؤلف معًا برنامج بحث يعمل من أجل بناء نظريات جديدة يتحقق من خلالها التطور العلمى .

ونظراً لأهمية دور البحث التجريبى كأساس فى منهجية برامج البحث العلمى ، فقد تم تقديم مجموعة من الافتراضات الأساسية والمساعدة التى يمكن أن يُستند إليها فى بناء نظرية محاسبية إيجابية من منظور مدخل برنامج البحث العلمى .

وحيث تم عرض تصورنا لنظرية محاسبية إيجابية على ضوء التحقق السائدة فى فلسفة العلوم ، فإن مجال البحث ما زال مفتوحاً فى هذا الشأن . فما تم عرضه من تصور ما زال موضوعاً للتحقق والتجريب .

الهوامش

(١) Andrew P. Thomas (a): "Towards A Value - Neutral Positive Science of Accounting", **Journal of Business Finance & Accounting,** Vol. 8, No. 4, 1981, pp. 549 - 572.

(٢) R. L. Watts & Zimmerman J. L. (a): **Positive Accounting Theory** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1986) pp. 1-14.

(٣) R. D. Whitley: "The Possibility and Utility of Positive Accounting Theory", **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 13, No. 6, 1988, pp. 631 - 645.

(٤) - T. Mouck: "Positive Accounting Theory as Lakatosian Research Programme", **Accounting and Business Research,** (Summer 1990), pp. 231 - 259.

- Anthony M. Tinker, Barbara D. Merino and Marilyn Dale Neimark, "The Normative Origins of Positive Theories Ideology and Accouniting Thought" **Accounting Organizations and Society**, Vol. 7, No. 2, 1982 pp. 167-200.

(٥) K. V. Peasnell, Statement on "Accounting Theory and Theory Acceptance : A Review Article", **Accounting & Business Research,** (Summer, 1978), pp. 217 - 225.

(٦) E. A. Lowe, A. M. Tinker and A. G. Puxty: "Improving the Accounting Function for Society : Proposals for a GST - Based Newcomer to Social Science", in R. F. Ericson (ed.), **Proceedings of the International Meeting of the Society for general systems research**, England, 1979, pp. 1002 - 1020.

(٧) C. Christenson: "The Methodology of Positive Accounting", **Accounting Review** (January, 1983) pp. 1 - 22.

(٨) T. Mouck, **Op. cit.,** pp. 232 -233.

(٩) American Accounting Association (a): "Report of Committee on the Relationship of Behavioral Science and Accounting", **Accounting Review,** (Supplement, 1974), pp. 131 - 134.

(١٠) R. L. Watts & Zimmerman, J. L. (a), **Op. cit.** p. 78.

(١١) J. Henderson & Quandt ,R., **Microeconomic Theory in Mathematical Approach** (New York : McGrow - Hill, 1980) pp . 5 -16.

(١٢) J. S. Demski (a): "The General Impossibility of Normative Accounting Standards", **Accounting Review** (October 1973), pp. 718 - 724.

(١٣) M. Zmijewski & Hagerman R.: "An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting / Choice", **Journal of Accounting &**

Economics, (August 1981), pp. 129 - 149.

(١٤) J. S. Demski (b): "Positive Accounting Theory: A Review", **Accounting Organizations and Society**, Vol. 13, No. 6, 1988, p. 624.

(١٥) W. J. Bruns: "Accounting Information and Decision Making : Some Behavioral Hypotheses", **Accounting Review,** (July, 1968), pp. 469 - 480.

(١٦) American Accounting Assosiation (b): **Statement on Accounting and Theory Acceptance** (AAA,, 1977), pp. 20 - 25.

(١٧) A. G. Hopwood Burchell, S. Club, & Hughes, J.: "The Roles of Accounting in Organizations and Society", **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 5, No. 1, 1980, pp. 5 - 27.

(١٨) - Myron J. Gordon: "Postulates, Principles and Research in Accounting", **Accounting Review,** (April, 1964), pp. 251 - 263.

- R. Ball: "Changes in Accounting Techniques and Stock Prices", **Journal of Accounting Research,** (Supplement, 1972), pp. 1 - 38.

(١٩) Myron J. Gordon, **Op. cit.**, pp. 257 - 260.

(٢٠) R. L. Watts & Zimmerman, J. L.(b): "Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards", **Accounting Review,** (Jaunary, 1978), pp. 112 - 134.

(٢١) Hageman R. L., Zmijewski, M. E.: "Some Econimic Determinants of Accounting Policy Choice", **Journal of Accounting and Economics,** (April, 1979), pp. 141 - 161.

(٢٢) Thomas Andrew P. (a), **Op. cit.**, pp. 550 - 551.

(٢٣) E. A. Lowe & A. M,Tinker: "Siting the Accounting Problematic : Towards an Intellectual Emancipation of Accounting", **Journal of Business Finance & Accounting,** (Autumn, 1977), pp. 263 - 276.

(٢٤) Thomas Andrew P. (a), **Op. cit.**, p. 555.

(٢٥) R. C. Laughlin: "On the Nature of Accounting Methodology", **Journal of Business Finance & Accounting,** (Autumn, 1989), pp. 329 - 351.

(٢٦) E. A. Lowe & A. M. Tinker, **Op. cit.**, p. 265.

(٢٧) **Ibid.** pp. 266 - 267.

(٢٨) A. M. Tinker & E. A. Lowe: "A Rational for Corporate Social Reporting : Theory and Evidence from Organizational Research", **Journal of Business Finance & Accounting,** (Spring, 1980), pp. 1 - 17.

(٢٩) - K. J. Arrow: **Social Choice and Individual Values,** (Wiley, 1951).

- J. S. Demski (a), **Op. cit.**, pp. 721 - 727.

(٣٠) E. A. Lowe A. G. Puxty & Tinker, A. M., **Op. cit.**, pp. 1002 - 1020.

(٣١) A. M. Tinker & E. A. Lowe, **Op. cit.**, pp. 10 - 16.

(٣٢) A. M. Tinker: "Towards a Political Economy of Accounting : An Empirical Illustration of the Cambridge Controvesies", **Accounting, Organization and Society,** Vol. 5, No. 1, 1980, pp. 147 - 160.

(٣٣) Thomas Andrew P. (a), **Op. cit.**, pp. 557 - 558.

(٣٤) D. C. Phillips: "Systems Theory - A Discredited Philosophy", **Abacus,** (September, 1969), pp. 3 - 15.

(٣٥) Andrew P. Thomas, (a), **Op. cit.,** p. 561.

(٣٦) **Idem.**

(٣٧) - T. S. Kuhn (a): **The Structure of Scientific Revolutions,** (University of Chicago Press, 1982), pp. 245 - 248.

- T. S. Kuhn (b): **Reflections on my Critics in I. Lakatos & A. Mysgrave, Criticism and the Growth of Knowledge,** (Cambridge University Press, 1980), pp. 231 - 278.

(٣٨) Andrew P. Thomas (a), **Op. cit.**, p. 549.

(٣٩) W. H. Beaver, J. W. Kennelly, & W. M.Voss: "Predictive Ability as a Criteria for the Evaluation of Accounting Data", **Accounting Review,** (October, 1968), pp. 675 - 683.

(٤٠) M. N. Greenball: "The Predictive - Ability Criteria : Its Relevance in Evaluation Accounting Data", **Abacus,** (June, 1991), pp. 1 - 7.

(٤١) K. V. Peasnell, **Op. cit.,** pp. 217 - 225.

(٤٢) R. Libby: "The Use of Simulated Decision Makers in Information Evaluation", **Accounting Review,** (July, 1975), pp. 475 - 489.

(٤٣) R. Mattessich: "Methodological Preconditions and Problems of a General Theory of Accounting", **Accounting Review,** (July, 1972), pp. 469 - 487.

(٤٤) R. C. Laughlin, **Op. cit.,** pp. 329 - 351.

(٤٥) D. Cooper, Lyons, M., & Sherer, M.: "Private Shareholder Understanding : A Critique and a Suggestion for Relavant Accounting Research", **Working Paper, No. 507,** University of British Columbia, 1977.

(٤٦) K. V. Peasnell, **Op. cit.**, pp. 220 - 223.

(٤٧) R. E. Laughlin, **Op. cit.**, pp. 335 - 350.

(٤٨) Thomas, Andrew P. (a), **Op. cit.**, p. 554.

(٤٩) K. V. Peasnell, **Op. cit.**, pp. 222 - 225.

(٥٠) M. Friedman: **Essays in Positive Economics,** (University of Chicago Press, 1983).

(٥١) T. S. Kuhn (a), **Op. cit.**, p. 248.

(٥٢) M. Blaug,: **The Methodology of Economics**, (Cambridge University Press, 1980), p. 47.

(٥٣) Andrew P. Thomas (a), **Op. cit.**, pp. 562 - 563.

(٥٤) T. M. Williams & C. H. Griffin: "On the Nature of Empirical Verification in Accounting", **Abacus,** (December, 1989), pp. 143 - 156.

(٥٥) **Ibid.**, p. 563.

(٥٦) Andrew P. Thomas (a), **Op. cit.**, p. 561

(٥٧) K. R. Popper: **The Logic of Scientific Discovery,** (New York : Harper & Row 1968).

(٥٨) T. Mouck, **Op. cit.**, pp. 231 - 232.

(٥٩) K. R. Popper, **Op. cit.,** pp. 49 - 85.

(٦٠) Andrew P. Thomas (a), **Op. cit.,** pp. 561 - 563.

(٦١) T. S. Kuhn (a), **Op. cit.**, pp. 231 - 218.

(٦٢) American Accounting Association (b), **Op. cit.**, pp. 25 - 30.

(٦٣) Andrew P. Thomas (a), **Op. cit.**, pp. 561 - 562.

(٦٤) R. C. Laughlin, **Op. cit**. pp. 340 - 349.

(٦٥) I. Lakatos, "Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes", in I. Lakatos and A. Musgrave (eds), **Criticism and the Growth of Knowledge** (Cambridge : Cambridge University Press, 1970), pp. 127 - 155.

(٦٦) T. Mouck, **Op. cit.**, p. 233.

(٦٧) Andrew P. Thomas (a), **Op. cit.**, pp. 563 - 564.

(٦٨) **Ibid.**, p. 564.

(٦٩) R. Runder: "The Scientist Qua Scientist Makes Value Judgements", **Philosophy of Science,** (XX, 1973), pp. 1 - 16.

(٧٠) **Ibid.**, pp. 7 - 10.

(٧١) I. Levi: "Must the Scientist Make Value Judgement"?, **Journal of Philosophy,** (May, 1960).

(٧٢) R. C. Jeffrey: "Valuation and Acceptance of Scientific Hypotheses", **Philosphy of Science,** (XXXIII, 1956).

(٧٣) Andrew P. Thomas (a), **Op. cit.**, pp. 567 - 568.

(٧٤) I. Lakatos, **Op. cit.**, pp. 118 - 155.

(٧٥) **Ibid**, pp. 117 - 118.

(٧٦) Spiro. J. Latsis: "A Research Programme in Economics", in Spiro J. Latsis

(ed.), **Method and Appraisal in Economics,** (Cambridge : Cambridge University Press 1976), pp. 1 - 41.

(٧٧) R. L. Watts and Zimmerman, J. L.(a), **Op. cit.**, p. 198.

(٧٨) I. Lakatos, **Op. cit.**, p. 133.

(٧٩) **Ibid.**, pp. 133 - 134.

المراجـــع

1 - American Accounting Assosiation: **Statement on Accounting and Theory Acceptance** (AAA,, 1977), pp. 20 - 25.

2 - --------------------"Report of Committee on the Relationship of Behavioral Science and Accounting", **Accounting Review,** (Supplement, 1974), pp. 131 - 134.

3 - Ball, R.: "Changes in Accounting Techniques and Stock Prices", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1972), pp. 1 - 38.

4 - Beaver, W. H., J. W. Kennelly, & W. M.Voss: "Predictive Ability as a Criteria for the Evaluation of Acctounting Data", **Accounting Review,** (October, 1968), pp. 675 - 683.

5 - Blaug, M.: **The Methodology of Economics**, (Cambridge University Press, 1980).

6 - Bruns, W. J.: "Accounting Information and Decision Making : Some Behavioral Hypotheses", **Accounting Review,** (July, 1968), pp. 469 - 480.

7 - Christenson, C.: "The Methodology of Positive Accounting," **Accounting Review** (January, 1983) pp. 1 - 22.

8 - Cooper, D., Lyons, M., & Sherer, M.: "Private Shareholder Understanding : A Critique and a Suggestion for Relavant Accounting Research", **Working Paper No. 507**, University of British Columbia, 1977.

9 - Demski J. S.: "Positive Accounting Theory: A Review", **Accounting Organizations and Society**, Vol. 13, No. 6, 1988, p. 624.

10- ---------------- "The General Impossibility of Normative Accounting Standards", **Accounting Review,** (October 1973), pp. 718 - 724.

11- Friedman , M.: **Essays in Positive Economics,** (University of Chicago Press, 1983).

12- Gordon, Myron J.: "Postulates, Principles and Research in Accounting", **Accounting Review,** (April, 1964), pp. 251 - 263.

13- Greenball, M. N.:"The Predictive -Ability Criteria: Its Relevance in Evaluation Accounting Data", **Abacus,** (June, 1991), pp. 1 - 7.

14- Hageman R. L., Zmijewski, M. E.: "Some Econimic Determinants of Accounting Policy Choice", **Journal of Accounting and Economics,** (April, 1979), pp. 141 - 161.

15- Henderson J. & R. Quandt,: **Microeconomic Theory in Mathematical Approach,** (New York : McGrow - Hill, 1980).

16- Hopwood, A. G., Burchell, S., Club, C., & Hughes, J.: "The Roles of Accounting in Organizations and Society", **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 5, No. 1, 1980, pp. 5 - 27.

17- Jeffrey, R. C.: "Valuation and Acceptance of Scientific Hypotheses", **Philosphy of Science,** (XXXIII, 1956).

18- Kuhn,T. S.: **The Structure of Scientific Revolutions,** (University of Chicago Press, 1982), pp. 245 - 248.

19- -------------- : **Reflections on my Critics in I. Lakatos & A. Mysgrave, Criticism and (eds) the Growth of Knowledge,** (Cambridge University Press, 1980), pp. 231 - 278.

20- Lakatos, I.: "Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes", in I. Lakatos and A. Musgrave (eds), **Griticism and the Crowth of Knowledge,** (Cambridge : Cambridge University Press, 1970), pp. 127 - 155.

21- Latsis, Spiro. J.: "A Research Programme in Economics", in Spiro J. Latsis (ed.), **Method and Appraisal in Economics,** (Cambridge : Cambridge University Press 1976), pp. 1 - 41.

22- Laughlin, R. C.: "On the Nature of Accounting Methodology", **Journal of Business Finance & Accounting,** (Autumn, 1989), pp. 329 - 351.

23- Levi, I.: "Must the Scientist Make Value Judgement"?, **Journal of Philosophy,** (May, 1960).

24- Libby, R.: "The Use of Simulated Decision Makers in Information Evaluation", **Accounting Review,** (July, 1975), pp. 475 - 489.

25- Lowe, E. A., & A. M. Tinker: "**Siting** the Accounting Problematic : Towards an Intellectual Emancipation of Accounting", **Journal of Business Finance & Accounting,** (Autumn, 1977), pp. 263 - 276.

26- -------------------- and A. G. Puxty: "Improving the Accounting Function for Society : Proposals for a GST - Based Newcomer to Social Science", in R. F. Ericson (ed.), **Proceedings of the International Meeting of the Society for general systems research**, England, 1979, pp. 1002 - 1020.

27- Mattessich, R.: "Methodological Preconditions and Problems of a General Theory of Accounting", **Accounting Review,** (July, 1972), pp. 469 - 487.

28- Mouck, T.: "Positive Accounting Theory as Lakatosian Research Programme", **Accounting and Business Research,** (Summer 1990), pp. 231 - 259.

29- Peasnell, K. V.: "Statement on "Accounting Theory and Theory Acceptance : A Review Article", **Accounting & Business Research,** (Summer, 1978), pp. 217 - 225.

30- Phillips, D. C.: "Systems Theory - A Discredited Philosophy", **Abacus,** (September, 1969), pp. 3 - 15.

31- Popper, K. R.: **The Logic of Scientific Discovery,** (New York : Harper & Row 1968).

32- Runder, R.: "The Scientist Qua Scientist Makes Value Judgements", **Philosophy of Science,** (XX, 1973), pp. 1 - 16.

33- Thomas, Andrew P.: "Towards A Positive Contingency Theory of Corporate Reporting", **Unpublished Dessertation, Ph. D.,** Faculty of Commerce & Social

Science, University of Birmingham, U.K., 1988.

34- -------------------- "Towards A Value - Neutral Positive Science of Accounting' **Journal of Business Finance & Accounting,** Vol. 8, No. 4, 1981, pp. 549 572.

35- Tinker, A. M.: "Towards a Political Economy of Accounting : An Empirical Illustration of the Cambridge Controvesies", **Accounting, Organization and Society,** Vol. 5, No. 1, 1980, pp. 147 - 160.

36- --------------------, & E. A. Lowe: "A Rational for Corporate Social Reporting : Theory and Evidence from Organizational Research", **Journal of Business Finance & Accounting,** (Spring, 1980), pp. 1 - 17.

37- --------------------, B. D. Merino and M. D. Neimark: "The Normative Origins of Positive Theories Ideology and Accouniting Thought", **Accounting Organizations and Society**, Vol. 7, No. 2, 1982 pp. 167-200.

38- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L.: **Positive Accounting Theory,** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1986).

39- -------------------- : "Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards", **Accounting Review,** (Jaunary, 1978), pp. 112 - 134.

40- Whitley, R. D.: "The Possibility and Utility of Positive Accounting Theory", **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 13, No. 6, 1988, pp. 631 - 645.

41- Williams , T. M. & C. H. Griffin: "On the Nature of Empirical Verification in Accounting", **Abacus** (December, 1989), pp. 143 - 156.

42- Zmijewski, M., & Hagerman R,: "An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting / Choice", **Journal of Accounting & Economics,** (August 1981), pp. 129 - 149.

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد التـاسع والثـلاثون
● العــــــدد الرابـع
● شـــــوال ١٤٢٠ هـ
● يـــنـــايـــر ٢٠٠٠ م

إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فى الوظائف الإشرافية فى أمانة عمان الكبرى

د. عاصم محمد حسين الأعرجى *
أ. مـأمـون أحـمـد دقـامـسـة **

المقدمة :

تُجابه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة ، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات التى تختلف فى أسباب ومستويات حدوثها ، وشدة تأثيراتها ، ودرجة تكرار حدوثها . وتؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة وتضع سمعة وبقاء المؤسسة فى بوتقة الاختبار . فالمنظمات التى لا تستطيع التعامل مع الأزمات ، بتجنب حدوثها ، والتخطيط للحالات التى لا يمكن تجنبها ، وإجراء التحضيرات للأزمات التى يمكن التنبؤ بحدوثها ، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلف والانهيار . وبذلك أصبح استخدام تقنيات وأساليب إدارة الأزمات ذا أهمية بالغة لتحقيق النجاح الإدارى والمحافظة على البقاء التنظيمى .

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التى يمكن أن تتعرض لها المنظمات ، وأن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التى تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدى لها ، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة فى التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها ، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة [(١)] .

* أستاذ الإدارة العامة بجامعة اليرموك ، الأردن .

** ماجستير إدارة عامة ، مساعد بحث وتدريس - جامعة اليرموك ، الأردن .

ولهذا الغرض سيتم اعتماد نموذج للدراسة يمثل المنظور المتكامل والمنهج الشامل فى التعامل مع الأزمات - الذى يسمى "بنظام إدارة الأزمات"- بمراحلها المختلفة : تخطيطاً وتنفيذاً ومعالجة كما سيوضح لاحقاً .

مشكلة الدراسة :

تحدث الأزمات فى جميع المنظمات المعاصرة ، كما يمكن أن تحدث عقب إنذار أو بدونه ، وفى أى زمان ومكان ، لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن فى الكشف عن كيفية وطبيعة الاستجابة بفعالية وسرعة للأزمات المحتمل حدوثها . وهل هذه الاستجابة وقائية أم علاجية فى معظم الأحيان ؟

أهداف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى مراحله المختلفة - منفردة ومجتمعة - فى أمانة عمان الكبرى ، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التى تتمتع بها هذه المؤسسة فى التعامل مع الأزمات ، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض ، بالإضافة إلى استخلاص أهم النتائج ، وبالتالى تقديم التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تطبيق وإدخال نظام متكامل لإدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى . وبالتحديد فإن الدراسة سعت للإجابة عن الأسئلة التالية :-

١ - ما مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى ، من حيث درجة توّفر العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات ، فى كل مرحلة من مراحله الخمس ، منفردة ومجتمعة ؟

٢ - ما هى درجة أهمية مراحل نظام إدارة الأزمات ، من حيث درجة توفر العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات ، فى أمانة عمان الكبرى ؟

٣ - هل توجد علاقات ارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leqslant$ ٠,٠٥) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض ؟

أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة مهمة للأسباب التالية :

١ - تسهم هذه الدراسة فى تسليط الضوء على أحد المواضيع الإدارية الحديثة والهامة فى الفكر الإدارى ، مما يوفر للمنظمة استجابة شاملة ومنتظمة فى التعامل مع الأزمات المختلفة ، وبالتالى يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية التى تعانى من شُحّ المصادر فى مجال إدارة الأزمات .

٢ - يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة فى مساعدة إدارة أمانة عمان الكبرى ، وإدارات المنظمات بشتى أنواعها وأشكال ملكيتها فى التعرف على كيفية التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة ، واستغلالها فى تحقيق مزيد من التقدم والنجاح .

٣ - تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة جداً فى الأردن وربما فى البلاد العربية وخاصة الدراسات الميدانية ، حيث تعتبر هى الأولى من نوعها فى القطاع العام الأردنى ، وبالتالى فمن المؤمل أن تفتح آفاقًا جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية المتنوعة للباحثين حول هذا الموضوع .

الخلفية النظرية والدراسات السابقة :

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تقديم بعض الجوانب النظرية التى تبيّن أهمية هذا الموضوع ، وبعض الدراسات الميدانية السابقة التى تناولت موضوع إدارة الأزمات بالبحث والدراسة .

أ - الخلفية النظرية :

يكمن وجه الصعوبة فى تحديد مفهوم الأزمة فى شمولية طبيعته واتساع نطاق استعماله ، حيث إنه قد يكون من المتعذر إيجاد مصطلح يضارع "الأزمة" فى ثراء إمكاناته واتساع مجالات استعماله [٢] . ولقد تعددت التعريفات التى تناولت مفهوم الأزمة تبعًا لاختلاف المجالات والمستويات التى يتناولها الكتاب والباحثون فى دراستهم للأزمات ، وكذلك لتعدد أنواع الأزمات وأسبابها وتصنيفاتها المختلفة .

وقد وردت مجموعة من التعريفات للأزمة وخصوصًا على المستوى التنظيمى ، من أهمها :-

أن الأزمة كما يعرّفها (الرازم) [٣] عبارة عن "حالة غير عادية تترك أثرًا قاطعًا على مجريات الأمور العادية ، فتربك (روتين) الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسى للعمل" .

وعرّف (فليبس) [٤] الأزمة بأنها : حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدى الى الإخلال بالنظام المتبع فى المنظمة ، مما يضعف المركز التنافسى لها ويتطلب منها تحركًا سريعًا واهتمامًا فوريًا . وبذلك يمكن تصنيف أى حدث بأنه أزمة اعتمادًا على درجة الخلل الذى يتركه هذا الحدث فى سير العمل الاعتيادى للمنظمة .

أما (فنك) [٥] فقد عرّفها بأنها : نقطة تحول فى حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل . فهى حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدى إلى نتائج مرغوب فيها ، أو قد يؤدى هذا التغيير إلى نتائج غير مرغوب فيها .

وقد عرّفها (ملبورن ورفاقه) [٦] بأنها : حالة تمثل وضعًا ثنائيًا باعتبارها فرصة للمنظمة لتحقيق أهدافها الحالية ، وكذلك تهديد يقع عبؤه على المنظمة ، مما يؤدى إلى منعها من إمكانية الوصول إلى أهدافها أو إضعاف إمكانيتها على تحقيق تلك الأهداف .

ويعرف (هيرمان) [٧] الأزمة بأنها : موقف يهدد الأهداف ذات الأولوية العليا للمنظمة ، ويكون الوقت المتاح غير كافٍ للاستجابة واتخاذ الاستعدادات اللازمة لمواجهة هذا الموقف ، ويفاجأ صنّاع القرار بحدوثه ، مما يسبب مستوى عالٍ من الإجهاد .

ويعرفها (لتل جون) [٨] بأنها : تعبير نسبى وغير موضوعى يأخذ معناه من إدراك الموقف أو الوضع أو الحالة . ويختلف فى مدلوله بين منظمة وأخرى اعتمادًا على الحالة الخاصة بهذه المنظمة . ومن ثم تستطيع المنظمة أن تعتبر حدثًا ما أنه أزمة إذا كان له علاقة مباشرة بتحقيق أهدافها .

وقد عُرِّفت الأزمة – تأسيساً على ما تقدم ولأغراض هذه الدراسة – فى الاستبانة بشكل يضمن الاستجابة السليمة لأفراد مجتمع الدراسة ، بأنها : حالة غير عادية تخرج من نطاق التحكم أو السيطرة وتؤدى إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة ، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل الدائرة / الأمانة وفى الوقت المحدد لذلك .

وبذلك فإن إدارة الأزمات هى عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها ، والتخطيط للحالات التى لا يمكن تجنبها ، وإجراء التحضيرات للأزمات التى يمكن التنبؤ بحدوثها . وهو نظام يُطبق للتعامل مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم فى النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها التدميرية (٩) . وتهدف إدارة الأزمات إلى استخدام نظام إدارى خاص قليل التكلفة يمثل الحد الأدنى من العبء الاقتصادى على المنظمة للتعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم فى ظل ظروف غير اعتيادية . ويضمن نظام إدارة الأزمات خطة للاستجابة للأزمة ، مع وجود جهاز إنذار مبكر ، واستخدام الخبرات من كل أنحاء المنظمة دون أن يؤثر هذا على سير الأعمال اليومية فيها (١٠) .

وقد تطرق بعض الكتاب فى مجال إدارة الأزمات ، إلى أن النجاح فى عملية إدارة الأزمة يتطلب توفر مجموعة من العوامل أهمها ما يلى :

١ – إيجاد وتطوير نظام إدارى مختص يمكّن المنظمة من التعرّف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة فى كافة أنحاء المنظمة ، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف أو السرعة فى الاستجابة للظروف والتغييرات التى تحيط بالأزمات (١١) .

٢ – تتطلب إدارة الأزمات تبنّى نظام المصفوفة التنظيمية ، وبموجب هذا النظام يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إداراتهم وعندما تنتهى الأزمة يعودون إلى إداراتهم الأصلية . ويعدّ هذا النظام ملائماً ؛ لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل فى أكثر من وحدة تنظيمية بالمنظمة (١٢)

٣ – العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الإستراتيجى وعنصرًا رئيسيًا من الخطة العامة للمنظمة ؛ لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبقاء المنظمة [١٣] .

٤ – ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل فى مجال إدارة الأزمات ، وتدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار ، وتعقبها ، وتحليلها ، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات [١٤] .

٥ – ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظل ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية التى يمكن مجابهتها ، وبالتالى يتعلم الأفراد العمل تحت ظل ضغط وإجهاد نفسى كبيرين [١٥] .

٦ – التأكيد على ضرورة وجود نظام فعّال للإنذار المبكر فى المنظمات ؛ من أجل الوقاية من الأزمات ، والاستعداد للتعامل مع الأزمات التى لا يمكن تجنبها فى حال وقوعها [١٦] .

٧ – استخدام نظم الخبرة الآلية فى حل المشاكل والتصدى للأزمات التى تواجه الإدارة المعاصرة ؛ وذلك لاشتمالها على حقائق مبنية على الخبرة العملية التطبيقية والمعرفة التى يستخدمها الخبير أو المستشار فى حل المشاكل التى تواجهه ، بالإضافة إلى قدرتها على توفير البيانات الفورية والمستمرة [١٧] .

٨ – ضرورة إنشاء فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل خلال مراحل الأزمة ، بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المنظمة [١٨] .

٩ – ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع التشتيت وربما التناقض والازدواجية فى عمليات تداول ونقل المعلومات فى الظرف الأزموى ، والذى عادة ما يتسم بضعف التنظيم والرتابة [١٩] .

وفيما يلى عرض لنموذج (بيرسون وميتروف) لإدارة الأزمات المستخدم فى الدراسة ، والذى يمكن أن تقوم المنظمات المختلفة بتطبيقه كنظام إدارى خاص للتعامل

مع الأزمات التى تواجهها أو من المحتمل أن تجابهها فى المستقبل . ويتكون النموذج من خمس مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات ، وإذا فشل المدير فى إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم حدتها . ويوضح الشكل رقم (١) المراحل الخمس التى تميز عملية إدارة الأزمة [٢٠] وهى :-

المرحلة الأولى – اكتشاف الإشارات :

تمثل هذه المرحلة مجموعة العناصر التى تعكس مدى قيام الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التى تنبئ باحتمال حدوث أزمة .

المرحلة الثانية – الوقاية والاستعداد :

تتمثل فى مجموعة العناصر التى تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات ، وإجراء التحضيرات للأزمات التى يمكن التنبؤ بحدوثها ، والتخطيط للحالات التى لا يمكن تجنبها ؛ وذلك للسيطرة على الأزمة والتقليل من حدتها وآثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث .

المرحلة الثالثة – احتواء الأضرار أو الحد منها :

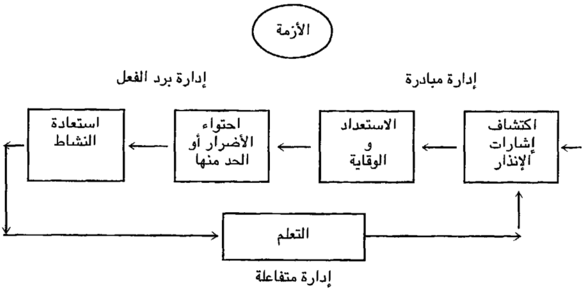
تتمثل فى مجموعة العناصر التى تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة وترجمة الاستعدادات ، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها .

المرحلة الرابعة – استعادة النشاط :

تتمثل فى مجموعة العناصر التى تعكس مدى قيام الإدراة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة .

المرحلة الخامسة – التعلّم :

تتمثل فى مجموعة العناصر التى تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات فى المستقبل ، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التى واجهتها سابقًا للاستفادة منها فى التطوير والتحسين .



الشكل رقم (١) : المراحل الخمس لإدارة الأزمة

* Source: Pearson & Mitroff, 1993, p. 53.

ب - الدراسات السابقة :

قد وجد الباحثان صعوبة كبيرة جداً فى العثور على دراسات ميدانية فى البيئة العربية ، سوى دراسة واحدة أُجريت فى البيئة الأردنية . وكانت معظم الدراسات المتوفرة قد تمّ تطبيقها فى البيئة الأمريكية وتناولت جزءًا محدداً وهو الاستعداد لمواجهة الأزمات . وفيما يأتى أهم الدراسات التى تناولت هذا الموضوع :

١ - الدراسة التى قامت بها الباحثة (غادة عبد الله) [٢١] ، فى القطاع المصرفى فى الأردن ، والتى هدفت إلى تحديد أنواع الأزمات التى قد تتعرض لها المصارف العاملة فى الأردن وشدة تأثير تلك الأزمات ، وتحديد الأسباب الداخلية والخارجية التى تؤدى إلى نشوء الأزمات فى هذه المصارف ، بالإضافة إلى قياس قدرة الجهاز المصرفى فى الأردن على مواجهة الأزمات . وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة فى الأردن تتعرض إلى الأزمات الداخلية أكثر من تعرضها للأزمات الخارجية ، وأن شدة تأثير الأزمات الداخلية تفوق بالمتوسط وبفارق ضئيل شدة الأزمات الخارجية . وكذلك أشارت الدراسة إلى أن هذه المصارف أكثر

عرضة للأزمات الناتجة عن أسباب داخلية تنظيمية مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئية . بالإضافة إلى أن هناك نظامًا ولو بشكل مبدئى لإدارة الأزمات فى المصارف ، وأن انتهاج المصرف للمنهجية السليمة فى إدارة الأزمات يؤدى إلى التقليل من شدة تأثير الأزمات وآثارها السلبية بشكل فعال .

٢ – أمّا دراسة (كولين وهاريس) [٢٢] ، التى شملت (٤٠) رئيسًا تنفيذيًا فى كبرى الشركات الأميركية عام ١٩٩٠ ، فقد بيّنت نتائجها أن (٦٦٪) من المديرين يرون أن شركاتهم تمتلك خططًا رسمية لإدارة الأزمات أو فريق مهام يجتمع بانتظام لمناقشة حدوث أزمة ما . وأن (٩٠٪) من المديرين يرون أن أكثر الأمور أهمية تفضل الشركة القيام بها قبل حدوث الأزمة هى : مسح البيئة الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل الشركة للتعرف على الأزمات التى يمكن أن تواجهها على المستوى الكلى ، والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة تحت ظل محدودية الوقت المتاح .

٣ – فى دراسة قام بها (آيان ميتروف) [٢٣] للتعرّف على مجموعة المشاكل التى أدت إلى تعرض المنظمات إلى الأزمات خلال الأعوام ١٩٨٥ إلى ١٩٨٨م ، وتحديد الأجزاء المتبقية من قبل تلك المنظمات لمواجهة الأزمات . وقد أظهرت النتائج أن (٣٨٪) من (١١٤) منظمة توفرت لديها وحدات لإدارة الأزمات دون غيرها . ووجد أن المجموعة الأولى من الشركات التى تتوفر لديها وحدات لإدارة الأزمات قد واجهت أزمات عديدة من المحتمل أنها كانت وراء إنشائها لهذه الوحدات . كما وجد أن المنظمات التى لديها وحدة لإدارة الأزمات كانت تتخذ إجراءات وقائية بنسبة أعلى من المنظمات التى لم يكن لديها وحدة لإدارة الأزمات .

٤ – وقد قام (وزينبلت) [٢٤] بإجراء دراسة شاملة تناولت (١٦٦) شركة أمريكية ، حيث هدفت إلى تحديد مدى توفّر خطط لإدارة الأزمات فى هذه الشركات ، وعلاقتها بحجم الشركة ، ونوع القطاع الذى تنتمى إليه . وبيّنت نتائج هذه الدراسة أن (٥٥٪) من هذه الشركات ليس لديها خطة لإدارة الأزمة ، كما تبيّن أن هناك ارتباطًا واضحًا بين حجم الشركة واحتمال وجود خطة لإدارة الأزمة لديها ، وكانت لصالح الشركات الكبيرة ، حيث إنها تعتبر أكثر وعيًا بالأزمات المحتملة

التى يمكن أن تواجه الشركة . وكذلك يوجد ارتباط واضح بين القطاع الذى تنتمى إليه الشركة واحتمال توفّر خطة لإدارة الأزمة لديها ، حيث كان الاتجاه يميل لصالح الشركات التى تنتمى لقطاع الخدمات والنقل بنسبة (٨٦٪) ، يليه قطاع الطاقة والتعدين والتنقيب بنسبة (٧٣٪) ، ومن ثم قطاع الخدمة المالية بنسبة (٦٣٪) ، واحتلت الشركات التى تنتمى إلى قطاع الإلكترونيات أدنى مرتبة فى وجود خطة لإدارة الأزمات بنسبة (٣٢٪) .

٥ - وفى الاستطلاع الذى نشره (فنك) [٢٥] فى مجلة فورتشن عام (١٩٨٦م) ، عن خمسمائة من الرؤساء التنفيذين ، أظهرت نتائج هذا الاستطلاع أن كبار المديرين يعانون من نقصًا حادًا فى الاستعداد لمواجهة الأزمات ، إلاّ أنهم بالتأكيد لا يفتقرون إلى الثقة فى قدرتهم على مواجهتها . وقد ذكر (٩٨٪) من المديرين أنه لا مهرب من الأزمات فى مجال التجارة والأعمال ، كما هو الحال بالنسبة للموت والضرائب ، إلاّ أنّ (٥٠٪) منهم ذكروا أنهم لا توجد خطة للتعامل مع الأزمات ، وعلى الرغم من ذلك فقد ذكر (٩٧٪) منهم أنهم واثقون من قدرتهم على حسن التصرف إذا ما وقعت أزمة . وقد كان هناك إجماع من قبل جميع المجيبين على أن شركاتهم هى عرضة على الأقل للأنواع التالية من الأزمات : الحوادث الصناعية ، المشاكل البيئية ، الاضطرابات العمالية ، العيوب فى المنتجات ، توقف التعامل مع المنظمة ، الإشاعات المغرضة والأحقاد ، والإرهاب وأعمال العنف .

منهجية الدراسة :

أ - أسلوب الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أسلوبين من أساليب البحث العلمى وهما :

١ - **الأسلوب النظرى** : وذلك بمراجعة الكتب والمقالات والبحوث العربية والإنجليزية ذات العلاقة بالموضوع ؛ لتحديد الإطار النظرى للدراسة ، والتعرف على أهم الدراسات الميدانية السابقة فيما يتعلق بموضوع إدارة الأزمات .

٢ - **أسلوب الدراسة الميدانية** : وذلك بالاعتماد على استبانة تم تصميمها من قبل الباحثين لجمع البيانات الأولية من قبل أفراد مجتمع الدراسة .

ب - مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين فى الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) فى أمانة عمان الكبرى . وتم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديرى الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام ، والبالغ عددهم (٢٨٧) ، منهم (٥٣) مديراً لدائرة ومنطقة ، و (٢٣٤) رئيساً لقسم موزعين بين مركز أمانة عمان الكبرى وعشرين منطقة جغرافية تغطى كافة مساحة العاصمة عمان ؛ وقد تم اختيار هؤلاء لكونهم أكثر وعياً وتفهماً لموضوع إدارة الأزمات وذوى مسؤوليات مباشرة فى التعامل مع الأزمات ؛ وكذلك لكونهم يحتلون مراكز لاتخاذ القرارات وذوى خبرات واسعة بعمل الأمانة مما يمكّنهم من تحديد أبرز المشاكل والأزمات التى مرت بها وكيف تم التعامل معها . وقد تم توزيع (٢٨٧) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة ، حيث تم تحديد عدد الاستبانات الموزعة على الأفراد المبحوثين من خلال بيانات دائرة شؤون الموظفين فى مركز الأمانة ، وزيارات ميدانية لكافة دوائر ومناطق أمانة عمان الكبرى ، وكان عدد الاستبانات المستردة (٢٣٨) استبانة ، وبعد مراجعة وتدقيق الاستبانات تم استبعاد (٨) استبانات من مجموع الاستبانات المستردة لتبقى (٢٣٠) استبانة صالحة ومعتمدة لغايات التحليل الإحصائى وبنسبة استرداد (٨٠,١٪) من المجتمع الأصلى للدراسة . وقد تم اختيار أمانة عمان الكبرى لتوظيف النموذج المذكور فى هذه الدراسة لكونها إحدى كبريات المؤسسات الخدمية فى الأردن ، وتركز نشاطها وعملياتها ضمن العاصمة عمان التى تتمركز فيها أهم النشاطات والفعاليات المختلفة فى الأردن . كل ذلك مما يجعل تكرار تعرض هذه المؤسسة لأزمات العمل قضية ذات أهمية خاصة ، ويجعل أيضاً ممارسة وتطبيق تقنيات وأساليب إدارة الأزمات فى إطارها قضية ذات أهمية متميزة أيضاً .

وتتعرض أمانة عمان الكبرى فى العادة إلى أنواع متعددة من الأزمات فى التعامل مع الظواهر ، ومن أبرزها ما يلى [٢٦] :

١ - **أزمات طبيعية** : مثل الفيضانات والأمطار الغزيرة ، والثلوج الكثيفة ، والانهيارات غير الاعتيادية فى الجبال والصخور والأتربة والمبانى ، والهزات الأرضية ... إلخ .

٢ – **أزمات فنية** : مثل حدوث تعطل (خلل) فى أجهزة الحاسوب و/أو برامجها ، وحدوث خلل فى شبكة الاتصالات التى تربط الأمانة بكافة دوائرها ومناطقها والمؤسسات ذات العلاقة ، وتعطل الآليات والمكائن المختلفة ، وانقطاع التيار الكهربائى ... إلخ .

٣ – **أزمات صحية** : مثل حالات التسمم الغذائى ، والتلوث البيئى ، وانتشار الأوبئة والأمراض المختلفة فى المجتمع ... إلخ .

٤ – **أزمات اجتماعية** : مثل إصابات العمال وفقدان أرواح بشرية ، والصراعات الفكرية الوظيفية الحادة ، وتعارض الأهداف والمصالح ، والهجرات الفجائية غير الاعتيادية ، والممارسات والنشاطات غير القانونية ضمن حدود صلاحيات الأمانة ... إلخ .

٥ – **أزمات التنسيق** : مثل حدوث ازدواجية أو تقاطع أو خطأ اتصال غير اعتيادى فى العلاقات بين الأمانة والأجهزة الحكومية الأخرى ذات العلاقة بتنفيذ مهام ونشاطات عامة مشتركة .

٦ – **أزمات المرور وحوادث السير** ... إلخ .

جـ – أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة من قبل الباحثين لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة وذلك بالاعتماد على الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسين (الملحق رقم «١») وهما :

أولاً : مقدمة لإعطاء المجيب فكرة واضحة عن معنى الأزمة المنشود فى الدراسة وأمثلة واقعية توضح ذلك ، ولقد أبدى أفراد مجتمع الدراسة أهمية وجود هذا الجزء للإجابة عن فقرات الاستبانة . وقد تم وضع تعريف الأزمة والأصناف الثلاثة المذكورة فى هذا الجزء اعتماداً على الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات الميدانية السابقة بالإضافة إلى إجراء عدد من المقابلات مع بعض أفراد مجتمع الدراسة ، وقد تم التأكد من وضوح تعريف الأزمة لديهم ، وأن الأمثلة المذكورة للأزمات هى متكررة بشكل كبير جداً فى الأمانة .

ثانيًا : مدى توافر نظام لإدارة الأزمات ، وتضمنت (٣٠) فقرة على مقياس (ليكرت) الخماسى من درجة غير الموافقة بشدة إلى درجة الموافقة بشدة ، وتمثل هذه الفقرات العناصر الأساسية (خصائص وإجراءات) التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات ، والتى تم من خلالها قياس مدى توافر ذلك النظام لإدارة الأزمات بمراحله الخمس : مجتمعة وكل على حدة ، وهذه المراحل التى يتكون منها نظام إدارة الأزمات هى : اكتشاف إشارات الإنذار وتمثل بالفقرات (١-٦) ، والاستعداد والوقاية وتمثل بالفقرات (٧-١٥) ، واحتواء الأضرار وتمثل بالفقرات (١٦-٢٢) ، واستعادة النشاط وتمثل بالفقرات (٢٣-٢٦) ، والتعلم وتمثل بالفقرات (٢٧-٣٠) .

د - صدق وثبات أداة الدراسة :

للتحقق من صدق الأداة (الاستبانة) ، تم عرضها على ستة محكمين من أعضاء هيئة التدريس فى قسم الإدارة العامة بجامعة اليرموك ، ووافق المحكمون على قياس فقرات الاستبانة للهدف المطلوب وصدق المحتوى وسلامة اللغة ، مع إجراء تغيير فى الصياغة وحذف بعض الفقرات .

وبهدف التحقق من ثبات الأداة ، تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلى لعينة مكونة من (٣٠) موظفًا من أفراد مجتمع الدراسة ، وبلغ معامل الثبات للاستبانة (٩٠٪) ، وهى تعتبر نسبة عالية جدًا لأغراض الدراسة .

هـ - أسلوب التحليل الإحصائى :

لقد تم معالجة البيانات التى تم جمعها من خلال أداة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائى (SPSS/Pc+) ، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأولى ، وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لقياس مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض .

تحليل النتائج ومناقشتها :

للاجابة عن اسئلة الدراسة الثلاثة الأولى تم استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ؛ لمعرفة مدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة عن مدى توافر نظام لإدارة الأزمات ، والترتيب التنازلى لمراحل هذا النظام حسب أهميتها . وقد تم تحويل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس (ليكرت) الخماسى لبيان درجة الموافقة من (١) إلى (٥) بحيث تكون الدرجة (١) دالة على غير موافق بشدة ، والدرجة (٥) لتدل على موافق بشدة ، ويمكن تصنيف الإجابات فى ثلاثة مستويات : عالٍ ، ومتوسط ، ومتدنٍ ، وعلى أساس أن درجة محايد هى درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد (٣) .

وبذلك يكون المدى من (١ إلى أقل من ٢,٥) للوسط الحسابى دالاً على مستوى موافقة متدنٍ ، والمدى من (٢,٥ إلى أقل من ٣,٥) دالاً على مستوى موافقة متوسط ، والمدى من (٣,٥ إلى ٥) دالاً على مستوى عالٍ من الموافقة .

ولغرض الإجابة عن الأسئلة السابقة ، تم قياس مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى عن طريق دراسة مدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على درجة توافر العناصر الأساسية (خصائص وإجراءات) التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات فى كل مرحلة على حدة ، ومن المراحل الخمس مجتمعة التى تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات . ونعرض فيما يلى مدى توافر نظام لإدارة الأزمات كما تعكسه إجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتبة حسب مراحل إدارة الأزمة :

(أ) مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر :

الجدول رقم (١)

الترتيب التنازلى لعناصر مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الرقم	العناصر	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة
١	تدعم الإدارة العليا عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك .	٣,٨٢	٠,٩٩	عالية
٢	تم تحديد مؤشرات حدوث أزمة من قبل دائرة محددة بدرجة أعلى من غيرها فى الأمانة .	٣,٤٢	١,٠٤	متوسطة
٣	هناك اهتمام كاف بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) والتى قد تكون مؤشراً لوقوع أزمة .	٣,٣٤	١,١٢	متوسطة
٤	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل الأمانة بصورة منتظمة وشاملة للتعرّف على مؤشرات احتمال حدوث أزمة .	٣,١٧	١,٠٨	متوسطة
٥	هناك طاقم وظيفى مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة .	٣,١٦	١,١٥	متوسطة
٦	هناك اهتمام كاف تجاه عمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات .	٢,٨٨	١,٠٨	متوسطة
	المجموع	٣,٣٠	٠,٧٨	متوسطة

يوضح الجدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر . ونلاحظ من الجدول أن العنصر الذى يتعلق بدعم الإدارة العليا لعمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات واهتمامها بذلك ، كان فى المرتبة الأولى بوسط حسابى مقداره (٣,٨٢) ، وهذا يعنى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تشير إلى موافقة بدرجة عالية من قبلهم لتوفر ذلك العنصر ، وأن هناك تقارباً فى اتجاهاتهم بشأن هذا العنصر كما يعكسه الانحراف المعيارى الذى بلغ (٠,٩٩) ، بينما نرى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو باقى العناصر ، التى تتعلق بتحديد مؤشرات حدوث الأزمات من قبل دائرة محددة بدرجة أعلى من غيرها فى الأمانة ، والاهتمام الكافى بجمع واكتشاف علامات الخلل التى قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة ، ومسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل الأمانة بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث أزمة ، وأن هناك (كادراً) وظيفياً مؤهلاً ومدرباً للقيام بممارسات جمع

وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات ، كانت ضمن مدى الموافقة المتوسطة ، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (٣,٤٢) ، (٣,٣٤) ، (٣,١٧) ، (٣,١٦) ، (٢,٨٨) ، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٤) ، (١,١٢) . (١,٠٨) ، (١,١٥) ، (١,٠٨) على التوالي ، وهذا يشير إلى وجود تشتت في اتجاهات أفراد المجتمع نحو هذه العناصر .

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر مجمل عناصر هذه المرحلة فقد كان ضمن مدى الموافقة المتوسطة حيث بلغ (٣٠ .٣) وبانحراف معياري (٠,٧٨) ، وهذا يدل على أن هناك نظامًا لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار ، حيث تتوافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في هذه المرحلة من النظام وبدرجة متوسطة . ويمكن أن نستنتج من ذلك أن هناك قدرة متوسطة نسبيًا لدى أمانة عمان الكبرى في اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات وبالتالي الوقاية منها والاستعداد لها .

الجدول رقم (٢)

الترتيب التنازلي لعناصر مرحلة الاستعداد والوقاية

الرقم	العناصر	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
١	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في الأمانة	٣,٧٨	٠,٩٨	عالية
٢	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة .	٣,٥٢	١,٠٩	عالية
٣	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد الأمانة في التعامل مع الأزمات حال وقوعها .	٣,٤٥	١,٠٠	متوسطة
٤	يسهُل الحصول على الإمكانات المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات .	٣,٤٢	١,٠٦	متوسطة
٥	هناك اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات/ الطوارئ مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة .	٣,٣٩	١,٠٣	متوسطة
٦	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة .	٣,٢٨	١,٠٧	متوسطة
٧	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الأمانة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار .	٣,١٩	١,١٠	متوسطة
٨	تُعقد اجتماعات دورية وتجرى تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة .	٢,٦٠	١,١٥	متوسطة
٩	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الأزمات .	٢,٤٨	١,٠٦	متوسطة
	المجموع	**٣,٢٣**	**٠,٧٨**	**متوسطة**

(٢) مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى مرحلة الاستعداد والوقاية :

يوضح الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازليًا نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى مرحلة الاستعداد والوقاية .

ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو العنصرين المتعلقين بتشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة فى الأمانة ، وكذلك وجود تعلميات إدارية واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة ، كانت تقع ضمن مدى الموافقة العالية (من ٣,٥ – ٥) ، حيث بلغ الوسط الحسابى لها (٣,٧٨) ، (٣,٥٢) وبانحراف معيارى (٠,٩٨) ، (١,٠٩) على التوالى . وهذا يعنى أن هناك درجة عالية من التوفر لهذين العنصرين كما يراها الأفراد المبحوثون ، كما أن هناك إجماعًا فى اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو العنصر الأول ، بينما يوجد تشتت فى اتجاهاتهم بخصوص العنصر الثانى كما يعكس ذلك الانحراف المعيارى .

ويُلاحظ أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو العناصر (من ٣ – ٨) الموضحة فى الجدول كانت ضمن مدى الموافقة المتوسطة (من ٢,٥ – أقل من ٣,٥) ، حيث تراوح المتوسط الحسابى لهذه العناصر ما بين (٣,٤٥–٢,٦٠) ، مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على توفر هذه العناصر .

بينما نرى أن العنصر الأخير الذى يتعلق بتوافر البرامج التدريبية الكافية فى مجال إدارة الأزمات كان ضمن مدى الموافقة المتدنية (من ١– أقل من ٢,٥) حيث بلغ الوسط الحسابى (٢,٤٨) وبانحراف معيارى (١,٠٦) ، مما يشير إلى وجود تشتت فى اتجاهات المبحوثين بخصوص هذا العنصر ، ويدل ذلك على ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية المتخصصة فى مجال إدارة الأزمات ، وربما يعزى ذلك إلى حداثة هذا الموضوع ، وعدم توفر المراجع العربية الكافية فى هذا المجال ، بالإضافة إلى نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتدريب النظرى والعملى فى هذا المجال .

وقد بلغ المتوسط الحسابى لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر كافة عناصر هذه المرحلة (٣,٢٣) وبانحراف معيارى (٠,٧٨) ، وهى ضمن مدى الموافقة المتوسطة (من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٥) . وهذا يعنى أن هناك نظامًا لإدارة الأزمات

بدرجة متوسطة فى مرحلة الاستعداد والوقاية ، حيث تتوافر العناصر الأساسية للإدارة الناجحة فى التعامل مع الأزمات فى هذه المرحلة وبدرجة متوسطة . ويمكن أن نستنتج من ذلك أن هناك مقدرة متوسطة لدى أمانة عمان الكبرى فى الاستعداد والتخطيط للأزمات المحتملة ، كما تنسجم نتائج هذه المرحلة مع المرحلة السابقة حيث إن مستوى التنبؤ بحدوث الأزمات يحدد مستوى الاستعداد للتعامل معها ، ولهذا وجدنا أن هناك توفراً بدرجة متوسطة لعناصر هاتين المرحلتين .

(٣) مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها :

الجدول رقم (٣)

الترتيب التنازلى لعناصر مرحلة احتواء الأضرار

الرقم	العناصر	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة
١	هناك قدرة وسرعة مناسبة فى تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة .	٣,٦٣	٠,٩٧	عالية
٢	يتم التأثير فى الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التى تقلل وتحد من الأضرار التى تسببها الأزمة بكفاءة .	٣,٥٨	٠,٨٩	عالية
٣	يتم الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التى سببتها أو التى قد تسببها الأزمة .	٣,٥٨	٠,٩٥	عالية
٤	تُعد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة .	٣,٥٧	١,٠٠	عالية
٥	هناك مبادرة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث أزمة .	٣,٥٢	٠,٩٧	عالية
٦	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة .	٣,٤٥	٠,٩٧	متوسطة
٧	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة .	٣,٢٧	١,٠٥	متوسطة
	المجموع	**٣,٥١**	**٠,٧٦**	**عالية**

يتبين من الجدول رقم (٣) أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر العناصر (من ١-٥) الموضحة فى الجدول كانت ضمن مدى الموافقة العالية (٣,٥-٥) ، حيث تراوح المتوسط الحسابى لها ما بين (٣,٦٣-٣,٥٢) ، مما يدل على أن هذه العناصر تتوفر بدرجة عالية فى هذه المرحلة كما يراها الأفراد المبحوثون ، كما يعكس

الانحراف المعيارى الذى تراوح ما بين (١-٠,٨٩) أن هناك تقارباً فى اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص هذه العناصر ، بينما كانت الاتجاهات نحو العنصرين الأخيرين (٦ و ٧) ضمن مدى الموافقة المتوسطة (من ٢,٥ - أقل من ٣,٥) ، حيث بلغ المتوسط الحسابى لهما (٣,٤٥) (٣,٢٧) وبانحراف معيارى (٠,٩٧) (١,٠٠٥) على التوالى .

وبالنظر إلى الوسط الحسابى لكافة عناصر هذه المرحلة ، نجد أنه يبلغ (٣,٥١) وبانحراف معيارى (٠,٧٦) وهو يقع ضمن مدى الموافقة العالية (من ٣,٥- ٥) ، وهذا يدل على وجود نظام لإدارة الأزمات بدرجة عالية فى مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها ، حيث تتوافر العناصر الأساسية للإدارة الناجحة فى التعامل مع الأزمات بدرجة عالية فى هذه المرحلة التنفيذية من النظام .

(٤) مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى مرحلة استعادة النشاط :

نلاحظ من الجدول رقم (٤) أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر مجمل عناصر نظام إدارة الأزمات فى هذه المرحلة - الموضحة فى الجدول كانت ضمن مدى الموافقة العالية (من ٣,٥ - ٥) ، حيث تراوح الوسط الحسابى لها ما بين (٣,٦٠ - ٣,٥٠) ، كما نلاحظ أن الوسط الحسابى النهائى لمجمل عناصر هذه المرحلة قد بلغ (٣,٥٧) وبانحراف معيارى (٠,٧٣) ، وهذا يعنى أن هناك إجماعًا فى إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص عناصر هذه المرحلة ، وبذلك يمكن القول إنه يوجد نظام لإدارة الأزمات بدرجة عالية فى مرحلة استعادة النشاط ، حيث تتوافر العناصر الأساسية للإدارة الناجحة للأزمات فى هذه المرحلة من النظام بدرجة عالية .

الجدول رقم (٤)

الترتيب التنازلي لعناصر مرحلة استعادة النشاط

الرقم	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في الدائرة / الأمانة دون أي تأخير في ظروف الأزمات .	٣,٦٠	٠,٩٧	عالية
٢	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة ، مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي .	٣,٥٨	٠,٨٣	عالية
٣	تعمل الدائرة / الأمانة على تخفيف آثار الأزمات بالحد من استمرار أسباب حدوثها .	٣,٥٨	٠,٩٨	عالية
٤	تُبادر الأمانة بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام - إذا استدعى الأمر ذلك - حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تمّ التعامل معها .	٣,٥٠	١,٠٢	عالية
	المجموع	**٣,٥٧**	**٠,٧٣**	**عالية**

ونلاحظ أن هناك انسجامًا أو توازنًا بين نتائج مرحلة احتواء الأضرار واستعادة النشاط من حيث درجة توفر العناصر التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة عالية ، وهذا أمر طبيعي حيث إنه إذا تم احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة عند حدوثها وبكفاءة عالية ، فإنه يتم استعادة النشاط بالسرعة الممكنة للعودة لممارسة العمل الاعتيادي ، ولكن نلاحظ كذلك عدم أو ضعف وجود توازن في نتائج هاتين المرحلتين مع مرحلتي اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية في درجة توفر العناصر التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات ، وهذا يشير إلى وجود خلل (محدودية توازن) في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى ، حيث إن الوضع الطبيعي هو أن تتوافر عناصر مراحل نظام إدارة الأزمات بنفس الدرجة ؛ لأن هذه المراحل متكاملة ضمن نظام واحد وتمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات .

(٥) مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى مرحلة التعلّم :

الجدول رقم (٥)

الترتيب التنازلى لعناصر مرحلة التعلّم

الرقم	العناصر	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة
١	تستخلص الدائرة/ الأمانة بصورة فعّالة الدروس والعبر من الأزمات التى واجهتها سابقًا فى محاولة للاستفادة منها مستقبلاً .	٣,٥٥	٠,٩٨	عالية
٢	تُقيم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية .	٣,٣٣	١,٠٤	متوسطة
٣	تُدمج الدروس المستفادة من الثغرات فى الخطط السابقة فى خطط الأزمات/ الطوارئ المستقبلية .	٣,٢٠	١,٠٢	متوسطة
٤	هناك تقييم موضوعى لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة فى دول أجنبية أو أجهزة إدارية أخرى للاستفادة منها كدروس فى الأمانة .	٢,٩٧	١,٠١	متوسطة
	المجموع	٣,٢٦	٠,٨٦	متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (٥) أن العنصر الأول الذى يتعلق باستخلاص الدائرة/ الأمانة بصورة فعالة للدروس والعبر من الأزمات التى واجهتها سابقًا فى محاولة للاستفادة منها مستقبلاً ، كان فى المرتبة الأولى بوسط حسابى (٣,٥٥) وانحراف معيارى (٠,٩٨) ، مما يعكس موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد مجتمع الدراسة نحو توفر هذا العنصر ، وإجماعهم على ذلك كما يعكسه الانحراف المعيارى . كما نلاحظ من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو باقى العناصر (من ٢ – ٤) تقع ضمن مدى الموافقة المتوسطة ، حيث تراوح الوسط الحسابى لها ما بين (٣,٣٣ – ٢,٩٧) ، مما يعنى أن هناك درجة متوسطة من التوفر لهذه العناصر ، كما تشير الانحرافات المعيارية إلى أن هناك تشتتًا فى إجابات المبحوثين بخصوص هذه العناصر الثلاثة .

وقد بلغ الوسط الحسابى لمجمل عناصر هذه المرحلة (٣,٢٦) وهو يقع ضمن مدى الموافقة المتوسطة (من ٢,٥–أقل من ٣,٥) وبانحراف معيارى (٠,٨٦) . وبذلك يمكن القول إن هناك نظاماً لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة فى مرحلة التعلم ، حيث تتوافر

العناصر الأساسية للإدارة الناجحة للأزمات فى هذه المرحلة من النظام بدرجة متوسطة نسبيًا . ونستنتج من ذلك أن لدى أمانة عمان الكبرى قدرة متوسطة فى التعلم من الأزمات التى واجهتها سابقًا للوقاية من والاستعداد للأزمات المستقبلية المحتملة . ونلاحظ كذلك انسجاماً فى نتائج هذه المرحلة مع مرحلتى اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية من حيث درجة توفر العناصر ، وهذا أمر طبيعى حيث إن ما يتم تعلمه من أزمات سابقة يعتبر جانباً وقائياً واستعدادياً للتعامل مع أزمات لاحقة .

أما بالنسبة للمتوسط العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو كافة العناصر التى تحدد مدى توافر نظام لإدارة الأزمات وبكافة مراحله الخمس فى أمانة عمان الكبرى ، فيبين الجدول رقم (٦) أن المتوسط العام قد بلغ (٣,٣٧) وبانحراف معيارى (٠,٦٩) وهو يقع ضمن مدى الموافقة المتوسطة (من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٥) ، وهذا يدل على توافر نظام لإدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة نسبيًا ، حيث تتوافر العناصر الأساسية التى تتصف بها أو الواجب توافرها فى الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة فى هذا النظام بمراحله الخمس مجتمعة التى تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات .

وبالنسبة للأهمية النسبية لمدى توافر العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات فى كل مرحلة من مراحل نظام إدارة الأزمات ، فيبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازليًا نحو مدى توافر العناصر الأساسية لمراحل نظام إدارة الأزمات .

ويلاحظ من الجدول رقم (٦) أن توافر العناصر الأساسية لنظام إدارة الأزمات فى مرحلتى استعادة النشاط واحتواء الأضرار كانت ضمن مدى الموافقة العالية (من ٣,٥ – ٥) ، بينما كان توافر العناصر الأساسية لنظام إدارة الأزمات فى باقى المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار ، والتعلم ، والاستعداد والوقاية) ضمن مدى الموافقة المتوسطة (من ٢,٥ – أقل من ٣,٥) .

الجدول رقم (٦)

مدى توافر العناصر الأساسية لمراحل نظام إدارة الأزمات مرتبة تنازليًا

الرقم	المراحل	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	استعادة النشاط .	٣,٥٧	٠,٧٣	٧١,٤٪	عالية
٢	احتواء الأضرار .	٣,٥١	٠,٧٦	٧٠,٢٪	عالية
٣	اكتشاف إشارات الإنذار .	٣,٣٠	٠,٧٨	٦٦٪	متوسطة
٤	التعلم .	٣,٢٦	٠,٨٦	٦٥,٢٪	متوسطة
٥	الاستعداد والوقاية .	٣,٢٣	٠,٧٨	٦٤,٤٪	متوسطة
	المجموع	٣,٣٧	٠,٦٩	٦٧,٤٪	متوسطة

يتبين من الجدول السابق ، أن مرحلة استعادة النشاط كانت أكثر المراحل التى تتوافر فيها العناصر الأساسية لنظام إدارة الأزمات بوسط حسابى (٣,٥٧) وبنسبة مئوية (٧١,٤٪) وانحراف معيارى مقداره (٠,٧٣) ، تليها مرحلة احتواء الأضرار بوسط حسابى (٣,٥١) وبنسبة مئوية (٧٠,٢) وانحراف معيارى (٧٦٪) ، مما يعنى أن العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات تتوفر بدرجة متوسطة فى مراحل : اكتشاف إشارات الإنذار ، والتعلم ، والاستعداد والوقاية ، وذلك بالترتيب ، حيث بلغ الوسط الحسابى لها (٣,٣٠) ، (٣,٢٦) ، (٣,٢٣) وبنسب مئوية (٦٦٪) ، (٦٥,٢٪) ، (٦٤,٤٪) على التوالى .

نلاحظ من الوصف السابق لمراحل نظام إدارة الأزمات ، أن العناصر الأساسية اللازم توافرها للإدارة الناجحة للأزمات تتوافر بدرجة موافقة متوسطة نسبيًا فى مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار ، والاستعداد والوقاية ، والتعلم) ، بينما نجد أن هذه العناصر تتوافر بدرجة عالية نسبيًا فى مرحلتى احتواء الأضرار واستعادة النشاط ، والتى تكون عادة أثناء وبعد حدوث الأزمات . وبذلك يمكن الاستنتاج أن جهود إدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى إنما هى جهود علاجية ورد فعل فى معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية وتخطيطية لما يمكن

حدوثه من أزمات . وقد عكس ذلك تقديرات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة أن هناك ضعفًا وعدم كفاية لمعظم العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة فى التعامل مع الأزمات باستشعارها عن بعد ، وإعداد الإجراءات والأساليب الضرورية لمنع حدوثها ، وتلطيف حدتها أو التحضير لها ومواجهتها فى حالة عدم القدرة على منعها من الحدوث .

وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب منها :

١ – الاعتقادات السائدة لدى الإدارة بأن إدارة الأزمات هى فقط مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها . وهذه هى الثقافة السائدة فى معظم المنظمات وخصوصًا في البيئة العربية ، وكذلك عادة ما يندفع الجميع للمشاركة فى المواجهة وتقديم العون أثناء الأزمات وهو ما يسمى عند البعض "نظام الفزعات" .

٢ – حداثة وضعف التحسس والاهتمام بموضوع إدارة الأزمات ، وكذلك بسبب اعتبار الأزمة نفسها ظاهرة افتراضية ، حيث لا تدرى الإدارة يقينًا متى ستحدث؟ ولا أين ستكون ؟ مع وجود صعوبات عملية فى التنبؤ بحجمها وأبعادها التدميرية ، ولأنهم يواجهون أمورًا آنية كثيرة أكثر إلحاحًا ، لذلك فهم يميلون عادة إلى إعطاء أهمية متدنية فيما يخص الاستعداد والتخطيط للأزمات المحتملة وبالتالى الانتظار إلى حين حدوث الأزمة . ويعكس ذلك ما أكده أفراد مجتمع الدراسة أن هناك نقصاً أو حتى انعداماً فى وجود برامج تدريبية فى مجال إدارة الأزمات كما هو موضح فى الجدول رقم (٢) .

٣ – ضعف أو عدم تبنى النظرة الشمولية والمنتظمة للتعرف على الأزمات التى يمكن أن تواجهها الأمانة وبكافة جوانب نشاطها ، وكذلك بالنسبة لحدوث أنوا ع متعددة من الأزمات فى نفس الوقت ، مما قد يؤدى إلى التركيز فى التخطيط عند التعامل مع نوع معين من الأزمات وخصوصًا المتكررة منها (مثل الأزمات التى تحدث فى فصل الشتاء) ، وإهمال التخطيط عند التعامل مع الأنوا ع الأخرى منها ، ويعكس ذلك النقص فى عمليات مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل

الأمانة بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة كما هو موضح فى الجدول رقم (١) .

أما بالنسبة للسؤال الثالث المتعلق بمدى وجود علاقات ارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض ، فقد تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) كما هو مبين فى الجدول رقم (٧) . ونلاحظ من الجدول وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α≤ ٠,٠٥) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض . أى أن الزيادة فى درجة توافر العناصر الأساسية التى تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات فى أى مرحلة من مراحل النظام ، تؤدى إلى زيادة درجة توافر تلك العناصر فى المراحل الأخرى من ذلك النظام . وقد يعزى سبب ذلك إلى أن هذه المراحل الخمس تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات ، وتتصف بعلاقات التواصل والتمازج والتفاعل العضوى فيما بينها ، ويقود بعضها بصورة تلقائية إلى البعض الآخر باعتبارها جزءاً من نظام واحد .

الجدول رقم (٧)

معامل الارتباط بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض

الرقم	المراحل	اكتشاف إشارات الإنذار	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم
١	إكتشاف إشارات الإنذار .	١	*٠,٧٦	* ٠,٦١	* ٠,٥٩	* ٠,٦١
٢	الاستعداد والوقاية .		١	* ٠,٧٩	* ٠,٧٢	* ٠,٧٤
٣	احتواء الأضرار .			١	* ٠,٧٨	* ٠,٧٦
٤	استعادة النشاط .				١	* ٠,٧٧
٥	التعلم .					١

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) .

النتائج والتوصيات :

استناداً إلى التحليل السابق لأسئلة الدراسة ، تم التوصل إلى النتائج التالية : –

١ – يتوافر نظام لإدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى من حيث درجة توفر العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة نسبيًا فى مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار ، والاستعداد للوقاية ، والتعلم) ، بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبيًا فى مراحل (احتواء الأضرار ، واستعادة النشاط) .

٢ – يتوافر نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبيًا فى أمانة عمان الكبرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لكافة العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات وبكافة مراحل النظام الخمس مجتمعة التى تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات (٣,٣٧) وبانحراف معيارى (٠,٦٩) ، وكانت النسبة المئوية لتوفر العناصر الأساسية لنظام إدارة الأزمات (٦٧,٤٪) الدالة على الموافقة المتوسطة نسبيًا لأفراد مجتمع الدراسة .

٣ – تبيّن أن مدى توافر العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات فى المراحل الخمس المتكاملة لنظام إدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى ، مرتبة تنازليًا حسب الأهمية كالآتى : استعادة النشاط بنسبة مئوية تصل إلى (٧١,٤٪) وبوسط حسابى (٣,٥٧) ، ثم احتواء الأضرار بنسبة مئوية (٧٠,٢٪) وبوسط حسابى (٣,٥١) ، ثم اكتشاف إشارات الإنذار بنسبة مئوية (٦٦٪) وبوسط حسابى (٣,٣٠) ، ثم التعلم بنسبة مئوية (٦٥,٢٪) وبوسط حسابى (٣,٢٦) ، ثم الاستعداد والوقاية بنسبة مئوية (٦٤,٤٪) وبوسط حسابى (٣,٢٣) .

٤ – كشفت الدراسة عن وجود خلل (محدودية توازن) فى نظام إدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى ، حيث وجد أن هناك تباينًا فى درجة توافر العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات فى مراحل النظام الخمس التى تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات ، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى فى المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها فى المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات ، والاستعداد والوقاية ، والتعلم) ، مما يعنى أن جهود إدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى هى جهود علاجية ورد فعل فى معظم

الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات .

٥ - تم التوصل إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geqslant$ ٠,٠٥) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض ، أى أن الزيادة فى درجة توفّر العناصر الأساسية التى تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات فى أى مرحلة تؤدى إلى الزيادة فى درجة توفر العناصر فى المراحل الأخرى من نظام إدارة الأزمات ؛ لكون هذه المراحل متداخلة ومترابطة وتمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات .

وبناءً على النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة ، يمكن تقديم بعض التوصيات الهادفة لتأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى بشكل خاص ، والمؤسسات الأخرى المشابهة بشكل عام ، وتتضمن هذه التوصيات ما يلى :

١ - العمل على تحقيق التوازن فى نظام إدارة الأزمات من خلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التى تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات فى مراحل : اكتشاف إشارات الإنذار ، والاستعداد والوقاية ، والتعلم ، وتوفيرها بدرجة عالية لكى تنسجم مع مراحل احتواء الأضرار ، واستعادة النشاط ، حيث إن هذه المراحل الخمس تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات .

٢ - العناية بالتدريب الإدارى الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات ، وبلورة تصورات لدى الإداريين وبكافة مستوياتهم الوظيفية تقوم على المنظور المتكامل (المنظور النظمى) لإدارة الأزمات ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم وإعداد دورات وبرامج تدريبية خاصة فى مجال إدارة الأزمات تتصف بالتواصل والاستمرارية لإثراء قدرات الكفاءات الإدارية فى هذا المجال المهم .

٣ - ضرورة العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً أو مكملاً للتخطيط الإستراتيجى ، حيث إن إدارة الأزمات تمكّن من التعامل مع الحالات الطارئة التى تحدث أولاً بتجنبها أو الحد من سلبياتها عند حدوثها قبل أن يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية . وكذلك العمل على مزيد من المراجعة والتطوير

المستمر لخطط إدارة الأزمات ، وإجراء تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط ؛ وذلك بهدف التعرف على مواطن الضعف لتجاوزها وتحديد مواطن القوة لزيادة دعمها وتأصيلها .

٤ - الحرص على التعلم من العبر والدروس المستفادة من الأزمات السابقة التى تم مواجهتها ، وكذلك الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات فى الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى ؛ وذلك لزيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم الوقائية التى تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية لقابلية التعرض للأزمات المماثلة .

٥ - بصورة عامة ، لا بد من الاهتمام بحفز وتشجيع الدراسات والأبحاث العلمية ، وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية الأكثر تخصصاً فى مجال إدارة الأزمات فى مؤسسات القطاعين العام والخاص ؛ وذلك من أجل خلق قاعدة معرفية علمية لجوانب متعددة لإدارة الأزمات ؛ نظراً لقلة الدراسات الميدانية والنظرية حول الموضوع على مستوى المملكة بشكل خاص ، وعلى المستوى العربى بشكل عام .

الهوامش

(١) عز الدين الرازم : **التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات فى المؤسسات** ، الطبعة الأولى ، دار الخواجا للنشر والتوزيع ، عمان ١٩٩٥م ، ص (١١٥) .

(٢) عباس رشدى العمارى : **إدارة الأزمات فى عالم متغير** ، مؤسسة الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ١٩٩٣م ، ص (١٣) .

(٣) عز الدين الرازم : مرجع سابق ، ص (١١) .

(٤) Norman Phelps: "Setting Up A crisis Recovery Plan", **Journal Of business Strategy**, Vol.6, No.4, 1986, p.6.

(٥) Steven Fink : **Crisis Management : Planning For The Inevitable**, First Edition, AMA, New York, 1986, p.15.

(٦) T.Milburn, R. Schuler, And K.Watman: "Organizational Crisis Part I : Definition and Conceptualization", **Human Relations**, Vol.36, No.12, 1983, p.1144.

(٧) Ibid., p.1143.

(٨) Robert F. Littlejohn : **Crisis Management : A Team Approach**, First Edition, AMA, New York, 1983, p.8.

(٩) Ibid ., p.10.

(١٠) أميمة الدهان : "إدارة الأزمات فى المنظمات" ، **أبحاث اليرموك** ، المجلد الخامس ، العدد الرابع ، ١٩٨٩م ، ص (٧٦) .

(١١) المرجع السابق ، ص (٧٧) .

(١٢) Robert Littlejohn, Op. Cit, p. 12.

(١٣) Joseph Wisenblit: "Crisis Management Planning Among U.S. Coporations", **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 54, No. 2, 1989, p. 31.

(١٤) Christine Pearson and Ian Mitroff: "From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", **Academy of Management Executive**, Vol. 7, No. 1, 1993, pp. 58.

(١٥) Robert Bieber: "Clutch Management In A Crisis", **Risk Management**, Vol, 36, No. 4, April 1988, p. 72.

(١٦) L. Mallak, K. Kurstedt and G. Patzak: "Planning For Crises In Project Management", **Project Managment Journal**, Vol. 28, No. 2, June 1997, pp. 17-19.

(١٧) محمد الهادى : "استخدام نظم الخبرة الآلية فى معالجة وحل مشاكل الأزمات التى تواجه الإدارة المعاصرة" ، **المدير العربى** ، العدد (١٠٨) ، ١٩٨٩م ، ص (٧٩) .

(١٨) Robert Bieber: Op. Cit., p. 74.

(١٩) عاصم الأعرجى : "سرّية أو علانية المعلومات فى ظروف الأزمات" ، **الإدارة العامة** ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثانى ، الرياض ١٩٩٥م ، ص (٣١٥) .

(٢٠) Christine Pearson and Ian Mitroff: Op. Cit, pp. 52-55.

(٢١) غادة عبد الله · **إدارة الأزمات فى القطاع المصرفى الأردنى : دراسة تطبيقية** ، (رسالة ماجستير) ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩٥م .

(٢٢) Jack Modzelweski; "What I Would Do: CEOs Consider Corporate Creises", **Public Relations Quarterly**, Vol. 35, Spring 1990, pp. 12-14.

(٢٣) Ian Mitroff: "Crisis Management : Cutting Through the Confusion", **Sloan Management Reivew**, Vol. 29, No. 2, Winter, 1989, pp. 16-18.

(٢٤) Joseph Wisenblit: Op. Cit., pp. 34-38.

(٢٥) Steven Fink: Op. Cit., pp. 67- 68.

(٢٦) مقابلات مع رعد البكرى : **مدير دائرة البحث والتطوير** (١٣/٧/١٩٩٧م) ، وفراس الكردى : **مدير منطقة صويلح** (١١/١٠/١٩٩٧م) فى أمانة عمان الكبرى .

المراجع

أولاً – المراجع العربية :

١- أميمة الدّهان : "إدارة الأزمات فى المنظمات" ، **أبحاث اليرموك** ، المجلد الخامس ، العدد الرابع ، ١٩٨٩م ، ص ص (٦٧-٩٥) .

٢- عاصم الأعرجي : "سريّة أو علانية المعلومات في ظروف الأزمات" ، **الإدارة العامة** . المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثانى ، ١٩٩٥م ، ص ص(٣٠٢-٣١٧) .

٣- عباس رشدى العمارى : **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، مؤسسة الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣م .

٤- عز الدين الرازم : التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات فى المؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار الخواجا للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٥م .

٥- غادة عبد الله : **إدارة الأزمات فى القطاع المصرفى الأردنى: دراسة تطبيقية** ، (رسالة ماجستير) ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩٥م .

٦- محمد الهادى : "استخدام نُظم الخبرة الآلية فى معالجة وحل مشاكل الأزمات التى تواجه الإدارة المعاصرة" ، **المدير العربى** ، العدد (١٠٨) ، ١٩٨٩م ، ص ص (٧٦-٨٩) .

٧- مقابلات مع رعد البكرى : **مدير دائرة البحث والتطوير** (١٣/٧/١٩٩٧م) ، وفراس الكردى : **مدير منطقة صويلح** (١١/١٠/١٩٩٧م) فى أمانة عمان الكبرى .

ثانيًا – المراجع الأجنبية :

1- Bieber, Robert: "Clutch Management In A Crisis", **Risk Management**, Vol. 36, No. 4, April 1988, pp. 72-75.

2- Fink, Steven: **Crisis Management : Planning For The Inevitable**, First Edition, AMA, New York, 1986.

3- Littlejohn: **Crisis Management: A Team Approach**, First Edition, AMA, New York, 1983.

4- Mallak, L., Kursted, K., and Patzak, G: "Planning For Crisis In Project Management", **Project Management Journal**, Vol. 28, No. 2, June 1997, pp. 16-20.

5- Milburn, T., Schuler, R., and Watman, K: "Organizational Crisis Part I: Defintion and Conceptualization", **Human Relations**, Vol. 36. No. 12, 1983, pp. 141-159.

6- Mitroff, Ian: "Crisis Management: Cutting Through The Confusion", **Sloan Management Reivew**, Vol. 29, No. 2, Winter 1989, pp. 15-20.

7- Modzelewski, Jack: "What I Would Do: CEOs Consider Corporate Creises", **Public Relations Quaterly**, Vol. 35, Spring 1990, pp. 12-14.

8- Pearson, C., and Mitroff, I: "From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", **Academy of Management Executive**, Vol. 17, No. 1, 1993, pp. 48-59.

9- Phelps, Norman: "Setting up A Crisis Recovery Plan", **Journal of Business Strategy**, Vol. 6, No. 4, 1987, pp. 5-10.

10- Wisenblit, Joseph: "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations", **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 54, No. 2, 1989, pp. 31-41.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق الدراسة

أخى المدير/ رئيس القسم :

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على كيفية تعامل أمانة عمان الكبرى مع الأزمات التى تواجهها ، وذلك من وجهة نظر الإدارة الإشرافية فى الأمانة .

نغدو شاكرين لو تكرمتم بالإجابة الدقيقة عن فقرات الاستبانة المرفقة خدمة لهدف الدراسة ، وسوف تعامل المعلومات والإجابات بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أولاً : خصصت هذه السطور كمقدمة لإعطاء المجيب فكرة واضحة عن معنى الأزمة المنشود فى الدراسة وأمثلة واقعية توضح ذلك .

وسترد كلمة (الأزمة) من خلال العبارات أدناه ، ويقصد بها ما يلى :

حالة غير عادية تخرج من نطاق التحكم والسيطرة وتؤدى إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة ، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل الدائرة الأمانة وفى الوقت المحدد لذلك ، وفيما يلى ثلاثة أمثلة على أنواع الأزمات :

المثال الأول – أزمات فنية ، مثل :

١- حدوث تعطل (خلل) غير اعتيادى فى أجهزة الحاسوب و/أو برامجها ، أو تعطل (خلل) غير اعتيادى فى شبكة الاتصالات التى تربط الأمانة بكافة فروعها ودوائرها والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة لفترة طويلة من الوقت ، مما يؤدى إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة بحيث يهدد تحقيق الدائرة / الأمانة لأهدافها المطلوبة فى الوقت المحدد .

٢- حدوث تعطل (خلل) فى آليات الأمانة أثناء القيام بتنفيذ مشاريعها (جسور ، أنفاق ، طرق ... إلخ) لفترة طويلة من الوقت ، مما يوقف أو يعرقل سير العمل المعتاد ، وبالتالى يهدد تحقيق الدائرة / الأمانة لأهدافها المطلوبة فى الوقت المحدد .

المثال الثانى – أزمة التنسيق :

مثل حدوث ازدواجية أو تقاطع أو خطأ اتصال غير اعتيادى فى العلاقات بين الأمانة والإدارات الحكومية المركزية والمؤسسات العامة ذات العلاقة بتنفيذ مهام ونشاطات معينة مشتركة ، مما يوقف أو يعرقل سير العمل المعتاد ، وبالتالى يهدد تحقيق الدائرة/الأمانة لأهدافها المطلوبة فى الوقت المحدد .

المثال الثالث – أزمات طبيعية :

مثل الفيضانات والثلوج والانهيارات غير الاعتيادية التى تؤدى إلى تهديد الأمن والسلامة العامة للمواطنين ، وتوقف أو تعرقل سير العمل المعتاد بحيث تهدد تحقيق الدائرة/الأمانة لأهدافها المطلوبة فى الوقت المحدد .

ثانيًا : إن الإدارة الناجحة للأزمات تعتمد على توافر عناصر (خصائص وإجراءات) معينة لدى الأمانة ، لذا يرجى تحديد درجة توافر كل ما يلي بأمانة ، وذلك بوضع إشارة (X) فى المكان المحدد إزاء كل عبارة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	يتم تحديد مؤشرات حدوث أزمة من قبل دائرة محددة بدرجة أعلى من غيرها فى الأمانة .					
٢	تدعم الإدارة العليا عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك .					
٣	هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التى قد تكون مؤشراً لوقوع أزمة .					
٤	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل الأمانة بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .					
٥	هناك اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات .					
٦	هناك طاقم وظيفى مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة .					
٧	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة فى الأمانة .					
٨	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذى يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة .					
٩	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة .					
١٠	يسهل الحصول على الإمكانات (مادية ، بشرية ، تقنية ، معلومات .. إلخ) المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات .					
١١	يتسم الهيكل التنظيمى بمرونة كافية تساعد الأمانة فى التعامل مع الأزمات حال وقوعها .					
١٢	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الأمانة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار .					
١٣	تُعقد اجتماعات دورية وتجُرى تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة .					

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تتوافر البرامج التدريبية الكافية فى مجال إدارة الأزمات .	١٤
					هناك اتفاقيات ثنائية فى إدارة الأزمات/الطوارئ مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة .	١٥
					يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة .	١٦
					يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة .	١٧
					هناك مبادرة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث أزمة .	١٨
					يتم التأثير فى الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التى تقلل وتحد من الأضرار التى تسببها الأزمة بكفاءة .	١٩
					يتم الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التى سببتها أو التى قد تسببها الأزمة .	٢٠
					تعد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة .	٢١
					هناك قدرة وسرعة مناسبة فى تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة .	٢٢
					يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية فى الدائرة/الأمانة دون أى تأخير فى ظروف الأزمات .	٢٣
					يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التى تأثرت بالأزمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادى .	٢٤
					تعمل الدائرة/ الأمانة على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها .	٢٥
					تُبادر الأمانة بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام - إذا استدعى الأمر ذلك - حول الأضرار التى سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها .	٢٦
					تستخلص الدائرة/ الأمانة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التى واجهتها سابقًا فى محاولة للاستفادة منها مستقبلاً .	٢٧
					تُقيم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية .	٢٨
					تُدمج الدروس المستفادة من الثغرات فى الخطط السابقة بدقة عالية فى خطط الأزمات/ الطوارئ المستقبلية .	٢٩
					هناك تقييم موضوعى لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة فى دول أجنبية أو أجهزة إدارية أخرى للاستفادة منها كدروس فى الأمانة .	٣٠

ثالثًا – البيانات الشخصية (*) :

ضع إشارة (×) فى المربع المناسب :

١ – **الجنس :** ☐ ذكر ☐ أنثى

٢ – **العمـر :** ☐ ٣٠ سنة فـأقل ☐ من ٣١–٤٠ سنة ☐ من ٤١–٥٠ سنة
☐ ٥١سنة فأكثر

٣ – **المؤهل العلمى :** ☐ ثانوية عـامـة فـأقل ☐ دبلوم مـتـوسط ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

٤ – **المستوى الوظيفى :** ☐ مدير ☐ رئيس قسم

٥ – **مدة الخدمة الإجمالية :** ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦–١٠ سنوات ☐ من ١١–١٥ سنة
☐ ١٦سنة فأكثر

(*) تم وضع هذا الجزء فى الاستبانة تمهيداً لإجراء دراسة أخرى لاحقة مكملة لهذه الدراسة تقيس أثر بعض الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فى أمانة عمان الكبرى .

● الإدارة العـــامـــة
● المجلد التـاسـع والثـلاثون
● العـــــدد الـرابـع
● شـــوال ١٤٢٠ هـ
● يـنـايـر ٢٠٠٠ م

إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية : مراجعة للأدبيات وتطوير إطار نظرى *

تأليف : ديفيد لانج فورد وبارشير **
وحمود بن سليمان المشيقح
ترجمة : د. حمود بن سليمان المشيقح ***
راجع الترجمة : د. وحيد بن أحمد الهندى ****

ملخص الدراسة :

يعرض المقال لنموذج نظرى وعملى لفحص العلاقة بين نجاح المشاريع الإنشائية والأسلوب الذى يتبناه مديرو المشاريع فى إدارة النزاع . وقد استخدمت منهجية البحث (٣٥) حالة دراسية قامت بها جميعًا الإدارة العامة للأشغال العسكرية بوزارة الدفاع والطيران فى المملكة العربية السعودية . وتهدف الدراسة إلى اختبار علاقة أداء المشروع مقاسًا بمدة التنفيذ ، والتكلفة ، والجودة ، وحدة النزاع ، وطريقة حل النزاع وشدة الجهد الإنشائى ، ثم يربط أداء المشروع مع أساليب مدير المشروع المستخدمة فى إدارة النزاع . يعمل مديرو المشاريع كموظفين لدى المالك (الإدارة العامة للأشغال العسكرية بوزارة الدفاع والطيران) وكذلك المقاولون . لقد تم افتراض أن مديرى المشاريع الذين يتبنون استخدام أسلوب إدارة النزاع الموجه نحو تكامل وانسجام الأطراف المشاركة فى العقد يديرون المشاريع بنجاح أكثر .

* ترجمة لمقالة . Conflict Management and Construction Project Effectiveness A Review of the Literature and Development of a Theoretical Framework by Dr. Hamoud S. AL-Meshekeh and Pro. David A. Langford, Journal of Construction Procurement, May, 1999.

** إدارة المشاريع بجامعة استار شيلد بالمملكة المتحدة .

*** إدارة الإنشاء ، الإدارة العامة للأشغال العسكرية ، وزارة الدفاع والطيران ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

**** أستاذ مشارك ، ورئيس قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

مصطلحات الدراسة : إدارة النزاع ، النماذج ، مديرو المشاريع ، أداء المشاريع ، المملكة العربية السعودية

مقدمة :

تزايدت حدة النزاع فى الصناعات الإنشائية خلال العقود الثلاثة الماضية ، وتعتبر هذه الظاهرة دولية من حيث المدى (AL-Malik, 1994; Al-Harbi, 1995; and Laver, 1992) . فالنزاع مثل القوة من المواضيع ذات التأثير المتضاد حيث يشتمل على آثار بناءة وأخرى هدامة . فالتأثير البناء يرتكز على تحسين الإنتاج حيث يؤدى النزاع إلى ابتكار وإبداع طرق اقتصادية حديثة تحقق أهداف الطرفين ، أما الآثار الهدامة للنزاع فتتركز فى إعاقة الإنتاجية .

أدرك علماء الاجتماع أن النزاع ظاهرة ذات آثار إيجابية وسلبية حسب إدارتها ، وكذلك اقترح علماء الاجتماع وخبراء معهد الهندسة المدنية والمعهد الملكى للمسَّاحين فى بريطانيا أن إدارة النزاع تحتاج إلى بحث و دراسة (Thomas, 1971 and Barnes, 1986) . وينظر مديرو المشاريع إلى إدارة النزاع على أنها إحدى المهارات الضرورية والأساسية لنجاح المشاريع (Lawrence & Lorsch, 1967; Butler, 1970; Thamhain & Wilemon, 1976, and Gemmill and Thamhain, 1970) . إن قدرة مديرى المشاريع على إدارة النزاع هى الفارق بين نجاح المشروع من عدمه (Thamhain & Wilemon, 1975a and Posner, 1986) . على الرغم من أنه قد تم كتابة العديد من المقالات عن عملية النزاع وأساليب حله فى الإطار النظرى التنظيمى إلا إن هناك قليلاً من الدراسات بحثت فى العلاقة بين أسلوب إدارة النزاع ونجاح المشروع الإنشائى (Young, 1993) . تركز هذه الدراسة على الكشف عن أسلوب إدارة النزاع وتقدم إطاراً نظرياً لفحص أسلوب مد ير المشروع فى إدارة النزاع وعلاقته بنجاح المشروع الإنشائى . وتتزامن هذه الدراسة مع فحص للعلاقة فى مشاريع الإدارة العامة للأشغال العسكرية بوزارة الدفاع والطيران الجارى تنفيذها فى المملكة العربية السعودية .

أهداف الدراسة :

تهتم هذه الدراسة بإدارة النزاع فى المشاريع الإنشائية ، والهدف الرئيسى من هذه الدراسة هو إجراء اختبار تجريبى على العلاقة بين أسلوب مديرى المشاريع فى إدارة النزاع كمتغير مستقل ونجاح المشاريع الإنشائية كمتغير تابع . أيضا وتفحص المتغيرات المعترضة وهى العوامل التى تؤثر نوعًا ما على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع . وتشتمل العوامل المعترضة على طبيعة و خصائص علاقات العمل (Bennett, 1991, and Filley, 1975). وهذا يشمل الخلفية العلمية والخبرة العملية والتدريبية والتى تساعد على تأسيس الثقة بين الأطراف (Kanter, 1980, Thomas, 1976, Filley, 1975, Emmerson, 1962, and Barber, 1983) . وكذلك يتم فحص تأثير العوامل البيئية التى قد تؤثر على قوة العلاقة . تتألف العوامل البيئية من حجم ونوع المشروع الإنشائى ؛ ولذا فإنه يمكن إبراز أهم الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة فما يلى :

١ – عمل تقييم شخصى لمدى إدراك مديرى المشاريع للأساليب الناجحة فى إدارة النزاع .

٢ – تقصى التلازم بين إدراك مديرى المشاريع لأسلوب إدارة النزاع وخلفية مديرى المشاريع العلمية والتدريبية والخبرات العملية .

٣ – فحص العلاقة بين أسلوب مديرى المشاريع فى إدارة النزاع ونجاح المشروع الإنشائى .

٤ – بحث تأثير حجم ونوع المشروع على قوة العلاقة بين أسلوب مديرى المشروع فى إدارة النزاع ونجاح المشروع .

٥ – بحث تأثير الخلفية العلمية والتدريبية والخبرات العملية لمديرى المشاريع على العلاقة بين الأسلوب الناجح لإدارة النزاع ونجاح المشروع .

فرضيات الدراسة :

تركز الدراسة على علاقة الفرضية التى تحلل العلاقة بين المتغير المستقل (أسلوب مدير المشروع فى إدارة النزاع) والمتغير التابع (نجاح المشروع الإنشائى) . يوضح الشكل رقم (١) النموذج البحثى الذى ينظم هذه العلاقات والفرضيات التى تم

صياغتها وهى كالتالى :

الفرضية الأساسية

يكون المشروع الإنشائى أكثر نجاحًا عندما يتبنى مديرو المشاريع أساليب التكامل فى إدارة النزاع .

الفرضية الثانوية رقم (١)

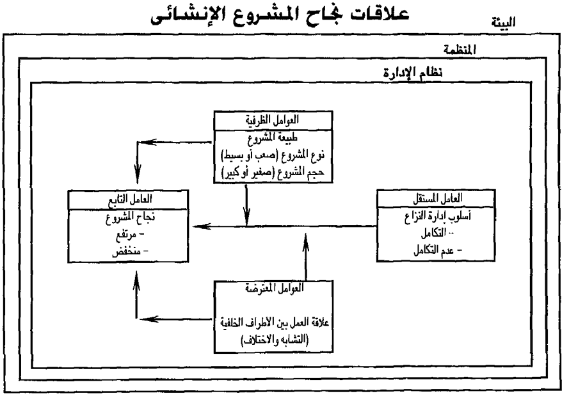
العلاقة بين نجاح المشروع الإنشائى وأسلوب مدير المشروع لإدارة النزاع تكون أكثر قوة عندما تكون المشاريع مركبة وكبيرة الحجم .

الفرضية الثانوية رقم (٢)

تتجه أساليب مديرى المشاريع فى إدارة النزاع للتشابه عندما تتماثل الخلفية التعليمية والتدريبية والخبرات العملية لمديرى المشاريع .

شكل رقم (١)

علاقات نجاح المشروع الإنشائى



عوامل البحث :

يشتمل البحث على ثلاثة أنواع من العوامل : عوامل رئيسية ، ومعترضة ، وظرفية . وتشير العوامل الرئيسية إلى العامل المستقل والعامل التابع . أما العوامل المعترضة فهى العوامل التى قد تشرح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع . والعوامل الظرفية هى العوامل التى قد تؤثر على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع .

إدارة النزاع :

يقصد بأسلوب إدارة النزاع هو الطريقة المستخدمة فى إدارة النزاع أو الأسلوب الذى يتخذه الفرد فى أداء عمله . ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجهات وميول وقيم وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة (Mullins, 1989) . قام علماء السلوك بدراسة السلوك المستخدم فى إدارة النزاع وتصنيفه إلى العديد من الأساليب حسب الاتجاهات والنوايا (Follet, 1940; Blake and Mouton 1964; Thomas, 1976, and Rahim, 1986) .

تم التفريق بين أساليب إدارة النزاع على أساس بعدين : الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين مع خمسة أساليب لإدارة النزاع . البعد الأول يشرح درجة محاولة الفرد إشباع اهتماماته الذاتية . أما البعد الثانى فيشرح درجة محاولة الفرد إشباع اهتمامات الآخرين ؛ وينتج عن ذلك خمسة أنماط من الأساليب تسمى السيطرة ، والتكامل ، والتوسط ، والتسامح ، والتلافى . ويوضح الشكل رقم (٢) بعدى شبكة النزاع مع خمسة أساليب لإدارة النزاع .

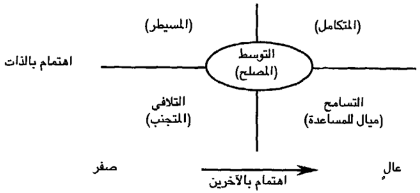
أسلوب التكامل (المتكامل) : يسعى صاحب هذا الأسلوب للتكامل حيث يتميز بالاهتمام العالى بالذات وبالآخرين ، و يتعاون المشاركون لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا ، وهذا يتطلب تبادل المعلومات والصراحة وبحث الاختلافات للوصول إلى حل ناجح ومقبول لدى الطرفين .

أسلوب التسامح (الميال للمساعدة) : يظهر هذا الأسلوب عندما يكون أحد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات واهتمام كبير بالآخرين . ويرتبط هذا السلوك بالإيثار لصالح الطرف الآخر ، وقد يأخذ هذا الأسلوب شكل تقليل الأنانية والكرم والمساعدة

والطاعة لتعليمات الطرف الأخر . وهذا الأسلوب يؤكد الجماعية والارتقاء عن الاختلاف لإرضاء الغير . الفرد المتسامح يضحى باهتماماته وحاجاته فى سبيل اهتمامات الطرف الآخر .

شكل رقم (٢)

بعدا شبكة أساليب إدارة النزاع



المصدر : (رحيم – ١٩٨٦) إدارة النزاع فى المنظمات ، نيويورك ، الناشر بر يجر ، ص ٢٨ .

أسلوب السيطرة (المسيطر) : يخرج هذا الأسلوب لإدارة النزاع عندما يكون لطرف اهتمام عال بنفسه واهتمام منخفض بالآخرين . إذ يميل المشارك للسيطرة عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر وبدون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الأخر . يعرف هذا السلوك بسلوك الكسب أو الخسارة ، حيث يسعى المسيطر جاهداً بعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين .

أسلوب التلافى (المتجنب) : يخرج هذا الأسلوب لإدارة النزاع عندما يكون لطرف اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على حدا سواء ، ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة . ويرتبط هذا السلوك بالاتجاهات غير المهتمة نحو النزاع كما يرتبط بالانسحاب ، أو التأجيل ، أو التسويف . وأيضا يرتبط بأسلوب لا أسمع ، لا أدرى ، لا أتكلم . ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب شكل التأجيل حتى يحين الوقت المناسب أو الانسحاب من المواقف الخطرة .

أسلوب التوسط (المصلح) : ينسب هذا الأسلوب إلى الاهتمام المتوسط بالذات والآخرين . المشارك الذى لديه هذا الأسلوب يميل إلى التصالح فى حل القضية أو النزاع لتحقيق بعض الرضا الجزئى . يرتبط هذا السلوك بأسلوب (اعط و خذ) وأيضا المشاركة حيث يقوم الطرف المصلح بالتنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول . كما أن هذا الأسلوب يرتبط بتقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات وتحقيق موقف وسط .

لقياس الإدراك الشخصى للمبحوثين للأسلوب الناجح فى إدارة النزاع وكذلك الأسلوب المستخدم فى إدارة النزاعات تم استخدام أداتين مختلفين ، حيث يقوم المدير بالتأشير على الاستبانات المصممة من قبل رحيم (Rahim,1983) .

لقياس اتجاه مديرى المشاريع نحو أسلوب إدارة النزاع تم مسح المبحوثين باستخدام استبيان مختصر يحتوى على خمس جمل تمثل الأساليب الخمس . ثم طُلب من المبحوثين ترتيب الخمسة أساليب حسب أفضليتها وذلك باستخدام الأرقام من واحد إلى خمسة ، حيث الرقم واحد يمثل الأكثر تفضيلاً ، والرقم خمسة يمثل الأقل تفضيلاً .

ولتمجيد هذا العمل تم استخدام أداة رحيم (Rahim) المطورة لقياس أسلوب مديرى المشاريع الفعلى فى إدارة النزاع . تحتوى أداة رحيم على (٣٥) عبارة تصف ردود الفعل المختلفة نحو النزاع ، تمثل العبارات الـ (٣٥) الأساليب الخمس ، حيث كل سبع عبارات تمثل أسلوباً واحداً . يعرض الجدول رقم (١) الأساليب الخمس وردود الفعل المتعلقة بها .

لقياس أسلوب مديرى المشاريع الناجح فى إدارة النزاع خلال تنفيذ المشروع الإنشائى طُلب منهم أن يؤشروا على التصرف الممثل لسلوكهم حين وقوع خلاف هام مع الطرف الآخر فى المشروع الإنشائى الجارى تنفيذه .

ولأن عدداً من مديرى المشاريع يختلفون فى النظر إلى الأسلوب الفعال فى إدارة النزاع ، وكذلك يتبنون أساليب مختلفة فى إدارة النزاعات الإنشائية المهمة ، وكذلك القطاع الصناعى أيضا يحتوى على فريقين مختلفين من مديرى المشاريع ، فريق يعمل مع المالك وآخر مع المقاول . وحيث إن كلا الفريقين لهما أهداف وخلفية تعليمية و تدريبية وخبرات عملية مختلفة ، لذا فإنه من المتوقع أن يختلف إدراك المبحوثين للأسلوب الناجح ، وكذلك يختلف استخدام المبحوثين للأساليب فى إدارة النزاعات الهامة فى المشاريع الإنشائية .

فالخلفية العلمية تطور وتنمى الشخصية والإدراك والمنطق والإحساس والتحليل ومهارة الربط والتقييم ومهارة الاتصال . وكذلك التدريب يطور الشخصية والمهارات الفنية وأساليب التطبيق العملى للمعرفة والاتجاهات المنطقية المعقولة ومهارة الاتصال . لذا فإن إدراك مديرى المشاريع العاملين مع المالك والمقاولين لأساليب إدارة النزاع يمكن أن تكون مختلفة ومتباينة ، وعليه تم طرح (نموذجاً نظرياً) لفحص إدراك مديرى المشاريع لأسلوب إدارة النزاع وكذلك اختبار العلاقة بين أسلوب التكامل لإدارة النزاع مع نجاح المشروع الإنشائى .

الجدول رقم (١)

بيان بأساليب (رحيم) الخمس لإدارة النزاع وردود الفعل المتعلقة بها .

الرقم	أسلوب إدارة النزاع	ردود الفعل
١	التكامل	ا. أحاول أن أبحث الموضوع مع شريكى حتى أجد حلاً مرضياً لنا . ب. أحاول ضم أفكارى مع أفكار شريكى للوصول إلى حل مشترك . ج. أحاول أن أعمل مع شريكى للوصول إلى حل للمشكلة يرضى طموحاتنا . د. أتبادل المعلومات الصحيحة مع شريكى حتى نحلَّ المسألة جميعاً . هـ أحاول أن أظهر اهتماماتى وذلك لحل الأمور بأفضل طريقة . و. أتعاون مع شريكى حتى نصل إلى قرار مرضى لنا . ز.أحاول أن أعمل مع شريكى لإيجاد الفهم الصحيح للمشكلة .
٢	التوسط	أ. أتنازل عن بعض الأشياء لأجل الحصول على البعض الآخر . ب. أحاول أن أجد حلاً وسطاً ليخلصنا من الخلاف . ج. أكسب فى بعض الأشياء وأخسر البعض الآخر . د. أقلل من قيمة الخلاف بيننا حتى نصل إلى حل وسط . هـ..أقترح حل وسط للمشكلة . و. أتفاوض مع شريكى حتى تتم التسوية . ز. أستخدم أسلوب " اعط وخذ " للوصول إلى حل وسط .

تابع الجدول رقم (١)

بيان بأساليب (رحيم) الخمس لإدارة النزاع وردود الفعل المتعلقة بها .

الرقم	أسلوب إدارة النزاع	ردود الفعل
٣	التسامح	أ. أحاول أن أرضى شريكى . ب. أوافق على رغبات شريكى . ج. أتسامح إزاء رغبات شريكى . د. أساعد شريكى للوصول إلى قرار لصالحه . هـ. أتنازل لشريكى . و. أوافق على مقترحات شريكى . ز. أحاول أن أحقق تطلعات شريكى .
٤	التلافى	أ. أحاول تجنب البت فى الأمر فى الحال وأحتفظ بالخلاف لنفسى . ب. أتفادى النقاش المفتوح حول نقاط الخلاف مع شريكى . ج. أتفادى الاختلاف مع شريكى . د. أتجنب وأتفادى التصادم مع شريكى . هـ. أسكت عن الخلاف مع شريكى حتى أتفادى التجريح فى المشاعر . و. أحاول تفادى المقايضة غير المرضية مع شريكى . ز. أحاول أن أبتعد عن مواضيع الخلاف و الفرقة مع شريكى .
٥	السيطرة	أ. أصر على رأيى فى حل المشكلة . ب. أستخدم نفوذى للحصول على قبول أفكارى . ج. أستخدم سلطتى حتى أجعل القرار لمصلحتى . د. أفاوض وأناقش المسالة مع شريكى حتى أوضح له مزايا موقفى . هـ. أستخدم خبرتى حتى أتمكن من جعل القرار لصالحى . و. أتمسك بحزم لتحقيق مواقفى بشدة . ز. أستخدم قوتى حتى أفوز بالمنافسة .

المصدر: رحيم، م.أ.(١٩٨٣) قياس أسلوب إدارة النزاع بين الأشخاص ، دورية أكاديمية الإدارة ، نيويورك ، الجزء ٢٦، رقم ٢، ص ٣٦٨-٣٧٦ .

المشروع الإنشائى الناجح :

تُستخدم العديد من المصطلحات لتعريف الفاعلية . وتشتمل المصطلحات على الأداء ، والنجاح والكفاءة والتحسين والإنتاجية والمسئولية . ذكر كامرون ويتنى أن النظام الفعال هو النظام الذى يحقق الأهداف (Cameron and Whetten, 1983) . وبما أن المشاريع الإنشائية تخدم أهداف العميل (Bennett 1991) . لذا فإن المشروع الفعال هو الذى يحقق أهدافه . ومن الطبيعى أن الأفراد والمجموعات والهيئات يمثلون المالك والمصمم والمقاول ربما يكون لهم أهداف مختلفة . ناقش سافيدو وزملاؤه (Savido et al.,1980) عوامل نجاح المشاريع الإنشائية واقترحوا العديد من المعايير لقياس نجاح مشاريع المالك والمصمم والمقاول , وذكروا أن غياب المطالبات والدعاوى على المشروع تعتبر معياراً مهمًا لقياس نجاح المشروع للأطراف . لذا عندما ينتهى المشروع بدون استخدام القضاء والتحكيم لحل النزاعات الإنشائية يعتبر المشروع ناجحًا كما ذكر رحيم (Rahim, 1986) أنه يوجد إجماع بين علماء التنظيم أن احتواء المنظمات على مستوى معتدل من النزاعات ضرورى لتحقيق مستوى عال من الأداء . وعليه فالمشروع الناجح هو الذى يحتوى على مستوى معتدل من النزاعات . وقد أكد علماء التنظيم أنه جب أن يعتمد الباحثون على معايير متعددة لقياس النجاح (Stogdill, 1974 Yulk, 1971). لذا فالجمع بين تعريف بنت (Bennett) وسافيدو (Savido) ورحيم (Rahim) يُخرج تعريف إجرائى لنجاح المشروع الإنشائى . يُعرف فى هذه الدراسة المشروع الناجح بأنه هو المشروع الذى يحقق أهدافه ويحتوى على مستوى معتدل من النزاعات يتم حلها بدون استخدام العدالة .

تتكون أهداف المشروع من ثلاثة عناصر : الوقت والتكلفة والجودة . وفى هذه الدراسة تم النظر إلى هذه العناصر كالتالى : السرعة وهى المسطحات المبنية من المشروع ، تقسيم وقت المشروع . والتكلفة هى التكلفة الكلية وتقسيم المسطحات المبنية من المشروع والرضا عن أداء المشروع . إن تقييم هذه العناصر يشتمل على تقييم موضوعى وشخصى .

وهكذا فالتقييم الموضوعى يقاس بسرعة وتكلفة إنجاز المشروع . والقياس يُعد عن طريق تكوين المشاريع فى مجموعات مختلفة على حسب قيمة عقودها . يحدد المتوسط لكل مجموعة عن طريق استكشاف سرعة (٦٠ ٪) من المشاريع وهى التى تمثل

متوسط السرعة ، فالمشروع الذى تقل سرعته عن المتوسط تعتبر سريعة الإنجاز ، والمشروع الذى تزيد سرعته عن المتوسط يعتبر بطيئًا . وكذلك على نفس النهج يتم تحديد متوسط التكلفة لكل مجموعة ومقارنة تكلفة مشاريع كل مجموعة مع متوسط كل مجموعة . تكلفة المشروع الذى يقل عن المتوسط يعتبر منخفض التكاليف ، والمشروع الذى تكلفته تزيد عن المتوسط يعتبر باهظ التكاليف .

استُخدم – أيضا – التقييم الشخصى لمعرفة مستوى رضا المدير العام عن أداء المشروع . وتتأثر ترجمة الرضا بنوع المعيار المستخدم فى التقييم . وكذلك بقيم واتجاهات وتعليم الفرد .. إلخ . تستخدم بحوث الرضاء بعدًا واحدًا أو أبعادًا متعددة . من جهة البحوث ذات البعد الواحد فهى شائعة حيث تستخدم معيارًا واحدًا لقياس الرضاء وهى طريقة غير مكلفة وسهلة الإدارة والإجابة إلا إنها قابلة للخطأ وسوء الترجمة . ومن جهة أخرى فإن الطريقة ذات الأبعاد المتعددة تستخدم عدة معايير لقياس مستوى الرضاء . وسوف يتم استخدام معياريين لقياس مستوى الرضاء فى هذه الدراسة وهما : رضاء المدير العام عن أداء مد ير المشروع ، ورضاء المدير العام عن أداء المشروع .

تم قياس رضاء المدير العام عن مدير المشروع عن طريق الطلب من المدير العام تأشير مستوى رضائه عن مدير المشروع ، وذلك بوضع الإشارة المناسبة على الخانة لمقياس ثلاثى : رضاء مرتفع ، ورضاء متوسط ، ورضاء منخفض .

يقصد بالرضاء عن أداء المشروع هو رضاء المدير العام عن جودة تنفيذ المشروع . يقاس رضاء المدير العام عن طريق الطلب من المدير العام وضع الإشارة المناسبة التى تعبر عن مستوى رضائه عن أداء المشروع على مقياس ثلاثى يتراوح بين (رضاء منخفض ، ورضاء متوسط ، إلى رضاء مرتفع) .

تُعبرَ حدة النزاع عن مستوى النزاعات الواقعة خلال إنجاز المشروع . وتقاس كمية النزاعات عن طريق الطلب من مدير المشروع أن يحدد طبيعة المشروع من حيث شدة النزاع فى المشروع على مقياس ثلاثى يتراوح بين (اضطراب عالٍ ، وليس بمضطرب بشكل عالٍ وليس بهادئ ، وهادئ) .

تصنف طرق حل النزاعات إلى ثلاثة أنواع : تفاوض مباشر ، وتفاوض غير مباشر (عن طريق الوسيط أو الخبير) والسلطان القضائى (عن طريق القضاء أو التحكيم) . لقياس مدى استخدام مديرى المشاريع لطرق حل النزاعات ، يطلب من المبحوثين وضع دائرة على الرأى الذى يمثل آراءهم حول ثلاث عبارات تصف مدى استخدامهم لطرق حل النزاعات فى المشروع الحالى مستخدمين مقياس ثلاثى يتراوح من (أوافق ، وغير متأكد ، إلى غير موافق) .

العوامل المعترضة :

تشتمل العوامل المعترضة على العوامل التى تشرح العلاقة بين الأسلوب المستخدم فى إدارة النزاع ونجاح المشروع الإنشائى . توجد عوامل كثيرة لا يمكن حصرها يمكن أن تشرح العلاقة بين المتغيرين ويمكن جمع هذه العوامل فى خمس مجموعات كالتالى : (١) طبيعة النزاع ، (٢) خصائص المتنازعين ، (٣) تبادل خصائص العلاقة (٤) الهيكل التنظيمى للمتنازعين (٥) البيئة .

تشتمل طبيعة النزاع على حجم ، وقيمة ، وتركيب ، وتماسك ، ومركزية النزاع . كما أن طبيعة النزاع تتشكل حسب خصائص المتنازعين . تشتمل طبيعة أو صفة المتنازعين على الشخصية والجنس و العمر والخلفية الثقافية . ومع أن رغبات ومواقف المتنازعين تحدد منظورهم لموضوع النزاع فإن خصائص العلاقة بين الطرفين تؤثر على مصلحة واتجاهات المتنازعين ، بالإضافة إلى اشتمالها على طبيعة إدارة المشروع والعلاقة بين المتنازعين .

تشتمل إدارة المشروع على أهداف العميل وأنشطة الإدارة والبيئة . كما أن مراجعة الأدبيات أوضحت أن طبيعة إدارة المشروع ، و البيئة أعطيتا اهتماماً كبيراً من العلماء و الباحثين (انظر إلى Walker, 1980 and 1984 Hughes, 1989; Hellard, 1988; Hall, 1972; Bennett, 1991; Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967 b; Hall, 1962; Woodward, 1965; and Harvey, 1968) . بينما طبيعية علاقة العمل بين المتنازعين أُعطيت اهتماماً ضئيلاً (Zeyed and Torrance, 1988; Burton, 1969, and Deutsch, 1949) . وعليه تقوم هذه الدراسة على فحص طبيعة علاقة العمل بين المتنازعين كعامل معترض .

خصائص حسن علاقة العمل مطلوب فى الإدارة (Robertson & Copper, 1983) . وكذلك حسن التعامل والاتصال يعزز نجاح الأداء (Fellows, 1991) . فى هذا البحث تم تثبيت العوامل التالية : البيئة والهيكل التنظيمى ونظام إدارة المشاريع . خصائص العلاقة بين الأطراف (واثق وغير واثق) هى العامل المعترض الموضح فى الشكل رقم (١) . إن التشابه فى الخلفية التعليمية و التدريبية والخبرات العملية هى أساس الثقة بين الأطراف . كما أن هذه الخصائص تطور شخصية الفرد (Hawke, 1992 and 1994; Powell, 1990; 1993) ، فالتعليم يساعد على تطوير إدراك الفرد ومهاراته الفنية التى تشتمل على المنطق والقدرات والمهارات التحليلية والربطية مع الجدارة الفنية مثل : طرق العمل واتخاذ القرارات . على ذلك فإن التشابه فى الخلفية التعليمية والتدريبية والخبرات العملية بين الأطراف تطور الثقة بينهم .

المشاركون الذين يتشابهون فى المستوى التعليمى ومكان الدراسة والتخصص يتحدثون نفس اللغة لذلك يسهل التفاهم و يعزز الاتصال بينهم . للسهولة فى هذا البحث تم الأخذ بعين الاعتبار عامل واحد ليمثل التشابه فى الخلفية التعليمية وهو التشابه فى التحصيل العلمى ومكان الدراسة و التخصص للأطراف . المديرون الذين يختلفون فى الخلفية التعليمية تم إعطاؤهم درجة أقل وتم الرمز لهم بالدرجة (ل) . (على سبيل المثال أحد المبحوثين هو مصمم أو معمارى والآخر مهندس) . المديرون المتشابهون فى الخلفية العلمية تم اعتبارهم متشابهين و تم الرمز لهم (م) (على سبيل المثال كل المبحوثين مصممون أو أحدهم عنده مؤهل إضافى مثل الهندسة أو الإدارة) . هؤلاء المديرون أصحاب نفس التخصص أعطوا درجة عالية والرمز لهم كان (هـ) . على سبيل المثال كل المبحوثين عنده نفس المؤهل فى التصميم و/أو الهندسة و/أو الإدارة .

التدريب :

إن الهدف الرئيسى من التدريب هو تطوير مهارات جديدة ومعرفة واتجاهات لتحقيق النجاح فى الأداء . وهذا منعكس فى تعريف التدريب ، على سبيل المثال قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) أدرج العديد من التعاريف بما فى ذلك تقديم التعليم والتمرين والمهارات والحرف عن طريق المشاركة فى مواد و تدريبات للتأهيل . فى مجال التوظيف عُرف التدريب فى دليل مصطلحات إدارة تدريب الموظفين

الصـادر عـام ١٩٧١م فى بريطانيـا على أنه التطوير النظامى للاتجـاهـات و المعـرفـة والمهارات السلوكية المطلوبة من الفرد حتى يؤدى العمل أو الوظيفة على نحو متميز أو ملائم . عرف قولد ستين (Goldstein 1980) التدريب أنه الاستحواذ على المهارات والاتجاهات والمواقف التى تحسن الإنتاج فى الوظيفة . ومن التعاريف سالفة الذكر ، يركـز التـدريب على تطوير مـهـارات الفـرد و المعـرفـة والاتجـاهـات . لهـذا فـإن تدريب المديرين يشـتمل على ثلاثة مواضيع : المعرفـة الفكرية ، ومـهـارات حل المشكلات ، و مهارات العلاقة ما بين الأشخاص .

فى هذا البحث لقياس التدريب يُطلب من المبحوثين إدراج حجم التدريب الذى حصلوا عليه فى المعرفة الفكرية ، ومهارات حل المشكلات و مهارات العلاقة ما بين الأشخاص على مقياس ثلاثى : (منخفض ومتوسط ومرتفع) .

الخبرات العملية :

استخدمت القواميس المختلفة المشاركة والملاحظة فى تعاريف الخبرة . على سبيل المثال عرف قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) الخبرة بأنها العملية التى يتم فيها تحصيل المعرفة أو المهارة عن طريق الممارسة أو الاطلاع والمشاهدة . وكذلك عرف قاموس كولن (Collins Dictionary) الخبرة على أنها الممارسة أو المشاهدة المباشرة الشخصية .

تم قياس خبرات مديرى المشاريع فى هذا البحث بكميات مشاركة أو مشاهدة المبحوثين لإنجاز المشاريع الإنشائية الحكومية فى المملكة العربية السعودية . المبحوثون الذين ليس لديهم خبرات سابقة فى إنجاز المشاريع الإنشائية فى المملكة العربية السعودية تم اعتبار أنه لا يوجد لهم خبرات ورمز لهم (لا) . أما الذين لهم خبرات سابقة فى إنجاز المشاريع الإنشائية الحكومية فى المملكة العربية السعودية وليس لديهم خبرات فى إنجاز مشاريع الأشغال العسكرية التابعة لوزارة الدفاع والطيران تم اعتبارهم من أصحاب خبرات متوسطة ورمز لهم (م) . أما المبحوثون الذين لديهم خبرات سابقة فى إنجاز مشاريع الأشغال العسكرية التابعة لوزارة الدفاع والطيران فتم اعتبارهم من أصحاب خبرات كثيرة ورمز لهم (هـ) .

العوامل الظرفية :

حاول العلماء والباحثون أن يطبقوا نظرياتهم ونماذجهم لجميع الظروف فى الخمسينيات من القرن العشرين الميلادى . لقد أدت نتائج هذه الفرضية إلى خيبة الأمل حيث عملت بعض الفروض فى بعض الحالات ولم تعمل فى حالات أخرى. وفى الستينيات من القرن العشرين الميلادى بدا من الواضح أنه لا يوجد طريقة واحدة تعمل فى جميع الظروف . بالإضافة إلى أن ود ورد و لورانس ولورتش (Woodward, 1965 and Lawrence & Lorsch, 1967) اقترحوا أن اختيار النظام الملائم يعتمد على طبيعية أهداف المالك ونوع المشروع وطبيعة بيئة المشروع .

كما أشار الباحثون أنه لإدارة النزاعات بنجاح قد يكون أحد الأساليب أنسب من الآخر اعتماداً على ظروف الحالة (Hart, 1981; Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1977 a) . بالرغم من أن بعض علماء السلوك وجدوا أن أسلوب التكامل هو الأسلوب المناسب لإدارة النزاع على سبيل المثال (Blake & Mouton, 1964; Burke, 1969; Likert, 1976) . لذا فإن ارتباط أسلوب إدارة النزاع مع نجاح المشروع الإنشائى يعتمد على ظروف الموقف .

وحيث إن صعوبة إدارة المشروع تزيد مع طبيعة المشروع . لذا فإن تأثير طبيعة المشروع الإنشائية على العلاقة أمر مهم . تشتمل طبيعة المشروع على حجم المشروع ، ونوع المشروع ، والتنوع فى أنشطة المشروع وكذلك مجال تكرارها، والغموض، وأهداف المشروع من حيث السرعة و التكلفة (Bennett, 1991) . وفى هذه الدراسة فقط تم فحص تأثير حجم المشروع وصعوبة العلاقة .

حجم المشروع :

يستخدم الباحثون عوامل مختلفة لقياس حجم المنظمات ، ويجادل بعض الباحثين على أن بعض مجموعة من العوامل يجب أن تؤخذ فى عين الاعتبار مثل القيمة ومدة تنفيذ المشروع والعمل الذى تم إنجازه . وذكر كمبرلى (Kimberly ,1967) أنه لا يوجد اتفاق حول كيفية قياس حجم المشروع . على سبيل المثال استخدم نعومى (Naoum, 1989) لقياس الحجم فى بحثه عاملين : تكلفة البناء وإجمالى مسطحات

المشروع المبنية . فى حين استخدم بريـنسـن وزمـلاؤه و كذلك ديجبرانى (Bresnen et al., 1984 and Djebarni, 1993) ثلاثة عـوامل تشـتمل على عدد العمـال ، ومـدة تنفيذ المشروع وقيمة عقد المشروع كمؤشر لقياس الحجم . كما اقترح بنيت (Bennett, 1991) أن يقاس حجم المشروع بقيمة المشروع وعدد الأنشطة الإنشائية التى يجب أن يشرف على تنفيذها ومدة تنفيذ المشروع . فى هذه الدراسة تم استخدام عاملين لتمثيل حجم المشروع وهما : تكلفة المشروع ومدة تنفيذ المشروع . تم قياس حجم المشروع عن طريق سؤال المبحوثين بكتابة حجم وتكلفة المشروع . وتم اعتبار المشاريع ذات القيمة الأكثر من مائة مليون ريال سعودى ومدة تنفيذ المشروع أكثر من عامين بأنها كبيرة الحجم . أما المشـاريع ذات القيمة الأقل من مائة مليون وأكثر من خمسين مليون ريال سـعـودى ، ومدة تنفيذ المشروع أقل من عـامين وأكثر من عـام واحد فـهى مـتوسطة الحجم . والمشـاريع ذات القيمة الأقل من خمسـين مليون ريال سـعـودى ومدة تنفيذ المشروع أقل من عام واحد تم اعتبارها مشاريع صغيرة الحجم .

صعوبة المشروع :

يستخدم الممارس مصطلح صعوبة المشروع ليشير إلى قضايا الإدارة . كما أنه قد تم استخدام عوامل مختلفة لتمثيل الصعوبة فى المشروع . عبر نعومى (Naoum, 1989) عن صـعـوبة المشـروع فى بحثـه من نـاحـيـة الخـدمـات المادية وعـدد المقـاولين المشاركين فى تنفيذ المشروع . ولكن بنيت (Bennett, 1991) وجد أن صعوبة المشروع تكمن فى التقنية المستخدمة والمساحة ووقت تنفيذ المشروع . إن الاختلاف فى التقنية يشتمل على مواد البناء المستخدمة ، والفنيين الضروريين لتنفيذ المشروع ، والمعدات وعناصر المشروع والتقنية الضرورية لتنفيذ المشروع . ويجب أن تصف مساحة المشروع الموقع والشكل والنوع . كما يرتبط وقت تنفيذ المشروع بالصعوبة الناتجة عن التداخل الجارى بين الأطراف المشاركة سواء كان بين المصمم والمقاول أو بين المقاول والمقاول أو بين المالك والمقاول أو بين المقاول والاستشارى . إن مشاركة مقاولى الباطن لها أثر هام على إدارة المشروع بالإضافة للوقت المتاح . فى هذا البحث تم اعتبار عدد مقاولى الباطن والمشاركين فى تنفيذ المشروع بأنهم ممثلون لصعوبة تنفيذ المشروع .

على كل حال حتى يتم اختيار الطريقة المناسبة لاختبار العلاقة بين نجاح المشروع الإنشائى مع أسلوب مدير المشروع فى التعامل مع النزاع ، تم مراجعة ومناقشة وتصميم منهجية البحث كما هو موضح أدناه .

منهج البحث :

تم إجراء مراجعة شاملة عن طبيعة وتصميم الطرق البحثية (Yin, 1984; Nachmias, 1992, Sproul,1975 and 1988; Oppenheim, 1986 and 1992) ، كما تم فحص طرق وتصميم بحوث النزاع السابقة (Evan, 1965; Corwin, 1969; Asseal, 1969; Thomas, 1971; Thamhain & Wilemon, 1975a; b; c; d; Gemmill & Thamhain, 1970; 1973; 1974; Thamhain & Wilemon, 1977a; b; Tang & Kirkbridge, 1986; Kozan, 1989; Posner, 1986; Chan, 1989; Jahren & Dammeier, 1990; Gardner & Simmons, 1992; Kezsbom, 1992; Donovan, 1993; Rush, 1993; Decosta, 1993, and AL-Sedairy 1994 ، Fellows and Lang, 1997) . أوضحت مراجعة إستراتيجيات النزاع السابقة أن معظم الباحثين فى النزاع استخدموا طريقة المسح و دراسة الحالة. أيضا يستخدم فى هذا البحث طريقة المسح و دراسة حالة لجمع المعلومات وذلك لعمليتهما ولبساطتهما بالإضافة إلى توفُر الوقت والمال اللازم .

ولهذه الدراسة تم اختيار الإدارة العامة للأشغال العسكرية التابعة لوزارة الدفاع والطيران فى المملكة العربية السعودية كما هو موضح أدناه .

مكان الدراسة :

يجرى فى المملكة العربية السعودية تنفيذ مشاريع إنشائية جبارة بمقاولين مختلفين (Salamah,1989) . ولقد كان النصيب الأكبر من مشاريع المملكة العربية السعودية لوزارة الدفاع والطيران حيث كان نصيبها (٣٦٪) من مجموع المصاريف على تنفيذ المشاريع الإنشائية لعام ١٩٨٢م (AL-Assaf,1985) . كما أن مراجعة أداء مشاريع وزارة الدفاع والطيران الإنشائية أوضحت زيادة فى حدة النزاع خلال العقدين الماضين (Mohouad, 1995) . ويقوم بتنفيذ مشاريع الوزارة مقاولون مختلفون تحت نظام إنشائى إدارى واحد يشرف عليه من قبل الإدارة العامة للأشغال العسكرية (AL-Assaf, 1985) .

وقد تم مراجعة البيئة المحيطة بإنشاء المشاريع الإنشائية فى المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى النظام المستخدم فى إدارة المشاريع الإنشائية (AL-Mazyed, 1972; Daghistani, 1979; El-Mallakh, 1982; AL-Jarallah, 1983; AL-Assaf, 1985; AL-Solam, 1985; Hariri, 1985; AL-Sareef, 1986; AL-Jabr, 1987; Hamra, 1988; AL-Dabbagh, 1989; AL-Meshekeh, 1990; AL-Jallal, 1991; AL-Gahtani, 1991; AL-Dugaighter, 1993; AL-Khraisy, 1994; AL-Tawail, 1995) . إن بيئة المشاريع الإنشائية التى تمت مراجعتها تشتمل على البيئة العامة والمتخصصة ، فالبيئة العامة تشتمل على البيئة الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمكانية ، بينما البيئة المتخصصة تحتوى على بيئة التصميم الجمالى ، الأنظمة المعمول بها ، والتقنية ، والقانون ، والنظام المالى . يشتمل نظام إدارة المشاريع على دور ومهام ومسئولية الخريطة التنظيمية للإدارة العامة للأشغال العسكرية .

قبل عمل الدراسة الحالية الفعلية تم عمل دراسة أولية لاختبار مدى ملاءمة الطرق والأدوات البحثية .

دراسة الحالة الأولية :

تعتبر الدراسة الأولية مهمة لصياغة أسلوب البحث . إن أهداف الدراسة الأولية هى الكشف عن طبيعة ميدان العمل والتعرف على المبحوثين وجمع معلومات متعلقة بمشكلة البحث والتحقق من نجاح الطرق والأدوات البحثية ، وكذلك الكشف عن المشاكل و المعوقات الخفية التى قد تؤثر على جمع المعلومات . علاوة على ذلك يتم توضيح الأسئلة والمصطلحات البحثية المستخدمة فى هذه الدراسة .

تستخدم دراسة الحالة الأولية المقابلات الشخصية و الاستبانات كأدوات بحثية . إن الغرض من المقابلات الشخصية هو التعرف على صفة و شخصية المبحوثين ، وطبيعة المشاريع التى يقومون بتنفيذها ومعرفة المبحوثين للمصطلحات المستخدمة فى النموذج . وطبيعة المشاريع الجارى تنفيذها تشتمل على طريقة التنفيذ ، والنوع ، والحجم ، والصعوبة . بالنسبة للحجم فيشتمل على التكلفة ، والمدة ، والمسطحات . أما الصفة الشخصية فتشتمل على الخلفية التعليمية و التدريبية والخبرات العملية . وأوضحت المقابلات الشخصية مع المبحوثين أن الإدارة العامة للأشغال العسكرية تدير

أكثر من (٣٥) مشروعا إنشائيا . وتختلف المشاريع من حيث الحجم والصعوبة والمدة ومستوى الإنجاز والقيمة . بالإضافة إلى أن المبحوثين كانوا راضين وعلى بينة واستيعاب بمصطلحات البحث .

إن الغرض من المسح الأولى هو فحص ملاءمة استبانات المسح للحالة الدراسة . لقد تم توزيع الاستبانة الأولى على العديد من المبحوثين القائمين على تنفيذ المشاريع الإنشائية لمنظمة الإدارة العامة للأشغال العسكرية التابعة لوزارة الدفاع والطيران فى المملكة العربية السعودية . يشتمل المبحوثون على مديرى المشاريع من قبل المالك و المقاول بالإضافة إلى رؤسائهم . وقد استخدمت نتائج دراسة الحالة الأولية لتهذيب تصميم دراسة الحالة . على سبيل المثال لاحظ بعض المبحوثين أن النزاع يصدر من مصدرين رئيسين وهما : الاتجاه أو من غموض فى الوثائق ، وعليه تم أخذ هذه المداخلة فى الاعتبار عند التصميم النهائى للحالة . ومشكلة أخرى وهى أن بعض مديرى المشاريع الذين يقومون بالإشراف على أكثر من مشروع اقترحوا استخدام أسلوب واحد فى التعامل مع النزاع ، وأن طبيعة المشروع ليست بالأهمية بمكان . لذا تم استخدام مقابلات شخصية مقننة فى حالة الدراسة لتقييم أسلوب مديرى المشاريع الفعلية .

الحالات الدراسية :

تم اختيار (٣٥) مشروعًا كحالات دراسية حيث تجمع المعلومات من مصادر متعددة . كما أن وحدة المصدر لجمع للمعلومات هو مدير المشروع و حجم العينة فى حدود (٦٠) مدير مشروع ، وكذلك تم استخدام الأدوات البحثية التالية : استبانات ميدانية ، ومقابلات شخصية مقننة ، ودراسة حالة للمشاريع . بالنسبة الاستبيانات الميدانية فتشمل على أسئلة حول ثلاثة مواضيع وهى : صفة خلفية المبحوثين ، وطبيعة المشروع ، وأسلوب المبحوثين المستخدم فى إدارة النزاع وأداء المشروع كما هو موضح أدناه .

صفة خلفية المبحوثين و المشروع :

تشمل صفة خلفية المبحوثين على الخلفية التعليمية و التدريبية والخبرات العملية . هذا ، ويوجه أسئلة للمبحوثين عن التخصص والمستوى الدراسى ومكان الدراسة و التدريب والخبرات العملية المكتسبة . وقد تم حصر طبيعة المشاريع والتى تشتمل على التكلفة وسرعة التنفيذ وصعوبة المشروع .

أسلوب إدارة النزاع :

بعد المراجعة الشاملة للأدبيات في علم الإدارة والاتصال (Hall, 1969; Thomas & Kilman, 1974; Blake & Mouton, 1970, Putnam & Wilson, 1982, Ross-DeWine, 1982; and Rahim1983) ، تم تطوير مقياس رحيم (Rahim) ، حيث إنها مطورة بعناية تامة وذات أداء ثابت و مصداقية عالية (Womack, 1988) . على ذلك تم اختيارها لاكتشاف إدراك المبحوثين للأسلوب الناجح فى إدارة النزاع والأسلوب المستخدم للتعامل مع النزاع . من جهة واحدة تم قياس الأسلوب المفضل لإدارة النزاع عند المبحوثين عن طريق دعوة المديرين الإنشائيين لترتيب خمس عبارات تمثل أساليب إدارة النزاع الخمس طبقًا لأفضليتهم ، مستخدمين الأرقام من واحد إلى خمسة ، وقد قاد هذا إلى التعرف على الأسلوب المفضل الذى تم مناقشته فى فقرة أسلوب إدارة النزاع .

ومن جانب آخر تم كذلك استخدام أداة رحيم (Rahim) لقياس الأسلوب المستخدم فعلاً فى إدارة النزاع . وقد تمَّ إجراء مقابلات شخصية مقننة مع مديرى المشاريع من قبل المالك والمقاولين لاكتشاف أساليب المبحوثين الفعلية المستخدمة فى إدارة النزاع . فى المقابلة الشخصية يتم توزيع بطاقات على المشاركين ، تحتوى على سلوكيات مختلفة مستخدمة فى التعامل مع النزاعات بين الأفراد ، ثم يطلب من المدير أن يستذكر نزاع هام وقع فى المشروع الإنشائى الحالى ويضع علامة على المقياس الذى يوضح التصرف الذى تم تبنيه فى التعامل مع النزاع ومدى استخدامه . وتتكون درجات المقياس من (غالبًا جداً ، وغالبًا ، وبشكل غير متكرر ، وغير متكرر ولا يوجد) .

أداء المشاريع الإنشائية :

يشتمل أداء المشاريع الإنشائية على تحقيق أهداف المشروع ، ومستوى النزاع الواقع فى المشروع وطرق حل النزاع فى المشروع . وتشتمل أهداف المشروع على سرعة الأداء ، وتكلفة الأداء ، والرضاء . تستخدم الحالة الدراسية لتحليل سرعة تنفيذ المشروع وتكلفة المشروع كما هو موضح فى الفقرة المعنونة بـ (المشروع الإنشائى الناجح) .

المقصود بالرضاء رضاء الرئيس (المدير المباشر لمدير المشروع) . ويُدْعى الرؤساء لتزويدنا بمدى رضائهم عن أداء المشروع ، وتحتوى المعلومات على مصفوفات متعددة تقيس أداء المشروع .

تشتمل هذه العوامل على حدة النزاع وطرق حل النزاع . تم قياس حدة النزاع على مقياس مكون من مضطرب بشكل عالٍ ، وليس بمضطرب وليس بهادئ ، وهادئ . وكذلك تم قياس طريقة حل النزاع عن طريق ملاحظة أنه يمكن أن يحل النزاع عن طريق الحوار المباشر ، والحوار غير المباشر (طرف ثالث مثل الوسيط ، الخبير) ، أو العدالة (القضاء والتحكيم) .

الخلاصة :

تعرض هذه الدراسة العلاقة بين متغيرين هما نجاح المشروع الإنشائى و أسلوب مدير المشروع فى إدارة النزاع . لقد تم تعريف هذين المتغيرين بشكل إجرائى . وكذلك تم مراجعة طرق وأدوات البحث المختلفة للوصول إلى أكثر هذه الطرق و الأدوات ملاءمة وفاعلية . لقد تم فحص طرق بحث متعددة للبحث عن أنسب الطرق البحثية والأدوات ملاءمة للدراسة ، كما تم استخدام دراسة حالة لفحص العلاقة .

وكذلك تم استخدام هذا الأسلوب فى فحص (٣٥) مشروعًا لإنشاء المبانى مستخدمًا أدوات بحثية أخرى مثل : المقابلات الشخصية المقننة ، و أسلوب المسح . لقد كشفت دراسة الحالة الأولية عن بعض المشاكل فى وسائل البحث ونتيجة لذلك تم تعديل أساليب المسح .

ومن خلال هذه التجربة تم فهم حساسية المتغيرات المشمولة فى البحث ، وكذلك تم معرفة تأثير بعض العوامل البيئة مثل حجم ونوع (صعوبة) المشروع على طبيعة النزاع . وهذه العوامل غير مرتبطة بالأفراد الذين قد يكونون فى حالة تنافس على المشروع . ولكن النزاعات الشخصية بين الأفراد تعتبر عاملاً مؤثرًا على الأسلوب المستخدم فى إدارة النزاع الخاص بالأعمال الإنشائية ، وبالتالى تم دراسة بعض المسائل مثل الخلفية العلمية ومقدار ونوع وزمن التدريب الذى تم تلقيه ، بالإضافة إلى الخبرات العملية وذلك لدراسة تأثيرها على أسلوب إدارة النزاع الذى يستخدمه مديرو المشاريع فى التعامل مع النزاع فى المشاريع الإنشائية .

المراجع

AL-Assaf, A. M. [1985]: Improvement of the construction cost-effectiveness of the Ministry of Defence and Aviation General, Kingdom of Saudi Arabia, MSc dissertation, University of Colorado.

AL-Awaji, I. M. [1971]: Bureaucracy and society in Saudi Arabia, PhD Thesis, University of Virginia, USA.

AL-Dabbagh, A. I. [1989]: Major problems in building construction industry is Saudi Arabia and possible solutions, MS thesis, University of Florida,

AL-Dugaither, F. [1993]: The judicial claim before the Board of grievances, The research center, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.

AL-Gahtani, A., S. [1991]: Construction claims for public and private projects in Saudi Arabia, Ph.D. thesis, The George Washington University, USA.

Al-Harbi [1995]: A personal Interview, Salam Al-Harbi is the head of the Contracting Section in Construction Department, General Directorate of Military Works, Kingdom of Saudi Arabia.

AL-Jabr, M., H. [1987]: The Saudi Commercial law', AlDar AL-Watanayah Llnasher, Riyadh, Saudi Arabia.

AL-Jallal, A. A. [1991]: Technology adoption and innovation patterns in construction industry in Saudi Arabia: an exploratory study, University of Texas.

AL-Jarallah, M., I. [1983]: Construction Industry in Saudi Arabia, Journal of Construction Engineering and Management, vol. 109, no. 4,

AL-Khuraisy, S.M. [1994]: Financial representatives system between theory and practice: a case study, Institute of public administration, Riyadh, Saudi Arabia.

Al-Malik [1994]: A personal interview, Shaik Al-Malik is the head of the Grievance Board, Kingdom of Saudi Arabia.

AL-Mazyed, S., M. [1972]: The structure and function of public personnel administration in Saudi Arabia, PhD. thesis, Claremount Graduate School.

AL-Meshekeh, H. [1990]: An Analytical study of variations in building construction projects administered by the General Directorate of Military works following the first development plan, MSc, dissertation, King Saudi University.

AL-Ohaly, M.,N. [1977]: The spicial impact of government funding in Saudi Arabia: a study in rapid economic growth with special reference to the myrdal, PhD thesis, the University of Oklahoma, USA.

AL-Saloam, Y., A., [1985]: Public administration system in the Kingdom of Saudi Arabia. The Arabian publication Co., KSA.

AL-Sareef, M., A. [1986]: Financial control in the Kingdom of Saudi Arabia: historical analytical and comparative study, AL-Hailal Press, Riyadh, Saudi Arabia.

AL-Sedairy [1994]: Management of conflict, International Journal of Project Management, no. 3, vol. 12.

AL-Tawail, A., M. [1995]: Public administration in the Kingdom of Saudi Arabia, Institute of public administration, Riyadh, Saudi Arabia.

AL-Tawail, A., M. [1977]: Administrative systemization in the Kingdom of Saudi Arabia, Institute of public administration, Riyadh, Saudi Arabia.

Ashworth, A. [1994]: Education and training of quantity surveyors, construction paper no. 37, Ascot: The Chartered Institute of Building,

Asseal, H. [1969]: Constructive role of inter organizational conflict, Administrative Science Quarterly, vol. 10, no. 4, pp. 573-83.

Barber, B. [1983]: The logic and limits of trust, New Jersey, Rutgers University Press.

Barnes [1986]: Information discussion: avoidance of contractual disputes- prevention is better than Cure, Joint Meeting with Royal Institution of Chartered Surveyors, Proceedings, part 1, vol. 80, pp. 301-3.

Barness [1987]: Prevention is better than disputes, The international Construction Law Review, vol. 4, no. 3.

Bennett, J. [1985]: Construction project management, Butterworth, Cambridge.

Bennett, J. [1991]: International construction project management: General Theory and Practice, Oxford, UK, Butterworth Heinemann Ltd.

Blake, R. R. and Mouton, J. S. [1964]: The managerial grid, TX, Houston: Gulf Publishing Co.

Blake and Mouton [1970]: The fifth achievement, journal of applied behavioural science, 6., pp. 413-26.

Burke R. J. [1969]: Methods of resolving interpersonal conflict, Personnel Administration, vol. 14, no. 7, pp. 37-46.

Burton, D. [1969]: Conflict and communication, New York: Macmillan.

Butler, A. [1970]: Project management: a study in organizational conflict, Academy of Management Journal, Vol. 16, no. 1, pp. 84-101.

Cameron and Whetten [1983]: Organizational effectiveness: a comparison of multiple modes, London: Academy Press. Inc.

Chan, M., [1989]: Inter-group conflict and conflict management in the R & D Divisions of four aerospace companies, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 36, no. 2, pp. 95-104.

Corwin, R. G. [1969]: Patterns of organizational conflict, Administrative Science Quarterly, vol. 14, no. 4, pp. 507-21.

Daghistani, A. I. [1979]: Economic development in Saudi Arabia: problems and prospects, PhD. thesis , University of Houston,

De Bono, E. [1985]: Conflicts: a better way to resolve them, London: Harrap Limited.

Decosta, J. [1993]: Conflict management and the learning organization: a case study, Ph.D. thesis, The Fielding Institute, USA

Dequin, H.,F.,E. [1976]: The Challenge of Saudi Arabia, KSA Dar AL-Nasher.

Deutsch, M. [1949]: A theory of co-operation and Competition, Human Relations, No. 2, pp. 129-52.

Deutsch, M. [1969]: Conflict: Productive and constructive, Journal of Social Issues, 25, vol. 1, pp. 7-41.

Deutsch, M. [1971]: Toward an Understanding of conflict. International Journal of Group Tension, 1, 1, pp 42-54.

Deutsch, M. [1973]: The Resolution of conflict: constructive and destructive process, New Haven: Yale University Press.

Donovan, M. M. [1993]: Academic Dean and conflict management: the relationship between perceived styles and effectiveness of managing conflict, Ph.D. thesis, Marquett University, Milwaukee, USA.

EL-Mallakh, R. [1982]: Saudi Arabia rush to development, Groom Hellm Ltd., London, UK.

Emmerson, H. [1962]: Survey of problems before the construction industries, HMSO.

Evan , W. M. [1965]: Conflict and performance in R & D organizations, Industrial Management Review, vol. 7, no 1, pp. 37-46.

Evan , W. M. [1965]: Superior-subordinate conflict in research Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol. 10, pp. 52-64.

Fellows [1991]: Karming conflict, Proceeding of the international Construction Management Conference, " Construction Conflict Management and Resolution." London,: The University of Manchester, Institute of Science and technology (UMIST), E FN SPON.

Fenn, P. [1991]: Managing corporate conflict and resolving disputes on construction projects, Bath, Proceeding of the seventh ARCOM Annual Conference.

Filley, A., C. [1975]: Interpersonal conflict resolution, Gsenview, Il: Scot, Foresman. scott Foresman.

Filley, A., C. [1986]: Interpersonal conflict resolution, Glenview, IL: Scott, Foresman.

Follet, M. P. [1940]: Constructive conflict, In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.) Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follet, NY: Harper .

Follet, M. P. [1968]:Conflict resolution in George, C S (Eds.) The History of Management Thought, Prentice- Hall.

Gardner, P. D. and Simmon, J. L. [1992]: Analysis of conflict and change in construction projects, Construction Management and Economics, vol. 10, pp. 459-478.

Gemmill, G. R., and Thamhain, H. J. [1970]: The power spectrum in project management, Sloan Management Review, vol. 12, no. 1, pp. 15-25.

Gemmill, G. R., and Thamhain, H. J. [1973]: The Effectiveness of Different Power Styles of Project Managers in Gaining Project Support, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 20, no. 2, PP.. 38-43.

Gemmill, G. r., and Thamhain, H. J. [1974]: Influence styles of project managers: some project performance correlates, Academy of Management Journal, Vol. 17 no. 2, pp. 216-234.

Hall, H. R. [1962]: Intra-organizational structural variation, Administrative Science Quarterly, vol. 7, no. 3.

Hall [1969]: Conflict management survey: A survey on one's characteristic reaction to and handling of conflicts between himself and others, , Conroe, TX, USA Teleometric International.

Hall [1972]: Organization structure and process, N.J.: Prentic Hall, Inc.

Hamra [1988]: The effective application of integrated management system in contracting organization in the kingdom of Saudi Arabia, MSc dissertation, King of Saudi Arabia University.

Hancock, M. [1992]: Educating construction professionals to improve the built environment, London: proceeding of the first International Construction Management Conference, Construction Conflict Management and Resolution, The University of Manchester, Institute of Science and Technology (UMIST), E @ FN SPON.

Hariri, B., M., [1985]: Construction status and aspects in Saudi Arabia, Msc thesis, California States University.

Harvey, E. [1968]: Technology and the structure of organizations, American Sociological Review, vol. 33.

Hawke, M. [1992]: An inquiry into the Suggested Changing Ambience of the Building Industry 1960-1990 with particular References to trust as Revealed Through Building Magazine, Anglia Polytechnic University.

Hawke, M. [1994]: Mythology and reality: the perpetuation of mistrust in the building industry, construction paper no. no. 41, Ascot: The Chartered Institute of Building.

Hellard , B.[1988]: Managing construction conflict, London: Longman, Scientific & Technical.

Hughes, W. P. [1989]: Identifying the environments of construction Projects, Construction Management and Economics , vol. 7, pp. 29-40.

Hughes, W. P. [1989a]:Organizational analysis of building project, PhD Thesis, Liverpool, Polytechnic.

Jahren and Dammeier [1991]: Investigation into construction disputes, Journal Management Engineering, vol. 6, no. 1, pp. 39-46, USA.

Kanter, R. M. [1980]: Men and women of the corporation, New York: Basic Books Inc. Publishers,.

Kast F. E. and Rosezeweig J. E. [1974]: Organization and management: a systems and contingency approach, (3rd ed.), , London: McGraw Hill International Book Company.

Kezsbom, D. S. [1983]: Communicating: creating an effective project team dealing with conflict, IEEE Communications Magazine, pp. 54-55.

Kezsbom, D. S. [1989]: Managing the chaos: conflict among project teams, MCE Transactions, AACE Transactions.

Kezsbom, D. S. [1992]:Re-Opening pandora's box: sources of project conflict in the '90s, Industrial Engineering.

Kezsbom, D. S. Schilling, D. L. and Edward, K. A. [1989]:Dynamic project management: a practical guide for managers and engineers, John Wiley and Sons.

Kilman, K. [1971]: Conflict handling modes in inter-departmental relations, USA: Purrdue University, Ph.D. Thesis.

Kozan [1989]: Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: comparison among Jordanian, Turkish, and US managers, Human Relations, vol. 42, no. 9, pp. 787-799.

Laver [1992]: Construction conflict: management and resolution analysis and solution, proceeding of the first International Construction Management Conference, Construction Conflict Management and Resolution, The University of Manchester, Institute of Science and Technology (UMIST), E & FN SPON.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. [1967]: Differentiation and integration in complex organizations, Administrative Science and Quarterly, vol. 12, no 4, pp. 1-47.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. [1967a]: New management job: the integrator, Harvard Business Review, vol. 45, no. 6, pp. 141-152.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. [1967b]: Organization and environment: managing differentiation and integration, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Likert, R. and Likert, J. G. [1976]:. New ways of managing conflict, New York; Mc Graw Hill Co.

Ministry of finance and National economy [1993]: Statistical Year Book, Riyadh, Saudi Arabia.

Ministry of Planning [1995]: Fifth Development plan Development plan, Riyadh, Saudi Arabia.

Ministry of Information [1983]: Saudi Arabia and its Place in the world, Dar AL-Shorouq press and Saur Ver Lag K.G., Muchen.

Mintzberg, H. [1989]: Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations, New York: The Free Press.

Mohmouad, A. [1995]: A personal Interview, Abrahim Mohmouad is the head of the filing Department in Construction Department, General Directorate of Military of Works, Kingdom of Saudi Arabia.

Nachmias, C., F. and Nachmias, D. [1992]: Research Methods in the Social Sciences, fourth edition, NY: St. Martin's Press, Inc.

Naoum, S.G. [1989]: Procurement and Project performance: A Comparison of Management and Traditional Contracting, Construction Paper no. no. 45, Ascot: The Chartered Institute of Building.

Oppenheim, A.N. [1986]:. Questionnaire design and attitude measurement, London: Heinmann.

Oppenheim, A.N. [1992]: Questionnaire design, interviewing and attitude measurement, London: Pinter Publishers.

Posner, B. Z. [1986]: What's all the fighting about? Conflicts in project management, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. EM-33, no. 4. pp. 207-211.

Powell, M. [1990]: Building trust, Proceedings Sixth Annual Conference. ARCOM.

Powell, M. [1993]: The choice between trust and distrust in the building industry. Construction paper, No. 25, The Chartered Institute of Building.

Putnam, L. L. and Wilson, C. E. [1982]: Communicative strategies in organizational conflicts: reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), Communication yearbook 6 (pp 629-652). Newbury Park, CA: Sage Publication.

Rahim, M. A [1983]: A measure of styles of handling interpersonal conflict, Academy of Management Journal, vol. 26, no. 2, pp. 368-376.

Rahim, M. A [1983a]: Measurement of organizational conflict, The Journal of General Psychology, 109, pp. 189-199.

Rahim, A. [1986]: Managing Conflict in Organizations, New York: Praeger Publishers.

Roberson and Cooper [1983]: Human behaviour in organization, London: Macdonald and Evans.

Salamah, A. A. [1989]: A knowledge-expert system for conceptual estimates and designs, Ph.D. thesis, University of Colorado, USA.

Savido, V. ; Grobler, F.; Guvenis, M., and Coyle, M. [1990]: Critical success factors for construction projects, Journal of construction Engineering and Management, V. 118, no. 1.

Sproull, N. L. [1975]: Hand book of research methods: a guide for practitioners and students in the social sciences: NY: The Scarecrow Press, Inc.

Sproull, N.L. (1988) Handbook of research methods: a guide for practitioners and students in the social sciences, London: The Scarecro Press, Inc.

Stogdill, R.M. [1974]: Handbook of leadership: A survey of literature, NY: Free Press.

Tang & Kirkbridge [1986]: Developing conflict management skills in Hong Kong: an analysis of some cross-cultural implication, Management education and development, vol. 17, pt. 3, pp. 287-301.

Thamhain, H. J. and Wilemon D. L. [1974]: Conflict management in project-oriented work environments, Proceedings of the Sixth International Meeting of Project Management Institute, Washington, D C. pp. 18-21.

Thamhain, H. J. , and Wilemon D. L [1975a]: Conflict management in project Life Cycles, Sloan Management Review, vol. 16, no. 3, pp. 31-50.

Thamhain, H. J. , and Wilemon D. L . [1975b]: The effective management of conflict in project oriented work Environments, Defence Management Journal, pp 29-40.

Thamhain, H. J. , and Wilemon D. L. [1975c]: Diagnosing conflict determinants in project management, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. Em- 22, no. 1, pp. 35-44.

Thamhain, H. J. , and Wilemon D. L. [1975d]: Managing conflict in project oriented work, Chemtech, vol. 5, no. 9, pp. 530-534.

Thamhain, H. J. , and Wilemon D. L [1976]: Leadership effectiveness in project management, Eighth Annual International Symposium of The project Management Institute, Montreal, Canada.

Thamhain, H. J. , and Wilemon D. L [1977]: Leadership effectiveness in program management, IEEE Transaction Engineering Management, vol. EM-24, no. 3, pp. 102-108.

Thamhain, H. J., and Wilemon D. L [1977a]: Leadership, conflict and program management effectiveness, Sloan Management Review, vol. 19, no. 1, pp. 69-89.

The economic development committee for building [1967]: Action of the Bannell Report, The Economic Development Committee for Building.

Thomas, K. and Kilmann, R. [1974]: Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument, Tuxedo, NY: Xicom.

Thomas, K. W. [1971]: Conflict handling modes in interdepartmental relations, Ph.D., dissertation, Purdue University, Lafayette, In.

Thomas, K. [1976]: Conflict and conflict management, In Hand Book of Industrial and Organisational Psychology, M. D. Dunnette, ed., R and Mc Nally, pp. 889-935.

Walker, A. [1980]: A model for the design of project management structure for building clients, Liverpool, Ph.D., thesis, Department of Surveying: Liverpool Polytechnic.

Walker, A. [1984]: Project management in construction, London : Granada Publishing Ltd.

Wilemon, D. L. [1971]: Project management conflict: a view from Apollo. Proceedings of the Third Annual Symposium of the project management Institute, Houston, TX. Chemical Technology, vol. 2, no. 9, pp. 527-534.

Wilemon, D. L. [1972]: Project management and its conflict: a view from Apollo." Chemical Technology, vol. 2, no. 9, pp. 527-534.

Wilemon, D. L. [1974]: Managing conflict on project teams, Management Journal, pp. 28-34.

Wilemon, D. L., and Cicro, J. P.[1970]: The project manager- anomalies and ambiguities, Academy of Management Journal, pp. 269-282.

Wilson, J. A. and Jerrel, S. L.[1981]: Conflict: malignant, beneficial, or benign. New Directions for higher education. Management science application to academic administration, 35, pp. 105-123.

Womack, D. F. [1988]: A review of conflict instruments in organizational settings, In L. L. Putnam (ed.) communication and conflict styles in organization, Management Communication Quarterly, vol. 1, no. 3, London: Sage Publications, Inc.

Woodward, J. [1980]: Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press.

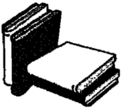
Worby et. al [1985]: Management of claims, Building Technology and Management, vol. 23, no. 7, pp. 23-25.

Yin, R. K. [1984]: Case study research, design and methods, Beverly Hills: Sage.

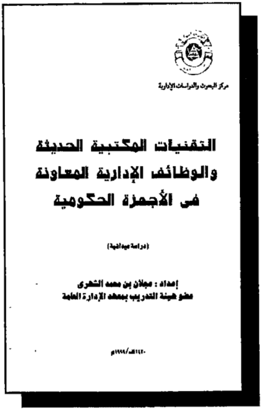
Young, G. [1993]: Trench warfare a drain on industry, Building, 35.

Yulk, G., A. [1981]: Leadership in organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Zand, D. E. [1972]: Trust and Managerial problem solving, Administrative Science, quarterly, no.17, pp. 229-39.



كـــتـــــاب



مركز البحوث والدراسات الإدارية

التقنيات المكتبية الحديثة
والوظائف الإدارية المعاونة
فى الأجهزة الحكومية

(دراسة ميدانية)

إعداد : عجلان بن محمد الشهرى
عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة

١٤٢٠هـ/١٩٩٩م

"التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة فى الأجهزة الحكومية"

تـــألـيـــف : عجلان محمد الشهرى

النـاشــــر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشـــر : ١٤٢٠هـ .

عدد الصفحات : (٢١٠) صفحات .

الســعـــر : (٣٠) ريالاً .

صدر عن مركز البحوث والدراسات الإدارية بمعهد الإدارة العامة بحث «التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة فى الأجهزة الحكومية» من إعداد أ. عجلان بن محمد الشهرى ، عضو هيئة التدريب بالمعهد ويقع البحث فى (٢١٠) صفحات من القطع المتوسط .

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على اتجاهات بعض الموظفين المنتمين للوظائف الإدارية المعاونة فى الأجهزة الحكومية نحو التقنيات المكتبية الحديثة ، لوضع التوصيات المناسبة للموظفين القائمين بتلك الأعمال الإدارية المعاونة ، وكذلك للأجهزة الحكومية المنتمين إليها . وقد تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين المنتمين للوظائف الإدارية المعاونة والمرشحين للتدريب بمعهد الإدارة العامة فى برامج الإدارة المكتبية ، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٩٠) استبانة ، كان العائد منها (١٨٦) استبانة . وقد قسم الباحث الدراسة إلى ستة فصول .

تطرق الفصل الأول إلى مدخل الدراسة من حيث أهميتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها ومصطلحاتها تناول الباحث مراجعة شاملة لأدبيات الدراسة فى قسمين : الأول منها للدراسات السابقة باللغة العربية والإنجليزية ، فى حين تطرق فى القسم الثانى للإطار النظرى للدراسة من حيث مفهوم التقنيات المكتبية الحديثة وأهميتها وتاريخها ومتطلبات الاستفادة منها والتطبيقات المختلفة لآليات المكاتب وآثار تلك التقنيات المكتبية الحديثة . أما الفصل الثالث فقد تناول فيه الباحث الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث المنهج ومجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها والأداة المستخدمة فى جمع بياناتها ومعلوماتها وأسلوب تحليل البيانات مع بيان حدودها ، وخصص الفصل الرابع لعرض البيانات الوصفية عنها فى حين تناول فى الفصل الخامس عرض نتائج التحليل الإحصائى . أما الفصل السادس فقد تناول فيه النتائج والتوصيات لهذه الدراسة والدراسات المقترحة .

وخلص البحث إلى عدد من النتائج ، أهمها : إن الأجهزة الحكومية رغم استخدامها للتقنيات المكتبية الحديثة فإنها تتفاوت فى استخدام بعض تلك التقنيات

الحديثة ، وأن لدى الموظفين اتجاهات إيجابية نحو استخدام تلك التقنيات المكتبية الحديثة منها : أن تلك الوسائط تساعد على أداء العمل بدقة ، وترفع من الروح المعنوية وتخفض من تكاليف الأداء وتساعد على سرعته ، وأن لدى الموظفين اتجاهات إيجابية نحو استخدام تلك التقنيات حيث إنها تعمل على تحسين بيئة العمل المكتبى ، وتحسين الاتصالات بين الواحدات الإدارية . وأن عينة الدراسة ليس لديهم اتجاهات محددة نحو التقنيات المكتبية ، وذلك فيما يتعلق بعامل تأثيرها على الوظائف الإدارية المعاونة خصوصاً فيما يتعلق بتلاشى بعض الوظائف أو التوسع فيها والتخفيض من عدد الموظفين ، فى حين أن لديهم اتجاهات إيجابية نحو تطوير معارف ومهارات الموظفين وممارسة مهام وظيفية أخرى ، وأن عينة الدراسة توافق على أن التقنيات المكتبية تحتاج إلى تدريب مستمر .

ومن النتائج السابقة طرح الباحث عدداً من التوصيات تتعلق بجهود فردية من الموظفين أنفسهم ، وكذلك جهود ذات صبغة عامة يمكن أن تقوم بها المنظمات الإدارية وتتحدد تلك التوصيات فى : أن تعمل المنظمات الإدارية على اختلاف أنواعها على إدخال التقنيات المكتبية الحديثة فى أعمالها ، وأن يعمل الأفراد والمنظمات وفق جهود مشتركة على زيادة الجانب التوعوى بالتقنيات المكتبية وعدم التردد فى استخدامها ، أن يعاد النظر فى توصيف الوظائف الكتابية الحالية ، بما يتناسب مع أدوار التقنيات المكتبية الحديثة ، وأن يتم الاستفادة من الجهات التى تقدم تدريباً فى مجال التقنيات المكتبية والتشجيع على تنظيم ذلك التدريب ، التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة لتبادل الخبرات حول التقنيات المكتبية الحديثة واستخدامها ، أن تقوم الأجهزة الحكومية بتقييم الوضع السائد لاستخدام التقنيات المكتبية الحديثة ، وأن تنفذ إستراتيجية موحدة لشراء التجهيزات الآلية المكتبية الحديثة ، أن تبذل الأجهزة الحكومية الجهد اللازم للاستفادة من التجهيزات الآلية الحديثة ، وأن تتوافق تلك التجهيزات لتكون نظاماً متكاملاً يمكن الاستفادة منه فى كافة القطاعات الحكومية .

الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب مع ملاحظة الآتى :

- تنشر الدورية الأعمال العلمية التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر فى حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- تعرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للتحكيم العلمى حسب الأصول المتعارف عليها .
- تعبر الأعمال التى تنشر بالدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد .
- العمل العلمى الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تراعى قواعد النشر الواردة فى الدورية عند إعداد الأعمال العلمية .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية وعشر مستلات من العمل المنشور .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث والدراسات الإدارية
معهد الإدارة العامة ـ الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٨١٥)

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة ـ الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير مركز الطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٨٠ - ١٧٧٥)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدّة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسـلوب واضـح مترابط ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – يجب ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة .

٢ – تقدم نسختان من العمل العلمى ، بحيث :

تكون النسختان مطبوعتين على وجه الصفحة فقط ، مع ترك مسافتين سطريتين بين الأسطر ، ومسافة (٤) سم على الهامشين : الأيمن والأيسر ، وكذلك مسافة (٤) سم أعلى الصفحة وأسفلها . ويرفق مخلص للعمل (فى حدود ١٥٠ كلمة) باللغتين : العربية والإنجليزية .

٣ – تسلسل صفحات العمل العلمى على النحو التالى :

– الصفحة الأولى ، وهى صفحة العنوان ، وتتضمن : عنوان العمل ، واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، والوظيفة التى يشغلها ، والجهة التى يعمل لديها .

– الصفحة الثانية ، وهى بداية المتن (أو النص) ، وتأخذ الرقم (١) .

– يستمر ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية الملحقات بالمتن (أو النص) بشكل متسلسل .

٤ – يقدم كاتب العمل نبذة عن سيرته الذاتية ، تتضمن :

اسمه الكامل ، ومؤهلاته العلمية ومجال تخصصه ، وأبرز إنجازاته العلمية وجهة عمله ووظيفته ، مع إيضاح درجته العلمية أو مرتبته الوظيفية ، وعنوانه البريدى ، ورقم هاتفه (ورقم الفاكس إذا توفر) .

٥ – الهوامش :

توضع الهوامش فى نهاية المتن (أو نص العمل العلمى) ، وتبدأ بصفحة جديدة ، وتسلسل حسب ترتيب ورودها فى المتن .

٦ – المراجع :

تأتى بعد الهوامش فى صفحة مستقلة أو أكثر ، وتبدأ بالمراجع العربية ، ثم المراجع الأجنبية .

٧ – الملاحق :

فى حالة وجود ملاحق ، توضع بعد نهاية المراجع مباشرة ، أى فى قسم مستقل .

٨ – أداة جمع البيانات :

يجب أن ترسل مع العمل العلمى وتنشر مع الملاحق فى القسم الخاص .

٩ – الاقتباس :

يجب أن يحدد كاتب العمل العلمى جميع ما يقتبسه عن الآخرين ، سواء كان ذلك على شكل نصوص منقولة حرفيًا ، أو أفكار لكُتّاب آخرين ولكنها مصوغة بلغة كاتب المقال نفسه ، وذلك كما يأتى :

أ – الاقتباس الحرفى (المباشر) :

يجب نقله كما هو ، وتمييزه عن كلام الكاتب نفسه بإحدى طريقتين :

- إذا كان النص المقتبس قصيرًا (أربعة أسطر كحد أعلى) ، يوضع بين علامتى تنصيص على النحو التالى «............» .
- أما إذا كان النص المقتبس أكثر من أربعة أسطر ، فيطبع فى فقرة جديدة بعيدًا عن الهامشين (حوالى سنتيمتر واحد للداخل) ، مع تضييق المسافة الرأسية بين أسطره ، بحيث تكون مسافة واحدة .

ب – الاقتباس غير المباشر (نقل الأفكار) :

وهو عرض لأفكار أو آراء كتاب آخرين ، مصوغة بلغة كاتب العمل نفسه ، ويتم دمجه مع المتن .

١٠ – التوثيق :

يجب توثيق الاقتباسات فى العمل سواء كانت نصوصًا حرفية أو نقلاً لأفكار الآخرين . ويتم ذلك بوضع رقم فى نهاية الاقتباس ، يقابله رقم فى صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر المعلومات المقتبسة بشكل دقيق وكامل ، بحيث يتضمن : اسم المؤلف ، وعنوان المرجع ، ومعلومات النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات . وفيما يلى أمثلة توضيحية :

– مثال على توثيق اقتباس من كتاب :

(*) فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م ، ص (١٤٤) .

– مثال على توثيق اقتباس من مقالة :

(*) كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨هـ/ ديسمبر ١٩٨٧م ، ص (٧) .

– مثال على توثيق اقتباس من كتاب باللغة الإنجليزية :

(*) Robert N. Anthony and John Dearden : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA, Richard D. Irwin, 1976, p. 33.

– مثال على توثيق اقتباس من مقالة باللغة الإنجليزية :

(*) Christopher Orpen : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, Vol. (9), No. (3), March 1995, p. 8.

١١ – إعداد قائمة المراجع :

توضع المراجع العربية أولاً ، وتصنف هجائيًا حسب الاسم الأول للمؤلف ، تليها المراجع الأجنبية ، وتصنف حسب الاسم الأخير للمؤلف . وفيما يلى أمثلة توضيحية :

المراجع العربية

– فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .

– كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السنة (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨هـ / ديسمبر ١٩٨٧م ، ص ص (٧ – ٤٢) .

– وجيه عبدالله : **معايير الأداء ، دراسة تطبيقية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ١٩٧٦م ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م .

المراجع الأجنبية

- Anthony Robert N. and Dearden John : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA, Richard D. Irwin, 1976.
- Orpen, Christopher : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration,** Institute of Public Administration, Riyadh, Vol. (9), No. (3), March 1995, pp. 8-22.

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزاً ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب ، مدعماً بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة لأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة موضوع البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة للمراجع .

بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول نشر العمل العلمى فى الدورية ، تقدم المادة العلمية مطبوعة ـ ما أمكن ـ على قرص الحاسوب الخاص بجهاز (أبل ماكنتوش) باستخدام أحد البرامج التالية : برنامج الناشر الصحفى ، أو نايسس ، أو وينتكست .

دورية الإدارة العامة

عزيزي القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث والدراسات الإدارية

سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)

الرياض ١١١٤١ - ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك فيما يلى ، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير الدورية :

أولاً – معلومات عامة :

(١) الاسم (اختيارى) : ....

(٢) (الجنسية) :

١☐ عربى/سعودى ٢☐ عربى (غير سعودى) ٣☐ أخرى (حدد) : ....

(٣) المؤهل العلمى :

١☐ ثانوى أو أقل ٢☐ جامعى ٣☐ ماجستير ٤☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١☐ إدارة عامة ٢☐ إدارة أعمال ٣☐ إدارة صحية ٤☐ علم اجتماع

٥☐ علم نفس اجتماعى ٦☐ محاسبة ٧☐ قانون ٨☐ اقتصاد

٩☐ حاسب آلى ١٠☐ إحصاء ١١☐ أساليب كمية ١٢☐ أخرى (حدد) : ....

(٥) الخبرة فى مجال التخصص :

١☐ أقل من ٥ سنوات ٢☐ من ٥ – ١٠ سنوات ٣☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ٢☐ قطاع حكومى

٣☐ قطاع أهلى (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

١☐ تحسين المقدرة على أداء العمل ٢☐ البحث العلمى ٣☐ التدريس

٤☐ الثقافة العامة

ثانياً – طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على الدورية :

١☐ عن طريق الإهداء ٢☐ الاشتراك

٣☐ الشراء من المكتبات العامة ٤☐ الاطلاع فى المكتبة

{٢} درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

☐ ١ منتظمة جدًا ☐ ٢ منتظمة إلى حد ما ☐ ٣ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :				
الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :				
الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :			

سادسًا – الشكل العام للدورية

{١} صفحات الدورية من حيث العدد :

☐ ١ مناسبة ☐ ٢ كثيرة ☐ ٣ قليلة ☐ ٤ لا أدرى

{٢} حجم الدورية :

☐ ١ مناسب ☐ ٢ كبير ☐ ٣ صغير ☐ ٤ لا أدرى

سابعًا – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

مع تحيات

مركز البحوث والدراسات الإدارية

الإدارة العامة

تعاد هذه القسيمة إلى :
مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة -
الرياض ١١١٤١ -
المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة بالعنوان الجديد

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاسم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

العنوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

PUBLIC ADMINISTRATION

Order Address

Inst. of Pub. Adm.Printing and Publishing Center.

Riyadh 11141

Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 ...., No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) Date

CONTENTS Page

- Descriptive and Econometric Analysis of Saudi Imports and Exports in Thirty Years : (1968-1997).

  Dr. Khalid I. Aldakhil 623

- Determinants of Burnout among (Male-Female) Social Workers: Applied Study in Social Welfare Organizations in Some Cities of Saudi Arabia.

  Dr. Abdulmohsen F. Al Saif 675

- An Evaluation of the Methodology Underlying the Conceptual Framework of Positive Accounting Theory.

  Dr. Al Amire I. Ossman 729

- Crisis Management : A field Study of Greater Amman Municipality Supervisors' Attiudes towards Levels of Crisis Management System.

  Dr. Asim M. Alaraji

  Mr. Mamoon A. Dagamseh 773

- Conflict Management and Construction Project Effectiveness: A review of the Literature and Development of Theoretical Framework.

  Hamoud S. Al- Meshekeh

  David A. Langford

  Barr Chair

  Translated by:

  Dr. Hamoud S. Al-Meshekeh

  Reivised by:

  Dr. Waheed A. Al-hendi 811

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Thirty Nine
- Issue Number 4

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinions of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4745286 (4768888 - Ext. 1818/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035
©I. P. A. 0137 / 14

CONTENTS :

- Descriptive and Econometric Analysis of Saudi Imports and Exports in Thirty Years : (1968-1997).
  Dr. Khalid I. Aldakhil
- Determinants of Burnout among (Male-Female) Social Workers: Applied Study in Social Welfare Organizations in Some Cities of Saudi Arabia.
  Dr. Abdulmohsen F. Al Saif
- An Evaluation of the Methodology Underlying the Conceptual Framework of Positive Accounting Theory.
  Dr. Al Amire I. Ossman
- Crisis Management : A field Study of Greater Amman Municipality Supervisors' Attiudes towards Levels of Crisis Management System.
  Dr. Asim M. Alaraji
  Mr. Mamoon A. Dagamseh
- Conflict Management and Construction Project Effectiveness: A review of the Literature and Development of Theoretical Framework.
  Hamoud S. Al- Meshekeh
  David A. Langford
  Barr Chair
  Translated by:
  Dr. Hamoud S. Al-Meshekeh
  Reivised by:
  Dr. Waheed A. Al-hendi

● Volume Thirty Nine ● Number 4 ● Shawal 1420 ● Jan. 2000

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Descriptive and Econometric Analysis of Saudi Imports and Exports in Thirty Years : (1968-1997).**
  Dr. Khalid I. Aldakhil
- **Determinants of Burnout among (Male-Female) Social Workers: Applied Study in Social Welfare Organizations in Some Cities of Saudi Arabia.**
  Dr. Abdulmohsen F. Al Saif
- **An Evaluation of the Methodology Underlying the Conceptual Framework of Positive Accounting Theory.**
  Dr. Al Amire I. Ossman
- **Crisis Management : A field Study of Greater Amman Municipality Supervisors' Attiudes towards Levels of Crisis Management System.**
  Dr. Asim M. Alaraji
  Mr. Mamoon A. Dagamseh
- **Conflict Management and Construction Project Effectiveness: A review of the Literature and Development of Theoretical Framework.**
  Hamoud S. Al- Meshekeh
  David A. Langford
  Barr Chair
  Translated by:
  Dr. Hamoud S. Al-Meshekeh
  Reivised by:
  Dr. Waheed A. Al-hendi

● Volume Thirty Nine ● Number 4 ● Shawal 1420 ● Jan. 2000

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر ١٤٢٠هـ

معهد الإدارة العامة الرياض ١١١٤١ ص . ب ٢٠٥

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• الثقة التنظيميّة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحدّدات والآثار.

د. مازن فارس رشيد

• محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية: المدخل الإيجابي - دراسة اختبارية على الشركات السعودية.

د. رضا إبراهيم صالح

• نظرة حول طرق الفصل في المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبي وفقاً لنظام الاستثمار الأجنبي السعودي الصادر عام ١٤٢١هـ.

د. محمد بن ناصر البجاد

• التحليل اللاحق: أسلوب البحث من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة.

د. فهد بن عتيق العتيق

• هل لديك منظمة ذات تصميم جيد؟

تأليف: مايكل قولد و أندرو كامبل

ترجمة: د. عبد المحسن بن فالح اللحيد

راجع الترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي

• المجلد الثالث والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٤هـ • سبتمبر ٢٠٠٣م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- **الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحدّدات والآثار.**

  د. مازن فارس رشيد

- **محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية: المدخل الإيجابي - دراسة اختبارية على الشركات السعودية.**

  د. رضا إبراهيم صالح

- **نظرة حول طرق الفصل في المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبي وفقاً لنظام الاستثمار الأجنبي السعودي الصادر عام ١٤٢١هـ.**

  د.محمد بن ناصر البجاد

- **التحليل اللاحق: أسلوب البحث من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة.**

  د. فهد بن عتيق العتيق

- **هل لديك منظمة ذات تصميم جيد؟**

  تأليف: مايكل قولد و أندرو كامبل

  ترجمة: د. عبد المحسن بن فالح اللحيد

  راجع الترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي

● المجلد الثالث والأربعون ● العدد الثالث ● رجب ١٤٢٤هـ ● سبتمبر ٢٠٠٣م

الإدارة العامة

● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثالث

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

  (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

  ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقـرة بحـيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسـات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل في كتاب:**

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. في محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ – شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب – محتويات العرض النقدى:

١ – بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ – مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ – عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ – العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

- قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.
- الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
- مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
- أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ – مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ – ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ – إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ – المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ – المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ – ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ – فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ – فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ – الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ – ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ – يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ – يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ – يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

- الثقة التنظيميّة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحدّدات والآثار.

د. مازن فارس رشيد ٤٣٥

- محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية: المدخل الإيجابى - دراسة اختبارية على الشركات السعودية.

د. رضا إبراهيم صالح ٤٨١

- نظرة حول طرق الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى وفقًا لنظام الاستثمار الأجنبى السعودى الصادر عام ١٤٢١هـ.

د.محمد بن ناصر البجاد ٥٣٧

- التحليل اللاحق: أسلوب البحث من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة.

د. فهد بن عتيق العتيق ٥٧٣

- هل لديك منظمة ذات تصميم جيد؟

تأليف: مايكل قولد و أندرو كامبل

ترجمة: د. عبد المحسن بن فالح اللحيد ٦٢٥

راجع الترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي

الثقة التنظيميّة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحدّدات والآثار

الدكتور مازن فارس رشيد
أستاذ الإدارة العامة المشارك - كلية العلوم الإدارية
جامعة الملك سعود - الرياض

● دورية الإدارة العــــامـــــة
● المجلد الثـــالث والأربعـــون
● العــــــدد الثـــــالث
● رجـــــــــب ١٤٢٤هـ
● ســبــتــمــبــر ٢٠٠٣م

الثقة التنظيميّة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحدّدات والآثار

د. مازن فارس رشيد ❖

ملخص:

سعت الدراسة الحالية إلى بحث عدد من العوامل المؤثرة فى بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم وكذا فى ثقتهم بالمنظمات التى يعملون فيها، إضافة إلى معرفة آثار ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وبالمنظمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء مسح على عينة من الموظّفين العاملين فى الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض. حيث أظهرت النتائج أنّ لعوامل النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة تأثيراً فى مستوى الثقة بالرئيس، كما أظهرت أنّ للثقة بالرئيس تأثيرًا فى الرضا عن الرئيس وسلوك المواطنة التنظيميّة. من ناحية أخرى ظهر أنّ الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعيّة، والإجرائيّة ، وبالدعم التنظيميّ المدرك، إلى جانب أنها تؤثر فى مستوى الولاء التنظيميّ والنية لترك العمل.

شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات، فى القطاعين العام والخاص، سواء فى طبيعة العمل، أو أساليب الأداء فيه، أو نظم الاتصال والمعلومات والتقنيات المستخدمة فى الأداء، أو توقعات المستفيدين من الخدمات التى تقدمها المنظمات. فقد استُبدلت الأشكال التقليديّة للإدارة بأساليب تتسم باللامركزية، وتركز على التعاون والتنّسيق، ومقاسمة المسؤوليّات، ومشاركة العاملين فى عمليات اتخاذ القرارات، وعلاقات عمل أكثر أفقيّة. وفى ظل البيئات التنظيميّة المتنافسة فى عالم اليوم، زاد التأكيد على الارتقاء بمستويات الأداء فى جميع المستويات التنظيميّة.

وزيادة فى التأكيد على ديناميّة العلاقات الشخصية وجماعات العمل، فقد أصبح ينظر إلى الثقة على أنها عنصر محورى فى محيط المنظمات؛ فإن غابت الثقة، فلن يستطيع الأفراد ومنظماتهم العمل بفاعلية. وإذا لم يعمل المديرون على بناء المستوى المطلوب من الثقة، فإن ذلك يعنى الكثير من الآثار السلبية لبيئة

❖ أستاذ الإدارة العامة المشارك - كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود - الرياض.

العمل. ذلك أنّ موظفى المنظمات التى تتسم بمستويات متدنية من الثقة يعملون وهم تحت درجة عالية من الضغط النفسى والقلق والشعور بعدم الأمان؛ لأنهم موضع ريبة وشك، يتخوفون من التعرض للسخرية والاستهزاء أو التقريع فى حالة الإخفاق، باذلين جهداً كبيراً فى حماية أنفسهم، أو باحثين عن كبش فداء عندما لا تُنجَز الأشياء على النحو المطلوب؛ الأمر الذى يمنعهم من التركيز على أداء أعمالهم؛ مما يؤثر سلبياً على الأداء والإنتاجية فى نهاية المطاف (Sonnenburg, 1994). لذلك، فإن العمل على بناء الثقة لدى الموظّفين يُعد مسألة فى غاية الأهمية للمديرين (Gilbert & Tang, 1998). ومن هنا، انتقل موضوع الثقة "إلى قلب المسرح فى النظرية والبحث التنظيمى المعاصرين" (Kramer, 1999: 594)، وقفزت الحاجة إلى بحث ظاهرة الثقة إلى المقدمة فى السنوات الأخيرة (Plank et al., 1999; Shockley-Zalabak et a,l. 2000; Blomqvist et al., 2002; Jeffries, 2002).

ويؤكد الباحثون والممارسون فى مجال الإدارة أهميةَ الثقة فى المنظمات، حيث تم التأكيد على أهمية الثقة التنظيميّة من قبل منظرّين، مثل: (Argyris, 1973; Likert, 1967; McGregor, 1967)، وغيرهم من المنظّرين الذين أدركوا أنّ الثقة المتبادلة عامل مهم فى تحقيق التكامل فى المنظمة. وقد خلص (Golembiewski & McConkie, 1975) إلى أنّ الثقة هى أكثر المتغيرات المؤثرة فى سلوكيات العلاقات الشخصية فى المنظمات العامة. وفى مراجعة للأدبيات، فى هذا المجال، انتهى (Cook & Wall, 1980: 339) إلى أنّ "الثقة بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة عنصر مهم للغاية فى تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وفى تحقيق مصلحة أعضائها". بل إنّ علاقات الثقة تُعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات. ولهذا اعتبر (Ouchi, 1981: 5) أنّ الثقة هى"الدرس الأول فى نظرية (Z)،" المتعلقة بفلسفة الإدارة اليابانية؛ لأن الثقة والإنتاجية تسيران جنباً إلى جنب.

وتزخر الأدبيات فى هذا المجال بالعديد من الشواهد التى تشير إلى الثقة باعتبارها عاملاً محوريًا فى تحقيق النجاح للمنظمات.(McCauley & Kuhnert, 1992) وقد لا يكون ذلك مستغرباً بالنظر إلى ما أظهرته الأدبيات من أنّ الثقة شرط أساسى للعلاقات الشخصية الإيجابية فى مختلف السياقات (Lewis & Weigert, 1985)، وفى الحالات التى تتطلب التعاون والاعتماد المتبادل (Kim & Mauborgne,1998)، وفاعلية فرق العمل (Costa et al., 2001)، وولاء المجموعة (Nyhan, 2000)، والحلول الفاعلة للمشكلات (Zand, 1972; Boss, 1978)، وتحقيق الفاعلية التنظيميّة وارتفاع مستوى الأداء التنظيمىّ بشكل عام (Likert, 1967; McGregor, 1967; Zand, 1972; Boss, 1978; Mishra & Morrissey, 1990; McCauley & Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994; Dirks, 2000).

وعلى الرغم من القبول النظرى لأهميّة الثقة فى المنظّمات، فإن إدراكنا للمفهوم ما يزال محدوداً؛ إذ يسود ذلك المفهوم حالة من اللبس (McCauley & Kuhnert, 1992; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). ومن هنا فإننا نسعى فى هذه الدراسة إلى الإسهام فى توسيع الإدراك لمفهوم الثقة فى المنظّمات، بالتركيز على دراسة ثقة الموظّف برئيسه وبالمنظمة إجمالاً. وهكذا فإن الهدف من البحث هو توضيح مفهوم الثقة التنظيميّة أولاً، ثم تطبيق المفهوم عملياً بدراسة بعض المحدّدات والآثار المترتبة على ثقة الموظّفين برؤسائهم ومنظماتهم.

مشكلة الدراسة:

يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصيّة والتنظيميّة؛ الأمر الذى يحتم توافر الثقة بينهم. ومن هنا فكثيراً ما يشار إلى الثقة على أنها العنصر الأكثر أهمية فى الثقافة التنظيميّة المتصلة بالأداء. فقد أدرك المنظرون والباحثون أن الثقة تعد عنصراً أساسياً للعلاقات طويلة الأمد فى المستويات التنظيمية المختلفة، وأن بناء الثقة بين الأفراد يعد أمراً فى غاية الأهمية لتحقيق

التعاون بينهم والنجاح للوصول إلى أهدافهم، خاصةً فى ظل تنوع خلفياتهم واحتمال نشوء الاختلافات بينهم.

ومن الأشياء التى لفتت نظر المنظّرين والباحثين فى هذا المجال أنّ ثمة اختلافًا بين الثقة بالقائد والثقة بالمُنظّمة. فعلى سبيل المثال، يميز (Luhmann, 1979) بين الثقة الشخصية والثقة فى النظم (systems trust). فهو يرى أنّ الثقة تحدث فى إطار من التفاعلات يتأثر بشخصية الأفراد والنظام الاجتماعىّ الذين يعملون فيه، ولا يُمْكِنُ الاكتفاء بربط الثقة بأحدهما دون الآخر. ويشير (Luh-mann, 1979) إلى أنّ ثقة النظم تكون كامنة، وتقف وراء التفاعلات اليومية التى تؤثر فى الثقة الشخصيّة بين الأفراد. ويفترض هذا التمييز أنّ مستوى ثقة الفَرْد برئيسه يختلف عن مستوى ثقته بالمُنظّمة إجمالاً. فالموظّفون يرسمون صوراً ذهنية للمُنظّمة، بوصفها كيانًا، منفصلة عن الصور الذهنية التى يرسمونها لرؤسائهم المباشرين الذين يتفاعلون معهم بشكل يومى ومباشر. والحقيقة أنه قد ثبت بالدراسة الميدانية، تمايز الثقة بين الرئيس والمنظمة (Nyhan & Marlowe, 1997; Nyhan, 2000).

وقد كشف الباحثون عن أهمية العلاقات الشخصية بين المرؤوس والرئيس وعدّ ذلك عاملاً جوهريًا فى التأثير السلوك التنظيمى (Nyhan, 2000; Dirks & Ferrin, 2002). وظهر أنّ الثقة هى العامل الأهم فى التأثير فى نوعية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وفى فاعلية القائد (Frost & Moussavi, 1992; Dirks & Ferrin, 2002). وعندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة فى مجال العمل بيسر وسهولة؛ لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيهم وطموحاتهم.

من ناحية أخرى، فإن دراسة الثقة على مستوى المنظمة إجمالاً ينطلق من افتراض أنّ الموظّفين ينظرون إلى المنظمة على أنها كيان يرتبطون به بعلاقة

تبادلية. وتكون هذه العلاقة التبادلية مبنية على تاريخ القرارات التنظيميّة، التى يكون بعضها قد تم اتخاذه من قِبَل الرئيس المباشر للموظّف، وبعضها الآخر من قِبَل الرؤساء المباشرين السابقين، أو من قِبَل رؤساء أعلى غير مباشرين. ومثل هذا التاريخ يولّد شعوراً لدى الموظفين بالالتزام نحو المنظمة، حيث يصدر الموظّفون تعميماتهم على المنظمة كلها، بناءً على القرارات والسلوكيات التى يتخذها ممثلو المنظمة فى المستويات المختلفة (Wayne et al., 1997) وفى هذه الحالة يبادل الموظّفون مثل هذه القرارات والسلوكيات باتجاهات وسلوكيات تكون موجهة نحو المنظمة نفسها، وليس نحو الأفراد الذين يمثلونها.

وتُعد الثقة بالمنظمة عنصراً مهماً فى الثقافة التنظيمية (Ouchi, 1981) فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الموظّفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً. من جانب آخر، فإن المنظمات ذات المستوى المتدنى من الثقة تفترض أنّ الموظّف يحتاج إلى رقابة صارمة حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب، إلا أنّ مثل هذا الافتقار إلى الثقة يعوق الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام.

ومثلما تناولت الأدبيات الثقة على المستوى الفردى بين الموظّف والرئيس، فقد تناولت الثقة على المستوى التنظيمىّ بين الموظّف والمنظمة إجمالاً، وإن كانت الدراسات الميدانية فى هذا المجال محدودة نسبياً (McCauley & Kuhnert, 1992; Costigan et al., 1998) وظهر، على سبيل المثال، أنّ الثقة فى نظام المكافآت (Pearce et al., 1994)، والالتزام بالعقود النفسية (Robinson, 1996)، وعدالة نظام تقويم الأداء (McCauley & Kuhnert, 1992) تؤثر فى ثقة الموظّف بالمنظمة.

وهكذا، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص فى محاولة التعرف إجمالاً على ثقة الموظّفين برؤسائهم من جهة، وثقتهم فى المنظمة التى يعملون فيها من جهة أخرى، والكشف عن بعض المحددات والآثار لكل نوع من أنواع الثقة.

فرضيات الدراسة:

فى ضوء الدراسات والبحوث التى تناولت موضوع الثقة فى المنظمات سيتم اختبار عدد من الفرضيات على النحو التالى:

محدّدات الثقة بالرئيس:

الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية بين ثقة المرؤوس برئيسه وبين نزوع الرئيس إلى الخير، واستقامته، وقدرته، وفقاً لإدراك المرؤوس.

آثار الثقة بالرئيس:

الفرضية الثانية: هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس ورضا المرؤوس عن رئيسه.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس وسلوك المواطنة التنظيمىّ للموظّف.

محدّدات الثقة بالمنظمة:

الفرضية الرابعة: هناك علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك.

آثار الثقة بالمنظمة:

الفرضية الخامسة: هناك علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين الولاء التنظيمىّ.

الفرضية السادسة: هناك علاقة عكسية بين الثقة بالمنظمة ونية الموظف لترك العمل.

أهمية الدراسة:

للثقة أهمية نظرية وعملية رئيسية لدراسة المنظمات العامة (Carnevale & Wechsler, 1992). وقد أخذ موضوع الثقة فى المنظمات يلقى اهتماماً

متزايداً وعميقاً من قبل كثير من المنظّرين والباحثين فى الآونة الأخيرة (Mayer et al., 1995; Elangovan & Shapiro, 1998; Brower et al., 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Bahmanziari et al., 2003)، حيث يتفق هؤلاء المنظّرون والباحثون على أهمية الثقة ودورها بوصفها عنصرًا جوهريًا فى الحالات الاجتماعية التى تستدعى التعاون والاعتماد المتبادل. وهذا ما دعا بعض المفكرين إلى القول بأنه: "ربما ليس هناك متغيّر بمفرده له تأثير شامل على العلاقات بين الأشخاص وسلوك المجموعات مثل الثقة." (Golembiewski & McConkie, 1975: 131). ولعل أفضل تصوير لأهمية الثقة فى محيط المنظمات، ذلك الذى قدمه (Shea, 1984)، ويشير فيه إلى أنّ الثقة هى:"المركب السحرى فى الحياة التنظيميّة، والزيت الذى يقلل الاحتكاك، والرابط الذى يجمع الأجزاء المنفصلة معاً، والمحفز الذى يُسهِّل العمل. وليس هناك ما يمكن أنْ يحل محلها ويقدم النتائج نفسها".

ورغم الافتقار إلى وجود تعريف علمى شامل متفق عليه للثقة، إلا أنّ ثمة اتفاقاً على أهميتها. ففى محيط المنظمات تظهر أهمية الثقة فى تحقيق السلوك التعاونى (Gambetta, 1988; Mayer et al., 1995; Costigan et al., 1998; Tschannen-Moran, 2001)، وفى تعزيز الأشكال التنظيميّة القادرة على التكيف (Miles & Snow, 1992)، والحد من أساليب الرقابة المباشرة والاعتماد على الإجراءات الرسمية (Williams, 2001; Grey & Garsten, 2001)، والحد من الصراعات الضارّة (Panteli & Sockalingam, 2002)، وتسهيل أداء فرق العمل (Meyerson et al., 1996)، وحل المشكلات (Zand, 1972; Boss, 1978)، وتعزيز الاستجابات الفاعلة للأزمات، والارتقاء بمستوى الأداء الفردى والتنظيمىّ (Costigan et al., 1998; Nyhan, 2000; Dirks & Ferrin, 2002).

وعلى الرغم من تأكيد المنظّرين أنّ الثقة تُعد مرتكزاً مهماً لنطاق واسع من العلاقات الإنسانية فى محيط العمل؛ الأمر الذى من شأنه أنْ يؤثر فى نهاية

المطاف على مستويات الأداء، فإن المديرين كثيراً ما يغفلون الثقة، فى الممارسة العملية، كمؤثر فى مستوى الأداء فى علاقاتهم مع مرؤوسيهم (Shaw, 1997). ورغم وجود الشواهد على أهمية الثقة التنظيميّة، فإن موضوع الثقة فى القطاع العام لم يحظ بالبحث والدراسة سوى عدد محدود من الدراسات الميدانية المنتظمة (Nachmias, 1985).

وهكذا، يبدو واضحاً للعيان أهمية دراسة موضوع الثقة فى توسيع الفهم لهذا المفهوم. وعلى هذا الأساس، فإن أهمية الدراسة الحالية تنبع من محاولة إثراء الجانب المعرفى لمفهوم الثقة داخل المنظمات، من خلال تسليط الضوء على بعض المحدّدات والآثار ذات العلاقة بثقة الموظّف برئيسه وثقته بالمنظمة التى يعمل بها، خاصةً أنّ كثيراً من الدراسات السابقة ركّزت على الثقة بين المنظمات، فى حين لفت موضوع الثقة داخل المنظمات نفسها انتباهاً أقل (Grey & Garsten, 2001)، فضلاً عن كون الدراسات التى بحثت الثقة داخل المنظمات قد انصبّت فى غالبيتها على الثقة بين المرؤوس والرئيس، وتناولت موضوع ثقة الموظفين بالمنظمة بشكل أقل (McCauley & Kuhnert, 1992; Costigan et al., 1998). وتزداد أهمية الدراسة الحالية إذا ما علمنا أنّ موضوع الثقة التنظيميّة لم يحظ باهتمام كافٍ من قِبَل الباحثين العرب؛ فلم يعثر الباحث على دراسات عربية فى هذا الموضوع سوى دراسة واحدة قد تناولته (عبدالله الغامدى، ١٩٩٠). ولعل فى الدراسة الحالية إضافة جديدة للرصيد المعرفى فى الإدارية العربية فى هذا المجال. من الناحية العملية، فمن المؤمل أنّ تساعد نتائج الدراسة الحالية المديرين، فى مختلف المستويات التنظيمية، على فهم أوضح للمحدّدات التى تسهم فى بناء الثقة التنظيميّة، والآثار الإيجابية التى تُحدثها، بما يساعدهم على معرفة كيفية اكتساب ثقة موظّفيهم وتنميتها لتحقيق العديد من الآثار الإيجابية فى مجال العمل.

أدبيات الدراسة:

لما يشتمل عليه مفهوم الثقة من أهمية فقد تم بحثه فى العديد من حقول العلوم الاجتماعيّة، وفى ذلك علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعىّ، وعلم الإنسان، والسياسة، والاقتصاد، والتسويق، والسلوك التنظيمىّ، وفى الآونة الأخيرة التجارة الإلكترونية. وفى مجال الإدارة، كانت مدرسة العلاقات الإنسانية من أوائل المدارس الإدارية التى عبرت عن أهمية الثقة. وكان المفكرون، مثل: (Argyris, 1973; Likert, 1967; McGregor, 1967)، من أوائل المنظّرين الذين أشاروا إلى أنّ الثقة عنصر جوهرى فى تحقيق النجاح للمُنظّمات. ورغم هذا فإن الثقة التنظيميّة لم تنل إلا القليل من الاهتمام من قبل الباحثين حتى السبعينيات من القرن العشرين (McKnight et al., 1998).

وتتضمن بحوث الثقة فى مجال السلوك التنظيمىّ حالياً ثلاثة مستويات رئيسية للتحليل: ثقة العلاقات الشخصية، وفى ذلك الثقة بين زملاء العمل والثقة فى الرؤساء، والثقة فى الإدارة العليا، والثقة بين المنظمات. وفى الآونة الأخيرة بدأ يظهر جانب آخر فى هذا المجال، وهو الثقة بالمنظمات نفسها. وتتضمن الثقة فى المنظمات منظوراً أوسع، حيث إنّ الأفراد يعتمدون على المنظمة فى وضع السياسات والإستراتجيات. وقد اتضح أنّ ثقة الفرد بالمنظمة عنصر مهم فى العمل، فقد تتزعزع ثقة الفرد بالمنظمة، متى ما شعر أنها لا تقدر جهوده فى العمل، أو لا تكافئه بعدالة.

وكما أسلفنا فإنّ أدبيات الإدارة العربية لم تعر موضوع الثقة التنظيمية اهتماماً يذكر. لذا لم يجد الباحث غير دراسة واحدة تتناول هذا الموضوع (عبدالله الغامدى، ١٩٩٠). حيث حاولت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة من الموظفين الحكوميين فى المملكة العربية السعودية حول تصوراتهم لمفهوم الثقة. وانتهى الباحث إلى أنّ ثمة أربعة عناصر"لمكونات الثقة التنظيمية"، هى: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات.

ماهية الثقة التنظيمية:

رغم الاتفاق الواسع بين المنظّرين والباحثين فى مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة فى العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابى فى هذا المجال، فإن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد للمفهوم فيما بينهم (Rousseau et al., 1998; Child & Müllering, 2001; Bahmanziari et al., 2003). وتوفر الأدبيات فى العديد من حقول المعرفة تعريفات عديدة ومتباينة للثقة. فمن المنظور الفلسفىّ، تتعلّق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية (Hosmer, 1995). وفى حقل الاقتصاد، ينظر الاقتصاديون إلى الثقة، فى الغالب، بوصفها خيارًا عقلانيًا على حساب التكاليف والعوائد. ويتناول علماء النفس الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذى يمنح الثقة والشخص المتلقى لها، ويركّزون على العديد من الإدراكات الداخلية التى تنجم عن الخصائص الشخصية فى هذا المجال. أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعى، أى مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية (مثلاً عندما يكون مصدر الثقة فى طبيب معين نابعاً من كونه معتمداً من المجلس الطبى فى بلده). ولكن ما يجمع بين كلّ التعريفات المُختلفة للثقة هو أنّها تتضمن اعتقاداً، أو اتجاهاً، أو توقّعاً لأحد الأطرف بأنّ سلوك الطرف الآخر فى العلاقة أو نتائجها سيكون للمصلحة الشخصية للطرف الواثق (Andaleeb, 1992; Bhattacherjee, 2002).

ويُعد تعريف (Mayer, et al., 1995) للثقة بين الأشخاص - وهو من الذين حاولوا من خلاله العمل على تكامل المداخل المختلفة فى هذا المجال - من أكثر التعريفات اقتباساً فى الأدبيات (Rousseau et al., 1998; Tan & Tan, 2000). ويعرِّف (Mayer et al., 1995: 712) الثقة الشخصية بأنها استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأنْ يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أساس توقّع أنّ الطرف الآخر (الموثوق به) سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح الشخص مانح الثقة، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر (الموثوق به) أو التحكم بها. ويمتد هذا التعريف ليشمل العلاقة بين المرؤوس والرئيس، ومن ثم يُعد تعريفاً لمفهوم ثقة المرؤوس بالرئيس.

أما الثقة بالمنظمة فيمكن تعريفها بأنها الشعور الشامل باستحقاق المنظمة - بوصفها كيانًا - لأنْ تكون مؤتمنة وفقاً لإدراك الموظّف. إنّها إيمان الموظّف بأنّ المُنظّمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظّف، أو على الأقل تكون غير ضارة به (Gambetta, 1988).

ورغم الارتباط بين مفهوم الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة، إلا أنه يجب التمييز بينهما. فالرؤساء هم حلقة الوصل الرسميّة بين المُنظّمة والمرؤوسين (Strutton et al., 1993)، فهم مسئولون عن إبلاغ سياسات المنظمة وأهدافها إلى مرؤوسيهم بصورة مباشرة. وقد يصدر الموظّف حكمه فيما يتصل بالثقة بالمُنظّمة أو بالرئيس من خلال استنتاجات يتوصل إليها من تفاعلاته مع رئيسه. وعندما يَثِقُ المرؤوسون بالرئيس، فقد يُعمِّمون مثل هذه الثقة على المُنظّمة إجمالاً؛ لأنهم قد ينظرون إلى الرئيس على أنه ممثل للمُنظّمة (Konovsky & Pugh, 1994) وهكذا، فإن العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة تكون علاقة طردية (Neville & Uys, 2001).

محدّدات الثقة بالرئيس والمنظمة وآثارها:

كما أشرنا آنفًا، فإن هناك ارتباطاً بين ثقة الفرد فى رؤسائه وثقته فى المنظمة. فمن الممكن أنْ يثق الفرد بالرؤساء وبالمنظمة فى آن، إذ قد يرى الموظّف أنّ الرئيس يمثل المنظمة، ومن ثم قد يوسع نطاق هذه الثقة لتشمل المنظمة، والعكس صحيح. ولكن رغم الترابط بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة، فإن محدّداتهما وكذلك آثار كلّ منهما قد تختلف.

وتشير الأدبيات إلى العديد من المحدّدات والآثار للثقة بالرئيس والمنظمة، بيد أنّ هذه الأدبيات لا تتضمن خلاصة توضح كيف ترتبط الثقة بالمحدّدات المتوقعة لها، إلى جانب تعدد الآراء فى الأدبيات بشأن تأثيراتها فى محيط المنظمات. (Dirks & Ferrin, 2002) وهكذا نجد أنّ الأدبيات فى هذا المضمار تسودها

حالة التباس بين بعض محدّدات الثقة وآثارها. فعلى سبيل المثال، رغم إدراك المفكرين فى هذا المجال لأهمية المجازفة (الاستثمار فى شىء معين) لفهم الثقة، إلا أنه ليس هناك إجماع على تحديد طبيعة علاقة المجازفة بالثقة. فمن غير الواضح ما إذا كانت المجازفة محددة للثقة، أم نتيجة لها (Mayer et al, 1995). وبالمثل يمكن أن يثار تساؤل حول ما إذا كانت الاتّصالات ضرورية لبناء الثقة، أو أنّ العلاقة المفعمة بالثقة تؤدى إلى اتّصالات جيّدة. لهذا فإن الدراسة الحالية ستركّز على أهم المحدّدات والآثار للثقة التنظيميّة المتفق عليها فى الأدبيات.

محدّدات الثقة بالرئيس:

تشير الأدبيات النظرية والعملية إلى العديد من محدّدات الثقة بالرئيس، ولكن يظهر أنّ هناك ثلاثة محدّدات للثقة به، هى الأكثر شيوعاً فى الأدبيات (Mayer et al., 1995; Bhattacherjee, 2002) وتتضمن هذه المحدّدات: النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة.

والنزعة إلى الخير توجه إيجابى من قبل الرئيس نحو المرؤوس، وتعنى مدى إيمان المرؤوس أنّ الرئيس يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، ليس لدوافع ذاتية، أو لتحقيق مكاسب شخصية. والرئيس النزّاع للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه، وإن لم يكن مطلوباً منه تقديمها، وحتى لو لم يحصل على أى مقابل لقاء تقديمه للمساعدة. وعندما يكون الرئيس نزّاعاً لعمل الخير، فإنه لا يكون انتهازياً، و لا يستغل موظّفيه، حتى وإن سنحت الفرصة له لذلك، ليس هذا فحسب، بل إنه يأخذ المبادرة فى مساعدة مرؤوسيه فى عملهم؛ الأمر الذى يقود إلى إدراك النزعة لعمل الخير وخلق الثقة. وقد وجد عدد من الباحثين أنّ النزعة لعمل الخير تشكل أساس الثقة. فعلى سبيل المثال، يؤكد (Bennis & Townsend, 1995) أنّ النزوع للخير عنصر جوهرى لبناء ثقة المرؤوس بالرئيس. ويرى (Gabarro, 1978) أنّ المرؤوسين قد يجدون صعوبة فى الثقة بالرئيس ما لم يدركوا دوافعه بصورة إيجابية أوّلاً. فضلاً عن

ذلك، هناك دلائل عملية تؤكد التأثير الإيجابى للنزوع إلى الخير على مستوى ثقة المرؤوسين برؤسائهم (Athos & Gabarro, 1978; Cummings & Bromily, 1996; Shaw, 1997; Engelbrecht & Cloete, 2000).

من ناحية أخرى، فإن الاستقامة تعنى إدراك المرؤوس أنّ المدير يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التى تُعد مقبولة للمرؤوس (Mayer et al., 1995). وهناك عدد من العوامل تؤثر فى اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس يتصف بالاستقامة، مثل: اتساق أفعال الرئيس فى الماضى، ومصداقيته، وامتلاكه إحساساً قوياً بالعدالة، ومدى التطابق بين أقواله وأفعاله. ويؤكد الكثير من المنظّرين أهمية الاستقامة كمحدد للثقة، مثل: (Butler, 1991; Sitkin & Roth 1993). فضلاً عن ذلك، هناك عدد من الدراسات التى تقدم دليلاً عملياً على أنّ الاستقامة هى أحد المحدّدات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس (Aubert & Kelsey, 2000; Kouzes & Posner, 1993).

بيد أنّ النزعة إلى الخير والاستقامة بحد ذاتهما ليستا كافيتين لبناء الثقة. فلا بد أنّ يمتلك الرئيس القدرة على أداء عمله بكفاءة حتى يكتسب ثقة مرؤوسيه. وتعنى القدرة مجموعة من المهارات، والكفاءات، والخصائص، يمتلكها المدير فى مجال عمله، تمكنه من التأثير فى المرؤوسين فى مجال العمل (Mayer et al., 1995). ويمكن الحكم على قدرة الرؤساء من خلال ما يملكونه من مؤهلات، أو من خلال أدائهم لأعمالهم. ويرى العديد من المنظّرين أنّ قدرات الرؤساء تُعد محدداً مهماً لثقة المرؤوسين بهم، ويؤكدون أنّ ثقة المرؤوسين برؤسائهم تزداد عندما يرون أنّ رئيسهم يملك الكفاءة اللازمة لأداء عمله (Sonnenburg, 1994). فحينما يدرك المرؤوسون أنّ رئيسهم يتسم بالكفاءة، فإنهم يبادرون إلى الوثوق به، والاعتماد عليه لمساعدتهم على حل مشاكل العمل. وقد كشفت نتائج عدد من الدراسات الميدانية عن أنّ القدرة هى أحد المحدّدات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس (Butler, 1991; Mayer & Davis, 1999; Aubert & Kelsey, 2000).

وهكذا، يبدو جلياً أنّ العوامل الثلاثة: النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة، هى عوامل أساسية لتكوين ثقة المرؤوس بالرئيس، وعلى هذا الأساس

تم صياغة الفرضية الأولى على النحو التالى: "هناك علاقة طردية بين ثقة المرؤوس برئيسه وبين نزوع الرئيس إلى الخير، واستقامته، وقدرته، وفقاً لإدراك المرؤوس".

آثار الثقة بالرئيس:

من المتوقع أنّ تفضى الثقة الإيجابية بالرئيس إلى تحقيق العديد من الآثار الإيجابيّة للفَرْد والمُنظّمة. ومن بين أبرز الآثار التى أشار إليها الكتاب فى هذا المجال: الرضا عن الرئيس (Liden & Graen 1980; Duchon et al., 1986; Green et al., 1996; Liden & Maslyn, 1998; Dirks & Ferrin, 2002)، وسلوك المواطنة التنظيميّة (Wayne & Green, 1993; Anderson & Williams, 1996).

ويتضمن الرضا عن الرئيس الشعور الإيجابى للمرؤوسين تجاه رؤسائهم. وتؤكد أبحاث الثقة التنظيميّة أنّ من نتائج ثقة المرؤوسين برؤسائهم شعورهم بالرضا عن هؤلاء الرؤساء. ففى دراسة عن العاملين فى عدد من المنظمات العامة والخاصة فى غرب ولاية ميتشغان الأمريكية، وجد (Mishra & Morrissey, 1990)، أنّ أحد الإيجابيات لارتفاع مستوى الثقة تحسن العلاقات الشخصية والانفتاح بين الأفراد فى العمل. من جهة ثانية، وجد (Driscoll, 1978) أنه بصرف النظر عن درجة مشاركة الفرد فى اتخاذ القرار، فإن الموظّفين الذين يثقون برؤسائهم يميلون فى العادة لأن يكونوا أكثر رضا. وبالمثل خلص (Sgro et al., 1980) إلى أنّ المرؤوسين الذين كانت ثقتهم برؤسائهم عالية، كانوا أكثر رضا من الذين كانت ثقتهم بهم منخفضة. وفى دراسة استكشافيّة عن العلاقة بين مندوبى المبيعات ورؤسائهم، وجد (Lagace, 1991) أنّ الثقة المتبادلة فى العلاقة بين مندوبى المبيعات ورؤسائهم كان لها تأثير فى رضا مندوبى المبيعات. وعلى المنوال نفسه، بينت نتائج دراسة (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996) أنّ الموظّفين الذين أظهروا ثقة عالية برؤسائهم كانوا يجنحون إلى إظهار مستويات عالية من الرضا عنهم. وهكذا يمكن استنتاج أنّ المرؤوس الّذى يثق فى رئيسه يشعر بالرضا عن

ذلك الرئيس. ووفقاً للنتائج السابقة تم صياغة الفرضية الثانية على النحو التالى: "هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس ورضا المرؤوس عن رئيسه".

أما سلوك المواطنة التنظيميّة فيمثل: "سلوكاً فردياً اجتهادياً (غير إلزامى)، لا يرتبط بصورة مباشرة أو ظاهرة بالنظام الرسمى للمكافآت، وإجمالاً يعزز الأداء الفاعل والاقتصادى للمُنظّمة،" (Organ, 1988: 4). ففى سلوك المواطنة التنظيميّة يذهب الفرد، من تلقاء نفسه، إلى أبعد من متطلبات العمل المحددة رسمياً، ويؤدى أعمالاً مفيدة للمنظمة، غير مفروضة عليه، ودون توقع الحصول على مقابل أو تعويض مباشر.

ويرى (organ, 1988) أن سلوك المواطنة التنظيميّة له أشكال متعددة، من بينها ما أسماه يقظة الضمير (conscientiousness). وتعنى يقظة الضمير السلوك الاجتهادى للفرد الذى يذهب إلى أبعد من مقتضيات الحدود الدنيا لدوره فى المنظمة، (مثل: قضاء وقت كبير لإنجاز مهام العمل على النحو المطلوب، والالتزام بحضور الاجتماعات فى مواعيدها، واحترام أنظمة العمل، وبصفة عامة، العمل على ما يحقق مصلحة العمل دون الاهتمام بتحقيق مغانم شخصية).

وقد أشار عدد من المنظّرين إلى أنّ سلوك المواطنة التنظيميّة، فى جزء منه، نتاج لعلاقات الثقة الشخصية فى المنظمة (Eisenberger et al., 1986; Organ, 1990). فإذا وثق الموظّفون برئيسهم ولّد ذلك لديهم سلوكاً عالياً من المواطنة التنظيميّة، والعكس صحيح (Podsakoff et al., 1990). وفى هذا الإطار يؤكد(Konovsky & Pugh, 1994) أنه من المرجح أنّ يتسم الموظّفون بسمات المواطنة التنظيميّة عندما يثقون برؤسائهم، وعلى نحو مماثل، يرى (Deluga, 1994) أنّ الثقة بالرئيس تعزز سلوك المواطنة التنظيميّة. لذا يبدو معقولاً القول إنه عندما يكون هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس، فإن المرؤوس يكون أكثر استعداداً للانغماس فى نشاطات تخرج عن نطاق دوره المحدد، وهو ما تتسم به سلوكيات يقظة الضمير ضمن سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كشف عدد من الدراسات النقاب عن وجود علاقة بين الثقة بالرئيس وسلوك المواطنة التنظيميّة بأبعادها المختلفة (Podsakoff et al., 1990; Marlowe & Nyhan, 1992; Deluga, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Dirks & Ferrin, 2002). ومن هذا المنطلق تم صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالى:"هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس وبين سلوك المواطنة التنظيميّة للمرؤوس".

محدّدات الثقة بالمنظمة وآثارها:

عندما يقرر الموظّفون أنهم سيثقون بمنظمتهم أو العكس، فإنهم يتخذون قرارهم هذا من خلال متابعتهم المستمرة للبيئة التنظيميّة(Carnevale, 1988). وتنقل العمليّات التنظيميّة إلى الموظّفين منظور المُنظّمة والأدوار المتوقعة منهم، ومن ثم يبادل الموظّفون المنظمة علاقات الثقة التى توصلها إليهم.

ولعل من الأهمية الإشارة فى هذا المجال إلى أنّ البحوث الميدانية التى تمت فى مجال ثقة الأفراد بالمنظمة تُعد محدودة نسبيًا (Costigan et al., 1998). وعلى أساس ما تضمنته الأدبيات المتاحة فى هذا المجال فيمكننا افتراض أنّ العدالة التنظيميّة، والدعم التنظيمىّ يُعدان محددين لثقة الموظف بالمنظمة.

محدّدات الثقة بالمنظمة:

ترجع العدالة التنظيميّة إلى إدراكات الموظّف للإنصاف فى المنظمة. وبوجه خاصٍّ، تركّز العدالة التنظيميّة - بصفة عامة - على عدالة النتائج التى يحصل عليها الموظف، وعلى عدالة الوسائل التى تم من خلالها تحديد هذه النتائج. وغالباً ما تشير الأدبيات إلى مصدرين أساسيين للعدالة التنظيميّة: العدالة التوزيعيّة والعدالة الإجرائيّة. وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين إدراك العدالة التنظيميّة بنوعيها التوزيعيّة والإجرائيّة (Alexander & Ruderman, 1987; McCauley & Kuhnert, 1992; Pillai et al., 2001; Konovsky & Pugh, 1994).

وتُعنى العدالة التوزيعيّة بتوزيع النتائج التى يحصل عليها الموظّف، أى أنها تركّز على مضمون العدالة (عدالة المخرجات التى يحصل عليها الموظف). وهكذا، فمن المرجح أنّ يكون لدى الموظّف، حين يُدرك أنّ هناك إنصافاً فى توزيع أعباء العمل أو المكافآت من قِبل المُنظّمة، اتجاهات إيجابيّة نحو المُنظّمة (Moorman, 1991). وسيشعر فى هذه الحالة بالتقدير والأهمية، وبالتالى، سيبادل المنظمة المعاملة بالمثل. وقد أظهرت البحوث وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعيّة والثقة التنظيميّة (Pillai et al., 2001)، حيث إنّ شعور الفرد بعدالة توزيع المخرجات يؤثر إيجابياً فى ثقته بالمنظمة.

من ناحية أخرى، تركّز العدالة الإجرائيّة على موضوعية الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج ألتى يحصل عليها الفرد. فهى تعكس درجة إدراك الأفراد بأن قرارات التوزيع تم اتخاذها بالاحتكام إلى معايير وإجراءات وأساليب موضوعية. ويؤكد بعض المنظّرين على أنّ الإجراءات الموضوعية المنصفة تقترن باتجاهات إيجابيّة نحو المُنظّمة، وتتضمّن هذه الاتجاهات الإيجابيّة الثقة بالمنظمة (Lind & Tyler, 1988). وقد كشفت البحوث الميدانية عن أنّ العدالة الإجرائيّة ترتبط طردياً بالثقة (Eisenhardt 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991; Cropanzano & Folger, 1991; Konovsky & Pugh, 1994; Tyler & Degoey, 1996; Brockner et al., 1997).

أما الدعم التنظيميّ المُدرك فيعنى الاعتقاد بأن "الموظّفين يكوّنون إدراكًا عامًا فيما يتصل بمدى تثمين المُنظّمة لإسهاماتهم واهتمامها بمصالحهم الشخصية" (Eisenberger et al., 1986: 504). وقد يبنى الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيميّ على عوامل، مثل: استعداد المُنظّمة لتزويدهم بمساعدة خاصّة، أو معدات خاصّة تساعدهم على إنجاز أعمالهم، أو استعداد المنظمة لتوفير فرص للتدريب فى المجال الذى يرغبون.

ويؤدى الاعتقاد القوى لدى الموظّف بدعم المنظمة له إلى شعوره بضرورة مبادلة المنظمة المعاملة الحسنة بالمثل، وذلك بتبنى اتجاهات إيجابية نحوها،

والتفانى فى أداء مهام عمله؛ ثقة منه أنّ المنظمة ستقابل الجهد الذى يبذله من أجلها بالتقدير والمكافأة (Eisenberger et al., 1986; Organ & Konovsky, 1989). وبشكل عام، يبدو أنّ الموظّفين الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم التنظيمىّ، هم أكثرّ احتمالاً لأنّ يثقوا بمنظماتهم من الذين يشعرون أنها لا تُثمّن إسهاماتهم. وقد أظهرت بعض الدراسات ارتباط إحساس الموظفين بالدعم التنظيمىّ بالثقة بالمنظمة، ومن هذه الدراسات دراسة (McCauley & Kuhnert, 1992)، التى كشفت عن أنّ ثقة الموظّفين بالمنظمة مرتبطة بالدعم الذى توفره لهم، مثل إتاحة الفرصة للتطوّر المهنىّ، فحينما يؤمن الموظّف أنّ المنظمة ملتزمة بتطوره المهنى فإنه يطور إحساسه بالثقة فيها. كما وجد (Whitener, 1997) أنّ إدراكات الموظّفين للدعم التنظيمىّ كانت مرتبطة ارتباطاً قوياً بالثقة بالمنظمة.

وانسجاماً مع الجدليات النظرية، والنتائج الميدانية السابقة فمن المتوقع أنّ تؤثر مستويات العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك على مستوى الثقة بالمنظمة. وعلى هذا الأساس، تم صياغة الفرضية الرابعة على النحو التالى: "هناك علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك".

آثار الثقة بالمنظمة:

من المتوقع أنّ يتمخض عدد من الآثار الإيجابيّة نتيجة ارتفاع مستوى ثقة الموظّفين بمنظماتهم. ومن بين أبرز آثار الثقة فى المنظمة التى أشار إليها المفكرون فى هذا المجال: الولاء التنظيمىّ، والنية لترك العمل.

ويعنى الولاء التنظيمىّ الالتصاق النفسىّ الذى يشعر به الموظّف تجاه المنظمة (O'Reilly & Chatman, 1986). ويتسم الموظّفون ذوو الولاء التنظيمىّ العالى باستبطانهم لقيم المنظمة، واستعدادهم لبذل جهد كبير لمساعدتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم رغبة قويّة للاستمرار بالعمل بها (Porter et al., 1974).

ويؤكد المفكرون فى هذا المجال أنّ الثقة تؤثر إيجابياً فى مستوى الولاء التنظيمى، مثلما أنّ انعدامها يسهم فى انخفاض ذلك المستوى من الولاء. (Diffie-Couch, 1984) وقد بينت الدراسات أنّ للثقة تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا فى الولاء التنظيمىّ (Kanter, 1972; Matthai, 1989; Walter et al., 2000; Laschinger et al., 2001; Dirks & Ferrin, 2002) وانسجاماً مع الطرح السابق صِيغَت الفرضية الخامسة على النحو التالى: "هناك علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة والولاء التنظيمىّ".

أما النيّة لترك العمل بالمنظمة فتعنى عدم رغبة الفرد للاستمرار فى العمل بالمنظمة والاحتفاظ بعضويتها. ويعتقد الكثيرون أنّ المستويات العالية من الثقة داخل المنظمة يمكن أنْ تساعد على الحد من دوران العمل (Sonnenburg, 1994). فعندما يَثِقُ الموظّفون بالمُنظّمة، فإنهم ينمّون نوعاً من الالتصاق النفسى بها، ولا تكون لديهم النيّة لترك العمل فيها.

وقد وجد (Mishra & Morrissey, 1990) أنّ انخفاض دوران العمل كان إحدى مزايا الثقة. كذلك توصل (Konovsky & Cropanzano, 1991) إلى أنّ الثقة فى الإدارة كانت مرتبطة بشكل عكسى، إلى حدٍ كبير، بنوايا ترك العمل، وهى النتيجة نفسها التى توصلت إليها دراسة (Costigan et al., 1998). وبناءً على ما تقدم تم صياغة الفرضية السادسة والأخيرة على النحو التالى: "هناك علاقة عكسية بين الثقة بالمنظمة ونية ترك العمل".

منهجية البحث:

مجتمع البحث وعينته:

يتكّون مجتمع الدراسة من الموظّفين العاملين فى الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والمعينين على السلم العام للموظّفين للخدمة المدنية. وقد تم اختيار أفراد عينة البحث باستخدام أسلوب العينة المتاحة أو الميسرة (convenient) من بين العاملين فى (١١) وزارة

بمدينة الرياض تم اختيارها بطريقة عشوائية، وكانت كالتالى: وزارة التعليم العالى، وزارة التربية والتعليم، وزارة المالية، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة العدل، وزارة الثقافة والإعلام، وزارة الصحة، وزارة الحج، وزارة الزراعة، وزارة البترول والثروة المعدنية، وزارة النقل.

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (Matlack, 1994):

حيث إن: $n = \frac{z^2 p\,(1-p)}{e^2}$

$n =$ حجم العينة المطلوبة.

$Z =$ درجة المعيارية عند مستوى ثقة معينة.

$p =$ نسبة المفردات فى المجتمع التى تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها.

$e =$ هامش الخطأ المقبول فى النتائج.

فإذا كانت نسبة المفردات التى تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها تساوى ٥٠٪ (أى أن p = ٠,٥)، بدرجة ثقة مقدارها ٩٥٪ (قيمة Z المعيارية المناظرة = ١,٩٦)، وبتحديد نسبة الخطأ المقبول بمقدار ٠,٠٥، فإن حجم العينة المطلوب للدراسة وفقاً للمعادلة يساوى ٣٨٤ موظفاً.

$$\text{حجم العينة} = \frac{١,٩٦^{٢} \times ٠,٥ \times (١-٠,٥)}{٠,٠٥^{٢}} = ٣٨٤$$

ولضمان الحصول على العدد المطلوب، فقد تم توزيع (٥٥٠) استبانة على الموظفين فى الأجهزة الحكومية بنسب متساوية (٥٠ استبانة لكل وزارة)، أجاب (٣٩٧) فرداً منهم عليها (٧٢,٢٪). وكان تسع من الاستبانات المسترجعة غير كاملة، وبالتالى لم يتم استخدامها. وهكذا فقد بلغ عدد الاستجابات النهائيّة

الصالحة للتحليل (٣٨٨) استبانة، أى ما نسبته (٧٠,٥٪) من عدد الاستبانات الموزعة.

وكان متوسط أعمار المستجيبين ٣٥,٨ سنة (الانحراف المعيارى ٧,٧٧). وشكّل الحاصلون على درجة جامعية العدد الأكبر من المستجيبين (٥٧,٢٪). وبلغ متوسط خدمتهم فى العمل ١٠,٦ سنوات (الانحراف المعيارى ٥,٧٩).

أداة الدراسة:

تم جمع البيانات باستخدام استبانة أُعدت فى مجال البحث الحالى. وقد تضمنت الاستبانة عدداً من المتغيرات الديموغرافيّة شملت: عمر المجيب، ومستواه التعليمى، وخبرته الوظيفية. كما تضمنت الاستبانة مقاييس المتغيرات الرئيسية للدراسة، التى تم اختيارها من بين المقاييس ذات الخصائص السيكومترية المعروفة فى الأدبيات. وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات على شكل مقياس ليكرت المكون من ٧ نقاط (١= لا أوافق مطلقاً)، (٧= موافق بشدة).

وقد تمت ترجمة المقاييس المستخدمة من الإنجليزية إلى العربية من قبل الباحث. وقد تم عرض المقاييس على مجموعة من المتخصصين للتأكد من صحتها وسلامتها، ومن ثم أُجريت عليها التعديلات المقترحة.

النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة:

تم قياس متغيرات النزعة لعمل الخير، والاستقامة، والقدرة، باستخدام أربع فقرات لكل متغير، تم الحصول عليها من الأداة التى طورها (Schoorman et al., 1996). ويقيس مقياس النزعة إلى الخير النوايا الطيبة والإيجابية للرئيس نحو المرؤوس، وذلك من وجهة نظر المرؤوس. ويقيس مقياس الاستقامة ما يتمتع به الرئيس من سمات واتجاهات أخلاقية تجاه الآخرين. أما مقياس القدرة فيقيس كفاءة الرئيس الظاهرة فى أداء عمله. وقد أظهرت الدراسة الحالية أنّ مُعامل الثبات

لمقياس النزعة لعمل الخير بلغ ٠,٧٤، و٠,٧٩ لمقياس الاستقامة، وبلغ ٠,٨٣ لمقياس القدرة.

الرضا عن الرئيس:

تم قياس الرضا عن الرئيس باستخدام المقياس الذى طوره (Jaworski & Kohli, 1991) والمكون من أربع فقرات. وقد بلغ معامل الثبات للمقياس ٠,٨٥.

سلوك المواطنة التنظيميّة (يقظة الضمير):

تم استخدام ثلاث فقرات من مقياس سلوك المواطنة التنظيميّة (Organizational Citizenship Behavior Scale 'OCB') الذى صممه (MacKenzie et al., 1993)، وذلك لقياس بُعد يقظة الضمير من سلوك المواطنة التنظيمية. وقد بلغ مُعامل الثبات للمقياس ٠,٩٥ .

العدالة التوزيعيّة:

لقياس العدالة التوزيعيّة تم استخدام ثلاث فقرات من مقياس العدالة التوزيعيّة (Distributive Justice Index 'DJI') الذى طوره (Price & Mueller, 1986)، الذى يقيس مدى عدالة المخرجات التى يحصل عليها الموظّف. وقد بلغ معامل الثبات للمقياس ٠,٨١ .

العدالة الإجرائيّة:

لقياس العدالة الإجرائيّة تم استخدام ثلاث فقرات من مقياس العدالة الإجرائيّة (Procedural justice Scale) الذى صممه (Greenberg, 1986)، الذى يقيس عدالة الإجراءات فى المنظمة. وقد بلغ معامل الثبات للمقياس ٠,٩١ .

الدعم التنظيمىّ المدرك:

لقياس مستوى الدعم التنظيمىّ المدرك تم استخدام ثلاث فقرات من المقياس المختصر لمسح الدعم التنظيمىّ المدرك (Survey of Perceived Organization-

al Support 'SPOS') الذى صممه (Eisenberger et al., 1986, 1990)، الذى يقيس درجة الإدراكات بأن المنظمة تُثمّن إسهامات الموظّفين وتهتم بمصلحتهم. وقد بلغ مُعامل الثبات للمقياس ٠,٧١.

الولاء التنظيميّ:

لقياس مستوى الولاء التنظيميّ تم استخدام المقياس المختصر لاستبانة الولاء التنظيميّ (Organizational Commitment Questionnaire 'OCQ') التى صممها (Mowday et al., 1979)، والمكون من ست فقرات. وقد بلغ مُعامل الثبات للمقياس ٠,٧٣ .

النية لترك العمل:

لقياس النية لترك العمل تم استخدام (٣) فقرات من استبانة مشيغان للتقييم التنظيمى (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) التى أعدها (Seashore et al., 1982). وقد بلغ مُعامل الثبات للمقياس ٠,٩١ .

الثقة التنظيميّة:

لقياس مستوى ثقة الموظّف برئيسه ومنظمته تم استخدام مستودع الثقة التنظيميّة (Organizational Trust Inventory) الذى طوره (Nyhan & Marlowe, 1997) والمكون من (١٢) فقرة، ثمان منها لقياس الثقة بالرئيس، وأربع لقياس الثقة بالمنظمة إجمالاً. وقد بلغ مُعاملَ الثبات لمقياس الثقة بالرئيس ٠,٨٤، أما معامل الثبات لمقياس الثقة بالمنظمة فبلغ ٠,٨٢ .

النتائج:

محدّدات الثقة بالرئيس:

لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالعلاقة بين النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة باعتبارها محددات للثقة بالرئيس تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد. وقد

بينت النتائج (جدول ١) أنّ النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة كانت مؤشرات ذات دلالة إحصائية للثقة بالرئيس؛ الأمر الذى يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ويتبين من الجدول أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين متغيرات النزعة إلى الخير، والقدرة، والاستقامة مجتمعة وبين الثقة بالرئيس بلغ ٠,٨٤، أى أنه، بصفة عامة، نستطيع تفسير نحو ٨٤٪ من التباين فى مستوى الثقة بالرئيس من خلال المتغيرات المستقلة الثلاثة. وبهذه القيمة يمكن القول إنّ المتغيرات المستقلة الثلاثة تُعد مؤشراً قوياً على درجة الثقة الرئيس.

وبتفحص مُعاملات الانحدار (Beta) بوصفها معيارًا للمقارنة بين تفاوت درجة تأثير كلّ متغير مستقل فى مستوى الثقة بالرئيس يظهر أنّ متغير النزعة إلى الخير هو أفضل مؤشر على مستوى الثقة بالرئيس (معامل الانحدار = ٠,٥٢، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، يليه متغير الاستقامة (معامل الانحدار = ٠,٢٩، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١) ، فمتغير القدرة (معامل الانحدار = ٠,٢٠، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١). ويظهر الجدول معنوية الانحدار الكلى (قيمة ف = ٦٧٦,١٩، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، أى أنّ متغيرات النزعة إلى الخير، والقدرة، والاستقامة تسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى الثقة بالرئيس.

جدول رقم (١)
الانحدار المتعدد لمحدّدات الثقة بالرئيس

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط(r)	معامل الانحدار (Beta)
النزعة إلى الخير	٠,٨٧ **	٠,٥٢ **
الاستقامة	٠,٨١ **	٠,٢٩ **
القدرة	٠,٧٩ **	٠,٢٠ **
معامل لتحديد (R^2) = ٠,٨٤		
قيمة ف (F) = ٦٧٦,١٩ **		

**جوهرية عند مستوى ٠,٠٠١

آثار الثقة بالرئيس:

لاختبار الفرضيتين الثانية والثالثة المتعلقتين بتأثير الثقة بالرئيس على كلٍّ من الرضا عن الرئيس، وسلوك المواطنة التنظيميّة (يقظة الضمير) تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط. وقد أظهرت النتائج (جدول ٢) أنّ الثقة بالرئيس ترتبط ارتباطاً إيجابياً، وذا دلالة إحصائية، بالرضا عن الرئيس، وبسلوك المواطنة التنظيمىّ (يقظة الضمير). وهكذا فإن الفرضيتين الثانية والثالثة المتعلقتين بأن الثقة بالرئيس مرتبطة إيجابياً برضا المرؤوسين عن الرئيس وبسلوك المواطنة التنظيميّة تم قبولها.

ويُظهر الجدول أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين الرضا عن الرئيس والثقة بالرئيس بلغ (٠,٧٤)، أى أنه، بصورة عامة، وبهذه القيمة يمكن القول إنّ الثقة بالرئيس تُعد مؤشراً قوياً على مستوى الرضا عن الرئيس. من ناحية أخرى، يُظهر الجدول أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيميّة (يقظة الضمير) والثقة بالرئيس بلغ ٠,٥٧ أى أنّ الثقة بالرئيس تُعد مؤشراً جيداً على مستوى يقظة الضمير من سلوك المواطنة التنظيميّة. ويُظهر الجدول معنوية الانحدار بالنسبة لمتغيرى الثقة بالرئيس والرضا عن الرئيس (قيمة ف = ١١٢٢,٠٩، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، أى أنّ متغير الثقة بالرئيس يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى الرضا عن الرئيس. كذلك يُظهر الجدول مستوى الدلالة العالية للانحدار بالنسبة لمتغيرى الثقة بالرئيس ويقظة الضمير من سلوك المواطنة التنظيميّة (قيمة ف = ٥٠٩,٤٤، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، الأمر الذى يعنى أنّ متغير الثقة بالرئيس يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى سلوك المواطنة التنظيميّة (يقظة الضمير).

جدول رقم (٢)

الانحدار البسيط لتأثير الثقة بالرئيس على الرضا عن الرئيس وسلوك المواطنة التنظيميّة

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط(r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)
الرضا عن الرئيس	٠,٨٦ **	٠,٧٤	١١٢٢,٠٩ **
سلوك المواطنة التنظيمية (يقضة الضمير)	٠,٧٥ **	٠,٥٧	٥٠٩,٤٤ **

**جوهرية عند مستوى ٠,٠٠١

محدّدات الثقة بالمنظمة:

لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بالعلاقة بين العدالة الإجرائيّة، والعدالة التوزيعيّة، والدعم التنظيميّ المدرك كمحدّدات للثقة فى المنظمة تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد. وقد كشفت النتائج (جدول ٣) عن أنّ العدالة الإجرائيّة، والعدالة التوزيعيّة، والدعم التنظيميّ المدرك كلها كانت مؤشرات ذات دلالة إحصائية للثقة فى المنظمة؛ الأمر الذى يعنى قبول الفرضية الرابعة.

ويُظهر الجدول أنّ معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين الثقة بالمنظمة ومتغيرات العدالة الإجرائيّة، والعدالة التوزيعيّة، والدعم التنظيميّ المدرك معاً بلغ ٠,٦٨، أى أنه، بصفة عامة، نستطيع تفسير نحو ٦٨٪ من التباين فى مستوى الثقة بالمنظمة من خلال المتغيرات المستقلة الثلاثة. وبهذه القيمة يمكن القول إنّ المتغيرات المستقلة تُعد مؤشراً قوياً على مستوى الثقة بالمنظمة.

ويظهر من تفحص مُعاملات الانحدار (Beta) أنّ متغير العدالة التوزيعيّة هو أفضل مؤشر على درجة الثقة بالمنظمة (معامل الانحدار = ٠,٤١، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، يليه متغير العدالة الإجرائيّة (معامل الانحدار = ٠,٣٥، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، فالدعم التنظيميّ المدرك (معامل الانحدار = ٠,١٣،

مستوى الدلالة < ٠,٠٠١).. ويُظهر الجدول دلالة إحصائية عالية للانحدار الكلى (قيمة ف = ٢٦٨,٧١، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، أى أنّ متغيرات العدالة الإجرائيّة، والعدالة التوزيعيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك تسهم كلها بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى الثقة بالمنظمة.

جدول رقم (٣)
الانحدار المتعدد لمحددات الثقة بالمنظمة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط(r)	معامل الانحدار (Beta)
العدالة التوزيعية	٠,٧٨ **	٠,٤١ **
العدالة الإجرائية	٠,٧٦ **	٠,٣٥ **
الدعم التنظيمى المدرك	٠,٧١ **	٠,١٣ **
معامل التحديد (R^2) = ٠,٦٨		
قيمة ف (F) = ٢٦٨,٧١ **		

**جوهرية عند مستوى ٠,٠٠١

آثار الثقة بالمنظمة:

لاختبار الفرضيتين الخامسة والسادسة المتعلقتين بتأثير الثقة بالمنظمة على الولاء التنظيمىّ من جهة، والنية لترك العمل من جهة أخرى تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط. وقد أظهرت النتائج (جدول ٤) أنّ الثقة بالمنظمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً، وذا دلالة إحصائية، بالولاء التنظيمىّ، وارتباطاً عكسياً، وذا دلالة إحصائية، بالنية لترك العمل. وهكذا يمكن قبول الفرضيتين الخامسة والسادسة.

ويُظهر الجدول أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين الولاء التنظيميّ والثقة بالمنظمة بلغ ٠,٢٣، أى أنه، بوجهٍ عام، وبهذه القيمة يمكن القول إنّ الثقة بالمنظمة تُعد مؤشراً على مستوى الولاء التنظيميّ. من جهة أخرى، يظهر أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين نية ترك العمل والثقة بالمنظمة بلغ (- ٠,١٢) أى أنّ الثقة بالمنظمة تُعد مؤشراً عكسياً لنية ترك العمل.كذلك يُظهر الجدول مستوى دلالة عالية للانحدار بالنسبة لمتغيرى الولاء التنظيميّ والثقة بالمنظمة (قيمة ف = ١١٣,٩٧، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)؛ الأمر الذى يعنى أنّ مستوى الثقة بالمنظمة يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى الولاء التنظيميّ. إلى جانب ذلك، يُظهر مستوى دلالة عالية للانحدار بالنسبة لمتغيرى النية لترك العمل والثقة بالمنظمة (قيمة ف = ١١٣,٩٧، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)؛ الأمر الذى يعنى أنّ مستوى الثقة بالمنظمة يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير النية لترك العمل.

جدول رقم (٤)
الانحدار لتأثير الثقة بالمنظمة على الولاء التنظيمى والنية لترك العمل

المتغيرات	معامل الارتباط(r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)
الولاء التنظيمى	٠,٤٨ **	٠,٢٣	١١٣,٩٧ **
النية لترك العمل	-٠,٣٤ **	٠,١٢	٤٨,٦٩ **

**جوهرية عند مستوى ٠,٠٠١

المناقشة:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث ثقة المرؤوسين بالمنظمات من منظورين أساسيين: الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بالمنظمة. وعلى هذا الأساس حاولت الدراسة التمييز بين محدّدات الثقة بالرئيس وآثارها من جهة، وبين محدّدات الثقة بالمُنظّمة وآثارها من جهة أخرى، رغم الارتباط بين الاثنتين؛ إذ يظهر من الأدبيات أنّ لكل من الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة محدّدات وآثاراً مُختلفة. وقد ركّزت الدراسة على المحدّدات والآثار الرئيسية التى تضمنتها الأدبيات لمستوى الثقة فى الحالتين. وهكذا تناولت الدراسة ثلاثة محدّدات محتملة للثقة بالرئيس وثلاثة محدّدات للثقة بالمنظمة، كذلك تناولت أثرين متوقعين للثقة فى الحالتين. وقد قدمت الدراسة الحالية دليلاً عملياً يدعم فرضياتها؛ الأمر الذى يسهم فى زيادة مستوى الفهم للثقة فى المنظمات.

الثقة بالرئيس:

أحد العناصر المهمة لتحقيق النجاح فى المُنظّمات هو درجة الثقة التى يغرسها الرؤساء لدى مرؤوسيهم. فالثقة بالرئيس تقود إلى تحقيق التعاون الاجتماعىّ والمهنىّ فى مكان العمل، اللذين يُعدان مفتاحين رئيسيين لتحقيق التميز فى النتائج والنجاح النوعى فى المنظمات.

وباستعراض نتائج الارتباط بين محدّدات الثقة بالرئيس ومستوى ثقة المرؤوسين به، لاحظنا أنّ ما يتسم به الرئيس المباشر من نزعة إلى الخير، واستقامة، وقدرة فى أداء عمله كان له ارتباط قوى بثقة المرؤوسين به. وبوجه خاص أبرزت النتائج أنّ نزعة الرئيس إلى الخير كانت المفتاح الأساسى لبناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم، حيث كانت النزعة إلى الخير المؤشر الأقوى على درجة ثقة المرؤوسين بالرؤساء. وتدعم هذه النتيجة النموذج الذى قدمه (Mayer et al., 1995)، والذى يؤكد أنّ القدرة، والنزعة إلى الخير، والاستقامة كلها ترتبط إيجابياً بالثقة بالرئيس المباشر. كذلك تتفق هذه النتيجة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة، على سبيل المثال: (Cook & .Wall, 1980; Butler, 1991).

من ناحية أخرى، فإن نتائج الدراسة الحالية أكدت العلاقة الإيجابيّة بين الثقة بالرئيس والرضا عنه؛ الأمر الذى أكدته نتائج عدد من الدراسات السابقة أيضاً، التى أظهرت أنّ علاقة الثقة بالرئيس قد تسهم فى خلق إحساس بالرضا عنه لدى المرؤوسين (Driscoll, 1978; Sgro et .al., 1980; Lagace, 1991; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). كذلك، أكدت الدراسة الحالية العلاقة الإيجابيّة بين الثقة بالرئيس وسلوك المواطنة التنظيمىّ لدى المرؤوسين. وتؤكد هذه النتيجة ما أظهرته بعض الدراسات السابقة من أنّ الثقة تغذى سلوك المواطنة التنظيميّة (Podsakoff et al., 1990; Marlowe & Nyhan, 1992; Deluga, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Dirks & Ferrin, 2002;).

وبصفة عامة، يظهر من خلال ما تم استعراضه من دراسات نظرية وميدانية، وفى ذلك نتائج الدراسة الحالية، فيما يتعلق بثقة المرؤوسين برؤسائهم، أنّ بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم يُعد عاملاً مهماً للإدارة الفاعلة للمنظمات. وفى ضوء العلاقة الطردية القوية بين متغيرات النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة وبين الثقة بالرئيس، يظهر جلياً أهمية هذه العوامل فى بناء الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم. وبمعنى آخر فإن على الرؤساء أنْ يبادروا إلى تقديم المساعدة اللازمة لمرؤوسيهم فى كلّ الأوقات، وأن يُظهروا النوايا الحسنة تجاههم. كذلك ينبغى لهم التحلى بالأمانة والمصداقية والتجرد من النزعات الشخصية، والبعد عن الغش والخداع فى تعاملهم مع مرؤوسيهم. بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير مهاراتهم فى أداء مهام أعمالهم، لكى تكون لديهم الكفاءة اللازمة لأدائها بأفضل صورة ممكنة.

كذلك تُظهر النتائج أهمية الثقة بالرئيس فى خلق مشاعر الرضا عنه وتغذية مشاعر المواطنة التنظيميّة لدى مرؤوسيه. وهو الأمر الذى يعكس ضرورة العمل على تشجيع بناء الثقة بالرئيس، من خلال العمل على تعزيز مستويات القدرة، والنزعة للخير، والاستقامة لدى الرئيس، الذى من شأنه أنْ يؤدى فى نهاية المطاف إلى خلق مشاعر الرضا عن الرؤساء، وتعزيز المواطنة التنظيميّة لدى

المرؤوسين، بما تحمله من معانى التفانى فى العمل والذهاب إلى أبعد من مجرد الوقوف عند الحدود الدنيا للمتطلبات الرسمية للوظيفة.

ومن الأمور التى تؤكدها الأدبيات لرفع مستوى ثقة المرؤوسين برؤسائهم ضرورة توفير التدريب المناسب للرؤساء لتعميق إدراكهم بمكونات سلوكيات الثقة وآثارها، ومن أجل تحقيق فهم أفضل للتمييز بين الثقة الشخصية والتنظيميّة، والوسائل الفاعلة لتوليد الثقة فى المرؤوسين. ذلك أنّ معظم الأبحاث القائمة فى هذا المجال تضع مسؤولية بناء الثقة على عاتق الرؤساء، وتؤكد أنّ بناء الثقة هى قضية تخص الإدارة ولا تخص الموظّف. أى أنها تقع ضمن مسؤوليّات الرئيس كرمز للسلطة الرمزية فى العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، ليكون مبادراً بالسلوكيات التى تساعد على بناء الثقة، حيث إنّ سلوكيات الرؤساء والإجراءات التى يتخذونها توفر دعائم بناء الثقة ومد جسورها مع المرؤوسين (Whitener et al., 1998).

الثقة بالمنظمة:

مثلما أنّ ثقة المرؤوسين برؤسائهم مهمة لتحسين مستوى الأداء فى المنظمات، فإن ثقة الأفراد بالمنظمات التى يعملون بها تُعد أمراً فى غاية الأهمية. فالمنظمات التى تستطيع أنّ تبنى الثقة بينها وبين أعضائها تكون قادرة على خلق بيئة إيجابية تتسم بالحيوية والتعاون والأداء المتميز؛ مما يدفع فى نهاية الأمر نحو تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفاعليتها، وتحقيقها لغاياتها على خير وجه.

ويتفحص نتائج محدّدات الثقة بالمنظمة، نرى أنّ نتائج الدراسة الحالية تقدم دلائل واضحة على أنّ متغيرات العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك ترتبط كلها ارتباطاً إيجابياً بالثقة بالمنظمة. وقد كان تأثير العدالة التوزيعيّة على مستوى الثقة بالمنظمة هو الأقوى، يليه تأثير العدالة الإجرائيّة، ثم الدعم التنظيمىّ المدرك. وبذلك تتمشى نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التى أُجريت لاستقصاء الارتباط بين درجة الثقة بالمنظمة وبين العدالة التوزيعيّة (Pillai et al., 2001; Cropanzano & Folger, 1991)،

والعدالة الإجرائيّة (Konovsky & Cropanzano, 1991; Konovsky & Pugh, 1994; Tyler & Degoey, 1996; Brockner et al., 1997)، والدعم التنظيميّ المدرك (Pillai et al., 2001; McCauley & Kuhnert, 1992).

من جهة أخرى، أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنّ الولاء التنظيميّ يرتبط ارتباطاً طردياً بالثقة بالمنظمة، وهو ما بينته نتائج الدراسات السابقة (Konovsky & Cropanzano, 1991; Walter et al., 2000; Laschinger et al., 2001; Dirks & Ferrin, 2002). كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنّ الثقة بالمنظمة ترتبط ارتباطاً عكسياً بالنية لترك العمل، وذلك يتفق مع ما أظهرته الدراسات السابقة (Costigan et al., 1998; Konovsky & Cropanzano, 1991; Dirks & Ferrin, 2002).

وبصورة عامة، فإن النتائج السابقة تستدعى التنبيه إلى أهمية الثقة بالمنظمة فى تحقيق الفاعلية التنظيميّة. وتشير نتائج الارتباط القوى بين متغيرات العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيميّ المدرك، وبين الثقة بالمنظمة بوضوح إلى أهمية هذه العوامل فى خلق جو مفعم بالثقة داخل المنظمة. كذلك تبين النتائج أهمية الثقة بالمنظمة فى تحقيق آثار إيجابية لها، وبوجه التحديد التأثير الإيجابى فى مستوى الولاء التنظيميّ، والعكسى فى النية لترك العمل. وهكذا يبدو واضحاً أهمية العمل على خلق جو تنظيميّ تسوده ثقة الموظّفين بالمنظمة التى يعملون فيها، وتبدو أهمية تحقيق العدالة بين الموظّفين من الناحية التوزيعيّة والإجرائيّة، إضافة إلى توفير الدعم التنظيميّ لهم بأبعاده المختلفة فى تحقيق مستويات عالية من الثقة بالمنظمة. ومتى ما سادت الثقة بالمنظمة فمن المرجح أنّ يرتفع مستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم، وأن تقل رغبتهم فى ترك العمل فيها. وبمعنى آخر فإن ارتفاع درجة ثقة الأفراد بالمنظمة سيسهم فى زيادة تقبلهم لأهدافها وقيمها، واستعدادهم بالتالى لبذل أقصى جهد لتحقيق مصلحتها. كذلك فإن من المرجح أنْ يستمتع الموظّفون الذين يثقون بالمُنظّمة بالعمل فيها، ومن ثم فإنهم سيحاولون الاستمرار بالعمل. وهكذا فإن بناء الثقة يمكن أنْ يكون إستراتيجية فاعلة لتحقيق آثار إيجابية للمنظمة.

ولرفع مستوى إحساس الموظّفين بالعدالة التوزيعيّة، فإنه يمكن للمنظّمة، على سبيل المثال، مراعاة العدالة فى توزيع أعباء العمل، والمكافآت بين الموظّفين، واستخدام الأساليب الموضوعية لتقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، ومن ثم تحديد نظام للأجور والمكافآت بناءً على أهمية واجبات الوظيفة وصعوبة مسؤوليّاتها. ولتحقيق العدالة الإجرائيّة، ينبغى العمل على تحقيق الموضوعية فى جميع إجراءات نظم العمل، وكذا تطبيق القرارات على الموظّفين جميعهم، دون تحيز، وإتاحة الفرصة للموظّفين للمشاركة فى القرارات والتعبير عن آرائهم بشأن القضايا المختلفة فى عملهم، وتوفير الآليات المناسبة التى يستطيع الموظّفون من خلالها التظلم من القرارات التى يشعرون أنها لم تنصفهم. ومثل هذه التدابير ستزيد من إحساس الموظّف بعدالة البيئة التنظيميّة، تلك العدالة التى تفضى بهم إلى الثقة بالآخرين فى هذه البيئة؛ مما يؤثر إيجابيًا فى النهاية فى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ولتعزيز الدعم التنظيمىّ المدرك، ينبغى للمنظمة العمل على التأثير الإيجابى فى إدراكات الموظّفين، وذلك بتوفير الدعم المادى والمعنوى لهم، بتقديم المكافآت الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرصة لهم للنمو المهنى واكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب، وتهيئة فرص الترقيات لمستحقيها. فضلاً عن ذلك، لابد من العمل على إثراء الوظائف، وذلك بتصميمها على نحو يتيح للموظّف الحصول على قدرٍ من التغذية العكسية عن أدائه، ويسمح له بقدرٍ من الحرية والمرونة فى أداء العملً.

وأخيراً، ينبغى الإشارة إلى أنّ للدراسة الحالية، شأنها شأن الدراسات الميدانية الأخرى، محدّدات يمكن أنْ تخلق فرصاً للبحوث المستقبلية فى هذا المجال. فرغم أهمية النتائج التى توصلت إليها الدراسة فى فهم الثقة فى المنظمات العامة، فإن الدراسة ما هى إلا خطوة أولية لفهم الثقة التنظيميّة فى المنظمات العامة السعودية. فمن ناحية، اقتصرت الدراسة على الأجهزة

الحكومية المركزية فى مدينة الرياض، وعلى هذا الأساس فإنه ينبغى للدراسات المستقبلية أنْ تتناول موضوع الثقة التنظيميّة فى سياقات تنظيميّة أخرى. ومن ناحية أخرى فإن العلاقات التى تضمنتها الدراسة لا تشمل كل المتغيرات المحددة لمستوى الثقة فى المنظمة والآثار التى تنجم عن مستوياتها المختلفة، وهناك العديد من المحدّدات والآثار الأخرى التى تستحق الدراسة فى هذا المجال. ويمكن للدراسات المستقبلية أنْ تتناول أنواعاً أخرى من الثقة فى المنظمة، مثل: الثقة بزملاء العمل، وثقة الرؤساء بالمرؤوسين، والثقة فى مجموعة العمل. كذلك يمكن للدراسات المستقبلية أنْ تبحث الارتباط بين الثقة ومؤثرات أخرى، مثل: مستوى الأداء الفردى والتنظيمىّ، ومستوى الإبداع السائد فى المنظمة. وبوجه خاص، فإنه يجب الإشارة إلى أنّ معظم الدراسات السابقة ركّزت على الثقة بين الرئيس والمرؤوس، فى حين أنّ دراسة الثقة بين الأفراد والمنظمة محدودة نسبياً. وقد بينت الدراسة الحالية أنّ المتغيرات التنظيمية (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والدعم التنظيمى، والولاء التنظيمى، والنية لترك لعمل) تسهم فى زيادة فهمنا لمعنى الثقة فى المنظمات. وبالنظر إلى هذه النتائج، فينبغى للدراسات المستقبلية أنّ تتوسع فى بحث العلاقة بين الثقة فى المنظمة والمتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل: (نظم التأديب، ونظم تقويم الأداء، والعدالة فى التعاملات، وغيرها من المتغيرات ذات العلاقة).

وخلاصة القول، أن الدراسة الحالية أظهرت أنّ الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة هما بناءان متمايزان لهما محدّدات وآثار مختلفة. وأنّ المستويات العالية من ثقة المرؤوسين برؤسائهم تقترن بدرجة عالية من تحلى الرئيس بالنزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة، علاوة على أنّ الدرجة العالية من ثقة المرؤوسين برؤسائهم تؤثر إيجابياً فى شعورهم بالرضا عن رؤسائهم، وعلى درجة سلوك المواطنة التنظيميّة لديهم. من جهة أخرى فإن المستويات المرتفعة من الثقة بالمنظمة تقترن بدرجة عالية من إدراك الموظّفين بالعدالة التوزيعيّة،

والإجرائيّة، والدعم التنظيميّ، إضافة إلى أنّ المستويات المرتفعة من ثقة الموظّفين تؤثر إيجابياً فى درجة الولاء التنظيميّ للموظّفين، وعكسياً فى نيتهم لترك العمل. وهكذا فإن الدراسة الحالية تزيد من فهمنا للثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فتؤكد أهمية بناء الثقة من خلال التركيز على التفاعلات الشخصية، والنظم العادلة، ودعم الموظّفين.

المراجع

الغامدي. عبد الله عبد الغني. "الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية." المجلة العربية للإدارة، مجلد ١٤، عدد ٣، ١٩٩٠ م.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). "The Role of Procedural Justice and Distributive Justice in Organizational Behavior." **Social Justice Research,** 1, 177-197.

Andaleeb, S.S. (1992). "The Trust Concept: Research Issues For Channels of Distribution." In J. Sheth (Ed.), **Research in Marketing,** 11, 1-34. Greenwich, CT: JAI Press.

Anderson, S.E. & Williams, L.J. (1996). "Interpersonal, Job and Individual Factors Related To Helping Processes at Work." **Journal of Applied Psychology,** 81, 282-296.

Argyris, C. (1973). **On Organizations of the Future.** Beverly Hills: Sage.

Athos, A.G. & Gabarro, J.J. (Eds.). (1978). **Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Aubert, B.A. & Kelsey, B.L. (2000). "The Illusion of Trust and Performance." **Proceedings of the Information Systems Division,** Administrative Sciences Association of Canada Annual Meeting, Montreal.

Bahmanziari, T., Pearson, J.M. & Crosby, L. "Is Trust Important in Technology Adoption? A Policy Capturing Approach." Paper Submitted for Presentation at: **the36th Hawaii International Conference on Systems Sciences,** January 6-9, 2003.

Bennis, W. & Townsend, R. (1995). **Reinventing leadership.** New York: William Morrow & Co.

Bhattacherjee, A. (2002). "Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test." **Journal of Management Information Systems,** 19(1), 211-241.

Blomqvist K., Sundqvist S. & Soininen M. (2002). "Towards Measuring Inter-organizational Trust: Some Issues in Conceptualization and Operationalization of Trust in Recent Research on Inter-organizational Trust." A paper presented in the European Academy of Management Trust track in **the 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management,** Stockholm May 8th-11th.

Boss, R.W. (1978). "Trust and Managerial Problem Solving Revisited." **Group & Organizational Studies,** 3(3), 331-342.

Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. & Martin, C. (1997). "When Trust Matters: The Moderating Effects Of Outcome Favorability." **Administrative Science Quarterly,** 42, 558-583.

Brower, H.H., Schoorman, F.D. & Hwee H.T. (2000). "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange." **Leadership Quarterly**, 11(2), 227-250.

Butler, J.K. (1991). "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Condition of Trust Inventory." **Journal of Management,** 17, 643-663.

Carnevale, D.G. & Wechsler, B. (1992). "Trust in the public sector: Individual and organizational determinants." **Administration & Society,** 23, 471-494.

Carnevale, D.G. (1988). "Organization Trust: A Test of A Model of Its Determinants." **Unpublished doctoral dissertation,** Florida State University, Tallahassee.

Child, J. & Müllering, G. (2001). "The Development of Organizational Trust in the Chinese Business Context." **Research Papers in Management Studies.** The Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge, Cambridge.

Cook, J. & Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment." **Journal of Occupational Psychology,** 53, 39-52.

Costa, A.C. Roe, R.A., Taillieu, T. (2001). "Trust Within Teams: The Relation With Performance Effectiveness." **European Journal of Work and Organisational Psychology,** 10(3), 225-244.

Costigan, R., Ilter, S. & Berman, J. (1998). "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations." **Journal of Managerial Issues,** 10, 303-317.

Cropanzano, R. & Folger, R. 1991. "Procedural Justice and Worker Motivation." In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds), **Motivation and Work Behavior** (5th ed.). New York: McGraw Hill.

Cummings, L.L. & Bromily, P. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation," in Kramer, R. and Tyler, T. (Eds.), **Trust in Organizations,** Thousand Oaks, CA: Sage.

Deluga, R.J. (1994). "Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior." **Journal of Occupational & Organizational Psychology,** 67(4), 315-326.

Diffie-Couch, P. (1984). "Building A Feeling of Trust in The Company." **Supervisory Management,** 29(4), 31-36.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications For Research and Practice." **Journal of Applied Psychology,** 87, 611-628.

Dirks, K. T. (2000). "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball." **Journal of Applied Psychology**, 85, 1004-1012.

(٤٤ ,٣=ℵ 2)

Driscoll, J.W. (1978). "Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction." **Academy of Management Journal**, 21, 44-56.

Duchon, D., Green, S.G. & Taber, T.D. (1986). "Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences." **Journal of Applied Psychology**, 71, 56-60.

Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LasMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation." **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support." **Journal of Applied Psychology**, 71, 500-507.

Elangovan, A.R & Shapiro, D.L. (1998). "Betrayal of trust in organizations." **The Academy of Management Review**, 23(3), 547-566.

Engelbrecht, A.S. & Cloete, B.E. (2000). "An analysis of a supervisor-subordinate trust relationship." **Journal of Industrial Psychology**, 26(1), 29-38.

Fairholm, G.W. (1994). **Leadership and the culture of trust.** Westport, CT: Praeger.

Frost, T.F. & Moussavi, F. (1992). "The relationship between leader power base and influence: The moderating role of trust." **Journal of Applied Business Research**, 8 (4), 9-14.

Gabarro, J. (1978). "The development of trust, influence and expectations." In A.G. Athos & J.J. Gabarro (Eds.), **Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships.** (290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gambetta, D. (1988). "Can we trust?" In D. Gambetta (Eds.), **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations.** (213-237). Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Gilbert, J.A. & Tang T.L. (1998). "An examination of organizational trust antecedents." **Public Personnel Management**, 27(3), 321-338.

Golembiewski, R.T. & McConkie, M.L. (1975). "The centrality of interpersonal trust in group processes." In C. L. Cooper (Ed.), **Theories of group processes.** (131-185). New York: John Wiley.

Green, S.G., Anderson, S.E. & Shivers, S.L. (1996). "Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes." **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 66, 203-214.

Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness in performance evaluation." **Journal of Applied Psychology**, 71, 340-342.

Grey, C. & Garsten C. (2001). "Trust, control and post-bureaucracy." **Organization**

Studies, 22 (2), 229-250.

Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics." **Academy of Management Review,** 20, 379-403.

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1991), "Supervisory feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction." **Journal of Marketing Research,** 28, 190-201.

Jeffries, F.L. (2002). "Subjective norms, dispositional trust, and initial trust development." **The Journal of Behavioral and Applied Management,** 3(2), 129-139.

Kanter, R.M. (1972). **Commitment and community.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1998), "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy," **Strategic Management Journal,** 19(4), 323-338.

Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance." **Journal of Applied Psychology,** 76, 698-707.

Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange." **Academy of Management Journal,** 37, 656-669.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1993). **Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kramer, R.M. (1999). "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions." **Annual Review of Psychology,** 50, 569-598.

Lagace, R.R. (1991). "An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons." **Journal of Personal Selling and Sales Management,** 11, 49-58.

Laschinger, H.K., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment." **Health Care Management Review,** 26(3), 7-23.

Lewis, J.D. & Weigert, A.J. (1985). "Trust as a social reality." **Social Forces,** 63(4), 967-985.

Liden, R.C. & Graen, G. (1980). "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership." **Academy of Management Journal,** 23, 451-465.

Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development." **Journal of Management,** 24, 43-50.

Likert, R. (1967). **The Human Organization: Its Management and Value.** New York: McGraw-Hill.

Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). **The social psychology of procedural justice.**

New York: Plenum.

Luhmann, N. (1979). **Trust and power.** New York: John Wiley.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance." **Journal of Marketing,** 57, 70-80.

Matthai, J.M. (1989). "Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting." Unpublished doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University, **Dissertation Abstracts International,** 51(02).

Mayer, R.C. & Davis, J H. (1999). "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment." **Journal of Applied Psychology,** 84, 123-136.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). "An integrative model of organizational trust." **Academy of Management Review,** 20 (3), 709-734.

McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management." **Public Administration Quarterly,** 16, 265-284.

McGregor, D. (1967). **The Professional Manager.** New York: McGraw-Hill.

McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). "Initial trust formation in new organizational relationships." **Academy of Management Review,** 23, 473-490.

Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996). "Swift trust and temporary groups." In R.M. Kramer & T.R Tyler (Eds.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** (166-195), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miles, R.E. & Snow, C.C. 1992. "Causes of failure in network organizations." **California Management Review,** Summer, 93-72.

Mishra, J. & Morrissey, M.A. (1990). "Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers." **Public Personnel Management,** 19, 443-485.

Moorman, R.H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" **Journal of Applied Psychology,** 76, 848-855.

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment." **Journal of Vocational Behavior,** 14, 224-247.

Nachmias, D. (1985). "Determinants of trust within the federal bureaucracy." In D. H. Rosenbloom (Ed.), **Public personnel policy: The politics of civil service.** Port Washington, NY: Associated Faculty Press, Inc.

Neville, B. & Uys, T. (2001). "The impact of organisational restructuring on intra-organisational trust." Paper presented at **The RAU Sociology Seminar.**

Nyhan, R. (2000). "Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations." **American Review of Public Administration,** 30, 87-109.

Nyhan, R.C. & Marlowe, H.A. (1997). "The psychometric properties of the organizational trust inventory." **Evaluation Review,** 21, 614-635.

O'Reilly, C., III & Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior." **Journal of Applied Psychology,** 71, 492-499.

Organ, D.W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.** Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior." **Journal of Applied Psychology,** 74, 157-164.

Organ, D. W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior,** Greenwich, CT: JAI Press.

Ouchi, W.G. (1981). **Theory Z.** New York, N.Y.: Addison-Wesley.

Panteli N. & Sockalingam S. (2002). "Trust and Conflict within Knowledge-Intensive Environments: The Case of Virtual Inter-Organizational Arrangements." **The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities,** Athens, Greece, 5-6 April.

Pearce, J.L., Branyiczki, I. & Bakacsi, G. (1994). "Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations." **Journal of Organizational Behavior,** 15, 261-282.

Pillai, R. Williams, E. & Tan, J. (2001). "Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China)." **International Journal of Conflict Management,** 12 (4), 312-332.

Plank R.E., Reid, D.A. & Pullins, E.B. (1999). "Perceived trust in business-to-business sales: a new measure." **The Journal of Personal Selling & Sales Management,** 19, 61-71.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." **Leadership Quarterly,** 1, 107-142.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians." **Journal of Applied Psychology,** 59, 603-609.

Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). **Handbook of organizational measurement.**

Marshfield, MA: Pittman.

Robinson, S.L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract." **Administrative Science Quarterly,** 41, 574-599.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust." **Academy of Management Review,** 23(3), 393-404.

Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1996). "Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation." **The 11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, San Diego.

Sgro, J.A., Worchel, P., Pence, E.C. & Orban, J.A. (1980). "Perceived leader behavior as a function of leader's interpersonal trust orientation." **Academy of Management Journal,** 23, 161-165.

Shaw, R.B. (1997). **Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern.** San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Shea, G.F. (1984). **Building Trust in the Workplace.** New York: AMA Membership Publications Division.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). "Organizational trust: What it means, why it matters." **Organization Development Journal,** 18(4), 35-48.

Sitkin, S.B. & Roth, N.L. (1993). "Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust." **Organization Science,** 4, 367-392.

Sonnenburg, F.K. (1994). **Managing with a conscience.** New York: McGraw-Hill.

Strutton, D., Toma, A. & Pelton, L. E. (1993). "Relationship between psychological climate and trust between salespersons and their managers in sales organizations." **Psychological Reports,** 72, 931-939.

Tan, H.H. & Tan, C.F. (2000). "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization." **Genetic, Social, and General Psychology Monographs,** 126 (2), 241-260.

Tang, T.L. & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment." **S.A.M. Advanced Management Journal,** 61(3), 25-31.

Tschannen-Moran, M. (2001). "Collaboration and the need for trust." **Journal of Educational Administration,** 39, 308-331.

Tyler, T.R. & Degocy, P. (1996). "Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions." In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research,** 331-350. Thousand Oaks, CA: Sage.

Walter, A., Müller, T.A. & Helfert, G. (2000). "The impact of satisfaction, trust, and relationship value on commitment: theoretical considerations and empirical results." In : Ford, D., Leek, S., Naudé, P., Ritter, T., & Turnbull, P.W. (Eds.): **Interaction and Relationships.** Proceedings of the 16th Annual IMP Conference, Bath, September 7-9, 2000. University of Bath, School of Management, UK.

Wayne, S.J. & Green, S.A. (1993). "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior." **Human Relations,** 46, 1431-1440.

Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective." **Academy of Management Journal,** 40, 82-111.

Whitener, E.M. (1997). "Patterns of social exchange: the relationship between perceptions of human resource practices and employee attitudes." Paper presented at **the Academy of Management Meeting,** (August), Boston, MA.

Whitener, E.M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner. J. M. (1998). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior." **Academy of Management Review,** 23, 513-530.

Williams, M. (2001). "In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development." **The Academy of Management Review,** 26(3), 377-396.

Zand, D.E. (1972). "Trust and managerial problem solving." **Administration Science Quarterly,** 17, 229-239.

محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية:
المدخل الإيجابى - دراسة اختبارية على الشركات السعودية

الدكتور رضا إبراهيم صالح
أستاذ المحاسبة المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢٤هـ
● سبتمبر ٢٠٠٣م

محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية: المدخل الإيجابي - دراسة اختبارية على الشركات السعودية

د. رضا إبراهيم صالح*

ملخص:

يتناول هذا البحث دراسة العوامل المؤثرة في اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، والإطار الفكري للمدخل الإيجابي للنظرية المحاسبية وما يقوم عليه من فرضيات أساسية لتفسير دوافع ومحددات الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية. وذلك من خلال دراسة تجريبية على عينة من الشركات المساهمة السعودية، لمجموعة من العوامل أو المحددات التي أفصحت عنها نتائج الدراسات السابقة في اختيار بعض السياسات المحاسبية الهامة، وذلك بعد تطويرها بما يتلاءم مع الظروف البيئية في المملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات Multivariate Regression Analysis والذي يتضمن اختبار مربع كاي (Chi-square) لقياس أثر المتغيرات المستقلة، وتحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية.

وقد أظهرت نتائج البحث أهمية بعض العوامل الاقتصادية مثل معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية في التأثير على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية بالشركات السعودية تأثيراً يتفق مع الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابي، في حين جاء تأثير العوامل الأخرى متضارباً، حيث كان تأثير عامل الحجم ضعيفاً في اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، ولم يكن لعامل الديون والمساعدات الحكومية أي تأثير معنوي في اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، كما جاء تأثير عقود حوافز الإدارة عكس الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابي. وقد تم إرجاع ذلك إلى عدم الإدراك الكامل من جانب الإدارة لكل من الآثار والأبعاد الاقتصادية لعملية اختيار السياسات المحاسبية، بالإضافة إلى عدم الدقة في قياس بعض العوامل، فضلاً عن غياب أو عدم وضوح المعايير التي تنظم بعض الممارسات المحاسبية.

١- الإطار العام للبحث:

١ - ١ المقدمة وطبيعة المشكلة:

تمثل القوائم المالية المصدر الرئيسي للبيانات اللازمة لقياس وتقييم أداء منشآت الأعمال واتخاذ العديد من القرارات الاقتصادية. ولا شك أن دقة نتائج التقييم وما يتخذ من قرارات يتوقفان بشكل أساسي على مدى دقة وسلامة البيانات المالية التي تتضمنها القوائم المالية، وبمعنى آخر مدى تطابق

* أستاذ المحاسبة المساعد بمعهد الإدارة العامة – الرياض.

الأداء المعلن Reported performance مع الأداء الفعلى Actual Performance. وحيث إن البيانات المحاسبية التى تشتمل عليها القوائم المالية والتى تستخدمها الأطراف المختلفة المهتمة بالمنشأة هى المنتج النهائى لتطبيق بدائل السياسات المحاسبية، فإن السياسات المحاسبية التى تحكم إعداد تلك القوائم تؤثر بلا شك على الأفراد الذين يعتمدون على تلك البيانات فى اتخاذ قراراتهم.

ونظراً للمرونة الكافية الممنوحة للإدارة العليا فى اختيار وتطبيق بدائل السياسات المحاسبية؛ لذا فإن محددات الإدارة تجاه اختيار بديل معين دون غيره من البدائل له الجانب الأكبر فيما يتعلق بالآثار الاقتصادية للسياسات المحاسبية Consequences Economic. ويرجع تفضيل الإدارة لسياسات محاسبية معينة إلى آثار تلك السياسات على منفعتهم الاقتصادية، فمن المسلم به أن الإدارة العليا كأى طرف آخر من الأطراف المهتمة بالمنشأة تسعى إلى تعظيم منفعتها الذاتية، وبالتالى فإن حرية الإدارة فى الاختيار بين بدائل السياسات المحاسبية قد يمثل نوعاً من اغتنام الفرص، وذلك عن طريق تطبيق البدائل التى تؤدى إلى تحسين صورة المنشأة مما يؤثر على دقة وعدالة القوائم المالية (Christensen et al, 2002).

من هذا المنطلق يرى كل من واتس وزيمرمان (Watts&Zimmerman,1994) أن المنشأة عبارة عن فريق من الأطراف ذوى المصالح المتعارضة، وأن تعظيم منافعهم يعتمد على مدى نجاح المنشأة فى منافسة غيرها من المنشآت، وأن كل طرف من هذه الأطراف يتعامل مع المنشأة من خلال بعض المدخلات للعملية الإنتاجية، وتقدم هذه الأطراف تلك المدخلات على أمل الحصول على عائد مناسب على استثماراتهم، وفى نفس الوقت يعترف كل طرف من هذه الأطراف أن الأطراف الأخرى فى المنشأة سوف تقوم بالتصرفات التى من شأنها تعظيم منفعتها الذاتية ولو على حساب الأطراف الأخرى، أى أن هناك تعارضًا فى المصالح بين هذه الأطراف. وتزداد حدة هذا التعارض نتيجة التطورات التقنية والاجتماعية، وظهور الوحدات الاقتصادية العملاقة وانفصال الملكية عن الإدارة،

واقتصار دور حاملى الأسهم على تقديم رأس المال والحصول على صافى الربح، وتغير البيئة الاقتصادية مما خلق مشكلات جديدة للمحاسبة والمحاسبين.

وللتخفيف من حدة هذا التعارض فى المصالح وما ينجم عنه من صراعات، ظهر تحول فى الفكر المحاسبى المعاصر، يوضح أهمية الربط بين ما يجب أن يؤديه المحاسب، وما يقوم بتأديته فعلاً فى الواقع العملى، وما يمكن أن تلعبه المحاسبة من تحديد حقوق وواجبات الأطراف ذوى العلاقة فى المنشأة من خلال استخدام ما أطلق عليه المدخل الإيجابى Positive Approach فى الدراسات المحاسبية المتقدمة، والذى يسعى إلى تطوير نظرية تشرح وتفسر ظاهرة منظورة، وتوصيف الخصائص العامة للممارسة المحاسبية، وتحديد العلاقات القائمة بينها، والتنبؤ بالممارسات المحاسبية تحت الظروف المتوقعة.

وبذلك يتمثل إسهام النظرية المحاسبية الإيجابية فى تركيزها على مشكلة الاختيار بين الطرق والسياسات المحاسبية التى تتعلق بالتقارير المالية، وذلك من خلال تعيين الظروف وتحديد الآثار التى تنتج من اختيار معين لإحدى السياسات البديلة والتنبؤ بكيفية مواءمتها طبقاً لمتطلبات الممارسة العملية. وبالتالى يمكن تحديد مشكلة البحث فى دراسة العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية المناسبة، فى ظل المرونة المتاحة لها فى الاختيار بين بدائل السياسات المحاسبية، ومدى إسهام النظرية الإيجابية فى تقديم تفسيرات لدوافع ومحددات الإدارة عند اختيار تلك السياسات المحاسبية وما يترتب عليها من آثار اقتصادية، بالتطبيق على الشركات المساهمة السعودية.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث فى صورة الأسئلة البحثية التالية:

- ما هى العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية؟
- ما هو دور النظرية الإيجابية للمحاسبة فى تفسير دوافع ومحددات الإدارة عند اختيار السياسات المحاسبية، وما يترتب عليها من آثار اقتصادية؟

- كيفية تحديد العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى شركات المساهمة السعودية، أخذاً فى الاعتبار العوامل البيئية.

١ - ٢ هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحليل وتفسير محددات اختيار السياسات المحاسبية، من خلال اختبار مجموعة من المتغيرات التى يمكن أن تؤثر على اختيار الإدارة بين بدائل السياسات المحاسبية، ودور النظرية الإيجابية فى تحليل وتفسير ومن ثم التنبؤ بالدوافع المختلفة التى تتحكم فى سلوك الإدارة عند اختيار وتطبيق السياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة السعودية.

١ - ٣ أهمية البحث:

بعد تزايد الاعتماد على المعلومات المحاسبية المستمدة من القوائم المالية باعتبارها أداة لاتخاذ القرارات، نتيجة للتغيرات الحادثة فى البيئة الاقتصادية السعودية والمتمثلة فى تنامى اتجاه الدولة نحو خصخصة العديد من الأنشطة الاقتصادية. ومع احتمالات قيام الإدارة بتطبيق الإجراءات والسياسات المتعلقة بالقياس والإفصاح المحاسبى، والتى من شأنها التعبير غير السليم عن عملياتها فى ظل المرونة المتاحة لديها فى اختيار بدائل السياسات المحاسبية، فإن الأمر يتطلب التعرف على المحددات والعوامل التى تؤثر فى اختيار الإدارة لتلك البدائل. وبالتالى فإن تحليل تلك الدوافع والمحددات يساعد على تحليل سلوك الإدارة والتنبؤ به مستقبلاً، كما أنه يعطى رؤية أوضح وأعمق لمتخذى القرارات عند تفسير البيانات المحاسبية التى تشتمل عليها القوائم المالية، ومن ثم قياس جودة المعلومات المحاسبية الناتجة عن تلك البيانات ومدى إمكانية الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات الاقتصادية. كما أن تحديد تلك العوامل يمكن أن يساعد الجهات المسئولة عن تنظيم السياسات المحاسبية فى صياغة المعايير المحاسبية المناسبة والتى تعكس ظروف البيئة الاقتصادية.

١ - ٤ منهج البحث:

لتحقيق الهدف من البحث سوف يستخدم الباحث النموذج الإيجابى Positive Model فى تحليل وتفسير دوافع ومحددات الإدارة من خلال المرونة المتاحة لها فى اختيار بدائل السياسات المحاسبية، وسوف يرتكز منهج الدراسة على محورين أساسين:

المحور الأول: الدراسة النظرية:

يتناول فيها الباحث النظرية الإيجابية فى المحاسبة ودورها فى تحليل بدائل السياسات المحاسبية، والدراسات السابقة ومن ثم تحديد العوامل والمتغيرات المختلفة التى تؤثر على اختيار الإدارة لتلك السياسات المحاسبية، واشتقاق الفروض النظرية للبحث استناداً إلى الدراسات التى تناولها الفكر المحاسبى والإدارى فى تلك المجالات.

المحور الثانى: الدراسة التطبيقية:

يتناول فيها الباحث اختيار عينة البحث ومتغيرات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة فى اختبار فروض الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة، ومحاولة تفسير اختلاف السياسات المحاسبية المطبقة بين المنشآت المختلفة، وتحليل العلاقة بين أسباب هذا الاختلاف وبين متغيرات الدراسة.

١ - ٥ خطة البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث ولتحقيق الهدف منه، تم تقسيم بقية البحث إلى النحو التالى:

الجزء الأول: الإطار النظرى للبحث، ويتناول الموضوعات التالية:

- تقييم دور النظرية الإيجابية فى البحوث المحاسبية.

- الدراسات السابقة.
- العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية.
- فروض البحث.

الجزء الثانى: الدراسة الاختبارية، ويتناول الموضوعات التالية:

- بيئة المحاسبة فى المملكة العربية السعودية.
- مجتمع وعينة البحث.
- متغيرات البحث.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة فى البحث.
- تحليل نتائج الدراسة الاختبارية.
- الخلاصة والنتائج.

الجزء الأول: الإطار النظرى للبحث:

٢ - تقييم دور النظرية الإيجابية فى البحوث المحاسبية:

اهتمت العديد من البحوث المحاسبية بتحديد العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية اعتماداً على المدخل المعيارى Normative Approach للمحاسبة والذى يقوم على وصف ما يجب أن تكون عليه الممارسات المحاسبية What Should be?، واشتقاق المبادئ المحاسبية بالاعتماد على الأسلوب الاستنباطى أو الاستدلالى واستخدام المنطق فى تحديد مجموعة الأهداف المرغوب فى تحقيقها، ومن ثم الاختيار بين البدائل المحاسبية بما يحقق هذه الأهداف. وبالتالى فإن النموذج المعيارى يتصف بوضع المعايير والسياسات فى ضوء مجموعة من الأهداف المحسومة نتيجة الاجتهاد والتفكير المنطقى المرتب، دون مراعاة للعوامل الاقتصادية والسياسية والبيئية لمن يقومون بتطبيق هذه

السياسات ومدى توافقها مع أهدافهم. مما أدى إلى مقاومة تنفيذ تلك المعايير بواسطة المطبقين لها، كما أن التحديد الجيد للبدائل لا يعنى بالضرورة اختيار أمثل تلك البدائل، وبالتالى فشل هذا المدخل فى شرح وتفسير عملية اختيار السياسات المحاسبية (Gerboth,1983).

وقد ترتب على ذلك ضرورة وجود إطار فكرى يربط بين الممارسات المحاسبية وبين أهداف ممارسيها، فى ظل قياس كمى يعتمد على الاختبار التجريبى لسلوك من يقومون باختيار تلك الممارسات. وبرز تساؤل هام أمام الكثير من المحاسبين الأكاديميين والممارسين، وهو لماذا تختار الإدارة بعض السياسات المحاسبية دون الأخرى؟ كما بدأ النظر لعملية اختيار السياسات والبدائل المحاسبية باعتبارها قرارًا اقتصاديًا متزامنًا مع قرارات الاستثمار والإنتاج. لهذا اتجه البحث المحاسبى نحو بناء نظرية تساعد على فهم أفضل للعوامل التى تؤثر على اختيار السياسات المحاسبية من قبل الإدارة، وتعد الدراسة التى قام بهـا كل من واتس وزيمرمـان (Watts & Zimmerman, 1978) من أوائل الدراسات الرائدة فى محاولة بلورة الإطار الفكرى للنظرية الإيجابية، وذلك بالاعتماد على النظرية الاقتصادية، ونظرية تكلفة الوكالة والعلوم السلوكية لتقديم مدخل بديل لشرح وتحليل والتنبؤ باختيار السياسات المحاسبية، وتوصيف الخصائص العامة للممارسة المحاسبية كما هى قائمة فعلاً فى الواقع العملى.

وتهدف النظرية الإيجابية بصفة خاصة إلى تطوير التقرير المالى داخل نطاق المحاسبة المالية، عن طريق توضيح ماهية الظروف التى تنتج من اختيار معين لأحد طرق وسياسات المحاسبة المالية من خلال الأبعاد الكلية للأنشطة الفعلية المتعلقة بإعداد القوائم المالية. وذلك عن طريق تحليل المعاملات الفعلية للوحدة المحاسبية، ومحاولة الاستدلال على العوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة التى تدفع الإدارة إلى اختيار السياسة المحاسبية المعينة والتنبؤ بآثارها على الوحدة الاقتصادية. وبالتالى فإن النظرية الإيجابية تحاول توضيح لماذا تختار الإدارة

السياسات المحاسبية التى تطبق داخل الوحدة المحاسبية؟ وما هو تأثير ذلك على مختلف الأطراف المهتمة بالوحدة الاقتصادية؟ (عثمان، ٢٠٠٠).

وتتكون النظرية الإيجابية من جزأين رئيسيين، الجزء الأول يتمثل فى الافتراضات Assumptions التى تتضمن تحديد العناصر الأساسية والمنطق الذى يربط بينها والتى تساعد على تحليل وتفسير الظاهرة محل البحث، فى حين يتمثل الجزء الثانى فى تحديد الفروض Hypotheses التى يتم استخلاصها والتنبؤ بها من خلال تحليل وتفسير الظاهرة طبقاً للافتراضات الأساسية والتى تكون مجالاً للاختبار التجريبى. ولاستخدام النظرية الإيجابية فى تحقيق ذلك فإن الخطوة المبدئية والضرورية هى تحديد ما يجب أن يلاحظ وكيفية حدوث وتكرار الظاهرة محل الملاحظة، ونظراً لصعوبة تحديد دوال التفضيل الفردية الواقعية، فضلاً عن صعوبة تحديد دوال نموذجية للتفضيل الجماعى على مستوى الممارسة العملية، فقد أدى ذلك إلى ظهور ثلاثة مداخل لتنظير المعرفة المحاسبية وفقاً للنموذج الإيجابى على النحو التالى (Watts & Zimmerman 1994):

٢ - ١ مدخل نظرية تكلفة الوكالة:

يقوم ذلك المدخل على أساس النظر إلى الوحدة الاقتصادية باعتبارها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف من ذوى المصالح فيها، وهذه العلاقات ينتج عنها أصلاء (موكلون) ووكلاء. وتبحث نظرية تكلفة الوكالة فى اقتصاديات وسلوكيات تلك الأطراف على أساس أربع قواعد أساسية، أولها تحليل اقتصادى لما يدور داخل الوحدة الاقتصادية، وثانيها تحليل سلوكى للمجموعات التى تتكون منها الوحدة الاقتصادية، وثالثها تحليل محاسبى لتكاليف الوكالة التى تنشأ نتيجة الصراع بين الأطراف التى تتكون منها الوحدة الاقتصادية، ورابعها تحليل قانونى للتعاقدات التى يجب أن تتم بين تلك الأطراف لحل مشاكل الوكالة (الصادق، ١٩٨٩).

وبالتالى فإن نقطة البداية فى استخدام نظرية تكلفة الوكالة فى تفسير أى ظاهرة محاسبية هى تحديد أطراف علاقات الوكالة، حيث إن هذه الأطراف تختلف من ظاهرة إلى أخرى، وحيث إن هدف الدراسة الحالية هو تفسير محددات الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية؛ لذا فإن الدراسة سوف تركز على العلاقة بين الإدارة باعتبارها (الوكيل) والمُلاّك باعتبارهم (الأصيل)؛ نظراً للدور الرئيسى للإدارة فى التأثير على اختيار السياسات المحاسبية. ويحاول البحث طبقاً للنظرية الإيجابية تفسير القيود والمحددات المفروضة على الإدارة من جانب الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح فى المنشأة عند اختيارها لسياسات وطرق التقرير المالى، والكشف عن مدى تأثر عملية اختيار البدائل المحاسبية فى الممارسة العملية بمصالح الإدارة التى يجب تحفيزها باستمرار لتحقيق مصالح الوحدة الاقتصادية ككل.

وتلعب المعلومات المحاسبية الناتجة عن السياسات المحاسبية دوراً رئيسياً فى خلق مشاكل الوكالة وما يترتب عليها من تكاليف، ويمكن تحليل العلاقة بين المعلومات المحاسبية ونظرية تكلفة الوكالة، عن طريق نموذج الدوائر الخمسة على النحو التالى (الصادق، ١٩٨٨):

١- الدائرة الأولى: تمثل العلاقة الوكالة بين الأصيل والوكيل ويتم تنظيم هذه العلاقة عن طريق بعض القوانين الخاصة.

٢- الدائرة الثانية: تمثل اختلاف دالة هدف الأصيل عن دالة هدف الوكيل.

٣- الدائرة الثالثة: تمثل مشكلة عدم تماثل المعلومات Information Asymmetry لدى كل من الأصيل والوكيل، على أساس أن الوكيل غالباً ما يكون شخصًا مهنيًا متخصصًا يمتلك العلم والخبرة فى تخصصه التى تمكنه من تحقيق دالة هدفه أثناء تأدية عمله، أما الأصيل فلا تتوافر لديه نوعية خبرة وعلم الوكيل مما يترتب عليه تحمله لتكاليف ملاحظة الوكيل Monitoring Cost.

٤- الدائرة الرابعة: تمثل ما يتوقعه الأصيل من أن يقوم الوكيل بأداء عمله وفقاً "لمستوى أداء الرجل المعتاد" ولكن نظراً لعدم تماثل المعلومات بينهما واختلاف دالة هدف كل منهما؛ فإن الوكيل قد لا يقوم بعمله وفقاً لما يتوقعه الأصيل مما يترتب عليه تحمل الأخير تكاليف وكالة، وهى تكلفة المراقبة مثل تكاليف تعيين مراقب الحسابات.

٥- الدائرة الخامسة: تمثل مشكلة التخلخل الخلقى Moral Hazard Problem والتى تنشأ نتيجة عدم تماثل المعلومات، وبالتالى يستطيع الوكيل بما لديه من معلومات داخلية Inside Information تحقيق دالة هدفه دون أدائه لعمله بمستوى الأداء الذى يتوقعه الأصيل.

وبهذا تؤكد نظرية تكلفة الوكالة على أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية يتأثر فقط بآثارها النسبية على الدخل وفقاً لتفضيلاتها، وذلك دون الأخذ فى الاعتبار أياً من التفضيلات الأخرى من أصحاب المصالح فى الوحدة أو الظروف القائمة فى التطبيق العملى على سياسات الاختيار المحاسبى التى يتم على أساسها إعداد القوائم المالية (Zmijewski & Hagerman, 1981).

وحتى لا يؤدى ذلك المدخل فى النهاية إلى إطار نظرى يخدم مصلحة الإدارة على حساب مصالح الأطراف الأخرى، فقد اقترح ديمسكى (Demski, 1998) مدخلاً أكثر تطوراً لشرح وتفسير الدوافع المؤثرة على اختيار البدائل المحاسبية بما يتسق مع الواقع الفعلى. حيث يقوم هذا المدخل على أساس نظرة أوسع للوحدة الاقتصادية باعتبارها اختيارًا لتشكيلة المدخلات والمخرجات المثالية التى تتضمن مجموعة من العلاقات التعاقدية المنظمة من خلال العقود المختلفة. وتكون المحاسبة هى أحد عوامل الإنتاج التى تساهم فى إنتاج هذه التشكيلة. وبذلك فإن تفضيلات الوحدة الاقتصادية للبدائل المحاسبية تعتمد على أسعار عوامل الإنتاج الأخرى، ويعنى هذا أنه عندما تقوم الوحدة الاقتصادية باختيار

سياسات وطرق إعداد التقرير المالى فى ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، فإن ذلك يكون بمنزلة الممارسة الفعلية لتفضيلاتها التى تميل إلى اختيار السياسة المحاسبية التى تحقق أفضل تشكيلة لعوامل الإنتاج.

٢ - ٢ مدخل اتخاذ القرارات:

يمكن القول إن ظهور هذا المدخل كان نتيجة لمحاولات اكتشاف التفضيلات الفردية بأشكالها المختلفة التى استغرقت جانباً من البحث المحاسبى، كأحد مداخل التنظير المحاسبى الإيجابى، الذى يقوم على أساس وجوب تضمين المعرفة المحاسبية بالفروض المفسرة لسلوك مستخدمى المعلومات المحاسبية، بحيث تعكس المعلومات الظاهرة فى القوائم المالية تفضيلاتهم، ومن ثم تلائم استخداماتهم الحالية والمحتملة. ويربط هذا المدخل بين نفعية المعلومات المحاسبية والمستفيدين منها، انطلاقاً من وجوب أن تكون القوائم المالية ملائمة لمستخدمى المعلومات المحاسبية واحتياجاتهم لأغراض اتخاذ القرارات. لهذا اتجهت بعض الدراسات المحاسبية إلى تحليل البواعث السلوكية لمستخدمى المعلومات المحاسبية، فى محاولة لوصف المعلومات التى تستخدم فعلاً فى التطبيق العملى، وذلك بهدف تحديد ماهية المعلومات التى يرغب مستخدمو القوائم المالية فى الحصول عليها (Healy & Wahlen, 1999).

ولقد اعتمدت دراسات ذلك المدخل على النظرية الإيجابية لصياغة مقدمات تجريبية تصف خصائص المعلومات المحاسبية المستخدمة فى الممارسة العملية، والتى تؤدى إلى اختيار معين للطريقة أو السياسة المحاسبية وذلك من خلال تحليل الدوافع السلوكية لمستخدمى القوائم المالية طبقاً لما تقضى به المفاهيم الأولية والأساسية فى العلوم السلوكية، باعتبارها المصدر الرئيسى للتعرف على التفضيلات الفردية التى يمكن على أساسها ترتيب البدائل المحاسبية المتاحة.

٢ - ٣ مدخل اقتصاديات المعلومات:

فى ظل مدخل اقتصاديات المعلومات لم تعد المعلومة سلعة حرة Free Commodity كالماء والهواء، ولكن أصبحت سلعة اقتصادية Economic Commodity لها تكلفة وعائد، وترتب على اعتبار المعلومات المحاسبية سلعة اقتصادية أن أصبح له آثار اقتصادية، وبالتالى أصبحت تلك السياسات تفرض قيوداً ومحددات على الإدارة والمجموعات المهتمة بالمعلومات المحاسبية (Barton, 2001).

وكما تفيد النظرية الإيجابية فى التعرف على البواعث السلوكية لمستخدمى المعلومات المحاسبية، فإنها تفيد أيضاً فى دراسة القيود والبواعث الاقتصادية المؤثرة على النشاط المتعلق بأداء مهام التقرير المالى. وذلك من منطلق أن المعلومات كمورد له تكاليفه التى ترتبط بإنتاجها ومنافعه التى تنتج من استخدامها، ومن ثم عدم تجاهل تأثير قرارات السياسات المحاسبية على المحددات والبواعث الاقتصادية الواقعية المؤثرة على أداء الوظيفة المحاسبية. ويعنى ذلك أنه يمكن الحكم على قيمة المعلومات الإضافية من خلال تضمين نماذج تحديد قيمة المعلومات بعض الخصائص النوعية للمعلومات التى تعكس درجة استجابتها للدوافع الاقتصادية. ولقد اهتمت العديد من الدراسات التى اعتمدت على النظرية الإيجابية بتفسير الدوافع الاقتصادية التى من أجلها تقوم الإدارة باختيار مبادئ ومعايير محاسبية معينة، وذلك باعتبار أن الإدارة هى الجهة التى تقوم بالدور الرئيسى فى التأثير على سياسات الاختيار المحاسبى، ومن ثم ينبغى الاستقصاء عن دوافعها فى تدعيم أو مقاومة سياسات معينة وتفسير الضغوط التى دفعتها إلى اختيار السياسات المطبقة حالياً وآثارها على مستخدمى المعلومات المحاسبية (Jensen, 1993).

وباستقراء الدراسات التى اعتمدت على مداخل التنظير الثلاثة السابقة فى بناء نظرية إيجابية للمحاسبة، يلاحظ أنها أثارت جدلاً واسعاً حول العديد من الموضوعات، وأن النظرة الحديثة فى الأدب المحاسبى تؤيد الاختبار التجريبى

للنظريات الذى يهتم بالتفسير والتحليل والتنبؤ وفقًا لخطوط إيجابية كما يلى (Lemke & Page, 1998):

١- التعبير عن الظواهر المحاسبية بمجموعة من الرموز الرياضية.

٢- التعويض والإحلال والتجميع لتلك الرموز طبقاً لنظريات محددة.

٣- إعادة ترجمة تلك الرموز مرة أخرى إلى تعبيرات حقيقية.

لهذا فقد وجدت النظرية الإيجابية قبولا واسعاً من المؤيدين سواء من الأكاديميين أو المهنيين؛ وذلك لأن تحديدها للطرق المحاسبية المفضلة لا يتم طبقاً للأكفأ، أى لما يجب أن يكون عليه طبقاً لفروض محددة، وإنما يتم تحديدها طبقاً لتحقيقها مجموعة من الأهداف ومدى تأثيرها على مختلف الطوائف، وذلك بدراسة رد فعل جميع المجموعات المتأثرة بها من خلال دراسة تعتمد على البحث التجريبى.

وبناء على ما تقدم، فإن النظرية الإيجابية تعتمد على البحوث التجريبية التى تشكل إطاراً يمكن من خلاله إيجاد تفسير وشرح لاختيار طرق محاسبية معينة باعتبارها جزءًا من اختيار كلى للسياسات المحاسبية، وذلك فى ضوء مجموعة من العوامل التى أثرت على هذا الاختيار لتلك السياسات مجتمعة ومتكاملة لتحقيق أهداف محددة. كما توفر النظرية الإيجابية لمستخدمى البيانات المحاسبية نموذجًا للتنبؤ بالسياسات المحاسبية يمكنهم من تفسير البيانات؛ والأسس التى تمت طبقاً لها، والعوامل التى أثرت على إنتاج تلك البيانات، مما يتيح لهم القدرة على التقييم السليم للمنشأة.

٣- الدراسات السابقة:

يمكن تحديد العوامل المؤثرة فى اختيار السياسات المحاسبية من خلال تحليل الدراسات السابقة التى تناولت تلك العوامل على النحو التالى:

دراسة (Watts and Zimmerman, 1978):

تعتبر تلك الدراسة بمنزلة حجر الزاوية فى الدراسات التى استخدمت المدخل الإيجابى لتفسير عملية الاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية، وقد أوضحت الدور الذى تلعبه كل من التكاليف التعاقدية والتكاليف السياسية فى عملية الاختيار، حيث تختار المنشآت كبيرة الحجم السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تدنية الأرباح حيث إن الوفورات الناتجة عن تخفيض الأرباح والمتمثلة فى تخفيض الضرائب وتحقيق الوفورات فى التكاليف السياسية والتنظيمية تزيد على التكاليف الإضافية المصاحبة لعملية تخفيض الأرباح والمتمثلة فى تكاليف إنتاج المعلومة المحاسبية وتكاليف تعديل خطط وحوافز الإدارة وغيرها من التكاليف الأخرى. وفى المقابل فإن الوفورات الناتجة عن تخفيض الأرباح فى الشركات الصغيرة تكون أقل من التكاليف الإضافية المصاحبة لعملية تخفيض الأرباح، وبالتالى فإن المنشآت الصغيرة الحجم ليست لديها الدوافع لاختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح.

وقد توالت الدراسات فى هذا المجال بعد ذلك بين مؤيد ومعارض، وتركزت على إجراء بعض الاختبارات على عدد من الفروض التى قامت عليها تلك الدراسة مثل المديونية والحجم وعقود الحوافز، ثم تطورت بعد ذلك لتشمل عددًا أكبر من هذه الفروض، مع التركيز على استخدام النماذج الكمية والدراسات الميدانية لتفسير عملية الاختيار.

دراسة (Zmijewski & Hagerman, 1981):

حاولت تلك الدراسة التنبؤ بالاختيار الإدارى من خلال دراسة الإستراتيجية التى تستخدمها الإدارة العليا لعدد من بدائل السياسات المحاسبية الخاصة بسياسة تقييم المخزون واستهلاك الأصول الثابتة ومعالجة الإعفاء الضريبى على الاستثمارات الحديثة وسياسة استهلاك تكاليف معاشات التقاعد. وذلك من

خلال اختيار بدائل السياسات المحاسبية التى تؤدى إما إلى زيادة أو تخفيض الدخل المحاسبى لتحقيق عدة أهداف منها: تخفيض ما تتحمله المنشأة من تكاليف سياسية، وزيادة ما تحصل عليه من حوافز ومكافآت، وزيادة قدرة المنشأة على الاقتراض والحصول على تسهيلات ائتمانية. وقد أوضحت النتائج:

- اتجاه الإدارة العليا إلى اختيار بدائل السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح فى المنشآت كبيرة الحجم؛ وذلك بهدف تخفيض ما تتحمله تلك المنشآت من تكاليف سياسية.
- اتجاه الإدارة إلى اختيار بدائل السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تعظيم الأرباح فى المنشآت التى تكون لديها خطط للحوافز والمكافآت مرتبطة بالأرباح، وكذلك المنشآت ذات نسبة المديونية المرتفعة.

دراسة (Healy, Kang & Palepu, 1987):

حاولت هذه الدراسة توضيح دور الإدارة العليا فى تعظيم منفعتها المتمثلة فى زيادة الحوافز والمكافآت التى تحصل عليها أو المحافظة عليها دون تخفيض، والتى تعتمد على رقم الربح المحاسبى من خلال التغير فى استخدام سياستين محاسبيتين هما: التحول من طريقة القسط المتناقص إلى طريقة القسط الثابت لاحتساب الإهلاك، والتحول من طريقة الوارد أولاً صادر أخيراً إلى طريقة الوارد أولاً صادر أولاً لتقييم المخزون. وقد أوضحت النتائج:

- وجود تغيرات فى الجزء الثابت والمتغير لخطط الحوافز والمكافآت وذلك عقب تغير السياسات المحاسبية، مما يعنى محاولة الإدارة تجنب تأثير تغير السياسات المحاسبية على تخفيض ما تحصل عليه من حوافز ومكافآت، وذلك عن طريق تعديل الجزء الثابت أو المتغير فى تلك الخطط.
- الثبات فى خطط احتساب الحوافز والمكافآت المرتبطة بالربح المحاسبى فى حالة ثبات السياسات المحاسبية.

دراسة (Beneish and Press, 1993):

قامت تلك الدراسة باختبار موضوع الإخلال الفنى Technical Violation للشروط التى تتضمنها عقود منح القروض، وتأثير ذلك على اختيار الإدارة العليا لبدائل السياسات المحاسبية. واعتمدت تلك الدراسة على نفس تشكيلة البدائل المحاسبية التى استخدمتها دراسة (Zmijewski and Hagerman,1981)، وأوضحت نتائج تلك الدراسة أن المنشآت التى أخلت بشروط منح القروض قامت باختيار تشكيلة من بدائل السياسات المحاسبية التى اختبرتها الدراسة تؤدى إلى تعظيم الأرباح بصورة أكبر عن غيرها من المنشآت الأخرى، مثل طريقة القسط الثابت وطريقة الوارد أولاً صادر أولاً وطريقة الاعتراف الفورى وطريقة الاستهلاك على فترة تزيد على ثلاثين عاماً، وذلك بهدف تخفيف ما يترتب على هذا الإخلال من تكاليف وآثار غير مرغوب فيها.

دراسة (Bowen, Ducharme & Shores, 1995):

أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين الحقوق الضمنية لأصحاب المصالح فى المنشأة Stakeholders والسياسات المحاسبية المستخدمة من قبل الإدارة والتى تؤدى إلى تحسين سمعة المنشأة Reputation وزيادة الثقة فى قدرتها على الوفاء بتعهداتها والتزاماتها الضمنية Implicit Claims. حيث ترى الإدارة أن أصحاب المصالح بالمنشأة ليست لديهم القدرة أو الرغبة فى إجراء التعديلات على التقارير المالية لمعرفة نتيجة الاختلافات فى بدائل السياسات المحاسبية المطبقة على أداء المنشأة وقدرتها على الوفاء بتعهداتها. وبالتالى فإن الإدارة لديها الحافز لاختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الدخل المحاسبى والتى تؤثر على تقديرات أصحاب المصالح فى المنشأة حتى تظهر بصورة أفضل، قادرةً على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها الضمنية.

دراسة (Bernard and Skinner, 1996):

تناولت هذه الدراسة دوافع الإدارة فى التوسع فى اتباع سياسة الاستحقاقات الاختيارية، وهل يمثل ذلك نوعاً من اغتنام الفرص يؤدى إلى تشويه دقة وعدالة القوائم المالية أم أن ذلك يكون بغرض تحسين محتوى المعلومات الناتجة عن القوائم المالية؟ ولاختبار تلك التساؤلات قامت الدراسة باختبار الخيارات المحاسبية التى تساعد على: تفسير حركة التغيرات فى أسعار الأسهم، والتنبؤ بالتدفقات النقدية ورقم الدخل، والتنبؤ بالتغيرات فى الأرباح الموزعة. وخلصت الدراسة إلى أن حرية الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية تؤدى إلى تحسين محتوى قيمة المعلومات الناتجة عن القوائم المالية.

دراسة (Burgstaher, 1997):

أوضحت نتائج هذه الدراسة قيام الإدارة بالتلاعب بالأرباح Earnings Manipulations من خلال القيام بتمهيد الدخل Income Smoothing لتقليل التقلب فى مستوى الأرباح السنوية، حيث إن صرف التوزيعات على المديرين يتم عن طريق كل من الأرباح الحالية والمحتجزة والتى تعتبر خط دفاع للمديرين يستطيعون من خلاله الحد من تذبذب الأرباح السنوية، فإذا كانت الأرباح أقل من مستوى تحقيق الحد الأدنى للحوافز؛ فإن الإدارة تحاول تعظيم صافى الأرباح إلى ذلك المستوى، وكذلك إذا كان مستوى الأرباح يقع بين الحدين الأدنى والأعلى للحوافز؛ فإن الإدارة سوف تميل نحو تعظيم الأرباح أيضاً للحصول على أعلى حوافز ممكنة، أما إذا كانت الأرباح أعلى من الحد الأقصى للحوافز؛ فإن الإدارة سوف تميل نحو تدنية الحوافز. وخلصت الدراسة إلى تقديم دليل قوى على أن مديرى المنشآت يقومون باختيار السياسات المحاسبية التى تفى بمتطلبات كل من التوزيعات والضرائب.

دراسة (Kasznick, 1999):

أوضحت نتائج تلك الدراسة أن الإدارة تقوم باستغلال المرونة المتاحة لديها فى الاختيار بين بدائل السياسات المحاسبية، واتخاذ القرارات التشغيلية التى من شأنها التحكم فى الأرباح المعلنة من فترة إلى أخرى، وهو ما يعرف فى الأدب المحاسبى بسياسة تمهيد الدخل. حيث أوضحت النتائج قيام الإدارة بتمهيد الدخل المحاسبى نحو توقعاتهم، وذلك خشية الدعاوى القضائية المحتملة من قبل مستخدمى التقارير المالية وفقدان سمعتهم التنبئية، وبالتالى تختار الإدارة السياسات المحاسبية، وتقوم باتخاذ القرارات التشغيلية التى تؤدى إلى زيادة أو تخفيض الدخل عندما تكون الأرباح الفعلية أقل أو (أكثر) من توقعاتهم. وينتج عن هذه العملية لتمهيد الدخل زيادة فى التكاليف لأخطاء التنبؤات المحتملة، وتزداد هذه التكاليف بالنسبة للتوقعات المغالى فيها؛ نظراً لزيادة المرونة المتاحة لإدارة تلك الشركات فى اختيار السياسات المحاسبية.

دراسة (Peltier- Rivest, 1999):

معظم الدراسات التى استخدمت النموذج الإيجابى لدراسة محددات الإدارة لاختيار السياسات المحاسبية، اختبرت عينة من كل من الشركات الناجحة والمفلسة، وتفترض تلك الدراسات ضمناً أن محددات اختيار السياسات المحاسبية تشتمل على نفس التأثير فى كلا النوعين من الشركات. فى حين ركزت تلك الدراسة على الشركات المفلسة فقط، والتى عرفتها بأنها تلك الشركات التى تحقق خسائر لمدة ثلاث سنوات متتالية، وقد أوضحت نتائج تلك الدراسة أن الشركات المفلسة تكون أكثر حساسية لتبنى خيارات تمهيد الدخل فى السنة التى يتم فيها تغير غير روتينى للإدارة العليا، كما لم تؤيد نتائج الدراسة وجود تأثير معنوى لعقود المديونية أو سيطرة الحكومة على تمهيد الدخل.

من خلال استعراض الدراسات السابقة التى يقوم عليها المدخل الإيجابى لاختيار السياسات المحاسبية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- وجود أدلة عملية على تأثير العديد من العوامل على إدارة المنشآت فى اختيار السياسات المحاسبية، مثل: الحجم ونسبة المديونية وعقود حوافز الإدارة وهيكل الملكية وغيرها من العوامل الأخرى.
- يعتمد المدخل على اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض تكلفة التعاقدات والتكاليف السياسية لأدنى حد ممكن، على أساس الآثار الاقتصادية لعملية الاختيار المحاسبى من حيث تأثير هذا الاختيار فى مستويات الربحية، وما يترتب عليه ذلك من نقل الثروة بين الأطراف المعنية.
- إن هذا المدخل قد حقق إسهامات كثيرة فى تفسير عملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية؛ مما يساعد فى شرح الكثير من الممارسات المحاسبية. فقاعدة التكلفة أو السوق أيهما أقل لتقييم المخزون، كما أن الاختلاف فى توقيت الاعتراف بالأرباح والاختيار بين طرق الاستهلاك يصبحان أكثر فهماً إذا ما تم النظر إليهما فى ضوء عقود المديونية وخطط الحوافز التشجيعية للإدارة.
- إن هذا المدخل يساعد على توفير تنبؤات مفيدة لمستخدمى التقارير المالية تساعد على تفسير الأرقام المحاسبية الموجودة فى تلك التقارير، حيث يوضح أن هذه الأرقام هى نتاج لأثر العمليات التعاقدية والسياسية، وبالتالى يستطيع مستخدمو تلك التقارير تعديل تلك الأرقام بما يساعد على تحسين قدرتهم التنبئية.
- إن هذا المدخل بتركيزه على الآثار الاقتصادية لعملية الاختيار المحاسبى قد أثبت نجاحاً فى تفسير هذا الاختيار فى الدول التى تقدمت فيها مهنة المحاسبة، سواء من حيث الفكر المحاسبى أو من حيث قدرة الإدارة على فهم الآثار الاقتصادية لعملية الاختيار المحاسبى. فى حين أنه فى الدول التى مازالت مهنة المحاسبة فيها فى مرحلة النمو والتطور، فإن عملية الاختيار المحاسبى قد تحكمها بواعث أخرى بخلاف العوامل الاقتصادية تتصل ببيئة الممارسة المحاسبية، وتتطلب عملية اختبار فاعلية هذا المدخل، إضافة بعض

العوامل المرتبطة بطبيعة البيئة المحاسبية فى تلك الدول، وهو ما يعكس أهمية دراسة دور هذا المدخل فى تفسير محددات اختيار السياسات المحاسبية فى تلك الدول.

٤- العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية:

يتضح من خلال الدراسة التحليلية للأدب المحاسبى أن اختيار السياسات المحاسبية طبقاً للمدخل الإيجابى يتم طبقاً لمجموعة من العوامل أو البواعث المؤثرة فى تبنى الإدارة لبديل أو اختيار سياسة محاسبية معينة دون أخرى، وتتلخص هذه العوامل فى مجموعتين رئيسيتين، هما: تكلفة التعاقدات والتكاليف السياسية ويمكن استعراضهما على النحو التالى:

٤ - ١ التكاليف السياسية:

يقصد بالتكاليف السياسية تلك التكاليف التى تتحملها المنشأة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة صدور قرارات سيادية، أو ما تقوم به الدولة من إجراءات تنظيمية أو ما تسنه من تشريعات من شأنها أن تؤثر على قيمة المنشأة، أو تحويل الثروة من المنشأة إلى الدولة أو بين الأطراف ذوى المصالح فى المنشأة أو تزيد من سيطرة الدولة على الموارد المتاحة للمجتمع. ويمكن تصنيف تأثير التكاليف السياسية الناتجة عما تقوم به المؤسسات الحكومية المختلفة واتحادات العمال من إجراءات عديدة، إلى تأثير مباشر من خلال تنظيم محتويات التقارير المالية، وتأثير غير مباشر ينتج من استخدام المؤسسات الحكومية لما تتضمنه التقارير المالية من بيانات كأساس لفرض إجراءات تنظيمية معينة تحمل المنشأة تكاليف إضافية، كتلك التى تنشأ عن مطالب نقابات العمال والتدخل الحكومى لصالح بعض الفئات كالمستهلكين، وزيادة نسبة الضرائب الحالية أو فرض ضرائب جديدة (Parfet, 2000).

ولقد أوضحت الدراسات السابقة أنه كلما زادت درجة حساسية المنشأة سياسياً لجأت إلى تبنى السياسات المحاسبية التى تظهر مستويات منخفضة من الربحية، وذلك لتجنب تعرضها للتدخل الحكومى، وفرض ضرائب أعلى على أنشطتها. ونظراً لصعوبة القياس المباشر للتكاليف السياسية؛ يتم التعبير عنها بمقاييس تقريبية، ويمثل حجم المنشأة أكثر المقاييس استخداماً بين الباحثين، حيث افترضت تلك الدراسات وجود ارتباط بين حجم المنشأة وتعرضها للتدخلات الحكومية، حيث إنه كلما كان حجم المنشأة كبيرًا؛ زاد احتمال التدخلات السياسية خلال فترات ارتفاع الأرباح.

وبالتالى فإنه كلما زاد حجم المنشأة؛ زادت درجة حساسيتها السياسية، وزاد احتمال اختيارها للسياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض مستوى الربحية، ويعبر عن حجم المنشأة بالقيمة الإجمالية للأصول أو قيمة المبيعات، حيث إنه من غير المتوقع أن تتعرض المنشأة ذات الأصول الضخمة أو قيمة المبيعات المرتفعة لنفس الضغوط السياسية التى تتعرض لها المنشآت صغير الحجم، وبالتالى تكون الأولى أكثر حساسية من الثانية، وأكثر تعرضاً لمطالب نقابات العمال وغيرها من جهات الضغط المختلفة وخاصة فى فترات ارتفاع الأرباح.

٤ - ٢ تكلفة التعاقدات:

تؤثر تكلفة التعاقدات فى قرار المفاضلة بين اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، بحيث يتم تبنى السياسات التى تؤدى إلى تخفيض تكلفة التعاقدات إلى أدنى حد ممكن، وتجنب القيود المفروضة ضمن نصوص هذا التعاقد. ففى ظل وجود مصالح متضارية بين الإدارة وحملة الأسهم والدائنين؛ فإن هذا يدفع الإدارة لاتخاذ القرارات التى تعظم منفعتها بغض النظر عن المنافع المتوقعة لحملة الأسهم، كما أن حملة الأسهم يكون لديهم الدافع لاتخاذ القرارات التى قد لا تكون مجال اهتمام الدائنين. ويترتب على وجود هذا التعارض فى المصالح ما يسمى بالتكلفة التعاقدية والتى تتضمن تكاليف الإجراءات التى تقوم بها الإدارة

لتأمين مصالح حملة الأسهم Bonding Costs، وتكاليف الإجراءات التى يقوم بها حملة الأسهم للرقابة على عمل الإدارة Monitoring Costs، والتكاليف التى قد تنشأ من التخفيض فى قيمة المنشأة نتيجة الآثار السلبية للقرارات الإدارية لتعظيم منافعها على حساب حملة الأسهم. ولتخفيض الآثار السلبية لهذا التضارب فى المصالح؛ فإن ملاك المنشأة يقومون بإبرام عقود مع الإدارة تتضمن برنامجًا للحوافز يعتمد على أرقام الدخل، وبالتالى فإن الإدارة يكون لديها الدافع فى اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الدخل بما يعظم منفعتها، وتتكون التعاقدات فى بيئة المنشأة بصفة أساسية من عنصرين رئيسين على النحو التالى:

أولاً - عقود حوافز الإدارة:

فى ظل وجود عقود للحوافز تعتمد على ما تحققه الإدارة من أرباح، يكون اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية التى تسهم فى إظهار الأرباح أعلى وذلك للحصول على حوافز أكبر. وطبقاً للمفهوم السابق فإن منافع الإدارة تعتبر دالة موجبة لما يتوقع الحصول عليه من مكافآت فى المستقبل، ودالة سالبة للتذبذب فى هذه المكافآت. وتتكون مكافآت الإدارة من المرتبات والحوافز النقدية والعينية كالأسهم الاختيارية، وعائد أسهم الملكية:

أ- المرتبات والحوافز:

أثبتت الدراسات السابقة (Watts&Zimmerman, 1978, Jensen, 1993) أن استخدام رقم الربح المحاسبى بديلاً عن قيمة المنشأة لتحديد حوافز الإدارة إنما نتج عن صعوبة ملاحظة وتحديد قيمة المنشأة الناتج عن عدم قابلية معظم الديون والالتزامات للتداول فى السوق. وبفرض إمكانية تحديد القيمة الكلية للمنشأة، فإنه من الصعوبة تحديد القيم الخاصة بالوحدات المختلفة المكونة للمنشأة، أما رقم الربح فإنه يمكن تحديده على مستوى المنشأة ككل، وعلى مستوى كل وحدة من وحدات المنشأة.

وباستخدام رقم الربح كأساس لتحديد الحوافز؛ فإن اختيار السياسات المحاسبية التى يؤدى إلى زيادة رقم الربح المحاسبى سوف يؤدى إلى زيادة حوافز الإدارة، إلا أنه سوف يؤدى فى نفس الوقت إلى خفض صافى التدفق النقدى الناتج عن زيادة الضرائب؛ مما يؤدى إلى انخفاض أسعار الأسهم، وبالتالى يتعارض مع مصالح حملة الأسهم ومنفعة الإدارة من الأسهم الاختيارية فى نفس الوقت.

ب- عائد أسهم الملكية:

للحد من التعارض بين مصالح الإدارة وحملة الأسهم؛ يلجأ حملة الأسهم إلى إشراك الإدارة فى ملكية المنشأة عن طريق تخصيص جزء من الأسهم للإدارة. وبذلك يمكن للإدارة زيادة منفعتها عن طريق زيادة العائد على تلك الأسهم، وذلك باختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الربح المحاسبى، بما لا يتعارض فى نفس الوقت مع قيمة الأسهم فى السوق (الدهراوى، ١٩٩٤).

لهذا فإنه من المتوقع أن تختار الإدارة السياسات المحاسبية التى تؤثر على رقم الربح المحاسبى الذى يحقق لها زيادة فى الحوافز النقدية وعائد أسهم الملكية، أو زيادة العائد من الأسهم الاختيارية ومن قيمة أسهم الملكية أيهما أكبر.

ثانياً - عقود المديونية:

يلجأ المقرضون فى معظم الحالات إلى إبرام عقود بينهم وبين إدارة المنشأة يتم بمقتضاه وضع قيود على تصرفات الإدارة للعمل على الحد من التعارض بين مصالح الإدارة وحملة الأسهم والمقرضين. وتتضمن عقود المديونية تعهداً من الإدارة يتم بمقتضاه تقييد تصرفاتها من حيث تحديد حد أقصى لدفع التوزيعات لحملة الأسهم والحد من إصدار ديون جديدة أو تحديد حد أقصى لنسبة السيولة والمديونية. ويرتكز تحديد تلك الحدود على الأرقام المحاسبية بصفة

أساسية، لهذا فإن الإدارة تختار من السياسات المحاسبية تلك التى تعظم منفعتها ومنفعة حملة الأسهم بدون انتهاك شروط عقود المديونية. ففى حالة ارتفاع نسبة المديونية تختار الإدارة معالجة العقود الطويلة الأجل باعتبارها عقودًا تشغيلية بدلاً من اعتبارها عقودًا رأسمالية، وذلك للحد من نسبة المديونية، وكذلك عند معالجة تكاليف البحوث والتطوير فإنها تختار أسلوب رسملة هذه التكاليف بدلاً من اعتبارها تكاليف إيرادية مما يرفع من قيمة أصول المنشأة ويؤدى إلى زيادة الدخل المحاسبى فى نفس الوقت.

وقد أيدت نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط قوية بين عقود المديونية وبين الاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية، فكلما زادت عقود المديونية كان هناك دافع لدى الإدارة لاختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى إظهار أرباحًا أعلى؛ حتى تتفادى أى انتهاك لشروط عقود المديونية. وبالتالى تستخدم عقود المديونية لتفسير التغير فى السياسات المحاسبية المستخدمة بواسطة الإدارة والتنبؤ ببواعث الإدارة عند اختيارهم للسياسات المحاسبية التى تعمل على تجنب انتهاك شروط عقود المديونية، وتستخدم نسبة الديون الخارجية إلى إجمالى الأصول كمؤشر لقياس المديونية (مصطفى،١٩٩١).

لهذا فمن المتوقع أن تختار الإدارة فى المنشآت المرتبطة بعقود مديونية مرتكزة على الأرقام المحاسبية تلك السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الربح المحاسبى وإجمالى الأصول أو إلى تخفيض نسبة المديونية.

٥- فروض البحث:

يتضح من الدراسة التحليلية للأدب المحاسبى فى مجال استخدام المدخل الإيجابى لدراسة البواعث الاقتصادية لعملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية والتى اعتمدت على التكاليف التعاقدية والتكاليف السياسية باعتبارهما من أهم العوامل الاقتصادية التى تؤثر فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية- يتضح

صحة معظم فرضيات هذا المدخل فى الدول التى وصلت إلى درجة عالية من التقدم والتطور فى مهنة المحاسبة، سواء على المستوى الأكاديمى أو على مستوى الممارسة المهنية. إلا أن هذا المدخل يتجاهل عنصراً هاماً لتفسير عملية الاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية بالنسبة للدول التى ما زالت مهنة المحاسبة فيها فى دور التكوين والنمو والمتمثل فى العوامل البيئية، والتى تميز فكر وسلوك واتجاهات مجتمع معين عن مجتمع آخر. لذلك فإن تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمعايير وممارسات المحاسبة ومحاولة شرح وتفسير كل الظواهر بمصطلحات اقتصادية مجردة، لا تؤدى بالضرورة إلى أن يتولد عنها نفس النتائج إذا ما نقلت إلى الدول النامية، وحتى بالنسبة للدول المتقدمة، فإن الاختلافات الثقافية فيما بينها تؤدى إلى اختلاف المعايير والممارسات المحاسبية.

فى ضوء الاستعراض السابق للمحددات والعوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، تقترح الدراسة الحالية أهمية العوامل التى تعكس طبيعة البيئة المحاسبية التى يمكن أن تؤثر فى معايير وممارسات السياسات المحاسبية المطبقة بالفعل داخل كل دولة، مما يستوجب إضافة هذه العوامل المرتبطة بطبيعة البيئة المحاسبية بجانب العوامل الاقتصادية حيث يتوقع أن تلعب تلك العوامل دوراً مؤثراً فى قرار اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية.

وبالأخذ فى الاعتبار طبيعة البيئة السعودية من منظور التكلفة السياسية والتكلفة التعاقدية الذى طرح فى النظرية الإيجابية للمحاسبة. وفى ضوء الخطة الخمسية السابعة التى وضعتها المملكة العربية السعودية (٢٠٠٠-٢٠٠٤م) والتى تهدف إلى تعزيز قدرات الاقتصاد السعودى وتوازن الميزانية العامة، وزيادة الاتجاه نحو خصخصة الشركات المملوكة للحكومة، وإنهاء المساعدات الحكومية الممنوحة للشركات الصناعية وشركات الخدمات العامة، وإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية (خطة التنمية السابعة- وزارة التخطيط). ولا شك أن

هذه الأهداف تحمل فى طياتها انتقالاً غير مرغوب فيه للثروة بالنسبة للشركات العاملة فى القطاع الخاص (تكلفة سياسية). لذلك فمن المتوقع أن تختار الإدارة- التى سوف تتأثر بتلك التكاليف السياسية- الأساليب المحاسبية التى تحقق منفعتها الاقتصادية.

وفى إطار السياق السابق للربط بين العوامل الاقتصادية والبيئية، ولقياس أثر التكاليف السياسية على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وحيث إنه يصعب قياس التكاليف السياسية بصورة مباشرة- فقد تم اختيار حجم المنشأة مقياسًا تقريبيًا للتكاليف السياسية، باعتبار أن الشركات الكبيرة الحجم تكون أكثر عرضة لممارسة الضغوط الحكومية وفرض بعض القيود عليها. وحيث إن حجم المنشأة قد لا يعبر بصورة حقيقية عن التكاليف السياسية (Bowman et al, 2003)، فيستوجب استخدام مقاييس إضافية قد تكون أكثر تعبيراً عن التكاليف السياسية.

لذلك سوف تستخدم الدراسة الحالية متغيرين ملائمين للبيئة السعودية وهما معدل العمالة الأجنبية، والديون والهبات الحكومية، كمقياسين إضافيين للتكاليف السياسية بالإضافة إلى حجم المنشأة. ولقياس أثر التكلفة التعاقدية على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، فقد تم اختيار عقود حوافز الإدارة ومعدل ملكية الإدارة فى المنشأة، وبناء على ما سبق يمكن اشتقاق الفروض التالية:

الفرض الأول:

إدارة الشركات ذات الحجم الكبير تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى ينتج عنها تخفيض الأرباح المحاسبية.

الفرض الثانى:

إدارة الشركات التى تحصل على ديون ومساعدات حكومية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية.

الفرض الثالث:

إدارة الشركات ذات المعدل المرتفع من العمالة الأجنبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية.

الفرض الرابع:

إدارة الشركات التى لديها نظام لحوافز ومكافآت الإدارة يعتمد على الأرباح المحاسبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح.

الفرض الخامس:

إدارة الشركات التى لديها نسب معدلات مرتفعة للمديونية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح المحاسبية.

الجزء الثانى: الدراسة الاختبارية:

٦- بيئة المحاسبة فى المملكة العربية السعودية:

تُعدُّ المحاسبة من الأدوات المهمة التى تساعد على ضبط أعمال المنشآت بأنواعها المختلفة، وتساعد القائمين عليها على اتخاذ القرارات الصائبة التى تكفل استمرار تلك المنشآت ومساهمتها فى تقوية وتدعيم الاقتصاد الوطنى. وتقديراً من حكومة المملكة العربية السعودية للدور الهام الذى تلعبه الشركات المساهمة السعودية فى تحقيق التقدم الصناعى والتجارى والزراعى، وما استتبع ذلك من قيام الأفراد والشركات والحكومة باستثمار الموارد فى شتى أنواع المؤسسات الاقتصادية، فقد عنيت وزارة التجارة بتنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة فى المملكة بعدة وسائل، أهمها إصدار معايير المحاسبة والمراجعة.

٦ - ١ التنظيمات المسئولة عن مهنة المحاسبة:

قامت وزارة التجارة بدراسة مستفيضة بغرض تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة انتهت بصدور المرسوم الملكى الكريم رقم م/١٢ وتاريخ ١٤١٢/٥/١٣هـ الذى تمت بموجبه الموافقة على نظام المحاسبين القانونيين، والذى ينص فى مادته التاسعة عشرة على إنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وهى هيئة تعمل تحت إشراف وزارة التجارة للنهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة وكل ما من شأنه تطوير هذه المهنة والارتقاء بمستواها، ومن ذلك ما نصت عليه الفقرة (١) من المادة (١٩) من نظام المحاسبين القانونيين أن من أغراض الهيئة مراجعة معايير المحاسبة وتطويرها واعتمادها. وفى ضوء ذلك قرر مجلس إدارة الهيئة تشكيل لجنة (لجنة معايير المحاسبة) تتولى إعداد وتطوير معايير المحاسبة التى يتعين على المنشآت، على اختلاف أشكالها النظامية أو نشاطها الذى تباشره، الالتزام بها عند إعداد القوائم المالية لتلك المنشآت، وأن يلتزم عند إعداد المعايير بلائحة إعداد معايير المحاسبة وتعديلها والتى تم اعتمادها من قبل مجلس إدارة الهيئة برقم ١/٢/٣ وتاريخ ١٤١٤/٥/١٥هـ الموافق ١٩٩٣/١٠/٣٠م. وتتطلب هذه اللائحة أن تعد المعايير وفق أسلوب علمى يأخذ فى الاعتبار تجربة الجهات الرائدة المهنية وأخذ رأى ذوى الاهتمام والاختصاص (معايير المحاسبة السعودية، ١٩٩٩م).

٦ - ٢ معايير المحاسبة السعودية وتطوراتها:

وفى إطار الجهود التى تقوم بها الهيئة للنهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة، وكل ما من شأنه تطوير هذه المهنة والارتفاع بمستواها. قامت لجنة معايير المحاسبة بدراسة شاملة لما صدر من معايير سابقة والتى شملت أهداف ومفاهيم المحاسبة المالية ومعيار العرض والإفصاح العام، وحددت اللجنة مواضيع معايير المحاسبة التى ترى أهمية إصدار معايير محاسبية لها. ويبين ما يلى عرضًا للمعايير التى أصدرتها عن الهيئة حتى عام ٢٠٠٢م (http: www.socpa.org.sa.).

رقم المعيار	المعيار	تاريخ الإصدار
١	العرض والإفصاح العام	١٤١٠هـ-١٩٩٠م وتم تحديثه عام ١٤١٧هـ-١٩٩٧م
٢	العملات الأجنبية	١٤١٧هـ - ١٩٩٧م
٣	المخزون	١٤١٧هـ - ١٩٩٧م
٤	الإفصاح عن العمليات مع ذوى العلاقة	١٤١٧هـ - ١٩٩٧م
٥	الإيرادات	١٤١٩هـ - ١٩٩٧م
٦	المصروفات الإدارية والتسويقية	١٤١٩هـ - ١٩٩٨م
٧	تكاليف البحث والتطوير	١٤١٩هـ - ١٩٩٨م
٨	توحيد القوائم المالية	١٤١٩هـ - ١٩٩٨م
٩	الاستثمار فى الأوراق المالية	١٤١٩هـ - ١٩٩٨م
١٠	معيار التقارير المالية الأولية	١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م
١١	معيار الزكاة ومعيار ضريبة الدخل	١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م
١٢	معيار الأصول الثابتة	١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م
١٣	معيار المحاسبة عن عقود الإيجار	١٤٢٢هـ - ٢٠٠٢م
١٤	معيار التقارير القطاعية	١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م
١٥	معيار المحاسبة عن الاستثمار وفق طريقة حقوق الملكية	١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م
١٦	معيار الأصول غير الملموسة	١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م

٦ - ٣ السياسات المحاسبية للشركات السعودية:

وفى ضوء اعتبار القوائم المالية هى الوسيلة الرئيسية لإبلاغ المستخدمين الخارجيين الرئيسيين بالمعلومات المالية الأساسية التى تساعدهم على تقييم أداء المنشآت. وحتى يتسنى لمستخدمى القوائم المالية إجراء المقارنات والوصول إلى قرارات صائبة عن أداء المنشآت، ينبغى أن توضح التقارير المالية عدداً من الأمور

الهامة ومن أبرزها السياسات المحاسبية التى تم على أساسها إعداد القوائم المالية.

وتؤثر السياسات المحاسبية التى تتبعها إدارة المنشأة تأثيراً هاماً على الصورة التى تعطيها تلك القوائم عن مركزها المالى، ونتائج أعمالها، والتغيرات فى مركزها المالى، والتدفقات النقدية؛ إذ إن تباين السياسات المحاسبية التى تتبعها المنشآت يؤدى إلى اختلافات جوهرية فى القوائم المالية المبنية على نفس الأحداث والظروف. وبناء على ذلك فإن فائدة القوائم المالية فى اتخاذ القرارات الاقتصادية تعتمد إلى حد كبير على مدى معرفة وفهم من يستخدمون هذه القوائم للسياسات المحاسبية التى أعدت على أساسها. ولذا يقضى معيار العرض والإفصاح العام بضرورة إيضاح السياسات المحاسبية الهامة التى اختارتها إدارة المنشاة كأساس لإعداد القوائم المالية. وحدد أمثلة للسياسات المحاسبية الواجب إيضاحها حيث شملت مايلى:

- طريقة تحديد تكلفة المخزون السلعى وتقويمه.
- الأساس المحاسبى لإثبات الإيرادات واعتبارها محققة.
- طريقة الاستهلاك وطريقة الإطفاء.
- المعالجة المحاسبية لرسوم التمويل على القروض الإنشائية.
- المعالجة المحاسبية لمصاريف الأبحاث والدراسات.

وقد أصدرت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين خلال عام ١٩٩٥م تحليلاً مقارناً للسياسات المحاسبية المتبعة لدى الشركات المساهمة، وتم تبويب هذا التحليل لكل قطاع على حدة، وداخل كل قطاع تم تحديد السياسة المحاسبية للبنود التى تم الإفصاح عنها فى القوائم المالية لكل شركة مثل المخزون والاستثمارات والاستهلاكات... إلخ. تم تحديث هذا التحليل المقارن بمعرفة الهيئة فى السنوات التالية (تحليل مقارن للسياسات المحاسبية للشركات المساهمة السعودية المنشورة خلال عامى ١٩٩٤، ١٩٩٥م، (١٩٩٦م).

٧- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من مجتمع الشركات المساهمة السعودية عام ٢٠٠٢م، وذلك بعد استبعاد شركات قطاع الكهرباء والبنوك والتأمين. وقد استبعدت تلك القطاعات من العينة نظراً لطبيعة نشاطها المميز عن باقى الشركات، فبالنسبة لقطاع الكهرباء تطبق شركاته نظاماً محاسبياً موحداً، وكذلك بالنسبة لقطاعى البنوك وشركات التأمين فإن طبيعة نشاطهما التمويلى المميز يجعلهما يطبقان سياسات مالية موحدة. لهذا تم اختيار عينة البحث من قطاعات الصناعة (والذى يشتمل على صناعة الأسمنت ومواد البناء - الصناعات البترولية- الصناعات التحويلية) وقطاع الخدمات وقطاع الزراعة (تقرير مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، الشركات المساهمة السعودية- البيانات المالية والمؤشرات التحليلية ٢٠٠٢م).

ويعرض ملحق الدراسة بياناً بأسماء الشركات المساهمة السعودية التى شملها البحث، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مفردات عينة البحث بحسب القطاعات الاقتصادية، وقد تم الحصول على بيانات الدراسة من التقارير المالية المنشورة لعينة البحث عن عام ٢٠٠٢م ضمن تقرير مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، ومن التقرير السنوى الثامن والثلاثين الصادر عن مؤسسة النقد العربى السعودى ١٤٢٢هـ، وكذا البيانات المنشورة بالقوائم المالية للشركات السعودية ضمن الموقع التالى على الإنترنت http://www.tadawul.sa/reports/financial.

ويوضح الجدول رقم (١) أن عينة البحث اشتملت على (٤٨) شركة مساهمة تمثل (٧٧ ٪) من مجتمع شركات القطاعات الثلاث التى تناولها البحث، وأن أعلى نسبة تمثيل لعينة البحث كانت فى قطاع الخدمات حيث اشتملت العينة على (٨٩٪) من شركاته،وأدنى نسبة كانت فى قطاع الصناعة حيث بلغت (٧٢٪). وتجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام أسلوب شبه الحصر الشامل لاختيار العينة، وأن الشركات التى لم تشملها عينة البحث فى القطاعات الاقتصادية التى

شملتها الدراسة طبقاً للجدول التالى هى الشركات التى لم تنشر تقاريرها المالية، أو لم تشر إلى السياسات المحاسبية التى اتبعتها بما يتناسب مع أهداف البحث.

جدول رقم (١)
مفردات عينة البحث

القطاع	عدد الشركات بالعينة	عدد الشركات بالقطاع	نسبة تمثيل العينة للمجتمع	نسبة تمثيل العينة للقطاع
القطاع الصناعى	٢٣	٣٢	٧٢٪	٥٢٪
قطاع الخدمات	١٦	١٨	٨٩٪	٢٩٪
القطاع الزراعى	٩	١٢	٧٥٪	١٩٪
الإجمالى	٤٨	٦٢	٧٧٪	١٠٠٪

٨ - متغيرات الدراسة:

٨ - ١ المتغيرات المستقلة:

من الدراسة التحليلية السابقة، ولاختبار فروض الدراسة للعوامل التى تؤثر على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى شركات العينة التى تم اختيارها من الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية يمكن تحديد المتغيرات المستقلة وذلك على النحو التالى:

١- حجم المنشأة:

يستخدم حجم المنشأة بوصفه أحد المقاييس التقريبية للتكاليف السياسية، باعتبار أن تحمل المنشأة للتكاليف السياسية يعتبر دالة لحجمها، فكلما زاد حجم

المنشأة؛ كان ذلك دافعًا لاختيار الإدارة للسياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح حتى تتجنب تحمل التكاليف السياسية. ويقاس حجم المنشأة بإجمالى قيمة الأصول المسجلة بقائمة المركز المالى.

٢- الديون والمساعدات الحكومية:

يستخدم هذا المتغير للتعبير عن مساهمة الحكومة فى المنشأة، سواء فى صورة التزام على المنشأة أو فى صورة منحة، كمقياس آخر لأثر التكاليف السياسية على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية. حيث تختار إدارة المنشآت التى تحصل على الديون والمساعدات الحكومية الأساليب المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح حتى تضمن استمرار حصولها على تلك المساعدات. وقد تم استخراج قيمة هذا المتغير إما من قائمة المركز المالى مباشرة أو من الملاحظات المرفقة بها.

٣- معدل العمالة الأجنبية:

يستخدم هذا المتغير أيضاً باعتباره مقياسًا إضافيًا للتعبير عن التكاليف السياسية فى بيئة الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية، حيث تميل إدارة الشركات التى بها معدل مرتفع للعمالة الأجنبية إلى اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح، بهدف تجنب تحمل التكاليف السياسية الناتجة عن تطبيق الخطة الخمسية التى من بين أهدافها إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية. وقد تم قياس هذا المتغير كنسبة بين عدد العمالة الأجنبية وبين إجمالى عدد العاملين بالمنشأة.

٤- عقود حوافز الإدارة:

يعبر هذا المتغير عن مدى وجود برنامج لحوافز الإدارة يعتمد على الأرباح فى التأثير على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، ففى هذه الحال سوف تميل

الإدارة نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح التى تحق لها زيادة فيما تحصل عليه من حوافز. وقد استخرجت بيانات هذا المتغير من الملاحظات المرفقة بالقوائم المالية، وتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس بديل يأخذ القيمة ١، فى حالة وجود نظام لحوافز الإدارة يعتمد على الأرباح، والقيمة صفر فى حالة عدم وجود نظام للحوافز على أساس الأرباح.

٥- نسبة المديونية:

تعتبر نسبة المديونية أحد المحددات التى تؤثر فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، حيث تلجأ المنشآت ذات نسبة المديونية المرتفعة إلى اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح بهدف تحسين معيار السيولة لديها، وحتى تتفادى انتهاك شروط عقود المديونية التى يضعها المقرضون. وقد تم قياس نسبة المديونية كنسبة بين إجمالى الالتزامات الخارجية إلى إجمالى الأصول.

٨ - ٢ المتغيرات التابعة:

باستقراء القوائم المالية للشركات الداخلة فى عينة البحث والإيضاحات المرفقة بها، لتحديد السياسات المحاسبية التى يمكن أن تكون مجالاً للدراسة بناءً على مدى وجود تباين بين شركات العينة فى تطبيق تلك السياسات، وتأثيرها على نتائج الأعمال، وللتعرف المبدئى على هذا التباين، فقد تم تصنيف شركات العينة بحسب اتباعها للسياسات المحاسبية التى تؤثر على الأرباح إلى شركات تطبق سياسات محاسبية تؤدى إلى زيادة الأرباح، وشركات تطبق سياسات محاسبة تؤدى تخفيض الأرباح، كما يتضح من الجدول التالى (جدول رقم ٢).

ويلاحظ على (الجدول رقم ٢) أن جميع شركات العينة تتبع سياسة استهلاك للأصول الثابتة تؤدى إلى زيادة الأرباح (القسط الثابت)، كذلك الحال بالنسبة لسياسة معالجة الاستثمارات، فإن معظم الشركات تتبع سياسة واحدة تؤدى إلى زيادة الأرباح. وترتب على ذلك ضرورة استبعاد سياستى استهلاك الأصول

الثابتة ومعالجة الاستثمارات من المتغيرات التابعة، وذلك نظراً لعدم وجود تباين فى السياسات المحاسبية المتبعة من قبل الشركات المستخدمة فى عينة البحث. وبالنسبة لباقى السياسات المحاسبية والخاصة بتقويم المخزون السلعى ومعالجة نفقات البحوث والتطوير والمحاسبة عن الزكاة، فقد تم تحديدها كمتغيرات تابعة لما لها من تأثير فى ربحية الشركات، كما أنه يوجد تباين بين شركات العينة فى تطبيق تلك السياسات:

- سياسة تقويم المخزون السلعى:

ينص معيار المخزون الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين فى (ذو القعدة ١٤١٧هـ / مارس ١٩٩٧م) على احتساب تكلفة البضاعة المنصرفة على أساس طريقة المتوسط المرجح، وإذا تأكد للمنشأة أن هذه الطريقة لا تتلاءم مع طبيعة نشاطها؛ فيجوز لها استخدام طريقة الداخل أولاً خارج أولاً، أو طريقة الداخل أخيراً خارج أولاً شريطة أن تفصح عن المبررات التى جعلتها تختار هذه الطريقة، وعن الفرق بين تكلفة المخزون آخر الفترة المالية محسوبة على أساس الطريقة التى استخدمتها وطريقة المتوسط المرجح. (الفقرة ١١١ - معيار المخزون، ١٩٩٧م).

وتعتبر سياسة تقويم المخزون على أساس أسلوب الوارد أخيراً صادر أولاً أو المتوسط المرجح من السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح، حيث يتم تقويم المخزون فى الغالب بأسعار أقل من الأسعار الحالية فى ظل الارتفاع العام لمستويات الأسعار، فى حين تعتبر سياسة التقويم على أساس الوارد أولاً صادر أولاً من السياسات التى تؤدى إلى زيادة الأرباح، حيث يتم تقويم المخزون وفقاً للأسعار الحالية.

جدول رقم (٢)

توزيع شركات العينة حسب السياسات المحاسبية المتبعة

السياسة المحاسبية	عدد الشركات	سياسات تؤدى إلى زيادة الأرباح		سياسات تؤدى إلى تخفيض الأرباح	
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد
استهلاك الأصول الثابتة	٤٨	٤٨	١٠٠٪	صفر	صفر
تقويم المخزون السلعى	٤٨	١٦	٣٣٪	٣٢	٦٧٪
معالجة نفقات البحوث	٤٨	٢٠	٤٢٪	٢٨	٥٨٪
معالجة الاستثمارات	٤٨	٤٧	٩٨٪	١	٢٪
معالجة الزكاة	٤٨	١٦	٣٣٪	٣٢	٦٧٪

- سياسة معالجة نفقات البحوث والتطوير:

ينص معيار تكاليف البحث والتطوير الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين فى (شعبان ١٤١٩هـ/ ١٩٩٨م) على إثبات تكاليف البحث والتطوير كمصروفات فور حدوثها، ويجوز إذا توافرت شروط معينة، رسملة تكاليف التطوير (الفقرة ١٠٧- معيار تكاليف البحث والتطوير). وقد أوضحت الفقرة ١١٣ من المعيار تلك الشروط، حيث نصت على أنه يجوز رسملة تكاليف التطوير وإثباتها كأصل غير ملموس، يتم إطفاوه فى الفترات التالية بطريقة تتفق مع المنافع المحققة، إذا توافرت كل الشروط التالية:

- تحديد المنتج أو العملية بوضوح، وإمكانية فصل وقياس التكاليف المرتبطة بها بطريقة موثوق بها.
- ثبوت الجدوى الفنية للمنتج أو العملية.
- عزم المنشأة على إنتاج وتسويق أو استخدام المنتج أو العملية.

- وجود سوق للمنتج أو العملية، ووجود موارد كافية ومتاحة لإكمال مشروع التطوير، وتسويق أو استخدام المنتج أو العملية.

ويجب أن لا يزيد مقدار تكاليف التطوير التى يتم إثباتها كأصل عن المقدار المحتمل استرداده من المنافع المستقبلية التى سوف تنتج عنها. (فقرة ١١٣- معيار تكاليف البحث والتطوير، ١٩٩٨م).

وتعد سياسة رسملة تلك النفقات واستهلاكها على عدد من السنوات من السياسات التى تؤدى إلى زيادة الأرباح، فى حين يعد أسلوب معالجتها كمصروفات إيرادية دورية تحمل على نفس الفترة التى أنفقت فيها من السياسات التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح.

- سياسة معالجة الزكاة:

وفقاً لمعيار الزكاة ومعيار ضريبة الدخل الصادر عن لجنة معايير المحاسبة المالية المنبثقة عن الهيئة السعودية للمحاسبين فى (رمضان ١٤٢٠هـ/ ديسمبر ١٩٩٩)، والذى يهدف إلى تحديد متطلبات القياس والعرض والإفصاح لمخصص الزكاة فى القوائم المالية بحيث تظهر بالمركز المالى للمنشأة ونتائج أعمالها. تتم تسوية مخصص الزكاة فى السنة المالية التى يتم خلالها اعتماد الربط النهائى، ويتم إثبات أى فروقات بين مخصص الزكاة والربط النهائى وفق متطلبات معيار العرض والإفصاح العام المتعلقة بالتغيرات المحاسبية. ويجب عرض مخصص الزكاة فى بند مستقل فى قائمة الدخل بعد بنود المكاسب أو الخسائر الاستثنائية وقبل صافى الدخل، وبالنسبة للمنشآت المختلطة (التى تتضمن شركاء غير سعوديين) يجب عرض مخصص الزكاة فى بند مستقل فى قائمة التغيرات فى حقوق أصحاب رأس المال أو قائمة الأرباح المبقاة حسب الأحوال، كما يجب أن تفصح القوائم المالية عن السياسة المحاسبية المستخدمة فى معالجة مخصص الزكاة. (الفقرات ١٠٤-١٠٩ معيار الزكاة ومعيار ضريبة الدخل، ١٩٩٩م).

وتطبق الزكاة على الشركات السعودية وعلى أنصبة السعوديين فى الشركات غير السعودية، وتقوم بعض الشركات بمعالجة الزكاة ضمن المصروفات الواجبة الخصم من الإيرادات قبل الوصول إلى صافى الدخل، فى حين لا تعتبرها شركات أخرى من النفقات الواجبة الخصم قبل الوصول إلى صافى الربح. وتعد سياسة اعتبار الزكاة نفقة تحمل على إيراد الفترة قبل الوصول إلى صافى الربح من السياسات التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح، فى حين تعد سياسة معالجتها كتوزيع للربح، وبالتالى لا يتم تحميلها على إيراد الفترة من السياسات التى تؤدى إلى زيادة الأرباح.

٩- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقياس أثر المتغيرات المستقلة على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية تم استخدام برنامج المجموعة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وذلك من خلال أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات Multivariate Regression Analysis والذى يتضمن اختبار مربع كاى (Chi-square)، والذى يستخدم فى قياس العلاقة بين m من المتغيرات التابعة (الاستجابات) ومجموعة واحدة من المتغيرات المستقلة. وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة الخمسة س_{1}، س_{2}، .... ، س_{5}، على المتغيرات الثلاث التابعة ص_{1}، ص_{2}، ص_{3}، والتى تعبر عن بدائل السياسات المحاسبية، وتحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية الثلاث.

ويمكن التعبير عن المتغيرات والاتجاه المتوقع للعلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة باستخدام النموذج الرياضى التالى:

$$\text{ص}_{1} = \text{أ}_{1} + \text{ب}_{11}\,\text{س}_{1} + \text{ب}_{21}\,\text{س}_{2} + \text{ب}_{31}\,\text{س}_{3} + \text{ب}_{41}\,\text{س}_{4} + \text{ب}_{51}\,\text{س}_{5}$$

$$\text{ص}_{2} = \text{أ}_{2} + \text{ب}_{12}\,\text{س}_{1} + \text{ب}_{22}\,\text{س}_{2} + \text{ب}_{32}\,\text{س}_{3} + \text{ب}_{42}\,\text{س}_{4} + \text{ب}_{52}\,\text{س}_{5}$$

$$\text{ص}_{3} = \text{أ}_{3} + \text{ب}_{13}\,\text{س}_{1} + \text{ب}_{23}\,\text{س}_{2} + \text{ب}_{33}\,\text{س}_{3} + \text{ب}_{43}\,\text{س}_{4} + \text{ب}_{53}\,\text{س}_{5}$$

الاتجاه المتوقع للعلاقة: (-) (-) (-) (+) (+)

حيث:

ص: تعبر عن المتغيرات التابعة الثلاث بافتراض أن كل سياسة محاسبية لها متغير تابع خاص بها، حيث ص١ تعبر عن سياسة تقويم المخزون، ص٢ تعبر عن سياسة معالجة نفقات البحوث والتطوير، ص٣ تعبر عن سياسة معالجة نفقات الزكاة.

$س_{١}$: متغير مستقل يعبر عن حجم المنشأة.

$س_{٢}$: متغير مستقل يعبر عن الديون والمساعدات الحكومية.

$س_{٣}$: متغير مستقل يعبر عن معدل العمالة الأجنبية.

$س_{٤}$: متغير مستقل يعبر عن عقود حوافز الإدارة.

$س_{٥}$: متغير مستقل يعبر عن نسبة المديونية.

$ب_{١}$، $ب_{٢}$......، $ب_{٥}$ تعبر عن معاملات المتغيرات المستقلة.

١٠- تحليل نتائج الدراسة الاختبارية:

يعرض الجدول التالى (جدول رقم ٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للسياسات المحاسبية الثلاث ومعاملات العلاقة لكل سياسة محاسبية والاتجاه الفعلى المحسوب لكل متغير من المتغيرات المستقلة وقيم اختبار تى (t) لمعنوية المعاملات ومعامل التحديد المحسوب لنموذج انحدار كل سياسة.

أولاً- السياسة المحاسبية لتقويم المخزون السلعى:

أوضحت النتائج الخاصة بالسياسة المحاسبية لتقويم المخزون السلعى ما يلى:

١- معنوية العلاقة بين مجموع المتغيرات المستقلة والسياسات المحاسبية لمعالجة المخزون السلعى باستخدام نتائج اختبار (χ^2=٤٤,٣) بمعدل ثقة (٩٩٪)، وأن القدرة التنبئية للنموذج بسياسات تقويم المحزون السلعى مرتفعة (R^2 = ٨٩٪).

٢- اتفاق الاتجاه الفعلى مع الاتجاه المتوقع لطبيعة العلاقة بين السياسات المحاسبية لمعالجة المخزون السلعى وبعض المتغيرات المستقلة وهى نسبة الديون والمساعدات الحكومية ومعدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، واختلاف الاتجاه الفعلى عن الاتجاه المتوقع بالنسبة للحجم وعقود حوافز الإدارة.

٣- تشير نتائج اختبار تى (t) إلى أن أهمية كل من معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية فى التأثير على السياسات المحاسبية للمخزون السلعى مرتفعة معنوياً بدرجة ثقة (٩٩٪)، فى حين أن أهمية كل من الحجم والديون والهبات الحكومية وحوافز الإدارة، فى التأثير على اختيار السياسات المحاسبية لمعالجة المخزون السلعى منخفضة معنوياً.

وتدل هذه النتائج على أن كلاً من معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية هى المتغيرات المستقلة المفسرة التى تؤثر بدرجة كبيرة على الاختيار الإدارى لسياسة تقويم المخزون السلعى. فقد أوضحت النتائج أن إدارة المنشأة ذات معدل العمالة الأجنبية المرتفع تكون أكثر ميلاً لاختيار أسلوب المتوسط أو أسلوب الوارد أخيراً صادر أولاً لتقييم المخزون السلعى، لتخفيض صافى الربح لتجنب التكاليف السياسية التى قد تتحملها نتيجة زيادة نسبة توطين العمالة فى تلك المنشآت وفقاً لمتطلبات تطبيق الخطة الخمسية. كما أوضحت النتائج أن الإدارة فى الشركات ذات نسبة المديونية المنخفضة تكون أقل ميلاً لاختيار أسلوب الوارد أولاً يصرف أولاً من إدارة الشركات ذات نسبة المديونية المرتفعة التى تكون أكثر ميلاً لاختيار هذا الأسلوب للاستفادة من الربح المرتفع الناتج عن تطبيق تلك السياسة المحاسبية لتقويم المخزون فى تحسين صورة المنشأة والحصول على عقود مديونية جديدة.

وعلى ذلك يمكن القول إنه على الرغم من أن هناك متغيرين مستقلين فقط من المتغيرات الخمسة ذات علاقة معنوية باختيار الإدارة للسياسات المحاسبية لمعالجة المخزون هما نسبة المديونية ومعدل العمالة الأجنبية؛ فإن معامل التحديد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ككل والمتغير التابع بلغ (٨٩٪)، وهو معامل مرتفع نسبياً مقارنة مع الدراسات المثيلة. ويوضح ذلك أنه بالرغم من ضعف معنوية العلاقة بالنسبة للمتغيرات المستقلة الباقية بمفردها؛ فإن هذه المتغيرات فى مجموعها تفسر جزءًا كبيراً من التغيرات فى المتغير التابع (سياسات تقويم المخزون).

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات

السياسة المحاسبية		س١	س٢	س٣	س٤	س٥	R	א
المخزون السلعى (ص١)	B	٠,٦٤	-٠,٧٢	-٨,١٦	-٠,٢٧	٩,٧٨	٠,٨٩	٤٤,٣
	t	٠,٧٢	-٠,٩٦	-٢,٩٦	-٠,٣٢	٢,٧٨		
	p			٠,٠٠٥		٠,٠١		٠,٠٠١
نفقات البحوث والتطوير (ص٢)	B	-١,٣٩	-٠,٤٨	-٢,٧٣	-٠,٠٤	٣,٧٩	٠,٧٣	٣٦,١
	t	-١,٨	-٠,٧٥	-٢,٧	-٠,١١	٢,١٢		
	p	٠,٠٥		٠,٠١		٠,٠٥		٠,٠٠١
معالجة نفقات الزكاة (ص٣)	B	-٠,٧١	-٠,٢١	-٣,١	-٠,١٤	٢,٨	٠,٦١	٣٠,٢
	t	-١,٢	-٠,٤٣	-٢,٩	-٠,٢٧	١,٩		
	p	٠,١		٠,٠٠٥		٠,٠١		٠,٠٠١

ثانياً- السياسة المحاسبية لمعالجة نفقات البحوث والتطوير:

أوضحت النتائج الخاصة بمعالجة نفقات البحوث والتطوير مايلى:

١- معنوية العلاقة بين المتغيرات الخمس المستقلة ككل وبين السياسات المحاسبية لنفقات البحوث والتطوير طبقاً لنتائج اختبار مربع كاى (Chi- square) حيث (ℵ =٣٦,١) بمعدل ثقة (٩٩٪) وبقدرة تنبئية (R = ٧٣٪).

٢- اتفاق الاتجاه الفعلى مع الاتجاه المتوقع لطبيعة العلاقة بين عملية اختيار الإدارة للسياسة المحاسبية لمعالجة نفقات البحوث والتطوير وبين المتغيرات المستقلة الممثلة لحجم المنشأة والديون والمساعدات الحكومية ومعدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، واختلاف الاتجاه الفعلى عن الاتجاه المتوقع بالنسبة لعقود حوافز الإدارة.

٣- بالنظر لنتائج اختبار تى (t) يتضح أن أهمية معدل العمالة الأجنبية فى التأثير على سياسات معالجة نفقات البحوث والتطوير مرتفعة معنوياً بمعدل ثقة (٩٩٪)، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المنشأة ونسبة الديون فإن أهميتها مرتفعة معنوياً بمعدل ثقة (٩٥٪). فى حين أن معدل الديون والمساعدات الحكومية ونظام حوافز الإدارة أهميتها منخفضة معنوياً فى التأثير على سياسة معالجة نفقات البحوث والتطوير.

وتدل هذه النتائج على أن كلاً من معدل العمالة الأجنبية، وحجم المنشأة، ونسبة المديونية، يؤثر بدرجة كبيرة على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية لتكاليف البحوث والتطوير. حيث أظهرت النتائج أن إدارة الشركات الكبيرة الحجم، وذات معدل العمالة الأجنبية المرتفعة، تكون أكثر ميلاً لمعالجة نفقات البحوث والتطوير كمصروفات إيرادية دون رسملتها ولذلك لتخفيض صافى الربح، كما أن إدارة المنشآت ذات نسبة المديونية المرتفعة تكون أقل ميلاً لرسملة تكاليف البحوث والتطوير. كذلك أوضحت النتائج أن وجود ديون ومساعدات

حكومية أو برنامج لحوافز الإدارة لا يؤثر كل منهما فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية لمعالجة نفقات البحوث والتطوير.

ثالثاً- سياسة معالجة الزكاة:

أوضحت النتائج الخاصة بسياسة معالجة الزكاة ما يلى:

١- معنوية العلاقة بين مجموع المتغيرات المستقلة والسياسات المحاسبية لمعالجة الزكاة باستخدام نتائج اختبار مربع كاى (Chi-square) (ℵ = ٣٠,٢) بمعدل ثقة (٩٩٪)، وأن القدرة التنبئية للنموذج بسياسة معالجة الزكاة (R = ٦١٪).

٢- اتفاق الاتجاه الفعلى مع الاتجاه المتوقع لطبيعة العلاقة بين عملية اختيار الإدارة لسياسة معالجة الزكاة ومتغيرات الحجم والديون والمساعدات الحكومية ومعدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، واختلاف الاتجاه الفعلى مع الاتجاه المتوقع بالنسبة لنظام حوافز ومكافآت الإدارة.

٣- تشير نتائج اختبار تى (t) إلى أن أهمية كل من حجم المنشأة، ومعدل العمالة الأجنبية، ونسبة المديونية فى اختيار السياسة المحاسبية لمعالجة الزكاة مرتفعة معنوياً بمعدل ثقة ما بين (٩٠٪) ، (٩٩٪). فى حين كانت أهمية كل من الديون والمساعدات الحكومية، ونظام حوافز الإدارة منخفضة معنوياً.

وتدل تلك النتائج على أن كلاً من حجم المنشأة ومعدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، يؤثر فى اختيار الإدارة للسياسة المحاسبية للزكاة. حيث إن إدارة المنشآت ذات الحجم الكبير، ونسبة المديونية ومعدل العمالة الأجنبية المرتفعة تكون أكثر ميلاً لمعالجة الزكاة كمصروفات دورية تحمل على الأرباح بدلاً من معالجتها كتوزيع للربح، بما يؤدى إلى تخفيض الربح وتجنب التكاليف السياسية التى قد تتحملها المنشأة نتيجة تطبيق الخطة الخمسية. كما لم تؤيد النتائج فرضية أن وجود برنامج لحوافز ومكافآت الإدارة والديون والمساعدات الحكومية تحفز الإدارة إلى معالجة الزكاة كمصروفات دورية تحمل على الأرباح.

وبعد استعراض النتائج السابقة يمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار واستخلاص العوامل المؤثرة على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة السعودية فى ضوء نتائج الدراسة الاختبارية لفروض البحث على النحو التالى:

١- إن كلاً من معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية فى المنشأة يؤثران بقوة على اختيار الإدارة للسياسات الثلاثة، بالإضافة إلى قوتهما التفسيرية والتنبئية لسلوك الإدارة تجاه الاختيار بين السياسات المحاسبية.

٢- إن حجم المنشاة أقل أثراً فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية من كل من معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، حيث إنه يؤثر فقط فى اختيار السياسات المحاسبية لكل من معالجة نفقات البحوث والتطوير والزكاة، فى حين أنه ليس له نفس التأثير فى اختيار السياسات المحاسبية للمخزون السلعى.

٣- إن الديون والمساعدات الحكومية ليس لها تأثير معنوى على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية الثلاثة، وقد تكون هذه النتائج نتيجة لأسلوب قياس الديون والمساعدات الحكومية فى النموذج حيث تم استخدام رقم ١ فى حالة وجود الديون والمساعدات الحكومية فى هيكل رأس مال المنشأة وصفر فى حالة عدم وجودها، وذلك كمقياس بديل لنسبة الديون والمساعدات الحكومية فى هيكل رأس المال. وبالتالى فإن استخدام هذا المقياس البديل يفرق فقط بين المنشآت التى تتعرض أو لا تتعرض لتكاليف سياسية ناتجة عن حصولها على الديون والمساعدات الحكومية، ولا يفرق بين المنشآت التى تتعرض لتكاليف سياسية كبيرة وتلك التى تتعرض لتكاليف سياسية أقل.

٤- بالنسبة لعقود حوافز الإدارة لم تتفق النتائج مع فرضية وجود علاقة إيجابية بينها وبين اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية. وربما يرجع ذلك إلى أن الأرباح قد لا تكون هى المعيار الوحيد أو الأساسى لحصول الإدارة على

الحوافز والمكافآت، علاوةً على أن استخدام رقم ١ فى حالة وجود نظام لحوافز الإدارة يعتمد على الأرباح، وصفر فى حالة عدم وجود نظام للحوافز على أساس الأرباح، قد لا يعبر بدقة وموضوعية عن تأثير عقود حوافز الإدارة على اختيار السياسات المحاسبية. فضلاً عن إمكانية قيام الإدارة بتعديل نظام الحوافز والمكافآت لتفادى آثار تعديل السياسات المحاسبية على الأرباح المستخدمة أساساً لتحديدها.

وعلى ذلك يمكن القول إن نتائج الدراسة الاختبارية أثبتت صحة فرضيات النموذج الإيجابى بالنسبة لتأثير بعض العوامل على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة السعودية مثل معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية وحجم المنشأة. إلا أن عدم إدراك الإدارة للبواعث الاقتصادية المرتبطة بالاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية – طبقاً للنموذج الإيجابى- أدى إلى عدم ظهور أثر واضح لبعض العوامل فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية مثل الديون والمساعدات الحكومية، فضلاً عن اتجاه بعض العوامل عكس ما هو متوقع مثل عقود حوافز الإدارة. ويمكن تبرير ذلك بسبب التضارب فى اختيار بعض السياسات الفردية وعدم الدقة فى قياس بعض العوامل، فضلاً عن غياب أو عدم وضوح المعايير المنظمة لبعض المزاولات واختلاف الآراء حول المعالجات المحاسبية .

١١- الخلاصة والنتائج:

تناول هذا البحث أهمية ودور المدخل الإيجابى لنظرية المحاسبة فى تفسير العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية. وقد ناقش البحث مدى قصور المدخل الوصفى فى تقديم تفسير مناسب لبواعث الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية، والإطار الفكرى للمدخل الإيجابى للنظرية المحاسبية وما يقوم عليه من فرضيات أساسية لتفسير دوافع ومحددات الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية. وقد تعرض البحث لمناقشة وتحليل الدراسات السابقة

التى استخدمت النموذج الإيجابى لتقييم العوامل التى تشكل مقوماتها الأساسية ومدى قدرة تلك العوامل على تفسير وشرح دوافع الإدارة لاختيار السياسات المحاسبية، ومدى إمكانية استخدام تلك العوامل فى صورة نموذج يمكن بموجبه التنبؤ بممارسات الإدارة لاختيار السياسات المحاسبية.

وحيث إن المنهج الإيجابى قد صيغت فرضياته الأساسية فى الدول المتقدمة، والتى تختلف فيها العوامل البيئية التى يمكن أن تكون مؤثرة فى اختيار السياسات المحاسبية عن الدول التى مازالت مهنة المحاسبة فيها فى طور التكوين والنمو، بالإضافة إلى أن البواعث الاقتصادية لاختيار السياسات المحاسبية قد لا تكون متوافرة بنفس التأثير أو الإدراك الكامل لأبعادها فى تلك الدول كما هى فى الدول المتقدمة. وبالتالى فإن تقييم النظرية الإيجابية وما تقوم عليه من فرضيات لا يتم إلا من خلال الدراسة التجريبية، لذلك فقد تناول البحث من خلال دراسة تجريبية على عينة من الشركات المساهمة السعودية، مجموعة من العوامل أو المحددات التى أفصحت عنها نتائج الدراسات السابقة فى اختيار بعض السياسات المحاسبية الهامة، وذلك بعد تطويرها بما يتلاءم مع الظروف البيئية فى المملكة العربية السعودية.

وقد تمثلت تلك العوامل فى حجم المنشأة، ومعدل العمالة الأجنبية، والديون والمساعدات الحكومية، وعقود حوافز الإدارة، ونسبة المديونية. أما السياسات المحاسبية التى تم اختيارها فقد تمثلت فى تقويم المخزون السلعى، والمحاسبة عن نفقات البحوث التطوير،والمحاسبة عن الزكاة. وقد تم اعتبار كل من سياسة الوارد أولاً صادر أولاً لتقويم المخزون السلعى، ورسملة نفقات البحوث والتطوير، ومعالجة الزكاة كتوزيع للربح، سياسات محاسبية تؤدى إلى زيادة الأرباح. فى حين تم التعامل مع كل من سياسة الوارد أخيراً صادر أولاً والمتوسط، ومعالجة نفقات البحوث والتطوير والزكاة كمصروفات دورية تحمل على الفترة، باعتبارها سياسات محاسبية تؤدى إلى تخفيض الأرباح.

وطبقاً للعوامل السابقة تم صياغة خمسة فروض للبحث، تمثل الفرض الأول فى أن إدارة الشركات ذات الحجم الكبير تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى ينتج عنها تخفيض الأرباح المحاسبية. وتمثل الفرض الثانى فى أن إدارة الشركات التى تحصل على ديون ومساعدات حكومية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية. أما الفرض الثالث فقد تمثل فى إدارة الشركات التى بها معدل مرتفع للعمالة الأجنبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية. كما تمثل الفرض الرابع فى أن إدارة الشركات التى لديها نظام لحوافز ومكافآت الإدارة يعتمد على الأرباح المحاسبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح. فى حين تمثل الفرض الخامس فى أن إدارة الشركات التى لديها نسب معدلات مرتفعة للمديونية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح المحاسبية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات Multivariate Regression Analysis والذى يتضمن اختبار مربع كاى (Chi-square) لقياس أثر المتغيرات المستقلة الخمسة، وتحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية الثلاثة.

وقد أظهرت نتائج البحث أهمية بعض العوامل الاقتصادية مثل معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية فى التأثير على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية بالشركات السعودية تأثيراً يتفق مع الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابى. فقد جاء تأثير العوامل الأخرى متضارباً، حيث جاء تأثير عامل الحجم ضعيفاً فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، ولم يكن لعامل الديون والمساعدات الحكومية أى تأثير معنوى فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، كما جاء تأثير عقود حوافز الإدارة عكس الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابى. وقد تم إرجاع ذلك إلى عدم الإدراك الكامل من جانب الإدارة لكل من الآثار والأبعاد الاقتصادية لعملية اختيار السياسات المحاسبية، بالإضافة إلى عدم الدقة فى

قياس بعض العوامل، فضلاً عن غياب أو عدم وضوح المعايير التى تنظم بعض الممارسات المحاسبية. مما يبرر الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث لتطوير المدخل الإيجابى فى اختيار السياسات المحاسبية، بحيث تشتمل العوامل المؤثرة فى اختيار السياسات المحاسبية، واختبار المزيد من العوامل البيئية بجانب العوامل الاقتصادية، حتى يمكن تفسير البواعث المختلفة لعملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى البيئات المختلفة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الدهراوى، كمال الدين مصطفى (١٩٩٤). "أثر عقود الحوافز وشروط المديونية على سلوك الإدارة عند اتخاذ القرار"، **المحاسبة والإدارة والتأمين**: مجلة كلية التجارة- جامعة القاهرة، ٤٧ : ١٩٥-٢٥٠.
- الصادق، زكريا محمد (١٩٨٩). " تطور بحوث المحاسبة فى علاقتها بمناهج البحث العلمى"، التجارة والتمويل: **المجلة العلمية** كلية التجارة – جامعة طنطا، ١ : ٧-٤١.
- " ________ (١٩٨٩). تحليل سلوك الإدارة العليا فى اختيار السياسات المحاسبية باستخدام نظرية تكلفة الوكالة"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**- جامعة الإسكندرية، ٢ : ٤٢٣- ٤٨٢.
- **القوائم المالية للشركات السعودية**، (١٩٩٦-٢٠٠٢م) http://www.tadawul.sa/reports/financial
- تحليل مقارن للسياسات المحاسبية للشركات المساهمة السعودية المنشورة خلال عامى ١٩٩٤/١٩٩٥م، (أكتوبر، ١٩٩٦)، **الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.**
- عثمان، الأميرة إبراهيم (٢٠٠٠). " تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية"، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، ٤ : ٧٢٩- ٧٧٢.
- مصطفى، صادق حامد (١٩٩١). " تقييم النظرية الإيجابية فى صياغة معايير المحاسبة المالية من زاوية نظرية الوكالة"، المحاسبة والإدارة والتأمين، **مجلة كلية التجارة** – جامعة القاهرة، ٤٣: ٦٥-١٠٨.
- **خطة التنمية السابعة (١٤٢٠- ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٠-٢٠٠٤م)**، المملكة العربية السعودية – وزارة التخطيط.
- **مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، الشركات المساهمة السعودية: البيانات المالية والمؤشرات التحليلية** ٢٠٠٢م، (الرياض، إدارة البحوث والدراسات بمجلس الغرف).

- معايير المحاسبة السعودية، (١٩٩٩م) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين.

- معيار المخزون، معيار تكاليف البحث والتطوير، معايير المحاسبة المالية، (رمضان ١٤١٩/ يناير ١٩٩٩)، **الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين.**

- معيار الزكاة ومعيار ضريبة الدخل، (رمضان ١٤٢٠هـ /ديسمبر ١٩٩٩م)، **معايير المحاسبة المالية**، http://www.socpa.org.sa/AS/Index.htm.

- مؤسسة النقد العربي السعودي (١٤٢٣هـ)، **التقرير السنوي الثامن والثلاثون، الرياض.**

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Barton, J., (2001) " Does the use of financial Derivatives Affect Earnings Management Decisions? " **The Accounting Review,** 76: 1-26.

- Beneish, M. D. and E. Press (1993) " Cost of Technical Violation of accounting Based Debt Covenants" **The Accounting Review,** 68 :233-257.

- Bernard, V. L., and D., J., Skinner (1996) " What Motivates Managers Choices of Discretionary Accruals?" **Journal of Accounting and Economics,** 313-325.

- Bowen, R. M., L. Ducharme and D. Shores (1995) "Stakeholder Implicit Claims and Accounting Method Choice", **Journal of Accounting and Economics,** 20 : 255- 295.

- Bowman, G. Robert, and F. Navissi (2003) "Earnings management and abnormal Returns: Evidence from 1970-1972 Price Control Regulations" **Accounting and Finance,** 43: 1-19.

- Burgstaher, David (1997) "Earnings Management to avoid Earnings Decreases and Losses" **Journal of Accounting and Economics,** 24: 99-126.

- Christensen, P. Demski and H. Frimor (2002) "Accounting Policies in Agencies with Moral Hazard and Renegotiation", **Journal of Accounting Research,**40: 1071- 1087.

- Demski, J.(1998) "Performance Measure Manipulation", **Contemporary Accounting Research,** 15:261-285.

- Gerboth, D. R., (1983) " Research, Intuition and Politics in Accounting " **The Accounting Review,**58: July.

- Healy, P. M. and J. M. Wahlen (1999) " A Review of The Earnings Management Literature and its Implications for Standard Setting", **Accounting Horizons,** 13: 365-383.

- Healy, S. Kang, and K. Palepu. (1987) "The effect of Accounting Procedure Changes on CEOs, Cash Salary and Bonus Compensation", **Journal of Accounting and Economics**, 9: 7-34

- Jensen, M., (1993) Theory of the Firm: Managerial behavior Agency cost and Ownership structure" **Journal of Financial Economics**, October.

- Kasznick, R. (1999) " On the Association between voluntary Disclosure and Earnings Management", **Journal of Accounting Research**, 37: 57- 82.

- Lemke, K., and M. Page (1998) "Economic Determination of Accounting Policy Choices", **Journal of Accounting and Economics**,25: December.

- Parfet, W. U. (2000) " Accounting Subjectivity and Earnings Management: A Preparer Perspective", **Accounting Horizons**, 14: 481- 488

- Peltier-Rivest, D., (1999) "The Determinants of Accounting Choices in Troubled Companies", **Quarterly Journal of Business and Economics**, 38: 28-44.

- Watts, R., and Zimmerman, (1994) " Positive Accounting Theory", New Jersey, Prentice Hall.

- ______________, (1978) "Towards a positive Theory of the Determination of Accounting Standards", **The Accounting Review**, 53: 112-134.

- Zmijewski, M. and R. Hagerman (1981) " An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting/ Choice", **Journal of Accounting and Economics**, 129- 149.

ملحق عينة الشركات محل الدراسة

م	الاسم الكامل للشركة	الاسم المختصر	إجمالى الأصول فى ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات	إجمالى المطلوبات فى ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات
	قطاع الصناعة			
١	الشركة السعودية للتنمية الصناعية	صدق	٦٧٧,١٢٤	٣٥٩,٥٩٨
٢	الشركة السعودية للصناعات الأساسية	سابك	٩٩,١٧١,٩٢٠	٦٤,٠٩٦,٦٣٢
٣	الشركة السعودية للصناعات الدوائية	دوائية	١,٦٠٤,٨٨٩	٤١٧,٧٨١
٤	الشركة العربية للأنابيب	أنابيب	٢٨٨,٥٦٩	١٥٩,٨٩٤
٥	الشركة العربية للتنمية الصناعية	نماء	٥٨٦,٠٦٧	٣٥٣,٠٩٢
٦	الشركة الكيمائية السعودية	الكيمائية	١,١٤٤,٥٤٢	٥٥٣,١٣٧
٧	شركة الأسمدة العربية السعودية	سافكو	٤,٣٢٠,٦٤٠	٦٥٧,٢٨٥
٨	شركة الأحساء للتنمية	الأحساء	٤٣٣,٢٩٠	١٢٠,٧١٦
٩	شركة الخزف السعودى	الخزف السعودى	٥٦٢,٧١١	١٩٤,٩٩٥
١٠	شركة الزامل للاستثمار الصناعى	الزامل للصناعة	١,٣٦٢,٢٣٠	٨٧٣,٥٣٤
١١	شركة الصناعات الزجاجية الوطنية	زجاج	٢٥١,٥٨١	٥١,٧٢٨
١٢	شركة الغاز والتصنيع الأهلية	الغاز	١,٣٨٥,٤١٩	٤٣٩,٠٨٥
١٣	الشركة السعودية للخدمات الصناعية	سيسكو	٢٤٤,٧١٢	١٣٦,٦١٥
١٤	شركة إميانتيت العربية السعودية	إمانتيت	٢,٢٤١,٥٣٢	١,٦٧٣,٩٩٠
١٥	مجموعة صافولا	صافولا	١,٧٥٣,٩٤٥	١,٧٥٣,٩٤٥
١٦	شركة أسمنت القصيم	س القصيم	١,٠٨٩,٦٨٤	٩٣,٠٢٧

ملحق عينة الشركات محل الدراسة

م	الاسم الكامل للشركة	الاسم المختصر	إجمالي الأصول في ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات	إجمالي المطلوبات في ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات
١٧	شركة أسمنت المنطقة الجنوبية	س الجنوب	٢,٠٨٦,٣٤٣	٥٥٥,٣٣١
١٨	شركة أسمنت المنطقة الشرقية	أسمنت الشرقية	١,٣٥٢,٧٨١	٩١,٥٥٥
١٩	شركة أسمنت اليمامة السعودية المحدودة	أسنتيمامة	١,٢٧١,٤٨٩	٤١١,٤٨٧
٢٠	شركة أسمنت تبوك	س تبوك	١,١٧١,٧٣٢	٣٨٥٧٢٦
٢١	شركة أسمنت ينبع	س ينبع	٢,٠٥٩,٩٨٢	٢٦٧,٨٢٠٩
٢٢	شركة الأسمنت السعودية	الأسمنت السعودي	٢,١٤٢,٤٩٨	٣٤٨,٢٠٤
٢٣	شركة الأسمنت العربية المحدودة	أسمنت العربية	١,٣٦٨٢,٢٢٧	٣٣٦١٨٣
	قطاع الخدمات			
١	الشركة الوطنية للتسويق الزراعي	ثمار	٤٠,١٧٦	٦,٧٧٥
٢	الشركة الوطنية السعودية للنقل البحري	البحري	٤,٣٩٧,٧٥٤	٢,٥٦٥٠٦٧
٣	الشركة السعودية للنقل البري	مبرد	٢٤٩,٧٩٣	٥٦,٥٨١
٤	الشركة السعودية للنقل الجماعي	الجماعي	٢٤٩,٧٩٣	٤٨٨,٩١٦
٥	الشركة السعودية للصادرات الصناعية	صادرات	١,٦٠١,٣٤٠	٧٢,٤٠٩
٦	الشركة السعودية للفنادق	فنادق	١٥٩,٣٦٢	٦٤٧,٠١٦
٧	الشركة السعودية لخدمة السيارات	سيارات	١,٣٨٣,٩٢٧	٦٣,٤١٩
٨	الشركة العقارية السعودية	سريكو	١,٤١١,٠٥٠	٢١٨,٢٢٨
٩	شركة حسن أحمد فتيحي	فتيحي	٤٦٥,٣٢٣	١٣٨,٦٦٣

ملحق عينة الشركات محل الدراسة

م	الاسم الكامل للشركة	الاسم المختصر	إجمالي الأصول في ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات	إجمالي المطلوبات في ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات
١٠	شركة الباحة للاستثمار والتنمية	الباحة	١٠٧,٥١٣	١٩,٢٨٥
١١	شركة المواشي المكيرش المتحدة	المواشي المكيرش	٨١٤,٥٥٦	٢١٤,٥٥٦
١٢	شركة الرياض للتعمير	التعمير	١,٤٤١,٣٣١	٣١٦,٩٥٥
١٣	شركة المشروعات السياحية	شمس	١٦١,٣٣٨	٤٢,٣١٤
١٤	شركة طيبة للاستثمار والتنمية العقارية	طيبة	١,٣٢٥,٨٨٣	١٩٥,٧٥٠
١٥	شركة عسير للتجارة والسياحة والصناعة	عسير	٣٦٦,٩٢٢	١٠٧,٤٣٠
١٦	الشركة السعودية للاتصالات	الاتصالات	٤٠,٩١٢,٨٤٣	١٦,٩٠٣,٥١٣
	قطاع الزراعة			
١	شركة جازان للتنمية الزراعية	جازادكو	٢٨٩,٢٥٧	٥٣,٢٥٩
٢	شركة حائل للتنمية الصناعية	هادكو	٤٥٢,٩٦٠	٨١,١٣٣
٣	شركة بيشة للتنمية الزراعية	بيشة ز	٣١,٨٣٨	٨,٤٥٧
٤	شركة تبوك للتنمية الزراعية	تبوك الزراعية	٤١١,٩٠٠	٦٣,٠٥٨
٥	الشركة الوطنية للتنمية الزراعية	نادك	١,٠٤٩,٩٠٥	١٨٨,٧٤٧
٦	الشركة السعودية للأسماك	الأسماك	٢٤٣,٧٦٤	٥١,٩٤٢
٧	شركة الجوف الزراعية	جوف ز	٣٧٤,٢٧٣	٨٦,٩٦٩
٨	شركة الشرقية الزراعية	شرقية ز	١٢٢,٠٧٢	٢٢,٢٦٠
٩	شركة القصيم الزراعية	جاكو	١٩٤,٧٤٥	٥٩,٧٤٥

نظرة حول طرق الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى وفقاً لنظام الاستثمار الأجنبى السعودى الصادر عام ١٤٢١هـ

الدكتور محمد بن ناصر البجاد
أستاذ القانون التجارى المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢٤هـ
● سـبـتـمـبـر ٢٠٠٣م

نظرة حول طرق الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى وفقًا لنظام الاستثمار الأجنبى السعودى الصادر عام ١٤٢١هـ

د. محمد بن ناصر البجاد*

ملخص:

صدر نظام الاستثمار الأجنبى بالمرسوم الملكى رقم م/١ وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ ليعمل به بدلاً من نظام استثمار رأس المال الأجنبى السابق. وقد روعى عند صياغة هذا النظام أن يكون متوافقًا مع ما تتطلبه المستجدات والظروف الاقتصادية التى تمر بها المملكة العربية السعودية فى الوقت الراهن من ناحية، وأن يتم تجنب جميع السلبيات الناتجة عن نظام استثمار رأس المال الأجنبى السابق من ناحية أخرى.

ومن ضمن الأحكام التى نص عليها النظام كيفية الفصل فى مخالفات المستثمر الأجنبى لأحكام النظام وكذلك كيفية الفصل فى الخلافات الناشئة بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين. وبالنظر فى هذه الأحكام نظرة قانونية فاحصة نجد أنها بوضعها الحالى لا تلبى الحاجة التى من أجلها تم النص على هذه الأحكام، بحيث ينتج عن تطبيقها العديد من السلبيات التى ستعطل مصالح المستثمرين وبالتالى ستعوق على وجه الخصوص عامل جذب المستثمر الأجنبى وهو ما يعتبر من أهم عوامل إصدار نظام الاستثمار الأجنبى.

وقد أوضحنا فى هذا البحث طرق الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام وحاولنا تحديد الطبيعة القانونية لهذه الطرق والسلبيات القانونية والعملية التى ستنشأ من تطبيقها. كما عرضنا العديد من المقترحات القانونية لطرق الفصل وكيفية تطبيقها والتى سيكون من شأنها القضاء على السلبيات المشار إليها أو على الأقل التخفيف منها قدر الإمكان.

حدد نظام الاستثمار الأجنبى الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/١) فى ١٤٢١/١/٥هـ ولائحته التنفيذية الطرق النظامية التى يتم بموجبها الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام. ويلاحظ على هذه الطرق أنها تختلف عما كان معمولاً به فى ظل نظام استثمار رأس المال الأجنبى السابق (1).

فقد نصت المادة الثالثة عشرة من النظام على أن تتم تسوية الخلافات التى تنشأ بين الحكومة والمستثمر الأجنبى أو تلك التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى

* أستاذ القانون المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

وشركائه السعوديين فيما له علاقة باستثماراته المرخص لها بموجب هذا النظام وديًا قدر الإمكان، فإن تعذر ذلك يحل الخلاف حسب الأنظمة (٢).

والخلافات التى قد تنشأ بين الحكومة والمستثمر الأجنبى تتمثل فى كل ما يعد مخالفة لأحكام نظام الاستثمار الأجنبى. وقد نظمت المادة الثالثة والعشرون من اللائحة التنفيذية للنظام طريقة الفصل فى مخالفات نظام الاستثمار الأجنبى التى يرتكبها المستثمر الأجنبى، حيث نصت على أن يتم تشكيل لجنة تكون مهمتها دراسة المخالفات وسماع أقوال من تنسب إليهم وتحقيق دفاعهم واقتراح ما تراه من العقوبات المناسبة وفقًا للنظام ولائحة المخالفات والجزاءات وتصدر العقوبة بقرار من مجلس الإدارة (٣).

أما ما يتعلق بالخلافات التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين فيما له علاقة باستثماراته فقد نصت المادة السادسة والعشرون من اللائحة التنفيذية للنظام على أن يتم الفصل فيها عن طريق لجنة تسمى لجنة تسوية الخلافات تقوم بتسوية الخلافات وديًا بين الأطراف المتنازعين، وإذا تعذر حل الخلاف وديًا فيتم حسمه عن طريق التحكيم وفقًا لنظام التحكيم، وتكون اللجنة هى المقصودة بالجهة المختصة أصلاً بالفصل فى النزاع المنصوص عليها فى نظام التحكيم (٤).

والتحديد السابق لطرق الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام الجديد للاستثمار الأجنبى لا يخلو من بعض الإشكاليات القانونية والسلبيات التى قد تنجم عن تطبيق هذه الطرق، وهذا ما سنتطرق إليه فى هذا البحث انطلاقًا من أهمية وضرورة وضع نظام قانونى متكامل قدر الإمكان ينظم مسألة الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى، ويحقق أكبر قدر ممكن من الأمان والاستقرار والحماية لحقوق المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين ولحقوق الدولة وفقًا لآلية قانونية سريعة ومرنة، خاصةً وأن التعديل الأخير للائحة التنفيذية لنظام الاستثمار الأجنبى لم يأت بالشكل المتوقع معه إنهاء هذه الإشكاليات أو حتى التخفيف من آثارها السلبية.

وقبل أن نوضح المسائل التى سنتطرق إليها فى هذا البحث نشير إلى أن دراستنا لهذا الموضوع قد اعتمدت بشكل كبير على تحليل النصوص القانونية ذات العلاقة، وذلك لعدم استطاعتنا العثور على أية دراسات سابقة فى هذا المجال ويمكن تبرير ذلك بحداثة صدور النظام وبدء تطبيقه.

وسنوضح فى المبحث الأول من هذا البحث الرأى القانونى فى التحديد الحالى للجهة المختصة بالفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى المنصوص عليها فى نظام الاستثمار الأجنبى ولائحته التنفيذية، كما سنوضح فى المبحث الثانى المقترحات التى نراها مناسبة بشأن تحديد تلك الجهة.

المبحث الأول:

التحديد الحالى للجهة المختصة بالفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تنفيذ النظام:

يتقاسم الفصل فى المخالفات الناشئة عن تنفيذ النظام لجنتان هما اللجنة المنصوص عليها فى المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية للنظام المكلفة بالبت فى مخالفات المستثمر لنظام الاستثمار الأجنبى والتى من الممكن تسميتها بلجنة البت فى المخالفات. واللجنة المنصوص عليها فى المادة (٢٦) من اللائحة المكلفة بتسوية الخلافات وديًا والتى قد تنشأ بين المستثمر وشركائه السعوديين والتى أسمتها اللائحة لجنة تسوية المخالفات. وسنوضح فيما يلى الطبيعة القانونية لهاتين اللجنتين:

المطلب الأول - لجنة البت فى المخالفات:

نصت المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار الأجنبى على تشكيل لجنة تتمثل مهمتها الرئيسية النظر فى مخالفات أحكام النظام ولائحته التنفيذية

وشروط الترخيص وسماع أقوال من تنسب إليهم تلك المخالفات واقتراح العقوبات المناسبة وفقاً لما هو محدد بالنظام ولائحة المخالفات والجزاءات. كما نصت على أن تصدر قرارات العقوبة بموجب قرار من مجلس الإدارة. وبموجب المادة (٢٤) من اللائحة يحق للمستثمر الذى صدر بحقه قرار العقوبة أن يعترض على القرار لدى مجلس الإدارة خلال ثلاثين يومًا من تاريخ إبلاغه بالقرار. وعلى المجلس بناء على ما نصت عليه المادة (٢٥) من اللائحة أن يبت فى الاعتراض خلال ثلاثين يومًا من تاريخ تقديمه، ومتى ما ثبت المجلس قرار العقوبة جاز للمعترض أن يتظلم لدى ديوان المظالم خلال ستين يومًا من تاريخ إبلاغه بقرار مجلس الإدارة تثبيت العقوبة.

ومن مهام هذه اللجنة يتضح أن اللائحة أسبغت عليها الصفة القضائية بمعنى أنها تعد لجنة قضائية لكنها لا تصدر قرارات بالعقوبة بل مقترحات بالعقوبة يصدر بها قرار من مجلس الإدارة، ويجوز التظلم من هذه القرارات أمام مجلس الإدارة كمرحلة أولى وأمام ديوان المظالم كمرحلة ثانية فى حال عدم قناعة المتظلم بالقرار الذى يتخذه مجلس الإدارة بشأن تظلمه.

ونرى أن تنظيم عملية الفصل فى مخالفات المستثمرين للنظام بهذا الشكل لا يخلو من بعض الملاحظات النظامية التى نرى من الأهمية بمكان أن تتم معالجتها نظرًا لوجود بعض العوامل السلبية التى لا تتوافق مع المبادئ النظامية المعمول بها والتى تعوق وتطيل من إجراءات الفصل فى المخالفات الناشئة عن تطبيق النظام بدون مبرر وسنوضح فيما يلى أهم هذه الملاحظات:

١ - تشكيل اللجنة:

نصت المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية للنظام على أن يتم تشكيل اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل يكون من بينهم مستشار قانونى. ويؤخذ على هذا النص أنه لم يحدد الحد الأعلى لعدد أعضاء اللجنة مما يفتح المجال لتعدد أعضائها

بشكل قد يعوق تنفيذها لمهامها. ولا نجد مبررًا لعدم تحديد الحد الأعلى لأعضاء اللجنة خاصة وأن هذه اللجنة ليست لجنة مؤقتة أو طارئة تبت فى مسائل من هذا النوع (٥). بل هى لجنة دائمة ذات صفة قضائية تمارس مهام اللجان القضائية فيما يتعلق بإجراءات الفصل فى المخالفات، وبالتالى كان من المفترض أن يتم تحديد عدد أعضائها وتخصصهم العلمى والعملى بدقة وفقًا لما تقتضيه طبيعة عملها.

٢ - قيام اللجنة باقتراح العقوبات:

بموجب نص المادة (٢٣) من اللائحة تقوم اللجنة باقتراح العقوبات التى تراها مناسبة، وهذا المقترح سيصدر من الناحية الشكلية على شكل محضر مذيل بتوصية اللجنة يتم عرضه على مجلس الإدارة للتصويت عليه وإصدار قرار بشأنه.

ويلاحظ أن اقتصار عمل اللجنة على اقتراح العقوبات له العديد من الملاحظات المتمثلة فيما يلى:

أ - وفقًا للنظام القضائى السعودى تعد مهام اللجنة المنصوص عليها فى المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية مهام قضائية، وبالتالى فإنها تعد لجنة إدارية ذات اختصاص قضائى. وبالتالى فإن ما يصدر عنها يسمى قرارات وليس اقتراحات. وعلى ذلك فإن قصر ما تصدره اللجنة على اقتراح العقوبات يتعارض مع الطبيعة القضائية لتلك اللجنة، تلك الطبيعة التى أسبغها عليها نص المادة (٢٣) من اللائحة عندما حدد مهامها بالنظر فى المخالفات وسماع أقوال من تنسب إليهم ودفاعهم، وهذه تعد مهام قضائية بحتة تميز اللجان الإدارية القضائية عن غيرها من اللجان مثل لجان التحقيق أو لجان البحث والتقصى فى مخالفة أو نزاع ما (٦). وبناء عليه كان من الأولى أن تنص تلك المادة على قيام اللجنة بإصدار قرار بالعقوبة الملائمة، ومن ثم تحدد الجهة التى يتم تقديم الاعتراض على هذا القرار لديها.

ب - بقاء ما تصدره اللجنة مجرد اقتراحات قد يؤدى إلى شعور بعدم جدية أو جدوى أعمال اللجنة خاصة وأن تلك المقترحات قد يؤخذ بها من قبل مجلس الإدارة وقد لا يؤخذ. وهذا أيضًا ما سيؤدى بديوان المظالم إلى اعتبار قرار الإدانة مبنى على مجرد اقتراحات أو توصيات ولن ينظر إليه على أساس أنه قرار قضائى معترض عليه له إجراءاته وحيثياته وحجيته القانونية. مما سيؤدى إلى إعادة نظر موضوع المخالفة من جديد، وفى هذا إهدار للجهد والوقت المبذولين لإصدار هذا القرار.

ج - سهولة التدخل فى أعمال اللجنة وهذا ما يتعارض مع مبدأ استقلاليتها الكاملة حيث إن طبيعتها القانونية تتمثل فى كونها لجنة قضائية وهذا هو المفترض وبالتالى فإن ما تصدره من قرارات تعد فى حقيقتها أحكامًا قضائية تسمى قرارات (وليس مجرد اقتراحات) يكتفى إذا لزم الأمر بالمصادقة عليها من قبل رئيس مجلس الإدارة كنوع من الرقابة العليا على قرارات اللجنة.

٣ - صدور قرار العقوبة من قبل مجلس الإدارة:

بموجب المادة (٢٣) من اللائحة تقوم اللجنة بمهمة قضائية بحتة فهى تدرس المخالفات وتسمع أقوال من تنسب إليهم تلك المخالفات وتحقق دفاعهم ومن ثم تقوم باقتراح العقوبات المناسبة ويصدر قرار العقوبة من مجلس الإدارة. ولا نتفق فى هذا الشأن مع كون قرار العقوبة يصدر من مجلس الإدارة وذلك للأسباب النظامية التالية:

أ - إن الطبيعة القانونية لمهام مجلس إدارة أى منشأة تتمثل فى كونها الجهة الإدارية العليا التى تنظم أمور تلك المنشأة وترسم سياساتها وتراقب تنفيذ وتحقيق أهدافها. وليس لمجلس الإدارة أى صلاحية قضائية تخوله تقرير المخالفات وتحديد العقوبات المحكوم بها والمناسبة لتلك المخالفات، وهذه

تترك عادة للجان قضائية يتم تشكيلها لهذا الغرض يحدد النظام مهامها وكيفية اختيار أعضائها الذين قد يكونون كلهم أو بعضهم من المنشأة نفسها أو من غيرهم من أصحاب الاختصاص. ويترك لرئيس مجلس الإدارة أو للرئيس التنفيذى للمنشأة صلاحية اعتماد وإصدار القرارات التى تتوصل إليها هذه اللجان ويتم تقديم الاعتراضات على تلك القرارات لدى من صدرت عنه كدرجة أولى ثم إلى جهة قضائية أخرى كدرجة ثانية.

ونضيف إلى ما سبق أنه وفقًا للقواعد العامة فى أنظمة المرافعات والتقاضى السعودية لا يسند المنظم أية صلاحيات قضائية لمجلس إدارة أى منشأة. وهذه القواعد اتبعها المنظم عند صياغته لنظام الاستثمار الأجنبى الجديد، وكذلك لنظام تنظيم الهيئة العامة للاستثمار حيث لم يسند صراحة أو ضمنًا أية صلاحيات قضائية لمجلس إدارة الهيئة. وبالرجوع إلى الفقرة (٣) من المادة الثانية عشرة من نظام الاستثمار الأجنبى نجد أنها أعطت مجلس الإدارة الحق فى إصدار القرار بتطبيق العقوبة وليس البت فى المخالفة وتقرير وجودها من عدمه. وإصدار القرار بتنفيذ العقوبة يكيف من الناحية القانونية على أنه إجراء قانونى لا بد من صدوره لتنفيذ العقوبة، يضاف إلى ذلك أنه يحدد الجهة الإدارية المختصة بإصدار القرار وما إذا كانت هذه الجهة هى مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية للهيئة. والمنظم بموجب هذه الفقرة أعطى تلك الصلاحية لمجلس الإدارة ولم يتركها لإدارة الهيئة وذلك بقصد إعطاء نوع من الرقابة العليا على تنفيذ القرارات الصادرة بالمخالفة خاصة وأن القرارات تصدر من لجنة تعمل فى إطار الهيئة وتحت إشرافها الإدارى.

ب - إن قيام مجلس الإدارة بإصدار قرار العقوبة يعنى أن يتم اتخاذ القرار عن طريق التصويت على مقترح العقوبة بنفس الشكل والكيفية التى تتخذ بها قرارات المجلس وفقًا لنص المادة السادسة من تنظيم الهيئة العامة للاستثمار. و هذا مخالف للمبادئ النظامية حيث إن تقرير الإدانة من

عدمه وتحديد العقوبة التى تستلزمها هذه الإدانة ليست مجالاً للتصويت فى النظام السعودى، بل هى تخضع - من أجل مشروعية الحكم بها - لوجوب تأسيسها على منهج استدلال قانونى بحت يتحدد من خلاله ما إذا كانت الواقعة المرتكبة مخالفة أم لا، وبناء على هذا التحديد القانونى تتحدد جسامة المخالفة التى بناء عليها تتحدد العقوبة المناسبة. ويتم هذا التحديد من قبل الجهات المختصة بالفصل فى المنازعات والمخالفات وهى المحاكم واللجان الإدارية ذات الصفة القضائية التى تمارس دور القضاء فى المسائل التى أوكلت إليها عملية الفصل فيها.

ج - قيام مجلس الإدارة بإصدار قرار العقوبة فيه إشغال لأعضاء مجلس الإدارة وإهدار لوقتهم وجهدهم خاصة وأنهم من دوائر حكومية عديدة ومن كبار موظفى الدولة (٧). وذلك لأنه لكى يصدر قرار بالإدانة أو بعدمها لابد أن يقوم الأعضاء بدراسة محاضر الضبط والاطلاع على جميع الوقائع والوثائق ودراستها وتحليلها، وربما يطلبون أو بعضهم القيام ببعض الإجراءات مثل الكتابة لبعض الجهات الحكومية أو الخاصة للتحقق من مسألة ما ليتمكنوا من التصويت على قرار الإدانة أو عدم الإدانة. وهذا بدورة يتطلب أن يكون لديهم خبرة قانونية فى هذا المجال لأنهم سيمارسون دور القضاة - تلك الخبرة التى لا نستطيع الجزم بتوافرها فى جميع الأحوال - وبدون القيام بهذه الدراسة لا يستطيع الأعضاء الوصول إلى قرار صحيح وعادل. ولا ننسى هنا كثرة المخالفات التى يمكن أن يتم البت فيها خاصة وأن النظام يطبق على الاستثمارات المرخصة قبل صدوره وما يمكن أن يسببه ذلك من إشغال لأعضاء المجلس لو قاموا بالتصويت على قرار العقوبة.

د - سيثير التصويت على قرارات الإدانة إشكالية قد تجعل قرارات الإدانة قابلة بسهولة للنقض. فهذه القرارات ستصدر إما بالإجماع أو بأغلبية أصوات الأعضاء. وصدور القرارات بالأغلبية - على العكس من صدور القرارات

بالاجماع - سيجعل هناك فرصة كبيرة وشبه مؤكدة للمخالف لنقض القرار، حيث إن هناك أعضاء من مجلس الإدارة قد لا يرون إدانته، أو أن هناك أعضاء قد يتحفظون على هذه الإدانة وذلك لعدم قناعتهم بها لأى سبب من الأسباب. وسيتمسك المخالف بهذه القرائن القانونية أمام ديوان المظالم حتى لو لم يكن يعلم بها، وسيطلب من الديوان الاطلاع على محضر اجتماع مجلس الإدارة الذى تم فيه تسجيل التصويت على قرار الإدانة وذلك لوجود وجهات نظر أخرى لبعض أعضاء المجلس لا ترى إدانته، أو أنها تتحفظ على تلك الإدانة. وبناء عليه سيكون ديوان المظالم ملزمًا بناء على ما تنص عليه لائحة قواعد المرافعات أمام ديوان المظالم بإجابة هذا الطلب، والاطلاع على محضر الاجتماع، وسيجبر الديوان ممثل الهيئة على إحضار وتقديم محضر الاجتماع وإذا لم يتم تقديم المحضر فقد يحكم الديوان بنقض القرار لاعتبار ذلك قرينة لصالح المخالف. يضاف إلى ذلك أنه متى ما تأكد الديوان من وجود معارضة أو امتناع عن التصويت من بعض أعضاء المجلس على قرار الإدانة، فإن ذلك يعطى المخالف فرصة كبيرة جدًا بنقض القرار نظرًا لأن عدم صدور القرار بالإجماع سيلقى الشك فى حقيقة مدى جدية تقرير المخالفة نظرًا لاختلاف وجهات نظر أعضاء مجلس إدارة الجهة مصدرة قرار المخالفة حول حقيقة هذه المخالفة. هذا الشك الذى سيدعم موقف المخالف وسيفسره الديوان لمصلحة المخالف على أقل تقدير.

٤ - الاعتراض على قرارات اللجنة:

حددت المادة (٢٤) من اللائحة طريقة الاعتراض على قرارات اللجنة بحيث يتم تقديم الاعتراض إلى مجلس الإدارة وفى حال رفض هذا الأخير الاعتراض المقدم يكون للمستثمر - بموجب نص المادة (٢٥) من اللائحة المبنية على الفقرة (٤) من المادة (١٢) من نظام الاستثمار الأجنبى التظلم لدى ديوان المظالم. ومن التحليل القانونى لنصوص تلك المواد لا نرى أية فائدة إيجابية للجوء إلى ديوان

المظالم وتقديم التظلم لديه من قرار مجلس الإدارة. بل على العكس من ذلك هناك العديد من السلبيات التى تؤثر فى ثقة المستثمر بالأنظمة والقضاء وبالتالى تثير لديه قناعة بصعوبة حصوله على حقوقه القانونية. وبذلك فإن هذه السلبيات تحقق عدم الاستقرار القانونى وبالتالى لن تساعد على جذب المستثمرين الأجانب لعدم القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة والحماية للمستثمر الأجنبى والدولة. وسنوضح فيما يلى أهم هذه السلبيات:

١ - إنشاء درجات عديدة من درجات التقاضى:

إن التظلم لدى ديوان المظالم سيزيد من درجات التقاضى؛ لأنه كما هو معروف أن هناك درجتين للتقاضى فى النظام السعودى حيث يوجد القضاء الابتدائى كدرجة أولى ويتمثل فى المحاكم الشرعية والدوائر القضائية بديوان المظالم على مختلف تخصصاتها واللجان الإدارية ذات الصفة القضائية المنتشرة فى أغلب الأجهزة الحكومية مثل لجان الأوراق التجارية واللجان الابتدائية للفصل فى المنازعات العمالية واللجان الجمركية ... إلخ.

كما يوجد بجانب هذه الدرجة درجة ثانية هى قضاء النقض أو التمييز مهمتها البت بصفة نهائية فى الاعتراضات المقدمة على الأحكام أو القرارات التى تصدر من القضاء الابتدائى. ويتمثل قضاء النقض فى هيئة التمييز ودوائر التدقيق فى ديوان المظالم على مختلف تخصصاتها وفى اللجان العليا التى تبت فيما تصدره اللجان الإدارية الابتدائية ذات الصفة القضائية مثل اللجنة القانونية بوزارة التجارة واللجنة العليا للفصل فى المنازعات العمالية واللجنة الاستئنافية الجمركية ... إلخ.

وبهذا يتضح أن أى نزاع أو مخالفة لأى نظام لا يمكن البت فيهما عن طريق أكثر من قاضيين هما قاضى أول درجة وقاضى ثانى درجة. وهذا ما سيتأكد عدم حدوثه فى حال إتاحة الفرصة للمنشأة بالتظلم لدى ديوان المظالم على رفض

مجلس الإدارة للاعتراض المقدم منها على القرار الصادر بحقها بالإدانة، حيث ستتعدد درجات الفصل فى المخالفة لتصل إلى ست درجات وفقًا للإيضاح التالى:

أ - من الناحية القانونية تعد لجنة البت فى المخالفات هى أول درجة فى التقاضى كونها لجنة ذات اختصاص قضائى ستبت فى المخالفة التى نظرتها وسيتم عرض ما توصلت إليه على مجلس الإدارة بصيغة مقترحات.

ب - بعد ذلك سيقوم مجلس الإدارة بإعادة النظر فيما قامت به لجنة البت ويصدر القرار المناسب وهذه هى الدرجة الثانية.

ج - يقوم المعترض بتقديم اعتراضه إلى ديوان المظالم وسيقوم الديوان فى هذه الحالة بإحالة الاعتراض إلى الدائرة المختصة التى ستقوم بإعادة نظر الموضوع برمته منذ البداية وسيكون هناك ممثل للهيئة يدافع عن وجهة نظرها. وهذه تعد درجة ثالثة من التقاضى تنتهى بصدور حكم ابتدائى قابل للطعن أمام دائرة التدقيق المختصة.

د - سيقوم الطرف المحكوم عليه بطلب الطعن فى الحكم وستقوم دائرة التدقيق المختصة بالفصل فى هذا الطلب وهذه تعد درجة التقاضى الرابعة.

هـ - قد لا يتفق قاضى الدائرة التى أصدرت الحكم مع ما رأته دائرة التدقيق عند قيامها بتدقيق الحكم ويعترض على تطبيق ملاحظاتها. وفى هذه الحالة يكون لدائرة التدقيق إما أن تحيل النزاع إلى دائرة ابتدائية أخرى تتولى النظر فيه وفقًا لملاحظات دائرة التدقيق وتصدر فيه حكم، أو أن تتحول دائرة التدقيق إلى محكمة موضوع وتنظر النزاع بنفسها وتصدر حكم نهائى فيه، وأى من هذين الإجراءين يعد درجة خامسة.

و - فى حال إحالة النزاع إلى دائرة أخرى يتم تدقيق حكم هذه الدائرة مرة أخرى فى حال اعتراض أحد الأطراف عليه وهذه تعتبر درجة سادسة من درجات التقاضى.

٢ - إطالة أمد الفصل فى المخالفة:

لو تم إبقاء اختصاص ديوان المظالم بالنظر فى التظلم من القرار الصادر بالعقوبة وما ينتج عنه من تعدد فى درجات التقاضى، فإن ذلك سيفضى حتمًا إلى إطالة فترة الفصل فى المخالفة نتيجة لطول الوقت اللازم لإنهائها. وهذا سيعطى فرصة إما إلى استمرار العمل بهذه المخالفة إلى أن تنتهى إجراءات الفصل فيها مما سيضر بالمصلحة العامة، أو سيكون الضرر من نصيب المستثمر فى حال منعه بالقيام بما يعتقد أنه مخالفة وهذا سيضر بمصلحة المستثمر الخاصة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا أنه حتى لو قامت اللجنة بالإجراءات اللازمة فى وقت قياسى من جانبها للفصل فى المخالفة فإن مدة الفصل فى المخالفة ستطول حيث سيكون هناك العديد من المراحل التى يتطلب إنجازها مدد زمنية متعددة قد تطول أو تقصر. فهناك مدة للبت فى المخالفة من قبل اللجنة، ومدة يقتضيها رفع قرار اللجنة لمجلس الإدارة لحين البت فيه والمدة التى سيستغرقها المجلس فى البت بالمخالفة ومدة لتبليغ المستثمر بقرار المجلس ومدة أخرى لتقديم اعتراض المستثمر على قرار المجلس ومدة أخرى لتقديم الاعتراض على قرار المجلس لدى ديوان المظالم، بالإضافة إلى المدة التى سيستغرقها الديوان للبت فى قرار المخالفة وصدور حكمه فيها، ومدة الاعتراض على هذا الحكم، والمدة التى تقتضيها عملية تدقيق الحكم مع الأخذ بالاعتبار مدد التبليغ لدى الديوان. ويلاحظ هنا أن المدة التى سيستغرقها البت نهائيًا فى المخالفة أمام ديوان المظالم لن تكون من الناحية الفعلية قصيرة، نظرًا لطول الإجراءات المتبعة لدى الديوان وكثرة القضايا التى يبت فيها والذى يقابله نقص واضح فى عدد القضاة والإمكانات.

٣ - زيادة التكاليف المالية للمستثمر:

سيترتب على طول إجراءات البت فى المخالفة تكبيد المستثمر خسائر مالية ناتجة عن مصاريف متابعة قضيته مثل تكاليف المحاماة والخبراء الفنيين أو غير

ذلك. كذلك ربما يتحمل المستثمر تكاليف أو خسائر تتعلق بممارسته لنشاطه الاستثماري، وذلك بسبب تطبيق بعض العقوبات عليه كما لو تم حجب بعض المزايا عنه أو منعه من الحصول على أذون الاستيراد أو التصدير أو غير ذلك إلى أن يتم البت النهائى فى قرار المخالفة.

كما سيترتب على طول الإجراءات إشغال موظفى الهيئة المختصين بمتابعة هذه القضايا لمدد طويلة وهذا قد يهدر حقوق الهيئة ولا يحقق الغاية التى يقصدها النظام فيما يتعلق بضبط الاستثمار الأجنبى خاصةً عندما يستمر المخالف فى مخالفته إلى أن يبت فى أمرها نهائيًا.

المطلب الثانى - لجنة تسوية الخلافات:

نصت المادة (٢٦) من اللائحة على تشكيل لجنة تسمى لجنة تسوية الخلافات تكون مهمتها القيام بالتسوية الودية للخلافات الناشئة بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين المتعلقة باستثمار مرخص له بموجب نظام الاستثمار وديًا. وإذا تعذر الحل الودى فيتم حسم النزاع نهائيًا وفقًا لنظام التحكيم وتكون هذه اللجنة هى الجهة المختصة بموجب نظام التحكيم التى تتولى ما يمليه نظام التحكيم على الجهة المختصة بالفصل فى النزاع.

ومن التحليل القانونى لهذا النص يتضح أن مهمة هذه اللجنة تنحصر فى تقريب وجهات النظر فى الخلافات الناشئة بين الأطراف المشار إليهم فى المادة (١٣) من نظام الاستثمار الأجنبى وهذا هو التفسير القانونى للفظة (تسوية) الواردة فى نص المادة (٢٦) من اللائحة. وهذا التقريب فى وجهات النظر يكون بالطرق الودية أى أن اللجنة ليس لها سلطة إلزام أحد المتنازعين على تنفيذ ما تراه مناسبًا لحل النزاع.

وبناء على هذه المهمة فإن تلك اللجنة لا تعتبر لجنة قضائية تصدر قرارات واجبة التنفيذ بعد استنفاد وسائل المرافعة والدفاع المقررة. كما أنها لا تعتبر من

ناحية أخرى لجنة تحكيم يقبل المتنازعون اللجوء إليها لإصدار حكم فى نزاعهم، ولا تعتبر أيضًا لجنة صلح وتوفيق تقوم بإجراء الصلح بين أطراف النزاع ويقبل الأطراف مسبقًا بما ستقرره هذه اللجنة التى سيصبح قرارها فى هذه الحالة نهائيًا واجب التنفيذ؛ وذلك لأن قرارات الصلح لا تقبل التمييز أو التدقيق (٨).

وبناء على ما سبق لا نرى ملاءمة وأهمية وجدوى إنشاء لجنة تتولى تسوية الخلافات بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين تقتصر مهمتها فقط على تقريب وجهات النظر بين المتنازعين، كما أن إلزام الخصوم بحل نزاعهم عن طريق التحكيم وكون اللجنة هى المقصودة بالجهة المختصة أصلاً بنظر النزاع المنصوص عليها فى نظام التحكيم مسألة فيها نظر ولا تخلو من بعض الإشكاليات القانونية وذلك للأسباب التالية:

أولاً - انحصار عمل اللجنة فى تسوية المنازعات:

تنحصر مهمة لجنة تسوية الخلافات على تسوية الخلافات وديًا وينتج عن ذلك السلبيات التالية:

١ - إن مهمة اللجنة ستنحصر فى تسوية الخلافات وديًا ويكون ذلك عن طريق حث المتنازعين على إنهاء نزاعهم والتوسط بينهم وتقريب وجهات نظرهم. وهذه المهمة لا ترقى إلى درجة أنْ يشكل لها لجنة خاصة وذلك لأن تلك المهمة تعد من المهام الرئيسية الروتينية التى تقوم بها أى محكمة أو لجنة قضائية مكلفة بالفصل فى المنازعات، حيث يعرض القاضى أو رئيس اللجنة القضائية التسوية أو الصلح بين المتنازعين ويدعوهم إلى ذلك عند بداية وأثناء البت فى النزاع وقبل إصدار الحكم أو القرار فى نزاعهم. وفرصة التسوية أو الصلح فى هذه الحالة ستكون كبيرة جدًا نظرًا لخشية المتنازعين أو أحدهم بأن يصدر عليهم حكم فيرضون بأنصاف الحلول.

٢ – ستقوم تلك اللجنة بتأخير عملية الفصل فى الخلافات بدون ضمان تقديم أى فائدة للمتنازعين نظرًا لأنها لن تصدر قرارًا حاسمًا وبات فى النزاع. ويتحقق هذا عند لجوء أحد المتنازعين إلى اللجنة بهدف كسب الوقت عن طريق إطالة الفترة التى تستغرقها اللجنة للوصول إلى تسوية. فيقوم فى هذه الحالة باستخدام جميع وسائل المماطلة الممكنة أثناء التفاوض أمام اللجنة ويطيل وقت التفاوض على حساب وقت اللجنة ووقت خصمه وهو يعلم أنه لن يقبل بما ستتوصل إليه اللجنة منذ البداية. وفى هذه الحالة لن يكون على اللجنة إلا إصدار قرار بعدم الوصول إلى تسوية بين الطرفين وسيكون على الخصم المتضرر اللجوء إلى القضاء والذى بدوره لن يأخذ فى الاعتبار ما تراه اللجنة نظرًا لكونه مجرد رأى غير ملزم لأى طرف.

٣ – السلبية السابقة متحققة الوقوع وذلك لأنه بموجب نص المادة (١٣) من النظام لا بد من اللجوء إلى التسوية الودية أولاً قبل اللجوء إلى التحكيم الذى فرضته هذه المادة لحل الخلافات التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين. وهذا يقيد حرية المتنازعين باللجوء إلى التحكيم ويلزمهم بالتوجه أولاً إلى اللجنة.

٤ – ما يؤكد السلبية السابقة أيضًا كثرة الخلافات حيث ستخضع لهذه القاعدة جميع الاستثمارات الأجنبية بما فيها المرخص لها قبل صدور النظام.

٥ – ستمارس اللجنة عملها بكل جدية وهذا يتطلب منها الوصول إلى حقيقة النزاع من قبل اللجنة. هذه الحقيقة التى قد يكلف الوصول إليها الخصم المتضرر العديد من المصاريف مثل مصاريف الخبراء المحاسبيين أو القانونيين أو غير ذلك. وهذه المصاريف سيخسرها من قام بها فى حال عدم رضا خصمه بما توصلت إليه اللجنة.

٦ – لا يمكن التسليم من الناحية القانونية بالقول باشتراط رضا المتنازعين وموافقتهم بما تصدره اللجنة من تسوية قبل بداية عمل اللجنة. وذلك لأن مثل هذا القول سيجعل هذه اللجنة تتحول من الناحية القانونية من لجنة

تسوية ودية إلى لجنة توفيق وصلح. وهذا يتعارض مع نص المادة (١٣) من النظام كما يتعارض مع نص المادة (٢٦) من اللائحة اللذين ألزما بحل هذه الخلافات وديًا بقدر الإمكان أو يحل الخلاف وفقًا لنظام التحكيم.

٧ - إن إنشاء لجنة تمارس هذا الدور سيكلف إدارة الهيئة مصاريف إدارية طائلة بدون أن تؤدى مقابل ذلك خدمة فعلية للمستثمرين وللدولة. كما قد يكبد المتنازعين أو بعضهم خسائر مادية ناتجة إما عن توقف نشاطهم أو عرقلة سيره بالشكل المطلوب.

٨ - قد يكون هناك تداخل قانونى بين أعمال لجنة البت فى المخالفات ولجنة تسوية الخلافات وهذا التداخل ممكن الحدوث بسبب عموم لفظ المادة (٢٦) التى نصت على تسوية الخلافات بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين المتعلقة بالاستثمار المرخص له بصفة عامة. ويمكن تصور هذا التداخل عندما يكون محل الخلاف بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين ارتكاب المستثمر الأجنبى مخالفة لأحكام نظام الاستثمار أو لائحته التنفيذية أو شروط الترخيص سببت خلافًا مع شركائه السعوديين وكانت هى محل الخلاف.

وقد يثير مثل هذا الخلاف مسألة تنازع الاختصاص بين اللجنتين فمن الممكن جدًا - من جهة - تفسيره على أنه يدخل بالمفهوم الواسع للخلافات التى تتم تسويتها بموجب نص المادة (٢٦) من اللائحة الذى حدد اختصاص لجنة تسوية الخلافات بصفة عامة بأية خلافات تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين بدون تحديد. كما يمكن تفسيره - من جهة أخرى - بأنه يدخل ضمن اختصاص لجنة المخالفات وفقًا لنص المادة (٢٣) من اللائحة نظرًا لأن محله مخالفة لأحكام النظام أو للائحته التنفيذية أو لشروط الترخيص.

ومن الممكن القول بإسناد الاختصاص لإحدى هاتين اللجنتين بداية ومن ثم الأخرى إلا أن هذا القول لا يمكن التسليم به نظرًا لما سيسببه من تعطيل لمصالح

الطرف المتضرر الذى قد يكون الدولة أو المستثمر الأجنبى أو الشريك السعودى. فلو سلمنا باختصاص لجنة المخالفات أولاً فسيرجأ البت فى الخلاف بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين لحين البت فى المخالفة، وهذا - كما أسلفنا - سيستغرق مدة ليست بالقصيرة يبقى خلالها الخلاف مستمرًا بين المستثمر وشركائه السعوديين. هذا الخلاف الذى قد يتسع نطاقه لدرجة قد تؤثر على سير أعمال المشروع أو قد توقف نشاطه أو قد تكبده والمتعاملين معه خسائر فادحة ولا يحقق الحماية المطلوبة لهم.

أيضًا لو سلمنا بأن لجنة تسوية الخلافات هى المختصة أولاً فسيتم البت فى الخلاف بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين وستبقى المخالفة لأحكام النظام أو لائحته أو شروط الترخيص مستمرة إلى أن تنتهى عملية البت فى هذا النزاع التى - كما سبق وأن رأينا - قد تطول مدة الفصل فيها، مما سيترتب عليه بقاء هذه المخالفة طوال هذه المدة وهذا سيضر بحقوق الدولة من جهة، كما سيسمح للمستثمر المخالف الاستفادة من مخالفته من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق كان من المناسب عند إعادة تعديل لائحة نظام الاستثمار الأجنبى الأخذ فى الاعتبار مثل هذه الحالة والنص على استثنائها صراحة فى صلب المادة (٢٦) من اللائحة.

ثانيًا - إلزام الخصوم بحل نزاعهم عن طريق التحكيم:

نصت المادة (٢٦) من اللائحة على أنه إذا تعذر على حل النزاع وديًا بين المتنازعين فيتم حسمه نهائيًا عن طريق التحكيم وفقًا لنظام التحكيم مع اعتبار لجنة تسوية الخلافات هى الجهة المقصودة بالجهة المختصة أصلاً بالفصل فى النزاع المنصوص عليها فى نظام التحكيم.

وقبل أن نوضح ما نراه من ملاحظات على هذا النص نشير إلى أن المادة (٢٤) من اللائحة السابقة لنظام الاستثمار الأجنبى كانت تقصر دور لجنة تسوية

الخلافات على التسوية الودية فقط ولم تنص على الوسيلة أو الإجراءات التى يتم اتخاذها فى حالة عدم الوصول لتسوية بين الطرفين. وفى ظل تلك المادة يكون من المفترض إذا تعذرت تلك التسوية أن يحل الخلاف حسب الأنظمة، وفى هذه الحالة يتم اللجوء لديوان المظالم لحل هذا الخلاف بحكم اختصاصه.

ونعتقد أن واضع اللائحة الجديدة أراد أن يتحاشى السلبيات الناتجة عن اقتصار دور اللجنة على التسوية الودية وذلك بإجبار الخصوم على اللجوء للتحكيم كوسيلة للبت فى الخلاف الناشئ بين المتنازعين، وجعل اللجنة هى الجهة المختصة التى تقوم بالدور الذى يفرضه نظام التحكيم على الجهة المختصة بالفصل فى النزاع.

ويلاحظ على إلزام اللائحة الجديدة للخصوم على اللجوء للتحكيم لحسم الخلاف الناشئ بينهم أنها قد وضعت قاعدة قانونية مفادها أن مثل هذا النوع من المنازعات يتم حله جبرًا عن طريق التحكيم وهذا ما يسمى بالتحكيم الإجبارى. والتحكيم الإجبارى كما هو معروف أنه التحكيم الذى يجبر فيه الخصوم على اللجوء إليه لحل نزاعهم بحيث لا يجوز اللجوء إلى القضاء العادى لطرح ذلك النزاع عليه، ويكون ذلك فى مسائل معينة قد يرى المنظم عدم جواز طرحها على القضاء وذلك لأسباب واعتبارات معينة [٩].

ويؤخذ على تضمين اللائحة التنفيذية لمثل هذه القاعدة القانونية الملاحظات التالية:

١ - عدم نظامية أو بالأصح دستورية قيام مجلس إدارة الهيئة بسن مثل هذه القاعدة التى لا تدخل ضمن نطاق اختصاصه النظامى. وذلك لأن تحديد أنواع المنازعات التى يتم البت فيها عن طريق التحكيم الإجبارى تعد غاية فى الأهمية مثلها مثل تحديد درجات التقاضى فى الدولة. لذلك تكون من اختصاص السلطة التنظيمية فى الدولة المتمثلة فى مجلس الوزراء، كما أن هذا التحديد يصدر بموجب نظام وهو ما يعنى صدوره بموجب مرسوم

ملكى بناء على قرار من مجلس الوزراء ، كما يمكن أن يصدر أيضًا بموجب أمر ملكى. وفى المملكة هناك تحديد لبعض أنواع المنازعات التى لايبت فيها إلا عن طريق التحكيم تم إقراره بموجب أمر ملكى ولم يصدر بموجب لائحة من اللوائح التنفيذية (١٠).

وبناء على ما سبق كان من الأولى فى هذه الحالة إضافة هذه القاعدة لنظام الاستثمار الأجنبى عن طريق تعديل النظام وفقًا للآلية النظامية لتعديل الأنظمة.

٢ - إن إلزام الشركاء فى الشركات المرخصة بموجب نظام الاستثمار الأجنبى على حل النزاع الحاصل بينهم عن طريق التحكيم فى حال تعذر التسوية الودية يثير مسألة ازدواج المراكز القانونية المتماثلة بدون مبرر فى نفس القضايا التى تتم بين الشركاء السعوديين سواء فى نفس الشركة أو فى الشركات التى تضم شركاء سعوديين فقط ومرخصة بموجب نظام الشركات. فمثل هذا النوع من الخلافات سينظر من قبل ديوان المظالم مباشرة مما سيعفى المتخاصمين من اللجوء إلى التسوية الودية وبالتالى سيوفر عليهم الوقت والجهد والمال وأية أضرار أخرى تنتج عن التأخير فى البت فى نزاعهم. بينما سيكون على الشركاء فى شركات الاستثمار الأجنبى الذين يوجد معهم شريك أجنبى تكبد ما أشرنا إليه سابقًا من سلبيات اللجوء إلى التسوية الودية.

ثالثًا - تشكيل اللجنة:

نصت المادة (٢٦) من اللائحة على أن تشكل اللجنة من رئيس وعضوين على الأقل وبذلك لم تضع الحد الأعلى لعدد أعضاء اللجنة. وهذا المأخذ سبق وأن أوضحناه بشأن عدم تحديد الحد الأعلى لعدد أعضاء لجنة البت فى المخالفات.

ونضيف بأن هذه المادة لم تنص صراحة على وجود مستشار قانونى من ضمن الأعضاء أسوة بنص المادة (٢٣). وهذا خطأ واضح سيسبب وبدون أدنى شك إشكاليات قانونية عديدة تعرقل سير عمل اللجنة نفسها، خاصة وأن تلك اللجنة تمارس عملاً قانونيًا بحتًا سواء ما يتعلق بالتسوية الودية بين المتنازعين، أو ما يتعلق بتنصيب تلك اللجنة كجهة مختصة بالفصل فى النزاع وفقًا لنظام التحكيم وما تقتضيه طبيعة الإجراءات القانونية التى يجب أن تقوم بها والتى يمليها هذا النظام. وهذا العمل يحتاج إلى متخصص بدرجة كافية جدًا وأكثر من عادية فى مجال القانون ليس ليكون عضوًا فى اللجنة وحسب، بل ليتولى إدارتها والإشراف على أعمالها إشرافًا قانونيًا يسمح بتسهيل أعمالها وإزالة جميع العقبات التى قد تعترضها. والقول بأن نص المادة لم يحدد التخصصات العلمية لأعضاء اللجنة وبالتالى من الممكن أن يكون أحد أعضائها قانونيًا قولاً لا يمكن التسليم به لأنه لا يؤكد ضرورة تعيين قانونى فى اللجنة ولا يستقيم مع ما تتطلبه طبيعة الأشياء ويمكن مخالفته نظرًا لعدم وجود ما يلزم بتعيين قانونى فى اللجنة.

من العرض السابق للطرق النظامية التى يتم بموجبها الفصل فى الخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى تتضح العديد من السلبيات التى تعوق الفصل فى الخلافات الناشئة عن تطبيق النظام، بالإضافة إلى عدم ملاءمتها من الناحية النظامية لأصول القضاء السعودى بصفة عامة، ولما تتطلبه تلبيه حاجات التجارة والتجار من أنظمة وإجراءات سريعة ومرنة بصفة خاصة. وهذا يدعونا للقول بأن اللائحة الجديدة للنظام لم تعالج جميع الإشكاليات القانونية التى تثيرها اللائحة السابقة.

ولمعالجة تلك السلبيات بالشكل الذى يتوافق مع الأنظمة المعمول بها فى المملكة من جهة، ويتلاءم مع متطلبات الاستثمار الأجنبى من جهة أخرى، سنطرح فى المبحث الثانى من هذا البحث ما نراه من مقترحات لمعالجتها أو التخفيف من آثارها.

المبحث الثانى:

المقترحات المتعلقة بتحديد الجهة المختصة بالفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى:

من أهم العوامل التى تقوم عليها عملية جذب الاستثمارات الأجنبية عامل الاستقرار القانونى الذى لا يقل فى أهميته عن العوامل الأخرى التى تدعو المستثمر الأجنبى إلى استثمار أمواله خارج وطنه كالعامل الاقتصادى والسياسى والاجتماعى.

ويتمركز الاستقرار القانونى كعامل جذب بالنسبة للمستثمر الأجنبى فى محورين أساسيين الأول منهما يتمثل فى وجود أنظمة ملائمة ومرنة تحقق له ولاستثماراته أقصى درجات الحماية والأمان. أما المحور الثانى فيتمثل فى وجود نظام قضائى فعال يحقق العدالة وبالتالى الحماية والأمان للمستثمر الأجنبى ولاستثماراته.

ونظرًا لأن وضع القضاء فى المملكة فى الوقت الحاضر لا يعد بصفة عامة عامل جذب للمستثمر الأجنبى نظرًا لوجود العديد من العوامل السلبية التى تخضع للتطوير حاليًا والتى تعد معوقات لدخول الاستثمارات الأجنبية للمملكة، ونظرًا لأن عملية التطوير هذه قد تأخذ وقتًا طويلاً وقد لا تأتى أيضًا بالصيغة المناسبة. لذا فقد يكون من المناسب أن يوضع تنظيم خاص شامل ومرن لحل المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى بشكل سريع وفعال بحيث يكون عامل جذب فعلى للمستثمرين الأجانب. وما يساعد على تبنى هذا الاتجاه أن النظام القضائى السعودى يأخذ بفكرة القضاء المتخصص فقد أوجد قضاء خاصًا بالمسائل التجارية يختلف عن القضاء العادى له أنظمته وإجراءاته الخاصة التى تساعد على انسيابية وسرعة نظر القضايا التجارية. وحتى داخل نطاق القضاء التجارى خصص المنظم السعودى قضاء خاصًا يتميز

بسرعة ومرونة أكبر يفصل فى مسائل معينة ويبت فيها بشكل نهائى بسرعة فائقة نظرًا لما تتطلبه طبيعة هذه المسائل من وجوب سرعة البت فيها مثل القضايا المتعلقة بالأوراق التجارية والقضايا الجمركية وغيرها. ونعتقد أن القضايا المتعلقة بتطبيق نظام الاستثمار الأجنبى لا تقل فى أهميتها عن تلك القضايا وبالتالى يجب أن يكون لها قضاء خاص وفعال يبت فى جميع الخلافات على وجه السرعة نظرًا لأن أى تأخير يعنى خسائر مادية للمستثمر الأجنبى وللدولة مما يكون معوقًا من معوقات الاستثمار ولا يعد بالتالى عامل من عوامل جذب الاستثمار الأجنبى.

ومن هذا المنطلق سنقدم ثلاثة مقترحات لآلية البت فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى. يتمثل الأول منها بإنشاء نظام خاص ومستقل للبت فيها وهذا ما نرى أنه الأفضل. أما المقترح الثانى فيتعلق بتطوير الآلية المنصوص عليها فى اللائحة التنفيذية للنظام. والمقترح الثالث يتعلق بتفعيل التشكيل الحالى للجان المكلفة بالفصل فى المخالفات والمخالفات الناشئة عن تطبيق النظام.

المطلب الأول - إنشاء نظام خاص ومستقل للبت فى المخالفات الناشئة عن تطبيق نظام استثمار رأس المال الأجنبى:

من المناسب أن يتم إسناد الفصل فى جميع المخالفات والخلافات التى تنشأ عن تطبيق النظام سواء تلك الخلافات التى تنشأ بين الحكومة والمستثمر أو تلك التى تنشأ بين المستثمر وشركائه السعوديين وكذلك المخالفات التى يرتكبها المستثمرون أو أية مسائل أخرى تستجد لاحقًا، نرى أن تسند إلى جهة تقاضى واحدة تقوم بالفصل فيها وترتبط إداريًا برئيس مجلس إدارة الهيئة وتتكون هذه الجهة من لجنتين قضائيتين وفقًا للتالى:

١ - لجنة ابتدائية تكون مهمتها الفصل فى جميع ما يقدم إليها من مخالفات أو خلافات وتصدر قرارات فيها يمكن تسميتها بـ (اللجنة الابتدائية للفصل فى مخالفات وخلافات الاستثمار الأجنبى) يكون مقرها فى مدينة الرياض ويمكن إنشاء لجان ابتدائية فى كل من مدينتى جدة والدمام متى دعت الحاجة إلى ذلك مستقبلاً.

٢ - لجنة عليا تكون مهمتها النظر فى الاعتراضات التى تقدم على القرارات التى تصدرها اللجنة الابتدائية أو اللجان الابتدائية فى حال تعددها ويمكن تسمية هذه اللجنة بـ (اللجنة العليا للفصل فى مخالفات وخلافات الاستثمار الأجنبى). وتصبح قرارات هذه اللجنة باتة ونهائية وتكتسب القطعية المطلقة وتصبح واجبة التنفيذ.

ويهدف هذا المقترح إلى توحيد جهة التقاضى فيما يتعلق بالمخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى وهذا سيكون له العديد من الفوائد التى يمكن إيجازها فيما يلى:

١ - تحاشى جميع السلبيات التى سبق وأن تمت الإشارة إليها فيما يتعلق بالتنظيم الحالى لآلية الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام وتحقيق السرعة والمرونة اللازمة فى البت فيها.

٢ - تأمين وحماية حقوق المستثمر القانونية وهذا سيعد بدون أدنى شك عامل جذب للمستثمر الأجنبى حيث سيطمئن بأنه سيحصل على حقوقه وستحل جميع المخالفات والخلافات التى سيتعرض لها والمتصلة بالنظام عن طريق أناس متخصصين وفقاً لإجراءات قانونية واضحة وسريعة.

٣ - زيادة الخبرة لدى أعضاء هذا اللجان بنظام الاستثمار الأجنبى ولوائحه التنفيذية هذه الخبرة التى ستنشئ عن طريق ما تصدره من قرارات قواعد ومبادئ قانونية مفسرة لتطبيق النظام أو مكملة لما لم ينص عليه فى النظام، وهذا بدوره سيساعد حتمًا على تنفيذ أحكام النظام بالشكل

الصحيح كما سيساعد أيضًا فى عملية تطوير النظام وتطوير آلية تنفيذه كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

ولا نرى أية إشكاليات فيما يتعلق بكيفية تطبيق هذا المقترح ووضعه موضع التنفيذ حيث سيتم وضع القواعد التى تنظم عمل هذه اللجان وسيتطلب وضع هذه القواعد التنظيمية ما يلى:

١ - ضرورة تعديل الفقرة (٤) من المادة (١٢) من نظام الاستثمار الأجنبى التى تنص على أنه (يجوز التظلم من القرار الصادر بالعقوبة إلى ديوان المظالم) وتصبح صيغتها المناسبة وفقا للتالى:

(يجوز التظلم من القرار الصادر بالعقوبة وفقًا للإجراءات التى تحددها اللائحة التنفيذية للنظام).

ويتم طلب هذا التعديل وفقًا للإجراءات المتبعة لتعديل الأنظمة. ولا نرى أية صعوبات أو معوقات تمنع من ذلك خاصة وأن الهيئة هى المعنية بتنظيم عملية الاستثمار بصفة عامة والاستثمار الأجنبى بصفة خاصة، ويجب عليها دائمًا إزالة أية عقبات قد تعترض تطبيق النظام بالشكل السليم الذى يحقق ويكفل الغاية من إصداره. ونضيف هنا أن الفقرة رقم (٨) من المادة (٥) من نظام تنظيم الهيئة أعطت مجلس إدارة الهيئة (إن لم تلزمه) باقتراح تعديل أنظمة الاستثمار وأية أنظمة أخرى تتعلق به. ومن الجدير ذكره هنا أن صلاحية اقتراح تعديل أى نظام لا يحتاج المنظم إلى النص عليها عادة فى الأنظمة، ولكن انطلاقًا من حرص المنظم على تطوير وتعديل أنظمة الاستثمار وأية أنظمة أخرى قد تتعلق بها أولاً بأول نص صراحة فى الفقرة السابقة من نظام تنظيم الهيئة على هذه الصلاحية وجعلها مهمة رئيسية من مهام مجلس إدارة الهيئة.

ونؤكد أيضًا أنه لا توجد قاعدة قانونية تلزم بأن يتم النص فى نظام الاستثمار الأجنبى على أن يكون ديوان المظالم هو المختص بالبت فى

الاعتراضات. وما يؤكد ذلك أن ديوان المظالم مختص بالنظر فى بعض المنازعات التجارية وليس جميعها. كما أن هذا الاختصاص يعد اختصاصًا مؤقتًا وليس أصليًا ودائمًا أسند إليه بعد إلغاء هيئة حسم المنازعات التجارية إلى حين تنفيذ قرار مجلس الوزراء رقم ١٦٧ وتاريخ ١٤٠١/٩/١٤هـ القاضى بإنشاء محاكم تجارية متخصصة تخضع لرقابة محكمة التمييز (١١).

٢ - كما يتطلب تنفيذ هذا المقترح إلغاء المواد (٢٣) و(٢٤) و (٢٥) و (٢٦) من اللائحة التنفيذية للنظام ووضع القواعد التى تنظم أعمال اللجان المشار إليها فى المقترح من جميع جوانبه القضائية والإجرائية. وهذا سيتم عن طريق تعديل اللائحة التنفيذية من قبل الهيئة نفسها بموجب قرار يصدر من مجلس الإدارة.

وأخيرًا قد يثير هذا المقترح التساؤل حول مسألة ازدواج المراكز القانونية المتماثلة فى نفس القضايا التى لا يكون المستثمر الأجنبى طرفًا فيها أى التى تتم بين سعوديين فقط. ومثال هذه الحالة لو ثار نزاع بين شركاء سعوديين فى مشروع ما وكان نزاع مماثل له فى طبيعته قد ثار بين المستثمرين الأجانب وشركائهم السعوديين فهل من المقبول نظامًا أو منطقًا أن تختلف جهة التقاضى مع أن نفس النزاع من طبيعة واحدة بحجة أن أحد أطراف القضية مستثمر أجنبى ؟.

وللإجابة عن هذا الاستفسار ومن قراءة نصوص النظام نرى أن المنظم أراد أن يكون للمستثمر الأجنبى فى هذه المسألة وضع يختلف عن المستثمر السعودى وأراد تخصيص آلية نظامية سريعة ومرنة (من وجهة نظر المنظم) لحل المنازعات المتعلقة به تختلف عما هو معمول به بين الشركاء السعوديين. مما يجعلنا نستطيع القول بأن هذه الازدواجية فى المراكز القانونية مقصودة من المنظم. وما يؤكد ذلك أيضًا أن المنظم أفرد المستثمر الأجنبى بأحكام خاصة فى تعاملاته تختلف عن الأحكام الخاصة بالمستثمرين السعوديين من ذلك الأحكام

المتعلقة ببعض الإجراءات التى لا يقوم بها السعودى ويقوم بها المستثمر الأجنبى والعكس صحيح. ونضرب مثالاً على ذلك بإجراءات استصدار التراخيص لمزاولة النشاط وإجراءات تملك المستثمر الأجنبى للعقار والوعاء الضريبى وغير ذلك.

وبناء عليه فإن ازدواجية المراكز القانونية التى قد تنشأ عن وضع نظام خاص ومستقل للبت فى المخالفات الناشئة عن تطبيق نظام استثمار رأس المال الأجنبى لا تعد مأخذًا قانونيًا على اعتماد هذا المقترح.

المطلب الثانى - تطوير الآلية المنصوص عليها فى اللائحة التنفيذية:

بجانب الاقتراح السابق نعرض فيما يلى اقتراحًا آخر لا يتعلق بوضع نظام مستقل للفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى، بل بتطوير الآلية المنصوص عليها فى النظام ولائحته التنفيذية. ويكون ذلك عن طريق تعديل الكيفية التى يجب أن تعمل بموجبها اللجان المشار إليها فى المادتين (٢٣) و(٢٦) من اللائحة. ويتمحور هذا المقترح بصفة رئيسية حول التخفيف بقدر الإمكان من السلبيات التى ستنتج عن التشكيل الحالى للجان بناء على نصوص هاتين المادتين.

ويتمثل هذا المقترح فى دمج اللجنتين المشار إليهما فى المادة (٢٣) والمادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار الأجنبى فى لجنة واحدة تشكل من ثلاثة أعضاء يكون من بينهم ويرأسها مستشار قانونى تسمى (لجنة الفصل فى مخالفات وخلافات الاستثمار الأجنبى).

وتكون لهذه اللجنة الصفة القضائية بحيث تصدر قرارات فى المخالفات والخلافات التى تعرض عليها ويتم تقديم الاعتراض على هذه القرارات لدى ديوان المظالم مباشرة اختصارًا للإجراءات، أو على رئيس مجلس الإدارة كمرحلة تسبق اللجوء إلى الديوان. وستختص هذا اللجنة بالبت فى المخالفات وبتسوية

الخلافات بعد أن تعرض التسوية الودية كإجراء روتينى، وإذا لم تتم تلك التسوية تقوم بإصدار قرارها الذى سيحسم النزاع وسيتاح التظلم منه بالطرق النظامية لدى ديوان المظالم وفقًا للإجراءات التى يتم من خلالها التظلم من قرارات اللجان القضائية. والجدير ذكره هنا أنه لا يوجد فى النظام ما يمنع بشكل صريح أو ضمنى الهيئة من تنفيذ هذا المقترح بل على العكس من ذلك فقد أعطاها المنظم مرونة كبيرة فى هذا الخصوص.

وسيحقق هذا المقترح الأهداف التالية:

١ - سيساعد توحيد اللجنتين فى لجنة واحدة على تحاشى قدر كبير من السلبيات السابق ذكرها. ولن تبقى سوى سلبية اللجوء إلى ديوان المظالم للاعتراض لديه من القرارات الصادرة من تلك اللجنة.

٢ - تفعيل دور اللجنة بالشكل الذى يحقق أكبر قدر من الفائدة العملية حيث ستقوم هذه اللجنة بالبت فى جميع المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام ومن ضمنها الخلافات التى تتم بين الحكومة والمستثمر الأجنبى وبين هذا الأخير وشركائه السعوديين، وذلك بعد عرض حل النزاع وديًا على الأطراف كمرحلة أولى قبل إصدار قرار البت فى النزاع بالنسبة للحالات التى تطلب النظام أن يتم فيها عرض الحل الودى بداية.

والفرق بين تطبيق هذا المقترح والمقترح السابق فرق واحد فقط يتمثل فى أن تطبيق هذا المقترح لا يستلزم تعديل نص الفقرة (٤) من المادة (١٢) من نظام الاستثمار الأجنبى التى تنص على أنه (يجوز التظلم من القرار الصادر بالعقوبة إلى ديوان المظالم). ونؤكد هنا أن إجراء هذا التعديل لا يعد إشكالية، فكما سبق وأن أوضحنا أن الفقرة رقم (٨) من المادة (٥) من نظام تنظيم الهيئة أعطت مجلس إدارة الهيئة إن لم تلزمه باقتراح تعديل أنظمة الاستثمار وأية أنظمة أخرى قد يكون لها علاقة به.

وما يتطلبه تنفيذ هذا المقترح هو ضرورة دمج نصوص المواد (٢٣) و(٢٤) و (٢٥) و (٢٦) من اللائحة التنفيذية، و سيتم هذا الدمج من قبل الهيئة نفسها بموجب قرار يصدر من مجلس الإدارة. وسيتضمن هذا التعديل من الناحية الموضوعية القواعد التى تنظم عمل هذه اللجنة من جميع جوانبه القضائية والإجرائية.

المطلب الثالث - تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء:

بجانب المقترحات السابقة هناك مقترح ينبع من تفعيل تطبيق النصوص الحالية للنظام ولائحته التنفيذية بشكل يساعد على التخفيف من سلبيات تطبيق تلك النصوص. ويتمثل هذا المقترح فى أن يتم على الأقل - فى حال عدم الأخذ بأى من المقترحين السابقين - تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء. ولا يوجد ما يمنع من الناحية القانونية من تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء وما تجب مراعاته هنا أن تعيين الأعضاء فى هذه الحالة يجب أن يتم بموجب قرارين مستقلين يصدران من مجلس الإدارة وفقًا لما نصت عليه المادتين (٢٣) و (٢٦) من اللائحة التنفيذية للنظام.

وهذا المقترح لا يتيح فرصة تحاشى السلبيات التى أوضحناها سابقًا ولا يمكن مقارنته مع المقترح الأول ولا حتى مع المقترح الثانى. إلا أن تطبيقه أفضل من تطبيق ما هو منصوص عليه حاليًا فى المادتين (٢٣) و (٢٦) من اللائحة. وبالمقارنة بين تطبيقه والتطبيق الحالى للنصين السابقين تتضح فائدته فيما يلى:

١ - زيادة الخبرة لدى أعضاء هذه اللجان بنظام الاستثمار الأجنبى ولوائحه التنفيذية هذه الخبرة التى ستنشئ عن طريق ما تصدره من قرارات قواعد ومبادئ قانونية مفسرة لتطبيق النظام أو مكملة لما لم ينص عليه فى النظام، وهذا بدوره سيساعد حتمًا على تنفيذ أحكام النظام بالشكل الصحيح كما سيساعد أيضًا فى عملية تطوير النظام وتطوير آلية تنفيذه.

وهذه الخبرة ستوجد منهجًا ثابتًا لحل جميع المسائل التى ستعرض على اللجنتين بدون حدوث التعارض المشار إليه سابقا فى البند (١).

٢ - تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء يساعد على إنجاز أعمال هذه اللجان بالسرعة والكفاءة المطلوبة من الناحية الإدارية حيث يقلل من الإجراءات الإدارية ويختصرها حيث ستكون لها سكرتارية واحدة تتولى جميع شئونها الإدارية. يضاف إلى ذلك أن هذا التشكيل سيعطى مرونة كبيرة فيما يتعلق بإنجاز هذه اللجان لمهامها خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين أعمال اللجنتين بالنسبة للمسائل التى ترى إحداهما إحالتها للأخرى.

٣ - تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء يقلل إلى حد كبير من المصاريف والنفقات الإدارية التى يتطلبها عمل هذه اللجان.

٤ - قد يثبت هذا التشكيل مستقبلاً ضرورة وجدوى قيام جهة مستقلة تنظر فى المخالفات والخلافات الناشئة عن نظام الاستثمار الأجنبى على غرار ما عرضناه فى المقترح الأول.

الخاتمة:

من العرض السابق تتضح حقيقة أن التنظيم الحالى للفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى لا يتوافق مع ما تتطلبه سرعة البت فى منازعات الاستثمار الاجنبى. كما يتضح أن التعديل الأخير للائحة التنفيذية لم يأت بالشكل المأمول الذى يزيل العديد من العقبات والإشكاليات القانونية التى تواجه المستثمر الأجنبى. وهذا لا يعد - بدون أدنى شك - عامل مساعد لجذب الاستثمارات الأجنبية التى تحتاج إلى آلية قانونية مرنة وفعالة تحقق لها سرعة وسهولة الحصول على حقوقها وبناء على ذلك نوصى بما يلى:

١ - ضرورة تعديل الآلية المنصوص عليها حاليًا للفصل في المخالفات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبي. ونرى في هذا الخصوص ملاءمة تطبيق المقترح الأول نظرًا للإيجابيات العديدة التي يقدمها ونظرًا لسهولة اعتماده وتطبيقه إضافة إلى معالجة جميع السلبيات التي أوضحناها، سواء ما كان منها مخالفًا للمسلّمات والمبادئ القانونية أو ما يعد صعوبة أو إشكالية أو معوقًا من المعوقات القانونية التي تواجه الاستثمار والمستثمر الأجنبي.

٢ - أهمية إلغاء صلاحية مجلس الإدارة بإصدار قرارات العقوبة وجعل هذه الصلاحيات من صلاحيات لجنة البت في المخالفات.

٣ - تعديل نص المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار بإضافة عضو قانوني للجنة تسوية المخالفات وإسناد رئاسة اللجنة له.

٤ - ضرورة إلغاء عجز نص المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار المتعلق بإلزام الشركاء بحل النزاع الحاصل بينهم عن طريق التحكيم في حال تعذر التسوية الودية نظرًا لعدم دستورية هذا النص.

التهميش:

(١) أسند نظام استثمار رأس المال الأجنبى السابق ولائحته التنفيذية مهمة ضبط المخالفات والبت فيها للجنة واحدة تسمى لجنة استثمار رأس المال الأجنبى مكونة من وكيل وزارة الصناعة رئيسًا ومن مندوبى وزارات التخطيط، المالية والاقتصاد الوطنى، البترول والثروة المعدنية، الزراعة والمياه، التجارة، بالإضافة إلى مستشار قانونى.

(٢) نصت المادة الثالثة عشرة من نظام الاستثمار الأجنبى على ما يلى: (مع عدم الإخلال بالاتفاقيات التى تكون المملكة العربية السعودية طرفًا فيها:

أ - تتم تسوية الخلافات التى تنشأ بين الحكومة والمستثمر الأجنبى فيما له علاقة باستثماراته المرخص لها بموجب هذا النظام وديًا قدر الإمكان، فإن تعذر ذلك يحل الخلاف حسب الأنظمة.

ب - تتم تسوية الخلافات التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين فيما له علاقة باستثماراته المرخصة بموجب هذا النظام وديًا قدر الإمكان، فإذا تعذر ذلك يحل الخلاف حسب الأنظمة).

جـ - نصت المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار الأجنبى على أن (يشكل مجلس الإدارة لجنة مكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل، يكون من بينهم مستشار قانونى، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لسير عملها، تكون مهمتها النظر فى مخالفات أحكام النظام ولائحته التنفيذية وشروط الترخيص وعلى اللجنة سماع أقوال من تنسب إليهم تلك المخالفات واقتراح ما تراه وفقًا لما هو محدد بالنظام ولائحة المخالفات والجزاءات، ويصدر قرار العقوبة من مجلس الإدارة).

(٤) نصت المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية للنظام على أن (يشكل مجلس الإدارة وفقًا للفقرة الثانية من المادة الثالثة عشرة من النظام لجنة مكونة من رئيس وعضوين على الأقل تسمى (لجنة تسوية منازعات الاستثمار) للنظر فى المنازعات التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين المتعلقة باستثمار مرخص له بموجب هذا النظام، وتعمل على تسوية المنازعة وديًا، فإذا تعذر ذلك يتم حسم النزاع نهائيًا عن طريق التحكيم وفقًا لنظام التحكيم الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٤٦) وتاريخ ١٤٠٣/٧/١٢هـ ولائحته التنفيذية، وتعتبر هذه اللجنة هى المقصودة بالجهة المختصة أصلاً بنظر النزاع المنصوص عليها فى نظام التحكيم).

(٥) لا يفترض فى هذه اللجنة أن تكون مؤقتة أو طارئة تبت فى المخالفات العارضة أو الطارئة بحيث يتم تشكيلها للتحقيق فى كل مخالفة على حدة، وما يؤيد وجهة نظرنا هذه أن النظام نص على إنشائها بصفة عامة دون تحديد أى ضوابط أو معايير لإنشائها. كما يؤكد ذلك كثرة وتعدد أنواع المخالفات التى قد تنشأ عن تطبيق النظام نتيجة لازدياد الاستثمارات المرخصة لا سيما وأن النظام ينطبق على الاستثمارات المرخصة قبل صدوره.

(٦) د. عبدالمنعم عبدالعظيم جيرة، (نظام القضاء فى المملكة العربية السعودية)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م، ص ١٩٨.

(٧) نصت المادة الرابعة من نظام تنظيم الهيئة العامة للاستثمار على أن (يشكل مجلس إدارة الهيئة على النحو التالى:

١ - المحافظ رئيسًا

٢ - ممثل من وزارة الداخلية عضوًا

٣ - ممثل من وزارة الخارجية عضوًا

٤ - ممثل من وزارة التجارة عضوًا

٥ - ممثل من وزارة الزراعة والمياه عضوًا

٦ - ممثل من وزارة البترول والثروة المعدنية عضوًا

٧ - ممثل من وزارة الصناعة والكهرباء عضوًا

٨ - ممثل من وزارة المالية والاقتصاد الوطنى عضوًا

٩ - ممثل من وزارة التخطيط عضوًا

١٠ - ممثل من وزارة العمل والشئون الاجتماعية عضوًا

١١ - ممثل من مؤسسة النقد العربى السعودى عضوًا

وعضوان من القطاع الخاص يعينان بقرار من الرئيس بناء على اقتراح من المحافظ.
ويجب ألا تقل مرتبة ممثلى الأجهزة الحكومية فى مجلس الإدارة عن الرابعة عشرة).

(٨) د. محمد بن ناصر البجاد، (التحكيم فى المملكة العربية السعودية)، معهد الإدارة العامة، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، ص ٤٢.

(٩) د. محمد بن ناصر البجاد، المرجع السابق، ص ٥٠.

(١٠) د. محمد بن ناصر البجاد، المرجع السابق ص ٥١.

(١١) نصت المادة (٣) من قرار مجلس الوزراء رقم (٢٤١) وتاريخ ١٤٠٧/١٠/٢٦هـ المتوج بالمرسوم الملكى رقم م/٦٣ وتاريخ ١٤٠٧/١١/٢٦هـ على إلغاء هيئات حسم المنازعات التجارية ونقل اختصاصها لديوان المظالم بداية من العام المالى ١٤٠٩/١٤٠٨هـ إلى أن يتم إنشاء المحاكم التجارية المتخصصة المنصوص عليها بقرار مجلس الوزراء رقم ١٦٧ وتاريخ ١٤٠١/٩/١٤هـ.

المراجع

١- د. عبدالمنعم عبدالعظيم جيرة، **(نظام القضاء فى المملكة العربية السعودية)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م.

٢ - د. محمد بن ناصر البجاد، **(التحكيم فى المملكة العربية السعودية)** معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.

التحليل اللاحق:
أسلوب البحث من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة

الدكتور فهد بن عتيق العتيق
أستاذ الإدارة الصحية المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـــالث والأربعـــون
● العـــــدد الثـــــالث
● رجـــــــب ١٤٢٤هـ
● سـبـتـمـبـر ٢٠٠٣م

التحليل اللاحق:
أسلوب البحث من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة

د. فهد بن عتيق العتيق*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بأحد المصطلحات التى شاع استخدامها فى أدبيات البحث العلمى الغربية خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية ألا وهو تحليل - ميتا أو (Meta-Analysis) من خلال محاولة تعريبه ونقله إلى اللغة العربية واستعراض نشأته وتطوره. كما تحاول هذه الدراسة التمييز بين هذا الأسلوب البحثى والمراجعة التقليدية أو السردية للأدبيات، وتبين الخطوات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب فى مراجعة الدراسات السابقة. كما تستعرض المزايا التى يمنحها تطبيق هذا الأسلوب البحثى وأبرز المآخذ عليه، بالإضافة إلى تصحيح بعض الاعتقادات الخاطئة الشائعة حوله منذ نشأته فى عام ١٩٧٦م.

يعكس الجزء الأول من عنوان هذا البحث "التحليل اللاحق" محاولة من الكاتب لتعريب أحد المصطلحات التى شاع استخدامها فى أدبيات البحث العلمى الغربية خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية ألا وهو تحليل ميتا أو(Meta-Analysis). ويشير العدد المرتفع من الدراسات التى بدأت تستفيد من تطبيق هذا الأسلوب فى مجالات الطب والعلوم الاجتماعية إلى الحماس المنقطع النظير الذى قوبل به هذا الأسلوب البحثى الجديد، بحيث يصعب حصر جميع الأدبيات التى تناولت هذا الموضوع بالنقد والتحليل، أو تلك الدراسات التى وظفت هذا الأسلوب فى مختلف مجالات الطب والتعليم وغيره من العلوم الاجتماعية الأخرى. وعلى الرغم من انتشار استخدام هذا الأسلوب فى الدراسات الغربية على نطاق واسع منذ نشأته فى السبعينيات الميلادية، إلا أن المتأمل فى البحوث والدراسات المنشورة باللغة العربية يلاحظ ندرة توظيفه من قبل القائمين فى تلك البحوث والدراسات، على الرغم من القوة والمزايا العديدة الذى يمنحها لنتائج الدراسات التى تم استخدامه فيها.

*أستاذ الإدارة الصحية المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

ويمكن أن نعزو هذه الندرة إلى ثلاثة أسباب رئيسية: الأول هو عدم إلمام الكثير من الباحثين العرب بهذا الأسلوب بسبب حداثته النسبية، حيث لم يبدأ الحديث عنه أصلاً فى أدبيات البحث الغربية إلا فى عام ١٩٧٦م؛ والثانى هو خلو العديد من مناهج الدراسات الجامعية فى التخصصات الصحية فى الوطن العربى بوجه عام من المقررات المتخصصة فى أساليب ومناهج البحث العلمى؛ والثالث والأهم هو عدم تطرق المؤلفات العربية فى مجالات أساليب ومناهج البحث العلمى أو الإحصاء لهذا الأسلوب على وجه التحديد. حيث قام الباحث بمراجعة محتويات عدد من المؤلفات العربية المنشورة فى مجال مناهج وأساليب البحث العلمى بعد عام ١٩٧٦م مثل أصول البحث العلمى ومناهجه (بدر، ١٩٨٢) ودليل الباحث (نجم وآخرون، ١٩٨٨) وكتاب أصول البحث الاجتماعى (حسن، ١٩٨٩) وكتاب مناهج البحث فى التربية وعلم النفس (جابر وكاظم ،١٩٩٠) ودليل الباحثين فى إعداد البحوث العلمية (الهوارى، ١٩٩٥). كما قام الباحث أيضًا بمراجعة محتويات عدد من المؤلفات العربية المنشورة حديثًا مثل كتاب مناهج البحث فى التربية وعلم النفس (ملحم، ١٤٢٣) وكتاب البحث العلمى مفهومه/أدواته/أساليبه (عدس وآخرون، ٢٠٠٣) وكتاب منهج البحث الإكلينيكى أسسه وتطبيقاته (عبدالمعطى، ٢٠٠٣) ودليل الباحث فى العلوم السلوكية (العساف، ١٤٢١) وكتاب البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS (القحطانى وآخرون، ٢٠٠٠) والمدخل إلى البحث فى العلوم السلوكية (العساف، ٢٠٠٠) وكتاب أساليب ومناهج البحث العلمى فى العلوم الاجتماعية (الصباب، ١٩٩٨) ومعجم مصطلحات البحث العلمى وفى مقدمته: مدخل إلى كتابة البحث وتحقيق المخطوطات (أبوداهش، ١٤١٨). وقد تبين لنا خلو هذه المؤلفات العربية جميعها من الإشارة إلى هذا الأسلوب البحثى الحديث نسبيًا على الرغم من تعدد مداخل تلك المؤلفات فى مناقشة أساليب البحث العلمى المختلفة، وتخصيصها لعناوين رئيسية أو فصول لموضوع مراجعة الدراسات السابقة، وإفراد بعضها لفصول مستقلة للحديث عن الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات واختبار الفروض فى مجال البحوث التطبيقية والتجريبية. ويشهد على هذا الوضع عدم

اعتماد هذا البحث تحديدًا على أى من تلك المراجع العربية السابقة بشكل أساسى فى إعداد هذه الدراسة.

وبالتالى فقد كان الاعتماد كليًا على المراجع الأجنبية المتوافرة بكثرة حول هذا الموضوع. وقد تعرض أحد الكتب المترجمة حديثًا إلى اللغة العربية فى مجال الخدمات الصحية إلى تحليل ميتا دون محاولة تعريبه وهو كتاب تقويم نظام الرعاية الطبية: الفعالية والكفاءة والإنصاف (لوآن آدى وآخرون، ١٤٢٠ الصفحة ٦٨). حيث ناقش الكتاب تحليل ميتا وعلى نحو موجز عند محاولة المؤلف الحديث عن كيفية التخلص من المصاعب والتكاليف المرتبطة بإجراء التجارب الإكلينيكية، وكيف أن هذا الأسلوب يدمج نتائج عدد من التجارب الإكلينيكية العشوائية حسابيًا وإحصائيًا لتقدير نتائج العلاج عندما لا تكون عينات أى من تلك التجارب تحتوى على العدد الكافى من المرضى لكى تعطى نتيجة ذات دلالة معنوية إحصائيًا.

وفى ظل هذه الندرة فى المؤلفات والتراجم العربية التى تناولت تحليل ميتا بالنقد والدراسة، ونظرًا للأهمية التى حظى بها هذا الأسلوب البحثى فى مجالات العلوم الصحية والسلوكية والاجتماعية فى الوقت الراهن، تأتى هذه الدراسة لسد هذا النقص من خلال استعراض نشأة وتطور هذا الأسلوب وتبيين الخطوات اللازمة لتطبيقه فى مراجعة الدراسات السابقة. كما تستعرض المزايا التى يمنحها تطبيق هذا الأسلوب البحثى وأبرز المآخذ عليه بالإضافة إلى تصحيح بعض الاعتقادات الخاطئة الشائعة حوله.

هدف البحث وأهميته:

يهدف هذا البحث إلى تزويد المكتبة العربية، وبالتالى القارئ العربى بوجه عام والباحث العربى على وجه الخصوص، بمعلومات تفصيلية عن أحد أساليب البحث العلمى الحديثة التى تهدف إلى تلخيص النتائج المتوافرة حول موضوع أو

ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة من تلك النتائج التى تتوصل إليها دراسة واحدة أو عدد قليل من الدراسات المتفرقة حول الظاهرة موضوع الدراسة. ويأمل الباحث من ذلك أن يبدأ الباحثون العرب وخاصة فى مجالات العلوم الطبية التطبيقية والسلوكية والاجتماعية فى الاستفادة من هذا الأسلوب وتوظيفه فى تلخيص العديد من الدراسات والأبحاث (سواء العربية منها أو الأجنبية) التى أجريت حول عدد من المواضيع الهامة التى وفرت نتائجها (الصائبة أو الخاطئة) على حد سواء قاعدة علمية لصناع القرار فى العالم العربى على اختلاف تخصصاتهم ومواقعهم مبررًا لاتخاذ قرارات مؤثرة وحاسمة وخاصة فى مجالات الطب والتعليم والتدريب.

منهج البحث:

فى إطار محاولة تحقيق هدف البحث، تم استخدام المنهج الاستقرائى بهدف مراجعة بعض الأدبيات الأصيلة حول أسلوب التحليل اللاحق للتعرف على الخلفية التاريخية لنشأة وتطور هذا الأسلوب فى الأدبيات الغربية وتحديد جوانب الاختلاف بينه وبين أسلوب المراجعة التقليدية للأدبيات السابقة والإضافة العلمية الذى يقدمها هذا الأسلوب فى مجال البحث العلمى. يتبع ذلك توثيق للخطوات الرئيسية لتطبيق هذا الأسلوب فى مجالات المعرفة المختلفة، ثم استعراض نقدى للمزايا والمآخذ التى تثار حول هذا الأسلوب فى الأدبيات الغربية التى تناولت هذا الموضوع بالبحث والدراسة وتصحيح بعض الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق.

تنظيم البحث:

تحقيقًا لهدف البحث، سوف يتم تناول المواضيع والنقاط التالية:

- نشأة وتطور أسلوب التحليل اللاحق.
- تعريف أسلوب التحليل اللاحق.

- جوانب الاختلاف بين أسلوب التحليل اللاحق والمراجعة التقليدية للأدبيات السابقة.
- الخطوات الرئيسية لتطبيق أسلوب التحليل اللاحق.
- المزايا والمآخذ على أسلوب التحليل اللاحق.
- بعض الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق.
- الخلاصة والتوصيات.

١- نشأة وتطور أسلوب التحليل اللاحق:

يرى بعض الإحصائيين البريطانيين أن عملية تجميع النتائج من دراسات منفصلة ليس أسلوبًا جديدًا؛ حيث يعتبرون أن الإحصائى المعروف (Karl Pearson) هو أول باحث طبى يقوم بتجميع البيانات من دراسات مختلفة للتخلص من مشكلة صغر حجم العينة فى بعض الدراسات، حين قام فى عام ١٩٠٤م بتجميع معاملات الارتباط لتحديد احتمالية وجود علاقة بين التحصين ضد الجدرى والبقاء على قيد الحياة (Rosenthal, 2001). كما يرجع البريطانيون أيضًا تاريخ أول دراسة رسمية وظفت هذا الأسلوب إلى العام ١٩٥٥م، وكانت حول تقييم أثر بعض التدخلات العلاجية فى المجال الطبى (Egger & Smith, 1997). ويرون أنه قد توقف البحث بهذا الأسلوب إلى حين أن تم إعادة اكتشافه فى السبعينيات الميلادية فى البحوث الطبية والاجتماعية، وعلى وجه الخصوص فى البحوث التعليمية؛ نتيجة للتطور فى الأساليب الإحصائية (Egger, Ebrahim & Smith, 2002).

والواقع هو أن أول ذكر لهذا المصطلح فى الأدبيات الغربية يعود إلى إبريل من العام ١٩٧٦م. ويرجع الفضل فى ابتكار مصطلح "Meta-Analysis" أو التحليل اللاحق إلى أخصائى علم النفس الأمريكى (Gene V. Glass) حين ذكره أولاً فى خطابه الرئاسى الذى ألقاه أمام الجمعية الأمريكية للبحث التعليمى ومن ثم فى مقالته المنشورة فى نفس العام بعنوان:

(Glass, 1976) "Primary, secondary, and meta-analysis of research"

أو "التحليل الأولى والثانوى واللاحق للبحث". وقد أشار (Glass) لمفهوم التحليل اللاحق على أساس كونه فلسفة وليس أسلوبًا إحصائيًا. كما جادل فى مقالته بأن تكون عملية مراجعة الأدبيات السابقة المتعارف عليها والتى تتصدر الأبحاث العلمية بنفس الترتيب والنظامية الموجودة فى البحوث الأولية وأن تفسر نتائج الدراسات الفردية فى إطار توزيع للنتائج يتم تحديده جزئيًا من خلال خصائص الدراسات الفردية وجزئيًا على نحو عشوائى. ومنذ ذلك التاريخ، أصبح مفهوم التحليل اللاحق منهجًا مقبولاً وعلى نطاق واسع كأداة بحثية تضم فى ثناياها مجموعة من الإجراءات المستخدمة فى عدد من حقول المعرفة.

وقد توقف مبتكر مصطلح التحليل اللاحق عن كتابة أى شىء حول هذا الموضوع من عام ١٩٨٠ حتى العام ٢٠٠٠م. وقد برر (Glass) بنفسه هذا الانقطاع الطويل عن متابعة الحديث حول مصطلح التحليل اللاحق فى مقالته المنشورة فى موقعه الخاص فى الإنترنت بعنوان "Meta-Analysis at 25" (Glass, 2000) أو "التحليل اللاحق بعد ٢٥ سنة" بتردده فى أن يؤثر نقده الحاد على الحماس الذى قوبل به أسلوب التحليل اللاحق ورغبته فى إخفاء ملاحظاته الساخرة عن أعين الآخرين. وقد وقع اختيار (Glass) على مصطلح "meta-analysis" من اللغة اليونانية حيث إن كلمة "Meta" هى حرف جر يعنى بالإغريقية "وراء أو ما وراء". ويروى (Glass) قصة اختياره للمصطلح حيث يقول بأنها شبيهة بقصة اختراع مصطلح "metaphysics" أو "ما وراء الطبيعة"، حيث اعتقد (Glass) فى بداية الأمر بأن هذا المصطلح يعنى شيئًا ضخمًا وراء الطبيعة أو نظرية شاملة لكل الأشياء. ولكن تبين له فيما بعد حقيقة أنه عندما نشرت كتابات أرسطو فى العصور الوسطى كان الجزء الوارد فى تلك الكتابات حول الفلسفة المتسامية أو المتعالية يأتى فى المجلد مباشرة بعد الجزء الذى يحمل عنوان "physics" أو الطبيعة، ولكن ذلك الجزء لم يكن يحمل أى عنوان، وبالتالى أصبح يعرف فيما بعد بنظرية أو فلسفة ما وراء الطبيعة لأرسطو. وقد كان الدافع من وراء اختيار (Glass) لمصطلح التحليل اللاحق على وجه التحديد هو

رغبته فى أن يأخذه الناس بنفس الضخامة والسمو الذى كان يعتقده هو فى مصطلح "ما وراء الطبيعة" لأرسطو. والحقيقة كما يقول (Glass) هو أن التحليل اللاحق ببساطة هو "التحليل الإحصائى للتحليلات الإحصائية"(Glass, 2000).

وبغض النظر عن الجدل الدائر حول مرجعية الفضل فى اكتشاف مصطلح التحليل اللاحق أو الأصول اللغوية للمصطلح، فإن السبب فى ظهوره يعود فى المقام الأول إلى الكم الهائل من المعلومات المنشورة من قبل الباحثين فى مختلف حقول المعرفة وظهور حاجة ماسة إلى طرق متقدمة لتلخيص تلك المعلومات بحيث يمكن الاستفادة منها بالشكل المطلوب. وعلى سبيل المثال ينشر فى المجال الطبى أكثر من مليون مقالة سنويًا. وعندما يقوم عدد من الباحثين المختلفين بدراسة ظاهرة معينة، أو حتى نفس الباحثين أكثر من مرة، تكون المحصلة عدد من الدراسات ذات النتائج المتضاربة مما يجعل الاستفادة من تلك الدراسات من خلال المراجعة التقليدية للأدبيات أمرًا متعذرًا فى أغلب الأحيان. وقد تطور مفهوم التحليل اللاحق من فكرة يقتصر الاهتمام بها من قبل مجموعة صغيرة من الإحصائيين، لتحظى فيما بعد باهتمام منقطع النظير فى الأوساط البحثية، وتصبح ظاهرة مؤثرة فى مجال البحث العلمى خاصة فى مجال علم الوبائيات الإكلينيكى والخدمات الصحية نتيجة لمئات الأبحاث العلمية التى تنشر سنويًا فى الأدبيات الطبية التى وظّف فيها هذا الأسلوب لتلخيص الأبحاث المنشورة حول أمراض مثل أمراض القلب والسرطان وغيرها (McDonald et al, 2002). ويمكن رصد التطور السريع فى انتشار هذا الأسلوب البحثى الجديد من خلال التعرف على عدد الأعمال العلمية التى تحتوى عناوينها الرئيسية على مصطلح التحليل اللاحق. فقد بلغ عدد الأعمال العلمية الإنجليزية المصنفة تحت هذا المصطلح فى نظام الفهرسة الخاص بالمكتبة الوطنية للطب فى الولايات المتحدة المعروف باسم ميدلاين (Midline) (٣٤) مقالة فقط فى عام ١٩٨٤م، وارتفع هذا العدد ليصبح (٨٢٣) فى عام ١٩٩٩م. وما عليك اليوم سوى إدخال مصطلح (Meta-analysis) فى أحد محركات البحث المتوافرة فى الإنترنت لتحصل على

آلاف المواضيع التى تحمل فى عناوينها الرئيسة مصطلح التحليل اللاحق وبدرجات متفاوتة من الارتباط بالموضوع.

وقد أدى شيوع استخدام هذا الأسلوب البحثى فى الحقل الطبى إلى تطورات هامة فى مجال تطبيقات تلخيص البحوث الطبية خلال التسعينيات الميلادية تتمثل فى إنشاء عدد من المجموعات البحثية التى تتألف من المختصين فى المجال الطبى وعلماء الوبائيات وغيرهم من المختصين فى المجالات الصحية المختلفة لإجراء دراسات التحليل اللاحق لتلخيص أثر الرعاية العلاجية المقدمة للمرضى. ويمكن إيضاح هذا التطور من خلال ثلاثة أمثلة رئيسية:

- **أدلة الممارسة الإكلينيكية (Clinical Practice Guidelines)**: هى ابتكار أمريكى تم تطويره فى عام ١٩٩٢م بهدف تزويد الممارسين فى المجال الطبى مثل الأطباء والمرضين/الممرضات والمختصين فى الخدمات الطبية المساعدة بأفضل الإستراتيجيات المؤسسة على المراجعة العلمية للأدبيات السابقة لمساعدتهم على تقديم أعلى مستويات الرعاية الصحية الممكنة. وقد بدأت أول محاولة لإعداد مثل هذه الأدلة فى عام ١٩٩٣م بتمويل من وكالة السياسة والبحوث فى الرعاية الصحية، وهى وكالة تمويل فيدرالية أسسها الكونجرس الأمريكى فى عام ١٩٨٩م. وقد قامت الوكالة خلال الفترة ١٩٩٢-١٩٩٨م بتمويل إعداد أدلة للممارسة الإكلينيكية حول (١٩) موضوعًا فى الحقل الطبى مثل طرق علاج الآلام المبرحة والاكتئاب فى الرعاية الأولية، والإصابة بمرض متلازمة نقص المناعة المكتسبة (الإيدز) والتهابات الأذن الوسطى عند الأطفال وطرق إعادة تأهيل المصابين بالسكتة الدماغية وغيرها.

- **الطب المؤسس على البراهين (Evidence-based Medicine)**: هو ابتكار كندى تم تطويره فى عام ١٩٩٣م من قبل عدد من الأكاديميين فى جامعة ماك ماستر فى مدينة هاملتون بمقاطعة أونتاريو الكندية؛ نتيجة لحاجة العاملين فى الحقل الطبى لتحسين قدراتهم فى تقييم واستخدام الأدبيات العلمية.

وقد تمثلت مبادرة الطب المؤسس على البراهين فى نشر سلسلة من أدلة المستخدمين (Users' Guides) فى مجلة جمعية الطب الأمريكية (JAMA) حول عدد من المواضيع مثل كيفية استخدام المقالات العلمية فى تشخيص الأمراض وتقييم التوصيات الطبية وقابلية نتائج التجارب الإكلينيكية للتطبيق. وقد تم تبنى هذا المفهوم من قبل عدد من التخصصات الصحية الأخرى مثل طب الأسنان والصيدلة والتمريض.

- **مراجعات كوكرين التعاونية (Cochrane Collaboration Reviews)**: هى مبادرة بريطانية تهدف إلى إعداد ودعم المراجعات المنظمة لآثار التدخلات الطبية فى مجال الرعاية الصحية. وقد تأسست هذه المبادرة فى عام ١٩٩٣م فى إطار منظمة تطوعية هى مركز كوكرين فى مدينة أكسفورد البريطانية. وتتركز جهود هذه المبادرة فى إجراء مراجعات منظمة للتجارب الإكلينيكية فى مجال الرعاية الصحية. ويتم تنظيم جهود المشاركين فى هذه المبادرة من خلال مجموعات تضم الباحثين والمختصين فى الحقل الصحى والمستخدمين للرعاية الصحية فى جميع أنحاء العالم بما فيها الولايات المتحدة وكندا. ولعل أبرز ما تمخض عن هذه المبادرة هى مكتبة كوكرين (Cochrane Library) وهى مكتبة إلكترونية تضم المراجعات المنظمة للأدبيات العلمية فى الحقل الطبى.

وتشترك جميع هذه المبادرات (أدلة الممارسة الإكلينيكية، الطب المؤسس على البراهين و مراجعات كوكرين التعاونية) فى بحثها المتواصل عن الأدبيات العلمية المنشورة فى الحقل الطبى ومراجعتها من خلال تطبيق أسلوب التحليل اللاحق؛ بهدف التوصل إلى نتائج حاسمة حول عدد من القضايا الطبية التى لا يزال الجدل دائرًا حولها. ونتيجة لتزايد الاهتمام بهذا الأسلوب البحثى فى الحقل الطبى، تم فى العام ١٩٩٢م إدراجه كموضوع طبى رئيسى وحقل متخصص للنشر (Medical Subject Heading (MeSH)) فى نظام الفهرسة الخاص بالمكتبة الوطنية للطب فى الولايات المتحدة المعروف باسم ميدلاين (Midline). كما أصبح عدد من المجلات العلمية المرموقة فى عدد من حقول المعرفة المختلفة

يقبل على نشر دراسات التحليل اللاحق كبحوث أصيلة تمكن الباحثين وفق هذا الأسلوب من الاستفادة الأكاديمية من تلك الدراسات فى مجال الترقيات العلمية (Egger, et al. 2002).

٢- تعريف أسلوب التحليل اللاحق:

يقول صاحب الفضل فى ابتكار مصطلح التحليل اللاحق بأنه يعنى "التحليل الإحصائى للتحليلات الإحصائية... التحليل الإحصائى لمجموعة كبيرة من نتائج التحليل فى دراسات فردية بغرض دمج النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات. ويشير هذا ضمناً إلى بديل علمى للنقاشات السردية المعتادة فى الدراسات البحثية التى تجسد محاولاتنا لفهم الأدبيات البحثية التى تتوسع على نحو سريع" (Glass, 1976).

ويعتقد كل من (Egger & Smith, 1997) بأن أسلوب التحليل اللاحق يتمثل فى "الدمج الإحصائى لدراسات منفصلة". ويعرفه (Gay, 1996) بأنه "أسلوب إحصائى لتلخيص عدد من الدراسات التى بحثت نفس المشكلة". فى حين يقتصر (Huque, 1988) فى تعريفه للتحليل اللاحق على تطبيقات هذا الأسلوب فى مجال الطب حيث يرى أنه "تحليل إحصائى يوفق ويوحد نتائج عدد من التجارب الإكلينيكية المستقلة التى يرى المحلل أنها قابلة للتوفيق فيما بينها". فى حين يصور البعض عملية التحليل اللاحق مجازيًا "بالتحليق فى مروحية بحيث نرى ونحن على الأرض منظر الأشجار بوضوح شديد، ثم يتلاشى هذا الوضوح كلما ارتفعت بنا المروحية عن الأرض ليحل محل ذلك المنظر أنماط لم يكن من الممكن رؤيتها ونحن على الأرض" (Olkin, 1999).

وعلى ضوء ما سبق، يمكن لنا تعريف أسلوب التحليل اللاحق بأنه أحد أساليب البحث العلمى المتقدمة التى تهدف إلى تلخيص النتائج المتوافرة حول موضوع أو ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة من تلك النتائج التى

تتوصل إليها دراسة واحدة أو عدد قليل من الدراسات المتفرقة حول الظاهرة موضوع الدراسة.

ويشير عدد من الباحثين الغربيين إلى عدم ارتياحهم لمصطلح (meta-analysis)، أو كما اقترحنا فى هذه الدراسة بأن يعرب بحيث يصبح التحليل اللاحق، ويصفونه "بالتفاهة اللغوية" أو حتى "الكلمة الخردة" (Dirkson, Higgens & Meinert, 1990)، ويقترحون مرادفات أخرى لهذا المصطلح مثل التجميع (pooling) أو التلخيص (overview) وهى المصطلحات المفضلة لدى علماء الإحصاء البريطانيين، أو التركيب الكمى (quantitative synthesis). ويرى (Egger and Smith, 1997) أن مصطلح (meta-analysis) أو التحليل اللاحق هو الأنسب؛ لأنه يوحى بوجود شىء يحدث لاحقًا (أى بعد إجراء عدد من الدراسات حول موضوع معين) وهو الأكثر شمولية وعادة ما يستخدم لتسمية فرع من المعرفة أو الدراسة يعنى بالتعامل بأسلوب نقدى مع الأصل. كما يرون بأن مصطلح التلخيص غير ملائم لأنه يستخدم أيضًا فى المراجعة التقليدية للدراسات السابقة وأن مصطلح التجميع غير مناسب؛ لأنه يوحى بأن البيانات الأصلية فى الدراسات المشمولة بالتحليل يتم دمجها وهذا ليس صحيحًا. ونتفق تمامًا مع هذا الرأى الأخير لوجاهته ولأنه يعكس واقع ما يتم فى دراسات التحليل اللاحق.

٣- جوانب الاختلاف بين أسلوب التحليل اللاحق والمراجعة التقليدية للدراسات السابقة:

قبل البدء فى استعراض المنهجية المتبعة فى أسلوب التحليل اللاحق، لعله من المفيد هنا التمييز بين أسلوب التحليل اللاحق والمراجعة التقليدية للدراسات أو الأدبيات المنشورة عن موضوع معين والتى تتصدر فى العادة المقالات العلمية. بصفة عامة يشترك أسلوب التحليل اللاحق والمراجعة التقليدية للدراسات السابقة فى الأهداف العامة من حيث إن كلا الأسلوبين يهدف إلى تلخيص نتائج

الدراسات السابقة حول موضوع معين والتعرف على الكيفية التى تختلف بها الدراسات السابقة عن بعضها البعض؛ نتيجة لاختلاف بعض الخصائص الرئيسية فى الدراسات موضوع المراجعة، ومن ثم التوصل إلى توصيات لتطوير مستوى المعرفة والخلوص إلى استنتاجات بحيث يستفاد منها فى مجال رسم السياسات والممارسة العملية فى مجال الموضوع قيد البحث.

ولكن على خلاف المراجعة التقليدية للأدبيات، يتسم أسلوب التحليل اللاحق بتركيز أضيق يتمثل فى محاولة الإجابة عن سؤال واحد أو فرضية محددة تتم صياغتها بعناية. وقد يتعلق السؤال أو الفرضية بمدى فعالية تدخل معين أو العلاقة السببية بين متغيرين. كما يختلف أسلوب التحليل اللاحق فى اعتماده المكثف على التحليل الكمى من خلال تجميع النتائج الكمية الخاصة بعدد من الدراسات السابقة للوصول إلى تقدير دقيق للعلاقة بين الظواهر أو المتغيرات موضوع الدراسة على نحو يفوق ما يمكن التوصل إليه من خلال نتائج أى دراسة مستقلة مشمولة فى عينة دراسة التحليل اللاحق مع الحفاظ على منطقية الظاهرة محل الدراسة وصحة التحليل الإحصائى. فى حين تعتبر المراجعة التقليدية للأدبيات السابقة أحد متطلبات البحث العلمى على اختلاف مناهجه، يلجأ عادة إلى أسلوب التحليل اللاحق عندما يكون هناك تناقض فى نتائج عدد من الدراسات حول موضوع معين أو عندما يكون حجم الأثر المراد قياسه فى المتغير التابع نتيجة للمتغير المستقل ضئيلاً جدًا بحيث يصعب قياسه بدقة من خلال تجربة أو دراسة منفردة.

كما يتوافر فى أسلوب التحليل اللاحق قدر أكبر من الموضوعية مما يتوافر عادة فى المراجعة التقليدية للدراسات السابقة والتى يمكن للباحث توجيهها من خلال اختيار الدراسات التى يقوم بمراجعتها وتوظيف إستراتيجيات مختلفة لتلخيص نتائجها ومن ثم الوصول إلى استنتاجات مختلفة عما قد يتوصل إليه باحث آخر فى نفس الموضوع. وتعتبر ظاهرة الانتقائية المتمثلة فى قيام الباحثين باختيار الدراسات التى تدعم توجهاتهم البحثية ووجهات نظرهم الخاصة حول

مشكلة البحث أمرًا شائع الحدوث فى المراجعة التقليدية للدراسات السابقة. فى حين يمنح أسلوب التحليل اللاحق للباحث قدرًا أكبر من الموضوعية خاصة عندما يكون هناك تضارب فى النتائج التى تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

بالإضافة إلى ذلك، تتميز دراسات أسلوب التحليل اللاحق عن المراجعة التقليدية فى حرصها على إدخال أكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة فى عينة التحليل، وبالتالى لا تقتصر عيناتها على المقالات المنشورة فى مجلات علمية محكمة فقط، كما هو الحال فى المراجعة التقليدية، وإنما يمكن أن تشمل عينة التحليل البحوث غير المنشورة والرسائل العلمية فى دراسات الماجستير والدكتوراه. وهذا ما ينتقده المعارضون لهذا الأسلوب لاعتقادهم بأن هذا يؤدى إلى إدخال عدد من الدراسات التى تفتقد للتصميم والمنهجية العلمية الرصينة. فى حين يعترض المؤيدون لهذا الأسلوب بقولهم بأنه لا يوجد دليل على هذا الزعم، وأن تصميم الدراسات فى بعض الرسائل العلمية يفوق فى جودته تصميم بعض المقالات العلمية المنشورة فى مجلات علمية محكمة (Glass et al, 1981). ويستشهد على ذلك بأهم مقالة كتبت حول مشكلة المقارنة المتعددة فى تحليل التباين (multiple comparisons problem in ANOVA) لمؤلفها الإحصائى المعروف (John Tukey) والتى لم يسبق نشرها فى أى مجلة علمية، وظلت توزع كمذكرة فى قسم الرياضيات بجامعة برينستون (Glass, 2000).

٤- الخطوات الرئيسية لتطبيق أسلوب التحليل اللاحق:

لا تختلف الخطوات المتبعة فى إجراء دراسات التحليل اللاحق عن الخطوات المتعارف عليها عند إجراء الدراسات باستخدام أساليب البحث العلمى الأخرى، حيث تبدأ بتحديد وصياغة مشكلة يجب تناولها بالبحث والدراسة، ثم جمع وتحليل البيانات حولها، ومن ثم كتابة النتائج التى تم التوصل إليها. ولكن يمكن التمييز تحديدًا بين مرحلتين رئيستين لإجراء دراسات التحليل اللاحق هما: المرحلة الوصفية والمرحلة الكمية.

٤/١ المرحلة الوصفية:

يمكن التمييز بين عدد من الخطوات التى تدخل ضمن هذه المرحلة وهى كما يلى:

٤/١/١ اختيار موضوع التحليل اللاحق:

تبدأ الخطوة الأولى فى المرحلة الوصفية عندما يقوم الباحث باختيار موضوع البحث الذى يرغب فى تطبيق أسلوب التحليل اللاحق من خلاله. وبصفة عامة، يجب أن يتسم موضوع البحث بالأهمية وبالتركيز وأن يتوافر حوله عدد من الدراسات السابقة سواء المنشورة فى المجلات العلمية المحكمة أو غير المنشورة مثل رسائل الماجستير والدكتوراه. ويكون تطبيق أسلوب التحليل اللاحق مناسبًا عندما تتوافر عن موضوع أو مشكلة البحث عدد من الدراسات السابقة التى قامت باختبار نفس الفرضية أو فرضيات متشابهة فى مضمونها وكانت النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات متناقضة. كما يمكن تطبيق أسلوب التحليل اللاحق عندما يكون ما نشر حول موضوع البحث من الكثرة بحيث يصعب تلخيص نتائجه من خلال المراجعة السردية التقليدية للدراسات السابقة. كما يجب أن يتوافر فى تلك الدراسات الحد الأدنى من المعلومات التى تسمح للباحث بتقييم نتائج الدراسات السابقة.

٤/١/٢ اختيار الفرضية المراد اختبارها من خلال أسلوب التحليل اللاحق:

يقوم الباحث فى هذه الخطوة بتحديد سؤال أو فرضية محددة مثل مدى تأثير تناول الفيتامينات فى إطالة العمر، أو أثر حجم الفصل الدراسى على مستوى التحصيل العلمى لدى الطلاب فى مرحلة من مراحل التعليم. وعادة ما تتزامن هذه الخطوة مع سابقتها، اختيار موضوع التحليل اللاحق، حيث من الصعب الفصل بينهما وتحديد أيهما تسبق الأخرى. فقد يصعب على الباحث تحديد موضوع البحث إذا لم يكن لديه فكرة مسبقة عن سؤال بحثى يرغب فى

الحصول على إجابة عليه أو فرضية يريد اختبارها. ويجب تحديد سؤال أو فرضية البحث المراد تطبيق أسلوب التحليل اللاحق عليها من خلال المراجعة النقدية المتأنية للأدبيات السابقة حول الموضوع.

٣/١/٤ مراجعة الأدبيات السابقة حول الموضوع:

يتطلب تنفيذ هذه الخطوة إجراء مسح شامل و منظم فى قواعد البيانات المختلفة للبحث عن جميع الدراسات السابقة (المنشورة وغير المنشورة) التى تناولت الموضوع بغرض ترميزها واختيار متغير تابع مشترك يقيس العلاقة موضوع السؤال أو الفرضية وما تم تناوله بالبحث من قبل الدراسات السابقة. ويجب تحديد واتباع أكثر من طريقة للبحث عن الدراسات السابقة بحيث يمكن حصر أكبر قدر ممكن من الدراسات المتوافرة حول مشكلة البحث وتقليل احتمالية إغفال أى دراسة ذات علاقة وثيقة بالدراسة. ومن الطرق التى يمكن أن يعتمد عليها الباحث لحصر أكبر قدر ممكن من الدراسات السابقة حول مشكلة البحث ما يلى:

- البحث اليدوى فى المجلات العلمية.
- فحص قوائم المراجع فى الدراسات السابقة التى توافرت لدى الباحث حول الموضوع.
- إجراء بحث يدوى وآلى فى قواعد البيانات التى تحتوى على ملخصات ودراسات مبوبة.
- الاتصال بالمنظمات والهيئات التى سبق أن نشرت حول الموضوع التى يفترض أن لديها إلمامًا بما نشر حول الموضوع.

ويؤدى توظيف جميع هذه الطرق من قبل الباحث إلى تقليل احتمالية حدوث التحيز الذى يعتبره البعض من أبرز المآخذ على أسلوب التحليل اللاحق كما سوف يتم التعرض إليه لاحقًا. كما يجب على الباحث أن يبذل جهدًا مضاعفًا

لحصر الدراسات غير المنشورة والتى عادة ما تتوافر فى شكل أوراق عمل فى الندوات والمؤتمرات العلمية الدولية أو حتى فى أدراج الباحثين المتخصصين فى موضوع الدراسة بسبب عدم نشرها من قبل المجلات العلمية المحكمة.

٤/١/٤ تصنيف وتقييم الأدبيات السابقة حول الموضوع:

من خلال ما توافر للباحث من دراسات سابقة حول الموضوع، يقوم الباحث بإعداد قائمة بتلك الدراسات التى وظفت تدخلات ومتغيرات تابعة متشابهة. ثم يقوم الباحث بعد ذلك بفحص جوانب التشابه والاختلاف فى عينة وإجراءات الدراسات السابقة التى تم حصرها والعوامل التى لم يستطع الباحثون فى تلك الدراسات السيطرة عليها (confounding variables) لتقييم جودة البيانات والمعلومات التى جمعت من قبل الباحثين السابقين، واتخاذ قرارات حول الكيفية التى سوف يتم من خلالها أخذ تلك الفروق فى الحسبان وتلخيصها. ومن أهم أهداف هذه الخطوة تجنب الوقوع فى التحيز عند اختيار عينة التحليل. ولهذا، يجب قيام شخصين أو أكثر يعملون باستقلالية تامة بفحص الدراسات السابقة وتقييم جودتها من خلال توظيف عدد من أدوات التقييم المتخصصة والمعدة لهذا الغرض لتجنب الوقوع فى خطأ التحيز. ويساعد حجب أسماء الباحثين القائمين بالدراسات السابقة والمنظمات التى ينتمون إليها وأسماء المجلات العلمية التى نشرت فيها الدراسات السابقة ومصادر تمويل تلك الدراسات، إن وجد، وأى معلومات أخرى - فى منح درجات متجانسة من قبل الأشخاص القائمين بعملية التقييم. ويتطلب هذا الأمر فى أغلب الأحيان تصوير الدراسات السابقة فى مصادر النشر الأصلية وإزالة صفحة الغلاف وطمس البيانات التعريفية الخاصة بالمجلة العلمية وجهات التمويل؛ حتى لا يتمكن مقيم الدراسة من التعرف عليها. كما يمكن نسخ النص الأصلى للدراسات السابقة فى جهاز الحاسب الآلى إلكترونيًا من خلال الماسحات الضوئية (scanners) ومن ثم إعداد نسخ مخصصة لأغراض التقييم. ويتوافر عدد من الأدوات

الإحصائية المتخصصة التى يمكن توظيفها لاكتشاف مدى وجود التحيز فى اختيار الدراسات المشمولة فى عينة التحليل اللاحق مثل الرسوم البيانية القمعية (funnel plots) والرسوم البيانية القمعية ذات الانحدار الخطى (funnel plots regression) (Egger & Smith, 1998).

وبعد الانتهاء من تقييم جودة الدراسات السابقة، يختار الباحث عينة تمثل جميع تلك الدراسات وفقاً لمعايير واضحة ومحددة بحيث تصبح النتائج الخاصة بكل دراسة سابقة هى وحدة التحليل فى دراسة التحليل اللاحق. ويقع على الباحث فى المرحلة الوصفية عبء تبرير قيامه بتجميع عدد من الدراسات على الرغم من التفاوت فى عيناتها وتدخلاتها وحتى فى النتائج التى توصلت إليها. وعلى الرغم من أن النتائج التى يتم التوصل إليها فى هذه المرحلة تعتبر من أهم إسهامات أسلوب التحليل اللاحق فى حقل المعرفة، إلا أنه يمثل أبرز الجوانب التى يؤدى عدم القيام بنشاطاتها على النحو المطلوب إلى ضعف الدراسة بشكل عام وتحيزها، كما سوف يتم الحديث عنه لاحقاً. كما يجب الأخذ فى الاعتبار أن جودة دراسة التحليل اللاحق تتوقف على جودة الدراسات السابقة المشمولة فى عينة التحليل.

٢/٤ المرحلة الكمية:

يندرج تحت هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية أخرى تشمل ما يلى:

١/٢/٤ إيجاد قاعدة بيانات خاصة بعينة الدراسة:

بعد الفراغ من تصنيف الدراسات السابقة، واختيار عينة الدراسات التى سوف تخضع للتحليل اللاحق، يجب على الباحث تفريغ البيانات التى توافرت من المرحلة الوصفية عن الدراسات السابقة فى نماذج تشمل جميع المعلومات التى تم استخلاصها وترميزها من مراجعة الدراسات السابقة مثل حجم عيناتها ومتغيراتها التابعة والمستقلة ومدى وجود (أو عدم وجود) مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة ونتائج الاختبارات الإحصائية وغيرها من المعلومات

الضرورية. وعادة ما يلحق فى الحزم الإحصائية المتخصصة فى تحليل دراسات التحليل اللاحق نماذج مخصصة لتسجيل المعلومات عن الدراسات السابقة المشمولة فى عينة التحليل على نحو يسهل على تلك الحزم الإحصائية معالجة البيانات كميًا فيما بعد.

٢/٢/٤ اختبار مدى تجانس الدراسات السابقة:

تبدأ هذه الخطوة بالتأكد من أن الدراسات السابقة من التشابه (فى عيناتها وإجراءاتها وتدخلاتها) بحيث يمكن تجميع النتائج التى توصلت إليها. ويتم ذلك من خلال إجراء اختبار إحصائى للتجانس (homogeneity test). ولكن يؤخذ على اختبارات قياس التباين المستخدمة لهذا الغرض أنها تفتقد للقوة الإحصائية اللازمة لرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تباين بين نتائج الدراسات السابقة على الرغم من وجود اختلافات جوهرية فى منهجية تلك الدراسات موضوع التحليل (Eager & Smith, 1997). وإذا ثبت من خلال هذا الاختبار أن التباين (heterogeneity) فى نتائج الدراسات ليس بالحجم الذى قد يكون قد نتج عن الخطأ العشوائى، فيجب هنا عدم تجميع الدراسات السابقة المشمولة بالتحليل. وفى هذه الحالة، يتحول الهدف من التحليل إلى محاولة إيجاد أسباب هذا التباين. أما إذا ثبت من خلال اختبار التجانس أن التباين فى نتائج الدراسات المشمولة بالتحليل ضئيل جدًا بحيث قد يكون ناجمًا عن الخطأ العشوائى، فينتقل الباحث إلى الخطوة التالية والمتمثلة فى المعالجة الكمية للدراسات السابقة.

٣/٢/٤ المعالجة الكمية للدراسات السابقة:

بعد التأكد من تجانس الدراسات السابقة المشمولة فى عينة التحليل، يقوم الباحث بالبدء فى التجميع الإحصائى لنتائج الدراسات السابقة من خلال الجداول والرسوم البيانية والتجميع الإحصائى للبيانات، ولا يقتصر على مجرد تلخيص المعلومات الخاصة فى الدراسات فى نتيجة واحدة، وإنما يتعدى ذلك إلى

اختبار حساسية تلك النتيجة من خلال عدد من الافتراضات المنهجية والموضوعية.

ويتم التجميع الإحصائى فى التحليل اللاحق من خلال تحويل نتائج كل دراسة مشمولة فى عينة التحليل إلى حجم الأثر (Effect size) وعادة ما يرمز له بالرمز (Δ). وحجم الأثر هو طريقة رقمية للتعبير عن قوة العلاقة الموجودة بين متغيرين أو ظاهرتين. وعلى سبيل المثال، يمثل حجم الأثر فى الدراسات التجريبية مقدار التحسن الذى طرأ على المجموعة التجريبية (experimental group) بالمقارنة مع المجموعة الضابطة (control group). ويتم فى هذه المرحلة التعبير عن حجم الأثر فى الدراسات السابقة بشكل موحد حتى يمكن إجراء المقارنة بينها. ومن المؤشرات الإحصائية المستخدمة لتوحيد حجم الأثر فى نتائج الدراسات السابقة لأغراض التحليل اللاحق متوسط الفرق (mean difference) بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة، وذلك عندما تكون متغيرات الدراسة متصلة (continuous variable) مثل الدرجات التى يحصل عليها الدارس أو معدل ضغط الدم بالنسبة للمريض، الذى يمكن أن يعبر عنها بوحدات الانحراف المعيارى. أما فى حالة المتغيرات ذات المقاييس الاسمية أو الثنائية (binary variables) مثل حدوث المرض أو عدم حدوثه أو وقوع الوفاة أو عدم وقوعها أو اجتياز الاختبار أو الإخفاق فيه، فعادة ما يتم حساب معدل الأرجحية (odd ratio) أو معدل الخطر النسبى (relative risk).

٤/٢/٤ تفسير النتائج:

بعد استخراج حجم الأثر لكل دراسة على حدة، يتم حساب متوسط حجم الأثر لجميع الدراسات المشمولة فى عينة التحليل للوصول إلى رقم واحد يلخص حجم الأثر العام أو الكلى، ويعبر عنه بكسر عشرى. ولحساب متوسط حجم الأثر فى دراسات التحليل اللاحق؛ يجب عدم استخدام المتوسط الحسابى البسيط (simple arithmetic mean) لنتائج الدراسات السابقة؛ لأن ذلك يقود

إلى نتائج مضللة. وإنما يتم إعطاء وزن لكل دراسة بحسب حجم العينة المستخدمة فيها بحيث تمنح الدراسات ذات العينات الكبيرة وزنًا أكبر من الدراسات ذات العينات الصغيرة الحجم.

وعلى الرغم من أن قيمة حجم الأثر الكلى أو العام قد تكون أكبر من الواحد الصحيح إلا أنها نتيجة نادرة الحدوث. ويعنى حجم أثر بمقدار (٠,٠٠) أنه فى المتوسط كان أداء المجموعة التجريبية مماثلاً للمجموعة الضابطة. كما يعنى حجم أثر بإشارة موجبة أن أداء المجموعة التجريبية فى المتوسط كان أفضل من المجموعة الضابطة. فى حين يعنى حجم أثر بإشارة سالبة أن أداء المجموعة الضابطة كان أفضل من المجموعة التجريبية. وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة علمية للحكم على حجم الأثر بين المجموعتين، إلا أن هناك اتفاقًا عامًا على أن حجم أثر فى العشرينيات (٠,٢٨) يشير إلى أن التدخل التجريبى ذو دلالة إحصائية، ولكن ليس بذى أهمية فى الممارسة العملية، فى حين يشير حجم أثر بمقدار (٠,٨١) إلى أن التدخل التجريبى ذو أهمية بالغة فى الواقع العملى، بالإضافة إلى دلالاته الإحصائية القوية ذات الأثر الإيجابى.

وتتوافر فى الوقت الراهن العديد من الحزم والبرامج الإحصائية المتخصصة لإجراء الاختبارات الإحصائية المتعلقة بالمرحلة الكمية لإجراء دراسات التحليل اللاحق. وللمهتمين بهذا الموضوع يوفر موقع (http://epiweb.massey.ac.nz/ meta_analysis_software.htm) قائمة بعدد من المواقع فى الإنترنت التى يمكن تحميل البرامج منها مجانًا. كما يتوافر فى الموقع (http://www.meta-analysis.com) برامج إحصائية أكثر تطورًا ولكنها غير مجانية.

ومن الجدير بالذكر هنا بأن تطبيق منهجية التحليل اللاحق على الدراسات السابقة لا يتوقف على الدراسات السابقة المتوفرة عند إجراء الدراسة. حيث يمكن إعادة دراسة التحليل اللاحق حالما تتوافر دراسات جديدة حول مشكلة البحث موضوع التحليل. ويعرف هذا الإجراء بالتحليل اللاحق التراكمى أو (cumulative meta-analysis) (Egger& Smith, 1997).

وقد اقترح كل من (Durlak and Lipsey,1991) مرشدًا عمليًا لتطبيق أسلوب التحليل اللاحق فى مرحلتيه الوصفية والكمية يتكون من ست خطوات رئيسية، بالإضافة إلى تحديد دقيق للقضايا الهامة المتعلقة بكل خطوة (انظر جدول ١). ويصف الكاتبان تلك الخطوات بأنها حلقات فى سلسلة مترابطة تصل بالباحث إلى منتج نهائى.

جدول رقم (١)

الخطوات الرئيسية لأسلوب التحليل اللاحق والقضايا الهامة المرتبطة بكل خطوة

- صياغة أسئلة أو فرضيات البحث:

١- هل تم وبوضوح صياغة أسئلة (فرضيات) بحث محددة أو متغيرات رئيسية ذات أهمية، وهل هذه الأسئلة (الفرضيات) والمتغيرات مبنية على مراجعة للدراسات السابقة حول الموضوع؟

٢- هل تم تحديد الدراسات السابقة التى يجب مراجعتها حول الموضوع؟ وهل هذا التحديد يشمل الدراسات أو الأدبيات الهامة فى الحقل المعرفى؟

٣- هل يوجد معايير واضحة ومنطقية للضم أو الاستبعاد من عينة الدراسة؟

- البحث عن الدراسات السابقة:

١- هل تم تحديد عينة ممثلة وغير متحيزة من الدراسات السابقة؟

٢- هل تم تقدير التحيز المحتمل الناجم عن عدم النشر وأخذ ذلك بعين الاعتبار من خلال إدخال عدد من الدراسات غير المنشورة فى عينة الدراسة؟

٣- هل تم توظيف طرق متعددة للبحث عن الدراسات السابقة حول الموضوع؟

٤- هل تم تحديد عدد الدراسات ذات العلاقة بالموضوع ولكنها لم تدخل فى عينة الدراسة؟

٥- هل تم حساب معدل الفشل-النجاح *(fail-safe n)* لمجموع عينة الدراسة لتقييم مرونة النتائج التى تم التوصل إليها بالنظر إلى احتمالية عدم الحصول على جميع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث؟

٦- هل تم وضع قائمة بجميع الدراسات المشمولة فى عينة الدراسة وتزويد القارئ بها، أو أنها متوافرة لدى الباحث؟

- إجراءات ترميز الدراسات:

١- هل تم وصف المشكلات المتعلقة بترميز الدراسات السابقة؟

٢- هل نظام الترميز المتبع متوافر لدى الباحث عند الطلب وهل يحتوى على معايير لترميز بعض الجوانب الغامضة فى الدراسات السابقة؟

٣- هل تم إجراء تقدير لنسبة الاتفاق بين القائمين بترميز الدراسات السابقة وهل تم تضمين هذه النسبة فى نتائج الدراسة؟

تابع - جدول رقم (١)

- **مؤشر قياس دلالة النتائج:**

١- هل تم استخدام الانحراف المعيارى المجمع أو المشترك *(pooled standard deviation)* لحساب الآثار الفردية فى دراسة التحليل اللاحق التى تتكون عينتها من دراسات سابقة تبحث فى الفروق بين المجموعات؟

٢- هل تم وصف جميع الطرق المستخدمة فى حساب حجم الأثر *(effect size)*؟

٣- هل تم توضيح الإجراء المتبع فى التعامل مع النتائج غير المعنوية أو ذات الدلالة غير الإحصائية؟ وهل تم ذكر معدل حدوث النتائج غير المعنوية أو غير الدالة إحصائيًا؟ وهل الآثار المترتبة على وجود النتائج غير المعنوية أو غير الدالة إحصائيًا مرتبط بالاستنتاجات والتعميمات الخاصة بدراسة التحليل اللاحق؟

- **التحليلات الإحصائية:**

١- هل تم تعديل النتائج مأخوذًا فى الاعتبار التحيز الناجم عن صغر حجم عينة الدراسة؟

٢- هل تم تحديد القيم المتطرفة وفحصها للتعرف على الآثار المحتملة التى قد تنجم عنها؟

٣- هل تم استخدام وحدة التحليل المناسبة؟ وهل تم حساب حجم أثر مستقل لكل مفهوم أو متغير ولكل دراسة ولكل سؤال لتجنب خلط المفاهيم أو المتغيرات فى التحليل؟

٤- هل تم استخدام إجراءات وزن (weighting procedures) مناسبة فى جميع مراحل التحليل؟

٥- هل تم تطبيق أسلوب منظم وقابل للتبرير لتحليل الفروق فى حجم الأثر؟

٦- هل تم استخدام افتراضات مبدئية للتعرف على الفروق فى النتائج بين الدراسات المختلفة؟

٧- هل تم توجيه عناية كافية للتأثير المحتمل للخصائص المتعلقة بمنهجية الدراسة؟

٨- هل وظف أسلوب التحليل اللاحق النموذج الإحصائى المناسب لتحليل النتائج الواردة فى الدراسات المشمولة فى العينة؟

- **الاستنتاجات والتفسيرات:**

١- هل يربط التحليل اللاحق بين القوة الإحصائية والنتائج الإحصائية؟

٢- هل تقتصر الاستنتاجات على الدراسات التى تمت مراجعتها؟

٣- هل يوجد جدول يصف خصائص الدراسات التى تمت مراجعتها بحيث يمكن اكتشاف أى معلومات ناقصة عن جوانب هامة فى تلك الدراسات؟

٤- هل المبررات المقدمة تنسجم مع حالة البحث العلمى فى الحقل المعرفى موضوع الدراسة؟

المصدر مترجم وبتصرف من:

Durlak J. A. and M. W. Lipsey, 1991, " A practioner's guide to meta-analysis." **American Journal of Community Psychology**, Vol. 19, pp. 291-332.

٥- المزايا والمآخذ على أسلوب التحليل اللاحق:

من الطبيعى لأى فكرة أو نظام جديد أن يواجه بعدد من المؤيدين والمعارضين. ويوصف أسلوب التحليل اللاحق من قبل مؤيديه، وهم الأغلبية، بأنه يمثل "التوجه المستقبلى للبحث العلمى، وأن أيام المراجعة التقليدية للأدبيات أصبحت معدودة" (Chalmers, et al, 1990). كما يصفه كل من (Mann & Petro, 1990) بأنه اختراع يوازى فى أهميته اختراع إسحاق نيوتن لقانون الجاذبية. وعلى النقيض تمامًا، يصف المعارضون لأسلوب التحليل اللاحق بأنه بمنزلة تمارين فى "التفاهة الضخمة" وبأنه يمثل الوجه القبيح لعلم الإحصاء والذى يجب أن يؤد فى المهد (Eysenck, 1978). كما ينظر إليه هؤلاء على أنه أسلوب يجمع البحوث عالية الجودة مع البحوث الرديئة؛ مما يؤدى إلى تواضع وانخفاض مستوى البحث العلمى بصفة عامة فى الحقل المعرفى. وفى حقيقة الأمر إن الأهمية العلمية لهذا الأسلوب البحثى تقع فى نقطة متوسطة بين هذين النقيضين. ونظرًا للمكانة المرموقة الذى حظى بها هذا الأسلوب فى الأبحاث العلمية المعاصرة؛ نستعرض فيما يلى أبرز المزايا والمآخذ التى تثار حوله فى الأدبيات الغربية والتى تعرضت لهذا الأسلوب بالنقد والتحليل:

١/٥ مزايا أسلوب التحليل اللاحق:

يوفر استخدام أسلوب التحليل اللاحق فى مجال البحث العلمى عددًا من المزايا يمكن توضيحها بإيجاز فى النقاط التالية:

١/١/٥ حسم الجدل الدائر حول العديد من الأسئلة البحثية الهامة:

لعل من أبرز المزايا التى توفرها دراسات التحليل اللاحق هو قدرتها على حسم التضارب فى نتائج الأبحاث التى تحاول الإجابة على سؤال محدد. وقد تم توثيق العديد من الأمثلة على التفاوت الحاد فى نتائج العديد من الدراسات التى

أجريت فى عدد من المجالات الطبية والاجتماعية. ولعل من أشهر الأمثلة على هذا التضارب هو ما لاحظه (Hunt, 1997) حول تقدير الدراسات السابقة لنسبة انتشار الأمراض العقلية بين فئة المشردين والتى تتراوح من (١٪ إلى ٧٠٪)، وكذلك نسبة شيوع ظاهرة تعاطى المخدرات بين نفس الفئة والتى تتراوح من (٢٪ إلى ٩٠٪). وتساعد الخطوات الكمية فى دراسات التحليل اللاحق على مواجهة التحديات التى يشكلها مثل هذا التضارب الحاد فى نتائج عدد من الدراسات السابقة من خلال التوفيق بينها ومن ثم الوصول إلى إجابة واحدة هى فى الواقع أكثر دقة ومصداقية من أى نتيجة يتم التوصل إليها من خلال أى دراسة أولية بمفردها أو تلك الذى تحاول أن تصل إليه المراجعة التقليدية أو السردية للأدبيات السابقة.

٢/١/٥ التخلص من مشكلة صغر حجم العينة فى البحوث العلمية:

يساعد توظيف أسلوب التحليل اللاحق فى البحث العلمى على التخلص من مشكلة صغر حجم العينة فى البحث العلمى التى أشار إليها الإحصائى المعروف (Karl Pearson) حينما قال بأن "أى من المجموعات ... هى من الصغر بحيث لا تسمح للتوصل إلى رأى قاطع نتيجة إلى حجم الخطأ المحتمل فى العينة الصغيرة الحجم" (Egger et al, 2002). وتعرف هذه الظاهرة فى علم الإحصاء بالنوع الثانى من الخطأ (Type II error) والذى يتمثل فى عدم قبول أو رفض فرضية بحث صحيحة والذى له علاقة عكسية مع حجم العينة وطردية مع معنوية الاختبار الإحصائى (significance level). ويؤدى صغر حجم العينة، وخاصة فى التجارب الإكلينيكية التى يشيع فيها حدوث النوع الثانى من الخطأ، إلى عدم القدرة على استشعار وجود أثر للتدخل التجريبى على الرغم من أهميته فى التمييز بين الأساليب العلاجية المختلفة. ويؤدى هذا بدوره إلى وصول عدد من التجارب حول نفس الموضوع إلى نتائج متناقضة، وبالتالى تشويش الرأى العلمى فى الحقل المعرفى حول موضوع الدراسة. ومن خلال توظيف أسلوب التحليل

اللاحق فى مجال البحث العلمى، يمكن لنا أن نتخلص من هذه المشكلة من خلال تجميع عدد من الدراسات ذات العينات الصغيرة الحجم حول موضوع ما والقابلة للمقارنة للوصول إلى رأى حاسم حول مشكلة البحث. ولا تقتصر هذه المشكلة على الأبحاث الطبية وإنما تشمل أيضًا البحوث التطبيقية فى المجال التعليمى. ومن أبرز المشكلات التى تم توظيف أسلوب التحليل اللاحق للوصول إلى رأى حاسم بشأنها فى مجال التعليم هى مشكلة أثر حجم الفصل الدراسى على مستوى التحصيل العلمى (Glass et al, 1982).

٥/١/٢ توجيه جهود البحث العلمى المستقبلية:

من مزايا استخدام أسلوب التحليل اللاحق فى مجال البحث العلمى هى قدرة هذا الأسلوب على إرشاد الباحثين فى حقل ما إلى جوانب الضعف فى مستوى المعرفة الحالية حول مشكلة أو ظاهرة معينة. فعندما يتبين من تجميع عدد من الدراسات السابقة حول مشكلة أو فرضية معينة من خلال توظيف أسلوب التحليل اللاحق بأن النتائج المتوافرة عن تلك الدراسات غير حاسمة للإجابة على الفرضية المطروحة، يعطى هذا مؤشرًا للباحثين فى ذلك الحقل بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث والتجارب حول المشكلة؛ بهدف التوصل إلى إجابة قاطعة أو حاسمة للفرضية موضوع البحث. ومن أبرز التطبيقات فى هذا الصدد هو الممارسة الطبية الشائعة التى تمنع المريض من تناول السوائل والأطعمة عن طريق الفم بعد إجراء عملية جراحية فى الجهاز الهضمى. وقد أثبت من خلال إجراء دراسة تحليل لاحق شملت عينتها عددًا من التجارب الإكلينيكية حول هذا الموضوع خطأ هذا الاعتقاد (Lewis et al, 2001). كما تبين أيضًا أن منع المرضى الذين خضعوا حديثًا لعمليات جراحية فى الجهاز الهضمى من تناول الأطعمة والسوائل عن طريق الفم قد يكون له آثار سلبية على المريض. ولحسم مثل هذا الخلاف الطبى الهام يتطلب الأمر إجراء تجارب إكلينيكية أخرى.

٤/١/٥ المساعدة فى التصميم الجيد للبحوث المستقبلية:

يمكن توظيف أسلوب التحليل اللاحق فى أى حقل من حقول المعرفة لتلخيص النتائج المتناقضة حول موضوع معين. وعندما لا نتمكن من ذلك، فإننا نستطيع على الأقل تحديد تلك المتغيرات التى أدت لذلك التناقض غير القابل للتوفيق فى نتائج الدراسات والبحوث السابقة. وبعد ذلك يمكن تحديد تلك المتغيرات وإخضاعها للبحث المكثف فى الدراسات المستقبلية وتصميم منهجيات تلك الدراسات على النحو الذى يساعدنا فى الوصول إلى إدراك أشمل وأعمق لتلك المتغيرات، وهذا فى حد ذاته يمثل إضافة قيمة للبحث العلمى. كما تساعد دراسة التحليل اللاحق على تحديد حجم العينة المطلوب لاكتشاف حجم أثر التدخل التجريبى فى الدراسات المستقبلية حول موضوع ما. ويمكن توضيح ذلك من خلال إحدى دراسات التحليل اللاحق فى المجال الطبى والتى شملت عينتها أربع تجارب إكلينيكية بغرض إجراء مقارنة بين عدد من الطرق المستخدمة فى مراقبة الجنين أثناء الولادة (Egger and Smith, 1997). وقد توصلت هذه الدراسة إلى فرضية جديدة تشير إلى أن المراقبة المستمرة لقلب الجنين أثناء الولادة تقلل من خطر إصابة المولود بالتشنج. وقد تم فيما بعد إثبات هذه الفرضية من خلال إجراء تجربة إكلينيكية موسعة بلغ حجم عينتها سبعة أضعاف عدد حجم العينة فى التجارب الإكلينيكية الأربع السابقة مجتمعة. كما تساعد دراسات التحليل اللاحق فى تحديد المتغيرات البينية أو الوسطية (moderator) التى قد تبرر التفاوت فى نتائج الدراسات السابقة. ومن أبرز تلك المتغيرات الخلفية الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة. ويساعد فحص تلك المتغيرات فى تطور المفاهيم والنظريات فى حقول المعرفة المختلفة ويثرى البحوث العلمية.

٥/١/٥ توسيع دائرة تعميم نتائج الدراسات السابقة:

يعتمد تعميم نتائج الدراسات الفردية على حجم وأسلوب سحب العينة فى تلك الدراسات. وغالبًا ما يقتصر تعميم النتائج فى تلك الدراسات على المجتمع

الذى تمثله عينة الدراسة أو على مجتمعات أخرى لها نفس خصائص مجتمع الدراسة. وعندما تتوافر عدد من الدراسات تمثل عيناتها مجتمعات مختلفة وتتوصل إلى نتائج متشابهة، تساهم دراسات التحليل اللاحق فى توسيع دائرة تعميم تلك الدراسات من خلال تجميع عينات تلك الدراسات فى دراسة واحدة بحيث تكون نتائجها قابلة للتعميم على دائرة أوسع من أى دراسة فردية. كما تسمح دراسات التحليل اللاحق بالإجابة على أسئلة إضافية مثل فيما إذا كان الأثر الكلى للتدخل التجريبى يتفاوت بين المجموعات المؤلفة للعينة من حيث العمر والجنس وغيرها من المتغيرات الديموغرافية.

٦/١/٥ وضع معنوية الاختبار الإحصائى فى إطارها الصحيح:

يعطى الباحثون فى حقول المعرفة المختلفة أهمية قصوى لمعنوية الاختبار الإحصائى المستخدم فى تحليل بيانات الدراسة. وعادة ما ينظرون إلى النتيجة المعنوية للاختبار على أنها شىء إيجابى وأن عدم معنوية الاختبار هى بمنزلة شىء سلبى. وغالبًا ما تنعكس تلك النتائج على قرار نشر أو عدم نشر العمل العلمى سواء من قبل الباحث أو من قبل جهة النشر. ويغيب عن الذهن أن معنوية الاختبار الإحصائى تتوقف على عاملين مهمين هما: حجم العينة وحجم أثر التدخل التجريبى. وتلعب هذه العوامل دورًا هامًا فى فهم الإنتاج البحثى حول ظاهرة معينة. فعلى سبيل المثال، قد تختلف قيمة معنوية الاختبار فى دراستين لهما نفس حجم الأثر لمجرد اختلاف حجم العينات المستخدمة فيها. ويؤدى التركيز على قيمة معنوية الاختبار الإحصائى فى المراجعة التقليدية للأدبيات السابقة حول موضوع ما إلى نتائج مضللة. حيث يعتقد البعض خطأ، على سبيل المثال، أن دراسة واحدة بقيمة مستوى معنوية تساوى (p= ٠,٠٥) ضد فرضية العدم هى أهم من دراستين بقيمة مستوى معنوية تساوى (p= ٠,٠٦) فى كل دراسة و (p= ٠,٠١٤) لمجموع الدراستين لمجرد أن الدراسة الواحدة ذات دلالة إحصائية معنوية. وتأتى دراسات التحليل اللاحق لتصحيح هذا المفهوم من

خلال تقليل اعتمادنا على قيمة معنوية الاختبار الإحصائى فقط لأى من الدراسات السابقة للحكم على أهمية النتائج وتوجيهنا إلى أن حقيقة تكرار النتائج فى الدراسات السابقة وفى نفس الاتجاه (معنوى أو غير معنوى) يمثل برهانًا أصدق وأقوى من معنوية الاختبار الخاص بمجرد دراسة واحدة فقط أو عدد محدود من الدراسات. وبذلك تتيح دراسات التحليل اللاحق الفرصة لجميع الدراسات السابقة حول موضوع معين مهما بلغ صغر حجم الأثر فى نتائجها بأن تساهم فى رسم الصورة النهائية لنتائج البحث العلمى فى الحقل المعرفى.

٥/١/٧ توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على أسس علمية:

يوفر توظيف أسلوب التحليل اللاحق لمتخذ القرار معلومات مركزة ودقيقة حول موضوع معين. فبدلاً من الاعتماد على النتائج التى تتوصل إليها دراسة واحدة أو عدد قليل من الدراسات المتفرقة، تعتمد دراسات الأسلوب اللاحق على تلخيص النتائج المتوافرة من عدد من الدراسات بصورة علمية بحيث تختصرها فى دراسة واحدة تحتوى على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. وإذا عرفنا أن متخذى القرارات لا يتوافر لهم فى العادة الوقت الكافى أو التدريب اللازم لتلخيص نتائج الدراسات السابقة حول القضايا المختلفة، تبرز أهمية دراسات التحليل اللاحق فى تزويد صناع القرار على جميع المستويات المختلفة بمعلومات مركزة حول عدد من القضايا الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، مثل: أهمية التدريب على رأس العمل، وفعالية أساليب التعليم والتدريب المختلفة، وتأثير بعض الظواهر الاجتماعية مثل الطلاق على السلوكيات المنحرفة بين فئة المراهقين.

٥/١/٨ رفع مستوى الشفافية فى البحث العلمى:

يمنح أسلوب التحليل اللاحق للدراسات السابقة قدرًا أكبر من الشفافية التى لا تتوافر فى المراجعة التقليدية لتلك الدراسات. ففى الكثير من الأحيان قد

لايكون واضحًا كيف توصل الباحث إلى استنتاجات معينة من خلال مراجعته السردية لنتائج الدراسات السابقة. كما أن القارئ لتلك المراجعة قد لا يستطيع الحكم على مدى صحة تلك الاستنتاجات؛ لأن هذا الأمر يتطلب قيام القارئ بمراجعة تلك الدراسات بنفسه وهو أمر قد يتعذر على الكثيرين. وبالتالى، يجد القارئ نفسه فى كثير من الأحيان مرغمًا لتقبل عبارات مثل "عدم وجود علاقة " أو "وجود علاقة ضعيفة" أو "وجود علاقة قوية" واعتبارها صحيحة دون وجود ما يدعم تلك الاستنتاجات سوى ثقته فى النزاهة العلمية للباحث. أما فى دراسات التحليل اللاحق، فيمنح العرض الجيد للدراسات السابقة القارئ الوسيلة التى يستطيع من خلالها إعادة حساب العناصر الكمية المستخدمة فى عرض ونقاش النتائج. ولتسهيل ذلك تشتمل دراسات التحليل اللاحق ذات العرض الجيد فى العادة على عرض مفصل لبيانات الدراسات السابقة المشمولة بالتحليل على نحو يسمح للقارئ الراغب فى إعادة حساب النتائج بنفسه. وفى حالة عدم توافر البيانات الخاصة بالدراسات السابقة على نحو مفصل فى عرض دراسة التحليل اللاحق لأسباب خارجة عن إرادة الباحثين مثل ضيق المساحة المخصصة للنشر، فيجب على الباحث تزويد الراغبين من القراء بتلك البيانات فى حال طلبها.

٥/ ١/ ٩ الاستفادة من جميع البيانات المتوافرة عن الظواهر البحثية:

تتطلب البحوث ذات المنهجية الرصينة والتصميم الجيد بذل الكثير من الجهد والمال لجمع المعلومات اللازمة لإجرائها على النحو الصحيح. فعلى سبيل المثال، يتطلب جمع البيانات فى البحوث الميدانية التجريبية فى المجال الطبى إنفاق مبالغ ضخمة تعجز بعض الدول عن توفيرها، وتشكل عبئًا ماليًا على الجهات الممولة لتلك البحوث. كما تشكل مشكلة عدم توافر البيانات وصعوبة جمعها حول بعض الظواهر الاجتماعية معضلة أخرى أمام تطور البحث العلمى فى العديد من المجالات الأخرى. وعلى الرغم من ذلك، كثيرًا ما تهدر البيانات المتوافرة حول مشكلة أو ظاهرة معينة خاصة عندما لا يقوم الباحثون بنشر

دراساتهم بسبب عدم معنوية نتائجها أو تردد المجلات العلمية فى نشر تلك الدراسات. وتتجاوز دراسات التحليل اللاحق هذه الإشكالية من خلال عدم إهمالها لأى بيانات متوافرة عن الظاهرة موضوع الدراسة حيث تشمل فى عيناتها دراسات ذات عينات صغيرة الحجم لم تمكنها من إثبات معنوية نتائجها وأخرى لم يسبق نشرها بسبب نتائجها ذات الدلالة الإحصائية غير المعنوية. كما تسهل دراسات التحليل اللاحق عملية البحث العلمى فى بعض المجالات التى لاتتيح طبيعتها إجراء دراسات موسعة من خلال البدء بعدد من الدراسات الاستكشافية ذات العينات الصغيرة الحجم، ومن ثم التوفيق بين تلك الدراسات مستقبلاً من خلال تضمينها فى عينة دراسة التحليل اللاحق. وعلى ضوء النتائج التى تتوصل إليها هذه الأخيرة يمكن توجيه البحث العلمى المستقبلى على نحو فاعل ومركز من خلال دراسة موسعة بدلاً من بعثرة الجهود والموارد البحثية فى دراسات متفرقة تعجز فى الغالب نتائجها عن الوصول إلى درجة المعنوية التى يمكن الثقة بها من قبل صناع القرار.

١٠/١/٥ تثقيف الباحثين عن الدراسات السابقة والإجراءات البحثية:

تفرض عملية التلخيص الكمى لنتائج الدراسات السابقة على الباحثين القيام بعدد من الإجراءات التى تمكنهم من الإلمام بموضوعية بجميع ما توافر من حقائق ومعلومات عن ظاهرة معينة. فالباحث فى دراسات التحليل اللاحق مطالب بحصر جميع الدراسات السابقة المنشورة وغير المشورة. كما أنه مطالب بتحرى الدقة فى اختزال البيانات الضرورية من تلك الدراسات. ولهذا، فى حين يكتفى الباحث فى المراجعة التقليدية للأدبيات السابقة بتجميع ما ورد فى ملخصات الدراسة السابقة أو الأقسام المخصصة لمناقشة النتائج، تفرض دراسات التحليل اللاحق على الباحث التمحيص فى الطرق والأساليب المتبعة فيها، مثل: معايير سحب العينة، ومعايير إدراج وحدات التحليل أو إقصائها من

الدراسة ومقارنتها بالدراسات الأخرى، والتأمل فى الوحدات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، ومراجعة التعريفات الإجرائية لتلك المتغيرات والحكم على مدى ملاءمتها وموضوعيتها. كما يتطلب حساب قيمة حجم الأثر الإلمام بنتائج الدراسات السابقة والإحصاءات المستخدمة للتعبير عنها، مثل: المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارى والجداول والرسوم البيانية واختبارات قياس الفرضيات والتى قد يتطلب الأمر فى بعض الأحيان إعدادها من المعلومات المتوافرة فى النصوص والتأكد من ملائمة الاختبارات الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات وكيفية التعبير عن معنويتها أو عدم معنويتها إحصائيًا. وتستلزم مثل هذه الإجراءات من الباحث فى دراسات التحليل اللاحق معايشة لصيقة للدراسات السابقة المنشورة وغير المشورة فى موضوع البحث ومعرفة بأسس البحث العلمى وكيفية تفعيلها فى الممارسة العملية.

٢/٥ المآخذ على أسلوب التحليل اللاحق:

يشير عدد من الباحثين إلى بعض الصعوبات الفنية أو المنهجية التى تعترض سبيل الاستفادة الكاملة من المزايا التى يوفرها أسلوب التحليل اللاحق. ومن أبرز هذه المآخذ ما يلى:

١/٢/٥ التحيز فى سحب واختيار عينة الدراسات السابقة:

لعل من أبرز المآخذ على دراسات التحليل اللاحق هو أنها عرضة للتحيز من خلال سحب عينة الدراسات السابقة المشمولة بالتحليل (Egger& Smith, 1998). ويأتى التحيز فى منهجية دراسات التحليل اللاحق من خلال طرق متعددة وحتى بدون وجود النية المسبقة لدى الباحث بأن يكون متحيزًا لنتائج أو وجهة نظر معينة. وفيما يلى نستعرض أنواع التحيز التى يمكن أن تتعرض لها دراسات التحليل اللاحق:

تحيز الاختيار:

يأتى هذا النوع من التحيز عند قيام الباحث بتحديد المعايير التى سوف يتم بموجبها إدراج أو إقصاء دراسة ذات صلة وثيقة بالموضوع فى عينة دراسة التحليل اللاحق. وعادة ما يتم وضع هذا المعايير من قبل باحثين متخصصين فى موضوع البحث. وقد يتأثر هؤلاء بمعرفتهم السابقة بالنتائج التى توصلت إليها الدراسات السابقة أو بدراسات أخرى لا تزال فى طور الإعداد. ويؤدى ذلك إلى وضع معايير اختيار الدراسات السابقة على نحو يزيد من احتمالية إدراج الدراسات التى توصلت إلى نتائج ذات دلالة إحصائية معنوية، وتحييد الدراسات التى توصلت إلى نتائج ذات دلالة إحصائية عكسية أو نتائج غير دالة إحصائيًا. ولعل من أفضل الوسائل للتخلص من تحيز الاختيار فى دراسات التحليل اللاحق هو إدراج جميع الدراسات السابقة حول الموضوع من خلال توظيف عدد محدود من معايير الاختيار الموضوعية والمحددة بدقة. ويمكن التأكد من موضوعية الاختيار باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتقدمة المخصصة لهذا الغرض والتى يخرج الحديث عنها عن نطاق هذا البحث، ويمكن الرجوع إليها فى عدد من المصادر المنشورة حول هذا الموضوع مثل (Egger et al, 1997).

تحيز النشر:

يدخل تحيز النشر إلى دراسات التحليل اللاحق نتيجة لعدم نشر بعض الدراسات السابقة حول موضوع البحث والتى لا تكون نتائجها ذات دلالة إحصائية معنوية. ويعتبر موضوع تحيز النشر من المواضيع التى حظيت باهتمام الباحثين فى مجالات التعليم وعلم النفس منذ ما يقرب من ثلاثين عامًا (Rosenthal, 1979) وحديثًا فى مجال البحوث الطبية. فعلى سبيل المثال، وجد (Easterbrook et al, 1991) أن معدل احتمالية نشر دراسة ذات نتائج معنوية يفوق بثلاثة أضعاف معدل نشر دراسة ذات نتائج غير معنوية أو غير دالة إحصائيًا. وبعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة خلال فترة امتدت لعشر

سنوات، خلص كل من (Stern & Simes, 1997) إلى أن (٨٥٪) من الدراسات التى تكون نتائجها ذات دلالة إحصائية معنوية قد نشرت مقابل (٦٥٪) فقط من الدراسات التى كانت نتائجها ذات دلالة غير إحصائية. كما تبين من خلال نفس الدراسة بأن متوسط فترة الانتظار للنشر بالنسبة للدراسات ذات النتائج المعنوية أو الدالة إحصائيًا قد بلغ فى المتوسط (٤,٨) سنة فقط مقابل (٨) سنوات للدراسات ذات النتائج غير المعنوية أو غير الدالة إحصائيًا.

وبالتالى يرى بعض المعارضين لهذا الأسلوب أن تطبيق أسلوب التحليل اللاحق باعتباره منهجية للبحث العلمى يؤدى إلى عدم قيام الباحثين أو ترددهم فى نشر الدراسات ذات النتائج غير الدالة إحصائيًا. وينتج عن ذلك استبعاد مثل تلك الدراسات من عينات دراسات التحليل اللاحق. وفى الواقع نرى أن تحيز النشر قد يشكل مصدر خطر على دراسات التحليل اللاحق؛ إذا تبين أن أسباب عدم نشر بعض الدراسات السابقة يعود بالدرجة الأولى إلى نتائجها غير المعنوية أو غير الدالة إحصائيًا وليس لأسباب أخرى مثل القصور فى مناهجها البحثية، ومثل عدم تمثيل عيناتها لمجتمع الدراسة، أو عدم ملاءمة الأساليب الإحصائية المتبعة فى تحليل بياناتها.

تحيز اللغة:

ومن العوامل الأخرى التى تمثل مصادر للتحيز فى دراسات التحليل اللاحق هو أن الدراسات ذات النتائج المعنوية أو الدالة إحصائيًا تنشر فى الغالب باللغة الإنجليزية، وبالتالى يكثر توثيقها وإعادة نشرها مؤديًا بذلك إلى نوع آخر من التحيز يعرف بتحيز اللغة. وعلى سبيل المثال، قام عدد من الباحثين (Gregoire et al, 1995) بمراجعة (٣٦) دراسة تحليل لاحق منشورة فى عدد من المجلات العلمية الطبية الرائدة الصادرة باللغة الإنجليزية خلال الفترة ١٩٩١-١٩٩٥م. وقد تبين من خلال هذه المراجعة أن (٢٦) دراسة قد قصرت عينة دراساتها السابقة على تلك الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية. وغنى عن الذكر أن

عددًا من الباحثين فى البلدان الناطقة بغير الإنجليزية سوف ينشرون إنتاجهم العلمى فى موضوع معين فى المجلات العلمية الصادرة فى بلدانهم الأصلية. ويكون تحيز اللغة مصدر خطر على دراسات التحليل اللاحق عندما يقوم هؤلاء الباحثون بنشر بحوثهم ذات النتائج المعنوية فى مجلات عالمية تصدر باللغة الإنجليزية، فى حين يقتصر نشر نتائج أبحاثهم ذات النتائج غير المعنوية فى مجلات علمية محلية تصدر بلغات أخرى غير اللغة الإنجليزية.

تحيز قواعد البيانات:

تعانى قواعد البيانات سواء فى الإنترنت أو فى غيرها من المصادر الإلكترونية من كثرة الأخطاء بدرجة تجعلها لا يمكن الاعتماد عليها فى حصر جميع الدراسات السابقة. وبالتالى قد تقف قواعد البيانات عائقًا أمام تطبيق منهجية التحليل اللاحق بالشكل المطلوب. وعادة ما تستخدم تلك القواعد طرقًا متعددة فى ترميز الدراسات السابقة بحيث يصعب على الباحث توظيف المفردات اللغوية الطبيعية المتعلقة بموضوع معين فى حصر جميع الإنتاج العلمى السابق بالدقة المطلوبة. وعادة ما ينتج عن أى محاولة لبحث موضوع معين كم هائل من المراجع غير المرتبطة بموضوع البحث؛ وفى نفس الوقت إغفال عدد غير محدد من الدراسات الهامة ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، وخاصة عندما يتسم موضوع البحث بالاتساع.

ومن جوانب التحيز المهمة التى قد تتعرض لها دراسات التحليل اللاحق هو أن الدراسات المنشورة فى الدول النامية حول موضوع ما عادة لا يتم إبرازها وتصنيفها بالشكل المطلوب فى قواعد المعلومات الدولية. ويؤدى ذلك فى الغالب إلى إغفالها وعدم إدراجها فى عينات دراسات التحليل اللاحق؛ مما يخلق تحيزًا آخر يطلق عليه البعض تحيز قواعد البيانات. وفى هذا الصدد، وجد (Zielinski,1995) أن من بين (٣٠٠٠-٤٠٠٠) مجلة علمية مفهرسة فى قواعد المعلومات العالمية مثل (Midline, Embase, or the Science Citation Index)، يصدر (٢٪) فقط من

تلك المجلات فى الدول النامية. كما وجد (Singh and Singh, 1994) أن (٣٠) مجلة علمية فقط من مجموع (٣٨٦١) مجلة مفهرسة من قبل ميدلاين(Medline) تصدر فى الهند على الرغم من أن الهند هى فى طليعة دول العالم النامى من حيث غزارة الإنتاج العلمى فى المجال الطبى، وأن العديد من مجلاتها العلمية الطبية تصدر باللغة الإنجليزية. ويعنى عدم فهرسة تلك المجلات فى فهارس البحث العالمية أن العديد من الأبحاث المنشورة حول موضوع معين سوف تكون خافية عن عيون الباحثين، وبالتالى سوف تضل طريقها إلى عينات دراسات التحليل اللاحق.

تحيز التوثيق:

أشرنا سابقًا إلى أن من طرق تحديد وحصر الدراسات المكونة لعينة دراسة التحليل اللاحق استخدام قوائم المراجع فى الدراسات السابقة. وقد يؤدى الاعتماد على قوائم المراجع فى الدراسات السابقة بوصفه أسلوبًا وحيدًا لحصر عينة الدراسات المشمولة فى دراسة التحليل اللاحق إلى تحيز آخر يطلق عليه تحيز التوثيق. فعلى سبيل المثال وجد (Ravnskov, 1992) أن عددًا من الدراسات المتخصصة حول موضوع أثر بعض التدخلات الإكلينيكية فى خفض نسبة الكلسترول فى الدم حيث إن التجارب الإكلينيكية ذات النتائج المؤيدة لوجود أثر إيجابى يتم توثيقها والرجوع إليها أكثر من تلك التجارب التى لا تشير نتائجها لوجود مثل ذلك التأثير الإيجابى بغض النظر عن حجم ذلك الأثر وجودة منهجية الدراسة موضوع البحث. ومما لاشك فيه أن هذا النوع من التحيز يؤدى إلى عدم دقة النتائج التى يتم التوصل إليها فى دراسات التحليل اللاحق. ومن هنا يجب عدم الاعتماد على قوائم مراجع الدراسات السابقة بوصفه أسلوبًا وحيدًا لحصر الدراسات السابقة. بل يجب أن تدعم هذه الطريقة باستخدام طرق الحصر الأخرى التى سبقت الإشارة إليها مثل الاتصال بالمختصين فى الحقل والبحث اليدوى والآلى فى قواعد المعلومات المختلفة.

التحيز الناتج عن تعددية مصادر النشر:

من مصادر التحيز الأخرى التى قد تعترض دقة إجراء دراسات التحليل اللاحق وموضوعيتها هو ما يطلق عليه تحيز تعددية النشر. حيث عادة ما يتم نشر أكثر من دراسة حول موضوع معين باستخدام نفس العينة والبيانات التى جمعت منها. وأشرنا سابقًا إلى أن الدراسات التى تنتهى بنتائج معنوية أو ذات دلالة إحصائية تحظى فى العادة بقبول أكبر للنشر فى المجلات العلمية، وبالتالى احتمالية أكبر بأن تدخل ضمن عينات دراسات التحليل اللاحق. ويؤدى تعددية النشر لنتائج دراسات معينة اعتمدت فى الأصل على عينة واحدة إلى إزدواجية البيانات التى تدخل فى دراسات التحليل اللاحق نتيجة تضمين عينة الدراسة (دراسة التحليل اللاحق) إلى دراستين أو أكثر اعتمدت فى الأصل على نفس العينة وتم نشر نتائجها تحت عناوين ومجلات علمية مختلفة، وبالتالى المبالغة فى تقدير حجم الأثر موضوع القياس. فعلى سبيل المثال، لاحظ كل من (Huston & Moher, 1996) أنه قد سبق نشر إحدى الدراسات عن إحدى التجارب الإكلينيكية التى أجريت لاختبار فعالية أحد الأدوية فى علاج مرض انفصام الشخصية المزمن فى سبع مجلات علمية مختلفة وتحت أسماء مختلفة. كما وجد (Tramér et al, 1997) أثناء قيامهم بمراجعة مكثفة للأدبيات أن البيانات المتوافرة من تسع تجارب إكلينيكية قد ظهرت فى تقارير منشورة فى (٢٣) مجلة علمية مختلفة، أربعة تقارير منها متطابقة ولكن بأسماء مختلفة، وأنه لم يتم الإشارة بصراحة إلى سابقة النشر إلا فى واحد فقط من تلك التقارير. وفى هذا الصدد يمكن القول بأنه يصعب، بل يستحيل فى بعض الأحيان، على دراسات التحليل اللاحق التمييز فيما إذا كانت دراستان حول موضوع معين تمثلان ازدواجية أو تعددية فى النشر.

تحيز عدم التزويد بالبيانات:

من مصادر التحيز الأخرى التى تواجه دراسات التحليل اللاحق هو عدم قيام

بعض الباحثين بنشر بعض المعلومات الهامة عن دراساتهم السابقة والتى عادة ما تكون ضرورية لاتخاذ قرارات متعلقة بضم أو حذف الدراسة من عينة التحليل. وقد يؤدى عدم توافر بعض المعلومات إلى اتخاذ قرار بعدم تضمين الدراسة فى عينات دراسات التحليل اللاحق بسبب عدم إمكانية تصنيفها ومقارنتها مع الدراسات الأخرى المشمولة فى عينة الدراسة. ويعرف هذا النوع من التحيز فى دراسات التحليل اللاحق بتحيز عدم التزويد بالبيانات. ويشيع هذا النوع من التحيز فى الدراسات التى يكتفى بنشر مختصرات عنها فى المؤتمرات الدولية والتى قد لا تصل إلى قنوات النشر فى المجلات العلمية المحكمة المتخصصة.

٥/٢/٢ تجميع وتلخيص الدراسات الجيدة والرديئة مع بعضها البعض:

أما المأخذ الرئيسى الثانى على دراسات التحليل اللاحق فهو قيامها بخلط الدراسات العلمية ذات المنهجيات البحثية المتميزة مع دراسات أخرى تعانى من قصور واضح فى منهجياتها. ويطلق على هذه المسألة فى الأدبيات المنشورة عن دراسات التحليل اللاحق مجازًا بالمدخلات القمامة والمخرجات القمامة أو "garbage in and garbage out" (Rosenthal, 2001). ويرى أصحاب هذا الانتقاد تحديدًا أن دراسات التحليل اللاحق عادة ما تشمل فى عيناتها دراسات سابقة تتفاوت بشكل كبير فى طرق سحب عيناتها وفى أساليب قياس متغيراتها التابعة والمستقلة وفى تعريف تلك المتغيرات إجرائيًا وفى أساليب تحليل بياناتها ومن ثم فى نتائجها الإحصائية. ويمكن التمييز هنا بين حالتين: الأولى هى حالة وضوح النتائج والأخرى هى حالة النتائج غير الواضحة. ففى الحالة الأولى، يؤدى تجميع الدراسات السابقة من خلال دراسة التحليل اللاحق ذات التصميم الجيد، بالرغم من اختلاف المنهجية المتبعة فى تلك الدراسات، إلى توسيع دائرة تعميم نتائجها، وهذه من المزايا التى سبق الإشارة إليها. وتأتى المشكلة عندما تكون نتائج الدراسات السابقة هى من الغموض بحيث لا يمكن تعميمها أصلاً. وتزيد دراسات التحليل اللاحق الأمر سوءًا عندما تقوم بتجميع

تلك النتائج على نحو يؤدى إلى صعوبة الوصول إلى فهم كامل وواضح لما تحاول كل دراسة سابقة أن تبينه للقارئ. ويمكن التعامل مع هذه المسألة فى دراسات التحليل اللاحق من خلال إعطاء أوزان معينة للدراسات السابقة المشمولة بالدراسة على ضوء معايير محددة. وفى هذا الخصوص يقترح (Rosenthal, 1991) مقياسًا من أربع درجات كحل عملى ومقياس آخر من (٩) درجات فى بعض الحالات لتصنيف الدراسات السابقة من حيث جودة منهجياتها وأساليبها البحثية. كما يقترح (DiMatteo et al, 1996) تبويب الدراسات السابقة إلى مجموعات وفقًا للمنهجية البحثية المتبعة فى تنفيذها مثل التجارب الإكلينيكية مقابل دراسات الملاحظة ودراسات ذات مجموعات ضابطة وأخرى لا يتوافر بها مجموعات ضابطة. كما يمكن تصنيف الدراسات وفقًا للتعريفات الإجرائية المستخدمة لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

٣/٢/٥ التقنية الإحصائية العالية:

من المآخذ الشائعة أيضًا على أسلوب أو منهجية التحليل اللاحق هو توظيفها لعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة التى يصعب على الكثيرين الإلمام بها وتوظيفها على النحو المطلوب. وحقيقة الأمر هو أن تعقيد الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل دراسات التحليل اللاحق يعتمد على وضوح الأسئلة التى نحاول الإجابة عليها. فكلما كانت أسئلة الدراسة واضحة ومحددة؛ زادت سهولة الأساليب الإحصائية المستخدمة فى التحليل. ويجب الإشارة هنا إلى أن أكثر دراسات التحليل اللاحق جودة هى أقلها توظيفًا للأساليب الإحصائية المتقدمة ذات التقنية العالية. وعلى الرغم من تقدم الحزم الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات فى الوقت الحاضر والتى يمكن استخدامها فى إجراء دراسات التحليل اللاحق، إلا أن دراسات التحليل اللاحق ذات التصميم الجيد تتطلب فى الواقع من الباحث مهارات إحصائية وتأهيلاً متوسطًا. ويستطيع الباحثون الذين يقومون فى العادة بتحليل بياناتهم الإحصائية بأنفسهم تعلم المهارات القليلة فى

عددها والبسيطة فى مفهومها اللازمة لإجراء دراسات فى التحليل اللاحق ذات جودة عالية. ويأتى التعقيد الإحصائى فى دراسات التحليل اللاحق بسبب عدم الدقة فى تحديد مشكلة البحث وبالتالى تضمين عينة التحليل اللاحق لدراسات سابقة تختلف فى منهجياتها وتعريفاتها الإجرائية لمتغيراتها التابعة والمستقلة ونتائجها ثم تجميع بياناتها وتفريغها فى جهاز الحاسب الآلى المبرمج بأكثر الحزم الإحصائية تقدمًا أملاً فى الخروج بإجابات مقنعة. وإذا كان الأمر على هذا النحو، فيجب على الباحث عدم استخدام دراسات التحليل اللاحق أصلاً. وبغض النظر عن الأسلوب البحثى المتبع، التحليل اللاحق أو غيره، يجب أن تعتمد صناعة البحث العلمى فى المقام الأول على المنطق والدقة والبساطة والوضوح. ولايتأتى ذلك إلا من خلال الفهم المتعمق للظاهرة التى نرغب فى دراستها من خلال المراجعة المتأنية والواعية للأدبيات السابقة ومن ثم التوصل إلى أسئلة أو فرضيات علمية واضحة ومحددة. وبعد ذلك يأتى دور الأساليب الإحصائية، سواء كانت ذات تقنية عالية أو بسيطة، للمساعدة فى اختبار وفحص منطق ووجاهة تلك الأسئلة و الفرضيات وليس لزيادة غموضها وتعقيدها.

ولا شك أن بعض هذه المآخذ على منهجية دراسات التحليل اللاحق ذات أهمية، ويجب أن تراعى من قبل الباحثين الراغبين فى الاستفادة من هذا الأسلوب فى البحث العلمى. ولكن يجب القول هنا بأن مثل هذه المآخذ أو الصعوبات التى تعترض تطبيق أسلوب التحليل اللاحق يمكن توجيهها وبنفس القدر من المصداقية إلى أساليب المراجعة التقليدية الوصفية ذات الطابع السردى للأدبيات السابقة. فمآخذ مثل التحيز وخلط الدراسات الجيدة والرديئة وتوظيف التقنيات الإحصائية المتقدمة فى تحليل البيانات هى ممارسات تعانى منها الأساليب والمناهج البحثية الأخرى وخاصة عند مراجعة الدراسات السابقة. وبالتالى فإن التركيز عليها عند الحديث عن دراسات التحليل اللاحق وإلصاقها بها دون غيرها، هو بمنزلة تحيز آخر يجب أن نتجنب الوقوع فيه.

٦- بعض الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق:

هناك بعض الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق التى يمكن رصدها فى الأدبيات التى تناولت هذا الموضوع وتمخضت عن الجدل الدائر حول ملاءمة هذا الأسلوب باعتباره أداة بحثية. وفيما يلى نلخص أبرز هذه الاعتقادات بقصد مساعدة القارئ على الوصول إلى فهم أكثر عمقًا لهذا المفهوم البحثى الحديث نسبيًا.

١/٦ تفسير أوجه التشابه والاختلاف فى نتائج الدراسات السابقة:

لعل من أبرز الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق هو أنه يعمل على تفسير أوجه التشابه والاختلاف فى نتائج الدراسات السابقة (Greenland, 1987). كما يعتقد البعض أيضًا أن أسلوب التحليل اللاحق يعمل على حل الاختلافات فى نتائج الدراسات السابقة (Goodman,1991). والواقع أن هذا الاعتقاد غير صحيح حيث يقع عبء تفسير أوجه التشابه والاختلاف فى نتائج الدراسات وحلها على عاتق الباحث المتخصص الملم بالظاهرة موضوع الدراسة، وليس على عاتق الأسلوب أو الأداة الإحصائية. وما يقوم به التحليل اللاحق فى واقع الأمر هو ملاحظة وجود نمط مشترك فى نتائج الدراسات السابقة المشمولة بالتحليل. أما البحث فى سبب أو أسباب وجود مثل هذا النمط فيقع كليًا خارج نطاق هذه الأداة.

٢/٦ تجميع البيانات الأصلية:

كما يعتقد البعض خطأ أيضًا أن أسلوب التحليل اللاحق يقوم بتجميع البيانات الأصلية الخاصة بالدراسات السابقة. وهذا هو السبب الذى يدعو البعض إلى اقتراح مصطلح التجميع أو "pooling" لوصف هذا الأسلوب، وهو مصطلح غير مناسب؛ لأنه يوحى بأن البيانات الأصلية فى الدراسات المشمولة بالتحليل يتم دمجها وهذا ليس صحيحًا. والواقع أن ما يتم تجميعه هو نتائج

الدراسات السابقة، والتى عادة ما يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات قياس الفرضيات والتى يتم تحويلها إلى قاسم مشترك يتمثل فى حجم الأثر حتى يمكن مقارنتها مع بعضها البعض. وتختلف المقاييس التى يعبر بها عن حجم الأثر بحسب طبيعة الدراسات المشمولة فى عينة التحليل.

٣/٦ خلط المتناقضات:

وهو عادة ما يشار له فى الأدبيات المنشورة عن أسلوب التحليل اللاحق بمشكلة البرتقال والتفاح (Rosenthal, 2001) "The Apples-and-Oranges-Problem". حيث يعتقد البعض أن دراسات التحليل اللاحق تضم دراسات سابقة بغض النظر عن وحدات التحليل المستخدمة فى تلك الدراسات، وبالتالى فهى تخلط التفاح بالبرتقال، وأنه لا يجب مقارنة الأشياء إلا إذا كانت من نفس النوع. وفى هذا الصدد، يعلق مبتكر مصطلح التحليل اللاحق ساخرًا بأن "مقارنة التفاح مع البرتقال هو الجدير بما يجب أن يقوم به العلماء أما مقارنة التفاح بالتفاح فهو أمر هامشى" (Glass, 2000). وفى واقع الأمر، إن ما تقوم دراسات التحليل اللاحق بتجميعه هو النتائج فى الدراسات السابقة. وهذه النتائج عادة ما تكون وحدة التحليل فيها من نفس الأشياء مثل الطلاب فى مرحلة دراسية معينة أو المرضى المصابين بمرض معين أو الذين يتعاطون علاجًا ما أو يخضعون لإجراء طبى آخر، وهكذا.

٤/٦ إبعاد القارئ عن البيانات الأصلية فى الدراسات السابقة:

يعتقد البعض أن دراسات التحليل اللاحق تبعد القارئ عن البيانات الأصلية للدراسات السابقة وتجعله يعتمد كليًا على نزاهة و موضوعية المحلل فى دراسات التحليل اللاحق. والواقع هو أن دارسات التحليل اللاحق لا تبعد القارئ عن البيانات الأصلية للدراسات السابقة أكثر مما تبتعد به المراجعة التقليدية

للدراسات السابقة والتى يعتمد فيها القارئ بشكل كلى على موضوعية الباحث وقدرته على استخلاص نتائج الدراسات السابقة على نحو يعكس الحقيقة. ويمكن القول هنا بأن دراسات التحليل اللاحق ذات التصميم والعرض الجيدين توفر للقارئ جميع البيانات التى يحتاج إليها القارئ لإعادة التحليل بنفسه إذا رغب فى ذلك.

٥/٦ اقتصار تطبيق أسلوب التحليل اللاحق على التجارب الإكلينيكية:

نظرًا لشيوع توظيف أسلوب التحليل اللاحق فى الحقل الطبى بشكل واسع، يسود الاعتقاد خطأً بأن هذا الأسلوب لا يمكن تطبيقه إلا على الدراسات السابقة التى تحتوى منهجياتها البحثية على مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة (Smith & Egger, 1999). والواقع أن دراسة التحليل اللاحق يمكن تطبيقها على أنواع متعددة من الدراسات السابقة باختلاف منهجياتها مثل دراسات الشاهد والحالة (case-control studies) ودراسات المتابعة (cohort studies). كما أن شيوع وانتشار تطبيق أسلوب التحليل اللاحق على مثل هذا النوع من الدراسات يوازى انتشاره فى التجارب الإكلينيكية، على الرغم من أن البعض لا يرى أنه يمنح نفس الدرجة من الدقة التى يمنحها عندما تكون العينة مكونة من دراسات سابقة تحتوى منهجياتها البحثية على مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة مثل التجارب الإكلينيكية (Egger et al, 1998).

٦/٦ ضرورة توافر البيانات الأصلية الخاصة بالدراسات السابقة:

وأخيرًا، يعتقد البعض خطأ ضرورة توافر البيانات الأصلية الخاصة بالدراسات السابقة لإجراء دراسات التحليل اللاحق (Naylor, 1997). وهذا اعتقاد خاطئ؛ لأن كل ما نحتاج إليه، كما أشرنا سابقًا، هو نتائج الدراسات السابقة والتى عادة ما يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات قياس الفرضيات على اختلاف أنواعها.

٧- الخلاصة والتوصيات:

فى ظل الثورة المعلوماتية الهائلة التى يشهدها العصر الحديث وتضارب النتائج فى الكثير من الدراسات فى حقول المعرفة الطبيعية والاجتماعية، تمثل دراسة التحليل اللاحق ثورة مماثلة فى منهجية البحث العلمى تهدف إلى حسم هذا التضارب والتوفيق بين النتائج من خلال أسلوب علمى سليم يؤدى فى نهاية الأمر إلى تقدم المعرفة والوصول إلى استنتاجات موضوعية قابلة للتطبيق. ويمكن النظر إلى دراسات التحليل اللاحق على أساس كونها دراسة ملاحظة للحقائق أو النتائج المتوافرة عن ظاهرة أو فرضية معينة. وبالتالى يجب النظر إلى أسلوب التحليل اللاحق ليس على أساس أنه أداة إحصائية لتلخيص نتائج الدراسات السابقة فقط، وإنما على أنه أسلوب متكامل للبحث العلمى يشمل مراجعة منظمة ونقدية للدراسات السابقة ثم صياغة فرضية علمية واضحة ومحددة. يتبع ذلك البحث المكثف عن جميع الدراسات السابقة المتعلقة بفرضية البحث وفق معايير واضحة ومحددة لإدراجها (أو عدم إدراجها) فى عينة الدراسة. ثم يقوم الباحث بتلخيص للنتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات من خلال بعض الإجراءات الإحصائية.

وعندما تتم هذه الخطوات على النحو المطلوب تكون النتيجة تقييمًا أكثر موضوعية للأدبيات المتوافرة حول مشكلة معينة من المراجعة السردية أو التقليدية التى عادة ما تحتل جزءًا مهمًا من البحث العلمى وتتصدر المقالات العلمية المنشورة. ويؤدى إجراء دراسات التحليل اللاحق بشكل عشوائى إلى عواقب وخيمة تتمثل فى التحيز الناجم عن عدم إدراج دراسات سابقة بصورة انتقائية أو تضمين عينة التحليل دراسات سابقة رديئة التصميم.

ولعل من أبرز أنواع التحيز التى يمكن أن تتعرض له دراسات التحليل اللاحق عند اختيار عينة الدراسات المشمولة بالتحليل هو تحيز النشر واللغة وقواعد البيانات. ويؤدى العلم بمثل هذه الأنواع وغيرها من المصادر الأخرى للتحيز إلى

حث الباحثين الراغبين فى الاستفادة من المزايا العديدة لهذا الأسلوب البحثى إلى بذل الجهود لجمع أكبر عدد من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة من خلال طرق ووسائط بحث متعددة بلغات مختلفة للحد من تأثيرها على الدراسة. كما يتوافر فى الوقت الحاضر عدد من الأدوات الإحصائية التى تستخدم الرسوم البيانية للكشف عن مدى وجود التحيز فى اختيار عينات دراسات التحليل اللاحق.

ويجب أن نتذكر أن السبب فى لجوئنا إلى أسلوب التحليل اللاحق فى المقام الأول هى الأخطاء الذى نرتكبها كباحثين عند تصميم واختيار المنهجيات التى نبحث بها الظواهر التى نتناولها بالبحث والدراسة، وهو ما يقود فى نهاية الأمر إلى وصولنا إلى نتائج متضاربة. وبالتالى يأتى أسلوب التحليل اللاحق ليصحح تلك الأخطاء من خلال التوفيق بين النتائج المتضاربة وحسم التناقض على نحو يسمح لنا بأن ننطلق مرة أخرى إلى آفاق أوسع فى عالم البحث والمعرفة. ولدعم وتسهيل إجراء دراسات التحليل على نطاق واسع فى حقول المعرفة المختلفة، يجب اتخاذ عدد من الإجراءات التى من شأنها أن تسهل على الباحثين إجراء دراسات تحليل لاحق عالية الجودة فى تصميمها وفى النتائج التى يمكن أن تتوصل إليها. ومن الخطوات التى يمكن أن تساعد فى هذا الصدد ما يلى:

أولاً: يجب أن نتخلص من مصادر التحيز التى تعترض سبيل تنفيذ دراسات تحليل لاحق جيدة، مثل تحيز النشر من خلال التزام الموضوعية فى نشر الدراسات والبحوث العلمية. ومن الأمور الهامة فى هذا الجانب هو أن يتأكد القائمون على المجلات العلمية المحكمة بأن لا يكون معيار معنوية نتائج الدراسة هو الأساس للموافقة على نشر أو عدم نشر الدراسة. كما يجب أن يتم نشر الدراسات ذات النتائج غير المعنوية أو السلبية بنفس السرعة والاهتمام الذى توليه تلك المجلات للدراسات ذات النتائج المعنوية إذا التزم القائمون بتلك الدراسات بالقواعد الأساسية فى البحث العلمى.

ثانيـــاً: يجب أن نتخلص من تحيز قواعد البيانات من خلال فهرسة رسائل الماجستير والدكتوراه وغيرها من الوسائط البحثية مثل أوراق العمل والدراسات المقدمة فى الندوات والمؤتمرات العلمية. وفى هذا الجانب، يجب أن نتذكر أنه على الرغم من أن المجلات العلمية المحكمة هى آليات للتأكد من أن ما ينشر هو الحقيقية، إلا أنه ليس بالضرورة بأن كل الحقيقة لا توجد إلا فى المجلات العلمية المحكمة.

ثالثـًا: اتباع سياسة تعدد اللغات فى اقتناء أوعية المعلومات مثل الكتب والمجلات العلمية المتخصصة بحيث يتمكن الباحثون من الحصول على جميع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث بغض النظر عن جنسية ولغة الباحث. كما يجب استخدام أكثر من لغة فى ترجمة ملخصات الدراسات والبحوث العلمية المنشورة حتى يستطيع الباحثون الاطلاع عليها عند قيامهم بالمسح الشامل للأدبيات السابقة وتحديد مدى علاقتها بموضوع البحث.

رابعـًا: ضرورة الحرص على حصر المجلات العلمية المتخصصة فى حقول المعرفة المختلفة، والتأكد من تمثيل تلك المجلات بمختلف تخصصاتها التى تصدر فى البلدان النامية فى قواعد حفظ وتبويب المعلومات فى المكتبات الجامعية والعامة.

خامسًا: العمل على توحيد معايير النشر فى المجلات العلمية المحكمة بحيث يتوافر هناك حد أدنى من البيانات التى يجب تضمينها من قبل الباحثين فى الدراسات المنشورة. ويؤدى توحيد معايير النشر إلى توفير البيانات اللازمة للمقارنة بين الدراسات السابقة بصورة موضوعية واتخاذ قرارات صحيحة لتضمينها فى دراسات التحليل اللاحق مستقبلاً.

سادسًا: يجب على مراكز الأبحاث وغيرها من الجهات القائمة بتمويل نشاطات البحث العلمى بأن تبدأ فى الطلب من الباحثين إجراء دراسات التحليل

اللاحق بوصفه جزءًا من مشاريع الأبحاث والدراسات قبل منح الموافقة النهائية بتمويل تلك المشاريع البحثية. والهدف من ذلك هو التأكد من قيام الباحثين بتحديد مشكلة الدراسة على الوجه الأمثل من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة حول الظاهرة موضوع البحث لما فى ذلك من توفير للجهد والمال فى المقام الأول ما يؤدى إليه من تصميم دراسات وأبحاث ذات منهجيات وأساليب عالية الجودة تقربنا أكثر من الوصول إلى الحقيقة وليس إلى مزيد من التناقض والجدل.

سابعًا: تشجيع الباحثين العرب الراغبين فى تبنى هذا الأسلوب البحثى. ويتطلب ذلك ضرورة قيام المجلات العلمية المحكمة والمتخصصة الصادرة فى الوطن العربى بالتوسع فى نشر دراسات التحليل اللاحق واعتبارها بمنزلة بحوث أصيلة تمكن الباحثين وفق هذا الأسلوب من الاستفادة الأكاديمية من تلك الدراسات فى مجال الترقيات العلمية على غرار ما هو معمول به حاليًا فى عدد من المجلات العلمية المرموقة فى الدول الغربية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١- أبوداهش، عبدالله محمد (١٤١٨). **معجم مصطلحات البحث العلمى وفى مقدمته: مدخل إلى كتابة البحث وتحقيق المخطوطات.** الرياض، مكتبة العبيكان.

٢- بدر، أحمد (١٩٨٢). **أصول البحث العلمى ومناهجه**، الكويت وكالة المطبوعات.

٣- جابر، عبدالحميد جابر وأحمد خيرى كاظم (١٩٩٠). **مناهج البحث فى التربية وعلم النفس.** القاهرة، دار النهضة العربية.

٤- حسن، عبدالباسط محمد (١٩٨٩). **أصول البحث الاجتماعى**، القاهرة، مكتبة وهبة.

٥- الحيدر، عبدالمحسن صالح (مترجم) (١٤٢٠). **تقويم نظام الرعاية الطبية الفعالية والكفاءة والإنصاف/لوآن آداى وآخرون.** الرياض، معهد الإدارة العامة.

٦- القحطانى، سالم وأحمد العامرى، ومعدى آل مذهب، وبدران العمر (٢٠٠٠). **منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS.** الرياض، بدون ناشر.

٧- الصباب، أحمد عبدالله (١٩٩٨). **أساليب ومناهج البحث العلمى فى العلوم الاجتماعية.** الكويت، بدون ناشر.

٨- عبدالمعطى، حسن مصطفى (٢٠٠٣). **منهج البحث الإكلينيكى.** القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.

٩- عدس، عبدالرحمن، وذوقان عبيدات، وكايد عبدالحق (٢٠٠٣). **البحث العلمى مفهومه/أدواته/أساليبه.** الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.

١٠- العساف، صالح حمد (١٤٢١). **دليل الباحث فى العلوم السلوكية.** الرياض، مكتبة العبيكان.

١١- العساف، صالح حمد (٢٠٠٠). **المدخل إلى البحث فى العلوم السلوكية.** الرياض، مكتبة العبيكان.

١٢- ملحم، سامى محمد (١٤٢٣). **مناهج البحث فى التربية وعلم النفس.** عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

١٣- نجم، أحمد حافظ، ومحمد ماهر الصواف وأسامة محمد كامل عمارة وصبرى محمد حسن (١٤٠٨). **دليل الباحث.** الرياض، دار المريخ.

١٤- الهوارى، سيد (١٩٩٥). **دليل الباحثين فى إعداد البحوث العلمية.** القاهرة، مكتبة عين شمس.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Chalmers, T.C., C.S. Frank and D. Reitman, 1990, "Minimizing the three stages of publication bias", **JAMA**, Vol. 263, pp. 1392-1395.

2- DiMatteo, M.R., S. Morton, H.S. Lepper, T. Damush, M. Carney, et al., 1996, "Cesarean childbirth and psychosocial outcomes: a meta-analysis", **Health Psychology**, Vol. 15, pp. 230-241.

3- Dirkson, K., K. Higgens and C.L. Meinert, 1990, "Identification of meta-analysis- the need for standard terminology" **Control Clinical Trails**, Vol. 11, pp. 52-66.

4- Durlak J. A. and M. W. Lipsey, 1991, " A practioner's guide to meta-analysis." **American Journal of Community Psychology,** Vol. 19, pp. 291-332.

5- Easterbrook, P. J., J. A. Berlin, R. Gopalan, D. R. Matthews, 1991, "Publication bias in clinical research.", **Lancet**, Vol. 337, pp. 867-872.

6- Egger M., G.D. Smith, M. Schneider and C.E. Minder, 1997, " Bias in meta-analysis detected by a simple, graphical test", **BMJ**, Vol. 315, pp. 629-634.

7- Egger M. and G.D. Smith, 1997, " Meta-analysis: Potentials and Promise", **BMJ**, Vol. 315, pp. 1371-1374.

8- Egger M., G.D. Smith, 1998, "Meta-analysis: Bias in location and selection of studies", **BMJ**, Vol. 316, pp. 61-66.

9- Egger M., G.D. M. Schneider and Smith, G.D., 1998, "Meta-analysis spurious precision? Meta-analysis of observational studies", **BMJ**, Vol. 316, pp. 140-144.

10- Egger M. and G.D. Smith, 1999, " Meta-analysis of observational data should be done with due care", **BMJ**, Vol. 317, p. 1088.

11- Egger, M., S. Ebrahim and G.D. Smith, 2002, " Where now for meta-analysis", **International Journal of Epidemiology**, Vol. 31, pp.1-5.

12- Eysenck, H.J., 1978, "An exercise in mega-silliness", **American Psychology,** Vol. 33, p. 517.

13- Garfield, E., Meta-analysis and the Metamorphosis of the Scientific Literature Review.

14- Gay, L.R. : **Educational Research,** Prentice-Hall, Inc., 5th ed., New Jersey (1996).

15- Glass, G.V., 1976, "Primary, secondary, and meta-analysis of research", . **Educational Researcher**, Vol. 5, pp. 3-8.

16- Glass G. V., B. McGaw and M. L. Smith: **Meta Analysis in Social Research,** Sage Publications, Beverly Hills, CA (1981).

17- Glass G. V., et al.: **School class Size: Research and policy** , Sage Publications, Beverly Hills, CA (1982).

18- Glass G.V., 2000, "Meta-Analysis at 25", Available at: (http://glass.edu.asu/gene/papers/meta25.html).

19- Goodman, S. N., 1991, "Have you ever meta-analysis you did't like?", **Science Reviews,** Vol. 14, pp. 174-176.

20- Greenland, S. 1987, "Quantitative methods in the review of Epidemiologic literature, **Epidemiologic Reviews**, Vol. 9, pp. 1-30.

21- Gregoire, G., F. Derderian, J., LeLorier, 1995, " Selecting the language of the publications included in meta-analysis: is there a Tower of Bable bias?", **Journal of Clinical Epidemiology**, Vol. 48, pp.159-163.

22- Huque, M. F., 1988, " Experiences with meta-analysis in NDA submissions." Proceeding of the Biopharmaceutical Section of the American Statistical Association, Vol. 2, pp. 28-33.

23- Huston, P., D. Moher, 1996, "Redundancy, disaggregation, and the integrity of medical research." **Lancet**, Vol. 347, pp.1024-1026.

24- Lewis, S.J., M. Egger, P.A. Sylvester and S. Thomas, 2001, "Early enteral feeding versus 'nil by mouth after gastrointestinal surgery: systematic review and meta-analysis of controlled trails.", **BMJ**, Vol. 323, pp. 773-776.

25- Mann, C., 1990, " Meta-analysis in the breech." **Science**, Vol. 249, pp.476-480.

26- Mann C. and R. Petom 1990, " Statistician with a mission." **Science**, Vol. 249, p. 479.

27- McDonald S., M. Wesby, M. Clarke, C. Lefebvre and the Cochrane Centers Working Group on 50 Years of Randomized Trails, 2002, "Number and size of randomized trails reported in general health care journals from 1948 to 1997." **International Journal of Epidemiology**, Vol. 31 pp. 52-57.

28- Naylor, D., 1999, " Meta-analysis and the meta-epidemiology of clinical research", **BMJ**, Vol. 315, pp. 617-619.

29- Oklin, I., 1999, "Diagnostic statistical procedures in medical meta-analysses." **Statistical Medicine**, Vol. 18, pp. 2331-2341,

30- Ravnskov U., 1992, " Cholesterol lowering trails in coronary heart disease: Frequency of citation and outcome." **BMJ**, Vol. 305, pp. 15-19.

31- Rosenthal, R., 1979, " The "file drawer problem" and tolerance for null results",. **Psychology Bulletin**, Vol. 86, pp. 638-641.

32- Rosenthal, R., 1991, "Quality weighting in meta-analysis research", **Psychotherapy Research**, Vol. 1, pp. 25-28.

33- Rosenthal, R., 2001, "Meta-analysis: Recent developments in quantitative methods for literature review" Annual **Review of Psychology**, Available at : www.finarticles.com.

34- Singh R. and S. Singh, 1994, " Research and doctors.", **Lancet**, Vol. 344, p. 546.

35- Stern J. M. and R. J. Simes, 1997, " Publication bias: evidence of delayed publication in a cohort study of clinical research projects.", **BMJ**, Vol. 315, pp. 640-645.

36- Sterne, J.C., M. Egger, G.D. Smith, 2001, " Investigating and dealing with publication and other biases in meta-analysis", **BMJ**, Vol. 323, pp. 101-105.

37- Tramér, M. R., D. J. M.. Reynolds, R. A. Moore and H. J. McQuay , 1997, "Impact of covert duplicate publication on meta-analysis: a case study.", **BMJ**, Vol. 315, pp. 635-640.

38- Zielinski, C., 1995, "New equities of information in an electronic age.", **BMJ**, Vol. 313, pp.1480-1481.

هل لديك منظمة ذات تصميم جيد؟

تأليف: مايكل قولد و أندرو كامبل
ترجمة: الدكتور عبد المحسن بن فالح اللحيد
راجع الترجمة: الدكتور وحيد بن أحمد الهندي

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢٤هـ
● سبتمبر ٢٠٠٣م

هل لديك منظمة ذات تصميم جيد؟*

تأليف: مايكل قولد وأندرو كامبل ❖
ترجمة: د. عبد المحسن بن فالح اللحيد ❖❖
راجع الترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندى ❖❖❖

يعتبر إنشاء بناء تنظيمي جديد لأى منظمة إدارية واحدًا من أصعب التحديات الإدارية التى يواجهها المديرون التنفيذيون وأكثرها عرضة للخلافات السياسية. من هنا فإننا نقدم فيما يلى تسعة اختبارات ترشد طريقك إلى بناء تنظيم جيد.

لا يعتبر التصميم التنظيمى بالنسبة لمعظم المنظمات علمًا، كما أنه ليس فنًا أيضًا، بل هو أشبه بالجمع بين متناقضات. ذلك أن بناء المنظمات نادراً ما يكون نتيجة تخطيط منهجى منظم، بل غالباً ما يتطور بمرور الوقت على نحو متقطع وغير منتظم ويغلب عليه - فى كثير من الأحيان - طابع التسييس التنظيمى والميول الشخصية لا الطابع العلمى المبنى على الأهداف والخطط والسياسات المعتمدة. لذا فإن الطريقة الارتجالية فى بناء المنظمات تعتبر مصدرًا دائمًا للإحباط بالنسبة لكبار المديرين التنفيذيين. كذلك فإن المبادرات والاقتراحات الإستراتيجية التى تقدم بين فترة وأخرى قد تتوقف أو تؤجل، بل ربما تحول

* هذه ترجمة:
Michael Goold and Andrew Campbell, "Do You Have a Well-Designed Organizafion," *Harvard Business Review*, March 2002, pp. 117-124.

❖ يعملان مديرين فى مركز أشريدج للإدارة الإستراتيجية Ashridge Strategis Menagement Centre بلندن.
❖❖ أستاذ تنمية الموارد البشرية المساعد - معهد الإدارة العامة.
❖❖❖ أستاذ الإدارة العامة المشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

أو تتحرف عن مسارها الصحيح وذلك بسبب تجزئة المسئوليات وبعثرتها وعدم وضوحها. كما أن الصراع بين أعضاء الطبقة العليا فى المنظمة قد يتأجج ويقضى على جميع مقومات التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات، وهنا قد تموت الآمال بفرص الغد الواعدة بسبب غياب عناية واهتمام الإدارة. كذلك قد تنهار البنى التنظيمية المعقدة جدًا مثل "مصفوفة ماتركس" بسبب عدم وضوح المسئوليات.

وحقيقة الأمر فإن معظم القادة الإداريين يدركون أن مؤسساتهم لا تعمل بشكل جيد، ولكن القليل منهم فقط قادر على تصحيح الأوضاع. وتعتبر إعادة التنظيم الإدارى الشاملة للمنظمة شيئاً مخيفاً جداً، فهو من ناحية أمر معقد جدًا يتطلب تقديم كثير من التنازلات والتغييرات التى يصعب فى الغالب تحقيقها جميعاً ومن ناحية أخرى قد يكون سببًا رئيسيًا للخلافات والنزاعات الشخصية وصراع القوى. وعليه فعندما تبدأ مشاكل تطبيق التنظيم الإدارى فى الظهور يلجأ المديرون والمسؤولون إلى التركيز على المشاكل الأكثر وضوحاً التى تجعل من البناء التنظيمى الكلى بمرور الوقت شيئًا يصعب التعامل معه وتقلل من أهميته الإستراتيجية.

ولعل الشيء المفقود هنا، هو ذلك الإطار العلمى التطبيقى الذى يرشد المديرين التنفيذيين إلى كيفية التعامل مع تعقيدات التنظيم الإداري، وهذا ما نهدف إلى تقديمه فى هذه المقالة. لقد قمنا بمراجعة متأنية لمبادئ وعناصر التنظيم الجيد، واطلعنا على التنظيمات الإدارية لكثير من الشركات الكبيرة والصغيرة، وأدركنا كيفية اتخاذ القرارات الخاصة بالتنظيم الإداري. وقد حاولنا اختزال النتائج التى توصلنا إليها فى تسعة اختبارات للتنظيم الإداري، يمكن استخدامها معايير أو مقاييس إما لتقييم البنية التنظيمية الحالية أو إنشاء بنية تنظيمية جديدة. وقد قمنا بتقسيم تلك الاختبارات إلى مجموعتين تتكون أولاهما من المعايير الأربعة الأولى أطلقنا عليها مصطلح "اختبارات الملاءمة"، فى حين تشكل الخمسة الأخرى معايير المجموعة الثانية وأسميناها "التنظيم الجيد" و تساعد عناصر المجموعة الأولى على تكوين صورة مبدئية للتنظيم الإداري،

ضمن بدائل متعددة لمعرفة مدى ملاءمة التصميم ودعمه لإستراتيجية المنظمة والمقدرات المتوافرة لها وظروفها. أما عناصر المجموعة الثانية، فتساعد المنظمة على تنقيح وصقل التصميم التنظيمى المستقبلى من خلال التعامل مع مصادر المشكلات المتوقعة مستقبلاً بما فى ذلك الموازنة بين تفويض الصلاحيات وإحكام الرقابة. كذلك تساعد هذه المجموعة من الاختبارات على تصميم العلاقات التنظيمية الهرمية بين الإدارات والأقسام وتحديد خطوط السلطة و إحكام الرقابة والإجراءات بطريقة تجعل التنظيم يعمل بصورة سهلة وانسيابية، ولكن ليس بالقدر الذى يكبح روح المبادرة والمرونة وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد.

و لعل الكثير من هذه الاختبارات وكذلك مبادئها الأساسية التى تقوم عليها تبدو مألوفة، فهى لا تستمد قوتها من كونها مبتكرة (فنحن لا نحاول ترويج نظرية جديدة فى التنظيم الإدارى لمنظمات الأعمال)، ولكنها تستمد قوتها من خلال دقتها واكتمالها.

كما أنها - فى مجموعها- تقدم للمسؤولين عن إدارة المنظمات طريقة بناءة لتحليل وفهم جميع عناصر النجاح التى تحتاج إليها المنظمة لبلوغ أهدافها. أما القرارات الفردية الخاصة بالتنظيم فتبقى دائمًا أمرًا صعبًا، ذلك أنها فى الغالب تأخذ منحى غير موضوعى وتتطلب كثيرًا من التنازلات والموازنات الصعبة. من هنا فإن استخدام الإطار العلمى فى التنظيم سيجعل التفكير والنقاش حول هذا الموضوع أكثر منطقية وعقلانية، وبعيداً عن الاهتمامات الشخصية ويجعله أكثر فعالية وقريًا من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

المجموعة الأولى: اختبارات الملاءمة (الحصول على الملاءمة المطلوبة) :

١ - اختبار ميزة السوق:

هل يجذب التصميم التنظيمى اهتمام الإدارة العليا نحو مصادر الميزة التنافسية للمنظمة فى كل الأسواق ؟

عند وضع الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة فإنه لا بد من طرح سؤالين أساسيين هما: فى أى سوق يجب أن نتافس؟ وكيف نحصل على مميزات تنافسية فى مواجهة الشركات المنافسة فى تلك الأسواق؟ ولعل من البديهى أن تؤخذ هذه الأسئلة بعين الاعتبار عند وضع التصميم التنظيمى للمنظمة، إلا أن الواقع يؤكد أن كثيرًا من التنظيمات الإدارية تؤدى إلى إعاقة وتعطيل الإستراتيجية التسويقية بدلاً من تعزيزها وتقويتها. كما أن البعض منها يوزع المسئوليات بطرق تؤدى إلى صرف انتباه فريق الإدارة بعيداً عن العملاء المستهدفين. أما البعض الآخر فينشئ أقسامًا داخل الوحدات الإدارية تجعل من الصعب العمل بطرق تعطى الشركة ميزة تنافسية. مثل هذه الانحرافات قد تؤدى إلى عواقب ومعوقات كثيرة.

من هنا فإن الاختبار الحقيقى لمدى نجاح التصميم التنظيمى يكمن فى مدى توافقه وتناسبه مع الإستراتيجية التسويقية للمنظمة. وعليه فإنه يفترض أن تكون الخطوة الأولى فى التصميم التنظيمى هى معرفة وتحديد ملاءمته لإستراتيجية المنظمة التسويقية، ثم تحديد الأهداف التسويقية لكل جزء من أجزاء المنظمة. وهنا تختلف التحديدات وفقًا للجزء من المنظمة الذى يراد تقييمه. لو أرادت شركة جنرال إليكتريك (GE) على سبيل المثال وضع تنظيم شامل للشركة فسوف يتم استخدام مسميات تنظيمية كافية وشاملة مثل"فرع محركات الطائرات" أو"فرع البث التلفزيونى والإذاعي". و لكن عندما ينظر فقط إلى تصميم وحدة الخدمات المالية مثلاً فسوف تستخدم مصطلحات أضيق نطاقاً، وربما تجمع هذه المصطلحات بين خطوط خدمات معينة مع أسواق جغرافية معينة مثل" تأجير الطائرات فى أوروبا" على سبيل المثال أو" التمويل المرتقب فى المكسيك". وهنا يفترض ألا يكون هنالك نزاع أو خلاف حول جزئية العمل ذات الصلة بنشاط كل إدارة أو قسم فى المنظمة، وفى حالة حصول مثل هذا الخلاف، فإن الأمر يتطلب إعادة التفكير من جديد فى الإستراتيجية العامة للمنظمة قبل المضى قدماً فى جهود وضع التصميم التنظيمي.

الخطوة التالية هى أن تحدد إذا كان التصميم التنظيمى يوجه اهتمامًا كافيًا لكل جزئية من جزئيات العمل. وهنا تؤكد قاعدة القياس التجريبى أنه: إذا خصصت وحدة تنظيمية خاصة لكل جزئية من أجزاء النشاط، فإن تلك الجزئية من النشاط ستتلقى الاهتمام الكافي. أما إذا كان هنالك جزئية لم تحدد لها وحدة مسئولة عنها فإن التنظيم يعانى شرخًا كبيرًا جداً ويحتاج إلى إصلاح وتجديد.

غير أنه يحدث أحيانًا - نتيجة لعدم وضوح التحليل الإدارى - أن تكون وحدة إدارية واحدة مسئولة عن مجموعة من جزئيات النشاط (عادة يكون هذا هو الحال فى قطاعات السوق الصغيرة وخاصة سريعة النمو) وفى مثل تلك الحالات فإنه يجب تقييم الحالة بدقة لمعرفة ما إذا كان تقسيم المسئوليات سوف يسمح بأن يكون هناك اهتمام كافٍ و مركز على كل جزئية.

كذلك فإن من الأهمية بمكان أولاً، معرفة مدى تعزيز وتقوية التنظيم الإدارى لمصادر مزايا وخصائص المنظمة (على سبيل المثال سرعة طرح المنتجات أو انخفاض تكاليف التصنيع) والمبادرات التشغيلية ذات الصلة (تقديم منتجات جديدة وميكنة المصانع). ثم نقوم بتصنيف تلك المزايا وترتيبها فى مواجهة التنظيم لمعرفة مدى توافق التصميم التنظيمى مع متطلباتها وقدرته على دعمها. ويفترض فى الوضع المثالي، أن يخصص لكل من تلك المزايا والخصائص والمبادرات وحدة تنظيمية أو إدارة متخصصة تعنى بها وتعمل على تحقيق أهدافها. غير أننا فى الواقع الفعلى نجد أن التميز التنافسى للسوق يتطلب عادة التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم، فمثلاً قد يكون أحد مصادر التميز فى المنظمة هو تطوير منتجات جديدة عالية الجودة. ولكى تحصل على هذه الميزة ربما تحتاج الوحدة المسئولة عن التطوير إلى التعاون مع مركز الأبحاث. أو ربما تكون ميزة المنظمة انتهاج مبدأ اقتصاد التوسع فى التصنيع، مما يتطلب التنسيق فى الإنتاج عبر العديد من الوحدات.

ولكون إدارة وتنسيق التعاون بين الوحدات الإدارية دائماً أكثر صعوبة مقارنة بالتعاون داخل الوحدات نفسها فإن أى مصدر للمميزات يتطلب نوعًا من الروابط والصلات - خاصة المعقدة منها - بين وحدات مختلفة يكون مصدرًا للقلق ويتطلب اهتمامًا خاصًا. ومن هنا فنحن بحاجة للتأكد من أن التصميم التنظيمى سوف يمكن مديرى الوحدات من إعطاء الاهتمام الكافى للمحافظة على تلك الصلات والروابط. ربما تبقى هناك بعض التسويات أو الحلول الوسط، والتى سوف يتم تحليلها تحليلاً إضافيًا بواسطة اختبارات التصميم الجيد التالية.

٢- اختبار ميزة الأبوة:

هل يساعد التصميم التنظيمى المنظمة الأم على إضافة قيمة جديدة؟

كما هو الحال بالنسبة للآباء والأمهات الذين يقومون بأدوار مختلفة فى حياة عائلاتهم فإن مركز القيادة للمنظمة الرئيسية يقوم بأدوار مختلفة فى شئون الفروع . وعليه فإن هذا الاختبار يركز على التأكد من أن التصميم التنظيمى قد تم تفصيله ليدعم هذه الأدوار. ويتم أولاً وبوضوح تحديد ووضع قائمة بالمقترحات الأساسية للمنظمة الأم (الرئيسية)، تشمل مستوى أنشطة المنظمة التى تعطى قيمة حقيقية لمجمل فروعها. كما يمكن أن تشتمل المقترحات أيضًا على تحديد مهام صغيرة، مثل توضيح كيفية إدارة العلاقات الحكومية أو تحديد قواعد التنسيق العريضة مثل المحافظة على مقدرات بحثية قوية لكل الوحدات. أو ربما تشتمل على مبادرات محددة مثل تنفيذ نظام ERP فى عموم مرافق المنظمة. (انظر عرض كيف تخلق الأبوة القيم).

بعد ذلك يتم تحديد ما إذا كان التصميم التنظيمى يعطى اهتمامًا كافيًا لهذه المهام والمبادرات التى تضيف قيمة جديدة للمنظمة. على سبيل المثال إذا كان أحد المبادئ الأساسية للمنظمة الأم (الرئيسية) هو تشجيع مبدأ تبادل المعلومات

داخل مجموعة محددة من الوحدات الإدارية - فمن المهم التأكد من وجود مدير فى الوحدة الأم مسؤول عن المهمة. سوف تحتاج أيضًا إلى النظر بعناية إلى العلاقات التنظيمية بين تلك الوحدات. فإذا كانت الوحدات موجودةِ فى أقسام مختلفة فربما يكون من الأفضل تعديل التنظيم بحيث ترتبط الوحدات تنظيميًا بقسم واحد، مما يسهل عملية التعاون بينها. كذلك يفيد هذا الاختبار أحيانًا فى إلقاء الضوء على تنازلات وتوازنات صعبة ينبغى مراعاتها والأخذ بها عند وضع التنظيم، فمثلاً لو كان أحد مقترحات المنظمة الأم (الرئيسية) هو تشجيع الابتكار عالى السرعة، فسوف تحتاج إلى أن تقرر فيما إذا كان من الأفضل أن تجعل مهام البحث والتطوير (R&D) مركزية وتسندها إلى إدارة مستقلة، أو تقوم بتوزيعها على الإدارات التنفيذية ذات العلاقة المباشرة بالسوق.

ويمكن لاختبار ميزة الأبوة مساعدة المنظمات فى أن ترى بوضوح أكثر ما أثر التأثير التنظيمى على إستراتيجيتها، مثلما اكتشفت ذلك الشركة الزراعية العملاقة كارجيل (Cargill) مؤخراً. حيث كان أحد المقترحات المهمة جدًا للمركز الرئيسى لكارجيل هو تشجيع التركيز على الحلول الشاملة للعملاء بشكل أكثر من التركيز على كل منتج بمفرده. وعندما نظرت الإدارة العليا إلى التنظيم فى ضوء هذا الأمر، رأت أن هناك حاجة إلى تغييرات أساسية معينة. عندها أنشأت شركة كارجيل وحدات جديدة للتركيز أكثر على حاجة السوق، وقامت بجمعها فى مجموعات فى شكل برامج واسعة مزودة بفرق إدارية قادرة على العمل وعلى إنشاء و تعزيز أسلوب تنسيق علاقاتها بالعملاء وكذلك تقديم الحلول. فعلى سبيل المثال، نجد أن برنامج تطبيقات الغذاء قد قام بضم جميع عمليات كارجيل لبيع المنتجات إلى مصنعى الأغذية، بمعنى أن العمليات الخاصة بالتعامل مع المزارعين أصبحت تحت برنامج بوابة المزارع. وقد مكنت هذه التجربة كارجيل من تحديد مقترحاتها بشكل أوضح بوصفها الشركة الأم وكذلك إنشاء المنظمة التى تدعمهم.

كيف تخلق الأبوة القيمة:

لكى تكون فاعلة، تحتاج الوحدات الأم إلى أن تفكر فى الطرق التى من خلالها سوف تتمكن من خلق أو إضافة قيمة إلى كل أجزاء المنظمة. وتسمى مصادر القيمة المضافة هذه بـ "المقترحات الأبوية" وعموماً يمكن تصنيفها فى خمس فئات:

مقترحات الاختيار:

تخلق الوحدة الأم قيمة عن طريق اكتساب الوحدات أو الأفراد بأقل من قيمتهم أو بيع الأنشطة بأكثر من قيمتها.

مقترحات البناء:

تساعد الوحدة الأم الوحدات فى توسع حجمها ونطاق نشاطها وذلك على سبيل المثال عن طريق المساعدة فى العولمة أو توسيع المنتج.

مقترحات التوسع:

تساعد الوحدة الأم الوحدات الأخرى فى تحسين التكاليف والنوعية أو الربحية وذلك عن طريق وضع أهداف توسعية أو تحديد علامات مميزة للأداء على سبيل المثال.

مقترحات الربط:

تساعد الوحدة الأم الوحدات الأخرى فى العمل مع بعضها البعض بطرق يمكن أن يجدوها صعبة إذا ترك أمر القيام بها لهم. على سبيل المثال يمكن أن تجعل الأنشطة مركزية أو تعدل نظام الحوافز.

مقترحات الفعالية:

تجد الوحدة الأم طرقًا لاستغلال الموارد المركزية مثل علامة تجارية أو علاقة عمل أو مهارة أو ترخيص براءة فى أسواق أو أنشطة أخرى.

٣ - اختبار العاملين بالمنظمة :

هل يعكس التصميم التنظيمى نقاط القوة والضعف ودوافع العاملين فى المنظمة؟

عندما لا تعمل المنظمة بشكل جيد يوجه المديرون التنفيذيون اللوم عادة وبسرعة إلى مشكلات العاملين (تدنى مستوى الأداء مثلاً). ولكن هذا عناد وتفكير خاطئ، فإذا لم تتكيف المنظمة مع مهارات وسلوك الموظفين بها فإن المشكلة تكمن فى التنظيم الإدارى وليس فى العاملين. ولتطبيق هذا الاختبار (اختبار العاملين) عليك أولاً الاهتمام بالمحركين الأساسيين للمنظمة (أعضاء فريق الإدارة العليا وغيرهم من الأشخاص ذوى التأثير فى شئون المنظمة) والتأكد من أن التنظيم يقدم لكل منهم مسئولياته المناسبة وعلاقته التنظيمية بالآخرين والتى من خلالها يتم تحقيق التزامهم وانتمائهم للمنظمة. وعلى سبيل المثال، إذا كان الرئيس التنفيذى يركز اهتمامه على التسويق، فى حين تقوده ثقافة التنظيم الإدارى المعمول به إلى التركيز على إدارة الأداء فإن لدى المنظمة مشكلة. وإذا كان المدير العام من النوع الذى يريد وضع يده على كل شئ ويهتم بأدق التفاصيل فى حين يقوم التنظيم الإدارى على قاعدة وجود مدير مالى كبير فى كل وحدة من وحدات العمل يرتبط برئيس الوحدة مباشرة وليس بالمدير العام فسيكون هنالك كثير من الصراعات والتضارب والخلافات فى أعمال المنظمة .

بعد ذلك يتم النظر إلى الوظائف الحيوية الهامة فى التنظيم الإدارى (الوظائف التى يجب أن يشغلها أناس ذوو مقدرة عالية جداً إذا كان للمنظمة أن تعمل بصورة جيدة)، والتى تشمل عادة بشكل نمطى وظائف رؤساء كل الوحدات الهامة ومديرى كل النشاطات ذات الصلة بتنظيم علاقات الوحدات بعضها ببعض، ثم نتساءل هل لدى المنظمة حاليًا أناس متميزون ليشغلوا هذه الوظائف ؟ هل تطبق المنظمة نظام المسار الوظيفى وتبادر بوضع خطط لتطوير مهارات وقدرات وظيفية جديدة تكون مؤهلة لتحمل المسؤولية مستقبلاً؟ وإذا لم تكن

الحالة كذلك وكان عليك أن تبحث عن بدائل من الخارج فهل ستكون قادراً على جذب وتوظيف تلك البدائل؟ إن التنظيم الإدارى الذى لا يشغل وظائفه مديرون أكفاء يجب أن يتم التخلى عنه.

أيضًا، عندما تقوم بوضع بناء تنظيمى جديد فأنت بحاجة إلى التفكير فى مصير الخاسرين؛ وهم الموظفون الذين سوف يخسرون مكانتهم أو سلطتهم حتمًا بسبب التنظيم الجديد. وكما هو معروف فإن إعادة التنظيم ينتج عنها خاسرون ويمكن للخاسرين أن يكونوا ساخرين ومقاومين للتغيير وبالتالى يقفون فى طريق التغيير والتطوير. وهنا لا بد من التعامل مع مسألتين صعبتين: أولهما تحديد الخاسرين من ذوى التأثير والنفوذ، والثانية تحديد كيفية التعامل معهم. وقد يكون التعامل معهم فى مثل هذه الحالة إما باستمالتهم عن طريق تعويضات إضافية أو تحييد نفوذهم عن طريق تغيير أدوارهم ومواقعهم الوظيفية أو تركهم يذهبون إلى حال سبيلهم.

٤ - اختبار الإمكانية (الممكن):

هل أخذت فى الاعتبار القيود والمحددات التى يمكن أن تحول دون تطبيق التنظيم الإدارى؟

كل المنظمات لديها قيود تحد من مقدرتها على العمل وهذه القيود إما أن تكون قيودًا خارجية مثل القيود القانونية، وإما أن تكون قيود داخلية مثل قيود نظم المعلومات. ولأن القيود يمكن أن تفسد أو توقف أنواعًا معينة من التغييرات التنظيمية؛ لذا يجب أن نحدد هذه القيود ونقيمها مبكراً عند بداية أى جهود رامية إلى التغيير، وبالتحديد النظر فى أربع فئات هى:

❖ الأنظمة والقوانين الحكومية:

نادراً ما تكون الأنظمة والقوانين الحكومية عامل تأثير قوى على البنية التنظيمية، ولكنها يمكن أن تعوق أنواعًا محددة من عناصر التنظيم. فعلى سبيل المثال فى بعض البلدان من المستحيل أن تقوم بممارسة أى نشاط اقتصادى أو

تجارى دون الدخول فى شراكة مع شريك محلي. وفى صناعة الخدمات العامة عادة ما يصر المشرعون على إبقاء الأنشطة التجارية المنظمة وغير المنظمة فى وحدات مستقلة.

من هنا فإن المنظمات ذات العمليات العالمية تحتاج إلى أن تكون على اطلاع و علم وبشكل خاص بالمسائل القانونية.

❖ مصالح مالكى الأسهم:

يجب الاهتمام بعناية بمصالح المساهمين فى الشركة خاصة كبار المساهمين الذين لا بد من موافقتهم فى الغالب على التغييرات التنظيمية الكبرى. كذلك قد تفرض أسواق الأسهم قوانين على بعض الفئات مثل القيود التى تفرض على فئة الأقلية المستثمرة، وتكون لها آثار على البنية التنظيمية. وفى بعض الشركات نجد أن أصحاب الأسهم الآخرين مثل اتحادات التجار سوف تطالب بأن يكون لها رأى عند اتخاذ قرارات التغيير.

❖ نظم المعلومات:

إن نظام المعلومات الخاص بالمنظمة يمكن أن يكون سببًا فى منع أنواع معينة من التغييرات التنظيمية. فعلى سبيل المثال قد ترغب المنظمة فى الانتقال من بنية تنظيمية تقوم على أساس جغرافى إلى بنية تنظيمية تقوم على أساس الإنتاج، ولكن إذا لم يكن نظام المعلومات قادراً على تقديم المعلومات على أساس المنتج، فإنه يجب إما أن تعيد تنظيمه وتجهيزه، وهذا قد يتطلب كلفة عالية أو تبحث عن خيار تنظيمى آخر.

❖ ثقافة المنظمة:

كذلك يمكن أن تكون ثقافات المنظمات سببًا فى الحد من إمكانية تطبيق خيارات التصميم التنظيمي، وكثيراً ما يكتشف المديرون التنفيذيون هذا الأمر خاصة بعد حالات الاندماج، كما هو الحال فى شركة ديملر كرايسلر. وهنا لا بد من تحديد الأسباب الأساسية للقيود الثقافية. فعلى سبيل المثال إذا كانت

المنظمة تتباهى بثقافة أداء قوية ولكن لديها ضعف فى عملية التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية فإن السبب ربما يكون فى نظام الحوافز الذى لا يقدم أى مكافأة نظير التعاون، وهكذا فإن كان التنظيم الجديد المعدل يعتمد على مشاركة الوحدات الإدارية فى تنفيذ الأعمال فلا بد من تغيير نظام الحوافز لكى يعمل التنظيم بشكل جيد.

المجموعة الثانية: اختبارات التنظيم الجيد

تنقيح التنظيم

٥ - اختبار ثقافات التخصص:

هل يحمى التصميم التنظيمى الوحدات التى تحتاج إلى ثقافات متميزة؟

فى معظم المنظمات توجد وحدات معينة يجب أن تحافظ على ثقافات متميزة. فهى بحاجة إلى أن تفكر وتعمل بطرق مختلفة عن الأعراف التنظيمية السائدة. والأمثلة على ذلك يمكن أن تشمل فرق تطوير منتجات جديدة أو مجموعات التجارة الإلكترونية أو وحدات الخدمات الوظيفية. وعند تقييم قوة التنظيم الإدارى لمنظمة ما فنحن بحاجة إلى التأكد من أن مثل هذه الثقافات المتخصصة مستقلة بالقدر الكافى عن بقية المنشأة.

وعندما يتم تحديد تلك الثقافات المتخصصة فى المنظمة، فإنه يجب معرفة ما إذا كان أى منها معرض لخطر يهدد كيانه. و بوجه خاص يجب النظر إلى تأثير الوحدات الشقيقة والوحدة الأم التى تتبع لها الوحدة ذات الثقافة المتخصصة، فإذا كانت الوحدات الأخرى تشترك فى ثقافة تختلف عن وحدة الثقافة المتخصصة فعليك أن تفترض أن الثقافة المتخصصة مهددة بخطر التلوث بالثقافة السائدة. ولنفترض مثلاً أن شركة كيماويات كبرى قد وضعت وحدة كيماويات خاصة فى قسم به عدد كبير من الوحدات الكيماوية فى حين يعمل فى مركز القسم الرئيسى عدد كبير من التنفيذيين الكيماويين، مثل هذا الوضع يعتبر

مشكلة كامنة يجب إيجاد حل لها. وفى مثال حي، نجد أن شركة "دو"(Dow) للكيماويات قد أدركت أن وحدات كيماوياتها الخاصة الممتازة معرضة لخطر الهيمنة عليها بواسطة ثقافة مواقع "دو" المندمجة الكبيرة. وعندما أدركت الشركة ذلك قامت بوضع كل وحدات الكيماويات الخاصة الممتازة تحت مظلة قسم جديد منفصل عن بقية الأقسام.

وهكذا فعندما نجد أن الثقافة المتخصصة معرضة لخطر ما، فيجب أولاً إيجاد سبل لحمايتها دون إحداث تغيير فى البنية التنظيمية الأساسية. من ذلك مثلاً تعيين أحد كبار موظفى المنظمة مسئولاً عن الوحدة وبالتالى نضمن لها الوضع الذى يمكنها من مقاومة التأثيرات الخارجية. أو عن طريق منح الوحدة المعنية استقلالاً إداريًا أكبر مما يحررها على سبيل المثال من أنظمة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة. أو ربما حل المشكلة عن طريق إعلام بقية وحدات المنظمة عن خصوصية أهداف الوحدة المعنية ومهامها الخاصة. وإذا لم يكن بالإمكان إجراء تدابير الحماية الكافية فنحن بحاجة إلى إجراء تغييرات فى التنظيم، وربما يكون ذلك عن طريق إعادة التفكير فى الطريقة التى تم بها بناء وتنظيم وحدات العمل (الوحدات الإدارية).

٦ - اختبار العلاقات الصعبة:

هل يقدم التصميم التنظيمى حلولاً تنسيقية للعلاقات التنظيمية التى قد تسبب مشكلات بين الوحدات الإدارية؟

مهما تكن الطريقة التى يتم بها تحديد وتكوين الوحدات الإدارية فإن شيئاً من التنسيق والتعاون بين تلك الوحدات - بحده الأدنى على الأقل - أمر ضروري. ولقد وجدنا أنه من الأفضل التعامل مع العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية عن طريق شبكات عمل داخلية تدار ذاتياً من قبل الوحدات نفسها. كما يجب على الإدارة العليا - كلما كان ذلك ممكنًا - ترك إدارة هذا الأمر للوحدات

الإدارية وعدم فرض عمليات التنسيق من الأعلى. غير أن ذلك قد لا يكون ممكنًا فى العلاقات التى تفرض تحديات من نوع خاص. وتظهر عادة مثل هذه العلاقات الصعبة - كما نسميها - لأسباب كثيرة. منها أن المديرين من مختلف الوحدات لا يدركون فوائد التعاون، وقد لا تتوافر لديهم الحوافز للعمل مع بعضهم البعض أو أنه ببساطة لا توجد لديهم المهارات والموارد التى تمكنهم من تطبيق التنسيق الضروري. (للحصول على مزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى كتاب: "Desperately Seeking Synergy"*) ومهما يكن السبب فإن العلاقات التنظيمية الصعبة تتطلب حلولاً يتم تصميمها بشكل خاص مثل إجراءات تحكيم لفض النزاعات تكون محددة بوضوح.

من الأمثلة على العلاقات الصعبة التعاون فى اتخاذ القرارات بشأن تحديد الأسعار بين الوحدات الإنتاجية والوحدات التى تهتم بالعملاء. ففى مجموعة مصارف سيتى بنك على سبيل المثال، نجد أن الوحدات التى تهتم بالعملاء - والمحددة وفق المجموعات الصناعية - ملزمة بالعمل سوياً مع أخصائى الإنتاج فى مجالات مثل التعامل النقدى وصرف العملات الأجنبية وعمليات تسوية الحسابات والديون والتمويل الهيكلي. ولكن قد يحدث أحيانًا نوع من الخلاف أو التعارض بين الوحدات، فعندما ترغب مثلاً وحدات خدمة العملاء إجراء تخفيض فى أسعار بعض المنتجات المحددة من أجل تعزيز العلاقات مع العملاء، نجد ذلك يتعارض مع دوافع وحدات الإنتاج التى هى المحافظة على هوامش ربحية محددة. وفى معظم الأحوال لا يمكن معالجة مثل هذا التعارض فى المصالح أو الدوافع إلا عن طريق تصميم حلول تنسيق تفصيلية. من ذلك مثلاً وضع إجراءات للوصول إلى اتفاق بشأن قرارات الأسعار يتم من خلالها تحديد صاحب السلطة النهائية فى ذلك. وكخيار بديل يمكن تعديل الحوافز ومعايير الأداء للتقريب بين مصالح المديرين فى وحدات الإنتاج ووحدات خدمة العملاء، أو ربما يكون الحل بإعطاء أحد المديرين ممن هم بمستوى مدير مجموعة سلطة التحكيم وفض النزاعات.

* By Michael Goold and Andrew Campbell , HBR September - October 1998 .

وقد يحدث أحيانًا ألا تكون التحسينات التى تجرى على البنية التنظيمية الأساسية كافية دائمًا لحل خلافات العلاقات الصعبة. ولعل المثال النموذجى لذلك هو عندما تقود العلاقة إلى خسائر صعبة التعويض لوحدة أو مجموعة وحدات (كما هو الحال فى برنامج ترشيد الخدمات). وهنا ربما تكون هنالك حاجة إلى إعادة التنظيم بشكل جوهرى لوضع الوحدات الإدارية التى ترتبط ببعضها بعلاقات صعبة تحت إطار تنظيمى واحد أو إنشاء وحدة جديدة مخصصة للتعامل مع تلك العلاقات الصعبة. وعلى سبيل المثال وجدت شركة أى بى إم أنه من الضرورى إنشاء قسم للخدمات الدولية لكى يتم تحقيق التكامل فى تقديم الخدمات لعملائها.

إن تطبيق اختبارى ثقافات التخصص واختبار العلاقات الصعبة معًا يمكن أن يمثل مرشدًا لقرارات الإدارة العليا فيما يختص بكيفية تحديد مدى اتساع أو محدودية مسئوليات الوحدة الإدارية. فهذان الاختباران يسمحان للتنظيم بإيجاد توازن مناسب بين التخصص والتنسيق.

كيف تتصل الوحدات:

إن أحد التحديات التنظيمية الكبرى هو التنسيق بين الوحدات. لذلك عندما نقيم تنظيمًا ما فإننا بحاجة للتنبه إلى العلاقات التنظيمية التى تربط بينها والتى تأخذ ستة أشكال أساسية كالتالي:

علاقات المعرفة المشتركة:

الاشتراك فى أفضل الممارسات وتقوية فعالية الخبرة فى المجالات الوظيفية وتوحيد المعلومات عن كيفية النجاح فى أقاليم جغرافية محددة. والاشتراك فى منتج أو سوق.

علاقات الموارد الملموسة المشتركة:

خلق اقتصاد التوسع الإنتاجى وإزالة الجهود المزدوجة عن طريق تبادل الأصول المادية مثل معامل التطوير والبحوث أو الموارد مثل القوى البشرية.

علاقات قوى التفاوض الموحدة:

خلق اقتصاد التوسع أو فوائد أخرى عن طريق المشتريات العادية أو المفاوضات المشتركة مع أصحاب الأسهم (مثل العملاء والحكومات والجامعات).

علاقات الإستراتيجيات التنسيقية:

تنظيم وتوحيد الإستراتيجيات لوحدتين أو أكثر عن طريق تنسيق كيفية التعامل مع منافس جديد.

علاقات التكامل الرأسية:

تنسيق تدفق المنتجات أو الخدمات من إحدى الوحدات إلى الأخرى بهدف خفض تكاليف متابعة المخزون وتعزيز تطوير المنتج وزيادة نطاق الاستخدام أو تحسين قدرة الوصول إلى السوق.

علاقات خلق الأعمال الجديدة:

تشكيل أعمال جديدة عن طريق دمج الخبرات والمعرفة من مختلف الوحدات بواسطة فرق العمل والأعمال التجارية المشتركة الداخلة أو أى تحالفات أخرى.

٧ - اختبار تضخم هرمية التنظيم:

هل يشتمل التصميم التنظيمى على عدد كبير جداً من المستويات التنظيمية الرئيسية والوحدات الإدارية ؟

يشتمل البناء التنظيمى للمنظمات الكبرى على العديد من الوحدات الإدارية الرئيسية. ويشمل ذلك قيادات المراكز الرئيسية والعديد من المجموعات التى تراقب أو تشرف على الأقسام التنفيذية ووظائف النشاطات الرئيسية للمنظمة ووظائف المناطق الجغرافية. ويمكن أن تكون بعض هذه الوحدات صغيرة جداً، وتتكون فقط من مدير إدارى ومدير مالي، أما البعض الآخر فيمكن أن يكون كبيراً ومعقداً ويشتمل على العديد من الموظفين. عند تقييم التنظيم الإدارى

للمنظمة يفترض فى الأساس أن يكون فى اتجاه اللامركزية فى اتخاذ القرارات لمصلحة الوحدات التنفيذية والميدانية وعدم الرجوع إلى المستويات العليا إلا فى حالة يمكن معها إضافة قيمة جديدة. لذلك من المهم أن نحدد فيما إذا كانت هنالك حاجة إلى كل مستوى من المستويات التنظيمية الرئيسية، وإذا كان الأمر كذلك فعلينا التأكد من وجود الموارد الكافية التى تمكنه من أداء مهامه.

ويتم فى البداية تحديد ماهية كل المستويات التنظيمية وكذا الوحدات الإدارية فى التنظيم التى تقع فوق المستوى التنظيمى للوحدات التشغيلية، وذلك لمعرفة ما إذا كان لكل مستوى من تلك المستويات أدوار أساسية واضحة ومحددة (كما وصفنا فى اختبار ميزة الأبوة). وهنا يجب التنبه إلى حقيقة أنه إذا كانت أدوار ومهام المستوى التنظيمى تعكس نفس أدوار أو مهام المستوى الأعلى أو الأدنى منه، فإن أحد المستويات يعتبر زائدًا، ويجب عليك التفكير جديًا فى التخلص منه لأن وجوده سيؤدى إلى الازدواجية. وإذا أردنا تغطية التكاليف التى لا مفر منها وتجاوز سلبيات وجود مستوى إضافى فمن الضرورى تحسين أداء الوحدات المرتبطة بها بمقدار لا يقل عن ١٠٪. ويمكن هنا الاعتماد على قاعدة القياس التجريبى التى يمكن أن تسهل عملية تحديد ما إذا كانت المستويات التنظيمية جديرة بالبقاء، فهى حجة قوية ضد الإبقاء على العديد من المستويات. وإذا افترضنا - مثلاً - أن لدينا ثلاثة مستويات فوق وحدات العمل التنفيذية، فإن إجمالى القيمة الأساسية المضافة للمستويات الرئيسية يجب أن تكون على الأقل ٣٠٪ لتبرير بقائها.

بعد ذلك يتم تحديد ما إذا كان لدى كل مستوى من المستويات التنظيمية الرئيسية القدرة على الوصول إلى الموارد والمهارات المطلوبة. على سبيل المثال دعنا نقول إن لدى المنظمة قسمًا مسئولاً عن كل الأعمال فى أوروبا، ومهمته الأساسية هى التنسيق بين التصنيع وخدمات العملاء والعمل على التكامل بين المكاتب المساندة الموجودة على مستوى الدول. ولكى يحقق هذا القسم أهدافه

فإنه يحتاج إلى خبرات وظيفية متمكنة فى مجالات التصنيع وإدارة الحسابات وأنظمة المعلومات. وإذا كان القسم يفتقد لتلك المهارات فيتم الحصول عليها من خلال التطوير أو القيام بتعديل بعض الأدوار والمسئوليات، فعلى سبيل المثال يمكن خفض المستوى التنظيمى لمهام تنسيق نظم المعلومات وإيكالها لمكاتب المساندة الموجودة فى الدول والتى بدورها يمكن أن تكون فى مجموعها مجلسًا لإدارة النظام فى كل أوروبا.

ولا يتطلب هذا الاختبار تحليلات شاملة و كاملة أو أحكامًا صعبة . فالهدف هو تحديد المشكلات الكبيرة وليس الصغيرة، ولكن حتى عندما يتم تنفيذه على المستوى العالي، فإن اختبار تضخم هرمية التنظيم يمكن أن يقدم رؤية عميقة للمنظمة. فالعديد من المنظمات التى استخدمت هذا الاختبار وجدت سبلاً للتخلص من مستويات تنظيمية كثيرة و تقليص عدد من مهام واختصاصات الإدارات فى المركز الرئيسى والفروع، وإعادة تركيز مديرى الأقسام على أعمالهم بحيث يضيفون قيمة أكبر للمنظمة.

٨ - اختبار المساءلة والمحاسبة:

هل يعزز التصميم التنظيمى نظم مراقبة فعالة؟

فى المنظمات التى تعتمد مبدأ اللامركزية فى التنظيم تكون المساءلة والرقابة على الأداء مهمة جداً. ويهدف هذا الاختبار إلى ضمان أن لكل وحدة إدارية نظامًا لمراقبة أدائها يتناسب مع مهام الوحدة ومسؤولياتها، على أن يكون اقتصاديًا فى تطبيقه ومحفزًا للمديرين.

وعند تقويم المساءلة يجب أولاً أن يتم التركيز بشكل خاص على مصدرين من مصادر المشكلات الأكثر شيوعًا يتمثل الأول فى تحديد الوحدات التى تشترك فى أداء مهام معينة، خاصة إذا كان تعاونها إلزاميًا، على سبيل المثال قد يتطلب إنجاز أعمال شركة لها وحدات عمل عالمية وشركات تشغيل تعمل على المستوى

المحلى الوصول إلى اتفاق جماعى بين رؤساء وحدات العمل العالمية والمديرين التنفيذيين لشركات التشغيل المحلية فى مسائل مثل الاستثمارات الكبرى والمستويات الربحية المستهدفة. وفى مثل تلك الحالات (حالات المشاركة فى المسؤولية) فإنه يكون مطلوباً من الوحدات التنفيذية الاستعانة بالخدمات التى تقدمها إدارة تقنية المعلومات المشتركة أو إدارة الموارد البشرية. ومعلوم أنه عندما يكون تقاسم المسئوليات مفروضاً بهذه الطريقة من قبل المنظمة الأم فسيؤدى إلى إعاقة نظم المساءلة والمحاسبة الإدارية ويصبح من السهل بالنسبة للوحدات توجيه اللوم إلى بعضها البعض فيما يختص بمشكلات الأداء، وعندها يصعب على المديرين التنفيذيين تحديد المسئول عن الخطأ.

ويتمثل الثانى فى التركيز على أى وحدة إدارية يكون أداؤها صعب القياس إما بسبب عدم وجود نتائج ملموسة للمقارنة أو بسبب نفقات الحصول على بيانات الأداء. وتعتبر الوحدة التى تقوم بأبحاث أولية نموذجاً مثالياً لوحدة يصعب إن لم يكن مستحيلاً التوصل إلى معايير أداء خاصة بها واضحة المعالم سهلة الجمع.

ومع هذا يجب – ما أمكن – معالجة حالات الوحدات ذات المسئوليات غير الواضحة أو معايير الأداء غير الواضحة أيضًا. ويتم ذلك عن طريق تطوير معايير أداء أكثر وضوحًا، وتحديد دقيق للمسئوليات المتداخلة. وعلى أى حال، فإن الحلول الكاملة تكون غالبًا غير ممكنة. وفى مثل تلك المواقف فلن يكون لمديرى المنظمة الأم (الرئيسية) خيار سوى الاعتماد على الأحكام غير الموضوعية فى تقييم الأداء. هذا الوضع عادة يجعل عملية الإشراف والرقابة غير مرضية مالم يتوافر لمديرى المنظمة الأم معرفة عميقة بعمل الوحدات التى يشرفون عليها. وفى حالة عدم توافر مثل هؤلاء المديرين فإن هناك حاجة إلى إدخال تعديلات على التنظيم الإدارى.

٩ - اختبار المرونة:

هل يساعد التصميم التنظيمى على تطوير إستراتيجيات جديدة ويوفر المرونة المطلوبة لتبنى التغيير؟

غالبًا ما تكون المنظمات ذات التصميم التنظيمى الجيد مرنةً ومتكيفةً مع متطلبات المستقبل وظروف الحاضر. إذ إن التنظيم الجيد والمناسب يوفر للمنظمة طرقًا للابتكار ويسمح بالتأقلم مع ظروف التغيير. وبالطبع فإن الأمر يحتاج إلى أكثر من تنظيم جيد لضمان الابتكار والمرونة، فالأمر أيضًا يتطلب عقلاً مرناً وموهبة عميقة وتوافر موارد جيدة. من هنا فإن هذا الاختبار لا يهدف إلى تحديد ما إذا كان للمنظمة قدرات على الابتكار والتكيف، ولكن يهدف إلى اكتشاف وتحديد أية عقبات تنظيمية كبيرة فى طريق المستقبل.

ولمعرفة مدى مرونة التنظيم وقدرته على التكيف والابتكار (تطبيق اختبار المرونة) نطلب من مجموعة من مديرين إدارات المنظمة المختلفة من الذين تتوافر لديهم معرفة جيدة بالمنتجات والأسواق وضع قائمة تشتمل على نحو عشر فرص مستقبلية تقريباً (ويشمل ذلك اثنتين من الفرص الخارجية) لم يتم توقعها فى الإستراتيجية الحالية ولكنها تمثل الفرص التى من المحتمل أن تجدها الشركة فى المستقبل. بعد ذلك نقوم باختبار مدى قدرة التنظيم على دعم العمل لتحقيق كل فرصة أم أنه سيكون سببًا فى القضاء على تلك الطموحات. و بالطبع فإن عملاً كهذا يعتبر مهمة صعبة. فليس من السهل أن تتنبأ بكيفية تصرف مجموعة من الناس فى مواجهة تحديات افتراضية. ولكن من الممكن الحصول على حدس تقريبى فيما إذا كانت المنظمة سوف تكون داعمة أو محايدة أو معوِّقة، ومن ثم التفكير فى التغييرات التى ستؤدى إلى تقليل المعوقات. على سبيل المثال فى أواسط التسعينيات من القرن العشرين الميلادى قامت شركة إيماب (Emab) للنشر الصحفى بوضع واحدة من وسائل الإعلام كأحد فرصها المستقبلية. ولكن الإدارة العليا تدرك أن الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشر

المجلات لن ترضى بتقويض امتيازاتها الحالية، لذلك قامت الإدارة بإنشاء وحدة للتطوير بمستوى قسم لضمان أن مثل هذه الفرص لن يتم إهمالها.

وإذا تأكد أن التنظيم الإدارى يمكن أن يعوق السعى وراء تحقيق الفرص والطموحات فلا بد من التفكير فى إجراء التعديلات الممكنة. ويمكنك على سبيل المثال أن تجمد الأموال المخصصة لإنتاج منتجات جديدة أو أن تقوم بتعديل الخطة الإستراتيجية لكى ترغم المديرين العاملين لديك على التفكير كثيراً فى الفرص التجارية المحتملة. ولكن تذكر دائمًا أن الفرص المستقبلية محفوفة بالمخاطر وأنت بالطبع لا ترغب فى إجراء تغييرات تجعل المنظمة أقل قدرة على الوفاء بالتزاماتها الضرورية الحالية.

عند دراسة المرونة يفضل أن تستخدم الأسلوب نفسه؛ إذ تحدد أولاً خمسة أو عشرة تغييرات تنظيمية كبيرة يمكن أن يكون إجراؤها مطلوبًا خلال الأعوام الثلاثة أو الخمسة القادمة، ثم حدد فى أى من أجزاء المنظمة يمكن أن تكون مقاومة التغيير. فى الغالب يمكن أن توجد جيوب المقاومة فى طبقة الإدارة العليا بولاءاتها الشخصية الصلبة ومناطق نفوذها الحصينة. ويمكن أيضًا أن تأتى المقاومة من مجموعات الوحدات الإدارية المتداخلة والمرتبطة بشدة بعلاقات معقدة وسياسات يصعب فكها. وعندما تصل الأمور إلى حد معين، فهل سيكون بالإمكان التقليل من تأثير الصعوبات وتخطى العقبات. وهل يكون ذلك - على سبيل المثال - عن طريق إعادة توزيع مسئوليات كبار المديرين أو الانتقال إلى أسلوب وحدات العمل الأكثر استقلالية واعتمادًا على الذات؟ وعلى أى حال، إذا وجدت أن خطر القصور الذاتى سيكون عاليًا جداً فأنت بحاجة إلى التفكير جديًا فى تعديل التنظيم.

التخلص من الأخطاء:

عندما تحدد مشكلة فى التصميم التنظيمى ابحث أولاً عن سبل لإصلاحها دون إحداث تغييرات جوهرية. وإذا لم تنجح هذه الطريقة عليك بإحداث تغيرات أساسية أو حتى رفض التنظيم. وهنا نورد توضيحًا لعملية معالجة المشكلة خطوة بخطوة:

الخطوات التى لا تشتمل على تغيرات كبرى فى التنظيم:

قم بإجراء التعديلات دون تغيير الوحدات:

- قم بإعادة توزيع المسئوليات (على سبيل المثال التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات).
- قم بإجراء تحسينات للارتباطات التنظيمية وإجراءات العمل (على سبيل المثال حدد بدقة الأدوار الجديدة للمركز).
- قم بإعادة تحديد العلاقات الأفقية وإجراءاتها (على سبيل المثال حدد بدقة طرق وآليات التنسيق).
- قم بإعادة توضيح المسئوليات مثل معايير الأداء مثلاً.

قم بإعادة تحديد شروط ومتطلبات المهام والحوافز:

- عدل معايير اختيار الناس.
- قم بإعادة تحديد احتياجات تطوير المهارة .
- طور نظام الحوافز.

قم بتشكيل البيئة غير الرسمية:

- توضيح نمط القيادة المطلوبة.
- حدد أعراف السلوك والقيم أو البيئة الاجتماعية.

الخطوات التى تشتمل على تغيرات كبرى فى التنظيم:

قم بإجراء تغييرات جوهرية فى الوحدات الإدارية.

- القيام بتعديلات ضبط جوهرية لحدود مسؤوليات واختصاصات الوحدات الإدارية.

- غير أدوار الوحدة (على سبيل المثال عدل الوحدات الوظيفية إلى وحدات تجارية أو خدمات مشتركة).
- ادخل وحدات جديدة أو ادمج بعض الوحدات مع بعضها البعض.

غير البنية التنظيمية:

- غير فى خطوط السلطة الإدارية.
- قم بإنشاء فروع جديدة.

تفاعل الاختبارات وتكرارها:

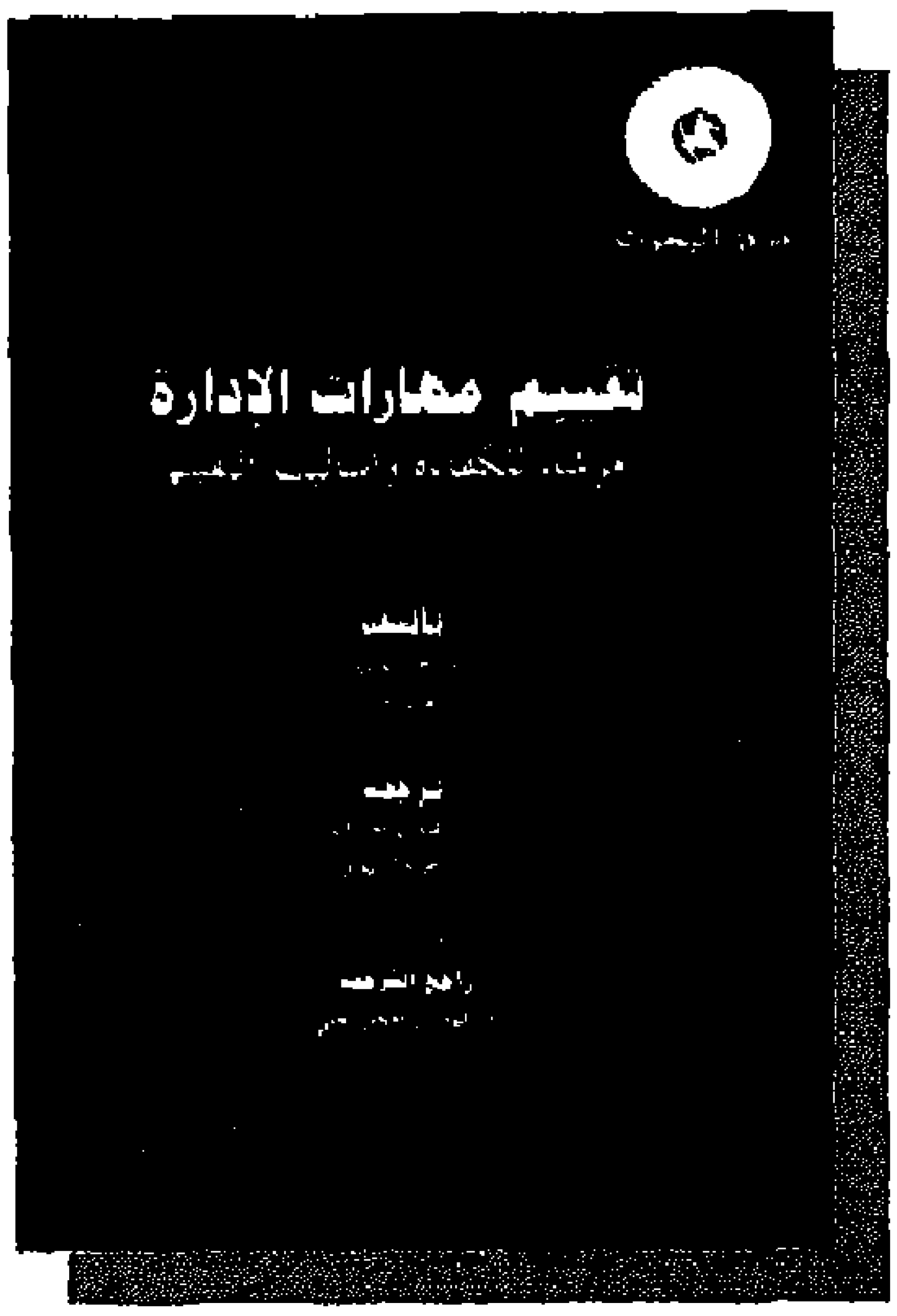
عندما تقوم بإجراء جميع الاختبارات السابقة فربما تقوم بإحداث تغييرات جوهرية كبرى أو صغرى بسيطة فى التنظيم الإداري. (للحصول على ملخص لعملية حل المشكلات انظر إلى فقرة التخلص من الأخطاء). وقد تحتاج إلى إجراء الاختبارات مرة أخرى لتضمن أن التغييرات التى تحققت نتيجة لأحد الاختبارات لم تتسبب فى فشل التنظيم فى تطبيق أى من الاختبارات الأخرى. على سبيل المثال دعنا نقول إن إحدى المنظمات وجدت – ما أسميناه – بالعلاقة التنظيمية الصعبة بين وحدات العمل التنفيذية وإحدى الوحدات المركزية المشتركة. ولمعالجة المشكلة قررت أن تتم إدارة عمل الوحدة المركزية على أساس أنه عمل إدارى مشترك غير رسمى يتم أداؤه بواسطة كل الوحدات التنفيذية. ولكن عند إجراء الاختبارات أدركت المنظمة أن الوحدات التنفيذية تشترك فى ثقافة واحدة تختلف تماماً عن ثقافة العمل فى الإدارة المركزية (المركز الرئيسي). ونتيجة لهذا الوضع فإن التنظيم فشل فى اختبار الثقافات التخصصية. من هنا فإن المنظمة بحاجة إلى إيجاد طريقة أخرى لحل مشكلة الارتباط التنظيمى الصعب.

وهكذا فإن الطبيعة التفاعلية للاختبارات هى أحد أهم عوامل قوتها. فالقرارات التنظيمية معقدة تماماً، وإضعاف أحد المجالات قد ينتج عنه عواقب

غير متوقعة فى مجال آخر مختلف جدًا. ولكى نحصل على أفضل تصميم تنظيمى فنحن بحاجة إلى النظرة الشاملة والعمل خطوة بخطوة وذلك من خلال عدد لا يحصى من التوازنات والتنازلات، وهى عملية شاقة ولكن بالإمكان إدارتها والتعامل معها. وبالطبع فإن البديل عن ذلك هو الانتظار لحدوث شروخ ومشكلات تنظيمية تتحول ربما إلى كارثة، وهذا بالطبع أكثر سوءًا.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

كتاب



تقييم مهارات الإدارة

مرشد للكفاءة وأساليب التقييم

تـأليـف: مارجريت ديل وبول إيلز

الناشـر: معهد الإدارة العامة

سنة النشـر: ١٤٢٣هـ

عدد الصفحات: ٣٨٤ صفحة

يستهدف هذا الكتاب المديرين بوصفهم طرفًا رئيسًا في عملية التقييم، وذلك على النحو التالي:

١ - المديرون الذين يفوضون أشخاصًا آخرين للقيام بعملية التقييم، حيث يقدم لهم الكتاب معلومات تمكنهم من أن يسألوا أسئلة جوهرية بشأن هذا التقييم.

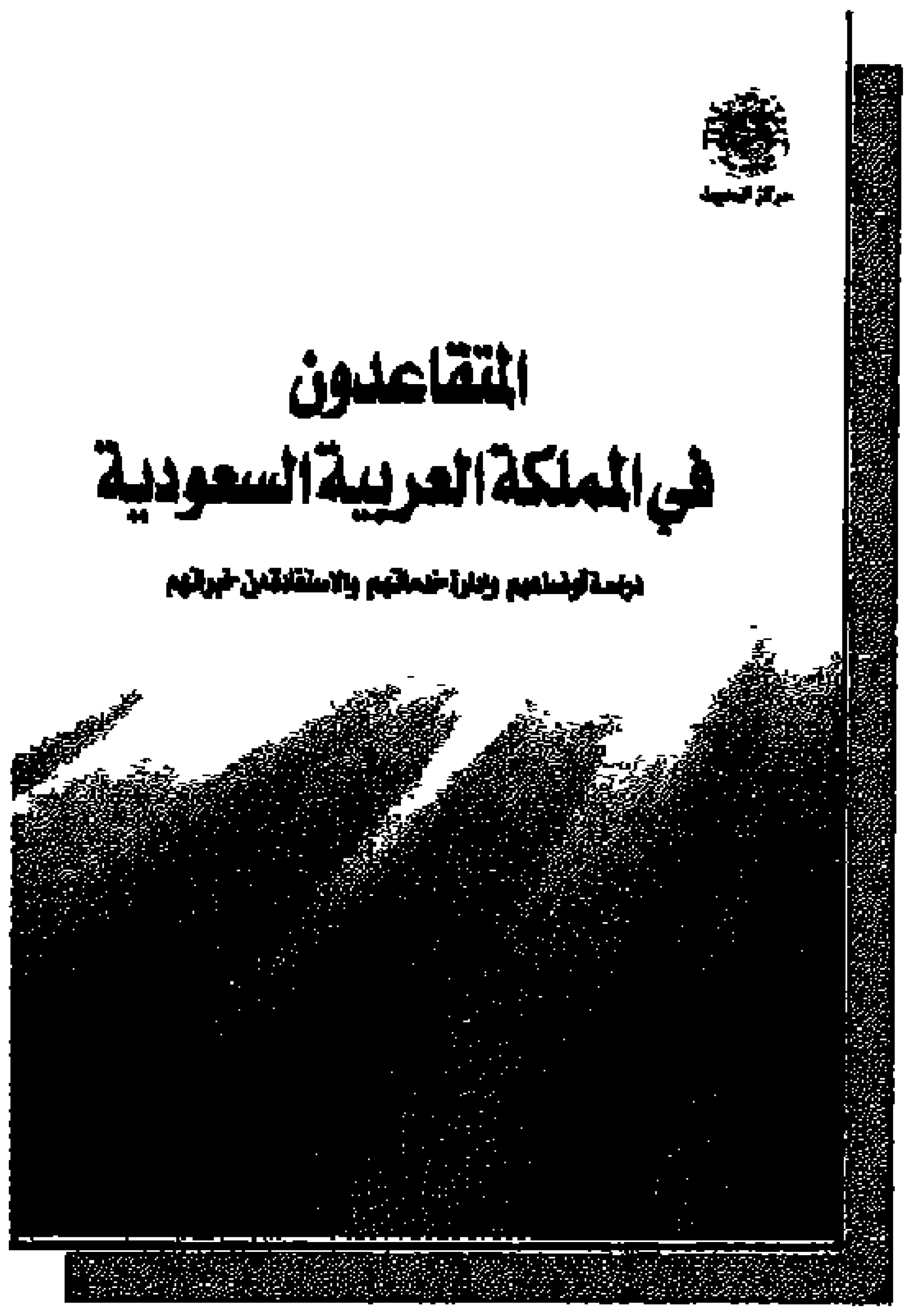
٢ - المديرون الذين يقومون بعملية التقييم وإدارتها. فهذا الكتاب مرشد لهم في بيان كيفية تنفيذ تلك العملية.

٣ - المديرون الذين يتم تقييمهم يمدهم الكتاب بفهم لعملية التقييم التي يمرون بها؛ حتى يتمكنوا من الاستفادة القصوى من تلك التجربة.

ويعتمد الكتاب، بشكل كلي في توصيل معلوماته إلى المستفيدين، على طرح الأمثلة المحاكية للواقع العملي.

من الإصدارات الجديدة للمعهد

بحث



المتقاعدون في المملكة العربية السعودية
دراسة أوضاعهم وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم

تأليف: د. علي بن أحمد السلطان

أ. إبراهيم بن عمر بن طالب

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٤هـ

عدد الصفحات: ٤٠٠ صفحة

يتناول هذا البحث من عدة جوانب أوضاع شريحة متنامية العدد من المواطنين. هذه الشريحة خدمت المجتمع والدولة لكنها بمنأى عن العمل والإنتاج وهي قادرة عليه. ويعود سبب إزاحتها عن العمل لأمرين يتعلقان بنظام التقاعد المبكر والإجبارى، حيث إن من يلجأ إلى التقاعد المبكر قد يضطر إلى البحث عن عمل آخر لزيادة مستوى دخله وتحسين وضعه المعيشى المتعثر في ظل مرتبات الدولة في الوقت الحاضر.

وقد سلط البحث الأضواء على عدة جوانب غاية فى الأهمية. يأتي فى مقدمتها تعطيل فريق من الموارد البشرية بالإحالة إلى التقاعد وهو مازال قادرًا على توظيف معارفه واستخدام حصيلة خبراته، في وقت لا تزال نصف القوى العاملة غير سعودية. وهذا أمر قد لا يكون من الحكمة استمراره في هذا العصر.

يلى ذلك في الأهمية أن قطاع المتقاعدين قد كلف الدولة والمجتمع الكثير بما أنفق على تعليمه وتدريبه، ولم تراع فى ذلك جوانب الاستثمار الأمثل.

أما الجانب المهم الذى أبرزته نتائج البحث فهو الوضع الاجتماعى لغالبية المتقاعدين وخاصة الوضع المعيشى، حيث إن أكثر من (٤٠٪) لا يملكون سكنًا وليس لهم دخول إلا المعاش التقاعدي، وإن قرابة (٣٢٪) من المتقاعدين لا تتجاوز دخولهم في الغالب الحد الأدنى للمعاش التقاعدي وهو (١٥٠٠) ريال. ومعنى ذلك أن هذه الشريحة الدنيا من المتقاعدين تقع تحت خط الفقر في مجتمع ميسور.

• ثمن العـــدد:

- فـى الـمملكة العربيـة السـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخـرى: ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

• الاشـتراكات السـنوية:

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract:

Meta-Analysis: A Methodology of Research Through Quantitative Review of Previous Studies
Dr. Fahad A. Al-Ateeg

This study is an attempt to introduce a terminology that has been widely used in western research literatures during the past 25 years; that is meta-analysis. It accomplishes this through giving the term an appropriate Arabic synonym and tracing back its origin and development. It also compares and distinguishes meta-analysis from the traditional and narrative review of the literature and illustrates the major steps involved in applying this methodology in reviewing previous studies. Moreover, the study highlights the advantages provided by applying this methodology in reviewing pervious studies and some of the criticisms it has received since its introduction in 1976, in addition to correcting some of the common misunderstandings surrounding it.

Abstract

A Viewpoint on Decisions Relevant to Violations and Disputes Arising from Foreign Investment in Accordance with the Saudi Foreign Investment Law of 1421 H.
Dr. Mohammed N. Al-Bejad

The Foreign Investment Law, issued by Royal Decree No.M/1 of 5.1.1421 H., was meant to replace the former Foreign Investment Law. The phrasing of the new law sought to be compatible with new developments and current economic conditions in the Kingdom of Saudi Arabia. It was also meant to avoid all the negative consequences of the former foreign Capital Investment Law.

The new law includes stipulations that deal with violations of the law by a foreign investor and with disputes arising between a foreign investor and his Saudi partners. A careful examination of these stipulations from a legal point of view will reveal that, in their current form, they are inadequate to meet the needs for which they were designed. Application of these stipulations will have a number of negative effects, which will b detrimental to investor interests. Consequently, these stipulations will hamper any attractive factor for a foreign investor, although the law was designed in the first place to attract such investors.

This paper explains the ways of making decisions over violations and disputes resulting form the application of that law. The paper attempts to determine the legal nature oftheseways, the negative legal aspects, and the process that the application of these stipulations will require. Several legal suggestions are made on ways of making and enforcing decisions that are likely to eliminate, or at least minimize, those negative factors.

Abstract

Determinants of the Management Choice of Accounting Policies The Positive Aproach: An Experimental Study on Saudi Companies.
Dr. Reda E. Saleh

This article focuses on Management determinants of choosing accounting policies, and the validity of the positive accounting approach to describes and andalyzes the motivation of management choices. Most of the literature on accounting policies has focused on the USA and other western countries. Developing countries, like Saudi Arabia, have different economic, social, and cultural characteristics from developed nations. Therefore, the specific purpose of this study was to extend research on the determinants of the management choice of accounting policies to firms in Saudi Arabia.

This Study examines several of the economic factors hypothesized to affect accounting choices, based on a review of the literature. Hypotheses were developed to test whether managers' selection of accounting policies in Saudi Arabia could be partially explained by the firm size, debt ratio, management incentive contracts, capital intensity, leverage, industry membership, or some operating characteristics. This was accomplished with a multivariate regression model. The overall statistical results of the sample did not support the size and management incentive contracts hypotheses. However, the results provided support for an association between foreign employers ratio and debt ratio with the management selection of accounting policies. Saudi institutional factors, which include economic and socio-cultural settings, could explain the non-supportive results.

Abstract

Organizaional Trust in Public Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: Some Antecedents And Outcomes.
Dr. Mazin F. Rasheed

The current study sought to empirically examine some antecedents and outcomes of trust in supervisor and trust in organization. To accomplish this objective, data was collected form a sampl of employees working for public organizations located in Riyadh, Saudi Arabia. Result showed that trust in supervisor was positively and significantly correlated to ability, benevolence, and integrity of supervior. Also it was found that trust in supervisor was a significant predictor of satisfaction with supervisor and organizatkonal citizenship behaviors. On the other hand, the results indicated that trust in the organization was associated with distributional justice, procedural justice, and perceived organizational support, The results also indicated that trust in organization had a significant influence on organizational commitment and turnover intention.

CONTENTS	Page

- Organiztional Trust in Public Organization in the Kingdom of Saudi Arabia: Some Antecedents And Outcomes.

  Dr. Mazin F. Rasheed 435

- Determinants of the Management Choice of Accounting Policies The Positive Approach: An Experinental Study on Saudi Companies

  Dr. Reda E. Saleh 481

- A Viewpoint on Decisions Relevant to Violations and Disputes Arising from Foreign Investment in Accordance with the Saudi Foreign Investment Law of 1421H.

  Dr. Mohmmed N. Al-Bejad 537

- Meta-Analysis: A Methodology of Research Through Quantitative Review of Previous Studies

  Dr. Fahad A. Al-Ateeg 573

- Do You Have a Well-Designed Orgamozatopm?

  By Michael Goold and Andrew Campbell

  Translated By: Dr. Abdulmohsen F. Al-Luhaid

  Revised by: Dr. Waheed A. Al-Hendi 625

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Three
- Issue Number 3

* **Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

- Organiztional Trust in Public Organization in the Kingdom of Saudi Arabia: Some Antecedents And Outcomes.
  Dr. Mazin F. Rasheed

- Determinants of the Management Choice of Accounting Policies The Positive Approach: An Experinental Study on Saudi Companies
  Dr. Reda E. Saleh

- A Viewpoint on Decisions Relevant to Violations and Disputes Arising from Foreign Investment in Accordance with the Saudi Foreign Investment Law of 1421H.
  Dr. Mohmmed N. Al-Bejad

- Meta-Analysis: A Methodology of Research Through Quantitative Review of Previous Studies
  Dr. Fahad A. Al-Ateeg

- Do You Have a Well-Designed Organozatopm?
  By Michael Goold and Andrew Campbell
  Translated By: Dr. Abdulmohsen F. Al-Luhaid
  Revised by: Dr. Waheed A. Al-Hendi

● Volume Forty Three ● Number 3 ● RAJAB 1424 H. ● SEP. 2003

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Organiztional Trust in Public Organization in the Kingdom of Saudi Arabia: Some Antecedents And Outcomes.**
  Dr. Mazin F. Rasheed
- **Determinants of the Management Choice of Accounting Policies The Positive Approach: An Experinental Study on Saudi Companies**
  Dr. Reda E. Saleh
- **A Viewpoint on Decisions Relevant to Violations and Disputes Arising from Foreign Investment in Accordance with the Saudi Foreign Investment Law of 1421H.**
  Dr. Mohmmed N. Al-Bejad
- **Meta-Analysis: A Methodology of Research Through Quantitative Review of Previous Studies**
  Dr. Fahad A. Al-Ateeg
- **Do You Have a Well-Designed Orgamozatopm?**
  By Michael Goold and Andrew Campbell
  Translated By: Dr. Abdulmohsen F. Al-Luhaid
  Revised by: Dr. Waheed A. Al-Hendi

● Volume Forty Three ● Number 3 ● RAJAB 1424 H. ● SEP. 2003

ص. ب. ٢٠٥ – الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- **تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود .**

  د. معدِّى بن محمد آل مذهب

- **استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية .**

  د. عبدالله بن جلوى الشدادى

  د. ناديا حبيب أيوب

- **نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبى .**

  د. الأميرة إبراهيم عثمان

- **معالجة عجز الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادى المعاصر والفكر الإسلامى : دراسة مقارنة .**

  د. أحمد حسين يونس

- **دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون : دراسة ميدانية .**

  مصطفى محمد كمال محمد حسن

• المجلد الثامن والثلاثون • العدد الأول • محرم ١٤١٩هـ • مايو ١٩٩٨م

بســـم الله الرحمن الرحيم

ردمـد ٩٠٣٥ - ٠٢٥٦
رقم الإيداع ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هـذا العدد :

- **تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود .**

  د. معدّى بن محمد آل مذهب

- **استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية .**

  د. عبدالله بن جلوى الشدادى

  د. ناديـا حبيب أيــوب

- **نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبى .**

  د. الأمـيرة إبراهـيم عثمان

- **معالجة عجز الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادى المعاصر والفكر الإسلامى : دراسة مقارنة .**

  د. أحـمـد حسـين يونس

- **دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون : دراسة ميدانية .**

  مصطفى محمد كمال محمد حسن

● ثمن العـــدد :

– في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار .

– خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● الاشتراكات الســنوية :

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
* الأفراد :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– البلاد الأخرى .	١٦دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
* المؤسسات :				
– فى المملكة العربية السعودية	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى .	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار

الإدارة العامة

• المجلد الثامن والثلاثون

• العدد الأول

المحتويات	الصفحة

- تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود .

د. معدِّى بن محمد آل مذهب 1

- استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية .

د. عبدالله بن جلوى الشدادى

د. ناديا حبيب أيوب ٥٣

- نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبى .

د. الأميرة إبراهيم عثمان ١٢٥

- معالجة عجز الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادى المعاصر والفكر الإسلامى : دراسة مقارنة .

د. أحمد حسين يونس ١٧٥

- دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون : دراسة ميدانية .

مصطفى محمد كمال محمد حسن ٢٢٣

● الإدارة العـــــامــة
● المجلد الثـامن والثـلاثون
● العـــــــدد الأول
● مـــحـــرم ١٤١٩ هـ
● مـــــايـو ١٩٩٨م

تسـرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود

د. معـدى بن محمـد آل مذهب *

مقدمة :

تولى المنظمات اهتمامًا بعملية تسرب موظفيها (Employee Turnover) إلى منظمات أخرى بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم وتدريبهم وبعد اكتسابهم خبرات جيدة فى أعمالهم . والجامعة بوصفها منظمة إدارية ، لا تختلف عن بقية المنظمات الخاصة والعامة من حيث معاناتها من مشكلة تسرب أعضائها إلى منظمات أخرى ، بل إن الأمر يزداد أهمية عندما يتعلق بالجامعات ، حيث يمكن إدراج وظائف أساتذة الجامعات تحت ما يصطلح عليه فى أدبيات الإدارة بالوظائف التى يصعب تعويضها بسهولة (Hard-to-Fill Vacancies) [1] ، وذلك أن اختيار عضو هيئة التدريس وإعداده وكذلك حجم الإنفاق على تعليمه يعتبر رحلة طويلة ومكلفة مقارنة بسهولة التكاليف وقصر مدة الإعداد الأكاديمى والتدريبى فى المنظمات الأخرى غير الجامعات .

لقد أنفقت الجامعات السعودية – ممثلة فى وزارة التعليم العالى – مبالغ مالية ضخمة من خلال تبنيها برامج ابتعاث نخبة من خريجيها لمواصلة دراساتهم العليا خارج المملكة ومن ثم العودة إلى وطنهم للعمل كأعضاء هيئة تدريس فى الجامعات السعودية ، إلا أنه يلاحظ فى الآونة الأخيرة تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية للعمل خارج الجامعة ، سواء كان هذا التسرب دائمًا (الخروج نهائيًا من الجامعة) أو مؤقتًا (الإعارة) وخصوصًا إلى القطاع الخاص . ولا شك أن تسرب

* أستاذ الإدارة العامة المساعد بجامعة الملك سعود – كلية العلوم الإدارية – قسم الإدارة العامة بالرياض .

أعضاء هيئة التدريس من الجامعات أحدث «فراغًا فى التعليم العالى بحاجة إلى عشرات من السنين والجهود والأموال لتعويضه بالكفاءات الوطنية المتخصصة ، [حيث إنهم تسربوا] إلى مجالات كان يكفى لها نصف أو حتى ربع العلم الذى ضاع جهدهم فيه » (٢) .

مشكلة الدراسة :

فى الوقت الذى لا زالت هناك إعلانات لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس للعمل فى وظائف شاغرة بجامعة الملك سعود بلغ عددها (٢٨٦) وظيفة فى مختلف التخصصات (٣) ، ووجود (١٣٢٤) من أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين من غير السعوديين (٤) فإن الإحصاءات تشير إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذين تسربوا بصفة دائمة – قبل سن التقاعد – من جامعة الملك سعود ، بلغ منذ عام ١٣٩٨-١٣٩٩هـ حتى نهاية الفصل الأول من العام الدراسى ١٤١٧/١٤١٨هـ (٢١٧) عضو هيئة تدريس (٥) . كما بلغ عدد المتسربين مؤقتًا من جامعة الملك سعود إلى جهات أخرى لنفس الفترة حوالى (٢٦٢) عضو هيئة تدريس (٦) . أما المتسربون مؤقتًا من جامعة الملك سعود خلال الفصل الدراسى الأول من العام الجامعى ١٤١٧/١٤١٨هـ فقد كانوا (٧٦) عضواً (٧) .

وقد لفتت مسألة التسرب – خصوصًا التسرب المؤقت لأعضاء هيئة التدريس من الجامعة – أنظار مجلس جامعة الملك سعود وناقشها فى جلسته الرابعة للعام ١٤١٣/١٢هـ بتاريخ ١٤١٢/١٠/١٥هـ ، مما حدا به إلى تشكيل لجنة للنظر فى أمور الإعارات التى يمكن القول إنها أصبحت تشكل ظاهرة متزايدة بين أعضاء هيئة التدريس . أما قضية التسرب الدائم ، بالرغم من أهميتها ، فيبدو أنها لم تُعر بعد أى اهتمام من قبل الجامعة . ونظرًا لعدم توفر بيانات كافية ودقيقة عن عناوين الذين تسربوا مؤقتًا أو بصفة دائمة من جامعة الملك سعود ، وبالتالى تعذر إمكانية استقصاء آرائهم حول أسباب تسربهم ، فإن الدراسة الحالية تركز على أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو التسرب من الجامعة ، وذلك من خلال أهداف الدراسة الموضحة أدناه .

أهداف الدراسة :

يهدف البحث الحالى إلى تشخيص عملية خروج أعضاء هيئة التدريس السعوديين من الجامعة من حيث :

١ – معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق بمدى تفكيرهم للعمل خارج الجامعة .

٢ – معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل ، والذين لديهم رغبة فى الخروج من الجامعة ، فيما يتعلق بالقطاعات التى يفضلون العمل فيها ، وأسباب تفضيلهم لقطاع على آخر .

٣ – معرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم للتسرب (أو البقاء فى منظمتهم الأكاديمية) .

٤ – تقديم توصيات واقتراحات للحد من تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث فى أربعة أبعاد : اقتصادية ، وإدارية ، وأكاديمية ، وبحثية . ومن الناحية الاقتصادية ، فإن التسرب الوظيفى يكلف المنظمات نفقات باهظة تتمثل فى البحث عن موظفين جدد وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل وتدريب [٨] . كما أن تسرب الأفراد الزائد يضعف من نمو الإنتاجية والتطور المنظم [٩] . وفى حالة أعضاء هيئة التدريس ، فإن خروجهم من الجامعات ، إضافة إلى النقص فى برامج الدراسات العليا لأغلب التخصصات – خصوصاً درجة الدكتوراه – بجامعات المملكة ؛ قد يؤدى إلى التفكير فى الابتعاث إلى خارج المملكة مرة أخرى مما يعنى نفقات مالية كبيرة كان من الممكن تفاديها إذا ازداد فهمنا لمشكلة تسرب أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعات .

وتكمن أهميتها إدارياً فى عملية التخطيط طويل المدى للقوى البشرية الفاعلة فى المنظمات الأكاديمية ، حيث يؤكد Williams [١٠] أن الإعداد المسبق للمعلمين فى هذا المجال يتصف بالمنافسة على الموارد ، وأن مسألة العرض والطلب تعتبر الاهتمام

الرئيس للمهتمين بالتخطيط التعليمى المتعلق بالموارد البشرية . إن أعضاء هيئة التدريس يعتبرون العنصر الأهم فى العملية التعليمية [١١] ، بل يمكن اعتبار خبرات وقدرات أعضاء المنظمات ، خصوصاً الأكاديمية منها ، كجزء من الأصول الثابتة غير الملموسة للمنظمة . وبالتالى ، فإن معرفة الأسباب التى تؤدى إلى فقدان هذا العنصر المهم قد تساعد فى المحافظة على الموارد البشرية النادرة للجامعات والمتمثلة فى أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك فى عملية التخطيط لزيادة هذه الموارد . وقد أوصت إحدى الدراسات بضرورة الاهتمام بدراسة اتجاهات ومشاعر الموظفين وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة فيها ، واعتبرت إصلاح وتطوير العنصر البشرى متطلباً سابقاً لبرامج الخطط الاقتصادية على المستوى الوطنى [١٢] .

أما من الناحية الأكاديمية ، فإن معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل حيال تفكيرهم فى الانتقال من الجامعة - سواء مؤقتاً أو بصفة دائمة - وكذلك معرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم ، يمكن أن يساعد إدارات الجامعات فى القدرة على التنبؤ بمدى تزايد عملية التسرب مستقبلاً ومن ثم محاولة الحد من العوامل التى تؤثر سلباً على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ، وتعزيز ما يمكن أن يحد من زيادة استفحال عملية التسرب . وقد أوصت الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة التدريس فى جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى التى عقدت بجامعة الإمارات العربية المتحدة عام ١٩٩٣م بضرورة «توفير بيئة مناسبة لأعضاء هيئة التدريس لأداء مهامهم الأكاديمية ... ، إلى جانب توفير الخدمات المساندة والتسهيلات الضرورية التى من شأنها تمكين العالم العربى من الاحتفاظ بموارده القيمة من القوى البشرية » [١٣] .

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية البحثية فى إثراء الجانب المعرفى فى هذا المجال ، وخاصة أن الأدبيات تشير إلى أنه لم يسبق حيث تسرب أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات السعودية من قبل . ويمكن أيضاً لمنظمات تعليمية أو خدمية ، سواء فى القطاع العام أو الخاص ، الاستفادة من هذه الدراسة للتنبؤ باتجاهات وأسباب التسرب بين أعضائها .

أسئلة البحث :

تمشيًا مع أهداف هذه الدراسة ، فقد طرحت أسئلة البحث التالية :

١ - ماهى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل حيال خروجهم من الجامعة سواء مؤقتًا (إعارة) ، أو بصفة دائمة ؟

٢ - فى حالة عدم وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فما هى أهم الأسباب التى تجعل عضو هيئة التدريس لا يفكر فى العمل خارج الجامعة ؟

٣ - فى حالة وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فأى القطاعين (الخاص أم العام) يفضل أعضاء هيئة التدريس الخروج إليه ؟ ولماذا ؟

٤ - فى حالة وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فما هى أهم الأسباب التى تجعل عضو هيئة التدريس يتجه إلى العمل خارج الجامعة مؤقتًا (أو بصفة دائمة) ؟

حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ مساعد ، دون الإداريين الحاصلين على شهادة الدكتوراه الذين لا يزاولون مهنة التدريس وكذلك أعضاء هيئة التدريس المندوبين للعمل مؤقتًا لدى جهات أخرى . هذه الدراسة أيضًا لا تشمل عند سحب العينة أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم فترة تفرغ . كما أن الدراسة اقتصرت فقط على المركز الرئيس لجامعة الملك سعود بمدينة الرياض . وقد تم اختيار جامعة الملك سعود لأنها أقدم مؤسسة تعليم عالٍ فى المملكة ، ولكثرة التخصصات العلمية والأدبية التى يتوقع أن عليها طلبًا كبيراً من القطاعين العام والخاص ، بالإضافة إلى كثرة أعداد أعضاء هيئة التدريس بها . فطبقًا لإحصاءات التعليم العالى [١٤] ، بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الحاصلين على شهادة الدكتوراه فى الجامعات السعودية السبع (٢٨٣٣) عضواً . منهم (٨١٥) عضو هيئة تدريس فى جامعة الملك سعود ، أى ما يقارب الثلث (٢٨,٧٪) من العدد الإجمالى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعات المملكة السبع . وبغض النظر عن هذين العاملين ، فإن أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات السعودية يعملون تحت كادر أكاديمى واحد وقواعد تنظيمية متشابهة إلى حد كبير ، فضلاً عن درجة التجانس الكبيرة بين أعضاء

هيئة التدريس فـي الجامـعات السـعودية من حيث المستوى التعليمى والميزات المقدمة لهم . كما أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود يتميزون بتنوع منشئهم المبكر من حيث إنهم أتوا من «غالبية مناطق المملكة ، ومدنها وقراها ، وحتى باديتها ، فتشعر أنك تعيش فى نموذج مصغر للمملكة » (١٥) .

مصطلحات الدراسة :

عضـو هيئة تدريس : الأفراد السـعوديون الحاصلون على شهادة الدكتوراه من الذكور والإناث الذين يعملون لدى الجامعة كمدرسين ، ويشمل هذا التعريف : الأساتذة ، والأساتذة المشاركين ، والأساتذة المساعدين .

التسرب المؤقت : خدمة عضو هيئة التدريس خارج الجامعة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة ، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد ، على ألا يتقاضى من الجامعة تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته .

التسرب الدائم : خروج عضو هيئة التدريس طوعًا من الجامعة بصفة دائمة قبل بلوغه سن التقاعد .

الندب : خدمة عضو هيئة التدريس خارج الجامعة لصالح منظمة حكومية أخرى ، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد ، بحيث يتقاضى من الجامعة تعويضاً مادياً خلال فترة ندبه .

الإطار النظرى للبحث ومراجعة الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضًا للأدبيات المتعلقة بموضوع التسرب من حيث ماهيته وأنواعه ، وكذلك أسبابه والنتائج المترتبة عليه . كما سيتم أيضًا عرض الدراسات السابقة التى لها علاقة بموضوع الدراسة .

الإطار النظرى .

ماهية التسرب وأنواعه :

يعرّف التسرب الوظيفى بأنه «توقف الفرد عن عضويته فى إحدى المنظمات التى

يتقاضى منها تعويضًا نقديًا » [١٦] . ويصنف Stahl [١٧] حالات تسرب الموظفين فى المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة أنواع :

(أ) الحالات التى تبدأ من قبل الموظف (رب العمل) كالنقل (Transfer) ، التسريح المؤقت (Layoff) ، الفصل (Removal) .

(ب) الحالات التى يبادر بها الموظف كالاستقالة ، والتقاعد المبكر .

(جـ) الأحداث القهرية ، مثل : حالة الوفاة أو التقاعد بقوة القانون ، إلا أن حالتى الوفاة أو التقاعد بقوة القانون عادة ما تكون نسبتهما قليلة جدًا ، خصوصًا فى المنظمات الجديدة ، حيث إن أكثر التسرب الملاحظ فى المنظمات هو الانفصال الإدارى (Voluntary Separation) من المنظمة دون إجبار ، وهو الموضوع الرئيس لهذه الدراسة .

ونظرًا لتعقد مشكلة التسرب ، فإنه من الصعب وصفة إحصائيًا ، حيث لاحظ موبلى Mobley [١٨] بأن الغالبية من الباحثين يقتبسون النسب المئوية للتسرب أو يقومون بمقارنتها ببعضها وعند فحصها يتبين أن هذه النسب لا تتعلق بالموضوع المدروس أو أنها غير قابلة للمقارنة فى الأصل . كما يوضح Stahl [١٩] أن وجود نسبة واحدة مفضلة يمكن أن نحتكم إليها لمعرفة مدى خطورة التسرب بحيث تكون مناسبة لجميع المنظمات ، وهو أمر غير ممكن ، إلا أنه أكد على أن نسبة التسرب يجب أن تكون عالية بما فيه الكفاية لتمنع الركود (Stagnation) وقليلة بما فيه الكفاية لتعكس بيئة عمل صحية . بين هذين الطرفين ، يشير Stahl إلى أن هناك عدة درجات من التسرب يحكمها بعض العوامل مثل : طبيعة المهنة ، ونوعية الموظفين ، وكذلك درجة نضوجهم ، مثلاً : الموظفون الذين فى الدرجات الدنيا من سلم الخدمة وكذلك الموظفون صغيرو السن الذين خدموا سنوات قليلة فى المنظمة عادة ما تكون نسبة التسرب بينهم عالية . ويشير أيضًا إلى أنه كان يعتقد أن نسبة التسرب بين النساء أكثر من نسبة التسرب بين الرجال ، إلا أنه فى السنوات الأخيرة كانت هناك مؤشرات توضح تقارب النسبة بين الجنسين عندما تكون المقارنة على أساس تشابه العمل [٢٠] وبغض النظر عن نوعية التسرب أو مستواه داخل المنظمة ، فإن تسرب الموظفين الحديين (Marginal employees) ، أى الموظفين الذين يتساوى أداؤهم مع مستوى الإدارة فى المنظمة ، لا

يعتبر مشكلة كبيرة ، ولذلك فإن ما يجب الانتباه إليه من قبل الإدارة هو عندما تكثر حالات التسرب بين موظفيها الأكثر كفاءة وإنتاجية [٢١] .

أسباب التسرب :

من المنطق ألا ينفصل موظف عن عمله تطوعًا وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج ، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال من منظمته التى قد لا تهتم بإصلاحها أو حتى محاولة الحد منها عند أسوأ الأحوال . وقد عكست أدبيات الإدارة التى ناقشت تسرب الموظفين عددًا من المتغيرات التى اعتبرت كمحددات للتسرب ، منها : التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة عمله ، وبيئة العمل ، والتعويض المادى ، وأسباب الإدارة ، وديناميكية جماعة العمل [٢٢] يضيف Mobley وآخرون إلى ذلك نية البقاء فى المنظمة ، والولاء التنظيمى ، والعمر ، والتثبيت فى المنظمة (Tenure) [٢٣] . كما ذكر Rothwell أن من أسباب التسرب هو سوء الاختيار وأساليب التوظيف [٢٤] .

و إذا استعرضنا عملية التسرب من مستوى نظرى أعلى ، فإن Chester Barnard – فى نظريته حول الموازنة بين المساهمة والإشباع (Satisfaction Equilibrium- Contribution) يعد من أوائل مفكرى الإدارة الذين أشاروا إلى أنه عندما تكون العوائد الإشباعية التى يتوقعها الفرد من عمله أكثر من الإسهامات التى يقدمها للمنظمة فإن ذلك يعتبر حافزًا للعمل . وقد حدد Barnard أربعة أنواع كحوافز للعمل أطلق عليها بواعث Inducements وهى : المادة بما فى ذلك الرواتب والمكافآت والامتيازات ، وفرص الشهرة ، والتميز والسلطة ، والمناخ الطبيعى للعمل بما فى ذلك العلاقات التنظيمية وظروف العمل . أما الباعث الرابع فيتمثل فى الشعور بالكفاءة والولاء للمنظمة وكرامة العمل وخدمة الأسرة . والمادة كباعث لا تعمل بفاعلية خصوصًا بعد أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية وإن حدث ذلك فإنه يكون فى حدود ضيقة ، ويضيف Barnard أنه فى حالة فقدان البواعث غير المادية فإن الفرد يحاول تعويضها بالأشياء المادية ، وعندما يشعر الفرد أن إسهاماته فى التنظيم أقل من العوائد الإشباعية التى يحققها فإنه أمام خيارين يتمثلان فى البحث عن عمل فى منظمة أخرى ، أو أن يقلل من توقعاته فى أن يشبع التنظيم حاجاته [٢٥] .

ومن الصعب فصل مشكلة التسرب عن مسألة عدم رضا الموظف عن عمله (٢٦،٢٧) ولعل من النظريات التى تعرضت لمسألة الرضا والتحفيز ونالت شهرة واسعة بين علماء وباحثى الإدارة هى نظرية العاملين لهيرزبيرق Herzberg . طبقًا لهذه النظرية ، فإن المنظمات يجب أن تعير العوامل التحفيزية اهتمامًا أكثر من العوامل الصحية أو الوقائية (Hygiene Factors) . تتمثل العوامل التحفيزية (Motivators) فى التقدير بالإنجاز والاعتبار (Recognition) ، العمل أو الوظيفة (The Job Itself) ، والمسئولية ، والنمو الوظيفى (Career Growth) . أما العوامل الصحية فقد ذكر منها Herzberg : تخفيض ساعات العمل ، وزيادة الأجور ، والامتيازات التى يحصل عليها الموظف فى مركزه الوظيفى ، وفتح قنوات الاتصال مع العاملين ، والمشاركة (٢٨) ، ويشير Chris Argyris إلى أن من أشكال التكيف الفردى لأعضاء المنظمات الذين يجدون تناقضًا بين خصائصهم وطموحاتهم وبين طبيعة التنظيمات التى يعملون بها هو الخروج والبحث عن عمل منظمة أخرى (٢٩) . كما أن بعض الأفراد قد يكون لديهم ما يسمى بإضمار الترك (Propensity to Leave) والذى يعنى الرغبة الكامنة داخل الفرد لترك عمله عند أقرب فرصة تتاح له (٣٠) . أو قد تكون نتيجة تجربة عملية أو نتيجة لعامل التقدم فى السن ، حيث لاحظ Wildavsky (٣١) من خلال عملة كرئيس قسم أكاديمى لعدة سنوات أن بعض أعضاء هيئة التدريس ، خصوصًا كلما تقدموا فى السن ، لا يحبذون التدريس لطلاب البكالوريوس . كما لاحظ أيضًا أن البعض لا يحب التدريس ألبتة . أو قد يكون انفصال عضو التنظيم من منظمته نتيجة لعوامل نفسية اجتماعية حديث بعد انضمامه إلى التنظيم الذى يعمل به ، حيث إن مشاعر العاملين داخل التنظيمات يمكن أن تتغير نتيجة للاغتراب الشخصى (Personal Alienation) و / أو الاغتراب الاجتماعى (Social Alienation) . ومن علامات هاتين الظاهرتين هو عدم الرضا واضمحلال الحماس للعمل ، الانتماء وفقدان الانتماء الوظيفى والتنظيمى ، وزيادة الاتجاه نحو التقاعد المبكر (٣٢) .

وقد لاحظ Mowday أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى ، إلا أنه يشير إلى دراسة Pfeffer and Lawler التى أجرياها على عينة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس ، حيث توصلا إلى هناك علاقة سالبة بين توفر فرص عمل أخرى وبين الاتجاهات نحو التسرب (٣٣) . أما March and Simon (٣٤) فيضيفان إلى فكرة Barnard عن الموازنة بين المساهمة والإشباع عاملين آخرين ، هما

رضا الموظف عن عمله ، وسهولة الانتقال إلى منظمات أخرى ، ويتحكم فى العامل الأخير النشاط التجارى ، عدد المنظمات التى يمكن أن يتنقل إليها المنفصل تطوعياً عن المنظمة ، وكذلك الخصائص الشخصية للموظف . وقد طرح Vroom نقطة هامة حول المرحلة التى تسبق عملية الانفصال عن المنظمة تطوعيًا . تتمثل هذه النقطة فى أن الموظف يجرى عملية مقارنة بين إيجابيات البقاء فى المنظمة ، وبين عوامل الدفع لمغادرة المنظمة المتمثلة فى النتائج الإيجابية التى لن يجنيها الموظف إذا بقى فى منظمته الأصلية ، مع توقع أن هذه النتائج يمكن تحقيقها فى مكان آخر [٣٥] .

وكلما كان هناك ازدهار فى الاقتصاد زادت نسبة التسرب فى المنظمات [٣٦] . وبربط عملية الازدهار الاقتصادى هذه مع تعدد الأدوار لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات ، فقد أشار Scott [٣٧] إلى أن أساتذة الجامعات فى العالم يقضون ما يوازى يوماً واحداً فى الأسبوع فى عملية الاستشارات وخدمة المجتمع التجارى . وكمؤيد لهذا التفاعل بين الجامعات و المجتمع ، يضيف Scott إن الحكومات والقطاع الخاص يعبرون عادة عن توقعاتهم حول خدمة الجامعات للأهداف التنموية – الاقتصادية . ولهذا ، فإن العلاقة بين مؤسسات التعليم العالى والقطاعات الأخرى تتطور ، بل إنها قد اتخذت اتجاهاً جديداً يتمثل فى المشاركة (Partnership) بدلاً من الرعاية أو المناصرة (Patron-age) . ولكنه يستدرك بقوله إن هناك تنافساً بين هذين الدورين لأساتذة الجامعات ، كمدرسين وعلماء مساندين لأهداف مؤسساتهم التعليمية ، وكممارسين مهنيين فى المجتمع الحديث [٣٨] من أنه يمكن القول إن هذا التنافس لم يصل إلى مستوى التعرض بين هذين الدورين ، إلا أن أساتذة الجامعات فى الوطن العربى يبدو أنهم أقل مشاركة من نظرائهم فى دول الغرب التى تتوفر فيها لأستاذ الجامعة مجالات أرحب وفرص أكثر للمشاركة . ولعل ذلك قد أدركه المسؤولون عن التعليم العالى فى الدول العربية فى مؤتمرهم الأول عندما أوصوا بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى مشاريع التنمية وبزيادة فرص الاستفادة من أساتذة الجامعات فى المشروعات التنموية ، خصوصاً تلك المشروعات التى تنفذ بواسطة شركة أجنبية ، وأن يساهموا مساهمة فعلية فى جميع مراحلها ابتداء بالتصميم وانتهاء بالتقييم لهذه المشروعات [٣٩] .

نتائج التسرب :

لا يجب أن ينظر إلى التسرب الوظيفى على أنه شر مطلق أو خير مطلق ، بمعنى أن هناك بعضًا من السلبيات وبعضًا من الإيجابيات التى تنتج عن تسرب الموظفين من منظماتهم . وقد حاول الباحثون تصنيف هذه النتائج إلى ثلاثة مستويات : مستوى المنظمة ، ومستوى الفرد ، مستوى المجتمع . ومن النتائج السلبية على المنظمة [٤٠] : زيادة التكاليف المتمثلة فى إعادة التوظيف والتدريب والتعليم ، وتعطيل الأداء ، وارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات الرسمية داخل المنظمة ، وانخفاض معنويات غير المتسربين ، واستخدام الإستراتيجيات غير المتمايزة فى السيطرة على التسرب ، مثل : زيادة التعويض المادى لجميع أفراد المنظمة ، وكذلك التكاليف الإستراتيجية للفرص الضائعة . ويضيف Price [٤١] إلى هذه القائمة عدداً من النتائج السلبية مثل : زيادة نسبة الإداريين المساعدين مقارنة بالموظفين المعنيين بالإنتاجية ، زيادة الرسمية (For-malization) ونقص الاندماج داخل المنظمة ؛ إضافة إلى نقص مستوى الرضا الوظيفى بشكل عام بين أفراد التنظيم . وقد أشار الصباغ [٤٢] إلى أن نسبة تكلفة التسرب تبلغ حوالى (٧٪) من مجموع تكاليف رواتب الموظفين المتسربين .

أما النتائج الإيجابية من وجهة نظر تنظيمية فهى تتمثل فى [٤٣] : الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوى الأداء الضعيف ، ودخول دماء جديدة مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير ، وتناقص السلوكيات السلبية الناتجة من عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم ، مثل : الغياب ، واللامبالاة ، والتخريب ، وأداء نوعية رديئة من العمل ، كما أن التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمى حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة ، إضافة إلى أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة ، مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم [٤٤] . ومن النتائج الإيجابية التى قد يجنيها الفرد المنفصل تطوعيًا عن المنظمة ما يلى [٤٥] : زيادة التعويض المادى الذى يتقاضاه ، والتقدم الوظيفى فى مجال عمله ، وانتقاله إلى المدينة التى يفضلها ، وزيادة قوة العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة . والإيجابيات من التسرب على المستوى الفردى لا تقتصر على أولئك الذين خرجوا من المنظمة ، بل من الممكن أن تمتد إلى أفراد التنظيم الذين بقوا داخل المنظمة ، ومن هذه الإيجابيات [٤٦] : زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل ، وارتفاع مستوى أدائهم

لأعمالهم ، وكذلك التفكير مبدئيًا فى البحث عن عمل أفضل . ومع ذلك فقد يعانى غير المتسربين من بعض السلبيات مثل [٤٧] : زيادة عبء وضغوط العمل ، وفقدان صداقة أولئك الذين تسربوا فى حالة ارتباطهم بعلاقات وثيقة معهم . أما المتسرب فقد تواجهه بعض السلبيات التى تتمثل فى فقدانه لأقدميته التى حصل عليها فى عمله قبل انفصاله ، وكذلك التكاليف المادية والضغوط النفسية التى تصاحب عملية الانتقال ، إضافة إلى احتمال إزعاج عائلته . ويضيف موبلى [٤٨] بعداً ثالثًا لنتائج التسرب يتمثل فى النتائج الاجتماعية . فالتسرب يعتبر إيجابيًا عندما ينتقل الأفراد إلى مجال جديد قابل للتوسع خلال فترات الازدهار والنمو الاقتصادى ، إلا أن هناك بعض السلبيات من حيث الزيادة فى تكلفة الإنتاج خصوصًا فى حالة البطالة الناتجة من النقص فى التدريب .

وعند الحديث عن تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات ، فيجب ألا نغفل طبيعة عمل الأستاذ الجامعى المتمثل فى ثلاث مهام رئيسة : التدريس ، والبحث ، وخدمة المجتمع ، ومن المتوقع أن يكون هناك تنافس فيها بينها للحصول على أعلى نسبة من اهتمامه ووقته وجهده . ويواجه أستاذ الجامعة حالة من التناقض النفسى نتيجة ولائه المزدوج للمجتمع الأكاديمى وولائه للمهنة ومكانتها خارج الجامعة ، وإذا لم توفر الجامعة الظروف الملائمة لتحقيق حاجاته ، فإنه يتجه إلى مصادر أخرى خارج المجتمع الأكاديمى لتحقيق هذه الحاجات [٤٩] . وقد لخص علوى توقعات أعضاء هيئة التدريس فى عدة نقاط ، منها :

(١) أن يعترف نظام الجامعة وأسلوب إدارتها بأهمية الدور أو الأدوار التى يقوم بها ، على أن يمده النظام بالمكانة والكرامة والاعتبار المناسب لهذه الأهمية .

(٢) أن تؤمّن له كافة الوسائل والتسهيلات التى تساعده على ممارسة مهنته وكذلك التعويض المتكافئ مع خدماته [٥٠] .

والأستاذ الجامعى فى المجتمع السعودى ربما عانى فى بداية المرحلة الثانوية من عدم تحديد هويته المهنية ودرجة تقديره الاجتماعى ، وهو بذلك مر بالخبرة السلبية التى عانى منها أساتذة الجامعة الأمريكيون سابقًا من حيث إنه كان ينظر إليهم كمنظرين أكثر من عمليين ، وأن فائدتهم قليلة خارج نطاق مدرجات جامعاتهم ، إلا أن بداية الانتباه والتقدير لهم بدأت عندما أحاط الرئيس فرانكلين روزفيلت نفسه بمجموعة من

الأكاديميين الذين ساعدوه فى اتخاذ قراراته وضع سياساته . عندها ، بدأت النظرة السلبية للأستاذ الجامعى تتحول إلى إيجابية (٥١) . كذلك هو الحال فى المجتمع السعودى فى الوقت الحاضر ، حيث يمكن القول إن أستاذ الجامعة يحظى باحترام المجتمع له ، خصوصًا بعد تولى بعض أساتذة الجامعات عددًا من المناصب القيادية فى الأجهزة الحكومية ، وبعد أن أصبحت إسهاماتهم ملموسة فى المجالين الاقتصادى والإدارى .

أما من حيث مدة الخدمة القانونية لأستاذ الجامعة قبل إحالته إلى التقاعد ، فيذكر عدس والكيلانى أن هناك عاملين مهمين تأخذ بهما جامعات العالم فيها يتعلق بتحديد السن القانونية للتقاعد : الأول هو توافر أعداد كافية من المؤهلين للعمل كأعضاء هيئة تدريس فى التخصص المعين . ويتمثل العامل الثانى فى قدرة الفرد وإمكاناته الصحية (٥٢) . والسن القانونية للتقاعد فى نظام الخدمة المدنية السعودى هى ستون سنة ، ويمكن لأستاذ الجامعة ، كغيرة من موظفى الخدمة المدنية أن يتقاعد مبكرًا بعد إنهائه لعشرين سنة من الخدمة . ويبدو أن نظام الخدمة المدنى السعودى لا يفرق بين أستاذ الجامعة وأى موظف آخر فى نظام الخدمة المدنية من حيث التقاعد ، ولا يأخذ بعين الاعتبار العاملين الذين ذكرهما عدس والكيلانى عند تحديد السن التقاعدية لأستاذ الجامعة .

يتضح من خلال عرض أدبيات الدراسة أن أسباب التسرب التطوعى متعددة ومتداخلة يصعب استقلالية بعضها عن بعض بطريقة واضحة . كما أن نوعية الموظفين وطبيعة عملهم ، وثقافتهم التنظيمية ، وكذلك حجم منظماتهم وطبيعة مهامها تعد عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند محاولة فهم ظاهرة التسرب . وعند الحديث عن محددات تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات ، فإنه يجب ألا نغفل أنه يمْكن النظر إلى الجامعة فى إطار اجتماعى – وظيفى . بمعنى أن الجامعة «خلية اجتماعية تربوية عملية قيادية حية» ، وأنها «ترتبط بالمجتمع وتتداخل معه وتعيش فى جوارحه ولا تبتعد ولا تعتزل ولا تتقوقع عن قضاياه ومشكلاته وحاجاته» (٥٣) .

الدراسات السابقة

فى دراسة أجراها Echert and Stecklein [٥٤] على عينة بلغ حجمها (٧٥٢) من أعضاء هيئة التدريس فى جامعات ولاية منسوتا حول حوافز العمل والرضا ، اتضح أن التخطيط المسبق للعمل بهذه المهنة كان ضعيفًا ، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن (٣٪) فقط تكونت لديهم فكرة العمل فى التدريس الجامعى بعد حصولهم على شهادة البكالوريوس ، وأن (٤٨٪) تكونت لديهم فكرة العمل فى التدريس الجامعى بعد حصولهم على الشهادات العليا . وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج مماثلة أجريت على الأطباء ، اتضح أن الفرق كان كبيراً حيث إن الطبيب يتخذ قراره لدراسة الطب وهو فى سن مبكرة . ويفسر قاضى نتيجة هاتين الدراستين بأن «الالتحاق بالتدريس الجامعى يبدو عملية انجراف أكثر منه رغبة يمكن التحضير والاستعداد لها من جانب كل من الفرد والجامعة » [٥٥] .

أجرى Palmer وآخرون دراسة حول التقاعد المبكر على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأمريكية مستخدمين المؤشرات التالية : عدد المقالات المنشورة : النشر خلال السنتين الأخيرتين قبل التقاعد ، والرغبة فى البحث بدلاً من التدريس ، ومقدار الدعم المالى للأبحاث ، ومستوى الجامعة الأكاديمى . وكشفت نتائج دراستهما أن أعضاء هيئة التدريس الذين أبدوا رغبة فى التقاعد المبكر كانوا من بين الأساتذة الأقل إنتاجية وكذلك من بين أولئك الأساتذة الذين ليس لديهم فرص جديدة للبروز فى الأنشطة المهنية والعلمية خارج نطاق أعمالهم التدريسية [٥٦] . كما أجرى Patton دراسة عن المستفيدين من برامج التقاعد المبكر للأساتذة فى بعض الجامعات الأمريكية مركزًا على أسباب التقاعد المبكر ومستخدمًا المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات ، وكان من نتائجها :

(أ) (٤٠٪) قالوا إنه لم يعد لديهم الرغبة فى العمل ، أو إنهم أصبحوا غير راضين عن أعمالهم ، أو أن ضغوط العمل أصبحت متزايدة .

(ب) (٢١٪) لديهم مشاكل صحية .

(جـ) (١٥٪) غير راضين عن أدائهم فى أعمالهم .

(د) (١٢٪) قالوا إنهم راضون أو إنهم لم يتكيفوا مع الإدارات المتعاقبة أو الاهتمام

الأكاديمى (Academic focus) لأقسامهم أو جامعاتهم . وبشكل عام فإن (٥٦٪) من الأكاديميين المتقاعدين أشاروا إلى واحد على الأقل من هذه الأسباب للتقاعد مبكرًا [٥٧] .

كما أجرى حكيم دراسة حول الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك عبدالعزيز ، وقد بلغ حجم العينة لدراسته (٣٧٨) عضوًا من الذكور والإناث ، واختبر فرضية مفادها أن «الإجراءات الإدارية المطبقة والخدمات التى تقدم (آنذاك) لأعضاء هيئة التدريس من سعوديين وغير سعوديين غير كافية وغير مرضية لجذب الأساتذة المؤهلين فى جامعة الملك عبدالعزيز والمحافظة عليهم» . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك عبدالعزيز غير راضين وظيفيًا آنذاك من حيث :

١ - التسهيلات فيما يخص المنشآت والمعدات .

٢ - الخدمات الوظيفية .

٣ - سياسة التوظيف والترقية والمساعدات الأخرى . [٥٨]

وفى دراسة مماثلة لحامد بدر ركز فيها على الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية الاقتصاد والإدارة والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، وأجريت على (٩١) عضو هيئة تدريس و (٧١) من العاملين فى الكلية من غير أعضاء هيئة التدريس ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن : أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بدرجة رضا أعلى من العاملين فيما يتعلق ببعض المتغيرات التى ركزت عليها الدارسة كالأجر ، والحوافز المادية ، وفرص الترقية ، والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وساعات العمل . إلا أن العاملين أبدوا معدل رضا أفضل من أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالعلاقات مع الآخرين وظروف العمل . ولم يكن هناك فرق بين عينتى الدراسة من حيث الأمن الوظيفى [٥٩] . وفى دراسة على عينة عشوائية تتكون من (٢٣٥) موظفًا كويتيًا استهدفت التعرف على العلاقة بين مستوى الرضا المهنى وطبيعة آراء أفراد العينة حول التقاعد المبكر ، اعتمد الباحث على أربعة أبعاد اعتبرها مؤشرات أساسية للرضا المهنى هى : الدخل ، علاقات العمل ، بيئة ونظام العمل ، والمهنة كمجال للعمل . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الأقل رضا فى هذه الأبعاد الأربعة هم الأكثر تأييدًا للتقاعد المبكر ، إلا أن قيم الارتباط ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية إلا فى

حدود ضيقة (٦٠) . وحول المشاكل التى تواجة أعضاء هيئة التدريس عند إجراء بحوثهم والتى تنعكس سلبًا على إنتاجهم العملى ومدى رضاهم عن أعمالهم ، اتضح من خلال دراسة أجراها منفيخى أن من أهم المشاكل هو «قلة المرصود من الأموال المخصصة للإنفاق على البحث العلمى ، وعدم الاهتمام الكافى بمشاركة العلماء والباحثين فى المؤتمرات العلمية» ، بالإضافة إلى « كثرة المهام الإدارية والأعباء التدريسية التى يكلف بها أعضاء هيئة التدريس» (٦١) .

ومن الدراسات التى تتعلق بعملية التسرب الوظيفى ، والتى لها علاقة بهذه الدارسة من حيث البعد المهنى النادر ، دراسة أجراها النمر وبيرهى حول مشكلة الاحتفاظ بالأطباء فى وزارة الصحة السعودية والعوامل التى تساعد على استقرارهم فى العمل . وقد شملت عينة بحثهما على (٤٢٢) طبيبًا منهم (١٦٦) طبيبًا سعوديًا والبقية من غير السعوديين . وكان من نتائج هذه الدراسة ذات الدلالة الإحصائية أن الأطباء السعوديين عبروا عن رضاهم - بعكس الأطباء غير السعوديين - عن المرتب ، والإشراف ، والترقية (٦٢) . كما أجرى Kim وآخرون دراسة فى المملكة العربية السعودية تضمنت أسباب الاستقالة وترك الموظفين لأعمالهم التى التحقوا بها لأول مرة . وأشارت نتائج الدارسة إلى عدد من المتغيرات التى أوضح المجيبون من أفراد العينة البالغ عددها (٤٢٢) موظفًا أن لها أثرًا على التسرب وهى حسب الترتيب من حيث الأهمية : مستوى المرتب ، والانتقالات ، وقرب المنظمة من مكان العمل ، والانتقال قرب العائلة ، والعمل الأحسن (٦٣) .

وفى دراسة حول موضوع الالتزام لمنظمة أكاديمية طبقت على عينة مكونة من (١٠٨) من أعضاء هيئة التدريس فى إحدى الجامعات السعودية بمدينة الرياض هدفها التعرف على مدى تأثير عدد من المتغيرات كالعمر ، والمرتب ، وطول الخدمة ، والرسمية والمركزية ، والمشاركة ، والتفاعل ، والعلاقات بين الأشخاص ، والرضا الوظيفى على الالتزام لمنظمة أكاديمية ، اتضح أن المتغيرات محل البحث لها ارتباط إيجابى على الالتزام التنظيمى ما عدا متغيرى الرسمية والمرتب . إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن استخدام تحليل الانحدار المتعدد والالتزام التنظيمى أبرزت أهمية تأثير الرضا الوظيفى دون غيره من المتغيرات على عملية الالتزام لمنظمة أكاديمية (٦٤) .

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها ركزت على عملية الرضا

الوظيفى لأفراد المنظمات التى كانت مجال بحثها ، أو أنها درست عملية التسرب لأفراد ذوى مسارات وظيفية مختلفة فى طبيعتها ومهامها عن طبيعة عمل وطموحات أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات ، بالإضافة إلى أن الدراسات التى تتعلق بأعضاء هيئة التدريس كانت قد أجريت على مؤسسات أكاديمية تختلف بيئتها التنظيمية والاجتماعية عن مجتمع البحث الحالى أو أنها أجريت منذ فترة طويلة . وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث إنها تركز على عملية التسرب كمشكلة تواجهها مؤسسات التعليم العالى فى المملكة وتشخصها على ضوء ربطها بعدد من المتغيرات لأعضاء هيئة التدريس ، وكذلك مناقشتها فى إطار البيئة الأكاديمية والتنظيمية التى يعملون فيها والتى تختلف عن البيئات التنظيمية الأخرى غير الأكاديمية إلى حد كبير .

تصميم وإجراءات البحث

منهج البحث :

اتبع البحث المنهج المسحى الذى يعتبر مناسبًا لطبيعة مثل هذه الدراسة التى تهتم بتقصى الآراء ومعرفة الاتجاهات وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها . كما اتبع البحث المنهج المكتبى عند مراجعة أدبيات الدراسة المتمثلة فى الإطار النظرى والدراسات السابقة .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث هو أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود - المركز الرئيس بمدينة الرياض - والبالغ عددهم (٨١٥) عضواً من الذكور والإناث . وقد تم استقصاء عينة تقدر بنسبة الثلث من مجتمع البحث ، حيث تم الحصول ، من قسم السجلات والحاسب الآلى بالجامعة ، على قائمة مرقمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذين هم على رأس العمل بمختلف رتبهم العملية ، وكلياتهم ، وأقسامهم العملية ، وأعطى كل عضو هيئة تدريس رقمًا ، ثم خلطت هذه الأرقام حتى يمكن تسلسلها الذى ورد فى القائمة وذلك بهدف إعطاء أفراد العينة فرصًا متساوية للدخول ضمن عينة البحث . بعد ذلك تم سحب عدد (٢٤١) رقمًا كعينة عشوائية لأعضاء هيئة التدريس الذكور ، وتم إرسال الاستبانات إلى عناوين عملهم داخل الجامعة . وحيث إن

عدد الأعضاء الإناث من هيئة التدريس فى الجامعة يعتبر قليلاً جداً عند مقارنتهن بعدد أعضاء هيئة التدريس الذكور ، فقد تم استقصاء آراء جميع عضوات هيئة التدريس الائى هن على رأس العمل وقت إجراء الدراسة والبالغ عددهن (٣٠) عضوة هيئة تدريس . وقد تم إرسال الاستبانات إليهن بواسطة إدارة العلاقات العامة فى أماكن عملهن . وبهذا تم توزيع عدد (٢٧١) استبانة على أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث فى الجامعة .

أداة البحث :

استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، حيث صممت من قبل الباحث حسب الأهداف والأسئلة المتعلقة بمشكلة الدراسة ، وقد تم اختبار صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وتم أخذ الملاحظات الواردة من المحكمين بعين الاعتبار ، حيث عُدلت حسب ملاحظاتهم لقياس متغيرات الدراسة . وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء (ملحق رقم ١) ، يتعلق الجزء الأول ببعض المعلومات عن الحالة الاجتماعية ، والأكاديمية لأفراد العينة ، وتضمن الجزء الثانى أسئلة عن اتجاهاتهم نحو التسرب والأسباب التى يعتقد أن لها أثراً على خروجهم من الجامعة ، أما الجزء الثالث فقد احتوى على أسئلة تتعلق بمدى رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثى والتدريسى ، وكذلك رضاه بشكل عام عن عمله فى الجامعة كعضو هيئة تدريس . وقد تم اختبار ثبات الجزأين الثانى والثالث من الاستبانة ، حيث بلغت قيمة (كرونباخ ألفا) لهذين الجزأين (٨٧,٩) و (٦٧,٤) على التوالى .

معالجة وتحليل البيانات :

عاد (٢٠٧) استبانات من تلك التى تم إرسالها إلى أفراد العينة ، وقد تم استبعاد عدد (١٥) استبانة نظراً لنقص بياناتها ، مما يعنى أن الاستبانات القابلة للتحليل كانت (١٩٢) استبانة ، أى ما نسبته (٧٠,٥٪) من الاستبانات الموزعة على العينة . ويمكن القول إن عدد الاستبانات المعادة تعتبر كافية لمثل هذه النوعية من الدراسات .

بعد ذلك تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلى باستخدام برنامج (SPSS) ، حيث تم ترميز الجزء الثانى من الاستبانة ، والخاص بأسباب الاتجاه نحو التسرب ، عن طريق

إعطاء الرقم (٦) للإجابة الخاصة بـ (له أثر كبير جداً) وهكذا تنازلياً مع بقية الإجابات حيث أعطى الرقم (١) للإجابة الخاصة بـ (ليس له أثر) . أما الجزء الثالث من الاستبانة ، الخاص بمدى رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثى ، والتدريسى ، ورضاه عن عمله بشكل عام ، فقد أعطى الرقم (٤) لإجابة (راضٍ جداً) ، وهكذا تم ترميز بقية الإجابات تنازلياً حيث أعطيت إجابة (غير راضٍ جداً) الرقم (١) .

وقد تم تحليل البيانات باستخدم العمليات الإحصائية التالية :

- استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة .
- استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد العينة نحو التسرب من الجامعة ، وكذلك القطاعات التى يفضلون العمل فيها عند الإشارة إلى رغبتهم فى الخروج من الجامعة .
- تفريغ بيانات الأسئلة المفتوحة يدوياً ، وتتعلق هذه الأسئلة بأسباب عدم الرغبة فى الخروج من الجامعة ، كذلك أسباب تفضيل قطاع على آخر لمن لديهم رغبة فى التسرب .
- استخدام التحليل العاملى (Factor Analysis) باستخدام التدوير المتعامد(Principal Component with Varimax Rotation) ، ذلك أن هذا الأسلوب الإحصائى فى التحليل يتميز بخاصية تقليص عدد كبيرٍ من البنود ، التى سئل عنها أفراد عينة البحث كأسباب تجعلهم يفكرون فى الخروج من الجامعة ، إلى مجموعة صغيرة من العوامل يتكون كل عامل من مجموعة من المتغيرات تشترك فيما بينها بخاصية معينة ، ومن ثم يسهل التعامل معها إحصائياً .
- عرض وصف إحصائى للعوامل الناتجة عن التحليل العاملى الموضح فى الفقرة السابقة وذلك باستخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل عامل ، حيث تم جمع قيم كل بند اندرج تحت العامل ثم قسمة الناتج على عدد بنود العامل ، ومن معاملة الناتج كمتغير جديد ، بعد ذلك تم استخراج الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل عامل .
- حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearon) يهدف إلى التعرف على العلاقة بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل الرئيسة الناتجة عن التحليل العاملى .

عرض نتائج الدراسة :

سيتم فى هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج المتعلقة بأسئلة البحث ، مسبوقة بعرض لخصائص العينة التى أجريت عليها الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية ، والأكاديمية ، والاقتصادية ، ومستوى الخبرة ؛ وذلك بهدف توضيح مدى تمثيلها لمجتمع البحث ، وكذلك مدى إمكانية تعميم نتائجها سواء علىٰ مجتمع الدراسة أو على منظمات أكاديمية تتماثل خصائصها مع خصائص مجتمع الدراسة الحالية .

خصائص عينة البحث :

اجتماعيًا :

الغالبية العظمى لأفراد عينة البحث من الرجال حيث بلغ عددهم (١٦٨) بنسبة (٨٧,٥٪) ، بينما بلغ عدد النساء (٢٤) بنسبة (١٢,٥٪) . كما بلغ المتوسط الحسابى لأعمار أفراد عينة البحث (٤٠) سنة ، وكان معظمهم من المتزوجين بنسبة (٩٤,٨٪) ، ونسبة قليلة (٤,٢٪) من غير المتزوجين . أما البقية فلم تشر إلى حالتهم الاجتماعية ، وبلغ عدد الأطفال لدى أكثر من نصف العينة (٥٨,٤٪) من ثلاثة إلى خمسة أطفال ، وأكثر من ستة أطفال لما نسبته (١٧,٧٪) منهم ، بينما كانت نسبة الذين لديهم طفلين فأقل (٢٣,٩٪) .

أكاديميًا :

من حيث الرتبة العلمية ، فقد كان عدد الأساتذة المساعدين (١١٦) بنسبة (٦٠,٤٪) ، يليهم الأساتذة المشاركون بنسبة (٣٠,٧٪) ، أى (٥٩) عضواً ، وكان أقلهم فئة الأساتذة الذى بلغ عددهم (١٧) عضواً بنسبة (٨,٩٪) . واتضح أن الغالبية من أفراد العينة (٨٣,٢٪) حصلوا على شهاداتهم من خارج المملكة وأنه تم ابتعاثهم من قبل الجامعة لمواصلة دراساتهم العليا ، وقد شملت العينة جميع كليات الجامعة بأقسامها الثلاثة : الكليات الطبية ، وكليات العلوم التطبيقية البحتة ، والكليات النظرية المهتمة بالعلوم الإنسانية . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة مثلت نسبة كبيرة جداً من الأقسام الأكاديمية داخل هذه الكليات بلغت (٧٤) قسماً أكاديمياً . أما من حيث الإنتاج العلمى لأفراد عينة البحث فقد اتضح أن المتوسط الحسابى لعدد الأبحاث

المنشورة هو (٤) أبحاث ، وأن حوالى ربع العينة (٢٤,٣٪) قد قام على الأقل بتأليف أو ترجمة كتاب فى مجال تخصصه ، ومن حيث العبء التدريسى ، فقد كان متوسط عدد الساعات التدريسية السنوية هو (٢٢) ساعة . أما من حيث الندوات والمؤتمرات ، فقد أشار (٢٧٪) منهم أنه سبق لهم حضور ندوة أو مؤتمر علمي - على الأقل - في مجال تخصصهم .

اقتصاديًا :

كان متوسط مرتبات أفراد العينة (١٢,٧٤٨) ريالاً سعودياً فى الشهر ، أى ما يعادل (٣٣٩٩,٤٦) دولارًا أمريكيًا . كما اتضح أن ثلاثة أرباع العينة (٧٥,١٪) لا يوجد لديهم مصدر دخل آخر (مثلاً : أسهم أو عقارات) لا يتعلق بمعرفتهم و/ أو خبرتهم الأكاديمية ، بينما أشار البقية إلى أنه يوجد لديهم مصدر دخل آخر لا يرتبط بمعرفتهم أو خبرتهم .

الخبرة :

بلغ متوسط عدد سنوات عمل أفراد العينة بالجامعة كأعضاء هيئة تدريس عشر سنوات ، وأشار حوالى النصف (٤٩,٥٪) منهم أنه قد قدم دورة واحدة على الأقل ، كخدمة مجتمع بأجر أو بدون أجر . وشارك حوالى (٥٢٪) منهم بالكتابة فى الصحف أو المجلات المحلية سواء بكتابات تتعلق بتخصصاتهم أو بكتابات عامة . نسبة قليلة من أفراد العينة (٧,٣٪) سبق أن أعير إلى جهة خارج الجامعة ، وأكثر من الثلث (٣٨,٥٪) سبق أن عمل كمستشار غير متفرغ لجهات أخرى غير الجامعة . كما أوضح عدد قليل منهم (٤) أعضاء ، أى (٥,٣٪) ، أنه سبق أن ندب للعمل لدى جهة أخرى غير الجامعة .

يتضح مما سبق أن العينة ممثلة لمجتمع البحث إلى حد كبير جداً وذلك من حيث المرتبة العلمية وشمولها لجميع الكليات ومعظم التخصصات . ويمكن القول إن أفراد العينة من النشطين فى أدائهم البحثى والتدريسى وكذلك الخدمات التى يقدمونها للمجتمع ، وأن لديهم الخبرة الكافية التى تمكنهم من الإدلاء بآرائهم من واقع الممارسة ومعرفة العوامل التى تؤثر على اتجاهاتهم نحو البقاء فى الجامعة أو التسرب منها ، وكذلك درجة رضاهم عن أعمالهم كأعضاء هيئة تدريس .

اتجاهات تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة

تضمن السؤال البحثى الأول من أسئلة الدراسة محاولة التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الخروج من الجامعة سواء بصفة مؤقتة (إعارة) أو بصفة دائمة . وللإجابة عن ذلك ، فقد تضمنت الاستبانة سؤالين ، يتعلق الأول بمدى تفكير عضو هيئة التدريس فى العمل عن طريق الإعارة لدى جهة أخرى خارج الجامعة ، ويتعلق السؤال الثانى بمدى تفكير العضو فى الخروج من الجامعة خلال السنوات الخمس القادمة قبل بلوغه سن التقاعد . وقد أُعْطى المجيب ثلاثة خيارات تتمثل فى : الموافقة ، عدم الموافقة ، أو التوضيح بأن ليس لديه رأى حول هذه النقطة . وقد تم جدولة إجابات أفراد العينة عن هذين السؤالين كما هو مبين فى جدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة

نوع التسرب	نعم (٪)	لا (٪)	لا أدرى (٪)	المجموع
مؤقت	١٥١(٧٨,٦)	٢٩ (١٥,١)	١٢ (٦,٣)	١٩٢ (١٠٠٪)
دائم	٣٧ (١٩,٣)	١١١ (٥٧,٨)	٤٤ (٢٢,٩)	١٩٢ (١٠٠٪)

يتضح من جدول رقم (١) أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة (٧٨,٦٪) أشاروا إلى أن لديهم رغبة فى التسرب المؤقت المتمثل فى الإعارة للعمل لدى منظمة أخرى غير الجامعة ، بينما أشار (١٥,١٪) من أفراد العينة أنهم لا يرغبون فى ذلك ، أما البقية فقد أوضحوا أن ليس لديهم اتجاه معين . وبمقارنة اتجاهات الرغبة فى التسرب المؤقت مع الرغبة فى التسرب الدائم ، يتضح من الجدول أن نسبة الذين يرغبون فى الخروج من الجامعة نهائيًا بلغت (١٩,٣٪) من عينة البحث ، وزادت نسبة الذين لا يرغبون فى الخروج بصفة دائمة من الجامعة حيث بلغت (٥٧,٨٪) من أفراد العينة ، بينما أشارت بقية العينة إلى أنه لم يكن لديهم رأى واضح حول خروجهم النهائى من الجامعة .

ولمعرفة مدى تواتر اتجاهات أفراد العينة نحو التسرب المؤقت والتسرب الدائم فى آن واحد اتضح أن (٢١,٩٪) من الذين أشاروا أن لديهم رغبة فى التسرب المؤقت ،

يوافقون أيضًا فى اتجاههم للتسرب الدائم ، مما يمكن القول بأن هؤلاء الأعضاء لديهم نية صادقة إلى حد كبير لترك العمل بالجامعة . إلا أن (٨٥) عضواً (٥٦,٣٪) من أفراد عينة البحث الذين أبدوا توجهًا للخروج من الجامعة مؤقتًا أجابوا بالنفى عند سؤالهم عن اتجاهاتهم للخروج من الجامعة نهائيًا . ويتضح من ذلك أن اتجاهات التسرب المؤقت لدى أفراد العينة أقوى من اتجاهات التسرب الدائم لديهم ، وقد يعزى عدم إشارة الذين أجابوا بالسلب عند السؤال عن اتجاههم نحو التسرب النهائى ، بينما أبدوا اتجاهًا نحو التسرب المؤقت ، إلى عدة عوامل . منها : الخوف من المغامرة عند خروجهم من الجامعة والمتمثل فى احتمال عدم نجاحهم خارج الجامعة ، والرغبة فى الإشباع المؤقت لحاجاتهم التى أدت إلى تفكيرهم فى الخروج مؤقتًا ومن ثم العودة إلى منظمتهم الأصلية ، أو أن ولاءهم التنظيمى للجامعة قوى يقابله فى ذلك عدم اهتمام من قبل منظمتهم الأكاديمية لتعزيز هذا الولاء التنظيمى .

ويتعلق السؤال البحثى الثانى بمعرفة الأسباب التى تجعل من عضو هيئة التدريس لا يفكر فى الخروج من الجامعة ، وللإجابة عن هذا السؤال ، فقد كانت هناك فرصة للمبحوثين للإدلاء بمبرراتهم عند إجابتهم بالنفى حول نيتهم فى الخروج من الجامعة سواء مؤقتًا أو نهائيًا . وقد تركزت الإجابات عن هذا السؤال على عدة نقاط . فقد أشار ستة من أعضاء هيئة التدريس إلى أنهم لا يفكرون فى الخروج من الجامعة لرغبتهم فى مواصلة البحث العلمى والتدريس ، وذكر خمسة أعضاء أن مهنة أستاذ الجامعة هى المهنة التى اختاروها فى حياتهم العملية ، بينما أوضح أربعة أعضاء أنهم لا يرغبون فى الخروج من الجامعة لأنه لم يمض وقت طويل منذ تعيينهم كأعضاء هيئة تدريس فى الجامعة ، أو أنه لم يمض وقت طويل على عودتهم من إعارة أو ندب ، (ثلاثة أعضاء) . أما بقية الأعضاء الذين أجابوا عن هذا السؤال وعددهم ثلاثة ، فقد أشار اثنان منهم إلى أن العمل فى الجامعة يتميز بمرونة أوقات العمل وكثرة الإجازات ، وأوضح العضو الثالث أن قربه من سن التقاعد بقوة النظام كان عاملاً فى عدم تفكيره فى الخروج من الجامعة سواء مؤقتًا أو بصفة دائمة .

أما من حيث القطاعات التى يفضلون الخروج إليها – السؤال البحثى الثالث – فيبين الجدول رقم (٢) اتجاهات أفراد العينة الذين أشاروا بالرغبة فى الخروج من الجامعة نهائيًا أو مؤقتًا ، حيث يوضح الجدول أن (٩٩) من الأعضاء أو ما نسبته

(٦٧,٣٪) يفضلون العمل فى القطاع الخاص على العمل فى القطاع العام ، بينما أشار (٣٨) مجيبًا (٢٥,٩٪) إلى تفضيلهم للقطاع العام ، أما بقية الأعضاء وعددهم (١٠) أعضاء فقد أشاروا إلى أن الأمر سيان من حيث التساوى فى أوجه التفضيل .

جدول رقم (٢)

تفضيل القطاعات لمن لديهم رغبة فى الخروج من الجامعة

القطاع	التكرار	النسبة
العام	٣٨	٢٥,٩٪
الخاص	٩٩	٦٧,٣٪
سيان	١٠	٦,٨٪
المجموع	١٤٧	١٠٠٪

ويهدف التعرف على أسباب تفضيلهم لقطاع على آخر ، فقد تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحًا لذكر أسباب تفضيلهم لهذا القطاع ، ويوضح الجدول رقم (٣) الأسباب التى ذكرها المجيبون عن هذا السؤال مرتبة حسب تكرار ذكرها من قبل المبحوثين ، حيث يتضح أن السبب الأكثر تكرارًا لتفضيل القطاع الخاص هو العائد المادى حيث أشار إلى ذلك (٧٩) مجيبًا ، يليه من حيث التكرار عامل الفرص المتاحة فى القطاع الخاص (٢٩ تكرارًا) لاكتساب خبرات متنوعة قد لا تتوفر فى الجامعة ، وذكر (٢٠) عضو هيئة تدريس أنهم يفضلون العمل فى القطاع الخاص عن العمل فى القطاع العام عند خروجهم من الجامعة بسبب اعتقادهم أن الإدارة فى القطاع الخاص أكثر مرونة وفعالية ، كما أشار (١٣) عضواً من الذين أبدوا رغبة فى الخروج من الجامعة إلى أنهم يفضلون القطاع الخاص نظراً لتناسب تخصصاتهم الأكاديمية مع طبيعة العمل فى القطاع الخاص . وذكر بعض أفراد العينة ، بتكرار متقارب ، أن القطاع الخاص يساعد على الإبداع وأن فرص التحدى متوفرة فيه (٧ تكرارات) ، كما أن القطاع الخاص يفضل على القطاع العام بسبب تقدير العطاء المتميز (٦ تكرارات) . وتساوت التكرارات فيما يتعلق بالتنظيم الجيد وجدية العمل فى القطاع الخاص (٣ تكرارات) ، ووجود فرص أكبر للعلاقات العامة والاحتكاك بالآخرين (٣ تكرارات) ، وكذلك توفر إمكانيات البحث العملى فى مجال التخصص (٣ تكرارات) . وأشار (٢) من المجيبين عن هذا السؤال إلى تفضيلهم للقطاع الخاص على القطاع العام نظراً لإمكانية قياس الإنتاجية .

جدول رقم (٣)

أسباب تفضيل قطاع على آخر فى حالة الاتجاه نحو التسرب

القطاع الخاص			القطاع العام		
السبب	ت	٪*	السبب	ت	٪**
عائد مادى أفضل	٧٩	٧٩.٨	الأمن الوظيفى	٦	١٥.٧
فرص أكثر لاكتساب خبرات متنوعة	٢٩	٢٩.٣	مناسبة مجال التخصص للقطاع العام	٦	١٥.٧
إدارة فعالة ومرونة أكثر من القطاع العام	٢٠	٢٠.٢	شمولية الخدمة لأفراد المجتمع	٥	١٣.٠١
مناسبة التخصص للعمل فى القطاع الخاص	١٣	١٣.١	المعاش التقاعدى	٥	١٣.٠١
مجال أوسع للإبداع والتحدى وتنمية المهارات	٧	٧.٠٧	ندرة المؤهلين فى مجال التخصص مما يعنى فرصاً أكبر للتقدم الوظيفى	٤	١٠.٥
تقدير العطاء المتميز	٦	٦.٠٦	نزاهة العمل	٣	٧.٩
التنظيم الجيد وجدية العمل	٣	٣.٠٣	توفر وجودة التكنولوجيا المستخدمة	٣	٧.٩
فرص أكبر للعلاقات العامة والاحتكاك بالآخرين	٣	٣.٠٣	فترة واحدة للدوام الرسمى	٢	٥.٢
توفر إمكانيات البحث العلمى فى مجال التخصص	٣	٣.٠٣	العمل فى القطاع الخاص لا يناسب وضعى الاجتماعى	٢	٥.٢
معرفة نسب النجاح (إمكانية قياس الإنتاجية)	٢	٢.٢	فرص أكبر لتولى مناصب قيادية فى القطاع العام	١	٢.٦

* حسبت بناء على عدد أفراد العينة الذين أشاروا إلى رغبتهم للعمل فى القطاع الخاص وعددهم (٩٩) عضواً .

** حسبت بناء على عدد أفراد العينة الذين أشاروا إلى رغبتهم للعمل فى القطاع العام وعددهم (٣٨) عضواً .

فى المقابل ، فقد ذكر المجيبون الذين يفضلون الخروج إلى القطاع العام عدداً من الأسباب أتى فى مقدمتها الأمن الوظيفى ومناسبة مجال التخصص للعمل فى القطاع العام (٦ تكرارات لكل منها) ، يلى ذلك شمولية الخدمة لأفراد المجتمع والمعاش التقاعدى المتوفر فى القطاع العام (٥ تكرارات لكل منها) . وذكر أربعة أعضاء أن ندرة المؤهلين فى مجال تخصصاتهم فى القطاع العام – مما يعنى وجود فرص أكثر للتقدم الوظيفى – يعتبر عامل جذب للعمل فى القطاع العام . وأشار ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب إلى تفضيلهم للعمل فى القطاع العام على العمل فى القطاع الخاص عند خروجهم من الجامعة بسبب نزاهة العمل مقارنة بالقطاع الخاص .

أما توفر وجودة التقنية المستخدمة فى القطاع العام فقد ذكرها (٣) من أعضاء هيئة التدريس أفراد العينة . وذكر عضوان من أفراد العينة تفضيلهم للقطاع العام لأن طبيعة العمل فيه تتميز بفترة واحدة للدوام الرسمى ، وذكرت عضوتان من عضوات هيئة التدريس الإناث أن وضعهما الاجتماعى لا يساعد على العمل فى القطاع الخاص ولذلك فإنهما تفضلان العمل فى القطاع العام . وأشار عضو هيئة تدريس واحد إلى تفضيله للعمل فى القطاع العام لاعتقاده أن هناك فرصاً أكبر لتولى مناصب قيادية فى القطاع العام .

الأسباب الكامنة وراء اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للخروج من الجامعة .

يتعلق السؤال البحثى الرابع بالتعرف على أهم أسباب التسرب . وقد تضمنت أداة البحث جزءًا خاصًا بالعوامل التى يُعتقد أن لها أثرًا على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للعمل خارج الجامعة سواء بصفة دائمة أو مؤقتة ، حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن هذا الجزء من الاستبانة فى حالة إشارة المجيب إلى رغبته فى الخروج من الجامعة مؤقتًا ، أو نهائيًا ، أو الاثنين معًا . وقد شمل مقياس هذه العوامل ست خيارات متدرجة من (ليس له أثر) إلى (له أثر كبير جدًا) . وقد أجرى التحليل العاملى (Factor Analysis) لجميع العبارات البالغ عددها (٢٦) عبارة لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للتسرب من الجامعة (جدول رقم ٤) ، وذلك باستخدام التدوير المتعامد (principal Component with Barimax Rotation) وقد تبين تمركزها حول خمسة عوامل سيُختار لاحقًا عنوان رئيس لكل منها بحيث يشمل ما تتضمنه العبارات المندرجة تحته ، وسيتم كذلك توضيح :

أ - **الجذر الكامن للعامل** : أى قيمة ما يفسره العامل من التباين فى العبارات (بنود الاستبانة) .

ب - **مقدار ما يفسره العامل من التباين** : أى نسبة ما يفسره العامل من النسبة الإجمالية لما تفسره العوامل مجتمعة .

جـ - **درجة ارتباط كل عبارة بالعامل** : أى درجة ارتباط البند الذى ورد فى الاستبانة كسبب للاتجاه نحو التسرب ، مع العامل ، وهو ما يُسمى عادة بالوزن على العامل ، أو التحميل .

د - **درجة الشيوع** : أى ما تفسره العوامل مجتمعة من التباين لكل بند خضع للتحليل العاملى .

العامل الأول - أسباب ذاتية : كما يتضح من الجدول رقم (٤) ، بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٧,٦٢) ، ونسبة ما يفسره هذا العامل من التباين هو (٢٩.٣٪) .

وتراوحت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٠,٤٧) و (٠,٧٢) . كما تراوحت درجات الشيوع بين (٠,٤٩) و (٠,٦٧) . واندرج تحت هذا العامل عبارات تتعلق بقرب عضو هيئة التدريس من سن التقاعد النظامي ، وإفساح المجال لغيره ممن قد يكونون أكثر عطاء منه ، وشعور عضو هيئة التدريس بأنه لن يقدم للجامعة أكثر مما أعطى ، وعدم ارتياحه مع بقية أعضاء هيئة التدريس فى القسم الذى يعمل به ، وأسباب صحية تعوقه عن مواصلة العمل الأكاديمى ، ونظرة المجتمع السلبية للأستاذ الجامعى ، وتلاشى الرغبة فى إجراء البحوث والدراسات ، أو أن العمل الأكاديمى لم يكن ممتعًا حسب توقعاته قبل وأثناء دراسته العليا . ويتضح من العبارات تحت هذا العامل أنها تتعلق بعوامل ذاتية جعلت من عضو هيئة التدريس يفكر فى الخروج من الجامعة .

العامل الثانى – أسباب تنظيمية ، أكاديمية : بلغت نسبة ما يفسره هذا العامل من التباين (٩,٥٪) بجذر كامن مقداره (٢,٤٦) . وقد اندرج تحت هذا العامل خمس عبارات تراوح ارتباطها بالعامل بين (٠,٤٦) ، (٠,٧٤) . كما تراوحت درجات الشيوع بين (٠,٥٣) و (٠,٧٣) . وبالنظر إلى العبارات التى تمركزت حول هذا العامل ، نجد أنها تتعلق بنواحٍ تنظيمية لها بعد أكاديمى ككثرة العبء التدريسى ، أو تعارض جدول المحاضرات مع ارتباطات عضو هيئة التدريس خارج الجامعة ، وكثرة اللجان والاجتماعات التى تكثر فى المؤسسات الأكاديمية كالجامعات ، وشعوره بعدم تكافؤ الفرص لشغل المناصب الإدارية فى التنظيم الأكاديمى الذى يعمل به ، أو بعد الجامعة عن المدينة التى يحبذ عضو هيئة التدريس الإقامة فيها .

العامل الثالث – أسباب مهنية : بلغ الجذر الكامن لهذا العامل (٢,٤٤) ، ومقدار مايفسره من التباين هو (٩,٤٪) . أما درجات الارتباط بين العبارات والعامل فقد تراوحت بين (٠,٤٤) و (٠,٧٥) ، وتراوحت درجات الشيوع بين (٠,٤٤) و (٠,٧٦) . ويلاحظ أن العبارات التى تمركزت حول هذا العامل تتعلق بطبيعة مهنة أستاذ الجامعة من حيث التدريس الذى قد يعتبره البعض عملية مملة يرغب عنه بعد فترة معينة ، وصقل معرفة أستاذ الجامعة النظرية بالخبرة العملية ، وعدم التوافق بين طبيعة العمل كأستاذ جامعة و بين التطلعات المهنية لعضو هيئة التدريس ، وروتينية العمل الأكاديمى ، وكذلك اضمحلال الحماس للمهنة بشكل عام .

جدول رقم (٤)

التحليل العاملى لأسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة

العبارات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
قربى من سن التقاعد	٠,٧٢					٠,٥٧
إفساح المجال لمن هم أكثر عطاء منى	٠,٦٨					٠,٤٩
لن أقدم للجامعة أكثر مما أعطيت	٠,٦٢					٠,٥٩
عدم الارتياح مع الزملاء فى القسم الذى أعمل فيه	٠,٦١					٠,٥٧
أسباب صحية تعوق مواصلتى للعمل الأكاديمى	٠,٦١					٠,٦٧
نظرة المجتمع السلبية لأستاذ الجامعة	٠,٥٧					٠,٥٧
تلاشى الرغبة فى إجراء البحوث	٠,٥٣					٠,٥٥
لم يكن العمل الأكاديمى ممتعاً حسب توقعاتى	٠,٤٧					٠,٥٨
كثرة العبء التدريسى		٠,٧٤				٠,٧٣
تعارض جدول المحاضرات مع ارتباطاتى		٠,٧٣				٠,٦٣
كثرة اللجان والاجتماعات		٠,٦١				٠,٥٨
عدم تكافؤ الفرص لتولى منصب إدارى		٠,٥٣				٠,٥٣
بعد الجامعة عن المدينة التى أحبذ الإقامة فيها		٠,٤٦				٠,٦٢
عدم الرغبة فى التدريس			٠,٧٥			٠,٧٦
صقل معرفتى الأكاديمية بالخبرة العملية			٠,٧١			٠,٥٢
العمل الحالى لا يتوافق مع تطلعاتى المهنية			٠,٥١			٠,٦٢
العمل الأكاديمى عمل روتينى ممل			٠,٤٨			٠,٤٩
اضمحلال الحماس للعمل الأكاديمى بشكل عام			٠,٤٤			٠,٤٤
صعوبة إجراء البحوث والدراسات				٠,٧٦		٠,٦١
عدم أستغلال معرفتى وقدراتى من قبل الجامعة				٠,٧٠		٠,٥٦
عدم تقدير الجامعة لأدائى التدريسى والبحثى				٠,٦٨		٠,٦٤
صعوبة حضور الندوات المؤتمرات				٠,٦٣		٠,٤٨
صعوبة نظام الترقية				٠,٤٠		٠,٤٣
قلة العلاوة السنوية فى المراتب					٠,٧٩	٠,٦٩
قلة التعويض المادى مقارنة بالجهد المبذول					٠,٧٤	٠,٦٧
عدم وجود سكن مناسب					٠,٥٨	٠,٥٩
الجذر الكامن	٧,٦٢	٢,٤٦	٢,٤٤	١,٤٣	١,٢٣	= ١٥,١٨
نسبة التباين المفسر	٪٢٩,٣	٪٩,٥	٪٩,٤	٪٥,٥	٪٤,٧	= ٥٨,٤

العامل الرابع - أسباب تنظيمية - تحفيزية : وقد اندرج تحت هذا العامل خمس عبارات تتعلق بالصعوبات التى يقابلها عضو هيئة التدريس عند إجراء البحوث عن المشكلات التى يرغب فى دراستها ، وشعور عضو هيئة التدريس أن الجامعة لم تقم بدورها تجاه الاستفادة من معارفه وقدراته البحثية ، أو حتى تقدير أدائه التدريسى والبحثى ، وصعوبة حضور الندوات والمؤتمرات فى مجال التخصص ، أو صعوبة الترقية الأكاديمية . وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (١,٤٣) وكانت نسبة ما يفسره هذا العامل من تباين (٥,٥٪) ، كما تراوحت درجات الارتباط بين العبارات والعامل بين (٠,٤٠) و (٠,٧٦) ، وتراوحت درجات الشيوع بين (٠,٤٣) و (٠,٦٤) .

العامل الخامس - أسباب مادية : تضمنت العبارات التى أتت تحت مظلة هذا العامل معانى مادية تتمثل فى قلة التعويض المادى مقارنة بالجهد الذى يبذله عضو هيئة التدريس ، وكذلك قلة العلاوة السنوية فى المرتب ، وعدم وجود سكن مناسب يليق بأستاذ الجامعة . وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (١,٢٣) ، وفسر من التباين (٤,٧٪) . وقد كانت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٠,٥٨) و (٠,٧٩) . أما ما تفسره العوامل مجتمعة من عبارات هذا العامل (درجة الشيوع) فقد تراوحت بين (٠,٥٨) و (٠,٦٩) .

يتضح مما سبق أن العوامل الخمسة الناتجة عن التحليل العاملى (جدول رقم ٤) قد فسرت لنا ما قيمته (٥٨,٤٪) من التباين للبنود التى تضمنها الجزء الثالث من الاستبانة والبالغ عددها (٢٦) بنداً تتعلق بالأسباب التى يعتقد بأن لها أثراً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة ، وهذا يعنى أن بقية البنود البالغ عددها (٢١) بنداً لا تفسر فقط سوى (٤١,٧٪) من مجمل التباين .

الوصف الإحصائى للعوامل الناتجة عن التحليل العاملى

مع أن التحليل العاملى قد ساعد كثيراً فى تصنيف العوامل المؤثرة على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب ، فإن معرفة أكثرها أهمية من حيث التأثير لم تتضح بعد . ولذلك ، سيتم وصف هذه العوامل الخمسة عن طريق المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لإجابات أفراد العينة حول العبارات المندرجة تحت كل عامل ، كما هو موضح فى جدول رقم (٥) .

يتضح من الجدول رقم (٥) أن العوامل المادية كانت أكثر العوامل التى أشار أفراد عينة البحث أن لها أثرًا كبيراً على اتجاههم نحو الخروج من الجامعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى لهذا العامل (٤,٨٣) بانحراف معيارى مقداره (١,٠٩) . وهذه النتيجة تعزز ما سبقت الإشارة إليه من قبل أفراد العينة عندما برر أغلبيتهم تفضيل القطاع الخاص عند الخروج من الجامعة نظراً لجزالة التعويض المادى فى هذا القطاع . يلى ذلك من حيث درجة الأهمية العوامل التنظيمية – الحفيزية بمتوسط حسابى قيمته (٣,٨٨) وانحراف معيارى قيمته (٠,٩٦) . وجاءت العوامل المهنية فى المرتبة الثالثة من حيث درجة تأثيرها على اتجاه عضو هيئة التدريس للخروج من الجامعة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى (٣,٠٢) بانحراف معيارى قيمته (٠,٨١) . أما العوامل التنظيمية فقد كان متوسط إجابات العينة هو (٢,٦٧) بانحراف معيارى مساو تمامًا للانحراف المعيارى للعوامل التنظيمية – التحفيزية . وكانت العوامل الذاتية أقل العوامل تأثيراً فى هذا الشأن حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢,١٣) بانحراف معيارى قدره (٠,٧٦) . وبشكل عام ، تشير قيم الانحرافات المعيارية إلى وجود تجانس لا بأس به بين أفراد العينة ، إلا أنه يمكن القول إن هناك فئة اختلفت إجاباتها حول أهمية هذه العوامل كمحددات للتسرب من الجامعة .

جدول رقم (٥)

الوصف الإحصائى للعوامل الناتجة عن التحليل العاملى

العوامل	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
المادية	٤,٨٣	١,٠٩
التنظيمية – التحفيزية	٣,٨٨	٠,٩٦
المهنية	٣,٠٢	٠,٨١
التنظيمية – الأكاديمية	٢,٦٧	٠,٩٦
الذاتية	٢,١٣	٠,٧٦

العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل المؤثرة على الاتجاه نحو التسرب .

ولعل الجدول رقم (٥) يقودنا إلى التساؤل عن أهمية العومل الشخصية لأفراد العينة لتفسير إجابات أفراد العينة حول درجة الأهمية للعوامل التى لها أثر على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فى الخروج من الجامعة سواء مؤقتًا أو بصفة دائمة . ولهذا فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pcarson) لمعرفة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية لأفراد العينة وبين العوامل الرئيسة الناتجة من التحليل العاملى والتى لها تأثير على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للتسرب من الجامعة ، والجدول رقم (٦) يوضح قيم الارتباط بين العوامل الشخصية وأسباب التسرب .

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع العلاقات بين الأسباب المادية والعوامل الشخصية لأفراد العينة علاقات عكسية ذات دلالة إحصائية . أى أنه تزداد أهمية العوامل المادية لدى أفراد العينة - كسبب للتسرب من الجامعة - كلما قل العمل ، والمرتب ، وعدد سنوات الخبرة ، والمرتبة العلمية ، والرضا التدريسى ، والرضا البحثى ، وكذلك كلما قل الرضا العام عن العمل كعضو هيئة تدريس بالجامعة . أما فيما يتعلق

جدول رقم (٦)

العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل المؤثرة على الاتجاه نحو التسرب

العوامل	المادية	التنظيمية - التحفيزية	المهنية	التنظيمية - الأكاديمية	الذاتية
العمر	- ٠,٣٠**	٠,٠٠٧	- ٠,٠٥	- ٠,١١	٠,٠٠٣
المرتب	- ٠,٢٩**	- ٠,٠٧٩	- ٠,١٣	- ٠,١٦*	- ٠,١٣
الخبرة .	- ٠,١٦*	٠,٠٤	- ٠,٠١	- ٠,٠٥	٠,٠٠٥
المرتبة العلمية	- ٠,٣٢**	- ٠,٠٩	- ٠,٦	- ٠,١٨*	- ٠,١١
الرضا التدريسى	- ٠,٢٤*	- ٠,٠٣	- ٠,١٧*	- ٠,١١	- ٠,١٦*
الرضا البحثى	- ٠,١٧*	- ٠,٣٠**	- ٠,٠٢	- ٠,١٥*	- ٠,٢١
الرضا العام	- ٠,١٦*	- ٠,٠٦	٠,٠١	- ٠,٠٦	٠,٠١

* P <. 05 (2- tailed)

** P <. 01 (2- tailed)

بالعلاقة بين العوامل الشخصية والأسباب التنظيمية – التحفيزية ، فيشير الجدول رقم (٦) إلى أنه لا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية فيما عدا العلاقة بين رضا عضو هيئة التدريس عن نشاطه البحثى وبين العوامل التنظيمية – التحفيزية ، حيث بلغت العلاقة بين هذين المتغيرين حوالى (– ٠,٣٠) . وهذا يعنى أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثى ، زاد أثر العوامل التنظيمية – التحفيزية على اتجاهه للتسرب من الجامعة .

ويوضح الجدول رقم (٦) أيضًا أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى ، زاد أثر العوامل المهنية على اتجاهه للتسرب من الجامعة والعمل فى جهات أخرى ، كما يتضح أيضًا أن هناك ثلاث علاقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية – الأكاديمية وبين المرتب ، والمرتبة العلمية ، والرضا البحثى ، وكلها علاقات عكسية . بمعنى ، أن أهمية العوامل التنظيمية – الأكاديمية كمسببات للتسرب من الجامعة تزداد كلما قل المرتب ، وقلت المرتبة العلمية ، وكذلك كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثى . وفيما يتعلق بالعلاقات بين العوامل الشخصية لأفراد العينة وبين أهمية العوامل الذاتية كأسباب لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة ، يتضح من الجدول رقم (٦) أن العلاقة الوحيدة ذات الدلالة الإحصائية هى العلاقة العكسية بين رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى وبين العوامل الذاتية . أى أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى ، زاد تأثير العوامل الذاتية على اتجاهه لترك العمل بالجامعة .

ملخص البحث ونتائج الدراسة :

تم فى هذه الدراسة طرح عدة أسئلة تتعلق باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة مؤقتًا أو بصفة دائمة وذلك بمحض إرادتهم دون إجبار بحكم القانون أو التكليف ، كما تم التساؤل عن العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو الخروج أو البقاء فى الجامعة . وقد تم استعراض الجانب النظرى لموضوع تسرب الموظفين من منظماتهم من حيث الأسباب والنتائج ، إضافة إلى مناقشة أهم الدراسات المتعلقة بالموضوع فى هذا الجانب . وتضمن الجانب التطبيقى من الدراسة استقصاء عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من خلال استبانة تم تحليل بياناتها بواسطة الحاسب الآلى وعرضت بياناتها فيما تقدم من البحث ، وتتلخص نتيجة هذا البحث فيما يلى :

- هناك اتجاه قوى لدى غالبية أفراد البحث للخروج من الجامعة مؤقتًا عن طريق الإعارة - للعمل فى جهات أخرى غير الجامعة ويفضل غالبيتهم العمل فى القطاع الخاص لعدة أسباب يأتى فى مقدمتها التعويض المادى الجيد ، إلا أن الاتجاه نحو الخروج من الجامعة وبصفة دائمة قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد يقل عند مقارنته باتجاهات التسرب المؤقت .

- يعزى التسرب بنوعيه : المؤقت والدائم إلى عوامل مادية فى المقام الأول كقلة التعويض المادى (المرتب) الذى يتقاضاه عضو هيئة التدريس ، وقلة العلاوة السنوية فى المرتب ، وكذلك عدم وجود سكن مناسب لعضو هيئة التدريس . تلى العوامل المادية سلبية بعض العوامل التنظيمية - التحفيزية من قبل الجامعة المتمثلة فى صعوبة إجراء البحوث والدراسات ، وعدم استغلال معارف وقدرات أعضاء هيئة التدريس من قبل الجامعة ، وعدم تقدير الجامعة لأدائهم التدريسى والبحثى ، وصعوبة حضور الندوات والمؤتمرات ، وكذلك صعوبة نظام الترقية .

- يلى ذلك العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة ، كعدم الرغبة فى التدريس ، وصقل المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية ، وعدم توافق العمل كعضو هيئة تدريس مع التطلعات المهنية ، وروتينية العمل الأكاديمى ، واضمحلال الحماس للعمل الأكاديمى بشكل عام .

- يلى العوامل المهنية ، من حيث درجة التأثير على اتجاهات أعضاء هيئة تدريس للتسرب من الجامعة ، العوامل التنظيمية المتعلقة ببعض الجوانب الأكاديمية ، ككثرة العبء التدريسى ، وتعارض جدول المحاضرات مع ارتباط عضو هيئة التدريس خارج الجامعة ، وكثرة اللجان والاجتماعات ، وعدم تكافؤ الفرص لتولى مناصب إدارية داخل الجامعة ، أو بعد الجامعة عن المدينة التى يحبذ عضو هيئة التدريس الإقامة فيها .

- وقد كانت العوامل الذاتية أقل العوامل تأثيراً على اتجاه عضو هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة . وتتمثل العوامل الذاتية فى قرب عضو هيئة التدريس من التقاعد بقوة القانون ، وإفساح المجال لمن هم أكثر عطاء ، أو شعوره بأنه لن يقدم للجامعة أكثر مما أعطى ، وعدم الارتياح مع زملاء المهنة الذين يعملون معه فى القسم ، وأسباب صحية تمنعه من مواصلة العمل الأكاديمى ، ونظرة المجتمع السلبية

للأستاذ الجامعى ، وكذلك تلاشى الرغبة فى إجراء البحوث والدراسات . أو أن العمل كعضو هيئة تدريس لم يكن ممتعًا حسب التوقعات قبل وأثناء الدراسات العليا .

- اتضح أن متغيرات : العمر ، والمرتب ، والخبرة ، والمرتبة العلمية ، ورضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى والبحثى ، وكذلك رضاه العام عن عمله كعضو هيئة تدريس بالجامعة لها علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية ، ولكنها ضعيفة إلى حد ما ، مع العوامل المادية كمؤثر رئيس فى الاتجاه نحو التسرب من الجامعة . وتقل هذه العلاقات من حيث الدلالة الإحصائية ، وكذلك من حيث القوة الارتباطية بين المتغيرات أعلاه وبقية العوامل المؤثرة على التسرب .

نظرة مستقبلية وتوصيات الدراسة .

نظرة مستقبلية :

اتضح من العرض السابق للدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة هى العوامل المادية . هذه النتيجة تجعل كثيراً من المهتمين بالعلوم الإدارية وخصوصاً الإدارة الجامعية يعيدون حساباتهم فيما يتعلق بعوامل التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالى المتمثلة فى أساتذة الجامعات . ومع الاعتراف أنه فى ظل المغريات المادية التى يقدمها القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس ، فإنه من الصعب على الجامعة كمنظمة حكومية أن تتنافس مع القطاع الخاص من حيث المرتبات ، ومهما أدركت الجامعات أن العامل المادى مهم فى هذه العملية فإن التعويض المادى الذى ستقدمه الجامعات لأعضاء هيئة التدريس سيبقى قليلاً مقارنة بما يقدمه القطاع الخاص . وفى ذلك يشير عدس والكيلانى إلى أن «راتب عضو هيئة التدريس أعلى من مرتب أى موظف حكومى له نفس المؤهل والخبرات ولكنه يقل بدرجة ملحوظة عند مقارنته براتب نظيره فى القطاع الخاص » (٦٥) . ويعزز فرد ميليت (Fred Millet) هذه الملاحظة بقوله إن «أوضح ظل فى صورة حياة (أستاذ الجامعة) هو المكافأة المتواضعة نسبيًا التى يتقاضاها » . إلا أنه يستدرك ويوضح أنه « بالرغم من أن المركز المالى والاجتماعى لأستاذ الجامعة لا يتناسب مع نظرة الحسد التى ينظر بها الناس إليه ، فإن لمهنة التدريس مزايا اقتصادية ، وسيكولوجية ، واجتماعية إذا استطاع أن يخط (أستاذ الجامعة) لنفسه طريقًا فى

الحياة يتسم بالتقشف المعتدل وإنكار الذات من الناحية المادية على نحو معقول » (٦٦) .

وسواء خدم عضو هيئة التدريس فى الجامعة أو فى منظمة أخرى – عامة كانت أو خاصة – يمكن القول إن خدمته هذه لها مردود جيد على المجتمع ، إلا أن المشكلة التى ستواجهها مؤسسات التعليم العالى فى المملكة تتضح إذا نظر إليها على الأقل من أربعة أبعاد : الأول ، هو أن عضو هيئة التدريس عندما ينتقل مؤقتًا للعمل فى منظمة أخرى خارج الجامعة فإن ذلك سيؤثر سلبًا على إنتاجه العملى ، افتراضًا بأن عمله فى المنظمة التى انتقل إليها مؤقتًا لا يتعلق بعملية خلق وتطوير المعرفة والتى تتمثل فى الأبحاث . ويتأثر إنتاجه العملى سلبًا إن لم يكن معدومًا فى حالة تسربه نهائيًا من الجامعة . ثانيًا ، من الصعب شغل مكان عضو هيئة التدريس الذى ترك عمله فى الجامعة ، سواء مؤقتًا أو نهائيًا ، بالسهولة وبالسرعة التى قد تتوفر فى بعض المنظمات الأخرى – خاصة أو عامة – غير الجامعات . ثالثًا ، ما يحدثه التسرب ، نهائيًا كان أو مؤقتًا ، من ربكة فى العمليات التنظيمية والأكاديمية سواء فى عملية توزيع الجداول واللجان ومتابعة طلاب الدراسات العليا فى حالة إشراف عضو هيئة التدريس المتسرب على رسائل علمية . رابعًا (ويمكن اعتبار ذلك أكثر أهمية) : هو عدم استفادة الطلاب من خبرته – أى العضو المتسرب – الأكاديمية ومعرفته العلمية ، خصوصًا إذا كان متمكنًا من تخصصه العام ، أو عندما لا يتوفر أعضاء هيئة تدريس آخرين فى مجال التخصص الدقيق بالقسم الذى يعمل به عضو هيئة التدريس المعار أو المتسرب بصفة دائمة .

ومع تزايد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة ، وعدم وجود منظمات أكاديمية أخرى تكفى لاستيعابهم ، وكذلك تقلص أعداد المبتعثين للدراسات العليا من قبل الجامعة ، حيث بلغ عددهم وقت إجراء الدراسة (٣٣٦) مبتعثًا (٦٧) ، وقلة الوظائف الشاغرة لتعيين معيدين فى الكليات المختلفة ، وكذلك عدم وضوح الرؤية من حيث الحاجة إلى إستراتيجية لسد النقص الحاصل فى بعض التخصصات من السعوديين والنقص المتوقع فى التخصصات المكتفية حاليًا من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين ، إضافة إلى الاتجاه نحو تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة المتمثل فى هذه الدراسة ، وكذلك العروض المغرية من قبل القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس مع محدودية الموارد المالية للجامعات ، فإن مسيرة التعليم العالى ستتأثر سلبيًا نتيجة لهذه

الأسباب مجتمعة . حيث يتوقع تدنى مخرجات التعليم كنتيجة منطقية لتزايد نسبه أعداد الطلبة إلى أعداد الأساتذة ، ومن ثم تظهر مشكلة تدنى النوعية بسبب التركيز على المخرجات الكمية المتمثلة فى أعداد الخريجين . ويتوقع نتيجة لكل ما سبق أن الجامعة ستعود مرة أخرى إلى الاستعانة بالوافدين من أعضاء هيئة التدريس وكذلك الابتعاث مرة أخرى بشكل مكثف ، آخذين فى الاعتبار التكاليف المادية لهذين البديلين وطول الانتظار للبديل الثانى ، مع التنبيه إلى عمليات التسرب أيضاً بين المبتعثين أثناء الدراسات العليا .

التوصيات :

بناء على النتائج التى توصلت إليها الدراسة ، ومع الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشمولية لموضوع تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية ، فإنه يوصى بالأخذ بالنقاط التالية للحد من مشكلة التسرب :

* إعادة النظر فى الكادر المالى لأعضاء هيئة التدريس بهدف زيادته بناء على دراسة متأنية تأخذ بعين الاعتبار الجهد الذى يبذله عضو هيئة التدريس ، والفرص المتاحة للعمل خارج الجامعة ، ومستوى المعيشة ، وتوقعات المجتمع من أستاذ الجامعة .

* دقة الاختيار والتأكد من وجود الاستعداد النفسى والعلمى للعمل كأستاذ جامعة سواء عند تعيين المعيدين أو المحاضرين أو تعيين أعضاء هيئة تدريس من حملة الدكتوراه الذين لم تتبناهم الجامعة عند مواصلة تعليمهم العالى . كما يوصى بتعيين معيدين وابتعاثهم أو تفريغهم للدراسة - عند دراستهم داخل المملكة - حسب خطة طويلة المدى تعكس حاجة التخصصات الأكاديمية فى الجامعة ، حيث إن الاعتماد فقط على حملة الشهادات العليا ممن لم تبتعثهم الجامعة قد يكون له مساوئ من حيث عدم وجود الاستعداد الجيد للعمل كعضو هيئة تدريس ، واعتبار الجامعة فقط كخطوة أساسية لمناصب أخرى خارج الجامعة .

* إجراء مقابلة الخروج للأعضاء الذين لديهم الرغبة فى الخروج من الجامعة بصفة دائمة أو مؤقتة ، وذلك بهدف التعرف على العوامل التى دفعتهم للخروج ، على أن تتم هذه المقابلة بشكل غير رسمى بين المسؤول عن أعضاء هيئة التدريس

وبين عضو هيئة التدريس الذى يرغب فى الخروج من الجامعة ، ويوصى بتجميع هذه المعلومات ودراستها وتمحيصها لغرض الفهم الأعمق لعوامل التسرب وبالتالى محاولة الحد من هذه العوامل .

* الاحتفاظ بمعلومات كاملة عن أعضاء هيئة التدريس الذين يخرجون من الجامعة نهائيًا ، بحيث يشمل ذلك العناوين والتخصصات ، أو أى معلومات أخرى تتعلق بتخصصه ، وقدراته ، ومهاراته وخبراته ، وذلك لأهمية هذه المعلومات فى حالة الحاجة إليهم سواء فى الاستشارات ، واللجان ، والأبحاث ، أو الاستعانة بخبراتهم فى مجال تخصصهم حيال مشكلة تظهر ، أو عقد ندوة أو مؤتمر علمى فى مجال تخصصه .

* الاهتمام بمساعدة أعضاء هيئة التدريس فى إجراء أبحاثهم ، وتزويد الجامعات بمساعدى باحثين ، وتسهيل حضورهم الندوات والمؤتمرات العلمية فى مجال تخصصاتهم ، كما يجب رصد مبالغ مالية جيدة للبحوث ، وإعطاء عضو هيئة التدريس حوافز أكثر للتعاقد مع جهات حكومية وأهلية لعمل الأبحاث والدراسات والاستشارات تحت رعاية الجامعة . ويمكن وضع هذه السياسة تحت مظلة معهد البحوث والدراسات الاستشارية الذى أنشئ مؤخراً فى جامعة الملك سعود .

* الاستعانة بحملة الدكتوراه العاملين فى الوزارات والمصالح الحكومية الأخرى للتدريس فى الجامعات لسد النقص فى بعض التخصصات والاستفادة من خبراتهم العملية بعد التأكد من كفاءتهم العلمية .

* تمديد السن التقاعدى لعضو هيئة التدريس إلى أكثر من ستين سنة شريطة أن تكون حالته الصحية تسمح له بمواصلة مشواره الأكاديمى ، ذلك أن عضو هيئة التدريس يختلف وضعه عن أى موظف آخر فى نظام الخدمة المدنية ، حيث يتوقع أن أستاذ الجامعة فى مثل هذا السن قد بلغ ذروته العلمية ، ونضجه الأكاديمى ، واكتسب خبرات جيدة تجعل عطاءه متميزاً من حيث النوعية ، ولهذا فإن تسربه من الجامعة يعتبر إهداراً لاستثمارها فيه طيلة سنوات عمله .

* قرار عضو هيئة التدريس الشخصى بالانتقال إلى عمل آخر خارج الجامعة

يتوقع أن يكون قراراً مدروساً ، فهو - أى الأستاذ - قد توصل إلى درجة عالية من العلم والخبرة مما يمكنه من اتخاذ مثل هذا القرار ، إلا أن المشكلة تكمن عندما لا يتكيف مع الوضع الجديد الذى انتقل إليه أو أنه قد أكثر من توقعاته الإيجابية قبل الخروج من الجامعة . وحيث إنه لا مجال لرجعته للجامعة بحكم القانون ، فإنه يوصى بإعادة النظر فى إمكانية عودة عضو هيئة التدريس إلى الجامعة بعد خروجه منها طواعية . وكذلك السماح لأعضاء هيئة التدريس الذين خرجوا نهائيًا للعمل جزئيًا بالجامعة كأساتذة متعاونين فى حالة رغبتهم ووجود الحاجة إليهم .

* إنشاء مراكز أو وحدات تعليمية بجامعات المملكة هدفها تطوير المهارات التدريسية وتبادل الخبرات بين الأساتذة ، حيث إن البعض قد يصيبه الملل من التدريس ، وروتينية العمل ، والتعامل مع الطلاب ، مما يجعله يتذمر من عمله ويفكر فى الخروج من الجامعة .

توصيات لبحوث مستقبلية :

* تطبيق هذه الدراسة على بقية جامعات المملكة ، وكذلك على مؤسسات تعليمية أخرى ككليات التقنية ، وكليات الرئاسة العامة لتعليم البنات ، ومعهد الإدارة العامة .

* إجراء دراسة عن أعضاء هيئة التدريس الذين خرجوا من الجامعة نهائيًا أو مؤقتًا ، ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة .

* بحث التكاليف المالية التى تتحملها الجامعات السعودية نتيجة تسرب أعضاء هيئة التدريس خصوصًا إلى القطاع الخاص . كما يوصى بقياس معدلات التسرب لعدد من السنوات فى جامعات أخرى . وفى هذا الصدد ، فإن على الجامعات ووزارة التعليم العالى الاحتفاظ بإحصائيات دقيقة ومنظمة عن هذا الموضوع .

الهوامش

(١) Shcila Rothwell : **Labour Turnover : Its Costs Causes and Control,** Gower Publishing Company England. 1980. p. 41.

(٢) مازن بليلة : **فى محيط الجامعات** ، دار رهام للطباعة والنشر ، ١٤١٧هـ ص (١٠٤) .

(٣) **جريدة عكاظ** ، العدد (١٢٢٣٥) ، الأربعاء ١٥ محرم ١٤١٨هـ ، الموافق ٢١ مايو ١٩٩٧م . ص (٩) .

(٤) جامعة الملك سعود ، إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، قسم السجلات والحاسب الآلى ، فى ١٤١٨/٣/٣٠هـ .

(٥) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

(٦) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

(٧) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

(٨) Oscar G. Stahl : **Public Personnel Administration,** Harper & Row Publisher, New York, 1983, p. 161.

(٩) وليام هـ . موبلى : **تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه** ، ترجمة محمد المقطوش ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، الرياض ١٤٠٧هـ ، ص (٤) .

(١٠) Peter Williams : **Planning Teacher Demand and Supply,** International Institute for Educational Planning. Paris, 1979. pp.13-29.

(١١) حسين علوى : "الجامعة كنظام إدارى" ، **مجلة كلية التجارة** ، جامعة الرياض ، الرياض ، العدد (٥) ، ١٩٧٦-١٩٧٧م ، ص ص (١٠٥-١٣٤) .

(١٢) كامل على عمران : "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصى والاجتماعى فى مجال العمل : دراسة ميدانية مقارنة" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد(٦٦) ، شوال ١٤١٠هـ ، مايو ١٩٩٠م . ص (١٦١) .

(١٣) جامعة الإمارات العربية المتحدة : **توصيات الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة التدريس فى جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى المنعقدة فى الفترة من ٣٠- مارس - ٢ أبريل ١٩٩٣م** ، مدينة العين ، الإمارات العربية المتحدة .

(١٤) وزارة التعليم العالى ، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالى : **إحصاءات التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية** ، العدد الثامن عشر ، ١٤١٦هـ (تم جمع أعداد أعضاء هيئة التدريس فى جامعات المملكة واستخراج النسبة بواسطة الباحث) .

(١٥) عبدالرحمن محمد أبو عمة : **لمحات من حديث الأساتذة** ، مؤسسة اليمامة الصحفية ، الرياض ، ١٤١٧هـ ، ص ص (٦٢-٦٣) .

(١٦) وليام هـ . موبلى ، مرجع سابق ، ص (٢٣) .

(١٧) Oscar Stahl, 1983, op. cit., p. 158.

(١٨) وليام هـ . موبلى ، مرجع سابق ، ص ص (١٩٠-١٩١) .

(١٩) Oscar Stahl, 1983. op. cit., 160.

(٢٠) Oscar Stahl, 1983. op. cit., 160.

(٢١) زهير الصباغ : "التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية : حالة واقعية" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٣٨) ، شوال ١٤٠٣هـ ، ص (١٥٠) .

(٢٢) J. Lefkowitz, Cited in Richard Mowday et. al., : **Employees-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover,** New York, Academic Press. 1982. pp. 113-114.

(٢٣) William Mobley et. al., : "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin,** (86), 1979, pp. 493-522.

(٢٤) Sheila Rothwell, 1980: op. cit., p.41.

(٢٥) فضل الله على فضل الله : **نظريات التنظيم الإدارى : دراسة تحليلية نقدية** ، المطبعة العصرية ، دبى ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨٨م ، ص (١٠١) .

(٢٦) L. Porter and R.Steers : "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", **Psychological Bulletin,** (80), 1973, pp. 151-176.

(٢٧) حامد أحمد بدر : **السلوك التنظيمى** ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢م ، ص ص (١٥٩-١٦٠) .

(٢٨) فضل الله على فضل الله ، مرجع سابق ، ص ص (٧٢-٧٣) .

(٢٩) Chris Argyris ورد ذكره فى : على السلمى : **تطور الفكر التنظيمى** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون تاريخ ، ص (١٣٩) .

(٣٠) T. Lyons : "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal", **Organizational Behavior and Human Performance,** (9), 1971, pp.99-100.

(٣١) Aaron Wildavsky: "On Being a Department Chair", **Political Science & Politics.** XXV, No.2. March 1992, p.84.

(٣٢) كامل على عمران ، مرجع سابق ، ص ص (١٥-١٧) .

(٣٣) Richard Mowday. 1982, op. cit., p.125.

(٣٤) March and Simon, Cited in Mowday,1982, op. cit., p.111.

(٣٥) V. Vroom, Cited in Mowday, 1982, op. cit., p.112.

(٣٦) Stoikov and Raimon, Cited in Mowday, 1982, op. cit., p.113.

(٣٧) Robert Scott : "Partnerships with Business Challenge Traditional collegiate Roles", In Clyde J. Wingfield : **Faculty Responsibility in Contemporary Society,** American Society of State Colleges and Universities, Washington D. C., 1990, pp. 102-103.

(٣٨) Robert Scott, in Clyde J. Wingfield, 1990, op. cit., p. 106.

(٣٩) المؤتمر الأول للوزراء المسؤولين عن التعليم فى الوطن العربى ، **التقرير النهائى** ، الجزائر ١٤-١٩ مايو ١٩٨١م ، ص (٢٣) .

(٤٠) وليام هـ . مويلى ، مرجع سابق ، ص ص (٢٧-٣٥) .

(٤١) J. Price, Cited in Mowday. 1982, op. cit., p. 116.

(٤٢) زهير الصباغ ، مرجع سابق ، ص (١٦٠) .

(٤٣) وليام هـ . مولى ، مرجع سابق ص ص (٣٦-٤٠) .

(٤٤) Forrest al., Citedin Mowday,1982, op. cit., p.116.

(٤٥) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.

(٤٦) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.

(٤٧) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.

(٤٨) وليام هـ . مويلى ، مرجع سابق ، ص (٤٤) .

(٤٩) حسين علوى ، مرجع سابق ، ص ص (١١٨-١١٩) .

(٥٠) حسين علوى ، مرجع سابق ، ص (١١٩) .

(٥١) فرد ب. ميليت : **أستاذ الجامعة** ، ترجمة جابر عبدالحميد جابر ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٦٥م ، ص ص (٢٣٤-٢٣٥) .

(٥٢) عبدالرحمن عدس وعبدالله الكيلانى : **الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات العربية** ، المركز العربى لبحوث التعليم العالى ، دمشق ، ربيع الأول ١٤٠٥هـ ، ديسمبر ١٩٨٤م ، ص (٨٨) .

(٥٣) محمد العطرونى : "الإدارة الجامعية" ، تأليف محمد المهينى ، عرض كتاب ، **المجلة التربوية** ، المجلد (٢) ، العدد (٥) ، رمضان ١٤٠٥هـ يونيو ، ١٩٨٥م ، ص ص (١٣٦-١٣٧) .

(٥٤) Ruth E. Echert and John E. Stecklein ورد ذكره فى : صبحى عبدالحفيظ قاضى :

عضو هيئة التدريس الجامعي : إعداده ، ومسؤولياته ، ومشكلاته ، الطبعة الثانية . مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٥-١٤٠٦هـ ص (٥٢) .

(٥٥) صبحي عبدالحفيظ قاضي ، مرجع سابق ، ص (٥٣) .

(٥٦) Ladd, Lipset, and palmer, cited in Carl V. Patton : Academia in Transition : **Mid-career Change or Early Retirement,** Abt Books, Cambridge, Massachusetts, 1979, p. 82.

(٥٧) Carl V. Patton, 1979, op. cit., p. 82.

(٥٨) منتظر حمزة حكيم : "الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز ، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : العلوم التربوية** ، العدد (٢) ، ١٤٠٩هـ ، ١٩٨٩م ، ص ص (٩٧-١٣٦) .

(٥٩) حامد أحمد بدر : "الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت" ، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، العدد (٣) ، السنة الحادية عشرة ، ذو القعدة ١٤٠٣هـ ، ص ص (٦١-١٣٦) .

(٦٠) خالد أحمد الشلال : "العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد الإرادي المبكر لدى الموظفين الكويتيين" ، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية** ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، العدد (٥٦) ، السنة الرابعة عشرة ، صيف ١٩٩٦م ، ص (١١) .

(٦١) محمد فريز منفيخي : "دور البحث العلمي في تنمية المجتمع" ، **السجل العلمي لندوة تفاعل الأجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلة الحالية للتنمية بالمملكة العربية السعودية ،** كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، في الفترة من ٧ جمادى الأولى ١٤١١هـ إلى ١٠ جمادى الأولى ١٤١١هـ ، ص (٦٠٤) .

(٦٢) سعود محمد النمر وجيرماي بيرهي : "مشكلة الاحتفاظ بالأطباء في وزارة الصحة" ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م (٤) ، العلوم الإدارية ، الرياض ، العدد (١) ، ١٤١٢هـ ، ص ص (٣٣-٥١) .

(٦٣) Kim et, al., ورد ذكره في : ناصر محمد العديلي : **السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن** ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٦هـ ، ص (٢٠٠) .

(٦٤) دخيل بن عبدالله الدخيل الله : "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" ، **مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية** ، المجلد (٧) ، العدد (١) ، ١٤١٥هـ ، ١٩٩٥م ، ص ص (٣٣-٧٧) .

(٦٥) عبدالرحمن عدس وعبدالله الكيلاني ، مرجع سابق ، ص (١٥) .

(٦٦) فرد ب. ميليت ، مرجع سابق ، ص (٢٣١) .

(٦٧) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

المراجع

أولا - المراجع العربية :

١- المؤتمر الأول للوزراء المسؤولين عن التعليم فى الوطن العربى ، **التقرير النهائى** ، الجزائر ١٤-١٩ مايو ١٩٨١م .

٢ - جامعة الإمارات العربية المتحدة : **توصيات الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة التدريس فى جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى** ، المنعقدة فى الفترة من ٣٠ مارس - ٢ أبريل ، ١٩٩٣م بمدينة العين .

٣ - جامعة الملك سعود إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، قسم السجلات والحاسب الآلى ، فى ١٤١٨/٣/٣٠هـ .

٤- **جريدة عكاظ** ، العدد (١١٢٣٥) ، الأربعاء ١٥ محرم ١٤١٨هـ ، الموافق ٢١ مايو ١٩٩٧م .

٥- حامد أحمد بدر : الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت : دراسة علمية تطبيقية" . **مجلة العلوم الاجتماعية** . الكويت ، جامعة الكويت ، ع (٣) ، السنة الحادية عشرة ، ١٩٨٣م .

٦- حامد أحمد بدر : **السلوك التنظيمى** ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢م .

٧- حسين علوى : "الجامعة كنظام إدارى" ، **مجلة كلية التجارة** ، جامعة الرياض . (حاليًا ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية) . ع (٥) ١٩٧٦-١٩٧٧م .

٨ - خالد أحمد الشلال : "العلاقة بين الرضا المهنى والتقاعد الإرادى المبكر لدى الموظفين الكويتيين" . **المجلة العربية للعلوم الإنسانية** . ع (٥٦) ، السنة الرابعة عشرة ، صيف ، ١٩٩٦م .

٩- دخيل بن عبدالله الدخيل الله : "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" ، **مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية** ، المجلد (٧) ، العدد (١) ، ١٤١٥هـ ، ١٩٩٥م .

١٠- زهير الصباغ : "التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية" ، **الإدارة العامة** . العدد ٣٨ ، شوال ، ١٤٠٣هـ .

١١- سعود النمر و جيرماى بيرهى : "مشكلة الاحتفاظ بالأطباء فى وزارة الصحة" ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م (٤) ، العلوم الإدارية (١) ، ١٤١٢هـ .

١٢- صبحى عبدالحفيظ قاضى : **عضو هيئة التدريس الجامعى ؛ إعداده ، ومسؤولياته ، ومشكلاته** ، الطبعة الثانية . مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٥-١٤٠٦هـ .

١٣- عبدالرحمن عدس وعبدالله الكيلاني : **الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية** . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، دمشق : المركز العربي لبحوث التعليم العالي ، ١٤٠٥هـ .

١٤- عبدالرحمن محمد أبو عمة : **لمحات من حديث الأساتذة** ، مؤسسة اليمامة الصحفية ، الرياض ، ١٤١٧هـ .

١٥- علي السلمي : **تطور الفكر التنظيمي** . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع . (بدون تاريخ) .

١٦- كامل علي عمران : "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل : دراسة ميدانية مقارنة" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٦٦) ، شوال ١٤١٠هـ ، مايو ١٩٩٠م .

١٧- فرد ب. ميليت : **أستاذ الجامعة** ، ترجمة جابر عبدالحميد جابر ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٥م .

١٨- فضل الله علي فضل الله : **نظريات التنظيم الإداري : دراسة تحليلية نقدية** ، المطبعة العصرية ، دبي ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨٨م .

١٩- مازن بليلة : **في محيط الجامعات** . دار رهام للطباعة والنشر ، ١٤١٧هـ .

٢٠- محمد العطروني : "الإدارة الجامعية" ، تأليف محمد المهيني ، عرض كتاب ، **المجلة التربوية** ، المجلد (٢) ، العدد (٥) ، رمضان ١٤٠٥هـ يونيو ، ١٩٨٥م .

٢١- محمد فريز منفيخي : "دور البحث العلمي في تنمية المجتمع" ، **السجل العلمي لندوة تفاعل الأجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلة الحالية للتنمية بالمملكة العربية السعودية** ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، في الفترة من ٧ جمادى الأولى ١٤١١هـ إلى ١٠ جمادى الأولى ١٤١١هـ .

٢٢- منتظر حمزة حكيم : "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز . **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز** : العلوم التربوية ، م (٢) ، ١٤٠٩هـ .

٢٣- ناصر العديلي : **السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ١٤١٦هـ .

٢٤- وزارة التعليم العالي ، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي : **إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية** ، العدد الثامن عشر ، ١٤١٦هـ (تم حساب أعداد أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة بواسطة الباحث) .

٢٥- وليام هـ . مولي : **تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه** . ترجمة محمد القطوش . الرياض : معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث ، ١٤٠٧هـ .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- L. Porter and R. Steers : "Organizational Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, **Psychological Bulletin,** (80), 1973 .

2- Lyons T. : "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal", **Organizational Behavior and Human Performance,** (9), 1971 .

3- Mobley W. et. al., : "Review and Conceptual Analysis of the Employee turnover Process", **Psychological Bullitein.** (86), 1979 .

4 - Mowday R. et. al., : **Employees -Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover,** New York, Academic Press, 1982.

5- Patton Carl V., : **Academia in Transition : Mid-Career Change or Early Retirement,** Cambridge, Massachusetts, Abt Associates Inc., 1979.

6- Rothwell S. : **Labour Turnover : Its costs Causes and Contorl,** Gower Publishing Company, England (1980).

7- Scott Robert. : "Partnerships with Business Challenge Traditional Collegiate Roles", In Clyde J. Wingfield (Ed.), **Faculty Responsibility in Contemporary Society,** Washington D. C., American Association of State Colleges and Universities, (1992).

8- Stahl Oscar : **Public Personnel Administration,** Harper & Row Publisher, New York, 1983.

9- Wildavsky A. : "On Being a Department Chair", **Political Science & Politics.** XXV, No. 2, March, 1992 .

10- Williams Peter : **Planning Teacher Demand and Supply,** International Institute for Educational Planning Paris, (1979).

ملحق رقم (١) : أداة البحث

سعادة عضو هيئة التدريس المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة ما هى إلا محاولة لفهم اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول انتقالهم من الجامعة بصفة دائمة أو مؤقتة (إعارة) ومعرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم . آمل من سعادتكم تخصيص جزء من وقتك للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ومن ثم إعادتها مشكوراً لسكرتارية القسم الذى تعمل فيه خلال أسبوع من تاريخه . حسب الاختبار الأولى ، ستستغرق الإجابة عن الأسئلة ما يقارب (١٥) دقيقة من وقتك . أشكر سعادتكم على حسن تعاونكم .

الباحث

الجزء الأول

١ - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

٢ - العمر

٣ - الحالة الاجتماعية : ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق

٤ - عدد الأطفال : ☐

٥ - مرتبتك العلمية.: ☐ أ. مساعد ☐ أ. مشارك ☐ أستاذ

٦ - التخصص العام (القسم) : ☐

٧ - الكلية التى تعمل بها : ☐

٨ - مُرتبك الحالى : ☐ ريال سعودى

٩ - عدد سنوات العمل بالجامعة كعضو هيئة تدريس : ☐

١٠- متوسط عدد الساعات التدريسية السنوية : ☐

١١- عدد الندوات والمؤتمرات التى حضرتها كعضو هيئة تدريس : ☐

١٢- عدد الأبحاث التى نشرتها كعضو هيئة تدريس : ☐

١٣- عدد الكتب التى ألفتها أو ترجمتها كعضو هيئة تدريس : ☐

١٤- عدد الدورات التى قدمتها كخدمة مجتمع بأجر أو بدون أجر : ☐

١٥- هل شاركت بالكتابة فى الصحف أو المجلات المحلية منذ بداية عملك بالجامعة سواء فيما يتعلق بتخصصك أو كتابات عامة ؟ ☐نعم ☐لا

١٦- هل لديك مصدر دخل آخر لا يتعلق بمعرفتك / أو خبرتك الأكاديمية ؟ (مثلاً : عقار ، أسهم ، ... إلخ) . ☐ نعم ☐ لا

١٧- إذا كنت قد حصلت على شهادتك العليا من خارج المملكة ، هل تم ابتعاثك من قبل جامعة الملك سعود ؟ ☐نعم ☐لا

١٨- هل سبق أن أُعرت إلى جهة خارج الجامعة ؟ ☐ نعم ☐ لا

١٩- هل سبق أن عملت كمستشار غير متفرغ لجهة خارج الجامعة ؟ ☐نعم ☐لا

٢٠- هل سبق أن نُدبت إلى جهة خارج الجامعة ؟ ☐ نعم ☐ لا

الجزء الثانى

١ - هل تفكر فى أن تعمل عن طريق الإعارة لدى جهة خارج الجامعة ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ ليس لدى رأى

٢ - خلال الخمس سنوات القادمة ، هل تفكر فى الخروج من الجامعة نهائيًا (قبل سن التقاعد النظامى) ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ ليس لدى رأى

٣ - إذا كانت الإجابة عن السؤالين السابقين بلا ، الرجاء ذكر الأسباب :

....

....

....

....

....

- إذا أجبت عن سؤال رقم (١) أو سؤال رقم (٢) من هذا الجزء بنعم ، الرجاء الإجابة عن الأسئلة ذات الأرقام (٤) و (٥) و (٦) ثم مواصلة الإجابة عن الجزء الثالث من الاستبانة .

٤ - أى القطاعين تُفضل ؟ ☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ سيان

٥ - إذا كنت تفضل القطاع العام أو القطاع الخاص ، فما أسباب اختيارك لهذا القطاع ؟

....

....

....

....

....

٦ - فيما يلى بعض العوامل التى يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج الجامعة ، سواء بصفة دائمة أو مؤقتة (إعارة) . الرجاء قراءة كل عامل ثم الإشارة فى المربع الذى يمثل إجابتك .

العوامل	له أثر كبير جداً	له أثر كبيـــر	له أثر متوسط	له أثر ضعيف	له أثر ضعيف جداً	ليس له أثـــر
عدم الرغبة في التدريس .						
العمل الأكاديمى عمل روتينى ممل .						
صعوبة نظام الترقية .						
قلة التعويض المادى مقارنة بالجهد الذى يبذله عضو هيئة التدريس .						
صعوبة إجراء البحوث عن المشاكل التى ترغب فى دراستها .						
نظرة المجتمع السلبية للأستاذ الجامعي .						
صعوبة حضور الندوات والمؤتمرات .						
عدم وجود سكن مناسب لأستاذ الجامعة .						
كثرة العبء التدريسى .						
كثرة اللجان والاجتماعات .						
الشعور بأننى لن أستطيع أن أقدم للجامعة أكثر مما أعطيت .						
إفساح المجال لغيرى ممن قد يكونون أكثر عطاء منى .						
قربى من سن التقاعد .						
بُعد الجامعة عن المدينة التى أحبذ الإقامة فيها .						
عدم الارتياح مع أعضاء هيئة التدريس فى القسم الذى أعمل فيه .						

العوامل	له أثر كبير جداً	له أثر كبيــر	له أثر متوسط	له أثر ضعيف	له أثر ضعيف جداً	ليس له أثـــر
أسباب صحية تعوق مواصلة العمل الأكاديمى .						
جدول المحاضرات يتعارض مع ارتباطاتى الشخصية والاجتماعية خارج الجامعة .						
لم يكن العمل الأكاديمى ممتعًا حسب توقعاتى قبل وأثناء دراستى العليا .						
تلاشى الرغبة فى إجراء البحوث والدراسات .						
قلة العلاوة السنوية فى المرتب .						
معرفتى وقدراتى البحثية لم تستغل استغلالاً جيداً من قبل الجامعة .						
عدم تقدير أدائى التدريسى والبحثى من قبل الجامعة .						
عدم تكافؤ الفرص لتولى منصب إدارى فى الجامعة .						
اضمحلال الحماس للعمل الأكاديمى بشكل عام .						
صقل معرفتى الأكاديمية بالخبرة العملية .						
العمل كعضو هيئة تدريس لا يتوافق مع تطلعاتى وتوقعاتى المهنية .						

أسباب أخرى :

....

....

....

....

....

الجزء الثالث

١ - ما مدى رضاك عن أدائك التدريسي ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

٢ - ما مدى رضاك عن إنتاجك البحثي ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ . ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

٣ - بصفة عامة ، ما مدى رضاك عن عملك كعضو هيئة تدريس في الجامعة ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

- إذا كان لديك تعليقات أو آراء تعتقد بأنها ستخدم هذه الدراسة ، الرجاء ذكرها أدناه :

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

شكرًا لتجاوبكم ،،

● الإدارة العــــــامــة
● المجلد الثـامن والثـلاثـون
● العـــــــدد الأول
● محــــــرم ١٤١٩ هـ
● مـــــايـو ١٩٩٨م

استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية

د. عبدالله بن جلوى الشدادى *

د. نادیا حبیب أيوب **

مقدمة :

إن ازدياد الحاجة لجمع البيانات ومعالجتها واستخدام المعلومات بفعالية يعتبر المتطلب الأساسى لنجاح المنشآت فى عصرنا الحالى الذى يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة والمتلاحقة ، والذى يفرض على معظم منشآت الأعمال أن تقوم باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفها الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وكذلك القرارات الوظيفية العديدة التى تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية ، لذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة فى إدارة الأنشطة فى منشآت الأعمال المعاصرة ، وأصبحت طرق معالجتها وتيسير الحصول عليها وتحقيق درجة استخدامها للوصول إلى القرارات المناسبة من المجالات التى تحظى باهتمام متزايد وتطورات متسارعة .

وتعد المعلومات مادة القرار الإدارى ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيمها وتأمينها وتخزينها وإتاحتها إلى المراكز التى تحتاج إليها على جميع المستويات والنشاطات . وقد أدى استخدام الحاسب الآلى إلى ترسيخ دعائم ثورة المعلومات وظهور نظم معالجة البيانات والنظم المعلوماتية التى أعطت لهذه الثورة الصفة العلمية التطبيقية فى مجال صناعة المعلومات وتوزيعها واستخدامها لتغطى احتياجات الإدارة والبيئة بما فيها من نشاطات اجتماعية واقتصادية وسياسية .

---

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال - الرياض .

** أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال - الرياض .

ويساهم الحاسب الآلى فى دعم متخذ القرار من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرار للمساعدة فى إيجاد الحل الملائم للمشكلات التى تتطلب معالجتها الاستخدام المكثف للنماذج الإحصائية والرياضية والمحاسبية والتخطيطية ، والتحليل المتعمق لأبعادها وجوانبها والعوامل المؤثرة فيها . حيث يعمل كأداة لتخزين المعلومات وتنظيمها فى قاعدة البيانات ، والتعامل مع النماذج المختلفة المتاحة لتحليلها وتقديم نتائج هذا التحليل من خلال نظام معلومات تفاعلى يبين النتائج المتوقع الحصول عليها عند اختيار بديل معين أو عند اتخاذ القرار فى اتجاه معين . ثم يعمل متخذ القرار بالاستناد إلى تلك النتائج التى قدمها الحاسب بالإضافة إلى أحكامه الشخصية على الوصول إلى القرار المناسب .

إن التطور الكبير الذى حدث فى الحاسبات الشخصية الذى أدى إلى انخفاض تكلفتها وصغر حجمها وارتفاع إمكاناتها ، بالإضافة إلى التطورات الجارية فى مجال شبكات الاتصالات التى ساعدت على توسع تطبيقاتها فى الكثير من المنشآت ، وسهلت إمكانية وصولها إلى القواعد البيانات المنتشرة فى مراكز عديدة ومتباعدة ، كما ساعدت على زيادة استخدامها فى تحليل المشكلات ، والمساهمة فى اتخاذ القرارات باستخدام نظم دعم القرارات بتصنيفاتها المختلفة . ويتوقع أن ترتفع أهمية استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ العديد من القرارات التى تغطى مجالات عمل المنشآة المختلفة كلما انخفضت أسعار المكونات المادية ومكونات البرامج لتلك الحاسبات وكلما ازداد اهتمام الإدارة وقناعتها بهذا الاستخدام . إذ يرى Turban أنه على الرغم من هذه التطورات التقنية المتتالية فإن العديد من المديرين قد لا يستخدمون الحاسبات الآلية ، أو قد يستخدمونها بشكل رئيسى للحصول على الدعم فى اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة .[1]

لذلك فالتساؤل الممكن طرحه هنا هو : ما مدى مساهمة التطورات التقنية التى تم تصميمها وتقديمها فى السنوات الأخيرة فى تغيير هذا الموضوع القائم وتوجيهه نحو استخدام الحاسبات الآلية ونماذج اتخاذ القرارات المطورة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، مثل استخدام نظم مساندة القرارات (DSS) ، ونظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) ، ونظم معلومات الإدارة العليا (EIS) ، ونظم الخبراء (ES) ، ونظم الذكاء الاصطناعى ، والشبكات العصبية (ANN) ؟

تشير العديد من أدبيات نظم مساندة القرارات [٢] ، [٣] ، [٤] ، [٥] ، إلى أن هذه النظم موجهة بشكل رئيسى لدعم الإدارة فى اتخاذ القرارات الإدارية شبه المرتبة وغير المرتبة فى جميع المستويات الإدارية وجميع النشاطات الوظيفية فى المنشأة ، كما أنها مصممة لتزيد من فاعلية القرارات الإدارية بشكل رئيسى ومن كفاءتها أيضاً ، مما يثير التساؤل حول ما إذا كان التطبيق الفعلى لهذه النظم يقع فى حدود هذا الإطار من الاستخدام أم لا .

ونظراً لأهمية الدور المتنامى لنظم مساندة القرارات واستخدامها فى دعم القدرات التحليلية لمتخذ القرار ، فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على مدى وجود الدور المتنامى وتلك الاستخدامات لنظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية ، ومدى الاعتماد على نظم مساندة القرارات فى دعم القرارات الإدارية وشبه المرتبة وغير المرتبة ، كذلك دعم القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية ، أو القرارات الوظيفية الأساسية فى المنشآت الصناعية السعودية والتى يتمثل أهمها فى وظيفة التصنيع والتمويل والتسويق والأفراد . كذلك تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر استخدام نظم مساندة القرارات فى زيادة فاعلية القرار المتخذ وكفاءته ، وبهذا فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

١ – ما هى أنواع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلى Computer Based Information Systems (CBIS) السائدة الاستخدام فى المنشآت الصناعية السعودية ؟

٢ – هل يتم استخدام نظم مساندة القرارات لدعم الإدارة فى اتخاذ القرارات غير المرتبة أم شبه المرتبة أم المرتبة ؟

٣ – هل تميل الإدارة عند استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية إلى الاستفادة من هذا الدعم بصورة متقاربة عند اتخاذها القرارات على مستوى التخطيط الإستراتيجى (الإدارة العليا) ، أم التخطيط التكتيكى (الإدارة الوسطى) ، أم على مستوى الرقابة التشغيلية (الإدارة التشغيلية) ؟

٤ – ما هى درجة استخدام الإدارة لنظم مساندة القرارات عند التعامل مع القرارات الوظيفية الخاصة بالتمويل والتصنيع والتسويق والأفراد ؟

٥ – ما هو أثر استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات التى تتخذها الإدارة بمساعدة تلك النظم ؟

٦ – ما هو أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات التى تتخذها الإدارة بمساعدة تلك النظم ؟

أهمية الدراسة :

يندر وجود الكتب والبحوث المنشورة باللغة العربية المتعلقة بنظم مساندة القرارات ، إذ قدمت هالة الخولى (١٩٩٠م) بحثًا ركزت فيه على الإطار النظرى لاستخدام نظم مساندة القرارات فى المراجعة .

كذلك قدم غراب (١٩٩٤م) بحثًا يدرس فيه العوامل التى تؤثر فى اختلاف مديرى الإدارة العليا فى استخدام نظم مساندة القرارات .

كما قدم غراب وحجازى (١٩٩٥م) بحثًا ألقيا فيه الضوء على ماهية نظم مساندة القرارات وبالتحديد العلاقة بين خصائص مستخدم نظم مساندة القرارات وكفاءة وفاعلية هذه النظم ، ولهذا تأتى أهمية هذه الدراسة للأسباب التالية :

١ – ندرة البحوث والدراسات التى أجريت فى هذا المجال باللغة العربية .

٢ – تقديم هذا البحث لدراسة شاملة ومتكاملة لعناصر مساندة القرارات ، ومدى تطبيق هذه النظم فى الواقع العملى .

٣ – يعتبر هذا البحث الأول من نوعه فى المملكة العربية السعودية .

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

١ – التعرف على مفهوم نظم مساندة القرارات تبعًا لوجهات النظر المتعددة فى هذا المجال .

٢ – التعرف على مفهوم نظم دعم القرارات الأخرى ونظم المعلومات الإدارية .

٣ – معرفة مدى استخدام نظم مساندة القرارات فى بيئة الأعمال السعودية .

٤ – التعرف على طبيعة العلاقة التى تربط بين هيكل القرارات ونوعها (القرارات الوظيفية) ، والمستوى الإدارى لتلك القرارات ، وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .

٥ – دراسة أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة .

المراجعة النظرية لمفاهيم الدراسة :

لقد مضى على استخدام الحاسب الآلى كأداة لدعم الإدارة فى اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أكثر من ثلاثة عقود ، وقد مر هذا الاستخدام بمراحل من التطورات الإجرائية والتقنية والبرامج والاتصالات عملت على توطيد هذا الاستخدام وتأكيد أبعاده المختلفة ، وهذه التطورات فى نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلى يمكن تعدادها فى التالى [٦] :

– نظم تشغيل البيانات Transaction Processing Systems (TPS)

– نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS)

– نظم آلية المكاتب Office Automation Systems (OAS)

– نظم مساندة القرارات Decision Support Systems (DSS)

– نظم مساندة القرارات الجماعية Group Decision Support Systems (GDSS)

– نظم الخبراء Expert Systems (ES)

– نظم مساندة الإدارة العليا Executive Support Systems (ESS)

– نظم الاتصالات العصبية الاصطناعية Artificial Neural Networks (ANN)

ظهرت نظم تشغيل البيانات فى الخمسينيات ، وتلاها ظهور نظم المعلومات الإدارية فى الستينيات ، ثم تطورت نظم آلية المكاتب فى السبعينيات ، وكانت نظم مساندة

القرارات ناتج التطورات التى حدثت فى السبعينيات والثمانينيات . أما التطبيقات التجارية لنظم الخبراء ونظم مساندة الإدارة العليا فقد بدأت فى الظهور فى الثمانينيات ، تلاها فى ذلك استخدام نظم مساندة القرارات الجماعية ونظم الاتصالات العصبية الاصطناعية فى التسعينيات بالإضافة إلى نظم المعلومات الشاملة التى تكون مهمتها إنتاج المعلومات المطلوبة لجميع المواقف .

ويعتبر هذا المفهوم حديثًا نسبيًا حيث نتج عن تفاعل عوامل العرض والطلب للمعلومات فى المنشآت الاقتصادية (٧) :

وتتميز هذه النظم بمجموعة من الصفات التى تربط بينها وبين خصائصها التالية :

- يمكن النظر إلى هذه النظم على أنها تمثل فئات فريدة من تقنية المعلومات .
- ترتبط هذه النظم مع بعضها وكل منها يدعم جوانب معينة فى اتخاذ القرارات الإدارية .
- يساعد التطوير المستمر وإيجاد أدوات جديدة لدعم القرارات على توسيع دور نظم تقنية المعلومات فى تحسين القيام بالعملية الإدارية فى المنشآت المختلفة .
- بالإضافة إلى عملية التنسيق والربط بين أدوات دعم القرارات السابقة لا تزال فى مرحلة التطوير .

كما أن التفاعل بين هذه النظم يتضح من خلال البعد التقنى المتمثل فى تطوير المكونات المادية ، والبرامج ، والعمليات ، ومن خلال البعد التطبيقى المتمثل فى استخدامها فى التطبيقات الإدارية المختلفة ، سواء فى مجال إدارة الموارد البشرية ، أو الإنتاج ، أو الرقابة على المخزون ، وغيرها من التطبيقات الإدارية فى المنشآت .

وتعتبر نظم مساندة القرارات أحد النظم المعلوماتية التى تعتمد على الكمبيوتر وتستخدم لمساعدة ومساندة المدير فى اتخاذ القرارات ، من حيث التعمق فى التحليل ، والارتباط بمتغيرات المستقل غير الواضحة (٨) . بدأ استخدام نظم مساندة القرارات فى بداية السبعينيات فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان يتم الخلط فى ذلك الوقت بين مفهوم هذه النظم ونظم المعلومات الإدارية (MIS) وبحوث العمليات

Operations Research (OR) [٩] ، [١٠] . ولكن هذا المفـهـوم قـد تطور فى وقـتنا الحاضر وتبلورت أبعاده وتأكد استخدامه فى الكثير من منشآت الأعمال ، وظهرت العديد من الدراسات والكتب التى تناولت مفهوم هذه النظم وتطبيقاتها وبينت الزوايا والمحاور الأساسية لها ، مثل Bidgoli, (1989) ، Turban, (1995) . بالإضافة إلى Sprague Watson (1993) وغيرهم .

لقد واجه مفهوم نظم مساندة القرارات (DSS) فى بداية نشأته مشكلة تتعلق بتعريفه وتحديده ضمن النظم المعلوماتية الأخرى ، لذلك حاول العديد من الكتاب فى هذا الحقل التركيز على خصائص هذا النظام بدلاً من التوجه إلى وضع تعريف محدد ودقيق له [١١] . وتحاول هذه الدراسة التعرض إلى بعض وجهات النظر المتعلقة بتحديد ماهية نظم مساندة القرارات وأبعادها ، والخصائص المميزة لها عن غيرها من النظم المعلوماتية الأخرى .

لقد عرف Alter [١٢] نظم مساندة القرارات بأنها تلك النظم المصممة للمساعدة فى اتخاذ القرارات وتطبيقها ، بينما أعطى Jaffe [١٣] تعريفًا أكثر شمولية ، حيث بين أن نظم مساندة القرارات هى عبارة عن نظم متفاعلة تعتمد على الحاسب الآلى وتقدم بيانات ونماذج تحليلية لمساعدة صانعى القرار ورفع ثقتهم فى مواجهة الحلول الممكنة للمشاكل غير المرتبة الموجودة فى المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية . وبالإضافة إلى هذين التعريفين السابقين هناك العديد من التعريفات التى تركز على الخصائص الأساسية لنظم مساندة القرارات التى يمكن التعبير عنها فى التالى :

تعريف Scott Morton [١٤] :

نظم مساندة القرارات هى النظم المتفاعلة التى تعتمد على الحاسب الآلى وتساعد صانعى القرار على استخدام البيانات والنماذج لحل مشكلة غير مرتبة .

تعريف Keen & Scott Morton [١٥] :

نظم مساندة القرارات هى نظم تجمع بين الإمكانيات الذهنية للأفراد وإمكانيات الحاسب لرفع جودة القرارات . كما أنها تعتبر من النظم التى تعتمد على الحاسب لمساندة صانعى القرارات الإدارية الذين يتعاملون مع المشاكل شبه المرتبة .

تعريف Bidgoli [١٦] :

نظم مساندة القرارات هى نظم معلومات معتمدة على الحاسب ، تتكون من نظم برامج وأفراد ، ومصممة لتساعد أى متخذ للقرار فى أى مستوى ، لكن التركيز يعتمد على المهام شبه المرتبة وغير المرتبة .

تعريف Lee & Eom [١٧] :

نظم مساندة القرارات هى مجموعة متكاملة من أدوات الحاسب التى تسمح لصانعى القرار بالتخاطب المباشر لاسترجاع المعلومات التى تفيد فى صنع القرارات غير التركيبية وشبه التركيبية .

تعريف الشدادى [١٨] :

نظم مساندة القرارات هى نظم تعتمد على الحاسب (نظم برامج ومكونات) ، وتستخدم بواسطة المستويات الإدارية المتعمددة لرفع فاعلية القرارات شبه المرتبة وغير المرتبة فقط . وذلك من خلال استخدام النماذج وقواعد البيانات المتوفرة .

إن التعاريف السابقة تمكن من استخلاص العديد من الخصائص التى تتميز بها نظم مساندة القرارات عن النظم المعلوماتية الأخرى والتى يمكن تلخيصها فى التالى :

١ – نظم مساندة القرارات نظم متفاعلة Interactive .

٢ – نظم مساندة القرارات تساعد صانعى القرارات فى جميع المستويات الإدارية وتدعمهم .

٣ – نظم مساندة القرارات تستخدم البيانات والنماذج لحل المشاكل غير المرتبة أو شبه المرتبة .

٤ – نظم مساندة القرارات تحتاج إلى حاسب آلى يتكون من مكونات ونظم برامج .

٥ – نظم مساندة القرارات تهدف إلى رفع فاعلية القرارات المتخذة Effectiveness أكثر من الكفاءة Efficiency .

ورغم أن الغرض والهدف الأساسى الذى يمكن استنتاجه من التعاريف والخصائص السابقة لاستخدام نظم مساندة القرارات هو مساعدة صانعى القرارات الذين يتعاملون مع مشاكل غير مرتبة أو شبه مرتبة ، إلا أن بعض الدراسات قد بينت أن هذا ليس صحيحًا فى معظم الأحوال ، وأن ما يتم تطبيقه فى الحياة العملية هو استخدام نظم مساندة القرارات لمساندة صانعى القرار الذين يتعاملون مع مشاكل مرتبة جداً أو متوسطة الترتيب (١٩) .

وقد أعطى Silver (٢٠) تعريفًا أكثر شمولية واتساعًا لمفهوم نظم مساندة القرارات حيث أشار إلى أن DSS «هى عبارة عن نظم المعلومات المبنية على الحاسب التى تؤثر أو التى صممت لتؤثر على كيفية اتخاذ القرارات من قبل الأفراد» . حيث اعتبر أن DSS هى عبارة عن مظلة شاملة لجميع نظم مساندة القرارات المبنية على الحاسب ، وبين أنها لا بد أن تتضمن البيانات والنماذج ، ونظم إعداد التقارير ، وحزم البرامج الرياضية ، ونظم مساندة الإدارة العليا ، ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم معالجة الأفكار .

أما Turban (٢١) . فقد رأى من الأفضل استخدام مفهوم دعم الإدارة Manage-ment Support Systems (MSS) للتعبير عن الاستخدام الواسع والمظلة الشاملة لنظم مساندة القرارات التى تصف أى نوع من أنواع نظم المساندة السابقة . وقدم تعريفًا عمليًا أكثر تحديداً لنظم مساندة القرارات حيث بين أن DSS هى «نظم مبنية على الحاسب الآلى متفاعلة مرنة قابلة للتعديل ، تستخدم قواعد ونماذج اتخاذ القرارات بالإضافة إلى قواعد النماذج وقواعد البيانات الشاملة ، وتزيد من بصيرة متخذ القرار فى الوصول إلى قرارات محددة ، قابلة للتطبيق ، لحل المشكلات الإدارية التى لا يمكن إخضاعها لنماذج الحل الأمثل فقط الموجودة فى علم الإدارة . وبالتالى فإن DSS تدعم القرارات المعقدة وتزيد من كفاءتها» . (٢٢)

وسوف يتم اعتماد تعريف محدد لنظم مساندة القرارات فى هذه الدراسة دون الأخذ بالمفهوم الواسع له حيث يمكن الإشارة إلى أن هذا النظام يمثل نظم المعلومات

المعتمدة على الحاسب التى تستخدم سلسلة من البرامج المعدة لمساعدة صانعى القرارات بالنسبة للمهام غير المرتبة وشبه المرتبة فى جميع المستويات الإدارية وفى أى وظيفة من وظائف المنشأة الصناعية .

أما النظم الأخرى لمساندة القرارات فيمكن تعريفها وفق التالى :

- **نظم المعلومات الإدارية (MIS)** : «هى عبارة عن تجميع للأفراد ونظم المكونات ونظم البرامج وشبكات الاتصالات ومصادر البيانات التى تقوم بجمع وتحويل وتوزيع المعلومات فى المنظمة» (٢٣) . وتمثل هذه النظم المحاولة الأولى التى قدمها المتخصصون فى نظم المعلومات لبناء نظام معلومات يعتمد على الحاسب الآلى يستطيع تزويد المديرين بمعلومات مستمرة تساعدهم فى حل المشكلات نتيجة القصور فى تطبيق نظم معالجة البيانات وعدم قدرتها على تلبية احتياجات المديرين من المعلومات المتخصصة (٢٤) ، لذلك فإن هذه النظم توفر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الروتينية والمبرمجة من خلال ما تقدمه من تقارير دورية . كما يمكن أن تساعد فى اتخاذ القرارات غير المبرمجة من خلال تقديمها للتقارير الخاصة (٢٥) .

- **نظم مساندة القرارات الجماعية (GDSS)** : هى «نظم تفاعلية مبنية على الحاسب الآلى تستخدم لتسهيل إيجاد الحلول للمشكلات غير المرتبة من قبل مجموعة من متخذى القرارات الذين يعملون معًا كمجموعة واحدة» (٢٦) ، حيث تقوم هذه النظم بدعم اتخاذ القرارات من قبل المجموعات التى تتفاعل مع بعضها فى أى مكان أو أى زمان ، سواء كانوا مجتمعين معًا ويتصلون بشكل متزامن أو موجودين فى مناطق جغرافية متباعدة ويتصلون بشكل غير متزامن .

- **نظم مساندة الإدارة العليا (ESS)** : هى عبارة عن «الاستخدام الروتينى للنظم المبنية على الحاسب الآلى والتى تتم على الأغلب بالاستخدام المباشر للنهاية الطرفية أو الحاسب الشخصى لإجراء أى تطبيقات فى المنشأة ، ويكون المستخدم إما المدير التنفيذى الأعلى أو أى فرد من أفراد الإدارة العليا الذى يرفع التقارير

للمدير التنفيذى ، ويمكن تطبيق استخدام هذه النظم على مستوى المنشأة أو مستوى وحدات الأعمال» (٢٧) .

كما عرفها Bird (٢٨) بأنها «عبارة عن نظم دعم شامل للإدارة العليا تتجاوز قدرات نظام معلومات الإدارة العليا فى أنها تشمل الاتصالات وآلية المكاتب والدعم الذى يقدم فى التحليل والذكاء» .

- **نظم الخبراء (ES)** : هى «تلك النظم المبنية على الحاسب الآلى التى تستطيع القيام بمهام حل المشكلات على مستوى الخبراء فى هذا المجال ، فهى تقدم دعماً للإدارى يماثل ما يستطيع الإنسان الخبير القيام به» (٢٩) .
- **نظم الاتصالات العصبية الاصطناعية (ANN)** : هى «تلك النظم التى تعتمد التقنية التى تستخدم طريقة تمييز الأشكال للتعامل بنجاح مع بعض التطبيقات فى منشآت الأعمال» (٣٠) .

خصائص نظم مساندة القرارات :

لقد عمد العديد من الكتاب والباحثين فى مجال نظم مساندة القرارات إلى عرض بعض الخصائص التى تميز هذه النظم عن النظم المعلوماتية السابقة ، بعض هذه الخصائص يمكن الإشارة إليها فيما يلى : (٣١)

١ - مساعدة المديرين عند اتخاذ القرارات فى المهام شبه المرتبة .

٢ - مساعدة المديرين بدلاً من الإحلال مكانهم .

٣ - رفع الفاعلية فى صنع القرار أكثر من كفاءة القرار .

كذلك فقد اقترح Sprague (٣٢) الخصائص التالية المميزة لنظم مساندة القرارات DSS :

١ - اتجاه الـ DSS نحو المهمات غير المرتبة .

٢ - اتجاه الـ DSS إلى الجمع بين استخدام النماذج والطرق التحليلية مع وظائف الاسترجاع والاتصال بالبيانات التقليدية .

٣ – التركيز على المميزات التى تؤدى إلى سهولة استخدام الأفراد للكمبيوتر حتى وإن لم يكن لديهم خلفية معينة عن الحاسب وذلك عن طريق الأسلوب التفاعلى Inter-active فى استخدام الحاسب .

٤ – التركيز على المرونة والتكيف لقبول التغيير فى البيئة واتجاه صناعة القرار بالنسبة للمستخدم .

ومع أن هناك تزايداً فى عدد الخصائص التى تتميز بها نظم مساندة القرارات عن نظم المعلومات الأخرى إلا أن هناك بعض المحددات التى تقلل من إمكانية الاستفادة من قدرات هذه النظم ، كما أن هناك بعض التوجيهات التى ترشد المستخدم إلى المجالات والظروف التى يستطيع من خلالها تحقيق الفائدة القصوى من استخدام هذه النظم ، ويمكن التعبير عن هذه الظروف والمجالات التى تمكن المستخدم من تحقيق الاستفادة بكفاءة من استخدام DSS بأنها تلك الظروف التى تتميز بالآتى :

١ – عندما تكون المشكلة متغيرة .

٢ – عندما يكون هناك وقت محدد لحل المشكلة .

٣ – عندما تتواجد قواعد بيانات متحركة .

٤ – عندما تكون المشكلة التى يتم اتخاذ قرار بشأنها على مستوى عال من التبدل ، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام الـ DSS يتيح للمستفيد النهائى فرصة الاستفادة من الإمكانيات والقدرات التى يقدمها هذا النظام من حيث القدرات التحليلية المساعدة فى صنع القرارات . وبهذا فقد ذكر Attaran & Bidgoli [٢٣] أربعًا من الإمكانيات والقدرات التى يتميز بها الـ DSS المتاحة للمستخدم وهى :

(١) تحليل ماذا/إذ What/If Analysis ، مما يمكن المستخدم من توضيح أثر التغير فى أحد المتغيرات على جميع أبعاد النظام .

(٢) البحث عن الهدف Goal Seeking ، هذه الإمكانية تعتبر عكس تحليل ماذا/إذ ، حيث إنها تعطى إجابة لكل نوع من الأسئلة . «مثال ، ما هى الكمية التى لا بد من بيعها من وحدة معينة وذلك من أجل الحصول على ربح مقداره ٢٠٠.٠٠٠ ريال ؟» .

(٣) تحليل الحساسية Sensivity Analysis ، هذه الإمكانية تؤمن لصانعي القرارات رؤية كيفية حساسية الحل الأمثل بالنسبة لفرضيات وبيانات النموذج .

(٤) تحليل تقارير الاستثناء Exceptional Reporting ، هذه الإمكانية تبين وترشد إلى متغيرات الأداء التى تقع خارج النطاق المسموح به .

أنواع القرارات الإدارية :

يختلف القرار الذى يتخذه المدير فى المنشأة الصناعية باختلاف المركز الإدارى للمدير ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها ، والبيئة التى يعمل ضمن مؤثراتها ، فقد يتعلق القرار بسياسة عامة فى المنشأة ، أو بإجراءات معينة ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة فيها ، وتصنف القرارات الإدارية وفق عوامل متعددة تختلف باختلاف الكتاب والباحثين فى هذا المجال ، فقد تم تصنيفها إلى [٣٤] :

١ - قرارات تتعلق بالنشاط الإدارى وتشمل القرارات المتخذة تبعاً للمستويات الإدارية وهى المستويات الإستراتيجية التى تهتم بالقرارات الإستراتيجية ، والمستويات الوسطى التى تهتم بالقرارات التكتيكية والرقابة الإدارية ، ومستوى الإدارة التشغيلية التى تهتم بقرارات الرقابة التشغيلية .

٢ - قرارات ترتبط بهيكل المشكلة وتشمل القرارات المبرمجة ، وشبه المبرمجة ، وغير المبرمجة .

٣ - قرارات تتعلق بالموارد وتشمل قرارات العمالة ، والموارد والتسهيلات ، وقرارات التمويل ، ونوعية البيانات .

٤ - قرارات تتعلق بطبيعة المشكلة وتتضمن : القرارات المتكررة ، والروتينية ، والقصيرة الأجل ، والقرارات الوحيدة ، والمعقدة ، والطويلة الأجل .

٥ - قرارات الوظائف التشغيلية أو التنفيذية وتشمل القرارات المحاسبية والمالية ، والإنتاجية ، والتسويقية ، وقرارات المواد .

وسوف يعتمد هذا البحث تقسيم القرارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هى :

١ – قرارات ترتبط بهيكل المشكلة أو القرار ، والتى قدمها سايمون . (٣٥)

٢ – قرارات ترتبط بالنشاط الإدارى أو المستويات الإدارية للقرار سواء فى مستويات الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارة التشغيلية ، التى قدمها Anthony واستخدمت فى الإطار العام لنظم المعلومات الإدارية . (٣٦)

٣ – قرارات ترتبط بالوظائف التشغيلية أو التنفيذية المتعلقة بالمنشآت الصناعية ، وهى المجالات التى تردد استخدامها فى الكثير من كتب الإدارة وتشمل وظيفة مجال التصنيع ، والتمويل ، والتسويق ، ومجال القوى العاملة . (٣٧)

أولاً – درجة هيكل القرار :

فرّق Simon بين نوعين من القرارات فى هذا المجال وهما :

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة (Structured Decisions & Unstruc-tured Decisions) ، وقد اعتمد فى التفرقة بين هذين النوعين من القرارات على شكل القرارات من حيث كونها مرتبة أو غير مرتبة . وبين أن القرارات المرتبة تشبه القرارات التشغيلية والروتينية ، حيث يعتمد اتخاذها على اتباع خطوات محددة ، تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تتبع إجراءات معينة متفق عليها فى التنفيذ . وتتميز القرارات المرتبة بأن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكرى من قبل متخذ القرار ، وإنما يمكن تقريرها بشكل فردى وتلقائى من قبل الإدارى بالاعتماد على تجاربه وخبراته السابقة والقواعد والطرق القانونية التى تحكم اتخاذ هذه القرارات .

أما القرارات غير المرتبة فهى تشبه القرارات الإستراتيجية وتتواجد فى الحالات التى يصعب فيها وضع طريقة ثابتة للتعامل مع المشكلة أو وضعها الطبيعى الدقيق (٣٨) . وبشكل عام نجد أن القرارات غير المرتبة نادراً ما تكون مبرمجة ولكن يمكن التغلب على هذه المشكلة إذا كان بالإمكان التعبير عن البيانات المتعلقة بها بصورة كمية ، وكذلك إذا كانت كافة البدائل المتعلقة باتخاذ القرارات واضحة .

ومن استعراض الآراء السابقة نجد أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فى هذا الموضوع حول درجة هيكل القرارات التى يمكن أن تدعمها نظم المساندة ، حيث نجد

أن البعض منهم قد أكد أن نظم مساندة القرارات تدعم وتتعامل مع القرارات غير المرتبة (٣٩) ، بينما يرى البعض الآخر أن نظم مساندة القرارات تتعامل مع القرارات شبه المرتبة (٤٠) ، كذلك فقد يشير آخرون أن نظم المساندة يمكن أن تتعامل مع القرارات المرتبة وشبه المرتبة وغير المرتبة (٤١) ، (٤٢) .

ثانيًا – المستويات الإدارية للقرار :

تنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاث فئات :

١ – القرارات التى تتخذ فى مستويات الإدارة العليا ، وهى تمثل تلك القرارات الإستراتيجية التى تتأثر ببيئة المنشأة الخارجية وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها ، كما فى تحديد مجال النشاط الإنتاجى أو الخدمى الذى تمارسه المنشأة ، أو تعديل أنواع المنتجات أو الخدمات وإدخال تشكيلة جديدة منها ، وتتميز بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة وذات أجل طويل كتحديد الأهداف ووضع الخطط الإستراتيجية ، وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة المدى على المنشأة .

٢ – القرارات التى تتخذ فى مستويات الإدارة الوسطى ، وهى تشمل القرارات التكتيكية التى تنشأ من القرارات الإستراتيجية وتتميز عنها بأنها تتعامل مع المشكلات الأقل تعقيداً والأضيق نطاقًا والأقصر من حيث مداها الزمنى ، كما تتضمن قرارات الرقابة الإدارية التى تتعلق بتقويم أداء المديرين لتحديد درجة الكفاءة والفعالية التى يحققونها فى استخدامهم لموارد المنشأة .

٣ – القرارات التشغيلية أو التنفيذية ، وهى غالبًا ما تتخذ فى مستويات الإدارة التشغيلية وتتعلق بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التى تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف ، وجدولة الإنتاج ، وكذلك إدارة المخزون والرقابة عليه ، وغيرها من قرارات الرقابة التشغيلية التى تضمن تدفق الموارد المختلفة والأعمال اليومية فى مختلف الأقسام التشغيلية .

ولكل قرار من هذه القرارات خصائص معينة عبر عنها Gorry & Morton (٤٣) فى الشكل (١) ، الذى جمع بين درجة هيكل القرار لسايمون وأنواع القرارات تبعًا للمستويات الإدارية لأنثونى .

الشكل رقم (١)

أنواع القرارات تبعًا للمستويات الإدارية ودرجة هيكل القرار

أنواع الأنشطة الإدارية / أنواع القرارات	الرقابة التشغيلية	الرقابة الإدارية	التخطيط الإستراتيجى
مرتبة/مبرمجة	السندات المحاسبية	تحليل الميزانية ، التنبؤ قصير الأجل	نظام التوزيع ، القرارات الاستثمارية
شبه مرتبة/شبه مبرمجة	جدولة الإنتاج ، مراقبة المخزون	جدولة المشروع ، تقارير الميزانية	بناء مصنع ، تطويرمنتج جديد
غير مرتبة/غير مبرمجة	شراء نظم برامج ، الموافقة على قرض	توظيف مدير الشركة	المسئولية الاجتماعية ، تخطيط البحوث والتطوير R&D

ثالثًا – قرارات الوظائف التنفيذية :

هناك العديد من المجالات الوظيفية التى يمكن أن تستخدم فيها نظم مساندة القرارات ويستطيع المدير فى ذلك المجال رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ بالإضافة إلى كفاءته ، هذه المجالات يمكن تعدادها فى التالى [٤٤] :

١ – مجالات التصنيع .

٢ – مجالات البنوك .

٣ – مجالات التسويق .

٤ – مجالات آلية المكاتب .

٥ – مجالات المحاسبة والميزانية .

٦ – مجالات التأمين .

٧ – مجالات الشراء .

٨ – مجالات تخطيط التسهيلات .

٩ – مجالات المالية والاستثمار .

١٠– مجالات قانون المنشآت .

١١– مجالات المبيعات .

وفى كل مجال من المجالات السابقة الذكر يمكن أن تستخدم نظم مساندة القرارات للمساعدة فى اتخاذ قرارات محددة ومرتبطة بكل نشاط من النشاطات المذكورة .

وقد تم فى هذه الدراسة اختيار أربعة مجالات رئيسية لاستخدام نظم مساندة القرارات توجد فى جميع المنشآت الصناعية وهى مجالات التصنيع والتمويل والتسويق والقوى العاملة .

مجال التصنيع Manufacturing :

يمكن رفع وتطوير كفاءة القرارات المتخذة بواسطة مدير الإنتاج من خلال استخدام نظم معلوماتية متطورة مثل DSS. وبما أن قرارات الإنتاج والعمليات تعتبر من القرارات المهمة والمؤثرة على أداء المنشأة ككل ، لذلك فإنها تجذب الانتباه إليها لسببين رئيسيين هما :

١ – التغير السريع فى تقنية المصانع وبيئة الأعمال .

٢ – الفرص الممكن تحقيقها لرفع جودة القرارات الإنتاجية من خلال استخدام DSS .

إن استخدام المعلومات الداخلية فى المنشأة والمعلومات البيئية الخارجية والنماذج الرياضية التى تحتوى على قرارات التصنيع Manufacturing Function DSS (MFDSS) أداة فعالة فى تقديم فوائد عديدة لوظيفة التصنيع حيث تمكنها من جمع أوجه التشغيل والعمليات [٤٥] مثل : التخطيط والرقابة على الإنتاج ، وتخطيط وإدارة الموارد ، والتصنيع بمساندة الحاسب ، وتخطيط الطاقة الإنتاجية ، وتصميم المنتج ، وغيرها من القرارات المختلفة .

مجال التمويل Finance :

ترتبط قرارات التمويل بكل ما يتعلق بأموال المنشأة ، ووضع الخطط التى تعمل على تأمين الأموال المطلوبة واستثمارها فى العمليات المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات وبيعها للمستهلكين ، ووضع سياسات التدفق النقدى المتعلقة بتوزيع الأرباح المحققة وإعادة استثمارها ، وتحديد حجم رأس المال العامل والثابت ، ودراسة المركز المالى للمنشأة ، ووضع السياسات المالية والرقابة على الأداء المالى . ويستطيع مدير التمويل أن يستفيد من استخدام نظم مساندة القرارات التمويلية (FDSS) ، عند اتخاذ مجموعة من القرارات المالية مثل : تحليل المحافظ الاستثمارية ، تقديم الاعتماد ، منح القروض ، تحليل الميزانية ، الرقابة على التكاليف ، الرقابة على اتجاهات الأرباح وغيرها من القرارات المالية .

مجال التسويق Marketing :

يتضمن هذا المجال اتخاذ العديد من القرارات فى مجال التسويق كالقرارات الخاصة بأبحاث السوق ، والحصة السوقية ، وتحديد أسعار البيع ، وتحديد القطاع السوقى المستهدف داخليًا وخارجيًا ، وتحديد المزيج التسويقى ، واختيار منافذ التوزيع ، ووسائل النقل ، واختيار أساليب الترويج ، وسياسات البيع والقرارات المتعلقة بالرقابة على الأداء التسويقى . وتعتبر نظم مساندة القرارات من الأدوات الهامة والمساعدة فى اتخاذ معظم هذه القرارات التسويقية كالقرارات المتعلقة بتحليل السوق ، وتحليل المنتج ، والتنبؤ بالمبيعات ، وتحليل بدائل إستراتيجيات التسويق [٤٦] ، [٤٧] وغيرها من التطبيقات . وتسمى هذه النظم نظم دعم قرارات التسويق . [٤٨]

مجال القوى العاملة Human Resource Management :

تعتبر القرارات المتعلقة بالقوى العاملة من القرارات الهامة فى المشروعات الاقتصادية حيث يتوقف نجاح المنشأة على فاعلية العنصر البشرى فى أدائه المكلف به . ويمكن استخدام نظم مساندة قرارات القوى العاملة Personnel DSS (PDSS) فى اتخاذ العديد من القرارات ، مثل : قرارات اختيار الأفراد ، مراجعة مهارات الأفراد وتحليل هيكل القوى العاملة ، تحليل تقويم الأداء ، تخصيص الأفراد ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتقويم العمل ، وغيرها من القرارات .

كفاءة وفاعلية القرار الإدارى :

لقد اقترحت بعض الدراسات عدة متغيرات يحتمل أن تستخدم لتقويم تأثير استخدام نظم مساندة القرارات على أداء عملية صنع القرار . وقد صنفت هذه المتغيرات فى فئتين لهذا القياس أو التأثير وهى الفاعلية Effectiveness والكفاءة Efficiency (٤٩) .

كما أن العديد من الدراسات فى مجال تطوير واستخدام نظم مساندة القرارات قد قامت على الافتراض القائل بأن استخدام نظم مساندة القرارات سوف يؤدى إلى زيادة فاعلية قرارات أفضل ، والفاعلية هى المخرجات النهائية لهذه القرارات ، بمعنى القدرة على حل المشكلة بنجاح . وبالتالى يمكن النظر إلى مقياس الفاعلية بأنه الدرجة التى تزداد بها القدرة على حل المشكلات عند استخدام نظم مساندة القرارات (٥٠) .

وفى الحقيقة فقد تعددت وجهات النظر والتعاريف والتوضيحات لهذين المصطلحين ، حيث أشارت بعض التقارير إلى أن الفاعلية هى القدرة على تحقيق الأهداف فهى مرتبطة مع النتائج ومخرجات النظام ، بينما تعتبر الكفاءة مقياساً لمدى استخدام المدخلات (الموارد) لتحقيق النتائج (٥١) ، (٥٢) ، ومثال ذلك (ما هو المبلغ المستخدم لتحقيق مستوى معين من المبيعات ؟) . وقد أعطى Peter Drucker (٥٣) تعبيرين فاصلين للفاعلية والكفاءة ، حيث قال إن الفاعلية هى عمل الشئ الصحيح ، بينما الكفاءة هى عمل الشيء صحيحاً ، وقد ناقش Keen & Scott Motron موضوع الفاعلية والكفاءة ، حيث ربطا الكفاءة بعناصر التكاليف وإمكانية تخفيضها ، أى أرخص طريقة ممكن استخدامها واتباعها لإنجاز مهمة ما ، أو لصناعة منتج ، أو السفر إلى مكان معين ، بينما ربطا الفاعلية بمناسبة القرار ومدى الاستفادة من اتخاذه . (٥٤) كذلك أكد Bdigoli (٥٥) أن متخذ القرار لا يمكن أن يحقق الفاعلية بدون تحقيق الكفاءة ، حيث لا يمكن أن ينجح فى تنفيذ قرار جيد إذا كانت تكلفته عالية ، وبالتالى سيتم التضحية بالكفاءة من أجل تحقيق الفاعلية ، أى التغاضى عن التكلفة العالية لتنفيذ قرار جيد .

الدراسات السابقة لتحديد الإطار العام لنظم مساندة القرارات A Framework for DSS

لقد ظهر مفهوم نظم دعم القرارات عندما قدم نظام المشاركة الزمنية فرصاً جديدة لاستخدام الحاسب . وكانت أول مساهمة لوضع إطار عام لنظم مساندة القرارات قد

تم تقديمها من قبل Gorry & Morton التى كان لها تأثير كبير من ناحيتين (٥٦) ، الناحية الأولى : أنه تم تقديم المفهوم الأول لاصطلاح نظم مساندة القرارات الذى كان له دور كبير فى زيادة الأبحاث والتطبيقات المستقبلية فى هذا المجال ، والناحية الثانية : أن أهمية هذه المساهمة لم تنشأ فقط من قيمة الإطار بتركيز انتباه المهتمين ، والتأكيد على الموارد المطلوبة لإقامة النظم المبنية على الحاسب الآلى التى تدعم متخذى القرارات ، وقد بقى هذا النموذج لمدة أكثر من عقدين هو النموذج المسيطر فى مجال نظم مساندة القرارات .

وقد شمل هذا النموذج بعدين أساسيين ؛ البعد الأول يستند إلى مفهوم القرارات المرتبة وغير المرتبة التى قدمها سايمون ، والبعد الثانى يستند إلى تمييز النظم فى ثلاثة مستويات تبعًا لنشاط المستويات الإدارية التى قدمها أنثونى وهى مستويات : الرقابة التشغيلية ، والرقابة الإدارية ، والتخطيط الإستراتيجى . وقد أشار Gorry & Morton إلى أن هذه المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات تتطلب أنواعًا مختلفة من المعلومات . وقد كان لهذا النموذج ببعديه : الأفقى والرأسى دور كبير فى استمرار الأبحاث فى مجال نظم مساندة القرارات .

وقد عمل كل من Hackathorn and Keen (٥٧) على إضافة بعد للإطار السابق وهو البعد المتعلق بالعلاقات المتداخلة بين الأعمال Task Interdependency فى المنشآت ، حيث اقترحا تقسيم دعم القرارات فى ثلاثة مكونات متميزة لكنها مترابطة وهى : دعم الأفراد الذين يتخذون قرارات بصورة شبه مستقلة ، ودعم المجموعات التى تتضمن سلسلة متتابعة من العمليات ، ومتخذى القرارات .

كما قدم كل من Donovan & Madnick (٥٨) إطارًا لنظم دعم مساندة القرار يستند إلى مفهوم المستوى الإدارى للقرار ، وأشارا إلى وجود نوعين من نظم مساندة القرارات هما : نظم مساندة قرارات المنشأة Institutional DSS التى تتعامل مع القرارات ذات الطبيعة المتكررة مثل النظم التى تدعم القرارات الخاصة بإدارة محفظة الأعمال وتميل لأن تقوم بها مستويات الإدارة التشغيلية ، ومستويات الرقابة الإدارية ، والنوع الثانى يمثل نظم مساندة القرارات الخاصة Ad Hoc DSS التى تتعامل مع مشكلات محددة غير متكررة أو غير متوقعة ، مثل : النظم التى تدعم اتخاذ القرارات

المتعلقة بإنتاج منتج جديد أو قرارات الاندماج والشراء ، وتميل لأن تقوم بها مستويات الإدارة الإستراتيجية ومستويات الرقابة الإدارية .

أما Lerch and Mantei (٥٩) فقد قدما إطاراً لنظم مساندة القرارات يرتبط ببعدين أساسيين معتمدين فى تحديد هذين البعدين على نوع الدعم المطلوب عند اتخاذ القرارات وليس على نوع نظم مساندة القرارات . حيث تضمن البعد الأول مراحل عملية اتخاذ القرار ، وهى مرحلة الذكاء والتصميم والاختيار التى قدمها سايمون (٦٠) ، كما تضمن البعد الثانى درجة هيكلة القرار وحدداها فى : القرار المرتب فى حالة التأكد ، والقرار المرتب فى حالة المخاطرة ، والقرار المرتب فى حالة عدم التأكد ، والقرار غير المرتب .

وحيث إن هذين البعدين يمكن أن يحددا الأدوات المبنية على الحاسب التى يمكن أن تستخدم لتلائم احتياجات عملية اتخاذ القرارات ، لذلك فهما يعملان على إيجاد نوع من التلاؤم بين الأنشطة المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وبين أدوات الدعم المطلوبة للقيام بهذه العملية .

كذلك قدم Ariav & Ginzberg (٦١) إطاراً عامًا متكاملاً لنظم دعم القرارات يعتمد على تطبيق مفهوم مدخل النظم العام الذى قدمه Churchman فى تحليل DSS ، حيث حددا خصائص نظم مساندة القرارات بالبيئة الخاصة به ، بالدور أو الوظيفة التى يقوم بها ، بالمكونات التى يتألف منها ، وترتيب هذه المكونات ، والموارد التى يتطلبها .

أما Turban (٦٢) فقد قدم إطاراً عامًا لنظم مساندة القرارات اعتمد فيه على الإطار العام الأساسى الذى قدمه Gorry & Morton وأضاف إليه بعداً ثالثًا هو نوع الدعم المطلوب تبعًا لهيكل القرار ، وتبعًا للمستوى الإدارى للقرار . كما يظهر فى الشكل رقم (٢) .

الشكل رقم (٢)

أنواع القرارات تبعًا للمستويات الإدارية ودرجة هيكل القرار ونوع الدعم المطلوب

أنواع الأنشطة الإدارية / أنواع القرارات	الرقابة التشغيلية	الرقابة الإدارية	التخطيط الإستراتيجي	نوع الدعم المطلوب
مرتبة/ميرمجة	السندات المحاسبية	تحليل الميزانية ، التنبؤ قصير الأجل	نظام التوزيع ، القرارات الاستثمارية	MIS بالإضافة إلى نماذج بحوث العمليات ، ونظم تشغيل البيانات
شبه مرتبة/شبه مبرمجة	جدولة الإنتاج ، مراقبة المخزون	جدولة المشروع ، تقارير الميزانية	بناء مصنع ، تطوير منتج جديد	DSS
غير مرتبة/غير مبرمجة	شراء نظم برامج ، الموافقة على قرض	توظيف مدير الشركة	المسؤولية الاجتماعية ، تخطيط البحوث والتطوير R&D	DSS ، ES بالإضافة إلى شبكات الاتصالات العصبية
نوع الدعم المطلوب	MIS بالإضافة إلى علم الإدارة MS	علم الإدارة MS بالإضافة إلى DSS, ES, EIS	EIS, ES بالإضافة إلى شبكات الاتصالات العصبية	

وكما نرى فإن الإطار العام لمفهوم نظم مساندة القرارات قد حظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ، مع الإشارة إلى أن الدراسات السابقة التى قدمت فى هذه الدراسة قد تضمنت مراجعة لبعض الأبحاث التى تعلقت بالإطار العام DSS وليس جميعها ، مع العلم أن معظم هذه الدراسات قد ساهمت فى تقديم الإرشادات حول إنشاء وتصميم نظم مساندة القرارات .

الدراسات السابقة لتطبيقات DSS فى المجالات الوظيفية فى المنشأة :

أجريت عدة دراسات تبحث فى مجال استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات التنفيذية أو الوظيفية المختلفة فى المنشآت الصناعية ، وتوصل بعضها إلى أن DSS هى نظم فعالة يمكن الاستفادة من تطبيقاتها فى بعض الجوانب الخاصة بالعمليات الإنتاجية (٦٣) ، (٦٤) ، (٦٥) ، وهذه الجوانب هى كالتالى :

١ - تخطيط ومراقبة الإنتاج .

٢ - اختيار البائعين .

٣ - تخطيط احتياجات تسهيلات الإنتاج .

٤ - تصميم تسهيلات الإنتاج .

٥ - تخطيط احتياجات الموارد .

٦ - تخطيط مستوى الإنتاج .

٧ - تحديد مزيج المنتج .

٨ - تحديد موقع المصنع .

٩ - الأثر المالى للمنتج .

كما أوضحت الدراسة التى قام بها Attaran & Bidgoli (٦٦) أن مديرى الإنتاج المستخدمين لنظم مساندة القرارات يستطيعون الحصول على مرونة عالية فى اتخاذ القرار ، كذلك يمكنهم تقليل وقت العملية الإنتاجية وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات الخاصة بطلب السوق ورفع مستوى التحكم والدقة فى العملية الإنتاجية .

أما فى مجال التمويل فقد بينت دراسة Lee & Eom (٦٧) ، وبعض الدراسات الأخرى (٦٨) ، (٦٩) المتعلقة بتطبيقات DSS ، أنه يمكن استخدام هذه النظم فى أكثر من مجالات التمويل مثل :

١ - إدارة الاستثمار .

٢ - إدارة السيولة .

٣ – إدارة المحافظ الاستثمارية .

٤ – قرارات الإقراض .

٥ – التخطيط والرقابة المالية .

كما أشارت دراسة الخولى [٧٠] إلى :

- وجود علاقة وثيقة بين إمكانية برمجة قرارات المراجعة ومستوى الخبرة اللازم لاتخاذها . فكلما انخفضت إمكانية برمجة الأعمال أصبح التقدير الشخصى للمراجع أكثر أهمية لأداء هذه الأعمال .

- كلما انخفضت إمكانية برمجة الأعمال ، أى القرارات ، ازدادت الحاجة إلى نظم مساندة القرارات .

- توجد حاجة ماسّة إلى تبويب عام لأعمال المراجعة حسب إمكانية برمجتها ، وذلك لتحديد مجالات تطبيق نظم مساندة القرارات فى المراجعة .

كما أجريت بعض الدراسات لمعرفة المجالات التى يتم فيها تطبيق مساندة القرارات فى مجال التسويق [٧١] ، [٧٢] ، بالإضافة إلى دراسة Lee & Eom [٧٣] التى عملت على إجراء مسح لجميع التطبيقات الموجودة فى إدارة التسويق التى تعتمد على استخدام نظم مساندة القرارات ، ووجدت أن هذه التطبيقات تتمثل فى التالى :

١ – توزيع ميزانية الإعلان .

٢ – البحث فى مدى توافر فرص المبيعات للسلع الجديدة .

٣ – قنوات التسويق .

٤ – مزيج التسويق .

٥ – تقويم إنتاجية وبحوث التسويق .

٦ – التخطيط للوسائل الإعلامية .

٧ – التسعير .

٨ – تخطيط المبيعات .

٩ – تخطيط التوزيع .

أما بالنسبة لتطبيقات القوى العاملة فقد بينت بعض المقالات والدراسات [٧٤] ، [٧٥] ، [٧٦] أنه يمكن الاستفادة من نظم مساندة القرارات فى الآتى :

١ - جدولة فترات القوى العاملة .

٢ - تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة .

٣ - اختيار وتقويم الأفراد .

٤ - تحديد المستوى الأمثل للتوظيف والتدريب .

من العرض السابق يمكن أن نرى أن الكثير من نظم مساندة القرارات يتم إنشاؤها لتدعم المجالات الوظيفية المختلفة فى المنشأة وتكون عونًا للإدارى فى الوصول إلى القرارات المناسبة التى تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء فى مجالات التصنيع والتمويل والتسويق والأفراد .

وقد قدم غراب [٧٧] دراسة تبحث فى العلاقة الموجودة بين خبرة مديرى الإدارة العليا ، وطريقتهم فى تحليل البيانات وأسلوب قيادتهم ومدى استخدام كل منهم لنظم مساندة القرارات فى مستوى الإدارة الإستراتيجية . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - وجود اختلاف واضح فى الخبرة وطريقة التحليل وأسلوب القيادة التى يتصف بها المديرون الإستراتيجيون الذين يأخذون بنظم مساندة القرارات عن تلك التى يتصف بها المديرون الإستراتيجيون الذين لا يأخذون بتلك النظم .

٢ - وجود تأثير معنوى لأخذ المدير الإستراتيجى بالطرق الكمية أو طريقة التقدير الذاتى فى تحليل البيانات فى تقرير مدى أخذ المدير بنظم مساندة القرارات فى اتخاذه للقرارات الإستراتيجية .

٣ - وجود تأثير لأربعة أبعاد فى القيادة فى التفرقة بين مجموعتى المديرين الذين يأخذون بنظم مساندة القرارات والذين لا يأخذون بها فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهى : الامتثال للقواعد ، والاجتماعية ، والإصرار على تحقيق الغايات ، وأسلوب التفكير .

٤ – يوجد تأثير معنوى لطول الخبرة الإدارية للمدير الإستراتيجى فى تقرير مدى أخذ المدير بنظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

٥ – إن الاهتمام بتوفير الجهد فى العمل لا يمثل عاملاً حاسماً فى تقرير استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، لكن تركيز المدير على تحقيق القرار المتخذ يمثل العامل الحاسم فى استخدام هذه النظم .

دراسات فاعلية نظم مساندة القرارات :

لقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية والمعملية لمعرفة أثر استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات المتخذة ، ويشير الجدول التالى إلى ملخص بعض هذه الدراسات المعملية [٧٨] ، استناداً إلى طبيعة الدعم الذى يقدمه نظام مساندة القرارات ، نوع القرار ، مقاييس الأداء ، طول فترة التجربة ، نوع القرار (جماعى أم فردى) ، والعلاقة بين استخدام DSS والأداء .

ونرى أن معظم الدراسات قد اهتمت بمدى جودة القرارات التى تتخذها الإدارة ودرجة دقتها والثقة بها ، والفترة اللازمة لاتخاذها وأثرها على الأداء الاقتصادى للمنشآت ، آخذة بعين الاعتبار مقاييس الأرباح والتكاليف المعبر عنها بمقاييس كمية . كما اهتم معظمها بالقرارات الفردية التى تتناول القرارات شبه المرتبة . وقد توصل بعضها إلى التأكيد على وجود أثر معنوى على فاعلية القرارات التى يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم ، بينما أكدت نتائج الدراسات الأخرى على عدم وجود هذا الأثر المعنوى .

الجدول (١) عرض موجز لدراسات فاعلية القرار المتخذ باستخدام DSS

الدراسات	طبيعة الدعم التى يقدمها DSS	نوع القرارات	مقاييس الأداء	طول فترة التجربة	القرار جماعي أم فردى	العلاقة التى تم إيجادها بين استخدام DSS وفاعلية القرار
Chakravarti et al. 1979 [٧٩]	ADBUDG نمـوذج تخطيط الإنفاق الإعلانى	القرارات المتعلقة بنفقات الإعلان	الأرباح وتقديرات معاملات نموذج الإعلان	من ٦-١٢ قراراً على مدار تسعة أسابيع	فردى	لم يحقق المستخدمون للنظام أرباحاً مرتفعة ، ولا توجد علاقة معنوية بين استخدام DSS والقدرة على التنبؤ بمعاملات نموذج الإعلان
Benbasat & Dexter 1982 [٨٠]	نموذج المحاكاة	قرارات الإنتاج والجدولة لمنتج واحد	الأرباح والوقت اللازم لاتخاذ القرار	عشرة قرارات يمثل كل منها فترة ٢٠ يقية لمدة ساعتين أو ثلاث	فردى	أظهر مستخدمو DSS زيادة فى الأرباح كما أن مفردات العينة ذات القرارات التحليلية العالية احتاجت لوقت أطول لاتخاذ القرار
McIntyre 1982 [٨١]	نموذج DSS بنموذج CALLPAN	كفاءة وفاعلية قرارات تخصيص ميزانية الترويج	الأرباح ، مدى الثقة فى القرارات ، مدى تذبذب الأرباح المحققة ، مدى التحسن فى القرار	تسعة قرارات لمدة غير محددة	فردى	حقق مستخدمو DSS أرباحاً أعلى من غيرهم ، وزيادة فى تذبذب الأرباح المحققة ، ومعدل أسرع فى تحسن الأرباح
Eckel 1983 [٨٢]	التنبؤات بالميزانية	قرارات الإنتاج والإعلان	الأرباح ، عدد البدائل ، وكمية المعلومات	ستة قرارات ، قرار واحد كل أسبوع	فردى	حقق مستخدمو DSS زيادة فى الأرباح وقدرة أكبر فى الحصول على المعلومات بينما لم يظهر أثر معنوى فى عدد البدائل التى تمت دراستها
Sharda et al. 1988 [٨٣]	IFPS نظام دعم القرار لمشكلة محددة	القرارات الخاصة بإنتاج منتجات متعددة ، التعامل فى الأوراق المالية ، توسيع المصنع	الأرباح ، درجة تغير الأرباح ، وقت اتخاذ القرار ، الثقة ، عدد البدائل التى تتم دراستها	ثمانية قرارات ، قرار واحد كل أسبوع فى جلسة واحدة	جماعى	حقق مستخدمو النظام زيادة فى الأرباح ونقصاناً فى تقلباتها ، ولم يوجد أثر معنوى فى عدد البدائل أو درجة الثقة فى القرار .
Sainfort et al 1990 [٨٤]	Resolve نظام دعم القرارات مع فيديو يعرض أحدث الصراعات	فاعلية النوعين من التقنية على القرارات الخاصة بحل الصراعات	نوعية البدائل التى يتم تطويرها ، القدرة على تمييز المشكلة ، ودرجة الإحباط فى التعرف على المشكلة .	جلسة واحدة تراوحت بين ٤٥-٧٥ دقيقة	جماعى	لا توجد آثار معنوية لكلا النوعين من التقنية على نوعية البدائل التى يتم تطويرها ، وتوجد آثار إيجابية فى تمييز المشكلة وتطبيق إستراتيجية الحل ، كما أن التقنية بنوعيها قد ساهمت فى تخفيض درجة الإحباط فى التعرف على المشكلة .
عراب وحجازى ١٩٩٥م [٨٥]	تدعيم القدرة التنافسية	القرارات التنافسية والقرارات الخاصة بالأداء الكلى والتسويقى والمالى	كفاءة وفاعلية استخدام DSS على الأداء التنافسى ، المدة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار ، عدد البدائل ، درجة الثقة فى القرار	لم تحدد	فردى	توجد آثار معنوية عند استخدام DSS على كفاءة وفاعلية الأداء التنافسى والأداء الكلى والتسويقى والمالى ، وكذلك فى الفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار ، ولا توجد آثار معنوية فى عدد البدائل أو درجة الثقة فى القرار .

الجدول (٢) عرض موجز لدراسات كفاءة القرار المتخذ باستخدام DSS

الدراسات	طبيعة الدعم التى يقدمها DSS	نوع القرارات	مقاييس الأداء	طول فترة التجربة	القرار جماعى أم فردى	العلاقة التى تم إيجادها بين استخدام DSS وفاعلية القرار
Joyner & Tun stall 1970 (٨٦)	التنسيق فى المؤتمرات	قرارات العلاقات الإنسانية	نوعية القرارات حسب تقدير ثلاثة من المحكمين	جلستان مدة كل منهما ٤٠ دقيقة لمدة يومين	جماعى	لا توجد زيادة معنوية فى نوعية القرار .
Benbasat & Schroeder 1977(٨٧)	التنبؤات واقتراح مخرجات القرار	قرارات المخزون والإنتاج لمنتج واحد	التكلفة ، الوقت اللازم لاتخاذ القرار	عشرة قرارات يمثل كل منها فترة (٢٠) دقيقة لمدة ساعتين أو ثلاث	فردى	مستخدمو نظم مساندة القرارات قد حققوا تكاليف أقل لكنهم احتاجوا لوقت أطول فى اتخاذ القرار .
King & Rodri-guez 1978 (٨٨)	SICIS نظام معلومات إدارى يتضمن بيانات المنافسين	التخطيط الإستراتيجى	نوعية القرارات كما تم تقييمها من قبل (٣) محكمين	قرار واحد باستخدام DSS طـول الفصل الدراسى	فردى	لا توجد آثار معنوية فى تحسين نوعية القرارات .
Dickmeyer 1983(٨٩)	TRADE وهو نظام دعم للتخطيط فى الجامعة	قرارات تخطيط ميزانية الجامعة	التغير فى السياسات المفضلة	جلسة واحدة	فردى	حقق مستخدمو DSS زيادة فى التغيرات المتعلقة بالسياسات المفضلة .
Aldag & Pow-er 1986(٩٠)	Descision AID نظام دعم القرار تم تطويره من قبل الباحث	قرارات متعلقة بحالات فى الإدارة الإستراتيجية	نوعية القرار التى تم تحديدها من قبل المحكمين ، ودرجة الثقة فى القرار	جلسة واحدة باستخدام DSS وجلسة واحدة دون هذا الاستخدام لمدة غير معروفة	فردى	لا يوجد أثر معنوى فى نوعية القرار أو درجة الثقة به .
Cats-Paril & Huber 1986 (٩١)	نظام دعم تفاعلى لاكتشاف الحل يستخدم الورقة والقلم أو الحاسب الآلى	قرارات التخطيط المهنى للمستقبل	نوعية خطة المهنة كما يتم تقديرها من قبل المحكمين ، ودرجة الثقة فى الخطة ، وعدد البدائل	قرار واحد ، ومدة الجلسة غير معروفة	فردى	حقق مستخدمو النظام تحسنًا نسبيًا فى نوعية القرار ، مع تأثير سلبى فى الثقة فى القرار وتأثير إيجابى فى عدد البدائل .

دراسات كفاءة نظم مساندة القرارات :

تناولت العديد من الدراسات أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات المتخذة ، ويلخص الجدول رقم (٢) تلك الدراسات بالاستناد إلى نفس الخصائص التى عرضها فى الجدول رقم (١) .

ونجد أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على القرارات الفردية شبه المرتبة ، وقد توصل بعضها إلى التأكيد بعدم وجود أثر معنوى على كفاءة القرارات التى تم اتخاذها باستخدام هذه النظم ، مستخدمين فى ذلك مقاييس الحكم الشخصى ، بينما أشار بعضها إلى وجود أثر معنوى لاستخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات المتخذة .

فروض الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على بحث الفروض التالية :

١ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل القرار الإدارى المرتب وغير المرتب مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .

٢ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى للقرار الإستراتيجى ، والتكتيكى ، والتشغيلى ، وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .

٣ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القرارات الإدارية الوظيفية (التصنيع والتمويل والتسويق والقوى العاملة) وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات الإدارية .

٤ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين كفاءة تلك القرارات .

٥ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين فاعلية تلك القرارات .

منهج البحث :

تحاول هذه الدراسة التركيز على بحث مدى استخدام المنشآت الصناعية السعودية لنظم مساندة القرارات فى صنع واتخاذ أنواع محددة من القرارات الإدارية وذلك فى محاولة لتقديم وصف مقترح لمدى اختلاف درجة استخدام نظم مساندة القرارات باختلاف هذه القرارات والمعبر عنها فى النموذج التالى :

درجة استخدام نظم مساندة القرارات = دالة (هيكل القرار الإدارى ، المستوى الإدارى للقرار ، ونوع القرار الوظيفى) .

كذلك تحاول هذه الدراسة التعبير عن مدى العلاقة الموجودة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار الإدارى وكفاءته وفق التالى :

كفاءة القرار = دالة (درجة استخدام نظم مساندة القرارات) .

فاعلية القرار = دالة (درجة استخدام نظم مساندة القرارات) .

أولاً - متغيرات البحث :

لتحديد مدى ممارسة نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية فقد تم استخدام مفهوم نظم دعم القرارات الذى قدمه Bidgoli [٩٢] والذى بين فيه أن DSS هو نظام يساعد صانعى القرار فى أى مستوى وبالتالى فى أى وظيفة من وظائف المنشأة الصناعية .

كما تم هذه الدراسة اعتماد الإطار العام لنظم مساندة القرارات الإدارية الذى قدمه Gorry & Scott Motyton ، والذى يعد من أقدم الأطر أهمية وأكثرها سيطرة فى مجال نظم مساندة القرارات لمدة تزيد عن العقدين من الزمن . وبذلك فإن المتغيرات التى تم استخدامها فى هذه الدراسة هى تلك المتغيرات المرتبطة بهذا الإطار والتى تعتمد على تصنيف سايمون لها [٩٣] فى قرارات مرتبة وغير مرتبة ، وتصنيف Anthony & Morton [٩٤] فى ثلاثة أنواع تبعًا للمستوى الإدارى وهى : القرارات التشغيلية التى توجد فى مستوى الرقابة التشغيلية ، والقرارات التكتيكية التى توجد فى مستوى الرقابة الإدارية ، والقرارات الإستراتيجية التى توجد فى مستوى التخطيط الإستراتيجى ، كما تم إضافة

القرارات الوظيفية أو التنفيذية التى قدمها Bidgoli [٩٥] واقتصرت على القرارات الوظيفية الأساسية فى المنشآت الصناعية وهى قرارات · وظيفة التصنيع ، والتمويل ، والتسويق ، والقوى العاملة .

كذلك بالنسبة لتحديد مفهوم الفاعلية والكفاءة فقد تم اعتماد التعريف الذى قدمه Keen & Scott Morton [٩٦] والتعريف الذى قدمه Bidgoli [٩٧] .

ثانيًا ـ قائمة الاستقصاء :

تضمنت قائمة الاستقصاء التى تم استخدامها لأغراض هذا البحث خمسة أقسام رئيسية احتوت على أسئلة الدراسة التى صممت على أساس النوع المغلق المحدد الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها .

القسم الأول : يحتوى على مجموعة من الأسئلة التى تهدف إلى تقديم بعض البيانات النوعية عن المنشأة وأفراد العينة المستجيبة للاستبانة .

القسم الثانى : يركز على مستوى استخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى المبنية على الحاسب فى منشآت العينة .

القسم الثالث : يغطى العلاقة بين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات والمستوى الإدارى للقرار ، كذلك النسبة المئوية من القرارات التى يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات فى المنشأة .

القسم الرابع : يبحث فى مستويات استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات الوظيفية المتعددة فى المنشأة .

القسم الخامس : يضم مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحديد درجة فاعلية القرار وكفاءته عندما يتم اتخاذه باستخدام نظم مساندة القرارات بدلاً من الطريقة التقليدية .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى بالنسبة للأسئلة الموجودة فى القسم الثانى وحتى الرابع بعد أن تم تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية لسهولة معالجتها وتحليلها بشكل دقيق وذلك وفق التالى :

١٠٠٪	٨٠٪	٦٠	٤٠	٢٠	صفر
٥	٤	٣	٢	١	

كما استخدم مقياس ثلاثى القيم بالنسبة للقسم الخامس من استمارة الاستقصاء .

ثالثًا - عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالمنشآت الصناعية السعودية الموجودة فى مدينة الرياض بسبب أهمية هذا القطاع حيث يحقق نموًا سنويًا بمعدل (١١.٢٪) [٩٨] . كما أن نسبة تمركز المنشآت الصناعية فى مدينة الرياض تعادل (٣٤.٢٪) من إجمالى عدد المنشآت فى المملكة [٩٩] .

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع المنشآت العاملة باستثناء المغلقة أو المتوقفة عن الإنتاج التى تمثل ما يقارب (١٠٪) من مجتمع البحث الإجمالى أى فى حدود (٦١) منشأة ، وبهذا بلغ حجم مجتمع الدراسة (٥٥١) منشأة ، وتم التعاون مع طلاب المستوى السابع فى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية ، فى توزيع قائمة الاستقصاء وذلك بعد مراجعتها معهم وشرح جميع عناصرها ، وذلك فى الفصل الثانى من العام الدراسى ١٤١٧/١٤١٨هـ .

وقد بلغت نسبة الردود (٨٣٪) تقريبًا أى فى حدود (٤٧٢) قائمة استقصاء ، تم استبعاد (١٤٩) قائمة منها وذلك بسبب عدم وجود الحاسب الآلى لدى بعض المنشآت ، أو بسبب عدم استخدامها لنظم مساندة القرارات عند اتخاذ قراراتها ، أو لنقص المعلومات الواردة فى بعض قوائم الاستقصاء ، وقد أصبح عدد القوائم التى تم استخدامها فى التحليل (٣٢٣) قائمة استقصاء . ويبين الجدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة البحث مرتبة تبعًا لنوع الصناعة ودرجة تمثيلها لمجتمع البحث فى الصناعة الواحدة .

جدول (٣) : توزيع مفردات العينة تبعًا لنوع الصناعة

الرقم	نوع الصناعة	عدد المصانع	مفردات العينة	نسبة تمثيل العينة من مجتمع البحث ٪
١	المنتجات الغذائية والمرطبات .	٧٢	٤٦	٦٣,٩
٢	المنسوجات والمنتجات الجلدية .	٢٦	١٣	٥٠
٣	الأثاث الخشبى والمعدنى .	٤٩	٢٧	٥٥
٤	منتجات البلاستيك .	٤٥	٢٥	٥٥
٥	منتجات الورق والطباعة .	٥٩	١٨	٣٠
٦	صناعات كيماوية مختلفة .	٥٢	٢٦	٥٠
٧	منتجات مواد البناء .	٩٢	٥١	٥٥
٨	منتجات الألنيوم .	٣٧	٢٤	٦٤,٩
٩	الأجهزة والمعدات الكهربائية .	٥٤	صفر	صفر
١٠	صناعات معدنية مختلفة .	١٢٧	٥٨	٤٥,٧
	المجموع	٦١٣	٢٨٨	

يبين الجدول السابق أن عينة الدراسة تمثل جميع قطاعات الصناعة التى تعمل فى مدينة الرياض باستثناء قطاع الأجهزة والمعدات الكهربائية . وقد تجاوز تمثيل مفردات العينة لمجتمع البحث فى القطاعات الصناعية المختلفة نسبة (٥٠٪) ، فيما عدا قطاع منتجات الورق والطباعة حيث بلغت النسبة (٣٠٪) ، وقطاع الصناعات المعدنية المختلفة الذى كانت نسبته (٤٥,٧٪) .

رابعًا - حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فى الآتى :

أ - حدود مكانية : حيث تم إجراء الدراسة فى مدينة الرياض فى المملكة العربية السعودية .

ب - حدود زمانية : بما أن تقنية الحاسب الآلى التى تعتمد عليها نظم مساندة القرارات تتطور بشكل مستمر ، لذا فإن نتائج هذه الدراسة محددة بالوقت والزمن الذى أجريت فيه .

جـ - حدود موضوعية : اقتصر البحث فى هذه الدراسة على المواضيع والمحاور والأهداف التى حاول تحقيقها . وبهذا فقد ابتعد عن نقاط وأسباب تدخل ضمن دائرة نظم مساندة القرارات .

د - إن هذه الدراسة تتحدد بنوعية البيانات التى أمكن الحصول عليها ومدى دقتها ، وقد يكون هذا العامل أحد قيود هذا البحث ، إلا أنه لن يقلل من أهمية النتائج التى تم التوصل إليها .

خامسًا - تحليل البيانات :

تم تحليل البيانات فى مركز الحاسب الآلى بجامعة الملك سعود باستخدام نظام SAS فى التحليل الإحصائى ، وذلك باعتماد عدة أدوات فى التحليل لاختبار فروض الدراسة ؛ وقد تم عكس ترتيب قيم المقياس المستخدم فى السؤال الثانى المتعلق بالقسم الثانى من قائمة الاستقصاء بالنسبة للفقرة (أ) والفقرة (ب) فيه ، فيما عدا خصائص القرار الثانى والثالث فى الفقرة (ب) .

١ - تم استخدام النسب المئوية لتوزيع المنشآت الصناعية إما تبعًا لدرجات استخدامها للحاسب الآلى (نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى) فى أغرض الاستخدام المختلفة ، أو تبعًا للنسب المئوية للقرارات التى تتخذها باستخدام نظم مساندة القرارات .

٢ - استخدمت الأوساط الحسابية للتعرف على درجة استخدام نظم مساندة القرارات تبعًا لهيكل القرار ونوع القرار والمستوى الإدارى للقرار .

٣ - تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية المختلفة ، مثل : اختبار معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة ونوعها بين استخدام نظم مساندة القرارات وبين هيكل القرار ، ونوعه ، ومستواه الإدارى ، وكفاءة القرار وفعاليته . كذلك اختبار تحليل التباين ANOVA (Analysis of Variance) لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين المتوسطات المختلفة لكل من : هيكل القرار ، ونوعه ، ومستواه الإدارى ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

أولاً - عرض البيانات النوعية :

استخدمت أسئلة التبويب الموجودة فى الصفحة الأولى من قائمة الاستقصاء فى توزيع منشآت العينة تبعًا للفترة التى مضت على تأسيسها ، ونشاطها الصناعى ، ثم تبعًا لعدد العاملين فيها فقط ، وقد تم عرض هذه التوزيعات فى الجدول رقم (٤) وحتى الجدول رقم (٦) المبينة فيما يلى .

جدول (٤) : توزيع منشآت العينة تبعًا للفترة الزمنية التى مضت على تأسيسها

الفترة التى مضت على التأسيس	العدد	النسبة ٪
أقل من ٦ سنوات	١٠	٣,١
٦ - ١٥	٦٣	١٩,٥
١٦ - ٢٥	١٩٥	٦٠,٣
أكثر من ٢٥ سنة	٢٧	٨,٤
منشآت لم تحدد التاريخ	٢٨	٨,٧
الإجمالى	٣٢٣	١٠٠

جدول (٥) : توزيع منشآت العينة تبعًا للنشاط الصناعى

نوع النشاط الصناعى	العدد	النسبة ٪
منتجات غذائية ومرطبات	٤٦	١٤,٢
منسوجات ومنتجات جلدية	١٣	٤
الأثاث الخشبى والمعدنى	٢٨	٨,٣
منتجات البلاستيك	٢٥	٧,٧
منتجات الورق والطباعة	١٨	٥,٦
صناعات كيماوية مختلفة	٢٦	٨,١
منتجات مواد البناء	٥١	١٥,٨
منتجات الألنيوم	٢٤	٧,٤
الأجهزة والمعدات الكهربائية	صفر	صفر
صناعات معدنية مختلفة	٥٨	١٨,١
منشآت لم تحدد نوع النشاط	٣٥	١٠,٨
المجموع	٣٢٣	١٠٠

جدول (٦) : توزيع منشآت العينة تبعًا لعدد العاملين فيها

عدد العاملين	العدد	النسبة ٪
٤٠ عاملاً فأقل	٧٠	٢١,٧
٤٠-٩٠	٩٧	٣٠,١
٩١-١٤٠	٤١	١٢,٦
أكثر من ١٤٠	٨٧	٢٦,٩
لم تحدد عدد العاملين	٢٨	٨,٧
المجموع	٣٢٣	٪١٠٠

إن النظر إلى الجداول من (٤ -٦) يبين أن عمر أكثر المنشآت يتراوح بين (١٦-٢٥) سنة بنسبة (٦٠,٣٪) ، كما أن أكثر المنشآت تمثيلاً فى العينة كانت على التوالى : الصناعات المعدنية المختلفة بنسبة (١٨,١٪) ، ومنتجات مواد البناء بنسبة (١٥,٨٪) ، ثم المنتجات الغذائية والمرطبات بنسبة (١٤,٢٪) . وكذلك فإن نسبة المنشآت التى بلغ عدد العاملين فيها (٤٠) عاملاً فأقل كانت (٢١,٧٪) ، وهى تشير إلى نسبة تمثيل المنشآت الصناعية الصغيرة فى العينة حسب التعريف المعطى لتلك المنشآت [١٠٠] .

ثانيًا - التحليل الإحصائى للنتائج :

أ - لتحديد درجة استخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى فى منشآت العينة ، تم تقسيم درجات هذا الاستخدام إلى (٣) فئات وذلك باستخدام مقياس الإجابات الخاص بهذا السؤال والذى يتراوح وفقًا لمقياس ليكرت بين الواحد والخمسة . واعتبرت المنشآت التى حصلت على القيمة (٤) فما فوق أنها منشآت تستخدم نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى بصورة مكثفة ، والمنشآت التى حصلت على القيمة (٣) أنها ذات درجة استخدام متوسطة لهذه النظم ، أما المنشآت الصناعية التى حصلت على القيمة (٢) فما دون فاعتبرت منشآت ذات استخدام ضعيف لنظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى .

ويشير الجدول رقم (٧) إلى توزيع منشآت العينة وفقًا لدرجات استخدامها للنظم المعلوماتية المختلفة . حيث نجد أن استخدام تلك النظم لأغراض معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات آليًا وتقديم تقارير ملخصة عن وضع الشركة لجميع المستويات

الإدارية كان استخداماً ضعيفًا بوجه عام فى رأى معظم أفراد العينة بنسبة (٦٢,٨٪) . وقد يكون السبب أن هذا الاستخدام قد أصبح مألوفًا وعاديًا لدى العديد من منشآت العينة ، بالإضافة إلى أن نظم المعلومات الإدارية هى نظم تتكامل مع مساندة القرارات من أجل دعم عملية القرار ، وبالتالى فإن جزءًا من تطبيقاتها يوجه نحو هذا التكامل ، ويتجه نحو التطبيقات الأكثر حداثة وتطوراً .

جدول (٧) : توزيع منشآت العينة تبعًا لأغراض استخدام النظم المعلوماتية

درجة الاستخدام	استخدام ضعيف		استخدام متوسط		استخدام مكثف		المجموع		$\overline{X}$	SD	الترتيب
أغراض الاستخدام	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪			
معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات آليا	٢٠٣	٦٢,٨	٥٠	١٥,٥	٧٠	٢١,٧	٣٢٣	١٠٠	١,٥٩	٠,٨٢	٥
المساعدة فى اتخاذ القرار	٥٦	١٧,٥	١٠٠	٣١,٣	١٦٤	٥١,٣	٣٢٠	١٠٠	٢,٣٣	٠,٧٥	٤
المساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا	١٠٥	٣٣	٩٤	٢٩,٦	١١٩	٣٧,٤	٣١٨	١٠٠	٢,١٦	١,٢١	٢
المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا	١٣٢	٤١,٤	٨١	٢٥,٤	١٠٦	٣٣,٢	٣١٩	١٠٠	٢,٩٤	١,٢٨	٣
المساعدة فى تقديم الخبرة	٣٩	١٢,٤	٧٢	٢٢,٩	٢٠٤	٦٤,٨	٣١٥	١٠٠	٣,٩	١,١٩	١

كما يشير الجدول إلى أن استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة فى اتخاذ القرارات قد حصل على أعلى نسبة للاستخدام المكثف (٥١,٣٪) ، كذلك حقق استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا أعلى نسبة أيضًا فى الاستخدام المكثف (٣٧,٤٪) ، حيث يدعم هذا الاستخدام القرارات التى تتخذ من قبل المجموعات أو اللجان عند دراسة الأبعاد المختلفة للقرار وتناسب القرارات التشغيلية والتكتيكية

والإستراتيجية ، يلى ذلك المساعدة فى تقديم الخبرة إذ كان الاستخدام مكثفًا بنسبة عالية تعادل (٦٤,٨٪) ، حيث يدعم هذا الاستخدام اتخاذ القرارات غير المرتبة التى تعتمد على البيانات الكيفية أكثر من اعتمادها على البيانات الكمية .

أما استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا فقد كانت النسبة الأكبر فى ذلك لدى العديد من المنشآت تقابل الإستخدام الضعيف بنسبة (٤١,٤٪) يليها فى ذلك مباشرة الاستخدام المكثف الذى بلغت نسبة المنشآت الذى تأخذ به (٣٣,٢٪) . وإذا ما نظرنا إلى الأوساط الحسابية المتعلقة بأغراض استخدام النظم المعلوماتية بشكل عام لوجدنا أن الاستخدام الأول لتلك النظم الذى ترتكز عليه منشآت العينة كان المساعدة فى تقديم الخبرة ، يلى ذلك المساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا ، ثم المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا ، يأتى بعدها الترتيب الرابع المساعدة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، ثم يأتى بعدها فى الترتيب الأخير استخدام تلك النظم لمعالجة البيانات والمعلومات آليًا وتقديم التقارير .

وقد يكون هذا مؤشراً إلى أن المنشآت الصناعية السعودية تحقق الاستفادة الملائمة من تقنية الحاسب الآلى الموجودة لديها وتحاول الاستفادة من الاستثمار فيها بالشكل الأنسب والأفضل ، حيث يتعدى استخدام التقنية مجالات التشغيل والمعالجة الآلية المعروفة إلى مجالات تدعم اتخاذ القرارات الإدارية . وقرارات الإدارة العليا سواء على مستوى متخذ القرار الفردى أو على مستوى المجموعة التى تتخذ القرارات ، كذلك الاتجاه نحو نظم الخبراء التى تقدم الدعم المطلوب .

ب – للتأكيد على موضوع هذا البحث وهو درجة استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات المختلفة ، فقد تم عرض الجدول رقم (٨) الذى يشير إلى درجات هذا الاستخدام تبعًا لهيكل القرار ونوعه والمستوى الإدارى للقرار معبراً عنها بالأوساط الحسابية .

جدول (٨) : درجة استخدام نظم مساندة القرارات تبعًا لهيكل القرار ونوعه ومستواه الإداري

المتغيرات	$\overline{X}$	SD	الترتيب
هيكل القرار			
قرار مرتب	٣,١٣	١,١٤	١
قرار غير مرتب	٢,٩٨	٠,٧٤	٢
نوع القرار			
قرار إنتاجي	٢,٧١	١,١٧	١
قرار مالي	٢,٧٣	١,٣	٢
قرار تسويقي	٣,١٨	١,٢٨	٣
قرار قوى عاملة	٣,٥١	١,٢٧	٤
المستوى الإداري للقرار			
قرار إستراتيجي	٣,٢٦	١,٢	٣
قرار تكتيكي	٣,٤٩	١,١٦	٢
قرار تشغيلي	٣,٥٦	١,١٥	١

يدل الجدول (٨) على أن استخدام نظم مساندة القرارات كان أعلى بالنسبة للقرارات المرتبة عن القرارات غير المرتبة بشكل بسيط ، بمعنى أن هذا الاستخدام يميل بشكل أكثر قليلاً نحو القرارات الروتينية والواضحة الأبعاد أكثر من القرارات المعقدة التي قد يتطلب حلها الاعتماد على خبرة الإدارة ونظم الخبرة بصورة أكبر ، أما بالنسبة لنوع القرارات المتخذة فقد أشارت مفردات العينة إلى أن درجات استخدام نظم مساندة القرارات تحتل الأفضلية الأولى بالنسبة للقرارات الإنتاجية حيث يشير وسطها الحسابي إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يميل لأن يكون متوسطًا إلى أعلى من المتوسط (٢,٧١) ، يليها في ذلك القرارات المالية ، ثم القرارات التسويقية ، وأخيراً القرارات الخاصة بالقوى العاملة . ويحتل القرار التشغيلي الأفضلية الأولى لاستخدام نظم مساندة القرارات في منشآت العينة ، يلي ذلك القرار التكتيكي ، ثم القرار الإستراتيجي ، وذلك بفوارق محدودة . ولعل هذه البيانات تؤكد النتائج التي توصل إليها كل من (Cats-Paril & Huber) حول استخدام نظم مساندة القرارات في الواقع التطبيقي ، حيث وجدا أن صانعي القرارات يستخدمون نظم المساندة عند التعامل مع المشاكل المرتبة أو متوسطة الترتيب أكثر من المشاكل غير المرتبة .

جـ – لتوضيح النسبة المئوية من القرارات التى يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات فإن الجدول رقم (٩) يشير إلى أن (٥٨) منشأة بنسبة (٢١,٥٪) تستخدم نظم مساندة القرارات لاتخاذ حوالى (٢٤٪) من مجموع قراراتها ، أما نسبة (١٩,٦٪) من منشآت العينة ، فقد بينت أنها تتخذ قراراتها فى حدود (٤٩٪) منها بمساعدة نظم مساندة القرارات ، كما أشار (٤١,١٪) من منشآت العينة أنها تعتمد على نظم مساندة القرارات فى اتخاذ ما يقارب (٧٤٪) من قراراتها ، وبينت النسبة الأقل وهى (١٧,٨٪) من منشآت العينة أن نسبة اتخاذ قراراتها باستخدام نظم مساعدة القرارات قد تصل إلى (١٠٠٪) . وهذا مؤشر إلى مدى اعتماد المنشآت على مساعدة نظم مساندة القرارات فى صنع القرارات المختلفة .

جدول (٩) : توزيع المنشآت الصناعية تبعًا للنسبة المئوية للقرارات التى يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات

النسبة المئوية للقرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات	العدد	النسبة ٪
صفر – ٢٤٪	٥٨	٢١,٥
٢٥٪ – ٤٩٪	٥٣	١٩,٦
٥٠٪ – ٧٤٪	١١١	٤١,١
٧٥٪ – ١٠٠٪	٤٨	١٧,٨
المجموع	٢٧٠	١٠٠٪

د– اختبار فروض الدراسة :

١ – العلاقة بين هيكل القرار المرتب وغير المرتب ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١٠) : مدى العلاقة بين هيكل القرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

هيكل القرار	قرار مرتب		قرار غير مرتب		هيكل القرار بشكل عام	
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD
	٣,١٣	١,١٤	٢,٩٨	٠,٧٤	١,٨٧	٠,٤٦٥
قيمة r	r	rp	r	rp	r	rp
	٠,٢٤٥ **	٠,٠٠٠١	٠,١٧٦ *	٠,٠٠١٩	٠,٠١٠٣	٠,٨٥٣

Significant at .05 * Significant at .01 **

تدل النتائج الإحصائية فى الجدول رقم (١٠) أن هيكل القرار له علاقة ذات دلالة إحصائية باستخدام نظم مساندة القرارات عند اتخاذه سواء كان قرارًا مرتبًا أو غير مرتب . إذ تشير قيمة (r) أنه كلما كان القرار مرتبًا بصورة أكبر ، ازداد الاعتماد على استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذه ، حيث تكون العلاقة موجبة لكنها ضعيفة إلى حد ما ، وينطبق العكس حين يميل القرار لأن يكون غير مرتب بصوة أكبر فيقل الاعتماد على استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذه إذ تكون العلاقة سلبية لكنها ضعيفة أيضًا ، ولعل هذه النتيجة لا تنطبق مع ما قدمته دراسة Bonczek, Hosapple and Whinston التى تشير إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يتم لتتعامل مع القرارات غير المرتبة وتدعمها ، لكنها تتفق مع ما قدمته دراسة Sprague & Carlson التى ترى أن نظم مساندة القرارات يمكن أن تتعامل مع كلا النوعين من المشاكل المرتبة وغير المرتبة ، وبهذا فقد تم رفض الفرض الأول لهذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل القرار المرتب وغير المرتب ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات ، على الرغم من أن هذه العلاقة حين تؤخذ بشكل إجمالى لا تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية .

٢ – العلاقة بين المستوى الإدارى للقرار الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١١) : العلاقة بين المستوى الإدارى للقرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

مستوى القرار الإدارى	قرار إستراتيجى		قرار تكتيكى		قرار تشغيلى		مستوى القرار بشكل عام	
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD
	٣,٢٨	١,٢٠	٣,٤٩	١,١٦	٣,٥٦	١,١٥٨	٣,٣٥	١,٠٦٧
	r	r_p	r	r_p	r	r_p	r	r_p
قيمة r	٣٨٦ – *	٠,٠٠٠١	-* ٠,٤٤١	٠,٠٠٠١	-* ٠,٣٩٥	٠,٠٠٠١	-* ٠,٤٤٣	٠,٠٠٠١

Significant at .001 *

تشير النتائج فى الجدول (١١) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار الإستراتيجى ، والقرار التكتيكى ، والقرار التشغيلى ، ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات ، حيث تدل قيمة (r) لكل نوع من أنواع القرارات تبعًا للمستوى الإدارى على

وجود علاقة سلبية ليست قوية بين الاعتماد على نظم مساندة القرارات وبين اتخاذ هذه القرارات على المستويات : التشغيلى والتكتيكى والإستراتيجى ، وقد يكون هذا مؤشراً على أن الاعتماد على نظم مساندة القرارات فى اتخاذ تلك القرارات يقل كلما ارتفع مستوى القرار الإدارى . ويؤكد على هذه النتيجة المتوسطات الحسابية التى تشير إلى ارتفاع درجة استخدام نظم مساندة القرارات كلما انخفض المستوى الإدارى للقرار ، وكذلك قيمة (r) الكلية لعلاقة المستوى الإدارى للقرار بدرجة استخدام نظم مساندة القرارات . وبهذا فقد تم رفض الفرض الثانى فى هذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى للقرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات . لكن واقع التطبيق فى المنشآت الصناعية يشير إلى أن هذه العلاقة تتجه بشكل معاكس لما هو متعارف عليه فى أدبيات نظم مساندة القرارات من كون نظم مساندة القرارات غالبًا ما تستخدم لتدعم القرارات شبه المرتبة – وهى تماثل القرارات التكتيكية – والقرارات غير المرتبة ، وهى تماثل القرارات الإستراتيجية أكثر من القرارات المرتبة التى تماثل القرارات التشغيلية .

٣ – العلاقة بين نوع القرار الوظيفى الإنتاجى ، والمالى ، والتسويقى ، وقرارات القوى العاملة ، وبين درجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١٢) : العلاقة بين المستوى الإدارى للقرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

نوع القرار	القرارات الإنتاجية		القرارات المالية		القرارات التسويقية		قرارات القوى العاملة		نوع القرار بشكل عام	
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD
	٢,٧١	١,٧١	٢,٧٣	١,٣٠٥	٣,١٨	١,٢٨	٣,٥١	١,٢٧	٣,٠٤	١,١
قيمة r	r	r_p	r	r_p	r	r_p	r	r_p	r	r_p
	٠,٢٥٤ **	٠,٠٠٠١	٠,٢٩٤ **	٠,٠٠٠١	٠,٣٦٢ **	٠,٠٠٠١	٠,٢١١ *	٠,٠٠٠١	٠,٤٢٨ **	٠,٠٠٠١

Significant at .001 ** Significant at .01 *

إن النظر إلى الجدول رقم (١٢) يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرارات الوظيفية المختلفة فى منشآت العينة سواء كانت قرارات إنتاجية ، أو تمويلية ، أو تسويقية ، أو قرارات تتعلق بشؤون العاملين ، حيث تشير قيمة (r) إلى وجود علاقة موجبة لكنها ضعيفة بعض الشيء . وهذا يشير إلى أن نوع القرار الوظيفى الذى يتم اتخاذه من قبل صانعى القرارات فى منشآت العينة له أثر إيجابى على درجة استخدام نظم مساندة القرارات ، وهذا يؤكد النتائج التى توصلت إليها كل من دراسة Eom & Lee فى استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإنتاجية والتمويلية المتعلقة بالقوى العاملة ، كذلك دراسة Goslar & Brown ودراسة De Kluyver & pes-semier التى تؤكد كلاهما استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات التسويقية . وبالتالى فقد تم رفض الفرض الثالث لهذه الدراسة حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القرار الإدارى ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات . ويؤكد هذه النتيجة قيمة (r) الكلية لتلك العلاقة .

وللتأكيد على اختلاف درجة استخدام مساندة القرارات باختلاف هيكل القرار الإدارى والمستوى الإدارى للقرار ونوع القرار الوظيفى ، فقد تم إجراء تحليل التباين لمعرفة اختلاف هذا الأثر ، حيث يشير الجدول (١٣) إلى وجود اختلاف ذى دلالة إحصائية بين درجة تأثير هيكل القرار ونوعه ومستواه الإدارى على استخدام منشآت العينة لنظم مساندة القرارات . كما تشير قيمة (R^2) إلى نسبة التباين فى درجة استخدام نظم مساندة القرارات التى يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات الخاصة بهيكل القرار ونوعه ومستواه الإدارى قد بلغت (٢٢,٦٪) .

جدول (١٣) : اختلاف درجة استخدام نظم مساندة القرارات باختلاف هيكل القرار ونوعه ومستواه الإدارى

مصدر التباين	عدد درجات الحرية	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين المقدر (معدل المربعات)	F.V	F.P
ما بين الأعمدة	٣	٤١,١٢٨	١٣,٧٠٩	٣٠,٣٤*	٠,٠٠٠١
بسبب الخطأ التجريبى	٣١٢	١٤٠,٩٨	٠,٤٥١		
الإجمالى	٣١٥	١٨٢,١١			

Significant at .001 * R^2= 0.2258

٤ – العلاقة بين استخدام نظم مساندة القرارات وكفاءة القرار الإدارى .

جدول (١٤) : العلاقة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وكفاءة القرار

كفاءة القرار الإدارى	$\overline{X}$	SD	r	rp
	١,٥٢	٠,٦٣٦	٠,٢١٢ *	٠,٠٠٠٢

Significant at .05 *

يشير الوسط الحسابى فى الجدول (١٤) إلى أن كفاءة القرار الإدارى تميل لأن تكون أعلى حين استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإدارية بالمقارنة مع اتخاذها عند اتباع الطريقة التقليدية ، كما يبين الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وبين كفاءة القرار الإدارى المتخذ . إذ تشير قيمة (r) إلى وجود علاقة موجبة لكنها ضعيفة نوعًا ما ، وهذا يعنى أن المنشآت الصناعية السعودية تركز عند استخدامها لنظم مساندة القرارات على الكيفية التى يتم بها اتخاذ القرارات من حيث : السرعة ، والسهولة ، وعنصر التكلفة فى صنع القرار ، والوقت المستغرق فى اتخاذه ، والقدرة على الاستخدام الجيد لموارد البيانات فى المنشأة . وبهذا فقد تم رفض الفرض الرابع لهذه الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المساندة وكفاءة القرارات المتخذة بمساعدة ودعم تلك النظم ، ولعل هذه النتيجة تتفق فى بعض الجوانب مع دراسة Benbasat & Schroeder ودراسة Dickmeyer كذلك دراسة Cats - Paril & Huber ، لكنها تخالف النتائج التى توصلت إليها دراسة Toyner & Tunstall ودراسة King & Rodriguez بالإضافة إلى دراسة Aldag & Power على الرغم من اختلاف نموذج الدراسة ومتغيراته .

٥ – العلاقة بين استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار الإدارى .

جدول (١٥) : العلاقة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار

فاعلية القرار الإدارى	$\overline{X}$	SD	r	rp
	١,٧٢٦	٠,٦٨٣	٠,٠٨٦	٠,١٣٦

يشير الوسط الحسابى فى الجدول (١٥) إلى أن فاعلية القرار الإدارى تتجه نحو الزيادة عند استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات ، لكن هذه الزيادة تكون أقل بالمقارنة مع الوسط الحسابى لكفاءة القرار الإدارى . كما يبين الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرارات المتخذة بمساندة تلك النظم . وقد يعود السبب إلى أن اتجاه المنشآت الصناعية السعودية لاستخدام نظم مساندة القرارات يرتبط بالقرارات غير المرتبة بصورة أكبر حيث يكون عنصر الكفاءة هو محور اهتمام تلك القرارات . إذ بينت نتائج الدراسة أن استخدام تلك النظم يقل بالنسبة للقرارات غير المرتبة الأكثر تعقيداً وتغيراً ، وبالتالى لا يظهر أثر هذا الاستخدام على عنصر الفاعلية الذى يكون محور اهتمام القرارات غير المرتبة ، وبالتالى فإن المنشآت تحقق عند استخدامها لنظم مساندة القرارات إمكانية اتخاذ القرارات الإدارية بصورة جيدة أكثر من قدرتها على تحقيق مدى الاستفادة من اتخاذ هذا القرار للوصول إلى النتائج النهائية المطلوبة . ولعل هذه النتيجة تخالف العديد من أدبيات الإدارة التى تبين أن نظم مساندة القرارات تركز على الفاعلية أكثر من الكفاءة ، كذلك تتعارض مع نتائج دراسة Sainfort et al ودراسة Benbasat & Dexter ودراسة McIntyer ودراسة Sharda et al كذلك دراسة غراب وحجازى ، لكنها تتفق مع توصلت إليه دراسة Chakravarti et al على الرغم من اختلاف نموذج الدراسة والمتغيرات موضع الدراسة .

وبهذا تم قبول الفرض الخامس لهذه الدراسة وذلك لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات فى منشآت العينة وفاعلية القرارات التى تقوم باتخاذها بدعم هذه النظم .

عرض نتائج الدراسة :

أولاً – من خلال مراجعة نتائج هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى ما يلى :

١ – تبين النتائج أن منشآت العينة كانت تميل لاستخدام النظم المعلوماتية المختلفة بشكل مكثف لأغراض تراوحت بين (٦٤,٨٪) للمساعدة فى تقديم الخبرة للإدارة ونسبة (٥١,٣٪) لمساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات ، ثم بنسبة (٣٧,٤٪)

ونسبة (٣٣,٢٪) للمساعدة في القرارات التي تتخذ جماعيًا ثم المساعدة في اتخاذ قرارات الإدارة العليا على التوالي . أما بالنسبة لغرض معالجة وتشغيل البيانات فقد كان الاستخدام ضعيفًا بنسبة (٦٢,٨٪) ، كذلك المساعدة في اتخاذ قرارات الإدارة العليا بنسبة (٤١,٤٪) . ولعل هذا يعطي مؤشراً بأن مفهوم استخدام النظم المعلوماتية في تلك المنشآت يرتبط بالتطبيقات الأكثر حداثة وتقدماً ، خاصة بالنسبة للقرارات غير المرتبة التي تتطلب دعم نظم الخبرة والقرارات التي تتخذ بصورة جماعية ، وأن الأهداف النهائية لاستخدام تلك النظم تتعدى التطبيقات الخاصة بمعالجة البيانات وتشغيلها آليًا .

٢ – تراوحت درجة التركيز على استخدام نظم مساندة القرارات تبعًا لهيكل القرار الإداري ، ونوعه ، ومستواه الإداري ، إذ نجد أن هذا الاستخدام كان أعلى بالنسبة للقرارات المرتبة عن القرارات غير المرتبة ، وأعلى بالنسبة للقرارات التشغيلية عن القرارات التكتيكية والإستراتيجية ، ويتدرج هذا الاستخدام تبعًا للقرارات المتعلقة بالتصنيع ، ثم بالتمويل ، ثم بالتسويق ، وأخيراً بالقوى العاملة .

٣ – إن منشآت العينة التي كانت تعتمد على نظم مساندة القرارات في صنع حوالي (٥٠ – ٧٥٪) من قراراتها بلغت نسبتها (٤١,١٪) ، كذلك فإن المنشآت التي كانت تستخدم تلك النظم لاتخاذ أكثر من (٧٥٪) من قراراتها بلغت نسبتها (١٧,٨٪) ، بمعنى أن حوالي (٥٩٪) من منشآت العينة كانت تلجأ إلى دعم نظم المساندة في صنع قراراتها المختلفة بشكل كبير ، بينما بلغت نسبة المنشآت التي كان اعتمادها على نظم دعم القرارات في صنع أقل من (٥٠٪) من قراراتها حوالي (٤١٪) من منشآت العينة .

٤ – كان لهيكل القرار الإداري تأثير معقول على درجة استخدام نظم مساندة القرارات ، لكن هذا التأثير كان إيجابيًا بالنسبة للقرارات المرتبة ، وعكسيًا بالنسبة للقرارات غير المرتبة ، بمعنى أن الإدارة كانت تستخدم نظم مساندة القرارات بصورة أكبر بالنسبة للقرارات المرتبة حيث يمكن التعبير عن أبعاد هذا القرار بصورة محدودة وواضحة ، كما أن السبب قد يعود إلى أن معظم برامج مساندة القرارات المتاحة في الأسواق العربية تتعامل في معظمها لدعم القرارات المرتبة أكثر من القرارات الأخرى ، بالإضافة إلى أن نقص التدريب والخبرة في

هذا المجال قد يكون أحد الأسباب التى تساهم فى جعل استعمال هذه النظم يميل لدعم القرارات المرتبة أكثر من غيرها من القرارات .

٥ - إن المستوى الإدارى للقرار الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى كان له أثر معنوى سلبى على استخدام نظم مساندة القرارات ، حيث كانت العلاقة بين هذه المتغيرات ومستوى الاستخدام تسير فى اتجاه معاكس لارتقاء المستوى الإدارى للقرار ، وهذا يبين أن الواقع التطبيقى لاتخاذ مثل هذه القرارات يتم بالاعتماد على نظم مساندة القرارات بشكل أكبر كلما اتصف القرار بخصائص محددة يمكن التعبير عنها بصورة كمية فى أغلب الأحيان ، وهذا ما ينطبق بشكل عام على القرار تشغيلى ، ويقل هذا الاستخدام باتجاه القرار التكتيكى ثم القرار الإستراتيجى .

٦ - تبين النتائج أن درجة استخدام نظم مساندة القرارات كان لها أثر معنوى موجب على القرارات الوظيفية التى يتم اتخاذها سواء فى مجال الإنتاج أو التمويل ، أو التسويق ، أو القوى العاملة ، وهذا يعطى مؤشراً على مدى نمو تطبيقات نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية وشمولها للعديد من المجالات الوظيفية المختلفة ، وتأثيرها على اتخاذ مثل هذه القرارات الإدارية .

٧ - كان لمستوى استخدام نظم مساندة القرارات تأثير إيجابى على كفاءة القرارات التى يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم بدلاً من الطريقة التقليدية المتبعة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، بمعنى أن صانعى القرارات الإدارية فى منشآت العينة كانوا ينظرون إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يساهم فى تحسين طريقة اتخاذ القرارات ، ويدعم الإدارة فى الوصول إلى القرارات المناسبة التى تعتمد على الاستخدام الأفضل للمعلومات التى يتيحها النظام . وهذه النتيجة تبدو متناسبة مع نوع القرارات التى يتم التركيز على اتخاذها بدعم نظم القرارات وهى : القرارات المرتبة فى المستوى التشغيلى ، والقرارات شبه المرتبة المرتبطة بوظائف التمويل والتسويق والإنتاج والقوى العاملة .

٨ - بينت النتائج أن استخدام نظم مساندة القرارات لم يكن له أى تأثير معنوى على فاعلية القرارات المتخذة ، وهذا يشير إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات من وجهة نظر صانعى القرارات فى منشآت العينة لم يؤدِ إلى تحسين أداء القرار والنتائج النهائية التى يفترض أن يحققها هذا القرار بالنسبة للمنشأة .

ثانيًا – التوصيات :

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات التى تم جمعها ميدانيًا ، فقد تم عرض التوصيات التالية :

١ – على الرغم من إشارة صانعى القرارات فى منشآت عينة الدراسة إلى أن نظم مساندة القرارات تستخدم بشكل مكثف تقريبًا فى مجال نظم الخبراء والقرارات الجماعية واتخاذ قرارات الإدارة العليا ثم اتخاذ القرارات الإدارية ونظم تشغيل البيانات إلكترونيًا ، إلا أن كثافة هذا التطبيق قد تميل لأن تكون مثالية ، بمعنى أنها تمثل طموحات مفردات العينة فى الاستفادة المثلى من هذا الاستخدام ، أو أن هذا الاستخدام يميل لأن يكون فى طور التطبيق الفعلى له ، لذلك يفضل أن تعمل المنشآت الصناعية السعودية على تأكيد مجالات استخدام DSS فى هذه التطبيقات ودعمها وتنميتها ؛ لأنها تعكس الاستخدام الأمثل والأنجح لنظم مساندة القرارات .

٢ – التأكيد على الاستفادة من نظم مساندة القرارات على مستوى المنشأة ككل وإداراتها المختلفة ، وذلك يتطلب أن تتجه المنشآت إلى زيادة عدد القرارات التى يمكن اتخاذها باستخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى ، حيث يكون المردود من الاستثمار فى تلك التقنية مجديًا ومناسبًا .

٣ – التأكيد على ضرورة تطوير تطبيقات واستخدامات نظم مساندة القرارات بحيث تتعدى مجال التركيز على القرارات المرتبة ، وتجعل الاستخدام أكثر نجاحًا مما يزيد من قدرة الإدارى على الاستفادة من تلك النظم باتخاذ العديد من القرارات ذات الطبيعة المتغيرة والمعقدة ، والتى تتطلب التحليل المتعمق لدراسة كافة جوانب المشكلة وأبعادها والعوامل المؤثرة بها للوصول إلى القرار المناسب .

٤ – حيث إن اهتمام المنشآت الصناعية السعودية ينصب على استخدام نظم مساندة القرارات لدعم القرارات المرتبة وشبه المرتبة (فى المجالات الوظيفية المختلفة) ، فإن الخطوة التالية المطلوبة هى توجيه الجزء الأكبر من تطبيقات نظم مساندة القرارات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ، حيث تكون تلك القرارات ذات طبيعة غير مرتبة وتمثل أهمية حيوية لنجاح المنشآت وبقائها .

٥ – ألا تكتفى المنشآت باستخدام نظم مساندة القرارات لاتخاذ القرارات الوظيفية بصورة مستقلة عن بعضها البعض ، وإنما تعمل على استخدام تلك النظم للوصول إلى القرارات التى تساهم فى التنسيق بين القرارات الوظيفية المختلفة ، بمعنى أن يتم اتخاذ القرارات المالية التسويقية تبعًا للإمكانيات المالية المتاحة والإنتاجية والقوى العاملة أو أن يتم اتخاذ القرارات التسويقية تبعًا للإمكانيات المالية المتاحة والإنتاجية والقوى العاملة ، وبذلك تضمن المنشأة قدرة النظام على الوصول إلى قرارات متكاملة على مستوى الوظائف المختلفة التى قد تفتقر إليها المنشآت حاليًا ، كما تتضمن الأخذ بعين الاعتبار تأثير كل قرار وظيفى على القرارات الوظيفية الأخرى .

٦ – لا بد من التركيز فى استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات التى يتم اتخاذها بمساندة هذه النظم بالإضافة إلى الكفاءة التى أشارت إليها منشآت العينة ، حيث إن فاعلية القرارات لا بد أن تعكس مستوى الأداء النهائى والنتائج الخاصة بالقرارات المختلفة التى يتم اتخاذها سواء على المستوى الوظيفى من إنتاج تمويل وتسويق وقوى عاملة ، أو على المستويات : الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى . وهذا يتطلب اتخاذ القرار بما يناسب ظروف المنشاة وإمكانياتها ، والتعرف على العوامل غير المتوقعة المؤثرة عليها ، والتأكد من إمكانية تحقيق أهداف القرار قبل وضعه موضع التنفيذ ؛ وذلك لضمان الوصول إلى قرارات صحيحة ودقيقة .

٧ – الاهتمام بتدريب الأفراد القائمين على استخدام نظم مساندة القرارات وصانعى القرارات أيضًا ؛ لتحسين مستوى استخدامهم لتلك النظم ورفع كفاءة وفاعلية هذا الاستخدام .

٨ – إن اتجاه العديد من الدول للانضمام إلى اتفاقية الجات يجعل المنشآت الصناعية السعودية أمام تحدى التعامل مع المنافسة العالمية التى قد تواجهها فى الداخل والخارج معًا ، وهذا يتطلب أن تعمل تلك المنشآت على الاستفادة من قواعد المعلومات الدولية من خلال شبكات الاتصال والإنترنت ، حيث يستطيع صانعو القرارات فى تلك المنشآت الاعتماد على نظم المعلومات هذه ، وعلى دعم نظم مساندة القرارات الموجودة فى منشآتهم بشكل أكثر كثافة وانتظامًا من حيث التطبيقات المختلفة .

٩ – القيام بدراسة مماثلة فى المستقبل تهتم بمدى تأثير المستويات الإدارية للقرار : الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى ، مع مستويات هيكل القرار المرتب وشبه المرتب وغير المرتب على مستوى استخدام نظم مساندة القرارات ، واختلاف تأثير هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة على كفاءة وفاعلية القرار ، حيث قد تختلف الكفاءة والفاعلية نتيجة تأثير هذه المتغيرات عليها .

١٠ – من الأفضل أن تتكرر هذه الدراسة بعد فترة من الزمن لتحديد مدى تطور استخدامات نظم مساندة القرارات فى التطبيقات المختلفة مستقبلاً ، ومدى اعتماد المنشآت الصناعية على استخدام نظم حاسبيات المستفيد End User Computing ونظم المعلومات المنتشرة ، لتنفيذ واستخدام نظم مساندة القرارات الخاصة بنظم الميكروكمبيوتر التى درج استخدامها بشكل كبير فى السنوات الأخيرة بسبب رخص أسعارها وتوافر البرامج الملائمة لاستعمالها .

١١– القيام بدراسة مستقبلية حول اتجاهات الإدارة فى المستوى الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى ودوافعها فى استخدام نظم مساندة القرارات ، وأثر هذه الدوافع والاتجاهات على مستوى الاستخدام لتلك النظم .

١٢– القيام بدراسة مستقبلية تبحث فى خصائص نظم مساندة القرارات وأبعادها التى يتم استخدامها فى المنشآت الاقتصادية السعودية ، وذلك لتحديد دور تلك الخصائص فى التأثير على كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية ، وهذه الخصائص قد تتمثل فى مستوى التفاعل الموجود بين متخذ القرار والنظام ، أو القدرات التحليلية التى يقدمها النظام مثل تحليل ماذا/إذا ، والبحث عن الهدف ، والتحليل المالى ، أو تحليل تقارير الاستثناء .

الهوامش

(١) Efraim, Turban: **Decision Support Systems and Expert Systems,** (4th ed). Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall International, Inc. 1995, P.xxi.

(٢) Ralpl H. Sprague Jr., : A framework for the Development of Decision Support Systems. **MIS Quarterly,** Vol, 4, December 1980, PP. 1-26.

(٣) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, : "A Framework for Management Information Systems". **Sloan Management Review,** Vol. 13. No. 1 Fall 1971. P.P 55-70.

(٤) Peter G. Keen and Michael S. Scott Morton,: D**ecisiou Support Systems; An Organizational Perspective, Reading,** Mass Addison-Wesley Publishing Co., 1978, PP. 61-77.

(٥) Efraim Turban. op. cit. 1995, P.8.

(٦) Ibid. PP. 18-21.

(٧) عبدالحميد بسيوني عبدالحميد : **شبكات الكمبيوتر** ، الجزء الأول ، الرياض ، دار العبيكان للنشر ، ١٩٩٥م ، ص (١١٢) .

(٨) محمد محمد الهادي : **التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر** ، القاهرة ، دار البيان ، ١٩٩٣م ، ص (١٤٦) .

(٩) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit. 1971.

(١٠) Steven L. Alter,: "A Taxonomy of Dexsion Supprot Systems," **Sloan Management Review,** Fall 1977, pp. 39-66.

(١١) H. Watson. & M, Hill., : "Decsion Support Systems or Waht did not Happen with MIS?," **Interfaces.** Vol 13, No.5, 1933, PP> 82-88.

(١٢) Steven L. Alter : **Decsion Support Systems Current Practics and Continuing Challenges, Reading,** Mass, Addison-wesley Puplishing Company, 1980, p. 1-2.

(١٣) Ibid, 1983, pp. 112-114.

(١٤) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit 1971.

(١٥) Peter G. Keen and Michael S. Scott Morton, op. cit. 1978.

(١٦) Hossein Bidgoli: **Decision Support Systems Principles and Practices**, San Francisco, West Publishing Company, 1989, p. 4.

(١٧) Hyun B. Eom and Sang M. Lee : "A Survey of Decision Support System Applications (1971-April 1988)", **Interfaces**, Vol, 20, No., 3, May-June 1990, PP. 65-79.

(١٨) عبدالله بن جلوى الشدادى : **نظم مساندة القرارات** ، كتاب غير منشور ، ١٩٩٦م ، ص (١٦٠) .

(١٩) W.L. Cats-Paril and G. P. Huber, : "Decision Support Systems for Ill-Structuerd Problems : An Empirical Study", **Decision Science**, Vol, 18, No. 3, 1987, PP. 350-372.

(٢٠) Mark S. Silver : Systems that Support Decision Makers ; **Description and Analysis**, Chichester, John Wiley & sons, 1991, P. 19.

(٢١) Efraim Turban. op. cit, 1995, p. 11.

(٢٢) Efraim Turban, : **Decision Support and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1990, p. 109.

(٢٣) James A. O' Brien, : **Management Information Systems,** Managing Information Technology in the Networked Enterprise. Chicageo, Irwin, 1996. p. 6.

(٢٤) سونيا محمد عبدالهادى البكرى وعلى عبدالهادى مسلم : **مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ١٩٩٥م ، ص (١٤٥) .

(٢٥) سونيا محمد عبدالهادى البكرى : **نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية ، ١٩٩٧م ، ص (١١٣) .

(٢٦) Gerardine, Desantis and Brent R. Gallupe : "A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems," **Management Science**, Vol., 33, No. 5, May 1989, pp. 589-609.

(٢٧) John F. Rockart and David W. Delong , : **Executive Support Systems; The Emergence of Top Management Computers Use**, Homewood., ILL. Dow Jones-Irwin, 1988, p.16.

(٢٨) Jill, Bird, : **Executive Information Systems Management Hand Book**, Manchester: NCC Blackwell Limited, 1991, p. 336.

(٢٩) R. Andrew; J.E. Ricart, and. J. Volar : **Information Systems Strategic Planning ; A Source of Competitive Advantage**, Oxford: NCC Blackwell, 1992,p. 271.

(٣٠) Efraim. Turban. op. cit. 1995, p. 18.

(٣١) peter, G. Keen and Michael S. Scott Motron, op. cit., 1978, p.1.

(٣٢) Ralph. H. Sprague. Jr, : "Aframewrok for the Develeopment of Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, vol. 4, 1980, pp, 1-26.

(٣٣) Mohsen, Attaran and Hossein Bigdoli,:" Building an Effective Manufacturing DSS", Business (October/December) 1986, pp. 9-16.

(٣٤) صلاح الدين عبدالمنعم مبارك ولطفى الرفاعى محمد فرج : **نظم المعلومات المحاسبية : مدخل رقابى** ، الرياض ، إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة (الإصدار التاسع) ، ١٩٩٦م ، ص (٧٥) .

(٣٥) Herbert A. Simon, : **The New Science of Management Decision**, (Revised. ed.), Englewood Cliffs. N. J. Prentice. Hall 1977, P. 46.

(٣٦) G. Anthony Gorry and Michael S. Scott Morton, op. cit, 1971.

(٣٧) Richard. D. Hackathorn; and Peter G. Keen, : "Organizational Strategies for Personal Computing in Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 5, Sep, 1981, PP. 21-27.

(٣٨) E. Line. "Expert System for Business Applications: Potentials and Limitations", **Journal of Systems Management**, 1986, PP. 18-21.

(٣٩) R. Bonczek, C. Hosapple, and A. Whinston,:" Foundation of decision Support Systems", **New York, Academic Press**, 1980, P. 17-18.

(٤٠) Peter G. Keen and Michaeal S. Scott Morton op cit., 1978, PP. 61-77.

(٤١) Ralph. H. Sprague. Jr., and D. Carlson, : **Building Effective Decision Support Systems**, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall Inc., 1982, P. 45.

(٤٢) R, Thierauf,: **Decision Support Systems for Effective Planning and Control**, A Can Study Approach. Englewood Cliffs, N, J. Prentice-Hall Inc, 1982, P. 77.

(٤٣) Anthony G. Gorry and Michael. S. Scott. op cit., 1971.

(٤٤) Hossein Bidgoli, op. cit ., 1989, P. 338.

(٤٥) Bob , Cowart,: "Decision Support Software is Starting to Gain accep-tence," **PC Week** Vol. 2, No. 48, December, 1985, PP. 129-132.

(٤٦) Cornelis A. De Kluyver, and Edgar A. Pessemier,: "Benefits of a Marketing Budgeting Model : Two Cases Studies" . **Sloan Management Review**; Vol. 28, Fall 1986, PP. 27-38.

(٤٧) Martin D. Goslar, and Stephen W. Brown, : "DSS : Advantages in Consumer Market Settings," **Journal of Consumer Marketing**, Vol, 3. No, 3, Summer 1986, PP. 43-50.

(٤٨) Berend Wierenga, and Gerrit H. Van Bruggen, : The Integration of Marketing Problem Solving Modes and Marketing Management Support Systems", **Journal of Marketing**, Vol, 61. July 1997, PP. 21-37.

(٤٩) Ramesh, Sharada; Steve H. Barr and James Mc Donnell, : "Decision Support System Effectivness : A Review and Empirical Test", **Mangament Science**, Vol. 54, No., 2 February 1988, PP. 139-159.

(٥٠) Francois, C. Sainfort; Dsvid H. Gustafson; Kris Bosworth; and Robert P. Hawkins, : " Decision Support Systems Effectivness; Conceptua Empirical Framework and Empirical Evaluation," **Organizational Behavior and Human Decision processes**, Vol, 45, 1990, PP. 232-252.

(٥١) Hossein Bidgoli op. cit ., 1989. P. 29.

(٥٢) Efrain, Turban. op. cit. 1995, P. 42.

(٥٣) Ibid, P. 43.

(٥٤) Peter G. Keen, and Michael Scott Morton., op. cit., 1987.

(٥٥) Hossein Bidgoli, op. cit., 1989. p. 29.

(٥٦) Mark S. Silver. op. cit 1991, P. 66.

(٥٧) Richard. D. Hackathorn; and Peter G. Keen, op. cit. 1981.

(٥٨) John J. Donovan; and Stuart E. Madnick,: "Institutional and Ad Hoc DSS and their Effective Use," In Eric D. Carlson (ed.), Proceedings of a Conference on Decision Support Systems. **Data Base**, Vol. 8, No. 3, Winter 1977, PP. 79-88.

(٥٩) Javier F. Lerch; and Marilyn M. Mantei, : **"A Framework of Computer Support In Managerial Decision Making,"** in Leslie Maggi, John Leslie King, and Kenneth L. Kramer (eds). Proceedings of the fifth International Conference on Information Systemws, Tucson, Arizona, Vol. 28, No. 29, Nov. 1984. PP. 129-139.

(٦٠) Herbert A. Simon, : **The New Science of Management Decision,** Revised ed., Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1977, P. 46.

(٦١) Gad, Ariav; and Michael J. Ginzberg,: "DSS Design-A Systemic Veiw of Decision Support," **Communications of the ACM**, Vol, 28, No. 10, October 1985, PP. 1045-1052.

(٦٢) Efraim, Turban, op. cit 1995, P. 8.

(٦٣) Hyun B, Eom and Sag M. Lee op. cit., 1990.

(٦٤) Allan F., Ayers., : "Decision Support Systems-New Tool for Manufacturing," **Computer-World**, Vol. 19, No. 24. A, June 1985. PP. 35-38.

(٦٥) Shımon Y. Nof, De Suranjan and Andrew B. Whinston. "Decision Support in Computer Intergrated Manufacturing", **Decision Support System**, Vol, 1. 1985, PP. 37-56.

(٦٦) Mohsen, Attara and Hossein Bidgoli. op. cit., " 1986.

(٦٧) Hyun B. Eom, and sang M. Lee op. cit., 1990

(٦٨) Edward J. Leary. "Decision Support Systems Aid in Manufacturing of Operations, Resources and Finance. "**Industrial Engineering,** September 1985, PP. 26-34.

(٦٩) Feroze, Khan and John Morrison : "Financial Modeling for Decision Makers : Opening a Window on the Future ?," **CA. Magazine** 118, September 1985, PP. 28-35.

(٧٠) هالة عبدالله الخولي : «الإطار النظري لاستخدام نظم دعم القرارات في المراجعة» ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث ، صيف ١٩٩٠م ، ص ص (١٢٣-١٤٤) .

(٧١) Martin D. Goslar, and stephen W. Brown, op. cit., 1986.

(٧٢) Douglas. Smith, et. al. , : "Decision Support for Marketing Research and Computer Planning", **North-Holland Information and Management,** Vol, 8. No. 3., March 1985, PP. 133-145.

(٧٣) Hyun B., Eom and Sang M. Lee op. cit., 1990.

(٧٤) Jimmy. Algie and Willam Foster, : "New Aides for Personnel Decision Making", **Management Decision,** Vol, 23, No, 4 1985. PP. 14-27.

(٧٥) Edward J. Leary. op. cit., 1985.

(٧٦) Hyun B. Eom and Sang M. Lee op. cit., 1985.

(٧٧) كامل السيد غراب : "العوامل التي تؤثر في اختلاف مديري الإدارة العليا في استخدام نظم مساندة القرارات : دراسة ميدانية على كبرى الشركات الصناعية بدولة البحرين " ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، مجلد (٢) ، عدد (١) نوفمبر ١٩٩٤م ، ص ص (٦٣-٩٨) .

(٧٨) Ramesh Sharda; et al. op. cit. 1988.

(٧٩) D. Chakravarti; A.A. Mitchell: and S. Staelin,: " Judgment-Based Marketing Decision Models: An Experimental Investigation of the Decision Calculus Approach," **Management Science**. Vol. 25, March 1979 PP. 251-262.

(٨٠) I. Benbasat: and A.S. Dexter,: "Value and Events Approaches to Accounting : An Experimental Evaluation" **The Accounting Review** Vol.54, No. 4 1979, PP. 735-749.

(٨١) S. McIntyer, : "An Experimental Study of the Impact of Judgement-Based. Marketing Models," **Management Science**, Vol. 28, January 1982, PP. 17-23.

(٨٢) N. L. Eckel, : "The Impact of Probabilistic Information on Decision Behavior and Performance in an Experimental Game," **Decision science.** Vol, 14, Fall 1983, PP. 483-502.

(٨٣) Ramesh Sharda al. op. cit 1988.

(٨٤) Francois C. Sainfort; et al. op cit. 1990.

(٨٥) كامل السيد غراب وفاديه محمد حجازى : «أثر نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات» دراسة تجريبية ، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد (٣٥) ، العدد (١) ، ١٩٩٥م ، ص ص (١-٧١) .

(٨٦) R. Joyner; and K. turntall, : "Computer Augmented Orgaizational Problem Solving," **Management Science**, Vol. 17, February 1970, PP. B 212-B225.

(٨٧) I. Benbasat; and R.Schroeder, : "An Experimental Investigation of Some MIS Design Variables." **MIS Quarterly**, voll, March, 1977. PP. 37-50.

(٨٨) W. R. King; and J. I. Rodriguez : "Evaluating Management Information Systems." **MIS Quarterly**, Vol. 2, September 1978, PP. 37-50.

(٨٩) N. Dickmeyer, : "Measuring the Effects of a University Planning Decision Aid," **Management Science,** Vol. 29, June 1983, PP. 673-685.

(٩٠) R. J. Aldag; and D. J Power. "An Empirical Assessment of Computer - Assisted, Decision Analaysis," **Decision Science**, Vol, 17, Fall 1986, PP. 572-588.

(٩١) W.L. Cats-Paril; and G. P. Huber, : " Decision Support Systems for Ill-Structured Problems: An Empirical Study," **Decision Science**, Vol, 18, Summer 1989, PP. 350-372.

(٩٢) Hossein Bidgoli, Op. cit,. 1989. P. 29.

(٩٣) Herbet Simon, op. cit., 1977, P. 46.

(٩٤) Hossein Bidgoli, op. cit., 1989. P. 338.

(٩٥) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit . 1974, p. 62.

(٩٦) Peter Keen, and Michael S. Scott Morton, op. cit., 1978.

(٩٧) Hossein Bidgoli, Op. cit,. 1989. P. 29.

(٩٨) وزارة التخطيط : **منجزات خطة التنمية : حقائق وأرقام** ، ١٩٧٠-١٩٩٣م ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٤م ، ص (٣٦) .

(٩٩) وزارة الصناعة والكهرباء : **النشرة الإحصائية** ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥م ، ص (٨) .

(١٠٠) الغرفة التجارية الصناعية : **واقع المنشآت الصغيرة فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، ١٤١٥هـ ، ص (٢٧) .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - سونيا محمد عبدالهادى البكرى : **نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية ، ١٩٩٧م .

٢ - سونيا محمد عبدالهادى البكرى وعلى عبدالهادى مسلم : **مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ١٩٩٥م .

٣ - هالة الخولى : الإطار النظرى لاستخدام نظم دعم القرارات فى المراجعة» ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث ، صيف ١٩٩٠م ، ص ص (١٢٣-١٣٩) .

٤ - عبدالله بن جلوى الشدادى : **نظم مساندة القرارات** ، كتاب غير منشور ، ١٩٩٦م ، ص (١٦٠) .

٥ - عبدالحميد بسيونى عبدالحميد : **شبكات الكمبيوتر** ، الجزء الأول . الرياض ، دار العبيكان للنشر ، ١٩٩٥م .

٦ - كامل غراب : «العوامل التى تؤثر فى اختلاف مديرى الإدارة العليا فى استخدام نظم مساندة القرارات،» دراسة ميدانية على كبرى الشركات الصناعية بدولة البحرين » ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، نوفمبر ١٩٩٤م ، ص ص (٦٣-٩٨) .

٧ - كامل غراب ، وفاديه حجازى : «أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات» ، دراسة تجريبية ، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الأول ، محرم ١٤١٦هـ ، يونيه ١٩٩٥م ، ص ص (١-٧١) .

٨ - صلاح الدين عبدالمنعم مبارك ولطفى الرفاعى محمد فرج : **نظم المعلومات المحاسبية ، مدخل رقابى** ، الرياض ، إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة (الإصدار التاسع) ، ١٩٩٦م ، ص (٧٥) .

٩ - محمد محمد الهادى : **التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر** ، القاهرة ، دار البيان ، ١٩٩٣م ، ص (١٤٦) .

١٠- وزارة التخطيط : **منجزات خطة التنمية : حقائق وأرقام ، ١٩٧٠-١٩٩٣م** ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٤م ، ص (٣٦) .

١١- الغرفة التجارية الصناعية : **واقع المنشآت الصغيرة فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، ١٤١٥هـ ، ص (٢٧) .

١٢- وزارة الصناعة والكهرباء : **النشرة الإحصائية الصناعية** ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥م ، ص (٨) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- Aldag. R. J. and. D.J, power, : "An Empirical Assesment of Computer. Assisted. Decision Analysis," **Decision Science**, Vol. 17, Fall 1986.

2- Algie Jimmy. and Willam Foster, : "New Aides for Personnel Decision Making", **Management Decision**, Vol, 4 , 1985.

3- Alter Steven L., : **Decsion Support Systems Current Practics and Continuing Challenges,Reading**, Mass, Addison-wesley Puplishing Company, 1980.

4- Alter Steven L., : "A Taxonomy of Decsion Supprot Systems," **Sloan Management Review**, Fall 1977.

5- Andrew; R. J. E. Ricart, and. J. Volar : **Information Systems Strategic Planning : A source of Competitive Advantage**, Oxford: NCC Blackewll, 1992.

6- Anthony Robert N: **Planning and Control Systems; A Framework for Analaysis**, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts, 1965.

7- Ariav; Gad, and Michael J. Ginzberg, : "DSS Design-A Systemic Veiw of Decision Support," **Communications of the ACM**, Vol, 28; No. 10, October 1985.

8- Attaran. Mohsen, and Hossein Bigdoli,:" Building an Effective Manufacturing DSS", **Business** (October/December) 1986.

9- Ayers., Allan , : "Decision Support Systems-New Tool for Manufacturing," **Computer-World**, Vol. 19, No. 24. A, June 1985.

10- Benbasat; I. and A.S. Dexter,: "Value and Events Approaches to Accounting : An Experimental Evaluation," **The Accounting Review**, Vol. 54, No. 4, 1979.

11- Benbasat; I. and R. Schroeder, : "An Experimental Investigation of Some MIS Design Variables," **MIS Quarterly**, Voll, March 1977.

12- Bidgoli Hossein,: Decision Support Systems Principles and Practices, San Francisco, West Publishing Company, 1989.

13- Bird Jill, : Executive Information Systems Management Hand Book, Manchester: NCC Blackwell Limited, 1991.

14- Bonczek, R. C. Hosapple, and A: Whinston : Foundation of Decision Support Systems, New York, Academic Press, 1981.

15- Cats-Paril, W.L. and G. P. Huber. , : "Decision Support Systems for Ill-Structured Problems: An Empirical Study", **Decision Science,** Vol, 18, No. 3 , 1987.

16- Chakravarti; D. A. A. Mitchell; and S. Staeliŋ, : " Judgment-Based Marketing Decision Models: An Experimental Investigation of the Decision Calculus Approach," **Management Science.** Vol. 25, March 1979.

17- Churchman. West G, : **The Systems Support Approch,** Now York, Dell, 1965.

18- Cowart Bob, : "Decision Support Software is Starting to Gain Acceptence," **PC Week,** Vol. 1.2, No. 48, December, 1985.

19- Davis M. W.,: **Applied Decision Support,** Englewood Cliffs, New Jersy, Prentice- Hall, 1988.

20- De kluyver, Cornelis A. and Edgar A. Pessemier,: "Benefits of a Marketing Budgeting Model : Two Cases Studies", **Sloan Management Review;** Vol. 28, Fall 1986.

21- De Sanctis. G. and Gallupe R. B., : "A Foundation for the study of Group Decision support Systems", **Management Scicnce,** Vol, 33. 1988.

22- De Suranjan Shimon Y. Nof, and Andrew B. Whinston., : "Decision Support in Computer Integrated Manufacturing", **Decision Support System,** Vol, 1. 1985.

23- Dickmeyer N. , : " Measuring the Effects of a University Planning Decision Aid," **Management Science,** Vol. 29, June 1983.

24- Donovan; John J. and Stuart E. Madnik, : "Institutional and Ad Hoc DSS and their Effective Use," In Eric D. Carlson (ed). **Proceedings of a Conferene on Decision Support Systems,** Data Base, Vol. 8, No. 3, Winter 1977.

25- Dos Santos B.L. and Bariff, M.L.,: "A Study of User Interface Aids for Decision Support Systems", **Management Science,** Vol, 34. 1988.

26- Eckel N.L., : "The Impact of Probabilistic Information on Decision Behavior and Performance in an Experimental Game," **Decision Science,** Vol, 14, Fall 1983.

27- Eom Hyun B. and Sang M. Lee,: "A Survey of Decision Support System Applications (1971- April 1988)," **Interfaces**, Vol, 20, No, 3. May-June 1990.

28- Furest William Merlep Martin, : "Effective Design and Use of Computer Decision Models. **MIS Quarterly**, V0l. 8, March 1984.

29- Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Motton, : "A Framework for Management Information Systems", **Sloan Management Review**, Vol. 13. No. 1, Fall 1971.

30- Goslar Martin D. and Stephin W. Brown,: "DSS : Advantages in Consumer Market Settings," **Journal of Consumer Marketing**, Vol, 3. Nl. 3, Summer 1986.

31- Hackathorn; Richard. D. and Peter G. Keen,: "Organizational Strategies for Personal Computing in Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 5, No. 3, Sep, 1981.

32- Horwitt.E. , : "DSS Effective Relief for Frustrated Management," **Business Computer Systems**, July 1984.

33- Huber George P, : " Issues in the Design of Group Decision Support Systems", **MIS Quarterly**, Vol, 8, September 1984.

34- Jehoshua Eliashberg, Raymond R. Burke, and Jerry Wind : "Developing Marketing Expert Systems : An Application to International Negotiations," **Journal of Marketing**, Vol. 53, October 1989.

35- Joyner; R. and K. Turntall, : "Computer Augmented Organizational Problem Solving, " **Management Science**, Vol. 17, February 1970.

36- Keen Peter G. and Michael S. Scott Morton, : **Decision Support Systems; An Organizational Perspective**," Reading, Mass Addison-Wesley Publishing Co., 1978.

37- Khan Feroze, and John Morrison, : "Financial Modeling for Decision Makers: Opening a Window on the Future?," **CA. Magazine** 118, September 1985.

38- King; W. R. and J.I. Rodriguez, : "Evaluating Management Information Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 2, September 1978.

39- Leary Edward J. , : " Decision Support Systems Aid in Manufacturing of Operations Resources and Finance " **Industrial Engineering**, September 1985.

40- Lerch; Javier F. and Marilyn M. Mantei, : **"A Framework of Computer Support In Managerial Decision Making,** " in Leslie Maggi, John Leslie King, and Kenneth L. Kramer (eds). Proceedings of the fifth International Comference on Information Systems, Tucson, Arizona. Vol. 28, No. 29, 1984.

41- Line E., : "Expert System for Business Applications; Potentials and Limitations", **Journal of Systems Management**, 1986.

42- Mackay Alex., : "DSS Concept is Often Misundrestood, " **Computing Canada** (Canada) Vol. 11. 13. June 1985, Software Report .

43- Mclntyer S, : "An Experimental Study of the Impact of Judgement-Based, Marketing Models," **Management Science**, Vol. 28, January 1982.

44- Meador C. Lawrence Martin J. Guyote, and William Rosenfeld, : "Decision Support Planning and Analysis. The Problem of Getting Large Scale Strated", **MIS Quarterly**, Vol. 10, No. 2, June 1986.

45- Merle Jaffe, : "Decision support Systems for Manufacturing", **Infosystems**, July 1983.

46- Morris Richard M. III. "Management Control and Decision Support Systems. An Overview", **Industrial Management**, Vol. 28. No. 1 (January/February) 1986.

47- Needle David,: " Deciding About Decision Support," **Personal Computing**, Vol, 9, No. 6. June 1985.

48- O'Brien, James A., : **Management Information Systems**, Managing Information Techmology in the Networked Enterprise. Chicago, Irwin, 1996.

49- Rockart John F. and David W. Delong : **Executive Support Systems ; The Emergence of Top Management Computers Use**, Homewood., ILL. Dow Jones-Irwin, 1988.

50- Sainfort; francois, C. David H. Gustafson; kris Bosworth: and Robert P. Hawkins, : "Decision Support Systems Effectivness; Conceptual Empirical Framework and Empirical Evaluation," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol, 45. 1990.

51- Sanders G. Lawrence and James F. Courtney, : "A Field Study of Orgaizational Factors Influencing DSS Success", **MIS Quanrtely**. Vol, 9. No, 1, March 1985 .

52- Sharada; Ramesh, Steve H. Barr, and James McDonnell: "Decision Support System Effectivness; A Review and Empirical Test", **Mangament Science**, Vol. 54. No., 2 Feburary 1988 .

53- Silver Mark S., : **Systems that Support Decision Makers, Description and Analysis**, Chichester, John Wiley & Sons, 1991.

54- Simon Herbert A., : **The New Science of Management Decision**, Revised ed., Englewood Cliffs, N. J. Perntice-Hall, 1977.

55- Smith Douglas. et. al., ; "Decision Support for Marketing Research and Computer Planning", **North-Holland Information and Management**, Vol, 8. No3., March 1985 .

56- Snoyer R.S. and G. A. Fischer, : **Everyones Support Systems; A Complete Guide to Effective Decision Making Using Microcomputers**, Homewood, Illinois Business one Irwin, 1993.

57- Sprague R. H. Jr. and Waston H. J., : **Decision, Support Systems Putting Theory into Practice**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentic-Hall 1986.

58- Sprague. Ralph. H. Jr.,: "A Framewrok for the Development of Decision Support Systems," **MIS Quarterly**. Vol. 4, 1980 .

59- Sprague Ralph H. Jr., and D. Carlson , : **Building Effective Decision Support Systems**, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall Inc., 1982.

60- Thierauf R. : **Decision Support Systems for Effective Planning and Control**, A Can Study Approach. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc, 1982.

61- Turban Efraim : **Decision Support and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1990.

62- Turban Efraim , : **Decision Support Systems and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1995.

63- Watson H. & M., : "Hill. Decsion Support Systems or What did not Happen With MIS?," **Interfaces**, Vol 13, No. 5, 1983 .

64- Wierenga Berend and Gerrit H. Van Bruggen, : "The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems", **Journal of Marketing**, Vol, 61. July 1997.

65- Zeleny, Milan : "Management Support Systems. Toward, Integrated Knowlegde Management", **Human Systems Management** (Netherlands), Vol, 7 No. 1. 1987 .

66- Zinkhan G. M. Joachimsthaler, E. A. and T.C. Kinnear, : "Individual Differences and Marketing Decision Support System Usage and Satisfaction," Journal of Marketing Resarch, Vol, 24. May 1987.

الملاحق

نموذج قائمة الاستقصاء

قسم (١) : يتعلق بوصف المنشآت والأشخاص :

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) أمام الإجابات المناسبة :

(أ) قسم خاص بالمنشآت :

١ – اسم المنشأة :

٢ – موقع المنشأة :

٣ – مجال العمل :

٤ – السنة التى تأسست فيها المنشأة تقريباً :

٥ – عدد الموظفين والعاملين فى المنشأة تقريباً :

٦ – المبيعات السنوية للمنشأة تقريباً :

(ب) قسم خاص بالأشخاص :

١ – الاسم :

٢ – الوظيفة :

٣ – درجة التعليم :

٤ – عدد السنوات المنقضية فى الشركة :

٥ – العنوان البريدى :

٦ – رقم التليفون :

قسم (٢) : يتعلق بمستوى استخدام نظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الأخرى في المنشأة :

(١) إلى أى مدى تستخدم المنشأة الحاسب الآلى للأغراض التالية :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا
(أ) معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات آليًا وتقديم تقارير ملخصة عن وضع الشركة لجميع المستويات الإدارية (نظم المعلومات الإدارية) .	١	٢	٣	٤	٥
(ب) للمساعدة فى اتخاذ وصنع القرارات التسويقية ، المالية ، الإنتاجية ، الإستراتيجية ، والخاصة بالقوى العاملة (نظم مساندة القرارات) .	١	٢	٣	٤	٥
(جـ) للمساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا (على شكل لجان أو فى مجالس الإدارة أو الشركة : نظم مساندة القرارات الجماعية) .	١	٢	٣	٤	٥
(د) للمساعدة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة العليا (نظم المعلومات لمنفذى الإدارة العليا) .	١	٢	٣	٤	٥
(هـ) ليكون بديلاً عن الخبراء فى مجالات معينة (نظم الخبير) .	١	٢	٣	٤	٥

نظم مساندة القرارات هى :

«نظم معلوماتية متفاعلة تعتمد على إمكانيات الكمبيوتر (مكونات ونظم برامج) ، وترتكز على توافر قاعدة بيانات ، وقاعدة نماذج ، وطريقة سهلة للاتصال لتساعد المديرين عند اتخاذهم قرارات معينة» .

(أمثلة IFPS, Lotus, 123, Excell) بالإضافة إلى برامج مخصصة تساعد المديرين فى قرارات محددة (تسويقية ، مالية ، إنتاجية ، قوى عاملة) .

(٢) ضع دائرة حول الرقم الذى يمثل مستوى استخدام المنشأة لنظم مساندة القرارات لمساعدتها فى صنع واتخاذ القرارات التالية :

(أ) القرارات المرتبة/المبرمجة :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
(١) القرارات التى يكون مستوى الروتين فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) القرارات التى يكون مستوى التكرار فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) القرارات التى يكون مستوى السهولة فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) القرارات التى يكون مستوى الوضوح فى الإجراءات المتبعة فيها .	١	٢	٣	٤	٥

(ب) القرارات غير المرتبة/غير المبرمجة :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
(١) القرارات التى يكون مستوى التعقيد فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) القرارات التى يكون مستوى الثبات فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) القرارات التى يكون مستوى توقعها ومعرفتها .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) القرارات التى يكون الاعتماد فيها على خبرة متخذ القرار .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) القرارات التى يكون الاعتماد فيها على حدس متخذ القرار .	١	٢	٣	٤	٥

قسم (٣) : تستخدم المنشأة نظم مساندة القرارات عند اتخاذ القرارات التالية :

(أ) القرارات الإستراتيجية :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
(١) الأهداف بعيدة المدى .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) الخطط طويلة الأجل .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) الوفاء بالمسئولية الاجتماعية .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) تخطيط البحوث والتطوير .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) تطوير منتجات جديدة .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) توزيع موارد المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥

(ب) القرارات التكتيكية / التحكمية

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
(١) إدارة موارد المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) تحضير وتحليل الميزانيات .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) التنبؤات قصيرة الأجل .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) قرارات الصنع أو الشراء .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) قرارات شراء الأجهزة والمعدات .	١	٢	٣	٤	٥

(جـ) القرارات التشغيلية/التنفيذية :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
(١) إنجاز مهمات محددة .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) مراقبة المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) جدولة الإنتاج/العملية الإنتاجية .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) الموافقة على منح قرض .	١	٢	٣	٤	٥

(٣) الرجاء توضيح النسبة المئوية من القرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات :

١ - صفر٪ - ٢٤٪ .
٢ - ٢٥٪ - ٤٩٪ .
٣ - ٥٠٪ - ٧٤٪ .
٤- ٧٥٪ - ١٠٠٪ .

قسم (٤) : يتعلق باستخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات الوظيفية الإدارية :

(١) إلى أى مدى تستخدم نظم مساندة القرارات عندما يراد اتخاذ القرارات التالية :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	تستخدم بشكل كبير	تستخدم بشكل أكبر من المتوسط	تستخدم بشكل متوسط	تستخدم بشكل أقل من المتوسط	غير مستخدمة إطلاقًا
(أ) قرارات إنتاجية تصنيعية :					
(١) التخطيط للمنتجات .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) التنبؤ فى المبيعات .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) تخطيط الطاقة الإنتاجية .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) جدولة الإنتاج .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) تصميم المنتجات .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) اختيار الموقع .	١	٢	٣	٤	٥
(٧) إدارة المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
(٨) مرقبة المخازن .	١	٢	٣	٤	٥
(٩) مراقبة الجودة .	١	٢	٣	٤	٥
(ب) قرارات مالية :					
(١) إدارة التدفقات المالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) تخطيط ومراقبة الموارد المالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) توزيع الموارد المالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) توزيع الميزانية .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) اختيار المحافظ الاستثمارية .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) توقع الاحتياجات المالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٧) تخفيض مخاطر الاستثمارات الرأسمالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٨) تحديد وقت الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥
(٩) مراقبة اتجاه التكاليف .	١	٢	٣	٤	٥
(جـ) قرارات تسويقية :					
(١) تحليل السوق .	١	٢	٣	٤	٥

«تابع الجدول السابق»

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	تستخدم بشكل كبير	تستخدم بشكل أكبر من المتوسط	تستخدم بشكل متوسط	تستخدم بشكل أقل من المتوسط	غير مستخدمة إطلاقاً
(٢) تحليل الحصة السوقية .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) توزيع ميزانية الإعلان .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) التنبؤ بالمبيعات .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) مقارنة البدائل الإستراتيجية التسويقية .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) اختيار الوسيلة الإعلانية .	١	٢	٣	٤	٥
(٧) تحليل السعر .	١	٢	٣	٤	٥
(٨) توزيع المنتجات .	١	٢	٣	٤	٥
(٩) تقييم الفرص التسويقية للمنتجات الجديدة .	١	٢	٣	٤	٥
(د) قرارات القوى العاملة :					
(١) تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) التخطيط للقوى العاملة .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) اختيار العمال الموظفين .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) تحليل اتجاه تطور الأفراد .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) توزيع الموارد البشرية .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) تحديد وتقييم المهارات التدريبية المحتاجة .	١	٢	٣	٤	٥
(٧) تحقيق رغبات وطموح العامل والموظف .	١	٢	٣	٤	٥
(٨) تشجيع العمال والموظفين الأكفاء .	١	٢	٣	٤	٥
(٩) إعطاء العامل/الموظف المهن المناسبة لقدراته .	١	٢	٣	٤	٥
(١٠) تقييم مهارات العاملين والموظفين .	١	٢	٣	٤	٥

قسم (٥) : هذا القسم يتعلق بمستوى القرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات :

عند مقارنة القرارات باستخدام نظم مساندة القرارات مع القرارات المتخذة بالطريقة التقليدية (عدم استخدام نظم مساندة القرارات) كيف تقيّمون مستوى القرارات المتخذة فى منشأتكم باستخدام نظم مساندة القرارات ؟

	أعلى	نفس المستوى	أقل
(أ) الفاعلية :			
١ - نسبة الوصول إلى قرار صحيح .	١	٢	٣
٢ - نسبة الوصول إلى قرار دقيق .	١	٢	٣
٣ - إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فى القرار .	١	٢	٣
٤ - مستوى مناسبة القرار للمنشأة .	١	٢	٣
٥ - إمكانية القيام بتحليل الظروف غير المتوقعة .	١	٢	٣

	أعلى	نفس المستوى	أقل
(ب) الكفاءة :			
١ - نسبة الوقت المستغرق فى اتخاذ القرار .	١	٢	٣
٢ - تكلفة صنع القرار .	١	٢	٣
٣ - السرعة فى عملية اتخاذ القرار .	١	٢	٣
٤ - السهولة فى عملية اتخاذ القرار .	١	٢	٣
٥ - نسبة استخدام موارد البيانات فى المنشأة .	١	٢	٣

● الإدارة العـــــامـــة
● المجلد الثـامن والثـلاثون
● العـــــــدد الأول
● مـــحـــرم ١٤١٩ هـ
● مـــايـو ١٩٩٨م

نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبى

د. الأميرة إبراهيم عثمان *

مقدمة :

مشكلة البحث :

فى ظل التزايد المستمر على الخدمات المحاسبية التى يتسع ويتغير ويتعقد نطاقها فى مجالات المحاسبة المختلفة – بوصفها كيانات تنظيمية لممارسة مهنة المحاسبة – تتضح أهمية الحاجة إلى أن يكون المحاسب المهنى مؤهلاً ليس فقط وفقًا لمتطلبات واشتراطات بدء الممارسة المهنية التى تؤهله لدخول المهنة وللأداء المهنى المقبول ، بل يجب أن تتسع تلك المتطلبات والاشتراطات لتشتمل على ما يكفل تحقيقه لمستوى الأداء المتميز بما يسهم فى توفير المقومات اللازمة لتطوير وتحسين الممارسة المحاسبية المهنية . وإذا كانت الخبرة تعد أحد المحددات الرئيسية للأداء الكفء للمحاسب المهنى ، فإنه يكون من المفيد التعرف على ماهية تلك المتطلبات التى تقود إلى اكتساب هيكل معرفة الخبير ، والتى تنعكس على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المهنى الكفء الذى يصل إلى مستوى الأداء الخبير .

ويلاحظ من استقراء المعرفة المحاسبية على المستويين النظرى والتطبيقى أن دراسة وتحليل العوامل المحددة للأداء المتميز (الخبير) فى مجالات المعرفة المحاسبية المختلفة لم تلق اهتمامًا كبيرًا من جانب الباحثين ، وهو ما أدى إلى عدم وجود هيكل أو إطار عام يوفر دليلاً يسترشد به للتعرف على ماهية العوامل الأساسية الهامة والعامة المؤثرة فى الأداء المهنى الكفء للمهام المحاسبية المتنوعة والمتعددة [١] .

* أستاذة المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

ولقد ركزت الدراسات القليلة التى هدفت إلى تحقيق ذلك ، إما على دراسة الخبرة بصفة عامة فى مجالات المحاسبة المتعلقة باتخاذ القرارات وإبداء الرأى ، أو على تناول الخبرة باعتبارها موضوعًا عارضًا بصدد محاولتها لجذب الانتباه نحو أهمية الحاجة إلى فهم وتحليل هيكل المعرفة الذى ينبغى أن يكتسبه المحاسب فى مجالات الحكم واتخاذ القرارات ، بغض النظر عن كونه من ذوى الخبرة أم لا (٢) . فلم تميز هذه الدراسات بين مفهوم الخبرة ومفهوم الممارسة عند تحديد مقومات الأداء المتميز فى المجالات المحاسبية ، مما أدى إلى قصورها فى تحديد مصادر معرفة المحاسب الخبير وهياكل تكوينها ، ومن ثم تقديم صورة غير كاملة عن كيفية اتخاذ قراراته وإصدار أحكامه (٣) . ويعنى ذلك عدم مقدرة البحث المحاسبى على التمييز بين مقومات المحاسب الخبير والمحاسب المزاول للمهنة لفترة طويلة ، فضلاً عن غموض هذه الدراسات بصدد تحديد مفهوم الممارسة كبديل لمفهوم الخبرة فى مجال معين ، وتحديد ماهية الظروف الملائمة التى تكون فيها الخبرة فى مجال معين (بمعناها الضيق) بديلاً مقبولاً للخبرة بصفة عامة (بمعناها العام) .

وفى سياق ما تقدم تتبلور مشكلة البحث فى عدم احتواء المعرفة المحاسبية على تعريف واضح للعوامل التى تؤدى إلى ممارسة الأداء لفترة طويلة بديلاً ملائمًا لاكتساب القدر الملائم من المعرفة والمقدرة التنظيمية والقدرة على استخدام تلك المعرفة ، بحيث يصل الأداء فى مجالات اتخاذ القرارات وإبداء الرأى إلى مستوى الأداء الخبير .

أهمية البحث :

يمكن القول بصفة عامة إن الخبرة المهنية تعد أحد المحددات الرئيسية المؤثرة على كفاءة الأداء فى الممارسة المهنية ، حيث تشير الدراسات السلوكية التى تناولت موضوع الخبرة إلى أن جودة الأداء تزيد بالخبرة (٤) ، خاصة إذا كانت قرارات وأحكام الخبير المهنى ترتبط بعوامل ذاتية وتتأثر بطبيعة العملاء والمواقف وأنواع المهام التى يؤديها . ولذلك فقد أصبح موضوع الخبرة المهنية فى المجال المحاسبى من الموضوعات التى تجذب اهتمام الباحثين فى السنوات الأخيرة ، باعتبارها أحد المحددات الرئيسية للأداء الناجح والمتميز فى مختلف مجالات الممارسة المحاسبية المهنية . وذلك من منطلق التأكيد على أهمية الدور الوظيفى للمحاسب فى تخفيض كل

من عوامل عدم تأكد مستخدمى المعلومات المحاسبية وتكاليف القلق والوقت المرتبطة باستخدامات تلك المعلومات ، خصوصاً فى ظل اتساع نطاق الخدمات التى يقوم بها المحاسب لعملائه ، واحتوائها على مجموعة متنوعة ومتشابكة من المهام والوظائف التى قد يصعب تحديد درجة الأهمية النسبية لكل منها ، والتى تتطلب أن يكون المحاسب خبيراً متميزاً فى أدائها ، فضلاً عن تركيز الكتابات (٥) التى تتناول موضوع أنظمة الخبرة على أهمية الحصول على هياكل معرفة الخبراء بسبب زيادة إدراك الخبير للمعرفة اللازمة لتحقيق مستوى عال من الأداء ، ومن ثم يكون من الضرورى التعرف على الآليات الحقيقية التى يستخدمها الخبراء عند حل المشكلات التى تم بناء أنظمة الخبرة من أجلها ، والتى تكون جيدة فقط فى حالة اعتماد الخبراء عليها (٦) . ولذلك يكون من المفيد إلقاء الضوء على ما ينبغى أن تكون عليه هيكل المعرفة الأكاديمية والعملية المتخصصة فى المجالات المحاسبية المختلفة التى تقابل معايير الأداء المهنى الناجح والتى يعبر عنها باصطلاح الخبرة .

ومما يزيد من أهمية البحث أنه يلاحظ على غالبية الدراسات التى تناولت الخبرة بهدف تحديد الأساس التأهيلى لتوافر مجموعة من المهارات المهنية المتخصصة المرتبطة بمجالات ممارسة مهنة المحاسبة – التى تقود إلى تحقيق مستوى الأداء الخبير – أنها قد ركزت على دراسة كل من المدخلات أو العمليات التشغيلية أو المخرجات الخاصة بكيفية تشغيل المعلومات الإنسانية ، وأهملت عنصر المعرفة إلى حد كبير ، وذلك على عكس الحال بالنسبة للعلوم السلوكية التى تركز على دراسة وتحليل الاختلافات بين أنواع المعرفة عند التمييز بين الفرد الخبير والفرد غير الخبير (٧) .

ويلاحظ أن الدراسات القليلة (٨) والحديثة نسبياً فى هذا المجال قد تركزت بصفة أساسية فى مجال التنبؤ بهيكل العلاقات التأثيرية بين كل من الخبرة والمقدرة الذاتية والمعرفة والأداء ، وذلك بصدد صياغة أحكام المراجع فى مجال تخطيط الاختبارات الأساسية للمراجعة ، وفى مجال الكشف عن أخطاء القوائم المالية بهدف تحديد ماهية مهام المراجعة التى تحتاج إلى خبرة المراجع ، وكيف تؤدى هذه الخبرة إلى زيادة جودة حكمه المهنى . واستناداً إلى تلك الدراسات ، فإنه يمكن توسيع نطاق تطبيق نتائجها على علاقات الخبرة والمعرفة والأداء والمقدرة الذاتية للخبير المحاسبى فى مجالات اتخاذ القرارات وإبداء الرأى ، مع الأخذ فى الاعتبار أثر اختلاف طبيعة المهام والوظائف التى

تؤدى فى كل من هذه المجالات على العوامل المحددة للأداء المهنى الخبير ، ويعنى ذلك أنه يمكن الاسترشاد بما انتهت إليه هذه الدراسات لدراسة العلاقات التأثيرية للعوامل المحددة للأداء المتميز فى مجالات المحاسبة المختلفة ، وذلك حتى يمكن تحديد مواصفات الخبرة والعوامل التى تساهم فى خلق المعرفة اللازمة للأداء الناجح للخبير المحاسبى ، تمهيداً لاختبار مدى إمكانية تعميمها على الواقع العملى فيما بعد من خلال التجريب العملى .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل الأبعاد المختلفة للخبرة فى المجالات المحاسبية المتنوعة المتعلقة بإبداء الرأى واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تحديد ماهية العوامل المؤثرة على رفع مستوى الأداء المهنى الخبير فى مجالات الممارسة المحاسبية المتعددة ، وتحديد أنواع المعرفة اللازم اكتسابها لتحسين جودة الخدمات والمهام الموكل أداؤها للمحاسب ، وذلك بما يسهم فى وضع إطار نظرى لهيكل الخبرات التى تحقق الكفاءة والفعالية للأداء المهنى الخبير فى مجالات المحاسبة المتعلقة بإبداء الرأى واتخاذ القرارات..

ولتحقيق الهدف من البحث ، فقد تم تنظيم المتبقى منه فى الفرعيات التالية :

١ – تعريف الخبرة والعوامل المحددة لها .

٢ – قياس الأداء الخبير فى المجلات المحاسبية .

٣ – أثر طبيعة المهام على أداء الخبير المحاسبى .

٤ – علاقة الأداء بالمعرفة .

٥ – علاقة المعرفة بالخبرة العامة .

٦ – نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة .

٧ – كيفية قياس أنواع المعرفة المكونة للخبرة .

٨ – خلاصة البحث ومجالات الدراسة المقترحة .

١ - تعريف الخبرة والعوامل المحددة لها :

تعتبر الدراسات فى مجال المراجعة هى أولى الدراسات المحاسبية التى تناولت موضوع الخبرة [٩] . والملاحظة التى يمكن أن يستخلصها المطلع على هذه الدراسات [١٠] هى الخلط بين مصطلح الخبرة (Expertise) ومصطلح الممارسة لفترة طويلة (Experi-ence) مما أدى إلى نتائج مغايرة وغير متسقة . فالتعريف اللغوى لكلمة الممارسة يعنى المقدرة الذاتية المكتسبة من كل من المعلومات والمهارة والممارسة التى تنشأ مجتمعة نتيجة عن الملاحظة المباشرة أو المشاركة فى الحدث خلال فترات طويلة من الزمن . بينما تعرف الخبرة لغويًا على أنها اكتساب مهارة أو حكمة فائقة من خلال المشاهدة أو المشاركة فى نشاط محدد بذاته .

ويظهر ذلك أن كل من الخبرة والممارسة لفترة طويلة تتضمن اكتساب الممارس المهنى للمعرفة والمهارة ، ولكن الفرق بينهما أن اصطلاح الخبرة يعكس مستويات نوعية مرتفعة من المعرفة والمهارة ، بحيث يمكن أن يكتسب الممارس المهنى خبرة دون أن يصل أداؤه إلى مستوى الأداء الخبير فى مجال معين [١١] . وعلى ذلك يمكن القول بأن الممارسة من منظور البحث المحاسبى تعنى المقدرة على الاستمرار فى مجال محدد أو أداء مهمة معينة فترة طويلة من الزمن ، بينما تعنى الخبرة المقدرة التى تعكس الأداء الناجح والكفء لمهمة معقدة من المهام غير النمطية بطريقة متميزة ، وفى تعريف آخر أكثر تفصيلاً تعنى الخبرة اكتساب حجم هائل من المعرفة والمهارة الإجرائية التى تقود إلى الأداء المتميز للمهام النوعية المحددة التى يقوم بها الخبير المهنى فى مجال معين [١٢] .

ومن أكثر التعريفات حداثة للخبرة ذلك التعريف الذى قدمه (Frederick & Libby) باعتبارها المقدرة المتفوقة على استيعاب الخبير المهنى لكمية كبيرة من المعلومات وتنظيمها وتطويرها من خلال عملية تدريجية متسقة من التجريد لبعد أو مضمون معين للمعلومات ، وذلك على أساس من المعرفة السابقة والإجراءات الاستدلالية التى تقوده إلى إصدار الحكم الشخصى واتخاذ القرار الخبير [١٣] .

ولقد قام العديد من الباحثين بدراسة لمضامين ومفاهيم الخبرة وعلاقتها بالأداء وبالمعرفة اعتمادًا على الفصل بين متغيرات المعرفة العقلية والفكرية والعملية التى تنتظم فى شكل هيكل أو إطار يحدد الخصائص الإدراكية النظرية فى مجال محدد ، وبين

متغير الأداء الذى يستند إلى تصورات عقلية وفكرية مرتبطة بممارسة المهمة ممارسة عامة [١٤] . واستناداً إلى هذه التفرقة تعرف الخبرة إما على أساس ربطها بمتغير الأداء مباشرة ، وإما على أساس ربطها بمتغير المعرفة . فطبقًا لمدخل ربط الخبرة بالأداء تعرف الخبرة على أنها الأداء الناجح والمتميز للمهام المتضمنة الوظائف العامة التى يقوم بها الممارس المهنى ، بينما تعرف الخبرة وفقًا للمدخل الذى يربط بينها وبين المعرفة على أنها المعرفة المكتسبة من خلال الأحكام السابقة والتغذية العكسية والتعليم ، والتى تقود إلى توافر هيكل إدراكى لذاكرة الخبير يمكنه من التمثيل الأفضل والأكثر تكاملاً لنطاق وأبعاد المهمة التى يؤديها ، وذلك من خلال تسجيل المعلومات الجديدة بطريقة أكثر كفاءة وشمولية ، والوصول إلى إستراتيجيات القرار الملائمة واستغلال معرفته بصور أفضل من الممارس المبتدئ الأقل خبرة . ويعنى ذلك تركيز مدخل ربط الخبرة بالمعرفة على الخصائص الإدراكية لمستخدم المعلومات ، حيث تؤدى الخبرة إلى تخفيض الجهد الإدراكى المبنى على الحكم الشخصى المطلوب من الخبير المهنى خاصة فى المجالات التى تتطلب مهارات فنية عالية كالمجالات المحاسبية [١٥] .

ويثير الفصل بين عنصر المعرفة متغير الأداء عند تعريف الخبرة تساؤلات عديدة ، ترجع إلى الصعوبة فى القياس الموضوعى للاختلافات فى الخصائص الإدراكية التى تنعكس على جودة الحكم الشخصى للخبير المهنى عند استخدام أساس المعرفة لتحديد مفهوم الخبرة . بينما تثير الخبرة من وجهة نظر الأداء تساؤلات حول ما قد يوجد من اختلاف بين الخبرة وبين الأداء المتميز فى الممارسة المهنية . وهل يمكن أن يكون الأداء والخصائص الإدراكية التى يجب أن تنعكس على نتائج الأداء المتميز على المدى الطويل ؟ وإذا كان الأداء المهنى فى مجالات المحاسبة يرتبط بمجموعة متشابكة من المهام والوظائف الأساسية ، فكيف يمكن اعتباره مقياساً للخبرة فى ظل عدم تحديد الأهمية النسبية لكل منها بطريقة منطقية متسقة ؟ وكيف يمكن استخدام التطبيقات القائمة فى الممارسة المهنية المحاسبية العملية لتقييم أداء الخبير المحاسبى وتدعيم كفاءته المهنية مستقبلاً ؟

ويرى بعض الباحثين [١٦] أن مفهوم الخبرة طبقًا لأساس الأداء يعتبر أكثر ملاءمة للبحث المحاسبى ، حيث يعد الأداء مفهوماً تحفيزيًا لمعظم المهتمين بدراسة الخبرة فى المجالات المحاسبية ؛ لأنه يهدف إلى تحسين أداء المحاسبين لمهامهم فى الممارسة

المهنية العملية . إلا أن الرجوع إلى الدراسات السلوكية [١٧] يوضح أن التركيز على أساس الأداء بمفرده لا يكون كافياً لدراسة وتحليل مفهوم الخبرة ، حيث يتطلب ذلك الأخذ فى الاعتبار أن الأداء المتميز يتحدد على أساس الأفكار والمعلومات التى يكتسبها الخبير المهنى فى مجال محدد . ويعنى ذلك أن استخدام أساس الأداء بمفرده لتعريف مضمون الخبرة لا ينبغى أن يهمل تأثير متغير المعرفة اللازمة لأداء المهام المحددة ، بل على العكس يفترض أن الخبير المهنى الذى يكون لديه مستوى معين من الخبرة العامة التى تؤهله لممارسة المهنة ممارسة عامة ، يكون لديه أيضاً نفس المستوى من المعرفة اللازمة لأداء مهام محددة .

ومن ناحية أخرى إذا كان أساس المعرفة فى تعريف الخبرة قد ربط بين الخبرة وبين المعلومات والمهارات المتخصصة فى مجال محدد بذاته ، فإنه يكون قد أكد ضمنياً على علاقة المعرفة بتحسين الأداء حتى يصل إلى درجة الأداء الخبير فى ذلك المجال ، ويتفق ذلك مع تعريف الخبرة وفقاً لأساس الأداء الذى يتطلب أن تكون الخصائص الإدراكية ظاهرة على المهام بطريقة تؤدى إلى إنجاز المهام بنجاح ، ويساعد الربط بين تأثير المعرفة فى أداء المهام المحددة على استنباط هياكل معرفة الخبراء وتطوير أنظمة الخبرة ، وذلك بهدف تحسين الأداء المهنى وتطوير الأدوات المساعدة فى اتخاذ القرار وإصدار الحكم الشخصى ، ومن ثم تضمين هذه الأنظمة بمداخل تعمل على تخفيض احتمالات اتخاذ قرارات خاطئة من قبل الخبراء . ومما يؤكد ذلك أن الدراسات التجريبية التى هدفت إلى اختبار تأثير الخبرة - باعتبارها الأداء المتميز والناجح فى تحسين جودة الحكم المهنى للخبراء المهنيين خاصة فى المجالات ذات النواحى الفنية العالية كالمراجعة مثلاً - قد خلصت إلى نتائج متعارضة ، بحيث يتعذر مقارنة نتائجها بسبب اختلاف خبرة الخبراء المهنيين القائمين بها طبقاً لهياكل المعرفة المكتسبة لدى كل منهم . فعلى سبيل المثال تؤكد دراسة (Libby & Frederick) [١٨] أن الخبير المهنى يحمل فى ذاكرته مخزوناً من المعرفة يؤثر إلى حد كبير فى صياغة حكمه ، بالإضافة إلى أن متغير المعرفة التى يكتسبها الخبير المهنى يتضافر مع القدرة الذاتية للخبير من أجل تحسين أداء المهام المختلفة ، وبالتالى فإن المعرفة مع القدرة الفطرية الذاتية للأداء تقدم تفسيراً أشمل وأعم لاختلاف الأداء الناجح بين الخبراء المهنيين . ويؤكد ذلك ما يشير إليه منحنى التعلم من أن تأثير القدرة على الأداء بجانب متغير المعرفة المكتسبة من

الخبرة السابقة والممارسة العملية يكون أكبر فى المراحل الأولى بالمقارنة مع المراحل الأخيرة لبرامج التعليم والتدريب المختلفة . كما أنه بالنسبة لمشكلة الاختلافات المؤثرة فى الأداء التى عادة ما تحدث فى التجارب العملية المتعلقة باختبار تأثير الخبرة بين كل من الخبير المهنى الذى يعمل من خلال مكاتب المحاسبة الخاصة والخبير الذى يعمل من خلال تنظيمات الأعمال بصورها المختلفة ، أو بين المحاسب تحت التمرين وطلاب المحاسبة ، فإنها ترجع إلى تدخل عوامل أخرى مؤثرة من شأنها أن تجعل علاقة الخبرة بالأداء علاقة خطية . فحينما يفترض الباحث علاقة خطية بين الخبرة والأداء ، فى ظل الظروف التى من شأنها أن تجعل العلاقة بينهما غير خطية بسبب تأثير متغيرات أخرى عليها كالمعرفة والمقدرة الذاتية للخبير على الأداء ونوع المهمة ، فإنه لا يمكن الاعتماد على النتائج التجريبية التى يتم التوصل إليها لأنها تقوم على أساس افتراض أو مقدمة غير صحيحة .

وعلى المستوى العملى فإن مفهوم الخبرة المحاسبية باعتبارها الأداء المتميز والناجح للمهام التى يؤديها الخبير المحاسبى وكذلك مفهوم المعرفة باعتبارها المقدرة على تقديم وإتمام إنجاز الخدمات والاستشارات المحاسبية – يؤديان إلى إمكانية تحديد المهام والوظائف الأساسية للخبير المحاسبى المهنى وتعريف الأداء الناجح له بأكثر من طريقة ، كأن يكون الأداء أكثر ارتباطًا بالممارسة المهنية المحاسبية بصورة عامة أكثر منه ارتباطًا بمهمة محددة .

وبهذا المضمون يعرف الأداء الخبير فى المجال المحاسبى بأنه المقدرة على أداء المهام المحاسبية بصورة كلية (خبرة عامة) بدلاً من أن يقتصر على أداء مهمة خاصة (خبرة خاصة) ، بحيث يتمكن الخبير المحاسبى من تقديم الخدمات والاستشارات لمختلف المشكلات المحاسبية فى المجالات المتعددة [١٩] .

ويلاحظ أن التأكيد على أن يعكس الأداء الخبير خبرة عامة يكون أمرًا ضروريًا نظرًا لتنوع واختلاف الخدمات أو الاستشارات المحاسبية باختلاف نوع العميل (شركة أشخاص – منشأة فردية – شركة أموال) ، واختلاف طبيعة الصناعة التى ينتمى إليها العميل ، وكذلك طبقًا لدرجة تعقيد أنشطته (شركة محلية ، شركة متعددة الجنسية) . وعلى الرغم من أن الأداء الخبير والناجح يحتاج إلى خبرة عامة فى جميع هذه المجالات ، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الخبرة الخاصة فى مجال محاسبى محدد [٢٠] . فإذا

افتُرض أن كان الخبير المحاسبى المهنى يمتلك خبرة خاصة تؤهله لتقديم الاستشارات الضريبية فقط ، فإن عمله من خلال فريق عمل متكامل يقوم بأداء الخدمات المحاسبية المتنوعة من شأنه أن يؤدى فى النهاية إلى إنجازها بنجاح نظراً لتكامل خبرات أعضاء الفريق . ويعنى ذلك أن الأداء طبقًا لمفهوم المقدرة على تقديم استشارات أو خدمات محاسبية بصفة عامة بنجاح ، يأخذ فى الاعتبار التخصص المهنى لمزاولى المهنة فى مجال المراجعة أو الضرائب أو تقديم الاستشارات المالية ، وهذا ما تؤكده الممارسة المهنية العملية ، حيث يلاحظ تخصص بعض خبراء المحاسبة فى تقديم خدماتهم خلال مجال الضرائب فقط ، أو فى مجال المراجعة فقط ؛ حيث إنه من غير المنطقى – فى ظل تعقد بيئة الأعمال – أن يكون الخبير المحاسبى خبيراً فى كافة المجالات المحاسبية المختلفة ، فضلاً عن أن مفهوم ومضمون الخبرة المحاسبية على مستوى الواقع العملى يشير إلى وجوب أن يعتمد الأداء الناجح للخبير المحاسبى ليس فقط على مقدرته على أداء المهام والوظائف الفنية ، وإنما يتطلب أيضًا مقدرة على اكتساب المهارات الإنسانية والسياسية والشخصية التى تؤهله للحصول على المهام المحاسبية من العملاء المتنوعين وإدارة الممارسة المهنية العملية بتفوق .

وتأسيسًا على ذلك يمكن القول بأن العوامل المحددة للخبرة تتركز – من وجهة نظر المعرفة – على الخصائص الإدراكية التى تكّون قاعدة المعرفة التى يكتسبها الخبير المهنى من برامج التعليم المختلفة ، بينما ترتكز – من وجهة نظر الأداء – على الممارسة العملية المهنية علاوة على المقدرة الفطرية الذاتية للممارس المهنى ، والتى تنعكس جميعها على الأداء الناجح والمتميز للمهام التى توكل إليه .

ولقيام الأبعاد التأثيرية للخبرة فى مجالات المحاسبة يبدأ البحث بدراسة كيفية قياس الأداء الخبير كأحد هذه الأبعاد ، وهو ما ستدور حوله الدراسة فى الفرعية التالية .

٢ – قياس الأداء الخبير فى مجالات المحاسبة :

طبقًا لمضمون المفهوم المتقدم للخبرة باعتبارها الأداء المتميز والناجح للمهام ، فإن قياس الأداء الناجح للخبير المهنى يستلزم تحديد مؤشرات موضوعية ملائمة تقيس مستوى الخبرة المهنية للخبير المحاسبى ، ويمكن من خلاله التمييز بين الأداء الخبير والأداء المبتدئ . فقد يستخدم مستوى الأتعاب مثلاً للتمييز بين الأداء المبتدئ – خاصة

خلال فترة التمرين – وبين الأداء الخبير ، حيث يزيد العائد المالى المحدد كمقابل عن الأداء المهنى للمهام المكلف بها الخبير المهنى بزيادة خبرته العامة (٢١) . وبهذا المضمون يكون الأداء الخبير هو ذلك الأداء الذى يُدفع مقابله أتعاب مرتفعة نسبيًا ، ويؤدى هذا المقياس إلى تحفيز الخبير المهنى لاكتساب الخبرة المتخصصة فى المجال المحاسبى عن طريق الالتحاق ببرامج التعليم والتدريب والمتطورة التى تهدف إلى إكسابه للخبرة العالية ، ومن ثم الحصول على الأتعاب المرتفعة نظير أدائه المتميز للمهام الموكلة إليه .

ولقد انتهجت الدراسات (٢٢) التى حاولت قياس الاختلافات فى مستوى الأداء للخبير المهنى أحد مدخلين ، يعتمد **الأول** على استخدام بعض المعايير باعتبارها مقاييس بديلة للخبرة ، كالأقدمية وسنوات الخبرة والترتيب الذاتى ، والترتيب المستقل ، بينما اعتمد المدخل **الثانى** على مؤشرات موضوعية لقياس الأبعاد المتعددة للأداء ، وذلك بما يحقق معيار الصلاحية الداخلية والخارجية للبحث العلمى .

ولقد اعتمدت **دراسات المدخل الأول** على وجهة النظر التى كشفت عنها الدراسات المتعددة فى مجال المراجعة ، حيث تبنت هذه الدراسات مفهوم الخبرة باعتبارها تعبر عن الأداء المهنى الناجح لمهام المراجع ، اعتمادًا على مستوى خبرته المهنية بالأقدمية أو بعدد السنوات التى قضاها فى ممارسة مهنة المراجعة والتى تنعكس على جودة أدائه المهنى ، ففى سياق التجارب التى هدفت إلى التحقق من صحة هذا الفرض اعتمد تصنيف المراجعين الخاضعين للتجريب إلى مستويين ، إما باعتبارهم مبتدئين ، أو خبراء طبقًا لمستوى خبرتهم المهنية المقيسة بعدد سنوات الممارسة المهنية العملية ، فضلاً عن أن المقدمة النظرية لهذه الدراسات قد افترضت أن الاختلافات فى مقاييس الحكم المعيارية – كالإجماع مثلاً – ترجع إلى الاختلافات فى مستويات الخبرة بينهم ، ولقد أوضحت مقاييس الإجماع التى تم تطبيقها على الخبراء المهنيين فى هذه الدراسات فى ظل مستويات الخبرة المختلفة عدم وجود اختلافات هامة فى الحكم المهنى للمراجعين ناتجة عن اختلاف مستوى الخبرة المهنية المقيسة بعدد سنوات العمل المهنى ، بما يعنى أن طول فترة الخبرة المهنية قد لا يؤثر على إجماع أحكام الخبراء المهنيين ، ومن ثم يكون من الخطأ افتراض أن الخبرة العامة المقيسة بعدد سنوات العمل تعد مقياسًا كاملاً للأداء المتميز والناجح للخبير المهنى فى مجالات المهام ذات

النواحى الفنية العالية ، كما أنه بالنسبة لاستخدام معيار الترتيب الذاتى كمقياس بديل للخبرة ، فقد لاحظ (Larreche & Moinpour) [٢٣] أن أحكام وآراء الأفراد الخبراء يمكن أن تتأثر إلى حد ما بعوامل غير خاضعة للرقابة ، تتمثل فى الشعور الشخصى وليس الاعتبارات الموضوعية . كما أوضح (Vitalari) [٢٤] أنه فى حالة استخدام الترتيب المستقل تثور مشكلة التحيز والخطأ الإدراكى والنقص فى الأدوات الموضوعية اللازمة لقياس الخبرة .

أما **دراسات المدخل الثانى** ، فقد افترضت أن استخدام أساس الأداء فى تعريض مضمون الخبرة يستلزم القياس من خلال تحديد ما يتضمنه من أبعاد ، وإمكانية القياس الموضوعى لهذه الأبعاد باستخدام طرق مختلفة اعتماداً على بعد الأداء المراد قياسه ، وطبقًا لسياق المفهوم المتقدم للخبرة . فقد أوضح (Davis) أنه يمكن قياس الأداء الخبير من خلال مقياس الكفاءة ومقياس الفعالية [٢٥] .

فبالنسبة **لمقياس الكفاءة** ، فإنه يركز على قياس الأداء الخبير من خلال قياس كمية الموارد التى تم استنفادها واللازمة لأداء مهمة محددة فى ظل مستوى معين من الفعالية .

أما **مقياس الفعالية** ، فإنه يهتم بقياس الأداء الخبير بالتركيز على الكيفية التى يتم بها أداء مهمة محددة بمستوى جودة أداء معين . ويعد قياس فاعلية الأداء الخبير بهذا المضمون أكثر صعوبة من قياس كفاءته ، حيث يتطلب الأمر تعيين أو اختيار المؤشر الذى يوضح أن أداء الفرد يكون على مستوى الفعالية المطلوب ، وفى نفس الوقت يجب مراعاة مدى قابلية التطبيق العملى لهذا المؤشر لقياس الأداء الفعلى للمهمة المحددة ، فعلى سبيل المثال قد يكون مؤشر الدقة مقياسًا ملائمًا للفعالية بالنسبة للمهام ذات الطبيعة التنبؤية حينما تصبح نتائج هذه المهام معروفة [٢٦] فمن خلال مقارنة التقديرات اللازمة لإتمام إنجاز المهمة المتفق عليها بالبيانات الفعلية التى يتم الحصول عليها بعد إنجاز تلك المهمة ، يمكن تحديد مقدار الدقة فى الأداء ومدى فعالية حكم الخبير . وبالمثل فإن مؤشر النجاح أو الفشل فى تصرف ما قد يكون مؤشراً للفعالية ، فالأحكام الشخصية أو القرارات التى يتخذها المراجع – بصدد الجهود المبذولة للحصول على عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين مثلاً – يمكن أن يقاس مستوى فعاليتها من

خلال ملاحظة مدى النجاح أو الفشل الذى تقود إليه هذه الجهود فى تحقيق النتائج المرغوب فيها .

ويمكن القول أنه على الرغم من تنوع المؤشرات التى يمكن استخدامها لقياس فعالية الأداء الخبير فى العديد من المهام المحاسبية ، إلا أنه بالنسبة للمهام الفنية الخاصة بتقدير الخطر المتلازم أو الحكم على نظام الرقابة الداخلية - فى مجال المراجعة - التى تحتاج إلى الحكم الشخصى للخبير ، فإنه قد لا تتوافر مؤشرات أو معايير فعلية للنجاح أو الفشل يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأداء الخبير ، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد على مؤشر الدقة أو مؤشر النجاح أو الفشل لقياس جودة أداء أو فعالية الأحكام الشخصية ، وفى مثل هذه المهام الفنية الخاصة قد تكون المقدرة على تبرير الحكم الشخصى أو القرار ، وكذلك المقدرة على وضع تعريف محدد لعملية الحكم الشخصى أو القرار بمنزلة المؤشر الذى يقيس فعالية الأداء الخبير لذلك النوع من المهام الخاصة (٢٧) .

وفى محاولة لتجنب الصعوبات التى تواجه قياس الأداء الخبير فى المهام الفنية ذات الطبيعة الخاصة ، فقد تطلب الأمر تطوير مدخل جديد لقياس الأداء الخبير من خلال تصميم اختبارات تجريبية لاختبار الأداء المهنى الخبير . وفى هذا الخصوص قدم (Bonner et al.) دراسة تتضمن ثلاثة مقاييس للأداء ، حيث تم التمييز بين ثلاثة أبعاد للأداء الخبير تتمثل فى : البعد الكمى ، والبعد النوعى ، والبعد المختلط ، وذلك على النحو التالى (٢٨) :

أ - **البعد الكمى (كمية الأداء)** : ويتم قياس هذا البعد من خلال تحديد إجمالى عدد المشكلات التى يمكن أن يتعرف عليها الخبير المهنى من واقع القضايا الموكلة إليه ، وتقديم الحلول المناسبة لها . وتبدو فائدة قياس البعد الكمى للأداء باستقلال فيما يكشف عنه من مزايا ومنافع إضافية يحصل عليها العميل نتيجة تعرف الخبير المهنى على كل مشكلة إضافية وتقديم حلول لها .

ب - **البعد النوعى (جودة الأداء)** : ويتم قياس هذا البعد من خلال تحديد متوسط درجة صعوبة المشكلات التى يمكن أن يتعرف عليها الخبير المهنى من خلال القضايا المطروحة أمامه للبحث ، حيث إن التعرف على المشكلات الصعبة من شأنه أن

يفيد فى تخفيض احتمال تجاهل الخبير المهنى لأية مشكلة معينة بغض النظر عن درجة صعوبتها .

جـ - **البعد المختلط (كمية وجود الأداء)** : وهو يجمع بين البعدين الكمى والنوعى ، ويتم قياسه عن طريق تحديد عدد المشكلات التى يتم التعرف عليها من قبل الخبير المهنى ، وتعيين متوسط درجة صعوبتها .

وتعتبر دراسة (Bonner et al.) من أهم الدراسات التى استهدفت قياس الأبعاد المتعددة لأداء الخبير المحاسبى لأحد المهام الخاصة المتمثلة فى المحاسبة عن الضريبة على شركات الأموال ، وذلك تمهيداً لاختبار مجموعة من العلاقات المختلفة بين الخبرة والأداء . حيث اتبعت هذه الدراسة منهجًا تجريبيًا لقياس الأبعاد الكمية والنوعية والمختلطة بصدد تأدية مهام التخطيط الضريبى ، خاصة فى مرحلة تحديد المشكلات الضريبية فى مجال الضريبة على شركات الأموال . وقد تم التركيز على مرحلة تحديد المشكلات باعتبار أن خبرة الخبير المحاسبى فى هذه المرحلة من مراحل التخطيط الضريبى تمثل المحور الأساسى لهذه المهمة لاعتمادها بصورة كبيرة على الخبرة . وقد تمت الدراسة من خلال تجربة اشترك فيها عدد من المحاسبين المتخصصين فى مجال الضريبة على شركات الأموال بمتوسط عدد سنوات خبرة يبلغ (٤,٨) سنة فى هذا المجال .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى صعوبة القياس الكمى للأداء ، بما يثير الشك فى مدى صلاحية استخدام البعد الكمى للأداء كمقياس لأداء الخبير المحاسبى ، مما يساعد على التمييز بين خبرة الممارس المهنى الضريبى المبتدئ وبين الممارس المهنى الضريبى الخبير فى مجال عمله . أما فيما يتعلق بمدى صلاحية استخدام البعد النوعى للأداء - كما ينعكس على درجة الصعوبة الفنية فى المشكلات الضريبية المتضمنة القضايا الضريبية المطروحة للبحث كمقياس لأداء خبير الضرائب الناجح - فقد أوضح توزيع المشكلات الضريبية على درجات الصعوبة المختلفة والتكرارات التى أخذتها كل مشكلة زيادة الإجماع فى أحكام الخاضعين المشتركين فى التجربة ، إلا أن بعضهم كانت لهم أحكام غير متسقة بفعل تدخل عوامل قد ترجع كلها أو بعضها لعوامل شخصية أو موقفية بما يشير إلى الحاجة إلى بحوث إضافية لدراسة هذه العوامل المؤثرة .

ولقد قام (Schadewad) [٢٩] . بدراسة استهدفت تحديد مقاييس للأداء تتصف بالموضوعية والعمومية ، وذلك من خلال ربط مقياس الأداء النوعى باحتمالات الخطر ، باعتبار أنه من المنطقى افتراض أنه كلما زادت درجة صعوبة القضايا المحاسبية محل البحث انخفض احتمال الكشف عن المشكلات المتضمنة تلك القضايا ، ومن ثم فإنه يمكن الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالخطر واحتمالات الكشف عن المشكلات أو الحقائق ذات العلاقة بالبدائل والقضايا المتاحة ، وذلك لتحديد درجة الصعوبة الفنية للمشكلات المحاسبية موضع الدراسة .

وقد اقترحت الدراسة استخدام الوفر الضريبى كمقياس للأداء الناجح للخبير المحاسبى فى مجال الضرائب بدلاً من الاعتماد على القياس الكمى والنوعى للأداء ، كما فى دراسة (Bonner et al.) السابق التعرض لها ، وذلك من منطلق أن كفاءة خبير الضرائب فى أدائه للمهام الفنية يمكن أن تقاس بمقدرته على تخفيض المدفوعات الضريبية لعميله إلى أدنى حد ممكن بطريقة تتسق ولا تتعارض مع أداء أعماله الأخرى وأهدافه الشخصية . وبذلك يظهر بعد جديد للأداء أكثر أهمية من البعد الكمى أو النوعى يتمثل فى مقدار الوفر الضريبى لكل مشكلة من المشكلات الضريبية المعينة . فإذا كان من الأمور المسلّم بها أن يركز الخبير المحاسبى فى مجال الضرائب اهتمامه تلقائيًا على تلك المشكلات التى من شأنها أن تؤدى إلى تحقيق أقصى وفر ضريبى ممكن لعميله ، فإن ذلك يعنى ملاءمة الوفر الضريبى كمقياس للأداء الناجح لهذا الخبير المهنى الضريبى .

ومع التسليم بأهمية قياس هذا البعد من الأداء الذى يعتمد على مقياس الوفر الضريبى ، إلا أن ملاحظة الواقع يمكن أن تكشف – من وجهة نظرنا – عن تعذر الاعتماد عليه فى الممارسة المهنية العملية لتأثره بمتغيرات تخرج عن نطاق سيطرة الخبير المحاسبى فى مجال الضرائب ، كالتغير فى معدلاتها فيما بين التشريعات والقوانين والأنشطة الخاضعة للضريبة ، وتنوع الإعفاءات الضريبية المرتبطة بتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية كالحوافز الضريبية ، فضلاً عن أنه يلاحظ أن اعتماد بعض الباحثين على محاولة التسعير النسبى لمعدلات الضريبة فيما بين القوانين الضريبية المختلفة لم يكن كافيًا لتحقيق صلاحية الوفر الضريبى كمقياس للأداء القابل للتعميم على مستوى الممارسة العملية .

ولقد حاولت إحدى الدراسات [٣٠] التغلب على مشكلة كيفية تحقيق صلاحية مقياس الأداء – الذى يستخدم لقياس الأداء الخبير – للتعميم على الواقع العملى ، وذلك من خلال محاولة تطوير معايير لقياس تأثير الخبرة المهنية على الأداء كما ينعكس على تحسين جودة الحكم المهنى للخبير المحاسبى بدلاً من محاولة قياس الأداء الناجح من وجهة نظر البعد الكمى والبعد النوعى للأداء . وقد خلصت إلى أربعة مقاييس اعتبرتها الدراسة المقاييس العملية لقياس جودة الحكم المهنى المعيارية التى تعكس أداء الخبير الناجح وهى مقاييس : الدقة ، والتبرير الإحصائى ، والثبات ، والإجماع .

وطبقًا لهذه المعايير المستخدمة كمقياس معيارى للحكم على الأداء يكون لمستوى الخبرة تأثير هام على أحكام وقرارات الخبراء المحاسبين ، حيث يرتبط أداء الخبير الناجح للمهام والخدمات المحاسبية بزيادة الإجماع والثبات والدقة والقابلية للتبرير الإحصائى فى أحكام وقرارات الخبراء المهنيين بصدد التعرف على المشكلات المحاسبية محل البحث ، ويعنى ذلك أن استخدام هذه المعايير يعتمد على افتراض ضمنى مؤداه أن اختلافات الإجماع والثبات والدقة والتبرير الإحصائى ترجع إلى الاختلاف فى مستويات الخبرة بين الخبراء . ولأغراض التبسيط يمكن الاقتصار على معيار الإجماع لتحديد أثر خبرة الخبير المحاسبى على إصدار أحكامه وقراراته ، حيث يتضمن فى طياته تحقيق متطلبات المعايير الأخرى إلى حد كبير . فعلى سبيل المثال يلاحظ أنه بالرغم من أن معيار الإجماع لا يؤكد صراحة على دقة وثبات أحكام وقرارات خبراء الضرائب ، إلا أنه عندما يكون الإجماع منخفضًا فى مهمة ما ، فإنه ذلك من شأنه أن يشير ضمنيًا إلى عدم دقة أو عدم ثبات قرارات الحكم التى يقترحها بعض المهنيين على الأقل [٣١] .

والملاحظ على الدراسة السابقة أن قياس العلاقة بين مستوى الخبرة والأداء اعتماداً على معايير الإجماع على الحكم ، وثبات الحكم ودقته وإمكانية التبرير الإحصائى له ، لم يأخذ فى اعتباره طبيعة المهام المؤداة واختلاف نوع المهمة ، وما إذا كان هذا الاختلاف يحتاج إلى مستويات خبرة مختلفة لدى الخبراء المحاسبين ، الأمر الذى يتطلب إلقاء الضوء على طبيعة وأنواع المهام التى يؤديها الخبير المحاسبى تمهيداً لتحديد تأثيرها على مستوى خبرته ، وذلك ما سيتم دراسته فى الفرعية التالية .

٣ - أثر طبيعة المهام على أداء الخبير المحاسبى :

أثارت الدراسات الانتباه فى مجال تحسين جودة الحكم المهنى للمراجع نحو آثر طبيعة واختلاف مهام المراجعة على الأداء المهنى للمراجع [٣٢] . فعلى سبيل المثال هدفت الدراسة التى قام بها (Messier) [٣٣] إلى بحث واختبار تأثير الخبرة على آداء المهام غير الروتينية فى المراجعة والمتعلقة بقرارات الإفصاح وتحديد الأهمية النسبية ، وانتهت إلى أن هذه المهام ذات الإجراءات غير المحددة تحتاج من المراجع إلى مزيد من الخبرة . واسترشاداً بذلك فإن دراسة محددات الخبرة فى مجال أداء المهام المحاسبية يجب أن تأخذ فى اعتبارها طبيعة ونوع المهمة المؤداة وآثارها فى إصدار أحكام وقرارات الخبير المهنى ، ويمكن القول بأنه فى إطار المهام والخدمات المحاسبية التى يؤديها الخبير المحاسبى يفترض مجموعة من العلاقات وفقاً للطبيعة الهيكلية للمهام ، حيث يمكن من هذا المنظور التمييز بين نوعين هما : المهام المهيكلة ، والمهام غير المهيكلة .

وتعرف **المهام المهيكلة** بأنها المهام النمطية أو الروتينية التى تتسم بتوافر قواعد معيارية محددة للأداء يمكن للخبير المهنى الاسترشاد بإجراءاتها عند اتخاذ قراراته وإصدار حكمه المهنى ، وذلك دون الحاجة إلى الاعتماد على مستوى مرتفع من الخبرة المتخصصة نظراً لتوافر مستوى عالٍ من المعرفة ينعكس فى وضوح الأهداف وأساليب تحقيقها .

أما **المهام غير المهيكلة** فهى المهام غير النمطية أو غير الروتينية التى تتسم بنقص المعلومات وعدم توافر قواعد وإجراءات معيارية محددة للأداء يمكن للخبير المهنى أن يسترشد بها ، مما يعكس انخفاض مستوى المعرفة حول طبيعة هذه المهام يتمثل فى عدم وضوح وسائل وطرق تحقيق الأهداف المرجوة منها ، ويتطلب أداء هذا النوع من المهام مستوى عالٍ من الخبرة المتخصصة لدى الخبير المهنى بالمقارنة مع مهام النوع الأول ؛ وذلك لاتخاذ قراراته وإصدار أحكامه المهنية . ويلقى أداء هذا النوع من المهام عبئاً أكبر على الخبير المهنى للتعرف على القضايا الخاصة بعميله من بين مجموعة الحقائق التى يراها ، وكيفية بلورة هذه القضايا والتعبير عنها ، مما يؤدى إلى احتياجه إلى مزيد من الخبرة التى يمكن اكتسابها من خلال تضمين ذاكرته بمخزون من المعرفة المتخصصة يطلق عليه قاعدة المعرفة . وتعزى قاعدة المعرفة فى جزء منها إلى الصفات

الشخصية الفطرية المتمثلة فى المقدرة على حل المشاكل والتى يطلق عليها المواهب ، بينما يرجع البعض الآخر منها إلى هيكل المعلومات المكتسبة من خلال برامج التعليم والتدريب المختلط . ويعنى ذلك أن متغير المعرفة يتحد مع القدرة الذاتية للخبير المهنى ليقدم تفسيراً أفضل لاختلاف مستوى الأداء بين الخبراء المهنيين .

ولقد أشارت دراسة (Abdolmohammadi & Wright) [٣٤] – التى هدفت إلى تطوير نموذج للتنبؤ بهيكل العلاقات بين الخبرة والمعرفة والمقدرة الذاتية على حل المشكلات بصدد أداء المراجع لمهام المراجعة – إلى أن المقدرة الفطرية للخبير المهنى على حل المشكلات تؤثر بصورة مباشرة على أداء المهام غير المهيكلة ، بينما تؤثر بصورة غير مباشرة على أداء المهام المهيكلة من خلال تأثيرها على اكتساب المعرفة . فضلاً عن أن العلاقة بين الأداء المتميز وطبيعة المهمة تتأثر بمستوى الخبرة والطلب على المهمة أيضاً .

وتتطلب التعرف على المحددات الأساسية المؤثرة على الأداء الناجح للخبير المهنى للمهام غير المهيكلة الأخذ فى الاعتبار متغيرى المعرفة والقدرة الذاتية (الموهبة) اللازمين لإنجاز المهام المحاسبية بنجاح ، لذلك ينتقل البحث إلى تحليل علاقة الأداء بالمعرفة من ناحية ، وعلاقة المعرفة بالخبرة من ناحية أخرى .

٤ – علاقة الأداء بالمعرفة :

تسهم دراسة وتحليل أثر هياكل معرفة الخبراء على الأداء المتميز لإنجاز المهام غير المهيكلة فى تحديد ما ينبغى أن تكون عليه هياكل معرفة الخبراء المهنيين والتوقيت الملائم لاكتسابها ، وذلك باعتبارها أحد المحددات الرئيسية المؤثرة على ممارسة المهام المحاسبية بصفة عامة ، ومهام المراجعة أو الضرائب وتقديم الاستشارات المالية بصفة خاصة ، حيث تعد المهام الأخيرة من المهام غير المهيكلة التى تحتاج إلى مزيد من الخبرة والمعرفة المكتسبة .

ويلاحظ من استقراء إحدى الدراسات [٣٥] التى تناولت الخبرة ، أنها ركزت على دراسة واختبار الخصائص الإدراكية للفرد الخبير التى تعكس اكتسابه للقدر الكافى من المعرفة الملائمة بجانب مهارته فى تنظيم ذاكرته ومقدرته الفطرية على استخدام تلك المعرفة فى اتخاذ قراراته وإبداء أحكامه ، وذلك باعتبارها تكون مخزوناً أو قاعدة

المعرفة لأدائه للمهام والوظائف الموكلة إليه بنجاح فى جميع الظروف والأحوال . وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن اختبار وتحليل الخصائص الإدراكية وعلاقاتها بالأداء المهنى ودراسة الظروف المؤثرة فى اختيار المحاسب الخبير ، يمكن أن يفيد كنقطة بداية فى الربط بين العلوم السلوكية ونظرية القرارات .

ويمكن القول بأن التركيز على دراسة المفاهيم الإدراكية المرتبطة بالخبرة ، وكيف يمكن أن تتأثر وتؤثر على عملية التعلم بدون التركيز على اختبار كيف يؤثر التعلم بدوره على الأداء المهنى الخبير ، يعنى أن هناك افتراضًا ضمنيًا مؤداه أن الخصائص الإدراكية التى تؤدى إلى اكتساب الخبرة تقود بالضرورة إلى تحسين الأداء المهنى الخبير . وقد لا يكون هذا الافتراض صحيحًا فى جميع الأحوال ، ففى ظل ظروف محددة فإن اكتساب قدر أكبر من المعرفة بجانب زيادة القدرة الفطرية التى يكتسبها الخبير المهنى - اللتان تتحدان معًا لتكونا محددات الخبرة - يمكن أن يؤدى إلى نقص فى كفاءة أداء المهام المحددة بدلاً من أن يقود إلى الأداء المتميز لها (٣٦) . ولذلك فإنه من الأهمية بمكان اهتمام البحث المحاسبى - حول الخبرة - بمعرفة كيف ولماذا وإلى أى مدى تؤدى الاختلافات الإدراكية إلى تحسين أداء المهام المعنية ، والوصول بها إلى مستوى الأداء الخبير ؛ حتى يمكن استخدام الاختلافات فى محتوى وهيكل المعرفة للتمييز بين أداء المحاسب المهنى الخبير وغير الخبير .

وفى محاولة للربط بين المقاييس الإدراكية للأداء المهنى مع الخبرة ، اقترحت بعض الدراسات (٣٧) التمييز بين أنواع المعرفة اللازمة للممارسة المهنية - التى يجب توافرها لدى الخبير المحاسبى - استنادًا إلى أن الأبعاد المختلفة للأداء تتطلب مهارات ترتبط بأنواع مختلفة من المعرفة ، لكى يكون الخبير المحاسبى قادرًا على خدمة عملائه بكفاءة وتميز ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هذا التميز يمكن أن يتم إما على أساس درجة تأثير المعرفة على أداء المهام غير المهيكلة ، وإما طبقًا لدرجة عمق المعرفة المطلوبة للأداء ، وإما اعتمادًا على وصف كيفية إدراك المعرفة داخل ذاكرة الفرد ، وقسمت هذه الدراسة المعرفة من حيث مدى ارتباطها بالأداء المهنى إلى : معرفة فنية ومعرفة وظيفية ومعرفة تنظيمية ، أما فيما يتعلق بدرجة عمق المعرفة المطلوبة للأداء المهنى المتميز ، فإنه يمكن التمييز بين المعرفة العميقة والمعرفة الجيدة والمعرفة المقبولة ، ويمكن تناول كل من مفاهيم المعرفة هذه بشىء من التفصيل على النحو التالى :

(أ) أنواع المعرفة من حيث ارتباطها بالأداء المهنى الخبير :

– **المعرفة الفنية** : تشتمل هذه المعرفة على الحقائق والقواعد والعلاقات الملائمة فى إطار مجال معين يمثل مجال التخصص المهنى ، كأن يكون مجال المراجعة أو الضرائب أو تقديم الاستشارات المحاسبية باختلاف أنواعها ، ولقد أثبتت الدراسات التجريبية أن الأداء المهنى الناجح للمهام غير المهيكلة يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهنى لهذا النوع من المعرفة الفنية . فمثلاً فى مجال الطب يلاحظ أن الأخطاء فى تشخيص المرض ترتبط بنقص المعرفة الفنية حول العلاقة بين الأعراض والمرض . وفى مجال المراجعة أثبتت الأبحاث التجريبية أن أداء المهام غير المهيكلة كاكتشاف الأخطاء فى القوائم المالية يرتبط بالمعرفة الفنية للمراجع . وفى مجال الحاسب الآلى أوضحت الدراسات وجود علاقة بين المعرفة الفنية بالبرمجة وأسلوب أداء خبراء البرمجة . ويلاحظ أن الخصائص الهامة المميزة للمعرفة الفنية المحاسبية تختلف طبقًا لمجال تخصص الخبير المحاسبى المهنى ، وفى اختبارها للعلاقة بين المعرفة الفنية فى المجال الضريبى وبين الأداء النوعى للخبير المحاسبى ، كشفت دراسة (Bonner et al) [٢٨] عن وجود علاقة طردية إيجابية بين المعرفة الضريبية وجودة الأداء . بما يعنى أنه كلما زادت المعرفة الفنية لدى الخبير المهنى الضريبى ، زادت درجة كفاءة أدائه .

– **المعرفة الوظيفية** : ترتبط هذه المعرفة بالمعرفة فى مجال المحاسبة حول العمليات التشغيلية وأنواع المعاملات المالية التى تقوم بها الشركة محل البحث ، وكذلك آثار وظائفها ومعاملاتها على المراكز المالية للأطراف ذات المصالح فيها ، وذلك بصرف النظر عن مجال التخصص المهنى للخبير المحاسبى .

ولقد أثبتت إحدى الدراسات [٣٩] أن المعرفة الوظيفية ترتبط بأداء المهام غير المهيكلة فى العديد من مجالات العلوم المهنية ، حيث توضح هذه الدراسة أن المعرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف الشركة التى يكتسبها الخبير المحاسبى ترتبط طردياً بكمية وجودة أدائه ، مما يعنى أنه كلما زادت المعرفة المحاسبية للخبير بمعاملات ووظائف الشركة محل الدراسة ، أدى ذلك إلى زيادة كفاءة أدائه المتمثل فى زيادة عدد المشكلات الصعبة التى يمكن استنتاجها والتعرف عليها من واقع القضايا والحقائق المطروحة للبحث .

– **المعرفة التنظيمية** : تشتمل هذه المعرفة على هيكل المعرفة العامة على المستوى التنظيمي ، الذي يتكون من الحقائق والقواعد الخاصة بالهيكل التنظيمي ، والممارسات التنظيمية ، ونظم الاتصالات التنظيمية المستخدمة للمحافظة على الاستقرار التنظيمي ، ومتغيرات البيئة المحيطة وكيفية إحداث التكامل بينها وبين البيئة التنظيمية بما يسمح بالتعرف على قواعد المعلومات الحاكمة للسلوك التنظيمي . وعلى الرغم من أن هذا النوع من المعرفة التنظيمية لم يخضع لاختبار تجريبي يحدد مدى علاقة المعرفة التنظيمية بالأداء الناجح للخبير المهني – سواء من منظور الأداء الكمي أو من منظور الأداء النوعي – إلا أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية قد أوضحوا إمكانية الاستفادة من المعرفة التنظيمية في زيادة مقدرة الأفراد على التعلم والأداء الماهر [٤٠] . ويعني ذلك أنه حينما يتكامل هيكل المعرفة الشخصية للخبير المهني مع الهيكل المعرفي للتنظيم ، فإن مقدرته على الأداء الناجح للمهام الموكلة إليه تزيد .

(ب) أنواع المعرفة من حيث درجة العمق المطلوبة للأداء المهني الناجح :

– **المعرفة العميقة** : تتطلب المعرفة العميقة أن يكون الخبير المهني المحاسبي ملمًا بوظائف المحاسبة في مجال تخصصه المهني ، والتي تتطلب اكتسابه للمعرفة التي تدور حول تحديد من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية الذين يقدم لهم خدماته المحاسبية المتنوعة ، وتفهمه لطبيعة القرارات التي تتخذ اعتماداً على المعلومات التي يقدمها ، وكيف يمكنه تسهيل عملية اتخاذهم للقرارات بحيث يصبح عمله جزءًا مكملاً لها .

وباستقراء الدراسة البحثية التي أطلق عليها (دراسة آفاق المهنة) والتي تعد من أهم الدراسات التي استهدفت تنظيم الممارسة المحاسبية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية [٤١] ، نجد أنها أكدت على أن الهيكل العام للمعرفة اللازم أن يكتسبها المحاسب القانوني ليصل إلى درجة معرفة الخبراء ، تنطوي على المعرفة العميقة في مجال تخصصه المهني سواء أكان مجال المحاسبة أو المراجعة أو الضرائب . وما دامت المعرفة العميقة تمثل شرطًا أساسياً للوصول بأداء الممارس المهني إلى مستوى الأداء الخبير ، فإنه يكون من المنطقي افتراض أن الأداء الخبير للمهام المحاسبية – خاصة المهام غير المهيكلة – يرتبط ارتباطًا إيجابيًا وطرديًا بالمعرفة العميقة اللازم أن يكتسبها الخبير المهني في مجال تخصصه .

– **المعرفة الجيدة** : هى المعرفة التى لا ترقى إلى درجة معرفة الخبراء ، ويمكن أن تتحدد مجالات المعرفة الجيدة التى يجب أن يلم بها الممارس المهنى فى المجالات المتعلقة بمكونات نظرية المحاسبة والمصطلحات المحاسبية ومفاهيم قياس الدخل ومداخل تقييم الأصول والالتزامات المختلفة ، كما يجب أن تنطوى معرفته على بعض الموضوعات الهامة فى علم الاقتصاد الجزئى والكلى والقانون والرياضيات والإحصاء ، وكذلك بعض مجالات العلوم الإنسانية التى تزوده بالمقدرة على الإقناع والتعبير ، وعادة ما تستخدم المعرفة الجيدة للتمييز بين الممارس المهنى المبتدئ والممارس الخبير الذى يجب أن يكون من ذوى المعرفة العميقة .

– **المعرفة المقبولة** : هى تلك المعرفة بالمجال العام والتى ترتبط بالمقدرة الفطرية التى يمكن أن تكون مشتركة بين الممارسين المهنيين المحاسبين وغير المحاسبين فى المجالات التجارية . ولا يفسر لفظ (المقبولة) على أنه الحد الأدنى من المعرفة ، حيث يعنى فى سياق الموضوع الذى نحن بصدده اتباع هذا النوع من المعرفة للنوعين السابقين من حيث درجة العمق المطلوبة . وتتحدد مجالات هذا النوع من المعرفة على سبيل المثال فى مجال الحاسب الآلى ، حيث يجب أن يتفهم الممارس المهنى أنظمته ووظائفه ومكوناته وكيفية تخزين المعلومات واسترجاعها من خلاله . ومجال استخدام الأساليب الكمية وأنواع منظمات الأعمال ، وتصميم الهياكل التنظيمية ، فضلاً عن المجالات التى تمكنه من تفهم سلوك الأفراد والمجموعات التى يتعامل معها فى ممارسته للمهنة كالعلوم السلوكية .

وطبقًا لدرجة العمق المطلوبة فى المعرفة تأتى المعرفة الجيدة ثم المعرفة المقبولة فى مستوى أدنى – من حيث الترتيب التنازلى – بالمقارنة مع المعرفة العميقة ، ومن ثم يتطلب اكتساب الممارس المهنى للمعرفة العميقة التى تؤهله للوصول إلى مستوى الأداء الخبير بداية اكتسابه للمعرفة المقبولة والمعرفة الجيدة . وتؤكد ذلك إحدى الدراسات التجريبية [٤٢] التى استهدفت دراسة محددات الخبرة من خلال بحث دور وأنواع المعرفة فى الوصول إلى التميز فى أداء مهام المراجعة . فقد خلصت هذه الدراسة إلى أن التميز فى أداء مهام المراجعة المختلفة يتطلب اكتساب المراجع الخبير لأنواع مختلفة من المعرفة هى : المعرفة المتخصصة ، والمعرفة بالمجال العام ، والمعرفة بالواقع ، وذلك بالإضافة إلى المقدرة الفطرية أى المقدرة الذاتية على حل المشكلات وأداء المهام . .

ولقد أكدت دراسة أخرى [٤٣] على أهمية دور متغير المقدرة الذاتية ، وتأثيره المباشر على الأداء المتميز للمهام ذات الطبيعة غير المهيكلة ، فضلاً عن تأثيرها غير المباشر على الأداء الناجح للمهام ذات الطبيعة المهيكلة ، ويعنى ذلك أن المقدرة الذاتية مع المعرفة تساهم فى تقديم تفسير أفضل لاختلاف الأداء بين الخبراء المهنيين ، ففى إطار أداء المهام غير المهيكلة تتحد المقدرة الذاتية على حل المشكلات التى يمتلكها الخبير المهنى مع المعرفة لتكون معًا محدداً أساسيًا لأدائه الناجح لهذا النوع من المهام .

وقد أكدت ذلك نتائج إحدى الدراسات [٤٤] التى قامت بتصميم اختبارات تجريبية قادرة على تمييز الأداء ، وذلك لاختبار علاقة المقدرة الذاتية على أداء المهام المتنوعة وحل المشكلات التى يمتلكها الخبير المحاسبى بأدائه للمهام المتنوعة من منظور البعد الكمى والبعد النوعى للأداء . حيث كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية طردية بين كمية الأداء ونوعيته ، وبين مقدرة الخبير المحاسبى الذاتية على حل المشكلات ، ويعنى ذلك أن الممارس المحاسبى المهنى من ذوى الخبرة يكون لديه قدرة ذاتية على حل المشكلات تمكّنه من التعرف على عدد أكبر من المشكلات والبدائل الأكثر صعوبة التى تنطوى عليها القضايا الموكلة إليه .

٥ - علاقة المعرفة بالخبرة العامة :

يلاحظ أن الدراسات [٤٥] التى حاولت تحليل واختبار علاقة المعرفة بالخبرة قد اقتصرت على دراسة واختبار الاختلافات فى كفاءة إصدار الحكم الشخصى بين الخبراء وغير الخبراء فى المجالات المحاسبية ، كما يلاحظ أيضًا أن تلك الدراسات قد أغفلت عنصر المعرفة على الرغم من أن مضمون علاقة المعرفة بالخبرة ينطوى على أبعاد متعددة تجمع فى طياتها مستويات متباينة من كل من الخبرات غير المباشرة الناتجة عن التعلم ، والخبرات المباشرة الناتجة عن الأحكام السابقة والتغذية العكسية . كما أن الدراسة التى حاولت اختبار تأثير التعلم على اكتساب الخبرة تركز مضمونها على اختبار تأثير التعلم على الأداء وليس على عنصر المعرفة . ولقد نتج عن ذلك عدم توصل البحث المحاسبى فى مجال الخبرة إلى نتائج مؤثرة حول ماهية العناصر المحددة لبيئة التعلم التى تقود إلى اكتساب المعرفة ، بالإضافة إلى تأكيد تلك الدراسات

على صعوبة – إن لم يكن استحالة – اختبار كيفية اكتساب المعرفة من خلال التدريب على الأداء فى ظل الممارسة المهنية فى الواقع العملى ، وذلك بسبب عوامل عدم التأكد التى تمثل أهم سمات البيئة ، والتى تنطوى على العديد من المتغيرات التى يتعذر معها تحديد العوامل المؤثرة على اكتساب المعرفة من الممارسة العملية . فضلاً عن أنه بالرغم مما تقضى به نظريات التعليم الشائعة من أن الخبرات المباشرة وغير المباشرة الناتجة من التعليم الأكاديمى الرسمى والممارسة العملية تقودان إلى اكتساب المعرفة ، إلا أن نتائج الدراسات التجريبية التى تثبت ذلك تتسم بالغموض وعدم الكمال .

وباستعراض الدراسات التى استهدفت تحليل علاقة المعرفة بالخبرة عن طريق اختبار الاختلافات فى كفاءة إصدار الحكم الشخصى بين الخبراء وغير الخبراء فى المجالات المحاسبية ، نجد أن منها ما اعتمد على تحليل التباين (٤٦) ، ومنها ما اعتمد على تحليل السلوك (٤٧) .

وباستعراض أمثلة لأهم الدراسات المحاسبية التى اعتمدت على تحليل التباين نجد أن دراسة (Slovic et al.) تدور حول الأداء التنافسى بين مجموعة من السماسرة المهنيين – باعتبارهم خبراء فى اتخاذ القرارات الاستثمارية – ومجموعة من الطلبة الذين يدرسون المحاسبة فى الجامعة – باعتبارهم غير خبراء فى هذا المجال – وخلصت إلى عدم وجود إجماع على القرارات الاستثمارية التى يتخذها مجموعة السماسرة فيما بينهم ، بعكس مجموعة الطلبة ، وذلك على الرغم من عدم اعتمادهم على العوامل الذاتية بالمقارنة بالطلبة . وأن كلاً من المجموعتين قد أعطيت نفس درجة الأهمية للاتجاه السنوى للأرباح . كما تضمنت الدراسة التى قام بها (Abde-Khalik) ، والتى اهتمت ببعض المشكلات الناجمة عن الاستعانة بمجموعة من الطلبة كمتخذى قرارات فى واقع العمل من خلال عرض معلومات مالية تخص أربع شركات عليهم ، وكذلك على مجموعة من المسئولين عن منح القروض فى أحد البنوك ، وطلبت الدراسة من المجموعتين قرارات حول منح قروض لتلك الشركات وتقدير احتمال عدم تحصيلها والتنبؤ بالتغيرات فى الخطر المتوقع خلال السنوات الثلاث التالية . وبمقارنة قرارات كل من المسئولين فى البنك (خبراء) والطلبة (غير خبراء) تم التوصل إلى عدم تشابه التوزيع التكرارى لقرارات الطلبة مع التوزيع التكرارى لقرارات المسئولين فى البنك على الرغم من أن متوسط الاختلاف لترتيب القرارات بينهم يعتبر صغيراً . فبينما حقق

الطلبة درجة عالية من الإجماع فى تنبؤاتهم ، لوحظ أن قرارات المسئولين فى البنك كان لها درجة عالية من التباين والانحراف فيما بينهم ، كما أوضحت أيضاً الدراسة التى قام بها (Snowball) فى مجال المراجعة ، والتى استهدفت اختبار أثر الخبرة المحاسبية على التنبؤات التى يتم استنتاجها من واقع التقارير المحاسبية - أن تنبؤات المحاسبين الأكثر خبرة تكون أكثر تشتتاً ويفترة ثقة أكبر بالمقارنة بالمحاسبين الأقل خبرة .

أما بالنسبة للدراسات التى اعتمدت على منهج تحليل السلوك ، فلقد قام (Bouwman) بتجربة استهدفت مقارنة القرار أو الحكم الشخصى الذى يتخذه الخبراء فى مجال التحليل المالى وغير الخبراء من خلال الاستعانة بثلاثة محاسبين مهنيين وخمسة عشر من الطلاب الدارسين للمحاسبة . وقد طُلب من الفئتين تقييم أربع حالات مالية مختلفة ، وقد احتوت كل حالة على وصف عام للشركة وقوائمها المالية لفترة ثلاث سنوات ونسبها المالية وأرقام المبيعات وبيانات الإنتاج لكل منها . ومن خلال تحليل سلوك الأفراد موضوع التجربة اتضح أن المحلل المالى غير الخبير يستخدم طريقة البحث المتتابع ، حيث يبحث عن المعلومات البسيطة غير المباشرة المتتابعة ، وذلك بعكس الحال بالنسبة للمحلل الخبير الذى قام بعمل صورة عامة عن كل شركة لاختبار البيانات الخاصة بالاتجاهات المعقدة فى محاولة للبحث عن الأدلة المتناقضة . كما ميز Bouwman [٤٨] فى دراسة تالية له استهدفت التفرقة بين المحللين الخبراء وغير الخبراء فى الدورات (Phases) التى يمر بها التحليل المالى على النحو التالى :

- **دورة فحص المعلومات** : حيث وجد أن الخبراء يعتمدون على قواعد استرشادية وبكثير من السنوات لفحص البيانات ، ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قائمة بالمشكلات ، بينما يستخدم غير الخبراء إستراتيجيات سلبية ومتتابعة لفحص المعلومات .

- **دورة تجميع الملاحظات والنتائج** : يركز الخبراء فى هذه الدورة على التعارض المحتمل كوسيلة ملائمة للتخلص من المشكلات . بينما قام غير الخبراء بربط النتائج التى توضح كل منها الأخرى معاً ، فى حين لم يتم ربط النتائج التى لا توضح كل منها الأخرى . وبناء على ذلك فقد تم تجاهل التعارض المحتمل فى النتائج من قبل غير الخبراء .

– **دورة التبرير** : فى تلك الدورة كان تبرير غير الخبراء يعنى اتخاذ قرار بشأن توقيت وتحديد الحقيقة المشاهدة باعتباره المشكلة الرئيسية ، بينما كان هناك محاولة من جانب الخبراء لتطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث فى المستقبل .

كما قام Biggs & Mock (٤٩) بدراسة فى مجال المراجعة للحكم على القرارات التى يتخذها المراجع الخبير والمراجع غير الخبير المرتبطة بحسابات العملاء ، وقد أكدت هذه الدراسة ما خلصت إليه الدراسات التى قام بها (Bouwman) ، حيث اعتمد المراجع الخبير عند تحديده للمشكلة على المعلومات الناتجة عن خبرته السابقة ، بينما لم يكن المراجع الأقل خبرة قادراً على تنظيم المعلومات الواسعة التى حصل عليها ، بما يطلق عليه فى العلوم السلوكية ظاهرة تكتل المعلومات ، ومن ثم اعتمد فى تناوله للمشكلة على التشغيل المتتابع من خلال محاولة تنظيم المعلومات فى أجزاء صغيرة .

ولقد حاول (Anderson) (٥٠) اختبار أثر السلوك اللفظى على قرارات المحللين الماليين الخبراء وغير الخبراء ، وانتهى إلى أن المحلل المالى غير الخبير ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير اللفظى أثناء اتخاذ قراره ، وذلك بالمقارنة بالمحللين الخبراء الذين يكونون قادرين على التعبير اللفظى المباشر للمهمة بدون أن يحدث أى تغيرات فى مستوى أدائهم ، ولذلك فهم أكثر ميلاً إلى التعبير اللفظى بالمقارنة مع المحللين غير الخبراء .

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة – سواء تلك التى اعتمدت على تحليل التباين أو تلك التى استخدمت تحليل السلوك عدم اتساق نتائجها ، فضلاً عن عدم إمكانية تمييزها بين الخبراء فى معناها العام (Expertise) والخبرة بمعناها الضيق (Experience) ؛ وذلك بسبب عدم الاهتمام بدراسة مصادر المعرفة لدى المحاسبين الخبراء ، وهيكل تكوينها ، ومن ثم عدم وضوح الرؤية كاملة حول الكيفية التى يتم بها اتخاذ القرارات وإصدار الحكم من قبل المحاسبين الخبراء . كما أن تلك الدراسات قامت بصفة عامة على أساس افتراض ضمنى مؤداه أنه توجد علاقة وثيقة بين الذاكرة والحكم الشخصى . حيث يفترض أن يقوم الفرد باسترجاع أحداث محددة ، ثم يقوم بعد ذلك بتحديد استنتاجاته عن تلك الأحداث من خلال حكمه الشخصى ، وذلك ما لم تؤيده نتائج الدراسات التجريبية النفسية التى توصلت إلى أن الارتباط بين الذاكرة

والحكم الشخصى قد يكون ضئيلاً أو نادر الحدوث ، وعادة ما يأخذ دلالة إحصائية مختلفة . ولذا بدأ البحث المحاسبى يدرك أهمية تحليل الخصائص والاختلافات الإدراكية بين المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، وذلك لمعرفة مكونات الخبرة التى يمكن استخدامها للتميز بين المحاسب الخبير وغير الخبير .

وباستعراض أهم الدراسات المحاسبية التى اهتمت بتحديد الظروف التى تنشأ فيها الخبرة نتيجة اكتساب القدر الملائم من المعرفة – من خلال اختبار وتحليل الاختلافات فى هياكل معرفة المحاسبين الخبراء وغير الخبراء – يلاحظ أن جانبًا منها قد اعتمد على استخدام تحليل التباين ، بينما استخدم الجانب الآخر تحليل السلوك لملاحظة الأبعاد المتعددة للخبرة ومكوناتها . ومن أمثلة الدراسات التى اعتمدت على تحليل التباين تلك الدراسة التى قام بها Libby (٥١) لاختبار دور المعرفة السابقة بالأخطاء التى تنطوى عليها القوائم المالية فى إعداد فروض أولية للمراجعة التحليلية ، وقد استخدم لذلك مقاييس إحصائية لقياس مدى صدق التنبؤ بأن المراجعين يمكنهم تجميع أخطاء القوائم المالية من خلال دورات العمليات ، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن إدراك المراجع لتكرارات الخطأ يلعب دوراً رئيسياً فى إمكانية الوصول إلى الافتراضات المتعلقة بالأخطاء فى برنامج المراجعة التحليلية ، حيث ارتبطت تكرارات الخطأ بمعدل التكرار الذى تم تحديده لفروض الخطأ من قبل القائم بالإعداد المسبق للأخطاء المتوقعة فى القوائم المالية .

كما حاول Fredericke & Libby (٥٢) دراسة واختبار الكيفية التى تتفاعل بها هياكل معرفة المراجعين الخبراء مع التغيرات فى أدلة المراجعة الحالية ، بهدف تحليل مدى تأثيرها على أحكامهم الشخصية . ولقد تم اختبار الحكم الشخصى للمراجعين الخبراء وغير الخبراء وفقًا لتنبؤاتهم بالأخطاء التى تتضمنها القوائم المالية والتى ترتبط بنقاط ضعف محددة فى نظام الرقابة الداخلية ، وذلك باستخدام نموذج الخواص المناسبة Feature - matching model (٥٣) . وقد خلصت الدراسة إلى أن المراجع الخبير يكون قادراً على الربط بين نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية والأخطاء المحاسبية المختزنة فى ذاكرته ، ومن ثم فإن هناك احتمالاً أكبر لأن تكون أحكامه الشخصية متضمنة الخطأ المتلائم وذلك بالمقارنة بالمراجع غير الخبير الذى يختزن فى ذاكرته معلومات عن العلاقة بين الحسابات فقط ومن ثم لا تتوافر لديه المعرفة الكاملة والأكثر تفصيلاً حول العلاقة بين نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية والأخطاء المتضمنة فى القوائم المالية .

كما قام Biggs et al (٥٤) بدراسة لتحليل السلوك اللفظى لكل من المديرين القدامى (الخبراء) والمديرين الجدد (غير الخبراء) بصدد تصميم وتوجيه برامج المراجعات التحليلية ، وكذلك تعديل برنامج المراجعة طبقًا لوجهة نظرهم التحليلية وأحكامهم الشخصية . وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن اختلافات عديدة بين المديرين الخبراء وغير الخبراء . ففى مرحلة الحصول على المعلومات يستنفد المدير غير الخبير معظم نشاطه فى الحصول على المعلومات ، والرجوع إلى التعليمات واللوائح المعلنة فى مقدمة التجربة ، بينما كان المدير الخبير قادراً على إضافة وتطوير أبعاد داخلية لخططه تكفى لإمداده بمبادئ قابلة للظهور بعدما يقوم بقراءة مقدمة التجربة لمرة واحدة فقط دون الرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة ، أما فى مرحلة الرجوع إلى التعليمات والإجراءات فإن سلوك المدير الخبير كان محدداً تجاه الحصول على المعلومات التى يحتاج إليها لأداء مهمة معينة بذاتها ، بينما كان المدير غير الخبير يقضى معظم وقته فى الوصول إلى فهم كامل لكل من عميله وأعماله والمشكلات التى يواجهها ، أما فى مرحلة تجميع المعلومات فقد كان المدير الخبير يقوم بتحديد ماهية العلاقات الأكثر تعقيداً وعمقًا والمطلوبة لأداء المهمة المعينة ، بينما كان المدير غير الخبير يستجيب فقط للخصائص والسمات السطحية للمشكلة .

ويمقارنة نتائج الدراسات المحاسبية مع مثيلاتها فى الدراسات السلوكية والنفسية التى تدور حول الخصائص الإدراكية التى تكون هيكل معرفة الفرد الخبير ، يلاحظ أن البحث المحاسبى لم يتناول حتى الآن العديد من الأبعاد المؤثرة على مضمون الخبرة ومكوناتها والتى خضعت للبحث السلوكى والنفسى ، وبمراجعة نتائج الدراسات السلوكية والنفسية التى تناولت تحليل واختبار الاختلافات فى هيكل معرفة الخبراء يمكن استخلاص الخصائص والأبعاد التى تميز الفرد الخبير عن الفرد غير الخبير على النحو التالى (٥٥) :

(أ) تفوق الخبراء فى المقدرة التحملية : وتعنى المقدرة التحملية : مقدرة الفرد الخبير على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات التى تتيح للخبير التعرف على المشكلة والاستجابة المناسبة لها ، ومن ثم فهى ترتبط بالمعرفة القوية للمهمة المعنية وليس بالذاكرة القوية .

(ب) تفوق الخبراء فى المقدرة الاسترجاعية : وتعنى أن الفرد الخبير يميل إلى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات تنعكس فى صورة ملاحظات إدراكية مميزة ، وذلك لأن الكمية الإجمالية من المعلومات المختزنة فى ذاكرته تكون أكبر من الكمية المختزنة فى ذاكرة الفرد غير الخبير فى أى وقت بالنسبة لأداء مهمة محددة .

(ج) تفوق الخبراء فى إجراء التصنيفات (التقسيم إلى فئات) : وتعنى مقدرة الفرد الخبير على إعداد قائمة متميزة تحتوى على خواص أقل تداخلاً بالمقارنة بالفرد غير الخبير ، حيث يقوم الفرد الخبير بترتيب مكونات كل فئة على أساس إما التشابه الأكثر فيما بينها وإما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى .

(د) تفوق الخبراء فى عرض المشكلات : يعنى هذا اكتساب الخبراء لمقدرة فائقة ليس فقط فيما يختص باستيعاب كميات كبيرة من المعلومات وترتيبها ، ولكن أيضًا فى معرفة كيفية استخدامها من خلال إعادة هيكلة هذه المعلومات تمهيداً لتقديم وعرض إطار فكرى مجرد للأبحاث أو المهام أو المثيرات التالية .

(هـ) تفوق الخبراء فى عملية التجميع : ويعنى هذا أنه طبقًا لمقدرة الخبراء فى الحصول على كميات كبيرة من المعلومات نسبياً فإنهم أكثر مقدرة أيضًا فى تجميع المعلومات فى مجموعات معينة ، بحيث تعطى كل مجموعة معنى له دلالته المحددة .

(و) تفوق الخبراء فى عملية الاستدلال : وتعنى أن المقدرة الاستدلالية للخبراء هى عامل مؤثر فى عملية الاسترجاع ، وأن لديهم قدرة على الاستنتاج تفوق ما لدى الأفراد غير الخبراء ، وترتبط بدرجة تنظيم الذاكرة لنوع معين من المعلومات (المعرفة السابقة) ، وذلك بغض النظر عن الاختلافات فيما بينهما .

وطبقًا لتلك الخصائص والأبعاد المحددة لمكونات الخبرة ، فإنه يمكن القول بأن المعرفة السابقة المكتسبة تتكامل مع الخصائص الإدراكية للخبير المهنى التى تعكس مقدرته المتفوقة على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات وتنظيمها وتطويرها وعمل الإجراءات الاستدلالية التى تقوده إلى إبداء الحكم السليم واتخاذ القرار الخبير .

وتثير عبارة (المعرفة السابقة) فى الخاصية الأخيرة التساؤل حول كيفية تحديد وتوصيف مجالات المعرفة الفنية للمحاسبين القانونيين اللازمة للأداء المهنى المتميز فى

الوقت الحاضر وفى المستقبل . ويلاحظ أن لجنة متطلبات التعليم والخبرة للمحاسبين القانونيين التى عرفت بلجنة (Beamer) المشكلة من قبل مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى (٥٦) ، قد بدأت بتحليل علاقة المعرفة بالخبرة العامة . وذلك على أساس تقسيم موضوع المعرفة – اعتماداً على علاقتها بالتعليم أو الخبرة العملية المكتسبة من الممارسة المهنية الفعلية والتغذية العكسية ، ووفقاً للطبيعة المهيكلة للمهام . ومن حيث كيفية ادراك وتفسير المعرفة والتعامل معها داخل ذاكرة الفرد – إلى نوعين هما : المعرفة الصريحة أو المعلنة (Declarative "Factual" Knowledge) . والمعرفة بالإجراءات (Procedual Knowledge) .

ويقصد **بالمعرفة الصريحة أو المعلنة** : المعرفة الحقيقية التى تتعلق أساساً بحقائق ومفاهيم فى مجال ما ، والتى ترتبط بالواقع وتؤدى إلى إحداث تغيير فى سلوك الفرد فى ضوء قدرته على إدراك وتفسير الأحداث ، وهذه المعرفة تتطور على وجه العموم بما يقود إلى اكتساب الخبرات غير المباشرة . وعادة ما يتم اكتسابها عن طريق عملية التعليم الرسمية التى تتم فى ضوء المتطلبات التعليمية الأساسية اللازمة والمطلوبة للممارسة المهنية من قبل هيئات التنظيم المهنى فى المجتمع .

أما **المعرفة بالإجراءات** : فهى تتعلق بما يجب أن يكون عليه أداء المهمة المعينة ، وتتمثل عناصرها الأساسية فى القواعد والإجراءات الشرطية التى ترتبط بمجموعة افتراضية محددة تحكم أداء المهام ، وبدونها يكون الأداء مقيداً بالاعتماد على مدخل التجربة والخطأ ، وتعد بمنزلة الاستجابات التى تحدث بتوافر بعض الشروط أو الظروف المعينة لتحقيقها . وهذا النوع من المعرفة يقود إلى اكتساب الفرد للمهارة المتخصصة من خلال الخبرات المباشرة الناتجة عن الممارسة العملية السابقة والتغذية العكسية عبر تاريخ تجارب الفرد مع الظواهر المعينة ، وكنتاج لتفاعله مع البيئة المحيطة به بشقيها الداخلى والخارجى ، بما يؤدى فى النهاية إلى إحداث تغيير فى سلوك الفرد بفعل خبراته الشخصية أو خبرات الغير وفى ضوء قدرته على إدراك وتفسير الأحداث .

ويعنى ما سبق أنه إذا كانت المعرفة الصريحة تكتسب بصفة أساسية عن طريق عملية التعليم الرسمية بهدف إمداد الممارس المهنى بالمعرفة اللازمة للممارسة المهنية ، فإن المعرفة بالإجراءات تعبر عن استمرارية التعليم عن طريق التدريب والتغذية العكسية أثناء تأدية مهامه خلال الممارسة المهنية العملية ، وذلك بما يجعلها دعماً للعملية

التعليمية الرسمية للتخصص فى أحد المجالات المحاسبية ، وعلى الرغم من أن المعرفة بالإجراءات تبدو أكثر أهمية فى التأثير على الأداء المتميز والناجح للخبير المهنى المتخصص فى مجال محدد ، إلا أن التكامل بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات يمثل مطلبًا ضروريًا للأداء الكفء للمهام التى تتطلب اكتساب مهارات إضافية متخصصة فى نطاق الممارسة المحاسبية المهنية .

وعلى ضوء ذلك التقسيم لموضوع المعرفة يمكن القول بأن علاقة متغير المعرفة بمتغير الخبرة تنطوى على كل من علاقة المعرفة الصريحة الناتجة عن التعلم بالخبرة ، وعلاقة المعرفة الإجرائية الناتجة عن التغذية العكسية والأحكام السابقة بالخبرة . بما يتطلب دراسة وتحليل دور كل من التعليم والتغذية العكسية كمحددات للخبرة التى تؤثر بدورها على الأداء الخبير للمهام المحاسبية المتنوعة ، وذلك طبقًا لما تقضى به نظريات التعلم .

٦ - نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة :

يتضح من استقراء الدراسات [٥٧] النفسية والسلوكية تعدد نظريات التعلم واختلاف مضامينها ، ومن أهم هذه النظريات : نظرية التعلم المطلق (غير المشروط) لتجريد وتنظير المهام التجريبية ، ونظرية اكتساب البيانات المتكررة ، ونظرية التعلم المطلق بدون تغذية عكسية ، ونظرية التعلم الاستقرائى ، ونظرية اكتساب المهارة .

ويرى Davis & Solomon [٥٨] أن نظريات التعلم التى تأخذ فى اعتبارها التغذية العكسية تعد من أكثر نماذج التعلم ملاءمة لتفسير علاقة المعرفة بالخبرة العامة بالأداء الخبير للمهام المحاسبية ، وذلك على أساس أنه فى حالة عدم وجود التعلم عن طريق التغذية العكسية يضطر الخبير المحاسبى المهنى - كالمراجع مثلاً - إلى تصنيف الشركات محل المراجعة إلى مجموعات طبقًا للبعد الملائم الذى تختلف من خلاله ، ولذلك يكون من المفيد الاستعانة بنموذج اكتساب المهارة مع وجود تغذية عكسية لتفسير كيفية إدراك كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات داخل ذاكرة الفرد بما يقود إلى اكتسابه للمهارة اللازمة للأداء الخبير .

كما قام Gibbins [٥٩] بدراسة لوصف كيفية تطور خبرة المراجع بمرور الزمن ، وذلك باستخدام نموذج اكتساب المهارة (Skill Acquisition Model) الذى قدمه (Anderson) ،

ويوضح هذا النموذج أن اكتساب الفرد للمهارة يمر بثلاث مراحل هى : الإدراك (Cognitive) ، وترتيب الحدود (Associative) ، والاستقلال (Autonomous) .

ففى **مرحلة الإدراك** ، يترتب على التعلم اكتساب الفرد للمعرفة الصريحة التى تدور حول الحقائق والقواعد المرتبطة بالواقع بخصوص مهمة معينة ، وهذه المعرفة تكتسب عن طريق الدراسة أى من خلال عملية التعليم الرسمية أو من خلال قوائم التعليمات والإرشادات الخاصة بمجال ما . ونظراً لعدم تعود الفرد على أداء المهام المتخصصة ، فإنه يحتاج إلى مضاعفة جهده الإدراكى المبنى على الحكم الشخصى المطلوب لاتخاذ القرار ، وعادة ما يميل الممارس المبتدئ إلى تجنب الدخول فى المشكلات المعقدة والتبسيط الزائد فى معالجة واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال استخدام أسلوب المحاولة والخطأ أو تحليل النهايات ، أو أية نماذج لتصحيح السلوك واكتشاف الأخطاء للتعرف على الحلول السليمة للمشكلات ، بما يؤدى إلى اكتسابه للممارسة طويلة الأجل (Experience) الناتجة عن مزاولة المهام فى هذا المجال . وحينما تتلاحم المعرفة الصريحة وتتحد أو تضاف إلى ما اكتسبه الممارس المهنى من معرفة حول إجراءات حل المشكلات العامة القائمة فى الممارسة المهنية العملية ، فإن إجمالى المعرفة المكتسبة تكون كافية لاكتسابه خبرة عامة (Expertise) .

أما **مرحلة ترتيب الحدود** ، فإنها المرحلة التي يتم خلالها إكتشاف واستبعاد الأخطاء التى يرتكبها الممارس المهنى فى محاولاته خلال مرحلة الإدراك ، معتمداً فى ذلك على المعلومات المرتدة من التعامل مع المهام الموكلة إليه ، وكنتيجة للممارسة العملية لفترة أطول . وتظهر فى هذه المرحلة ظاهرة تجميع المعرفة بنوعيها ، حيث إن المعرفة المعلنة المتزاوجة مع المعرفة بإجراءات حل المشكلات العامة التى تم اكتسابها خلال مرحلة الإدراك يتم استبدالها فى الذاكرة بإجراءات حل المشكلات غير المهيكلة التى تنطوى عليها المهام الخاصة غير النمطية بما يساعد على تكوين الإطار الكامل للمعرفة المتعلقة بمجال ما ، وعندما يصبح الفرد ملمًا بإجراءات حل مشكلات مجال معين ، وقادراً على استخدام هذه الإجراءات فعلاً ، فانه يكون مكتسباً للمعرفة التى تمكنه من تمييز الظروف التى تتطلب تطبيق كل من هذه الإجراءات ، وفى هذه المرحلة يستطيع الفرد تطوير واكتشاف إجراءات لحل مشاكل جديدة من خلال عمليات تجميع وتصنيف وتنسيق المعرفة والاستنتاج ، وذلك استناداً إلى الإجراءات الناجحة لحل مشكلات

سابقة ، وبمساعدة التغذية العكسية التى تؤدى إلى تعميم الممارسة على الحالات والظروف المتشابهة .

أما المرحلة الأخيرة فهى مرحلة الاستقلال ، وتعتبر امتداداً لمرحلة ترتيب الحدود ، حيث يتأكد الفرد من فعالية استخدام إجراءات معينة فى حل مشكلات محددة ، وبذلك تصبح المعرفة بالإجراءات قوية وفعالة ، ويعنى ذلك اكتساب الممارس الفرد للمهارة المتخصصة التى تسمح له بتطبيق هذه الإجراءات بصورة تلقائية وبطريقة أكثر سرعة وتميزاً للوصول إلى مستوى الأداء المتفوق للمهام المحددة ، ويستخدم لفظ «خبير» فى هذا السياق لوصف متخذ القرار أو مبدى الحكم الذى وصل إلى مرحلة ترتيب الحدود أو مرحلة الاستقلال .

ويمكن توضيح كيفية اكتساب المحاسب المبتدئ للمهارة التى تؤهله لكى يصبح خبيراً من خلال افتراض مثال لمحاسب تحت التمرين يقوم بعملية تقويم مخزون آخر الفترة ، فعندما يبدأ المحاسب بتطبيق ما اكتسبه من معرفة صريحة بخصوص تلك المهمة من واقع دراسته الجامعية أو قراءاته الخاصة بإنجاز هذا العمل ، فإن النجاح أو الفشل فى أداء تلك المهمة يضيف إلى معرفته المكتسبة . حيث إن الجمع بين المعرفة الصريحة المختزنة فى ذاكرته والمعرفة الناتجة عن الممارسة تجعله ملماً بالخطوات والإجراءات المختلفة اللازمة لإنجاز هذه المهمة . وعند قيام المحاسب بتطبيق هذه الإجراءات بصورة متكررة وبطريقة تلقائية ، فإنه يكون قد تخطى مرحلة الإدراك واكتسب بعض من الدرجات التى تؤهله لكى يصبح خبيراً ، ومن خلال المزيد من الممارسة والتغذية العكسية الناتجة عن هذه الممارسة يحدث التكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات فى ذاكرة المحاسب الخبير ، وبذلك تتكون الخبرة التى تجعل الإجراءات والخطوات المستخدمة لأداء المهمة المعنية أكثر قوة وسلاسة ، ويصبح المحاسب خبيراً قادراً على تطبيقها على المهام والظروف المتشابهة بسرعة وتلقائية وبطريقة أكثر تميزاً . وعلى ضوء نظرية اكتساب المهارة يمكن القول بأن المحاسب الخبير هو ذلك الفرد الذى يكتسب كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية فى المجالات المحاسبية ، ويكون قادراً على الربط بينهما بطريقة إيجابية لتحقيق تكاملهما ، والوصول إلى درجة أكبر من الأداء المتميز والمتفوق للمهام المحاسبية بصفة عامة ، وهو ما يجعل البحث ينتقل إلى دراسة كيفية قياس أنواع المعرفة .

٧ - قياس المعرفة المكونة للخبرة :

أشارت الدراسة فى الفرعية السابقة إلى أن تحقيق مستوى الأداء المتميز يتطلب أن يكتسب الخبير المهنى كلاً من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات ، وأن الخبرة العامة تنطوى على مستويات متباينة من كل من الخبرات غير المباشرة ، والخبرات المباشرة ، حيث تتكون الخبرات غير المباشرة من المعرفة الصريحة التى تكتسب من التعلم ، فى حين أن الخبرات المباشرة تتكون من المعرفة بالإجراءات المكتسبة من التغذية العكسية والممارسة العملية لفترة . ويدعو ذلك إلى التساؤل حول إمكانية قياس كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات بطريقة مستقلة من خلال تحديد مقاييس مستقلة لكل من متغير التعليم والخبرة العملية .

ولقد أشارت بعض الدراسات [٦٠] إلى صعوبة قياس المعرفة المكتسبة من الممارسة العملية «المعرفة بالإجراءات» بسبب عدم إمكانية تحديد العوامل المؤثرة على اكتساب المعرفة من الممارسة العملية ، حيث تنطوى على متغيرات عديدة يتعذر التنبؤ بها فى ظل الظروف البيئية المتغيرة بفعل عوامل عدم التأكد السائدة . ولعل ذلك يكون السبب فى أنه على الرغم من إدراك مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى لقيمة وأهمية المعرفة التى يكتسبها الخبير المهنى من الممارسة العملية ، إلا أنه يميل فى السنوات الأخيرة إلى التخفيف بالنسبة لبعض اشتراطات الخبرة العملية . وذلك بسبب عدم إمكانية التحكم بكفاءة فى تحديد وتوصيف معايير موحدة للخبرة المكتسبة من الممارسة المهنية العملية (المعرفة بالإجراءات) ، فى حين يؤكد المجمع على أهمية الدراسة الجامعية الأكاديمية (المعرفة الصريحة) كأفضل طريقة لاكتساب الهيكل العام للمعرفة [٦١] .

ولقد أكدت إحدى الدراسات [٦٢] على إمكانية استخدام طرق قياس مختلفة لقياس نوعى المعرفة ، وأوضحت أن أسباب اختلاف نتائج الدراسات التى سبقتها حول علاقة كل من التعلم والخبرة العملية بالمعرفة ، يرجع إلى عدم استخدام تلك الدراسات للمقياس المناسب لنوع المعرفة المراد قياسها . ولتأييد هذا ، استخدمت الدراسة مقياس الاسترجاع الحر للحقائق لقياس المعرفة الصريحة مستهدفة بذلك اختبار العلاقة بين كل من متغير التعلم والخبرة العملية بالأداء ، بينما استخدمت مقياس

الاسترجاع المستتر لقياس المعرفة بالإجراءات بالأداء المهنى الخبير والمتميز فى المجال الضريبى . وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة علاقة طردية بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات - بما يمكن أن يطلق عليه المعرفة المجمعة - وبين تحقيق مستوى عال من الأداء الخبير المتميز ، وهو ما يتسق مع نظرية اكتساب المهارة سابقة الذكر .

كما أظهرت نفس الدراسة أيضًا أنه بالنسبة لقياس علاقة المعرفة بالخبرة العامة . فإنها تتطلب إجراء اختبارات تجريبية لأثر كل من المعرفة الصريحة (التعلم) والمعرفة بالإجراءات (الممارسة العملية) على كل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية - التى تساهم فى اكتساب الخبرة - لتحديد ما إذا كانت كل من هذه الأنواع المتميزة من المعارف تؤثر بطريقة مستقلة على أحكام وقرارات الخبير المهنى . لذلك قد يكون من الملائم اختبار تلك العلاقة من خلال تصميم اختبارات تجريبية قادرة على قياس الخصائص التى يكتسبها الخبير المحاسبى بهدف استنتاج المتغيرات التى تحدد هياكل المعرفة المكونة للخبرة العامة .

كما اعتمدت نفس الدراسة أيضًا على أسلوب الاختبارات التجريبية لاختبار العلاقة بين كل من متغيرات الخبرة التعليمية (الدراسة الأكاديمية) والخبرة العملية (التدريب) - باعتبارهما يمثلان الخبرات غير المباشرة والخبرات المباشرة التى تكوّن معًا الخبرة العامة - وبين المعرفة التى يكتسبها خبير الضرائب ، سواء أكانت معرفة بقوانين ضريبة الشركات ، أو معرفة محاسبية بالمعالجات المحاسبية للمعاملات الخاصة بالشركات ، اللازم توافرها لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء الخبير المتميز لمهام التخطيط الضريبى . وذلك بالاعتماد على ستة متغيرات من المتغيرات النظرية والعملية التى تم استنتاجها من واقع نتائج قوائم استقصاء تم إعدادها بهدف الوصول إلى معلومات حول العوامل التى تساهم فى بناء هياكل المعرفة المكتسبة للخبراء المهنيين . وقد أشارت نتائج هذه الاختبارات إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة المكتسبة وثلاثة متغيرات هى : التعليم الجامعى ، والتعليمات التوجيهية ، والخبرة العملية فى مجال تخطيط ضريبة الشركات ، وأن متغير التعليم الجامعى المكتسب من خلال الدراسة الأكاديمية يساعد على خلق المعرفة الصريحة بالمعالجات المحاسبية ، بينما يساعد التعليم على أساس الحالات فى تحقيق التكامل بين المعرفة الصريحة بالضرائب وبالمعاملات المحاسبية (المعرفة الفنية ، والمعرفة الوظيفية) . أما بالنسبة للمعرفة

الإجرائية – سواء أكانت معرفة ضريبية أو معرفة بالمعالجات المحاسبية – فإن نتائج الاختبارات أشارت إلى أنها تكتسب بصفة أساسية من خلال كل من الخبرة العملية فى المجال الضريبى والتكامل بينها وبين المعرفة الرسمية (التعليم) ، ومن ثم فإن تحقيق درجة عالية من الأداء الخبير المتميز للمهام الضريبية غير النمطية من منظور البعد النوعى للأداء يستلزم تحقيق التكامل بين المعرفة الضريبية والمعرفة المحاسبية ، وتتسق هذه النتائج مع المفاهيم الواردة فى نظريات التعلم التى تؤكد على أن التعليم يخلق المعرفة الصريحة بينما تساعد الممارسة العملية على خلق المعرفة بالإجراءات [٦٣] .

وعلى ذلك فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى أن الأداء المحاسبى المهنى المتميز يتطلب مبدئيًا اكتساب معرفة صريحة بكيفية أداء المهام المحاسبية فى مجالاتها المختلفة ، بينما تقود الخبرة العملية إلى زيادة هذه المعرفة باكتساب المعرفة بالإجراءات ، فضلاً عن أنه يمكن افتراض أن كلاً من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تكاملية لترقى بالأداء المهنى إلى مستوى الأداء الخبير المتميز ، وذلك طبقًا لما تقضى به نظرية اكتساب المهارة .

خلاصة البحث ومجالات الدراسة المقترحة :

اهتمت الدراسة فى هذا البحث بموضوع حديث نسبيًا فى المجال المحاسبى يدور حول الأبعاد المختلفة للخبرة التى يكتسبها الممارس المهنى فى مجالات المحاسبة المختلفة ، وتأثير ذلك فى كفاءة وفعالية الأداء المهنى المحاسبى .

ولقد أوضح البحث أن مفهوم الخبرة ينطوى على أبعاد متعددة يرتبط بعضها بالأداء والبعض الآخر بالمعرفة والمقدرة الفطرية على حل المشكلات ، كما أوضح البحث أن العوامل المحددة للخبرة تتركز من وجهة نظر المعرفة على الخصائص الإدراكية التى تكون قاعدة المعرفة التى يكتسبها الخبير المهنى من برامج التعليم المختلفة ، بينما تتركز من وجهة نظر الأداء على الممارسة المهنية العملية لفترة طويلة ، علاوة على المقدرة الذاتية للخبير المهنى التى تقود جميعها إلى الأداء الخبير المتميز .

وقد تم تحليل علاقة الخبرة بالأداء بالمعرفة من خلال البدء بتحليل علاقة الأداء بالمعرفة من ناحية ثم العلاقة بين المعرفة والخبرة من ناحية أخرى ، وذلك بعد

استعراض الأساليب المختلفة لقياس الأداء الخبير ، سواء أكانت تعتمد على مقاييس موضوعية كالكفاءة والفعالية ، أو كانت ترتكز على تصميم اختبارات تجريبية تميز بين البعد الكمي والبعد النوعي والبعد المختلط للأداء ، أو كانت تستخدم بعض المعايير لقياس تأثير الخبرة على الأداء كما ينعكس على جودة الحكم المهنى للخبير كالدقة والثبات والإجماع والتبرير الإحصائى التى تتأثر بطبيعة المهام المؤداة .

ولقد كشف تحليل علاقة الأداء بالمعرفة عن أن الأداء الخبير يتطلب اكتساب الخبير لكل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية التى تتكامل مع بعضها البعض لرفع مستوى جودة أحكامه وقراراته ، كما كشف تحليل علاقة المعرفة بالخبرة العامة عن مجموعتين من العوامل التى يفترض تأثيرها على اكتساب الخبرة ، وهما : المعرفة الصريحة المكتسبة من التعلم الأكاديمى التى تكون الخبرة غير المباشرة ، والمعرفة بالإجراءات المكتسبة من خلال الأحكام السابقة والتغذية العكسية التى تكون الخبرة المباشرة ، وقد أبرز البحث أن الدراسات المحاسبية القليلة التى استهدفت تحليل علاقة المعرفة بالخبرة قد اهتمت فى البداية باختبار الاختلافات فى كفاءة إصدار الحكم الشخصى بين المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، ثم تحولت إلى اختبار وتحليل الخصائص والاختلافات الإدراكية التى تكون هياكل معرفة المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، وذلك استرشاداً بالدراسات والأبحاث السلوكية فى هذا الصدد .

ونظراً لأن البحث المحاسبى لم يتناول جميع الأبعاد المؤثرة على مضمون الخبرة ومكوناتها ، فقد تم استعراض أهم نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة واكتساب المهارة . وحتى يمكن تحديد ماهية الخبرات التعليمية والعملية التى تساهم فى خلق ما ينبغى أن تكون عليه هياكل معرفة الخبراء المحاسبين فقد حاول البحث تحديد ماهية المقاييس المناسبة لقياس الأنواع المختلفة من المعرفة المكونة للخبرة . فأوضح بأنه على الرغم من الاتفاق على أن المعرفة المجمعة تنتج من تكامل كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات التى تساهم فى خلق المعرفة اللازمة لتحقيق مستوى الأداء الخبير ؛ إلا أن قياس كل منهما بطريقة مستقلة ما زال يحتاج إلى البحث والدراسة ، علاوة على عدم اتساق نتائج الأبحاث حول أثر كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات على اكتساب كل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية المرتبطة بتحقيق مستوى عال من الأداء المتميز والمتفوق للمهام المعنية ، وعلى ضوء ما أسفر عنه التحليل من نتائج ، فإن البحث يخلص إلى ما يلى :

١ – إن تكرار قيام الممارس المهنى بأداء نشاط معين أو مهمة محددة لفترة طويلة ليس من الضرورى أن يكسبه المعرفة والمهارة الكافية لأن يكون خبيراً بأداء تلك المهمة أو النشاط ، حيث أوضح البحث أن اصطلاحى (Experience - Expertise) يتضمنان اكتساب الممارس المهنى للمعرفة والمهارة فى مجال ما ، ولكن اصطلاح (Expertise) يعكس اكتساب الخبير لمستويات نوعية مرتفعة من كل من المعرفة والمهارة . ورغماً عن ذلك فإنه يمكن أن تصبح الممارسة لفترة طويلة بديلاً عن الخبرة بسبب أن الأداء غير المتميز للممارس المهنى لن يؤدى إلى استمرار الطلب على خدماته فى ظل البيئة التنافسية التى يعمل من خلالها .

٢ – إن اهتمام الدراسات المحاسبية الحديثة ببحث وتحليل الخصائص الإدراكية التى تعكس هياكل معرفة الخبراء لا يعنى إهمال متغير الأداء المهنى ، كما ينعكس على اتخاذ قرار الخبير وإبداء حكمه ، حيث لا تؤدى زيادة المعرفة الواسعة إلى رفع مستوى الأداء المهنى إلى ما لا نهاية . فقد تؤدى زيادة تلقائية الأداء بزيادة الخبرة إلى انخفاض جودة الأداء ، بما يتطلب ربط دراسة واختبار الخصائص الإدراكية بعلاقاتها مع الأداء المهنى .

٣ – إن ربط دراسة الخصائص الإدراكية للممارس الخبير بالأداء المهنى فى مجال معين يحتاج إلى تطوير مداخل جديدة وتصميم اختبارات تجريبية قادرة على قياس الأداء وفقاً لمؤشرات معيارية موضوعية تستخدم لتحديد مدى ما تتطلبه الأبعاد المختلفة للأداء من مهارات وما تستند إليه من أنواع المعرفة .

٤ – لأن مفهوم الخبرة متعدد الأبعاد والمضامين ، فإنه يقع على البحث المحاسبى مهمة اكتشاف مكونات ومحددات الخبرة ، وذلك بالاستعانة بالبحث السلوكى والنفسى فى هذا المجال ، وذلك لاختبار الخصائص التى يكتسبها الخبير المحاسبى والاختلافات فى محتوى وهيكل المعرفة المكتسبة للتمييز بين المحاسب الخبير وغير الخبير .

٥ – إن تحديد مواصفات الخبير المهنى يحتاج إلى تعيين ماهية الخبرات المباشرة وغير المباشرة التى تساهم فى اكتساب الخبرة العامة ، ويعتبر ذلك مجالاً يستحق الدراسة والبحث .

٦ – إذا كانت الدراسة قد ألقت الضوء على بعض مقاييس الأداء ومقاييس المعرفة ، إلا أن الأمر يتطلب تقديم مدخل حديث لقياس كل من نوعى المعرفة – الصريحة وبالإجراءات – بطريقة مستقلة ، ولاكتشاف مدى إمكانية تطوير مقاييس متعددة تناسب كل نوع من أنواع المعرفة المختلفة .

٧ – توجيه البحث نحو الاهتمام بدور التعليم عند تصميم دراسات الخبرة لتحديد ماهية الخبرات التعليمية التى تؤدى إلى رفع مستوى الأداء المهنى والوصول به إلى مستوى الأداء الخبير ، وذلك بما يفيد فى تطوير المناهج الدراسية المهنية لمواجهة الاحتياجات البيئية المتغيرة .

الهوامش

(١) Freddie Choo: "Expert-Novice Differences in Judgment / Decision Making Research", **journal of Accounting Literature** No. 8, 1989, pp. 106-136 .

(٢) انظر على سبيل المثال :

- A. Wright: "Behavioral Research in Auditing: The State-of the- Art", **The Auditor's A ., Report** (Winter 1988), pp. 1-5 .

- N. A. D. Connell: "Expert Systems in Accountancy" A Review of Some Recent Applications", **Accounting and Business Research,** (Summer 1987), pp. 221-33 .

- W. S. Waller, and W. L. Felex (a) , "The Auditor and Learning from Experience: Some conjectures", **Accounting Organizations and Society,** (June 1984), pp. 383-406 .

(٣) Jon S. Davis, and Ira Solomon" "Experience, Expertise, and Expert-Performance Research in Public Accounting", **Journal of Accounting Literature,** No., 8, 1989, pp. 105-64 .

(٤) انظر على سبيل المثال :

M. Gibbims" "Propositions about the Psycology of Professional Judgment in Public Accounting", **Journal of Accounting Research** (No. 22, 1984), pp. 103-125 .

- J.R. Anderson" "Acquisition of Cognitive Skill", **Psychological Review,** (No. 89, 1982), pp. 369-406 .

(٥) J. Bedard: "Expertise in Accounting" Myth or Reality?" **Accounting Organization and Society,** (January 1989), p. 115 .

(٦) Freddie. Choo, **Op. cit.**, p. 107 .

(٧) R. Libby, and B. L. Lewis: "Human Information Processing Research in Accounting" The State of The Art in 1982", **Accounting Organizations and Society,** (1982), pp. 231-85 .

(٨) انظر على سبيل المثال :

- A. H..Ashton: "Experience and Arror Frequancy Knowledge as Potential Determinants of Audit Expertise", **The Accounting Review** (April 1991), pp. 218-239 .

- R. Libby, and D. Frederick : "Expertise and Ability to Explain Audit

Findings", Journal of Accounting Research, (Autumn 1990), pp. 348-67 .

- D. Frederick, and R. Libby: "Expertise and Auditors Judgement of Conjunctive Events", **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1986), pp. 270-290 .

(٩) Jon S. Davis and Ira Solomon, **op. cit.,** pp. 151-52 .

(١٠) انظر تفصيلات ذلك على سبيل المثال فى :

Bedard, J., **op.cit.,** pp. 113-31 .

- J. L. Colbert, "The Effect of Experience on Auditors" Judgements, **Journal of Accounting Literature",** Vol. 8, 1989, pp. 150-64.

- D. Frederick, and R. Libby, "Expertise and Auditor's Judgement of Conjective Events", **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1986), pp. 270-90 .

- R. Hamilton, and W. Wright: "internal Control Judgement and Effects of Experience: Replications and Extensions", **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1982), pp. 756-65 .

(١١) - Freddie Choo, **op.cit.,** p. 125 .

(١٢) - W. F. Messier, and J. V. Hansen" "Expert Systems in Auditing; the State of the Art", **Auditing: A Jounal of Practice and Theory,** (Fall 1982), pp. 94-105 .

(١٣) - Frederick D., and R. Libby, **op. cit.,** p. 270 .

(١٤) انظر على سبيل المثال :

- M. Chi R. Glaser, and E. Rees: "Expertise in Problem Solving, In Advances" **In the Psychology of Human Intelligence,** Vol. 1, Edited by R. J. Stemberg. (NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1982), pp. 7-75 .

- E. Johnson, "Expertise and Decision Under Uncertianty: Performance and Process", **In the Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser, and M. Farr, (NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1988), pp. 209-28 .

- J. Bedard, **op. cit.,** pp. 113-31.

- F. Choo, and K.T. Trotman: "The Relationship Between Knowledge Structure and Judgements for Expetienced and Inexperienced Auditors", **Journal of Accounting Review,** (July 1991), p. 466 .

(١٥) - J. L. Colbert, **op. cit.,** pp. 137-138.

(١٦) - J. S. Davis, and Ira. Solomon, **op. cit.,** pp. 159-60 .

(١٧) نقلاً عن .

- Freddie Choo, **op. cit.,** p. 107 .

(١٨) - R. Libby, and D. M. Frederick, **op. cit.,** pp. 348-67 .

(١٩) - Michael S. Schadewald: "Discution of Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Phase" **Journal of Accounting Research,** (Vol., 30, Supplement, 1992), p. 29 .

(٢٠) - S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson: "Expertise in corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage", **Journal of Accounting Research,** (Vol, 30 Supplement, 1992), p. 1 .

- A. H. Ashton, **op. cit.,** pp. 218-39 .

- J. Ham, et al.,: "An Empirical Study of Error Charactersties in Accounting Populations", **The Accounting Review.,** (July 1985), pp. 387-406 .

(٢١) - S. E. Bonner, and B. Lewis, "Determinants of Auditor Expertise", **Journal of Accounting Research,** (Supplement, 1990), pp. 1-20 .

(٢٢) انظر ذلك على سبيل المثال في :

- J. Larreche, and R. Moinpour: "Managerial Judgement in Marketing: The Concept of Expertise:, **Journal of Marketing Research",** (May 1983), pp. 110-21 .

- N. P. Vitalari: "Knowledge as a Basis for Expertise in Systems Analysis: an Empirical Study", **MIS Quarterly,** 1986 . pp. 221-41 .

- J. S. Davis, **op. cit.,** pp. 150-164 .

(٢٣) - J. Larreche. and R. Moinpour, **op. cit.,** p. 112 .

(٢٤) - N. P. Vitalari, **op. cit.,** p. 225 .

(٢٥) - Jon S. Davis and Ira Solomon, **op. cit.,** p. 152 .

(٢٦) - Idem.

(٢٧) - W. Waller, & W. Felix "Cognition and the Auditor's Opinion Formulation Process: A Schematic Model of Interactions Between Memory and Current Audit Evidence **in Decision Making and Accounting: Current Research,** Edited by S. Moriarity and Joyce (Norman: Ok: University of Oklahoma, 1984), pp. 27-48 .

(٢٨) - S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson, **op. cit.,** pp. 3-7 .

(٢٩) - Michael Schadewald, **op. cit.,** pp. 29-35 .

(٣٠) انظر تفصيلات ذلك في :

- R. H. Ashton: "Research in Audit Decision Making: Rational, Evidence, and Implications", **The Canadian Certified General Accountants' Research Foundation,** 1983, pp. 9-10 .

(٣١) - Michael Schadewald, **op. cit.,** p. 33 .

(٣٢) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- S. E. bonner: " Experience Effects in Auditing: The Role of Task- Specitic Knowledge," **The Accounting Review,** (January 1990). pp. 72-92 .

- W. Messier: "The Effect of Experience and Firm Type on Materiality Disclosure Judgements," **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1983), pp. 611-18 .

- B. Gaumnitz et al.,:" Auditor Consensus in Internal control Evaluation and Audit Program Planning," **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1982), pp. 758-65 .

(٣٣) اعتمدنا في ذلك أساسًا على :

- W. Clancey: "Acquiring, Representing, and Evaluating a Competence Model of Diagnostic Strategy," **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser Diagnostic Strategy," **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry, (N. J.: Lawrence Erlbaum Association, 1988), pp. 343-418 .

- G. Groen, and V. Patel: "The Relationship Between Comprehension and Reasoning in Midical Expertise." **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry (N.J.: Lawrence Relbaum Association, 1988), pp. 287-310 .

- A. Lesgold, "Acquiring Expertise", **In Tutorials, in Learning and Memory: Essays in Honor of Gordong Bower,** Edited by J. Anderson and S. Kosslyn, (N. Y.: W. H. Freeman & Co., 1984), pp. 31-60 .

- J. Voss, and T. Post, "On the Solving of Ill-Structured Problems", **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry (N. J.: Lawrence Relbaum Association, 1988), pp. 261-81 .

- S. Bonner, & B. Lewis, **op. cit.,** pp. 1-20 .

(٣٤) - M. Abdolmohammadi, & A. Wright: "An Examination of the Effect of Experience and Task Complexity on Audit Judgements", **The Accounting Review,** (January 1987), pp. 1-14 .

(٣٥) - Institute of Chartered Accountants in England and Wales,: "Work Experience-Guidlines on Its Provision," **Accountancy,** (July 1984), pp. 136-42.

(٣٦) - P. Frensch, and R. Sternberg,: "Expertise and Intelligent Thinking: when is it worse to know better? in **Advances in the Psychology of Human Intelligence,** vol. 5, Edited by R. Sternberg (N. J." Lawrence Relbaum Associates, 1989), pp. 157-88 .

(٣٧) اعتمدنا فى ذلك على :

- S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson, **op. cit.,** pp. 4-7 .

– عادل محمد زايد : «العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردى والتعلم التنظيمى» ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، المجلد الأول ، العدد رقم (١) نوفمبر ١٩٩٢م ، ص ص (٦١–٨٨) ؛ عوض لبيب فتح الله منصور الديب : «**دراسة مقارنة للتنظيم المهنى لمهنة المحاسبة والمراجعة فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وجمهورية مصر العربية بهدف وضع نموذج ملائم لتنظيم المهنة**» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢م ، ص ص (٧٥–٧٨) .

(٣٨) - Bonner S. E. Davis and B. R. Jackson, **op. cit.** .

(٣٩) - W. Clancey, **op. cit.** .

(٤٠) عادل محمد زايد **مرجع سابق** ، ص (٦٩) .

(٤١) نقلاً عن : عوض لبيب فتح الله منصور الديب ، **مرجع سابق** ، ص ص (٧٧–٧٨) .

(٤٢) - S. E. Bonner, B. Lewis, **op. cit.,** pp. . 1-19 .

(٤٣) - R. Libby: "The role of Knowledge and Memory in audit Judgment", **In Judgment and Decision Making Research in Accounting and Auditing,** Adited by A. Ashto and R. Ashton, (N. J." Cambridge University, 1992).

(٤٤) - R. M. Hogarth, "A Perspective on Cognitive Research in Accounting," **The Accounting Review** (April 1991), pp. 277-90 .

(٤٥) تم تجميع عدد من الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع فى :

- Freddie Choo, **op. cit.,** pp. 106-36 .

(٤٦) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- P. Slovic, D. F. Fleisser, and W. S. Bauman: "Analyzing the Use of In-

formation in Investment Decision Making: A Methodological Proposal", **Journal of Business,** 1972 , pp. 283-301 .

- A. R. Abdel-Khalik, "On the Efficiency of Subject Surrogation in Accounting Research", **The Accounting Review** (Oct., 1974), pp. 743-50 .

- D., Snowball: "Some Effects of Accounting Expertise and Information Load; An Empirical Study", **Accounting Organization and society,** 1980, pp. 323-38 .

- J. L. Krogsted, R. T., Ettenson, and J. Shenteau: Context and Experience in Auditors' Materiality Judgments", **Auditing: A Journal of Practice and Theory,** (Fall 1984), pp. 54-73 .

- M. Abdolmohamadi and Wright., **op. cit.,** pp. 1-14 .

- C. R. Enis, "The Impact of Current-Valued Data on the Predictive Judgments of Investor", **Accounting Organization and Society,** 1988, pp. 123-45 .

(٤٧) - M. J. Bounan, (a), "The Use of Accounting Information: Expert Versus Novic Behavior, **Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry,** Adited by G. R. Ungson and D. N. (Braunstein, Kent Publishing Co., 1982).

(٤٨) - M. J. Bouman, (b), "Expert vs Novice Icision Making in Accounting: A Summary" **Accounting Organization and Society,** 1984), pp. 325-27 .

(٤٩) - S. f. biggs, and T. J. Mock: "An Investigation of Auditor Decision Processes in the Evaluation of Internal Controls and Audit Scope Decisions", **Journal of Accounting Research** (Spring 1983), pp. 234-55 .

(٥٠) - M. J. Anderson: "Some Evidence on The Effect of Verbalization on Process: A Methodological Note, **"Journal of Accounting Research,** (Autumn 1985), pp. 843-52 .

(٥١) - R. Libby: "Avaliability and Generation of Hypotheses in Analytical Review," **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1985), pp. 648-67 .

(٥٢) - D. Frederick, and R. Libby, **op. cit.,** pp. 270-90 .

(٥٣) يقضى هذا النموذج بأن إضافة خاصية مشتركة لاثنين من المثيرات والمحفزات ، ينتج عنها بالضرورة زيادة فى تماثل قرارات الحكم بينهما ، ولكنه فى نفس الوقت يضيف خاصية مميزة لأى منهما من شأنها أن تؤدى إلى تخفيض هذا التماثل فى قرارات الحكم بينهما ، انظر ذلك فى :

- A. Tversky: "Extensional Versus Intutive Reasoning; The Conjunction Fallacy in Probability Judgement", **Psychological Review,** 1983, pp. 293-315 .

(٥٤) - S. F. Biggs, T. I. Mock, and P. R. Watkins: "Auditors' Use Analytical Review in Audit Program Design", **Accounting Review,** (January 1988), pp. 148-61 .

(٥٥) تم الاعتماد في ذلك على :

- Freddie Choo, **op. cit.,** pp. 117-23 .

(٥٦) - Ammircan Institute of Certified Public Accountants, **Report of the AI-CAP Committee on Education and Experience Requirements for CPAS,** (N.Y.: AICPA, 1969).

(٥٧) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- D. Medin, and M. Schaffer: "Context Theory of Classification Learnings", **Psychological Review,** Vol. 85, 1987, pp. 207-38 .

- D. Hintzman, G. Nozawa, and M. Irmscher,: "Frequency as a Non-propositional Attribute of Memeory", **Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior,** vol. 21, 1982 , pp. 127-41 .

- D. Billman, and E. Heit: "Observational Learning From Internal Feedback: A Simulation of and Adaptive Learning Method", **Cognitive Science,** 1988, pp. 587-625 .

- J. Anderson" **Cognitive Psychology and Its Implications,** 26 ed. (N. Y.: W. H. Freeman and Company, 1985).

(٥٨) - J. Davis, and Ira Solomon, **op. cit.,** p. 153 .

(٥٩) نقلاً عن :

- Ibid, op. cit..

(٦٠) انظر ذلك في :

- AICPA, "Final Report of Ad Hoc Committee on Independence, October 3, 1969", **Journal of Accounting** (December 1969), p. 51 .

- AICPA, "Report of the committee on Standard's of Education and Experience for CPAs, **op. cit.,** pp. 1-5 .

(٦١) - **Ibid, op. cit.** p. 3 .

(٦٢) - S. E. bonner, J. S. Davis and b. R. Jackson, **op. cit.,** p. 22 .

(٦٣) - **Ibid, op. cit.** p. 25 .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - عادل محمد زايد : «العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردى والتعلم التنظيمى» ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، عمان - الأردن ، المجلد الأول ، العدد رقم (١) ، نوفمبر ١٩٩٢م .

٢ - عوض لبيب فتح الله منصور : «**دراسة مقارنة للتنظيم المهنى لمهنة المحاسبة والمراجعة فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وجمهورية مصر العربية بهدف وضع نموذج ملائم لتنظيم المهنة**» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢م .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- Abdolmohammadi M., & A. Wright: "An Examination of the Effect of Experience and Task Complexity on Audit Judgements", **The Accounting Review,** (January 1987).

2 - Abdel-Khalik A. R., : "On the Efficiency of Subject Surrogation in Accounting Research", **The Accounting Review** 1974.

3 - AICPA, Report of the AICAP Committee on Education and Experience Requirements for CPAs, N. Y." AICPA, 1969.

4 - ______, : "Final Report of Ad Hoc Committee on Independence, October 3, 1969", **Journal of Accountancy,** 1969.

5 - Anderson J. R.," **Cognitive Psychology and Its Implications,** 26 ed., (N. Y.: W. H. Freeman and, 1985.

6 - ______, : "Acquisition of Cognitive Skill", **Psychological Review,** No. 89, 1982.

7 - Anderson M. J., "Some Evidence on The Effect of Verbalization on Process" A Methodological Note," **Journal of Accounting Research,** 1985.

8 - Ashton A. H.,: "Experience and Error Frequancy Knowledge as Potential Determinants of Audit Expertise", **The Accounting Review,** Aprit, 1991.

9 - ______,: "Research in Audit Decision Making: Rational, Evidence, and Implications", **The Canadian Certified General Accountants' Research Foundation,** 1983.

10 - Bedard J.,: "Expertis in Accounting: Myth or Reality?" **Accounting, Organization and Society,** January 1989.

11 - Biggs S. F., T. I. Mock, and P. R. Watkins,: Auditors' Use Analytical Review in Audit Program Design", **Accounting Review,** January 1988.

12 - ______, and T. J. Mock: "An Investigation of Auditor Decision Processes in the Evaluation of Internal controls and Audit Scope Decisions", **Journal of Accounting Research,** Spring 1983.

13 - Bilhman D. and E. Heit: "Observational Learning from Internal Feedback: A Simulation of and Adaptive Learning Method, **Cognitive Science,** 1988.

14 - Bonner S. E., J. S. Davis, and B. R. Jackson: "Experties in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage", **Journal of Accounting Research,** vol., 30 Supplement 1992.

15 - ______,: "Experience Effects in Auditing: The Role of Task - Specific Knowledge", **The Accounting Review,** January 1990.

16 - ______, and B. Lewis" "Determinants of Auditor Expertise", **Journal of Accounting Research,** Supplement, 1990.

17 - Bouman M. J.,: "Expert vs Novrice Decision Making in Accunting : A Summary", **Accounting Organization and Society,** 1984.

18 - ______, "the Use Accounting Information: Expert Versus Novice Behavior", **Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry,** Edited by G. R. Ungson and D. N., Braunstein, Kent Publishing Co., 1982.

19 - Chi, M., R. Galser, and E. Rees: "Expertise in Problem Solving in Advance," **In the Psychology of Human Intelligence,** Vol. I, Edited by R. J. Stemberge, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1982.

20 - choo F., and L. T. Trotman: "The Relationship Between Knowledge Structure and Judgements for Experienced and Inexperience / Auditors", **The Accounting Review,** July, 1991.

21 - ______,: "Expert-Novice Differences in Judgment / Decision Making Research," **Journal of Accounting Literature,** No. 8, 1989.

22 - Glancey W.,: "Ecquiring, Representing and Evaluating a Competence Model of Diagnostic Strategy", **In the Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Galser and M. Farry, NJ: Lawrence Arlbaum Association, 1988.

23 - Golbert J. L.,: "The Effect of Experience on Auditor's Judgements", **Journal of Accounting Literature,** Vol. 8, 1989.

24 - Connell N. A. D.,: "Expert Systems in Accountancy: A Review of Some Recent Applications", **Accounting and Business Research,** Summer 1997.

25 - Davis Jon S. and Ira Solomon: "Experience, Expertise, and Expert - Performance Research in Public Accounting", **Journal of Accounting Literature,** No. 8, 1989.

26 - Enis C. R.,: "The Impact of current- Valued Data on The Predictive Judgements of Investor", **Accounting, Organization and Society,** 1988.

27 - Frederick D. and R. Libby: "Expertise and Auditors Judgement of Conjunctive Events", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1986.

28 - ______, : Expertise and Auditor's Judgement of Conjective Events", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1986.

29 - Frensch P., and R. Sternberge: "Expertise and Intelligent Thinking : When is it worse to Knowbetter?", **in Advances in the Psychology of Human Intelligence,** Vol. 5, Edited by R. Sternberg, NJ: Lawrence Relbaum Association, 1989.

30 - Gaumniz B., et al.,: "Auditor consensus in Internal Control Evaluation and Audit Program Planning", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1982.

31 - Gibbims M.,: "Propositions about the Psychology of Professional Judgment in Public Accounting", **Journal of Accounting Research,** No., 22, 1984.

32 - Groen G., and V. Patel: "The Relationship Between Comprehension and Reasoning in Midical Expertise", **in The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Relbaum Association, 1988.

33 - Ham J., et al.,: "An Empirical Study of Error Charactersties in Accounting Populations", **The Accounting Review,** July 1985.

34 - Hamilton R., and W. Wright: "Internal Control Judgement and Effects of Experience: Replications and Extensions", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1982.

35 - Hintzman D., G. Nozawa, and M. Irmscher: "Frequency as a Nonpropositional Attribute of Memory", **Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior,** Vol. 21, 1982.

36 - Hogarth R. M., : "A Perspective on Cognitive Research in Accounting",The **Accounting Research,** April 1991.

37 - Instiute of Chartered Accountants in England and Wales,: Work Experience - Guidlines on Its provision", **Accountancy,** July 1984.

38 - Jonson, E., "Expertise and Decision Under Uncertianty: Performance and Process", **In the Nature of Expertise,** Edited by M. Chi R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1988.

39 - Krogsted, J. L., R. T. Ettenson, and J. Shenteau: "Context and Experience in Auditors' Materiality Judgements", **Auditing : A Journal of practice and Theory,** Fall, 1984.

40 - Larreche, J., and R. Moinpour: "Managerial Judgement in Marketing: The concept of Expertise", **Journal of Accounting Research,** May 1983.

41 - Libby, R.,: The Role of Knowledge and Memory in Audit Judgement", **In Judgment and Decision Making Research in Accounting and Auditing,** Edited by A. Ashton and R. Ashton, NJ: Cambridge University, 1992.

42 -______, and Fredreck: " Expertise and Ability of Explain Audit Findings", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1990.

43 -______,: "A Valiability and Generation of Hypotheses in Analytical Review", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1985.

44 -______, and B. L. Lewis: "Human Information Processing Research in Accounting: The State of The Art in 1982", **Accounting Organization and Society,** 1982.

45 - Medin, D., and M. Schaffer: "Context Theory of Classification Learnings", **Psychological Review,** Vol. 85, 1987.

46 - Messier, W., "The Effect of Experience and Firm Type on Materiality / Disclosure Judgements", **Journal of Accounting Research,** Autmn 1983.

47-______, and J. V. Hasen: "Expert Systems in Auditing: The stat of the Art", **Auditing : A Journal of Practice and Theory,** Fall, 1982.

48 - Schadewald, Michael S., : "Discution of Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Phase", **Journal of Accounting Research,** Vol. 30, Supplement 1992.

49 - Slovic, P., D. F. Fleisser, and W. S. Bauman: "Analyzing the Use of Information in Investment Decision Making: A Methodological Proposal", **Journal of Business,** 1972.

50 - Snowball, D.,: "Some Effects of Accounting Expertise and Information Load: An Empirical Study", **Accounting organization and Society,** 1980.

51 - Tversky A.,: "Extensional Versus Intutive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgement", **psychological Review,** 1983.

52 - Vitalari N. P.,: "Knowledge as a Basis for Expertise in Systems Analysis: An Empirical Study", **MIS Quarterly,** 1986.

53 - Voss, J., and T. Post: "On the Solving of Ill-Structured Problems", **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi. R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Relbaum Association, 1988.

54 - Waller, W. S., and W. L. Felex: "The Auditor and Learning from Experience: Some Conjectures", **Accounting Organzations and Society,** June 1984.

55 - ______, : "Cognition and the Auditor's Opinion Formulation Process: A Schematic Model of Interaction Between Memory and Current Audit Evidence **In Decision Making and Accounting : Current Research,** Edited by S. Moriarity and Joyce, Norman: Ok, University of Oklahoma, 1984.

56 - Wright A.,: "Behavioral Research in Auditing: The State - of - the Art", **The Auditor's Report,** Winter 1988.

● الإدارة العـــــامــة
● المجلد الثـامن والثـلاثون
● العـــــدد الأول
● محـــــرم ١٤١٩ هـ
● مـــايـو ١٩٩٨م

معالجة عجز الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادى المعاصر والفكر الإسلامى : دراسة مقارنة

د. أحمد حسين يونس *

المقدمة :

تثير الأزمات التى تعانى منها دول العالم على اختلاف توجهاتها ، مجموعة من التساؤلات التى تعكس حقيقة الصعوبات التى تعترض سبل حلها ، ولعل المشكلات المالية التى تواجهها الدول تتميز بتطورها الذى يصيب كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، تلك المعضلة التى كثُرت الكتابات فى سبل وكيفية مواجهتها ، بل عجزت كثير من تطبيقاتها عن الوصول إلى نتائجها المرجوّة ، وتضاربت أبعادها فى أحيان أخرى .

وقد جاءت هذه الدراسة لتركّز البحث فى قضية جوهرية من قضايا الجدل المستمر ، وهى البحث فى عجز الموازنة العامة ، كمحاولة جديدة تعرض تحليلاً مقارنًا لماهيّة العجز فى الموازنة العامة ، وطرق تمويله ، وكيفية التعامل معه ، وذلك من منطلق الفكر الاقتصادى المعاصر مع مقارنته بالفكر الاقتصادى الإسلامى ، خروجًا بذلك المنهج الذى يحقق هدف البحث ، محاولين التركيز فى ذلك على إطار شمولى عام .

مشكلة البحث :

تعتبر مشكلة عجز الموازنة العامة من المسائل والقضايا الجوهرية التى أثارت اهتمام الباحثين فى دول العالم المختلفة أفراد ومؤسسات . فقد تعدّت المشكلة كونها قضية تواجهها دول العالم الثالث ، بل أصبحت دول صناعية متقدمة تنظر إلى عجز

* مساعد بحث وتدريس بقسم الإدارة العامة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة اليرموك - إربد - الأردن .

الموازنة العامة كمشكلة حقيقية تتطلب تخطيطًا دقيقًا وجهودًا كبيرة فى ظل تقلص الموارد واتساع الحاجات .

ولقد وصلت المشكلة إلى حد طرح مجموعة من الأسئلة التى أصبحت تبحث عن إجابات دون أن تجد حلاً مقنعًا لها . وهذه الأسئلة هى التى يحاول أن يتطرق إليها هذا البحث للخروج بإجابات منطقية يمكن تطبيقها فى حيادية تامة .

هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى استعراض أهم جوانب مشكلة عجز الموازنة العامة . بالتركيز على أهمّ أبعادها وطرق علاجها كما ترسمها المدارس الفكرية المختلفة . وبالتالى يحاول هذا البحث ـ من خلال عرض هذه المشكلة ـ دراسة وتحليل الجوانب التالية :

أولاً : ماهيّة العجز فى الموازنة العامة ، وتصورات علاجه فى الفكر الاقتصادى المعاصر .

ثانيًا : المعايير التى تراعيها التوجهات الحديثة للتعامل مع عجز الموازنة العامة كما ترسمها آلية صندوق النقد الدولى .

ثالثًا : التصور الإسلامى لشكلة العجز فى الموازنة العامة بأبعادها الكلية ، والسياسات المتبعة لعلاج هذه المشكلة .

ويكتسب البحث أهميته فى حدود الأهداف السابقة . فهذا البحث ليس مجرد عرض لأفكار سبق أن تناولها الباحثون ، أو لأفكار سبق أن ذكرت ، ولكنه محاولة لطرح مجموعة من الأسئلة الواجب تناولها والإجابة عنها ، وإن لم يكن بالإمكان إجابتها فإنها غاية يعرضها الباحث على أمل أن تجد مبرراتها فى أبحاث مستقبلية .

الدراسات السابقة :

لم تَخلُ معظم الكتب والدراسات التى تناولت موضوع المالية العامة فى الاقتصاد الإسلامى من الإشارة إلى قضية عجز الموازنة العامة ، حيث انصّب التركيز فيها على جزئية أو أكثر بالبحث والتحليل .

فيستعرض (عبدالكريم بركات وعوف الكفراوى) فى كتاب «الاقتصاد المالى الإسلامى : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية» أصول علم المالية العامة ، والقواعد التى تحكم نفقات الدولة وإيراداتها وميزانياتها فى كل من النظم الوضعية والنظام الإسلامى . والملاحظ أن كتابهما لم يتطرق بصورة تفصيلية إلى معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، وإنما اكتفى بعرض قواعد إعداد وتنظيم ورقابة الموازنة ، وكيفية تنظيم النفقات لمواجهة العجز فى الموازنة من منطلق وقائى [1] .

ويستعرض (شوقى أحمد دنيا) فى دراسة بعنوان «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف فى المجتمع الإسلامى» آلية من الآليات التى استخدمت فى الدولة الإسلامية لمواجهة مشكلة العجز المالى والمتمثلة فى نظام الوقف : وذلك لتمويل بعض النفقات الأساسية كالمدارس والمستشفيات ، وبالتالى التخفيف عن كاهل الموازنة العامة . لكن هذه الدراسة لم تتناول أبعاداً أخرى من موضوع معالجة العجز فى الموازنة العامة . وفى جميع الأحوال يتطلب تنظيم الوقف فى عصرنا الحالى قواعد متينة لإزالة العوامل السلبية التى قد ترافق هذه العملية ، لأن انقطاع التمويل عن ذلك الوقف مثلاً سيحمل الموازنة العامة نفقات لم تكن فى الحسبان [2] .

ويتناول (سامى رمضان) فى دراسة حول «القواعد المحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى» مالية الدولة وقواعد الموازنات فى الفكر المالى الإسلامى ، حيث بيّن البحث أن الفكر الإسلامى عرف العجز فى الموازنة العامة وعالجه بطرق عديدة كالاقتراض وتعجيل الإيرادات ، مع تحييد أثر إصدار جديد للنقود لما له من آثار تضخمية سيئة [3] .

وفى دراسة أخرى لنفس الباحث بعنوان «الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية» ، استعرض فيها قواعد الموازنة العامة ، حيث خلص إلى نتيجةٍ متفقة مع نتيجة بحثه السابق ، وذلك أن العجز فى الموازنة العامة هو أمر ممكن الحدوث ، وقد عالجه الفكر الإسلامى من خلال مجموعة من الطرق ، كتعجيل الإيرادات ، وتخفيض النفقات العامة ، وفرض الضرائب بشروط محدّدة [4] . غير أن كلتا الدراستين لم تتطرق بصورة تفصيلية إلى كيفية معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، وإنما انصبّ معظم التركيز على قواعد إعداد وتنظيم الموازنة العامة للدولة .

أمّا (محمد القرى) فقد تناول هو الآخر «مشكلة العجز المالى الحكومى من منظور الاقتصاد الإسلامى» ، وقد هدفت دراسته إلى تقديم إطار مقترح لمواجهة العجز المالى. وذلك بالاستناد إلى مبدأ التفريق بين حاجات الحكومة إلى التمويل والخيارات المطروحة أمامها لسدّ العجز ، إلا أنه اقتصر على عرض فكر الاقتصاد الإسلامى ، دون التطرق إلى الصعوبات التى تعترض سبل تطبيق بعض هذه الطرق فى الوقت الراهن ، أو مقارنتها بالفكر الاقتصادى المعاصر (٥) .

ويؤكد (وجيه أحمد الوجيه) فى دراسته «الموازنة العامة فى النظام الإسلامى» أن تمويل العجز فى الموازنة العامة يمكن أن يشمل مجموعة من الخيارات التى ترتبط بظروف محدّدة وضوابط تستند إلى الشرع واتفاق جمهور العلماء ، والتى تشمل . تعجيل الإيرادات والاقتراض وفرض الضرائب . ورغم تفصيل الباحث فى تلك الخيارات إلاّ أن عرضه اقتصر على جوانب السياسة المالية فى مواجهة العجز دون البحث فى جوانب أخرى كالسياسة النقدية (٦) .

وتناولت (كوثر الأبجى) فى دراستها «الموازنة فى الفكر الإسلامى» الموازنة التى ظهرت فى الفكر والنظام الإسلامى وقواعدها ومعوقات إعدادها ، وبيّنت فى معرض الشرح حالة ظهور العجز فى الموازنة العامة وكيفية سداده . وكما فى دراستى (الوجيه ، ورمضان) فإن عرض (الأبجى) لآليات سدّ العجز فى الموازنة العامة كان سريعًا دون الخوض فى تفصيل السياسات أو التطرق إلى المقارنات فى هذا الخصوص (٧) .

ويستعرض (منذر قحف) فى دراسة بعنوان : "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic Economic System" بعض الأدوات الاقتصادية الإسلامية الموجّهة إلى تقليص عجز الموازنة العامة ، وأهمها : الاقتراض وخلق مصادر مالية جديدة تستند إلى التمويل المشترك . ويلاحظ أن الباحث تعمّق فى عرض الأدوات السابقة بصورة مميزة ومفصّلة ، لكن هذه الدراسة لم تتطرق من ناحية أخرى لمناقشة أدوات عديدة أخرى ، يمكن أن تستخدم فى تمويل عجز الموازنة العامة (٨) . وفى دراسةٍ أخرى حول «معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى» ، يذكر (قحف) مجموعة واسعة من قواعد التمويل الإسلامى لمعالجة عجز الموازنة العامة تتفق والشريعة الإسلامية . وقد فصّل الباحث فى طرق التمويل ، وظهرت أفكار جديدة لم تتطرق إليها دراسات سابقة بهذا الخصوص ، وخاصة فيما يتعلق بدور القطاع الخاص والمساهمة فى علاج هذه المشكلة (٩) .

وعلى وجه العموم ، تطرقت دراسات عديدة أخرى لموضوع معالجة عجز الموازنة العامة فى الاقتصاد الإسلامى من جوانب اهتمام متنوعة ، كدارسة (محمد عمر شابرا) التى تطرقت لجوانب نقدية ومصرفية فى نظام إسلامى ، ذات ارتباط وثيق بمعالجة عجز الموازنة كالتمويل بالمشاركة [١٠] ، ودراسة (محمد نجاة الله صديقى) لجوانب الإنفاق العام من زوايا الاهتمام بأولوياته ، وضبطه بما يحول دون حدوث آثار سلبية على نطاق الموازنة [١١] .

مما سبق يمكن أن نخرج بالملاحظات التالية :

١ - إن جميع الدراسات السابقة - باستثناء دراسة القرى - تكلّمت عن جانب أو آكثر من جوانب مشكلة الموازنة العامة من منطلق الفكر الإسلامى ، دون أن يكون موضوع الدراسة هو «معالجة الموازنة العامة» ، حيث انصبّ الاهتمام على السياسة المالية العامة وقواعدها ، أو تنظيم الموازنة العامة للدولة وقواعد إعدادها ، فكان موضوع معالجة العجز جزئيًا ومختصراً فى كثير منها .

٢ - هناك مجموعةٌ لا بأس بها من الدراسات المالية والنقدية التى تستخدم الأسلوب المقارن والتى تناولت فكر الاقتصاد الإسلامى إزاء الفكر الاقتصادى المعاصر ، وهو ما أثرى حصيلة كثيرٍ من هذه الدراسات .

٣ - بالرغم من وجود هذه الدراسات المقارنة ، إلاّ أننا لم نجد دراسةً متخصصة تعالج هذا الموضوع - معالجة العجز - بصورةٍ شمولية مقارنةٍ مع اتجاهات الفكر الاقتصادى المعاصر ، وكل ذلك فى حدود الاطلاع والدراسة .

منهجية البحث :

استند هذا البحث فى طابعه المقارن على الأسلوب الوصفى القائم على البحث فى مصادر الكتب المتخصصة فى موضوع الموازنة العامة ، كأداة من أدوات السياسة المالية أو النقدية ، بالإضافة إلى المصادر العامة التى تناولت جانبًا أو أكثر من جوانب البحث ، ومنها الدراسات والمقالات العربية والأجنبية .

كما اعتمد الباحث على بعض التجارب العملية الموجهة إلى معالجة العجز فى الموازنة العامة فى بعض الدول ؛ لإعطاء هذا البحث ميزةً تطبيقية تربط النظرية بالواقع ، وتحقق أهدافه المذكورة .

فرضية البحث :

يستند الافتراض الرئيسى الذى يقوم عليه هذا البحث إلى الحقائق التاريخية والتطبيقات العملية الإسلامية ، التى تتفق فى كثير منها مع ما أسفرت عنه التجارب العلمية ، والتطبيقات الحديثة فى برامج الإصلاح الدولية . وعليه ، فإن هذا البحث يرتكز على افتراض مفاده (أن النموذج الإسلامى يتميز بالشمول فى طرحه ومعالجته لمشكلة العجز فى الموازنة العامة للدولة) .

المبحث الأول : معالجة عجز الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى المعاصر .

مع تحول ظاهرة عجز الموازنة العامة إلى مشكلة حقيقية تواجه المجتمعات الحديثة ، وجد علماء الاقتصاد والإدارة أنفسهم أمام تحدٍ كبير ، وظهر الجدل واضحاً فى طبيعة المشكلة وتناول أبعادها ووصف علاجها . وحيث تزيد النفقات على الإيرادات فى موازنة الدولة سنة بعد سنة ، يمثل الفارق عجزاً مرهقاً للأجيال القادمة ، ومن هنا فقد ظهرت اتجاهات معالجة هذه المشكلة فى الفكر الاقتصادى المعاصر .

ويمكن لنا استعراض المدارس الفكرية التى تناولت هذا الموضوع بالدراسة من خلال تدرّجها التاريخى كما يلى :

أولاً - معالجة عجز الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى الرأسمالى :

يمكن تحليل اتجاهات المدرسة الرأسمالية وتقسيم ميولها إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية ، هى :

الاتجاه الأول :

وهو الاتجاه الذى عبّر عنه (آدم سميث - ١٧٢٣م) فى كتاباته المختلفة ، وتبناه الكلاسيكون مؤمنين (بالدور الحيادى للدولة) ، الذى يعنى بالضرورة إعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص - آلية السوق - على اعتبار أنه الأكفأ والأقدر ، بينما يقتصر دور الدولة على دعم هامشى للقطاع الخاص [١٢] .

وقد أبرزت لنا هذه المدرسة مجموعةً من المبادئ فى مجال المالية العامة للدولة ، ويمكننا استنباط أهم ما جاء فى مجال الموازنة العامة فيما يلى :

١ - حصر دور الدولة فى تقديم الخدمات والسلع العامة فى الحاجات الأساسية (الأمن ، العدالة ، الحماية ...) مما يجنب الدولة مأزق المشكلة المالية .

٢ - ينبغى أن ستهدف السياسة الاقتصادية لتحقيق الاستقرار النقدى بضبط كمية النقود ووسائل الإفراط فى عرضها ، كأساس عام لمنع ظهور هذه المشكلة .

٣ - إن اضطرار الدولة للاقتراض فى بعض الحالات الطارئة لا يبرّر اللجوء لهذا الأسلوب فى معالجة عجز الموازنة ، ويجب أن يُنظر إلى الآثار السلبية لتلك القروض على المدى البعيد .

٤ - تخفيض الضرائب بما يوسع الاستثمار حتى فى ظروف عجز الموازنة العامة .

ومع أن هذا الاتجاه لاقى قبولاً وتأييداً فى تلك الفترة ، إلا أن هناك من انتقد فكرة سعر الفائدة فى التبادلات النقدية التى تؤدى حتمًا إلى عجز الموازنة العامة . وفى سبيل ذلك دعا (ويبر بردون - ١٨٠٩م) إلى إلغاء الفائدة ، واقترح فكرة «القرض المجانى» القائم على أساس بناء بنك شعبى تدعمه الدولة لتقديم القروض إلى صغار المنتجين والعمال بما يوسع الاستثمار (١٣) . وقد أثبتت الاتجاهات الحديثة نجاعة بعض هذه المبادئ - كما سيوضّح لاحقًا - إلا أن أهم ما يؤخذ على هذا الاتجاه هو غياب الآلية المباشرة التى تعالج عجز الموازنة العامة ؛ بتحديد الوسائل والسياسات التى يمكن أن تنتهج للخروج من مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، واقتصار ذلك على مجموعة الطروحات الرئيسية السابقة .

الاتجاه الثانى :

وهو الاتجاه الذى عبّرت عنه النظرية الكينيزية (جون كينز - ١٨٨٤م) والتى ظهرت على أرض الواقع فى عام ١٩٣٦م بعد أزمة الكساد العظيم فى تلك الفترة .

وقد دعت هذه النظرية إلى تجاوز أفكار الاتجاه الكلاسيكى فى مجال موازنة الدولة ، بعد فشل نظرياته فى حل العديد من المشاكل الاقتصادية (١٩٣٢م) ؛ وما تبع ذلك من الدعوة إلى الانتقال من الوظائف التقليدية للدولة وفكرة توازن الموازنة ، إلى الدور الكبير الذى يمكن أن تقوم به الحكومة فى مجال الاقتصاد الكلى . وكان من جملة السياسات التى نادى بها (كينز) استخدام السياسة المالية والنقدية لتحقيق التوازن الاقتصادى (١٤) .

ففى مجال عجز الموازنة العامة ، يرى هذا الاتجاه أن معالجة الخلل فى الموازنة العامة يتم من خلال إيجاد التوازن الاقتصادى ، الذى يكون بزيادة الإنفاق الحكومى : لاستيعاب البطالة ، وخلق الدخول ، وزيادة الطلب الكلى ، وزيادة الدخل القومى والتوظيف ، وإن أدى هذا الإنفاق إلى زيادة العجز فى الموازنة . ويتم معالجة هذا العجز عن وصول الاقتصاد إلى مرحلة التوظيف الكامل عن طريق زيادة الضرائب وخفض الإنفاق الحكومى .

وقد وجد هذا الاتجاه قبولاً أيضًا فى أعقاب أزمة مفرطة للتضخم فى فترة الكساد العظيم وتفاقم الآثار السلبية للحرب العالمية الثانية ، حيث كان المبرر قائمًا لتبنى هذا الاتجاه . لكن ، ما إن خلصت دول العالم إلى تحقيق آثار إيجابية على مستوى الاقتصاد الكلى ، حتى وجدت نفسها غارقة فى مشكلة عجز سنوى متراكم فى الموازنة العامة ، فتحول مفهوم (العجز المقصود) للنظرية الكينيزية إلى عبء كبير على المجتمعات والأجيال ، خاصة فى نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من هذا القرن .

الاتجاه الثالث :

وقد سُمّى (بالاتجاه الكلاسيكى الحديث) ، وقد ظهر فى أعقاب عجز النظرية الكينيزية واستمرار العجز فى الموازنة العامة ، وتعاظم الآثار السلبية الناتجة عن هذا العجز . وقد تزعّم هذا الاتجاه الجديد المدرسة النقدية فى جامعة شيكاغو بقيادة (ملتون فريدمان) ، ويمثل فى طروحاته عودة إلى آراء المدرسة الكلاسيكية لآدم سميث ، غير أن أهم ما تضيفه المدرسة الكلاسيكية الحديثة إلى مفاهيم المدرسة الكلاسيكية ، ذلك الدور الذى يمكن أن يلعبه الاقتصاد فى علاج عجز الموازنة العامة (الأفكار الكينيزية) ، وذلك باستخدام مجموعة من طرق التأثير ، وأهمها سياسة القروض والموازنة [١٥] . وبالتالى يمكن لنا استنباط أهم تصورات المدرسة الكلاسيكية الحديثة حتى السبعينيات من هذا القرن كما يلى :

١ - حصر دور الدولة فى المستويات التى تسمح لها بعمل الإصلاحات الهيكلية فى الاقتصاد ومنها عجز الموازنة العامة .

٢ - الاهتمام بالنمو الاقتصادى من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج - الموارد - وليس العمل على تعظيم الرفاه الاجتماعى .

٣ - إن اعتماد نظام نقدى ثابت مستقر يؤدى إلى خلق مؤشرات إيجابية للاقتصاد ، مما يعنى خلق الجو المناسب للسيطرة على عجز الموازنة العامة .

٤ - معالجة عجز الموازنة العامة لا يمكن أن يحدث مرة واحدة ، ولذلك يجب أن يتم تخفيض نسبة العجز إلى الناتج المحلى الإجمالى تدريجياً .

٥ - أن معالجة العجز فى الموازنة العامة يمكن أن يتم من خلال خفض الإنفاق العام ، والذى يكون مرافقاً لإجراء تخفيضات كبيرة فى معدلات الضرائب .

ثانيًا - معالجة عجز الموازنة فى الفكر الاقتصادى الاشتراكى :

تنسب المفاهيم العامة فى الاقتصاد الاشتراكى إلى المبادئ والتطبيقات التى ظهرت بوادرها فى روسيا بعد الثورة البلشفية سنة ١٩١٧م ، بعد أن بلغت مشكلة العجز فى الموازنة حد الخطر ، حيث بلغ العجز فى الموازنة من الاقتراضات الداخلية والخارجية نحو (٨١,٧٪) سنة ١٩١٧م (١٦) . والذى يهمنا فى هذا المجال هو الطابع العام الذى ميّز السياسة المالية للفكر الاقتصادى الاشتراكى ، والتوجهات التى أبرزها هذا الفكر لعلاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة التى أصابت القطاعات الاشتراكية .

لقد ارتبطت السياسة المالية بنظام الإدارة الاشتراكى القائم على تنظيم وإدارة الإنتاج وتوزيع الدخل القومى ، فالدولة هى المسؤولة عن النشاطات الاقتصادية فى مجملها ، وليست آلية السوق . ولذلك ، فقد تعامل الفكر الاشتراكى مع عجز الموازنة العامة كالآتى :

١ - تأكيد تدخل الدولة لتمويل الإنفاق العام المبنى على أساس التخطيط السياسى للدولة .

٢ - التأكيد على ضرورة التوازن المالى بين الإيرادات والنفقات ، وهو التوازن الذى يؤدى لتكامل التدفق النقدى وتحقيق الاستقرار الذى تنعكس آثاره إيجابيًا على عجز الموازنة العامة .

٣ - إن تمويل العجز فى الموازنة العامة (الناتج عن العجز فى بعض الموازنات المحلية) يتم عن طريق مساهمات فوائض الموازنات المحلية للحكومة المركزية .

٤ - رفع حصيلة الإيرادات الضريبية وخاصة الضرائب غير المباشرة .

٥ - اللجوء إلى الاقتراض فى حالات الضرورة القصوى ، والاعتماد على القروض الجبرية وقت الحاجة من المنشآت الاقتصادية ، على أن يقوم مصرف الدولة بالوفاء من حصيلة النواتج لسداد العجز فى الموازنة .

ثالثًا : معالجة عجز الموازنة العامة فى دول العالم الثالث :

كان من الطبيعى أن تعانى الدول النامية من مشكلات سياسية واجتماعية واقتصادية خلّفتها الظروف الصعبة التى عاشتها تلك الدول ، وبغض النظر عن العقيدة الأيديولوجية التى انتهجتها تلك الدول (رأسمالية أو اشتراكية) ، إلا أن حال المشكلة المالية فى الواقع قد أخذ اتجاهًا سلبيًا وخطيرًا كمؤشر عام لتلك الدول .

فقد واجهت الدول النامية فى سعيها لتطبيق خطط الإعمار والتنمية عجزًا مستمرًا فى الموازنة العامة ، ولم تصبح المشكلة المالية محصورةً فى ذلك العجز ، بل إن ذلك قد سبّب لتلك الدول مشاكل المديونية الهائلة وأعباء خدمة تلك المديونية بالإضافة إلى تفاقم الجدل حول المسلك المقترح للخروج من تلك المشكلة ، بل حتى للتخفيف من حدتها [١٧] .

وعلى أساس ذلك فلم تكن الدول النامية مؤهلة لأن تخوض غمار تجربة لا تعرف لها معالم واضحة ، وكان الخيار الوحيد الذى انتهجته الدول النامية متمثلاً فى التبعية الاقتصادية التى تتبنى ما تمليه الاقتصاديات الغربية ، ومن هنا فلا يمكن القول إن مشكلة عجز الموازنة العامة فى الدول النامية قد وجدت إطارًا ذاتيًا للخروج من تلك المعضلة ، وإنما استمرت تلك الدول حتى وقت قريب فى تبنى سياسات اقتصادية لا تعبر عن حال مشكلاتها ، وإنما عن مشكلة أخرى أعمق من ذلك بكثير .

لقد أفرزت لنا الطروحات المتعلقة بمشكلة العجز فى الموازنة العامة من خلال المدارس الفكرية السابقة حقيقة جوهرية تُظهِر مدى التعارض الحاصل بين طروحات تلك المدارس . والحقيقة أن هذا التعارض قد خلق لجميع الدول مشكلات أعمق من مجرد عجز فى الموازنة العامة ؛ مثل مشكلة المنهجية التى تنتهج فى سبيل الخروج من هذه الأزمة . والواقع أن بواعث المشكلة وعظم تأثيرها على عجز الموازنة العامة فى ضوء طروحات المدارس السابقة - حسب ما نراه - تتلخص فى الآتى :

١ - أدى تزايد الجدل حول جدوى تدخل الدولة فى الاقتصاد إلى إحداث نوع من اللاتوازن فى الاقتصاد . فسواء تم تبنى المذهب الكلاسيكى أو الكينيزى ، فإن

أبعـاد المشكلة بقيت دون رابط أو إطار محـدد . ولم يكن واضحًا أن مـبررات المناداة بعدم تدخل الدولة فى الاقتصـاد أو بضرورة تدخلها ، كانت تهدف فى جوهرها إلى علاج مشكلة الموازنة العامة ، ولكن المعلوم لنا أن الاتجاه الأول إنما جاء ليعبّر عن نظرة معـادية للنظم الإقطاعيـة التى سادت آنذاك ، وأن الاتجاه الثانى قد جاء فى أعقاب أزمة عالمية ليس إلا .

٢ - استمرار الجدل حول آلية العمل التى تقود الاقتصاد الوطنى إلى حالة التوازن فعليًا . فمعلوم أن الاقتصاد الاشتراكى نادى بهذه الفكرة ، لكنه عجز عن تقديم الوسائل البديلة التى تمكّن الاقتصاد من الوصول لتلك الحالة ، وهو نفس الحال فى الاتجاه الكينيزى الذى حيّد أثر العجز فى الموازنة العامة لتحقيق التوازن الاقتصادى .

٣ - يتصور القارئ لأفكار المدارس الاقتصادية حجم المشكلة حينما يصل الصراع الفكر بين طروحات المدارس إلى حدّ التناقض فى المعتقدات ، وقد عمّق مشكلة عجز الموازنة العامة غياب المنهجية الشاملة التى تتناول جميع المتغيرات .

٤ - إن التفكير فى قضية عجز الموازنة العامة فى دول العالم الثالث التى تأثرت سياساتها بتبعية النظم الغربية والاشتراكية ، يُظهر لنا عُمق المشكلة التى أصابت مالية تلك الدول ، ابتداءً من الظروف الصعبة والمدمرة التى خلفها الاستعمار ، وانتهاءً بثورة التطلعات التى رسمتها لها نظريات التنمية المختلفة .

التوجهات الاقتصادية الحالية ومعالجة عجز الموازنة العامة :

يستعرض هذا الجانب مشكلة عجز الموازنة العامة وكيفية تعامل الدول معها حسب الأسس الدولية والتطبيقات الحديثة التى انتهجها صندوق النقد الدولى من جهة : وبرامج الإصلاح الذاتى للدولة من جهة أخرى . ويشار هنا إلى وجود آليات أخرى تُعنى بمعالجة عجز الموازنة العامة كالبنك الدولى للتنمية ، لكن تطابق منهجه مع منهج صندوق النقد الدولى فى كثير من السياسات ، يجعلنا نكتفى بعرض آلية صندوق النقد الدولى .

أولاً - صندوق النقد الدولى وعجز الموازنة العامة :

ينطلق صندوق النقد الدولى فى تعريفه للعجز فى الموازنة العامة ، إلى مجمل

السياسة الاقتصادية للدولة ، بالنظر إلى النواحى الداخلية التى تتمثل فى زيادة الطلب الكلى على العرض الكلى للسلع والخدمات ، وهو اختلال عام [١٨] . لكن المختصين فى صندوق النقد الدولى يشيرون إلى أن استخدام مفهوم (العجز الحكومى العام) الذى يشمل نفقات وإيرادات الحكومة المركزية ، والسلطات المحلية ، ونفقات وإيرادات المشروعات الرأسمالية (المؤسسات الاستثمارية الحكومية) الحالية والمستقبلية ، هو الذى يقيس العجز الحقيقى ، خاصة فى الدول الفيدرالية التى تؤثر فيها نتائج العمليات الخاصة بالسلطات المحلية والمشروعات الرأسمالية بصورة كبيرة جداً على ظهور العجز (أو الفائض) الحكومى العام ، فأحياناً تحقق ميزانيات الحكومات المحلية فى أمريكا فوائض كبيرة بينما تعانى الحكومة المركزية من عجز كبير [١٩] ، وهذا يعنى أن نتائج السياسة المالية لبلد ما ، إنما يعكسها غالباً نطاق أوجه النشاطات فيها ، وهذا النطاق يظهر بصورة أوسع فى كثير من الأحيان فى دول فيدرالية تضمّ حكومات محلية وأخرى مركزية تحكمها قوانين خاصة .

بالإضافة إلى استخدام المعايير السابقة ، ينبغى ألاّ يأخذ العجز المالى السنوى ذلك الاهتمام فى موضوع (معالجة العجز) كنقطة فاصلة ، ولكن ينبغى أن يستخدم كمؤشر على مقدرة الحكومة على السداد والوفاء بآثار العجز ، وهو المقياس الذى يأخذ بعين الاعتبار التغييرات فى صافى الذمة المالية الحكومية ، وتغيرات قيمة الأصول ، والخصوم الحكومية من سنة لأخرى [٢٠].

كما ينبّه محللو الاقتصاد الدولى إلى أن استخدام أسلوب المقارنة بين ما تحقّقه الدول فى سعيها لمعالجة مشكلة عجز الموازنة العامة لا يكون مستقيماً بحال إلا إذا تشابهت الظروف ، وهنا تؤدى المقارنات بين بلدان مختلفة فى عام واحد إلى نتائج خاطئة . إذ يكون الكساد مستشرياً فى إحداها بينما الأخرى فى قمة التوسع الاقتصادى ، وهنا يتأثر العجز بالاقتصاد كما يؤثر الاقتصاد فى العجز . فإذا أضيف عامل مثل التضخم إلى عملية المقارنة الموضوعية ، فإن معايير المقارنة تتغير حتماً . ولذلك ينبغى استخدام مقياس الناتج المحلى الإجمالى كمعيار حقيقى للمقارنة فى ظل هذه الأوضاع المتباينة .

وكذلك لا ينبغى اعتبار تخفيض العجز فى سنة مالية فى حد ذاتها موضوعياً للمقارنة بين دولتين وأكثر ، إذ قد تعمد الحكومة إلى انتهاج أساليب وسياسات مؤقتة

لا يستمر أثرها على المدى البعيد ، مثل بيع الحكومة لجزء من أصولها ، أو فرض ضريبة مؤقتة ، وهذا فى حدّ ذاته يخلق للحكومة مشاكل أخرى .

وفى هذا الخصوص بالذات ، نقف أمام نقطة جوهرية تُشتق مما سبق ، فإذا كانت المقارنات تتم فى ضوء محددات عديدة ، فهل يمكن وصف سياسات وإجراءات علاجية لمشكلة العجز تطبق مبادئها على جميع الدول ؟ وهناك نواجه بواقع الحال الذى يصنّف الدول إلى غنية وفقيرة ، ومتقدمة ونامية ؟ ولذلك يكفى أن نعلم أن درجة التكيف والتحسن الذى يؤمّل عليه فى برامج الإصلاح الدولية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الدول التى توجّه إليها سياسات الإصلاح ، ولا يخفى أن إحدى أهم دعائم الإصلاح لأى بلد ـ كان ولا يزال ـ هى توافر الإمكانات والموارد [٢١] .

طرق علاج مشكلة عجز الموازنة العامة :

يركّز الإطار الذى يقدمه صندوق النقد الدولى لعلاج مشكلة عجز الموازنة العامة ، على مجموعة من السياسات الموجهة إلى القطاع المالى ، وهى فى الواقع انعكاس لأفكار المدرسة الكلاسيكية الحديثة التى تسعى إلى تحجيم دور الدولة فى مجمل الأنشطة الاقتصادية .

وفى مجال عجز الموازنة العامة يدعم الصندوق مجموعة من السياسات ، على أن تقوم الدول الراغبة فى الاستفادة من برامج الصندوق بتطبيق مجموعة من التدابير المالية وتعديل سياساتها القائمة ـ التى يشترط تصحيحها بداية قبل الحصول على دعم مادى من الصندوق ـ كجزء من عملية التكيف الذى يهدف إليه الصندوق . وتشمل مجموعة التدابير جوانب المصروفات والضرائب والمؤسسات العامة وميزان المدفوعات [٢٢] .

ففى مجال المصروفات ينبغى اتخاذ الإجراءات اللازمة لضبط الإنفاق بما يقلل عجز الموازنة العامة ، والمصروفات المقصودة فى التخفيض هى النفقات غير المنتجة ـ الجارية والكمالية ـ فيما يبقى الاهتمام منصباً فى الوقت نفسه على المصروفات الرأسمالية التى تحقق نمواً فى الاقتصاد الكلى .

ولا يقصد بفكرة التقليل من المصروفات الترشيد والتقنين فقط ـ كما تشير تقارير الصندوق ـ وإنما يعنى ذلك كفاءة الإنفاق العام ، وهذا الأمر يستدعى التركيز على الجوانب التالية :

١ – إجراء الاستقطاعات المالية للقطاعات التى تحتمل التقشف . وهنا تختلف القطاعات التى تخضع للتخفيضات الإنفاقية من بلد إلى بلد ، باختلاف معدلات دخول الدول وتصنيفاتها . ففى الدول ذات الدخل المنخفض كانت الاستقطاعات فى قطاع الدفاع أكثر من القطاعات الاجتماعية والإنتاج ، بعكس الدول الغنية أو متوسطة الدخل ، مع وجود بعض الاستثناءات التى سيشار إليها (٢٣) .

٢ – أن الإجراء الأول يشمل بالضرورة إلغاء المصروفات المتكررة والمعونات والمصروفات الاستهلاكية التى لا تشجّع النمو والاستثمار ، وهذا يشمل رفع الدعم الحكومى عن السلع الضرورية وحصرها فى الفئات المستحقة لها ، بشرط أن يتم خفض التكاليف المترتبة على هذا الإجراء ، مما يعنى فى النتيجة تحجيم البيروقراطيات الحكومية بتقليص أعداد الموظفين فى القطاع العام .

أما فى مجال الضرائب فإن البرنامج يوصى بضرورة تطبيق الإصلاحات الضريبية الهادفة إلى زيادة مرونة وشمولية النظام الضريبى ، وتندرج هذه السياسة ضمن الإجراءات الهادفة إلى زيادة الإيرادات العامة ، عن طريق توسيع القاعدة الضريبية وتحسين وسائل جبايتها بما يقلل التهرّب الضريبى .

أما فى مجال المؤسسات العامة فإن هناك جملة من الإجراءات الواجب اتخاذها بهدف رفع كفاءة الأداء فيها وحسن إدارتها ، وتشمل المناحى التالية :

١ – استخدام سياسةٍ تسعيرية معدلة تتناسب وكلفة إنتاج السلع والخدمات ، كالكهرباء والمياه وخدمات البريد والنقل والخدمات الطبية والتعليم ، بشرط مراعاة ذوى الدخل المحدود (٢٤) .

٢ – إلغاء الدعم الحكومى الممنوح للمؤسسات العامة ، والاستعاضة عن ذلك بإدارتها على الأسس التجارية ، أو بتصفية المشروعات التى تحقق خسارة مستمرة .

ويوصى الصندوق هنا بإجراء دراسات لإمكانية تطبيق الخصخصة على اعتبار أنها تؤدى إلى تقليل أعباء الإنفاق العام وزيادة الإيرادات ، مما يقلل العبء عن الموازنة العامة ويخفض العجز فيها ، وهذا يعنى بيع المؤسسات العامة للقطاع الخاص وإدارتها على أسس تجارية صحيحة ، أو إفساح المجال للقطاع الخاص للقيام بالمشروعات الاستثمارية الحيوية .

وفى مجال ميزان المدفوعات ، أشارت تقارير صندوق النقد الدولى إلى ضرورة تقليل عجز الميزان التجارى ، بتصحيح الثغرة المالية بين استثمارات وادخارات القطاع الخاص وعجز أو فائض الحكومة . فالواقع أن السياسات التى ترمى أساساً إلى التأثير على استثمارات أو مدخرات القطاع الخاص مثل تغيير سعر الصرف ، عادةً ما تُغيِّر كذلك العجز الحكومى ، رغم أنها لا تعنى بالضرورة أن هناك صلة سببية بينهما فى ظل تأثير بعض العوامل الخارجية مثل التغيُّرات فى شروط التبادل التجارى . وعموماً فإن الأهداف المالية للدولة وسياسات تحقيقها لا بدّ أن تكون متسقةً مع الأهداف الخارجية لاستثمارات ومدخرات القطاع الخاص ؛ لأنها فى ضوء العديد من التجارب قد ساهمت فى انخفاض عجز الحكومة المالى ، بعد أن وُفّرت لها شروط النجاح ، وهذا يستدعى من الحكومة الاستمرار فى اتخاذ تدابير فعالة فى مجال تخفيض عجز الموازنة العامة باتباع السياسات الضريبية والإنفاقية الملائمة ، بالإضافة لمجمل السياسات التى تؤثر على عجز القطاع الخاص وتغير صافى مدخراته ، وتشمل سياسات تشجيع الاستثمار التى تعكسها توجهات الدولة من خلال الإعفاءات الضريبية والجمركية [٢٥] .

وكخطوة أساسية ووقائية لمدى تكيّفْ الدول مع هذه السياسات ، فإن برنامج الصندوق يضع حدوداً عُليا للائتمان المصرفى الداخلى للحكومة ، الذى يهدف إلى مراعاة الحدود القصوى للقروض الحكومية المسموح بها لتمويل عجز الموازنة العامة ، كذلك فإن الصندوق يضع شروطاً للدول الأعضاء هدفها ضمان الترتيبات المنتظمة للصرف الأجنبى وتحقيق الاستقرار فى أسعار الصرف ، بما يحقق المصلحة لجميع الدول ، وليس لدولة على حساب دولة أخرى [٢٦] .

ولعله من المفيد فى هذا البحث أن نركّز التحليل على نتائج تطبيق البرامج ، وليس على إمكانية التطبيق العملى للبرامج والسياسات التى يطرحها الصندوق . فقد بدا واضحاً أن العديد من الدول النامية قد اتجهت إلى تطبيق برامج صندوق النقد الدولى ، وربما تجد الدول الأخرى نفسها مجبرة للاستعانة ببرامج الصندوق ، بالرغم مما يحدثه ذلك من هزات اجتماعية واضطرابات سياسية .

فعلى صعيد التقارير التى يصدرها صندوق النقد الدولى ومعالجتها لموضوع تخفيض المصروفات الحكومية فى البلدان النامية ، أشار (هيكز وكوبيش ـ ١٩٨٤م) إلى صعوبات كثيرة واجهتها الدول النامية فى سعيها لتطبيق إجراءات تقشفية بالقول «وبشكل عام فإن البرامج ـ ونعنى : قطاع الدفاع ، والقطاع الاجتماعى ، وقطاع الإدارة ـ حالما توسّعت ، يبدو من الصعب تخفيضها ، وخاصة إذا كانت تُولّد مزايا عمالة كبيرة ، وبالمثل تبدو الحكومات على غير استعداد لتخفيض المجالات التى تدعمها مساعدات أجنبية» ، وذلك فى إشارة واضحة إلى التكاليف السياسية التى يتحمّلها قرار تخفيض عدد العاملين أو تخفيض الخدمات أو تخفيض دعم السلع الضرورية ، والتى أدت إلى حدوث مظاهرات كما حدث فى مصر وتركيا والمغرب والأردن وغيرها من الدول التى نفّذت وصفات صندوق النقد الدولى .

كما تؤدى القرارات الخاصة بترشيد الإنفاق ، والإجراءات المتعلقة ببيع المؤسسات العامة إلى ارتفاع نسبة البطالة بالنسبة إلى قطاعات ووحدات البيع أو الوحدات التى تم تخفيض عدد العاملين فيها ، كما حدث فى كثير من الدول النامية ، ويُخشى من أن ذلك سيؤدى إلى نتائج اجتماعية سلبية .

وتظهر مشكلة تخفيض العجز فى المجالات التى تدعمها مساعدات أجنبية واضحة فى دول العالم الثالث التى تنتهج هذا التوجه (صندوق النقد) ؛ خوفًا من انخفاض نسبة التخفيضات المقترحة باتباع سياسة الاعتماد على الذات . ويمكن التعرف على طبيعة المشكلة فى هذا الخصوص بالنظر إلى موازنات دول مثل (الأردن ومصر) وملاحظة الأهمية النسبية للمساعدات الخارجية فى الموازنة العامة ؛ كما يظهر فى الجدول رقم (١) الخاص بالموازنة الأردنية .

جدول رقم (١)

تطور المساعدات الخارجية نسبة إلى الإيرادات العامة فى الموازنة الأردنية

العام	قيمة المساعدات (بملايين الدنانير)	نسبة المساعدات إلى الإيرادات العامة ٪	العام	قيمة المساعدات (بملايين الدنانير)	نسبة المساعدات إلى الإيرادات العامة ٪
١٩٧٧م	١٢٢,٢٠	٣٦,١٦	١٩٨٧م	١٣٤,٠٠	١٤,٢
١٩٨٠م	٢٠٩,٣٠	٣٩,٨٦	١٩٨٩م	٢٥٤,٠٠	٢٩,٠٠
١٩٨٥م	١٨٧,٨٠	٢٢,٢٣	١٩٩١م	٢٣٠,٠٠	٢٠,٠٠

المصدر : الفترة (١٩٧٧–١٩٨٧م) : مجلة «مال الشرق الأوسط» ، العدد : (٣٨) ، ١٩٨٨م .
الفترة (١٩٨٩–١٩٩١م) : النشرة التحليلية ، البنك العربى ، شباط ـ فبراير ١٩٩١م .

أما فى مجال الضرائب ، وبغضّ النظر عن الصعوبات الدستورية التى تميّز القوانين التى تحكمها فى الدول النامية وخاصة عدم مرونتها ، إلاّ أن النظر إلى الإصلاح الضريبى على أنه جزء من الإصلاح الاقتصادى ـ وهى نظرة موضوعية وضرورية ـ يتطلب بالضرورة معالجة الاختلالات الإدارية ، وهذا يستلزم إيجاد الأجهزة والكفاءات المؤهلة القادرة على التنفيذ والمتابعة وتولى الإصلاح [٢٧] ، وهذا الاتجاه فى الإصلاح الضريبى يتطلب مزيداً من الإنفاق الجارى على المديين : القريب والمتوسط ، وإذا تعدينا إلى أبعد من ذلك ، فإنه من المسلّم به أن تدخّل الدولة يعنى المزيد من الضرائب ، وأن البرامج التى يدعمها الصندوق يجب أن تلتزم بزيادة إيراداتها من خلال تحسين وتوسيع القواعد الضريبية ، ولا يُنتقد هذا الهدف إذا كان هادفًا لتقليل اعتماد دول العالم الثالث على المساعدات الخارجية والقروض ، لكنه يُنتقد إذا اعتقد أن تحجيم دور الدولة وترشيد الإنفاق سيؤدى إلى زيادة الإيرادات الضريبية ، وخاصةً أن ما ينطبق من أسس القاعدة الضريبية الأوسع فى الدول الصناعية ، لا يمكن أن ينطبق بالقدر نفسه فى الدول النامية .

وفى مجال المؤسسات العامة ، يوصى صندوق النقد الدولى بإجراءات متشددة قد تصل إلى حدّ شطب بعض المؤسسات العامة ببيعها إلى القطاع الخاص ، وهو من الناحية العملية إجراء علاجى لا ينكر أثره الاقتصادى . فالأموال المتحصلة من بيع تلك المؤسسات هى جزء من الإيرادات التى يمكن تخصيصها لأغراض تمويل عجز الموازنة

العامة ، إلا أن التكاليف الاجتماعية والسياسية المترتبة على إلغاء مثل هذه المؤسسات ، أو تعديل تسعيرتها قد تفوق المتوقع . كما أن نجاح تجارب بعض الدول فى مجال الخصخصة فى دولة صناعية مثل بريطانيا ، لا يعنى نجاحها فى الدول النامية بجميع الأحوال .

وأخيراً ، فإنه فى مجال تحسين ميزان المدفوعات ، تظهر مشكلة التكيّف المالى فى البلدان التى تطبق برامج الصندوق ، وهو التكيّف الذى يرجّح الوضع المالى للحكومة . وقد أوضحت بيانات صندوق النقد الدولى أن من بين (٧٧) برنامجًا تمت دراستها ، وُجد أنه فى (٢٨) منها قد انخفض فيها عجز الموازنة العامة وعجز الميزان التجارى ، وفى (٢٠) منها ارتفع فيها عجز الموازنة العامة والميزان التجارى ، وفى ما تبقى منها زاد عجز الحساب التجارى رغم انخفاض عجز الموازنة ، أو انخفض عجز الحساب التجارى رغم زيادة العجز الحكومى فى البرامج الأخرى [٢٨] .

ثانيًا - برامج الإصلاح والتنمية الذاتية ومعالجة عجز الموازنة العامة :

تنتهج كثير من دول العالم برامج الإصلاح الذاتية التى تعتمد على إجراءات وطرق علاجية تختلف بحسب طبيعة نظامها المالى وخصائص بيئتها .

ولعل هذا الأسلوب يميز حقيقةً مجموعة من الدول النامية دون أخرى ، فهو إجراء يهدف إلى ترشيد النفقات العامة وزيادة الإيرادات الضريبية بفرض ضرائب على جميع المجالات القابلة لذلك ، أى أن هذا يعنى الإبقاء على دور الدولة واضحًا فى الاقتصاد بما يحقق التنمية الشاملة والتخطيط المحكم .

وتعتمد برامج الإصلاح الذاتى عادة على مفاهيم عامة تتناول أبعادًا مختلفة فى قضية معالجة عجز الموازنة العامة ، وهناك مجموعة من الحالات التى تعكس توجهات الدول لعلاج مشكلة العجز فى الموازنة . ولإصلاح الجزء المتعلق بالموازنة العامة من النظام المالى ضمن هذا المنظور ، تلجأ الدولة ـ حسب الحاجة ـ إلى الإجراءات التالية [٢٩] :

١ - اتباع سياسات التمويل الخارجى لتغطية العجز فى الموازنة :

ويهدف هذا الإجراء فى مضمونه إلى التأثير على حساب ميزان المدفوعات بتعزيز رصيد احتياطى العملة الأجنبية المتحصل من القروض ، أو المحافظة على أسعار صرف العملة المحلية فى الحدود المعقولة التى لا تؤدى إلى حدوث خلل فى الموازنة

العامة ، نتيجة ارتفاع قيمة خدمة الدين العام الناتج عن انخفاض قيمة العملة المحلية . وهذا الإجراء تنتهجه الدول الصناعية (وقت الحاجة) ولا يمكن فى كثير من الحالات أن يستخدم بنجاح فى الدول النامية ؛ لأن العبء الذى ستتحمله هذه الدول فى سداد تلك القروض على المدى البعيد سيفوق حجم العائدات المتوقعة من هذه القروض .

ويدخل فى سياسة التمويل الخارجى سندات الخزينة التى تستقطب الأموال الأجنبية ، وهو أمر عادةً ما يطبق فى الدول الصناعية الكبرى ، كما حدث فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما رفعت سعر الفائدة على السندات المصدرة من (٦٪) إلى (٦,٥٪) فى عام ١٩٨٧م ، مما أدى إلى استقطاب الاستثمارات اليابانية إلى داخل الولايات المتحدة . كما تعتمد الدول المتقدمة ذات الاقتصاد المحكم على استخدام سياسات تشجيع الطلب الخارجى وتنشيط الصادرات فى الوقت نفسه ، وهو ما يحقق نتائج فورية كبيرة ويقلل العجز فى الموازنة العامة ، كما حدث فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ذلك العام [٣٠] .

٢ - اتباع سياسات التمويل الداخلى لتغطية العجز فى الموازنة :

تلجأ الدول النامية (وخاصة الغنية منها) إلى الاقتراض الداخلى عوضًا عن طلب القروض من الأسواق العالمية ، وفى سبيل ذلك تصدر تلك الدول سندات الخزينة لتمويل العجز فى الموازنة العامة . ولذلك تعتبر أذون الخزينة وسيلةً من الوسائل التى يستخدمها البنك المركزى ضمن سياسته النقدية الهادفة إلى علاج العجز السنوى المؤقت ـ فى الموازنة العامة ، لكن لا بدّ من التنبّه إلى بعض الآثار السلبية التى تترتب على إصدار هذه الأذون ، كزيادة حجم الدين العام الداخلى عندما تكون أسعار الفائدة مرتفعةً بصورة كبيرة [٣١] .

ومهما يكن من أمر ، فإن هذا الإجراء لا يعدو كونه إجراءً مؤقتًا لتمويل العجز فى الموازنة ، وهو يمثل استثمارات مصطنعة وغير حقيقية ، وتحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة .

٣ – ترشيد النفقات العامة للتأثير على الموازنة العامة :

ويختلف هذا الإجراء عن الإجراء المقترح من قبل صندوق النقد الدولى ، وذلك من حيث كمية ونوعية الخفض فى الإنفاق ، فهو تطبيق عملى لأفضل كفاءة فى توزيع الموارد ، وليس عمليّة مفاجئة تهدف إلى تخفيض الإنفاق ، وهذا الإجراء يشمل بالضرورة الحد من الإسراف فى كافة المجالات ، ولكنه ينطلق من مبدأ الحاجة الملحّة لوجود الدولة ، وإلى الاستمرار فى الإنفاق الحكومى : وذلك لتحقيق النمو المطلوب فى الاقتصاد الوطنى .

ولا يمكننا تحليل الأوجه التى تتخذ فيها الحكومات قرارات التخفيض ، وما هى الطرق التى تتبع فعلياً ، فهناك اختلافات عملية بين البلدان التى تلجأ إلى هذا الإجراء باختلاف حاجة الدولة ، وسياستها الداخلية ، ووزن كل قطاع من قطاعاتها الأساسية التى تستهدفها خطط التنمية فى تلك البلدان .

أما فيما يتعلق بتجارب الدول فى إطار التطبيقات الحديثة التى مرّ ذكرها ، فإنها تحتاج إلى دراسة وافية لا يسعها هذا البحث ، ولذلك سوف يُكتَفى هنا بعرض مجموعةٍ من البرامج المطبقة فى بعض هذه الدول ، واستعراض آثارها الحقيقية الناتجة عن التطبيق ، وذلك كما بينتها الدراسات والأبحاث ، والتى يمكن ملاحظتها من الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

تجارب بعض الدول فى مجال معالجة العجز فى الموازنة

الدولة	آلية الإصلاح	البرامج المطبقة	الناتج	الآثار الجانبية
الولايات المتحدة (١)	الإصلاح الذاتى (١٩٨٧م)	إصدار سندات الخزينة ، تخفيض عجز ميزان المدفوعات .	تخفيض عجز الموازنة العامة ، زيادة الناتج القومى الإجمالى .	زيادة معدل البطالة .
الأردن (٢)	صندوق النقد الدولى	ضبط الإنفاق العام ، تطبيق الإصلاحات الضريبية ، تعزيز دور القطاع الخاص ، تخفيض عجز حساب المدفوعات .	نمو الناتج القومى الإجمالى ، انخفاض عجز الموازنة العامة ، انخفاض عجز حساب المدفوعات ، تعزيز احتياطى العملات .	زيادة معدلات البطالة ، انخفاض القوة الشرائية ، زيادة التكاليف الاجتماعية .
المغرب (٣)	صندوق النقد الدولى	ضبط الإنفاق الحكومى ، تطبيق الإصلاح الضريبى ، تطبيق برامج التخاصية ، تخفيض عجز حساب المدفوعات .	نمو الناتج القومى الإجمالى ، انخفاض عجز الموازنة العامة ، انخفاض عجز حساب المدفوعات .	ارتفاع معدلات التضخم ، ارتفاع تكلفة الاستثمار ، زيادة التكاليف الاجتماعية .
السعودية (٤)	إصلاح تنموى	ترشيد الإنفاق العام ، زيادة معدلات الضرائب ، إصدار سندات التنمية .	تشجيع نشاط السوق ، تدعيم المالية المحلية .	تقليل الاستثمارات الحقيقية ، زيادة الدين العام الداخلى .

المصدر :

(١) مجلة مال الشرق الأوسط العدد : (٣٧) ، ١٩٨٨م ، ص ٢٦ .

(٢) مجلة الاقتصاد الأردنى ، العدد : (٢٤) ، تموز ١٩٩٣م ، ص ٣٦ .

(٣) مجلة المصارف العربية ، العدد : (١٤٣) ، تشرين الثانى ١٩٩٢م ، ص ٢٣٦ .

(٤) مجلة مال الشرق الأوسط ، العدد (٤٠) ، ١٩٨٩م ، ص ٢٣ .

المبحث الثانى : معالجة عجز الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى .

لا شك أن مجموعة الطروحات التى تعاقبت على اقتراحها المدارس الفكرية المعاصرة فى مجال المالية العامة ، وما آلت إليه تلك المحاولات من بلورة إطار عام ، عبّرت عنه آلية صندوق النقد الدولى ، لا شك أنها تركت أسئلة كثيرة حول مدى نفع هذه المقترحات ومساهمتها فى علاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة .

والاقتصاد الإسلامى مثله مثل المدارس الفكرية الأخرى ، أولى عنايةً خاصةً بالمسائل التى تمسّ مالية الدولة ، وفى مجال عجز الموازنة العامة ظهرت تصورات إسلامية عديدة وتطبيقات عملية أملتها ظروف الدولة الإسلامية وتطورها .

أبعاد المشكلة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى .

ظهر العجز فى الموازنة العامة على مرّ تاريخ الدولة الإسلامية ، ومع اختلاف الظروف والأحوال ، إلا أن جانب الإيرادات العامة كثيراً ما عجز عن تغطية النفقات العامة لظروف مختلفة ، كان أبرزها تأسيس الدولة الإسلامية وإرساء قواعدها ، وما رافق ذلك من حاجة ماسة للإنفاق . والعجز الحكومى الذى نقصده هو عجز بيت المال عن النهوض بما يلزم من نفقات ، إذ لم يكن مفهوم «الموازنة» مستخدماً لمدة طويلة منذ ظهور دولة الإسلام ، وما لجوء الرسول صلى الله عليه وسلم إلى الاقتراض للحاجات العامة ـ تمويل إدارة الدولة ـ إلاّ واحد من الأمثلة على ظهور العجز فى تاريخ الدولة الإسلامية[٣٢] . لكن هذا العجز ـ مع توسّع الدولة الإسلامية ـ وجد القواعد العامة والأحكام الخاصة التى لم تفصل بين عجز الموازنة العامة كمشكلة تواجهها الدولة ، ومجموعة المشاكل الاقتصادية الأخرى . وأهم مظاهر تلك القواعد والأحكام فى الفكر الاقتصادى الإسلامى هى :

١ – أن المنهج الاسلامى منذ بداية تكوينه اهتم بالنشاط الاقتصادى للدولة ولذلك جاءت الأحكام بتوسع الدولة ، وسواء كانت المجتمعات إسلامية أم غير إسلامية ، فإن المبادئ التى يقرها الإسلام لا تتعارض مع الأنظمة المالية الحديثة ، وإنما ترسم أطراً عامة لعلاج مشاكل الاقتصاد فى حدود معينة تمليها الشريعة الإسلامية .

٢ – أن المنهج الإسلامى ينظر إلى مشكلة عجز الموازنة العامة (بشمولية) تميزه عن كثير من الأنظمة والاتجاهات التى ظهرت فى دول العالم . وبصرف النظر عن تعقّد المشكلة وتعمّقها فى دول العجز المالى ، إلا أنه يمكن تطبيق الكثير من المبادئ الإسلامية فى نطاق السياسة المالية للدول التى لا تعانى موازنتها من هذه المشكلة . وهذه النظرة الشمولية سيتم التطرق لبحثها لاحقًا .

أما التصورات المباشرة لمشكلة العجز فى الموازنة العامة فى المنهج الإسلامى فإنها تظهر من خلال الأبعاد التالية :

١ – **فى مجال الإنفاق العام :** تعتبر المخالفة الضمنية والصريحة للقواعد الإسلامية فى مجال الإنفاق الخاص والعام ، سبباً رئيسيًا لظهور مشكلة العجز فى المالية

العامة ، حيث إن هناك مجالات معينة فى الإسلام لا يجوز الإنفاق فيها ، وتشمل مظاهر الإسراف والتبذير والترف ، والتى يقابلها على الدوام مظاهر الحث على الاقتصاد فى عموم الحاجات [٣٣] .

٢ - **فى مجال الإيرادات العامة :** تظهر مشكلة العجز فى الموازنة العامة فى ظل غياب التنظيم للموارد المالية . ففى ظل الاستخدام الخاطئ لهذه الموارد ، وفى ظل قواعد الإسلام التى تشير إلى محدودية الإيرادات العامة فإن غياب التحصيل الفعال ، ووجود أشخاص غير مؤهلين ، واتباع الطرق غير الشرعية ، يعنى تعميق فجوة الموارد العامة للدولة .

والنظام الإسلامى إذ يُقرّ بمحدودية الموارد ، فإنه يؤمن بتلك الظروف التى قد تضطر الدولة للتوسع فى الإنفاق ، مما يعنى ظهور مشكلة العجز فى الموازنة العامة . لكن فى كلتا الحالتين السابقتين ، فإن المقصود الذى يهدف إليه ذلك النظام هو التكيّف الذى تستطيع الأنظمة المالية إبداؤه فى مواجهة هذه المشكلة ، هذا التكيّف الذى يعالج كيفية استخدام الإيرادات وكمية الاستخدام وأماكن الاستخدام ، والتى تُشكِّل فى مجملها السياسة المالية لأى دولة . وعلى ذلك ، فإن هذه السياسة يمكن توضيحها كما يلى ضمن منهجية الفكر الإسلامى لمواجهة العجز .

السياسات الإسلامية "الوقائية" لمواجهة مشكلة العجز فى الموازنة :

حتى تتجنب الدول مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، يضع الاقتصاد الإسلامى تصورات (وقائية) تُلزم راسم السياسة ومتخذ القرار بالالتزام بأسسها حتى تتحقق الأهداف العامة للدولة .

ففى مجال الإنفاق العام ، حدّد الإسلام مجموعة القواعد التى تجنب الدولة مآزق العجز ، وهى تشمل :

١ - تحديد مجالات الإنفاق العام حسب الأولويات . أى أن مجالات الإنفاق تُحدد ضمن الوظائف الأساسية والأهداف العامة للدولة ، وهذه القاعدة تُحدد المجالات التى ينبغى للدولة الولوج فيها ، حيث تستند إلى المفهوم الإسلامى (درء المفاسد أولى من جلب المنافع) ، وهى تحمل فى طياتها معانى كثيرة ، ولعلها الأساس الذى أغفلته العديد من الدول ، حتى وصلت مشكلة العجز فيها إلى ما هى عليه اليوم .

وضمن المعطيات التالية ، فإن الدولة ملزمة بتنفيذ الوظائف حسب الأولويات المتدرجة التى تشمل أولاً (الضروريات) التى لا تستقيم أمور المجتمع بدونها والمتصلة بالإنسان لا بالظروف الأخرى ومنها الأمن والقضاء ، (والحاجات) التى يقوم بها المجتمع دون حدّ الحرج والمشقة (٣٤) . أما الوظائف الأخرى للدولة فإنها تتضمن أى وظيفة تندرج تحت البندين السابقين وتشمل (الضروريات التابعة للظروف) كسياسات الحماية الجمركية ، أو الوظائف التى يرى الأفراد إمكانية قيام الدولة ، بها وكل ذلك ضمن إمكانيات الدولة وقدرتها النسبية .

٢ - إن الرشد الاقتصادى المتاح فى مجال الإنفاق العام يستند إلى حقيقة إشباع الحاجات بعدالة دون تفرقة أو تبذير أو إضاعة للمال العام ، ويهدف إلى بناء اقتصاد قوى يحمى الحريات الفردية ، ويُحجِّم دور الدولة فى الحدود التى لا يستطيع دونها أفراد المجتمع تأدية الوظائف الهامة .

أما فى مجال الإيرادات العامة فإنه من الضرورى أن تعاد صياغة بعض مفاهيم المالية العامة ، ففى مجال الضرائب مثلاً ولتحقيق الغايات التنموية الحقيقية ، فإنه قد يكون من الأكفأ أن يزيد الاعتماد على ضرائب الإيجارات والأرباح الرأسمالية والممتلكات الضخمة ؛ لخلق استثمارات حقيقية يعرف الاقتصاديون آثارها ، كما يلزم مع ازدياد الحاجة للإنفاق العام أن يتم البحث عن مصادر عديدة لتمويل الموازنة العامة للدولة كالضرائب - التى سنتكلم عن مدى شرعيتها فى المباحث اللاحقة - وكل ذلك يتم فى حدود الضرورة وحسب ما تقتضيه المصلحة العامة ضمن المعايير السابقة ، وفى الأغلب يجب على الدولة أن تأخذ الحيطة والحذر للمجالات التى يجب أن تلج إليها ، مع مراعاة حدود الفائض أو العجز فى خزينة الدولة .

التصورات الإسلامية لمعالجة عجز الموازنة العامة :

عرفنا أن الإسلام يضع تصورات (وقائية) للسياسة المالية ، وهذا يعنى أن نظام الاقتصاد الإسلامى رسم لنا طريقًا أوليًا ، فلم يقف عند حدود المشكلة بل تجاوزها مسبقًا من خلال القواعد التنظيمية . ولكن : ما هى البدائل التى يطرحها الفكر الاقتصادى الإسلامى ؟ وما هى الطرق التمويلية التى يقرّها الإسلام لعلاج هذه المشكلة ؟ وما هى درجة التلاقى والاختلاف بين طروحات النظام الإسلامى والآليات الحديثة التى تعالج هذه المشكلة ؟

أولاً ـ السياسة المالية وتخفيض عجز الموازنة العامة :

تُعطَى السياسة المالية بشقيها (الإيرادات والنفقات) العناية القصوى فى نظام الاقتصاد الإسلامى كوسيلة لعلاج مشكلة عجز الموازنة العامة ، وهى تشمل بالضرورة اتخاذ الخطوات التالية :

١ – سياسة تنمية الإيرادات :

وتستند هذه السياسة إلى مجمل الإجراءات التى طبقت فى عهد الخليفة عمر بن الخطاب (ثانى الخلفاء الراشدين) ، حيث شملت استغلال كل ما يعظّم إيرادات خزينة الدولة ومنها استثمار أملاك الدولة كالأراضى ، وما أقرّه الخليفة عمر بن عبدالعزيز من بعده ، بإصلاح كل ما من شأنه زيادة إيرادات صندوق المال ، كاستغلال الأراضى المهملة ، وفرض الخراج أو العشر عليها (٣٥) ، وهذه تقابَل فى المفاهيم الحديثة بعملية فرض الضرائب على نواتج الأرض أو استخدام نسبة معينة من الأرباح التى يحققها القطاع الخاص ، وهذا الإجراء يضمن موارد إضافية دون الحاجة إلى أى شكل من الإنفاق ، بالإضافة إلى أن التأثيرات الجانبية غالبًا تكون إيجابية غالبًا لأنها استندت أساسًا إلى دعم الدولة ، مما يضمن تخفيف البطالة التى تعانى منها معظم دول العالم .

وتعتبر (الزكاة) من أهم أدوات السياسة المالية التى تتناسب مع إجراءات تنمية الإيرادات ؛ لأنها تُفرَض على الأموال النامية أو المفترضة النماء ، ويشتق من هذا أنه كلما زادت أموال القطاع الخاص ، زادت إيرادات الدولة نسبيًا . وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن الزكاة تعتبر من موارد الدولة الرئيسية ، بالرغم من أن الشرع حددّ أوجه إنفاقها ، وقد أورد الجوينى الزكاة فى «غيّاث الأمم» ضمن إيرادات الدولة السيادية التى تليها الأئمة للرعية (٣٦) . بينما يتفق معظم المعاصرين على ضرورة إعداد موازنة خاصة للزكاة (٣٧) ، وهذا يعنى فى الحقيقة أن الزكاة هى إيرادات تدخل بيت المال ثم يعاد صرفها على وجوهها الشرعية ، وإن كانت فى موازنات مستقلة إلاّ أن ذلك لا يعنى استثناءها من أدوات السياسة المالية التى يمكن أن تُوجّه إلى التخفيف من عجز الموازنة العامة ـ ولو بشكل غير مباشر ـ لأنها بتخفيف العبء عن الموازنة العامة إنما تعمل على التقليل من العجز إن وجد . وهذا يعنى أن معادلة التوظيف الاقتصادى

التى نادى بها علماء الاقتصاد موجودة أصلاً فى نظام الإسلام ، والذى يركز فى علاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة على الناتج القومى الإجمالى .

ومفهوم استخدام الضرائب (كالجزية عن أهل الذمة ، والخراج عن الأراضى المستغلة والعشور وأخماس المعادن ... إلخ) كإجراء هادف إلى زيادة الإيرادات العامة فى الإسلام ، ينطلق من مبدأ الضرورة التى تستوجب درء المفاسد . ومسألة فرض الضرائب لمعالجة العجز فى الموازنة العامة ناقشها معظم العلماء والفقهاء قديمًا وحديثًا ، وتوصل جمهور العلماء إلى إمكانية فرض الضريبة فى الاقتصاد الإسلامى ، وقد استندوا فى ذلك إلى بعض الآيات القرآنية والسنة النبوية وأقوال علماء المسلمين . أمّا ما جاء فى القرآن الكريم فقد استند العلماء إلى قوله تعالى : «ليس البرّ أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ، ولكن البِر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المال على حبه ذوى القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والسائلين وفى الرقاب وأقام الصلاة وآتى الزكاة» (البقرة : ١٧٧) . يقول القرطبى فى تفسير ذلك : (إن المراد بقوله «وآتى المال على حبه» ليس الزكاة المفروضة ... واتفق العلماء على أنه إذا نزلت بالمسلمين حاجة بعد أداء الزكاة فإنه يجب صرف المال إليها) [٣٨] . وأمّا السنة النبوية فقد جاءت لتؤكد المعنى الذى أشارت إليه الآيات القرآنية على أن فى المال حقًا سوى الزكاة ، ففى حديث الرسول صلى الله عليه وسلم الذى رواه الترمذى عن فاطمة بنت قيس قالت : (سألتُ أو سُئل النبى صلى الله عليه وسلم عن الزكاة فقال «إن فى المال لحقًا سوى الزكاة» ثم تلا هذه الآية التى فى البقرة «ليس البر أن تولوا وجوهكم ...» الآية) [٣٩] ، وقد ذكر القرطبى ذلك فى تفسيره وبيّن إجماع العلماء عليه . أمّا ما جاء فى أقوال علماء المسلمين فقد تناول الجوينى مسألة فرض الضرائب وفصّل القول ، ومما قاله «وأجمع المسلمون أجمعون على أنه إذا اتفق فى الزمان مضيّعُون فقراء مُملقونَ ، تَعيّن على الأغنياء أن يسعوا فى كفايتهم» ، ويقول «ولو لم يتدارك الإمام ما استرمّ (بَلِيّ) من سور المالك لأشقى الخلائق على ورطات المهالك» ، ويضيف «والأمر فى أخذ الأموال (فرض الضرائب) يجرى على هذه الأحوال (الأزمات)» [٤٠] . وهذا إجماع ابن حزم الظاهرى والإمام الشاطبى والعز بن عبدالسلام وأبى حامد الغزالى ، وذلك رأى سيد قطب من العلماء المعاصرين [٤١] . وعليه نقول إنه لا ضير فى الاقتصاد الإسلامى من فرض ضريبة معينة تراعى

الطبقات الفقيرة ، بشرط أن توجه إلى تغطية العجز فى الموازنة العامة ، لا إلى أغراض أخرى ، على أن ينتهى العمل بهذه الضريبة مع انقضاء الحاجة ، مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزامات التى قد تظهر أو تترتب فى المستقبل .

وقد لا يؤدى هذا إلى معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، ولكنه فى الواقع يجسّر ويحجّم المشكلة ما أمكن ، وهو إجراء عملى يوفر نظام الاقتصاد الإسلامى له أرضية قوية تستند إلى شروط فرض الضرائب التى وضعها هذا النظام المتسم بالعدالة والموضوعية ، ويمكننا تصور مدى عدالة نظام الاقتصاد الإسلامى فى فرض الضرائب من خلال الشرط الذى وضعه العزّ بن عبدالسلام (٦٦٠هـ) فى خطابه للسلطان قطز : «وجاز لكم أن تأخذوا من الرعية ما تستعينون به على جهازكم ، بشرط ألاّ يبقى فى بيت المال شىء ، وتبيعوا ما لكم من الحوائض المذهبة والآلات النفيسة ، ويقتصر كل الجند التى تستدعى تعظيم الإيرادات العامة لسداد العجز فى موازنة الدولة» (٤٢) .

فإلى المدى الذى أشارت فيه آلية صندوق النقد الدولى إلى ضرورة توسيع القاعدة الضريبية بما يزيد الإيرادات العامة للدولة ، أشار الإسلام إلى إمكانية فرض ضريبة بما لا يؤثر على الاستثمارات الحقيقية والطبقات الفقيرة ، فالإسلام أضاف بعداً آخر تمثل فى ضمان العدالة للمواطنين عند فرض الضرائب ، وذلك من خلال الطريقة التى تفرض بها ووقت اللجوء إليها .

ويرتبط بسياسة تنمية الإيرادات تعزيز إدارة جباية الإيرادات وتحصيلها ، وخفض تكاليف تحصيل الإيرادات العامة . وهذه الإجراءات التى أشارت إليها تقارير البنك الدولى للتنمية لعام ١٩٨٨م وصندوق النقد الدولى ، سبق إليها نظام الاقتصاد الإسلامى بتفصيلٍ دقيقٍ ، وقد سبق أن حدّدها الفقيه المالى الإسلامى (أبو يوسف) وتشمل حسن اختيار الموظفين ، والتخصّص فى الأمور والدقة فى التحصيل ، حيث يقول فى ذلك «ورأيت ـ أبقى الله أمير المؤمنين ـ أن تتخذ قوماً من أهل الصلاح والدين والأمانة فتوليهم الخراج ، ومن وليّت منه فليكن فقيهًا عالمًا مشاوراً لأهل الرأى عفيفًا ... ، فإن لم يكن عدلاً ثقةً أميناً فلا يؤتمن على الأموال ... ، وتقدّم إلى من ولّيت أن لا يكون عسوفًا لأهل عمله ولا محتقراً لهم ولا مستخفًا بهم ، ولكن يلبس لهم جلباباً من اللين يشوبه بطرف من الشدة والاستقصاء من غير أن يظلموا» (٤٣) ، وكذا أكدّ

الماوردى على ذلك بقوله «والذى يلزمه - أى الإمام المسؤول - من أمور الأمة عشرة أشياء - وذكر منها - استكفاء الأمناء ، وتقليد الأصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ويكله إليهم من الأموال ؛ لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة والأموال بالأمناء محفوظة» (٤٤) .

٢ - سياسة ضبط وترشيد الإنفاق العام :

تبقى مشكلة فجوة الموارد التمويلية لمعظم دول العالم وخاصة النامية منها قائمةً لأسباب عديدة ، يمكن التعرف عليها فى العديد من الدراسات . والحقيقة أن معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة لا يمكن أن يتم بمجرد الاعتماد على سياسة واحدة كتنمية الإيرادات العامة . ولذلك يحث نظام الاقتصاد الإسلامى على ترشيد الإنفاق العام وضبطه حتى لا يؤدى ذلك إلى زيادة العجز فى الموازنة العامة سنةً بعد سنة . وقد ربط بعض من كتب فى السياسات الاقتصادية الإسلامية الإنفاق والاستهلاك بظروف المجتمع وإمكانياته الاقتصادية ، وترشيد الموارد المتاحة بما يحقق ذلك ، واستدلوا بقول عمر بن الخطاب عام المجاعة - عندما عجزت الإيرادات عن تغطية النفقات - «لو لم أجد للناس ما يسعهم إلاّ أن أدخل على أهل كل بيت عدتهم فيقاسموهم أنصاف بطونهم فعلت ، فإنهم لن يهلكوا على أنصاف بطونهم» (٤٥) .

ولا يُقصد بترشيد الإنفاق العام فى النظام الإسلامى ضغط الإنفاق فقط ، ولكنه يُعنى بإجراءات تخفيض النفقات الموجهة لتحصيل الإيرادات وكفاءة الإنفاق العام ، وهى تشمل وضع أولويات للإنفاق العام فى مجالات منتقاة . ويكفى أن نعلم أن نظام الاقتصاد الإسلامى قبل صدور تقرير البنك الدولى بخمسة عشر قرنًا قد وجّه الإنفاق على ذلك الأساس (الضروريات ، الحاجيات ، التحسينات) . ذلك أن تقارير البنك الدولى تحث على ذلك ، فإذا ما أرادت الدولة أن تواجه مشكلة العجز المالى بضبط الإنفاق ، فإنها تبدأ بالضروريات التى لا تقوم الحياة إلاّ بها مثل الدفاع والأمن ، مكملة مشاريع التنمية الاقتصادية ، ولا مجال فى نظام الاقتصاد الإسلامى مطلقًا للإنفاق على التحسينات والكماليات ما دام هناك عجز فى الموازنة العامة للدولة ، إلاّ فى باب واحد ، وهو أن تفوق العوائد المستقبلية الناجمة عن تلك التحسينات قيمة ما أنفق عليها فى الوقت الراهن .

أما الأوجه التى تخضع فعليًا لترشيد الإنفاق العام فتشمل : الإنفاق الجارى الممكن ضبطه ، وتأخير المشاريع الجديدة التى تحتمل التأجيل [٤٦] ، ويعتبر التخفيض هنا نوعيًا لا كميًا ، كالتخفيض فى بعض الإعانات الثانوية ، وعلى فترات سنويةٍ متعددّة . وتنطلق توجهات المدرسة الكلاسيكية الحديثة فى هذا المجال من هذه الأسس الإسلامية التى تعالج العجز فى الموازنة العامة على فترات زمنية تدريجية .

ولا يغفل نظام الاقتصاد الإسلامى فى السياسات التى يطرحها لتحجيم عجز الموازنة العامة ، الآثار الانكماشية التى قد تفرزها سياسة ترشيد الإنفاق (المصحوبة بسياسة تعظيم الإيرادات) ، فهو يحرص على عدم زيادة العبء على الطبقات الفقيرة بتوفير الضرورْيات ، غير أن معدّل النمو الاقتصادى قد يتأثر بقلة المخصصات الموجهة لمشاريع التنمية ، والإسلام لا يغفلها ولكنه يعطيها المنزلة الثانية ، لكنها تبقى من الأمور التى يجب أن توفرها الدولة إذا توافرت الإمكانات والموارد .

٣ – سياسة الاقتراض العام :

وقد استخدمت القروض لتمويل العجز بالمفهوم الإسلامى فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وفى عهد الخلفاء التابعين من بعده [٤٧] . وهذا الأسلوب يعتبر من السياسات الرئيسية التى انتهجتها برامج الإصلاح التنموية المعاصرة ، ولكن الإسلام يحرص على وضع ضوابط عديدة على هذا الأسلوب ، بل يكاد يحيّد أثره بالمفهوم الاقتصادى فى حل مشكلة عجز الموازنة العامة .

ويمكننا التعرف على مدى نجاح الضوابط الإسلامية فى مجال التمويل بالاقتراض لتشديد ومعالجة العجز فى الموازنة العامة بالنظر إلى حجم المشكلات التى سببتها تلك القروض للدول المعاصرة ، فهى لا تزال تعانى من ارتفاع حصيلة المخصصات الموجهة لخدمة الدين العام الناتج عن تلك القروض ، ولعل أهم الضوابط الإسلامية على التمويل بالاقتراض تشمل ما يلى :

أولاً : الربط بين اللجوء إلى القروض وبين قبول المقترضين لشروط العقد الإسلامى المبنى على أساس المشاركة وليس على أساس أسعار الفائدة ، وهذا فى حد ذاته إقرار من الإسلام إلى صاحب المال (سواء كان هيئةً أو أفرادًا) بحقه فى

الحصول على فرق المال الناتج عن تغيير قيمة العملة ، وذلك لأن عرض المشاركة هو نوع من الممارسة الديمقراطية فيما يتعلق بمشروعات الحكومة . فإن المشروع الذى ينال تثمينًا أكثر من قبل الناس هو ذلك الذى يقبلون على المشاركة فيه ، وهم مسؤولون عن تقدير عوائده التى تحقق لهم مصالحهم (٤٨) . والإسلام إذ يقر نظام المشاركة فإنه يلزم الدولة التى تلجأ إلى الاقتراض بتوجيه أموالها إلى منشآت الأعمال التى يتوقع أن تحقق ربحًا ، وهذا هو الاستثمار الرأسمالى الذى يشير إليه صندوق النقد الدولى ، أى يجب استخدام الأموال بطريقةٍ منتجة ، تضمن للمشاركين بالتمويل تحقيق الأرباح فعليًا .

ثانيًا : إن نظام الاقتصاد الاسلامى يربط بين الاقتراض والقدرة على الوفاء ، وهو الجانب الذى أغفلته معظم الدول التى تعانى من عجز دائم فى موازنتها العامة . يقول الشاطبى (٧٩٠هـ) : «الاستقراض فى الأزمات إنما يكون حيث يرجى لبيت المال دخل ينتظر أو يُرتجى ، وأما إذا لم ينتظر شىء وضعفت وجوه الدخل ، بحيث لا يغنى كبير شىء ، فلا بد من جريان حكم التوظيف» (٤٩) .

ثالثًا : إن الاقتراض العام يجد مبرره فى كونه وسيلة لتمويل الإنفاق العام الموسمى أو حالات النقص فى الأرصدة ، أى أنه قد يستخدم لتمويل العجز لسنة مالية واحدة أو لخطة تنموية واحدة ، ولا يجوز أن تتحمل الأجيال اللاحقة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ـ نتيجة اقتراضات سابقة ـ إلا فى حالات الضرورة القصوى التى تمليها ظروف الدولة كالحروب والنكبات (٥٠) .

وعلى أساس ذلك فإن الإسلام يطرح أسلوب الاقتراض العام ، سواء بإصدار شهادات الدين العام ، على أساس المشاركة أو المضاربة ، وعلى غرار أذون الخزينة التى تصدرها الدولة بالأسس الإسلامية ، كما يطرح الإسلام فكرة (القرض الحسن ـ المجانى) والذى يشتق من قوله تعالى «من ذا الذى يقرض الله قرضًا حسنًا فيضاعفه له وله أجر كريم» (الحديد : ١١) ، وهذا الأسلوب تلجأ إليه الدول عند الحاجة الضرورية ، وتلزم الدولة بإعادته للأفراد أو المؤسسات عند انقضاء الحاجة ، ويمكن أن يبرر من خلال استخدام سلطة الدولة الشرعية التى تهدف إلى تعظيم النفع العام ، وهذا المفهوم استخدم فى الفكر الاشتراكى وسبق أن تناوله بعض علماء الرأسمالية .

ولما كانت جميع صيغ التمويل بالاقتراض التى يطرحها الاسلام تؤكد على العمل بأسسٍ تمويلية ، فإن أهم الآثار التى تعود على الاقتصاد الوطنى بالنفع تتمثل فى تحسين رصيد الحساب الجارى ، نتيجة توجه القروض العامة نحو المشاريع الاستثمارية العامة ، وزيادة الناتج القومى الإجمالى ، بالإضافة إلى حل مشكلة البطالة فى الدولة .

أما الآثار التضخمية التى قد تحدثها القروض - خاصة التى يصدرها البنك المركزى لصالح الدولة - فإنها لا شك ستسير فى خط معاكس لانخفاض نسبة البطالة ، لكنها فى إطار الاقتصاد الإسلامى ستكون فى حدود المعقول ، خاصة أن الاقتراض فى كثير من الأحوال يمثل انتقالاً فى القوة الشرائية من الأفراد إلى المؤسسات العامة الحكومية - المشروعات الاستثمارية .

ويفترض النظام الإسلامى عدم خلق آثار انكماشية للاقتصاد الوطنى قد تنتج عن سحب احتياطات الأموال الخاصة ، والتى قد تؤدى لتقليل حركة استثمار القطاع الخاص ، ولكنه يطرح فكرة تنمية الاقتصاد الوطنى بفعل حركة الاستثمارات ، فإذا ما انتهت حاجة الدولة من الاقتراض ، آلت الأموال لأصحابها لتعود دورة الاقتصاد من جديد للوضع الطبيعى المفترض .

وفى إشارة بارزة فى تقارير صندوق النقد الدولى والبنك الدولى للتنمية ، وجهت الدعوة إلى أن تكون استثمارات الدولة ومشروعاتها الاقتصادية مجدية ؛ حتى تتجنب الدولة مأزق العجز فى الموازنة العامة ، وفى ذلك إشارة ضمنية إلى استخدام الأسس التمويلية الرشيدة ، ولا يخفى أن الاقتراض الإسلامى المبنى على أسس تمويلية متينة هو فى صميم الجدوى الاقتصادية التى تتحدث عنها آليات الإصلاح الحديثة . وقد سبق الفكر الاقتصادى الإسلامى فى طرحه لهذه السياسة توجهات صندوق النقد الدولى والبنك الدولى للتنمية منذ أمدٍ بعيد .

إلا أن مجال البحث فى القروض كوسيلة تمويلية لعجز الموازنة العامة يبقى مفتوحاً للدارسة ، وتبقى طروحاتنا القليلة فى هذا المجال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتطبيق ، حتى تُصاغ القروض العامة كوسيلة تمويلية بصورتها السليمة التى تتلاءم وواقع الحال داخل الإطار الإسلامى المقترح .

ثانيًا : السياسة النقدية ومعالجة العجز فى الموازنة العامة :

يُنظر للتضخم على أنه أحد أهم الأسباب التى تؤدى إلى زيادة عجز الموازنة العامة فى مختلف دول العالم ؛ وذلك لارتفاع تكاليف الخدمات التى تقدمها الحكومة من جهة ، والناتجة عن انخفاض القوة الشرائية للعملة المحلية ، ثم إلى ارتفاع حصيلة خدمة الدين العام (الدين + فوائد الدين) من جهة أخرى ، هذا بالإضافة إلى التأثير على ميزان المدفوعات ، خاصةً إذا كانت معدلات التضخم الداخلى أعلى من تلك السائدة فى الأسواق العالمية التى تتعامل معها الدولة .

وقد كان التمويل التضخمى (إصدار نقود جديدة) حتى أمد قريب أهم وسائل تمويل العجز فى الموازنة العامة ، مما أدى إلى خلق مزيد من مشكلات العجز فى الموازنة العامة ، ولما كانت برامج الإصلاح الدولية تركّز على الإصلاحات النقدية كإجراء معزّز ومحكم لمسألة معالجة العجز فى الموازنة العامة ، فقد أعطى نظام الاقتصاد الإسلامى تصوراته الهادفة إلى إحداث الاستقرار الاقتصادى فى الأسعار والتوظيف .

فإذا كان منشأ التضخم نابعًا من زيادة الطلب الكلى والمبنى على أساس «الرغبات غير المحدودة» للمجتمع ، فإن نظام الاقتصاد الاسلامى يعالج هذه الرغبات من خلال تحديد مجالات الإنفاق العام - أى تحديد الرغبات - التى تأخذ أولويات محددة ، فلا مجال لزيادة العرض ما دام معدل الطلب الكلى قد تم تأطيره ، وهذا يعنى لاحقًا أن الأموال ستوجه نحو الاستثمار لا إلى الاستهلاك ، وهذا بدوره كفيل بأن يزيد حصيلة الإيرادات العامة للدولة . وأن يرشّد الإنفاق العام لها ، والذى يحجّم فى النهاية العجز فى الموازنة العامة للدولة .

ولا شك أن الإجراءات السابقة ستؤدى إلى تثبيت مستوى الأسعار ، مما يعنى إمكانية استفادة الدولة من استقرار عملتها الوطنية فى تحسين ميزان المدفوعات وتغطية العجز التراكمى للموازنة العامة ، وتوفير الموارد المالية والاحتياطات الأجنبية التى تستخدمها الدولة فى علاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة بصورة غير مباشرة .

وتبقى إجراءات السياسة النقدية معزّزة للسياسة المالية فى كثير من الحالات ، إذ إن التوجهات التى تهدف إلى ضبط الإنفاق وتحديد القروض إلاّ لغايات الاستثمار

المنتج ، يجب أن يتزامن معها توجّه الدولة إلى تعزيز القوة الشرائية للعملة المحلية . وإلاّ فإنه من العسير أن يستمر المجتمع فى تحمّل المزيد من التكلفة فى ظل ارتفاع متزايد فى معدلات تخفيض العجز فى الموازنة العامة للدولة .

كما أن شهادات السندات التى أقرّ نظام الاقتصاد الإسلامى العمل بها على أساس المشاركة تتم من خلال البنك المركزى فى كثير من الحالات ، أى أن سياسة الاقتراض الداخلى بإصدار سندات الدين الحكومى هى جزء من السياسة النقدية التى يؤكد نظام الاقتصاد الإسلامى على أهميتها فى تمويل عجز الموازنة العامة [٥١] .

ثالثاً ـ السياسات المعززة لتمويل عجز الموازنة العامة فى الاقتصاد الإسلامى :

يقر نظام الاقتصاد الإسلامى بوجود القطاع الخاص وبالدور الذى يمكن أن يؤديه الأفراد والمؤسسات فى سبيل التخلص من العجز فى الموازنة العامة ، وهو فى سبيل ذلك يقرر مجموعة من الإجراءات التى تهدف إلى تمويل عجز الموازنة العامة ، أهمها :

١ – نظراً لأن تدخل الدولة فى إنتاج وتقديم «بعض» السلع والخدمات غير مبرر : لأنه يعنى إرهاق كاهل الدولة بالعديد من المهام التى تتطلب مزيداً من الإنفاق والموظفين فى مقابل محدودية موارد الدولة المالية ، مما قد يؤدى إلى تفاقم مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، فإن الإسلام يقرر حق القطاع الخاص فى تقديم هذه الخدمات والسلع . فالأساس فى إنفاق الدولة هو حماية الحريات الفردية لا منعها من تقديم ما ترى أنها قادرة على القيام به ضمن حدود الشرع ، ففى الأحوال التى تفى فيها المبادرات الفردية والنشاطات الطوعية بالغرض فإنه لا داعى إلى تدخل الدولة [٥٢] ، وهنا يحث نظام الاقتصاد الإسلامى القطاع الخاص على إنتاج السلع والخدمات التى تحمل الموازنة العامة أعباء العجز المالى بتوفير الضمانات للمستثمرين .

٢ – يطرح الاقتصاد الإسلامى أسلوب (الإيجار) وهو نوع من الاقتراض العام الذى يعمل على تخفيض العجز فى الموازنة العامة . فبعيداً عن المشكلات التى تحدثها القروض الخارجية ، تلجأ الدولة فى سبيل تمويل العجز إلى طرح المشروعات التى يتوقع أن تدرّ دخلاً على القطاع الخاص ، وهذه المشروعات تموّل بعقود

الإيجار ، وبموجبها تحصل الدولة على الإيرادات اللازمة مقابل منح الأفراد والشركات شهادات بقيمة مساهماتهم (٥٣) . وهنا تصبح الأصول ملكًا للأفراد بينما يتم إدارتها من قبل الدولة (المستأجر) ، على أن تعاد مخصصاتهم إليهم بعقود مؤقتة أو دائمة أو بعقود تؤول فيها ملكية الأصول إلى الحكومة بعد دفع المخصصات والأرباح للمساهمين فيها .

٣ - استخدام المضاربة (الشراكة المحدودة) لتمويل عجز الموازنة العامة . ويطبق هذا الأسلوب فى حالة عجز الإيرادات العامة مع توافر الإدارة والخبرة فى الحكومة وتستخدم للمشاريع ذات العائد الاقتصادى ، وتحدد دور الممول بتوفير الأموال واستلام العوائد على أساس تحمل احتمال المخاطرة .

وفى الحالتين السابقتين ، وعلى عكس الاقتراض بالفائدة ، فإن الأموال ترتبط مباشرة بأمور مادية وبمشاريع يمكن ملاحظتها ويمكن أن تدّر ربحًا تشغيليًا ، وهى تمكّن القائمين عليها من إدارتها بفاعلية ، وأهم من ذلك أن هذه الطرق التمويلية يمكن أن تستفيد منها الجهات المحلية والأجنبية على حد السواء .

هذا فى مجال تدعيم دور القطاع الخاص لتمويل عجز الموازنة العامة . أما عن دور الإدارة الحكومية ، فمن بين الإجراءات المعززة لمعالجة مشكلة العجز ، الاهتمام بالإجراءات التنظيمية المتعلقة بإعداد الموازنة العامة للدولة . وفى سبيل ذلك أوصى نظام الاقتصاد الإسلامى بضرورة الاهتمام بالإدارة المالية وتحسين القواعد التنظيمية ، وأهم تلك القواعد اتباع سياسة متأنيةٍ فى تقدير الموازنة العامة للدولة . وقد ظهر واضحًا من بعض تجارب الدول التى انتهجت طريق الإصلاحات الهيكلية وخاصة فى مجال عجز الموازنة العامة ، أن الرغبة فى التحسين واتباع سياسات علمية مدروسة ، هى التى أدت إلى ظهور مؤشرات إيجابية فى تحجيم أثر هذه المشكلة على الاقتصاد الوطنى ، ويخبرنا التاريخ الإسلامى بالعديد من هذه الأمثلة الواقعية (٥٤) .

وعلى الصعيد الإقليمى ، فإن مشكلة عجز الموازنة العامة فى الدول الإسلامية والنامية يمكن أن تحجّم من خلال طرح فكرة التعاون بين الدول الإسلامية لتنمية التمويل والاستثمار بين الدول والتى يمكن أن تتم من خلال تفعيل دور المؤسسات الإسلامية المالية الحالية وإنشاء صناديق إسلامية أخرى للتنمية . فإذا كان متاحًا

اللجوء إلى صندوق النقد الدولى للحصول على الدعم والاستشارة لمعالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، فإنه أولى بالدول الإسلامية والنامية أن تعمل على اتباع نهج أكثر اعتماداً على الذات ، سيما أن جميع الدول الإسلامية تجمعها عقيدة واحدة .

وفى تصورنا أن إنشاء صندوق إسلامى للتنمية تبرره الأسباب التالية :

١ - أن هذه الاتجاه فى التعاون الإقليمى يلقى رواجًا فى الدول المتقدمة الصناعية وفى دول العالم قاطبة ، وهو ما يعود فى الأغلب بالآثار الحميدة على مجموعة الدول المشتركة فى عضويتها ، ولا شك أن الاتحاد الأوربى هو أفضل مثال على ذلك .

٢ - أن هذا الاتجاه يعنى بالضرورة تقليل الاعتماد على التبعية السياسية والاقتصادية التى تمليها آليات الإصلاح الدولية على الدول النامية ، وبالتالى تقليل الاعتماد على القروض التى يمنحها الصندوق أو الجهات الخارجية بحجة مساعدة الدول النامية على تحجيم مشكلة العجز فى موازناتها .

٣ - يمكّن (الصندوق الإسلامى للتنمية) الدول الإسلامية الغنية من استثمار أموالها وتنمية فوائض موازناتها ، وهذا يعنى أن إدارة الصندوق يجب أن تشرف عليها جهات مشتركة من الدول الأعضاء ، مع تركز الإشراف المباشر فى مجموعة الدول الغنية ، إقراراً بأهميتها النسبية وبحقها فى متابعة المشاريع التنموية ، وهذا ينعكس إيجابياً على معالجة العجز فى الموازنة العامة للدول .

٤ - تتمتع مجموعة الدول الإسلامية والنامية بأهمية نسبية بين دول العالم من حيث مجالات التسويق والإنتاج . فهى سوق لإنتاج اقتصاديات متعددة فى العالم ، وهى مصدر من مصادر تمويل هذه الاقتصاديات بالمواد الخام ، مما يعطى حافزاً للدول الإسلامية للإقدام على مثل هذه الخطوة .

ويكفى أن يكون (الصندوق الإسلامى) المقترح منهجاً عملياً لتصحيح مسار المنظمات التمويلية الإقليمية التى أسّستها الدول الإسلامية وأبرزها صندوق النقد العربى والصندوق العربى للتنمية ، وأن تستفيد هذه الدول من الأخطاء والثغرات التى اكتنفت طبيعة عمل المنظمات السابقة فى سعيها لتجسير فجوة الموارد ومعالجة العجز فى الموازنة العامة للدول الأعضاء ، والاستفادة من التجربة بتوسيعها وإيجاد الدعم السياسى اللازم لها ، وعلى الأُسس الإسلامية التمويلية التى أقرها نظام الاقتصاد الإسلامى .

كما ينبغي التأكيد على تفهم العديد من الجهات الدولية والمؤسسات العالمية ، واستعدادها للتعاون مع الدول الإسلامية فى قضاياها الاقتصادية ، ومنها مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، بالأسس الاقتصادية التى أقرها النظام الإسلامى ، وليس أدلّ على ذلك من التجارب الريادية للمؤسسات البريطانية الأسترالية ؛ حيث قامت مؤسسة بنك كرندليز العالمية بتأسيس صناديق للاستثمار فى الأردن وفى دول عربية أخرى على أساس طرح البنك لسندات مضاربة ومرابحة على الطريقة الإسلامية ، قد تزيد قيمتها عن (٢٠٠) مليون دولار ، وذلك بعد نجاح هذه التجربة فى الباكستان وإيران ودول الخليج العربى [٥٥] .

الخلاصة والاستنتاجات :

تبرز لنا خلاصة هذا البحث فى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فى الآتى .

أولاً : أن منظور الاقتصاد الإسلامى لمعالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة هو منظور شامل بالمعنى العلمى ، ذو أسبقيةٍ مستندةٍ إلى حقائق وتجارب تاريخية ، تعطيه تميزاً إزاء توجهات صندوق النقد الدولى الممثل للفكر الاقتصادى المعاصر بصورة عامةٍ . إذ إنه يشمل خلاصة السياسات والإجراءات التى خلصت إليها تجارب الدول والمنظمات الدولية ، كما يشمل المنظور إجراءات وقائية وعلاجية تغطى النواحى المالية والنقدية والإدارية والتنظيمية ، مما يثبت صحة افتراض هذا البحث .

ثانياً : فى مجال الفكر الاقتصادى المعاصر الذى تناول مشكلة العجز فى الموازنة :

أ - لاحظت الدراسة أن هناك تباعداً فى الأفكار والطروحات التى تبنتها أغلب المدارس الفكرية ، حتى ما قبل الأفكار التى عبرت عنها آلية صندوق النقد الدولى . وهذا التباعد قد وصل فى بعض الأحيان إلى إنكار بعض المدارس لمعتقدات المدارس الأخرى .

ب - أن هذا التباعد فى معتقدات وطروحات المدارس الفكرية ، أدى إلى :

تعميق مشكلة العجز فى الموازنة العامة لكثير من الدول لغياب المنهجية التى تتواءم مع حجم المشكلة .

جـ - بينت الدراسة أن معاناة الدول النامية ازدادت سوءًا مع الظروف التى عاشتها تلك الدول ومع غياب المنهجية العلمية التى تناسب حال تلك الدول .

د - لاحظت الدراسة أن التوجه الجديد لعلاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة فى جوهره يمثل عودة إلى الأفكار الكلاسيكية التى طرحتها مدرسة آدم سميث ، والتى صورتها لنا المدرسة الكلاسيكية الحديثة مع إضافة أبعاد اقتصادية جديدة .

ثالثًا : ينظر صندوق النقد الدولى لمشكلة العجز فى الموازنة العامة من منظور جديد يشمل معايير جيدة للتعامل مع المشكلة ، ومؤشرات يجب التنبه إليها ، تتناسب مع ظروف الدول وميزاتها النسبية .

رابعًا : بينت النتائج أن عملية التصحيح الموجهة لمشكلة العجز فى الموازنة العامة ، ترتكز على تحجيم دور الدولة فى التدخل في النشاط الاقتصادى العام ، وهذا يعنى بالضرورة إجراء مجموعة من التدابير التى تشمل : تخفيض المصروفات الحكومية ، وتحسين الإدارة الحكومية ، وحسن استخدام الأموال العامة .

خامسًا : تلجأ الدول فى كثير من الأحيان إلى استخدام سياسات وبرامج ذاتية لمعالجة العجز فى موازناتها وتشمل الاقتراض العام وترشيد الإنفاق العام .

سادسًا : أظهرت الدراسة أن جميع السياسات التى طبقتها الدول على اختلاف توجهاتها (برامج صندوق النقد الدولى ، برامج الإصلاح التنموى ، برامج الإصلاح الذاتى) قد ساعدت فى تحجيم مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، إلا أنها أفرزت أيضًا مجموعة الآثار الجانبية السلبية .

سابعًا : فى مجال الفكر الاقتصادى الإسلامى الذى تناول مشكلة العجز فى الموازنة العامة :

أ - إن نظام الاقتصاد الاسلامى سبق الفكر الاقتصادى المعاصر المستند إلى توجهات صندوق النقد الدولى فى معالجته لمشكلة العجز فى الموازنة العامة ، وذلك من خلال القواعد والأحكام التى تناولت مختلف جوانب المشكلة منذ خمسة عشر قرنًا .

ب - تأخذ مشكلة العجز فى الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى أبعاداً مختلفة تشمل مجموعة من القواعد والأحكام التى تصور لنا حقيقة المشكلة .

جـ - يمكن تطبيق المبادئ الإسلامية فى معالجة العجز فى الموازنة العامة بحيادية تامة من منطلق الشمولية التى صورتها لنا آلية الفكر الإسلامى ، والتى لا تتعارض والمنهج العلمى السليم القائم على المعرفة المتبادلة بين الدول .

د - تشير النتائج إلى تميّز الفكر الاقتصادى الإسلامى بوضعه لمجموعة من الإجراءات الوقائية التى يمكن أن تستخدمها الدول التى تعانى فعليًا من عجز سنوى مستمر فى موازناتها ، والتى تجنبها مزيداً من العجز فى الموازنة العامة .

و - أشارت الدراسة إلى أن أحكام السياسة النقدية لمعالجة العجز فى الموازنة العامة تسير فى خط مساير لإجراءات السياسة المالية فى نظام الاقتصاد الإسلامى .

ز - يقدم نظام الاقتصاد الإسلامى مجموعة من السياسات المعززة لتمويل عجز الموازنة العامة لإحكام السيطرة على المشكلة ، والتى تشمل إجراءات تشجيع القطاع الخاص ، وإحكام الإدارة الحكومية ، وتفعيل مجالات التعاون الإقليمى .

حـ - وأخيراً ، فإن المتتبع لتاريخ الفكر الاقتصادى الإسلامى ، يجد أن العلماء والمفكرين المسلمين قد تناولوا بتفصيل دقيق قضايا المالية العامة للدولة ، وهنا يمكننا القول بفضل المفكرين المسلمين فى ريادة العالم فى موضوع معالجة مشكلة العجز فى الموازنة .

التوصيات :

نظرًا للأهمية الكبيرة التى تحظى بها مشكلة العجز فى الموازنة العامة والآثار التى تنتج عن تبنى سياسات الإصلاح والتصحيح ، فإن هذه الدراسة توصى بالآتى

أولاً : زيادة البحث والاهتمام بالأفكار التى يطرحها الاقتصاد الإسلامى نظرا للشمولية التى تتميز بها هذه الأفكار عن طروحات المدارس الاقتصادية المعاصرة ، ولقربها من الواقع الذى تعايشه الدول الإسلامية .

ثانيًا : التأكيد على ضرورة قيام المسؤولين فى الدول العربية والإسلامية والمختصين بشؤون المالية العامة بدعم الدراسات والتجارب التى تستند إلى مبادئ نظام الاقتصاد الإسلامى فى معالجة مشكلة عجز الموازنة العامة .

ثالثًا : استثمار المناخ الحالى الناجم عن توجهات بعض المؤسسات الأجنبية العالمية ، وسعيها للتعامل مع الدول الإسلامية بشروط العقد الإسلامى فى بناء نموذج إسلامى عالمى ؛ لمعالجة الاختلالات الهيكلية التى تعانى منها الدول ، وخاصة فى مجال عجز الموازنة العامة .

رابعًا : إجراء دراسات اقتصادية متخصصة تركز البحث فى قضايا جوهرية لم تتطرق إليها مجالات البحث السابقة ، كدراسة مالية تقديرية لآثر تطبيق الزكاة على تخفيف العبء عن الموازنة العامة فى الأقطار العربية والإسلامية .

خامسًا : للمهتمين بالبحث فى مجالات التعاون الإقليمى بين الدول الإسلامية فإن هذه الدراسة توصى بالكتابة فى موضوع الأسس التى يجب توافرها لإقامة هذا التعاون ، والمقومات الواجب إبرازها لتفعيل دور الدول لإنجاح هذه التجربة .

الهوامش

(١) عبدالكريم بركات وعوف الكفراوى : **الاقتصاد المالى الإسلامى : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .

(٢) شوقى أحمد دنيا : «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف فى المجتمع الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٢م .

(٣) سامى رمضان سليمان : «القواعد التنظيمية والمحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م .

(٤) سامى رمضان سليمان : «الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٠م .

(٥) محمد على القرى بن عيد «مشكلة العجز المالى الحكومى فى الاقتصاد الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩١م .

(٦) وجيه أحمد الوجيه : **الموازنة فى النظام المالى الإسلامى** ، أطروحة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ١٩٩٦م .

(٧) كوثر عبدالفتاح الأبجى : «الموازنة فى الفكر المالى الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (١) ، ١٩٩١م .

(٨) Kahf, Monzer : "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic Economic System", **The American Journal of Islamic Social Science,** Association of Muslim Social Scientists, Washington, Vol.(11), No (2), Summer 1994.

(٩) منذر قحف : «معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩٥م .

(١٠) محمد عمر شابرا : «النظام النقدى والمصرفى فى اقتصاد إسلامى» ، **أبحاث الاقتصاد الإسلامى** ، المركز العربى لأبحاث الاقتصادى الإسلامى ، جامعة الملك عبدالعزيز ، العدد (٢) ، ١٩٨٣م .

(١١) محمد نجاة الله صديقى : « مفهوم الإنفاق العام فى دولة إسلامية حديثة» ، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامى)** ، الرياض ، مجلد (٥) ، ١٩٩٣م .

(١٢) Adam Smith : **An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations,** Ist Published, Oxford University : Oxford, 1976, pp. 814-912.

(١٣) ـــــ ، **تاريخ النظريات الاقتصادية** ، ترجمة : ماجد بطح ، مطابع الشام ، دمشق ١٩٨٨م ، ص ١٠٨ .

(١٤) Lawerence R. Klein : The Keynesian Revolution, Macmillan, London; Melborne, 1968, p. 33.

(١٥) غازى عناية : **تمويل التنمية الاقتصادية بالتضخم المالى** ، دار الجيل ، بيروت ١٩٩١م ، ص ٤٦ .

(١٦) عبدالجليل هويدى : **مبادئ المالية العامة فى الشريعة الإسلامية** ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٨٣م ، ص ٥٠ .

(١٧) رمزى زكى : **عجز الموازنة العامة فى العالم الثالث** ، سينا للنشر ، القاهرة ١٩٩٢م ، ص ٢٨ .

(١٨) جميل طاهر : «الاختلالات الهيكلية فى المسار الاقتصادى للأقطار العربية وسياسات صندوق النقد الدولى» ، **آفاق اقتصادية** ، اتحاد غرف التجارة والصناعة ، دبى ، المجلد (١٧) ، العدد (٦٧ ، ٦٨) ، ١٤١٧هـ/ ١٩٩٦م ، ص ١٨ .

(١٩) تانزى فيتو : «خبرة العجز المالى فى البلدان الصناعية» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ١٥ .

(٢٠) ماريو بليجير وأدريين تشيستى : «كيف يقاس العجز المالى ؟» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٩٢م ، ص ٤١ .

(٢١) Caiden Naomi : "Budgeting in Poor Countries", **Public Administration Review,** American Society for Public Administration, Washington, Vol. (40), No (1) , Jan/Feb 1980, p. 41.

(٢٢) كيلى مارغريت : «عجز المالية العامة والبرامج التى يدعمها الصندوق» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٣) ، ديسمبر ١٩٨٤م ، ص ٣٨ .

(٢٣) هيكز نورمان وكويش آن : «تخفيض المصروفات الحكومية فى أقل البلدان نمواً» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٣) ديسمبر ١٩٨٤م ، ص ٣٨ .

(٢٤) سيسون شارلز : «البرامج التى يدعمها الصندوق وتوزيع الدخل فى أقل البلدان نموا» . **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولي ، العدد (١) ، مارس ١٩٨٦م ، ص ٣٥ .

(٢٥) كيلى مارغريت : مرجع سابق ، ص ٣٨ .

(٢٦) صقر أحمد صقر . **محاضرات فى النقود والبنوك والاقتصاد الدولى** ، جامعة المنوفية . ١٩٨٩م . ص ٤٣٦ .

(٢٧) عبدالفتاح الملاح : «تطوير نظام الضرائب مع الإصلاح الاقتصادى» ، **المال والتجارة** ، القاهرة . العدد (٢٦٨) ، السنة (٢٣) ، أغسطس ١٩٩١م ، ص ٥٢ .

(٢٨) كيلى مارغريت : مرجع سابق ، ص ٣٨ .

(٢٩) OECD Report : **Public Financing And Monetary Control,** Ist edition, France, 1982, p. 38.

(٣٠) ميلاد منصور : «تخفيض العجز التجارى الأمريكى» ، **مال الشرق الأوسط** ، باريس . العدد (٣٧) ، ١٩٨٨م ، ص ٢٦ .

(٣١) طلبة السيد زين الدين : «أذون الخزينة وتحديد سعر الفائدة» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م ، ص ٣٠٦ .

(٣٣) محمد القري عيد : مرجع سابق ، ص ٣٩ .

(٣٣) أبو بكر ابن أبى الدنيا : **إصلاح المال** ، تحقيق : مصطفى القضاه ، دار الوفاء ، المنصورة ١٩٩٠م ، ص ١١٥ .

(٣٤) محمد نجاة الله صديقى : «مفهوم الإنفاق فى دولة إسلامية حديثة» ، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامى)** ، الرياض ، المجلد (٥) ، ١٩٩٣م ، ص ٢٦ .

(٣٥) يحيى بن آدم القريشى : **الخراج** ، تصحيح : أحمد محمد شاكر ، المطبعة السلفية ، الطبعة الثانية ، ١٣٨٤هـ ، ص ٥٩ .

(٣٦) أبو المعالى عبدالملك بن عبدالله الجوينى : **غيّاث الأمم فى التياث الظُلم** ، تحقيق : عبدالعظيم الديب ، المكتبات الكبرى ، الطبعة الثانية ، مصر ١٩٨٠م ، ص ٢٠٥ .

(٣٧) انظر مثلاً : كوثر عبدالفتاح الأبجي : مرجع سابق ، ص ٤٤٦ .

(٣٨) أبو عبدالله محمد بن أحمد القرطبي : **الجامع لأحكام القرآن** ، تحقيق : محمد الحفناوى ، دار الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٤م ، ص ٢٤٦ .

(٣٩) أبو عيسى محمد بن عيسى سَوْرة : **الجامع الصحيح وهو سنن الترمذى** ، إعداد . هشام البخارى ، دار إحياء التراث العربى ، بيروت ١٩٩٥م ، ص ٤٨ .

(٤٠) أبو المعالى الجوينى : مرجع سابق ، ص ص ٢٥٩-٢٧٢.

(٤١) للمزيد من التفصيل انظر : وجيه أحمد الوجيه : مرجع سابق ، ص ص ٧٨-٨٠ .

(٤٢) للمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع انظر : سامى رمضان سليمان : **«القواعد التنظيمية والمحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى»** ، المرجع السابق ، ص ص ٩٤٣ .

(٤٣) أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم : **الخراج** ، دار المعرفة ، بيروت ١٩٩٠م ، ص ١٠٦- ١٠٧ .

(٤٤) أبو الحسن على بن حبيب الماوردى : **الأحكام السلطانية والولايات الدينية** ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٩٨٥م ، ص ١٨ .

(٤٥) محمد عبدالمنعم عفر : **السياسات الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم** ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٧م ، ص ١٢٧ .

(٤٦) سامى رمضان سليمان : **«الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية»** ، المرجع السابق ، ص ٩٢٩ .

(٤٧) كوثر عبدالفتاح الأبجى : مرجع سابق ، ص ٤٤٧ .

(٤٨) منذر قحف : **«معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى»** ، المرجع السابق ، ص ٢٠ .

(٤٩) أبو إسحاق إبراهيم الشاطبى : **الاعتصام** ، دار المعرفة ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٣٣٢هـ .

(٥٠) محمد عمر شابرا : مرجع سابق ، ص ٩ . وللتوسع انظر : أبو المعالى الجوينى : مرجع سابق ص ٢٧٧ .

(٥١) رائف جرادات : **الاقتصاد الإسلامى فى مواجهة التضخم** ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩١م ، ص ٩١ .

(٥٢) محمد نجاة الله صديقى : مرجع سابق ، ص ١١ .

(٥٣) هيثم كباره : «العلاقة بين البنوك الإسلامية والبنوك المركزية» ، **المصارف العربية** ، العدد (٩٧) ، كانون الثانى ، ١٩٩٠م ، ص ٥٤ .

(٥٤) انظر على سبيل المثال : أبى المعالى الجوينى : مرجع سابق ، ص ٣٧٨ .

(٥٥) «مؤتمر صحفى» ، جريدة الرأى الأردنية ، الأربعاء ٢٩ تشرين الأول ١٩٩٧م ، ص ١٣ .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - أبو إسحق إبراهيم الشاطبى : **الاعتصام** ، دار المعرفة الطبعة الأولى ، بيروت ١٣٢٢هـ .

٢ - أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم : **الخراج** ، دار المعرفة ، بيروت ١٩٩٠ م .

٣ - أبو الحسن بن على بن حبيب الماوردى : **الأحكام السلطانية والولايات الدينية** ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٩٨٥م .

٤ - أبو المعالى عبدالملك بن عبدالله الجوينى : **غياث الأمم فى التياث الظُلم** ، تحقيق : عبدالعظيم الديب ، المكتبات الكبرى ، الطبعة الثانية ، مصر ١٩٨٠م .

٥ - أبو بكر ابن أبى الدنيا : **إصلاح المال** ، تحقيق : مصطفى القضاه ، دار الوفاء ، المنصورة ١٩٩٠م .

٦ - أبو عبدالله محمد بن أحمد القرطبى : **الجامع لأحكام القرآن** ، محمد الحفناوى ، دار الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٤م .

٧ - أبو عيسى محمد بن عيسى بن سَوْرة : **الجامع الصحيح وهو سُنن الترمذى** ، إعداد : هشام البخارى ، دار إحياء التراث العربى ، بيروت ١٩٩٥م .

٨ - تانزى فيتو : «خبرة العجز المالى فى البلدان الصناعية» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٥م .

٩ - جميل طاهر : «الاختلالات الهيكلية فى المسار الاقتصادى للأقطار العربية وسياسات صندوق النقد الدولى» ، **آفاق اقتصادية** ، اتحاد غرف التجارة والصناعة ، دبى ، المجلد (١٧) ، العدد (٦٧/٦٨) ، ١٤١٧هـ/ ١٩٩٦م .

١٠ - رائف جرادات : **الاقتصاد الإسلامى فى مواجهة التضخم** ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩١م .

١١ - رمزى زكى : **عجز الموازنة العامة فى العالم الثالث** ، سينا للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٢م .

١٢ – سامى رمضان سليمان : «القواعد المحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م .

١٣ – ــــــ : «الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٠م .

١٤ – سيسون شارلز : «البرامج التى يدعمها الصندوق وتوزيع الدخل فى أقل البلدان نمواً ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (١) ، مارس ١٩٨٦م .

١٥ – شوقى أحمد دنيا : «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف فى المجتمع الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٢م .

١٦ – صقر أحمد صقر : **محاضرات فى النقود والبنوك والاقتصاد الدولى** ، جامعة المنوفية ، ١٩٨٩م .

١٧ – طلبة السيد زين الدين : «أذون الخزينة وتحديد سعر الفائدة» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م .

١٨ – عبدالجليل هويدى : **مبادئ المالية العامة فى الشريعة الإسلامية** ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٨٣م .

١٩ – عبدالكريم بركات وعوف الكفراوى : **الاقتصاد المالى الإسلامى : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية (لا توجد سنة طبع) .

٢٠ – عبدالفتاح الملاح : «تطوير نظام الضرائب مع الإصلاح الاقتصادى» ، **المال والتجارة** ، القاهرة ، العدد (٢٦٨) ، أغسطس ، ١٩٩١م .

٢١ – غازى عناية : **تمويل التنمية الاقتصادية بالتضخم المالى** ، دار الجيل ، بيروت ، الطبعة الأولى ، ١٩٩١م .

٢٢ – كوثر عبدالفتاح الأبجى : «الموازنة فى الفكر المالى الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (١) ، ١٩٩١م .

٢٣ – كيلى مارغريت : «عجز المالية العامة والبرامج التى يدعمها الصندوق» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٣) ، ديسمبر ١٩٨٣م .

٢٤ – ماريو بليجير وأدرين تشيستى : «كيف يقاس العجز المالى ؟» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٣م ، ص ص٤٠-٤٢ .

٢٥ – محمد على القرى بن عيد : «مشكلة العجز المالى الحكومى فى الاقتصادى الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩٢م .

٢٦ – محمد عبدالمنعم عفر : **السياسات الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم** ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٧م .

٢٧ – محمد عمر شابرا : «النظام النقدى والمصرفى فى اقتصاد إسلامى» ، **أبحاث الاقتصاد الإسلامى** ، المركز العربى لأبحاث الاقتصاد الإسلامى ، جامعة الملك عبدالعزيز ، العدد (٢) ، ١٩٨٤م .

٢٨ – محمد نجاة الله صديقى : «مفهوم الإنفاق فى دولة إسلامية حديثة»، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامى)** ، جامعة الملك عبدالعزيز ، الرياض ، المجلد (٥) ، ١٩٩٣م .

٢٩ – منذر قحف : «معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩٥م .

٣٠ – ميلاد منصور : «تخفيض العجز التجارى الأمريكى» ، **مال الشرق الأوسط** ، باريس ، العدد (٣٧) ، ١٩٨٨م .

٣١ – وجيه أحمد الوجيه : **الموازنة العامة فى النظام المالى الإسلامى** ، أطروحة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ١٩٩٦م .

٣٢ – يحيى بن آدم القريشى : **الخراج** ، تصحيح : أحمد محمد شاكر ، المطبعة السلفية ، الطبعة الثانية ، ١٣٨٤هـ .

٣٣ – هيثم كبارة : «العلاقة بين البنوك الإسلامية والبنوك المركزية» ، **المصارف العربية** ، العدد (٩٧) ، كانون الثانى ١٩٨٩م .

٣٤ – هيكز نورمان وآن كوبيش : «تخفيض المصروفات الحكومية فى أقل البلدان نمواً» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٣) ، سبتمبر ١٩٨٤م .

٣٥ – ــــــ ، **تاريخ النظريات الاقتصادية** ، ترجمة : ماجد بطح ، مطابع الشام ، دمشق ١٩٨٨م .

نشرات وتقارير :

١ – **النشرة التحليلية** (البنك العربى – الأردن) ، العدد (١) ، السنة (١٠) ، شباط / فبراير ١٩٩١م .

٢ – **مجلة مال الشرق الأوسط** ، (باريس) ، العدد (٣٨) ، ١٩٨٨م .

٣ – **مجلة مال الشرق الأوسط** ، (باريس) ، العدد (٤٠) ، ١٩٨٩م .

٤ – **مجلة الاقتصاد الأردنى** ، (عمان) ، العدد (٢٤) ، السنة (٨) ، تموز/اب ١٩٩٣م .

٥ – **مجلة المصارف العربية** ، العدد (١٤٣) ، تشرين الثانى ١٩٩٢م .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Klein Lawrence: **The Keynesian Revolution,** Macmillon, London, Melborn, 1968.

2 - Monzer Kahf "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic Economic System", **The American Journal of Islamic Social Science,** Associaion of Muslim Social Scientists, Washington, Vol. (11), No (2), 1994.

3 - Naomi Caden: "Budgeting in Poor Countries", **Public Administration Review,** American Society for Public Administration, Washington, Vol. (40), No (1) , Jan/Feb 1980.

4 - Smith Adam : **An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations,** Ist Published, Oxford University Press, Oxford, 1976.

5 - OECD Report : **Public Financing And Monetary Control,** Ist edition, France, 1982.

● الإدارة العــــامـــه
● المجلد الثـامن والثـلاثون
● العـــــــدد الاول
● مــــحــــرم ١٤١٩ هـ
● مـــــايــو ١٩٩٨ م

دراســة وتحليل العــوامل المؤثرة فـى قرار اختيار طـريقة المحاسـبة عـن المخزون : دراســة مـيـدانيـة *

مصطفى محمد كمال محمد حسن **

تقديم :

تعـتـبـر القـوائم المالـيـة بما تتـضـمنه من عناصـر وبنود مـخـتلفـة من أهم الأدوات الرئيسية لعرض وتوصيل المعلومات عن الأنشطة الاقتصادية للمنشأة . ويمثل المخزون فى معظم الأنشطة عنصراً هاماً من عناصرها ، حيث إن حدوث أى تغيير فيه يؤثر بصورة مباشرة على دلالة هذه القوائم ، وعلى قيمة ما تقدمه من معلومات بالنسبة لمستخدميها ، وكذلك على مدى ملاءمتها . سواء أتبعت الوحدة الاقتصادية نظم الجرد الدورى أو المستمر بشأن مخزونها .

ومن المتعارف عليه محاسبيًا وجود عدة أسس لتقييم الأصول من أهمها أساس التكلفة التاريخية وأساس القيمة السوقية . وتتعدد طرق أو قواعد تطبيق هذه الأسس وفقًا لنوع الأصل محل التقييم . ومن هنا نجد أن هناك عدة طرق لتقييم المخزون ، أهمها وفقًا لأساس التكلفة طريقة Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، وطريقة Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) ، وطريقة المتوسط المرجح المتحرك لتكلفة عناصر المخزون . أما بالنسبة لأساس السوق فيتوقف على ما إذا كان تقييم عناصر المخزون يتم وفقًا لأساس أسعار المدخلات أم على أساس أسعار المخرجات . حيث يشتمل الأول على طريقة تكلفة الإحلال الجارية ، طريقة صافى القيمة المتوقعة مطروحاً منها حافة الربح

* ملخص رسالة للحصول على درجة الماجستير من كلية التجارة – جامعة الإسكندرية – مصر .

** معيد بقسم المحاسبة والمراجعة – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية – مصر .

العادى ، بينما يشتمل الثانى على طريقة صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية ، وطريقة أسعار البيع الجارية ، وطريقة صافي القيمة المتوقعة .

ومن الناحية النظرية فإن تقييم كل طريقة يمكّن من تحديد أفضل الطرق فى هذا المجال ، من حيث شروط تطبيقها ، ومدى تمشى الطريقة المختارة مع متطلبات القياس المحاسبى ومداخل المحافظة على رأس المال النقدى أو الحقيقى . إلا أنه كان للتطور الذى حدث فى البحوث النظرية والتطبيقية بمجالى الاقتصاد والتمويل فى منتصف الستينيات - الذى أدى إلى ظهور نموذج تسعير الأصول الرأسمالية ونظرية كفاءة سوق رأس المال - أثره البالغة فى البحوث المحاسبية . فمنذ ذلك الوقت تحول اهتمام الفكر المحاسبى من مجرد تقديم اقتراحات وتوصيات لما يجب اتباعه فى الممارسات المحاسبية (Normative Theory) إلى محاولة تفسير اختلاف الطرق والسياسات المطبقة بين المنشآت المختلفة ، وتحليل العلاقة بين هذا الاختلاف وبعض العوامل والمتغيرات الاقتصادية ، ومن ثم ظهور العديد من المحاولات لدراسة العوامل المؤثرة فى الاختيار بين الطرق السابقة ، وبناء نظريات واقعية (إيجابية) Positive Theory ، أى أن الفكر المحاسبى اتجه فى الفترة الأخيرة نحو بناء نظريات تصف وتحلل الممارسات المحاسبية القائمة وتتوقع ما سيكون اعتماداً على الآثار الاقتصادية لهذه الممارسات . ولقد حقق المدخل الواقعى (الإيجابى) نجاحًا ملحوظًا - بصورة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية - من حيث قدرته على تحديد العوامل المؤثرة فى قرارات الاختيار بين السياسات المحاسبية البديلة وتوقعها ، وبالتالى أصبح له دور بارز فى بناء المعايير المنظمة للممارسات المحاسبية .

مشكلة البحث :

اتجهت الحكومة المصرية فى الفترة الأخيرة نحو تطبيق سياسة شاملة للإصلاح الاقتصادى تعتمد على تحرير الاقتصاد المصرى والتحول إلى اقتصاديات السوق : وذلك لتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار والازدهار والنهوض بمستوى أداء وحدات القطاع العام ، فيما يعرف بالخصخصة ، والتى تعنى بإيجاز «توسيع قاعدة الملكية الخاصة فى وحدات قطاع الأعمال العام» . ومن المعروف أن المحاسبة عن تلك الوحدات الأخيرة تتم وفق نظام محاسبى ثابت وهو النظام المحاسبى الموحد ، بغضّ

النظر عن طبيعة الصناعة التى تنتمى إليها هذه الوحدات وما يرتبط بها من تعدد أنواع وخصائص المخزون ، وبغض النظر عن العديد من العوامل الأخرى التى ثبتت أهميتها فى التأثير على قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون مثل حجم الوحدة ، وهيكل الملكية والتمويل بها . لذا نجد أن عملية اختيار طريقة تقييم عناصر المخزون ما زالت قائمة على فكرة التوحيد لخدمة المحاسبة القومية ومقارنة أداء الوحدات المختلفة دون مراعاة لطبيعة نشاط كل قطاع ، والظروف الاقتصادية الداخلية والخارجية المحيطة به . وحيث إن السياسات المحاسبية تلعب دوراً هاماً فى التأثير على مصالح الأطراف ذات المصلحة فى تتبع اقتصاديات الوحدة (المساهمين ، الدائنين ، الإدارة) ، فقد يتخذ قرار بتعظيم مصلحة فئة معينة دون تعظيم القيمة الاقتصادية للوحدة . وإن من الأهمية بمكان دراسة العوامل الاقتصادية والسلوكية التى تكمن وراء اختيار سياسة محاسبية معينة ؛ لترشيد القرارات الخاصة بتخصيص الموارد على أوجه الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع ، وكذلك لمساعدة الأجهزة المسئولة عن تنظيم السياسة المحاسبية فى بناء معايير محاسبية تعكس البيئة الاقتصادية المصرية . وكنتيجة للتغيرات الحادثة فى البيئة الاقتصادية المصرية والمتمثلة فى صدور قانون قطاع الأعمال العام رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م ، الذى ركز على زيادة درجة مرونة الإفصاح المحاسبى ، وتعديل هياكل الملكية والتمويل ، فقد استتبع ذلك ضرورة وجود مرونة فى مجال القياس المحاسبى .

وتتبلور مشكلة البحث فى الإجابة عن التساؤلات التالية التى فرضت نفسها من البيئة الاقتصادية المحيطة :

* ما هى عوامل البيئة الاقتصادية المؤثرة فى قرار الاختيار المحاسبى بصفة عامة ؟
* ما علاقة هذه العوامل باختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ؟

أهمية البحث :

أ - أهمية علمية :

تتمثل الأهمية العلمية للبحث فيما يلى : -

١ - يتناول البحث بالدراسة والتحليل إحدى المشكلات الهامة فى الفكر المحاسبى وهى مشكلة الاختيار بين البدائل المحاسبية المتعددة ، وبالأخص (بدائل المحاسبة عن

المخزون) ، والتى يمكن إرجاعها لواحد أو أكثر من الأسباب التالية :

- كثرة عدد استخدامات ومستخدمى القوائم المالية .
- قلة الإرشادات التى تساعد على الاختيار لأفضل البدائل من قبل الجهات والهيئات المهنية والعلمية .
- قلة إرشادات المدخل المعيارى فى التنظير المحاسبى .
- قلة إرشادات الاتجاه الإيجابى فى التنظير المحاسبى .

كما يلقى البحث الضوء على حصيلة الفكر المحاسبى والمحاولات التى بذلت من أجل التوصل لمعايير موضوعية للاختيار المحاسبى .

٢ - الاعتماد على مدخل شامل لشرح وتفسير وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، وذلك اعتماداً على نظريات علم التمويل وعلم الاقتصاد وعلم السلوك في البحوث المحاسبية ، لتفسير سلوك صاحب قرار الاختيار المحاسبى . ويقصد بالمدخل الشامل هنا هو الاعتماد على مفاهيم المزايا النسبية من النظرية الاقتصادية ، ومفاهيم المنفعة الذاتية من نظرية الوكالة ، ومفاهيم التكاليف السياسية ، بالإضافة إلى مفاهيم المدخل المعيارى فى التنظير المحاسبى ؛ بغرض استخلاص العوامل المؤثرة فى القرار المحاسبى محل البحث .

٣ - الاعتماد على الاستقصاء الميدانى حول مدى تأثير العوامل السابقة فى قرار صاحب قرار الاختيار (الإدارة) أو مستشاريهم (المراجعين) كتحليل سابق لاتخاذ القرار (Ex Ante) ، وذلك خلافًا للدراسات السابقة فى هذا المجال التى اعتمدت على تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد ، وجميعها تعد بمنزلة تحليلات لاحقة لاتخاذ القرار (Ex Post) .

٤ - لا شك أن التعرف على العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون سوف يفيد كثيراً فى إمكانية تعديل هذه العوامل كلما أمكن . كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم فى تكوين نظريات تتعلق بالتطبيق المحاسبى ، وبالتالى تفيد فى بناء معايير محاسبية تعكس البيئة المصرية .

٥ - محاولة التأصيل العلمى لمفاهيم الملكية كأحد عوامل نظرية الوكالة فى علاقتها بالاختيار المحاسبى مع ربطها بالبيئة المصرية فى ظل قانون قطاع الأعمال رقم

(٢٠٣) لسنة ١٩٩١م ، بشأن خصخصة وحدات القطاع العام وتعديل هياكل الملكية والتمويل به .

ب - أهمية عملية :

وتتمثل هذه الأهمية فيما يلى :

١ - ربط العوامل التى يمكن استخلاصها من القانون رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١م ، وقانون الاستثمار رقم (٢٣٠) لسنة ١٩٨٩م ، وكذلك تلك الواردة بالمعايير المحاسبية المصرية لسنة ١٩٩٦م بقرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، بما يمكّن من ترشيد القرارات الإدارية بشأن اختيار المنشآت لأفضل البدائل التى تلائم احتياجاتها .

٢ - محاولة حصر أهم العوامل المؤثرة فى القرار السابق ، بحيث يتم الاعتماد عليها فى اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون عند صياغة الأنظمة المحاسبية للمنشآت الجديدة ، أو عند اعادة صياغة (تعديل) الأنظمة المحاسبية للمنشآت القائمة فعلاً ، وتفسير أسباب الاختلاف فى الممارسات المحاسبية بين المنشآت وفقًا لطبيعة الصناعة التى تنتمى لها المنشأة .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى قياس أثر متغيرات البيئة الاقتصادية بما تتضمنه من عوامل داخلية وخارجية وفقًا لدرجة ارتباطها بالوحدة الاقتصادية ، والمستخلصة من علم الاقتصاد والإدارة والتمويل فى اختيار الطريقة الملائمة للمحاسبة عن المخزون بصفة عامة ، مع إجراء دراسة ميدانية عن مدى تأثير هذه العوامل ، وإلقاء الضوء حول أهميتها فى الوضع الاقتصادى المصرى .

حدود البحث :

١ - يختص هذا البحث بدراسة العوامل المؤثرة فى قرار الاختيار بين طرق المحاسبة عن المخزون لأغراض القياس المحاسبى ، وإعداد القوائم المالية ، والتقارير الموجهة

للأطراف الخارجية (وبالأخص بين طرق Lifo ، Fifo ، المتوسط المرجح المتحرك) . وبالتالى فلن يتعرض البحث لمشكلة الاختيار المذكورة عند إعداد التقارير الداخلية الموجهة للإدارة العليا .

٢ - يختص البحث بدراسة محددات القرار السابق ، دون النظر لأثر التغيير فى طريقة المحاسبة عن المخزون على أسعار الأوراق المالية ؛ نظراً لما قد تتطلبه هذه النوعية من البحوث من كفاءة وفاعلية فى سوق رأس المال لا تتوافر فى البيئة المصرية الآن .

فروض البحث :

الفرض الأول : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل الميزة النسبية على حدة» .

الفرض الثانى : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل نظرية الوكالة على حدة» .

الفرض الثالث : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل التكاليف السياسية على حدة» .

الفرض الرابع : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل الميزة النسبية (حزمة واحدة)» .

الفرض الخامس : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل نظرية الوكالة (حزمة واحدة)» .

الفرض السادس : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأخكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل التكاليف السياسية (حزمة واحدة)» .

وقد تم اختبار فرضين لعوامل النظرية المعيارية بالنسبة لطريقة FIFO ، باعتبارها عوامل تحفز على اختيارها أو عدم اختيارها .

الفرض السابع : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل النظرية المعيارية على حدة» .

الفرض الثامن : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الواحد (حزمة واحدة)» .

منهج البحث :

يعتمد الباحث على المدخل الاستقرائى الميدانى فى إنجاز هذا البحث . حيث يتم استخلاص العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من خلال استقراء العديد من الدراسات التى تمت فى هذا المجال وفقًا لمنهج البحث الإيجابى . ويرجع الاعتماد على هذا المنهج للمزايا والمبرارت التالية :

- إن الاعتماد عليه فى البحوث المحاسبية يفيد فى احتواء العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية للبيئة المحيطة بالمحاسبة .

- إنه يفترض دائمًا السلوك الرشيد والحلول الواقعية بدلاً من الحلول المثالية .

- إنه ينظر إلى متخذ القرار على أنه مركز من خليط من العناصر التى تمثل ثقافته وشخصيته ، بما ينعكس على كيفية اتخاذه للقرار . الأمر الذى يمكن من معرفة العوامل التى تكمن وراء اتخاذه للقرارات المختلفة بما فيها قرارات الاختيار المحاسبى .

كما يعتمد الباحث فى إتمام الدراسة الميدانية على الاستقصاء الميدانى حول مدى تأثير العوامل السابقة فى قرار الاختيار المحاسبى . حيث توجه قوائم استقصاء لعينتين هما : المديرون الماليون ، والمراجعون ، باعتبارهم أكثر الأطراف تأثيراً فى اتخاذ هذا القرار . ومن ثم فإن هدف الدراسة الميدانية هو الحصول على إجابات عن التساؤلات التالية :

- ما هى العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من وجهة نظر مديرى الإدارات المالية ؟ وما هى من وجهة نظر مكاتب المراجعة ؟

- ما هو ترتيب الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل (المتغيرات) من وجهة نظر كل من الفئتين محل البحث ؟
- هل توجد فروق أو اختلافات بين الآراء ؟
- فى حالة وجود فروق أو اختلافات ، فهل هى جوهرية أم غير جوهرية ؟ ويتضح ذلك بعمل اختبارات لمعرفة : -

* ما هى معنوية الاختلافات أو الفروق بين الآراء لكل عامل (متغير) على حدة ؟
* هل توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات جميع العوامل (المتغيرات) التى تمثل ظاهرة معينة بكل من فئتى الدراسة ؟

وقد قام الباحث بعمل التحليلات الإحصائية للفروض السابقة على مستويين هما :

المستوى الأول :

حيث يتم اختبار مدى الاتفاق أو الاختلاف فى الرأى بين المجموعتين السابقتين بشأن كل عامل من العوامل المختلفة على حدة ، والذى يدخل فى تكوين العامل الرئيسى . من خلال تطبيق اثنين من الاختبارات هما :

١ - اختبار Kolomgrv Simnrov اللامعلمى .

٢ - اختبار Student Test t المعلمى .

المستوى الثانى :

حيث يتم اختبار مدى الاتفاق أو الاختلاف فى الرأى بين المجموعتين السابقتين بشأن مجموعة عوامل كل فرض (كحزمة واحدة) من خلال تطبيق ثلاثة اختبارات هى :

١ - اختبارى Willcoxon Signed Rank Test و Mann Whitney U Test اللامعلميان .

٢ - اختبار Student Test t المعلمى .

وذلك للتحديد الدقيق لمدى أهمية وتأثير كل عامل من العوامل المختلفة محل البحث .

عينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية قدرها (٣٤) مفردة من الفئة الأولى (المديرون الماليون) و (٢٩) مفردة من الفئة الثانية (المراجعون) . ولا شك أن صغر حجم العينة فضلاً عن عشوائيتها يعتبر قيداً أو حداً من حدود البحث ، لكن ما يخفف من تأثير ذلك هو اختيار الأساليب الإحصائية للتحليل التى تتناسب مع حجم العينات الصغيرة . كما أن هذه الدراسة تعد بمنزلة دراسة استطلاعية قصد بها استكشاف العوامل التى قد تكون مؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون فى ظل التغيرات الحديثة التى تجرى فى البيئة المصرية .

الإحصائية الخاصة باستمارات الاستقصاء الموزعة والمرتدة والمجاب عنها

بيان / مجتمع العينة	المديرون الماليون		مكاتب المراجعين	
	العدد	النسبة (٪)	العدد	النسبة (٪)
عدد الاستمارات الموزعة	٣٤	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠
عدد الاستمارات المرتدة	٢	٪٥,٨	٤	٪١٣,٧
عدد الاستمارات المفقودة	٧	٪٢٠,٥	٥	٪١٧,٢
عدد الاستمارات المجاب عنها بصورة غير صحيحة	١	٪٢,٩	٢	٪٦,٨
عدد الاستمارات المجاب عنها بصورة صحيحة	٢٤	٪٧٠,٥	١٨	٪٦٢

خطة البحث :

تحقيقاً للهدف من البحث طبقاً للخطوات المنهجية ، فقد تناول الباحث المشكلة المذكورة من خلال خمسة فصول ، تمثل الأربعة الأولى منها الجزء النظرى للدراسة ، وقد جاءت على النحو الآتى : -

الفصل الأول : المخزون السلعى : وأهميته ، وطرق تقييمه ، ومعايير اختيارها :

يتناول هذا الفصل المتغير التابع للدراسة فى سياق أربعة مباحث . وقد خلص إلى وجود أربعة اتجاهات رئيسية تمثل حصيلة الفكر المحاسبى يمكن الاعتماد عليها فى صياغة معيار للاختيار بين أسس وبدائل القياس المحاسبى ، وحيث إن هذه الاتجاهات لم ترْقَ لمستوى المعيار بعد ، فيفضل أن نطلق عليها (منظور) لتعدد وجهات النظر بشأن كل اتجاه . وتتمثل هذه الاتجاهات فى منظور التعاقدات بشقيه : كفاءة التعاقد ، والمنفعة الذاتية لتحديد كيفية وعدالة توزيع الناتج الاقتصادى للمنشأة ، ومنظور القدرة التنبؤية للمعلومات لمساعدة الأطراف المختلفة على اتخاذ القرارات ، والمنظور السلوكى لإنتاج الأثر والسلوك المرغوب فيه ، وأخيراً المنظور الحكمى العشوائى الذى يعتمد على وجود عامل معين يسيطر (Dominant) على باقى العوامل الأخرى أو يشترك معها فى التأثير على قرار الاختيار المحاسبى . ومن خلال المفاضلة بين أساس القياس الجارى والتاريخى وفقًا للمعايير السابقة ، اتضح وجود تراجع عملى كبير لأساس التكلفة الجارية بالرغم من القبول المنطقى له . ويرجع ذلك لعوامل ترتبط بمتطلبات الإفصاح ذاتها من حيث طبيعته ، والأساس النظرى له ، وكذلك توقيت إصداره ، وعوامل ترتبط بمدى اقتناع المستفيدين به ، وعوامل ترتبط بخصائص التنظيم الذى فرض عليه القياس والإفصاح الجارى . وكذلك خلص الفصل إلى أن أساس القياس التاريخى هو أفضل الأسس فى قياس الأحداث الاقتصادية للمنشأة ، وأكثرها فهمًا ووضوحًا للأطراف المختلفة المهتمة بنشاط الوحدة الاقتصادية ، ولمساعدتها فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى كثير من الأحيان . كما أنها لم تكن قاصرة على تقديم أشكال بديلة من المعلومات وفقًا لبدائل القياس المتاحة لكل عنصر من عناصر الأصل (وفى مجال البحث : طرق وبدائل المحاسبة عن المخزون) . ثم عرض الفصل بالتفصيل أهمية اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من وجهات نظر مختلفة ، بحيث تعبر مجموع هذه الأهميات عن أهمية اختيار الطريقة من وجهة نظر مستخدمى القوائم المالية . وخلصنا لوجود أهمية للاختيار بين طرق المحاسبة عن المخزون من وجهة نظر المجتمع الذى تعمل به المنشأة ، وذلك لتأثيرها على موارد هذه المنشأة ومن ثم موارد المجتمع . وكذلك من وجهة نظر الإدارة ، حيث يمكن تقييم الإدارة من حيث تقييم إستراتيجيتها فى إدارة عناصر المخزون ، كما أن السلوك الإدارى نفسه يتأثر بالطريقة المختارة . وتتناول

أيضًا أهمية اختيار الطريقة من وجهة نظر محللى بورصة الأوراق المالية : نظرًا لما يقدمونه من خدمات لكل من المستثمرين والمقرضين ، مما يوجب معه إجراء تحليلات للقوائم المالية بما تتضمنه من طرق محاسبية .

الفصل الثانى : العلاقة بين المحاسبة والبيئة واختيار الطريقة المحاسبية :

يتناول هذا الفصل الإطار العام لمصدر المتغيرات المستقلة فى سياق ثلاثة مباحث ، وذلك بفحص العلاقة المتبادلة بين المحاسبة والبيئة المحيطة بها ، وآثار ذلك على القيام بالوظيفة المحاسبية وبالأخص القياس المحاسبى القائم على الاختيار بين البدائل المحاسبية . وقد خلص المبحث الأول إلى وجود علاقة بين مفهوم المحاسبة كنظام للمعلومات والبيئة الاقتصادية المحيطة بها ، والمتمثلة فى سوق رأس المال . كما أن هذا السوق كان له العديد من الآثار فى تشكيل الوظيفة المحاسبية قياسًا وإفصاحًا . وعرض المبحث مدخل أسعار الأوراق المالية للاختيار بين بدائل أو سياسات المحاسبة عن المخزون كناتج لتفاعل العلاقة السابقة وفقًا لنماذج كل من السوق والمستثمرين المختلفة ، وخلص إلى أن هذا المدخل لا ينهى الجدل أو النقاش حول محددات اختيار الطريقة المحاسبية أو بالأخص اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون (محل البحث) ، ومن ثم فإن الاعتماد عليه وحده ينطوى على العديد من أوجه القصور ، لذا يجب البحث عن العوامل الاقتصادية الأخرى التى ترتبط باتخاذ هذا القرار ، وهى تلك العوامل التى تنتج من مضامين بيئة التنظيم . وحيث إن مفهوم البيئة هو مفهوم عام ينطوى على العديد من المؤثرات والعوامل ، فقد تناول المبحث الثانى تحليلاً لمضمون البيئة العامة ، وأثر التطورات التى تحدث فى مكوناتها على حتمية تطور المحاسبة أكاديميًا وعمليًا ، بحيث يكون هذا التطور استجابة لمتطلبات البيئة وتحقيقًا للنتائج المرجوة . لذا فقد خلص إلى أن المحاسبة هو نظام كمى ديناميكى للمعلومات يتميز بالتطور والتغير المستمر لمواكبة التطورات الحادثة فى البيئة التى يقدم خدماته لها . ومن ثم فإن جمود الأنظمة المحاسبية وثباتها قد يقضى على تطور البيئة أو تطور النظام نفسه . وحيث إن كل تنظيم أو كل قطاع صناعى له خصائصه الفريدة التى يمتاز بها وتميزه عن غيره داخل نفس البيئة ، فقد تناول المبحث الثالث البيئة الخاصة للتنظيمات وآثارها على اختيار الطريقة المحاسبية ، من حيث نظرية المنشأة والعلاقات الصريحة والضمنية التى

ترتبط بين أطراف التعاقد بها والتى تشكل فى مجموعها الطبيعة الاقتصادية للمنشأة . كذلك تناول أنواع عقود الوكالة من وجهة النظر القانونية والاقتصادية ، كما تناول مفهوم مجموعة فرص الاستثمار والإنتاج والنمو وآثارها على شكل صياغة عقود الوكالة ومن ثم تأثيرها على الاختيار المحاسبى . وخلص إلى أن الاختيار المحاسبى هو دالة للمنافع والتكاليف النسبية المتوقعة وفقًا لطبيعة عقد الوكالة الذى تعمل فى ظله المنشأة ، وأن خصائص التنظيم تؤثر فى تشكيل البيئة الخاصة به بدرجات مختلفة ، تلك الخصائص التى تخلق بعداً جديداً لمشاكل الوكالة سواء من ناحية اتخاذ القرارات الاستثمارية أو قرارات إحلال الأصول ، الأمر الذى يصعب معه فصل عوامل فرص الاستثمار عن عوامل الوكالة من حيث آثارها على الاختيار المحاسبى . ومن ثم فإن الاعتماد على كل من منظور المنفعة الذاتية أو كفاءة التعاقد لا ينهى الجدل أو النقاش حول محددات اختيار الطريقة المحاسبية ، بل إن خصائص التنظيم التى يعبر عنها بفرص الاستثمار والنمو تؤثر على كل من المنظورين السابقين بما يؤثر على الاختيار المحاسبى بصورة غير مباشرة . ومن ثم يجب الاعتماد على مدخل شامل يأخذ كل هذه العوامل فى الاعتبار بعد إعادة تصنيفها وتحديد المنطق السببى لها فى التأثير على قرار الاختيار المحاسبى .

الفصل الثالث : العلاقة بين البيئة الخاصة واختيار طريقة المحاسبة عن المخزون :

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة فى مجال العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون وفقًا للمنهج الإيجابى بعد إعادة تصنيفها وفقًا لمفاهيم البيئة الداخلية الخاصة والبيئة الخارجية الخاصة للتنظيم ، وذلك على أساس درجة ارتباط عواملها بنشاط التنظيم . وقد خلص الفصل إلى وجود ثلاث مجموعات رئيسية لهذه العوامل وهى : المزايا النسبية (المقارنة) ، وتكاليف الوكالة ، والتكاليف السياسية ، بالإضافة إلى عوامل النظرية المعيارية ، بحيث تضم كل مجموعة عوامل أو مؤشرات فرعية تحقق مفهوم ومضمون العامل الرئيسى الذى تمثله . ويلخص الجدول التالى العوامل المؤثرة فى القرار محل البحث .

العوامل المؤثرة فى القرار محل البحث

المقالة / العوامل الرئيسية	الميزة النسبية (المزايا المقارنة)			تكلفة الوكالة (الرقابة والمتابعة)			تكاليف سياسية
	١	٢	٣	١	٢	٣	
العوامل الفرعية	الوفورات الضريبية (التدفق النقدى)	طبيعة فرص الاستثمار والإنتاج والنمو	تكلفة الطريقة المستخدمة (وفورات الحجم الاقتصادى)	عقود الملاك – الإدارة	عقود الملاك – الدائنين (التأثير على النسب المالية)	هيكل الملكية	
Morse & Richardson (1983)	– الوفورات الضريبية *		– الحجم النسبى *	– خطة حوافز الإدارة	– شروط عقود الدين		– الحجم المطلق *
Lee & Hsieh (1985)	– تذبذب الأسعار * – تذبذب مستويات المخزون * – تذبذب معدلات التضخم	– مدى تقلب العمليات الإنتاجية * – كفاءة إدارة المخزون – طبيعة الصناعة			– شروط عقود الدين		– الحجم المطلق – الحجم النسبى – الكثافة الرأسمالية
Caster & Simon (1986)	– الخسائر الضريبية المرحلة * – نهاية السنة المالية *		– عدد خطوط الإنتاج والمنتجات *	– الطرق المحاسبية الأخرى (فلسفة الإدارة)	– شروط عقود الدين		
Lindahl (1989)	– عامل الأسعار * – الحجم النسبى للمخزون – الخسائر الضريبية المرحلة – معدل الخصم (التضخم)	– تقادم المخزون – ثبات (استقرار) مستويات المخزون – طبيعة الصناعة	– الحجم *		– شروط عقود الدين *		

تابع الجدول :

العوامل الرئيسية / المقالة	الميزة النسبية (المزايا المقارنة) ١	٢	٣	تكلفة الوكالة (الرقابة والمتابعة) ١	٢	٣	تكاليف سياسية
Arcelus & Trenholm (1989) Arcelus & Trenholm (1991)	– الضرائب			– خطة حوافز الإدارة	– قيود على التوزيعات * – تغطية مصاريف الفائدة – الرفع المالى *		– الحجم * – نسبة التركز – الكثافة الرأسمالية * – هيكل ملكية العنصر الأجنبى – أهمية المخزون
Cushing & Leclere (1992)	– الوفورات الضريبية * – الحجم النسبى للمخزون * – الخسائر الضريبية المرحلة – تذبذب مستويات المخزون *				– النسبة الجارية		
Kuo (1992)			– الحجم – الكثافة الرأسمالية		– الرفع المالى * – خطر الأعمال *	الملكية الإدارية الداخلية	– الحجم * – خطر الأعمال – الكثافة الرأسمالية
Skinner (1993)	– الوفورات الضريبية * – اتجاه ومعدل الزيادة فى الأسعار *	– طبيعة العمليات الإنتاجية * – أصول ثابتة مرتفعة * – أصول غير ملموسة مرتفعة * – درجة المخاطرة					

تابع الجدول :

العوامل الرئيسية / المقالة	الميزة النسبية (الميزة المقارنة) ١	الميزة النسبية (الميزة المقارنة) ٢	الميزة النسبية (الميزة المقارنة) ٣	تكلفة الوكالة (الرقابة والمتابعة) ١	تكلفة الوكالة (الرقابة والمتابعة) ٢	تكلفة الوكالة (الرقابة والمتابعة) ٣	تكاليف سياسية
Hunt (1985)				– خطة حوافز الإدارة	– قيود التوزيعات – الحفاظ على رأس المال العامل* – القيود على إصدار الديون الجديدة *	– الملكيـــة الإدارية الداخلية *	
Dyl (1989)						– درجة تركز الملكية * – درجة تشتت الملكية *	
Niehaus (1989)						– مستوى الملكية الإدارية الداخلية * – درجة تركز الملكية فى يد الأطراف الخارجية * – تفاعل المتغيرين السابقين	
Eggleton et al., (1976)		– الظروف الاقتصادية العامة *		– تغيير أعضاء الإدارة (فلسفة الإدارة) *			
Harplin (1987)	– طبيعة القانون الضريبى والتعديلات عليه*						
Cullinan (1994)							– أثر النقابات *
Bowen et al., (1995)		– سمعة المنشأة تجاه العملاء ، الموردين ، العمالة ، مانحى الائتمان *					

يقصد بالرمز (*) أن العامل مؤثر فى قرار الاختيار .

الفصل الرابع : دراسة تمهيدية نظرية للدراسة الميدانية :

وقد تناول بالتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون . وأوضح مدى أهمية هذه العوامل فى إطار معطيات البيئة المصرية ، خاصة فى ظل التغيرات الحديثة التى تطرأ على البيئة الاقتصادية ، وخلص لوجود ثلاث مجموعات أساسية تتضمن جميع عوامل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة التى تؤثر فى هذا القرار ، وأن أهمية هذه العوامل سوف تختلف من منشأة لأخرى ، بل من قطاع صناعى لآخر وفقًا للظروف التى تحيط بكل منها . كما خلص إلى أن عوامل الميزة النسبية تعد بمنزلة عوامل فنية ترتبط بطبيعة عنصر الأصل محل القياس وكذلك بطبيعة خصائص التنظيم ، كما أن عوامل الوكالة تمثل ركيزة أساسية فى أى من دراسات الاختيار المحاسبى على أساس تعظيم كل طرف لمنفعته الذاتية . ثم أخيرًا عوامل التكاليف السياسية التى تمثل رغبة الدولة فى تحقيق العدالة الاجتماعية وزيادة الرفاهية الاجتماعية وحماية الاقتصاد القومى . وأن لكل مجموعة المنطق السببى الذى يربط بين عواملها واختيار طريقة المحاسبة عن المخزون .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية ، وقد خلصت إلى ما يلى :

من خلال تفريغ بيانات استمارات الاستقصاء ، نجد أنها موزعة على النحو التالى على مستوى كل طريقة من طرق المحاسبة عن المخزون :

الطريقة	عدد المديرين الماليين	عدد المراجعين
FIFO	١٨	١٥
المتوسط المرجح المتحرك	٢٠	١٣
LIFO	٣	٢

ومن ثم تخرج طريقة (LIFO) من نطاق التحليل الإحصائى ، حيث لم يكن حجم الاستجابات كافيًا لتطبيق أى من الأساليب الإحصائية . كما يمكن الاستعاضة عن دراسة مدى أهمية تأثير العوامل الخاصة بها ، بدراسة مدى أهمية تأثير العوامل المؤثرة فى قرار اختيار الطريقة المناقضة لها (FIFO) ، آخذين فى الاعتبار أن ما يؤثر فى اختيار الأولى إيجابيًا يؤثر فى الثانية سلبيًا ، والعكس صحيح . وتجدر الإشارة إلى أن الصناعات التى فضلت طريقة (LIFO) تمثلت فى صناعة الأدوية والبتروكيماويات .

ملخص نتائج طريقة FIFO

أ – ملخص نتائج اختبارى Kolmogorov Simnrov (K - S) و (t) عند مستوى معنوية (٥٪) لاختبار الفرض أنه لا يوجد اختلاف بين الآراء والأحكام فى كل من العينتين محل البحث (كفرض عدم) ، فى مقابل الفرض البديل بوجود اختلاف لكل عامل على حدة .

جدول (١)

نتائج اختبارى (K - S) و (t) بشأن رفض فرض العدم لكل عامل على حدة لطريقة FIFO

رقم العامل كما فى القائمة	بيـــان	الظاهرة التى يمثلها	اختبار K -S	اختبار t	ملاحظات
٥	وجود إعفاءات ضريبية تستنزل من الربح الخاضع للضريبة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
٦	قيود التشريعات المهنية (معايير المحاسبة المصرية) .	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
١١	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة للمنشأة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
١٣	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
١٤	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
١٧	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل .	وكالة	قبول	رفض	تعارض
٢٠	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	وكالة	رفض	رفض	–
٢٣	الملكية الكاملة لمن يقوم بالإدارة .	وكالة	قبول	رفض	تعارض
(٢-)	خطر الأعمال ممثلاً بالانحراف المعيارى للعائد .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(٣-)	قوة اتحادات نقابات العمل .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(٤-)	وجود عقود تفاوض على الأجور .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(٧-)	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	تكاليف سياسية	رفض	رفض	–

وتجدر الإشارة إلى أنه فى حالة تعارض نتائج كل من اختبارى (K - S) و (t) ، يفضل حسم التعارض لصالح اختبار (t) نظراً لأن الاختبارات اللامعلمية بصفة عامة تسمح بوجود مساحة أكبر من أخطاء النوع الثانى (قبول فرض العدم وهو خاطئ) . وقد تم قبول فرض العدم لباقى العوامل الأخرى .

ب - ملخص نتائج اختبارات معنوية الفروق بين متوسط جميع العوامل التى تمثل ظاهرة معينة بكل من مجموعتى الدراسة عند مستوى معنوية (٥٪) .

- نتائج اختبار مجموع الرتب غير المعلمى (The Mann Whitney U Test) :

جدول (٢ - أ) : المقارنة بين متوسطات الميزة النسبية (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	١٦	٢٦٩,٥	١٢٨	٢٦,٥٣	- ٠,٢٠	قبول فرض العدم
الإدارة	١٦	٢٥٨,٥	١٢٨	٢٦,٥٣	٠,٢٠	

جدول (٢ - ب) : المقارنة بين متوسطات عوامل نظرية الوكالة (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العمال	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٧	٦١	٢٤,٥	٧,٨٢	- ١,٠٨٦	قبول فرض العدم
الإدارة	٧	٤٤	٢٤,٥	٧,٨٢	١,٠٨٦	

جدول (٢ - ج) : المقارنة بين متوسطات عوامل التكاليف السياسية (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٥	٤٠	١٢,٥	٤,٧٨	- ٢,٦١	رفض فرض العدم .
الإدارة	٥	١٥	١٢,٥	٤,٧٨	٢,٦١	

جدول (٢ – د) : المقارنة بين متوسطات عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الإيجابى (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٢	٦	٢	١,٢٩	٠,٧٧–	قبول فرض العدم
الإدارة	٢	٤	٢	١,٢٩	٠,٧٧	

جدول (٢ – و) : المقارنة بين متوسطات عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير السلبى (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٢	٥	٢	١,٢٩	صفر	قبول فرض العدم
الإدارة	٢	٥	٢	١,٢٩	صفر	

– اختبار الإشارة والرتب غير المعلمى (Wilcoxon Signed Rank Test) :

جدول (٣) : المقارنة بين متوسطات عوامل كل ظاهرة (كحزمة واحدة) باستخدام اختبار الإشارة والرتب

البيانات	مجموع الرتب والإشارات	القيمة المتوقعة	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
عوامل الميزة النسبية	١٤	صفر	٣٨,٦٧	٠,٣٦١٩	قبول فرض العدم
عوامل نظرية الوكالة	١٤	صفر	١١,٨٣	١,١٨	قبول فرض العدم
عوامل التكاليف السياسية	١٥	صفر	٧,٤١	٢,٠٢	رفض فرض العدم
عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الإيجابى	١	صفر	٢,٢٣	٠,٤٤٨	قبول فرض العدم
عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير السلبى	١–	صفر	٢,٢٣	٠,٤٤٨	قبول فرض العدم

– اختبار (t) المعلمى باستخدام برنامج (STATGRAF) كانت نتائجه مطابقة للنتائج السابقة .

ملخص نتائج طريقة المتوسط المرجح المتحرك

أ – ملخص نتائج اختبارى Kolmogorov Simnrov (K - S) و (t) عند مستوى معنوية (٥٪) لاختبار الفرض أنه لا يوجد اختلاف بين الآراء والأحكام فى كل من العينتين محل البحث (كفرض عدم) ، فى مقابل الفرض البديل بوجود اختلاف لكل عامل على حدة .

جدول (٤)

نتائج اختبارى (K - S) و (t) بشأن رفض فرض العدم لكل عامل على حدة

رقم العامل كما فى القائمة	بيـــان	الظاهرة التى يمثلها	اختبار K-S	اختبار t	ملاحظات
١	الرغبة فى تمهيد الدخل بين الفترات المحاسبية	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
٧	التشريعات المهنية (المعايير المحاسبية المصرية)	ميزة نسبية	قبول	رفض	تعارض
٨	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
١١	انخفاض تكاليف استخدام المتوسط المرجح	ميزة نسبية	قبول	رفض	تعارض
١٣	زيادة سرعة تقادم المخزون	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
(-١)	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على الدخل المحاسبى	وكالة	قبول	رفض	تعارض
(-٤)	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض	وكالة	رفض	رفض	–

ب – ملخص نتائج اختبارات معنوية الفروق بين متوسط جميع العوامل التى تمثل ظاهرة معينة بكل من مجموعتى الدراسة عند مستوى معنوية (٥٪) .

– نتائج اختبار مجموع الرتب غير المعلمى (The Mann Whitney U Test) :

جدول (٥ – أ) : المقارنة بين متوسطات عوامل الميزة النسبية (كحزمة واحدة)

العينة / البيانات	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	١٢	١٣٩	٧٢	١٧,٣٢	٠,٦٣٥	قبول فرض العدم
الإدارة	١٢	١٦١	٧٢	١٧,٣٢	٠,٦٣٥-	

جدول (٥ - ب) : المقارنة بين متوسطات عوامل نظرية الوكالة (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٤	٢٤	٨	٣,٤٦	١,٧٣-	قبول فرض العدم
الإدارة	٤	١٢	٨	٣,٤٦	١,٧٣	

جدول (٥ - ج) : المقارنة بين متوسطات عوامل التكاليف السياسية (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٣	١٢	٤,٥	٢,٢٩	٠,٦٦-	قبول فرض العدم
الإدارة	٣	٩	٤,٥	٢,٢٩	٠,٦٦	

- اختبار الإشارة والرتب غير المعلمى (Wilcoxon Signed Rank Test) :

جدول (٦)

المقارنة بين متوسطات عوامل كل ظاهرة (كحزمة واحدة)

باستخدام اختبار الإشارة والرتب

البيانات	مجموع الرتب والإشارات	القيمة المتوقعة	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
عوامل الميزة النسبية	١٦-	صفر	٢٥,٤٩	٠,٦٢٧-	قبول فرض العدم
عوامل نظرية الوكالة	١٠	صفر	٥,٤٧	١,٨٢٥	قبول فرض العدم
عوامل التكاليف السياسية	٤	صفر	٣,٧٤	١,٠٦٩	قبول فرض العدم

- اختبار (t) المعلمى باستخدام برنامج (STATGRAF) كانت نتائجه مطابقة للنتائج السابقة .

النتائج :

فى ضوء ما سبق كانت نتائج اختبارات الفروض على النحو التالى :

١ – قبول الفروض : الرابع والخامس والثامن مع رفض الفرض السادس لطريقة (الوارد أولاً صادر أولاً) ، وقبول جميع الفروض لطريقة (المتوسط المرجح المتحرك) .

٢ – تعتبر عوامل الميزة النسبية (عوامل الفرض الأول) بما تتضمنه من : تقادم المخزون ، وتقلب مستوياته ، وتغييرات الأسعار ، وتكلفة الطريقة المحاسبية ، وطبيعة عمليات التخزين ، وتداول المخزون ، هى أكثر العوامل تأثيراً فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، باعتبارها عوامل فنية تمثل بيئة التصنيع للمنشأة ، وترتبط بطبيعة عنصر الأصل محل القياس .

٣ – تعتبر عوامل نظرية الوكالة (عوامل الفرض الثانى) بما تتضمنه من عوامل : هيكل الملكية ، وتعارض وتجانس المصالح بين الملكية الخارجية والداخلية ، من أهم العوامل المؤثرة فى قرار الاختيار لطريقة المحاسبة عن المخزون . وإن تعديل هياكل الملكية الحادث الآن فى البيئة المصرية يجب أن يأخذ هذه العوامل فى الاعتبار لإنجاح هذا الاتجاه .

٤ – تحتل كل من : عوامل التكاليف السياسية (عوامل الفرض الثالث) ، والنظرية المعيارية (عوامل الفرض السابع) أهمية قد تكون متساوية فى التأثير على القرار السابق . فبالرغم من تواجد بعض من عوامل التكاليف السياسية ، إلا أنها ليست مؤثرة فى قرار الاختيار لطريقة المحاسبة عن المخزون . أما عوامل النظرية المعيارية فقد يكون لها تأثير ملموس على القرار السابق .

توصيات البحث :

١ – يجب إلغاء التوحيد المحاسبى الذى يطبق على قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ؛ نظراً لاختلاف طبيعة أنشطة منشآت كل قطاع ، واختلاف الظروف الاقتصادية الداخلية والخارجية المحيطة به ، فضلاً عن اختلاف طبيعة عقود الوكالة المبرمة بين أطراف التعاقد الداخليين بكل قطاع .

٢ - يجب أن يرفق بالقوائم المالية بيان أو ملاحظات متممة عن العوامل التى اعتمدت عليها إدارة المنشأة فى اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، بحيث يمكن لمستخدمى هذه القوائم الحصول على تفهم أعمق للوضع المالى للمنشأة وطبيعة التعاقدات الداخلية بها ، أى تفهم أسباب اختيار طريقة معينة ، الأمر الذى يؤدى إلى تخفيض درجة عدم تماثل المعلومات بين الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة ، ومن ثم زيادة فاعلية سوق رأس المال . ويكون من ضمن مسئوليات المراجع التأكد من صحتها .

٣ - ضرورة ربط حوافز الإدارة بالقيمة الاقتصادية للمنشأة (القيمة السوقية لها) ، بدلاً من رقم صافى الربح . حيث يؤدى ذلك لحفز المديرين على اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون التى تعظم القيمة الحقيقية للمنشأة وتوفر معلومات صادقة عنها .

٤ - يجب توحيد القوانين التى تعمل فى ظلها المنشآت وذلك من خلال قانون موحد لها (أى تنميط وتثبيت مصدر العوامل المؤثرة) ، مع إعطاء مرونة كافية لكل منشأة فى اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون التى تلائم احتياجاتها ، الأمر الذى يساعد على حصر العوامل المؤثرة فى القرار السابق بصورة أدق .

٥ - يجب الاعتماد على أهم العوامل من مجموعة عوامل الميزة النسبية ومجموعة الوكالة - وبالأخص عوامل هيكل الملكية - فى بناء معايير محاسبية تعكس البيئة المصرية ، وتساعد على اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون للمنشآت العاملة بها .

٦ - ضرورة إعداد برامج تدريبية وتنظيم محاضرات للقيادات الإدارية ، وذلك لتوضيح مفهوم الاختيار المحاسبى الكفء الذى يجب أن تختاره المنشأة فى ظل سياسة الخصخصة .

المراجــع

أولاً - المراجع باللغة العربية :

أ - الكتب :

١ - المرسى حجازى ، سعيد عبدالعزيز : **اقتصاديات الخدمات العامة** ، الناشر : قسم المالية العامة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢م .

٢ - عباس مهدى الشيرازى : **نظرية المحاسبة** ، الطبعة الأولى ،الكويت ، دار ذات السلاسل ، ١٩٩٠م .

٣ - عبدالحى مرعى : **المحاسبة فى وحدات القطاع العام والمشاكل المحاسبية المعاصرة** ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٧١م .

٤ - عبدالرحمن يسرى أحمد : **الاقتصاديات الدولية** ، الناشر : قسم الاقتصاد بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٣م .

٥ - عبدالفتاح الصحن ، وصفى عبدالفتاح : **المحاسبة المالية - المدخل للقياس والتقويم والتحليل** ، الناشر : قسم المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٩م .

٦ - فاروق الغندور : **إصلاح الهياكل المالية بشركات القطاع العام** ، الناشر : نفس المؤلف ، ١٩٩٣م .

٧ - محمد عباس بدوى ، الأميرة إبراهيم عثمان : **دراسات فى مشاكل محاسبية معاصرة** ، الناشر : قسم المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٠م .

٨ - محمد عباس بدوى ، فؤاد السيد المليجى : **المحاسبة الضريبية : فى القياس الضريبى** ، الناشر : الدار الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٦م .

ب - المقالات والدوريات :

١ - أحمد السيد حمد الله : «أثر عقود الوكالة والتكاليف السياسية والوضع الضريبى للشركة على سياسة المحاسبة عن المخزون السلعى التى تتبناها الشركات المساهمة المصرية» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، السنة التاسعة ، العدد الأول ، ١٩٩٥م .

٢ – ـــــــــــــــ : «مدى أهمية المعلومات المحاسبية للمستثمرين – منهج مقترح لتطوير الإفصاح المحاسبى لتنشيط سوق المال المصرى» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الثانى ، ١٩٩٣م .

٣ – الغريب محمد البيومى : «حول المشروعية العلمية والعملية لتعدد البدائل المحاسبية ومعايير الاختيار بينها» ، **مجلة التكاليف** ، مايو ١٩٨٢م .

٤ – أحمد حسين على حسين : «التكلفة الجارية بين القبول والتراجع العملى – دراسة تحليلية» ، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة أسيوط ، العدد الثانى ، ١٩٩٠م .

٥ – أحمد سامى عثمان : «نظم المعلومات المحاسبية والتحديات المعاصرة» ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، ١٩٨٧م .

٦ – أحمد عبدالمولى الصباغ : «تأثير الخصائص البيئية على أنظمة المحاسبة والرقابة – دراسة تحليلية مقارنة» ، **مجلة الإدارة** ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٢م .

٧ – **الدليل** ، قاعدة المحاسبة الدولية رقم (٢) ، السنة الأولى ، العدد الرابع ، ١٩٩٠م .

٨ – المعايير المحاسبية كإطار مكمل للنظام المحاسبى الموحد ، **الوقائع المصرية** ، العدد ٢١٥ (تابع) ، ٢٣ سبتمبر ١٩٩٦م .

٩ – حسين مصطفى هلالى : «أثر المدخل الإيجابى على البحوث المحاسبية ـ الفجوة بين النظرية والتطبيق العملى » ، **آفاق جديدة** ، جامعة المنوفية ، السنة الخامسة ، العدد الأول ، ١٩٩٤م .

١٠ – زكريا محمد الصادق : «تطور بحوث المحاسبة المالية فى علاقتها بمناهج البحث العلمى» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ١٩٨٩م .

١١ – ـــــــــــــــ : «محددات صنع القرار المحاسبى» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، ١٩٩١م .

١٢ – ـــــــــــــــ : «نحو استخدام نظرية تكلفة الوكالة فى تطوير نظرية إيجابية للمحاسبة» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثانى ، ١٩٨٤م .

١٣ – سامى نجدى رفاعى : «نحو منهج مقترح لتسعير المخزون يزيد من صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة المنصورة ، العدد الرابع ، ١٩٨٨م .

١٤ – سمير رياض هلال : «تقويم بدائل القياس المحاسبى فى ضوء خصائص جودة المعلومات» ، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، مايو ١٩٨٩م .

١٥ – صفاء محمد سرور سعيد : «مخاطر تضخم المخزون السلعي على المنشآت الصناعية» ، **المجلة العلمية لكلية التجارة** ، جامعة الأزهر ، العدد العاشر ، يناير ١٩٩٣م .

١٦ – صلاح الدين إبراهيم مصطفى : «السوق النشطة للأوراق المالية وعلاقتها بالمحاسبة وأثرها في التوزيع الأمثل لمصادر الثروة على مستوى الاقتصاد القومي» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الخامس ،١٩٨٣م .

١٧ – عبدالحميد عبدالمنعم عقدة : «النظام المحاسبي المتكامل واتخاذ القرارات : الأبعاد السلوكية للمعلومات المحاسبية» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول ، ١٩٨٠م .

١٨ – عبدالفتاح الصحن : «التوحيد المحاسبي ـ مدلوله وأهميته» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة الإسكندرية ، يناير ١٩٦٩م .

١٩ – على محمد الجوهري : «التغيرات المحاسبية : الدوافع والأسباب ، السمات ، استجابة السوق» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني ، ١٩٨٩م .

٢٠ – على أحمد أبو الحسن : «الأسباب المحتملة لتغيير الراجح القانوني – دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية» ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد (٧٧) ، يناير ١٩٩٣م .

٢١ – كمال الدين مصطفى الدهراوي : «أثر عقود الحوافز وشروط المديونية على سلوك الإدارة عند إعداد التقارير الخارجية» ، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين** ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، يناير ١٩٩٤م .

٢٢ – كمال الدين مصطفى الدهراوي : «دور الإفصاح المحاسبي في تخفيض عدم تماثل المعلومات وزيادة كفاءة سوق رأس المال» ، **مجلة كلية التجارة** ، جامعة الإسكندرية ، العدد الثاني ، المجلد الواحد والثلاثون ، سبتمبر ١٩٩٤م .

٢٣ – ماهر محمود رسلان : «العوامل المؤثرة في بناء السياسة المحاسبية ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني ، السنة الثانية عشرة ، ١٩٩٢م .

٢٤ – محمد السيد صديق : «كفاءة سوق الأوراق المالية وبعض آثارها المحاسبية – عرض وتقييم للدليل التجريبي» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الثامن ، ١٩٨٥م .

٢٥ – محمد بدر الدين إبراهيم الأمين : «القياس المحاسبي لفاعلية سوق رأس المال» ، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال بالزمالك ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، ١٩٩١م .

٢٦ – محمد سامى راضى : «الأبعاد السلوكية لنموذج القياس فى بيئة التنظيمات» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الأول ١٩٨٩م .

٢٧ – ـــــــــــــــ : «تحليل العوامل المؤثرة فى تحديد أتعاب المراجعة ـ دراسة نظرية وميدانية» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الأول للعدد الثانى ، ١٩٩٤م .

٢٨ – محمد سمير الصبان : «دور الإفصاح المحاسبى فى عملية الخصخصة» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة الإسكندرية ، عدد خاص ، مايو ١٩٩٣م .

ج – أبحاث غير منشورة :

١ – أحمد عبدالسلام أبو موسى : «الدوافع الاقتصادية والسلوكية للاختيار بين أسس القياس المحاسبى للربحية باستخدام مدخل تعظيم المنفعة الذاتية ، والتطبيق على شركات الإنشاءات والمقاولات» ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ١٩٩٣م .

٢ – أيمن أحمد الشتيوى : «تأثير الثبات الوظيفى على استخدام المعلومات المحاسبية فى قرارات الاستثمار فى الأوراق المالية» ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦م .

٣ – رجب السيد راشد : «العلاقة بين البيئة والإفصاح المحاسبى مع دراسة اختبارية لمستوى كفاية متطلبات الإفصاح فى جمهورية مصر العربية» ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦م .

٤ – علاء الدين زهران : **استخدام نظرية الوكالة فى تحليل مشكلة الاختيار بين القواعد والطرق المحاسبية البديلة مع التطبيق على بعض المنشآت المصرية** ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٠م .

ثانيًا - المراجع باللغة الإنجليزية :

أ - الكتب :

1 - Beaver, W. H., **Financial Reporting : An Accounting Revolution,** (NY:. Prantice Hall, 1988).

2 - Cerloff, E. A., **Organization Theory and Design: A strategic approach for Management** (NY:. MC-Graw Hill Book Company, 1985).

3 - Enthoven, A. J. H., **Accountancy and Economic development policy,** (NY:. North-Holland-Amsterdam, 1973).

4 - Kieso, D. E. and J. Waygandt, **Intermediate Accounting,** (NJ:. John Wiley & Sons: NewJersy, 1988).

5 - Kohler, H., **Statistics for business and economics** (NY:. Harper Collins Publishers, 1994).

6 - McCullers, L. D. and R. G. Schroeder, **Accounting theory: Text and Readings** (NJ:. John Wiley & Sons Inc., 1987).

7 - Meigs W. B. and R. F. Meigs, **Financial Accounting,** (NY:. Mc Graw-Hill, Inc., 1988).

8 - Naser, K. H., **Cerative Financial Accounting; Its Nature and Use** (NJ:. Prentice-Hall,1993).

9 - Watts, R. L. Zimmerman, **Positive Accounting Theory,** (NJ:. Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs, 1986).

10 - White, G., A. Sondhi and D. Fried, **The analysis and use of Financial Statement,** (NY:. John Wiley & Sons, Inc., 1994).

11- Wolk, H. I., J. R. Francis and M. G. Tearney, **Accounting Theory : Aconceptual and Institutional approach** (Boston.: Pws-Kent-Publishing Comp., 1989).

ب ـ الدوريات :

1 - AAA, A Statement of Basic Accounting Theory (AAA. 1966).

2 - AAA, "Committee Report on Managerial Accounting 1969-71", **The Accounting Review** (Supplement, 1971).

3 - Abdel Khalik, A. R., "The Effect fo LIFO- Switching and Firm Ownership on Executives' Pay" , **Journal of Accounting Research,** (Autunm, 1985).

4 - Arcelus, F. J. and B. A. Trenholm, "Identifying The Firm's Characteristics Affecting the Choice of Inventory Valuation Methods", **International**

Journal of Production Economics, (Vol. 23, No. 1-3, 1991).
5 - ________ , "On The Determination of Accounting Inventory Valuation Methods : The Canadian Experience", **Engineering Cost and Production Economics** (May, 1989).
6 - Bar-Yosef, S., P. J. Hughas and I. Venezia, "The LIFO/FIFO Choice as a Signal of Future Cost", **Journal of Management Accounting Research** (Fall, 1995).
7 - ________ , and P. K. Sen, "On Optimal Choice of Inventory Accounting Methods", **The Accounting Review** (April, 1992).
8 - Beaver, W. H. and R. E. Dukes, "Interperiod Tax Allocation, Earning Expectations, and External Accounting", **The Accounting Review** (April, 1972).
9 - ________ , J. W. Kennelly and W. H. Vass, "Predictive Ability as a Criterion For The Evaluation of Accouting Data", **The Accounting Review** (October, 1968).
10- Biddle, G. C., "Accouting Methods and Management Decisions : The case of Inventory Costing and Inventory Policy", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1980).
11- ________ and F. W. Lindhal, "Stock Price Reaction to Lifo Adoption : The Association Between Excess Return and Lifo Tax Savings", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1982).
12- Bowen, R. M., L. Ducharme and D. Shores, "Stakeholders' Implicit Claims and Accounting Method Choice", **Journal of Accounting and Economics** (December, 1995).
13- Buzly, S. L., "Company size, Listed Versus Unlisted Stocks, and The Extent of Financial Disclosure", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1975).
14- Caster, P. and D. t. Simon, "The Association Between Selected Variables and Inventory Methods", **Quarterly Review of Economics and Business** (Summer, 1986).
15- Christie, A. A. and J. L. Zimmerman, "Efficient and Opportunistic Cohices of Accounting Procedures : Corporate Control Contests", **The Accounting Review** (October, 1994).
16- Christenson, C., "The Methodology of Positive Accounting", **The Accounting Review** (January, 1983).
17- Cloyd, C. B., F. Pratt and T. Stock, "The Use of Financial Accounting Choice to Support Aggressive Tax Position : Public and Private Firms", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1996).
18- Cooke T E., "The impact of size, Stock market listing and Industry type on disclosure in the annual reports of Japanese listed corporations", **Accounting and Business Research** (Vol. 22, 1992).
19- Cullinan, P. C. and J. A. Knoblett, "Unionization and Accounting Policy

Choices : An Empirical Examination", **Journal of Accounting and Public policy** (Vol. 13, No. 1, 1994).

20- Cushing, B. E. and M.J. Leclers, "Evidence On the Determinants of Inventory Accounting Policy Choice", **The Accounting Review** (April, 1992).

21- Deberg, C. L. and K. A. Skriver, "The Relevance of Current Cost Accounting data : A Review and analysis of recent Stdies.", **Journal of Accounting, Literature** (Vol. 6, 1987).

22- Demski, J. S., "Choice Among Financial Reporting Alternatives", **The Accounting Review** (April, 1974).

23- ________ , J.M. Patell and M. A. Wolfson, "Decentralized Choice of Monitoring Systems", **the Accounting Review,** (January, 1984).

24- Dhaliwal D. S., G.S. Solomon and E.D. Smith, "The Effect of Owner Versus Management Control on The Choice of Accounting Methods", **Journal of Accounting and Economics** (July, 1982).

25- Dopuch, N. and M. Pincus, "Evidence on The Choice of Inventory Accounting Methods : LIFO Versus FIFO", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1988).

26- Dowines, D. and T. R. Dyckman, "A Critical Look at The Efficient Market Empirical Research Literature as it Relates to Accounting Information", **The Accounting Review** (April, 1973).

27- Dyl, E. A., "Agency, Corporate Control and Accounting Methods-The Lifo-Fifo Choice", **Managerial and Decision Economics** (Vol. 10,1989).

28- Eggleton, I. R., S. H. Penman and J. R. Twombly, "Accounting Changes and Stock Prices : An Examination of Selected Uncontrolled Variables", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1976).

29- Gaver J. J. and K. M. Gaver, "Additional Evidence on the Association Between The Investment Opportuunity Set and Corporate Financing, Dividend, and compensation Polices", **Journal of Accouting and Economics** (Vol. 16, 1993).

30- Granof, M. H. and D. G. Short, "For Some Companies FIFO Accounting Make Senes", **The Wall Street Journal** (August, 1980).

31- Harlperin R. M., "The Effects of LIFO Inventory Costing on Resources Allocation : A Public Policy Perspective", **The Accountig Riview** (January, 1969).

32- ________ and W. N. Lanen., "The Effect of the Thor Power Tool Decision on the Lifo/Fifo Choice", **The Accounting Review** (April, 1987).

33- Healy, P. M., "The Effect of Bouns Schemes on Accounting Decisions", **Journal of Accounting and Economics** (April, 1985).

34- Hilke, J. C., "Regulatory Compliance costs and LIFO : No wonder small

companies haven't switched", **Jounal of Accounting, Auditing & Finance** (Summer, 1986).

35- Holthausen, R. W., "Accounting method choice : Opportunistic behavior, efficient contraction and Information perspective", **Journal of Accounting and Economics** (January, 1990).

36- ________ and R. Leftwich, "The Economic Consequences of Accounting choice : Implication of Costly Contracting and monitoring", **Journal of Accounting and Economics** (May, 1983).

37- Hughas, P, J. and E. S. Schwartz, "The LIFO/FIFO Choice : An Asymmetric Information Approcah", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1988).

38- Hunt, H. G., "Potential Determinants of Corporate Inventory Accounting decisions", **Journal of Accounting Rewearch,** (Autumn, 1985).

39- ________ and R.L. Hogler, "Corporate Ownership and Accounting Choice : A Critical Analysis", **Critical Perspectives on Accounting** (January, 1990).

40- Ijiri, Y. and R. K. Jaedick, "Reliability and Objectivity of Accounting Measurements", **The Accounting Review** (July, 1966).

41- Jennigs, R., D. P. Mest and R. B. Thompson II, "Investor Reaction to Disclosures of 1974-75 LIFO Adoption Decisions", **The Accounting Review** (April, 1992).

42- Johnson, B. and D. S. Dhaliwal, "LIFO Abandonment", **Journal of Accunting Research** (Autunm, 1988).

43- Kou H. C., "How Do Small Firms Make Inventory Accounting Choices?", **Journal of Business Finance and Accounting** (April, 1993).

44- Lee, C. J., "Inventory Accounting and earnings/price ratios : A puzzle", **Contemporary Accounting Research** (Fall, 1988).

45- ________ and D. A. Hsieh, "Choice of Inventory Accounting Methods : Comparative Analysis of AlternativeHypothses", **Journal of Accounting Research** (Autumn, 1985).

46- ________ and C. R. Petruzzi, "Inventory Accounting Switch and Uncertaiinty," **Journal of Accounting Research** (Autumn, 1989).

47- Leftwich R., "Accounting Information in Privater Markets : Evidence from Private Lending Agreement", **The Accounting review** (January, 1983).

48- Lemke, K. W. and M. J. Page, "Econmic determinants of Accounting Policy choice", **Journal of Accounting and Economics** (vol. 15, 1992).

49- Liberty, S. E. and J. L. Zimmerman, "Labor Union Contract Negotiations and Accounting Choices", **The Accounting Review** (October, 1986).

50- Lindahl, W. F., "Dynamic Analysis of Inventory Accounting Choice", **Journal of Accounting Reearch** (autumn, 1989).

51- ________, C. Emby and R. H. Ashton, "Empirical research on LIFO : A review and analysis", **Journal of Accounting literature** (Vol. 7,1988).

52- Mores, D., "LIFO ... or FIFO", **Financial Executive** (February, 1980).
53- ________ and G. Richardson,. "The Lifo / Fifo Decision", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1983).
54- Murdock, B., "The Information content of FASB33 returns on equity", **The Accounting Review** (April, 1986).
55- Nair, R. A. and W. G. Frank, "The Impact of Disclosure and Measurement Practices on International Accounting Classification", **The Accunting Review** (July, 1980).
56- Niehaus, G.R., "Ownership Structure and Inventory Method Chice", **The Accounting reivew** (April, 1989).
57- Radebaugh, L. E., "Environmental Factors Influencing the Development of Accounting Objectives, Standards and Practices in Peru", **The International Journal of Accounting** (Fall, 1975).
58- Ricks, W. E., "The Market's Response to The 1974 LIFO Adoption", **Journal of Acccounting Research** (Autumn, 1982).
59- ________ , "Firm Size Effects and The Association Between Excess Returns and LIFO Tax Savings", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1986).
60- Shehata, M., "Self-Selection Bias and the Ecconomic Consequences of two stage switching regression to SFAS No. 2", **The Accounting Review** (October, 1991).
61- Skinner, D. J., "The Investment Opportunity Set and Accounting Procedure Choice", **Journal of Accounting and Economics** (October, 1993).
62- Smith, D. E., "The Effect of The Separation of Ownership From Control on Accounting Policy Decision", **The Accounting Review** (Octover, 1976).
63- Sunder, S., "A Note on Estimationg the Economic Impact of The LIFO Method of Inventory Valuation", **The Accounting Review** (April, 1976).
64- ________ , "Relationship Between Accounting Changes and Stock Prices : Problems of Measurement and Some Empirical Evidence", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1973).
65- ________ , "Stock Price and Risk Related to Accounting Changes in Inventory Valuation", **The Accounting Review** (April, 1975).
66- Tesler, L., "Theory of self enforcing agreements", **Journal of Business** (xxxx, 1980).
67- Tenholm, B. and F. Arcelus, "Accounting Valuation Methods : Structuring an Unstructured Problem", **Accounting Horizons** (September, 1989).
68- Watts, L. R., "Accounting Choice Theory and Market-Based Research in Accounting", **British Accounting Review** (Vol. 24, 1992).
69- ________ and J. L. Zimmerman, "Positive Accounting Theory : A Ten Year Perspective", **The Accounting Review** (January, 1990).

70- Watts, L. R. and J. L. Zimmerman, "The Demand and Supply of Accounting Theories : The Market for Excuese", **The Accounting Review** (April, 1979).
71- ________, "Towards a Positive Theory of The determination of Accounting Standards", **The Accounting Review** (January, 1978).
72- Warfield, T. D., J. J. Wild and K. L. Wild, "Managerial Ownership, Accounting Choices, and Informativeness of Earnings", **Journal of Accounting and Economics** (December, 1995).
73- Zmijewski, M. E. and R. L. Hagerman, "An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting Choice", **Journal of Accounting and Economics** (Vol. 3,1981).

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الإسكندرية

كلية التجارة

قسم المحاسبة والمراجعة

قائمة استقصاء

تهدف القائمة المرفقة إلى قياس مدى أهمية كل عامل من العوامل المختلفة المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، وذلك من وجهة نظر معدى ومراجعى القوائم المالية (المستقصى منهم البيانات) . وسوف تستخدم البيانات التى ستدلون بها بشأن هذه القائمة فى أغراض البحث العلمى ومساعدة الجهات المعنية وكذلك الممارسين فى إصدار توصيات وترشيد قرارات الاختيار بين سياسات المحاسبة عن المخزون . فالقائمة المرفقة جزء من رسالة ماجستير بعنوان «دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون» ، مسجلة بقسم المحاسبة والمراجعة فى كلية التجارة بجامعة الإسكندرية .

رجاء الإجابة عن ما تحتويه القائمة بدقة ودون تحيز حتى يمكن التوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها منهجياً .

ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

الباحث	المشرف
مصطفى كمال حسن	دكتور / محمد السيد سرايا

ملخص عام :

من المعلوم لدينا وجود عدة طرق لتقييم عناصر المخزون وفقًا لأساس التكلفة وهى المتوسط المتحرك ، Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) ، Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، وهى محور اهتمام هذا البحث . ومعلوم أن لكل طريقة آثاراً مختلفة على القوائم المالية . وحتى الآن يرى البعض أن المفاضلة والاختيار بين هذه الطرق تتم بطريقة حكمية أو عشوائية بناء على أحكام وتقديرات متخذ قرار الاختيار . إلا أن العديد من الباحثين يرون أن هناك العديد من العوامل التى تحفز على تفضيل واختيار طريقة عن أخرى .

الرجاء من سيادتكم اتباع التعليمات الواردة بالقائمة .

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المختارة .

بغض النظر عن الطريقة التى تتبعها منشأتك لتقييم عناصر المخزون ، أجب عن الأسئلة التالية من وجهة نظرك : -

١ - ما هى الطريقة المفضلة لتقييم عناصر المنصرف من المستلزمات الأولية على الإنتاج ؟

(١) Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .

(٢) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .

(٣) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناء على خبرتك فى مجال الأعمال والاستثمار . ما هى مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية فى التأثير عليك عند اختيارك لطريقة FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) للمحاسبة عن المخزون . الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل فى قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (✓) عند رقم (١) ، وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جداً فضع علامة (✓) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذى يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك فى ضوء التغيرات الحديثة التى تحدث فى الاقتصاد المصرى الآن .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	التقلب (التذبذب) المرتفع فى أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤	٥
٢	التقلب (التذبذب) المرتفع فى مستويات مخزون آخر المدة .	١	٢	٣	٤	٥
٣	السنة المالية للمنشأة تنتهى عنما يكون المخزون عند حده الأدنى (الدورة الطبيعية للنشاط) .	١	٢	٣	٤	٥
٤	وجود خسائر ضريبية مرحّلة .	١	٢	٣	٤	٥
٥	وجود إعفاءات ضريبية تستنزل من الربح الخاضع للضريبة .	١	٢	٣	٤	٥
٦	قيود التشريعات المهنية (معايير المحاسبة المصرية) .	١	٢	٣	٤	٥
٧	زيادة نسبة الأصول غير الملموسة مقارنة بالأصول الملموسة فى هيكل أصول المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٨	التقلب (التذبذب) المرتفع فى العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤	٥
٩	ارتفاع معدل دوران المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١١	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحى الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤	٥
١٢	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الأقسام) .	١	٢	٣	٤	٥
١٦	انخفاض تكاليف تطبيق واستخدام طريقة Fifo للمحاسبة عن المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٧	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبى .	١	٢	٣	٤	٥
١٨	استخدام رقم صافى الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٩	زيادة معدل العائد المحاسبى المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤	٥

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
٢٠	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥
٢١	انتشار الملكية الخارجية فى يد عدد كبير من المستثمرين (أفراد لا يمتلك أى منهم مقداراً يزيد عن ٥٪ من الأسهم المتداولة) .	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	انخفاض الملكية الإدارية الداخلية .	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	الملكية الكاملة لمن يقوم بالإدارة .	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	تتابع تدفق التكلفة مع التدفق المادى لعناصر المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	التقرير عن القيمة الحقيقية للمخزون .	١	٢	٣	٤	٥

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر فى اختيار طريقة FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	انخفاض التدفق النقدى من استخدام FIFO .	١	٢	٣	٤	٥
٢	خطر الأعمال ممثلاً بالانحراف المعيارى للعائد فى علاقته بحجم المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٣	قوة اتحادات نقابات العمال .	١	٢	٣	٤	٥
٤	وجود عقود تفاوض (مساومة) على الأجر .	١	٢	٣	٤	٥
٥	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبى فى المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٦	عدم تحقيق أفضل مقابلة بين الإيرادات والمصروفات .	١	٢	٣	٤	٥
٧	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) لا .   اتجه للسؤال التالى .

(٢) نعم .   يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

٢ – هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا . حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .

(٢) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناء على خبرتك فى مجال الأعمال والاستثمار . ما هى مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية فى التأثير عليك عند اختيارك لطريقة المتوسط المتحرك للمحاسبة عن المخزون ؟ الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل فى قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (✓) عند رقم (١) ، وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جداً فضع علامة (✓) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذى يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك فى ضوء التغيرات الحديثة التى تحدث فى الاقتصاد المصرى الآن .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	الرغبة فى تمهيد الدخل بين الفترات المحاسبية .	١	٢	٣	٤	٥
٢	التقلب (التذبذب) المرتفع فى أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤	٥
٣	التقلب (التذبذب) المرتفع فى مستويات مخزون آخر المدة .	١	٢	٣	٤	٥
٤	السنة المالية للمنشأة تنتهى عندما يكون المخزون عند حده الأدنى (الدورة الطبيعية للنشاط) .	١	٢	٣	٤	٥
٥	ارتفاع تقلب الأسعار ومدى تغير الحجم النسبى للمخزون .	١	٢	٣	٤	٥
٦	ارتفاع تقلب مستويات المخزون وارتفاع تقلب مستويات الأسعار .	١	٢	٣	٤	٥
٧	التشريعات المهنية (المعايير المحاسبية المصرية) .	١	٢	٣	٤	٥
٨	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحى الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤	٥

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
٩	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبى بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١١	انخفاض تكاليف تطبيق واستخدام طريقة المتوسط المرجح المتحرك .	١	٢	٣	٤	٥
١٢	التقلب (التذبذب) المرتفع فى العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الأقسام) .	١	٢	٣	٤	٥

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر سلبيًا فى اختيار طريقة المتوسط المتحرك ، فأرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبى .	١	٢	٣	٤	٥
٢	استخدام رقم صافى الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٢	٤	٥
٣	زيادة معدل العائد المحاسبى المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤	٥
٤	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) لا .   اتجه للسؤال التالى .

(٢) نعم .   يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

٢ – هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) نعم .   يمكنك لتوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا .   حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) .   أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .

(٢) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) .   أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناء على خبرتك فى مجال الأعمال والاستثمار . ما هى مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية فى التأثير عليك عند اختيارك لطريقة LIFO (الوارد أخيراً صادر أولاً) . الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل فى قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (✓) عند الرقم (١) ، وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جدا فضع علامة (✓) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة . وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذى يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك فى ضوء التغيرات الحديثة التى تحدث فى الاقتصاد المصرى الآن .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	زيادة التدفق النقدى المتوقع منها .	١	٢	٣	٤	٥
٢	كبر الحجم النسبى للمخزون .	١	٢	٣	٤	٥
٣	ثبات مستويات مخزون آخر المدة .	١	٢	٣	٤	٥
١	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
٢	خطر الأعمال ممثلاً بالانحراف المعيارى للعائد فى علاقته بحجم المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٣	قوة اتحادات نقابات العمال .	١	٢	٣	٤	٥
٤	وجود عقود تفاوض (مساومة) على الأجر .	١	٢	٣	٤	٥
٥	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبى بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٦	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
٧	زيادة نسبة الأصول الملموسة مقارنة بالأصول غير الملموسة فى هيكل أصول المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٨	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٩	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
١١	زيادة تركز الملكية الخارجية فى يد عدد قليل من المستثمرين (فرد أو مجموعة متعاونة يمتلكون ٢٠٪ من الأسهم المتداولة) .	١	٢	٣	٤	٥
١٢	ارتفاع الملكية الإدارية الداخلية .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	عدم وجود خسائر ضريبية مرحلة .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	عدم وجود إعفاءات ضريبية تستنزل من الربح الخاضع للضريبة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	تحقيق أفضل مقابلة بين الإيرادات والمصروفات .	١	٢	٣	٤	٥

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر سلبياً فى اختيار طريقة LIFO (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، فأرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	التقلب (التذبذب) المرتفع فى العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤	٥
٢	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
٣	التقلب (التذبذب) المرتفع فى أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤	٥
٤	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الأقسام) .	١	٢	٣	٤	٥
٥	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحى الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤	٥
٦	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبى .	١	٢	٣	٤	٥
٧	استخدام رقم صافى الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٨	زيادة معدل العائد المحاسبى المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤	٥
٩	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	عدم تتابع تدفق التكلفة مع التدفق المادى لعناصر المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١١	ارتفاع تكلفة استخدام وتطبيق LIFO .	١	٢	٣	٤	٥

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) لا . اتجه للسؤال التالى .

(٢) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

٢ – هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الانتاج التام ؟

(١) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا . حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .

(٢) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .

الإدارة العامة

ترحب المجلة بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب مع ملاحظة الآتى :

- تنشر المجلة الأعمال العلمية التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر فى حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- تعرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للتحكيم العلمى حسب الأصول المتعارف عليها .
- تعبر الأعمال التى تنشر بالمجلة عن آراء كاتبيها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد .
- العمل العلمى الذى يقدم للمجلة لا يعاد لكاتبه .
- تراعى قواعد النشر الواردة فى المجلة عند إعداد الأعمال العلمية .
- تُشعر المجلة صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من المجلة وعشر مستلات من العمل المنشور .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير على العنوان التالى :

مركز البحوث والدراسات الإدارية
معهد الإدارة العامة ـ الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير مجلة (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٨١٥)

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى المجلة على العنوان التالى :

مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة ـ الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير مركز الطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٨٠ ـ ١٧٧٥)

قواعد النشر فى مجلة (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى المجلة أن تكون متسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط ، مع الالتزام بما يأتى :

١ - يجب ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة .

٢ - تقدم نسختان من العمل العلمى :

تكون النسختان مطبوعتين على وجه الصفحة فقط ، مع ترك مسافتين سطريتين بين الأسطر ، ومسافة (٤) سم أعلى الهامشين : الأيمن والأيسر ، وكذلك مسافة (٤) سم أعلى الصفحة وأسفلها . ويرفق ملخص للعمل العلمى (فى حدود ١٥٠ كلمة) باللغة العربية .

٣ - تسلسل صفحات العمل العلمى على النحو التالى :

- الصفحة الأولى ، وهى صفحة العنوان، وتتضمن : عنوان العمل ، واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) والوظيفة التى يشغلها ، والجهة التى يعمل لديها .
- الصفحة الثانية ، وهى بداية المتن (أو النص) وتأخذ الرقم (١) .
- يستمر ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية الملحقات بالمتن (أو النص) بشكل متسلسل .

٤ - يقدم كاتب العمل نبذة عن سيرته الذاتية ، تتضمن :

اسمه الكامل ، ومؤهلاته العلمية ومجال تخصصه ، وأبرز إنجازاته العلمية وجهة عمله ووظيفته مع إيضاح درجته العلمية أو مرتبته الوظيفية وعنوانه البريدى ورقم هاتفه (ورقم الفاكس إذا توفر).

٥ - **الهوامش :**

توضع الهوامش فى نهاية المتن (أو نص العمل العلمى) وتبدأ بصفحة جديدة . وتسلسل حسب ترتيب ورودها فى المتن .

٦ - **المراجع :**

تأتى بعد الهوامش فى صفحة مستقلة أو أكثر ، وتبدأ بالمراجع العربية ، ثم المراجع الأجنبية .

٧ - **الملاحق :**

فى حالة وجود ملاحق ، توضع بعد نهاية المراجع مباشرة ، أى بقسم مستقل .

٨ - **أداة جمع البيانات** يجب أن ترسل مع العمل العلمى وتنشر مع الملاحق بالقسم الخاص .

٩ - **الاقتباس :**

يجب أن يحدد كاتب العمل العلمى جميع ما يقتبسه عن الآخرين ، سواء كان ذلك على شكل نصوص منقولة حرفياً ، أو أفكار لكُتّاب آخرين ولكنها مصوغة بلغة كاتب المقال نفسه ، وذلك كما يأتى :

أ - **الاقتباس الحرفى (المباشر) :**

يجب نقله كما هو ، وتمييزه عن كلام الكاتب نفسه بإحدى طريقتين :

- إذا كان النص المقتبس قصيراً (أربعة أسطر كحد أعلى) ، يوضع بين علامتى تنصيص على النحو التالى « .... » .

- أما إذا كان النص المقتبس أكثر من أربعة أسطر ، فيطبع فى فقرة جديدة بعيداً عن الهامشين (حوالى سنتيمتر واحد للداخل) مع تضييق المسافة الرأسية بين أسطره ، بحيث تكون مسافة سطرية واحدة .

ب - **الاقتباس غير المباشر (نقل الأفكار) :**

وهو عرض لأفكار أو آراء كتاب آخرين ، مصوغة بلغة كاتب العمل نفسه ، ويتم دمجه مع المتن .

١٠ - **التوثيق :**

يجب توثيق الاقتباسات فى العمل سواء كانت نصوصًا حرفية أو نقلاً لأفكار الآخرين ، ويتم ذلك بوضع رقم فى نهاية الاقتباس ، يقابله رقم فى صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر المعلومات المقتبسة بشكل دقيق وكامل ، بحيث يتضمن : اسم المؤلف ، وعنوان المرجع ، ومعلومات النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات وفيما يلى أمثلة توضيحية :

- **مثال على توثيق اقتباس من كتاب :**

(*) فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣م ، ص (١٤٤) .

- **مثال على توثيق اقتباس من مقال :**

(*) كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ / ديسمبر ١٩٨٧م ، ص (٧) .

- **مثال على توثيق اقتباس من كتاب باللغة الإنجليزية :**

(*) Robert N. Anthony and John Dearden : **Management Control Systems**, Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 , p. 33.

- **مثال على توثيق اقتباس من مقال باللغة الإنجليزية :**

(*) Christopher Orpen : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, p. 8.

١١ - إعداد قائمة المراجع :

توضع المراجع العربية أولاً ، تليها المراجع الأجنبية ، وتصنف الأولى هجائيًا حسب الاسم الأول للمؤلف ، وتصنف الثانية حسب الاسم الأخير للمؤلف ، وفيما يلى أمثلة توضيحية :

المراجع العربية

- فهاد معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م .
- كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السنة (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ/ ديسمبر ١٩٨٧م ، ص ص (٧-٤٢) .
- وجيه عبدالله : **معايير الأداء ، دراسة تطبيقية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ١٩٧٦م ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م .

المراجع الأجنبية

- Anthony Robert N. and Dearden John : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 .
- Orpen, Christopher : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, pp. 8 - 22.

قواعد نشر عرض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد

عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب ، مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا.

٥ – قائمة لأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض.

قواعد نشر عرض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة موضوع البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة للمراجع .

بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول نشر العمل العلمى بالمجلة ، تقدم المادة العلمية مطبوعة - ما أمكن - على قرص الحاسوب الخاص بجهاز أبل ما كنتوش وبرنامج الناشر الصحفى أو برنامج نايسس أو برنامج وينتكست.

استبانة عن
مجلة الإدارة العامة

عزيزى القارئ / ....

آرائكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير مجلة (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى

معهد الإدارة العامة / إدارة البحوث
سكرتير تحرير مجلة (الإدارة العامة)
الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك ، علمًا بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير المجلة :

أولاً – معلومات عامة :

{ ١ } الاسم (اختيارى) : ....

{ ٢ } الجنسية :

١ ☐ عربى/ سعودى   ٢ ☐ عربى (غير سعودى)   ٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

{ ٣ } المؤهل العلمى :

١ ☐ ثانوى أو أقل   ٢ ☐ جامعى   ٣ ☐ ماجستير   ٤ ☐ دكتوراه

{ ٤ } التخصص :

١ ☐ إدارة عامة   ٢ ☐ إدارة أعمال   ٣ ☐ إدارة صحية   ٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعى   ٦ ☐ محاسبة   ٧ ☐ قانون   ٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلى   ١٠ ☐ إحصاء   ١١ ☐ أساليب كمية   ١٢ ☐ أخرى (حدد) :

....

....

{ ٥ } الخبرة فى مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات   ٢ ☐ من ٥ – ١٠ سنوات   ٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

{ ٦ } جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث)   ٢ ☐ قطاع حكومى

٣ ☐ قطاع أهلى (خاص)

{ ٧ } الاستفادة من استخدام المجلة بشكل أفضل :

١ ☐ لتحسين المقدرة على أداء العمل   ٢ ☐ البحث العلمى   ٣ ☐ التدريس   ٤ ☐ الثقافة العامة

ثانيًا – طريقة الحصول على المجلة ودرجة انتظامها :

{ ١ } طريقة حصولك على المجلة :

١ ☐ عن طريق الإهداء   ٢ ☐ الاشتراك   ٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة

٤ ☐ الاطلاع فى المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد المجلة إليك :

١ ☐ منتظمة جداً   ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما   ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات المجلة :

أرغب فى تركيز موضوعات المجلة على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :				
الموضـوعـات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التي تهتم بها المجلة :

أرغب فى أن تهتم موضوعات المجلة بالبحوث والدراسات والمقالات :				
الموضـوعـات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة	☐	☐	☐	☐
٦٩ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى المجلة :

تقوم المجلة حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمي ومناقشة البحوث المنشورة بالمجلة .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى المجلة على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٦٩ – أخرى (حدد) :			

سادسًا – الشكل العام للمجلة :

(١) صفحات المجلة من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة   ٢ ☐ كثيرة   ٣ ☐ قليلة   ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم المجلة :

١ ☐ مناسب   ٢ ☐ كبير   ٣ ☐ صغير   ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً ؛ اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير المجلة :

....
....
....
....
....
....
....
....

مع تحيات إدارة البحوث

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكي في المجلة لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

الـعـنـوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى :

مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد .

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription
For Year or Years : 19 ....19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... , State .... , Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) ....

Date .... /.... /19 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm. Printing and Publishing Center .
Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

CONTENTS page

- Turnover of Faculty Members from Higher Academic Institutions : An Exploratory Study on King Saud University.

  Dr. Moaddi M. Al-Methheb — 1

- The Use of Decision Support Systems in Saudi Manufacturing Firms.

  Dr. Abdulla J. AL-Shidadi, Dr. Nadya H. Ayoub — 53

- Towards A Theoritical Framework for Expertise Dimensions Affecting the Efficiency and Effectiveness of Accounting Performance.

  Dr. AL-Amira I. Ossman — 125

- Solving Budget Defect in Contemporary and Islamic Thought : A Comparative Perspective.

  Dr. Ahmed H. Younes — 175

- Studying and Analyzing Inventory Accounting Method Decision : A Field Study.

  Mostafa M. Hassan — 223

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Thirty Eight
- Issue Number 1

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
Saudi Arabia
Fax : 4792136

• Price Per Issue

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars.
- Other countries (4) U. S. Dollars.

• Subscriptions

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
Director, Printing & Publishing Center,
P. O. Box 205, Riyadh 11141,
Saudi Arabia.
* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Turnover of Faculty Members from Higher Academic Institutions : An Exploratory Study on King Saud University.
  Dr. Moaddi M. Al-Methheb

- The Use of Decision Support Systems in Saudi Manufacturing Firms.
  Dr. Abdulla J. AL-Shidadi
  Dr. Nadya H. Ayoub

- Towards A Theoritical Framework for Expertise Dimensions Affecting the Efficiency and Effectiveness of Accounting Performance .
  Dr. AL-Amira I. Ossman

- Solving Budget Defect in Contemporary and Islamic Thought : A Comparative Perspective .
  Dr. Ahmed H. Younes

- Studying and Analyzing Inventory Accounting Method Decision : A Field Study .
  Mostafa M. Hassan

ISSN 0256-9035

● Volume Thirty Eight ● Number 1 ● Muharram 1419 ● May 199

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration.
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Turnover of Faculty Members from Higher Academic Institutions : An Exploratory Study on King Saud University

  Dr. Moaddi M. Al-Methheb

- The Use of Decision Support Systems in Saudi Manufacturing Firms .

  Dr. Abdulla J. AL-Shidadi
  Dr. Nadya H. Ayoub

- Towards A Theoritical Framework for Expertise Dimensions Affecting the Efficiency and Effectiveness of Accounting Performance .

  Dr. AL-Amira I. Ossman

- Solving Budget Defect in Contemporary and Islamic Thought A Comparative Perspective .

  Dr. Ahmed H. Younes

- Studying and Analyzing Inventory Accounting Method Decision : A Field Study .

  Mostafa M. Hassan

● Volume Thirty Eight ● Number 1 ● Muharram 1419 ● May 1998

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة - ١٤١٩هـ

عدد خاص

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

• آثار انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) على القطاع المصرفى السعودى.

د. فهد بن خلف البادي

• انعكاسات انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (ملامح ونتائج الانضمام - التحديات والفرص).

د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

• واقع القطاع الزراعى السعودى فى ظل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: الاستثناءات والالتزامات والتحديات والفرص.

د. عبدالله بن عبدالله العبيد

• تقييم لنتائج المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية من سنغافورة حتى هونج كونج للفترة من (١٩٩٦ - ٢٠٠٥م).

د. خليل عليان عبدالرحيم

• المجلد السابع والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٨هـ • يناير ٢٠٠٧م

بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

ردمد: ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN.02569035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

فى هذا العدد

- آثار انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) على القطاع المصرفى السعودى.

  د. فهد بن خلف البادي

- انعكاسات انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (ملامح ونتائج الانضمام - التحديات والفرص).

  د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

- واقع القطاع الزراعى السعودى فى ظل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: الاستثناءات والالتزامات والتحديات والفرص.

  د. عبدالله بن عبدالله العبيد

- تقييم لنتائج المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية من سنغافورة حتى هونج كونج للفترة من (١٩٩٦-٢٠٠٥م).

  د. خليل عليان عبدالرحيم

• المجلد السابع والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٨هـ • يناير ٢٠٠٧م

الإدارة العامة

- المجلد السابع والأربعون
- العدد الأول

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخري.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالي:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولي، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمي: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالي:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولا ثم توضع سنة النشر بين قوسين:
، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة: .

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخري. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- **البحوث والدراسات:**

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية.** الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء** رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.
journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. Telehealth News, 2(2)
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, fórm Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات

- آثـار انضمام المملكة العربية السـعودية إلـى منظمة التجارة العالمية (WTO) على القطاع المصرفى السعودى.

  د. فهد بن خلف البادي ١

- انعكاسات انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (ملامح ونتائج الانضمام - التحديات والفرص).

  د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح ٣١

- واقع القطاع الزراعى السـعودى فـى ظل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: الاستثناءات والالتزامات والتحديات والفرص.

  د. عبدالله بن عبدالله العبيد ٦٥

- تقييـم لنتائج المؤتمـرات الوزارية لمنظمة التجـارة العالمية من سنغافورة حتى هونج كونج للفترة من (١٩٩٦-٢٠٠٥م).

  د. خليل عليان عبدالرحيم ١٠١

آثار انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) على القطاع المصرفي السعودي

الدكتور فهد بن خلف البادي
أستاذ الاقتصاد المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دوريـة الإدارة العـامـة
● المجلد السابع والأربعون
● العـدد الأول
● محـرم ١٤٢٨هـ
● ينايـر ٢٠٠٧م

آثار انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) على القطاع المصرفى السعودى

د. فهد بن خلف البادي❖

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) على القطاع المصرفى فيها. ولتحقيق ذلك، استعرضت الدراسة المهام والوظائف الأساسية لمنظمة التجارة العالمية وطبيعة الخدمات التى اشتملت عليها اتفاقية تلك المنظمة والالتزامات المترتبة على الدول الأعضاء من جرائها. كما تم استعراض القطاع المصرفى السعودى والتحديات التى يمكن أن يواجهها بعد انضمام المملكة لتلك المنظمة. وتناولت الدراسة أيضاً الآثار الإيجابية والسلبية التى يمكن أن تقع على هذا القطاع من جراء الانضمام.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها: اتجاه تكاليف الخدمات المصرفية الحالية فى المملكة نحو الانخفاض بعد دخول المؤسسات المصرفية الأجنبية فى المملكة. وتحسن وتنوع الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك السعودية نتيجة لوجود منافسة قوية من قبل تلك المؤسسات، إضافة إلى تشجيع الاندماج بين المصارف حتى تستطيع من خلال هذا الاندماج زيادة قوتها التنافسية فى الساحة العالمية، وذلك من خلال تحسين كفاءتها والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير عند تقديم الخدمات المصرفية. وكذلك خلصت الدراسة إلى ضرورة قيام البنوك السعودية بزيادة الاهتمام بتدريب وتأهيل العنصر البشرى وزيادة الاستثمار فى مجال التقنية المصرفية الحديثة مما ينعكس إيجاباً على جودة وكفاءة الخدمات المصرفية وتنوعها، إضافة إلى ابتكار خدمات جديدة تلبى طموح العملاء.

أحدث التطور العلمى والتقنى المذهل فى مجال الاتصالات والإعلام، واقعًا جديدًا فى عصرنا الحاضر. فأصبح من اليسير على سكان العالم تداول المعلومات والخبرات والثقافات، وكذلك انتقال أى تطور يحدث فى أى علم من العلوم إلى بقية أنحاء العالم. وساعد ذلك الانتقال فى المعلومات والخبرات والتطورات على انتشار الكم الهائل من المنظمات والهيئات والمؤسسات الدولية (حكومية وغير حكومية). وفى ظل هذا الوضع أصبحت الدول الصناعية المتقدمة تقنيًا تشعر بالقلق على مصالحها؛ لذلك سعت إلى عقد اتفاقيات دولية وتأسيس منظمات يتطلب الانضمام إليها بعض الشروط التأهيلية والالتزام بما يصدر منها من لوائح وقوانين.

وكان من ضمن أهداف تلك الاتفاقيات والمنظمات، رعاية مصالح أعضائها، وتوفير ظروف المنافسة العادلة فيما بينهم. وقد شملت هذه الاتفاقيات والمنظمات العديد من نواحى التعامل فيما بين هذه الدول، ومنها النواحى التجارية حيث تعددت المحاولات

❖ أستاذ الاقتصاد المساعد، معهد الإدارة العامة – الرياض.

التى استهدفت تحقيق التكامل بين كافة الدول والتجمعات الإقليمية ومن ذلك، الإعلان فى ١٥ ديسمبر ١٩٩٣م عن اتفاق لجنة المفاوضات التجارية على حماية اتفاقية جولة أورجواى. وتوالت المساعى الهادفة إلى تحقيق التكامل والتعاون بين دول العالم فى النواحى التجارية وتنظيمها، حتى أثمرت تلك المساعى - والتى استمرت سبع سنوات - إلى توقيع مجموعة اتفاقيات بين أكثر من مائة دولة. وتم وضع أسس وقواعد النظام التجارى الدولى الذى بدأ تطبيقه اعتباراً من أول يناير ١٩٩٥م، بعد إعلان قيام منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization (WTO، والتى ستتولى إدارة الاتفاقيات التى تم التوصل إليه، لتحل محل الاتفاقية العامة للرسوم الجمركية والتجارة (١٩٤٧م) الجات (General Agreement Tariffs and Trade (GATT التى احتوتها المنظمة الجديدة (عبد الغنى، ١٩٩٨: ٧). والتى اشتملت على تنظيم تجارة الخدمات بالإضافة للجوانب المتعلقة بالملكية الفكرية.

وقد تميزت المنظمة الوليدة (WTO) بما يلى:

١- تضم (١٥٠) دولة قابلة للزيادة خلال السنوات القليلة القادمة.

٢- أخذ معظم الدول بسياسة تحرير التجارة الخارجية، بعد أن تغير المناخ السياسى والاقتصادى الدولى إثر انتهاء عصر القطبين وانتهاج سياسة السوق فى معظم دول العالم بما فيها دول أوروبا الشرقية والدول النامية.

٣- وجود نظام فعال لتسوية المنازعات التجارية التى تنشأ بين الدول الأعضاء بما فى ذلك حق اتخاذ إجراءات تجارية (أحمد، ٢٠٠١م).

وقد جذبت هذه الميزات وغيرها العديد من الدول فى مختلف أنحاء العالم للانضمام لمنظمة التجارة العالمية. وقد اهتمت المنظمة بالعديد من الجوانب ومنها ما يتعلق بتنظيم الخدمات المالية وخصصت لها اتفاقيات محددة استحوذت على اهتمام الباحثين فى الجوانب الاقتصادية والمالية. وقد هدفت المنظمة من ذلك إلى إنشاء إطار متعدد الأطراف من المبادئ والقواعد للتجارة فى الخدمات بهدف توسيع هذه التجارة وتهيئة جو من الشفافية والتحرير التدريجى لها (سنيور، ١٤٢٣هـ).

ويرى العديد من المراقبين والمحللين للشأن المالى فى الدول النامية، أن تنفيذ تلك الاتفاقيات سوف يضع القطاع المصرفى فى الدول النامية - ومنها المملكة - فى جو صعب من المنافسة غير المتكافئة، وما يترتب على ذلك من آثار سلبية؛ وذلك بسبب التفوق الكبير للمؤسسات المصرفية وبيوت المال وشركات التأمين فى الدول المتقدمة.

مشكلة الدراسة:

يتضمن – عادةً – انضمام أى دولة نامية لمنظمة التجارة العالمية، إحداث تغيرات هيكلية فى اقتصادها ليتوافق مع متطلبات ذلك الانضمام. إضافة إلى ذلك تواجه أسواق الدول النامية منافسة حادة من قبل السلع والخدمات المنتجة فى الدول المتقدمة.

ومن المتوقع أن يواجه القطاع المصرفى السعودى منافسة حادة من قبل مؤسسات مالية أجنبية كبيرة تتمتع بقدرات هائلة فى تقديم الخدمات المصرفية، لذا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما آثار انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية على القطاع المصرفى السعودى؟ وهل يمكن مواجهة الآثار السلبية لهذا الانضمام؟ وكيفية ذلك؟ وكيف يمكن النهوض بالقطاع المصرفى السعودى فى ظل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية؟

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات والآثار الإيجابية والسلبية المحتملة التى يمكن أن يواجهها القطاع المصرفى السعودى بعد انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية، وتقديم توصيات تخفف من حدة تلك التحديات وتقلل من الآثار السلبية المحتملة. ولتحقيق هذا الهدف، سيتم دراسة قواعد منظمة التجارة العالمية المتعلقة بتجارة الخدمات عامة وتلك المتعلقة بالخدمات المصرفية خاصة. ثم يتم التعرف على أهم ملامح القطاع المصرفى السعودى وطبيعة ونوع الخدمات المصرفية التى يقدمها ذلك القطاع، والمؤشرات التى تحدد حجمه مثل الودائع المصرفية، الموجودات، المطلوبات، الاحتياطيات.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المصرفى فى الاقتصاد السعودى باعتباره ممولاً رئيساً للقطاع الخاص الذى يتوقع أن يكون له دور كبير فى قيادة مسيرة التنمية بالمملكة، حيث أشارت خطة التنمية الثامنة فى هدفها السابع إلى «زيادة إسهام القطاع الخاص فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية»، كما أشار الأساس الإستراتيجى التاسع

من الخطة نفسـها إلى: «الاسـتمرار فى الاهتمام بتهيئة المناخ الملائم لزيادة إسـهام القطـاع الخاص فى التنميـة الاقتصادية والاجتماعية، وتكثيـف المبادرات الحكومية لتشجيع الاستثمارات الخاصة، الوطنية والأجنبية، وتعزيز المقدرة التنافسية للمنتجات الوطنية» (وثيقة خطة التنمية الثامنة ١٤٢٥-١٤٣٠هـ: ٧٦٤-٧٦٦).

نطاق الدراسة:

تقتصر الدراسـة على البنوك التجارية القائمة حاليًا بالمملكة العربية السـعودية، والمؤسسـات والشـركات التى تقدم خدمـات مصرفية داخل المملكـة وتعامل معاملة البنوك من قبل مؤسسـة النقد العربى السـعودى، و تسير على قواعد منظمة التجارة العالمية الخاصة بالخدمات حتى عام ٢٠٠٥م. وسيتم إعداد الدراسة فى ضوء ما هو متاح للباحث من مراجع ودراسات وبحوث علمية أو أى إصدارات فى هذا الشأن سواء كانت عربية أو أجنبية.

منهجية الدراسة:

اتبعت هذه الدراسـة المنهج الوصفى التحليلى، وذلك من خلال عمل مسـح مكتبى للدراسـات السـابقة، بهدف فحص وتحليل ما هو متاح من دراسـات وكتابات عربية وأجنبية ذات علاقة بالموضوع.

الفصل الأول

منظمة التجارة العالمية والاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات

تعريف:

منظمـــة التجارة العالمية هى الإطار القانونى والمؤسســـى لنظـــام التجارة بين دول العالم، وهى تتضمن التزامات تعاقدية أساسية تحدد للحكومات كيفية صياغة وتنفيذ الأنظمة والضوابط التجارية المحلية، وتســـعى إلى تنمية العلاقات التجارية بين الدول من خلال المناقشات والمفاوضات الجماعية وفض المنازعات القضائية التجارية. وقد تأسســـت هـــذه المنظمة فى ينايـــر ١٩٩٥م وذلك بعد جولة الأورجـــواى والتى كان من نتائجها إنشـــاء المنظمة المذكورة لتحل محل الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة، وأن تكون (جنيف) بسويسرا مقراً لهذه المنظمة. (التركى: ١).

الفرق بين منظمة التجارة العالمية (WTO) والجات (GATT):

منظمة التجارة العالمية ليســت امتداداً أو توســـيعاً للاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات)، بل حلت محلها بخصائص ووظائف مختلفة، أوضحتها المنظمة نفسها فى إصدارها «التجارة فى المستقبل» (WTO,Trading into Futur<http://www.wto.org/english/thewto-e/whatis-e/tif-e/fact6-ehtm>).

وقد تناول العديد من الكتاب الاختلافات بين منظمة التجارة العالمية والجات، ومن بينهم الســـعدون والتركـــى اللذان اتفقا على أن أبرز الاختلافـــات بين منظمة التجارة العالمية والجات هى كالتالى:

١- الجـــات ليس لها إطار مؤسســـى، فهـــى عبارة عن مجموعة مـــن القواعد متعددة الأطراف، أما منظمة التجارة العالمية فهى إطار مؤسسى يجمع كل الاتفاقيات التى تم التفاوض بشأنها فى جولة الأورجواى.

٢- اتفاقيـــة الجـــات هى اتفاقيـــة مرحلية، أما منظمـــة التجارة العالميـــة فهى دائمة والتزاماتها كاملة.

٣- تركز اهتمام الجات على تجارة الســـلع فقـــط. أما اهتمام منظمة التجارة العالمية فهو أعم وأشمل، حيث إنها تهتم بالسلع والزراعة والخدمات وحماية حقوق الملكية الفكرية والاستثمار المتعلق بالتجارة.

٤- تتميــز منظمة التجارة العالمية عن الجات بوجود نظام تســوية المنازعات الذى يتم بواسطته حل المنازعات بشكل آلى وسريع. (السعدون؛ العالى؛ ١٤١٩هـ: ٢٢-٣٢؛ التركى: ١٤-١٥).

المهام والوظائف الأساسية للمنظمة:

بينت منظمة التجارة العالمية وظائفها الأساســية ومهامها فى موقعها على شــبكة الإنترنــت (WTO<http://www.wto.org/english/thewto-e/thewto-e.htm>)، كمــا تناولهــا العديد من الكُتــاب والباحثين منهم على ســبيل المثــال لا الحصر المجدوب والعيسوى. وقد تمثلت تلك الوظائف والمهام فيما يلى:

١- تسهيل وتطبيق وإدارة وتنفيذ النتائج التى تم تحقيقها فى جولة أورجواى.

٢- العمــل كمنتدى لأعضاء المنظمة للمفاوضات التجاريــة متعددة الأطراف، وكإطار لتنفيذ نتائجها.

٣- إدارة إجراءات تسوية المنازعات ومحاولة حسمها.

٤- مراقبة السياسات التجارية الوطنية.

٥- التعــاون مع المؤسســات الدولية المختصة بالسياســات الاقتصاديــة العالمية مثل: صنــدوق النقــد الدولى، والبنــك الدولى والــوكالات التابعة له من أجل تنســيق السياسات الاقتصادية العالمية. (المجدوب ١٩٩٧: ٧٨؛ العيسوى ١٩٩٧: ٨١)

المبادئ الأساسية لمنظمة التجارة العالمية:

تقوم منظمة التجارة العالمية على سبعة مبادئ أساسية حددتها فى نشرتها «التجارة فى المستقبل» على شبكة الإنترنت، وتناولها بعض الاقتصاديين أمثال خان والسعدون، وهذه المبادئ هى:

١- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية Most Favorite Nation Clause:

وهو يعنــى أن أى ميزة تجارية تمنحها دولة لأخرى فعلى هذه الدولة أن تمنح هذه الميزة لجميع الدول الأخرى الأعضاء فى المنظمة.

ب- مبدأ الشفافية: **Transparency**

ويقصد به نشـر المعلومـات حول القوانين واللوائح الوطنية والممارسـات التجارية السائدة بشكل واضح.

ج- مبدأ المعاملة الوطنية **National Treatment**

ويعنـى هذا المبـدأ أن تلتزم الدول الأعضاء بمنح المنتجـات الأجنبية نفس معاملة المنتجات الوطنية من ناحية التسعير والتداول والضرائب والمراهنات وغيرها.

د- مبدأ المعاملة بالمثل **Reciprocity**

بموجب هذا المبدأ تستطيع أي دولة عضو في المنظمة اتخاذ تدابير وإجراءات ضد أي دولة أخرى عضو في المنظمة أيضاً سبق لها اتخاذ تدابير وإجراءات مماثلة.

هـ- مبدأ تخفيض عوائق التجارة **Reduction of Trade Barriers**

بموجب هذا المبدأ يمكن للدولة العضو في المنظمة أن تخفض العوائق التجارية مثل الحصص وتخصيص الموانئ التي تعوق انسياب تدفق السلع والخدمات.

و- مبدأ المعاملة الخاصة للدول غير الصناعية **Special Treatment of Non-Industrial Countries**

يتيـح هذا المبدأ تقديم بعض الميـزات المؤقتة للدول غير الصناعية، ومنها إعطاء فترة سماح زمنية للدول لترتيب أوضاعها التجارية.

ز- مبدأ المحافظة على البيئة **Protection of Environment**

يؤكـد هذا المبدأ على ضرورة احتـرام الدول الأعضاء بالمنظمـة لمتطلبات حماية البيئة في المعاملات التجارية على المستوى المحلي والدولي. (خان: ٩-١٠)؛ السعدون (١٤١٩هـ: ٢٣-٢٥)

آثار الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية:

من الطبيعي أن يختلف تأثير الاتفاقيات المنبثقة عن منظمة التجارة العالمية من دولة لأخرى، من حيث مدى اندماجها في الاقتصاد الدولي، والتركيبة السـلعية لصادراتها

ووارداتهـــا، وما تتمتع به من مزايا نســبية طبيعية، وقدرات تنافســية. ويعتمد تأثير اتفاقيـات منظمة التجارة العالميــة بدرجة كبيرة على طبيعة السياســات الاقتصادية الوطنيــة، إلا أنه قد يكون من المتعذر حصر المزايا المنتظرة والآثار الســلبية التى تعود على الدول الأعضاء وخاصة النامية منها، إلا أنه يمكن استخلاص عدد من تلك المزايا والســلبيات انطلاقًا مــن التطبيق العملى لأعضائها؛ كذلك إلى التقارير والدراســات المنشورة على شبكة الإنترنت إضافة إلى خبرة الباحث واتصاله بالشأن الاقتصادى.

أولاً - المزايا التى تعود على الدولة من انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية:

١- التمتع بالتخفيضات الجمركية:

تتمتــع الدولة العضــو بجميع مزايا التخفيضــات الجمركية المتبادلــة بين الدول الأعضاء، من خلق فرصة كبيرة لنفاذ منتجاتها إلى الأســواق العالمية، خاصة الســلع التى تتمتع فيها بميزة نسبية.

٢- زيادة حجم الإنتاج:

وذلك نتيجة للتخفيضات فى الرسوم الجمركية واتساع الأسواق لاستيعاب المنتجات المختلفة.

٣- حماية الصادرات:

يتيــح الانضمام للدولة العضو تجنيب صادراتها شــدة منافســة مثيلاتها من دول المنظمة التى تتمتع بتخفيضات جمركية.

٤- تحسين مستوى الإنتاجية:

وذلك نتيجة طبيعية لزيادة حجم المنافسة بين الدول بما فيها الدول النامية للحصول على حصة أكبر من التجارة الدولية.

٥- فض الشكاوى والمنازعات:

تســتطيع الدولة العضو من الدفاع عــن مصالحها الاقتصاديــة والتجارية نتيجة عضويتها ومشــاركتها فى المنظمــة، إذ يحق لها أن تقدم شــكوى ضد أى عضو يقوم بفرض قيود معينة على صادراتها.

٦- ضمان عدم التمييز:

ويعنى ضمان عدم التمييز فى معاملة السلع المتبادلة بين الدول الأعضاء.

٧- جذب الاستثمارات الأجنبية:

يؤدى تطبيق الاتفاقية المتعلقة بالاستثمار إلى تهيئة الظروف المواتية لجذب الاستثمارات، بصفة خاصة فى ظل اتفاقية تحرير إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة (Trade Investment Related Measures (TRIMS.

٨- تنظيم العلاقة التجارية:

وتعنى وجود أساس أو مرجع يمكن اللجوء إليه لتحديد آليات التجارة الدولية.

٩- الأثر الإيجابى لزيادة حجم التجارة الدولية:

يعمل الانضمام لمنظمة التجارة العالمية على زيادة حجم التبادل التجارى الدولى، مما يزيد الطلب على منتجات الدول النامية، خاصة أن الدول النامية تعتبر مصدراً مهماً للسلع الأولية.

١٠- مكافحة الإغراق:

تؤكد قواعد منظمة التجارة العالمية على مكافحة الإغراق فى التجارة الدولية، وتعطى كل دولة الحق فى اتخاذ إجراءات حماية منتجاتها ضد الإغراق، مما يتيح فرصة أكبر لتسويق الإنتاج المحلى دون منافسة غير عادلة.

ثانياً - الآثار السلبية التى تترتب على انضمام الدولة للمنظمة:

١- ارتفاع أسعار السلع الزراعية:

يؤدى تخفيض الدعم الزراعى على منتجات الدول المتقدمة إلى ارتفاع أسعار السلع الزراعية، مما يضر بوضع موازين مدفوعات الدول النامية التى تستورد الكثير من السلع الزراعية.

٢- انخفاض إيرادات الدول النامية:

تعد الرسوم الجمركية مورداً مهماً للإيرادات فى الدولة النامية، ويؤدى انضمام الدول النامية إلى منظمة التجارة العالمية إلى تخفيض رسومها الجمركية وبالتالى إيراداتها.

٣- زيادة الحاجة إلى استثمارات أجنبية:

تتطلب المنافسة فى الأسواق الخارجية استثمارات ضخمة قد لا تتوافر للكثير من الدول النامية.

٤- ارتفاع وتيرة المنافسة فى الأسواق المحلية:

سوف يكون من الصعب على الصناعات الضعيفة أو ذات الجودة المتدنية الصمود فى وجه المنافسة الدولية.

٥- إمكانية سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات:

تستطيع الشركات متعددة الجنسيات السيطرة على الأسواق، وذلك بسبب كبر حجمها وتمتعها بميزة الإنتاج بوفورات الحجم الكبير، وبذلك تمنع الشركات الصغيرة من المنافسة فى الأسواق، مما يؤدى إلى خروجها من دائرة الإنتاج بفعل ما يعرف بأثر الإزاحة Crowding Out.

ونظراً للصعوبات التى عبرت عنها بعض الدول النامية فى تنفيذ الالتزامات المترتبة عن اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فقد نصت بعض اتفاقيات المنظمة على منح معاملة خاصة لهذه البلدان على النحو التالى:

- منح البلدان النامية فترة انتقالية لتطبيق بعض الالتزامات.
- إطالة الفترة الانتقالية للبلدان الأقل نمواً، وإعفاؤها من بعض الالتزامات، وتحسين فرص نفاذ منتجاتها إلى أسواق الدول المتقدمة.
- توفير المساعدة الفنية للدول النامية.

نتائج أهم المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية خلال الفترة من عام ١٩٩٦-٢٠٠٥م:

يُعقد المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية، وهو أعلى هيئة فى المنظمة كل سنتين يحضرها وزراء الصناعة والتجارة فى الدول الأعضاء ويكون الاجتماع فى أحد عواصم

الدول الأعضاء. وقد عقدت ستة مؤتمرات فى كل من سنغافورة عام ١٩٩٦م، جنيف عام ١٩٩٨م، سياتل عام ١٩٩٩م، قطر عام ٢٠٠١م، كانون/المكسيك عام ٢٠٠٣م، هونج كونج الصين عام ٢٠٠٥م. وفيما يلى ملخص لما توصلت إليه أهم تلك المؤتمرات من نتائج تتعلق بتجارة الخدمات.

١- مؤتمر سنغافورة ديسمبر ١٩٩٦م:

كان الهدف الرئيسى من هذا المؤتمر هو إجراء مراجعة لمدى تنفيذ الدول الأعضاء التزاماتها، وكذلك تقييم السياسات التجارية المتعددة الأطراف فى إطار ما تم الاتفاق عليه فى جولة أورجواى، وكذلك استكمال المفاوضات الخاصة بتحرير تجارة الخدمات واختبار آليات عمل المنظمة باعتبار أن هذا المؤتمر هو مؤتمرها الأول. وقد خلص المؤتمر إلى إنشاء مجموعات عمل لدراسة الموضوعات المختلف عليها واستمرار المفاوضات فى المسائل التى لم يتم الانتهاء منها.

٢- مؤتمر الدوحة ٩-١٤ نوفمبر ٢٠٠١م:

حظى هذا المؤتمر بمشاركة كبيرة قوامها (١٤٢) دولة من بينها (١١) دولة عربية، وجاء انعقاد المؤتمر بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١م التى أحدثت إرباكا كبيراً فى الأسواق العالمية، وأصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً فى التوصل إلى نظام اقتصادى عالمى جديد. وقد احتوى جدول أعمال (أجندة) مؤتمر الدوحة على (٢١) موضوعاً هى امتداد (لأجندات) المؤتمرات السابقة فى سنغافورة وجنيف وسياتل التى لم يكتب لها النجاح، والتى تضمنت عدة قضايا من ضمنها الخدمات وقضايا التمويل والديون والنفاذ إلى الأسواق وغيرها من القضايا. وقد صدر إعلان الدوحة شاملاً لمعظم القضايا التى كانت على جدول أعماله ومن ضمنه الفقرة (١٥) الخاصة بالتجارة فى الخدمات.

٣- مؤتمر هونج كونج/ الصين ١٣-١٨ ديسمبر ٢٠٠٥م:

شاركت فيه (١٤٩) دولة من بينها المملكة العربية السعودية العضو رقم (١٤٩) بالمنظمة. وجاء انعقاده كمؤتمر إنقاذ للفشل الذى صاحب مؤتمرى سياتل وكانون، وقد ناقش المؤتمر قضايا حساسة مثل إلغاء الدعم الزراعى. وقد توصل المؤتمر لعدة نتائج من بينها:

١- إلغاء الدعم والقيود على الصادرات الزراعية بحلول عام ٢٠١٣م.

٢- رفع الدعم عن صادرات القطن (تلبية لمطلب الدول الإفريقية، وقد وافقت الولايات المتحدة الأمريكية أخيراً على هذا الطلب).

٣- ضرورة أن تسمح الدول المتقدمة بدخول (٩٧٪) من وارداتها من الدول الأقل نمواً بدون رسوم جمركية ولا حصص استيراد ابتداء من عام ٢٠٠٨م (http://news.yahoo.com/wto-meeting).

الاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات (GATS):

تُعد هذه الاتفاقية من أهم القرارات التى تم التوصل إليها فى جولة الأورجواى والتى جاءت بعد جولات عديدة فى إطار اتفاقية الجات (١٩٤٧م)، وتم تضمين نتائج جولة الأورجواى ضمن الاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات General Agreements on Trade in Services (GATS)، وهى تماثل فى أهميتها الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية (GATT) واشتملت الاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات على الخدمات التالية (سنيور، ١٤٢٣هـ):

- النقل الجوى.
- النقل البحرى.
- الخدمات المالية.
- الاتصالات الأساسية.

طبيعة الخدمات التى اشتملت عليها الاتفاقية:

حددت الفقرة الثانية من هذه الاتفاقية طبيعة الخدمات والكيفية التى تقدم بها، وذلك على النحو التالى (عقل، ٢٠٠٣ : ٢٩١-٣٠٣):

١- عبر الحدود (Cross Borders):

أى تقديم الخدمة من أرض دولة عضو فى الاتفاقية إلى دولة أخرى عضو، دون انتقال فعلى لمقدم الخدمة أو متلقيها، وإنما انتقال الخدمة نفسها (ومثال ذلك الخدمات المصرفية).

٢- الاستهلاك الخارجي (Consumption Abroad):

ويعنى تقديم الخدمة من دولة عضو إلى مواطنى دولة عضو أخرى، ولكن خارج أرضه، وهنا ينتقل المستهلك إلى بلد المورد (السياحة).

٣- التواجد التجارى (Commercial Presence):

حيث يتم تقديم الخدمة داخل البلد المستفيد من خلال تواجد الشركات أو الوكالات، أو مكاتب التمثيل من البلد المورد.

٤- تواجد الأشخاص الطبيعيين (Natural Presence):

فى هذه الحالة يتم توريد الخدمة عن طريق إيفاد أشخاص من دولة العضو المورد إلى أرض عضو آخر فى المنظمة، مثل التواجد المؤقت للخبراء والاستشاريين.

عناصر الاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات المالية:

تنقسم الخدمات المالية التى تم الاتفاق عليها فى جولة أورجواى حول تجارة الخدمات إلى مايلى. عقل (٢٠٠٣م):

١- خدمات التأمين: التأمين المباشر، وإعادة التأمين، والوساطة، والسمسرة، والخدمات الاستشارية.

٢- الخدمات المصرفية: وتشمل قبول الودائع، والإقراض، والتأجير التمويلى، وخدمات الدفع، والتمويل، وبطاقات الائتمان، وعمليات المتاجرة فى البورصات، وإصدار السندات، وإدارة الأصول، وجميع أشكال الاستثمار الجماعى.

وقد كان هناك رأيان أو وجهتا نظر حول تحرير الخدمات المالية، أولهما، للدول المتقدمة بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، والتى تقف إلى جانب الفكرة من منطلق أهمية النمو الكبير فى الخدمات المالية فى الدول الصناعية، هذا إلى جانب الفرص الكامنة فى أسواق كثيرة من الدول النامية. وثانيهما، للدول النامية التى تنظر بكثير من الشك للمكاسب التى يمكن أن تحصل عليها نتيجة تحرير قطاع الخدمات بشكل عام والقطاع المصرفى بشكل خاص. ومصدر الشك الرئيس للدول النامية هو انعدام التوازن بين كفاية قطاعى الخدمات فى الدول النامية والدول المتقدمة، وبالتالى غياب القدرة التنافسية لخدمات الدول النامية أمام الخدمات المقدمة فى الدول الصناعية، وذلك لتفوق الأخيرة بسبب المكون التقنى فى إنتاجها مما يكسبها ميزة نسبية لاتتوافر فى الدول النامية.

وعموما يتوقع أن يكون لانفتاح الأسواق (العولمة) فى مجال العمل المصرفى آثار إيجابية وأخرى سلبية. **فمن الآثار الإيجابية مايلى.** عقل (٢٠٠٣م):

١- تحرير القطاع المالى من القيود المفروضة عليه، الأمر الذى سينعكس إيجابياً على كفايته.

٢- إيجاد الحوافز للقيام بإصلاح هياكل المؤسسات المالية، وتسهيل قيام هذه المؤسسات بتقديم خدمات مالية شاملة.

٣- إيجاد فرص الانطلاق للأسواق الخارجية، ودعم التواجد المالى خارجياً.

أما الآثار السلبية، فتتمثل فى عدة نقاط منها:

١- عدم التكافؤ فى المنافسة مع وجود منافسين أقوياء يتمتعون بمزايا نسبية مرتفعة فى الموارد المادية، والبشرية، والتقنية.

٢- احتمال قيام المؤسسات الأجنبية بتجميع المدخرات الوطنية، واستثمارها فى بلدانها الأصلية، نظرا لوجود فرص استثمارية ذات مخاطر قليلة.

٣- التأثير على السياسات النقدية المتبعة فى الدولة بسبب مناخ الحرية الذى سيمنح للمؤسسات المالية.

الالتزامات التى وقعت عليها المملكة فى قطاع تجارة الخدمات:

تركزت معظم المفاوضات التى خاضتها المملكة فى قطاع تجارة الخدمات والتزاماتها حيالها، على منح شركات الخدمات الأجنبية حقوق نفاذ أكبر داخل الأسواق السعودية، لذلك كانت هذه المفاوضات أكثر ارتباطاً بمناخ وبيئة الاستثمار وبالحواجز أمام التواجد الفعلى للشركات الأجنبية فى السوق السعودى. وقد تعهدت المملكة بمجموعة التزامات فى تجارة الخدمات اشتملت على (١٢) قطاعا رئيسياً، وعلى (١٥٥) قطاعاً فرعياً وعلى (٤) أساليب لنقل أو توصيل تلك الخدمات هى:

١- عبر الحدود، ومثال ذلك خدمات الاتصالات التى يتم إجراؤها من الخارج.

٢- الاستهلاك فى الخارج، مثل سفر السعوديين إلى الخارج بغرض السياحة أو التعليم أو العلاج.

٣- التواجد الفعلى من خلال إقامة معارض أو مكاتب أو شركات أو مصارف داخل المملكة.

٤- نقل الأفراد الطبيعيين إلى المملكة مثل الاستشاريين والخبراء.

ويشتمل جدول الالتزامات الموحدة فى قطاع الخدمات مسائل متعددة ومعقدة، مثال ذلك عملية السعودة أو توطين الوظائف والاستثمارات الأجنبية المباشرة وحق النفاذ إلى الأسواق السعودية للشركات الأجنبية، وتطبيق مبدأ المعاملة الوطنية، كما تخضع الالتزامات المتعلقة بالخدمات بمبدأ حق الدولة الأولى بالرعاية. ومثال ذلك إذا وافقت المملكة على فتح أسواق اتصالاتها لأحد الأعضاء بنسبة (٦٠٪)، فإن هذه المعاملة تنسحب تلقائياً على بقية الأعضاء فى المنظمة بموجب مبدأ حق الدولة الأولى بالرعاية (نشرة سامبا، ٢٠٠٦: ١٨).

الفصل الثاني
القطاع المصرفى فى المملكة العربية السعودية

خلفية موجزة عن التطور التاريخى للقطاع المصرفى السعودى:

حتى صدور قانون إنشاء مؤسسة النقد العربى السعودى فى عام ١٩٥٢م، كان القطاع المصرفى السعودى يتكون من عدد صغير من مكاتب للصيرفة، ففى عام ١٣٠٤هـ الموافق ١٨٨٥م أنشأت مؤسسة جلاتلى وهانكى أول بنك أجنبى فى مدينة جدة، إضافة إلى مكتب المصرف الهولندى أو الجمعية التجارية الهولندية الذى بدأ عمله فى العام ١٩٢٦م. وظل المصرف الوحيد فى المملكة حتى العام ١٩٤٨م. حيث لم يكن الوضع الاقتصادى يشجع على إنشاء مصارف جديدة. إلا أنه ومع تزايد إيرادات النفط بدأت البنوك التجارية فى الظهور - وكان أولها البنك الأهلى التجارى الذى تأسس أولا تحت مسمى شركة الكعكى وابن محفوظ فى عام ١٣٦٩هـ/ ١٩٥٠م - وانتشرت فروعها فى جميع أنحاء المملكة على الرغم من القيود الشديدة التى كانت تفرضها مؤسسة النقد العربى السعودى على إصدار تراخيص جديدة لمزاولة النشاط المصرفى، يضاف إلى ذلك القيود على سعر الفائدة، والتنافس الشديد بين مكاتب الصيرفة التى كانت تقوم بوظائف البنوك التجارية كاستبدال العملات الأجنبية وتقديم القروض قصيرة الأجل.

وفى خلال فترة السبعينيات من القرن الماضى، قدم البنك الزراعى السعودى مجموعة قروض لم تكن تقل فى حجمها عن ما قدمته البنوك التجارية خلال تلك الفترة. وقد استهدفت قروض البنك المذكور، زيادة الرقعة الزراعية وتحقيق الاكتفاء الذاتى فى إنتاج بعض المحاصيل الغذائية لسكان المملكة.

على صعيد آخر، وفر قانون الرقابة على البنوك الذى صدر فى العام ١٩٦٦م، الهيكل الأساسى لتطوير القطاع المصرفى، حيث قدم هذا القانون صلاحيات لمؤسسة النقد العربى السعودى لمراقبة المؤسسات المالية فى المملكة، والمحافظة على الاستقرار النقدى واستكمال البناء المؤسسى للنظام المصرفى وتطوير آليات عمله. سنيور (١٤٢٣هـ: ٢٨-٤٧).

مكونات القطاع المالى السعودى:

يتكون القطاع المالى السعودى من مؤسسة النقد العربى السعودى إضافة إلى بعض المؤسسات المصرفية والمالية. وذلك على النحو التالى. سنيور (١٤٢٣هـ: ٢٦):

١- بنوك سعودية (ملكية كاملة) كالبنك التجارى وبنك الرياض وشركة الراجحى المصرفية للاستثمار.

٢- بنوك مشتركة مع بنوك أخرى (عربية وأجنبية).

٣- مؤسســـات إقراض حكومية متخصصة: تقدم خدمات مالية أهدافها تنموية مثل الصندوق الســعودى للتنمية الصناعية، صندوق التنمية العقارية، البنك الزراعى السعودى، وبنك التسليف السعودى وصندوق الاستثمارات العقارية.

٤- صندوق التأمينات الاجتماعية وصندوق معاشات التقاعد.

٥- سوق الأسهم السعودية.

٦- الشركة الوطنية للتأمين التعاونى، ونحو (١٠٠) مكتب تنشيط فى مجال التأمين من خلال وكلاء سعوديين لشركات غير سعودية.

فــى حين يضم القطاع المصرفى الســعودى أحد عشــر بنكاً تجارياً، عشــرة منها مملوكة للقطاع الخاص، ولم يحدث أن بنكاً أعلن إفلاسه فى المملكة العربية السعودية، وهذه البنوك هى (نشرة سامبا، ٢٠٠٦م: ١٩-٢٠):

المصارف السعودية حسب حجم الموجودات فى عام ٢٠٠٤م ❖ (مليون ريال)			
اسم البنك	إجمالى الموجودات	الأرباح الصافية	عدد الفروع
١- البنك الأهلى التجارى	١٣٠,٤١٤	٣,٥٣١	٢٤٨
٢- مجموعة سامبا المالية (البنك السعودى الأمريكى)	٩٤,٩٥٢	٣,٩٣٦	٦٥
٣- شركة الراجحى المصرفية	٧٧,٨٥٥	٢,٠٠٦	٣٩٥
٤- بنك الرياض	٧٤,٢٤٧	٢,٥٠٦	١٩٣
٥- البنك العربى الوطنى	٦٣,٣٣٦	١,٦٣٦	٦٩
٦- البنك السعودى البريطانى	٥٧,٩٢٥	١,٥٣٦	٥٨
٧- البنك السعودى الفرنسى	٥٩,٦٧٤	١,١٦٧	١١٧
٨- البنك السعودى الهولندى	٣٣,٤٤٤	٧٤٣	٣٧
٩- بنك الاستثمار السعودى	٢٨,٥٤٤	٥٨٧	١٥
١٠- بنك الجزيرة	١٠,٧٢٢	١٨٨	١٧

❖ شرع بنك البلاد فى عملياته المصرفية فى مايو ٢٠٠٥م.

وقد قطعت المملكة شـوطاً كبيراً فى تحرير أنشـطة المصارف السعودية حتى قبل الانضمـام لمنظمـة التجارة العالمية. حيث تم إنشـاء فروع للبنـوك الأجنبية المملوكة بالكامـل لمصارف من دول مجلس التعاون فى أواخر التسـعينيات من القرن الماضى. وشرعت المملكة فى منح تراخيص للمصارف الأجنبية من بقية دول العالم. كما ساعد إصدار قانون سـوق الأوراق المالية فى يوليو ٢٠٠٣م على تحرير الأسـواق أمام دخول أنشطة البنوك الاستثمارية وشركات الوساطة المالية وخدمات الاستثمار الأخرى خارج نطاق عمل البنوك التجارية القائمة.

وممـا هـو جدير بالذكـر أن قوانين منظمة التجـارة العالمية لا تلغـى حق الدولة والتزاماتها فيما يتعلق بالحفاظ على سـلامة وكفاءة القطاع المصرفى فيها. لذا فإنه مـن حق الدولة رفض أى طلـب ترخيص لأى بنك إذا ارتـأت أن ذلك يعرض القطاع المصرفى فيها للضرر (نشرة ساما، ٢٠٠٦: ١٩).

وتجدر الإشـارة إلى أن عملية تحرير القطاع المصرفـى قد بدأت فى عام ٢٠٠٢م عقـب إصدار تراخيص لبنك الإمارات وبنـك الكويت الوطنى وبنك البحرين الوطنى. وكان دويتشـه بنك أول بنك غير خليجى يحصل على ترخيص لمزاولة العمل المصرفى فى السـعودية فى أواخر عام ٢٠٠٣م، تلاه بى إن بـى باريباس ثم جى بى مورغان ثم تشـيس فى عام ٢٠٠٤. كما حصل كل من بنك مسـقط وبنـك الدولة الهندى وبنك باكستان الوطنى وغيرها من البنوك التى شهدت مراحل مختلفة فى تأسيس فروع لها بنهاية عام ٢٠٠٥م. وتسـتطيع البنوك التجارية الأجنبية التواجد فى أسـواق المملكة عن طريق إنشاء شركة مشتركة أو من خلال افتتاح فرع لبنك أجنبى. وبموجب المادة (٣) من قانون رقابة المصارف السعودية تتضمن شروط الترخيص لبنك وطنى أو بنك مشـترك فى السعودية وجوب أن يعمل البنك كشركة مساهمة عامة مدرجة فى سوق الأسـهم السعودى. وبناء على توصية من مؤسسـة النقد يجرى وزير المالية ومجلس الوزراء تقييماً بمنح ترخيص لافتتاح فرع لبنك أجنبى أو بنك سعودى أو بنك مشترك (نشرة ساما، ٢٠٠٦م: ٢٠).

الخدمات التى يقدمها القطاع المصرفى السعودى:

تتراوح الخدمات التى يقدمها القطاع المصرفى السـعودى من وحدات جمع الودائع وبيع العملات إلى مراكز متكاملة للخدمات المصرفية. وتنقسم الخدمات التى تقدمها المصارف السعودية إلى قسمين هما(نشرة ساما، ٢٠٠٦م: ٣٤):

(أ) الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد وتشمل:

١- الحسابات الجارية:.

وهى عبارة عن حسابات يقيد فيها للعميل سحوبات وإيداعات وقت ما يطلب ذلك، ولا تحسب له أيه فوائد مالية على رصيده.

٢- حساب التوفير:

وهو حساب يقيد فيه البنك للعميل إيداعاته وسحوباته (المقيدة بفترة زمنية) وتحسب له فوائد على الرصيد الموجود فى الحساب خلال فتره زمنية محددة.

٣- بطاقات الائتمان:

وهى بطاقات يصرفها البنك للعملاء، ويحدد بها خط ائتمان (Credit Line) ويستخدمها العملاء فى تسديد فواتير مشترياتهم، والحصول على النقد عند الحاجة. ويسمح البنك للعميل بتسديد تلك المبالغ خلال فترة تتراوح بين (٣٥ إلى ٤٥) يوماً وفى حالة تأخر السداد عن ذلك، تحسب على العميل عمولة تأخير. وتعد فيزاكارد، ماستركارد وأميركان إكسبريس من أكثر البطاقات استخداماً فى المملكة. كما أصدرت العديد من البنوك بطاقات خاصة بها... بمميزات ومسميات مختلفة أخذت طريقها فى الانتشار سريعاً وسط السكان بالمملكة العربية السعودية.

٤- خدمات الاستثمار:

تتعامل البنوك السعودية فى مجموعة من الصناديق الاستثمارية بالعملة المحلية والعملات الأجنبية. وتشمل مجالات تعاملها السندات المحلية والدولية والأسهم المحلية والدولية، وتمويل مشاريع التنمية العقارية (باشيخ، الجفرى؛ ١٤١٥هـ: ١٦٨).

٥- الحوالات:

وهى عبارة عن قيام البنك بإجراء التحويلات المالية الداخلية والخارجية لصالح العملاء بمقابل مادى.

٦- القروض الشخصية:

تقدم البنوك التجارية السعودية قروضاً شخصية لمن يطلبها بشروط سداد وفوائد معينة.

٧- البيع بالتقسيط:

وهـى العملية التـى يقوم بموجبها البنك بشـراء عقار، سـيارة أو أثاث نيابة عن العميل... ويقوم ببيعه للعميل بإضافة فائدة أو عمولة معينة بحسـب المدة التى يتفق عليها لسداد كامل مبلغ التمويل.

٨- خدمات الصراف الآلى:

يتمتع أصحاب الحسـابات فى البنوك العاملة فى المملكة بخدمات الصراف الآلى على مدار الساعة. ومن تلك الخدمات، السحب من الحساب، تسديد فواتير الخدمات، الإيداع فى الحساب، طلب معلومات عن الرصيد، التحويل لحساب آخر ... إلخ.

٩- خدمات الهاتف المصرفى:

اسـتفادت البنوك التجارية السعودية من التطورات التقنية الهائلة التى حدثت فى مجـال الاتصالات ووفرت لعملائها خدمات الهاتف المصرفى، التى تشـمل أداء بعض العمليات المصرفية ومنها التحويل من حسـاب لحساب والاستفسار عن الحساب وعن العمليات التى تمت من إيداع وسحب وتسديد فواتير الهاتف والكهرباء.

١٠- خدمات تسديد فواتير الخدمات:.

تقـوم البنوك التجارية فى المملكة بتقديم خدمة سـداد فواتير الخدمات (كهرباء، ماء) لعملائها وغيرهم من المتعاملين معها.

(ب) الخدمات التى تقدمها المصارف السعودية للشركات والمؤسسات التجارية:

١- الاعتمادات المستندية (LCS):

وهى تعهدات كتابية تصدرها البنوك السـعودية بناء على طلب المستوردين لصالح الموردين تتعهد بموجبها هذه البنوك بدفع أو قبول كمبيالة مرفقاً بها مستندات الشحن إذا قدمت مطابقة تمام لشرط الاعتماد.

٢- التحاصيل المستندية:

وهى مسـتندات تجارية مصحوبة (أو غير مصحوبة) بمستندات مالية يقوم بها البنك بتظهير المستندات إلى المستورد بعد استيفاء قبول هذه المستندات وحسب حالة الدفع نقداً أو مقابل قبول كمبيالة تستحق فى موعد لاحق. باشيخ، الجفرى؛ (١٤١٥هـ: ١٧٨).

٣- خطابات الضمان:

وهـــى خطابات تصدرها البنوك لتأمين وفاء طالب الضمان بالتزاماته تجاه الغير، ويطلب عادة من قبل جهات حكومية، أو للدخول فى المناقصات.

٤- القروض:

تقوم البنوك التجارية السـعودية بإقراض الشـركات التجارية (المحلية والأجنبية) مبالغ مالية لتحويل مشـاريعها مقابل ضمانـات، إما أن تكون كمبيالات أو صكوكا أو أوراقاً مالية يحتفظ بها البنك لحين إتمام سداد كامل مبلغ القرض.

٥- التأمين:

تقوم بعض البنوك السـعودية بالتأمين على الحسـابات الجاريـة لبعض العملاء مجاناً لاسـتقطاب المزيد من العملاء. وتقدم هذه الخدمة لمن يبلغ متوسـط حسـابه الشخصي١٠٠٠٠٠ريال فأكثر. وفى حالة وفاة صاحب الحساب أوعجزه يحصل ورثته علـى مبلغ التأمين. وتدرس البنوك السـعودية إمكانية تسـويق بوالص التأمين على السيارات ورخص القيادة والمنازل واليخوت بالتعاون مع شركات التأمين المحلية وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية(http://www.gn4me.com/banks/printart.jsp?id=9110)

مقارنة بين تكلفة الخدمات التى يقدمها القطاع المصرفى السعودى ونظيرتها فى المصارف الدولية الأخرى:

قبـل الدخول فى عقد مقارنة بين تكلفة الخدمـات التى يقدمها القطاع المصرفى السعودى وتكلفة نفس الخدمات فى المصارف الدولية الأخرى، يستحسن إعطاء فكرة مختصرة عن البيئة الدولية المصرفية، التى شـهدت أعظم التغيرات خلال السـنوات القليلة الماضى. فقد أصبحت المؤسسات المصرفية العالمية فى العديد من الدول، تتمتع بقدر لم يسبق له مثيل من الحرية فى إدارة عملياتها المصرفية، واتجهت رؤوس الأموال للتدفق عبر القارات متعدية الحدود القطرية والقومية، وأزيلت الحواجز الجغرافية بين الأسـواق النقدية والمالية فى العالم وأخذت هذه الأسواق بالتكامل الإقليمى والدولى. وأصبح العالم بأسـره سـوقاً واحداً لنشـاط رأس المال وحركته واستثماراته. وشهد هذا السـوق ظاهرة أخرى هى حركة الابتكارات المالية Financial Innovation التى أدخلت تنوعاً كبيراً فى الأدوات المالية، كما تنوعت المؤسسات المالية الكبيرة وتزايدت أهمية المؤسسات المالية التى لا تأخذ بأسلوب التخصص القطاعى فى شكل ما يعرف بالبنوك الشـاملة Universal Banks التى تزاول كافة أنواع الخدمات المصرفية دون حدود. (جريدة الحياة ١٢ شوال ١٤٢٠هـ: ١٠-١١).

وقد شـــهدت فترة التسعينيات من القرن الميلادى الماضى عمليات دمج بين البنوك الكبرى، من أبرزها اندماج بنكى مانيوفاكتشرز هانوفر مع كيميكال بنك وتكوين شركة واحدة تحت اســـم كيميكال كوربوريشـــن، واندماج بنك أوف أمريكا مع بنك سيكورتر باسيفيك. (جريدة البيان، ١٩٩٨/٨/٧م).

وفيما يلى مقارنة بين رسوم بعض الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك السعودية كما حددتها مؤسسة النقد العربى السعودى، (مؤسسة النقد العربى السعودى، ١٤٢٥هـ: ٨٩-٩٥)، ونظيرتها المقدمة من قبل بعض المصارف الأجنبية خارج المملكة.

Community Banking of Lemont, Miscellaneous fees
<http:www.cbofl.com/content/index.cfm/fuseaction/misc-fees.htm
Chisholm trail state Bank prodnets and serrices
<http:www.chishlm-bank.com/pronets/others.asp .

م	نوع الخدمة	رسوم البنوك المحلية	رسوم البنوك الأجنبية (الأمريكية)
١	رسوم تحصيل شيك خارجى	١٠ ريالات = ٢,٦٦ دولار	٠,٥ دولار
٢	رسوم حوالة مالية خارجية	٣٠ ريالاً = ٨ دولارات	للعميل ٢دولار ولغير العميل ٥ دولارات
٣	رسوم إعادة إصدار بطاقة صراف آلى	٥٠ريالاً = ١٣,٣٣دولار	٥ دولارات
٤	رسوم كشف حساب لعمليات سابقة	٢٠ريال = ٥,٣٣ دولار	٣ دولارات
٥	رسوم تأجير صندوق أمانات	من١٥٠ريالاً = ٤٠ دولاراً إلى ٦٠٠ريال = ١٦٠دولاراً حسب حجم الصندوق	من ٢٠دولاراً إلى ٧٠ دولاراً حسب حجم الصندوق
٦	رسوم تأمين مفتاح صندوق أمانات	٧٥٠ريالاً = ٢٠٠ دولار	١٠٠ دولار

من الجدول السابق، نلاحظ أن هناك فرقاً بين رسوم الخدمات بين البنوك المحلية والبنوك الأجنبية وهى فى غالبيتها لصالح البنوك الأجنبية.

التحديات التى سيواجهها القطاع المصرفى السعودى فى ظل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية:

قبل مناقشة التحديات التى يمكن أن تواجهها البنوك السعودية بعد انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية، يجدر أن نشير إلى أن البنوك السعودية قد تبين نجاحها فى التكيف مع الآثار السلبية التى أحدثتها تقلبات أسعار النفط العالمية، والتى تمثلت فى تباطؤ النشاط الاقتصادى، وظهور عجوزات فى الميزانية العامة للدولة وظهور مشكلة الديون المتعثرة وتأثيرها فى ربحية البنوك. حيث تمكنت تلك البنوك من التكيف مع تلك المرحلة ومعاودة النمو والربحية (الشيخ، ١٤١٩هـ). إذ استطاعت البنوك السعودية الوفاء بالتزاماتها تجاه مودعيها والقيام بدورها التنموى المأمول فى ظل تقلبات أسعار النفط وبالظروف التى عصفت بالمنطقة ممثلة فى حروب الخليج الثلاثة. وقد أصبحت هذه البنوك تتمتع بمراكز مالية قوية ومستوى سيولة متميز وحد أدنى لكفاية رأس المال يتجاوز بكثير (٨٪) (الحد الأدنى لنسبة بازل). كما حققت البنوك السعودية تقدماً ملحوظاً فى إدخال التقنيات المتقدمة فى خدماتها، ومن ذلك نظام التحويل الإلكترونى والذى يعتبر بكل المقاييس والمعايير المصرفية أحدث نظام تحويل فى العالم بأسلوب فعال وسريع (حافظ، ع ٨٧). ويترتب على انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية فى ظل العولمة مرحلة تحديات كبيرة للقطاع المصرفى السعودى، حيث يتوجب عليه الشروع فى عمليات اندماج مصرفى كبيرة لخفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة مع ضرورة التطوير المتواصل لأساليب الرقابة المصرفية، وكذلك الاستفادة من تجارب دول جنوب غرب آسيا فى حماية القطاع المصرفى من الأزمات الطارئة (منصور، ١٩٩٩م).

أما التحديات التى يواجهها القطاع المصرفى السعودى فتتمثل فيما يلى:

١- التزامات منظمة التجارة العالمية التى تخص القطاع المصرفى:

هناك ثلاثة التزامات تتضمنها اتفاقية منظمة التجارة العالمية فيما يتعلق بالقطاع المصرفى هى:

أ - تقوم الدولة العضو بمعاملة الخدمات وموردى الخدمات المقدمة من الأعضاء الآخرين بأفضلية لاتقل عن تلك الممنوحة لخدماتها وموردى الخدمات المحليين.

ب- تقضى الاتفاقية بأن تقوم الدولة العضو بإنشاء مركز أو أكثر للمعلومات يمكن من خلالها للدول الأعضاء الأخرى الحصول على المعلومات حول القوانين والأنظمة المؤثرة على التجارة فى الخدمات.

ج - تحث الاتفاقية الدول الأعضاء على الدخول فى ترتيبات ثنائية أو جماعية للاعتراف المتبادل بالمؤهلات المطلوبة للحصول على الترخيص المطلوب لأداء الخدمات. (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٤٢٠هـ: ٣٩-٤٣)

٢- بدء سريان الالتزامات المشار إليها أعلاه.

٣- ضخامة حجم البنوك الأجنبية نتيجة الاندماج المصرفى لخفض التكاليف، ورفع معدل الكفاءة الذى قام به العديد من البنوك الأجنبية.

٤- التطورات التقنية المصرفية الحديثة التى بدأت تنفذها البنوك الأجنبية من خلال شبكة الانترنت والتحول من التعامل التقليدى المباشر إلى التعامل اللاسلكى وتكوينها للمحافظ الإلكترونية.

وقد أثارت هذه التحديات مخاوف الكثير من الدول النامية مما دعاها إلى إجراء دراسات لتحليل القدرة التنافسية لقطاعها المصرفى والعمل على تقوية المركز التنافسى، حتى يتمكن من مواجهة هذه التحديات حال انضمامها للمنظمة.

بعض نتائج الدراسات التى تناولت مدى جاهزية القطاع المصرفى السعودى لعصر العولمة (الانضمام للمنظمة):

بحسب المعلومات المتوافرة للباحث فإن الدراسات التى تناولت مدى جاهزية القطاع المصرفى لعصر العولمة تعتبر قليلة جداً. ويرى الباحث أهمية ذكر بعض النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات فى هذا الموضوع ومنها الدراسة التى أجراها سنيور (١٤٢٣هـ) والتى اتبع فيها الوصف التحليلى من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية فى تفسير البيانات وقياس معنوية النتائج، واعتمدت على أسلوبين لجمع البيانات هما المسح المكتبى والدراسة الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى ثلاث نتائج رئيسية يرى فيها المسئولون فى الإدارة العليا للبنوك السعودية ما يلى:

١- إن تكاليف الخدمات المصرفية الحالية ستتجه نحو الانخفاض بعد انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية.

٢- إن الخدمات المصرفية المقدمة حالياً من قبل البنوك السعودية ستتحسن وتتطور بشكل أفضل نتيجة انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية.

٣- إن الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك السعودية ستتنوع بشكل أكبر بعد انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية.

كما أشارت الدراسة إلى أن المسئولين بهذه البنوك قد أبدوا تخوفهم مما يلى:

١- هيمنة المصارف الأجنبية على معظم القطاع المصرفى السعودى.

٢- إغلاق المنشآت المصرفية الأقل كفاءة.

الإيجابيات التى ستعود على القطاع المصرفى السعودى من الانضمام للمنظمة:

يتوقع أن ينتج عن تحرير الخدمات المالية – ومنها القطاع المصرفى – بعض الإيجابيات التى أجملها (البازعى: ٣٩-٤٠) فى النقاط التالية:

١- سيؤدى توسيع الأسواق محلياً أو خارجياً من خلال بيئة أقل تميزاً ضد الأجانب إلى الاستفادة من وفورات الحجم.

٢- سيؤدى تحرير الخدمات المالية إلى زيادة درجة المنافسة، وستسعى المؤسسات المالية من خلال ذلك إلى تحسين أساليبها الإدارية، وهذا سيؤدى إلى تخفيض تكاليف الخدمات، ومن ثم استفادة العملاء من هذه التخفيضات.

٣- وجود الشبكات الأجنبية سينقل إلى السوق المحلى التقنيات المحاسبية والإدارية وتقنيات جمع وتحليل المعلومات مما يؤدى إلى تطوير قواعد المعلومات المحلية.

٤- تنوع الخدمات المقدمة للعملاء سيسهم فى تعميق وتوسيع الأسواق المالية من خلال زيادة حجم المبادلات.

٥- تحرير الخدمات المالية سيؤدى إلى استقرار العاملين فى مجال الخدمات المالية (مصدرين – مستوردين)، إضافة إلى إلغاء بعض القيود التى تقلل الكفاءة الاقتصادية لصناعة الخدمات المالية.

٦- كذلك أورد الشيخ (١٤١٩هـ: ١-٨) بعض الآثار الإيجابية لتحرير الخدمات المالية نوجزها فيما يلى:

١- زيادة الدخل وتحقيق نمو اقتصادى.

٢- التوزيع المتكافئ للموارد المالية ومساواة أسعار الفائدة عبر الدول.

٣- الضغط على الحكومات لتحسين السياسات النقدية والمالية والسياسات المتعلقة بأسعار الصرف، وإجراء إصلاحات تشريعية تساعد على تحقيق المنافع المرجوة من عملية التحرير، والتى ستؤدى إلى المزيد من الاستقرار الاقتصادى والمالى.

٤- تسهيل عملية الإقراض المباشر لصغار المستثمرين والذين لا تتوفر لديهم إمكانيات وقدرات اتصال جيدة.

٥- سياسة التحرير سوف تؤدى إلى أن تكون المؤسسات أكثر اهتماماً بحاجات ومتطلبات العملاء، نتيجة للمنافسة العالمية الناتجة عن تحرير الأسواق العالمية.

السلبيات التى ستترتب على القطاع المصرفى السعودى من الانضمام للمنظمة:

البازعى والشيخ أشارا أيضاً إلى آثار سلبية محتملة ستترتب على القطاع المصرفى السعودى عند انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية يمكن إيجازها فى النقاط التالية:.

١- سيطرة المؤسسات الأجنبية ذات القدرة المالية الأفضل نسبياً من المؤسسات المحلية على سوق الخدمات المالية السعودى.

٢- قد تقتصر البنوك الأجنبية فى نشاطها على خدمة الشرائح المربحة فى الأسواق المحلية وتهمل الشرائح الأخرى، مما يؤثر سلبا على الاقتصاد.

٣- قد يؤدى التحرير إلى زيادة عدد البنوك الأجنبية فى السوق المحلية السعودية مما يؤدى إلى تفاقم مشكلة تضخم القطاع المصرفى السعودى.

٤- قد يؤدى فتح القطاع المالى أمام المنافسة الأجنبية إلى تدهور ميزان المدفوعات.

الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) على القطاع المصرفى فيها. ولتحقيق ذلك، استعرضت الدراسة المهام والوظائف الأساسية لمنظمة التجارة العالمية وطبيعة الخدمات التى اشتملت عليها اتفاقية تلك المنظمة والالتزامات المترتبة على الدول الأعضاء من جرائها. كما تم استعراض القطاع المصرفى السعودى والتحديات التى يمكن أن يواجهها بعد انضمام المملكة لتلك المنظمة. وتناولت الدراسة أيضا الآثار الإيجابية والسلبية التى يمكن أن تقع على هذا القطاع من جراء الانضمام.

ومن خلال التحليل السابق وما أوردته بعض الدراسات تم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات التى سنوضحها فيما يلى:

أولاً - النتائج:

١- يتوقــع أن تتجه تكاليف الخدمات المصرفية المالية فى المملكة، نحو الانخفاض بعد دخول المؤسسات المصرفية الأجنبية فى المملكة.

٢- يتوقع أن تتحســن الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك السعودية نتيجة لوجود منافسة قوية من قبل المؤسسات المصرفية الأجنبية.

٣- يتوقع أن تتنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك الســعودية بشــكل أكبر بعد انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية.

ثانيًا - التوصيات:

فــى ضوء الالتزامات الثلاثة التى حددتهــا منظمة التجارة العالمية للدول الأعضاء فى مجال الأعمال المصرفية، فإن هذه الدراســة توصى بأن تقوم المصارف السعودية بتعديل بعض التشريعات والإجراءات التنظيمية حتى تكون قادرة على منافسة المصارف الأجنبية التى تنضم للعمل المصرفى فى المملكة بعد انضمامها لمنظمة التجارة العالمية، ومن ذلك ما يلى:

١- أن تقوم البنوك الســعودية بزيادة مستوى الاستثمار فى التقنية المصرفية الحديثة، مما يؤدى إلى توسيع وتنويع خدماتها المقدمة ورفع كفاءة الوساطة المالية.

٢- تشــجيع الاندماج بين المصارف حتى تستطيع من خلال هذا الاندماج زيادة قوتها التنافســية فى الساحة العالمية، وذلك من خلال تحســين كفاءتها والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير عند تقديم الخدمات المصرفية.

٣- يجــب أن يشــمل قيــاس الأداء المصرفــى معايير الكفــاءة، إضافة إلــى معايير الربحيــة والمزيج الملائم من الخدمات المقدمــة والحجم الملائم من حيث الأصول والموجودات.

٤- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشــرى، من خلال التدريب والتأهيل للكوادر المصرفية العاملة، مما يساعد على استيعاب التقنيات الحديثة.

٥- الاســتمرار فى تنويــع الخدمات المصرفية المقدمة، وابتــكار خدمات جديدة تلبى حاجات العملاء.

المراجع

أولاً- المراجع العربيـــة:

١- أحمـــد، هلال محســـن (٢٠٠١م)، المملكة العربية السعودية ومنظمة التجارة العالميـة، المؤتمر الوزارى الرابع لمنظمة التجارة العالمية، الدوحة، ٩-١٣ نوفمبر ٢٠٠١م.

٢- الأمانـــة العامة لاتحاد غرف مجلـس التعاون لدول الخليج (١٩٩٨م)، دراســة تطالب المصارف الخليجية باتخاذ إجراءات لمواجهة التحديات المقبلة، **البيان، ٧ أغسطس ١٩٩٨م.**

٣- باشـيخ والجفرى، عبد الرحمن محمد وياسين عبد الرحمن (١٤١٥هـ)، **إدارة البنوك فى المملكة العربية السعودية:** تطور – تحليل – سياسات – استراتيجيات (د. م، د. ن، ١٤١٥هـ).

٤- البنك الســعودى الأمريكى، **نشـرة سـامبا** (٢٠٠٦م)، المملكة العربية الســعودية ومنظمة التجارة العالمية، نشرة سامبا، فبراير ٢٠٠٦م.

٥- التركى، سـليمان، **منظمة التجارة العالمية: التجارة فى المسـتقبل،** (الرياض: مجلس الأعمال السعودى الأمريكى، د. ت).

٦- **جريدة الحياة** ١٢ شوال ١٤٢٠هـ الموافق ٧ يناير ٢٠٠٠م.

٧- حافظ، طلعت زكى، البنوك الســعودية وتحديات القرن القادم، **مجلـة عالم الاقتصاد،** ع٨٧ http://www.ecoworld-mag.com

٨- خـــان، محمـــد عبد الحميد، **منظمة التجـارة العالمية: تعريف موجز،** (جـدة: الغرفة التجارية الصناعية بجدة، د. ت).

٩- السعدون والعالى، يوسف طراد وعبد الرحمن يوسف (١٤١٩هـ)، **منظمة التجارة العالمية: الماضى والواقع والمستقبل،** الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية.

١٠- ســنيور، خالـــد بن عبد الله (١٤٢٣هـ)، **منظمة التجـارة العالمية وآثارها علـى القطاع المصرفى السـعودى:** دراســة ميدانية على اتجاهات آراء الإدارة العليا بالبنوك السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة الملك عبد العزيز – جدة ١٤٢٣هـ.

١١- شركات تأمين سعودية تدرس عقد تحالفات مع البنوك – الموقع على الإنترنت http://www.gn4me.com/banks/printart.jsp?id=9110

١٢- الشيخ، سعيد عبد الله (١٤١٩هـ)، هيكلية القطاع المصرفى الخليجى وتأثير العولمة وتحرير الخدمات المالية، **الأهلى الاقتصادى،** ع٢، ذو القعدة/ذو الحجة ١٤١٩هـ.

١٣- عبد الغنى، مصطفى (١٩٩٨م)، **الجات والتبعية الثقافية،** د.م: مركز الحضارة العربية.

١٤- عقـل، مفلح (٢٠٠٣م)، **أثـر الانضمام إلـى منظمة التجـارة العالمية على قطـاع الخدمات فى الأردن، وجهات نظر مصرفية،** الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربى للنشر والتوزيع، عمان.

١٥- العيسوى، إبراهيم (١٩٩٧م)، الجات وأخواتها: النظام الجديد للتجارة العالمية ومستقبل التنمية العربية، ط٢ (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية).

١٦- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (١٤٢٠هـ)، منظمة التجارة العالمية والآثار المحتملة على الاقتصاد السعودى، الرياض: الغرفة التجارية الصناعية، ١٤٢٠هـ.

١٧- المجدوب، أسامة (١٩٩٧م)، الجات ومصر والبلدان العربية، من هافانا إلى مراكش، ط٢ (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية).

١٨- منصور،محمد إبراهيم (١٩٩٩م)، الاندماج هو الطريق لخفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة: العولمة تفرض تحديات جديدة على النظام المصرفى السعودى، البيان، ١٦ سبتمبر ١٩٩٩م.
http://www.albayam.co.ae/albayam/1999.09.16/eat/13.htm

١٩- مؤسسة النقد العربى السعودى، الأنظمة والتعليمات النقدية المصرفية (١٤٢٥هـ -١٩٩٤م، الرياض: مطابع نجد التجارية.

٢٠- وثيقة خطة التنمية الثامنة ١٤٢٥ - ١٤٣٠هـ (٢٠٠٥ - ٢٠٠٩م).

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1- WTO,Trading into Futur<http://www.wto.org/english/thewto-e/whatis-e/tif-e/fact6-ehtm.>

2- WTOhttp://www.wto.org/english/thewto-e/thewto-e.htm

3- WTO,Trading into Future http://www.wto.org/english/thewto-e/whatis-e/tif-e/org2-e.htm.

4- WTO Delegates Race for Compromise Dem (http://news.yahoo.com/wto-meeting).

5- Community Banking of Lemont, Miscellaneous fees

<http:www.cbofl.com/content/index.cfm/fuseaction/misc-fees.htm

Chisholm trail state Bank prodnets and serrices

<http:www.chishlm-bank.com/pronets/others.asp

انعكاسات انضمام المملكة العربية السعودية
إلى منظمة التجارة العالمية
(ملامح ونتائج الانضمام - التحديات والفرص)

الدكتور يحيى عبدالغني أبو الفتوح
أستاذ الاقتصاد العام المشارك
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دوريــة الإدارة العــامـــة
● المجلد السابع والأربعون
● العــــــــــدد الأول
● محــــــرم ١٤٢٨هـ
● ينايـــــــر ٢٠٠٧م

انعكاسات انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية (ملامح ونتائج الانضمام - التحديات والفرص)

د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح ❖

ملخص:

مع انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية أصبح توضيح ظروف التفاوض والنتائج والتحديات والفرص المترتبة جراء الانضمام ضرورةً ملحة لتنوير المواطن سواء كان مستهلكاً أم مستثمراً، وكذلك للقطاع الخاص بشكل عام. ويهدف هـذا المقال إلى تحليل ملامح الانضمام وتحليل أهم نتائج المفاوضات فى القطاعات المختلفة والآراء المؤيدة له والأخرى التى لديها بعض التحفظات والموانع. ولتحقيق ذلك اعتُمدعلى المنهج الوصفى التحليلى فى ظل المصادر المكتبية وكتابات المفاوضين فى هذا الشأن فى الكتب والمقالات. وتم تقسيم المقال إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية منظمة التجـارة العالميـة، ويتعرض المبحث الثانى لملامح ومعوقات انضمام المملكـة، فى حين يتم فى المبحث الثالث تحليل نتائج مفاوضات ذلك الانضمام، ويتناول المبحث الرابع الفرص والتحديات من جراء الانضمام.

بموجب قوانين منظمة التجارة العالمية أصبحت المملكة عضواً رسمياً فى الحادى عشـر من كانون الأول (ديسـمبر) ٢٠٠٥م. ووافق المجلس الذى يضم الأعضاء الحاليين فى المنظمة كافة، وعددهم (١٤٨) عضواً، على انضمام السـعودية فـى جلسـة خاصة بعد أكثـر من عقد من المفاوضـات. وتقوم الـدول الأعضاء فى المنظمة بوضع القوانين الدولية لتسـهيل التجارة بينها رغم أنها تسـعى جاهدة حالياً إلى كسـر الجمود فى المحادثات بشـأن التوصل إلى اتفاق لإزالة مزيد من الحواجز التجاريـة. ويتعين علـى أى دولة ترغب فى الانضمام إلى المنظمـة أن تقدم تنازلات لفتح أسـواقها لشركائها التجاريين الرئيسيين، ومن بينها خفض الضرائب الجمركية. وتطبـق الاتفاقيات التى يتـم التوصل إليها فى المحادثـات الثنائية بين الأعضاء على أعضاء المنظمة كافة. وبالتالى يتعين على الدول المرشحة للعضوية التعهد بأن قوانينها التجاريـة تطابق جميع قوانـين منظمة التجارة العالمية، وتلك خطـوة أخيرة قبل أن تصبح عضواً فى المنظمة.

ومع انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية أثيرت عديد من التساؤلات أهمها: كيف حسـمت المفاوضات بعد اثنتى عشـرة سـنة؟ ولماذا كل هذه الفترة؟ وما نتائج مفاوضات الانضمام؟ وما التحديات والفرص من الانضمام؟

❖ أستاذ الاقتصاد العام المشارك، معهد الإدارة العامة - الرياض.

ولما كان الانضمام له انعكاسات على الجوانب الحياتية للفرد وعلى الجوانب الاقتصادية المختلفة أصبح توضيح ظروف التفاوض والنتائج والتحديات والفرص المترتبة جراء الانضمام ضرورة ملحة لتنوير المواطن مستهلكاً أو مستثمراً، وكذلك للقطاع الخاص بشكل عام. ومن الصعب حصر نتائج المفاوضات وانعكاسات الانضمام على كافة القطاعات الاقتصادية فى مساحة هذا المقال.

ويهدف هذا المقال إلى تحليل ملامح الانضمام وتحليل أهم نتائج المفاوضات فى القطاعات المختلفة والآراء المؤيدة له والأخرى التى لديها اعتراضات عليه. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفى التحليلى معتمداً على المصادر المكتبية وكتابات المفاوضين فى هذا الشأن فى الكتب والمقالات. وتم تقسيم المقال إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية منظمة التجارة العالمية، ويتعرض المبحث الثانى لملامح ومعوقات انضمام المملكة، فى حين يتم فى المبحث الثالث تحليل نتائج مفاوضات ذلك الانضمام ويتناول المبحث الرابع الفرص والتحديات من جراء الانضمام.

المبحث الأول - ماهية منظمة التجارة العالمية:

تعتبر نهاية القرن العشرين منعطفاً تاريخياً تميز باستكمال حلقات النظام الاقتصادى العالمى مع قيام منظمة التجارة العالمية بعد جولات عديدة امتدت من عام ١٩٤٧ إلى عام ١٩٩٤م، وقد عقدت خلالها ثمانى جولات فى إطار الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة الجمركية (GATT)، كان آخرها جولة الأوروجواى التى دامت ثمانى سنوات من عام ١٩٨٦م، حتى عام ١٩٩٤م وأثمرت ميلاد منظمة التجارة العالمية.

أنشئت منظمة التجارة العالمية فى ١٩٩٥م، وهى واحدة من أحدث المنظمات العالمية عمراً؛ إذ إنها خليفة الاتفاقية العامة للتعرفات والتجارة "الجات" التى أنشئت فى أعقاب الحرب العالمية الثانية. وعلى الرغم من أن منظمة التجارة العالمية ما زالت حديثة فإن النظام التجارى متعدد الأطراف الذى تم وضعه فى الأصل تحت "الجات" بلغ عمره خمسين عاماً. وشهدت العشرون عاماً الماضية نمواً استثنائياً فى التجارة العالمية، فقد زادت صادرات البضائع بمتوسط (٦٪) سنوياً وساعدت "الجات" ومنظمة التجارة العالمية على إنشاء نظام تجارى قوى ومزدهر؛ مما أسهم فى نمو غير مسبوق.

لقد تطور النظام من خلال سلسلة من المفاوضات أو الجولات التجارية التى انعقدت تحت راية "الجات"، فقد تناولت الجولات الأولى بصفة أساسية خفض التعريفات.

وشـملت المفاوضات التالية مواضيع أخرى مثل مقاومـة الإغراق والإجراءات التى لا تخـص التعريفـات، وأدت الجولة الأخيرة من ١٩٨٦م إلى ١٩٩٤م إلى إنشـاء منظمة التجـارة العالمية. ولم تنته المفاوضات عند هذا الحد، بل اسـتمرت بعض المفاوضات بعـد نهايـة جولة أوروجواى، فى شـباط (فبرايـر) ١٩٩٧م تم الوصـول إلى اتفاقية بشـأن خدمات الاتصالات السلكية واللاسـلكية مع موافقة تسع وستين حكومة على إجراءات تحريرية واسـعة المدى تعدت تلك التى تم الاتفاق عليها فى جولة أوروجواى .(WTO,2003)

فى العام نفسه أتمت أربعون حكومة بنجاح مفاوضات خاصة بالتجارة دون تعرفات جمركية خاصـة بمنتجات تكنولوجيا المعلومات، كما أتم سـبعون من الدول الأعضاء اتفاقـاً خاصاً بالخدمـات المالية يغطى أكثر من (٩٥٪) من التجـارة البنكية والتأمين والأوراق المالية والمعلومات المالية. (اللقماني، ٢٠٠٠م).

وفى إطار هذه المنظمة والمفاوضات التى سبقتها، توسعت العلاقات التجارية الدولية، وتشابكت منظومة الاقتصاد العالمى، نتيجة لإزالة الحواجز الجمركية والجغرافية أمام حركة السـلع والخدمات بين الدول، وزيادة تدفق رؤوس الأموال، وتبنى غالبية الدول الناميـة لبرامج الإصلاح والتكييف الهيكلى، والاعتماد على قوى السـوق وتراجع دور الدولة فى النشاط الاقتصادى، مما دفع بالاقتصاد العالمى نحو العولمة والاندماج.

مهمة منظمة التجارة العالمية:

إن منظمـة التجارة العالمية هى المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة بين الأمم، وتهدف المنظمة إلى تقوية الاقتصاد العالمى من خلال تحرير التجـارة من جميع القيود، ورفع مسـتوى الدخل القومى الحقيقـى للدول الأعضاء، وزيادة الطلب على الموارد الاقتصادية والاستغلال الأمثل لها، وتوسيع وتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية، والمساعدة فى حل المنازعات بين الدول والإدارة الآلية للسياسات التجارية، والتعاون مع المؤسسات الدولية الأخرى (IMF وWB) لتحقيق الانسجام بين السياسات التجارية والمالية والنقدية (الطيب، ١٩٩٩: ٨٤).

يتم اتخـاذ القرارات فى منظمة التجارة العالمية بإجمـاع الدول الأعضاء وتصدق عليها برلمانات الدول الأعضاء، ويتم الاعتراض بشـأن الخلافات التجارية عن طريق آليـة فض المنازعات الخاصة بمنظمة التجارة العالمية، حيث يتم التركيز على تفسـير الاتفاقيـات والتعهدات وكيفية ضمان التزام السياسـات التجارية للدول بهما. وبهذه

الطريقة تنخفض مخاطر أن تمتد الخلافات إلى نزاعات سياسية أو عسكرية. وبخفض الحواجز التجارية فإن نظام منظمة التجارة العالمية يزيل أيضاً الحواجز الأخرى بين الأفراد والدول.

تشمل عضوية منظمة التجارة العالمية حتى سبتمبر ٢٠٠٦م (١٥٠) عضواً يمثلون أكثر من (٩٠٪) من التجارة العالمية، كما أن هناك دولاً تتفاوض بشأن العضوية (٣١) دولة. تمثل الدول العربية فيها (٢٠٪) بما يعادل ست دول هى: الجزائر، اليمن، ليبيا، السودان، لبنان، العراق (WTO، October، 2006). ويتم اتخاذ القرارات عن طريق جميع الأعضاء، وتكون بالإجماع، وتم التصديق على اتفاقيات منظمة التجارة العالمية عن طريق برلمانات جميع الدول الأعضاء.

وتتحكم المنظمة فى (٨٩٪) من إجمالى التجارة العالمية و (٩٠٪) من حركة رؤوس الأموال المستثمرة و (٩٣٪) من سوق الاتصالات وتقنية المعلومات، كما أنها تسيطر على (٩٧٪) من براءات الاختراعات وحقوق الملكية الفكرية، ويشكل حجم الخدمات المالية والتأمين فى الدول الأعضاء (٩٢٪) من الحجم العالمى، و(٨٨٪) من مشتريات العالم من الطاقة والألمنيوم والحديد والبتروكيماويات (يماني، هاشم، الاقتصادية ١٤٢٦/١١/١١هـ). ولو نظرنا إلى هذه المجموعة من الأطراف المتعاقدة فيما بينها، نجد أنها تستحوذ على النصيب الأكبر من جملة الحركة التجارية العالمية فى العالم، وهذا نتيجة لما تقدمه هذه الدول بين بعضها من مميزات تجارية.

اختصاصات منظمة التجارة العالمية:

إن مفهوم التجارة العالمية هو- ببساطة - إعطاء فرصة لتحرير التجارة، أى تعطى فرصة لمن يملك قدرة معينة للاستفادة منها، مثال ذلك إذا كانت الدولة العضو تملك منتجاً ذا ميزة معينة فإن باقى الدول تعطيها الفرصة بفتح أسواقها لهذه الدولة كى تجنى ثمار هذه الميزة، ومن ثم يتبادل كل منهم مميزات الآخر بفتح الأسواق، وإن الأسواق فى حد ذاتها محكومة بسقوف جمركية ومتطلبات أخرى تضعها كل دولة للنفاذ إلى أسواقها، فالمملكة - على سبيل المثال - لها سقوف جمركية ولها متطلبات أخرى، مثل المواصفات القياسية والتدابير الصحية وغيرها.

يمكن القول- إذن - إن اختصاص منظمة التجارة العالمية هو المساعدة فى سريان وتدفق التجارة بسلاسة وبحرية. وتقوم المنظمة بذلك عن طريق: إدارة الاتفاقيات الخاصة بالتجارة، إيجاد منتدى للمفاوضات المتعلقة بالتجارة، فض المنازعات المتعلقة

بالتجـارة، مراجعة السياسـيات القومية المتعلقة بالتجارة، معاونـة الدول النامية فى المواضيع المتعلقة بالسياسـات التجاريـة من خلال المسـاعدات التكنولوجية وبرامج التدريب، التعاون مع المنظمات الدولية الأخرى.

وتعـد الاتفاقيات والقواعد القانونية للتجـارة الدولية عقوداً تكفل للدول الأعضاء حقوقـاً تجاريـة مهمة، كما تلزم الحكومات بأن تحافظ على اسـتمرارية سياسـاتها التجارية فى إطار حدود مقبولة بشـكل يحقـق مصلحة الجميع. غير أن الغرض من تلك الاتفاقيات فى الأسـاس هو مساعدة منتجى السلع والبضائع ومقدمى الخدمات والمصدرين والمسـتوردين علـى إدارة أعمالهم بنجاح؛ مما يقـود إلى تحقيق مصلحة ورفاهية شعوب الدول الأعضاء.

ويرى البعض وجود مخاطر من نشاط واتفاقيات المنظمة خاصة فيما يتعلق بالعولمة المالية أهمها: (زكي، ١٩٩٩: ٨٥)

- مخاطر التعرض لهجمات المضاربة.
- مخاطر هروب الأموال الوطنية.
- مخاطر دخول الأموال القذرة (غسل الأموال).
- إضعاف السيادة الوطنية فى مجال السياسة المالية والنقدية.
- المخاطر الناجمة عن التقلبات الفجائية للاستثمارات الأجنبية (خاصة قصيرة الأجل مثل استثمارات الحافظة المالية).

ولكـن يرى المؤيدون أن التجارب أظهرت اسـتفادة الدول التي تحظى بقطاع مالى ومصرفى متحرر ومتطور من الاستثمارات وحققت أداء اقتصادياً أفضل. كما برهنت هـذه التجارب على أن نجاح الإصلاحات الهيكلية الكلية وقدرة الاقتصاد على مقاومة الصدمـات الخارجية الفجائية ترتبط بدرجة سـلامة القطاع المالـى والبنكى؛ نظراً لأهميته فى رفع كفاءة الاقتصاد وتحقيق الاستقرار الكلى المنشود (التقرير الاقتصادى العربى الموحد- سبتمبر/ أيلول ٢٠٠٠: ص ١٦٣).

القرارات فى المنظمة:

تتخذ القرارات فى منظمة التجارة العالمية بإجماع أصوات الدول الأعضاء، ثم يتم إقرارها لاحقاً من خلال برلمانات الدول، وتحول أى خلافات تجارية إلى آلية تسـوية

المنازعات فى المنظمة حيث يتم الاحتكام إلى الاتفاقيات والمعاهدات لضمان أن النظم والسياسات التجارية للدول تتوافق معها. وبهذا الأسلوب تنخفض كثيراً مخاطر تحول المنازعات إلى صراعات سياسية أو عسكرية، وكذلك تؤدى أنظمة منظمة التجارة العالمية إلى تقليل الحواجز بين الأمم والدول بتقليل الحواجز التجارية.

المبحث الثانى - ملامح ومعوقات الانضمام:

بعد مفاوضات شاقة ولمدة اثنى عشر عاماً تمكنت المملكة من الانضمام لمنظمة التجارة العالمية (WTO) التى تضم (١٤٨) دولة وأصبحت المملكة العضو رقم (١٤٩)، ويمثل أعضاء المنظمة أكثر من (٩٥٪) من حجم التجارة الدولية. وللمملكة دور كبير فى التجارة الدولية فالمملكة تحتل المركز التاسع عشر فى الصادرات والتاسع والثلاثين فى الواردات فى التجارة العالمية عام ٢٠٠٤م، وفى مجال الخدمات تحتل المركز السابع والأربعين فى الصادرات والمركز السادس والثلاثين فى الواردات للعام نفسه.

وبنظرة سريعة إلى مكونات الاقتصاد السعودى الثلاثة محل المفاوضات (الصناعة، الزراعة، الخدمات) يتضح أن الاقتصاد السعودى شهد نمواً ملحوظاً خلال السنوات القليلة الماضية، فقد بلغ الناتج المحلى الإجمالى عام ٢٠٠٤م نحو (٩٤٠) مليار ريال بالأسعار الجارية، وبنسبة نمو بلغت (١٦,٨٪) ويعتبر القطاع الصناعى من أهم القطاعات الاقتصادية بالمملكة، وبلغت مساهمته فى الناتج المحلى الإجمالى بالأسعار الجارية نحو (٩٥) مليار ريال بنسبة (١٥,٢٪) وباستثمارات إجمالية تصل إلى (٢٦٦) مليار ريال بنهاية العام ٢٠٠٤م. أما القطاع الزراعى فساهم بنحو (٤٪) وبمبلغ (٣٧) مليار ريال من الناتج الإجمالى وباستثمارات تبلغ نحو (٣٠) مليار ريال. وبالنسبة لقطاع الخدمات والذى يشتمل على عدة نشاطات أكثر من (٦٠٠) نشاط (كالمالية، والنقل والتجارة والمقاولات وغيرها) ساهم بنحو٣٥٦ مليار ريال وبنسبة (٣٨٪) من الناتج القومى الإجمالى (مؤسسة النقد العربى السعودى، التقرير السنوى، ١٤٢٦هـ).

ويرى البعض أن المملكة قد تأخرت فى الانضمام واستغرقت المفاوضات وقتاً طويلاً، ويعلل ذلك فى أن التعامل مع ما يُطلب من المملكة كان بطيئاً جداً، إذ تكون جميع الدول قد التزمت بأشياء جديدة واستجدت أشياء كثيرة بحيث ما تم الموافقة عليه لم يعد يصلح الآن، لكنه كان مناسباً قبل سنوات.

كما يرى آخرون أنه يمكن تبرير التأخر فى أمرين الأول من حيث التسلسل الزمنى لمساعى انضمام المملكة للمنظمة، والثانى من حيث اتخاذ القرار فى الدولة. فمن

حيث التسلسل الزمنى لمساعى انضمام المملكة للمنظمة يلاحظ أنه تم أولاً تشكيل اللجنة الوزارية فى عام ١٤٠٤هـ، ودرست اللجنة ملاءمة الانضمام عام ١٤٠٨هـ، ثم صدرت الموافقة على السعى للانضمام عام ١٤١٣هـ، وفى العام نفسه تم تشكيل فريق التفاوض السعودى، وأسندت مهمة الإشراف إلى وزارة التجارة والصناعة بعدما كانت فى وزارة المالية، (قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٠) ١٤١٦/٧/٥هـ)، كما صادف تقدم المملكة بطلب الانضمام فترة تحول من "الجات" إلى منظمة التجارة العالمية، حيث توقفت فى فترة معينة من معالجة الطلبات لانشغال الدول فى جولة الأوروجواى، التى استمرت ثمانى سنوات فكان الوقت محسوباً علينا.

وقد تم تشكيل اللجنة الوزارية مهمتها رعاية عملية الانضمام واتخاذ القرارات الحاسمة ومنح التفويضات التى يحتاج إليها الفريق التفاوضى الذى يرتبط به فرق فنية متعددة يصل إجمالى أعضائها إلى أكثر من (٥٠) متخصصاً فى المجالات محل التفاوض ومن أكثر من (١٥) إدارة حكومية.

ومن الجدير بالذكر أنه عندما انتهت المفاوضات تقريباً تم اعتماد ملف وثائق انضمام المملكة، من قبل مجلس الوزراء بعد مناقشتها فى مجلس الشورى، وصدر المرسوم الملكى فى مدة لم تتعد عشرة أيام وهذا يعتبر خطوة غير مسبوقة، حيث كان هذا الأمر محل إعجاب من عدد من الدول تجاه الإنجاز بهذه السرعة؛ لأن البطء فى اتخاذ القرار كان أحد المعوقات التى كانت تحتاج إلى إصلاح فى المملكة. ومن ثم فإن التأخير لم يكن من المستويات العليا المهتمة باتخاذ واعتماد القرارات على وجه السرعة.

كما أن مهمة التفاوض ليست بالأمر السهل لمناقشة أكثر من (٧٠٠٠) سلعة صناعية وزراعية وكذلك أكثر من (٦٠٠) قطاع خدمى، إضافة إلى عدد من الاتفاقيات التى طلب من المملكة الدخول فيها، وإن كان بعضها اختيارياً؛ فإن بعض الدول مثل الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة أصرت على دخول المملكة فيها. وكان أكثر الأمور إلحاحاً من جانبهم هو موضوع تسعيرة الغاز المحلية رغم معرفتهم بعدم قانونية مطلبهم. كذلك كان التفاوض مع ما يسمى فريق العمل Working Partyويتكون من (٥٢) دولة، إذ يحق لكل دولة عضو (١٤٨ دولة) أن تطلب التفاوض مع المملكة حول سلع أو خدمات معينة وطلبهم إعطاءهم ميزة فى السوق السعودية، ونتيجة للمفاوضات مع هذه الدول تم عقد (٣٨) اتفاقية تتضمن جداول الالتزامات فى مجالى السلع والخدمات (العبيد، ٢٠٠٦م).

أمـــا من حيث تسلسـل اتخاذ القرار فى الدولة فلقد أعطـى مجلس الوزراء فريق التفاوض مســاحة للتفاوض، هذه المساحة توصى بها اللجنة الوزارية التى تم تشكيلها برئاسة وزير الخارجية، وعضوية كل من: وزير البترول والثروة المعدنية، ووزير التجارة والصناعة، ووزير الاقتصاد والتخطيط، ووزير الزراعة، ويرأس الفريق التفاوضى وزير التجــارة والصناعة. كما أن هناك فريقاً فنياً من جميــع الجهات، يتولى هذا الفريق مهمة دراســة جميع المواضيع ويبحثها مع الدول الأعضاء ثم يرفع توصياته إلى اللجنة الوزارية بالمساحة التى يرغبون فى التحرك فيها.

وبطبيعة الحــال لا تعطى اللجنة الوزارية هذا الفريق الفنى المســاحة الكاملة فى التحــرك، لكنهــا تعطيه ما هو متاح ثــم يذهب الفريق مرة أخرى، ويفاوض بحســب المســاحة التى أعطيت له مــن قبل اللجنة الوزارية، فبعض الأمــور يتم حلها وبعضها الآخر يواجه صعوبات، فيتم تقييم هذه الصعوبات "التى ربما تكون بســبب تشــددنا أكثر من اللازم"، ثم يقدمونها للجنة الوزارية مرة أخرى للحصول على مســاحة أكبر، فتدرســها اللجنة الوزارية وترفع توصياتها إلى مجلس الــوزراء، وهكذا مما أدى إلى طول فترة التفاوض.

وقد صدر منذ بداية المفاوضات حتى نهايتها نحو (٢٦) أمراً ســامياً جميعها يؤكد ضرورة التحرك ضمن الحدود المرسومة للمفاوضات، فإذا ما قسمت على عشر سنوات فســيكون لدينا ما معدله فى السنة (٢,٦) من الأمر الســامى. وقد اجتمعت اللجنة الوزارية (٢٥) مرة وأجرى الفريق التفاوضى السعودى عدة اجتماعات لدراسة المكاسب والتكاليــف، بلغت (١١٧) اجتماعاً للفريــق التفاوضى، وزيارة (٥٧) دولة والتوقيع على (٣٨) اتفاقية ثنائية. العبيد (٢٠٠٦م).

ويرى الباحث أن عشــر ســنوات مدة معقولة؛ فالأمر ليس كمــا يعتقد البعض أن المملكــة دولة قويــة وهى التى تقرر متى تتعامل مع الــدول الأخرى وتدخل فى الوقت الــذى ترغب فيه إلى المنظمة بشــروطها الخاصة. صحيــح أن هذا الأمر كان ممكناً فى وقت ســابق قبل إنشــاء المنظمة وفى وقت الطفرة. كما أن مهمة التفاوض ليست بالأمر الســهل لمناقشــة أكثر من (٧٠٠٠) ســلعة صناعية وزراعيــة؛ وكذلك أكثر من (٦٠٠) قطاع خدمى كما ذكرنا من قبل. ويكفى للتدليل على ذلك أنه فى الاجتماعات الثلاثة الأولى التى اقتصرت على اســتعراض ومناقشــة سياسات وأنظمة المملكة فى التجارة والاســتثمار والاقتصاد تم تقديم أكثر مــن (٢٠) وثيقة تجاوز عدد صفحاتها (٧٠٠٠) صفحة، وأجيب عن العديد من الأسئلة والاستفسارات تجاوزت (٣٤٠٠) سؤال واستفسار. العبيد (٢٠٠٦م: ١٢٢).

كما تطلب الوفاء بمتطلبات الانضمـــام إصدار المملكة (٤٢) نظاماً ولائحة وإجراء منها (١٩) نظاماً ولائحة ذات علاقة باتفاقيات المنظمة الأساســية، ومن تلك الأنظمة واللوائـــح ما يخص الجوانب التجارية ذات العلاقـــة بحقوق الملكية الفكرية وتراخيص استيراد وإجراءات الصحة وغيرها.

وبشكل أكثر شفافية يمكن ذكر عدة أسباب لاستغراق مفاوضات الانضمام عشرة أعـــوام رغم أن اقتصاد المملكة حر ومفتوح أكثر من معظـــم الدول الأعضاء، كما أنها كانت عضواً مراقباً بالمنظمة وقبلها بالجات، وتلك الأسباب هى:

١- بعـــض الأجهزة الحكومية لم تكن على علم بإيجابيـــات الانضمام، ومنهم من فوت الفرصـــة على دخول المملكة بـــدون مفاوضات فى بداية عام ١٩٩٥م لو تم التوقيع على اتفاقية مراكش حينئذ.

٢- البيروقراطيـــة وطول الإجراءات حيث تطلب الانضمام إلى إعادة إصدار أو تعديل أو إصدار أنظمة جديدة تتلاءم مع متطلبات الانضمام، وتم خلال الأعوام العشرة إصـــدار (٤٢) نظاماً جديداً فـــى جميع المجالات الاســـتثمارية والتجارية والمالية والاقتصادية، مثـــل أنظمة حقوق الملكية الفكرية وتراخيص الاســـتيراد والتدابير الصحية والنباتية والتثمين الجمركى ومراقبة شـــركات التأمين التعاونى ومكافحة الإغراق والحماية الوقائية.. إلخ.

٣- كانـــت المفاوضـــات فى مجال الخدمـــات أكثر تعقيداً من المفاوضات على الســـلع الصناعية والزراعية، وذلك لتعدد الخدمات وتعدد الجهات المشرفة عليها.

٤- لم يتم الاســـتفادة من البعد السياســـى فـــى المفاوضات إلا أخيـــراً والمتوج بزيارة خادم الحرمين الشـــريفين للولايات المتحدة، كما لم نستفد من استخدام قوة رجال الأعمال فى التنســـيق مع شركائهم فى الدول الأخرى الذين يشكلون عامل ضغط على دولهم، بل إن بعض الدول تتحدث بلســـان رجال الأعمال فيها، وبعض الدول يقوم رجال الأعمال فيها بالدراسات القطاعية اللازمة وتقديم التوصيات للحكومة فى مفاوضاتهم فى منظمة التجارة العالمية.

٥- مطالبـــة المملكة الدخول فى اتفاقيات اختيارية مثل اتفاقية المشـــتريات الحكومية واتفاقيـــة البتروكيماويات (التى كان عدد الدول المنظمة لها ١٢ دولة فقط)، وذلك شرط فى الموافقة على الانضمام للمنظمة.

٦- توزيع الأدوار بين الدول وعدم مســـاندة الـــدول الصديقة للمملكة فى مفاوضاتها، وكان حضور هذه الدول لمفاوضات الفريق التفاوضى محدوداً.

وبعد كل هذه الجهود والمفاوضات "العسيرة"، ما نتائج مفاوضات الانضمام؟ وهو ما يتناوله المبحث الثالث.

المبحث الثالث - نتائج مفاوضات الانضمام:

لقد كانت المفاوضات بين المملكة والمنظمة تتم فى إطار المبادئ الأساسية للمنظمة. ولعل من المناسب فى البداية أن نلقى نظرة على بعض أهم هذه المبادئ التى تساعد على فهم النتائج المتحققة فى مفاوضات المملكة مع المنظمة أو المفاوضات الثنائية، وهى: (عبدالحميد، ٢٠٠٣م)

مبدأ الدولة الأولى بالرعاية، وهو يعنى أنه إذا قامت الدولة العضو بمنح ميزة لأى دولة، فعليها أن تعطى الميزة نفسها لجميع الدول الأعضاء بالمنظمة، ويستثنى من ذلك اتفاقيات مناطق التجارة الحرة التى تتم بين دولة عضو وأكثر من دولة عضو، مثل اتفاقيات التجارة الحرة بين الولايات المتحدة وبعض الدول العربية المسماة Quiz.

الشفافية، وتعنى الوضوح والإعلان لجميع الأنظمة التجارية للدولة العضو وعدم التمييز فى تطبيقاتها بين الدول الأعضاء.

مبدأ المعاملة الوطنية، وذلك بعدم التميز بين المنتجات المحلية والمماثلة لها من المستوردة. عدم مطالبة الدولة النامية بالمعاملة بالمثل من قبل الدول المتقدمة وإعطائها ميزات أكثر، ولذلك كان هناك معارضة قوية من قبل الدول الصناعية على قبول المملكة بوصفها دولة نامية.

اقتصار الحماية على التعرفة الجمركية فقط، ووفق مبادئ معينة وعدم اللجوء إلى إجراءات أخرى مثل القيود الكمية أو حظر الاستيراد، ماعدا الاستثناءات التى تتمتع بها الدولة بموجب أنظمة المنظمة، مثل حظر استيراد المحرمات وما يتنافى مع الأخلاق والعادات والتقاليد.

أما عن حق الدولة الأولى بالرعاية، فقد أراح هذا المبدأ المملكة كثيراً فى عملية المفاوضات؛ لأنه لا تأتى كل دولة لتفاوض المملكة على حدة، إذ إن ما تحصل عليه الدولة الواحدة هو الذى تأخذه الـ (١٤٨) دولة الأعضاء، إذ إن أكثر الدول النامية تركت الدول القوية كى تفاوض المملكة، والذى تحصل عليه هذه الدول نحصل عليه نحن أيضاً فى نهاية المطاف.

أما الشفافية، فإن ما يهم المنظمة بشكل عام تطبيق مبدأ الشفافية والقدرة على الاستقراء، بمعنى أن يكون لدى المملكة أنظمة منشورة ومعروفة وعندما يكتب أى شيء فى النظام يكون واضحاً، مثل سُبل التقاضى وخطواته، فهذا مما يجب أن يكون علنياً وواضحاً لجميع الدول الأعضاء.

وهنا نوضح أن النتائج التى تمت لتأهيل بيئة العمل السعودية والأنظمة التى صدرت أخيراً، تعد أحد أسباب نجاح الانضمام، وقد تطلب ذلك عمل الكثير من الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد السعودى، ولكن خلال السنوات الثلاث الأخيرة عندما بدأت مسيرة هيكلة الاقتصاد السعودى تم إنجاز كثير من الإصلاحات بسرعة جداً لتنفيذ متطلبات الانضمام.

إن الانضمام لمنظمة التجارة العالمية كان مبنياً على ثلاث وثائق:

أ - الجداول الموحدة للسلع الزراعية والصناعية، وتم إعداد هذه الجداول من خلال اتفاق المملكة مع (٣٨) دولة تمنح التزاماتنا فى هذه الجداول لكل الدول الأعضاء دون تمييز.

ب - جداول موحدة للخدمات.

ج - تقرير فريق العمل الذى يتضمن الأنظمة واللوائح التنفيذية.

ويتم مناقشة كل من تلك الوثائق مع بيان نتائج المفاوضات فيها.

أ- الجداول الموحدة للسلع: وفق الوثيقة النهائية WT/ACC/SAU/61/ADD1:

هناك (٧٥٥٩) سلعة تشكل إجمالى السلع المتداولة بين المملكة والدول فى المنظمة، وقد وافقت السعودية على تخفيض الجمارك على جزء بسيط من هذه السلع فى الوقت الحالى، وعلى نحو (٨٤٩) سلعة تشكل ما نسبته (١١,٢٥٪) من السلع خلال خمس سنوات، وهناك (٨٨,٧٪) من مجموع السلع لن تتعرض لأى تغييرات، مما يعنى أن الانضمام للمنظمة أدى إلى تغيرات محدودة فى الجمارك، وكذلك بالنسبة لمعظم السلع المحمية، ومنها السلع الزراعية، ومتوسط السقوف الجمركية المتفق عليها أعلى من المطبق حالياً. (العبيد، ٢٠٠٦م: ١٢٥).

وفى الصناعة سيستمر الإقراض وكذلك إعفاء مدخلات الإنتاج الوطنية، واستمرار تسعيرة الغاز وكذلك منح أرض صناعية. ويعنى هذا أن هناك تأثيراً لكنه محدود جداً، وأعتقد أنه توجد نقاط إيجابية أيضاً، مثل موضوع تسعير الغاز، حيث إن ما حصلت عليه المملكة من اتفاق يعتبر شهادة بأن سياسة تسعير الغاز فى المملكة سليمة وهذا فى حد ذاته مكسب كبير.

وتنحصر التزامات المملكة فى مجال السلع الصناعية فى تخفيض تدريجى للتعرفة الجمركية على بعض السلع لفترة تمتد إلى خمس سنوات من تاريخ الانضمام للمنظمة، وإزالة الرسوم الجمركية على الحاسبات الإلكترونية ومنتجات تقنية المعلومات فى مطلع عام ٢٠٠٨م، وإزالة الرسوم الجمركية على المنتجات التى تغطيها اتفاقية المنظمة بشأن الطيران المدنى من وقت الانضمام مباشرة، وكذلك تطبيق اتفاقية المنظمة بشأن تصنيف المنتجات الكيماوية وربطها جمركياً بشكل نهائى مع مطلع عام ٢٠١٠م، بحيث تقوم المملكة بعد الانضمام إلى المنظمة بتطبيق معدلات التعرفة المطبقة فى اتفاقية منظمة التجارة العالمية حول نظام التعرفات المنسق على المواد الكيماوية، وسيشمل جدول التعرفات الجمركية السعودى على معظم البنود المطبقة فى المنظمة التى تصل إلى نحو (١١٠٠) منتج كيماوى مشمول فى الاتفاقية، وسيجرى تقليص التعرفات على عدد قليل من المنتجات الكيماوية على مرحلتين. وستدخل المعدلات النهائية للتعرفات حيز التنفيذ اعتباراً من أول كانون الثانى (يناير) ٢٠١٠م. (www. wto. org) (www. wto. org).

كما يلاحظ أن المملكة ستطبق أعلى نسبة رسوم على منتجات التبغ والتمر، لكن نحو (١١ ٪) من المنتجات غير الزراعية المستوردة ستكون خالية من الرسوم، فى حين أن أعلى نسبة تعرفة سيظهر أثرها فى المنتجات الخشبية والحديدية والفولاذية.

وبحسب اتفاقية انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية يلاحظ مايلى:

- ستلغى المملكة الإجراءات غير التعريفية التى لا يمكن تبريرها، بموجب قوانين المنظمة، وتشمل إزالة المعوقات غير الجمركية تسهيل استيراد منتجات تقنية المعلومات، وتعهدات بمراجعة رسوم الموانئ لتعكس التكلفة الحقيقية للخدمة، وإزالة رسوم التأشيرات فى نهاية كانون الأول (ديسمبر) من عام ٢٠٠٧م، وإلغاء الحظر الذى تفرضه المملكة على تصدير جميع أنواع الخردة المعدنية، وعدم فرض ضرائب على تصدير منتجات الخردة.
- تلتزم المملكة بشكل تدريجى بإزالة القيود التجارية، إضافة إلى تقيدها بجميع التعريفات المفروضة ضريبياً على جميع المستوردات.
- أبدت المملكة استجابتها للنظر فى قائمة البضائع المستوردة على الأقل مرة واحدة فى السنة، كذلك لن تستمر فى تقديم مساعدات مالية للصادرات المتعلقة بالمنتجات الزراعية.
- ستدرس المملكة تسعيرة الرسوم المتعلقة بالوثائق التجارية المصدقة وجعلها متوافقة مع قوانين منظمة التجارة العالمية خلال سنتين من انضمامها لمنظمة التجارة العالمية.

من حيث السلع المحرمة كان لدى المملكة موقف واضح منها، وكان تساؤل المفاوضين للمنظمة ماذا تعنى محرمة؟ وطلبوا أن يتم المنع من خلال تحديد سقف جمركى يصل إلــى ألف فى المائة، لكن المملكة رفضت هذا الأمر بتاتاً، وتم إقناعهم فى النهاية بأنه لا يمكــن لأحد أن يبت فى هذا الأمر؛ لأن هذه الســلع محرمة شــرعاً، وانتهى الأمر بفرض وجهة نظر المملكة فى هذا الشأن. وتعد المملكة أول دولة نالت عضوية المنظمة ووضعت شــرط عدم دخول لحم الخنزير والكحول والمــواد المحرمة، وهذا الأمر جاء بفضل وقوف الكثير من الدول إلى صف المملكة فى هذا الشأن.

كذلك هناك نحو (٦٥) سلعة شرعية أو سلع أخرى يمنع دخولها لأسباب فنية مثل الإطارات المعاد تصنيعها.

ب- الخدمات: وفق الوثيقة الرسمية 2DDA/16/UAS/CCA/TW:

تُعد الاتفاقية العامة لتجارة الخدمــات GATS "الجاتس" من الاتفاقيات التجارية الأساسية للمنظمة التى يقوم بمهمة الإشراف على تطبيقها مجلس تجارة الخدمات التابع للمنظمــة. وتتضمن هذه الاتفاقية تحريــر وتطوير التجارة فى جميع المجالات الخدمية التى تدخل فى إطار التجارة الدولية، وتلتزم المملكة، بحكم عضويتها المرتقبة فى منظمة التجارة العالمية، بهذه الاتفاقية التى تغطى (١٢) قطاعاً خدمياً. (داس، ٢٠٠٥م).

وتتكون "الجاتس" من مبــادئ عامة، والتزامات أفقية تنطبق على جميع قطاعات الخدمات، وأخرى خاصة بكل قطاع على حدة. وتســتمد "الجاتس" قوتها من كونها اتفاقيــة دولية متعددة الأطراف، ملزمة، وشــاملة لجميــع الخدمات، ولما تتضمنه من التزامات عامة بتحرير التجارة، الشفافية، والانفتاح الاقتصادى على الدول الأعضاء فى المنظمـة. داس (٢٠٠٥م).

والخدمات لها وضع مماثل للســلع، ففيها مبدأان، الأول النفاذ إلى الأسواق وهذا النفاذ يكون بشــفافية واســتقراء، والثانى مبدأ المعاملة الوطنيــة، وهذا يعنى أن تتم مســاواة مقدم الخدمات الوطنى بالأجنبى، وهنالك اســتثناءات أيضــاً، فالالتزامات فــى جداول هذه الخدمات تقبل الإبقاء على الوضع الحالى للأنشــطة الخدمية طبقاً للقائمة الســلبية للاســتثمار. ويمكن عرض أهم نتائج المفاوضات فى أهم قطاعات الخدمات (التوزيع والتأمين والاتصالات والبنوك والسياحة) على النحو التالى:

١- قطاع التوزيع:

تم فتح بعض الأنشـطة للاسـتثمار الأجنبى، ضمن ضوابط وشروط محددة مثل قطاع التوزيع بالجملة والتجزئة، قطاع التأمين التعاونى. وتم السـماح بزيادة نسـبة رأس المـال الأجنبى فى عدد من الأنشـطة مثـل قطاع التأمـين التعاونى من (٤٠٪) إلـى (٦٠٪)، و أيضاً قطـاع التوزيع بالجملة والتجزئة. وقد وضعت المملكة شـروطاً على المسـتثمر الأجنبى منها السماح بإنشاء منفذ واحد فى كل منطقة لتجارة الجملة والتجزئة وتحديد رأس المال المسـتثمر بـ ٢٠ مليون ريال لكل منفذ، إضافة إلى تطبيق شـرط السـعودة، إذ يجب أن يكون هنالك (٧٥٪) من العاملين سـعوديون من أول يوم يمارس فيه هذا النشاط.

٢- قطاع التأمين:

وفقاً لنتائج المفاوضات سـيتم السماح لشركات التأمين الأجنبية بفتح وإدارة فروع مباشرة فى السعودية، ويسـمح بالحضور التجارى لشركات التأمين بتأسيس شركات تأمين ذات رأسـمال مشـترك بحيث تكون المشـاركة الأجنبية مقصورة على (٦٠٪)، وسـيتم منح فترة انتقالية تصل إلى ثلاث سـنوات لشـركة التأمين الأجنبية الموجودة فى السـعودية من أجل أن تتحول إما إلى شـركة تأمين تعاونية سعودية وإما إلى فرع مباشر لشركة التأمين الأجنبية، وخلال الفترة الانتقالية سيتم السماح لشركة التأمين الأجنبية الموجودة فى السـعودية من الاسـتمرار فى عملياتها الحالية، وكذلك تقديم خدماتها ومنتجاتها الجديدة لعملائها.

٣- قطاع الاتصالات:

تتلخـص التزامات المملكة فى قطاع الاتصالات فى السـماح للشـركات الأجنبية للاتصالات بتقديم خدماتها عبر الحدود، وتبنى تشريعات جديدة حول الوجود التجارى بصورة تدريجية ليتم السـماح برفع سـقف الملكية الأجنبية لرأس المال إلى (٧٠٪) فى نهاية ٢٠٠٨م، وتشـمل هذه الالتزامات كلاً من خدمات الاتصالات الأساسية، والقيمة المضافة إلى خدمات الاتصالات بأى وسـيلة من وسـائل التكنولوجيا، كما تم الموافقة على تضمين الالتزامات فى ورقة إضافية مرجعية صادرة من منظمة التجارة تشـجع المنافسـة فى مجال الاتصالات، وإصدار مجموعة تشريعات لمنع شركة الاتصالات من القيام بأية ممارسـات احتكارية، كما التزمت المملكة بتطبيق الورقة بشـكل شـمولى وبحيث تؤسس الورقة مرجعية قانونية لالتزامات المملكة فى قطاع الاتصالات.

٤- قطاع البنوك:

سيتم السماح بالوجود التجارى للبنوك على شكل شركة ذات رأسمال مشترك أو على شكل فرع تابع للبنك العالمى، وبعد انضمام السعودية فإن حصة رأس المال الأجنبية بمشروعها المشترك البنكى سيتم زيادته إلى (٦٠٪)، وبينما يتم تحديد الخدمات المالية فقط عن طريق البنوك التجارية فإن البنوك غير التجارية يمكن أن تقدم خدمات استشارية وإدارة الأصول.

٥- قطاع السياحة والسفر:

يقسم تصنيف الخدمات فى "الجاتس" - كما ذكرنا - إلى (١٢) قطاعاً، وهذا التصنيف يعرف بـ W/120 كما تم فى هذا الإطار تصنيف خدمات السياحة والسفر المرتبطة بها إلى أربعة قطاعات فرعية هى:

- خدمات الفنادق والمطاعم، شاملة خدمات التوريد بالأطعمة.
- خدمات وكالات السفر ومنظمى الرحلات أو مشغلى الخدمات.
- خدمات الإرشاد السياحى.
- خدمات أخرى.

بمراجعة ما قدمته المملكة حتى شوال ١٤٢٦هـ من التزامات فى كل الأنشطة السياحية، سواء المصنفة ضمن القطاع (٩) أو غيره من القطاعات يمكن عرض أهم الالتزامات على النحو التالى:

- لم تقدم المملكة أى التزامات لتحرير بعض القطاعات المرتبطة بالسياحة، وأغلب هذه القطاعات موجود فى القائمة السلبية للهيئة العامة للاستثمار. (الجمعة، ٢٠٠٢م)، مثل: خدمة نقل المسافرين جواً وبراً.
- قدمت المملكة التزامات كاملة بعدم تقييد نفاذ الموردين الأجانب إلى أسواق الخدمات السياحية، وكذلك التزامات بمعاملة الموردين الأجانب معاملة وطنية فى القطاعات السياحية الرئيسية، وهى: الفنادق والمطاعم (باستثناء البارات والنوادى الليلية ونحوها)، ووكلاء السفر، ومشغلو الرحلات السياحية، والمرشدون السياحيين (باستثناء ما يخص الحج والعمرة). وتشمل هذه الالتزامات الأشكال الثلاثة الأولى للتوريد وهى: (التوريد عبر الحدود، الاستهلاك الخارجى، التواجد التجاري). كما قدمت التزامات مماثلة فى قطاعات مرتبطة بالسياحة، مثل خدمة نقل المسافرين بحراً، وبالسكك الحديدية، وخدمة تأجير السفن والسيارات، وخدمات الترويح فى الحدائق والمتنزهات العامة.

- الاســـتثناء الرئيســـى من هذه الالتزامات هو قطاع وكلاء الســـفر، وقد قيد النفاذ للسوق المحلية عبر الشكل الثالث للتوريد (الوجود التجارى) – وهو يعنى انتقال المورد من بلد المنشأ إلى دولة أخرى، كأن يقوم مثلاً بإنشاء فندق فى المملكة، ويرتبط هذا الشكل بالاستثمار الأجنبى المباشر، وذلك بشرط اختبار الحاجات الاقتصادية الذى يعنى تقييد النفاذ للســـوق المحلية بمدى الحاجـــة إلى دخول مورد خدمة جديد إلى الســـوق، وفق المعايير التالية: الطاقة الاســـتيعابية، نسبة السكان إلى وكلاء السفر، والانتشار الجغرافى.
- اتخـــذت المملكة موقفـــاً متحفظاً فيما يتعلق بوجود الأشـــخاص الطبيعيين – وهذا الوجود يتمثل فى الانتقال المؤقت للعاملين من الدول الأعضاء للعمل فى الشـــركات السياحية ويدخل ضمنهم المديرون والتنفيذيون والمتخصصون – بهدف توفير فرص أفضل لتوظيف المواطنين فى جميع قطاعات الخدمات ومن بينها السياحة؛ حيث لم تلتزم المملكة فيما يتعلق بالشـــكل الرابع للتوريد والمتعلق بالعمالة (تواجد الأشخاص الطبيعيين) بخـــلاف ما ورد فى جدول الالتزامات الأفقيـــة. وبمراجعة الالتزامات الأفقيـــة الخاصـــة بالعمالة يتضـــح أن المملكة التزمت بالســـماح بانتقـــال المديرين والتنفيذيين والإخصائيين للعمل فى المملكة وفقاً للشروط التالية:
- أن تكون لديهم خبرة ثلاث سنوات فى المجال نفسه.
- ألا تتجاوز نسبتهم (٢٥٪)، بحد أدنى ثلاثة أشخاص لكل مورد خدمة.
- أن تكون مدة الإقامة سنتين قابلة للتجديد.
- ألا يعملـــوا فـــى الوظائف المقصورة علـــى المواطنين وهى: التوظيف والاســـتقدام، الاستقبال، الصرافون، مسؤولو الأمن، المعقبون لدى الجهات الحكومية.

الاستثناءات فى جداول الخدمات:

والاســـتثناءات التى حصلنا عليها فى جداول الخدمات هى تحديد نســـبة العمالة الأجنبيـــة بما لا يزيد على (٢٥٪) من إجمالى العاملـــين، وتطبيق الضريبة على أرباح المستثمر الأجنبى، والزكاة الشرعية على السعودى.

إضافة إلـــى تطبيق الأنظمة الســـعودية واللوائح التنفيذية الصـــادرة عن الجهات الحكومية المختصة على المســـتثمر الأجنبى والسعودى دون تمييز، وتطبيق اشتراطات الممارسة والتراخيص الصادرة عن الهيئات السعودية المنظمة لهذه الخدمات، وتحديد

شـــروط الإقامة والزيـــارة والخبرة العالمية ومعايير الشـــهادة للعمالة الأجنبية، كما تم اســـتثناء نشـــاط الحج والعمرة والنقل البرى من جداول هذه الخدمات؛ لأهمية ذلك أمنياً، كذلك لخصوصية الحج والعمرة.

ج- تقرير فريق العمل tropeR ytraP gnikroW ehT **وفق الوثيقة** 1DDA/16/UAS/CCA/TW:

يعـد تقرير فريـق العمل هو عصب وثائـق الانضمام، وهو نتـاج المفاوضات التى دامـت عقداً من الزمان. ويحوى الكثير من المعلومات والبيانات عن الجوانب المختلفة للاقتصاد السـعودى والإجراءات والأنظمـة واللوائح والسياســات. وكذلك يتضمن استفســارات الأعضاء وردود المملكة عليها كما يحتوى تقرير فريق العمل على (٣١٦) فقرة منها (٥٨) فقرة التزام و(٥٩) فقرة استثناء، وتتكون هذه الفقرات من بنود تحدد وضع المملكة الحالى فى جميع القطاعات، وفقرات تحتوى على ما تم الاتفاق عليه مع الدول الأعضاء، وما تم الالتزام به وما تم الحصول عليه من الاستثناءات.

أولاً - الالتزامات:

تعنـى الالتزامات فى هذا التقرير تطبيق اتفاقيات المنظمة متعددة الأطراف تحت مبدأ الالتزام الشــامل الموحد، فلا يمكــن اختيار اتفاقية دون أخرى، وضرورة توضيح خطوات صدور القرارات وتعديلها وإلغائها طبقاً لمبدأ الشــفافية، وإمكانية الاستقراء، وكذلــك تطبيق مبدأ المعاملــة الوطنية وتوفير حق الدولة الأولــى بالرعاية، والالتزام بأحــكام حق المتاجرة وأنظمة الاســتيراد والتصدير، والالتزام بتطبيق قواعد المنشــأ والتدابيــر الحدودية والتثمين الجمركى، وتطبيق السياســات الخاصة بحماية حقوق الملكيــة الفكرية، وإلغاء الحصـص الكمية والدعم المحظور للصادرات وتخفيض الدعم الزراعــى المحلى، وأخيراً إلغــاء الحظر المفروض على تصدير خــردة الحديد وإلغاء التعرفة الجمركية المفروضة على تصديرها.

ثانياً - الاستثناءات:

١- السلع والخدمات:

تنصرف الاســتثناءات فى تقرير فريق العمل التى حصل عليها الفريق التفاوضى إلى تنفيـذ أحكام المنظمة بما لا يتعــارض مع القيم والمبادئ والأمــن والبيئة والصحة طبقاً للمادة (٢٠) من اتفاقية الجات فى قطاع السلع، والمادة (١٤) من اتفاقية الجات فى قطاع

الخدمـات. وتعطى المنظمة الدول هذا الحق، وذلك يعنى أن أى شـيء يتعارض مع قيم الدولة أو مبادئها وأمنها وبيئتها وصحتها يمكن اسـتثناؤه سـواء كانت سلعاً أو خدمات. ولكل دولة فى المنظمة ثوابتها المختلفة عن بقية الدول الأخرى. اللقماني (٢٠٠٠م).

كذلك سُـمح للمملكة باسـتخدام مبدأ النفاذ التدريجى للأسـواق فى زيادة نسبة رأس المال الأجنبى المستثمر، مثلاً الاتصالات (٤٩٪) عند الانضمام و (٥١٪) بعد سنة و (٦٠٪) بعد ثلاث سـنوات وهكذا، وأيضاً إعطاء المملكـة الفرصة للنظر فى جدوى الانضمام لاتفاقية المشتريات الحكومية، واستثناء المملكة من تطبيق اتفاقية الطائرات المدنية، ما عدا الجزء الخاص بالسلع، بالإضافة إلى تطبيق اللوائح الخاصة بالتدابير الصحية والصحة النباتية وإمكانيـة تحديد فترات الصلاحية على المنتجات الغذائية سـريعة التلف، وتطبيق المواصفات والمقاييس المعتمدة فى المملكة على جميع السـلع، والإبقاء على توفير قروض البنوك الصناعية والزراعية التنموية، وتوفير تسعيرة بعض السلع والخدمات طبقاً لمبدأ المعاملة الوطنية، واستثناء الدعم الخاص ببعض الأنشطة الخدمية الممنوحة للمواطنين فقط، إضافة إلى اسـتمرار المملكة فى تسعير الغاز بما يغطـى التكاليف وهامش ربح معقول، والإبقاء على إعفاء مدخلات الإنتاج المسـتوردة من التعرفة الجمركية، (www.wto.org).

ومن الجديـر بالذكر أن إعطاء الأجانب حق تملك (٦٠٪) من البنوك، تمكين وليس فرضاً، ولا يعنى هذا أن الطريق أصبح مسدوداً أمام السعوديين للاستثمار فى البنوك، بل العكس فإنه يحق للسـعوديين أن يدخلوا هذا القطاع بنسـبة (١٠٠٪). أما موضوع الخدمات البنكية فى المملكة فإنها تعد أحد ثلاثة قطاعات حققت تقدماً فى الأداء وفى السـعودة (البنوك، المصافى، والبتروكيماويات)، والحقيقة أن هذه القطاعات مفتوحة للاسـتثمار الأجنبى منذ فترة ليسـت بالقصيرة، وقد جلبت للمملكة تقنيات وأساليب إدارية جيدة، وإذا أثرت المنافسة فى البنوك واحتاجت إلى إدارات متقدمة أو تخصصات استثمارية فإنها سوف توفر متطلباتها سواء كانوا سعوديين أو غير سعوديين.

كذلك يجد المطلع على تقرير فريق العمل أن وثائق انضمام السـعودية إلى منظمة التجارة العالمية للمملكة منحت الحق فى وضع شـروط ومتطلبات معينة فى آلية منح إجازات الاسـتيراد على بعض المواد، على الرغم من أن قوانين المنظمة المعنية بتسهيل التجارة، تشـجع على عدم وضع شـروط، ورفع الموجود منها، وأن يكون منح إجازات الاستيراد آلياً. ويتعين على الجهات الحكومية المحددة المعنية بالفسح البت فى طلبات الاستيراد خلال (٣٠) يوماً وإلا اعتبر الطلب نافذاً.

كما منحت وثائق انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية حقوقاً للمملكة فى أن تشترط على المصدِّر الأجنبى تقديم شهادة إلزامية Mandatory Certification تتضمن معايير صنع المُنتج، ومواصفاته، ومقاييس الجودة. ولا يعنى انضمام المملكة إلى منظمة التجارة أنه يحرمها من حق الحصول على شهادة الجودة على مواد أخرى، لكنها تكون اختيارية بالنسبة للمصدِّر طبقاً لما جاءت به اتفاقية منظمة التجارة العالمية "العوائق الفنية على التجارة Technical Barriers to Trade –TBT".

ولم تمنح المنظمة هذا الحق للمملكة إلا بعد أن وجدت أن ما قدمته المملكة من معلومات (الفقرات من ١٩٠ إلى ٢٠٢ من تقرير فريق العمل المعنى بانضمام المملكة) حول القوانين السعودية المعنية بالمعايير الاختيارية، والمعايير الإلزامية (تتضمن ٢٠٣٣٨ فقرة) فى اللوائح الفنية السعودية والبرنامج السعودى لشهادات الجودة الدولية، والتوجيهات المعدّلة للبرنامج، وخطة العمل السعودية لتنفيذ اتفاقية العوائق الفنية على التجارة، وتوجيهات هيئة المقاييس السعودية (١٨ من تموز (يوليو) ٢٠٠٠م، وتعديلاتها فى ١٩من تموز (يوليو) ٢٠٠٥م) - يتطابق مع قوانين المنظمة. (يماني، هاشم، جريدة الاقتصادية، ١١/١١/١٤٢٦هـ).

وأكّدت المملكة فى تقرير فريق العمل أن معاييرها فى المقاييس الإلزامية للجودة تستند إلى حماية الصحة العامة، البيئة، الأمن الوطنى، القوانين الإسلامية، ومنع الممارسات المُخادعة، وأن الأطراف المعنية فى الإشراف على تطبيقات هذه القوانين والأنظمة تضم ممثلين عن اللجان الفنية فى التجارة بينهم فنيون حكوميون متخصصون، وأكاديميون، وممثلون عن قطاعى الصناعة والتجارة.

واشترطت السعودية صدور شهادة الجودة والمواصفات "من قبل هيئة مخوّلة من مؤسسة رسمية فى بلد المنشأ"، وأن تتضمن الشهادة "المعلومات المتعلقة بالمادة المستوردة كلها" وأن "تؤكد مطابقتها المعايير الدولية للجودة التى حددتها الأنظمة الفنية فى منظمة التجارة،" وأن يشار بوضوح لاسم وعنوان الجهة التى أصدرت الشهادة، وأن تؤكد الشهادة أن المنتج خضع للفحص المخبرى المنتظم، تحت إشراف مؤسسة متخصصة فى بلد المنشأ تكون مسؤولة كلياً عن محتويات الشهادة، وأن تتحمل الشركة المنتجة المسؤولية الكاملة عن جميع الأضرار التى تحصل نتيجة لاستخدام هذه المنتجات.

وأنه يمكن للسلطات السعودية أن تأخذ عينات عشوائية من الشحنات المستوردة لدى وصولها إلى موانئ المملكة للتأكد من صدقية الشهادة، ولن تكون مثل هذه الشهادات

مطلوبة حالما تؤكد المملكة، أكثر من مرّة، قدرة البلد على تقديم شهادات جودة صادقة وحقيقية. وأكدت المملكة أنها لا تضع حدوداً جغرافية أو وطنية على تقويم شهادة الجودة أو المطالبة بها، وأن مطالبتها بهذه الشهادات لا تقوم على أسس تمييزية بين دولة وأخرى أو جهة وأخرى، أو تمييز على أصل المنتج.

وتسرى شهادة الجودة على جميع المنتجات والبضائع المصدّرة إلى المملكة العربية السعودية بينها المنتجات المحلية، باستثناء الخاضع منها لأنظمة المملكة حول صحة سلامة الحيوان والنبات. ولن تكون الشهادات مطلوبة عندما يتم تقديم وثائق تؤكد مطابقة المنتجات مع متطلبات الدين الإسلامى، ولن تفرض المملكة رسوماً على هذه الشهادات.

كما أوضحت المملكة أنها ستنوط بمختبرات القطاع الخاص، بوصف ذلك آلية بديلة عن المختبرات الحكومية، تقديم شهادات مطابقة الجودة على المواد المستوردة بما يتلاءم مع المعايير الموضوعة فى المملكة، وذلك بعد أن يتم منح هذه المختبرات شهادة كفاية لإجراء الفحوصات. وتشمل قائمة المنتجات التى يكون فيها المورِّد الأجنبى مُلزماً بتقديم شهادة إلزامية Mandatory Certification تتضمن معايير صنع المُنتج، ومواصفاته، ومقاييس الجودة (طبقاً لما جاء فى الملحق H من وثائق الانضمام).

٢- الثوابت الدينية:

ومن الاستثناءات المهمة والجديرة بالذكر، أن اتفاقية الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية التى وقعتها المملكة لا يترتب عليها أى تنازل عن ثوابتها الدينية فى مختلف القضايا والنزاعات التجارية. فالنظام العام فى المملكة هو الشريعة الإسلامية، وطبقاً لما تضمنه نظام الحكم فإن الشريعة هى التى يجب تطبيقها فى جميع الأحوال. وقد وضح ذلك فى نص الفقرة (٦٧) فريق العمل الذى أقرته المنظمة ، وهى تشير إلى أنه فى حال تعارض الاتفاقيات الدولية مع الأنظمة فى المملكة "يتم اتخاذ الإجراء اللازم لمعالجة ذلك، ومثال ذلك تحريم بيع واستيراد الخمور فى المملكة، والأجهزة التى تستخدم أو يمكن أن تستخدم لتصنيع الخمور. كما تضمن التقرير أن المادة (٤/٢) من الجزء الثانى من المواصفات والمقاييس السعودية لا تتضمن مواصفات قياسية تعوق انسياب التجارة الدولية إلى المملكة، باستثناء ما يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتأكيداً لهذا المبدأ اشترطت كون اللحوم المستوردة حلالاً، وأن تكتب عبارة "خال من الكحول" على المشروبات.

كما أفصح التقرير نفسه عن أن النفاذ إلى أسواق قطاع التأمين فى المملكة لا بد أن يكون على أساس خدمات التأمين التعاونى، وفقاً لنظام مراقبة شركات التأمين التعاوني، فيما يتفق مع الشريعة الإسلامية ولا يتعارض مع أحكامها.

إلى جانب ذلك تضمنت أنظمة حقوق الملكية الفكرية التى تم إعدادها لمتطلبات الانضمام إلى المنظمة نصوصاً صريحة بعدم التزام المملكة بحماية ما يتعارض من تلك الحقوق مع أحكام الشريعة. فنصت المادة (٤) من نظام براءات الاختراع على: "عدم منح الحماية إذا كان الاستغلال التجارى مخالفاً للشريعة الإسلامية"، وكذلك ورد فى نظام العلامات التجارية فى مادته الثانية.

وتأكيداً لذلك استثنت المملكة فى أنظمتها ما يتعلق بالمادة (٢٣) من اتفاقية تريبس التى تعنى بالحماية الإضافية للمؤشرات الجغرافية المتعلقة بالخمور والمشروبات الكحولية وتمت موافقة دول المنظمة جميعاً على ذلك.

٣- حماية حقوق الملكية الفكرية:

فى مجال حماية الحقوق الفكرية (على الحدود) لصالح أصحاب العلامات التجارية، وفى حين أسند إلى وزارة الإعلام حماية حقوق المؤلف، وللوفاء بمتطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية؛ صدرت لائحة الإجراءات الحدودية لحماية حقوق الملكية الفكرية فيما يتعلق بالعلامات التجارية وحقوق المؤلف التى شارك فى إعدادها، إضافة إلى مصلحة الجمارك، كل من: وزارة التجارة والصناعة، وزارة الثقافة والإعلام، وديوان المظالم. تضمنت هذه اللائحة أحكاماً تفصيلية خاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية على الحدود مثل الإجراءات التى يقوم بها أصحاب الحقوق لمنع دخول السلع التى تنتهك حقوقهم عند الحدود الجمركية كالجهة التى يتقدمون إليها لإصدار أوامر الحجز التحفظى، وهو ديوان المظالم، فيما يتعلق بحقوق أصحاب العلامات التجارية ووزارة الثقافة والإعلام فيما يتعلق بحقوق المؤلف.

تحقق هذه اللائحة، وكذلك الأنظمة الأخرى التى صدرت المتعلقة بحماية الحقوق الفكرية، حماية أفضل لأصحاب الحقوق، إضافة إلى تطبيق مبدأ الشفافية، وقد تم نشر تلك اللائحة فى الجريدة الرسمية ووضعت على موقع مصلحة الجمارك فى الإنترنت باللغتين العربية والإنجليزية (www.customs.gov.sa).

يشجع صدور تلك اللائحة والأنظمة المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية الاستثمارات، ومن ذلك الاستثمارات الأجنبية، ونقل التقنية من خلال حماية هذه الحقوق لأصحابها،

ومن شـــأن ذلك أيضاً إيجاد فرص عمل بتحسين البيئة الاستثمارية. (الجهني، جابر، الاقتصادية ١٢/١٠/١٤٢٦هـ).

إن توفير حماية حقوق الملكية الفكرية هو أحد العوامل المساعدة على تحسين مناخ الاســتثمار فى المملكة، حيث تطمئن الشركات على وجود حماية للحقوق الفكرية التى تتضمنها منتجاتهم وخدماتهم؛ لذلك فإن لحماية الحقوق أثرها فى تنظيم الأنشــطة التجارية والصناعية فى المملكة وتشجيع الإبداع والابتكار لمواطنى المملكة.

المبحث الرابع: الفرص والتحديات:

حظــى انضمام المملكة إلى منظمــة التجارة العالمية باهتمام كبير على المســتويين المحلــى والإقليمى، وصاحب هذا الاهتمام مزيد من الجدل بين المؤيدين بما يرونه من إيجابيات والمعارضون بما يرونه من تحديات.

المؤيدون والإيجابيات:

يرى المؤيــدون أن انضمام المملكة يأتى بالإيجاب فى مجال الصناعة والاســتثمار والزراعة، والخدمات والاســتيراد والتصدير وممارسة حقها فى حماية صناعتها من الممارســات التجارية الدولية غير العادلــة، كالإغراق والدعم أو حتى زيادة غير مبررة فى الواردات.

الصناعة الوطنية والاستثمار:

يــرى المؤيدون أن الصناعــة الوطنية من أكثر القطاعات التى ستســتفيد من هذا الانضمــام؛ لأنهــا فى الأصل لم تكن صناعة محمية، لذا فإن الصناعة الســعودية لن تؤثــر فيها المواجهة مع العالم، إذ تشــكل الصادرات نحــو (٦٠) مليار ريال، وقد نمت هذه الصناعة بشكل كبير فى ظل المنافسة، لكن الذى سيخسر من لا يستطيع مواجهة المنافسة؛ لأنه بعد دخول الشركات الأجنبية ستكون هناك منافسة أقوى. وقد التزمت الســعودية بتخفيض التعرفة الجمركية على جميع الســلع الصناعية المســتوردة عند انضمامها وبنســب متفاوتة، وهذا سيسهل دخول المســتثمر الأجنبى لإضافة مشاريع جديدة فى البلاد تعود بالنفع فى نهاية المطاف على الاقتصاد السعودى. كما أن نظام حماية حقوق الملكية الفكرية سيعطى للمستثمر الأجنبى الثقة المطلوبة لحماية حقوقه فى السوق السعودية، ويهمه جداً أن تكون ملكيته الفكرية محمية. كذا سيجد المستثمر

بيئة عمل أصلح. أما عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهناك مؤسسات تعانى الآن مشكلة المنافسة، وهذه المؤسسات ستتضاعف معاناتها مع الانضمام، وهنا يأتى دور الغرفة التجارية فى حثها على الاندماج وعمل تكتلات اقتصادية وإيجاد مخرج لها.

الزراعة:

نتيجة لوعى المملكة بأهمية القطاع الزراعى؛ استطاعت خلال مفاوضاتها المضنية التى خاضتها أن تحافظ على مكتسبات هذا القطاع والمحافظة على السلع الحساسة التى لها ثقل كبير فى القطاع الزراعى السعودى، كذلك استطاعت الحصول على فترة سماح للتخفيض التدريجى للتعريفات الجمركية على بعض السلع الزراعية لفترة تمتد إلى خمس سنوات، كما استطاعت الحفاظ على مكتسبات القطاع من الدعم الحكومى للقطاع الزراعى بما يتوافق مع بنود اتفاقية الزراعة فى إطار المنظمة والتى تتيح للدول دعم القطاع الزراعى فى حدود معينة، وأشير هنا إلى أن التزامات السعودية بالنسبة للقطاع الزراعى ستنعكس على هذا القطاع فى الفترة القريبة المقبلة، غير أن بعض التأثيرات ستمتد لعشر سنوات مقبلة؛ مما يعنى أن بعض المنتجات الزراعية ستتأثر أكثر من غيرها، فالمنتجات الزراعية التى تعتمد على الحماية بشكل كبير ستتأثر أكثر من غيرها مما يتطلب وضع خطط إستراتيجية للمرحلة المقبلة للتعامل مع مرحلة انضمام السعودية إلى منظمة التجارة العالمية، أما فيما يختص بالتسهيلات والتغيرات التى ستطرأ على أنظمة المواصفات التى تعالج موضوع الواردات من المنتجات الزراعية واللحوم وغيرها، نجد من المناسب رفع المقاييس السعودية لحماية المستهلك من دخول السلع الأجنبية الرديئة إلى السوق، ورغم أن رفع المواصفات للمنتجات الزراعية سيزيد الأعباء على الصناعات الغذائية والزراعية الوطنية، إلا أننا نرى أن هذا سيكون مفيداً للمستهلك والمصنِّع السعودى على المدى الطويل. العبيد (٢٠٠٦م: ١٣١-١٣٨).

قطاعا البنوك والتأمين:

يعد القطاع المالى السعودى قطاعاً حيوياً ونشطاً استفاد من انفتاحه على المستوى الدولى من خلال مشاركة البنوك الأجنبية الكبرى فى ملكية وإدارة عدد من البنوك السعودية. ولذلك فإن تأثر القطاع المصرفى سوف يكون محدوداً بسبب انفتاح ذلك القطاع السابق للانضمام. ومع حرص الدولة على استمرار نمو وتطور القطاع المصرفى وتقديم الخدمات المتجددة والمبتكرة لعملاء القطاع المصرفى من المستثمرين المحليين والأجانب. أعطت المملكة عدداً من الرخص لبنوك دولية مرموقة لفتح فروع

لها فى المملكة دعماً لذلك التوجه. كما تم تحويل عدد من مؤسسات الصرافة المحلية إلـى بنك مرموق (بنك البلاد) ذى حجم يواكب متطلبات سـوق كبيرة ومنافسـة مثل السوق السعودية. ومما لاشك فيه أنه سوف يكون هناك رخص جديدة تمنح من قبل هيئة السـوق ومؤسسة النقد لشـركات وبنوك استثمارية توفر خدمات مالية متنوعة. ولكن كل ذلك سوف يتم فى إطار المتطلبات الإشرافية السعودية التى تطبقها الجهات الرقابية السعودية على مختلف المؤسسات بصرف النظر عن ملكيتها.

ومع كبر حجم سوق البنوك، من المتوقع عدم تأثر البنوك السعودية كثيراً حتى مع دخول بنوك أجنبية منافسـة لها، ويرى الباحث أن البنوك السـعودية ستتأثر فى جانب إقراض الشركات، وهو الجانب الذى سيحدث فيه منافسة كبيرة بين البنوك، ويرجع التأثر النسبى للبنوك إلى تنوع العمليات التى تقوم بها كخدمات التجزئة والتمويل والإقراض وغيرها من الخدمات البنكية المتنوعة. وعند قراءتنا للالتزامات فى قطاعى البنوك والتأمين نجد أن السعودية قد حررت السوق بشكل كبير وفق ما هو معلن فى الاتفاقية.

أما التأمين فيعتبر سـوقاً حديثاً على السوق السعودية، فعملية الانضمام ستعمل على تنظيم شـركات التأمين وتخلق صناعة جديدة ضمن سوق كبيرة تقدر بالمليارات، إضافة إلى أنه سـيوفر فرصاً وظيفية مع وجود شركات جديدة، كذلك من المتوقع مع هذا الانضمام أن تنتهى مشـكلة التأمين التى كنا نسـمع بها فى السـابق، هذا يرجع إلى العدد الكبير من الشـركات التى سـتدخل هذا السوق، إلى جانب وجود تشريعات ستنظم خدمات شركات التامين وترتقى بها وفى النهاية البقاء للأصلح منها.

وبالإضافة إلى السـماح للبنوك وشـركات التأمين بتأسيس فروع داخل السعودية، نجد أن هذه البنوك وشـركات التأمين تسـتطيع تقديم خدماتهـا عبر الحدود ودون الحاجة إلى تأسـيس فروع داخل السعودية؛ الأمر الذى يضع البنوك وشركات التأمين السعودية أمام تحديات كبيرة.

الإغراق والتحكيم:

فيما يتعلق بالإغراق، سـتوجد قنوات رسمية تستطيع أن تلجأ إليها المملكة كجهات قضائية لتحمى أسـواقها من أى ممارسـات تجارية غير عادلة، فلدى المنظمة أنظمة وقوانـين يخضع لها جميع أعضائهـا، إضافة إلى أن لديها لجاناً للتحكيم، فهذا الأمر يعطى الحق لأى عضو بعد إثباته تضرره من خلال قنوات المنظمة القضائية، أن يضع رسوماً تصل إلى (١٠٠٪) على الواردات التى تسبب له بالضرر.

تسهيل الاستيراد والتصدير:

تشمل إزالة المعوقات غير الجمركية تسهيل استيراد منتجات تقنية المعلومات، وتعهدات بمراجعة رسوم الموانئ لتعكس الكلفة الحقيقية للخدمة، وإزالة رسوم التأشيرات في نهاية كانون الثاني (ديسمبر) من عام ٢٠٠٧م. سيسهم هذا الإجراء في انتعاش حركة الموانئ، ويعمل على زيادة التجارة الخارجية السعودية استيراداً وتصديراً، ويتوقع أن يستفيد قطاع التصدير استفادة أكبر؛ نتيجة انخفاض تكاليف الشحن على الصادرات السعودية، وهذا سيساعد الصادرات السعودية على المنافسة في الأسواق الخارجية. وتشير الكثير من التوقعات إلى انتعاش سوق الخردة المعدنية في المستقبل القريب، على اعتبار أن إلغاء حظرها من أهم متطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والتي تحظر على الدول استخدام القيود الكمية لتحديد الصادرات أو الواردات.

من أهم مزايا انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، التحسن المتوقع في مستوى رفاهية المستهلك؛ حيث سيؤدي فتح سوق الخدمات السياحية للمنشآت الأجنبية إلى توافر الخدمات كماً وكيفاً بسبب المنافسة الدولية، كما سيتم نقل التقنية وتطويعها مع دخول المنشآت الأجنبية المتطورة، ما يؤدي إلى زيادة كفاءة وتنافسية قطاع الخدمات السياحية المحلية؛ وهذا بدوره سيعود بالإيجاب على القطاعات الاقتصادية الأخرى.

الجانب العقاري:

إن تأثير انضمام المملكة للمنظمة العالمية في الجانب العقاري تأثير إيجابي؛ إذ إن من شأن ذلك تحفيز العاملين في هذا المجال على الإبداع والرفع من مستوى هذا القطاع الحيوي بوجه عام، وهو قطاع مؤثر في اقتصاديات أخرى مثل قطاع الاستثمارات وقطاع مواد البناء وقطاع المقاولات والقطاع الهندسي وقطاع المفروشات وكذلك القطاع الصناعي، ولأهمية هذا القطاع عالمياً ومحلياً ولتأثيره الكبير في الاقتصاد الوطني فإن من المهم إعادة النظر في تنظيمه ورفع كفاءته بشكل عام، وهناك عدة نقاط ومحاور مهمة يجب الاهتمام بها لتحقيق ذلك، منها:

أولاً - تهيئة القطاع الخاص والتعريف بالشروط والأنظمة المعمول بها في المنظمة والتي تخص القطاع العقاري، وهذا الأمر يجب أن تعنى به الغرفة التجارية الصناعية عن طريق عقد الندوات والمحاضرات التعريفية.

ثانياً - تحقيق مطالبة العقاريين بإنشـاء هيئة عليا للعقار تعنى بجميع جوانب العقار التشـريعية والتنظيمية والرقابية والتنفيذية؛ لتوحيـد المرجعية لهذا القطاع وتسـهيل الإجـراءات الخاصة به بشـكل عام، ويمكن فى هـذا الجانب ضم الإدارات المعنيـة بالعقار فى الـوزارات المعنية فى هذه الهيئة حيث يمكن ضم وكالة الأراضى والممتلكات وإدارة السـجل العقارى فى وزارة الشـؤون البلدية والقروية، وكذلـك كتابة العدل فى وزارة العدل وغيرهـا من الإدارات المعنية بالعقـار. ومن المهم تفعيل السـجل العقارى والتسـجيل العينى للعقار وتبنى أسلوب تقنى حديث فى هذا الجانب.

ثالثـاً - سـرعة إصدار وتحديث بعـض الأنظمة المهمة، مثل: نظـام الرهن العقارى المرتبط بالتمويل العقارى، والذى يعتبر عصب القطاع العقارى. وكذلك تطبيق نظام السجل العقارى والتسـجيل العينى للعقار لأهميتهما فى حفظ الحقوق وإلغاء التدخلات وضبط الملكيات والتى من شـأنها رفع الثقة لدى المسـتثمر فـى القطاع. كذلك من المهم وضع آلية واضحـة وعملية لحفظ كامل حقوق المسـتثمر والمستفيد على حد سـواء، ولا يقل أهمية عن هذه الأنظمة تحديث وتسهيل الأنظمة الخاصة بالبناء وإصدار التصاريح للمبانى بأنواعها.

رابعاً - التخطيط السـليم لإنشاء كيانات عقارية كبيرة قادرة على المنافسة العالمية فى هذا المجال. ومن المفيد لهذه الكيانات الاندماج والمشـاركة مع شركات عالمية متخصصة للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم فى هذا القطاع، وهو يُعدُّ جذاباً جداً للشركات الأجنبية من ناحية جدواه الاستثمارية.

المعارضون والتحديات:

يـرى المعارضون أن أهم تكاليـف الانضمام تتركز فى إعطاء الشـركاء التجاريين فرصة أكبر للنفاذ إلى السـوق السـعودية، تحت شـروط أكثر تيسيراً مما مضى فى مجال الصادرات السـلعية وبعض القطاعـات الخدمية، مثل التأمين والتوزيع ونحوها مـن القطاعات الخدميـة؛ ولذا يتوقع المعارضـون تأثر بعض الجوانـب الاقتصادية سـلبياً كالقطاعات الغذائية، فأما تجارة التجزئة فمـن الأهمية الاطلاع الكامل على البرتوكـولات الموقعة التى تختص بتجارة التجزئة، والعمل على بحثها بشـكل جيد من قبـل تجار التجزئة وتطبيقها على الوضع القائم لدى المملكة، إلى جانب دراسـة مدى تأثيرها فى سوق تجارة التجزئة.

كما أن هناك تحدياً كبيراً سيواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة فى السعودية، لاسيما عند كثرة الاستثمارات الأجنبية فى البلاد، لذا فإن التحدى الأكبر سيواجه صغار المنتجين عندما تزاح منتجاتهم من أماكن عرضها لتحل محلها منتجات الشركات الأقوى بعدما تنفتح أمامها الحدود، ويجدون أنفسهم فى صراع لمحاولة تصريفها ولو بأقل من تكلفة إنتاجها !! ولذلك فإن على هؤلاء المنتجين التركيز بشكل أكبر على المنتجات النهائية أو المنحدرة من الصناعات الأساسية التى ستكون هى مستقبل الصناعة السعودية فى ظل هذا الانضمام ومراجعة حساباتهم وإعادة تنظيم كياناتهم، ومحاولة الاندماج مع غيرهم فى سبيل إيجاد كيانات أقوى تستطيع المنافسة والبقاء، وفضلاً عن ذلك ينبغى عليهم الاهتمام بإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية لمنشآتهم، وإزالة ما بها من ترهلات، وتطوير مهارات كوادرهم البشرية بالتدريب والتأهيل النفسى لمواجهة التغيرات التى قد لا تكون متوقعة. وقبل ذلك، من المهم مراجعة تكاليف الإنتاج والمصروفات الإدارية بهدف ترشيدها، والحد من الهدر فيها؛ لما لذلك من تأثير مباشر فى الأرباح، كذلك فإن انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية سيؤدى إلى وجود منافسة مع الشركات الأجنبية: الأمر الذى سيوجد تحديات كبيرة أمام الصناعات السعودية؛ مما يتطلب من القطاع الخاص دراسة التزامات المملكة تجاه المنظمة بدقة، والاطلاع على اتفاقيات المنظمة لمعرفة الحقوق والواجبات تجاه هذه الاتفاقيات لتعظيم الاستفادة من الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية، ويرى الباحث أنه يجب على الغرف التجارية العمل بجد من خلال وسائل الإعلام المختلفة لتوضيح الاتفاقية والشروط التى تتضمنها عملية الدخول إلى منظمة التجارة العالمية، والتوعية لجميع القطاعات التجارية والصناعية المختلفة.

إن تزايد نفوذ موردى الخدمات الأجانب فى سوق الخدمات السياحية المحلية؛ نظراً لامتلاكهم كفاءة أعلى فى توريد الخدمات السياحية مقارنة بالموردين المحليين فى هذه المرحلة – قد يؤدى فى بعض الحالات إلى سيطرة أجنبية على بعض القطاعات السياحية والمرتبطة بها. ولكن بسبب انفتاح سوق الخدمات السياحية الوطنية لكثير من المنشآت الأجنبية فى الوقت الحالى، فإن الآثار السلبية للانضمام قد تكون أقل من المتوقع، فى حين أن فتح الأسواق الأجنبية للمنشآت السياحية الوطنية قد لا يفيد كثيراً منشآت الخدمات المحلية بسبب المنافسة الأجنبية القوية فى الأسواق الخارجية وبسبب عدم توافر الخبرات والإمكانات اللازمة للمنافسة عالمياً.

الخلاصة:

مـــع انضمام المملكة إلـــى منظمة التجارة العالمية أصبـــح توضيح ظروف التفاوض والنتائـــج والتحديات والفـــرص المترتبة جراء الانضمام ضـــرورةً ملحة لتنوير المواطن مســـتهلكاً أو مســـتثمراً، وكذلك للقطاع الخاص بشـــكل عام. إن انضمام المملكة إلى منظمـــة التجـــارة العالمية ليس فقط إنجازاً كبيراً للمملكة، ولكن قبل ذلك هو شـــهادة اعتراف عالمية بســـلامة وملاءمة أساسيات الاقتصاد والأنظمة التجارية. وقد أوضح المقال أســـباب استغراق المملكة عشر ســـنوات فى المفاوضات، ونتائج تلك المفاوضات فى المجالات الصناعية والخدمية والزراعية، والســـلع المســـتثناة ووجهة نظر المؤيدين (الإيجابيات والفرص) والمعارضين (التحديات) من جراء الانضمام.

تتلخـــص نتائج المفاوضات فى وثيقة تســـمى تقرير فريق العمـــل الذى تطرق إلى موضوعات متعـــددة تتعلق بالسياســـات الاقتصادية والتجارية والنفاذ إلى الأســـواق والشفافية. كما تضمن تقرير فريق العمل حصر المؤسسات المالية المتخصصة وتوضيح أهدافها التنموية. أما عن الأنظمة فيجب ألا تتعارض مع المبادىء الأساسية للشريعة. وقد حصلت المملكة على استثناءات عدد من السلع لكى تخضع لنظام التسعير بغرض ضمان اســـتقرارها وأهميتها فى سد احتياجات أفراد المجتمع. استطاعت المملكة أن تحصل على اســـتثناء للسلع الممنوع اســـتيرادها وعددها (٨٣) سلعة وأهمها مشتقات الخنزيـــر والكحـــول والإطارات المســـتخدمة وفى مجال الالتزامـــات نتائج مفاوضات المملكة بشـــأن السلع ســـوف ينتج عنها فى الأخير بعد خمس سنوات تخفيض التعرفة الجمركية لنســـبة أقل من التعرفة المطبقة لعدد (٨٤٩) ســـلعة تشكل (١١,٨٪)، وتظل نسبة (٨٨,٢٪) من السلع عند مستويات التعرفة الجمركية المطبقة.

أما قطاع الخدمات، فتم حجب الأنشـــطة التـــى تتعارض مع القيم والمبادئ والأمن والصحة والبيئة إضافة لحجب الأنشـــطة ذات العلاقة بالحج والعمرة. كما تم تحديد نســـبة العمالة الأجنبية بما لا يزيد على (٢٥٪) من إجمالى العاملين. وجميع الأنشطة يطبَّق بشأنها الأنظمة واللوائح السعودية. كما تم فتح قطاع التوزيع ولكن بشروط هى تحديـــد منافذ التوزيع بالجملة والتجزئة بمـــا لا يزيد على مركز واحد فى كل منطقة وألا يقـــل اســـتثمار رأس المال الأجنبى عـــن (٢٠) مليون ريال فـــى كل مركز والالتزام بتدريب (١٥) من المواطنين السعوديين سنوياً. وأن يمارس التأمين حسب نظام التأمين التعاونى فقط وحسب النظام فى المملكة.

وأهــم القطاعــات التى تم فتحها هى: القانونية - ولكــن المرافعة تكون من خلال محامين ســعوديين فــى المحاكم - والمحاســبة، والكمبيوتر، والبحوث، الاستشــارات الإدارية، والصيانة، والشحن، والمستشفيات، والفنادق، مكاتب السفر والسياحة، والنقل البحرى. وقد قيدت معظم هذه الأنشــطة بنســبة مشــاركة أجنبية لا تتعدى (٧٥٪). والبنوك بنسبة (٦٠٪) والاتصالات بنسبة (٥١٪) ترتفع بعد سنوات إلى (٧٠٪).

وقد أوضح المقال وجهة نظر المؤيدين (الإيجابيات والفرص) والمعارضين (التحديات) من جراء الانضمام. أما عن الفرص والإيجابيات التى يوفرها الانضمام لمنظمة التجارة العالمية فتتمثل فى اســتقرار نفاذ المنتجات الســعودية من سلع وخدمات إلى الأسواق العالمية، وتمثل خطوة مهمة فى زيادة التبادل التجارى وتحســين البيئة الاســتثمارية، وتتيح فرصــة الانضمام تمتع المملكــة بثمار نتائج الجولات الســابقة من المفاوضات التجاريــة العالمية التى لم تشــارك فيها، وتمكنها من عدم تعــرض صادراتها للتمييز، واكتسابها حقوق الدفاع عن مصالحها فى إطار فض المنازعات متعددة الأطراف. كما أن من شــأن عضويتها فى المنظمة أن تدعم جهودها الرامية إلى اجتذاب الاســتثمار المحلــى والأجنبى الضروريــين لتنويع قاعدتها الإنتاجية، وســوف تتمتع المملكة بكافة مزايا الدولة الأولى بالرعاية والمعاملة الوطنية المتاحة للدول الأعضاء الآن فى المنظمة (١٥٠ دولــة) وفتح أســواقها للصادرات الســعودية. كما أن الانضمــام يمثل خطوة إستراتيجية للاندماج فى الاقتصاد العالمى والمشاركة فى المفاوضات التجارية الشاملة وصياغة الاتفاقيات الجديدة والدفاع عن مصالحها الحيوية والاستفادة من الامتيازات والحقوق التى تتيحها المنظمة لأعضائها.

أمــا التحديات فهى كثيرة. تقع معظم التحديــات - فى رأى الباحث - على عاتق الأجهــزة التنفيذية، تتمثل فى أهمية عنصر الشــفافية والوضــوح فى تنفيذ الأنظمة والإجراءات وتحديد إنجازها فــى فترة محددة وصعوبة التعطيل؛ لأن مجال المقاضاة مفتوح. والتحدى الآخر هو زيادة حدة المنافســة على المنتج المحلى من ســلع وخدمات تدفع مســائل جديدة للبحــث مثل جدوى الاندماجات أو إعادة أولويات المنشــآت، إذ تبرز أهمية عنصر الإنتاجية واســتخدام التقنية لزيادة القدرة التنافســية والمحافظة على حصصها فى الأســواق، وهذا يعتبر فى البدايــة تحدياً ولكن النجاح فى التعامل معها يمكن أن يحول هذا التحدى إلى ميزة فى المستقبل. بالإضافة إلى أن فتح قطاع التوزيــع يتطلب العمل على تحســين خدمات التوزيع للاســتمرار على المحافظة على حصة الســوق والبديل هو الخروج من الســوق. وهذا التحدى ينسحب على قطاعات الاتصالات والبنوك والتأمين ومعظم قطاع الخدمات.

وعلى المملكة العمل على تنفيذ الأنظمة واللوائح التنفيذية ذات العلاقة باتفاقية المنظمة الأساسية والتى استكملت المملكة إقرارها، وهى اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية، وأنظمة العلامات والأدلة، والبيانات والأسماء التجارية، ونظام حقوق المؤلف وبراءة الاختراع، والمنافسة غير المشروعة، وتراخيص الاستيراد، والتدابير الصحية، والعوائق الفنية أمام التجارة، والتثمين الجمركى. وهذا التحدى يصبح مشكلة فى حالة تراخى جهود التنفيذ. ولكن يتحول إلى ميزة إذا تم التنفيذ بحزم؛ فإنه مع تطبيق هذه الأنظمة سوف تصبح البيئة الاستثمارية أكثر جاذبية والإجراءات أكثر شفافية والحقوق تتمتع بالحماية المطلوبة، مما يشجع على زيادة الاستثمار وجعل المملكة موطناً ملائماً لتنمية الأفكار والإبداعات والاختراعات العلمية والتجارية.

كما أن قضايا جودة التدريب ومخرجات التعليم هى مسائل أكثر إلحاحاً من فترة ما قبل الانضمام والتعامل معها بجدية. ويقع على الغرف التجارية مسؤولية توعية أصحاب المنشآت ومتابعة سير شفافية الإجراءات والأنظمة التى تخصه. والتعامل مع قضايا قد تبدو جديدة وهى الإنتاجية والتدريب وإيجاد مراكز جديدة تعنى بتعزيز المنافسة والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتعزيز الكفاءة الإنتاجية وتنمية الصادرات. وتوفير مزيد من المعلومات عن الأسواق الخارجية.

المراجع

المراجع العربية:

١- التقرير الاقتصادى العربى الموحد - سبتمبر/ أيلول ٢٠٠٠م.

٢- الجمعة خالد، (٢٠٠٢م)، التعليق على نظام الاستثمار الأجنبى الجديد فى المملكة العربية السعودية، التعاون، العدد الخامس والخامسون، ربيع الآخر.

٣- الجهنى خليل بن جابر، جريدة الاقتصادية، ١٤٢٦/١٠/١٢هـ، السعودية.

٤- داس، بهاجيراث لال، (٢٠٠٥م)، "اتفاقيات منظمة التجارة العالمية: "المثالب والاختلالات والتغييرات اللازمة. تعريب، عبدالسلام، رضا، عبدالخالق، سيد أحمد دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥م.

٥- رمزى زكى، "العولمة المالية: الاقتصاد السياسى للرأسمال المالى الدولى. دار المستقبل العربي، الطبعة الأولى ١٩٩٩م.

٦- عبد المنعم محمد الطيب الاقتصاديات العربية والعولمة والبدائل المطروحة، ورقة عمل مقدمة فى المائدة المستديرة للأساتذة العرب، ليبيا، ١٩٩٩م.

٧- عبدالحميد، عبدالمطلب (٢٠٠٣م)، الجات وآليات منظمة التجارة العالمية: (من أوروجواى لسياتل وحتى الدوحة)، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٨- العبيد، عبد الله (١٤٢٧هـ) القطاع الزراعى فى ظل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية. وزارة الزراعة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٩- قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٠) ١٤١٦/٧/٥هـ.

١٠- اللقماني، سمير (٢٠٠٠م). منظمة التجارة العالمية: آثارها السلبية والإيجابية على أعمالنا الحالية والمستقبلية بالدول الخليجية والعربية، دار الحامد.

١١- مؤسسة النقد العربى السعودى، التقرير السنوى، ١٤٢٦هـ.

١٢- يماني، هاشم، جريدة الاقتصادية، ١٤٢٦/١١/١١هـ.

المراجع الأجنبية:

1- World Trade Organization, ,(2003) (WTO) 10 benefits of WTO trading system,Geneva.

2- HYPERLINK "http://www.customs.gov.sa" www.customs.gov.sa.

3- HYPERLINK "http://www.imf.org" www.imf.org.

4- HYPERLINK "http://www.worldbank.org" www.worldbank.org.

5- HYPERLINK "http://www.wto.org" www.wto.org.

6- World Trade Organization, (2006), (WTO) Understanding WTO ,October 2006.

واقع القطاع الزراعى السعودى فى ظل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: الاستثناءات والالتزامات والتحديات والفرص

الدكتور عبدالله بن عبدالله العبيد
وكيل وزارة الزراعة لشؤون الأبحاث والتنمية الزراعية
وعضو فريق التفاوض السعودى

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السابع والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٨هـ
● يناير ٢٠٠٧م

واقع القطاع الزراعي السعودي في ظل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: الاستثناءات والالتزامات والتحديات والفرص

د. عبدالله بن عبدالله العبيد ❖

ملخص:

تعتبر منظمة التجارة العالمية The World Trade Organization (WTO) من أكبر المنظمات المؤثرة فى الساحة الدولية. وقد خاضت المملكة مفاوضات شاقة حتى تمكنت من إنهاء جميع المفاوضات وتحقيق متطلبات الانضمام. ولقد كانت الزراعة أحد المحاور المهمة فى جميع مراحل المفاوضات للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. ويهدف هذا البحث إلى تقييم النتائج النهائية للمفاوضات الزراعية متضمنًا تلك الالتزامات والاستثناءات. ولتحقيق هدف البحث تم إعطاء خلفية مبسطة ومختصرة عن واقع الزراعة خلال فترة اتفاقية «الجات» فى ظل منظمة التجارة العالمية. هذا بالإضافة إلى وضع القطاع الزراعى فى الاقتصاد السعودى والوضع النهائى للمفاوضات والاستثناءات والالتزامات فى هذا القطاع. وفى الختام تم التطرق إلى مستقبل القطاع الزراعى فى المملكة من حيث التحديات التى تواجهه والفرص المتاحة له فى ظل الانضمام الرسمى إلى منظمة التجارة العالمية ومتطلبات القطاع الزراعى فى المرحلة القادمة، ودور كل من القطاع الخاص والقطاع العام فى ظل هذا الانضمام.

تُعدُّ منظمة التجارة العالمية The World Trade Organization (WTO) من أكبر المنظمات المؤثرة فى الساحة الدولية. كيف لا وقد أصبحت بأعضائها (١٥٠) دولة تسيطر على نحو (٩٠٪) من حجم التجارة الدولية، كما أنها تشمل بأحكامها والتزاماتها جميع أسواق السلع ومعظم أسواق الخدمات وتحوى جهازاً فعالاً لفض المنازعات التجارية بين أعضائها. ولقد كان من المستغرب جداً ومن غير المناسب أن تكون دولة كالمملكة العربية السعودية باقتصادها الكبير وتجارتها الواسعة – وهى تحتل المرتبة (١٣) بين مصدرِّى دول العالم، والرقم (٢٦) ضمن أكبر مستوردى دول العالم – خارج أسوار هذه المنظمة الفعّالة. لقد تقدمت المملكة للمشاركة فى اتفاقية الجات GATT (الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة) منذ عام ١٩٨٥م (قبل بداية الجولة الثامنة من مفاوضات الجات) ولكن باعتبارها دولة «مراقبة»، ولم يتم تقديم الطلب الرسمى للمشاركة فى اتفاقية الجات إلاّ فى عام ١٩٩٣م. وبعد إنشاء منظمة التجارة العالمية لتبدأ أعمالها فى ١٩٩٥/١/١م تم تحويل الطلب للانضمام إلى هذه المنظمة الجديدة مع نهاية عام ١٩٩٥م. ومنذ ذلك التاريخ خاضت المملكة مفاوضات شاقة على المستوى الثنائى Bilateral، وعديد الأطراف Blurilateral، ومتعدد الأطراف Multilateral حتى

❖ وكيل وزارة الزراعة لشؤون الأبحاث والتنمية الزراعية، وعضو فريق التفاوض السعودى.

تمكنت المملكة – بحمد الله – من إنهاء جميع المفاوضات وتحقيق متطلبات الانضمام قبيل المؤتمر الوزارى السادس للمنظمة (هونغ كونغ ١٣-١٨/١٢/٢٠٠٥م). هذا ولقد كانت الزراعة أحد المحاور المهمة فى جميع مراحل المفاوضات. وقبل الحديث عن النتائج النهائية للمفاوضات الزراعية، متضمناً تلك الالتزامات والاستثناءات، أجد من المناسب جداً إعطاء خلفية مبسطة ومختصرة عن واقع الزراعة من حيث المفاوضات والممارسة خلال فترة اتفاقية «الجات» ومنظمة التجارة العالمية. هذا بالإضافة إلى وضع القطاع الزراعى فى الاقتصاد السعودى حيث تم الاستفادة من هذه الخلفية فى إدارة المفاوضات الزراعية التى تحظى غالبًا بتعامل خاص نظراً لأهميتها وحساسيتها. وفى الختام تم التطرق إلى مستقبل القطاع الزراعى فى المملكة من حيث التحديات التى تواجهه والفرص المتاحة فيه فى ظل المتغيرات الجديدة التى فى مقدمتها الانضمام الرسمى لمنظمة التجارة العالمية.

أولاً- الزراعة فى اتفاقية «الجات»:

أ- النشأة والأهداف:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وما خلفته من دمار وأوضاع اقتصادية سيئة كان هناك حرص شديد من قبل الدول التى تأثرت بهذه الحرب، وخاصة الدول الصناعية - على تخطى هذه الأزمة وتصحيح الأوضاع وإعادتها إلى حالتها الطبيعية لضمان استمرار نموها الاقتصادى وبسط هيمنتها على الاقتصاد العالمى وفى ظل هذا التوجه تم إنشاء كل من صندوق النقد الدولى والبنك الدولى للإنشاء والتعمير عام ١٩٤٥م باعتبارهما مؤسستين عالميتين تابعتين للأمم المتحدة.. حيث يقوم الأول بإرساء قواعد النظام المالى والنقدى ومعالجة عجز موازين المدفوعات ويقوم الثانى بمهام التمويل التنموى وإعادة الإعمار، وكذلك توفير الإقراض طويل الأجل المخصص لمشاريع البنية الأساسية والتنمية فى الدول النامية. ونظراً لأهمية الجانب التجارى فى النظام الاقتصادى الجديد آنذاك فقد فكر قرابة (٥٠) دولة فى إنشاء منظمة دولية ثالثة ضمن مؤسسات برتن وودز (Bretton Woods) تابعة للأمم المتحدة تعنى بالجوانب التجارية تسمى منظمة التجارة الدولية International Trade Organization ITO وكان يراد لهذه المنظمة أن تكون طموحة لتتجاوز تنظيم التجارة الدولية ولتشمل الأنظمة الخاصة بالعمل واتفاقيات السلع والاستثمار الدولى والخدمات. وقبل الاتفاق النهائى لإنشاء هذه المنظمة اتفق بعض الأعضاء (٢٣ دولة / أمريكا - بريطانيا - فرنسا - هولندا - كندا - أستراليا - نيوزلندا - بلجيكا - لوكسمبورج - جنوب أفريقيا -

الصين - تشيلى - بورما - سيريلانكا - تشيكوسلوفاكيا - كوبا - البرازيل - النرويج - الهند - باكستان - لبنان - سوريا - روديسيا) فى عام ١٩٤٧م على تحرير التجارة وتخفيض الرسوم الجمركية، وبهذا نشأت الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (الجات The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT، وقد شكلت هذه المنظمات الثلاث إدارة النظام الاقتصادى الجديد، بحيث تولت كل من هذه المنظمات الثلاث مسؤولية إدارة النظام النقدى والمالى والتجارى فى العالم. و«الجات» لم تكن منظمة لها أعضاء ثابتون، وإنما أطراف متعاقدة Contracting Parties، وكان من أهدافها توسيع نطاق التجارة الدولية من خلال إزالة القيود الكمية والقيود غير الجمركية الأخرى وإجراء تخفيضات مرحلية على الرسوم الجمركية.

ب- مهام ومسؤوليات اتفاقية الجات:

مقارنة بمنظمة التجارة العالمية (WTO) كانت اتفاقية «الجات» ذات مهام ومسؤوليات محدودة، حيث ركزت على مجال النفاذ للأسواق من حيث الرسوم الجمركية على السلع الصناعية والزراعية كافة، ولذا لم تشمل التجارة الخدمات وتجارة المنسوجات والملابس، ولم تشمل كذلك الجوانب التجارية من حقوق الملكية الفكرية، ولم يكن لديها جهاز فعّال لفض المنازعات التجارية بين الدول المشاركة فيها.

ومن عيوب اتفاقية الجات أنها متحيزة لصالح الدول الصناعية، حيث وصفت بأنها نادى الأغنياء حيث ركزت على السلع الصناعية وتعمدت إغفال السلع الزراعية. لقد كانت الدول المتقدمة (الصناعية) تتحاشى التفاوض فى السلع الزراعية لأنها كانت تعاملها معاملة خاصة، وكانت تخصها بالدعم الكبير والرعاية والحماية المستمرة، وفى نهاية جولة الأورغواى تم صياغة اتفاقية خاصة بالزراعة بعد جدل كبير ومناقشات مكثفة أدت إلى تأخير إنهاء جولة الأورغواى وميلاد منظمة التجارة العالمية ثلاث سنوات كاملة؛ إذ كان من المفترض إنهاء جولة الأورغواى عام ١٩٩٠م، وليس عام ١٩٩٣م، وقد تم تحقيق هذه الاتفاقية بعد أن تم الوصول إلى حلول توافقية ترضى اللاعبين الكبار - أى: كلاً من دول الاتحاد الأوربى والولايات المتحدة الأمريكية - من خلال تلبية مطالبهم بدعم القطاع الزراعى وفق إجراءات الصندوق الأزرق Blue Box Measures (تقديم مدفوعات تعويضية للمزارعين للحد من الإنتاج) (Goode 1998)، وكذلك منح مزيد من المرونات لدعم الصادرات من خلال اختيار سنوات أساس التخفيض التى تخدمهما بشكل أكبر (متوسط الفترة ١٩٨٦م-١٩٩٠م) كما تم إرضاء اليابان من خلال السماح لها بحماية نشاط إنتاج الأرز بشكل كبير وفق إجراءات حمائية مرتفعة.

جـ- ممارسات الدول المشاركة في الجات:

خلال فترة عمل اتفاقية «الجات» كان هناك انتهاكات مستمرة من جميع أعضائها خاصة الدول المتقدمة؛ لذلك شهدت هذه الاتفاقية ثماني جولات تفاوضية لتطويرها، وفي كل جولة ينضم أعضاء جدد ويخرج أعضاء آخرون دلالة على عدم وجود القناعة التامة من جميع أعضائها بتطبيق التزاماتها، وخلال هذه الاتفاقية تم التركيز على السلع الصناعية، وهذا ما حقق مصالح الدول المتقدمة بشكل أكبر، حيث تم خلال مسيرة اتفاقية «الجات» تخفيض الرسوم الجمركية على السلع الصناعية من (٤٠٪) - وهو المتوسط السائد عند قيام الاتفاقية في عام ١٩٤٧م - إلى أقل من (١٠٪) في المتوسط مع نهاية الجولة السابعة عام ١٩٧٩م (جولة طوكيو). من جانب آخر شهدت فترة تطبيقها زيادة التكتلات الإقليمية والسياسية على حساب الاتفاقية، كما شهدت هذه الاتفاقية استمرار الدول الصناعية في مخالفة القواعد الرئيسية للاتفاقية مثل زيادة العوائق الفنية، فقد شكّل ذلك ستاراً يحمي الإنتاج المحلي في الدول الصناعية أمام الواردات القادمة من الدول النامية.

د- مواقف كل من الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية:

رغم أن كلاً من الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوربية كانت من المؤسسين ومن المؤثرين في اتفاقية «الجات»، ومن أهم المستفيدين منها، إلا أنها لم تلتزم بالشق الزراعي منها، وكانوا يقدمون دعمًا كبيرًا وحماية مستمرة لقطاعاتهم الزراعية، ورغم أن المنتجات الزراعية لم تكن وفق منطق اتفاقية «الجات» تخضع لأي شروط خاصة بل كانت من حيث المبدأ كمثيلاتها من المنتجات والسلع الأخرى خاضعة للتحرير وفق ما نصت عليه المادة (١١) من «الجات»، لكن النصوص شيء والتطبيق شيء آخر.. ولذا لم تطبق أحكام الجات على السلع الزراعية ولو بالحد الأدنى، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية أول من أعفى نفسه من أحكام «الجات» الأساسية في الزراعة، وكان ذلك عام ١٩٥٥م وفق قرار اتخذه الكونجرس الأمريكي، وبعد فتره تبعتها الدول الأوربية عندما اعتمدت ما سمى بالسياسة الزراعية المشتركة The Common Agricultural Policy (CAP) عام ١٩٥٧م (CECOEDECON: 2005)

هـ- ازدياد النزاعات التجارية:

نظرًا لعدم وجود جهاز فعّال لفض المنازعات التجارية في اتفاقية «الجات» ونظرًا لاقتصار تطبيقها على السلع الصناعية دون الزراعية، فقد شهدت فترة اتفاقية

«الجات» الكثير من النزاعات التجارية بين أطرافها المتعاقدة، وقد كان التناقض الواضح بين مبادئ الاتفاقية ومصالح الدول الصناعية أحد الأسباب الرئيسة لخرق أحكام الاتفاقية، ولعل من أهم الأسباب التى أدت إلى وجود نزاعات تجارية بين الدول التوسع فى استخدام القيود الكمية، وبالذات حصص الاستيراد بدلاً من الرسوم الجمركية، وكذلك مبالغة الدول الصناعية فى قيمة الرسوم المضادة للإغراق وتحويلها فى نهاية المطاف إلى حواجز منيعة أمام السلع القادمة من الدول النامية.. وخلاصة القول إن زيادة النزاعات التجارية بين الدول وتحيز الاتفاقية فيما بعد لتحقيق مصالح الدول الصناعية على حساب الدول النامية، قد ولّد القناعة بأهمية إنشاء منظمة دولية تتجاوز سلبيات هذه الاتفاقية وتكون أكثر قوة وشمولاً (UNCTAD: 1995).

ثانيًا - الزراعة فى «منظمة التجارة العالمية»:

أ- قضايا الزراعة ونشأة المنظمة:

مع نهاية جولة الأورغواى وبالتحديد فى يوم ١٥ / أبريل /١٩٩٤م بمدينة مراكش بالمغرب أعلن وزراء التجارة والاقتصاد والمال الذين يمثلون (١٢٧) دولة، إنشاء منظمة التجارة العالمية حيث وقعوا على المحضر الختامى لجولة الأورغواى لتصبح المنظمة سارية المفعول فى ١٩٩٥/١/١م، وقد احتوى المحضر على (٦٠) اتفاقية ومبدأ ومذكرة تفاهم تقع فى (٢٢,٠٠٠) صفحة (٣٤مجلدًا)، فى حين يقع النص الأساسى للمحضر الختامى فى (٤٢٤) صفحة، وبعد إنشائها أصبحت منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (WTO) الإطار المؤسسى المشترك لحماية المبادئ الأساسية وتعزيز الأهداف التى بُنى عليها النظام التجارى الجديد فيما بين أعضائها وفقاً لأحكام الاتفاقيات والصكوك القانونية الواردة مرفقات لهذا الاتفاق.

هذا ويمكن القول إن منظمة التجارة العالمية أشمل من اتفاقية «الجات»، وهى أكبر تأثيرًا، فقد جاءت لتتعامل مع تجارة السلع فى كل أشكالها وأنواعها، وتجارة الخدمات والجوانب التجارية من حقوق الملكية الفكرية، كما أنها احتوت على جهاز فعّال لفض المنازعات التجارية ومكافحة الإغراق وإجراءات الوقاية منها. كما أنها غطت مجالات حيوية أخرى مثل تجارة السلع الزراعية وتجارة الملابس والمنسوجات والجوانب التجارية للاستثمار. ومنظمة التجارة العالمية منظمة دائمة، وهى مبنية على أسس قانونية، وتضم أعضاء دائمين ملتزمين بأحكامها واتفاقياتها ومبادئها، بعكس اتفاقية «الجات» التى لم يكن لها أعضاء دائمون، وإنما أطراف تعاقدية (Contracting Parties). وتعتبر منظمة التجارة العالمية منظمة مستقلة يحكمها أعضاؤها، وليست إحدى منظمات الأمم المتحدة، ومقرها الرئيسى فى جنيف، وليس لها فروع فى أى مكان آخر.

ب- اتفاقية الزراعة Agreement on Agriculture:

تهـدف اتفاقية الزراعة إلى إنشـاء نظام للتجارة فى المنتجـات الزراعية منصف ومسـتند إلى قوى السـوق، كما أن الهدف الطويل الأجل هو التوصل إلى تخفيضات تصاعديـة كبيرة فى الدعم والحماية الزراعيـة تتواصل وفق فترة زمنية متفق عليها؛ مما يسفر عن تصحيح ومنع القيود والتشوهات فى الأسواق الزراعية العالمية. تتكون اتفاقيـة الزراعة من (٢١) مادة فى (١٣) فصلاً وخمسـة ملاحـق توضيحية، وتتركز أساساً فى ثلاثة أركان رئيسية Three Pillars هى:

١- النفاذ للأسواق Market Access.

٢- الدعم المحلى للإنتاج الزراعى Domestic Support.

٣- إعانات التصدير Export Subsidies.

وعلـى كل عضو فى المنظمـة تطبيق الالتزامات الخاصة بهـذه المجالات على أن تكون هذه الالتزامات متسـاوية فيما بين الدول الأعضاء كافة مع الأخذ بعين الاعتبار المعاملة الخاصة والتفضيلية للدول الناميـة، وكذلك الاهتمامات غير التجارية للدول Non-Trade Concerns مثـل: الأمن الغذائى، وحماية البيئة، والتنمية الريفية، هذا بالإضافـة إلى منح الدول الأقل نمواً والدول النامية المسـتوردة الصافية للغذاء بعض الاستثناءات الخاصة، وذلك لمراعاة الآثار السلبية المتوقعة عليها من تنفيذ الاتفاقية.

فيمـا يتعلق بالنفاذ إلى الأسـواق فإن اتفاقية الزراعة تنص على مبدأ الشـفافية Transparency والذى يعنى إلغاء جميع القيود الكمية غير الجمركية (حظر الاستيراد أو تحديد حجمه، تراخيص الاسـتيراد التمييزية، حصص الاستيراد، الرسوم المتغيرة على الواردات، تجارة المؤسسات الحكومية وغيرها) إلى رسوم جمركية Tariffication تضمن للسـلع الزراعية الحماية نفسـها التى كانت تتمتع بها من خلال تطبيق القيود غير الجمركية. ومن هذا المنطلق فإن اتفاقية الزراعة تنص على أن يتم تثبيت الرسوم الجمركية على السلع الزراعية وتخفيضها بنسبة (٣٦٪) بالنسبة للدول المتقدمة خلال ست سنوات بدءاً من العام ١٩٩٥ م وحتى العام ٢٠٠٠م. وبنسبة (٢٤ ٪) بالنسبة للدول النامية خلال عشـر سـنوات بدءاً من العام ١٩٩٥م وحتى العام ٢٠٠٥م. هذا وتطالب منظمة التجارة العالمية من جميع الدول الأعضاء تثبيت الرسـوم الجمركية على جميع السـلع الزراعية وتخفيضها وفقاً للمعدلات والبرامج الزمنيـة المذكورة أعلاه، إلا أن للدول الإسلامية استثناء السلع المحرمة دينياً مثل المشروبات الكحولية ولحوم الخنزير

استناداً إلى المادة رقم (٢٠) والمادة رقم (٢١) من اتفاقية «الجات» التى تعطى الحق المطلق للدول الراغبة فى الانضمام للمنظمة بحجب واستثناء ما تراه ضاراً بالقيم والأخلاق والصحة والبيئة والأمن الوطنى.

وبالنسبة للسلع التى كان استيرادها محظورًا قبل الانضمام أو عليها إجراءات حمائية كبيرة، فيمكن للدول فى هذه الحالة وضع حصص تعريفية Tariff Quotas عليها، بحيث تستورد وفق كميات محددة وبرسوم جمركية منخفضة، وما زاد عن ذلك فبرسوم أعلى (٣٨ دولة تستخدم هذا الإجراء، معظمها دول متقدمة، كما أن من ضمنها دولتان عربيتان هما تونس والمغرب). من جانب آخر هناك (٣٩) دولة (معظمها من الدول المتقدمة) لها الحق فى استخدام تدابير وقائية خاصة (SSM) على (٦١٥٣) سلعة زراعية، وذلك فى حالة ارتفاع حجم الاستيراد أو انخفاض أسعار الاستيراد بشكل كبير. وفيما يتعلق بالدعم الزراعى المحلى فإن اتفاقية الزراعة تقسم هذا الدعم إلى ثلاثة أقسام رئيسة (الصناديق الملونة) على النحو التالى:

١- دعم زراعى محلى مشوّه للإنتاج والتجارة ويجب تخفيضه:

ويسمى هذا الدعم دعمًا مباشرًا أو دعمًا سعريًا، ويكنّى بإجراءات الصندوق الكهرمانى أو الصندوق الأصفر Amber Box Measures، ويعرّف هذا الدعم على أنه المدفوعات التى تقدمها الحكومة لدعم أسعار منتجات زراعية معينة بما يفوق سعرها الحقيقى، أو تقديم خدمات أو عناصر إنتاج بأسعار تقل عن تكلفتها أو مجاناً، أو تقديم منح أو قروض أو مساهمة فى رأس المال للمشروعات الإنتاجية، كما يشمل أيضاً تنازل الحكومة عن إيراداتها مثل الإعفاءات الضريبية. ومثل هذا الدعم يجب أن يخفض عبر الزمن؛ لأنه مشوه للتجارة الدولية ولا يعبر عن التكاليف الحقيقية للإنتاج، ويؤثر فى استغلال الميَز النسبية فى مناطق الإنتاج الزراعى، ويؤدى إلى سوء تخصيص الموارد واستخدامها، ويميز السلع المحلية عن السلع المستوردة أى يضعها فى وضع تنافسى أفضل ومتميز ضد السلع المستوردة.

وحجم هذا الدعم إن وجد يجب أن يخفض بنسبة (٢٠٪) على مدى ست سنوات (بدءاً من عام ١٩٩٥م) بالنسبة للدول المتقدمة. وبنسبة (١٣،٣٪) على مدى عشر سنوات بدءاً من عام ١٩٩٥م، بالنسبة للدول النامية. وسنة الأساس لحجم الدعم الزراعى الذى يجب تخفيضه هو متوسط الفترة ١٩٨٦-١٩٨٨م لجميع الدول التى انضمت إلى المنظمة قبل عام ١٩٩٥م، أما الدول التى تنضم بعد ذلك فأساس حجم

الدعم هو متوسـط الدعم فى آخر ثلاث سنوات قبل الانضمام تتوافر فيها معلومات عن الدعم. كما يعفى هذا الدعم من التخفيض بالنسبة للدول المتقدمة إذا لم يتجاوز (٥٪) وبالنسـبة للدول النامية إذا لم يتجاوز (١٠٪) حيث يعتبر دعمًا ضئيلاً. ويقاس هـذا الدعم بمجموع مقياس الدعم الكلـى Aggregate Measurement of Support (AMS Total) Total وهو مقياس كمى محسـوبًا بالقيمة النقدية يقيس حجم الدعم المحلى الزراعى القابل للتخفيض.

وحسـب بيانات منظمة التجارة العالمية هناك (٣٢) دولة فقط تقدم هذا النوع من الدعم، وهى المعنية بالتزامات التخفيض، ومعظمها دول متقدمة.

٢- دعم زراعى محلى مشوّه للإنتاج والتجارة ومسموح به بشروط:

ويسـمى هـذا الدعـم إجـراءات الصنـدوق الأزرق Blue Box Measures، وهى مدفوعات مباشـرة للمنتجين فـى إطار برامج تحديد الإنتـاج (مدفوعات تعويضية) سـواء كان هذا الإنتاج إنتاجًا نباتياً أم إنتاجًا حيوانياً. وهذه المدفوعات يجب أن تكون مستندة إلى مساحة غلة ثابتة على أساس (٨٥٪) أو أقل من مستوى الإنتاج الأساسى، أو على أسـاس عدد ثابت من رؤوس الماشـية (يسـتخدم هذا النـوع من الدعم عدد محدود من الدول، وهى دول الاتحاد الأوربى، أمريكا، أيسـلندا، سلوفاكيا، سلوفينيا، النرويج واليابان).

٣- دعم محلى زراعى غير مشوّه للإنتاج والتجارة ومسموح به:

ويسـمى هذا الدعم دعمًا غير مباشـر ولا يعتبر دعماً مشوهاً للإنتاج ولا للتجارة الخارجيـة، حيث يقدم لأغراض خاصة تمليها ظروف القطاع الزراعى وتسـتفيد منه جميع الأنشطة الزراعية دون تمييز.

وينقسم هذا الدعم إلى عدة أقسام على النحو التالى:

إجراءات الصندوق الأخضر Green Box Measures:

ومن أمثلة هذه الإجراءات:

أ - الخدمات الحكومية الزراعية العامة كدعم الأبحاث والإرشـاد والتدريب والفحص والوقاية والتسـويق والترويج وخدمات البنية الأساسـية (إنشاء الطرق والسدود ومشاريع الرى والصرف ... إلخ).

ب - المخزون الغذائى الحكومى للسلع الغذائية الإستراتيجية لأغراض الأمن الغذائى.

ج - المدفوعات الحكومية فى حالة الإغاثة من الكوارث والحوادث الطبيعية.

د - المدفوعات الحكومية فى إطار المساعدات الإقليمية.

هـ - دعم دخول المزارعين على ألاّ يرتبط ذلك بمستوى الإنتاج أو الأسعار.

و - برامج المعونات الغذائية الموجهة للطبقات الفقيرة أو المحتاجين.

ى - المساعدات المرتبطة بالتكيف الهيكلى المقدمة من خلال برامج تقاعد المنتجين، وكذلك من خلال برامج سحب الموارد وصيانتها.

الدعم الضئيل De minimis:

وهو حجم الدعم المباشر الذى لا يتجاوز (٥٪) بالنسبة للدول المتقدمة، ولا يتجاوز (١٠٪) بالنسبة للدول النامية، سواء كان مرتبطا بدعم محلى محدد بسلع معينة أو دعم محلى غير محدد بسلع معينة.

إجراءات المعاملة الخاصة والتفضيلية للدول النامية Special and Differential Treatment Measures (S&D):

تراعى اتفاقية الزراعة ظروف وإمكانيات الدول النامية حيث تعانى هذه الدول تخلفاً فى قطاعها الزراعى مع وجود مشاكل وعقبات تواجه هذا القطاع. ومن أمثلة هذه البرامج المساعدات الحكومية الموجهة للتنمية الريفية، ودعم الإعانات الزراعية الموجهة لذوى الدخول المنخفضة أو أولئك الذين يواجهون شحاً فى الموارد الزراعية، وكذلك تلك البرامج الموجهة لتنويع الإنتاج والابتعاد عن زراعة المخدرات.

كما تشتمل هذه البرامج إعانات الصادرات المتعلقة بتقليل التكاليف المحلية لبعض الخدمات التسويقية، مثل الفرز والتدريج والنقل والشحن، كما تشمل دعم تكاليف النقل والشحن الداخلى للسلع المصدرة من خلال معاملة تفضيلية على السلع المسوقة محلياً. كما تشمل هذه المعاملة الخاصة والتفضيلية المرونات المذكورة أعلاه والخاصة بفترات التطبيق وحجم الدعم الضئيل.

وجميع أقسام الدعم المحلى للقطاع الزراعى، سواء كان دعماً قابلاً للتخفيض (ومقاساً بمقياس AMS)، أو كان دعماً غير قابل للتخفيض (دعماً مستمراً أو جديداً)،

يجب أن تعد بياناتها واضحة ودقيقة (مبدأ الشفافية)، وتقدم لإدارة المنظمة فى وثيقة تسمى وثيقة التزامات الدعم الزراعى (Agricultural Support Commitments) وتحدث بياناتها بصفة دورية مستمرة.

وأخيراً فيما يتعلق بإعانات التصدير فإن اتفاقية الزراعة تدعو إلى تخفيضها بنسبة (٣٦٪) على مدى ست سنوات بدءاً من العام ١٩٩٥م بالنسبة للدول المتقدمة، وبنسبة (٢٤٪) على مدى عشر سنوات بدءاً من العام ١٩٩٥م بالنسبة للدول النامية. وسنة الأساس لحجم هذه الإعانات وهذا الدعم الذى يجب تخفيضه، يحسب على أساس متوسط الفترة ١٩٨٦ - ١٩٩٠م لجميع الدول التى انضمت قبل العام ١٩٩٥م أما بالنسبة للدول التى انضمت أو ستنضم بعد العام ١٩٩٥م فيحسب حجم هذا الدعم على أساس متوسط آخر ثلاث سنوات تتوافر فيها بيانات لهذا الدعم قبل الانضمام.

كما تنص الاتفاقية على تخفيض حجم الصادرات المعانة بنسبة (٢١٪) على مدى (٦) سنوات بدءاً من العام ١٩٩٥م بالنسبة للدول المتقدمة وبنسبة (١٤٪) على مدى عشر سنوات بدءاً من العام ١٩٩٥م بالنسبة للدول النامية.

وحجم دعم الصادرات وكميتها المعانة يجب أن تظهر بياناتها واضحة فى وثيقة الدعم المحلى الزراعى التى تقدم للمنظمة بصفة دورية. وتجدر الإشارة إلى أن عدد الدول التى تقدم دعماً للصادرات الزراعية (٢٥) دولة، أما بقية الدول الأخرى فليس مسموحاً لها تقديم هذا الدعم حيث التزمت بذلك حال انضمامها للمنظمة.

جـ - لجنة الزراعة:

تعتبر لجنة الزارعة Agricultural Committee إحدى اللجان الرئيسة فى مجلس التجارة للسلع Council of Trade on Goods، وتعقد هذه اللجنة اجتماعات مكثفة، وهى على نوعين: اجتماعات عادية Normal Sessions يتم خلالها مناقشة الإخطارات المقدمة من الدول الأعضاء حول بعض الممارسات التجارية من بعض الدول لمعرفة أسبابها ومبرراتها وسبل علاجها، واجتماعات خاصة Special Sessions يتم من خلالها طرح المواقف التفاوضية حول الإصلاحات المطلوبة لاتفاقية الزراعة استناداً إلى الفقرة (٢٠) من اتفاقية الزراعة، وغالباً ما تكون المناقشات والطروحات متباينة وقوية لتأكيد المواقف والدفاع عن المصالح. هذا ويحق للدول التى فى مرحلة مفاوضات الانضمام وكذلك المنظمات الدولية حضور هذه الاجتماعات بصفة مراقب Observer دون المشاركة فى اتخاذ قراراتها.

د- الزراعة دعم وحماية:

يحظى القطاع الزراعى بصفة عامة ودون غيره من القطاعات الأخرى بالكثير من وســائل الدعم والحماية وفق برامج وسياســات متنوعة (FAO ،2002). وما ذلك إلاّ لحساســية هذا القطاع وأهميته فى الاقتصاد المحلــى، هذا بالإضافة إلى خصائصه وظروفه وإلى وجود الكثير من المبررات والاعتبارات.

١- الدعم:

أ- وســائل وبرامج الدعم المباشــر، ومنها شــراء بعض المحاصيل والمنتجات الزراعية بأســعار مرتفعــة وبيعهــا (أو توزيعها) فى الســوق المحلى أو للتصدير بأســعار منخفضــة، تقديم مدفوعات تعويضية للمزارعين لتــرك الإنتاج أو لتقليله، تقديم القروض بــدون فوائد أو منخفضة الفائدة والإعانات على الإنتاج أو على مدخلى الإنتاج وغير ذلك من الوسائل الأخرى.

ب- وســائل وبرامج الدعم غير المباشر وهى كثيرة ومتنوعة، وهدفها تقديم الخدمات اللازمة للقطاع الزراعى إما مجاناً أو بأســعار مدعومة، مثل الإرشــاد والتدريب والوقاية والبيطره والأبحاث ومشاريع البنية الأساسية من طرق واتصالات وسدود ومشاريع رى وصرف وغيرها.

٢- الحماية:

تحرص معظم الدول على حماية قطاعها الزراعى أمام مواجهة المنافســة الأجنبية من خلال الرســوم الجمركية المرتفعة، وتكون غالبًا ضعفين إلى ثلاثة أضعاف الرسوم الخاصة بالســلع الصناعية فــى الدول النامية، وثلاثة إلى أربعــة أضعاف فى الدول المتقدمــة، هذا بالإضافة إلى الرســوم النوعية على بعض الســلع Specific Duties، والحصــص التعريفية Tariff Quotas، والتعريفــات التصاعدية Tariff Escalations على المنتجــات الغذائية المصنعّة والمواصفات والمقاييــس وإجراءات الصحة والصحة النباتية (World Bank ,2003).

هذا بالإضافة إلى الكثير من الإجراءات الأخرى التى هدفها تقييد حجم الواردات من أجل حماية المنتجات المحلية.

٣- المبررات والاعتبارات:

لا شك أن دعم وحماية القطاع الزراعى يستند إلى الكثير من المبررات والاعتبارات، منها:

أ- ظـــروف وخصائص القطاع الزراعـــى التى تكاد تميزه عن بقية القطاعات الأخرى، ومنها ارتفاع عناصر المخاطـــرة واللايقين Risk and Uncertainty، وتمثل جميع أقـــدار الله عز وجل مـــن التعرض للأمراض والآفات والظروف الجوية القاســـية من أمطار وبـــرودة وعواصف وفيضانات وصقيع وغيرها. وكذلك ارتفاع نســـبة التكاليف الثابتة فى الإنتاج، وموسمية الإنتاج والدخول والعمالة، وارتباط النشاط الزراعى بقانون تناقص الغلة، وشدة تمثيل أسواق السلع الزراعية لأسواق المنافسة التامة، وضعف مرونات العرض والطلب الســـعرية ومرونة الدخل، واحتياج أنشطة القطاع الزراعى لمشاريع البنية الأساســـية، وهى مشاريع مكلفة وليس باستطاعة المزارعين تنفيذها، وغير ذلك من الظروف والخصائص الأخرى.

ب- المساهمات المختلفة للقطاع الزراعى فى التنمية الاقتصادية:

يقـــدم القطاع الزراعى العديد من المســـاهمات فى التنميـــة الاقتصادية والاجتماعية، وهذه المساهمات لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تنمية هذا القطاع ودعمه وتشجيعه، وهى تبرز بوضوح دور هذا القطاع فى التنمية الشاملة، ومن أمثلة هذه المساهمات ما يلى:

١- إنتاج السلع الغذائية اللازمة للإنسان والمواد الأولية والخام للصناعة.

٢- المســـاهمة فى تكوين النـــاتج الإجمالى المحلى وزيادة وتوســـيع القاعدة الإنتاجية للاقتصاد المحلى.

٣- توفير الفرص الوظيفية للمواطنين أو إطلاق العمالة للقطاعات الأخرى.

٤- من أهم مصادر الحصول على العملات الأجنبية الصعبة من خلال إحلال الواردات أو التصدير.

٥- زيادة التكوين الرأسمالى فى المجتمع من خلال زيادة الاستثمارات الزراعية أو توجيه رأس المال للاستثمار فى القطاعات الأخرى (بطريقة مباشرة أو غير مباشرة).

٦- تنمية وتنشيط القطاعات الأخرى الإنتاجية والخدمية من خلال الروابط الخلفية والأمامية.

٧- التوازن الإقليمى بين المناطق والحد من الهجرة للمدن والمناطق الحضرية.

٨- استقرار الأسعار والحد من معدلات التضخم.

٩- تحقيق الاكتفاء الذاتى من منتجات زراعية مهمة.

١٠- توزيع الدخل بين أفراد المجتمع.

١١- أهمية القطاع الزراعى فى التجارة الخارجية وتحقيق التوازن فى ميزان المدفوعات.

١٢- مبررات أمنية وسياسية واجتماعية.

١٣- اعتبارات غير تجارية Non – Trade Concerns ومنها الأمن الغذائى والتنمية الريفية والمحافظة على البيئة.

٤- من ممارسات بعض الدول فى دعم وحماية قطاعاتها الزراعية:

تكاد تكون جميع دول العالم تقدم دعمًا وحماية للقطاع الزراعى، لكن ذلك يعتمد على ظروفها وإمكاناتها ومكانة القطاع الزراعى فيها. ولا شك أن معظم الدعم والحماية يتم فى الدول المتقدمة نظراً لقدراتها وإمكاناتها وشدة اهتمامها بالقطاع الزراعى، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- يصل إجمالى الدعم العالمى للقطاع الزراعى (معظمه فى الدول المتقدمة) إلى نحو (٣٦٠) بليون دولار سنوياً، أى بليون دولار يوميًا، وهو ما يعادل إجمالى الناتج المحلى لجميع الدول الأقل نمواً (٤٩ دولة حسب تصنيف الأمم المتحدة).
- تقدم دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) (وهى ٢٩ دولة = نادى الأغنياء) دعمًا كبيرًا لقطاعاتها الزراعية بلغ فى العام ٢٠٠٠م = (٣٢١) بليون دولار، وفى العام ٢٠٠١م (٣١١) بليون دولار، وهذا الدعم يمثل (١,٣٪) من الناتج المحلى الإجمالى لهذه الدول؛ وهذا أدى إلى ارتفاع الإنتاج الزراعى فى هذه الدول مسبباً تقليص فرص استقبال صادرات الدول النامية.
- يبلغ حجم الدعم الزراعى فى كلٍّ من دول الاتحاد الأوربى وأمريكا واليابان ما يقارب حجم التجارة الزراعية فى العالم، حيث يزيد عن (٢٠٠) بليون دولار سنوياً.
- فى معظم الدول الصناعية متوسط دخل المزارع أعلى من متوسط الدخل العام، ويصل إلى نحو (٢٥٠٪) فى هولندا، (١٧٥٪) فى الدانمارك، (١٦٠٪) فى فرنسا و(١١٠٪) فى كل من أمريكا واليابان.
- النسبة الأكبر من دخل المزارعين فى أمريكا من المدفوعات الحكومية، وبدونها يخسر المزارعون.
- يبلغ حجم الدعم الزراعى فى كلٍّ من سويسرا، كوريا الجنوبية والنرويج مساويًا لإجمالى مساهمة القطاع الزراعى فى الناتج المحلى الإجمالى لهذه الدول أو يتجاوزها.
- تقدم دول (OECD) دعمًا سنويًا لمنتجى السكر يبلغ (٦,٤) بليون دولار، وهذا ما يعادل إجمالى الصادرات الزراعية للدول النامية.
- يحظى السكر فى كلٍّ من الاتحاد الأوربى، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية بدعم وحماية بوسائل مختلفة، منها الإعانات المباشرة والتعاريف الجمركية المرتفعة والحصص الاستيرادية والرسوم النوعية، مما يجعل منتجى السكر فى هذه الدول يحصلون على ضعف سعره عالمياً.

- تقدم الولايات المتحدة الأمريكية دعمًا سنويًا يصل إلى (٣) بليون دولار لمنتجى السكر.
- تقدم الولايات المتحدة الأمريكية دعمًا كبيرًا لمنتجى القطن يصل إلى قرابة (٤) بليون دولار سنوياً، وهذا يمثل ثلاثة أضعاف المساعدات الخارجية الأمريكية لجميع دول أفريقيا. ويؤدى هذا الدعم إلى زيادة الإنتاج (٧٠٪ منه للتصدير) وانخفاض الأسعار العالمية للقطن مسبباً انخفاضاً كبيراً فى دخول آلاف المزارعين فى غرب ووسط أفريقيا وجنوب آسيا والدول الفقيرة حول العالم. ونتيجة لذلك تقدر خسارة منتجى القطن فى دول وسط وغرب أفريقيا بـ (٢٥٠) مليون دولار سنويًا.
- يصل الدعم المقدم فى اليابان لمنتجى الأرز إلى (٧٠٠٪) من تكاليف الإنتاج مؤدياً إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، وحارماً الاستيراد من دول ذات ميز نسبية كبيرة فى إنتاج الأرز، مثل الهند وتايلند وفيتنام وغيرها من الدول الأخرى. من جانب آخر يصل إجمالى دعم دول OECD لمنتجى الأرز إلى (٢٦) بليون دولار سنوياً.
- الحماية الجمركة فى السلع الزراعية أعلى منها فى السلع الصناعية بـ (٣) إلى (٤) أضعاف فى الدول المتقدمة ومن (٢) إلى (٣) أضعاف فى الدول النامية.
- الدول المتقدمة هى المستخدم الأكبر للرسوم العالية Tariff Peaks، والرسوم التصاعدية Tariff Escalations، والرسوم النوعية Specific Duties.
- تحظى السلع الزراعية الإستراتيجية، مثل الحبوب والسكر ومنتجات الألبان واللحوم، بالنسبة الأكبر من الدعم والحماية فى الدول المتقدمة.
- عدد السلع الزراعية التى تحمل مزيجًا من الرسوم الجمركية والرسوم النوعية أكبر فى الدول المتقدمة، وهذا يعنى أن الشفافية فى النفاذ إلى الأسواق أقل فى الدول المتقدمة.

اليابان	(١٥٪) من السلع الزراعية عليها رسوم نوعية.
كندا	(٢٤٪) من السلع الزراعية عليها رسوم نوعية.
أمريكا	(٤٠٪) من السلع الزراعية عليها رسوم نوعية.
الاتحاد الأوربى	(٤٤٪) من السلع الزراعية عليها رسوم نوعية.

- تغطى الحصص التعريفية Tariff Quotas نحو (٢٨٪) من إجمالى السلع الزراعية فى دول (OECD).

فى الولايات المتحدة الأمريكية	(٢٦٪).
فى دول الاتحاد الأوربى	(٣٨٪).
فى هنغاريا	(٦٨٪).

- أسـعار التصدير لكلٍ من القمح والـذرة والأرز فى الولايات المتحدة الأمريكية تمثل فقط (٥٨٪)، (٦٧٪) و(٧٧٪) على التوالى من تكاليف الإنتاج.
- يحظى القمح بدعم سنوى كبير فى دول الاتحاد الأوربى يصل إلى (١٠) بليون دولار، هذا الدعم أدى إلى تغير وضع أوروبا من حجم استيراد يقدر بـ (٥) ملايين طن خلال السبعينيات إلى فائض تصديرى يقدر بـ (٢٠) مليون طن مع بداية التسعينيات.

هـ- استمرار المفاوضات فى الزراعة:

نظـرًا لعدم اسـتكمال المفاوضـات الزراعية فـى جولة الأورغـواى الأخيرة التى نشـأت مع نهايتها منظمة التجارة العالمية، نصت المادة رقم (٢٠) من اتفاقية الزراعة Agreement on Agriculture علـى بـدء المفاوضات لإصلاح اتفاقيـة الزراعة فى ٢٠٠٠/١/١م، وذلـك فى إطار لجنة الزراعة، ومن خلال اجتماعات خاصة (رسـمية وغير رسمية) لهذا الغرض، واستناداً إلى ذلك فإنه حتى نوفمبر من عام ٢٠٠١م قدمت (١٢١) دولة عضو أكثر من (٤٠) مقترحاً تفاوضياً لتحسين اتفاقية الزراعة فى جميع جوانبهـا، ثم جاء البيان الختامى للمؤتمر الوزارى الرابع الذى عقد فى الدوحة خلال الفترة ٩-١٤/نوفمبر/٢٠٠١م، متضمناً التوجيه بإجراء مفاوضات شـاملة حول عدد من المواضيع فى مقدمتها الزراعة (WTO،2005a).

وقد تم التأكيد فى الفقرتين (١٣)، (١٤) من هذا البيان على أهمية أن يتم الوصول فى هذه المفاوضات إلى تحقيق تحسينات جوهرية فى النفاذ إلى الأسواق وتخفيضات (على مراحل) فى دعم الصادرات تمهيداً لإلغائها وتخفيضات جوهرية فى الدعم الزراعى المحلى المشوّه للتجارة الدولية فى السلع الزراعية، على أن يتم الوصول إلى نماذج Modalities تحقق هذا التوجّه مع نهاية ٢٠٠٣/٣/٣١م، وعلى أن يؤخذ بعين الاعتبار المعاملة الخاصة والتفضيلية للدول النامية، وكذلك الاعتبارات غير التجارية Non-Trade Concerns من أجل الأمن الغذائى، التنمية الريفية والمحافظة على البيئة.

ولتحقيق ذلك تم تعيين سـتيورت هاربنسـون Stuart Harbinson من هونغ كونغ لرئاسـة الاجتماعات الخاصة فى لجنة الزراعة، وقد وضع خطة عمل، تبدأ من شهر مارس ٢٠٠٢م وحتى شهر مارس ٢٠٠٣م، لإنهاء هذه المفاوضات والوصول إلى النماذج المطلوبـة، إلا أن هـذه المفاوضات قد تعثرت ولم يتم الوصـول إلى اتفاق يرضى جميع الأطراف نظراً للانقسامات الشـديدة بين الدول الأعضاء، وخاصة بين المعسكر الذى تقـوده الولايات المتحـدة الأمريكية ودول مجموعة الكيرنـز Cairns Group (١٨دولة مصدرة للسع الزراعية)، التى ترى أن مسودة المقترح المقدم من رئيس الاجتماع الخاص يقصر عن طموحاتهم لتحقيق التحرير المطلوب فى أسـواق السـلع الزراعية وتخفيض

الدعم الزراعى، وبين معسكر تقوده دول الاتحاد الأوربى واليابان وكوريا الجنوبية وأكثر من (٧٠) دولة نامية، والتى ترى أن مسـودة المقترح المقدم من رئيس الاجتماع الخاص يتجاوز مقترحاتهم الخاصة بتحرير أسواق السلع الزراعية وتخفيض الدعم الزراعى.

وخـلال المؤتمر الـوزارى الخامس للمنظمة فـى مدينة كانكون بالمكسـيك (١٠-١٤/١١/٢٠٠٣م) قدم رئيس المؤتمر (وزير التجارة المكسـيكى) مسودة البيان الختامى للمؤتمر متضمنة نمـاذج مقترحة للالتزامات الجديدة فى اتفاقيـة الزراعة، إلاّ أنها واجهت معارضة شـديدة، وخاصـة من الدول النامية التى مثلها مجموعة العشـرين (G20)، وعلى رأسـها البرازيل والهند وماليزيا والصين وغيرها من الدول الأخرى؛ إذ تـرى هذه الدول أن نماذج الالتزامات المقترحة لاتفاقية الزراعة لاتزال منحازة لصالح الـدول المتقدمة، وخاصة الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية اللتين نسـقتا مواقفهما بشـكل كبير قبل المؤتمر، ولذا فقد كانـت الاختلافات الحادة حول الزراعة أحد أهم أسباب فشل المؤتمر.

بعد ذلك عقد العديد من الاجتماعات التى شـاركت فيها معظم دول المنظمة، وتم التأكيد فيها باسـتمرار أن الالتزام ببيان الدوحة وأهمية تحقيق الاصلاحات المطلوبة قبـل الموعد المحدد بنهاية عـام ٢٠٠٤م، كما أبدت كل دولة اسـتعدادها لبذل المرونة اللازمة بشـرط أن يقابل ذلك مرونات مماثلة من الدول الأخرى، وأن عملية التفاوض إنما هى أخذ وعطاء، مما يدل على أن الاختلافات ستستمر ولن يتم الوصول إلى اتفاق إلا إن قدم الجميع التنازلات المطلوبة. وفى ٣١/يولية/٢٠٠٤م توصل المجلس العمومى للمنظمـة The General Council إلى اتفاق حول الإطار العام لجميع مواضيع أجندة الدوحة للتنمية على أن يتم الوصول إلى النماذج المطلوبة وفق هذا الإطار مع نهاية عام ٢٠٠٥م، إلا أنه للأسف جاء هذا التاريخ المحدد ولم يتم الوصول إلى النماذج المطلوبة.

وخلال المؤتمر الوزارى السـادس للمنظمة الذى عقد فى هونغ كونغ الصين خلال الفترة ١١-١٦/١١/١٤٢٦هـ (١٣-١٨/١٢/٢٠٠٥م) تم الاتفاق على تحديد موعد نهائى لتحقيق جميع الصيغ المطلوبة لمواضيع أجندة الدوحة خاصة (الزراعة، النفاذ لأسواق السلع غير الزراعية NAMA) وذلك بنهاية شهر أبريل من العام ٢٠٠٦م، على أن تقدم جميـع الدول الأعضاء جداول التزاماتها الجديدة وفق هذه الصيغ بنهاية شـهر يوليه ٢٠٠٦م، مـع أهمية مراعاة المعاملة الخاصة والتفضيلية للدول النامية. وكان من أهم قرارات هذا المؤتمر (WTO،2005b) ما يلى:

- إلغاء جميع أنواع دعم الصادرات الخاصة بالقطن عام ٢٠٠٦م.
- منح الدول الأقل نمواً المنتجة للقطن نفاذًا مجانيًا لأسواق الدول المتقدمة وبدون حصص توريد.

- إجــراء مفاوضات جــادة تؤدى إلى تخفيضات فى الدعــم المحلى للقطن فى الدول المتقدمة، على أن تكون هذه التخفيضات طموحة وخلال أقصر فترة يمكن تطبيقها، (وهذا الالتــزام وافقت عليه الولايات المتحدة الأمريكيــة فى اللحظات الأخير قبل الجلسة الختامية للمؤتمر).
- الدعوة لمشــاركة جميع الأطراف فى المفاوضات الخاصة بالخدمات وبما يؤدى إلى زيادة تحريرها، على أن تقدم المســودة النهائية لجــداول التزامات الدول قبل نهاية شهر أكتوبر من العام ٢٠٠٦م.
- الموافقــة على طلب الدول الأقل نمواً (٤٩ دولة حســب تصنيف البنك الدولي) منح ســلعها نفاذًا بدون رســوم وبدون حصص توريد لأســواق الــدول المتقدمة (والدول النامية الراغبة فى ذلك).

ثالثًا - الزراعة فى «مفاوضات انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية»:

قبــل الحديث عن المفاوضات الزراعية فى مســيرة مفاوضــات المملكة للانضمام لمنظمة التجارة العالمية وحجم هذه المفاوضات وطبيعتها نجد من المناسب جداً التنويه إلى وضع القطاع الزراعى فى الاقتصاد الســعودى باعتباره مدخلاً مهمًا تم الاستناد إليه فى المفاوضات لتأكيد حساسية هذا القطاع وأهمية المحافظة عليه وعدم تعريضه لالتزامات قاسية.

أ- الزراعة فى الاقتصاد السعودى:

الزراعــة تعتبر أحد أهم القطاعات الإنتاجية فى الاقتصاد الســعودى المســاهمة بفعالية فى الناتج الإجمالى المحلى (GDP) حيث تصل نســبة هذه المساهمة إلى نحو (٨٪) باســتثناء القطاع البترولى، بناتج إجمالى تجاوز (٣٧) بليون ريال عام ١٤٢٥هـ. بالإضافــة إلى ذلك فإن الزراعة تحقق هدفاً مهماً من أهداف التنمية الاقتصادية ألا وهو توسيع القاعدة الإنتاجية للاقتصاد السعودى بدلاً من الاعتماد الشديد على قطاع البترول. الزراعة تسهم إسهامًا فعّالاً فى توفير الفرص الوظيفية لأبناء المجتمع، حيث يعمل فى هذا القطاع ما يقارب (٦٠٠) ألف عامل زراعى يمثلون نحو (٩٪) من إجمالى العمالة، منهم نحو (٤٨٪) ســعوديون، وبهذا يعتبر القطاع الزراعى من أكبر القطاعات المحققة لهدف الســعودة. من جانب آخر يعتبر القطاع الزراعى من القطاعات البارزة فــى المجتمع من حيث قدرته على المحافظة على الدخول الحقيقية لأفراد المجتمع من خلال توفيره، ولفترة طويلة، الســلع الزراعية بأسعار منخفضة ومستقرة. إلى جانب ذلك هناك مؤشرات أخرى تؤكد أهمية القطاع الزراعى فى الاقتصاد السعودى منها:

- تحقيـق الاكتفاء الذاتى فى سـلع غذائية مهمة، منها القمـح وبيض المائدة والتمور والحليب السائل والكثير من الخضروات والفواكه.
- التنمية الريفية والاستقرار السكانى.
- تقليل الفجوة فى الميزان التجارى الزراعى.
- تنشيط الحركة التجارية فى الاقتصاد المحلى من خلال الروابط الأمامية والروابط الخلفية.
- تأثيرات إيجابية فى الاستهلاك من حيث ارتفاع المستوى المعيشى والصحى للسكان.

ب- خطة عمل للمفاوضات:

نظرًا لأهمية القطاع الزراعى وشـدة حساسـيته فى المفاوضـات واهتمام الدول الأخرى بمواضيعه المختلفة ولطبيعته التفاوضية التى تكاد تكون مختلفة عن القطاعات الأخـرى، فقد تم وضع خطة عمل للمفاوضات بدأت من التعرف على فقرات اتفاقية الزراعـة فـى المنظمة، وكذلك واقع الـدول الأخرى فى التعامل مـع القطاع الزراعى والالتزامات التى حصلت عليها فى المنظمة. هذا بالإضافة إلى مكانة القطاع الزراعى فى الاقتصاد السـعودى. ومن هذا المنطلق تم تحديد سلع زراعية معينة (١٦٥ سلعة) سـميت بالمنتجات الزراعية الحساسة (Sensitive Products) حتى يتم التركيز عليها والاهتمام بها وضمان الحصول على الحماية اللازمة لها. هذه السلع لم يتم اختيارها اعتباطـاً، وإنما لأهميتها فى الزراعة السـعودية من حيث حجم اسـتثمارات القطاع الخاص فيهـا وطبيعتها الإنتاجية من حيث الميز النسـبية وحجـم التدخل الحكومى فـى دعمهـا. ولحماية الإنتاج المحلى من هذه السـلع فقد حظيـت بعروض مرتفعة من الرسوم الجمركية والرسـوم النوعية. أما السلع الزراعية الأخرى نظراً لطبيعتها الإيراديـة أو لكونها مدخلات إنتاج فقد كان هناك مرونـة كبيرة فى التفاوض حولها والتنازل لمنح رسوم جمركية منخفضة عليها. لم يُعط المفاوض الأول (INR) على بعض السـلع حق التفاوض إلا فى أضيق الحدود، وخاصـة عند مواجهة ضغوط التفاوض. فيمـا يتعلق بالفقـرات الخاصة بالزراعة فـى تقرير فريق العمل كان هناك تنسـيق مستمر مع الإدارات ذات العلاقة فى وزارة الزراعة والجهات الأخرى ذات العلاقة من خارج الوزارة، مثل المؤسسـة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، والبنك الزراعى لتقديم الإجابات والبيانات والمعلومات المناسبة وبالسرعة الممكنة حتى لا يؤثر ذلك فى مجريات التفاوض بشـكل عام. وكان هناك حرص شـديد على عدم تقديم التزامات تضر بالقطاع الزراعى.

وأخيراً وثيقة الدعم الزراعى التى تم تقديمها بشكل احترافى لتغطى فترات حديثة جداً (للأعوام ٢٠٠١م - ٢٠٠٢م - ٢٠٠٣م)، وقد تم تدريب الخبرات ذات العلاقة فى الوزارة على كيفية إعدادها استعداداً لتقديمها مستقبلاً للمنظمة باعتبارها إخطارات سنوية.

حـ- المفاوضات وفق مبادئ المنظمة:

لا شك أن حساسية المفاوضات وخطورتها أنها يجب أن تتم وأن تطبق نتائجها وفق مبادئ المنظمة الرئيسية (WTO ،2005c) التى من أهمها:

١- تجارة بلا تمييز: Trade Without Discrimination

وهذا ما يعنى أن تكون التجارة الخارجية وفق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية (MFN)، أى عدم التمييز بين الدول فى التعامل التجارى. ويجب أن تحظى سلع جميع الدول الأعضاء بالمعاملة نفسها للنفاذ فى السوق المحلى. بصورة أخرى هذا المبدأ يعنى أن أى امتياز أو تنازل يمنح لدولة معينة فى أثناء التفاوض، سيسرى على جميع الدول الأعضاء، كما أن هذا المبدأ يعنى أن تحظى التجارة الداخلية (والاستثمار) للسلع المحلية والمستوردة (والاستثمار المحلى والأجنبي) بالمعاملة نفسها، ويسمى هذا المبدأ داخلياً بمبدأ المعاملة الوطنية (The National Treatment).

٢- إمكانية التوقع من خلال الربط والشفافية (١٢) نقطة: Predictability Through binding and transparency

تهدف المنظمة إلى تسهيل التبادل التجارى وزيادة حجم التجارة الدولية من خلال وضوح الأنظمة واللوائح والإجراءات وتطبيقها على الجميع دون تمييز، بمعنى ألاّ تواجه التجارة الدولية إجراءات متغيرة يصعب معرفتها أو توقعها. وفيما يتعلق بالنفاذ إلى الأسواق فإن الشفافية Transparency تعنى تحويل جميع العوائق غير الجمركية مثل تقييد الاستيراد أو منعة أو تراخيص الاستيراد التمييزية أو الاستيراد الحكومى إلى رسوم جمركية مثبتة واضحة (Tariffication).

٣- تحرير التجارة تدريجيًا من خلال المفاوضات: Freer Trade: Gradually through Negotiations

تهدف المنظمة إلى تحرير التجارة الدولية بشكل مستمر من خلال المفاوضات التى يتفق عليها جميع الدول الأعضاء. فعندما تم إنشاء المنظمة عام ١٩٩٥م كان هناك قدر كبير من الحماية تمتعت به الدول الأعضاء، وخاصة الدول التى تحولت تلقائياً من اتفاقية «الجات» إلى المنظمة، ولذا فقد نصت بعض الاتفاقيات فى المنظمة

مثل اتفاقيــة الزراعة والاتفاقية العامة للتجارة فــى الخدمات (الجاتس) على إجراء مفاوضات بدءاً من العام ٢٠٠٠م، ثم نجح المؤتمر الوزارى الرابع الذى عقد فى الدوحة بدولــة قطر (٩-١٤/١١/٢٠٠١م) فى إطلاق مفاوضات شــاملة تؤدى إلى إصلاحات ومزيــد من تحرير التجارة فى مواضيع محددة فى مقدمتها الزراعة ســميت «بأجندة الدوحة للتنمية».

٤- تشجيع المنافسة العادلة: Promoting Fair Competition

ســواء كان ذلك فى الأسواق المحلية أو فى الأسواق الخارجية، ولذا تسمى منظمة التجارة العالمية بمنظمة التجارة الحرة.

٥- تشــجيع الإصلاحات التنموية والاقتصادية: Encouraging Development and Economic Reforms

لا نجانــب الحقيقة إن قلنــا إن عملية الانضمام إلى منظمة التجارية العالمية تعتبر من أهم الأسباب وراء عمل الإصلاحات التنموية والاقتصادية فى الدول؛ لأنها تتطلب الوضوح والشــفافية وإصدار الكثير من الأنظمة واللوائح والإجراءات حتى تتوافق مع أنظمة ولوائح واتفاقيات المنظمة، وبما يمكّن استفادة جميع الدول الأعضاء منها.

د- المفاوضات الثنائية: Bilateral Negotiations

عندمــا قدمت المملكة عروضها للنفاذ إلى أســواق الســلع والخدمات عام ١٩٩٧م تقدم عدد محدود من الدول لإجراء مفاوضات ثنائية، وعلى ضوء المفاوضات تم تعديل هــذه العروض مرتين: عــام ١٩٩٨م وعام ١٩٩٩م، حيث أصبحــت العروض الأخيرة أســاس التفاوض، ثم زادت الــدول لتصل إلى (٢٥) دولة مع نهايــة عام ٢٠٠٠م، ومع انتهــاء التفاوض كان قــد وصل عدد الدول المفاوضة إلــى (٣٨) دولة، وهو أكبر عدد يواجه دولة منضمّة للمنظمة وفق آلية التفاوض (الصين فاوضها ٣٥ دولة). هذا وقد كانت بعض الدول تفاوض للنفاذ إلى أسواق السلع، وبعضها الأخر التفاوض للنفاذ إلى أسواق السلع والخدمات.

اليابان كانت أول دولة تم التوقيع معها (١٦/١/٢٠٠٠م) والولايات المتحدة الأمريكية كانــت آخر دولــة ٩/٩/٢٠٠٥م. الجدول رقم (١) يوضح الــدول التى أبرمت المملكة اتفاقيــات ثنائية معها خاصــة بالانضمام، وتاريخ توقيع هــذه الاتفاقيات. هذا وقد لوحظ أن بعض الدول تفاوض على سلع زراعية محدودة، وبعض الدول الأخرى تفاوض على عدد كبير منها استناداً إلى حجم وتنوع تبادلها التجارى مع المملكة.

جدول رقم (١) الاتفاقيات الثنائية التى تم توقيعها بين المملكة والدول الأعضاء فى منظمة التجارة العالمية بشأن النفاذ إلى الأسواق فى قطاعى السلع والخدمات

م	اسم الدولة	تاريخ التوقيع	م	اسم الدولة	تاريخ التوقيع
١	اليابان	١٦ يناير ٢٠٠٠	٢٠	نيوزيلندا	٢٠ يناير ٢٠٠٤
٢	أستراليا	٢٩ مارس ٢٠٠٠	٢١	تايلاند	١٠ فبراير ٢٠٠٤
٣	باكستان	٦ إبريل ٢٠٠٠	٢٢	بولندا	١٧ فبراير ٢٠٠٤
٤	أورجواى	٦ إبريل ٢٠٠٠	٢٣	كوبا	١٧ فبراير ٢٠٠٤
٥	كوريا الجنوبية	٦ يوليو ٢٠٠٠	٢٤	سيريلانكا	٢٠ فبراير ٢٠٠٤
٦	المكسيك	١٨ سبتمبر ٢٠٠٠	٢٥	سويسرا	٢٤ فبراير ٢٠٠٤
٧	البرازيل	١٩ سبتمبر ٢٠٠٠	٢٦	الإكوادور	٢٥ فبراير ٢٠٠٤
٨	الأرجنتين	٢٦ سبتمبر ٢٠٠٠	٢٧	النرويج	٢٥ فبراير ٢٠٠٤
٩	فنزويلا	٢٧ سبتمبر ٢٠٠٠	٢٨	كندا	٢٦ فبراير ٢٠٠٤
١٠	ماليزيا	٢٥ أكتوبر ٢٠٠٠	٢٩	الصين	٣ إبريل ٢٠٠٤
١١	تركيا	١٨ فبراير ٢٠٠٣	٣٠	كيرجستان	٢١ إبريل ٢٠٠٤
١٢	الاتحاد الأوربى	٣١ أغسطس ٢٠٠٣	٣١	إندونيسيا	٢٨ إبريل ٢٠٠٤
١٣	جمهورية التشكيك	٢٣ أكتوبر ٢٠٠٣	٣٢	الفلبين	٢٩ إبريل ٢٠٠٤
١٤	جمهورية السلوفاك	٢٣ أكتوبر ٢٠٠٣	٣٣	الهند	١٦ يونيو ٢٠٠٤
١٥	هنغاريا	١٥ ديسمبر ٢٠٠٣	٣٤	بنما	٢٤ يونيو ٢٠٠٤
١٦	لاتيفيا	١٥ ديسمبر ٢٠٠٣	٣٥	السلفادور	٢٤ يونيو ٢٠٠٤
١٧	جنوب أفريقيا	١٧ ديسمبر ٢٠٠٣	٣٦	جمهورية الدومينكان	٢٤ يونيو ٢٠٠٥
١٨	تايوان	١٧ ديسمبر ٢٠٠٣	٣٧	جمهورية الهندوراس	٢٤ يونيو ٢٠٠٥
١٩	باراغواى	١٨ ديسمبر ٢٠٠٣	٣٨	الولايات المتحدة الأمريكية	٩ سبتمبر ٢٠٠٥

هـ- المفاوضات عديدة الأطراف: Plurilateral Negotiations

لقد تمت هذه المفاوضات من خلال اجتماعات فريق العمل (Working Party Meetings) التى بلغت أربعة عشر اجتماعاً خلال فترة استغرقت نحوًا من (١٠) سنوات (جدول رقم ٢)، وهذه المفاوضات كانت مفتوحة لمن يرغب فيها من أعضاء المنظمة، وقد بلغ إجمالى الدول المشاركة فى هذه الاجتماعات (٥٨) دولة. ومن خلال هذه المفاوضات تم إعداد تقرير فريق العمل (The Working Party Report) (أهم وثائق الانضمام) والذى يحتوى على جميع استفسارات وملاحظات الدول الأعضاء

وإجابات المملكة عليها، كما يحوى الالتزامات والاستثناءات، وكانت معظم استفسارات الدول عن الانظمة واللوائح والإجراءات ذات العلاقة بالاقتصاد والاستثمار والتجارة.

رأس هذه المفاوضات سفير كندا لدى المنظمة Mr. John Weeks على مدى سبعة اجتماعات، ثم انتقلت الرئاسة إلى سفير باكستان لدى المنظمة السيد منير أكرم الذى بقى رئيساً لهذه المفاوضات حتى نهايتها. ونظراً لأهمية وثيقة الدعم الزراعى فقد كانت تناقش خلال اجتماعات فريق العمل، وكان هناك ملاحظات تم استدراكها إلاّ أن معظمها كان ملاحظات فنية تتعلق بكيفية إعداد هذه الوثيقة، وقد انتهى الأمر إلى نقاشها فى اجتماع خاص وتم اعتمادها. وبصفة عامة كانت الدول المتقدمة (تحديداً الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد الأوربى، كندا، أستراليا، نيوزلندا والأرجنتين) أكثر الدول مناقشة لمواضيع الزراعة فى اجتماعات فريق العمل. ونظراً للاستفسارات والملاحظات المتلاحقة التى كانت تبديها هذه الدول فقد كان هناك سرعة وكفاءة فى إعداد الإجابات اللازمة عليها وتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة من قبل المختصين فى وزارة الزراعة المشاركين فى الفريق التفاوضى وفى اللجان الفنية المتخصصة.

جدول رقم (٢) اجتماعات فريق العمل المعنى بانضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية

م	الاجتماع	التاريخ
١	الاجتماع الأول	٢-٣/مايو/١٩٩٦م
٢	الاجتماع الثانى	٦-٨/نوفمبر/١٩٩٦م
٣	الاجتماع الثالث	٢٩-٣٠/مايو/١٩٩٧م
٤	الاجتماع الرابع	٢-٤/ديسمبر/١٩٩٧م
٥	الاجتماع الخامس	١٧-١٩/نوفمبر/١٩٩٨م
٦	الاجتماع السادس	٢٢/سبتمبر/١٩٩٩م
٧	الاجتماع السابع	٥/أبريل/٢٠٠٠م
٨	الاجتماع الثامن	١٧/أكتوبر/٢٠٠٠م
٩	الاجتماع التاسع	٢٣-٢٤/أكتوبر/٢٠٠٣م
١٠	الاجتماع العاشر	٢٥/فبراير/٢٠٠٤م
١١	الاجتماع الحادى عشر	٢٩/أبريل/٢٠٠٤م
١٢	الاجتماع الثانى عشر	١٦/يونيه/٢٠٠٤م
١٣	الاجتماع الثالث عشر	١١/أكتوبر/٢٠٠٥م
١٤	الاجتماع الرابع عشر	٢٨/أكتوبر/٢٠٠٥م

و- الأنظمة واللوائح والإجراءات ذات العلاقة:

كان من متطلبات الانضمام وجود ووضـوح الأنظمة والإجراءات واللوائح الخاصة ذات العلاقة باتفاقيات المنظمة الأساسية؛ ولذا فقد كان هناك جهود محلية مصاحبة لعمليـة التفاوض تم من خلالها إصدار الأنظمـة والإجراءات واللوائح ذات العلاقات، حيث تم إصدار (٤٢) نظامًا ولائحة وإجراء ودليلاً خلال مسيرة التفاوض، منها (١٩) نظامًا ولائحة وإجراء ودليلاً ذات علاقة باتفاقيات المنظمة الأساسية.

هذا وقد كان للقطاع الزراعى نصيب من هذه الأنظمة واللوائح والإجراءات والأدلة بشـكل مباشـر وغير مباشـر (جدول رقم ٣). ولا شـك أن صدور مثل هذه الأنظمة واللوائح والإجراءات والأدلة كان خطوة مهمة وكبيرة تؤكد مسيرة الإصلاح الاقتصادى فى المملكة، كما تؤكد المصداقية والشفافية والوضوح، ولا يقتصر نفعها على المستثمرين الأجانب وعمليات الاسـتيراد فحسب، وإنما تخدم أيضًا المستثمرين المحليين والحركة التجارية المحلية عمومًا.

جدول رقم (٣) الأنظمة واللوائح والإجراءات والأدلة ذات العلاقة بالقطاع الزراعى

م	النظام / اللائحة / الإجراء / الدليل	تاريخ الصدور
١	دليل تراخيص الاستيراد	١٤٢١/٤/١هـ
٢	إجراءات تراخيص الاستيراد	١٤٢٣/٤/٦هـ
٣	تطبيقات تدابير الصحة والصحة النباتية	١٤٢١/٤/١هـ
٤	لائحة تطبيق تدابير الصحة والصحة النباتية	١٤٢٤/٥/١هـ
٥	لوائح التثمين الجمركى	١٤٢٥/٥/٩هـ
٦	نظام براءات الاختراع والتصميمات التخطيطية للدارات المتكاملة والأصناف النباتية والنماذج الصناعية	١٤٢٥/٥/٢٩هـ
٧	نظام المنافسة	١٤٢٥/٥/٢٩هـ
٨	مشروع اللائحة التنفيذية لنظام المنافسة	-
٩	نظام استثمار رأس المال الأجنبى	١٤٢١/١/٥هـ
١٠	اللائحة التنفيذية لنظام استثمار رأس المال الأجنبى	١٤٢٣/٤/١٣هـ
١١	نظام المختبرات الخاصة	١٤٢٣/٢/٨هـ
١٢	اللائحة التنفيذية لنظام المختبرات الخاصة	١٤٢٤/٢/٢١هـ
١٣	نظام تملك غير السعوديين للعقار واستثماره	١٤٢١/٤/٨هـ
١٤	إجراءات عملية نشر الأنظمة فى الجريدة الرسمية	١٤٢٥/١/١٧هـ
١٥	إنشاء الهيئة العامة للرقابة الغذائية والدوائية	١٤٢٤/١/٧هـ

رابعاً - الزراعة والوضع النهائى للمفاوضات «الاستثناءات والالتزامات»:

نظراً لأهميــة المواضيع الزراعية فقد كانت محوراً أساسـياً فى جميع مفاوضات المملكة، سـواء كانت مفاوضات ثنائية (Bilateral)، أو عديدة الأطراف (Plurilateral) أو متعـددة الأطراف (Multilateral). هذا ولقد جاءت نتائج المفاوضات الزراعية فى ثلاث وثائق مهمة هى:

- تقرير فريق العمل WT/ACC/SAU/61.
- الجداول الموحدة للسلع WT/ACC/SAU/61/ADD.1.
- وثيقة الدعم الزراعى المحلى ACC/4.

هذا ويمكن إيجاز أهم ما يتعلق بالقطاع الزراعى فى هذه الوثائق على النحو التالى:

أ- تقرير فريق العمل The Working Party Report:

يعتبر هذا التقرير أهم وثائق الانضمام، وهو نتاج المفاوضات عديدة الأطراف خلال اجتماعات فريق العمل التى بلغت أربعة عشر اجتماعاً على مدى عشر سنوات. وهذا التقرير يحتوى على الكثير من المعلومات والبيانات عن الاقتصاد السعودى وما يتعلق به من أنشطة وإجراءات وأنظمة ولوائح وسياسات وبرامج، كما يحتوى على استفسارات الـدول الأعضاء، وعلـى إجابات المملكة عليها، وعلى الالتزامات والاسـتثناءات. يقع هذا التقرير فى (١٣٥) صفحة ويحتوى على (٣١٦) فقرة و(١٢) ملحقًا يخص القطاع الزراعى منها (٥٧) فقرة تمثل (١٨٪) من إجمالى فقرات التقرير، وكذلك عشـرة من ملاحق التقرير (انظر ملحق الدراسة رقم ١)

١- من الاستثناءات فى تقرير فريق العمل ما يلى:

- المحافظة على الوضع الحالى للسياسات والبرامج الزراعية الرئيسة.
- استمرار عمل المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق والبنك الزراعى فى أعمالهما الحالية دون تأثير.
- تحديد فترة صلاحية الأغذية سريعة التلف وعدم تركها للشركات الصانعة.
- استثناءات أخرى متعلقة بالنفاذ إلى الأسواق (قوائم تفصيلية للسلع المقيدة متوافقة مع اتفاقية تراخيص الاستيراد) ومنها:

- قائمة بالسلع الممنوع استيرادها ومنها السلع المحرمة (٦٥سلعة) وتشمل الخمور ولحوم الخنزير ومشتقاتها، وجميع الأغذية الداخل فى تكوينها الخمور أو الخنزير، وهذه السلع ليس عليها رسوم جمركية حيث وضع أمامها حرف (P) ويعنى محرم (Prohibited)، وكذلك سلع أخرى يمنع استيرادها ومنها الأسمدة العضوية، الأغذية المحتوية على دماء الحيوانات والإطارات المستعملة، والقرآن الكريم وغيرها.
- قائمة السلع التى يحتاج استيرادها إلى تراخيص مسبقة مثل البذور والأسمدة الكيماوية والمبيدات والمعدات والآلات الزراعية وغيرها.
- قائمة السلع الممنوع تصديرها ومنها الأعلاف الخضراء، الحطب، إناث الحيوانيات، ماء زمزم وغيرها..
- قائمة السلع التى يحتاج تصديرها إلى موافقات مسبقة، ومنها القمح والدقيق والشعير والذرة الصفراء ومسحوق فول الصويا والآلات الزراعية نظراً لوجود إعانات عليها.
- قائمة بقرارات الحظر الحالية على بعض الدول على سلع حيوانية أو نباتية لأسباب صحية أو وقائية.
- مواصفات وشروط بذور النباتات المستوردة.

- المحافظة على الوضع الحالى للصيد التقليدى للأسماك كما هو موجود فى القائمة السلبية وعدم فتحه للاستثمار الأجنبى.
- عدم حماية حقوق الملكية الفكرية للدلالات الجغرافية للسلع المحرمة مثل الخمور والمشروبات الكحولية.

٢- من الالتزامات فى تقرير فريق العمل:

(١٥) التزامًا يخص الزراعة من أصل (٥٩) التزامًا تمثل (٢٥٪)، ومنها:

- توافق إجراءات تراخيص الاستيراد لاتفاقية تراخيص الاستيراد.
- توافق إجراءات الصحة والصحة النباتية لاتفاقية الصحة والصحة النباتية (SPS).
- تقديم تقرير سنوى عن برنامج تخصص الصوامع.

- العمالة الأجنبية حتى (٢٥٪) من إجمالى العمالة.
- تــرك تحديد فترة صلاحيــة الأغذية (غير القابلة للتلف) للشــركات الصانعة وفق مواصفات إرشادية من الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.

ب- الجداول الموحدة للسلع The Unified Schedules of Goods:

الجداول الموحدة للسلع هى الوثيقة الثانية من وثائق انضمام المملكة لمنظمة التجارة العاليــة، وهذه الجــداول هى نتاج المفاوضــات الثنائية مع جميع الــدول التى طلبت مفاوضــات ثنائيــة Bilateral Negotiations مع المملكــة (٣٨ دولة) وفق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية (MFN)، أى أقل الرســوم الجمركية التى تم منحها لأى دولة فى أثناء التفاوض. تضم هذه الجداول (٧٥٥٩) ســلعة وفق النظام المنســق العام لعام ٢٠٠٢م، منها (١٣٢٠) سلعة زراعية (بما فيها الأسماك) تمثل نحو (١٨٪) من إجمالى السلع.

١- من الاستثناءات فى الجداول الموحدة للسلع:

- رســوم حمائية مناســبة على الســلع الزراعية الحساســة ومنها الدواجن والبيض، التمــور، الحليب الســائل فى عبوات أكبــر من واحد لتر، القمح ومشــتقاته وبعض الخضروات والفواكه.
- (٨٩٪) من إجمالى عدد الســلع الزراعية رســومها المثبتة (Bound Rates) أعلى من الرسوم المطبقة حالياً Applied Rates.
- (٦٥) سلعة محرمة وليس عليها رسوم جمركية.
- (٣) سلع فقط رسومها المثبتة (صفر٪)، فى حين أن المطبق حالياً بهذا الرسم (٢٢٣) سلعة.
- (٤٩) سلعة رسومها المثبتة (٥٪)، فى حين أن المطبق حالياً بهذا الرسم (٧١٩) سلعة.
- الدواجن وبيض المائدة (١٣سلعة) تتمتع برسوم حمائية مناسبة (٢٠-٢٥٪) أو رسم نوعى.
- أصبح متوسط الرسوم الجمركية المثبتة على جميع السلع الزراعية (١٥,٦٪) مقارنة بالمطبق حالياً (٧,٤٪).

٢- من الالتزامات فى الجداول الموحدة للسلع:

- رسوم جمركية مثبتة على جميع السلع الزراعية ما عدا السلع المحرمة.

- (٧٢) سلعة زراعية خضعت رسومها الجمركية المطبقة حاليًا للتخفيض الفورى.
- منح حق المفاوض الأول (INR) لبعض الدول على (٦٣٧) سلعة زراعية تمثل (٤٨,٣٪) من إجمالى السلع الزراعية بما فيها الأسماك.
- تخفيض الرسوم الجمركية مرحلياً على (٢١) سلعة زراعية حتى عام ٢٠٠٨م.
- تخفيض الرسوم الجمركية مرحلياً على (٢٥) سلعة زراعية حتى عام ٢٠١٠م.

جـ- وثيقة الدعم الزراعى المحلى:

إحدى الوثائق الرسمية للانضمام وتتعلق برصد وتصنيف جميع أنواع دعم القطاع الزراعى المحلى، سواء كان دعماً مباشراً أو غير مباشر، أو دعمًا للصادرات وفق نماذج محددة أصدرتها المنظمة. هذا وقد كان متوسط فترة هذا الدعم للأعوام ٢٠٠١-٢٠٠٣م، وهى آخر ثلاث سنوات توافرت فيها بيانات عن جميع أنواع هذا الدعم. هذا وقد اتضح وجود دعم مباشر خاضع للتخفيض قدره (٣,٧) بليون ريال. وبالمقابل لايوجد فى المملكة دعم مباشر للصادرات الزراعية ولا دعم مباشر وفق إجراءات الصندوق الأزرق (مدفوعات تعويضية للحد من الإنتاج).

١- من الاستثناءات فى وثيقة الدعم الزراعى المحلى:

- الاستفادة الكاملة من المرونات الخاصة والتفضيلية للدول النامية، ومنها:
  - تقديم دعم مباشر ضئيل غير قابل للتخفيض حتى (١٠٪) (De Minimis).
  - تخفيض الدعم المباشر على مدى (١٠) سنوات.
  - نسبة التخفيض السنوى (٣, ١٪).

٢- من الالتزامات فى وثيقة الدعم الزراعى المحلى:

- تخفيض الدعم المباشر بنسبة محددة.
- عدم تقديم دعم مباشر للصادرات الزراعية.
- تحديث بيانات وثيقة الدعم الزراعى المحلى دوريًا.
- إخطار المنظمة عن أى وسائل دعم جديدة.

خامسًا - تحديات وفرص ومتطلبات القطاع الزراعى فى المرحلة القادمة:

لقد حظى القطاع الزراعى فى المملكة ومنذ فترة طويلة بقدر جيد من الدعم والحماية عبر وسائل وبرامج متنوعة؛ وهذا ما مكنه - بحمد الله - من تحقيق إنجازات ومكتسبات كثيرة انعكست إيجاباً على الاقتصاد السعودى وعلى برامج التنمية الشاملة. ومع تنامى توجهات العولمة من خلال الاتفاقات الثنائية والإقليمية والدولية والانضمام لمنظمة التجارة العالمية، هذا بالإضافة إلى بروز الكثير من المتغيرات المحلية، وفى مقدمتها وضع الموارد المتاحة، وخاصة المياه، فقد أصبح هذا القطاع يواجه تحديات كبيرة. وبالمقابل فإن هناك فرصاً كثيرة ستفرزها تداعيات المرحلة الجديدة يمكن استغلالها والاستفادة منها. وهذا ما سنتحدث عنه بإيجاز فى النقاط التالية:

أ- التحديات:

التحديات التى أصبحت تواجه القطاع الزراعى فى المملكة كثيرة ومتنوعة وهى على الصعيدين المحلى والدولى، ولعل من أهمها ما يلى:

١- زيادة النفاذ إلى الأسواق المحلية واشتداد المنافسة.

٢- انخفاض الرسوم الجمركية على بعض السلع الزراعية.

٣- إمكانية الوفاء بمتطلبات الالتزامات الجديدة.

٤- قدرة الأجهزة التنفيذية (الإشرافية والرقابية) على التطبيق والمتابعة.

٥- ترك فترة صلاحية المواد الغذائية (غير القابلة للتلف) للشركات الصانعة.

٦- ضعف الجهاز التسويقى والخدمات التسويقية.

٧- تنامى الفكر المضاد لاستمرار دعم وحماية القطاع الزراعى.

٨- ضعف وتواضع الخدمات المساندة (الإرشاد، الوقاية، البيطرة، المحاجر، الأبحاث، التدريب،... إلخ).

٩- قلة وضعف الكوادر الوطنية المؤهلة.

١٠- تخفيض الحد الأدنى للاستثمار الأجنبى فى الاستثمارات الزراعية.

١١- عدم إمكانية تقديم دعم مباشر للصادرات الزراعية.

١٢- التزامات المرحلة القادمة وفق نتائج المفاوضات الشاملة «لأجندة الدوحة للتنمية» وقرارات المؤتمر الوزارى السادس للمنظمة.

ب- الفرص:

رغـم التحديات الكثيرة التى أصبحت تواجه القطاع الزراعى فى المملكة، والتى تم استعراض أهمها أعلاه مما قد تحد من نموه وتطوره، إلا أن هناك فرصًا كثيرة تتيحها ظروف المرحلة الجديدة. ومتى تم تحديد هذه الفرص واستغلالها وترتيب أولوياتها والاستفادة منها فإنها ستنعكس إيجابًا - إن شاء الله تعالى - على مسيرة التنمية الزراعية المستدامة. ومن هذه الفرص على سبيل المثال لا الحصر ما يلى:

١- استمرار قدر مناسب من الحماية.

٢- تواصل الكثير من برامج وسياسات الدعم الحالية (المباشر وغير المباشر).

٣- وجود البنية الأساسية الجيدة واستمرار التوسع فيها (السدود، الكهرباء، الاتصالات، الطرق، مشاريع الرى والصرف.. إلخ).

٤- الخبرة التراكمية الواسعة والتأهيل الجيد للكثير من المزارعين والشركات الزراعية.

٥- وجود الميز النسبية فى بعض الأنشطة (التمور والصناعات التحويلية لها، الروبيان، البطاطس، الألبان، الدواجن، البيوت المحمية.. إلخ).

٦- إمكانية الوصول إلى أسواق (١٤٩) دولة عضو فى منظمة التجارة العالمية دون تمييز وفق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية (MFN).

٧- الاستفادة من جهاز فض المنازعات التجارية فى المنظمة عند مواجهة ممارسات الإغراق فى السوق المحلى أو وجود عوائق غير نظامية تحد من الصادرات (WTO.2003).

جـ- متطلبات المرحلة القادمة (التوصيات):

لا شك أن المرحلة القادمة بتحدياتها المحلية والدولية تعتبر مرحلة صعبة وحرجة على القطاع الزراعى فى المملكة وتتطلب التعامل الخاص معها من خلال البرامج والسياسات المناسبة والمخطط لها من قبل القطاعين العام والخاص كلاً حسب اختصاصة ومسؤولياته.

١- دور القطاع العام:

يلعب القطاع العام دوراً كبيراً فى ظل ظروف المرحلة الجديدة حتى يسهم بفعالية فى جعل القطاع الزراعى يحقق أهدافه ويسهم بفعالية فى مسيرة التنمية الاقتصادية الشاملة. ولعل من أهم المهام والمسؤوليات التى ينبغى للقطاع العام القيام بها ما يلى:

١- تكثيف التوعية والإعلام وتوفير المعلومات والتوجيه والإرشــاد، وخاصة أن القطاع الزراعى الخاص يجهل الكثير عن التزامات المرحلة الجديدة واســتثناءاتها وكيفية التعامل الإيجابى معها.
٢- التدريب وبناء القدرات ســواء كان ذلك لمنسوبى الأجهزة الحكومية ذات العلاقة أو للمزارعين والمستثمرين فى القطاع الزراعى.
٣- إجراء وتمويل البحوث والدراسات لرصد الآثار المتوقعة وللتقييم ورسم الخطط.
٤- الوفاء بمتطلبات الالتزامات الجديدة ذات العلاقة حتى يتم اســتغلالها والاستفادة منهـــا، فمثلاً اتفاقية إجــراءات الصحة والصحة النباتية SPS تحتاج إلى إنشـــاء المعامل والمختبرات والمحاجر المجهزة وتدعيمها بالكفاءات المتخصصة.
٥- إكمال المواصفات والمقاييس على جميع السلع الغذائية مع التطبيق الحازم.
٦- اســتمرار وسائل الدعم والحمايةٍ وبما تسمح به أنظمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، وهى كثيرة ومتنوعة نظراً لوجود المبررات والاعتبارات اللازمة.
٧- تكييف السياسات والبرامج الحالية (وإعداد وتطبيق سياسات وبرامج جديدة) بما يعظّم من مكاسب الانضمام، وبما يقلل من الأضرار المحتملة.
٨- المشــاركة الفعالة فى لجان المنظمة ذات العلاقة مثل لجنة الزراعة ولجنة الصحة والصحة النباتية (SPS) وغير ذلك من اللجان الأخرى.
٩- متابعة تطورات المفاوضات الجديدة والمشاركة فيها لتأكيد مصالح المملكة والدفاع عنها.

٢- دور القطاع الخاص:

القطاع الخاص يتحمل العبء الأكبر لمواجهــة متطلبات المرحلة الجديدة والتعامل الإيجابى معها لضمان اســتمرار النمو والتطــور، ولعل من أهم الإجراءات التى ينبغى للقطاع الخاص القيام بها ما يلى:

١- الفهم والاستيعاب والإدراك لواقع ومتطلبات المرحلة الجديدة.
٢- رفع كفاءة الإنتاج وتخفيض التكاليف لمواجهة أضرار المنافسة.
٣- تطوير المنتجات ومتابعة رغبات المستهلكين.
٤- الاندماجات لاستغلال اقتصاديات الحجم Economies of Scale.
٥- استغلال الميز النسبية فى الإنتاج والاستفادة من الفرص المتاحة للتصدير.
٦- رفع كفاءة التسويق والخدمات التسويقية.
٧- إنشاء وتفعيل الجمعيات التعاونية الزراعية للاستفادة من إيجابياتها.
٨- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة فى القطاع العام لإيجاد التكامل المطلوب.

المراجع

1- Centre for Community Economies and Development Consultants Society (CECOEDECON) **«Food Security: Some Issues of Relevance to the Developing Countries in WTO Negotiations»**, India , 2005.

2- Food and Agriculture Organization of the United Nations **(FAO) «FAO papers on Selected Issues Relating to the WTO Negotiations on Agriculture»**, Rome,2002

3- Goode, **«Walter Dictionary of Trade Policy Terms»**, Center for International Economic Studies , University of Adelaide, 1998.

4- World Bank **«Global Economic Prospects and the Developing Countries 2004: Realizing the Development promise of the Doha Agenda»**, July 2003.

5- World Trade Organization (WTO) **Doha Declarations**,2005a.Geneva.

6- World Trade Organization (WTO), **Draft Ministerial Declaration, Ministerial Conference, 6th Session Hong Kong** 13-18/12/2005b. Geneva.

7- World Trade Organization (WTO) **Understanding WTO,** October 2005c

8- World Trade Organization (WTO) **10 Benefits of WTO Trading System,** 2003,Geneva.

9- UNCTAD, The International Trade Center; **«Business Guide to the Uruguay Round»,** 1995.

الملاحق

الملحق (١) الفقرات وملاحق التقرير ذات العلاقة بالقطاع الزراعى

أ- الفقرات ذات العلاقة بالقطاع الزراعى:

- الفقرة (٣) الوثائق المقدمة عن القطاع الزراعى.
- الفقرة (٣٨) الأنشطة والخدمات الحكومية المحددة للتخصيص، ومنها بعض الأنشطة والخدمات التابعة لوزارة الزراعة.
- الفقرات (٣٨، ٤٤، ٥٢، ١٢٥، ٢٣٩، ٢٤٢) ذات العلاقة بالمؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق.
- الفقرات (٤٤، ٥٠، ٥٢، ٢٣٧، ٢٣٨) ذات العلاقة بعمل البنك الزراعى العربى السعودى.
- الفقرة (٥٦) إلغاء الحد الأدنى للاستثمار الأجنبى فى القطاع الزراعى.
- الفقرة (٧٧) دور ومسؤولية وزارة الزراعة فى التنمية الزراعية بالمملكة.
- الفقرات (٩٠، ٩٨، ٩٩) الوضع القانونى لمستوردى الآلات الزراعية.
- الفقرات (١٢٤، ١٢٥، ١٣٣، ١٤٣، ١٥٠، ١٥١، ١٥٢، ١٥٣) تتعلق بإجراءات تراخيص الاستيراد للمدخلات الزراعية.
- الفقرة (١٥٧) القيود الكمية على الواردات.
- الفقرات (من ٢٠٦ وحتى ٢٢٤) متعلقة بإجراءات الصحة والصحة النباتية.
- الفقرات (٢٣٦، ٢٣٧، ٢٣٨، ٢٣٩، ٢٤٠، ٢٤١، ٢٤٢، ٢٤٣) السياسة الزراعية فى المملكة.
- الفقرتان (٢٥٢، ٢٥٩) حماية الأصناف النباتية (حقوق الملكية).
- الفقرة (٢٦٥) أكدت أن الدلالات الجغرافية Geographical Indicators للخمور والمشروبات الكحولية غير محمية فى المملكة لأنها سلع محرمة.
- الفقرة (٣٠٦) الالتزام بتقديم الإخطارات المطلوبة للمنظمة فى مواعيدها (ومن ضمن ذلك وثيقة الدعم الزراعي).
- الفقرة (٣١٥) استعراض الفقرات التى فيها التزامات (٥٩ فقرة)، ومن ضمنها (١٥) فقرة التزام خاصة بالزراعة، وهى تحديدًا الفقرات ذات الأرقام التالية: (٢٥، ١٥٣، ١٧٩، ١٨٣، ٢٠٧، ٢٠٨، ٢١٠، ٢١٢، ٢١٥، ٢١٦، ٢١٨، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٤، ٣٠٦).

ب- ملاحق التقرير ذات العلاقة بالقطاع الزراعى:

- ملحق (A) قائمة السلع والخدمات التى عليها قيود سعرية (ومنها الدقيق).
- ملحق (C) القائمة السلبية الخاصة بالاستثمار الأجنبى فى المملكة ومنها نشاط الصيد التقليدى للأسماك (حيث يقتصر على السعوديين فقط).
- ملحق (E) قائمة السلع التى تحتاج إلى تراخيص استيراد مسبقة.
- ملحق (F) قائمة السلع المحظور استيرادها.
- ملحق (G) مواصفات وشروط استيراد بذور الإنبات.
- ملحق (H) قائمة السلع التى يتطلب استيرادها شهادات مخبرية.
- ملحق (I) قائمة السلع المحظور تصديرها.
- ملحق (J) قائمة السلع التى يتطلب تصديرها موافقات مسبقة
- ملحق (K) قائمة اللجان الفنية فى الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس والوزارة مشاركة فى بعض لجانها ذات العلاقة.
- ملحق (L) قائمة قرارات وإجراءات الحظر المفروض على بعض الدول لاستيراد منتجات نباتية وحيوانية محددة.

تقييم لنتائج المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية
من سنغافورة حتى هونج كونج
للفترة من (١٩٩٦-٢٠٠٥م)

الدكتور خليل عليان عبدالرحيم
جامعة الطائف - كلية العلوم المالية والإدارية

● دوريـة الإدارة العـامــة
● المجلد السابع والأربعون
● العـــدد الأول
● محـــرم ١٤٢٨هـ
● ينايـــر ٢٠٠٧م

تقييم لنتائج المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية من سنغافورة حتى هونج كونج للفترة (١٩٩٦-٢٠٠٥)

د. خليل عليان عبدالرحيم❖

ملخص:

تنص اتفاقية مراكش لتأسيس منظمة التجارة العالمية أول يناير ١٩٩٥ على عقد مؤتمر وزارى كل سنتين على الأقل لبحث القضايا المطروحة، ويعد المؤتمر الوزارى أعلى سلطة فى المنظمة تقوم باتخاذ القرارات، و تنبع أهمية المؤتمرات الوزارية للمنظمة من أن قراراتها نافذة على جميع الدول الأعضاء كما أن أى اتفاقية تصدر عن هذه المؤتمرات بالإجماع تعد إلزامية، والمؤتمرات الوزارية تضع الإطار العام للمفاوضات التجارية الشاملة متعددة الأطراف. والمنظمة ما زالت تواجه تحديات كبيرة فى محاولاتها تحرير التجارة العالمية والوصول إلى التوافق العام فى القضايا الشائكة كقضايا الدواء والغذاء والعمل والبيئة والاستثمار والصادرات السلعية والخدمية وحقوق الملكية الفكرية والتنمية. استغرقت مفاوضات المؤتمرات الستة الوزارية عشر سنوات وتبين أن هناك تفاوتاً فى تطبيق التزامات الدول تجاه الاتفاقيات الموقعة، وهناك تعارض بين مصالح الدول تجاه القضايا المطروحة فالدول المتقدمة تدفع باتجاه قضايا جديدة يتم بحثها كالبيئة ومعايير العمل وحقوق الإنسان والاستثمارات الأجنبية، فى حين تعارض الدول النامية مناقشة هذه القضايا قبل وفاء الدول المتقدمة بالتزاماتها وخاصة فى قضايا مكافحة الإغراق والمساعدة الفنية للدول النامية ورفع دعم الزراعة، كما أن هناك تبايناً فى المصالح والمواقف بين دول المجموعة الواحدة سواء كانت دولاً متقدمة أو نامية، وهناك مشاعر معادية تجاه المنظمة من قبل فئات المجتمع المدنى والمنظمات غير الحكومية ومن أنصار البيئة والمستهلكين والمزارعين وغيرهم فى شتى بلدان العالم احتجاجا على العولمة الاقتصادية. وقد لوحظ أن اتخاذ قرارات المؤتمرات الوزارية بطريقة الإجماع قد يعوق التوصل إلى قرارات نهائية، لذلك لا بد من إعادة النظر فى آلية المفاوضات وطريقة اتخاذ القرارات والتقليل من زخم القضايا المطروحة بحيث يتم التركيز فى كل مرة على عدد محدود من القضايا بعد الإعداد الجيد لها من قبل الوفود المشاركة على أن يتم توعية الشعوب بهذه القضايا قبل عقد المؤتمرات الوزارية.

يعد المجلس الوزارى لمنظمة التجارة العالمية أعلى هيئة فى المنظمة الدولية، ويعقد المجلس مؤتمرات وزارية كل سنتين يحضرها وزراء الصناعة والتجارة فى الدول الأعضاء ويكون الاجتماع فى أحد عواصم الدول الأعضاء. وهناك لجان متخصصة فى منظمة التجارة العالمية تهتم وتتابع قضايا التنمية والتكتلات الإقليمية والدول النامية والميزانية والإدارة وفى عدد من القطاعات المتخصصة مثل: الطيران المدنى والمشتريات الحكومية وتكنولوجية المعلومات والقطاع المالى، بالإضافة إلى لجان متخصصة فى قضايا المديونية والاستثمار والمنافسة والشفافية. وتجتمع هذه اللجان قرابة (٢١٤) مرة فى كل عام فى مقر المنظمة الدولية أو فى أحد عواصم الدول الأعضاء. وتشمل منظمة التجارة العالمية فرق العمل الفنية ومن أهمها: فريق عمل انضمام الدول (Accession Working Party)، وفريق عمل المؤسسات الحكومية (Working Party on State Trading Enterprises)، وفرق عمل أخرى،

❖ جامعة الطائف - كلية العلوم المالية والإدارية.

وتجتمع فرق العمل هذه (١٧٢٠) مرة كل عام فى مقر المنظمة. وآلية اتخاذ القرارات فى المؤتمرات الوزارى لمنظمة التجارة العالمية هى التوافق العام (إجماع الأعضاء) وهى القاعدة الرئيسة لاتخاذ القرارات، وأحيانا هناك قرارات بالأغلبية ولكنها نادرة.

وتنبع أهمية المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية من كونها صاحبة السلطة التشريعية العليا فى المنظمة وما يصدر عنها من قرارات تصبح نافذة على جميع الدول الأعضاء فى المنظمة، كما أن أى اتفاقية تصدر عن هذه المؤتمرات الوزارية بالإجماع المطلق تعد إلزامية على جميع الدول تحت مبدأ الالتزام الشامل الموحد الذى يعد أهم مبدأ من مبادئ الانضمام للمنظمة. وفى الوقت نفسه فإن المؤتمرات الوزارية تضع الإطار العام للمفاوضات التجارية الشاملة متعددة الأطراف.

وقد سبق انبثاق منظمة التجارة العالمية جولة مفاوضات الأوروغواى (١٩٨٦- ١٩٩٤) التى استغرقت سبع سنوات وتمخض عنها عدد من الاتفاقيات المتعلقة بتخفيض التعريفة الجمركية، ورفع الدعم عن السلع الزراعية، والتوصل إلى اتفاقية التجارة فى الخدمات، واتفاقية حقوق الملكية الفكرية، وقادت هذه الجولة إلى توقيع اتفاقية مراكش لتأسيس منظمة التجارة العالمية عام ١٩٩٤، ومن المآخذ على الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات) ضعف الإرادة السياسية للدول الأعضاء فى القضايا الحساسة مثل: الدعم الزراعى، واقتصار الجات على التجارة فى السلع دون الخدمات ودون شمولها حقوق الملكية الفكرية، وكذلك عدم إعطاء الاهتمام الكافى لمصالح الدول النامية وخاصة قضايا التنمية.

باشرت منظمة التجارة العالمية (WTO) أعمالها فى ١ يناير ١٩٩٥ ومقر المنظمة الرئيسي والوحيد جنيف بسويسرا وهى منظمة دولية تابعة للأمم المتحدة وكانت ثمرة جهود ومحصلة لمفاوضات استمرت سبع سنوات وقد بلغ أعضاؤها (١٤٩) دولة بانضمام المملكة العربية السعودية للمنظمة العالمية فى نهاية عام ٢٠٠٥م. وتقوم المنظمة بالاهتمام بقضايا التعريفة الجمركية على السلع والتجارة فى الخدمات وحقوق الملكية الفكرية وقضايا فرعية كالاستثمار، والبيئة، ونقل التكنولوجيا، والطيران المدنى، والمشتريات الحكومية، وانتقال العمالة، وتعد هذه المنظمة من أهم المنظمات الدولية بجانب البنك الدولى وصندوق النقد الدولى. وتهدف المنظمة إلى تحرير التجارة فى السلع والخدمات، وخفض التعريفة الجمركية، ومساعدة الدول على فض المنازعات التجارية فيما بينها والعمل على أنها إطار للمفاوضات ومراجعة السياسات التجارية للدول، ومساعدة الدول النامية من خلال المساعدات الفنية والتدريب والتعاون مع بقية المنظمات الدولية. والمنظمة تقوم على مبادئ الدولة الأولى بالرعاية والمعاملة الوطنية وعدم التمييز بين أعضائها وتجنب الإغراق ورفع الدعم والعمل بشفافية وتشجيع المنافسة العادلة . (http//www.wto.org.understandingofwto)

لقد عقدت منظمة التجارة العالمية منذ تأسيسها قبل عشر سنوات ستة مؤتمرات وزارية فى ست مدن عالمية وهى: سنغافورة، وجنيف، وسياتل، والدوحة، وكانكون، وهونج كونج وهذه المدن موزعة فى عدة قارات فى أوروبا، وأمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، والشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا.

الهدف من هذه الدراسة تقييم لنتائج جولات مفاوضات المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية للفترة (١٩٩٦-٢٠٠٥) من أجل التعرف على القضايا التى واجهت وما زالت تواجه منظمة التجارة العالمية، وكيفية التصدى لها، ومعالجتها من قبل الدول الأعضاء فى المنظمة والتى بلغ عددها (١٤٩) دولة تشكل تجارتها نحو (٩٠٪) من التجارة العالمية، ويمثل هذه الدول فى المفاوضات وزراء الصناعة والتجارة وهم أصحاب القرار فى دولهم فى قضايا الصناعة والتجارة. كذلك تهدف الدراسة إلى التعرف على مواقف الدول والتكتلات الاقتصادية من القضايا الشائكة التى لم يتم التوصل إلى حلول لها والتى تم تأجيل البت فيها إلى مؤتمرات وزارية قادمة. (العلمى، ٢٠٠٥)

كما تهدف الدراسة إلى التوصل لاستنتاجات يمكن أن تفيد صانع السياسة الاقتصادية حول تعامله مع قضايا منظمة التجارة العالمية.

وقد جمعت بيانات الدراسة من مصادر ثانوية متمثلة فى: سكرتارية منظمة التجارة العالمية، وتصريحات أعضاء الوفود المفاوضة، بالإضافة إلى إعلانات البيانات الختامية للمؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية، ومن المنظمات غير الحكومية المناهضة لمخاطر العولمة الاقتصادية، وكذلك من أعمال المؤلفين والتقارير الصحفية والإخبارية لمراسلى الصحف والمحطات التلفزيونية المسئولة عن تغطية أخبار المؤتمرات الوزارية للمنظمة.

وتشمل الدراسة بالإضافة إلى المقدمة المواضيع التالية:

(١) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى سنغافورة عام ١٩٩٦م.

(٢) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى جنيف عام ١٩٩٨م.

(٣) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى سياتل عام ١٩٩٩م.

(٤) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى الدوحة عام٢٠٠١م.

(٥) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى كانكون / المكسيك عام ٢٠٠٣م.

(٦) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى هونج كونج عام٢٠٠٥م.

(٧) الاستنتاجات وتأثير السياسات.

(١) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى الأول لمنظمة التجارة العالمية فى سنغافورة عام ١٩٩٦م.

يعد المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية والمعقود فى سنغافورة فى ديسمبر عام ١٩٩٦م هو المؤتمر الأول الذى جاء مباشـــرة بعد تأســيس منظمة التجارة العالمية فى بدايـــة عام ١٩٩٥، وكانت أجندته مثقلة بالبنـــود والقضايا التى لم تجد حلولاً لها فى جولة مفاوضات الأورغواى والتى انتهت فى عام ١٩٩٤ والتى تم تأجيلها ونقلها لأجندة المؤتمر الوزارى الأول فى سنغافورة.

الهدف الرئيسى من عقد مؤتمر سنغافورة إجراء مراجعة لمدى تنفيذ الدول الأعضاء التزاماتها، وكذلك تقييم السياسات التجارية المتعددة الأطراف فى إطار ما اتفق عليه فى جولة الأورغواى، وكذلك اســتكمال المفاوضات الخاصة بتحرير تجارة الخدمات واختبار آليات عمل منظمة التجارة العالمية باعتبار أن هذا المؤتمر هو المؤتمر الأول للمنظمة.

ومـــن الموضوعات التى طرحت على المؤتمر التجـــارة والبيئة، والعلاقة بين التجارة وسياســات المنافســة، وإجراءات تســهيل التجارة، والعلاقة بين التجارة والاستثمار، ومعايير العمل والشفافية فى المشتريات الحكومية.

فموضـــوع العلاقة بين التجـــارة والبيئة تم طرحه من قبل الـــدول المتقدمة لوضع معايير واشــتراطات بيئية معينة يجب الالتزام بها من جميع الأطراف، وقد ســارعت الدول النامية إلى الاعتراض على مناقشـــة الموضوع خشـــية من قيام الدول المتقدمة بفرض إجراءات حمائية بحجة عدم التزام الدول النامية بمعايير البيئة.

أما موضوع العلاقة بين التجارة وسياســة المنافسة فقد قامت بطرحه دول الاتحاد الأوروبى للبحث فى مدى الحاجة إلى إنشـــاء مجموعة عمل لدراسة هذا الموضوع فى إطار منظمة التجارة العالمية. وقد رأت عدد من الدول النامية بأن يترك هذا الموضوع إلى التشريعات الوطنية.

وحول إجراءات تســهيل التجارة فقد طرح الاتحـــاد الأوروبى إمكانية التوصل إلى اتفاقية متعددة الأطراف تعمل على تبســيط وتذليل المعوقات الإدارية والبيروقراطية المتعلقة بالتجارة الدولية. ولم تعارض الدول النامية هذا المطلب.

وحول العلاقة بين التجارة والاستثمار فقد طالبت عدد من الدول المتقدمة التوصل إلى إطار دولى متعدد الأطراف حول القواعد المنظمة للاستثمار الأجنبى المباشر، ولكن معظـــم الدول النامية عارضت مثل هذا التوجـــه باعتبار أن الموضوع تم تغطيته ضمن منظمة التجارة العالمية فى إطار اتفاقية الجوانب التجارية ذات العلاقة بالاستثمار.

أمــا موضوع التجارة والعمل فقد طالبت الولايات المتحــدة بإدراجه لمنع عمالة الأطفال وقد عارضته الدول النامية باعتبار أن عمالة الأطفال يعطى ميزة تكلفة نسبية لصالح الدول الناميــة. ومن الجدير بالملاحظة أن المؤتمر الوزارى الأول للمنظمة فى ســنغافورة أعطى اهتمامــاً خاصاً بمعايير العمل المطبقة وضرورة الأخذ فى الاعتبار ما تم إنجازه من أعمال فى منظمة العمل الدولية (ILO) وخاصة البعد الاجتماعى للعولمة.

اعتبر هــذا المؤتمر الوزارى من المؤتمــرات التى تعمل لغير صالــح الدول النامية ودول العالم الثالث وأنه يعمل لصالح الدول المتقدمة حيث أعطيت دول مثل: الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبى لنفســها الحق فى فحص ورقابة ظروف البيئة والعمل وخطط التنمية والاستثمار فى الدول النامية. (الحمزاوى، ٢٠٠٠)

وفى ظل المواقف المختلفة للأطراف المتفاوضة عكس إعلان مؤتمر سنغافورة إنشاء مجموعات عمل لدراسة الموضوعات التى تم الاختلاف حولها وضرورة الاستمرار فى المفاوضات فى المســائل التى لم يتم الانتهاء منها فى المفاوضات، ومحاولة التوفيق بين المقترحات المختلفة للدول الأعضاء فى المنظمة.

(٢) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى الثانى لمنظمة التجارة العالمية فى جنيف / سويسرا عام ١٩٩٨م.

المؤتمــر الوزارى الثانى لمنظمة التجارة العالمية عقد فى مدينة جنيف فى سويســرا فى مقر منظمة التجارة العالمية فى عام ١٩٩٨م، وقد ركز الوزراء المشاركون فى الدول الأعضاء فى المنظمة على استكمال بحث القضايا الرئيسة المنقولة من مؤتمر سنغافورة وهى:

١ - تخفيض سقوف التعريفة الجمركية على السلع الصناعية والزراعية.

٢ - موضوع التجارة الإلكترونية (Electronic Commerce).

٣ - ومدى التناســق بين منظمة التجارة العالمية والمنظمــات الدولية الأخرى، كالبنك الدولى، وصندوق النقد الدولى، والأنكتاد.

٤ - بحث الشفافية فى عمل منظمة التجارة العالمية.

٥ - مواضيــع التجــارة والمديونيــة ونقل التكنولوجيــا باعتبار أن هــذه المواضيع من اختصاص العديد من مجالس ولجان منظمة التجارة العالمية.

وحول خفض التعريفة الجمركية على السلع الصناعية فقد أدرج هذا البند بطلب من الدول المتقدمــة، بينما رأت الدول النامية ألا داعى لمزيد من التخفيضات فى التعريفة

الجمركية على السلع الصناعية فى الوقت الراهن؛ لأن الدول المتقدمة لم تقدم الكثير للدول النامية فى مجال النفاذ لسلعها للأسواق العالمية وأن الخفض الجمركى المقترح يخفض من الإيرادات الجمركية التى تستخدمها الدول النامية فى أغراض برامج التنمية، وأن الدول المتقدمة مازالت تقوم بسياسات الإغراق لأسواق الدول النامية.

وموضوع التجارة الإلكترونية طرح للمرة الأولى فى مؤتمر جنيف، حيث رأت الولايات المتحدة الأمريكية أن خضوع المنتجات الإلكترونية لمبادئ منظمة التجارة الدولية يعتبر أمرا ضروريا وألاّ يتم فرض رسوم جمركية على الرسائل الإلكترونية، ولكن الدول النامية رأت أن موضوع التجارة الإلكترونية من المواضيع المرتبطة باتفاقيات أخرى مثل تجارة الخدمات ولا داعى لبحثها منفصلة وأن على المنظمة التأكيد على أهمية الدعم الفنى والمالى للدول النامية لتمكينها من إنشاء بنية أساسية تمكنها من المشاركة فى التجارة الإلكترونية.

أما موضوع التنسيق بين منظمة التجارة العالمية وبقية المنظمات الدولية فقد اعتبر أن التنسيق قائم بين المنظمة والبنك الدولى وصندوق النقد الدولى.

وحول موضوع الشفافية فى عمل منظمة التجارة العالمية فقد تم الاتفاق بين الدول المشاركة على أهمية توافر الشفافية فى أعمال منظمة التجارة العالمية.

وحول موضوع اتفاقيات التجارة الإقليمية فقد طالبت الدول النامية بإعطائها مرونة فى مجال إبرام اتفاقيات وترتيبات إقليمية لتحقيق المزيد من تحرير التجارة ودعم عمليات التكامل.

أما موضوع التجارة والتمويل فقد طالبت ببحثه الدول النامية لدراسة العلاقة بين نظام التجارة العالمى وبين نظم التمويل الضرورية لبرامج التنمية، وقد اعترضت الدول المتقدمة على هذا الاقتراح من الدول النامية.

أما موضوع التجارة والمديونية فقد اقترحت الدول النامية إنشاء مجموعة عمل فى إطار منظمة التجارة العالمية لدراسة العلاقة بين التجارة والمديونية الخارجية للدول النامية لتحديد مدى إسهام نظام التجارة العالمية فى التغلب على مشكلة المديونية فى الدول النامية. وقد اعترضت الدول المتقدمة على هذا البند بحجة عدم اختصاص منظمة التجارة العالمية بهذا الموضوع.

وحول موضوع نقل التكنولوجيا فقد اقترحت الدول النامية إنشاء مجموعة عمل فى إطار منظمة التجارة العالمية لنقل التكنولوجيا لمعرفة أثر تطبيق اتفاقيات المنظمة

فـــى عملية نقــل التكنولوجيا للدول النامية. وقد اعترضت الــدول المتقدمة على هذا البند بحجة عدم اختصاص منظمة التجارة العالمية بهذا الموضوع.

ومن الجدير بالملاحظة أن مشـــاركة الدول النامية فـــى المفاوضات قد ازدادت حيث إن أربعة موضوعات من الموضوعات التى طرحت على المؤتمر كانت مقدمة من الدول النامية.

وقــد عكس الإعلان الختامى لمؤتمــر المنظمة فى جنيف المواقــف المختلفة للدول المشـــاركة، وأكد على ضرورة الالتزام بتنفيــذ الاتفاقيات الموقعة ورفض طرح موضوع معايير العمل وتكليف مجلس المنظمة بإعداد جدول أعمال المؤتمر الثالث فى سياتل.

(٣) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى الثالث لمنظمة التجارة العالمية فى سياتل / الولايات المتحدة الأمريكية فى ٣٠ نوفمبر ١٩٩٩.

اجتمع ممثلو (١٣٤) دولة عضو فى منظمة التجارة العالمية فى أواخر شــهر نوفمبر من عام ١٩٩٩ فى مدينة سياتل فى ولاية واشنطون فى الولايات المتحدة الأمريكية والتى تحوى أكبر الشركات المتعددة الجنسية فى العالم كميكروسوفت، والبوينج وغيرها، وقد جاء توقيت المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية بعد الأزمة العالمية فى شــرق أســيا عام ١٩٩٧ وانخفاض معدلات النمو الاقتصادى العالمى وما صاحب العولمة الاقتصادية من آثار سلبية فى الدول النامية وعدم التنفيذ الكامل لاتفاقيات الأورغواى.

يعد مؤتمر ســياتل المؤتمر الثالث لمنظمة التجارة العالمية بعد مؤتمرات ســنغافورة وجنيف وبعد مرور خمس ســنوات من تأســيس منظمة التجــارة العالمية، وقد افتتح المؤتمــر الوزارى فى ســياتل/ الولايات المتحدة الأمريكية فى عهــد الرئيس كلينتون، وقد أطلق على هذا المؤتمر جولة الألفية للدلالة على أن ما يصدر عن هذا المؤتمر من قرارات وقواعد وضوابط ســتؤثر مباشــرة فى حياة الغالبية العظمى من سكان الكرة الأرضية مع نهاية الألفية الثانية.

وتشــمل أجندة مؤتمر ســياتل العديد مــن الموضوعات أهمها: قضايــا الزراعة، والخدمات، ومراجعة بعض الاتفاقيات، بالإضافة إلى موضوعات المنافسة، والاستثمار، والتجارة الإلكترونية، وتســهيل التجارة. ويهدف مؤتمر ســياتل إلى إحداث المزيد من التحســين فى النظام التجارى العالمى وخاصة فى اتفاقية الخدمات والنفاذ للأسواق ودعم الصادرات ومستويات التعريفات الجمركية على المستوردات وإجراءات مكافحة الإغــراق وإطــلاق جولة جدية فى بدايــة عام ٢٠٠٠ حول تحرير التجارة فى الســلع

الزراعيــة، وتجارة الخدمات، والمفاوضات التجارية متعددة الأطراف المتعلقة بالترابط بين السياســات التجاريــة، والنقدية، والماليــة، والتنموية، والتأثيــر المتبادل فى هذه السياســات، ومراجعة أعمال منظمة التجارة العالمية عن الفترات الســابقة، وتحديد ماهية المفاوضات التجارية للألفية الثالثة، كما يهدف المؤتمر إلى التوصل لخطة عمل مســتقبلية للمنظمة لتوســيع صلاحيات منظمة التجارة العالمية فى مجالات التعليم، والثقافة، والخدمات الصحية، والاســتثمارات المالية المتعددة الأطراف، والمشــتريات الحكومية بهدف إطلاق مباحثات حول المواضيع المستجدة مثل: حقوق الإنسان، وحماية المنتجات البيولوجية والتكنولوجية والبيئة، ومزيد من تحرير القطاع الزراعى.

ويمكن إعطاء فكرة موجزة عن القضايا الرئيسة التى طرحت فى سياتل على النحو التالى:

١ - استكمال تحرير قطاع الزراعة:

كان الملف الزراعى هو المحور الرئيسى فى المفاوضات لأهميته الخاصة لمعظم الدول. ويلاحظ أن هناك مســألتين تشــغل المفاوضات فى القطاع الزراعى وتختلف مواقف الدول حولهما وهما: تحرير القطاع الزراعى بالمزيد من خفض التعريفة الجمركية بما يزيد عن المعدلات الســابقة والتى تبلغ (٣٦٪)، وتخفيض الدعم الزراعى بنسب تزيد عــن (٢٠٪)، وقد ظهر هناك اختلاف فى وجهات النظــر حول هذين الموضوعين بين الدول النامية والمتقدمة وبين أمريكا ودول الاتحاد الأوروبى حول مســتويات التخفيض فى الدعم والمزيد من التخفيضات فى التعريفة الجمركية. (عبدالحميد، ٢٠٠٥)

٢ - تحرير المزيد من قطاع الخدمات:

كل مــن الــدول المتقدمة والنامية تتفــق على تحرير قطاع الخدمــات ولكن الاختلاف فى درجات التحرير، فالدول المتقدمة وعلى رأســها الولايات المتحدة الأمريكية ترغب فى التحرير الشامل لقطاعات الخدمات على مستوى عالمى سواء التحرير الرأسى والأفقى لأن الدول المتقدمة تملك على ســبيل المثال (٩٦٪) من براءات الاختراع فى العالم، فى حين أن الدول النامية تهتم بفتح قطاعات معينة من الخدمات وليس جميعها وبدرجات متفاوتة.

٣ - قضايا مكافحة الإغراق:

تعانــى الدول النامية من القضايا العديدة المرفوعة ضدها من قبل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبى مقابل عدم تمكنها إلا من رفع قضايا قليلة ضد الدول

المتقدمة نظرا للقدرات القانونية الكبيرة للدول المتقدمة فى مجال مكافحة الإغراق وخاصة فى قطاع المنسوجات والملابس التى تتمتع فيه الدول النامية بميزة نسبية.

٤ - قضايا ربط التجارة بمعايير العمل والبيئة:

مارست الولايات المتحدة الأمريكية ضغوطاً كبيرة على الدول النامية لإدخال قضايا معايير البيئة والعمل وضرورة فرض عقوبات تجارية على الدول التى تخالف هذه المعايير، فى حين عارضت الدول النامية إدراج هذه القضايا خشية تعرضها لعقوبات تجارية لاستخدامها عمالة الأطفال ومخالفتها لبعض معايير البيئة.

٥ - التجارة الإلكترونية:

تعد التجارة الإلكترونية من المواضيع التى تم بحثها فى المؤتمر الوزارى فى جنيف، وقد تم تشكيل لجان خاصة لمتابعة موضوعها ضمن منظمة التجارة العالمية، كما تمت الموافقة على عدم فرض تعريفة أو رسوم على الرسائل الإلكترونية ولكن الدول النامية تخشى من ضعف قدراتها التنافسية فى مجال الاتصالات وشبكات الإنترنت وسيطرة الدول المتقدمة على هذا القطاع .

٦ - المسائل الخاصة بتنفيذ نتائج جولة الأورغواي:

تم إدراج هذا الموضوع نتيجة لإصرار الدول النامية بأنها تعانى من قصر الفترة الانتقالية المعطاة لها للالتزام بتنفيذ بعض اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، وخاصة تلك المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية.

٧ - العوائق الفنية المتصلة بالتجارة:

رفضت الولايات المتحدة الأمريكية إدخال أى تعديلات فى المسائل الفنية المتعلقة بالإغراق والدعم والمنسوجات، فى حين أظهرت مرونة فى التعديلات الفنية للاستثمار والتقييم الجمركى.

٨ - التجارة والاستثمار:

أصرت دول الاتحاد الأوروبى تؤيدها عدد من الدول على ضرورة دراسة العلاقة بين الاستثمار والتجارة ضمن نطاق عمل منظمة التجارة العالمية، فى حين لم تشجع الولايات المتحدة هذا الموضوع.

٩ - التجارة وسياسة المنافسة:

يعـد هذا الموضوع محل اهتمام دول الاتحاد الأوروبـي والولايات المتحدة الأمريكية، فى حين عارضته عدد من الدول النامية، وتم الاتفاق على الاستمرار فى دراسة هذا الموضوع.

١٠ - الشفافية فى المشتريات الحكومية:

أصـرت الولايـات المتحدة الأمريكية على ضـرورة التوصل إلـى اتفاق حول ذات الموضوع فى جولة مؤتمر سـياتل تؤيدها فى ذلك دول الاتحاد الأوروبى، فى حين رأت الدول النامية ضرورة استكمال الدراسة حول الموضوع أولاً.

هذا ويمكن إيجاز الملاحظات المتعلقة بهذا المؤتمر فيما يلى:

١ - وجـود خلافـات حادة بين الـدول المتقدمة والدول النامية حـول معظم القضايا المطروحة. ونظراً لأن هذه القضايا تهم قطاعات كبيرة من السـكان كالمستهلكين والمدافعـين عن قضايا البيئـة والمنظمات غير الحكومية، فقد اسـتقطب المؤتمر المعارضين من شتى أطياف المجتمع ومن جميع الجنسيات.

٢ - فشـل المؤتمـر إلى حد بعيد فى تحقيق الهدف المعلن للمؤتمـر ألا وهو تحرير التجارة الدولية مـن كل القيود، مما يعنـى تخفيف الجمارك وإلغاء جميـع إجراءات الحماية وتخفيف القيود المعوقة لانتقال السلع والخدمات والتبادل التجارى الحر بصفة عامة.

٣ - ظهـر للدول الناميـة أن الدول المتقدمـة ترغب فى الهيمنة، وقـد اعترضت الدول الأفريقيـة وطالبت الدول المتقدمة بتنفيذ التزاماتها تجاه الدول النامية وتقليل فجوة التكنولوجيا بين الدول النامية والمتقدمة، وألاّ تسـعى المنظمة إلى فرض قيود مفرطة على الدول النامية والمطالبة بمراعاة أوضاع الدول النامية وخاصة فى القارة الأفريقية، وضرورة تمديد الفترة الانتقالية لتنفيذ حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة وحركة الاسـتثمار واتفاقيات التقييم الجمركى ووصفت بلد مثل الهند المنظمة الدولية بأنها تحولت إلى نادى للأغنياء دون الفقراء. (jim Phillis 2000)

٤ - ظهرت خلافات بين الدول المتقدمة فى أوروبا وأمريكا حول قضايا الدعم الزراعى وطالبت فرنسا بعدم تطبيق القواعد التجارية البحتة على المنتج الثقافى أى بمعنى اسـتثناء المنتج الثقافى من هذه القواعد، ومن المعلوم أن لفرنسـا ميزة نسبية فى المجالات الثقافية.

٥ - بصفة عامة، لم يتفق أعضاء المؤتمر البالغ عددهم (١٣٥) دولة مشاركة على تقرير المزيد من حرية التجارة.

٦ - واجه المؤتمر مظاهرات عنيفة من قبل المتظاهرين والمعارضين لحرية التجارة والذين بلغ عددهم (٣٥٠٠٠) شخص مما سبب إحراجا للولايات المتحدة الأمريكية ولرئيسها كلينتون. وقد اضطرت رئيسة المؤتمر إلى إيقاف جلسات المؤتمر نتيجة لأعمال الشغب التى رافقت المظاهرات حيث تم اعتقال ما يزيد عن (٦٠٠) معارض للمؤتمر.

٧ - كان مصدر المعارضة للمؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى سياتل الأسباب التالية: (http: //www. thirdworldtraveler. com/wto-mai/what-after-seattle. html)

أ - المعارضة من قبل عدد من الدول النامية بسبب القوانين الصارمة لحماية البيئة.

ب - معارضة الغالبية من عمال العالم خاصة فى الدول النامية لتأثير تحرير التجارة فى تخفيض مستوى الأجور والقيود على انتقال عمال الدول النامية والمنع الكامل لعمالة الأطفال دون إيجاد حل لمشكلاتهم الاجتماعية.

ت - خشية المدافعين عن حقوق الإنسان من دخول الصين وغيرها من الدول إلى منظمة التجارة العالمية لعدم احترامها لحقوق الإنسان من وجهة نظرهم.

ث - التضييق على المستهلكين نتيجة للقيود والمعايير الصارمة على الغذاء.

ج - اعتبر الكثيرون أن منظمة التجارة العالمية وجدت لخدمة النخبة الذين يملكون الشركات المتعددة الجنسية.

ح - اعتبرت الدول النامية أن تركيز الدول المتقدمة على قضايا حقوق الإنسان ومعايير العمل وحماية البيئة وعمالة الأطفال المقصود فيها التضييق على تجارة الدول النامية وفرض هيمنة الدول المتقدمة على الدول النامية خاصة فى قضايا الغذاء والدواء والملكية الفكرية.

خ - تلقت جهود تحرير التجارة العالمية صدمة قوية فى الأيام الأخيرة من نهاية القرن العشرين نتيجة لفشل المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى سياتل.

(٤) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى الرابع لمنظمة التجارة العالمية فى الدوحة / قطر عام ٢٠٠١م.

يعد مؤتمر الدوحة هو المؤتمر الوزارى الرابع لمنظمة التجارة العالمية والمنعقد فى الفترة من ٩-١٤ من شهر نوفمبر ٢٠٠١م بمشاركة (١٤٢) دولة من بينها (١١) دولة عربية. وقد جاء المؤتمر بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ فى الولايات المتحدة والتى

سببت إرباكاً فى الأسواق العالمية وأصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً فى التوصل إلى نظام اقتصادى عالمى جديد. وقد جاء هذا المؤتمر بعد فشل المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية المنعقد فى سياتل فى أواخر ١٩٩٩م فى تحقيق معظم أهدافه فى توسيع مجال عمل المنظمة ورسم خطة عمل مستقبلية للمنظمة، فقد وافقت الكثير من الدول على مضض على حضور المؤتمر الوزارى لمنظمة التجارة العالمية فى الدوحة / قطر وخاصة الدول النامية، لأن أجندة مؤتمر الدوحة والتى تحتوى على (٢١) موضوعاً هى امتداد لجداول أعمال المؤتمرات الوزارية السابقة فى سنغافورة، وجنيف، وسياتل التى لم يكتب لها النجاح والتى تضمنت قضايا الزراعة، والتجارة فى السلع غير الزراعية، والخدمات، والنفاذ لأسواق المواد المصنعة غير الزراعية، وقضايا الملكية الفكرية، والعلاقة بين التجارة والاستثمار وبين التجارة والسياسة التنافسية والشفافية فى المشتريات الحكومية، وتسهيلات التجارة، وقواعد حل النزاعات وقضايا البيئة المتعلقة بالتجارة، والتجارة الإلكترونية ومشكلات الاقتصاديات الصغيرة، وقضايا التمويل والديون المتعلقة بالتجارة، ونقل التكنولوجيا والتعاون الفني، وبناء القدرات، وقضايا الدول الأقل نمواً، والمعاملة التفضيلية، بالإضافة إلى قضايا التنمية.

وقد هدف المؤتمر بالدرجة الأولى إلى تمهيد الطريق إلى جولة جديدة من المحادثات للتوصل إلى المزيد من تحرير التجارة الدولية وإزالة المعوقات التجارية، وإلى تفعيل وزيادة كفاءة منظمة التجارة العالمية وتحديد مصير منظمة التجارة العالمية بعد أن منيت مؤتمراتها السابقة بقدر كبير من الفشل.

أطلق على جولة مباحثات هذا المؤتمر « جولة التنمية»(Doha Development Round)، أو إعلان الدوحة، أو أجندة الدوحة للتنمية (Doha Development Agenda) اشتملت على (٢١) موضوعا تتضمن مواضيع مستجدة ومواضيع قديمة لم تستكمل عليها المباحثات، وقد وضع لها إطار زمنى للمفاوضات حولها أقصاه ١ /١ /٢٠٠٥، ثم تم تمديده إلى نهاية عام ٢٠٠٦ بعد عدم التمكن من استكمال المباحثات حول هذه المواضيع فى المؤتمرات الوزارية فى كانكون وهونج كونج، وهذه المواضيع تشمل القضايا التالى: (Trade Topics. Doha Development Agenda. www.wto.org)

١ - قضايا تحت التطبيق أو التنفيذ تتعلق باتفاقية الجات ١٩٩٤ وهى مفصلة كالتالى: ميزان المدفوعات والنفاذ للأسواق والزراعة والإجراءات الصحية والمنسوجات والملابس والعوائق الفنية والاستثمار المتعلق بالتجارة ومكافحة الإغراق والتقييم الجمركى والإجراءات التعويضية (الفقرات ١٢، ١٣، ١٤ من إعلان الدوحة).

٢ - التجارة فى الخدمات (الفقرة ١٥من إعلان الدوحة).

٣ - حمايـــة حقـــوق الملكية الفكرية وتشـــمل: اتفاقيـــة (التريبـــس) والصحة العامة والمؤشـــرات الجغرافية ومراجعة بنود اتفاقية (التريبس) من (الفقرات من ١٧إلى ١٩ من إعلان الدوحة).

٤ - العلاقة بين التجارة والاستثمار (الفقرات من ٢٠ إلى ٢٢ من إعلان الدوحة).

٥ - العلاقة بين التجارة والسياسة التنافسية (الفقرات من ٢٣ إلى ٢٥ من إعلان الدوحة).

٦ - الشفافية فى المشتريات الحكومية (الفقرة ٢٦ من إعلان الدوحة).

٧ - التسهيلات التجارية (الفقرة ٢٧ من إعلان الدوحة).

٨ - الاتفاقيات التجارية الإقليمية (الفقرة ٢٩ من إعلان الدوحة).

٩ - البيئة والتجارة (الفقرات ٣١ إلى ٣٣ من إعلان الدوحة).

١٠- التجارة الإلكترونية (الفقرة ٣٤ من إعلان الدوحة).

١١- الاقتصاديات الصغيرة (الفقرة ٣٥ من إعلان الدوحة).

١٢- التجارة والمديونية والتمويل (الفقرة ٣٦ من إعلان الدوحة).

١٣- التجارة ونقل التكنولوجيا (الفقرة ٣٧ من إعلان الدوحة).

١٤- التعاون الفنى وبناء القدرات (الفقرات ٣٨ إلى ٤١ من إعلان الدوحة).

١٥- الدول الأقل نموا (الفقرتين ٤٢ و٤٣ من إعلان الدوحة).

١٦- المعاملة الخاصة والمختلفة (الفقرة ٤٤ من إعلان الدوحة).

وفيما يلى نبذة عن سير المباحثات فى القضايا الرئيسة للمؤتمر:

١ - تجارة السلع الزراعية:

دافعـــت دول الاتحاد الأوروبى عن سياســـة دعمها للســـلع الزراعية ولم ترغب فى تقـــديم تنازلات فى هذه القضية التى تهم مزارعيها، فى حين طالبت الولايات المتحدة الأمريكيـــة بتحرير المزيد من قطاع الزراعة، أما الدول النامية فقد طالبت بوقف دعم القطاع الزراعى لتمكينها من التصدير للأسواق الدولية. وفى النهاية تم التوصل إلى نصوص غير حاسمة تقضى بإحالة القضية إلى مفاوضات مستقبلية موسعة.

٢ - قضايا البيئة:

تم التوفيق بين رغبات الدول المتقدمة فى ضرورة الالتزام بمعايير بيئية وترك الحرية للدول النامية فى اختيار الإجراءات البيئية المناسبة لحماية البيئة والصحة فيها فى ظل منظمة التجارة العالمية.

٣ - تجارة المنسوجات:

اعترضت الدول النامية وعلى رأسها الهند على القيود التى تضعها الدول المتقدمة أمام صادرات الدول النامية وطالبت بإلغاء نظام الحصص الذى تقوم بممارسته بعض الدول المتقدمة، ولم يتم حل هذه المعضلة وتم الإشارة الغامضة باستمرار التفاوض حول هذا الموضوع مستقبلاً.

٤ - الصحة العامة وحقوق الملكية الفكرية:

حققت الدول الأقل نمواً إنجازاً كبيراً فى البيان الوزارى فى المؤتمر يؤكد حقها فى اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الصحة العامة فيها وعدم تقييد الصناعات الدوائية بقيود مصطنعة، وإصرارها على الحق فى الترخيص الإجبارى للأدوية المقاومة للأوبئة بدون الحصول على الموافقة المسبقة لشركات الأدوية العالمية صاحبة براءات الاختراع لهذه الأدوية.

٥ - علاقة التجارة الدولية بالاستثمار والمنافسة والمشتريات الحكومية:

هذه القضايا من المسائل الرئيسة التى تصر عليها الدول المتقدمة وتعارضها الدول النامية، وقد تم الاتفاق على الاستمرار فى التفاوض المتعدد الأطراف حولها وإعطاء الاهتمام للآليات التى تربط التجارة العالمية بالاستثمار والمشتريات الحكومية فى ظل اتفاقية الخدمات (GATS).

وقد ظهر من المفاوضات أن الدول النامية خاصة فى منطقة الكاريبى والدول الأفريقية لم تكن مستعدة للدخول فى اتفاقيات متعددة تزيد من التزامات بلدانها فى قضايا تصب فى مصلحة الدول المتقدمة بشكل رئيسى كالاستثمارات الأجنبية، والبيئة، والمشتريات الحكومية، ومعايير العمل والبيئة، والغذاء؛ لأن الدول النامية ترى أن الدخول فى اتفاقيات جديدة متعددة الأطراف سيضيف عليها أعباء جديدة.

WTO, Doha 4 Ministerial Declaration. (http//wto.org.minist_e/min_e/mindecl.htm.)

وقد تمخض المؤتمر الوزارى فى الدوحة عن نتائج غامضة تتعلق بالدعوة إلى مزيد من تحرير التجارة للدول النامية والرغبة فى إدخال مواضيع جديدة من قبل الدول المتقدمة، وقد أصرت الدول النامية على ضرورة سماع صوتها ومناقشة قضايا التنمية فيها قبل الشروع فى اتفاقيات جديدة.

وقد تضمن البيان الختامى للمؤتمر الوزارى للمنظمة المعقود فى الدوحة فى الفقرتين (١٣ و١٤) على أهمية أن يتم التوصل إلى تحقيق تحسينات جوهرية فى النفاذ للأسواق وإجراء تخفيضات على مراحل فى دعم الصادرات تمهيدا لإلغائها وعمل تخفيضات جوهرية فى الدعم الزراعى المحلى المشوه للتجارة الدولية فى السلع الزراعية على أن يتم التوصل إلى نماذج تحقق هذا التوجه فى نهاية ٢٠٠٣/٣/٣١م، على أن يؤخذ بعين الاعتبار المعاملة الخاصة للدول النامية وكذلك الاعتبارات غير التجارية من أجل الأمن الغذائى والتنمية الريفية والمحافظة على البيئة، ولكن المفاوضات حول هذه القضايا تعثرت ولم يتم التوصل إلى اتفاق يرضى الأطراف فى المفاوضات. (العبيد، ٢٠٠٦)

وقد تم تأجيل ونقل معظم القضايا المعلقة التى لم يتم التوصل إلى حلول لها إلى المؤتمرات الوزارية اللاحقة.

(٥) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى الخامس لمنظمة التجارة العالمية فى كانكون / المكسيك عام ٢٠٠٣م.

انعقدت جولة مفاوضات المؤتمر الوزارى الخامس لمنظمة التجارة العالمية فى كانكون / المكسيك فى شهر سبتمبر من عام ٢٠٠٣م، وقد اعتبرت أجندة المؤتمر الوزارى الخامس لمنظمة التجارة العالمية فى كانكون امتداداً لأجندة الدوحة التى لم يكتب لها النجاح المتوقع والتى تضمنت قضايا الاستثمار، والمشتريات الحكومية، والغذاء، والزراعة، والبيئة، بالإضافة إلى قضايا التنمية .

وقد شهد المؤتمر الوزارى الخامس لمنظمة التجارة العالمية انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية باعتبارها دولة نامية، مما أعطى قوة دفع كبيرة لمواقف الدول النامية فى المؤتمر رغم عدم التوافق التام بين مصالح الصين وبقية الدول النامية.

وقد ظهرت فى المؤتمر بوادر تصادم مصالح الدول النامية والدول المتقدمة حيث أصرت الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبى واليابان بأنها لم توافق بشكل نهائى على موضوع إعطاء الأولوية لقضايا التنمية التى تهم

الدول النامية ودافعت بقوة عن قضايا تم اســتحداثها فى مؤتمر الدوحة مثل: معايير العمــل، والبيئة، وحقوق الإنســان، والغذاء وأن يتم إعطــاء الأولية لهذه المواضيع قبل قضايــا التنمية، حتى إن دول الاتحاد الأوروبى أنكرت أنها ترى التخلص من الإعانات الزراعية التى وعدت بها الدول النامية، كما أن اليابان أصرت على موقفها بعدم إجراء تخفيضات على الأرز على أنه سلعة زراعية.

ومن جانب الدول النامية وعلى رأسها الهند والدول الأفريقية ودول البحر الكاريبى أبدت عدم موافقتها النهائية على إدراج البنود التى طالبت باستحداثها الدول المتقدمة أثناء مؤتمر سنغافورة عام ١٩٩٦ وخاصة تلك المتعلقة بالاستثمار والتنافسية والمشتريات الحكومية وإجراءات التسهيلات التجارة، وقد وافقت دول الاتحاد الأوروبى على التخلى عن إدراج بعض هذه القضايا والإبقاء على تسهيلات التجارة والشفافية فى المشتريات الحكومية. (http//www.ThirdWorld Traveler.Com. Wto Derailed. html).

وقــد أظهرت مجموعة (٢١) للدول النامية (G٢١) وعلى رأســها البرازيل والهند والصــين قوة تفــاوض معتبرة وصوتاً قويــاً للدفاع عن مصالح الــدول النامية، حيث تخوفت الهند من تخفيض الجمارك على المنتجات الزراعية كما أصرت الدول النامية مجتمعة على ضرورة قيام الدول المتقدمة بإيقاف الدعم للسلع الزراعية حيث بلغ هذا الدعم ما يزيد عن (٣٠٠) مليار دولار لأن من شــأن هذا الدعم أن يغرق أسواق الدول النامية بالســلع الزراعية الرخيصة وخاصة القطن فى الدول الأفريقية، إلا أن الدول المتقدمة رفضت هذه المطالب مما سبب فى انهيار وفشل مؤتمر كانكون.

وقد حاول وزير تجارة المكســيك إنقاذ المؤتمر بتقديمه اقتراحات حول الالتزامات الجديــدة فى اتفاقية الزراعة ولكــن مقترحاته واجهت معارضة من جانب بقية الدول النامية وخاصة مجموعة (٢١) التى تفاوض باسم الدول النامية. (العبيد ٢٠٠٦)

بالرغم مــن أن نتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى الخامــس لمنظمة التجارة العالمية فــى كانكون فى المكســيك كانت مخيبة للآمال، إلا أن الــدول النامية بقيادة مجموعة (٢١) قد أثبتت صلابة مواقفها فى المؤتمر ودافعت بفعالية عن مصالح الدول النامية. وقد اســتمدت الدول النامية قوة إضافية بانضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية باعتبارها محسوبة على الدول النامية.

وقد عكس البيان الختامى للمؤتمر الوزارى فى كانكون ضآلة النتائج التى حققها المؤتمر حيث كانت الإشــارة إلــى موضوع الدعم الزراعى وخاصة للقطــن غامضة، ووعد البيان

الختامى للمؤتمر بمراجعة سياسات قطاع المنسوجات ولم يتم ذكر أى تعويضات للدول النامية عن أضرار سياسات الإغراق للسلع الزراعية التى تمارسها الدول المتقدمة.

(٦) تقييم لنتائج مفاوضات المؤتمر الوزارى السادس لمنظمة التجارة العالمية فى هونج كونج / الصين عام ٢٠٠٥م.

انطلقت مفاوضات المؤتمر الوزارى السادس لمنظمة التجارة العالمية فى هونج كونج الصين فى الفترة من ١٣-١٨ من شهر ديسمبر ٢٠٠٥ اعتماداً على ما يسمى بأجندة الدوحة للتنمية التى أطلقت فى المؤتمر الوزارى الرابع فى الدوحة عاصمة قطر فى عام ٢٠٠١، والمؤتمر الوزارى السادس لمنظمة التجارة العالمية فى هونج كونج يهتم بإطار المفاوضات التجارية الشاملة المتعددة الأطراف التى بدأت فى أجندة الدوحة للتنمية والتى تشمل بنوداً أهمها: زيادة التحرر التجارى فى قطاعات الزراعة والخدمات والسلع الصناعية وتوفير التنمية المستدامة للدول الأقل نمواً وفتح الأسواق أمام صادرات الدول النامية وخاصة الأقل نمواً منها.

ويأتى المؤتمر الوزارى السادس للمنظمة فى هونج كونج على أنه مؤتمر إنقاذ للمؤتمرات السابقة والتى حالف معظمها الفشل فى سياتل وكانكون . وقد شاركت فى المؤتمر (١٤٩) دولة عضو فى المنظمة الدولية من بينها المملكة العربية السعودية والتى تم قبولها مؤخرا قبل أسبوع من بداية المؤتمر باعتبارها العضو (١٤٩) .

وقد تصدى المؤتمر السادس إلى أهم القضايا الحساسة كإلغاء الدعم الزراعى حيث تنادى الاتفاقية الزراعية على إلغاء الدعم للصادرات الزراعية الذى يتم معظمه فى الدول المتقدمة والذى يبلغ نحو (٣٠٠) مليار دولار سنوياً، وإتاحة الفرصة للصادرات الزراعية للدول النامية لكى تنافس بشكل عادل فى الأسواق العالمية.

وقد اختلفت وجهات النظر حول المسائل المطروحة وخاصة مسألة الدعم والإعانات للقطاع الزراعى لكل من الدول المتقدمة بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبى من جهة والدول النامية بقيادة الصين والهند والبرازيل والتى تمثل دولها (٧٥٪) من الدول الأعضاء فى المنظمة العالمية، حيث طالبت الدول النامية الدول المتقدمة بوضع جدول زمنى لإيقاف دعم المنتجات الزراعية وأظهرت أن ما يقدم للبقرة من دعم فى بعض الدول المتقدمة يزيد على ما يحصل عليه الإنسان الفقير فى بعض الدول النامية.

وقد احتجت المنظمات غير الحكومية والمتظاهرون من جميع أنحاء العالم على الهجمة الشرسة للعولمة لصالح الشركات المتعددة الجنسية حيث اعتقل ما يزيد عن (٩٠٠) متظاهر.

وقـد طالبت الدول النامية والناشـئة فى مجموعة العشـرين بقيادة وزير خارجية البرازيل بوقف الدعم للسلع الزراعية بحلول عام ٢٠١٠م، إلا أن دول الاتحاد الأوروبى (والـذى يمثل ٢٥ دولة) لم توافق على هذا العـرض. وقد كان موضوع خفض الدعم للصادرات الزراعية فى الدول الغنية يشـكل نقطة الخلاف الرئيسة فى المؤتمر حيث إن هذا الدعم يلحق ضرراً بالمنتجين الرئيسيين فى دول الجنوب.

وقد حاول باسـكال لامى المدير العام لمنظمة التجارة العالمية فى الأيام الأخيرة من المؤتمـر من إنقاذ المؤتمر من الفشـل، وقد تم التوصل إلى حلول وسـط تقضى بقيام الدول المتقدمة بإلغاء دعم الصادرات الزراعية تدريجياً وينتهى هذا الدعم بحلول عام ٢٠١٣ م، ووقف الدعم الزراعى للقطن وهو مطلب ملح للدول الأفريقية المنتجة للقطن لتمكينها من التصدير والنفاذ للأسواق العالمية.

وقـد اختتمـت المفاوضات فى المؤتمر الوزارى السـادس لمنظمة التجـارة العالمية فـى هونج كونج ببيان ختامى يتضمن النقـاط التالية: (WTO Delegates Race for Compromise Deal (http: //news. Yahoo.com/wto__meeting).

١ - الاتفاق على إلغاء الدعم وقيود الصادرات الزراعية بحلول عام ٢٠١٣. (وهذا يزيل أحد العقبات الرئيسة للوصول إلى اتفاق تجارى كامل حول أجندة الدوحة).

٢ - رفـع الدعـم عن صادرات القطن (وقد كان هذا مطلـب الدول الأفريقية المنتجة للقطن وقد وافقت الولايات المتحدة الأمريكية أخيراً على هذا المطلب).

٣ - تسمح الدول المتقدمة بدخول (٩٧٪) من وارداتها من الدول الأقل نمواً بدون رسوم جمركية ولا حصص استيراد ابتداء من العام ٢٠٠٨م.

٤ - الإلغاء المتوازى لكل صور دعم الصادرات والقيود على كل إجراءات التصدير على أن تستكمل العملية بنهاية عام ٢٠١٣.

٥ - تحديـد تاريخ ٢٠٠٦/٤/٣٠ م على أنه أقصى موعد للتوصل إلى مسـودة اتفاق شامل بشأن أجندة الدوحة.

وما زالت هنـاك قضايا معلقة مثل: التخفيضات الجمركية على السـلع المصنعة بالإضافـة إلى قضايا الخدمات المالية، والمشـتريات الحكوميـة، ومكافحة الإغراق، واتفاقيـة التدابيـر التعويضية، وحماية حقـوق الملكية الفكرية، وقضايا الاسـتثمار، والتمويل، والبيئة، والعمل والتى تعدها الدول الأقل نمواً موضوعات تشكل عبئاً عليها لأنها توثر فى ميزتها النسـبية فى الوقت الراهن. وقد أجلت هذه القضايا إلى حين

بحثها مجدداً فى نهاية عام ٢٠٠٦ م على أنها جزء من أجندة الدوحة . (Ministerial Declaration of the Sixth Conference of WTO in Hong Kong during 13 -18 .(December 2005. WT/Min.(05)/w/3/Rev.1 December 17, 2005

(٧) الاستنتاجات وتأثير السياسيات (Policy &conculusions Implication).

تنبــع أهمية المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية من كونها صاحبة الســلطة التشريعية العليا فى المنظمة وما يصدر عنها من قرارات تصبح نافذة على جميع الدول الأعضـــاء فى المنظمة، كما أن أى اتفاقية تصدر عن هذه المؤتمرات الوزارية بالإجماع المطلق تعد إلزامية على جميع الدول تحت مبدأ الالتزام الشامل الموحد الذى يعد أهم مبدأ من مبادئ الانضمام للمنظمة. وفى الوقت نفســه فإن المؤتمرات الوزارية تضع الإطار العام للمفاوضات التجارية الشاملة متعددة الأطراف.

عقدت منظمة التجارة العالمية خلال فترة حياتها التى قاربت عشــر ســنوات منذ تأسيسها فى ١/١/١٩٩٥م ستة مؤتمرات وزارية فى سنغافورة ١٩٩٦، وفى جنيف عام ١٩٩٨، وفى ســياتل عام ١٩٩٩، وفى الدوحــة ٢٠٠١، وفى كانكون عام ٢٠٠٣، وأخيراً فى هونج كونج عام ٢٠٠٥م.

وقد لوحظ من ســير المفاوضات فى المؤتمرات الوزارية أن هناك تبايناً فى مواقف الدول من القضايا المطروحة ســواء بــين المجموعات أو داخــل التجمعات الإقليمية، وهذا التباين فى المواقف يعكس الاختلاف فى المصالح والناجم عن اختلاف المعطيات الاقتصاديــة ودرجة النمو بين البلدان. كما لوحــظ أن مفاوضات المؤتمرات الوزارية أصبحــت أكثر تعقيــداً وصعوبة وتحتاج إلى المتابعة الدقيقــة لمواقف الدول والاطلاع الواسع على التطورات الاقتصادية والسياسية الدولية.

وبالإضافــة إلى صعوبة وتعقــد المفاوضات فــإن منظمة التجــارة العالمية تواجه الاحتجاجات الشعبية من المنظمات غير الحكومية وقطاعات المجتمع المدنى احتجاجاً على العولمة الاقتصادية والتى تصب بشكل رئيسى فى صالح الدول المتقدمة.

ولا يخفى على المراقب والمحلل لنتائج هذه المؤتمرات الوزارية أن منظمة التجارة ما زالت تواجه تحديات كبيرة فى محاولاتها تحرير التجارة العالمية والوصول إلى التوافق العام فى القضايا الشــائكة المطروحة والمتعلقة بمســائل حيوية تهم الملايين من البشر كقضايا الدواء، والغذاء، والعمل، والبيئة، والاســتثمار، والصادرات، والدعم الزراعي، وحقوق الملكية الفكرية.

وقـد لوحظ أن اتخاذ قرارات المؤتمرات الوزارية لمنظمـة التجارة العالمية بطريقة الإجماع (Consensus) قد يعوق التوصل إلى قرارات نهائية لمعظم القضايا المطروحة على جداول أعمال المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية.

ومـن هنا يمكننا القـول: إن النظام التجارى العالمى الـذى تتبناه منظمة التجارة العالميـة يمـر فى مأزق حقيقـى، لذلك لا بد من إعـادة النظر فى آليـة المفاوضات واسـتبدال طريقة اتخاذ القرارات فى المنظمة الدولية من التوافق العام بالإجماع إلى اتخاذ القـرارات بالأغلبية والتقليل من زخم القضايا المطروحة بحيث يتم التركيز فى كل مرة على عدد محدود من القضايا بعد الإعداد الجيد لها من قبل الوفود المشاركة على أن يتم توعية الشـعوب بهذه القضايا، وهذا يحتاج إلى حملات توعية مكثفة من قبل المنظمة الدولية ومن قبل حكومات الدول الأعضاء.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الحمزاوى، محمد كمال خليل (٢٠٠٠) اقتصاديات الائتمان المصرفي: دراسات تطبيقية للنشاط الائتمانى ومحدداته. منشأة المعارف. الإسكندرية.

٢- العبيد، عبد الله بن عبد الله (٢٠٠٦) القطاع الزراعى فى ظل منظمة التجارة العالمية: الأستثناءات والالتزامات والتحديات والفرص. وزارة الزراعة. الرياض.

٣- العلمى، فواز عبد الستار (٢٠٠٥) نتائج انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: رئيس الفريق الفنى السعودى لمفاوضات الانضمام لمنظمة التجارة العالمية. وزارة التجارة والصناعة. الرياض.

٤- عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠٥) الجات وآليات منظمة التجارة العالمية. الدار الجامعية. الإسكندرية.

ثانياً - المراجع الإنجليزية:

1 - Ministerial Declaration of the Fourth Session Doha: 9-14 November 2001(WT/MIN (01) DEC/1).

(http//www.wto.org Understanding of the WTO).

2- Trade Topics, Doha Development Agenda, (www.wto.org).

3- Phillips, Jim (2000), What Happens After Seattle, Dollars& Sènse Magazine, January-February, 2000.

4- WTO (2000), What Happens After Seattle, (http://www.thirdworld traveler.com/WTO_MAI/what_after_Seatle.html).

com.wto_derailed.html. http//www. third world traveler.

5- WTO, Doha 4th Ministerial Declaration, (http//wto.org.minist_e/min01_e/mindecl.htm).

6- WTO (2000), What Happens after Seattle, (http://www.thirdworld traveler.com/WTO_MAI/what_after_Seatle.html).

7- WTO Delegates Race for Compromise Deal. (http://news. Yahoo.com/wto_ meeting).

8- Ministerial Declaration of the Sixth Conference of WTO in Hong Kong during, 13-18 December 2005, (WT/Min.(05)/w/3/Rev.1 December 17, 2005).

من الإصدارات الجديدة للمعهد





كتاب

الجودة بلا معاناة

تــأليـــــف: فيليب ب. كروسبي

ترجمـــــــة: أ. محسن إبراهيم الدسوقي

راجـع الترجمة: د. سعيد بن عبدالله القرني

النـاشـــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشـــر: ١٤٢٧هـ

عـدد الصفحات: ٢٤٨ صفحة

عمل على توضيح المدخل إلى تحسـين الجودة، وهو يتمثل فــي الفهم الصحيح لمعني الجودة، وليس وضع نظام معقــد. وأراد المؤلــف تأكيد أن تحقيق الجودة جزء عادى من عمل الإدارة، وليس شـيئاً يفترض أن تقوم به جماعة خاصة. وأكد أنه يمكن تحقيق كل هذا دون التشـديد علي الموظفين، متبعاً فى ذلك منهجاً مختلفاً بعض الشيء عن غيره من المؤلفين. وهو منهج اسـتخدم فيه القصص وضرب الأمثلة؛ بغرض التوضيح للإدارة أن انعدام الجودة هو المشكلة. وكان السؤال هو: كيف يمكن القيام بذلك، حتى لا يكون مجرد فكرة مبتذلة؟.

واستطلع المؤلف رأى القراء في جميع أنحاء العالم – حيث كان الكتاب يترجم إلى لغات متعددة – مستفسراً فيما إذا كان الكتاب قد حقق هدفه. فأشار القراء فى إجاباتهم إلى أن الكتاب يعكس مشكلة شائعة فى العالم. وأعجب الجميع بالتفسير المرن للمبادئ الأربعة لإدارة الجودة فى المنظمة.

لقد باتت الحاجة إلى اهتمام الإدارة بالجودة واضحة لهم، منذ نشـر كتاب: الجودة مجاناً Quality is Free فى عام ١٩٧٩م، وهو للمؤلف نفســه. ولقد تحقق الكثير من التقدم منذ ذلك الوقت، واسـتعادت شركات كثيرة أسهمها وسـمعتها فى السـوق فيما يتعلق بالجودة. إن التوجـه هو إيجاد " نظام يعمل على تحقيـق الجودة عند تبنيها فى المنظمة، والتقدم للحصول على جائزة الجودة؛ ليكون ذلك دليلاً على وجود الجودة". ولا يوجد الآن، كما هو معهود من قبل، أى نظام يضمن أى شـيء فى الإدارة. ولا شـك أن اسـتيعاب المفاهيم يؤدى إلى تحقيق النتائج المرغوب فيها.

وتبدأ كتب عديدة بشهرة كبيرة واستقبال حافل، ثم ينتهى بها الأمر إلى زاوية النسيان. ولقد بدأ كتاب "الجودة بلا معاناة" بداية متواضعة، ولكنه اكتسـب شهرة بمرور السنوات؛ لأنه بوسع الجميع استخدامه دليلاً عملياً لتحقيق الجودة. ويشـرح الكتاب مفاهيم الجودة بلغة سلسـلة – هى لغة الحياة اليومية – ويقدم قصصاً تحتوى على أمثلة ترتبط بالواقع.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

الخروج من الأزمة

تـــألـيـــــف: وليام إدواردز ديمنغ
ترجمــــــــة: حمد بن ناصر القضيب
راجـــع الترجمة: د. صالح بن إبراهيم الخضير
النـاشـــــــر: معهد الإدارة العامة
سـنـة النشـــر: ١٤٢٧هـ
عـدد الصفحات: ٥١٦ صفحة

يعتبر ديمنغ أحد أهم رواد الجودة إن لم يكن أهمهم على الإطلاق. وينســب البعض إليه الفضل فى حصول المنتجات اليابانية على ميزتها التنافسية التى تتمتع بها حاليًا؛ ذلك أن أفكاره التى قدمها لليابانيين لعبت دوراً مهماً فى إعادة بناء الصناعة اليابانية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، من خلال مســاهمته فى إرســاء مبادئ الجودة فــى الصناعة. وقد أدى نجاح التجربــة اليابانية إلى أن قامت الولايات المتحدة - موطنه الأصلى - بدعوته للمساهمة فى تطوير الصناعة وأساليب الإدارة.

وتتلخص أفكار ديمنغ فى أن على المنظمات التركيز على إدارة الجودة، وهذا يتطلب عملية تحول فى الفكر الإدارى للقائمين على الإدارة فى المنظمات.

ويخلص ديمنغ فى نقاطه الأربع عشرة المبادئ الأساسية لهذا التحول، ويوضح فى هذا الكتاب ما يجب على الإدارة أن تقوم به، فالإدارة وظيفة لا يمكن فصلها عن مصلحة الشــركة، ولا يمكن للإدارة أن تتعلم عملية التحول وتحســين الجودة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال الخبرة فحســب، بــل عليها أن تتعلم كيفية إحداث التغير، وهذا لا يتأتــى إلا من خلال تطبيق النقاط الأربع عشرة، ومعالجة مواطن الضعف التى تؤثر سلبياً فى منشآت المنظمة. ويتناول هذا الكتاب الأساليب التى يجب أن يتبعها المديرون فى تطبيق الجودة والتحسين المستمر لها.

إن هذا الكتاب ضرورة لكل باحث ومدير وموظف يهتم بالجودة؛ لكونه حجر الأساس للفكر العالمى فى مجال الجودة.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (....................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

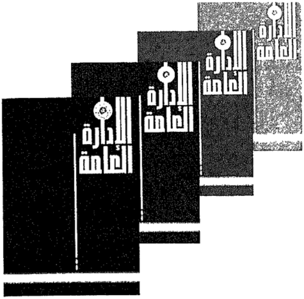
Address: ....

Please find a bank draft for $ ...., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 .... Signature: ....

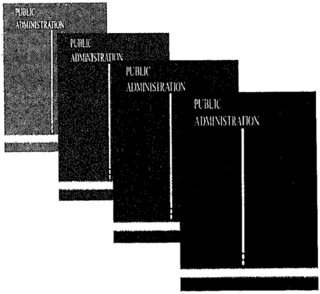
Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العدد:**

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

● **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue:

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions:

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Assessment of the Outcome of the Ministerial Conferences of the World Trade Organization from Singapore to Hong Kong (1996 – 2005)

Dr. Khalil Olayan Abd Al-Rahim

The Marrakesh Conference, which established the World Trade Organization (WTO) on January 1, 1995, called for a ministerial conference to be held at least once every two years to discuss current issues. The ministerial conference is the highest WTO authority. It is a decision-making authority, and the importance of its decisions lies in the fact that they are obligatory to all member countries. Any agreement unanimously ratified in these conferences is also obligatory. In addition, ministerial conferences draw the general framework for trade negotiations that involve several parties.

WTO still faces serious challenges in its efforts to liberate world trade and reach a general consensus over intricate issues, such as medicines, food, labor, the environment, investment, commodity and service exports, intellectual ownership rights, and development.

The negotiations of the six ministerial conferences went on over a period of ten years. It is clear by now that there is some discrepancy in implementing commitments of member countries to the ratified agreements, and there is also a conflict of the interests of these countries in regards to emerging issues. Developed countries promote new issues for discussion, such as the environment, labor standards, human rights, and foreign investments. Meanwhile, developing countries object to the discussion of such topics before developed countries meet their commitments, particularly in issues such as anti over-flooding measures, technical assistance to developing countries, and higher support for agriculture.

Likewise, there is a conflict of interests among countries belonging to the same group, whether developed or developing. There are also some antagonistic sentiments against WTO, entertained by civil society groups, non-governmental organizations, environment supporters, consumers, farmers, and others in all world countries. They all object to economic globalization.

It has been noted that decision-making at ministerial conferences by unanimous voting may impede final decisions. Therefore, the mechanism of negotiations and the decision-making method must be reconsidered, and the intensity of issues under discussion must be reduced, so that fewer issues can be considered each time, after being thoroughly reviewed by participating delegations. The peoples of the countries involved must be made aware of these issues after the ministerial conferences.

Abstract

The Current Status of the Saudi Agricultural Sector on the Shadow of the Kingdom's Admission to the WTO: Exemptions, Obligations, Challenges and Opportunities

Dr. Abdullah Abdullah Al-Obaid

WTO is considered one of the most influential organizations in the world. The Kingdom experienced hard negotiations with the WTO till it could fulfill all the admission requirements. Agriculture was one of the most important topics in all negotiation levels. The following article strives to assess the final results of negotiation concerning the agricultural sector and this will include assessing the exemptions made and the obligations imposed.

To achieve this end, an overview of the agricultural sector status during the GATT and the WTO was introduced, in addition to the status of agriculture in the Saudi economy and a look at the final negotiations including obligations and exemptions. The article concludes by tackling the future of the agricultural sector in regard to challenges and potential opportunities. Moreover, it discusses the requirements of the upcoming phase and the role of both the public and private sectors after admission is finalized.

Abstract

The Impacts of the Kingdom's Admission to the WTO (Admission Features and Results – Challenges and Opportunities)

Dr. Yehia A. Abouel -Futooh

With Kingdom's admission to the WTO, it became a necessity for citizens –as consumers and investors- and for the private sector to illustrate the negotiation circumstances and to uncover the results, challenges and opportunities that will emerge as a result of this admission. This article aims at analyzing the features of this admission, as well as the major results of negotiations in the different sectors; in addition to surveying the pro and against admission opinions.

For that end, the analytical descriptive approach was used depending on library resources and negotiation team's comments on the process published at books and journals.

The article is divided into four sections. The first section tackles the definition of the WTO. The second section tackles the issues of features and obstacles of the Kingdom's admission. The third one is concerned with analyzing the negotiation results ; while the fourth is about the opportunities and challenges of the admission.

Abstract

The Impact Of the Kingdom of Saudi Arabia's Admission to the Word Trade Organization on Saudi Banking Sector.

Dr. Fahad kh. Al-Badi

This study aims to investigate the impact of Saudi Arabia admission to the World Trade Organization (WTO) on the Saudi's banking sector. To achieve this objective, the study went through the main tasks and operations of the WTO, and discussed the nature of services provided in the admission accord, as well as the obligations and committments of member states. Moreover, the study looked at the structure of the Saudi banking sector and investigated the challenges it may had after the admission to the WTO. Further to that, the study examined the negative and positive outcomes that may take place in this sector after the admission.

The study concludes that the cost banking services are expected to decrease after the entrance of foreign banking institutions in the Saudi's banking sector. It also expects that the fierce competition brought by the foreign banks will lead to the Enhancement and diversity in banking services provided by local Saudi banks. Moreover, a merger among some local banks would be important to increase their competitiveness worldwide through enhancing their efficiencies. In addition to that, the study reached a conclusion that Saudi banks must put more attention on training and enabling human resources, and they must increase their investment on the recent banking technologies since that can be translated into better and more efficient banking services, not to mention the diversity. Above that all, they must innovate new services that meet customers' needs and aspirations.

CONTENTS Page

- The Impact of the Kingdom of Saudi Arabia's Admission to the Word Trade Organization on Saudi Banking Sector.
  Dr. Fahad k. Al-Badi 1

- The Impacts of the Kingdom's Admission to the WTO (Admission Features and Results – Challenges and Opportunities).
  Dr. Yehia A. Abouel -Futooh 31

- The Current Status of the Saudi Agricultural Sector on the Shadow of the Kingdom's Admission to the WTO: Exemptions, Obligations, Challenges and Opportunities.
  Dr. Abdullah A. Al-Obaid 65

- Assessment of the Outcome of the Ministerial Conferences of the World Trade Organization from Singapore to Hong Kong (1996 – 2005).
  Dr. Khalil O. Abd Al-Rahim 101

PUBLIC ADMINISTRATION

•Volume Forty Seven
•Issue Number 1

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration,* Institute of Public Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS:

• The Impact of the Kingdom of Saudi Arabia's Admission to the Word Trade Organization on Saudi Banking Sector.
Dr. Fahad kh. Al-Badi

• The Impacts of the Kingdom's Admission to the WTO (Admission Features and Results – Challenges and Opportunities).
Dr. Yehia A. Abouel -Futooh

• The Current Status of the Saudi Agricultural Sector on the Shadow of the Kingdom's Admission to the WTO: Exemptions, Obligations, Challenges and Opportunities.
Dr. Abdullah Abdullah Al-Obaid

• Assessment of the Outcome of the Ministerial Conferences of the World Trade Organization from Singapore to Hong Kong (1996 – 2005).
Dr.Khalil Olayan Abd Al-Rahim

ISSN : 0256 - 9035

• Volume Forty Seven • Number 1 • Muharram 1428 • Jan. 2007

Special Issue

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

- **The Impact of the Kingdom of Saudi Arabia's Admission to the Word Trade Organzation on Saudi Banking Sector.**
  Dr. Fahad k. Al-BADI

- **The Impact of the Kingdom's Admission to the WTO (Admission Features and Results - Challenges and Opportunities).**
  Dr. Yehia A. Abouel- Futooh

- **The Current Status of the Saudi Agricultural Sector on the Shadow of the Kingdom's Admission to the WTO: Exemptions, Obligations, Challenges and Opportunities.**
  Dr. Abdullah A. Al-Obaid

- **Assessment of the Outcome of the Ministerial Conferences of the World Trade Organization from Singapore to Hong Kong (1996 - 2005).**
  Dr. Khalil O. Abd Al-Rahim

• Volume Forty Seven • Number 1 • Muharram 1428 • Jan. 2007

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٨هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

- أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمى على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية.

  د. علي عبدالهادي مسلم

- الحوافز الإدارية فى الفكر الإسلامى.

  أ. إبراهيم بدر شهاب

- أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة.

  د. فتحي درويش عشيبة

- القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى.

  تأليف: دوسيا فيرا - ماري كروسان

  ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري

  راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٦هـ • مايو ٢٠٠٥م

إهـــــــداء ٢٠٠٦

عادل عبده – دار السحاب

القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية.

د. علي عبدالهادي مسلم

- الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي.

أ. إبراهيم بدر شهاب

- أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة.

د. فتحي درويش عشيبة

- القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي.

تأليف: دوسيا فيرا - ماري كروسان

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

المجلد الخامس والأربعون • العدد الثاني • ربيع الآخر ١٤٢٦هـ • مايو ٢٠٠٥م

الإدارة العامة

- المجلد الخامس والأربعون
- العدد الثانى

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١
E-mail : journal@ipa.edu.sa
www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

– الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.

– الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ – التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ – الاقتباس:

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١- المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic*
Research, 5,117-123

* إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic*
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢- المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣- نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gyu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

- ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
- ❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى: .

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً – المتن:

١ – مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ – ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ – إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ – المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ – المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ – ينسخ التهميش (التعليق) العربى – إن وجد – فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ – فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (–) بين الرقم والفقرة.

٨ – فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ – الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا – العناوين:

١ – ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ – يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ – يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ – يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا – الجداول والأشكال:

١ – ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسـود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ – ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسـود (١٢) على الويندوز أو منى أسـود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ – تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ – إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسـود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا – المراجع:

١ – تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ – تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

- أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية.

د. علي عبدالهادي مسلم ١٧١

- الحوافز الإدارية فى الفكر الإسلامى.

أ. إبراهيم بدر شهاب ٢٣٩

- أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة.

د. فتحي درويش عشيبة ٢٨٥

- القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى.

تأليف: دوسيا فيرا - ماري كروسان

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي ٣٥٥

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمى على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

الدكتور على عبد الهادى مسلّم
الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــــدد الثـــــانى
● ربيع الآخـــــر ١٤٢٦هـ
● مـــــــايـو ٢٠٠٥م

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمى على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

د. على عبدالهادى مسلّم ❖

ملخص:

تهدف الدراسة إلى بناء نموذج نظرى يصف محددات وآثار عمليات التطوير فى المنظمات، واختباره تجريبيًا على عينة من المنظمات السعودية. اعتمدت الدراسة على عينة من المنظمات السعودية تتكون من (٥٢) منظمة حكومية وخاصة. استخدمت الدراسة أساليب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد واختبار ت T-test بغرض اختبار فروض الدراسة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة طردية بين القدرات الإبداعية للمديرين وممارسات التطوير التنظيمى، وعدم وجود علاقة بين القدرات الإبداعية للمديرين ومحتوى التطوير التنظيمى. وجدت الدراسة أيضًا أن الخلل فى الهيكل التنظيمى كان هو العامل الوحيد المحرك للقيام بالتطوير التنظيمى على مستوى المنظمة ككل وكذلك على مستوى جماعة العمل، كما أن الخلل فى العوامل المتعلقة بكل من الهيكل وعلاقات العمل، بالإضافة إلى وجود اتجاهات نفسية سلبية لدى العاملين فى المنظمة كانت من أهم متغيرات السياق التنظيمى التى أدت إلى إجراء تطوير فى المنظمات مثل إعادة الهيكلة وتغيير أساليب الاتصال والتفاعل فى المنظمة. وأخيرًا، توصلت الدراسة إلى ارتفاع متوسط القدرات الإبداعية فى المنظمات الخاصة عنه فى المنظمات الحكومية، كما وجدت تحسنًا ملحوظًا فى جودة ثلاثة عناصر للسياق التنظيمى هى: الأهداف والحوافز وصنع القرارات فى المنظمات الخاصة مقارنة بالمنظمات الحكومية.

شغل موضوع التغيير والتطوير التنظيمى Organizational Change & Development اهتمام الباحثين فى الآونة الأخيرة بشكل متزايد، وعقدت له الندوات والمؤتمرات العلمية محليًا وعالميًا. ويلاحظ المتتبع لحركة البحوث والدراسات فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى تركز قدر كبير من هذه الدراسات على الجانب المؤسسى لعملية التغيير، والاهتمام بوصف مدى قدرة المنظمة على تطوير ذاتها والاستجابة للتغيرات فى البيئة الخارجية التى تعمل فيها. فقد تركزت معظم الجهود البحثية فى هذا المجال حول الجوانب التالية: (١) الكشف عن مسببات ومحركات التغيير التنظيمى. (٢) التعرف على كيفية استجابة المنظمات للتغير فى البيئة الخارجية. (٣) مدى المقاومة أو القبول التى

❖ أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

تلقاها محاولات التطوير فى المنظمات. (٤) وصف مراحل عملية التغيير التنظيمى. (٥) وأخيرًا توضيح كيف يؤدى التغيير التنظيمى إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة كاستجابة للتغيرات فى البيئة الخارجية للمنظمات.

وعلى الرغم من تعدد محاولات التوصل إلى نظرية شاملة للتغيير التنظيمى وتقديم نماذج وصفية لتوضيح محدداته وآثاره ومراحل تطوره (Van de Ven and Huber, 1990; Wong-MingJi and Millette, 2002) إلا أنه من الملاحظ وجود نوعين من العوامل لم يحظيا بعد بالاهتمام البحثى الكافى، على الرغم من تنبيه العديد من الدراسات على أهمية كل منهما فى تفسير عمليات التغيير التنظيمى وهما: (١) دور المديرين وخصائصهم فى بدء وقيادة عملية التغيير فى المنظمات، و(٢) أثر خصائص البيئة الداخلية للمنظمات (السياق التنظيمى (Organizational Context) على مستوى ومحتوى عملية التغيير ونوعية النواتج المتوقعة منها.

ويعتقد الباحث أن الجانب السلوكى والخصائص الإبداعية للمديرين لا تقل أهمية عن الجانب المؤسسى فى تحديد مستوى ومحتوى ونواتج عملية التغيير فى المنظمات، كما أن أثر السياق التنظيمى أو البيئة الداخلية السائدة فى المنظمات لا يقل أهمية عن دور البيئة الخارجية وظروف السوق والمنافسة فى بدء وتوجيه عملية تغيير وتطوير المنظمات. فقد قدم (Kotter, 1994; 1996) قائمة بأسباب فشل محاولات التغيير التنظيمى فى المنظمات الغربية، ترجع هذه الأسباب فى معظمها إلى أخطاء يرتكبها المديرون أثناء قيامهم ببدء وقيادة عملية التغيير فى منظماتهم.

وأشارت العديد من دراسات وبحوث التغيير التنظيمى فى هذا الصدد إلى ضرورة توافر قدرات إبداعية متميزة لدى قادة التغيير فى المنظمات. فقد توصل (Frohman, 1997) إلى أن القدرات التنافسية للمنظمات وقدرتها على بدء وتنفيذ برامج التغيير التنظيمى بنجاح يعتمدان بشكل أساسى على ما يمتلكه

قادة هذه المنظمات من قدرات وطاقات إبداعية أكثر مما تمتلكه هذه المنظمات من أصول ومعدات وأموال.

وللدلالة على أهمية متغيرات السياق التنظيمى فى وصف وتفسير عمليات التغيير التنظيمى قدم (Damanpour, 1991) دراسة تصف ما وراء التحليلات (meta analysis) لنتائج البحوث والدراسات السابقة فى مجال التغيير التنظيمى. وتوصل دامنبور إلى أهمية متغيرات السياق التنظيمى فى تفسير مدى نجاح أو فشل مجهودات التغيير التى تقوم بها المنظمات. كما أوضحت دراسة (Sastry, 1997) فى تفسيرها لآليات التغيير التنظيمى وجود أربعة متغيرات للسياق التنظيمى يمكن أن تحدد احتمالات النجاح أو الفشل وهى: (١) التوجه الإستراتيجى للإدارة، (٢) درجة الجمود التنظيمى، (٣) مدى إدراك الإدارة العليا لجودة أداء المنظمة، (٤) وجود ضغوط داخلية أو خارجية من أجل التغيير.

وعلى الرغم من تباين محتوى متغيرات السياق التنظيمى التى أشارت إليها الدراسات السابقة وعدم وجود اتفاق بين الباحثين حول طبيعة متغيرات السياق التنظيمى التى تعتبر أكثر تأثيرًا من غيرها، إلا أن نتائج هذه الدراسات تقدم دليلاً تجريبيًا قويًا على أهمية أخذ متغيرات السياق التنظيمى فى الحسبان عند وصف وتفسير عمليات التغيير التنظيمى فى المنظمات المعاصرة.

ولذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى القيادات الإدارية العليا فى عدد من المنظمات السعودية الحكومية والخاصة، والتعرف على أثر هذه القدرات فى مستوى ومحتوى عمليات التغيير والتطوير التى شهدتها هذه المنظمات. كما تسعى الدراسة أيضًا إلى وصف خصائص السياق التنظيمى السائد فى هذه المنظمات، والتعرف أيضًا على أثر هذه الخصائص فى مستوى ومحتوى عمليات التطوير التنظيمى بها.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج نظرى يصف محددات وآثار عمليات التطوير فى المنظمات، واختباره تجريبيًا على عينة من المنظمات السعودية. كما تهدف الدراسة إلى إجراء مقارنة بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمحددات وآثار عمليات التطوير التى تمت بها. ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة الحالية للتعرف على التالى:

١- مدى توافر القدرات الإبداعية لدى المديرين فى المنظمات السعودية.

٢- أثر القدرات الإبداعية للمديرين فى مستوى التطوير التنظيمى المستخدم.

٣- أثر القدرات الإبداعية للمديرين فى محتوى التطوير التنظيمى.

٤- أثر خصائص السياق التنظيمى فى المنظمات السعودية فى مستوى التطوير التنظيمى.

٥- أثر خصائص السياق التنظيمى فى المنظمات السعودية فى محتوى التطوير التنظيمى.

٦- أثر مستوى التطوير التنظيمى فى محتوى التطوير فى المنظمات محل الدراسة.

٧- مدى وجود فروق بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بكل من:

- القدرات الإبداعية التى يمتلكها المديرون.
- خصائص السياق التنظيمى السائد فى هذه المنظمات.
- مستوى التطوير التنظيمى المستخدم.
- محتوى التطوير التنظيمى المستخدم.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من عدة أمور هى:

أولاً - من الناحية النظرية:

تسهم الدراسة الحالية فى إلقاء الضوء على طبيعة عمليات التطوير فى المنظمات السعودية والتعرف على محدداتها وآثارها. ولاشك أن اختبار نموذج نظرى يصف محددات وآثار التطوير التنظيمى فى بيئة الأعمال السعودية سوف يوفر أساسًا من المعرفة يفيد الباحثين فى المجال، كما يقدم لأدبيات وبحوث التغيير والتطوير التنظيمى سياقًا بيئيًا مختلفًا ومتميزًا عن ذلك الذى أجريت فيه معظم الدراسات السابقة العربية منها والغربية.

ثانيًا - من الناحية العملية:

تسهم الدراسة الحالية فى توفير حصيلة من المعلومات يمكن أن تكشف عن المحددات السلوكية والتنظيمية لعمليات التطوير التنظيمى فى بيئة الأعمال السعودية، وتوضح طبيعتها ومحتواها، كما أنها توفر أساسًا من المعرفة يمكن أن يستفيد منه المديرون وصانعو القرارات الإدارية وقادة التغيير بالمنظمات السعودية. فهذا الأساس من المعرفة يمكن أن يفيد صانعى القرارات فى تصميم وتوجيه عمليات التغيير والتطوير التى تشهدها العديد من المنظمات السعودية الحكومية والخاصة فى الوقت الراهن بغرض زيادة فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مسح أدبيات التغيير والتطوير التنظيمى:

يتجه العالم فى جميع مجالات الحياة وبخطى متسارعة نحو التغيير والتطوير. وتعتبر دراسة التغيير والتطوير إحدى السمات الأساسية فى العلوم الاجتماعية المعاصرة. ولقد قدمت العديد من العلوم الطبيعية والاجتماعية نظريات وأدبيات للتغيير والتطوير والنشأة والنمو والتدهور والفناء فى النظم الطبيعية والإنسانية (Pettigrew, et al., 2001). وتواكبًا مع هذا الاتجاه ظهرت مفاهيم التغيير والتطوير فى الدراسات التنظيمية، وقدمت العديد من المحاولات

التنظيرية والبحوث التجريبية والتطبيقية فى هذا المجال. وقد شهدت الفترة منذ منتصف الثمانينيات حتى الآن العديد من الأنشطة والاهتمامات البحثية فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى يمكن تلخيصها فى التالى:

١- أجريت عدة محاولات بحثية لمسح أدبيات التغيير التنظيمى نشرتها دورية Journal of Management وهى على التوالى (Soshkin and Burke, 1987; Woodman, 1989; Pasmore and Fagans, 1992; Armenakis and Bedeian, 1999).

٢- عقد اثنان من المؤتمرات البحثية فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى خصصت لهما دورية Academy of Management Journal أعدادًا خاصة لنشر الدراسات والبحوث التى قدمت بها. كان المؤتمر الأول بعنوان: Special Research Forum on Change and Development Journeys into a Pluralistic World وقام بتجرو وزملاؤه بعرض وتلخيص ما نشر فيه من بحوث ودراسات (Pettigrew et al., 2001) وتناول المؤتمر الثانى ظاهرة التغيير المؤسسى وكان بعنوان: Special Research Forum on Institutional Theory and Institutional Research وقام داسن ورفاقه بعرض وتلخيص ما نشر فيه من بحوث ودراسات (Dacin, et al., 2002).

٣- أصدرت العديد من الدوريات العلمية الجديدة المتخصصة فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى كمجال بحثى متميز ومستقل، وكان من أهمها الدوريات التالية:

* Research in Organizational Change and Development
* Journal of Organizational Change Management
* Organizational Development Journal.

٤- تم تنفيذ مشروع بحث موسع بعنوان Changes in Organizational Design and Effectiveness (CODE) استغرق ما يزيد على خمس سنوات وغطى ما يزيد على مائة منظمة أمريكية. واستهدف البحث دراسة التغيير فى تصميم وفعالية المنظمات ووضع أساسًا لمنهجية جديدة فى بحوث التغيير

التنظيمى. وقام (Glick, Huber, Miller, Doty, and Sutcliffe, 1990) بعرض منهجية تنفيذ البحث، ووصف متغيراته ومراحله وأدوات القياس المستخدمة فيه، وكذلك النتائج الأولية التى تم توصل إليها.

وعلى الصعيد العربى، على الرغم من عدم توافر قواعد بيانات بحثية دقيقة -على غرار المتاحة للبحوث الغربية- يمكن الرجوع إليها بسهولة لحصر الدراسات السابقة فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى، إلا أنه يمكن رصد العديد من المحاولات البحثية الجادة فى هذا المجال منها:

١- مشروع البحث القومى لأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا بمصر خلال الفترة ١٩٩٨-٢٠٠٢ لدراسة إستراتيجيات زيادة فعالية التطوير التنظيمى فى المنظمات المصرية (مسلّم، ٢٠٠٢).

٢- صدور بعض الترجمات لكتب علمية متخصصة فى المجال إلى اللغة العربية، مثال ذلك قيام هندى (٢٠٠٠) بترجمة كتاب فرنش وبل (French and Bell, 1995) إلى العربية، وذلك فى إطار مجهودات الترجمة التى يقوم بها معهد الإدارة العامة بالرياض.

٣- إجراء بعض المحاولات البحثية الفردية المتفرقة فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى ومن أمثلتها: (الطجم، ١٩٨٦، ١٩٩٩؛ حمور، ١٩٨٧؛ أبو إدريس، ٢٠٠٢؛ النفيعى، ٢٠٠٣؛ الأعرجى والعزام، ٢٠٠٣).

٤- عقد عدد من الندوات والمؤتمرات العلمية من أمثلتها: اجتماع خبراء التطوير التنظيمى، عمان: ١٩٨٥، وورشة عمل مجموعة خبراء التطوير التنظيمى، عمان: ١٩٨٧، ومؤتمر تطوير شركات قطاع الأعمال العام بين العوائق والتطبيق، القاهرة: ١٩٩٧، والملتقى الثانى لتطوير الموارد البشرية، الظهران: ٢٠٠٠، والذى طرحت فيه بعض الموضوعات المتعلقة بالتطوير التنظيمى فى المنظمات السعودية، والمؤتمرات الثالث (١٩٩٣) والخامس (١٩٩٥) والعاشر (٢٠٠٠) لإدارة التغيير: مركز وايد سرفس للاستشارات

والتطوير بالقاهرة. وأخيرًا، ندوة الجمعية السعودية للإدارة التى تم عقدها فى مدينة جدة خلال الفترة ٢٩-٣٠ مارس ٢٠٠٥ .

ويدل كل ما سبق على تعاظم الاهتمام برصد وتحليل ظاهرة التغيير والتطوير التنظيمى عالميًا وإقليميًا ومحليًا. وكذلك توافر حصيلة من البحوث النظرية والتجريبية فى المجال تتيح للباحث إمكانية تصنيفها والاستفادة منها فى صياغة فروض علمية جديرة بالاختبار التجريبى فى بيئة الأعمال السعودية.

ولإلقاء مزيد من الضوء على طبيعة ومحتوى البحوث فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى يمكن تصنيف الدراسات السابقة فى المجال إلى عدة أنواع مستقلة. ويمكن استخدام العديد من المعايير لأغراض التصنيف مثل: مستوى التحليل، ومنهجية الدراسة، ونوعية البيانات وأساليب تحليلها، والغرض من البحث، والمدى الزمنى للتغيير، وأخيرًا طبيعة ومحتوى البحث. وفيما يلى وصف للأنواع المختلفة من بحوث ودراسات التغيير والتطوير التنظيمى، وبيان موقع الدراسة الحالية منها:

أولاً – تصنيف البحوث فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى وفقًا لمستوى التحليل المستخدم. يمكن تصنيف البحوث وفقًا لهذا المعيار إلى أربع مجموعات: تمثل المجموعة الأولى الكتابات التى تناولت عملية التغيير المؤسسى. واستندت هذه البحوث إلى مفاهيم وافتراضات النظرية المؤسسية Institutional Theory واهتمت بدراسة ظاهرة التغيير التنظيمى على مستوى مجتمع المنظمات أو المجال التنظيمى Organizational Field. ويمثل هذا الاتجاه حصيلة المعرفة التى نشرت فى مؤتمر النظرية المؤسسية والتغيير التنظيمى (Dacin, et al., 2002). أما المجموعة الثانية فتمثل الكتابات التى تناولت عملية التغيير التنظيمى على مستوى المنظمة كوحدة للتحليل. واستهدفت هذه الدراسات الكشف عن محددات التغيير ومعرفة أسبابه ووصف مراحله والتعرف على نتائجه. ويمثل هذا الاتجاه مجموعة الدراسات التى قام بمسحها (Armenakis & Bedeian, 1990).

واهتمت المجموعة الثالثة بدراسة عمليات التغيير التنظيمى على مستوى جماعة وفرق العمل. ويتصف هذا النوع من الدراسات بالندرة النسبية مقارنة بالدراسات التى أجريت على مستوى المنظمة ككل. وغالبًا ما يهتم هذا النوع من البحوث بالتعرف على آليات تغيير فرق العمل والجماعات، وكيفية قيادة التغيير عند هذا المستوى. ومن أمثلة هذه البحوث دراسة (Lovelace, Shapiro, and Weingart, 2001) ودراسة (Okhuysen, 2001) وأخيرًا، اهتمت المجموعة الرابعة بدراسة التغيير التنظيمى على مستوى الفرد، وذلك من حيث التعرف على العوامل السلوكية والنفسية للفرد كمحددات لمدى نجاح أو فشل أو مقاومة عملية التغيير فى المنظمات (Siegal, Church, and Javitch, 1996)، وكذلك التعرف على آليات ممارسة التغيير على مستوى الفرد ذاته فيما يتعلق بمهاراته ومعارفه واتجاهاته النفسية (Pasmore and Fagans, 1992; Latham, 2002).

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق التكامل بين ثلاثة مستويات للتحليل هى: الفرد والجماعة والمنظمة ككل. فهى تهتم بالتعرف على الخصائص الإبداعية لدى القيادات الإدارية (مستوى الفرد) وكذلك خصائص السياق التنظيمى السائد فى المنظمة (مستوى المنظمة) ودراسة أثر كل منها فى محتوى ومستوى التغيير التنظيمى (الفرد/الجماعة/المنظمة).

ثانيًا - تصنيف البحوث فى مجال التغيير التنظيمى وفقًا للمنهج المستخدم. ويمكن تصنيف البحوث وفقًا لهذا المعيار إلى ثلاث مجموعات (Pool, Van de Ven, Dooly, and Holmes, 2002) تمثل المجموعة الأولى البحوث المسحية عبر القطاعات، وهى البحوث التى تعتمد على بيانات تم الحصول عليها بشكل متزامن عن محاولات التغيير التنظيمى فى عدد من المنظمات، وذلك بغرض تفسير التباين فى المتغيرات المستقلة والتابعة التى تم قياسها خلال نفس الفترة الزمنية. وغالبًا ما تعتمد هذه البحوث على قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية كوسائل لتجميع البيانات. وتمثل المجموعة الثانية بحوث البيانات التجميعية، وهى البحوث التى تهتم بتجميع وتحليل بيانات

تصف قياسات متكررة للمتغيرات المستقلة والتابعة المتعلقة بالتغيير التنظيمى فى عدد من المنظمات عبر فترات زمنية متتابعة ومتعاقبة؛ وذلك بغرض اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بطريقة أكثر صدقًا وثباتًا. أما المجموعة الثالثة فهى تمثل بحوث العملية، وهى البحوث التى تركز على تتبع ورصد أحداث التغيير التنظيمى خلال فترة زمنية مستمرة ومتصلة تحدث خلالها عملية التغيير، وذلك بغرض فهم آلية التغيير التنظيمى خلال هذه الفترة. وتعتبر هذه المنهجية أكثر شمولاً وصدقًا من غيرها، إلا أنها تحتاج إلى جهد بحثى مكثف لفترة زمنية طويلة نسبيًا حتى يمكن رصد أحداث التغيير بالقدر اللازم من الشمولية.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية سوف تعتمد على منهجية البحوث المسحية عبر القطاعات (المنظمات)؛ وذلك نظرًا لطبيعة المتغيرات التى تهتم الدراسة بالتعرف على آثارها (القدرات الإبداعية للمديرين، وخصائص السياق التنظيمى) وهى متغيرات يصعب رصدها بشكل حركى وغالبًا ما يتم قياسها باستخدام قوائم استقصاء ومقابلات شخصية مقننة (Glick et al., 1990).

ثالثًا – تصنيف البحوث فى مجال التغيير التنظيمى على حسب نوع البيانات وأساليب تحليلها. ويمكن تصنيف البحوث وفقًا لهذا المعيار إلى نوعين: يشمل النوع الأول البحوث التى تعتمد على التحليل الكمى، وهى بحوث تجريبية تعتمد على تجميع بيانات كمية أولية وثانوية، وتحليلها باستخدام المعادلات والنماذج الإحصائية المناسبة بغرض اختبار علاقات والتوصل إلى النتائج. أما النوع الثانى فيشمل البحوث التى تعتمد على التحليل الكيفى، وهى بحوث تركز على دراسة الحالات العملية بغرض تتبع ووصف مراحل عملية التغيير فى منظمة معينة أو عدد محدود جدًا من المنظمات لأغراض المقارنة. ولقد أسهم كلا النوعين من البحوث بنفس القدر فى توفير حصيلة من المعرفة كان لها عظيم الأثر فى نمو مجال التغيير التنظيمى كمجال مستقل ومتميز للدراسة.

وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات التجريبية التى تعتمد على كلا النوعين من التحليل (الكمى والكيفى) فهى تعتمد على التحليل الإحصائى لبيانات تم تجميعها باستخدام قوائم استقصاء ومقابلات شخصية مقننة تم إعدادها مسبقًا. والهدف من التحليل الإحصائى للبيانات هو اختبار مجموعة من الفروض النظرية تجريبيًا. كما أنها لا تتجاهل التحليل الكيفى؛ لأنها تعتمد فى تفسير النتائج النهائية للبحث على تحليل محتوى إجابات عدد من الأسئلة المفتوحة التى تصف طبيعة عمليات التطوير التنظيمى فى المنظمات محل الدراسة.

رابعًا - تصنيف البحوث فى مجال التغيير التنظيمى على حسب الغرض من البحث. ويمكن تصنيف البحوث وفقًا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع من البحوث قدمها (Dacin et al., 2002) ويشمل النوع الأول البحوث التى اهتمت بالكشف عن مصادر أو محركات التغيير. واهتمت هذه البحوث بمناقشة الضغوط الوظيفية والفنية والاجتماعية والسياسية التى تدفع المنظمات إلى عملية التغيير. ويحتوى النوع الثانى على البحوث التى تناولت كيفية بدء أعضاء المنظمة واستجابتهم لعملية التغيير، وذلك من خلال رصد الآثار السلوكية والاتجاهات النفسية والتفسيرات المصاحبة لعملية التغيير التنظيمى. وأخيرًا، ركز النوع الثالث على البحوث التى اهتمت بالتغيير كعملية. وذلك بغرض الكشف عن آلية ومراحل تنفيذ عملية التغيير والتطوير فى المنظمات.

وتنتمى الدراسة الحالية إلى النوع الأول من البحوث. فهى تعتبر محاولة لإلقاء مزيد من الضوء على محددات عمليات التغيير والتطوير التنظيمى وذلك من خلال التعرف على مستوياته ومحتوياته، مع الأخذ فى الحسبان متغيرات السياق التنظيمى التى تعكس خصائص البيئة الداخلية للمنظمات محل الدراسة.

خامسًا - تصنيف البحوث فى مجال التغيير التنظيمى وفقًا للمدى الزمنى للتغيير. ويمكن التمييز بين نوعين من البحوث وفقًا لهذا المعيار هما: النوع الأول:

ويهتم بدراسة التغيير الإستراتيجى الطويل الأجل. وغالبًا ما يسعى هذا النوع من البحوث إلى التعرف على المحددات البيئية والتنظيمية والإدارية للتغيير الإستراتيجى والتعرف على تأثيره فى أداء المنظمات (Palmer & Dunford, 2002) والنوع الثانى: ويتناول البحوث التى تهتم بدراسة التغيير القصير الأجل. ويسعى هذا النوع من البحوث إلى وضع نماذج وصفية لمحددات التغيير فى المنظمات مع التركيز على دور قيادة المنظمات فى بدء وقيادة عملية التغيير فى الأجل القصير (Hall, 2002; Wright and Kitay, 2002).

وتتناول الدراسة الحالية كلا النوعين من التغيير (الإستراتيجى، والقصير الأجل) على الرغم من الاعتراف بتفاوت العوامل المسببة لكل من هما واختلاف الأثر الذى يمكن أن يحدثه كل من هما فى أداء المنظمة. والسبب وراء عدم التمييز بين كلا النوعين من التغيير فى الدراسة الحالية هو أن أدبيات التغيير التنظيمى لم تقدم بعد إطارًا فكريًا مستقرًا لوصف وتفسير الاختلافات بينهما، وذلك على الرغم من كثرة التعاريف والمفاهيم والتفسيرات التى قدمت لكل منهما بشكل مستقل عن الآخر (Grant, Wailes, Michelson, Brewer and Hall, 2002).

سادسًا – تصنيف البحوث فى مجال التغيير التنظيمى على حسب طبيعة ومحتوى البحث. يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من البحوث وفقًا لهذا المعيار هى: (١) البحوث المسحية Review Research: هى تلك التى يتم إجراؤها بغرض مسح أدبيات التغيير التنظيمى والدراسات السابقة فى المجال بغرض التوصل إلى أبعاد ومحاور لتصنيفها وتقييمها، ووضع فروض نظرية يمكن اختبارها فى بحوث لاحقة (e.g. Amis, Slack, and Hinings, 2002; Rajagoplan et al., 1997; Van de Ven, and Poole, 1995) (٢) البحوث التجريبية Empirical Research: هى التى سبق الإشارة إليها باعتبارها البحوث التى تعتمد على التحليل الكمى لبيانات يتم تجميعها بغرض التعرف على تأثير متغيرات معينة أو اختبار علاقات متوقعة بين متغيرات مرتبطة بالتغيير التنظيمى

(e.g. Karaatz and Moor, 2002; Dutton, Ashford, O'Neill, and Lawrence, 2001) (٣) بحوث تطبيقية Action Research: هى البحوث التى تهدف إلى تقديم حلول لمشكلات واقعية عن طريق إجراء التدخل المناسب من قبل الباحث فى المنظمة محل الدراسة واختبار أثر هذا التدخل على أداء المنظمة. ويتضمن النوع الأخير من البحوث مراحل متعارف عليها لتحديد المشكلة، وتخطيط عملية التدخل، والقيام بالتصرفات المناسبة، ثم تقييم أثر هذه التصرفات فى جودة وفعالية أداء المنظمة. وقد قاد فكر البحوث التطبيقية (Lewin, 1946) ثم تبعه العديد من الباحثين فى مجال التغيير التنظيمى، ومن أمثلة الدراسات المعاصرة التى دعمت هذا التوجه دراسة (Elden & Chisholn, 1993) ودراسة كوغلان (Coghlan, 1994).

وتنتمى الدراسة الحالية إلى نوعية البحوث التجريبية التى تسعى إلى الاختبار التجريبى لعدد من الفروض المتعلقة بتأثير القدرات الإبداعية للمديرين وخصائص السياق التنظيمى فى مستوى ومحتوى التغيير فى المنظمات محل الدراسة، مع إجراء المسح اللازم لأدبيات التغيير التنظيمى بما يخدم أغراض الدراسة فى التوصل للفروض النظرية المزمع اختبارها.

وخلاصة ما سبق أن الدراسة الحالية يمكن وصفها بأنها (١) دراسة تجريبية، (٢) تعتمد على التحليل الكمى والوصفى للبيانات، (٣) باستخدام منهجية البحوث المسحية عبر القطاعات، (٤) بغرض بناء نموذج وصفى لمحددات ومحتوى التغيير التنظيمى، (٥) بنوعيه الإستراتيجى والتشغيلى القصيرى الأجل، (٦) واختبار النموذج المقترح باستخدام بيانات تم تجميعها على مستوى كل من الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

فروض الدراسة:

يمكن تقسيم فروض الدراسة الحالية وفقًا للنموذج النظرى المقترح إلى أربعة مجموعات وذلك على النحو التالى:

أولاً - الفروض المتعلقة بأثر القدرات الإبداعية للمديرين:

تهتم القيادات الإدارية بالمنظمات بعمليات التغيير سواء تلك التى يجب القيام بها كرد فعل للتغيرات البيئية بغرض استغلال الفرص أو تجنب التهديدات، أو تلك التى يتم القيام بها كنتيجة لما لديهم من قيم وطموحات وأهداف. وتعتبر القدرات الإبداعية من أهم العوامل التى تحدد مدى قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة للتعامل مع المشكلات، كما أن تقديم أفكار جديدة وترويجها وتنفيذها فى المنظمات يعتبر هو الأساس فى عملية التغيير التنظيمى. وغالبًا ما يقوم المديرون بتقديم أفكار جديدة ووضع إجراءات مستحدثة واقتراح تصرفات مبتكرة بغرض زيادة الفعالية وتحسين الكفاءة والحصول على نصيب أكبر من السوق (Glick et al., 1990). ولقد أظهرت العديد من الدراسات التنظيمية (Meyer and Goes, 1988; Gupta & Govindarajan, 1984) أن خصائص القيادات الإدارية بالمنظمات تعتبر محددًا هامًا لنوعية ومدى فعالية التغيير التنظيمى.

وتوصل (Amis, Slack, and Hinings, 2002) إلى وجود علاقة طردية بين مدى نجاح محاولات التغيير التنظيمى، ومدى توافر هيكل للقيم Value Structure لدى العاملين بالمنظمة يتوافق مع طبيعة التغيير المزمع القيام به. كما يرى (Tsoukas and Chia, 2002) أن التغيير يعتبر شيئًا كامنًا فى التصرفات البشرية، وأن المنظمات تعتبر مواقع تحتوى باستمرار على تصرفات بشرية، ولذلك فإن دور الفرد فى تحريك عمليات التغيير بالمنظمة يعتبر دورًا حيويًا وهامًا جدًا فى المنظمات المعاصرة.

ويشير استقراء الدراسات السابقة إلى عدم وجود اتفاق بشأن نوعية الخصائص الفردية للمديرين التى يمكن أن تؤثر فى محتوى ونواتج التغيير التنظيمى. كما توجد أيضًا نتائج متباينة بين الدراسات السابقة بشأن كيفية تأثير هذه الخصائص على محتوى ونواتج التغيير التنظيمى. فقد أظهرت دراسة (Rajagoplan & Spreitzer, 1997) أن عمر وفترة خدمة القيادات الإدارية العليا بالمنظمات لها تأثير عكسى فى احتمال القيام بعمليات التغيير، فى حين أن

التغيير فى عضوية مجلس الإدارة، وسلوك البحث عن المعلومات، وطريقة التفكير، وإدراك الحاجة للتغيير لها تأثير طردى فى احتمال القيام بالتغيير، وأيضًا فى قوة واتجاه التغيير الذى يتم القيام به. كما تشير نفس الدراسة إلى أن القدرات المعرفية للمديرين تلعب دورًا حيويًا فى العلاقة بين الظروف التنظيمية والتغيرات الإستراتيجية التى يقومون بها. فقرار القيام بعملية التغيير من عدمه، غالبًا ما يتأثر بطريقة إدراك وتفسير المديرين لخصائص الظروف التنظيمية التى يعملون فيها أكثر مما يتأثر بالعوامل الموضوعية المباشرة مثل ظروف الطلب والمنافسة ...... وغيرها.

وفى مسح حديث لأدبيات التغيير التنظيمى أشارت دراسة (Kraatz & Moore, 2002) إلى أن بحوث التغيير والتطوير التنظيمى قد تجاهلت أو قللت من أهمية الدور الذى يمكن أن تلعبه القيادات الإدارية بالمنظمات فى بدء وتوجيه عملية التغيير التنظيمى، وركزت بدلاً من ذلك على أمور أخرى متعلقة بالخلل فى الهيكل التنظيمى، وأثر العوامل البيئية والقوى السوقية، واعتمادية الموارد بين المنظمات.

فضلاً عن ذلك، قدم (Wong-MingJi and Millette, 2002) مؤخرًا نظرية جديدة فى التغيير التنظيمى أطلق عليها In-Theory أشار فيها بوضوح إلى أن القدرات الإبداعية للمديرين تعتبر من أهم محددات التغيير التنظيمى. فالتغيير التنظيمى وفقًا لهذه النظرية يعتبر دالة فى محاولات القضاء على التوتر التنظيمى الناتج عن التفاعل بين الابتكارات التى يقدمها المديرون والجمود التنظيمى الناتج عن عوامل أخرى داخلية وخارجية. وأشار ونج - منجيجى وميليت إلى أن الإدارة العليا للمنظمات غالبًا ما تكون هى مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمى، فى حين أن المستويات التنظيمية الأقل غالبًا ما تكون مصدرًا لمقاومة التغيير. كما أن الابتكارات أو الجمود التنظيمى يتوقفان إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للإدارة العليا. وأشارت الدراسة أيضًا إلى أن الرؤية المستقبلية، ونمط القيادة، والممارسة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والإبداع الفردى تعتبر من أهم المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية.

وعلى الرغم من أن نظرية In-theory لم تختبر تجريبيًا بعد نظرًا لحداثتها النسبية، إلا أنها قد أضافت بعدًا جديدًا إلى أدبيات التغيير التنظيمى وهو البعد المتعلق بأثر القدرات العقلية والمعرفية للعنصر البشرى على عمليات بدء وتوجيه التغيير داخل المنظمات. ولذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر محاولة رائدة فى تقديم فروض تتعلق باختبار أثر القدرات الإبداعية للمديرين على مستوى ومحتوى عمليات التغيير التنظيمى.

وتتوقع الدراسة الحالية أنه كلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادات الإدارية بالمنظمة؛ زاد احتمال القيام بعملية التغيير التنظيمى، كما زاد احتمال أن يشمل التغيير أكثر من مستوى فى نفس الوقت. فالتفكير الإبداعى يتطلب بالضرورة النظرة الشمولية والعمومية فى التفكير وذلك بخلاف التفكير التحليلى الذى يستلزم النظرة الجزئية والاهتمام بالتفاصيل (Robbins, 2001). وبالمثل فإن الدراسة الحالية تتوقع أنه كلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادات الإدارية بالمنظمة؛ زاد احتمال أن يحتوى التغيير التنظيمى على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، وكذلك الجوانب الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمى مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد .... وغيرها.

ويمكن فى هذا الصدد صياغة الفروض التالية:

١-١ كلما زادت القدرات الإبداعية للمديرين شمل التغيير التنظيمى أكثر من مستوى للتغيير.

١-٢ كلما زادت القدرات الإبداعية للمديرين تناول التغيير التنظيمى كلاً من الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمى وكذلك الجوانب الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمى.

ثانياً - الفروض المتعلقة بأثر السياق التنظيمى:

يعبر السياق التنظيمى عن العوامل والظروف الموجود فى البيئة الداخلية للمنظمات، وقد يمتد تعريف السياق التنظيمى ليشمل أيضًا متغيرات تنتمى إلى البيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمات مثل الضوابط الحكومية، والتطورات التكنولوجية، وقوى المنافسة فى السوق .... وغيرها. أما العوامل الداخلية فهى غالبًا ما تشمل درجة التخصص، ودرجة توافر الموارد، وخبرات التغيير السابقة التى مرت بها المنظمة. وغالبًا ما تهتم دراسات التغيير التنظيمى بالتعرف على مدى استجابة المنظمات للتغيرات فى عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

ولقد تنوعت متغيرات السياق التنظيمى فى الدراسات السابقة لتشمل عوامل مثل الضوابط الحكومية الجديدة، وضغوط المنافسة (Meyer, Brooks, and Goes, 1990)، وتسهيل الإجراءات، وحجم وعمر المنظمة، وخبرات التغيير السابقة (Kelly & Ambergey, 1991)، والتطورات التكنولوجية المتعلقة بسرعة معالجة البيانات (Havaman, 1992) كما أوردت بعض الدراسات متغيرات أخرى للسياق التنظيمى مثل: درجة التخصص، ودرجة المهنية، واتجاهات الإدارة نحو التغيير، وأقدمية الإدارة، ومدى توافر المعرفة الفنية، وحجم الموارد المتاحة (Damanpour, 1991)، فضلاً عن متغيرات تصف رسالة المنظمة، وحجم المنظمة، ونوع التكنولوجيا، ودرجة تعقد الهيكل التنظيمى، ومدى إدراك الحاجة للتغيير (Gresov, Haveman, and Oliva, 1993) والتوجه الإستراتيجى، والجمود التنظيمى، والأداء المدرك بواسطة الإدارة العليا (Sestry, 1997). وفى دراسة (Glick et al., 1990) للعلاقة بين التغيير التنظيمى والفعالية التنظيمية كانت متغيرات السياق التنظيمى هى: الهيكل، والعمليات، والتكنولوجيا، والإستراتيجية، البيئة، والأداء التنظيمى. ولقد أشارت معظم هذه الدراسات إلى أن نجاح محاولات التغيير التنظيمى تتوقف إلى حد كبير على درجة التوافق بين متغيرات السياق التنظيمى ومحاولات التغيير التى يتم إجراؤها.

وفى دراسة لأثر متغيرات السياق التنظيمى فى عملية التغيير قام (Robertson et al., 1993) بتصنيف متغيرات السياق التنظيمى فى أربع مجموعات هى: الترتيبات التنظيمية (نظام الساعات المرنة، وبرامج الحوافز) والعوامل الاجتماعية (بناء فرق العمل) والتكنولوجى (إعادة تصميم العمل وإثراء الوظائف) والأوضاع المادية (التحول إلى نظام المكاتب المفتوحة). ووجدت الدراسة أن التغيرات فى الترتيبات التنظيمية، والعوامل الاجتماعية لها تأثير إيجابى فى تغيير السلوك الفردى داخل المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أنه يجب النظر إلى التغيير فى الترتيبات التنظيمية باعتبارها نقطة بداية لجهودات التغيير فى المنظمات وليس نهايتها، كما يجب النظر إلى التغير فى السلوك الفردى باعتباره أحد المتغيرات الوسيطة الهامة فى العلاقة بين الترتيبات التنظيمية ونواتج الأداء التنظيمى.

وأشارت دراسة (Rajagopalan & Spreitzer, 1997) إلى أن متغيرات السياق التنظيمى (الهيكل التنظيمى، ونظم الحوافز، ونظم الرقابة) لا تؤثر بشكل مباشر فى عمليات التغيير التنظيمى فى المنظمات ولكنها تؤثر فى سلوك وتصرفات المديرين (مثل سلوك جمع البيانات، وتشكيل فرق العمل، وتحديد الأهداف) والتى تؤدى بدورها إلى إحداث عمليات التغيير المطلوبة داخل المنظمة.

واختبرت دراسة (Kraatz & Moor, 2002) أثر متغيرات السياق التنظيمى (التكنولوجى، وعلاقات الاعتمادية الخارجية، ومدى توافر الموارد المالية ، وتغير الإدارة العليا) على مدى احتمال قيام المنظمات بعمليات التغيير. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات لها تأثير قوى فى توجيه عمليات التغيير فى المنظمات. فالمنظمات تكون أكثر قابلية للتغيير فى حالات التغيير التكنولوجى، وتغيير علاقات الاعتمادية الخارجية، ونقص الموارد المالية، وتغيير القيادات الإدارية العليا بها.

وتشير الدراسة المسحية التى أجراها (Pettigrew, et al., 2001) إلى أن معظم الدراسات التى قام بمسحها تعطى اهتمامًا كبيرًا لدور السياق التنظيمى فى تحليل

عمليات التغيير داخل المنظمات. وبخلاف ما توصل إليه (Rajagopalan & Spreitzer, 1997) يرى بتجرو وزملاؤه أن متغيرات السياق لا تعتبر مجرد محرك لعملية التغيير داخل المنظمات، ولكنها تمثل ترتيبات وعلاقات بين الهياكل والعمليات يقوم المديرون من خلال إدراكها وفهمها بإجراء التغيرات التنظيمية المناسبة.

مما سبق يتضح أهمية متغيرات السياق التنظيمى فى فهم مبررات ومحتوى عمليات التغيير فى المنظمات. ونظرًا لعدم وجود اتفاق بين الباحثين حول متغيرات السياق التنظيمى التى من المحتمل أن تكون أكثر تأثيرًا من غيرها فى عمليات التغيير داخل المنظمات، فإن الدراسة الحالية سوف تعتمد على مجموعة من متغيرات السياق التنظيمى تم التوصل إلى معظمها من خلال دراسات تشخيص الأوضاع التنظيمية الداخلية (Nadler & Tushman, 1990) وهى متغيرات تصف: الأهداف، والهيكل، والقيادة، والعلاقات الداخلية، ونظم الحوافز، وتسهيلات العمل، والاتجاه نحو التغيير، بالإضافة إلى الاتصال، وصنع القرارات.

وتتوقع الدراسة الحالية أن مدى جودة أبعاد السياق التنظيمى كما يدركها مديرو المنظمات تؤثر إلى حد كبير فى تحديد مستوى ومحتوى عمليات التطوير التنظيمى. وذلك على النحو الذى يتضح فى الفروض التالية:

٢-١ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى؛ زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمى على مستوى المنظمة ككل.

٢-٢ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى؛ زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمى على مستوى جماعة العمل.

٢-٣ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى؛ زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمى على مستوى الفرد.

٢-٤ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى؛ زادت ممارسات التطوير التنظيمى المتعلقة بالتصميم التنظيمى.

٢-٥ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى؛ زادت ممارسات التطوير التنظيمى المتعلقة بالمجالات الأخرى غير التصميم التنظيمى.

ثالثًا - الفروض المتعلقة بأثر مستوى التغيير التنظيمى:

قام (Field & House, 1995) بتصنيف مستويات التغيير التنظيمى فى المنظمات إلى ثلاثة مستويات أساسية هى: (١) مستوى المنظمة ككل: يشمل عمليات التغيير فى رسالة المنظمة، والقيام بإجراء استطلاعات رأى العاملين، ووضع نظم مشاركة الأرباح والمكاسب لتحفيز العاملين، بالإضافة إلى تطبيق برامج إعادة الجودة الشاملة، وتخفيض حجم العمالة، وإعادة الهيكلة، وتنمية المسار الوظيفى، والتطوير التنظيمى .... وغيرها. (٢) مستوى جماعة أو فريق العمل: يشمل عمليات التغيير فى بناء وتشكيل فرق العمل، وقياس اتجاهات أعضاء فرق العمل، وتحليل القوى المؤيدة والمعارضة لعملية التغيير، ودوائر الجودة، والتدريب الجماعى، والمشاركة فى صنع القرارات. (٣) مستوى الفرد: يحتوى على عمليات التغيير فى القدرات والمهارات الفردية، والتدوير الوظيفى، وتخطيط المسار الوظيفى للفرد فى المنظمة.

وتتوقع الدراسة الحالية وجود نوع من التوافق بين مستوى التغيير ومحتوى التغيير فى المنظمات. فالتغيير على مستوى المنظمة ككل غالبًا ما يتوقع أن يشمل تغييرًا فى الأبعاد الخاصة بالتصميم التنظيمى، فى حين أن التغيير على مستوى جماعة العمل ومستوى الفرد من المتوقع أن يؤدى إلى تغيير فى الجوانب الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمى، وذلك كما يتضح من الفروض التالية:

٣-١ كلما كان التغيير المستهدف على مستوى المنظمة ككل؛ أدى ذلك إلى تغيير فى الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمى.

٣-٢ كلما كان التغيير المستهدف على مستوى جماعة العمل أو مستوى الفرد؛ أدى ذلك إلى تغيير فى الجوانب الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمى.

رابعًا - الفروض المتعلقة بالفروق بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة:

تشير البحوث والدراسات (Casile & Davis-Blake, 2002) إلى وجود اختلافات بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فى مدى سرعة استجاباتها للتغيرات فى البيئة المحيطة. فالمنظمات الخاصة تعتبر أسرع استجابة وقابلية للتغيير من المنظمات الحكومية. ويرجع ذلك إلى أن المنظمات الخاصة غالبًا ما تحكمها اعتبارات السوق والرغبة فى إرضاء المستهلك، والتكيف مع تحركات المنافسين. أما المنظمات الحكومية فإن مخرجاتها لا يتم تقييمها بواسطة عملائها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم جودة ما تقدمه من خدمات، كما أن البيئة التى تعمل فيها المنظمات الحكومية غالبًا ما تتصف بقدر أكبر من الاستقرار مقارنة ببيئة منظمات الأعمال؛ مما يجعل معدلات التغيير فى المنظمات الحكومية أقل نسبيًا منه فى منظمات الأعمال.

ولأن المنظمات الحكومية غالبًا ما تكون مقيدة بقوانين ونظم وإجراءات تقوم بوضعها جهات تشريعية أو كيانات تنظيمية أعلى من مستوى المنظمة مثل مجلس الشورى والوزارات ووزارة الخدمة المدنية .... وغيرها، فإن الرغبة فى التغيير من داخل المنظمات نفسها غالبًا ما تكون أقل منها مقارنة بمنظمات الأعمال الخاصة. كما أن اعتياد العمل الروتينى فى المنظمات الحكومية غالبًا ما يجعل المديرين أقل قدرة على الإبداع والابتكار مقارنة بالمنظمات الخاصة. فالبيئة المتغيرة التى تعمل فيها منظمات الأعمال وارتفاع درجة المنافسة فى السوق والحرص على إرضاء العميل باستمرار يجعل من المهم بمكان وجود رغبة فى التغيير والتطوير، وأيضًا يفرض على المديرين نمط للتفكير يميل إلى الإبداع والابتكار، ويعزز لديهم القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة وأساليب مبتكرة.

ونظرًا للمرونة الداخلية فى منظمات الأعمال الخاصة مقارنة بالمنظمات الحكومية، فمن المتوقع أن تكون عمليات التغيير فى منظمات الأعمال أكثر شمولاً من تلك التى غالبًا ما تشهدها المنظمات الحكومية. وقد أشار (Daft, 1999) إلى

أن إحدى الشركات الصناعية الأمريكية قد غيرت من هيكلها التنظيمى وما يتبعه من نظم عمل و إجراءات (٢٤) مرة خلال أربع سنوات لكى تظل الشركة فى حالة تكيف مع البيئة الخارجية، وهو أمر لا يحدث غالبًا فى المنظمات الحكومية.

ولذلك فإنه من المتوقع فى الدراسة الحالية أن تكون القدرات الإبداعية لدى المديرين فى المنظمات الخاصة أعلى منها فى المنظمات الحكومية، كما أن متغيرات السياق التنظيمى فى المنظمات الخاصة تكون أفضل نسبيًا من تلك السائدة فى المنظمات الحكومية. فضلاً عن ذلك، فإنه من المتوقع أن تكون عمليات التغيير التنظيمى فى المنظمات الخاصة أكثر شمولاً من حيث المستويات الإدارية والمحتوى مقارنة بالمنظمات الحكومية وذلك على النحو الذى يرد فى الفروض التالية:

٤-١ من المتوقع زيادة القدرات الإبداعية لدى المديرين فى المنظمات الخاصة عن تلك المتوافرة لدى المديرين فى المنظمات الحكومية.

٤-٢ من المتوقع أن يشمل التغيير فى المنظمات الخاصة مستويات أكثر من تلك التى يشملها التغيير فى المنظمات الحكومية.

٤-٣ من المتوقع أن يشمل التغيير فى المنظمات الخاصة محتويات أكثر من تلك التى يشملها التغيير فى المنظمات الحكومية.

٤-٤ من المتوقع أن تكون متغيرات السياق التنظيمى وظروف العمل فى المنظمات الخاصة أفضل منها فى المنظمات الحكومية.

النموذج النظرى للدراسة:

اعتمادًا على الفروض التى تم التوصل إليها من مسح الدراسات السابقة ومراجعة أدبيات التطوير التنظيمى، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار خمسة أنواع من العلاقات هى:

١- العلاقة بين درجة توافر القدرات الإبداعية لدى المديرين ومستوى التطوير التنظيمى.

٢- العلاقة بين درجة توافر القدرات الإبداعية لدى المديرين ومحتوى التطوير التنظيمى.

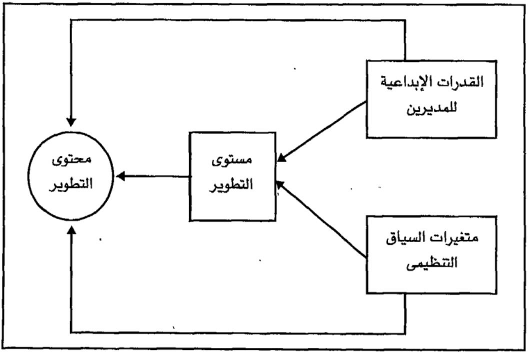
٣- العلاقة بين مدى جودة عناصر السياق التنظيمى ومستوى التطوير التنظيمى.

٤- العلاقة بين مدى جودة عناصر السياق التنظيمى ومحتوى التطوير التنظيمى.

٥- العلاقة بين مستوى التطوير التنظيمى ومحتوى التطوير التنظيمى.

ويمكن التعبير عن هذه العلاقات فى (شكل ١) الذى يصف النموذج النظرى المقترح للدراسة.

شكل رقم (١)
النموذج النظرى المقترح للدراسة



متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

أولاً - المتغيرات المستقلة:

يمكن تصنيف المتغيرات المستقلة فى الدراسة الحالية إلى مجموعتين: تضم المجموعة الأولى متغيرًا يصف القدرات الإبداعية للمديرين، وتحتوى المجموعة الثانية على متغيرات تصف السياق التنظيمى الذى تعمل فيه المنظمات محل الدراسة. وفيما يلى وصف للمتغيرات المستقلة وبيان لكيفية قياسها.

١- **القدرات الإبداعية للمديرين:** يصف هذا المتغير مدى القدرات الإبداعية والابتكارية المتوافرة لدى المديرين. وتعرف القدرات الإبداعية بأنها مدى قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة و مبتكرة لم يصل إليها أحد من قبل للتعامل مع موقف أو مشكلة معين (Proctor, 1999). ولقد تم قياس هذا المتغير باستخدام قائمة الاستقصاء التى قدمها (Field & House, 1995: 194-197) وقام مسلّم (٢٠٠٢) بترجمتها إلى العربية وإجراء بعض التعديلات عليها؛ لكى تتناسب مع ظروف وخصائص المنظمات فى البيئة العربية، وهى تعديلات لا تخل بالخصائص السسيوميترية للمقياس (ملحق رقم١).

٢- **متغيرات السياق التنظيمى:** تتضمن هذه المجموعة المتغيرات التى تصف خصائص البيئة الداخلية للمنظمات. وتحتوى على تسعة متغيرات أساسية فيما يلى تعريف ووصف كل منها:

- الأهداف: مدى وضوح أهداف المنظمة، ومدى الاتفاق بين أعضاء المنظمة عليها، وعلى ترتيب أولويتها وكيفية تحقيقها.
- الهيكل: مدى مرونة الهيكل التنظيمى للمنظمة، وقدرته على تحقيق الأهداف، واعتماده على أسس موضوعية لتقسيم العمل، ومدى ملاءمة التصميم الداخلى للهيكل مع ظروف العمل وطبيعة المهام المطلوب إنجازها.

- القيادة: مدى تدعيم الرئيس المباشر للمجهودات التى يبذلها المرؤوسون، ونمط القيادة المستخدم، وقدرة القائد على تحقيق الأهداف، وقيادة فرق العمل بطريقة فعالة.

- العلاقات: مدى انسجام علاقات العمل فى المنظمة، ومدى تماسك جماعات العمل الداخلية، و مدى وجود صراع ونزاع داخل وبين جماعات العمل بالمنظمة.

- الحوافز: فرص التقدم والنمو الوظيفى التى تتيحها المنظمة، ومدى عدالة نظم الأجور والحوافز بها، ومدى توافر نظم حوافز يمكن أن تثير حماس ودافعية العاملين.

- تسهيلات العمل: مدى تقديم الرؤساء لأفكار تساعد المرؤوسين على إنجاز أنشطة العمل، ومدى توافر المعلومات التى يحتاج إليها كل فرد فى عمله، ومدى التعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة، فضلاً عن مدى توافر الموارد المادية والإمكانيات اللازمة لممارسة أنشطة العمل.

- الاتجاهات نحو التغيير: المناخ العام فى المنظمة من حيث مدى مقاومة للتغيير والتطوير فى سياسات وإجراءات العمل، ومدى توجه الإدارة العليا نحو التطوير المستمر، ودعمها له.

- الاتصال: مدى يسر وسهولة نقل المعلومات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، ومدى معرفة الرؤساء للمشكلات التى يواجهها المرؤوسون، ومدى توافر روح الفريق بين العاملين فى المنظمة.

- صنع القرارات: مدى مركزية القرارات فى المنظمة، ومدى مشاركة المستويات التنظيمية الأقل فى صنع القرارات أو توفير المعلومات اللازمة لها، ومدى توجه الإدارة العليا نحو المشاركة فى صنع القرارات.

وتم قياس متغيرات السياق التنظيمى باستخدام مقياس نادلر وتوشمان للتشخيص التنظيمى (Nadler & Tushman, 1990) بعد أن قام الباحث بترجمته إلى العربية، وإجراء بعض الإضافات عليه لكى يتصف بالشمولية المطلوبة لوصف أبعاد السياق التنظيمى فى المنظمات العربية. فقد احتوى مقياس نادلر وتوشمان على سبعة أبعاد فقط هى: الأهداف والهيكل والقيادة والعلاقات والحوافز وتسهيلات العمل والاتجاهات النفسية نحو التغيير. وقام الباحث بإضافة المقاييس التى تصف المتغيرين الأخيرين وهما الاتصال وصنع القرارات. واعتمد بناء المقاييس التى تصف هذين المتغيرين على دراسة متعمقة لأدبيات الاتصال وصنع القرارات، كما حرص الباحث على استخدام نفس عدد الأبعاد التى استخدمها نادلر وتشمان (٥ أبعاد لكل متغير) فى وصف المتغيرات الإضافية، وذلك حتى يكون لكل متغير نفس الوزن النسبى فى المقياس الكلى. ويظهر ملحق رقم (٢) مقياس وصف متغيرات السياق التنظيمى المعدل ويحتوى على خمسة وأربعين بندًا.

ثانيًا - المتغير الوسيط:

تحتوى الدراسة الحالية على متغير وسيط واحد يصف مستوى التغيير التنظيمى. ويصف هذا المتغير ثلاثة مستويات للتغيير التنظيمى هى: مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة ككل. واعتمدت الدراسة الحالية على المقياس التى قام مسلّم (٢٠٠٢) بتنميته بغرض التعرف على أنشطة التطوير التى يمكن أن تمارسها المنظمات عند هذه المستويات. ويظهر المقياس فى ملحق رقم (٣).

ثالثًا - المتغير التابع:

تحتوى الدراسة الحالية على متغير تابع واحد يصف محتوى عمليات التغيير التنظيمى فى المنظمات محل الدراسة. واعتمد قياس هذا المتغير على قائمة

محتويات التغيير التى قدمها (Glick et al., 1990: 419) وميَّز فيها بين نوعين من محتويات التغيير التنظيمى هما: (١) تغيير فى التصميم التنظيمى Design Changes: يشمل التغيير فى المجالات المتعلقة بشكل الهيكل التنظيمى، ومسئوليات ومهام الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الأخرى، وأساليب تفاعل المنظمة مع الجهات الخارجية، وكذلك التغيير فى أساليب التنسيق والاتصال الداخلية. (٢) تغيير فى المجالات الأخرى غير التصميم التنظيمى Non Design Changes: يشمل التغيير فى أداء المنظمة ككل أو إحدى وحداتها الفرعية، والتغيير فى إستراتيجيات وسياسات العمل الداخلية، بالإضافة إلى التغيير فى شاغلى المناصب الإدارية العليا بالمنظمة. وقد قام الباحث بصياغتها فى عشرة بنود أساسية تصف الخمسة الأولى منها التغيرات فى التصميم التنظيمى، وتصف الخمسة التالية التغيرات فى المجالات الأخرى غير التصميم التنظيمى، واستخدم فى ذلك مقياس ليكارت يتكون من ثلاث نقاط. وتظهر هذه القائمة فى ملحق رقم (٤) بعنوان "تجارب التغيير والتطوير".

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المنظمات الحكومية والخاصة التى تعمل بالمدن الرئيسية بكل من المنطقة الوسطى، والمنطقة الغربية، والمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية خلال فترة الدراسة. واحتوت عينة الدراسة على (٥٦) منظمة: (٢٦) منظمة حكومية، و(٣٠) منظمة خاصة يقع معظمها فى مدن: الرياض وجدة والدمام والخبر. وقد تم استبعاد (٤) منظمات منها لعدم اكتمال الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة فى قوائم الاستقصاء. وبذلك شملت العينة النهائية للدراسة (٥٢) منظمة منها (٢٣) منظمة حكومية أو وحدات لمنظمات حكومية، و(٢٩) منظمة خاصة صناعية وتجارية وخدمية.

أساليب تجميع البيانات:

تم تجميع بيانات الدراسة الحالية من خلال قوائم استقصاء تم استيفاؤها أحيانًا فى وجود الباحث حيث تولى الإجابة عن أى استفسارات من قبل مفردات العينة بخصوص الأسئلة التى تحتويها القوائم، وفى حالات أخرى ترك الباحث قوائم الاستقصاء مع أحد العاملين بالمنظمة لتوزيعها على مفردات العينة وتجميعها منهم بعد استيفائها. وفى هذه الحالة أرفق الباحث مع قوائم الاستقصاء بيانًا يوضح معانى المفاهيم والمفردات التى رأى أنها تحتاج إلى توضيح، وذلك حتى يسهل فهمها بطريقة موحدة بين مفردات عينة الدراسة ككل. واعتمدت الدراسة على أربعة أنواع من قوائم الاستقصاء هى:

(١) **قائمة استقصاء القدرات الإبداعية:** تم توجيه هذه القائمة إلى ثلاثة من القيادات الاداريه العليا المشاركة فى صنع قرارات التغيير والتطوير بالمنظمة (وفى بعض الحالات تم الاكتفاء بعدد اثنين فقط) وشملت هذه الفئة المتاح من شاغلى المناصب التالية: رئيس الشركة، والمدير الإدارى، ومدير الموارد البشرية، ومدير البحث والتطوير فى بعض المنظمات (إن وجد)، بالإضافة إلى المدير المالى، ومدير الإنتاج والعمليات وغيرهم ممن ينطبق عليهم وصف الإدارة العليا فى المنظمات محل الدراسة.

(٢) **قائمة استقصاء السياق التنظيمى:** تم توجيه هذه القائمة إلى ثلاثة أفراد من فئة الإدارة الوسطى بكل منظمة (وفى بعض الحالات تم الاكتفاء بعدد اثنين فقط). وتضم هذه الفئة شاغلى وظائف مدير إدارة أو رئيس قسم فى المنظمات محل الدراسة.

(٣) **قائمة استقصاء مستوى التغيير:** تم توجيه هذه القائمة إلى المدير الإدارى أو مدير الموارد البشرية أو المسئول المباشر عن عمليات التطوير الإدارى فى المنظمة. وبذلك توافرت قائمة واحدة لكل منظمة من المنظمات محل الدراسة.

(٤) قائمة استقصاء محتوى التغيير: تم توجيه هذه القائمة بالمثل إلى المدير الإدارى أو مدير الموارد البشرية أو المسئول المباشر عن عمليات التطوير الإدارى فى المنظمة. وبذلك توافرت أيضًا قائمة واحدة لكل منظمة من المنظمات محل الدراسة.

أساليب معالجة وتحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية فى اختبار العلاقات التى يحتويها النموذج النظرى المقترح على العديد من أساليب معالجة وتحليل البيانات، مع الأخذ فى الاعتبار أن وحدة التحليل المستخدمة فى الدراسة هى "المنظمة ككل"، وذلك على النحو التالى:

أولاً - الإحصاء الوصفى: تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفى: المتوسط، والانحراف المعيارى، والحد الأدنى، والحد الأقصى لكل متغير من متغيرات الدراسة. والغرض من هذا التحليل هو تقديم وصف إحصائى لمتغيرات الدراسة. وكذلك تم حساب مصفوفة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة بغرض التأكد من عدم وجود مشكلة التداخل المركب Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة فى حد ذاتها.

ثانيًا - تحليل الانحدار: تم حساب معاملات الانحدار البسيط و معاملات الانحدار المتعدد بين العديد من متغيرات الدراسة. فقد تم حساب معامل الانحدار البسيط بين المتغير الذى يصف القدرات الإبداعية لدى المديرين، والمتغيرات التى تصف كلاً من مستوى ومحتوى التطوير التنظيمى كل على حدة. كما تم حساب معامل الانحدار المتعدد بين المتغيرات التى تصف السياق التنظيمى من ناحية، والمتغيرات التى تصف كلاً من مستوى ومحتوى التغيير التنظيمى من ناحية أخرى. وكذلك تم حساب معامل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مستويات ومحتوى التطوير التنظيمى.

ثالثًا – اختبار ت T-test: تم استخدام اختبار ت بغرض معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المتغيرات التى تصف المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، وذلك فيما يتعلق بكل من: القدرات الإبداعية للمديرين، ومتغيرات السياق التنظيمى، ومستوى التطوير ومحتوى التطوير التنظيمى. واستخدم الباحث ثلاثة مستويات للمعنوية هى: (٠,٠١ و٠,٠٥ و٠,١٠) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات فى هذين النوعين من المنظمات.

رابعًا – تحليل المحتوى: تم إجراء تحليل محتوى للاستجابات الواردة فى قائمة استقصاء "محتوى التغيير التنظيمى". والغرض من تحليل محتوى هذه القائمة هو تصنيف محاولات التغيير إلى: تغيير فى التصميم التنظيمى أو تغيير فى المجالات الأخرى. وكذلك التوصل إلى أبعاد محددة لوصف محتوى عمليات التغيير فى المنظمات محل الدراسة. ولقد ساعد تحليل محتوى هذه القائمة أيضًا فى تفسير كثير من نواتج التحليل الإحصائى للبيانات الكمية.

نتائج الدراسة:

نتائج التحليل الوصفى للبيانات واختبار ثبات المقاييس:

يظهر جدول رقم (١) نتائج التحليل الوصفى للبيانات. ويشمل التحليل الوصفى قيم المتوسط الحسابى، والانحراف المعيارى لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما يظهر أيضًا مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات.

ويتضح من نتائج التحليل الوصفى للبيانات أن متوسط القدرات الإبداعية لمفردات العينة من المديرين قد بلغ (٨٢,٨١) درجة على مقياس يتكون من (١٤٠) درجة. وهذا يعنى أن القدرات الإبداعية لمفردات العينة فى مجملها أعلى من المتوسط، وهو يعتبر مؤشرًا جيدًا لمستوى القدرات الإبداعية لدى المدير السعودى.

جدول رقم (١)

نتائج التحليل الوصفى للبيانات ومصفوفة الارتباط

م	المتغير	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات ١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١	القدرات الإبداعية للمديرين	٨٢,٨١٤	١٨,٠٨٩	١,٠٠														
٢	التطوير فى التصميم التنظيمى	٣,٤٠٣	١,٥٢٤	٠,١٢														
٣	التطوير فى المجالات الأخرى	٣,٣٦٥	١,٤٩٥	-٠,٠٦	*٠,٤٦													
٤	التطوير على مستوى الفرد	٩,٧٨٨	٣,٢٥٠	*٠,٣٥	٠,١٦	٠,١٧												
٥	التطوير على مستوى الجماعة	١٠,٦٣٤	٣,٠٧٤	-٠,٠٦	٠,١٧	-٠,٠٥	**٠,٤١											
٦	التطوير على مستوى المنظمة	٢٠,١١٩	٦,٤٧٣	٠,٢٦	٠,٢٢	٠,٢٢	**٠,٦٩	**٠,٤٩										
٧	الأهداف	٣,٩١٦	٠,٩١١	٠,١٧	٠,٠١	٠,١٤	**٠,٤٣	٠,١٦	*٠,٣٤									
٨	الهيكل	٣,٢٩٣	٠,٧٦٣	٠,٠٦	-٠,٠٨	٠,١١	*٠,٢٩	*٠,٢٩	*٠,٣٢	**٠,٦٧								
٩	القيادة	٣,٤٥٣	٠,٧٦٤	٠,١٠	٠,٠٣	٠,٠٩	٠,٠٩	٠,١٥	٠,٠٨	**٠,٠٥٩	**٠,٧٥							
١٠	العلاقات	٣,٧٠٥	٠,٦٠٥	٠,١١	-٠,١٢	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,١٠	٠,١٣	**٠,٥٩	**٠,٧٥	**٠,٧٩						
١١	الحوافز	٣,٦١٤	٠,٨٧١	٠,٢٤	٠,٠٧	٠,١٤	*٠,٣٦	٠,٢٥	*٠,٣١	**٠,٠٦٩	**٠,٦٢	**٠,٤٦	**٠,٤٣					
١٢	التسهيلات	٣,٤١٦	٠,٧٣٨	٠,٠٨	٠,٠٩	٠,٢١	٠,١٧	٠,١٢	٠,٢٤	**٠,٠٦٦	**٠,٨٠	**٠,٧٧	**٠,٧٣	**٠,٦٢				
١٣	الاتجاهات النفسية	٣,٣٢٧	٠,٥٢٦	٠,٠١	٠,٢٧	٠,٢٧	٠,٢٥	٠,١٦	٠,٢٦	**٠,٠٥٦	**٠,٧٠	**٠,٦٨	**٠,٦١	**٠,٥٨	**٠,٧٠			
١٤	الاتصال	٣,٣٨٢	٠,٦٩٠	٠,٠١	٠,١٠	٠,١٧	٠,١٦	٠,١٦	٠,٢١	**٠,٠٥٣	**٠,٨٠	**٠,٦٦	**٠,٧١	**٠,٥٩	**٠,٨٠	**٠,٧٧		
١٥	صنع القرارات	٣,٦٣٩	٠,٨٧٤	٠,١٩	٠,٠٠	٠,١٣	*٠,٣٣	٠,١١	*٠,٣٣	**٠,٠٧٣	**٠,٦٦	**٠,٤٨	**٠,٥٨	**٠,٧١	**٠,٥٦	**٠,٥٢	**٠,٧٣	١,٠٠

وتظهر مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة انخفاض معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض حيث بلغ أقل معامل ارتباط (٠,٠٠٤)، فى حين بلغ أعلى معامل ارتباط فى المصفوفة (٠,٧٩٧)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود قدر كبير من الاستقلالية بين المتغيرات المستقلة وعدم وجود مشكلة التداخل المركب Multicollinearity بين هذه المتغيرات مما يعطى قدرًا أكبر من الثقة فى النتائج.

يوضح الجدول (٢) نتائج اختبار كرونباخ ألفا Chronbach alpha لثبات مقاييس كل من القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمى. فيظهر الجدول معامل ثبات مقياس القدرات الإبداعية للمديرين باعتباره مقياسًا عامًا يتكون من (٤٠) بندًا. ويبين الجدول أيضًا معامل ثبات مقياس السياق التنظيمى باعتباره مقياسًا شاملاً يتكون من (٤٥) بندًا، وأيضًا معاملات ثبات مقياس السياق التنظيمى بعد تقسيمه إلى الأبعاد التسعة الفرعية الممثلة له، بالإضافة إلى معاملات ثبات مقياس كل بعد من الأبعاد الفرعية كلاً على حدة والتى يتكون كل منها من (٥) بنود.

جدول رقم (٢)
نتائج اختبار كرونباخ ألفا لثبات المقاييس

المقياس	عدد البنود	معامل الثبات ألفا
القدرات الإبداعية للمديرين	٤٠	٠,٥٠٩٥
السياق التنظيمى الشامل	٤٥	٠,٩٦٧١
السياق التنظيمى المجزاء	٩	٠,٩٤٠٧
المقاييس الفرعية للسياق التنظيمى:		
الأهداف	٥	٠,٨٣٩١
الهيكل	٥	٠,٨٦٤٤
القيادة	٥	٠,٨٥٣٤
العلاقات	٥	٠,٧٦٠٧
الحوافز	٥	٠,٧١٨٨
التسهيلات	٥	٠,٨٢٤١
الاتجاهات النفسية	٥	٠,٦٠٢٠
الاتصال	٥	٠,٨٢٣٢
صنع القرارات	٥	٠,٨٣٧٩

ويتضح من الجدول (٢) ارتفاع معاملات ثبات المقاييس بصفة عامة. فقد بلغ معامل ألفا لمقياس السياق التنظيمى الشامل (٠,٩٦)، كما بلغ معامل ألفا للمقياس نفسه بعد تقسيمه إلى الأبعاد التسعة الفرعية حوالى (٠,٩٤)، وهى تعتبر معاملات ثبات مرتفعة نسبيًا. وكما يظهر فى الجدول أيضًا بلغ أدنى معامل ثبات لمقاييس السياق التنظيمى الفرعية التى يتكون كل منها من خمسة بنود (٠,٦٠)، فى حين بلغ أعلى معامل لها (٠,٨٦)، وهى تعتبر معاملات ثبات مقبولة فى الدراسات التنظيمية. ورغم أن معامل ألفا لمقياس القدرات الإبداعية للمديرين لم يتعد كثيرًا (٠,٥٠)، الأمر الذى استدعى إجراء مزيد من التحليلات، فقد قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل العاملى Factor Analysis للوقوف على معاملات تحميل كل بند من بنود المقياس، وقد أظهر هذا التحليل وجود (١٣) عاملاً فرعيًا يحتويها المقياس. وباختيار البنود الأكثر تحميلاً على كل بعد تم التوصل إلى (٧) أبعاد مستقلة يظهر بنود كل منها ومعاملات تحميلها فى الجدول (٣) .

جدول رقم (٣)
نتائج التحليل العاملى لبنود مقياس القدرات الإبداعية للمديرين

العامل ١		العامل ٢		العامل ٣		العامل ٤		العامل ٥		العامل ٦		العامل ٧	
البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل
٢٣	٠,٨٢	١٨	٠,٦٨	٨	٠,٦٨	٢٩	٠,٥٦	٣٩	٠,٤٩	٢٨	٠,٦٩	١٥	٠,٦٢
١	٠,٧٦	٣٤	٠,٤٨	٤	٠,٦٥	٣٧	٠,٥٠ -	١٤	٠,٤٩ -	٣٢	٠,٣٩ -	٦	٠,٤٧ -
٣٨	٠,٧٥	٤٠	٠,٤٠	٢٠	٠,٤٨	١٧	٠,٤١	١٠	٠,٤٥ -	٢	٠,٢٥ -	١٩	٠,٣٦
٣٥	٠,٧٤			٧	٠,٣٨ -	٢٥	٠,٣٩	٥	٠,٣٤ -				
١٢	٠,٧٢ -			٣٣	٠,٣٧	٣٠	٠,٣٥						
٢٦	٠,٦٣			١٦	٠,٣٥								
٣١	٠,٦٢												
٢٢	٠,٦١ -												
٢١	٠,٦١												
٢٤	٠,٥٩												
٣	٠,٥٧ -												
٢٧	٠,٥٦ -												
١١	٠,٥٥												
١٣	٠,٥٥ -												
٣٦	٠,٤٥												
٩	٠,٤٩ -												

ونظرًا لعدم وجود إطار نظرى يبرر تقسيم متغير القدرات الإبداعية إلى عوامل فرعية، بالإضافة إلى أن الهدف الأساسى فى الدراسة الحالية هو التعرف على العلاقة بين القدرات الإبداعية للمديرين بصفة عامة (دون الدخول فى محتوى هذه القدرات) وممارسات التطوير التنظيمى، فقد تم الاعتماد على المقياس كما هو رغم انخفاض معامل ثباته نسبيًا مقارنة بمقاييس المتغيرات الأخرى فى الدراسة.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

اعتمادًا على النموذج النظرى المقترح فى الدراسة، تم صياغة فروض تصف العلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة : القدرات الإبداعية للمديرين، والسياق التنظيمى، والمتغير الوسيط: مستوى التطوير التنظيمى، والمتغير التابع: محتوى التطوير التنظيمى. وفيما يلى عرض لنتائج التحليل الإحصائى للبيانات واختبار فروض الدراسة:

أولاً - الفروض المتعلقة بأثر القدرات الإبداعية للمديرين:

يظهر الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر متغير القدرات الإبداعية للمديرين على مستوى التطوير التنظيمى المستخدم.

ويتضح من الجدول (٤) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية للمديرين وممارسات التطوير التنظيمى على مستوى الفرد ($p<.10$) وأيضًا على مستوى المنظمة كلها ($p<.10$)، فى حين أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية غير ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية للمديرين وممارسات التطوير التنظيمى على مستوى الجماعة. وتشير النتائج بذلك إلى تأييد **الفرض ١-١: كلما زادت القدرات الإبداعية للمديرين شمل التطوير التنظيمى أكثر من مستوى للتغيير.** فقد أظهرت النتائج أن القدرات الإبداعية للمديرين قد ارتبطت طرديًا بممارسات التطوير التنظيمى عند مستويين مختلفين هما الفرد والمنظمة كلها.

جدول رقم (٤)

أثر القدرات الإبداعية للمديرين على مستوى التطوير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	ت T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
مستوى الفرد:					
الثابت	٤,٦٣٣	٢,٠١٩	٢,٢٩٤	٠,٠٢٦	
القدرات الإبداعية	٠,٠٦٢	٠,٠٢٤	٢,٦١٢	٠,٠١٢	٠,١٢٠
مستوى الجماعة:					
الثابت	١١,٥٠٩	٢,٠٣٣	٥,٦٦٢	٠,٠٠٠	
القدرات الإبداعية	٠,٠١٠-	٠,٠٢٤	٠,٤٤٠-	٠,٦٦٢	٠,٠٠٤
مستوى المنظمة:					
الثابت	١٢,٢٢٧	٤,١٣٣	٢,٩٥٨	٠,٠٠٥	
القدرات الإبداعية	٠,٠٥٩٣	٠,٠٤٩	١,٩٥٣	٠,٠٥٦	٠,٠٧١

يظهر الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين مدى توافر القدرات الإبداعية للمديرين ومحتوى التطوير التنظيمي.

جدول رقم (٥)

أثر القدرات الإبداعية للمديرين على محتوى التطوير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	ت T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
التغيير في التصميم التنظيمي:					
الثابت	٢,٥٦٨	١,٠٠٣	٢,٥٦١	٠,٠١٣	
القدرات الإبداعية	٠,٠١٠	٠,٠١٢	٠,٨٥٣	٠,٣٩٨	٠,٠١٤
التغيير في المجالات الأخرى					
الثابت	٣,٧٨٥	٠,٩٨٩	٣,٨٢٧	٠,٠٠٠	
القدرات الإبداعية	٠,٠٠٥ -	٠,٠١٢	٠,٤٣٤ -	٠,٦٦٦	٠,٠٠٤

ويتضح من الجدول (٥) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية للمديرين ومحتوى التطوير التنظيمى. وتدل هذه النتيجة على أن توافر قدرات إبداعية لدى المديرين أو عدم توافرها ليس له علاقة بمحتوى ومضمون عمليات التغيير والتطوير التى تتم فى المنظمات. وتشير النتائج بذلك إلى عدم تأييد **الفرض ١-٢: كلما زادت القدرات الإبداعية للمديرين تناول التطوير التنظيمى كل الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمى والجوانب الأخرى فى المنظمة**. فلم تظهر النتائج وجود أى علاقة ذات دلالة إحصائية فى هذا الشأن.

ثانياً - الفروض المتعلقة بأثر السياق التنظيمى:

باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين متغيرات السياق التنظيمى ومستوى التطوير التنظيمى، أظهر التحليل الإحصائى وجود نتائج متنوعة. وتظهر الجداول (٦، و٧، و٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات السياق التنظيمى وممارسات التطوير التنظيمى على مستوى كل من المنظمة، والجماعة، والفرد على التوالى.

جدول رقم (٦)
أثر متغيرات السياق التنظيمى على ممارسات التطوير التنظيمى - مستوى المنظمة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعيارى	ت T	مستوى الدلالة
الثابت	٩,٩١٧	٦,٦٦٧	١,٤٨٨	٠,١٤٤
الأهداف	٠,٨٤٠	١,٨٢٩	٠,٤٥٩	٠,٦٤٨
الهيكل	٤,٣٣٤	٢,٤٩٣	١,٧٣٨	٠,٠٨٩
القيادة	٣,٥٦٢-	٢,٣٠٧	١,٥٤٤-	٠,١٣٠
العلاقات	٠,٩٨٧-	٢,٧٦٨	٠,٣٥٦-	٠,٧٢٣
الحوافز	٠,٤٤١-	١,٥٦١	٠,٢٦٧	٠,٧٩١
التسهيلات	٠,٩٧٢	٢,٥٦٤	٠,٣٧٩	٠,٧٠٧
الاتجاهات	٣,٨٧٤	٣,٠٣٦	١,٢٧٦	٠,٢٠٩
الاتصال	٣,٩٢٩-	٣,٤٢٩	١,١٤٦-	٠,٢٥٨
صنع القرارات	١,٩٧٧	٢,٠٨٤	٠,٩٥٨	٠,٣٤٣

ف = ١,٥١٣ مستوى الدلالة ٠,١٧٥ معامل التحديد = ٠,٢٤٥

جدول رقم (٧)
أثر متغيرات السياق التنظيمي على ممارسات التطوير التنظيمي - مستوى الجماعة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعيارى	ت T	مستوى الدلالة
الثابت	٨,٨٩٩	٣,٣٣١	٢,٦٧١	٠,٠١١
الأهداف	٠,١٤٦	٠,٩١٤	٠,٠٥١	٠,٩٥٩
الهيكل	٢,٢٩٧	١,٢٤٦	١,٨٤٣	٠,٠٧٢
القيادة	٠,١٩٦	١,١٥٣	٠,١٧٠	٠,٨٦٦
العلاقات	- ٠,٧٢٠	١,٣٨٣	٠,٥٢١ -	٠,٦٠٥
الحوافز	٠,٩٦٨	٠,٨٢٥	١,١٧٤	٠,٢٤٧
التسهيلات	- ١,٣٢٢	١,٢٨١	١,٠٣٢ -	٠,٣٠٨
الاتجاهات	- ٠,٣٤٢	١,٥١٧	- ٠,٢٢٦	٠,٨٢٣
الاتصال	٠,٢٨٣	١,٧١٣	٠,١٦٥	٠,٨٧٠
صنع القرارات	- ٠,٧٧٤	١,٠٤١	- ٠,٧٤٣	٠,٤٦١

ف = ٠,٩١٦   مستوى الدلالة ٠,٩١٦   معامل التحديد = ٠,١٦٤

جدول رقم (٨)
أثر متغيرات السياق التنظيمي على ممارسات التطوير التنظيمي - مستوى الفرد

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعيارى	ت T	مستوى الدلالة
الثابت	٦,٤٥٨	٣,١٤٦	٢,٠٥٣	٠,٠٤٦
الأهداف	١,٥١٢	٠,٨٦٣	١,٧٥٢	٠,٠٨٧
الهيكل	١,٨٥٧	١,١٧٦	١,٥٧٩	٠,١٢٢
القيادة	٠,٦١٦-	١,٠٨٩	٠,٥٦٥-	٠,٥٧٥
العلاقات	٢,١٠٥-	١,٣٠٦	١,٦١٢-	٠,١١٥
الحوافز	٠,٠٢٩	٠,٧٧٩	٠,٠٣٧	٠,٩٧٠
التسهيلات	٠,٧٤٣-	١,٢١٠	٠,٦١٤-	٠,٥٤٣
الاتجاهات	١,٤١٤	١,٤٣٣	٠,٩٨٧	٠,٣٢٩
الاتصال	٠,٩٨٦-	١,٦١٨	٠,٦١٠-	٠,٥٤٥
صنع القرارات	٠,٦٢٦	٠,٩٨٤	٠,٦٣٦	٠,٥٢٨

ف = ٢,٣٢٩   مستوى الدلالة ٠,٠٣١   معامل التحديد = ٠,٣٣٣

وكما يتضح من الجدول (٦) أن الخلل فى الأمور المتعلقة بالهيكل التنظيمى كان هو العامل الوحيد المحرك للقيام بالتطوير التنظيمى على مستوى المنظمة كلها ($p<.10$)، أما باقى عوامل السياق التنظيمى فلم يكن لها أى تأثير ذى دلالة إحصائية فى هذا المستوى. وتقدم هذه النتيجة تأييدًا جزئيًا محدودًا **للفرض ٢-١: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمى على مستوى المنظمة كلها.**

ويظهر الجدول (٧) بالمثل أن الخلل فى الأمور المتعلقة بالهيكل التنظيمى كان هو العامل الوحيد أيضًا المحرك للقيام بالتطوير التنظيمى على مستوى جماعة العمل فى المنظمة ($p<.10$)، أما باقى عوامل السياق التنظيمى فلم يكن لها أيضًا أى تأثير ذى دلالة إحصائية فى هذا المستوى. فيبدو أن الخلل والقصور فى الهيكل التنظيمى وما يتبعه من إجراءات عمل وتوصيف وظائف وغيرها هو المحرك الرئيسى لممارسات التطوير التنظيمى فى المنظمات محل الدراسة.

وتقدم هذه النتيجة تأييدًا جزئيًا محدودًا **للفرض ٢-٢: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمى على الجماعة.**

ويبين الجدول (٨) أن عدم وضوح أهداف المنظمة كان العامل الرئيسى المحدد لممارسات التطوير التنظيمى على مستوى الفرد ($p<.10$)، فى حين أن هناك العديد من العوامل الأخرى مثل الاتجاهات النفسية والاتصال وصنع القرارات لم يكن لها أى تأثير ذى دلالة رغم أنها أكثر توقعًا للتأثير. وتشير هذه النتيجة بالمثل إلى تأييد جزئى محدود **للفرض ٢-٣: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمى على الفرد.**

وتظهر الجداول (٩، و١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات السياق التنظيمى ومحتوى التطوير التنظيمى من حيث أنه إذا كان التطوير متعلقًا بالتصميم التنظيمى أم بمجالات أخرى فى المنظمة بخلاف التصميم التنظيمى على التوالى.

جدول رقم (٩)

أثر متغيرات السياق التنظيمى على محتوى التطوير - تطوير فى التصميم التنظيمى

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعيارى	ت T	مستوى الدلالة
الثابت	٢,١٥٦	١,٥١٧	١,٤٢١	٠,١٦٣
الأهداف	٠,١٠٥	٠,٤١٦	٠,٢٥٣	٠,٨٠٢
الهيكل	-١,٢٣١	٠,٥٦٧	-٢,١٦٩	٠,٠٣٦
القيادة	٠,٣٢٤	٠,٥٢٥	٠,٦١٦	٠,٥٤١
العلاقات	-١,١٥٣	٠,٦٣٠	-١,٨٣٠	٠,٠٧٤
الحوافز	-٠,٠٦٣	٠,٣٧٦	-٠,١٦٨	٠,٨٦٧
التسهيلات	٠,٤٩١	٠,٥٨٤	٠,٨٤١	٠,٤٠٥
الاتجاهات	١,٤٦٩	٠,٦٩١	٢,١٢٦	٠,٠٣٩
الاتصال	٠,٥٣٥	٠,٧٨٠	٠,٦٨٦	٠,٤٩٧
صنع القرارات	-٠,٠٢٧	٠,٤٧٤	-٠,٠٥٨	٠,٩٥٤

ف = ١,٩٤٩ مستوى الدلالة ٠,٠٧١ معامل التحديد = ٠,٢٩٥

جدول رقم (١٠)

أثر متغيرات السياق التنظيمى على محتوى التطوير - تطوير فى المجالات الأخرى

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعيارى	ت T	مستوى الدلالة
الثابت	٠,٨٦٨	١,٦٦٠	٠,٥٢٣	٠,٦٠٤
الأهداف	٠,٠٢٣	٠,٤٥٦	٠,٠٥١	٠,٩٥٩
الهيكل	-٠,٢٥٦	٠,٦٢١	-٠,٤١٢	٠,٦٨٢
القيادة	-٠,٤٦٠	٠,٥٧٥	-٠,٨٠٠	٠,٤٢٨
العلاقات	-٠,٠٩٧٥	٠,٦٨٩	-٠,١٤١	٠,٨٨٨
الحوافز	-٠,١٦٥	٠,٤١١	-٠,٤٠١	٠,٦٩١
التسهيلات	٠,٧٤٠	٠,٦٣٩	١,١٥٨	٠,٢٥٣
الاتجاهات	١,٢٢٢	٠,٧٥٦	١,٦١٦	٠,١١٤
الاتصال	-٠,٣٧٥	٠,٨٥٤	-٠,٤٣٩	٠,٦٦٣
صنع القرارات	٠,١٢٩	٠,٥١٩.	٠,٢٤٨	٠,٨٠٥

ف = ٠,٦٥٠ مستوى الدلالة ٠,٧٤٨ معامل التحديد = ٠,١٢٢

ويتضح من الجدول (٩) أن الخلل فى العوامل المتعلقة بكل من الهيكل وعلاقات العمل، بالإضافة إلى وجود اتجاهات نفسية سلبية لدى العاملين فى المنظمة كانت من أهم متغيرات السياق التنظيمى التى أدت إلى إجراء تطوير فى الأمور المتعلقة بالتصميم التنظيمى مثل إعادة الهيكلة وتغيير أساليب الاتصال والتفاعل فى المنظمة. وتشير هذه النتائج إلى تأييد **الفرض ٢-٤: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى زادت ممارسات التطوير التنظيمى المتعلقة بالتصميم التنظيمى.**

وعلى عكس النتيجة السابقة يظهر الجدول (١٠) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السياق التنظيمى وممارسات التطوير المتعلقة بالمجالات الأخرى غير التصميم التنظيمى. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى عدم تأييد **الفرض ٢-٥: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى زادت ممارسات التطوير التنظيمى المتعلقة بالمجالات الأخرى غير التصميم التنظيمى.** فيبدو أن عمليات التغيير فى إستراتيجيات المنظمة وسياساتها والقيادات العليا بها تحكمها اعتبارات أخرى غير مدى جودة السياق التنظيمى.

ثالثاً - الفروض المتعلقة بأثر مستوى التطوير التنظيمى:

يظهر الجدول (١١) والجدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مستوى ممارسة التطوير التنظيمى (الفرد، الجماعة، المنظمة) و محاولات التطوير المتعلقة بتصميم المنظمة وتلك المتعلقة بالمجالات الأخرى على التوالى.

جدول رقم (١١)
أثر مستوى التطوير التنظيمى فى محتوى التطوير - تطوير فى التصميم التنظيمى

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعيارى	ت T	مستوى الدلالة
الثابت	٢,٣٦٤	٠,٦٨٦	٣,٤٤٥	٠,٠٠١
مستوى المنظمة	٠,٠٥١	٠,٠٣٢	١,٥٩١	٠,١١٨

ف = ٢,٥٣٢ مستوى الدلالة ٠,١١٨ معامل التحديد = ٠,٠٤٨

ويتضح من الجدول (١١) عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمى على مستوى المنظمة وممارسات تطوير التصميم الداخلى للمنظمة. وتشير هذه النتيجة إلى عدم تأييد **الفرض ٣-١: كلما كان التغيير المستهدف على مستوى المنظمة كلها أدى ذلك إلى تغيير فى الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمى.**

جدول رقم (١٢)
أثر مستوى التطوير التنظيمى على محتوى التطوير - تطوير فى المجالات الأخرى

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعيارى	ت T	مستوى الدلالة
الثابت	٣,٠٨٥	٠,٨٣٤	٣,٦٩٧	٠,٠٠١
مستوى الفرد	٠,١٠٥	٠,٠٧٠	١,٤٩٨	٠,١٤١
مستوى الجماعة	٠,٠٧٠-	٠,٠٧٤	٠,٩٥١-	٠,٣٤٧

ف = ١,١٩٠ مستوى الدلالة ٠,٣١٣ معامل التحديد = ٠,٠٤٦

وبالمثل تظهر النتائج الواردة فى الجدول (١٢) عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمى على مستوى الجماعة أو الفرد وممارسات التطوير التنظيمى المتعلقة بالمجالات الأخرى فى المنظمة. وتشير هذه النتيجة إلى عدم تأييد **الفرض ٣-٢: كلما كان التغيير المستهدف على مستوى جماعة العمل أو مستوى الفرد أدى ذلك إلى تغيير فى المجالات الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمى.**

رابعاً - الفروض المتعلقة بالفروق بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة:

يظهر الجدول (١٣) نتائج اختبار ت T-test للفروق بين المتوسطات التى تصف القدرات الإبداعية للمديرين فى المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول رقم (١٣)
نتائج اختبارت للفروق بين متوسطات القدرات الإبداعية للمديرين
فى المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعيارى	ت T	مستوى الدلالة
المنظمات الحكومية	٧٣,٥٩١	١٣,٩٦٤		
المنظمات الخاصة	٩٠,١٢٩	١٧,٨١٨	٣,٦٤٨ –	٠,٠٠١

ف = ٠,٩٥٦ مستوى الدلالة = ٠,٣٣٣

ويلاحظ من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية و المنظمات الخاصة فيما يتعلق بالقدرات الإبداعية للمديرين. فقد ارتفع متوسط القدرات الإبداعية فى المنظمات الخاصة عنه فى المنظمات الحكومية بدرجة معنوية ($p<.01$)، فقد بلغ متوسط القدرات الإبداعية للمديرين فى المنظمات الخاصة حوالى (٩٠) درجة على مقياس حده الأقصى (١٤٠) درجة، فى حين أنه لم يتعد كثيرًا (٧٣,٥) بالنسبة للمديرين فى المنظمات الحكومية. وتظهر هذه النتيجة بوضوح تأييد **الفرض ٤-١: من المتوقع زيادة القدرات الإبداعية لدى المديرين فى المنظمات الخاصة عن تلك المتوافرة لدى المديرين فى المنظمات الحكومية.**

ويبين الجدول (١٤) نتائج اختبار ت T-test للفروق بين المتوسطات التى تصف مستوى التطوير التنظيمى المستخدم فى المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول رقم (١٤)
نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات مستوى التطوير المستخدم فى المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة

المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	ت T	مستوى الدلالة	ف F	مستوى الدلالة
مستوى الفرد:						
المنظمات الحكومية	٧,٧٣٩	١,٧٦٣				
المنظمات الخاصة	١١,٤١٤	٣,٢٥٧	٤,٨٦٨-	٠,٠٠٠	١٥,٠٤	٠,٠٠٠
مستوى الجماعة:						
المنظمات الحكومية	١٠,٤٧٨	٢,٦٤٣				
المنظمات الخاصة	١٠,٧٥٨	٣,٤١٩	٠,٣٢٤-	٠,٧٤٠	٢,٧٨	٠,١٠١
مستوى المنظمة:						
المنظمات الحكومية	١٦,٥٦٥	٤,٠٠٩				
المنظمات الخاصة	٢٢,٩٣٧	٦,٧١٥	٤,٠١٤-	٠,٠٠٠	٩,٥٦٦	٠,٠٠٣

وتشير النتائج الواردة فى الجدول (١٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمستوى التطوير المستخدم. فالمنظمات الخاصة قد أظهرت متوسطات لاستخدام المستويات الثلاثة للتطوير (الفرد، والجماعة، والمنظمة) أعلى من المنظمات الحكومية. وكانت الفروق فى المتوسطات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل من مستوى الفرد ($p<.01$) ومستوى المنظمة كلها ($p<.01$). فقد أظهرت النتائج أن متوسط الدرجة المعبرة عن ممارسات التطوير التنظيمى على مستوى الفرد قد بلغ (١١,٤) فى المنظمات الخاصة، وهو أعلى منه فى المنظمات الحكومية الذى بلغ فقط (٧,٧).

وكذلك وصل متوسط الدرجة المعبرة عن ممارسات التطوير التنظيمى على مستوى المنظمة كلها فى المنظمات الخاصة إلى (٢٢,٩) درجة، ولكنه استقر عند (١٦,٥٦) درجة كمتوسط فى المنظمات الحكومية. ويتضح من ذلك زيادة معدلات التطوير التنظيمى على مستوى المنظمة كلها فى المنظمات الخاصة بدرجة ملحوظة مقارنة بالمنظمات الحكومية. أما فيما يتعلق بممارسات التطوير التنظيمى على مستوى الجماعة، فلم يظهر اختبار ت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة. وتشير مجمل نتائج اختبار ت إلى تأييد **الفرض ٤-٢: من المتوقع أن يشمل التغيير فى المنظمات الخاصة مستويات أكثر من تلك التى يشملها التغيير فى المنظمات الحكومية.**

ويبين الجدول (١٥) نتائج اختبار ت للفروق بين المتوسطات التى تصف محتوى التطوير التنظيمى المستخدم فى المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول رقم (١٥)
نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمحتوى التطوير التنظيمى

المتغير	المتوسط	الانحراف المعيارى	ت T	مستوى الدلالة	ف F	مستوى الدلالة
التصميم التنظيمى:						
المنظمات الحكومية	٣,٥٢١	١,٥٩١				
المنظمات الخاصة	٣,٣١٠	١,٤٩٠	٠,٤٩٣	٠,٦٢٤	٠,٢٨٦	٠,٥٩٥
المجالات الأخرى:						
المنظمات الحكومية	٣,٣٠٤	١,٦٠٧				
المنظمات الخاصة	٣,٤١٣	١,٤٢٧	-٠,٢٦٠	٠,٧٩٦	٠,٣٣٠	٠,٥٦٨

وتظهر النتائج الواردة فى الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمحتوى التطوير. فيبدو أن ممارسات التطوير التنظيمى بصفة عامة لا تتوقف على نوع المنظمة.

ونستخلص من ذلك عدم تأييد **الفرض ٤-٣: من المتوقع أن يشمل التغيير فى المنظمات الخاصة محتويات أكثر من تلك التى يشملها التغيير فى المنظمات الحكومية.**

وأخيرًا، يوضح الجدول (١٦) نتائج اختبار ت T-test للفروق بين المتوسطات التى تصف مدى جودة عناصر السياق التنظيمى فى المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول رقم (١٦)
نتائج اختبارت للفروق بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بجودة عناصر السياق التنظيمى

المتغير	المتوسط	الانحراف المعيارى	ت T	مستوى الدلالة	ف F	مستوى الدلالة
الأهداف:						
المنظمات الحكومية	٣,٤٤٩	٠,٧٥٠				
المنظمات الخاصة	٤,٢٨٦	٠,٨٦٤	٣,٦٧٣-	٠,٠٠١	٠,٤٢٩	٠,٥١٥
الهيكل:						
المنظمات الحكومية	٣,٢٣٨	٠,٨٣٢				
المنظمات الخاصة	٣,٣٣٦	٠,٧١٦	٠,٤٥٦-	٠,٦٥١	٠,١٥٦	٠,٦٩٤
القيادة:						
المنظمات الحكومية	٣,٥٧٠	٠,٧٩١				
المنظمات الخاصة	٣,٣٦٠	٠,٧٤٣	٠,٩٨٧	٠,٣٢٨	٠,٠٢٢	٠,٨٨٣
العلاقات:						
المنظمات الحكومية	٣,٧٠٨	٠,٦٥٠				
المنظمات الخاصة	٣,٧٠٣	٠,٥٧٨	٠,٠٣١	٠,٩٦٧	٠,٠٧٤	٠,٧٨٦
الحوافز:						
المنظمات الحكومية	٣,١٦٦	٠,٦٥٢				
المنظمات الخاصة	٣,٩٧٠	٠,٨٦٧	٣,٦٨٨-	٠,٠٠١	٢,٨٧٤	٠,٠٩٦
التسهيلات:						
المنظمات الحكومية	٣,٤٠١	٠,٦٩٣				
المنظمات الخاصة	٣,٤٢٩	٠,٧٨٤	٠,١٣٣-	٠,٨٩٥	٠,٥٩٥	٠,٤٤٤
الاتجاهات:						
المنظمات الحكومية	٣,٣٤٢	٠,٤١٨				
المنظمات الخاصة	٣,٣١٦	٠,٦٠٦	٠,١٧٥	٠,٨٦٢	٤,٣٣٧	٠,٠٤٢
الاتصال:						
المنظمات الحكومية	٣,٣٧٨	٠,٦٠٧				
المنظمات الخاصة	٣,٣٨٥	٠,٧٥٩	٠,٠٣٦-	٠,٩٧٢	١,٦٩٩	٠,١٩٨
صنع القرارات:						
المنظمات الحكومية	٣,٢١٧	٠,٧٦٣				
المنظمات الخاصة	٣,٩٧٣	٠,٨١٩	٣,٤٠٦-	٠,٠٠١	٠,٩١٥	٠,٣٤٣

ويبين الجدول (١٦) وجود ثلاثة عناصر فقط للسياق التنظيمى يُظهر فيها فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، وهى على وجه التحديد: الأهداف ($p<.01$)، والحوافز ($p<.01$)، وصنع القرارات ($p<.01$)، وأظهرت المتوسطات تحسنًا ملحوظًا فى جودة هذه العناصر فى المنظمات الخاصة مقارنة بالمنظمات الحكومية. أما باقى عناصر السياق التنظيمى فلم تظهر فروقًا جوهرية بين النوعين من المنظمات. وتدل هذه النتائج على التأييد الجزئى **للفرض ٤-٤: من المتوقع أن تكون متغيرات السياق التنظيمى وظروف العمل فى المنظمات الخاصة أفضل منها فى المنظمات الحكومية.**

تحليل محتوى البيانات الوصفية للدراسة:

أظهر تحليل محتوى البيانات الوصفية التى تم تجمعها باستخدام قائمة استقصاء "تجارب التغيير والتطوير" وجود العديد من مجالات التطوير شهدتها المنظمات محل الدراسة وهى كالتالى:

- إضافة أو حذف بعض الوحدات الإدارية فى إطار إعادة الهيكلة التى شهدتها العديد من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة. وغالبًا ما تواكب ذلك مع إعادة توزيع السلطات والصلاحيات بين الإدارات المختلفة، مع وجود توجه واضح نحو مزيد من اللامركزية.
- تطبيق بعض أساليب التقنية الحديثة فى مجال التصنيع فى العديد من المنظمات الخاصة، واستخدام نظم التسجيل الرقمى لمكالمات الطوارئ فى وزارة المياه والكهرباء - مديرية المدينة المنورة، واستخدام نظم مستحدثة مثل SAB فى شركة سابك، وأوراكل فى المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة. وإضافة خدمات سداد فواتير الخدمات عن طريق الهاتف والانترنت والصراف الآلى.
- الدخول فى تحالفات إستراتيجية مع بعض الشركات الكبرى المحلية والإقليمية للاستفادة من الإمكانيات المشتركة فى مواجهة التحديات والمنافسة العالمية.

- بناء نظم حوافز جديدة وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية وعمل استقصاءات لمعرفة احتياجات ورغبات الموظفين بغرض توفير بيئة عمل أكثر استقرارًا.
- تم إجراء إعادة هيكلة شاملة لإحدى مجموعات الشركات الخاصة مع إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات وتعديل مهام وأنشطة العمل وتقليص حجم العمالة فى بعض الوظائف الكتابية والإدارية. بالإضافة إلى تعديل مسميات بعض الوحدات التنظيمية.
- عمل دراسات سوقية موسعة وإنشاء قواعد بيانات إلكترونية للعملاء بغرض تحسين الخدمة المقدمة للعملاء من أجل المحافظة على المركز التنافسى للمنظمة فى السوق.
- إنشاء مواقع إلكترونية لبعض المنظمات على شبكة الإنترنت لزيادة التفاعل مع العملاء، وبث وتحديث المعلومات التى تهمهم، وتسهيل تقديم الخدمات اللازمة لهم. بالإضافة إلى الربط الإلكترونى بين الوحدات التنظيمية المختلفة من خلال الشبكة الداخلية Intranet.
- توجه بعض المنظمات إلى تطبيق مفهوم "منظمة بلا أوراق" و الحكومة الإلكترونية كما فى حالة الخطوات الجدية التى اتخذتها وزارة المياه والكهرباء مؤخرًا.
- التوسع فى تطبيق سياسة سعودة الوظائف، واستقطاب الكفاءات الوطنية الواعدة مع تكثيف برامج رفع المهارات والقدرات اللازمة لديهم.

الخلاصة والتوصيات:

يمكن من مناقشة النتائج التوصل إلى العديد من الاستخلاصات وذلك على النحو التالى:

- أن القدرات الإبداعية لدى المدير السعودى بصفة عامة تعتبر أعلى من المتوسط. وهذا يعنى أنه لا زالت هناك إمكانية لرفع وتحسين مستوى هذا

النوع من القدرات من خلال تكثيف برامج التدريب التى يمكن تصميمها لهذا الغرض، خاصة تلك الموجهة للمديرين فى المنظمات الحكومية. فبدون القدرات الإبداعية والابتكارية وتغيير نمط التفكير التقليدى للمديرين لن تنجح محاولات تطوير المنظمات.

- أن ارتباط القدرات الإبداعية لدى المدير السعودى بممارسة التطوير التنظيمى على مستوى كل من الفرد والمنظمة كلها يشير إلى أهمية هذا النوع من القدرات. فكثير من برامج التطوير والتنمية الإدارية على مستوى الفرد مثل: برامج رفع مستوى المهارات والقدرات الفردية وتخطيط المسار الوظيفى، وكذلك على مستوى المنظمة كلها مثل: برامج إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، وإعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering (BPR)، وتخطيط موارد المنشأة Enterprise Resource Planning (ERP) وغيرها غالبًا ما تحتاج إلى قيادات إدارية تتميز بالرغبة فى التجديد، ويتوافر لديها روح الإبداع والابتكار، وذلك لبدء عمليات التطوير فى منظماتهم وتحريكها والمحافظة على استمرارها.
- أن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية ومحتوى عمليات التطوير التنظيمى يشير إلى أن توافر القدرات الإبداعية للمديرين قد يكون شرطًا ضروريًا لبدء عمليات التطوير وتحريكها، ولكنه لا يؤثر بشكل مباشر فيما بعد فى محتوى هذه العمليات.
- أن البيئة الداخلية للمنظمات قد أظهرت تأثيرًا أقل مما هو متوقع فى مستويات عمليات التطوير التى تتم بها. فقد أدى استخدام مقياس "الوصف التنظيمى" إلى تشخيص مجالات الضعف فى أبعاد السياق التنظيمى بالمنظمات محل الدراسة. وكان الخلل فى الهيكل التنظيمى هو العامل الرئيسى المحدد لمحاولات التطوير على مستوى كلٍّ من المنظمة وجماعة العمل، فى حين كان عدم وضوح الأهداف هو المحرك الرئيسى لعمليات التطوير على مستوى الفرد. فيبدو أن الهياكل التنظيمية هى المرآة الحقيقية لمدى جودة البيئة الداخلية فى المنظمة. وهى كذلك أول ما يدركه المديرون محركًا للحاجة إلى إجراء عمليات التطوير داخل منظماتهم.

- أن عمليات التطوير فى التصميم التنظيمى قد تأثرت بأبعاد السياق التنظيمى المتعلقة بكل من الهيكل التنظيمى، وعلاقات العمل، والاتجاهات النفسية للعاملين نحو التغيير. فوجود خلل فى الهياكل التنظيمية وعدم جودة علاقات عمل واضحة وجيدة، مع وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو التغيير فى الوقت نفسه غالبًا ما يؤدى إلى إجراء عمليات تطوير فى الأمور المتعلقة بتصميم المنظمة وإعادة هيكلتها وتطوير إجراءات ونظم العمل، فى حين أن التطوير فى المجالات الأخرى غير تصميم المنظمة لا يتأثر بأى بعد من أبعاد السياق التنظيمى. فيبدو أن هناك عوامل أخرى خارجية هى التى تدفع عمليات التطوير فى هذه المجالات.
- أن الارتفاع النسبى لمتوسط القدرات الإبداعية لدى المديرين فى منظمات الأعمال الخاصة عنه فى المنظمات الحكومية يشير إلى أن بيئة وظروف العمل الداخلية لها تأثير فى مدى توافر هذا النوع من القدرات لدى المديرين. فقد يؤدى التوجه البيروقراطى السائد فى المنظمات الحكومية مع ضرورة الالتزام بنظم وإجراءات ولوائح عمل ثابتة باستمرار إلى تعطيل بعض هذه القدرات لدى المديرين. كما أن بيئة الأعمال المتغيرة وظروف المنافسة بين المنظمات الخاصة تجعل المديرين فى هذه المنظمات أكثر قدرة على الابتكار والإبداع. فضلاً عن ذلك، فإن المرونة النسبية فى اختيار وتعيين المديرين بالمنظمات الخاصة قد يجعل هذه المنظمات أكثر قدرة على استقطاب مديرين أكثر إبداعًا وأكثر قدرة على الابتكار.
- تعتبر ممارسات التطوير التنظيمى فى المنظمات الخاصة أكثر شمولاً من تلك السائدة فى المنظمات الحكومية. فقد أظهرت المنظمات الخاصة ارتفاعًا نسبيًا فى معدلات القيام بعمليات التطوير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة كلها مقارنة بالمنظمات الحكومية. فحرية التحرك والرغبة المستمرة فى التكيف مع التغيرات البيئية تجعل عمليات التطوير فى المنظمات الخاصة أكثر شمولاً من تلك السائدة فى المنظمات الحكومية، ورغم ذلك فلا توجد فروق بينهما فى محتوى عمليات التطوير.

- أظهرت المنظمات الخاصة تحسنًا ملحوظًا فى قيم المتغيرات المعبرة عن أهداف المنظمة. فقد تكون أهداف العمل فى المنظمات الخاصة (باعتبارها غالبًا ما تكون الربح) أكثر وضوحًا من أهداف العمل فى المنظمات الحكومية التى قد لا تكون بنفس الوضوح. فقد يعتبرها البعض الالتزام بنظم ولوائح العمل، ويعتبرها البعض الآخر تقديم خدمة جيدة للمستفيدين، ويعتبرها البعض الثالث الحفاظ على المال العام وتخفيض التكاليف .... وهكذا.
- أظهرت أيضًا نظم الحوافز فى المنظمات الخاصة أفضلية عن تلك السائدة فى المنظمات الحكومية. فالمنظمات الخاصة أكثر قدرة على إثابة العاملين فيها، كما أن المديرين بها لديهم مساحة أكبر من الحرية فى مكافأة ذوى الأداء المرتفع، بعكس المنظمات الحكومية التى غالبًا ما لا يملك الرئيس المباشر فيها إمكانية إثابة مرؤوسيه، نظرًا لوجود نظم ولوائح عامة للمكافآت تحكمها اعتبارات غير تقدير الرئيس المباشر.
- وبالمثل، فنظرًا للمركزية السائدة فى المنظمات الحكومية، فغالبًا ما يشعر المديرون بها خاصة فى المستويات الأقل بأنه ليس لديهم أى سلطات حقيقية فى صنع القرارات، مما يكون له تأثير سلبى فى اتجاهاتهم النفسية نحو أنماط صنع القرارات السائدة. أما فى المنظمات الخاصة فغالبًا ما يشعر المديرون فيها بحرية أكبر فى صنع القرارات نظرًا لارتباطهم المباشر بقوى السوق ومعرفتهم بظروف المنافسة. كما أن متطلبات سرعة وجودة خدمة العميل فى المنظمات الخاصة تتيح لهم قدرًا أكبر من النفوذ فى صنع القرارات دون الرجوع للمستويات الأعلى مما يجعل اتجاهاتهم النفسية نحو أنماط صنع القرارات أكثر إيجابية من تلك السائدة فى المنظمات الحكومية.

بناءً على الاستخلاصات السابقة توصى الدراسة بما يلى:

- ضرورة الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين فى وقت مبكر من توليهم المناصب الإدارية مع التركيز على رفع مهارات التفكير الإبداعى والتفكير التحليلى لديهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة لممارستها.

- ضرورة تنمية اتجاهات نفسية إيجابية نحو التغيير لدى العاملين بالمنظمات نظرًا لأهميتها فى دفع وتفعيل محاولات التطوير التنظيمى. فغياب مثل هذه الاتجاهات يمكن أن يؤدى إلى فشل أفضل الخطط وأقوى برامج التطوير ويزيد من احتمال مقاومتها وعدم الاستجابة لها أو التكيف معها.
- تدعيم فكر التوجه بالمستهلك (العميل) فى المنظمات السعودية لأنه هو الأساس لكل محاولات التغيير والتطوير حتى فى الأجهزة والمؤسسات الحكومية والتخلى عن مفهوم "المستفيد" فى التعامل مع متلقى خدمات هذه المنظمات.
- ترسيخ مفهوم "الجودة" فى أذهان القيادات الإدارية العليا فى المنظمات السعودية حتى يمكن لها أن تنافس محليًا وعالميًا. فالاقتناع بهذا المفهوم غالبًا ما يدفع المديرين إلى إجراء مزيد من محاولات التطوير والتحسين المستمر فى العمليات والنظم الإدارية.
- أن محاولات التطوير التنظيمى لا بد أن يتبعها تغيير فى الثقافة التنظيمية السائدة فى المنظمات حتى يصبح التطوير نمط حياة، وليس مجرد مهمة يتم التخلى عنها بعد الانتهاء منها.
- ضرورة الاعتراف بأن محاولات التطوير التنظيمى يمكن أن تكون عرضة للفشل حتى فى أكثر دول العالم تقدمًا وأكثر المنظمات حرصًا على نجاحها. ولذلك يجب التعرف بدقة على أسباب الفشل ومحاولة تجنبها وعدم الاطمئنان إلى تحقيق نجاحات محدودة فى الأجل القصير. فقد يكون النجاح المبكر لبرنامج التطوير هو أحد العوامل المسببة لفشله فيما بعد.
- يجب الاعتراف بأن مجهودات التطوير تعتبر من الاستثمارات الطويلة الأجل، ولن تجنى المنظمة ثمارها فى الأجل القصير. ويجب على الإدارة العليا بالمنظمات منح الدعم المستمر لمثل هذه المجهودات مع الصبر على تحقيق النتائج المرجوة دون استعجال الوصول إلى النتائج حتى لا تفشل هذه المجهودات فى المراحل الأولى لبذلها.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أبو إدريس، محمد العزازى (٢٠٠٢) "اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء فى البيئة المصرية. دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان". **مجلة البحوث التجارية: كلية التجارة - جامعة الزقازيق**، ٢٤: ١٧٣ - ٢٤٨ .
- الأعرجى، عاصم، وزياد العزام (٢٠٠٣) "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمى فى شركة الاتصالات الأردنية". **المجلة العربية للإدارة**، ٢٣: ٤٥ - ٩٧ .
- الطجم، عبد الله (١٩٨٦)" مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير". **مركز النشر العلمى، جامعة الملك عبد العزيز**: جدة.
- الطجم، عبد الله (١٩٩٩ "(دور البحث العلمى كإستراتيجية للتطوير التنظيمى فى عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية". **مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الاقتصاد والإدارة**، ١٣: ١١٥ - ١٤٧ .
- النفيعى، ضيف الله بن عبد الله (٢٠٠٣) "الإبداع من أجل التطوير الإدارى فى الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". **مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة**، ١٧: ٣- ٣٦ .
- حمور، ميرغنى عبد العال (١٩٨٧) **التطوير الإدارى والخصوصية العربية**. المنظمة العربية للعلوم الإدارية: عمان.
- مسلّم، على عبد الهادى (٢٠٠٢) **إستراتيجيات زيادة فعالية التطوير التنظيمى**. مشروع بحث رقم ١٧٨/ , ١٩٩٨ أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا. القاهرة.
- هندى، وحيد (٢٠٠١) **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**. مركز البحوث: معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Amis, J., Slack, T., and Hinings, C. (2002). "Values and organizational change". The Journal of Applied Behavioral Science, 38: 436-465.
- Armenakis, A. and Bedeian, A. (1999). "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s". **Journal of Management**, 25: 293-315.
- Casile, M. and Davis-Blake (2002). "When accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations". **Academy of Management Journal**, 45: 180-195.
- Coghlan, D. (1994). "Research as a process of change: Action science in organizations". **Irish Business and Administrative Research**, 15: 119-135.
- Dacin, M., Goodstein, J., and Scott, W. (2002). "Institutional theory and Institutional change: Introduction to the special research forum". **Academy of Management Journal**, 45: 45-57.
- Daft, R. (2003) **Organization Theory and Design**. (8th ed.), South - Western, Mason, OH.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of the effect of determinants and moderators". **Academy of Management Journal**, 34: 555-590.
- Dutton, J., Ashford, S., O'Neill, R., and Lawrence, K. (2001). "Moves that matter: Issue selling and organizational change". **Academy of Management Journal**, 44: 716-737.
- Elden, M., and Chisholm, R. (1993). "Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue". **Human Relations**, 46: 121-142.
- Field, R., and House, R. (1995). **Human Behavior in organizations: A Canadian Perspective**. Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario.
- French, W., and Bell, C., (1995). **Organization Development: Behavioral Science Interventions for organization Improvement**. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, N.J.
- Frohman, A. (1997). "Igniting organizational change from below: The power of personal initiative". **Organizational Dynamics**. Winter: 39-53.
- Glick, W., Huber, G., Miller, C., Doty, D., and Sutcliffe, K. (1990). "Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments". **Organization Science**, 1: 293-312.
- Grant, d., Wailes, N., Michelson, G., Brewer, A., and Hall, R. (2002). "Rethinking organizational change". **Strategic Change**, 11: 237-242.
- Gresov, C. Haveman, H., and Oliva, T. (1993). "Organizational design, inertia, and the dynamics of competitive response". **Organization Science**, 4: 181-208.
- Hall, R. (2002). "Enterprise resource planning systems and organizational change: transforming work organization?" **Strategic Change**, 11: 263-270.
- Haveman, H., (1992). "Between a rock and a hard place: organizational and performance under conditions of fundamental environmental transformation". **Administrative Science Quarterly**, 37: 48-75.

- Kelly, D., and Amburgey, T. (1991). "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change". **Academy of Management Journal**, 34: 591-612.
- Kotter, J. (1994). "Why transformation efforts fail". **Harvard Business Review**, 6: 1-15.
- Kotter, J. (1996). **Leading Change**. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kraatz, M. and Moor, J. (2002). "Executive migration and institutional change". **Academy of Management Journal**, 45: 120-143.
- Latham, G. (2003). "Goal setting: A five - step approach to behavior change". **Organization Dynamics**, 32: 309-318.
- Lewin, K. (1946). "Action research and minority problems". **Journal of Social Issues**, 2: 34-46.
- Lovelace, K., Shapiro, D., and Weingart, L. (2001). "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective". **Academy of Management Journal**, 44: 779-794.
- Meyer, A., and Goes, J. (1988). "Organizational Assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis". **Academy of Management Journal**, 31: 897-923.
- Meyer, A., Brooks, G., and Goes, J. (1990). "Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change". **Strategic Management Journal**, 11: 93-110.
- Nadler, D., and Tushman, M. (1990). "Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change". **California Management Review**, 32: 77-97.
- Nolan, R., and Croson, D. (1995). **Creative Destruction: A six - stage process for transforming the organization.** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Okhuysen, G. (2001). "Structuring change: Familiarity and formal interventions in problem-solving groups". **Academy of Management Journal**, 44: 794-809.
- Palmer, I., and Dunford, R. (2002). "Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics". **Strategic Change**, 11: 243-251.
- Pasmore, W., and Fagans, M. (1992). "Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis". **Journal of Management**, 375-397.
- Peters, T. (1990). "Get innovate or get dead: Part 1". **California Management Review**, 32: 9-26.
- Pettigrew, A., Woodman, R., Cameron, K. (2001). "Studying organizational change and development: Challenges for future research". **Academy of Management Journal**, 44: 697-714.
- Poole, M., Van de Ven, A., Dooley, K. and Holmes, M. (2000). **Organizational change and Innovation Processes: Theory and methods for Research**. New York: Oxford University Press.
- Rajagopalan, N., Spreitzer, G. (1997). "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework". **Academy of Management Review**, 22: 48-80.
- Robbins, S. (2001). Organizational Behavior. (9th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

- Robertson, P., Roberts, D., and Porras, J. (1993). "Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model". **Academy of Management Journal**, 36: 619-635.

- Sashkin, M., and Burke, W. (1987). "Organization development in the nineteen-eighties". **Journal of Management**, 13: 393-417.

- Sastry, M. (1997). "Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change". **Administrative Science Quarterly**, 42: 237-275.

- Siegal, W., Church, A., and Javitch, M., et al. (1996). "Understanding the management of change: An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s". **Journal of Organizational Change Management**, 9: 54-80.

- Stewart, E. (1991). "Rate your readiness to change". **Fortune**, Feb.: 106-110.

- Tsoukas, H., and Chia, R. (2002). "On organizational becoming: Rethinking organizational change". **Organization Science**, 13: 567-582.

- Van de Ven, A. And Huber, G. (1990). "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change". **Organization Science**, 1: 213-219.

- Van de Ven, A., and Poole, M. (1995). "Explaining development and change in organizations". **Academy of Management Review**, 20: 510-541.

- Wong-MingJi, D. and Millette, W., (2002). "Dealing with the dynamic due of innovation and inertia: The in-theory of organization change". **Organization Development Journal**, 20: 36-52.

- Woodman, R. (1989). "Organization change and development: New arenas for inquiry and action". **Journal of Management**, 15: 205-228.

- Wright, C., and Kitay, J. (2002). "But does it work? Perceptions of the impact of management consulting". **Strategic Change**, 11: 271-278.

ملحق (١)
مقياس القدرات الإبداعية

فيما يلى عدد من العبارات التى تصف سلوكيات وتصرفات الأفراد فى المنظمات. مع رجاء تحديد مدى موافقتك أو اعتراضك على كل عبارة منها. ضع علامة √ أسفل الدرجة التى تعبر عن رأيك.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
١ - غالبًا ما أكون متأكدًا من أننى أتبع إجراءات سليمة لحل المشاكل.			
٢ - يعتبر مضيعة للوقت أن أسأل أسئلة وليس لدى أمل فى الحصول على إجابة.			
٣ - أركز بشدة على ما يثير اهتماماتى بشكل أكثر مما يفعله الآخرون.			
٤ - أعتقد أن اتباع طريقة الخطوة بخطوة هى أفضل وسيلة لحل المشاكل.			
٥ - فى اللقاءات الجماعية أعلن أحيانًا عن آراء تثير غضب الآخرين.			
٦ - أقضى نسبة كبيرة من الوقت فى التفكير فيما يفكر فيه الآخرون بشأنى.			
٧ - من المهم أن أفعل ما أعتقد أنه صحيح بدلاً من محاولة كسب تأييد الآخرين.			
٨ - الأشخاص الذين يبدون غير متأكدين من معلوماتهم لا يحظون باحترامى.			

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
٩ - أرغب فى الأشياء المثيرة والممتعة أكثر من الآخرين.			
١٠- أعرف كيف أتأكد من صدق انطباعاتى الداخلية.			
١١- إننى قادر على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.			
١٢- أحياناً يتولد لدى إحساس قوى بالرغبة فى التغيير.			
١٣- غالبًا ما تأتى أفضل أفكارى عندما أكون فى حالة استرخاء.			
١٤- أعتمد على إحساسى بالصواب والخطأ عند حل المشكلات.			
١٥- فى حل المشكلات أقوم بتحليل المشكلة بسرعة.			
١٦- أضطر فى بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد.			
١٧- أحب الهوايات التى تعتمد على جمع الأشياء.			
١٨- أحلام اليقظة هى القوى المحركة لمشروعاتى المهمة.			
١٩- أحب الأشخاص المنطقيين والموضوعيين.			
٢٠- عند تفضيلى للوظائف أحب أن أكون طبيبًا وليس مكتشفاً.			
٢١- أتعامل بسهولة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس مرتبتى الوظيفية.			
٢٢- لدى درجة عالية من الإحساس بالجمال.			
٢٣- أسعى للوصول إلى مكانة ونفوذ أعلى فى الحياة.			
٢٤- أحب الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات.			
٢٥- الطموح ليس له علاقة بالنجاح فى حل المشاكل.			

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
٢٦- فى المناقشة أكون سعيدًا بالشخص الذى يختلف معى فى الرأى مع الحفاظ على علاقات الود بيننا.			
٢٧- أفضل الوصول إلى أفكار جديدة على إقناع الآخرين بها.			
٢٨- قد يسعدنى أن أجلس يومًا كاملاً بمفردى أجتر الذكريات.			
٢٩- أميل إلى تجنب المواقف التى أشعر فيها بأننى أقل من الآخرين.			
٣٠- عند تقييم المعلومات، يعتبر المصدر عندى أهم من المحتوى.			
٣١- أشعر بالقلق من الأشياء غير المؤكدة.			
٣٢- أحب الأشخاص الذين يلتزمون بالقواعد.			
٣٣- احترام الذات أهم عندى من احترام الآخرين.			
٣٤- الأفراد الذين يحاولون الوصول إلى الكمال غير حكماء.			
٣٥- أفضل العمل مع الآخرين على العمل بمفردى.			
٣٦- أفضل الأعمال التى تتيح لى التأثير فى الآخرين.			
٣٧- المشاكل التى أواجهها فى حياتى ليس لها حلول مثلى.			
٣٨- أحب أن يكون هناك مكان لكل شىء وأن يكون كل شىء فى مكانه.			
٣٩- المتحدثون الذى يستخدمون ألفاظًا غريبة يرغبون فى الظهور.			
٤٠- غالبًا ما يصفنى الآخرون بأن لدى قدرة عالية على الإبداع.			

ملحق (٢)
مقياس وصف متغيرات السياق التنظيمى

فيما يلى مجموعة من العبارات التى تصف الأوضاع التنظيمية فى المنظمات. مع رجاء وضع دائرة حول الرقم المعبر عن مدى انطباق الوصف الوارد فى كل عبارة منها على الوضع فى المنظمة التى تعمل بها.

العبارة	تنطبق تماما	تنطبق	حياد	لا تنطبق	لا تنطبق بتاتًا
١ - الأهداف فى هذه المنظمة تم وضعها بوضوح.	٥	٤	٣	٢	١
٢ - تقسيم العمل فى هذه المنظمة يتصف بالمرونة.	٥	٤	٣	٢	١
٣ - رئيسى المباشر يدعم ما أبذله من جهود.	٥	٤	٣	٢	١
٤ - علاقتى مع رئيسى المباشر تتصف بالوئام.	٥	٤	٣	٢	١
٥ - عملى فى المنظمة يتيح لى فرص التقدم والنمو الوظيفى.	٥	٤	٣	٢	١
٦ - رئيسى المباشر لديه أفكار تساعد أفراد جماعة العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٧ - المناخ العام فى هذه المنظمة لا يقاوم التغيير بل يشجع عليه.	٥	٤	٣	٢	١
٨ - يتم نقل المعلومات بين الوحدات التنظيمية بيسر وسهولة.	٥	٤	٣	٢	١
٩ - تفوض الإدارة العليا القرارات للمستويات الإدارية المناسبة.	٥	٤	٣	٢	١
١٠- أنا شخصيًا موافق على أهداف الإدارة التى أعمل بها.	٥	٤	٣	٢	١

العبارة	تنطبق تماما	تنطبق	حياد	لا تنطبق	لا تنطبق بتاتًا
١١- تقسيم العمل فى هذه المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١
١٢- نمط القيادة المتبع فى المنظمة يساعد على تطوير الأداء.	٥	٤	٣	٢	١
١٣- أجد دائمًا من أتحدث معه فى العمل عند حدوث أى مشكلة.	٥	٤	٣	٢	١
١٤- نظام الحوافز فى هذه المنظمة يتصف بعدالة المعاملة.	٥	٤	٣	٢	١
١٥- تتوافر لدىّ المعلومات التى أحتاجها لأداء عملى بشكل جيد.	٥	٤	٣	٢	١
١٦- هذه المنظمة تضع سياسات وإجراءات عمل جديدة.	٥	٤	٣	٢	١
١٧- يعرف الرؤساء جيدًا المشكلات التى يواجهها المرؤوسون.	٥	٤	٣	٢	١
١٨- متخذو القرارات على دراية بمشكلات المستويات الدنيا.	٥	٤	٣	٢	١
١٩- أفهم جيدًا الأهداف المطلوب منى تحقيقها.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠- يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام فى المنظمة بطريقة منطقية.	٥	٤	٣	٢	١
٢١- الجهد الذى تبذله قيادات المنظمة يؤدى إلى تحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١

العبارة	تنطبق تماما	تنطبق	حياد	لا تنطبق	لا تنطبق بتاتا
٢٢- توجد علاقة صداقة بينى وبين زملاء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣- توجد فى هذه المنظمة فرص متاحة للترقية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤- توجد لدى المنظمة وسائل لتحقيق الترابط بين الأقسام.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥- هذه المنظمة تفضل التغيير.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦- يتوافر روح الفريق بشكل طيب فى هذه المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧- فى صنع القرارات يتم الحصول على المعلومات من المستويات كافة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨- أولويات المنظمة معروفة ومفهومة لدى جميع الأعضاء.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩- هيكل الوحدة التنظيمية التى أعمل بها له تصميم جيد.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠- حينما يحاول رئيسى توجيهى يكون ذلك بشكل واضح.	٥	٤	٣	٢	١
٣١- لقد قمت ببناء العلاقات التى أحتاجها فى العمل بشكل جيد.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢- الراتب الذى أحصل عليه يتناسب مع الوظيفة التى أؤديها.	٥	٤	٣	٢	١
٣٣- تتعاون الوحدات التنظيمية بعضها مع بعض عند اللزوم.	٥	٤	٣	٢	١

العبارة	تنطبق تماما	تنطبق	حياد	لا تنطبق	لا تنطبق بتاتا
٣٤- أحب أن أغير بعض الأشياء فى وظيفتى من وقت لآخر.	٥	٤	٣	٢	١
٣٥- يوجد تفاعل مكثف بين الإدارة والعاملين.	٥	٤	٣	٢	١
٣٦- يشارك الأفراد بشكل طيب فى القرارات المتعلقة بعملهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣٧- يمكن تحقيق أهداف عملى باستخدام قدر أقل من المدخلات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٨- توزيع العمالة فى هذه المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١
٣٩- أفهم محاولات رئيسى فى التأثير على جماعة العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٤٠- لا يوجد دليل على وجود صراعات داخل هذه المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٤١- كل المهام المطلوب إنجازها مرتبطة بحوافز أداء.	٥	٤	٣	٢	١
٤٢- مجهودات التخطيط والرقابة فى المنظمة تساعد على تطويرها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٣- هذه المنظمة لديها القدرة والإمكانيات اللازمة للتغيير.	٥	٤	٣	٢	١
٤٤- غالبًا ما تتم الاتصالات بين الأفراد بغرض تحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١
٤٥- يتم تحفيز الأفراد من خلال مشاركتهم فى صنع القرارات.	٥	٤	٣	٢	١

ملحق (٣)
مقياس مستوى التطوير التنظيمى

مع رجاء مراجعة عمليات التطوير التنظيمى التى مرت بها المنظمة خلال السنوات الثلاث الماضية، وتحديد إلى أى مدى اعتمدت المنظمة على كل أسلوب من الأساليب التالية:

العبارة	استخدم أكثر من مرة	استخدم لمرة واحدة	لم يستخدم إطلاقًا
أولاً - على مستوى الفرد: - تخطيط المسار الوظيفى للفرد			
- قياس القدرات والمهارات الفردية			
- التدريب ورفع المهارات			
- التدوير الوظيفى			
ثانيًا - على مستوى الجماعة: - بناء فرق العمل			
- قياس الاتجاهات			
- تحليل القوى المؤيدة والمعارضة للتغيير			
- دوائر الجودة			
- التدريب الجماعى			
- المشاركة فى القرارات			
ثالثًا - على مستوى المنظمة: - وضع رسالة المنظمة			
- استطلاعات الرأى			
- مشاركة الأرباح والمكاسب			
- إعادة هندسة العمليات			
- إدارة الجودة الشاملة			
- إعادة الهيكلة وتوصيف الوظائف			
- تنمية المسار الوظيفى			
- التطوير التنظيمى الشامل			

ملحق (٤)
تجارب التغيير والتطوير التنظيمى

مع رجاء تقديم وصف مختصر لأهم التغيرات التى حدثت فى المنظمة خلال العام الماضى وذلك بالنسبة لكل بند من البنود التالية:

(١) التغيرات فى مسئوليات ومهام الإدارة العليا بالمنظمة:

(٢) التغيرات فى مسئوليات ومهام المستويات التنظيمية الأخرى:

(٣) حذف أو إضافة وحدات تنظيمية مهمة:

(٤) التغيرات المهمة فى أساليب تفاعل المنظمة مع الغير (مثل العملاء، والمستهلكين ...... وغيرهم):

(٥) التغيرات المهمة فى أساليب التنسيق والاتصال الداخلى بين الوحدات التنظيمية:

(٦) التغيرات المهمة فى أداء الشركة كلها أو أحد وحداتها الفرعية:

(٧) التغيرات المهمة فى ظروف البيئة الخارجية التى تعمل بها الشركة (مثل ظروف المنافسة، والتغيرات القانونية، والسوق ... وغيرها):

(٨) التغيرات المهمة فى إستراتيجيات الشركة (مثل الدخول فى أسواق جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وبناء تحالفات مع منظمات أخرى):

(٩) التغيرات المهمة فى سياسات الشركة الداخلية:

(١٠) التغيرات المهمة فى بعض المناصب القيادية (تعيين، وترك خدمة، ونقل، وترقية، وأى تغيرات أخرى):

الحوافز الإدارية فى الفكر الإسلامى

أ. إبراهيم بدر شهاب
مشرف تربوى لمباحث التربية المهنية
بوزارة التربية والتعليم - الأردن

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخامس والأربعون
● العـــدد الثـــانى
● ربيع الآخــر ١٤٢٦هـ
● مـــايـو ٢٠٠٥م

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامى

أ. إبراهيم بدر شهاب ❖

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز مكانة الفكر العربى الإسلامى فى مجال الحوافز الإدارية، وبيان إمكانية تطبيقه فى الواقع المعاصر، والإفادة منه فى الأبحاث والدراسات التى تتعلق بجوانب علم الإدارة وتطبيقاته بصورة عامة.

وكان من نتائج هذا البحث ما يلى:

١ - إن نظام الحوافز الإدارية فى الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية، المادية والمعنوية والروحية، فى حين تقتصر النظم المعاصرة على الجانبين المادى والمعنوى وحسب.

٢ - تسيطر على المسلم القوى الدافعة للعمل أكثر من القوى المحفزة له.

٣ - إن الحافز الروحى يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المسلم، الملتزم بعقيدته، ونشاطه وجهوده لا يتغير بتغير الحوافز المادية والمعنوية زيادة ونقصاً، أو بتغير نمط الإشراف والرقابة الذى يخضع له.

تعد الحوافز بشكل عام من أهم الموضوعات العلمية التى تتعلق بالجانب النفسى للإنسان، طفلاً كان أم شيخاً، ذكراً أم أنثى، فالكل فى هذا الجانب سواء، رغم الاختلافات النسبية بين شخص وآخر. وهى اختلافات تمليها طبيعة كل فرد وسنه ومنظومة قيمه وأشواقه واهتماماته وميوله ورغباته.

وقد اهتمت الدراسات الإنسانية بهذا الجانب من السلوك الإنسانى فى مجال الإدارة ودوائر الأعمال؛ بغية الاستفادة منها فى استنفار طاقات الأفراد وحثهم على المزيد من الجهد والنشاط، ودفعهم للعمل والإنتاج، لتحقيق أعلى عائد ممكن للمنظمات التى يعملون فيها.

❖ مشرف تربوى لمباحث التربية المهنية بوزارة التربية والتعليم - الأردن.

ومع كثرة الدراسات فى هذا المجال وتنوعها مازال الكثير من المنظمات يعانى ظواهر الفتور والتراخى، وضعف الحماس لدى الكثيرين من موظفيها وعمالها فى القيام بواجباتهم، وعدم اهتمامهم بالتعليمات الصادرة إليهم، وعدم التزامهم بقوانين العمل فى تلك المنظمات أو سياساتها التى استقر العمل بموجبها فيها.

وتقف المنظمات أمام هذه الظواهر حيرى متسائلة: عما يدفع العامل للمزيد من الجهد والنشاط والإتقان؟ حيث لم تسعفها النظريات المطروحة فى هذا الباب، ولم تستطع تلك النظريات متفرقة أو مجتمعة أن تصل إلى حقيقة ما يحفز العامل ويحدد سلوكه الإدارى الإيجابى داخل المنظمة. هل هو الحافز الإدارى؟ أم هو الجانب الإنسانى فى الادارة؟ أم هو العنصر التنظيمى؟ أم أن خوف الفرد من السلطة الرسمية هو الذى يدفعه إلى إطاعة القوانين واللوائح والأوامر، وبالتالى بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف؟ أم هو معتقده وآراؤه وقيمه الخلقية والدينية التى تكونت لديه منذ نعومة أظفاره، وجاءت معه من البيئة الاجتماعية التى عاش فيها إلى داخل أسوار المنظمة؟ أم كل هذه الأشياء مجتمعة؟

لا شك أن الإجابة عن هذه الأسئلة ليست بالأمر السهل الميسور. بيد أن هذا البحث على تواضعه قد ينير الطريق أمام الباحثين والدارسين لاستجلاء هذا الأمر، ويسهل مهمة الإجابة عن بعض هذه الأسئلة، إن لم يكن عليها جميعها.

مشكلة البحث:

يتحدد سلوك العاملين فى المنظمات المختلفة بتأثير جملة من العوامل والمتغيرات الشخصية والمنظمية. فأما العوامل الشخصية فهى تلك التى يمتلكها الأفراد، والتى تعكس شخصياتهم الفردية، ومستوى إدراكهم أو تصورهم للأمور، وتوقعاتهم، وطموحاتهم، وكذلك الاتجاهات والقيم التى اكتسبوها وتربوا عليها، إلى جانب الخبرات والمهارات التى اكتسبوها فى أثناء حياتهم.

وأما العوامل المنظمية التى تؤثر فى سلوك العاملين فى المنظمات، فمن أهمها القوانين والتعليمات، والقواعد، والإجراءات الإدارية، ومختلف النظم واللوائح التى تنظم سير العمل فى المنظمة، وتحدد طريقة أدائه، وغيرها. ومن هذه النظم ما يشار إليه بنظم الحوافز، على اختلاف التسميات بين منظمة وأخرى.

وفى الواقع لا تكاد تخلو منظمة بشرية من نظم للحوافز الفردية والجماعية، سواء ما كان منها مادياً أم معنوياً، وذلك من أجل ضبط السلوك، وتعزيز الجهود والنشاطات التى تدور داخل المنظمة وترشيدها، والدفع بالأداء الفردى والجماعى إلى المستويات والمعايير التى تحددها المنظمة، فى سبيل تحقيق الأهداف والطموحات التى رسمتها لنفسها.

وبطبيعة الحال، فإن نظام الحوافز فى أى منظمة يعكس ثقافتها وينسجم مع ثقافة المجتمع والبيئة الحضارية التى تعمل المنظمة فيها.

والبيئة الحضارية العربية الإسلامية لها خصوصية حضارية تختلف عن غيرها من البيئات والحضارات الأخرى، وهو ما يعنى ضرورة انسجام نظم الحوافز الإدارية فى المنظمات العربية الإسلامية على اختلاف ميادينها وأوضاعها القانونية، مع القيم العربية الإسلامية، ومبادئ الدين الحنيف، والإفادة مما توصل إليه الآخرون فى هذا المجال، على النحو الذى يتواءم مع حضارتنا ومبادئ ديننا.

وفى هذا الإطار تتبلور مشكلة البحث فى الحوافز الإدارية فى الفكر الإسلامى، التى تتحدد فى الأسئلة التالية: ما نظام الحوافز الإدارية فى الفكر الإسلامى؟ وما خصائصه المميزة له عن غيره؟ وبماذا يبتعد أو يقترب من نظم الحوافز الإدارية التى جاءت بها النظريات المعاصرة؟ وكيف يمكن الإفادة منه فى المنظمات المعاصرة؟

هدف البحث:

مازالت الكتابات العربية الإسلامية فى موضوع الحوافز الإدارية فى الفكر الإسلامى والإدارة العربية الإسلامية بشكل عام قليلة، رغم وفرة المراجع والمظان التى يمكن أن يستفاد منها فى تكوين رؤى واضحة، وتأصيل فكر إسلامى يدعم البحث العلمى فى هذا المجال.

ومع قلة الكتابات المشار إليها، فهى لم توفِّ الموضوع حقه من العمق والشمول والوضوح، لا سيما أن الكثيرين من الكتاب العرب والمسلمين فى هذا الباب تطغى على تفكيرهم العاطفة الدينية، وهو ما يكون فى الغالب على حساب الموضوعية العلمية، وقد يوقع الكثيرين منهم فى دائرة سوء الفهم للنصوص الدينية والتاريخية الإسلامية، ورد المعطيات العلمية التى تبلورت لدى الآخرين بحجة أنها ظهرت على أيدى غير مسلمين، وفى بيئة غير إسلامية، ومن ثم فهى لا تنسجم مع ثقافتنا وقيمنا وحضارتنا، فتأتى بسبب ذلك الأحكام والأفكار التى يخلصون إليها وفق هذا السياق، دون ضوابط منهجية يتفق عليها فى ضوء روح الإسلام ومنهجه العلمى.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن تقصير المسلمين فى هذا المجال، وضمور الخطاب الإدارى الإسلامى وقلة حضوره على ساحة الفكر والأعمال، تسبب فى غربة هذا الفكر، وعدم وجود نماذج تطبيقية معاصرة لنظم الحوافز الإدارية الإسلامية، لا سيما مع تأثر القادة ورجال الأعمال المسلمين بالفكر الغربى، واستلهامه وتطبيقه كما هو، وذلك بسبب فقدان البديل الإسلامى الذى كان ومازال مبعث الآمال والطموحات على كل صعيد.

ومن هنا جاء هذا البحث الذى يهدف إلى الإسهام فى الجهود المباركة التى بذلت وتبذل فى سبيل إبراز هذا الجانب من الفكر الإدارى الإسلامى، وتحديد معالمه وبناء أصوله، بإضافة لبنة على الأقل فى بناء هذا الفكر، وبيان إمكانية تطبيقه المعاصر فى منظمات اليوم، على اختلاف ميادينها وأنواعها وأوضاعها.

وتقديم مادة علمية تاريخية تطبيقية من شأنها استجلاء الصورة الإسلامية فى هذا الباب، وتقريب الفهم والمعرفة إلى الأذهان بتراث هذه الأمة، بما يمكننا من استنطاقه واستلهامه وتطبيقه فى واقعنا الإدارى المعاصر.

كما يهدف إلى بلورة الأفكار والمبادئ الإدارية الإسلامية التى مازال أكثرها حبيس مظانه، ولمِّ شتاتها، بما يخدم الفكر الإدارى المعاصر بصورة عامة؛ ليفيد منه الدارسون وطلاب العلم وأرباب الأعمال والقيادات الإدارية على اختلاف مستوياتها وطبيعة المهام المنوطة بها.

مفهوم الحوافز:

الحافز فى اللغة: من الفعل الثلاثى حفز، يقال: حفزه حفزاً، أى دفعه من خلفه بالسوق أو غيره. ويقال: حفزه إلى الأمر حثه عليه. (المعجم الوسيط مادة: ح ف ز)

أما فى الاصطلاح فعادة ما يفرق بين الحافز والدافع. فالدافع (Motive) حالة داخلية جسمية أو نفسية، تثير السلوك فى ظروف معينة، وتواصله حتى ينتهى إلى غاية معينة. كما يعرف بأنه حالة من التوتر تثير السلوك وتواصله حتى يخف هذا التوتر أو يزول، فيستعيد الفرد توازنه. وكأن غاية هذا السلوك هى إرضاء الدافع بإزالة التوتر واستعادة التوازن. ويتضح هذا بوجه خاص فى دافع الجوع والعطش والحاجة إلى التبرز وغيرها (راجح،١٩٧٣ : ٦٨).

ولا يوجد سلوك دون غرض أو دافع معين يحرك هذا السلوك، والأفراد يقبلون على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه، أو بسبب الرغبة فى الحصول على المال الذى يسد حاجاتهم الأساسية، أو بسبب محاولتهم الحصول على الموافقة الاجتماعية، أو بسبب محاولتهم تدعيم الثقة بأنفسهم باعتبارهم أفرادًا لهم قيمة فى المجتمع، يسهمون عن طريق العمل فى رفاهيته وتقدمه (فهمي، ١٩٧٦ : ١٢٥).

أما الحافز أو الباعث (Incentive)، فموقف خارجي، مادى أو اجتماعى، يستجيب له الدافع. فالطعام باعث يستجيب له دافع الجوع، ووجود شخص آخر أو صرخته باعث اجتماعى، يستجيب له الدافع الاجتماعى أو عاطفة الشفقة، وكذلك وجود جائزة أو مكافأة من البواعث التى تستجيب لها فى مختلف الناس دوافع مختلفة. فالدافع قوة فى داخل الفرد والباعث أو الحافز قوة خارجه. راجح (١٩٧٣: ٧٠).

وعلى ذلك، فالحوافز تمثل الإمكانات المتاحة فى البيئة المحيطة بالفرد، والتى يمكن استخدامها لتخفيض النقص فى الإشباع الذى يشعر به. ومن هنا يمكننا تعريف الحوافز الإدارية أو حوافز العمل بأنها: مجموعة العوامل والمؤثرات التى تدفع العامل - سواء أكان مديراً أم منفذاً - نحو بذل أكبر جهد فى عمله، والامتناع عن الخطأ فيه.

وعلى هذا فإن الحوافز نوعان: حافز يدعو إلى زيادة الجهد والإتقان، وحافز يمنع وقوع الأخطاء أو تكرارها. وبمعنى آخر تضم الحوافز كلاً من الثواب والعقاب، ويطلق عليهما الحافز الإيجابى والحافز السلبى أو الرادع فى بعض الحالات (عساف،١٩٨٢: ٥٣٠).

والصلة بين الدافع والحافز صله وثيقة جداً، كالصلة التى تربط بين المثير والاستجابة له. ولا يستثير الحافزُ الدافعَ فقط، بل يوقظ معه المشاعر التى تصاحب إرضاء الدافع. وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، وهذا ما يحدث فى معظم الأحيان، فإذا كانت الترقية تعتبر حافزاً على العمل، فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادى فقط يخاطب فينا دوافع البقاء، بل ننظر إليها على أنها حافز أدبى أيضاً، يوقظ فى أنفسنا كثيراً من الدوافع الاجتماعية. ويمكننا أن نحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه وإثارته للدوافع، وكلما خاطب الحافز عدداً أكبر من الدوافع فى الوقت نفسه، زادت قوته واتسع مدى تأثيره (فهمي، ١٩٧٦: ١٢٧).

ومن جهة أخرى، ففى الوقت الذى تتحكم فيه الدوافع فى السلوك، فإن

الحوافز تسعى إلى توجيه هذا السلوك أو تعزيزه أو ضبطه أو التحكم فيه (ياغى، بدون تاريخ: ٢٥٦).

وتختلف الحوافز باختلاف الأشخاص الذين يتعرضون لها، كما تختلف استجابات الناس للحوافز باختلاف بيئاتهم وثقافاتهم وقيمهم وأعمارهم، فما يعد حافزاً للأنثى قد لا يكون حافزاً للذكر، وما يعد حافزاً للطفل قد لا يكون حافزاً للبالغ، وما يكون حافزاً لابن البادية قد لا يكون كذلك لابن المدينة.. وهكذا. وقد تختلف الحوافز بالنسبة للشخص الواحد بين حين وآخر، إلا أن هناك حوافز عامة تمثل قاسماً مشتركاً بين جميع الناس، ولكن يبقى الاختلاف النسبى اليسير بين فرد وآخر فيما يتعلق بترتيب الأولويات ومواصفات الحوافز التى لا تمثل جوهر الحوافز ذاتها، وإنما تمثل بعض مظاهرها، وقد صنفت هذه الحوافز فى المجموعات التالية:

١ – الحوافز التى تشبع الحاجات الأساسية كالطعام والشراب... إلخ.

٢ – الحوافز التى تشبع الحاجة إلى الأمن والسلامة.

٣ – الحوافز التى تشبع الحاجة إلى الانتماء والمشاركة الاجتماعية.

٤ – الحوافز التى تشبع الحاجة إلى الاعتراف والتقدير.

٥ – الحوافز التى تشبع الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويعتمد سلوك الفرد داخل المنظمة على عوامل عدة، منها(حسنين،١٩٨٢):

أ – الحاجات (أوليه وثانوية)، والحاجات الأولية أشد إلحاحاً على النفس من الحاجات الثانوية، لذلك فهى أكثر احتماليه فى فرض سلوك معين.

ب – الثقافة والقيم والبيئة.

ج – وجود بدائل لإشباع الحاجات، إذ الحاجات التى يمكن إشباعها بأكثر من بديل أقل حدة وإلحاحاً من تلك التى تعتمد على بديل واحد.

د – قدرة الفعل أو النشاط (السلوك) على إشباع الحاجات (إشباعاً كلياً أو جزئياً).

أنواع الحوافز الإدارية:

أشرنا فيما سبق إلى أن الحوافز نوعان: حافز يدعو إلى زيادة الجهد والإتقان، ويعبر عنه بالحافز الإيجابى أو الثواب، وحافز يحول دون وقوع الأخطاء أو تكرارها، ويعبر عنه بالحافز السلبى (القريوتي، ١٩٨٩).

وتقسم الحوافز بشكل عام إلى حوافز مادية، وأخرى معنوية، ويتضمن كلا القسمين النوعين السلبى والإيجابى معاً. وهو ما سيكون محل تفصيل فيما يلى:

أولاً - الحوافز المادية:

هى الحوافز التى تتعلق بالحاجات المادية للأطراف المختلفة، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية، كمنح المكافآت والعلاوات، أو الترقيات، وغيرها، كما تكون سلبية، كالحرمان من المكافآت، أو العلاوات، أو الترقيات، أو تخفيض المرتبة (الدرجة) أو الراتب... إلخ.

ويمكن تقسيم الحوافز المادية الإيجابية إلى حوافز مادية مباشرة، كالأجور والرواتب، وأخرى مادية غير نقدية، وهى ما يطلق عليه الحوافز العينية أو المزايا الإضافية، مثل السكن ووجبات التغذية وغيرها (فهمي، ١٩٧٦: ١٢٩).

ثانياً - الحوافز المعنوية:

هى الحوافز التى لا تتعلق أساساً بالحاجات المادية بقدر تعلقها بمنظومة القيم التى يصنعها أو يختارها الإنسان لنفسه، أو بالنسبة للحالة الوجدانية التى تتشكل لدى الإنسان، لتصنع تركيبة مميزة من المشاعر والعواطف والانفعالات والتصورات.

وقد تكون هذه الحوافز إيجابية أيضاً، كاعتراف الإدارة بجهود العاملين فى المؤسسة، وتقديرهم بالثناء والمديح، أو بمنحهم الأوسمة، أو بنشر أسماء المتميزين بعطائهم على لوحة الشرف... الخ. وقد تكون سلبية كذلك، كالإنذارات والتوبيخات، أو نشر أسماء المهملين، أو التهديد بالعقاب... إلخ (ياغي، بدون تاريخ: ٦٠).

وتشير الدراسات التى أجريت فى هذا المجال إلى أن الحافز السلبى يوفر إنتاجيه أعلى فى المدى القصير، ولكن يصاحبها هبوط معنويات العاملين، وما يعكسه ذلك من أعراض سلوكية سلبية، مثل ارتفاع معدلى الغياب ودوران العمل، وكثرة الشكاوى والتظلمات. ويترتب على ذلك كذلك هبوط إنتاجيتهم فى المدى الطويل. ومعنى ذلك أن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبى يحصلون على استجابة سريعة، ولكنها مؤقتة ومحدودة، أما الحافز الإيجابى فإنه، بصفة عامة، يوفر روحاً معنوية أعلى وإنتاجية أقل فى المدى القصير. ولكن على المدى الطويل تزيد الإنتاجية بدرجة كبيرة، وهو ما يرجح كفة المدخل الإيجابى فى التحفيز (هاشم، بدون تاريخ: ٣١٧-٣١٨).

ومثلما قسمت الحوافز إلى إيجابية وسلبية، ومادية ومعنوية، فإنه يمكن تقسيمها كذلك إلى فرديه وجماعية، إذ قد يوجه الحافز المادى أو المعنوى، السلبى أو الإيجابى، إلى فرد بعينه، فى الحالات التى تحددها طبيعة العمل أو التصرف، وقد يوجه إلى مجموعة من الأفراد يعملون ضمن مجموعات يصعب معها فصل أو تحديد الممارسة الفردية لكل عضو من أعضاء الجماعة، ومن ثم يتم منح الحوافز للجماعة وحدةً واحدة (ياغي، بدون تاريخ: ٦٠).

والحوافز الفردية من شأنها زيادة التنافس الإيجابى بين الأفراد سعياً للحصول عليها، ولكن قد يكون لها آثار جانبية سلبية، كعدم التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التى هى جوهر عمل الإدارة، الأمر الذى ينبه إلى ضرورة اللجوء إلى أسلوب التحفيز الجماعى، وهو ما من شأنه تشجيع روح الفريق، والتعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء. ولذلك قد تلجأ الإدارة إلى أسلوبى التحفيز: الفردى والجماعى بشكل متواز، طمعاً فى الحصول على مزاياهما معاً(القريوتي،١٩٨٩: ٥٠)، وذلك فى الأحوال التى تستوجب ذلك وفق طبيعة الأعمال والأفراد وتركيبة الجماعات.

نظريات الحوافز الإدارية:

صيغت مجموعة من النظريات فى هذا المجال، فى محاولة لإيجاد النموذج الأمثل لحفز العاملين نحو بذل أكبر جهد ممكن بما يحقق أهداف المنظمات، ويحقق للعاملين الإشباع المطلوب. وفيما يلى تعريف بأهم هذه النظريات:

أولاً - النظرية التقليدية (الكلاسيكية) traditional theory:

صاحب هذه النظرية هو " فريدرك تايلور "، وقد بنى نظريته فى الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية فى العمل قد يؤدى إلى الكفاية فى الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدى إلى زيادة الإنتاج.

ويستخلص من هذه النظرية، أن " تايلور " قد نظر إلى العامل على أنه رجل اقتصادى، كل همه أن يزيد دخله المادى فقط، ومن ثم فإن زيادة إنتاجيته مرتبطة بنظام سليم للأجور التشجيعية، فزيادة الحافز على العمل والتحكم فيه تأتى عن طريق الأجور (Richard,1997:536).

ثانياً - نظرية تغيير السلوك Behacior Msdificaion:

يسمى أصحاب هذا الفكر من علماء النفس بالسلوكيين. ولا يهتم هؤلاء السلوكيون بدوافع السلوك الداخلية ولا مسبباته قدر اهتمامهم بظواهر السلوك الخارجية. وتستند وجهة نظر السلوكيين فى تفسير السلوك إلى ما يسمى " بقانون الأثر "، فالسلوك الذى تترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذى سيقوم الفرد بعد ذلك بتكراره، أما السلوك الذى تترتب عليه نتائج غير سارة، فإن الفرد سيتوقف عنه.

والسلوك من هذا المنطلق هو ظاهرة خارجية وليس انفعالاً داخلياً. ولكن هذه النظرة لتصرفات الأفراد أو سلوكهم لا تقدم تفسيراً كافياً لمعنى التحفيز

والحوافز، وهى من هذا المنطلق قد تعرضت للانتقاد، الأمر الذى أدى إلى ظهور ما يسمى بفكرة " تغيير السلوك " أى تعديل أو تغيير السلوك بتعزيز الجوانب الإيجابية منه، وذلك عن طريق استخدام عناصر الدعم والتحفيز، سواء أكانت إيجابية أم سلبية. وعلى سبيل المثال يمكن استخدام فكرة تغيير السلوك فى إقناع مدخن السجائر فى الامتناع عن التدخين، وذلك عن طريق توفير حوافز أو بدائل أخرى تعوضه عن التدخين.

أما عن تأثير هذه النظرية فى الفكر الإدارى، فإن تشجيع اتخاذ سلوك معين أو العمل على تغييره هو مفيد فى زيادة إنتاجية الموظفين، ودفعهم إلى مزيد من العمل والإخلاص للمنظمة، أو تقليل درجة الغياب وتخفيض معدل الدوران البشري (علاقي،١٩٨١: ٥٥٦).

ثالثاً - نظرية ذات العاملين لـ(فريدريك هيرزبرغ) Two factors Theory:

تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه فى حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية لمئتين من المحاسبين والمهندسين، لفهم شعورهم المتعلق بالأعمال التى يؤدونها. وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل. سمى الفئة الأولى العوامل الدافعة، والفئة الثانية العوامل الوقائية.

أما الفئة الأولى وهى العوامل الدافعة Motivators فتشمل العوامل التالية:

١ - الشعور بالإنجاز.

٢ - إدراك الشخص لقيمة عمله، نتيجة لإتقانه العمل.

٣ - أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدى.

٤ - المسؤولية، أى مدى تحكم الشخص فى وظيفته، ومدى مسؤوليته عن الآخرين.

٥ - إمكانية التقدم فى الوظيفة. أى مدى ما توفره الوظيفة من فرص الترقى فى السلم الوظيفى.

٦ – التطور والنمو الشخصى.

أما الفئة الثانية، وهى العوامل الوقائية Hygienic Factors فتشمل:

١ – سياسة الشركة وإدارتها.

٢ – نمط الإشراف السائد فيها.

٣ – العلاقات مع الرؤساء.

٤ – ظروف العمل وطبيعته.

٥ – الراتب أو الأجر.

٦ – المركز الاجتماعى.

٧ – الأمن الوظيفى.

وقد بيَّن (هيرزبيرغ) أن العوامل الدافعة هى التى، إن وجدت، تؤدى إلى تحسين الإنتاج؛ لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصى، مما يدفعهم إلى مزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. على حين لا يؤدى وجود العوامل الوقائية إلى رضا العاملين بالضرورة، ولكن عدم وجودها هو مثار سخطهم وعدم رضاهم (Richard,1991: 137).

رابعاً - نظرية الحاجات الإنسانية Human Needs Theory:

صاحب هذه النظرية هو (إبراهام ماسلو). وقد رتب الحاجات الإنسانية فى مدرج هرمى حسب أهميتها وإلحاحها، وذلك على النحو التالى:

أولاً – الحاجات الأساسية (المادية والجسمية): وذلك مثل الحاجة إلى الطعام والكساء والمسكن، فهى أمور ضرورية للإنسان وتأتى فى أسفل الهرم باعتبارها أولى الحاجات المحركة لسلوك الأفراد.

ثانياً – الحاجة إلى الأمن والحماية والطمأنينة والاستقرار: إذ العامل بحاجة

إلى أن يؤمن نفسه وماله ومركزه إزاء مخاطر الحاضر والمستقبل، كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق، وإلى ضمان الدخل فى حالة المرض أو العجز، وكحاجته إلى الأمن ضد البطالة. وتأتى الحاجة إلى الأمن فى المرتبة الثانية من السلم الهرمى.

ثالثاً - الحاجات الاجتماعية: وذلك مثل الحاجة إلى الحب والعطف والصداقة والعلاقات والانتماء. فالإنسان يتطلع إلى أن يكون اجتماعياً، تقوم بينه وبين الآخرين علاقات محبة وتعاون، ويرغب فى أن يكون عضواً فى جماعته. وكلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد، وتشبع لديهم بعض الدوافع والحاجات، كانت سبباً فى ارتفاع معنوياتهم، وتأتى هذه الحاجات فى المرتبة الثالثة من السلم.

رابعاً - الحاجة إلى تقدير الذات، فإن اعتراف الآخرين بالمكانة ونيل الشهرة وبروز الأهمية والتمتع بالحرية، حاجة تأخذ الدرجة الرابعة من السلم المذكور.

خامساً - حاجات تحقيق الذات: تتمثل تلك الحاجات فى أن يكون المرء كما يرغب أن يكون، وهذه أدنى الحاجات أهمية ومساساً بالفرد فى نظر (ماسلو).

وهذه الحاجات - فى نظره - لها أهميه تصاعدية عند الإشباع، بمعنى أن الحاجة التى تمثل الأهمية الأولى لا بد من إشباعها بدرجة مقبولة أولاً، قبل أن تتولد أو تنشأ لدى الإنسان الحاجة التى تليها فى السلم، وهكذا كلما أشبعت حاجة ظهرت حاجة أخرى تتطلب الإشباع، وفق الترتيب المشار إليه.

وقد لاحظ (ماسلو) فى نظريته العلاقة الوطيدة بين إشباع حاجات الإنسان المعنوية، كالشعور بالانتماء الاجتماعى والتقدير والمكانة، وبين دافعيته وحافزيته، كما لاحظ فى الوقت ذاته الصلة الوثيقة بين الحاجات المادية من طعام وكساء

وأمن، وبين الحفز للعمل. لذا يمكن القول إن نظريته كانت مزيجاً من الإشباع المادى والمعنوى بصورهما المختلفة.

خامساً - نظرية التوقع Expectancy Theory:

تقوم هذه النظرية، التى نادى بها (فروم، وبورتر، ولولر) على افتراض مؤداه أن سلوك الفرد مبنى على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة للكلفة والفائدة المتوقعتين لكل بديل من تلك البدائل، ويسلك الفرد بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذى يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد بأقل التكاليف، ويجنبه أكثر ما يمكن من الصعوبات. ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة، أى المرتبطة بالعمل، وغير المباشرة، وهى التى تأتى من البيئة الخارجية. ويختار الإنسان سلوكاً يستجيب فيه للعوامل الأقوى. ويدخل الإدراك هنا ؛ لأن رغبة الفرد فى القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك.

وقد طرأ على هذه النظرية تطور مفاده أن استمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لمدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التى يحصل عليها، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه (علاقي، ١٩٨١ : ٥٦٢).

سادساً - نظرية مستوى الطموح:

يرى دعاة هذه النظرية (ليفين Lewin) أن هدف الفرد وطموحه قد يشكل الدافع الرئيس للقيام بالعمل، حيث يفسرون الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات الإنجازات السابقة، والهدف الذى يسعى إليه الفرد من وراء تحقيق تلك الإنجازات، وما يولده ذلك من مشاعر النجاح. فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرتقب، الذى يتوقع العامل أن يصل إليه فى مهمة عادية، مع معرفته بمستوى إنجازه سابقاً. والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح، يسمى "بفرق الهدف"، والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو " فرق الإنجاز"، وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل لدى الإنسان.

وتفترض هذه النظرية أن " فرق الهدف " يميل إلى أن يكون موجباً، وأن مستوى الطموح يفوق فى أغلب الأحيان الإنجاز السابق، ولذلك فإذا ما نجح الفرد فى تحقيق فرق إيجابى فى الإنجاز؛ فإن ذلك يولد لديه شعوراً بالنجاح، تتباين قوته حسب الزيادة الإيجابية فى الإنجاز، مما يدفعه إلى المزيد من الجهد والإتقان فى العمل (القريوتي، ١٩٨٩: ٤٨).

أساليب الحفز عن طريق المشاركة:

إلى جانب الأساليب التقليدية التى تستعملها المنظمات فى الحفز، فهناك بعض الأساليب التى تم التركيز عليها حديثاً فى الأدب الإدارى، ومنها أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة المرؤوس فى اتخاذ القرارات التى يقوم بتنفيذها. وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة: بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التى يشاركون فى صنعها وفيما يلى شرح لأهم هذه الأساليب (سالم، ١٩٨٢: ١٦٦):

أولاً - أسلوب توسيع العمل:

وبمقتضى هذا الأسلوب، تضاف واجبات ومهام أخرى للعمل الذى يقوم به الفرد على مستواه الإدارى نفسه، بدلاً من أن تقتصر جهوده على القيام بعمل محدود متخصص. إذ يمكن توسيع عمل موظف فى قسم الودائع فى مصرف ما مثلاً، بإضافة مهام جديدة لعمله، مثل استلام ودائع الحسابات الجارية، أو الودائع لأجل، والمراقبة على صرفها للزبائن، بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام حسابات التوفير وحدها.

وكأن هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص فى العمل الإدارى. بيد أن إضافة بعض الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسى للموظف يزيد من رغبته فى العمل، ويقضى على الملل والرتابة (الروتين) فيه، ومن ثم يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

ويتصل بهذا الأسلوب مبدأ تبديل الأعمال أو الدوران الوظيفى (Job Rotation) وهو أحد أساليب تجديد العمل، ويعنى نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى على المستوى الإدارى نفسه، كلما أتقن العمل الذى يمارسه. ويفيد هذا الأسلوب فى إمكانية إحلال الموظف محل زميله الغائب أو مساعدته عند تراكم الواجبات عليه. وقد دلت الدراسات على أن هذا المبدأ مخالف للاعتقاد القديم السائد، بأن التخصص ومبدأ تقسيم العمل هما أكثر فعالية فى زيادة الإنتاجية (Robert,1989:442).

ثانياً - أسلوب إثراء العمل:

يقصد بأسلوب إثراء العمل، إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع فى تخطيط أعمالهم وتنظيمها ومراقبتها، وهو ما يعنى زيادة التوسع العمودى فى الأعمال، فى حين يعنى أسلوب توسيع العمل زيادة التوسع الأفقى فيها.

وبموجب أسلوب إثراء العمل، يعطى المرؤوس بعض المهام والواجبات التى يقوم بها رئيسه، وبالتالى زيادة مشاركته فى اتخاذ القرارات التى تتعلق بعمله، بشكل يؤدى إلى تغيير ملموس فى محتوى العمل، بما يتفق ومصلحة المؤسسة. وهذا الأسلوب يؤدى إلى زيادة ارتباط المرؤوس بعمله، وولائه للمؤسسة التى يعمل فيها، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدى إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالى زيادة إنتاجه.

ثالثاً - أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً فى السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته باعتباره أسلوبًا من أساليب الحفز، فإنه يستخدم بصفته أسلوباً من أساليب تقييم الأداء.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية، ترمى إلى الحفز الداخلى للأفراد، عن طريق اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء فى تحديد الأهداف

وزيادة رقابة المرؤوسين على أعمالهم. وهذا يعنى زيادة مشاركة المرؤوس فى اتخاذ القرارات التى تعنيه أو تؤثر فيه بشكل مباشر.

والنتائج المترتبة على إشراك المرؤوسين فى تحديد الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلى:

أ - تحسين مشاركة المرؤوس فى صنع القرارات، واندماجه فى بيئة المؤسسة وانتمائه إليها.

ب - تحسين مواقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة التى يعملون فيها.

ج - تخفيض درجة القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه منه.

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث التى أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يطبق بشكل جيد، فى حين اعتبره البعض الآخر أسلوباً ضعيفاً فى الحفز (سالم، ١٩٨٢ : ١٦٧).

الحوافز الإدارية فى الفكر الإسلامى:

يمتاز الفكر الإسلامى بشمولية النظرة وسعة الأفق، فله تصنيف أكثر شمولاً فهو ابتداءً لا ينكر أن للإنسان حاجات مادية ومعنوية يسعى جاهداً لإشباعها، ولكنه يضيف إلى هذين النوعين نوعاً ثالثاً، وهو الحاجة الروحية أو الحاجة إلى رضا الله (الإبراهيم، ١٩٨٨ : ١١٥؛ حسنين،١٩٨٢ : ٥١).

إن الإنسان فى نظر الإسلام يملك قوى عديدة مؤثرة ودافعة للعمل، ولكى يتم تحريك هذه القوى فى الاتجاه المطلوب، وتفعيل دورها بما يحقق الأهداف، فإن الأمر يحتاج إلى الحوافز التى تستجيب لها هذه الأنواع الثلاثة من الدوافع بقدر

مناسب، وإلا اختل نظام الحوافز كله وفقد توازنه، ومن ثم فإما أن تخسر المنظمة أفرادها وإما أن تخسر أموالها، وإما أن تخسرهما معاً. وهذه القوى المشار إليها هى:

أ - قوى مادية: إذ يملك الإنسان قوى مادية تتمثل فى جسمه وفى الوسائل التى يستخدمها لإشباع شهواته، وهى أضعف القوى تأثيراً .

ب - قوى معنوية: تتمثل فى الصفات المعنوية التى يهدف الإنسان إلى الإنصاف بها وإحرازها، وهى أكثر تأثيراً من القوى المادية.

ج - قوى روحية: تتمثل فى صله الإنسان بالله سبحانه وتعالى، وما تمليه هذه الصلة على الإنسان من سلوك واتجاهات، وهذه أكثر القوى تأثيراً وأشدها فعالية.

وقد حرص الإسلام على جعل القوى الدافعة للمسلم قوى روحية، حتى لو كانت مظاهرها مادية، أو معنوية، وأوجب عليه أن ينطلق فى مزاولة أعماله كلها صغيرها وكبيرها من وحى عقيدته، وما تمليه عليه أحكام شريعته، وأن يتقبل بنفس راضية جميع الضوابط، ويلتزم بمختلف الأوامر والنواهى التى رسمها له الشرع الإسلامى (الزين،١٩٨١ : ٧٠٧- ٧٠٨).

والحديث الشريف التالى يلخص هذه الأنواع الثلاثة من الحوافز: " جاء رجل إلى النبى - ﷺ - يسأله قائلاً: الرجل يقاتل للمَغْنَم، والرجل يقاتل للذِّكْر، والرجل يقاتل ليرى مكانه، فمن فى سبيل الله ؟ قال - ﷺ -: "من قاتل لتكون كلمة الله هى العليا فهو فى سبيل الله".

فالمغنم المشار إليه فى الحديث يمثل لبعض الناس حافزاً مادياً، ويمثل الذكر لبعضهم حافزاً معنوياً، فى حين القتال فى سبيل الله وما يترتب عليه يمثل لبعضهم الآخر حافزاً روحياً.

وكذلك فقد أشار القرآن الكريم فى آيات متفرقات - إلى هذه الأنواع الثلاثة

من الحوافز أيضاً - ففى إشارة إلى الحوافز المادية جاء قوله تعالى: ﴿وتحبون المال حُبّاً جَمّاً﴾ (الفجر: ٢٠) أى تحبون المال حباً شديداً مع الحرص والشره.

وقوله تعالى: ﴿إن الإنسان لربه لكَنود، وإنَّه على ذلك لشهيد، وإنَّه لحُبِّ الخَيرِ لشَديدٌ﴾ (العاديات: ٦-٨).

أى أن الإنسان شديد الحب للمال حريص على جمعه. يقول سيد قطب فى تفسيره لهذه الآية: " هذه فطرته - أى الإنسان - وهذا طبعه، ما لم يخالط الإيمان قلبه، فيغير من تصوراته وقيمه وموازينه واهتماماته، ويحيل كنوده وجحوده اعترافاً بفضل الله وشكراناً، كما يبدل أثرته وشحه إيثاراً ورحمة، ويريه القيم الحقيقية التى تستحق الحرص، والتنافس والكد والكذح، وهى قيم أعلى من المال والسلطة والمتاع الحيوانى بأعراض الحياة الدنيا، إن الإنسان بغير إيمان حقير وصغير، حقير المطامع، صغير الاهتمامات، ومهما كبرت أطماعه، واشتد طموحه، وتعالت أهدافه، فإنه يظل مرتكساً فى حمأة الأرض، مقيداً بحدود العمر، سجيناً فى سجن الذات، لا يطلقه ولا يرفعه إلا الاتصال بعالم أكبر من الأرض، وأبعد من الحياة الدنيا، وأعظم من الذات. عالم يصدر عن الله الأزلى، ويعود إلى الله الأبدى، وتتصل فيه الدنيا بالآخرة إلى غير انتهاء (قطب،١٩٨٠).

وفى إشارة إلى الحوافز المعنوية، جاء قوله تعالى: ﴿لا تحسبن الذين يفرحونَ بما أَتَوْا وُيحِبوّن أن يُحمَدوا بما لم يفعَلوا فلا تحسبَنَّهم بمفازةٍ من العذاب...﴾ (آل عمران: ١٨٨)

أما حوافز الإيمان فقد كثرت الإشارة إليها فى القرآن الكريم، ومن ذلك على سبيل المثال، قوله تعالى: ﴿والباقياتُ الصالحاتُ خير عند ربِّك ثواباً وخير أملاً﴾ (الكهف: ٤٦). وقوله سبحانه: ﴿وما أموالُكم ولا أولادُكم بالتى تقربكم عندنا زُلْفى إلا مَنْ آمنَ وعَمِلَ صالحاً فأولئكَ لهم جَزاء الضِّعفِ بما عَمِلوا وهُمْ فى الغُرُفات آمنونَ﴾ (سبأ: ٣٧). وقوله تعالى: ﴿وبشر الذين آمنوا وعملوا الصالحات أن لهم جناتٍ تجرى من تحتها الأنهار﴾ (البقرة: ٢٥)

وفى المباحث التالية سيتم شرح هذه الأنواع الثلاثة من الحوافز بشيء من التفصيل، مبتدئين بحوافز الإيمان؛ لتميز الإسلام بها عن النظم الوضعية، ولأهميتها فى هذا البحث بشكل خاص.

دوافع الإيمان:

اهتمت المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها وأوضاعها بتلبية نوازع النفس والجسد لدى العاملين فيها، وذلك بتوفير مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية لهم؛ لتضمن ولاءهم وعطاءهم المستمر وصولاً إلى تحقيق الأهداف، ومع ذلك تعانى هذه المنظمات مشكلة حالات ترك العمل من قبل هؤلاء العاملين، وكذلك مشكلة حالات الاستهتار وضعف الروح المعنوية، وتدنى مستوى الأداء، إلى جانب التنظيمات غير الرسمية التى تتخذ – فى الغالب – مواقف سلبية من هذه المنظمات.

هذه الحالات السلبية إنما تظهر بسبب أنه يصعب فى أحايين كثيرة تلبية جميع رغبات الأفراد وإشباع حاجاتهم المتباينة، وخاصة مع تباين أهداف الأفراد واختلافها عن أهداف تلك المنظمات التى يعملون فيها.

لذلك نجد الإدارات تقف حيرى مضطربة إزاء هذه الأوضاع المتردية، والنفوس والطباع المختلفة، مع الحاجات والرغبات. وما ذاك إلا لأن هذه الإدارات قد صبت جل اهتمامها على حاجات الأفراد النفسية والجسدية، وأهملت ما ينبغى أن يكون محور اهتمامها وأول أولوياتها، وهو الشق الآخر من النفس الإنسانية.. الشق الأقوى تأثيراً فى النفوس والعقول. ألا وهو جانب الروح المتمثل فى الإيمان بالله واليوم الآخر، المرتبط بالجنة بصفتها حافزاً إيجابياً يثير ويدفع، وبالنار بصفتها حافزاً سلبياً يمنع ويردع.

والإيمان بالله واليوم الآخر ضرورة للبشرية فى كل أحوالها، وذلك يرجع إلى تركيب الفطرة البشرية نفسه، ففى النفس البشرية دوافع قويه أودعها الله فى الفطرة لحكمة يريدها، لكى تعين الإنسان فى القيام بمهمة الخلافة عن الله فى الأرض، وهى مهمة شاقة مجهدة، تحتاج إلى دوافع قويه حتى لا تقف الحواجز

والعقبات فى طريق القيام بمهامها الشاقة، لذلك أودع الله فى فطرة الإنسان دوافع قويه للطعام والشراب، والمسكن والملبس والنوع، وحب التملك وإثبات الذات.. إلخ. كل منها يدفع الإنسان إلى النشاط والحركة والإنتاج (قطب، بدون تاريخ).

لا يمكن بعد الإيمان بالله تعالى، أن يقنع الإنسان بالحد من شهواته، والالتزام بحدوده الآمنة إلا الإيمان باليوم الآخر، فبدون الإيمان باليوم الآخر يحس الإنسان أنها فرصة واحدة، إن أفلتت فلن تعود، لذلك ينكب على الشهوات ينتهب منها بقدر ما يستطيع، أما إذا آمن باليوم الآخر إيماناً راسخاً، فأصبح ذلك عنده عقيدة، وإذا أيقن أن ما يفوته فى الأرض طاعة لله وتعبداً، سيعوض عنه فى الجنة بما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر، عندئذٍ يسهل عليه التنازل عن القدر الزائد من المتاع، وتخف ثقلة الأرض فى نفسه، بمقدار ما تثقل الآخرة فى حسه، ويصبح خفيفاً رشيقاً لا تثقله الشهوات، لذلك تقول الآية:

﴿زُيِّنَ للناس حُبُّ الشَّهوات من النِّساءِ والبَنينَ والقَناطير المقُنطَرة من الذَّهب والفضَّة والخيلِ المسوَّمةِ والأنعام والحرْث، ذلك متاعُ الحياةِ الدُّنيا واللهُ عندَه حُسْنُ المآب، قلْ أؤنبئكم بخَيرٍ منَ ذلكم للذينَ اتَّقوا عند ربِّهم جناتٌ تَجْرى من تَحتِها الأنهارُ خالدينَ فيها وأزوَاجٌ مطهَّرةٌ ورضوانٌ من اللهِ واللهُ بصيرٌ بالعبادِ﴾ (آل عمران: ١٤، ١٥)

لقد علمت رسالة الإسلام المؤمنين الجد فى العمل والنفور من الكسل، وعملت على مقاومة معوقات العمل النفسية والبدنية، الفردية والجماعية، والعمل الجاد المخلص من المؤمن هو عبادة لله سبحانه، مادام يبتغى الآخرة بعمله فى الدنيا، ويرجو الله فى تعامله مع الناس... وإتقان العمل واجب يمليه الإيمان الصحيح ومراقبة الله عز وجل. وفى الحديث " إن الله يُحِبّ إذا عمل أحدُكم عملاً أن يتقنه " و " من غش فليس منا ". وارتباط العمل بالعقيدة يصل إلى أبعاد لا تصل إليها بحال حوافز الكسب والطموح (عثمان، ١٩٨٢م: ٧٢- ٧٣).

ويبرز دور الإيمان بشكل كبير فى بعث الأمل فى النفوس، وهو ما يبنى عليه نظام الحوافز فى الإسلام؛ ذلك أن الأمل باعث الحياة فى النفوس، ومجدد

الحياة فيها، وبدونه تفقد الحياة معناها. فهو قوة دافعة تشرح الصدر للعمل، وتخلق دواعى الكفاح من أجل الواجب، وتبعث النشاط في الروح والبدن، وتدفع الكسول إلى الجد والعمل، والمجد إلى المداومة على جده، والزيادة فيه. تدفع المخفق إلى تكرار المحاولة، وتحفز الناجح إلى مضاعفة الجهد ليزداد نجاحه. إن الذى يدفع الزارع إلى الكدح والعرق أمله فى الحصاد، والذى يغرى التاجر بالأسفار والمخاطرة أمله فى الربح، والذى يبعث الطالب إلى الجد والمثابرة أمله فى النجاح، والذى يحفز الجندى إلى الاستبسال أمله فى النصر، والذى يحبب إلى المريض الدواء أمله فى العافية، والذى يدعو المؤمن أن يخالف هواه ويطيع ربه أمله فى رضوانه وجنته.

الأمل إذن هو إكسير الحياة، ودافع نشاطها، ومخفف ويلاتها، وباعث البهجة والسرور فيها، والأمل قبل ذلك كله شيء حلو المذاق، جميل المحيا فى ذاته، تحقق أو لم يتحقق. ومن هنا ندرك أهمية الإيمان بالله واليوم الآخر فى التحفيز الإنسانى، ودوره الفعال فى إزالة المظاهر السلبية فى المؤسسات والمجتمعات على حد سواء، خاصة أن الإيمان يربط أهداف الأفراد والمنظمات معاً برباط متين ويصهرها فى قالب واحد هو العبودية لله.

والإيمان فضلاً عن ذلك حافز متجدد، ومحرك مستديم للسلوك، ولأن الحاجة للإيمان لا يمكن إشباعها، وكلما زاد الإيمان فى قلب الفرد زاد شوق الفرد للاستزادة منه، وبافتراض أن الحاجات غير المشبعة تستمر محركة للسلوك، فبذلك يكون الإيمان دائم التحريك لسلوك الأفراد وموجهاً لهم. وكلما زاد إيمان الفرد عن طريق عمل الصالحات زاد دور الإيمان فى تحريك السلوك المرغوب فيه، لأن الإيمان لا يزيد إلا بالعمل الصالح (بدر،١٩٨٣م).

والموظف المسلم المؤمن بأن الله سميع بصير ﴿ يَعلَمُ خائنةَ الأعيُنِ وما تُخفى الصُّدورُ ﴾ (غافر : ١٩)، ولا يعزب عنه مثقال ذرة، تهيمن على فكره وسلوكه فكرة

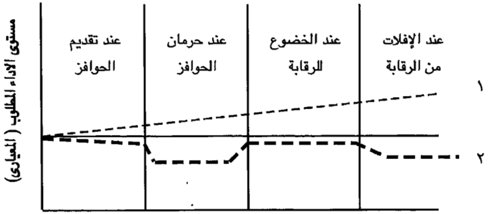
(الله يرانى) ﴿الذى يراكَ حينَ تقومُ وتقلُّبَكَ فى السَّاجدينَ﴾ (الشعراء : ٢١٧، ٢١٨) فهو يراقب الله فى كل حركاته وسكناته، وكلما مال إلى التراخى والكسل فى عمله، تذكر الله الذى يراه، وإذا ما نازغه الشيطان وحاول أن يثنيه عن الجد فى عمله، تذكر الله الذى يراه، وإذا ما وقع تحت إغراء المال والمنصب ليظلم أو يسرق تذكر الله، وإذا ما هدِّد بالفصل من وظيفة أو أُرهب بالإيذاء الجسدى والنفسى ليغضب الله، تذكر الله، وإذا ما غاب عنه صاحب العمل ودعته نفسه الأمّارة بالسوء إلى الإهمال والتقصير والغش، تذكر الله الذى يراه. فهذه الفكرة (الله يرانى) هى العاصمة من الكسل والظلم والانحراف والفساد. وعليه فالحوافز المادية والمعنوية لا تدفع المسلم إلى لمزيد من الجهد وإتقان العمل وفق معاييره بمقدار ما تدفعه فكرة (الله يرانى).

ولو تصورنا نموذجاً لمستوى أداء الموظف المسلم الملتزم والموظف غير المسلم أن قدِّمت لهما فى فترات من العمل حوافز مادية أو معنوية، أو حرما منها، فماذا سيكون عليه أداؤهما فى الحالتين؟

بطبيعة الحال فإن الفرد المسلم - موظفاً كان أم عاملاً - سيحافظ - فى الظروف الطبيعية الملائمة للعمل - على مستوى أداء ثابت نسبياً، وبدرجة مقبولة وفق المعايير المحددة للأداء. ويرتفع هذا المستوى باستمرار مع زيادة الخبرة والتدريب واستخدام الوسائل الحديثة. أما الفرد غير المسلم الملتصق بطين الأرض، الغارق فى حمأة المادية، فإن أداءه سيتذبذب وفق نوع الحافز وشدة إغرائه أو ردعه، فيزداد نشاطه ويكثر إنتاجه عندما تقدم له الحوافز الإيجابية أو عند خضوعه للرقابة الصارمة، فإذا ما حرم من تلك الحوافز لسبب أو لآخر، أو أفلت من الرقابة، فإن نشاطه سيهبط إلى أدنى مستوياته. وقد لا يقتصر الأمر على هبوط مستوى النشاط والإنتاج وحسب، بل قد تتأثر نوعية الإنتاج أيضاً، حيث لا إتقان ولا إخلاص، وإذا كان العمل يؤدى على أساس الزمن، فستقضى ساعات العمل إهمالاً واستهتاراً، أو تكرس لخدمة أغراض شخصية أو

شللية، ويميل الموظف عند ذلك إلى التباطؤ فى العمل والتصنع فيه، فضلاً عن الحضور المتأخر إلى موقع العمل، والانصراف المبكر منه قبل نهاية دوامه، إضافة إلى إهدار الطاقات والموارد المحشودة لإنجازه (العكايلة، بدون تاريخ).

ويمكن تصوير أداء كلا الموظفين (النموذج الإسلامى والنموذج غير الإسلامى) فى الأحوال المذكورة بالشكل التالى:



١ - أداء الموظف المسلم الملتزم في ارتفاع مستمر وفق الخبرة والتدريب . - - - - - -

٢ - أداء غير المسلم الملتزم يتذبذب وفق نوع الحافز ودرجة الرقابة . — — — — — —

فنحن لا ننكر أن هناك أفراداً غير مسلمين أو مسلمين ولكن لا يستشعرون رقابة الله، لديهم إخلاص شديد للعمل أو لصاحب العمل، ومن ثم فهم يؤدون أعمالهم وفق أعلى المعايير، حتى إن لم تقدم لهم الحوافز الباعثة على الجد والإتقان، كما لا ننكر من جهة أخرى أن بعض المسلمين تغيب عن أذهانهم فكرة (الله يرانى) أو يخضعون لوسوسة الشيطان فى بعض الأحيان، فيميلون للكسل والتراخى، ويهبط مستوى إنتاجهم كمّاً ونوعاً، ولكن هذا الوضع يمثل انحرافاً عن الجادة، ويبتعد كثيراً عن الصورة الإسلامية للأداء، ولا يعكس السلوك الإسلامى القويم، ونحن هنا نقدم النموذج الإسلامى فى إطاره النظرى، القابل للتطبيق فى كل الأحوال التى تتهيأ فيها الظروف الملائمة لهذا التطبيق.

نماذج تطبيقية للحوافز الإدارية الإسلامية:

أولاً - فى حوافز الإيمان:

لا توجد جائزة مهما عظمت ومهما بلغت من قوة الإغراء تشد النفس أعظم من الجنة، فهى النعيم المقيم، وفيها ما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر، وقد أعدها الله لعباده المؤمنين الذين يلتزمون بما أمر الله به، وينتهون عما نهى الله عنه.

﴿وأما مَنْ خافَ مقامَ ربِّه ونَهَى النفس عن الهَوى، فإنَّ الجنَّةَ هى المأوى﴾ (النازعات: ٤٠ -٤١)

كما لا يوجد رادع أعظم من النار مهما بلغ، فيها يؤدب الله العصاة والمارقين، المخالفين عن أمره. ﴿فأما من طَغَى، وآثر الحياةَ الدُّنيا، فإنَّ الجَحيمَ هى المأوى﴾ (النازعات: ٣٧-٣٩)

هذا الحافز العظيم، وذلك الرادع العظيم دفع المؤمنين بالله وبما أعده من ثواب وعقاب، إلى الاشتياق الشديد للجنة، والجزع الشديد من النار، فكان سلوكهم قويماً ومنهجهم سليماً وأداؤهم رفيعاً، وكانت سيرتهم مضرب المثل على مدار التاريخ.

لقد أثمرت حوافز الإيمان فيما مضى ثماراً طيبة رائعة، تجلت فى اندفاع المسلمين الأول بحماس منقطع النظير للانضمام إلى دولة الإسلام فى بدء الدعوة، وإلى القتال لإعلاء كلمة الله فى الأرض وهذا الصحابى الجليل عمير بن الحمام (النشار، ١٩٨٢ - ١٣) الذى خرج من بيته وبيده تمرات فلما رأى القتال قال: لئن عشت حتى أنتهى من هذه إنه لأمر يطول ! فألقى التمرات شوقاً إلى الجنة، ومضى يقاتل المشركين إلى أن استشهد رحمه الله.

وفى ميدان الإيثار نجد نماذج إيمانية رائعة كذلك، مازالت محل تندر حتى أيامنا هذه، فقد أثنى القرآن الكريم على الذين باتوا على الطوى؛ ليقدموا اللقمة الضئيلة التى يملكونها إلى ضيفهم، وأطفؤوا السراج حتى لا يرى الضيف أنهم لا يملكون إلا ما قدموه له، فقال تعالى: ﴿ويُؤثِرونَ عَلَى أنفُسِهم ولو كَانَ بِهِمْ خَصاصةٌ﴾ (الحشر: ٩)

وفى كل ميادين الحياة نجد النماذج الإيمانية ذاتها التى تعكس كلها صور العزوف عن الدنيا وزخرفها، والتعلق بما أعده الله لأوليائه فى الآخرة ﴿وما عِندَ الله خيرٌ وأبْقَى﴾ (القصص: ٦٠)

ثانياً - فى الحوافز المادية:

عنى الإسلام بالحوافز المادية فى جانبيها الإيجابى والسلبى عناية كبيرة، فبالإضافة إلى المبادئ العامة المعروفة فى الشريعة الإسلامية المصرح بها فى القرآن الكريم والحديث الشريف والمستنبطة منهما، كقوله تعالى: ﴿أوفُوا بالعُقودِ﴾ (المائدة:١) وقوله: ﴿ولا تَبْخَسُوا الناسَ أشياءَهُمْ﴾ (الأعراف: ٨٥)

فإن ثمة أحاديث نبوية تضع أسساً واضحة لحقوق العاملين (المبارك،١٩٨٠: ٥٩)، نورد بعضها فيما يلى:

قال عليه السلام: " من استأجر أجيراً فليسمِّ له أجره ". ذلك أن الرسول - ﷺ - ينبهنا إلى أن فى إعلام العامل أجره حافزاً له على العمل، واطمئناناً نفسياً له. كما أوصى أن يكون تقاضى الأجر فور إتمام العمل دون تسويف أو تعطيل، فقال: " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " وفى حديث قدسى يقول الله تعالى: "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطى بى ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه حقه ".

وفى حديث آخر قال عليه السلام: "مَنْ وَلِىَ لنا عملاً ولم يكن له زوجة فليتزوَّجْ، ومن لم يكن له مسكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن له مركَب فليتخذْ مركباً، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً...".

فمن تأمل هذا الحديث الشريف وفى الحقوق التى منحها للعمال، لا يجد مثلها لدى أى منظمة أو شركة، ذلك أن العامل قد يكون فقيراً، لا بل هو كذلك على الأعم الأغلب، قد جعل الرسول مهر زوجته إذا كان عزباً على بيت مال

المسلمين، وذلك بغية إحصانه وغض بصره عن أعراض الناس، كذلك فإنه لا يعقل أن يكون العامل من غير مسكن فجعل مسكنه على بيت المال، وليس مفروضاً على العامل أن ينتقل من بيته إلى محل عمله أو لمراقبة أحوال الرعية مشياً على الأقدام، لذلك أمر الرسول أن يكون له مركب، وهو فى لغة اليوم بدل النقل، ومن مقتضى تفرغ العامل أن يكون عنده من يقوم على خدمته، وهذا كله يقع عبؤه على بيت المال، وإن لم يرد ذلك صراحة فى الحديث (القاسمى، ١٩٨٥م: ٤٩٧).

والإسلام - فضلاً عن ذلك - يراعى حجم العائلة للفرد العامل عند تحديد الأجر، فيقرر للمتزوج أجراً أكبر من الأعزب، وقد كان الآهل (المتزوج) يعطى حظين، فى حين يعطى الأعزب حظاً واحداً؛ تقديراً لحق الإنسان فى كفالة من يعول بما يكفى احتياجاته المعيشية، وحفظه من الانزلاق إلى استغلال المال العام. كما يراعى طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول فيه، وحجم المسؤولية المنوطة به، فالأجر بقدر العمل، وهو الأساس الذى تنادى به الإدارة الحديثة، عملاً بقوله تعالى: ﴿ولكلٍّ درجاتٌ مما عَمِلُوا وليوفِّيَهم أعمالَهُم وهُمْ لا يُظلَمون﴾ (الأحقاف: ١٩)، ولا يغفل الإسلام مستوى غلاء المعيشة كذلك. إذ كان العامل يرزق فى عهد عمر بن الخطاب بحسب حاجته وبلده. بمعنى أن ارتفاع تكاليف المعيشة فى بلد ما من الدولة الإسلامية، قد تضطر المسؤولين إلى رفع رواتب العاملين فى ذلك البلد؛ حتى تتوافر لهم أسباب الحياة الكريمة.

وعلى أساس التفضيل فرض عمر لكل من حضر بدراً من المهاجرين الأولين خمسة آلاف درهم فى كل سنة، وفرض لكل واحد شهد بدراً من الأنصار أربعة آلاف درهم، وفرض لكل مهاجر قبل الفتح ثلاثة آلاف درهم، ولمن أسلم بعد الفتح ألفى درهم لكل رجل، وفرض لغلمان أحداث من أبناء المهاجرين والأنصار كفرائض مسلمى الفتح، وفرض لأسامة بن زيد أربعة آلاف درهم.

ثم فرض للناس على منازلهم وقراءتهم القرآن وجهادهم، وفرض لأهل اليمن وقيس بالشام والعراق لكل رجل منهم ألفين إلى ثلاثمائة إلى خمسمائة، ومن

أقواله: لئن كثر المال لأفرضن لكل رجل أربعة آلاف درهم: ألفاً لفرسه وألفاً لسلاحه وألفاً لسفره (وألفًا يخلفها فى أهله. وكان لا يفرض لمولود شيئاً إلى أن يفطم، إلى أن سمع ذات ليلة امرأة وهى تكره ولدها على الفطام وهو يبكى، فسألها عنه، فقالت: إن عمر لا يفرض للمولود حتى يفطم، فأنا أكرهه على الفطام حتى يُفرض له، فقال: ويح عمر كم احتقب من وزر وهو لا يعلم، ثم أمر مناديه فنادى: ألا لا تعجلوا أولادكم بالفطام فإنا نفرض لكل مولود فى الإسلام.

وقيل لعمر بن عبد العزيز من بعده: ترزق عمالك مائه دينار ومائتى دينار فى الشهر وأكثر من ذلك، قال: أراه لهم يسيراً إن عملوا بكتاب الله وسنة نبيه، وأحب أن أفرغ قلوبهم من الهم بمعاشهم. وقال: ما طاوعنى الناس على ما أردت من الحق حتى بسطت لهم من الدنيا شيئاً (طبليلة، ١٩٨٥م: ١٣٧).

هذا ولا يقتصر اهتمام الإسلام بالعامل وهو على رأس عمله وحسب، بل يقرر له إذا عجز عن العمل بسبب المرض أو الهرم ما يحفظ له كرامته ويوفر له سبل العيش الكريم.

كما يقدم الإسلام الحوافز للناس لمجرد انتمائهم إلى دولة الإسلام، فيخصص باباً واسعاً من مصارف الزكاة للمؤلفة قلوبهم. وأبعد من ذلك، فقد قرر عمر بن الخطاب راتباً لشيخ يهودى كان يسأل الصدقة. وقد وسع عمر بن عبد العزيز باب " فى سبيل الله " ليزوِّج الشباب ويُعتق الرقاب.

ويروى أن النبى – ﷺ – حين أنشده الشاعر كعب بن زهير قصيدته المعروفة التى مطلعها:

بانَتْ سُعادُ فقَلْبى اليوم مَتْبولُ   مُتَيَّمٌ إثرَها لم يُفْدَ مَكْبولُ

وحين وصل إلى البيت القائل:

إنَّ الرسولَ لسَيْفٌ يُسْتضاءُ بِهِ   مُهَنَّدٌ مِنْ سُيوفِ اللهِ مَسْلولُ

رمى عليه الرسول – ﷺ – بردة كانت عليه.. رفيعة غالية... وقد عرض معاوية بن أبى سفيان على كعب عشرة آلاف درهم لشرائها فأبى (الصافى، ١٩٨٩م).

وقد شهدت العصور الإسلامية جميعها اهتماماً بالحوافز التشجيعية وخاصة فى جانب العلم والأدب، فمن المعروف أن العصر العباسى قد شهد فترة ذهبية، وحركة علمية وأدبية، فظهرت صور أخرى من جوائز التكريم، إضافة إلى حرص الخلفاء والولاة والوزراء والأثرياء على مجالسة العلماء والأدباء واللغويين والنحويين... ويروى أن الخليفة الناصر أعطى أبا الفرج الأصفهانى مبلغ (١٢) اثنا عشر ألف دينار، جائزة له ومكافأة على جهده الذى بذله فى كتاب " الأغانى "، كما يروى أن الفتح بن خاقان كافأ الجاحظ بمبلغ (٦) ستة آلاف دينار على كتابه " الحيوان " .. وكان المأمون يكافئ العلماء على ترجماتهم وتصانيفهم فى فترة ازدهار الترجمة إلى العربية. الصافى (١٩٨٩م).

وقد جاء فى توصية الملك المعظم من حفظ " المفصل " للزمخشرى فله مائة دينار، ومن حفظ "الجامع الكبير" فله مائتا دينار، ومن حفظ "الإيضاح" فله ثلاثون ديناراً سوى الخلَع، وكان يعفى من الخدمة الوطنية الطلبة من حفظة القرآن الكريم.

أما الجانب السلبى من نظم الحوافز المادية، فقد أولاه الإسلام عنايته أيضاً، ذلك أن النفوس قد يغالبها الهوى أحياناً، وقد تضعف أمام الشهوات وحب الذات، وقد تغيب عن ذهن المرء المسلم فكرة (الله يرانى) فيطغى بسبب ذلك على حقوق غيره، أو يسيء إلى عمله أو يهدد مصالح المجتمع، أو يتحلل من بعض التكاليف الدنيوية، ويميل إلى التراخى والكسل وعدم إتقان العمل، فكان لا بد من وسائل رادعة تصحح انحرافه أو توقفه عند حده وتمنعه من تجاوزه إلى حقوق الآخرين، فقرر عقوبات على الإساءة المتعمدة للعمل. كما قرر عقوبات على الخطأ العفوى غير المقصود فى الأمور التى تضر بالناس ومصالحهم، وقد رتب عقوبات بدنية ونفسية ومالية على المخالفات والأخطاء والجرائم المختلفة التى يرتكبها الفرد، والتى تشكل ضرراً بوظيفته أو بالأشخاص الآخرين أو بأعمالهم. فكانت عقوبات الحدود والقصاص والديات والكفارات والتعازير بصورها وأساليبها المختلفة (حوى، ١٩٨١م: ٦٣٦). وفى مجال الإدارة والحكم بشكل خاص

كانت هناك عقوبات أخرى، كالعزل من الوظيفة أو تخفيض الدرجة أو الحرمان من الوظائف العامة، وغيرها.

ومن الأمثلة البارزة فى هذا المجال: أن الرسول - ﷺ - استعمل رجلاً من الأزد يقال له ابن اللتبية، على الصدقة فلما قدم قال: هذا لكم وهذا أُهدى إليّ، فقال النبى ﷺ : ما بال الرجل الذى نستعمله على العمل بما ولانا الله، فيقول: هذا لكم وهذا أهدى إليّ، فهلا جلس فى بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً؟ والله لا يأخذ أحد منكم منها شيئاً بغير حقه إلا لقى الله عز وجل يحمله يوم القيامة... " (الشيبانى،١٩٧٧م: ٦٠).

ومن صور العقوبات كذلك، العزل من الوظيفة، فقد عزل عمر بن الخطاب رضى الله عنه عمار بن ياسر، وكان عامله على الكوفة سنة (٢٢) للهجرة، بعد أن شكاه أهلها وقالوا: هو والله غير كافٍ، ولا مجزٍ، ولا عالم بالسياسة، فعزله. وقصة عزل عمر لواليه على ميسان (النعمان بن عَلي بن فضلة) مشهورة أيضاً، حيث بلغه أن النعمان أنشد قصيدة شعرية ماجنة، فكتب إليه عمر: " بسم الله الرحمن الرحيم ﴿حم، تنزيلُ الكِتابِ من الله العَزيز العَليم، غافِرِ الذَّنب وقابِلِ التَّوْبِ شديدِ العقاب ذى الطَّوْل لا إلهَ إلا هو إليه المصير﴾ (غافر: ١-٣) " أمَا بعدَ فَقد بلغنى قولك: لعل أمير المؤمنين يسوؤه... البيت، وأيم الله إنه ليسوؤنى فاقدم فقد عزلتك" (الشيباني: ١٩٧٧ : ٥١٦).

وروى كذلك أن عمر بن الخطاب قد هدد بتخفيض الرتبة، وقد أورد القاسمى الرواية بطولها وملخصها: أن عمر هدد عامله على مصر بأنه سيجعله راعياً للإبل فى يوم صائف لمخالفته شروطه. وكان عمر إذا استعمل عاملاً اشترط عليه أن لا يركب دابة، ولا يلبس رقيقاً، ولا يأكل نقياً، ولا يغلق بابه عن حوائج الناس وما يصلحهم (القاسمي: ١٩٨٥م: ٥١١-٥١٣).

ثالثاً - فى الحوافز المعنوية:

لا تقل الحوافز المعنوية فى أهميتها عن الحوافز المادية فى نظر الإسلام، ذلك أن من حق المصيب أن يقال له أصبت، ولذلك وجدنا العديد من الشواهد يشير إلى اهتمام الإسلام وعنايته البالغة بهذا النوع من الحوافز، بجانبيه الإيجابى والسلبى.

ففى الجانب الإيجابى: وجدنا قوله تعالى فى تكريم العلم والعلماء: ﴿إنَّما يَخْشَى اللهَ مِنْ عباده العلماء﴾ (فاطر:٢٨) وقوله أيضاً: ﴿قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾ (الزمر:٩) وهو سؤال استنكارى يعنى أن الذين لا يعلمون لا يستوون والذين يعلمون . .

وكان الجيل الأول من المسلمين قد حظى بوجود شخصية الرسول الكريم - ﷺ - بينهم، فكان لذلك أثره البعيد فى نشأة هذا الجيل وارتفاعه إلى تلك الآفاق التى بلغها. وهى آفاق غير مسبوقة بصورتها تلك فى التاريخ، لأن وجود الرسول - ﷺ - بشخصيته كان حافزاً إضافياً، وحين نأخذ سيرة الرسول - ﷺ - مأخذ القدوة فتكون شخصيته - ﷺ - حية تعيش معنا وتوجهنا كالجيل الأول سواء بسواء (قطب، بدون تاريخ: ٣٠).

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن توجيهاته - ﷺ - صريحة وواضحة فى هذا المجال، إذ يروى أنه - ﷺ - قد أمر بالحسنى والمعروف فى تنبيه العامل أو الموظف إلى مواطن خطئه، وألا يكون ذلك أمام جمهرة الناس؛ وذلك كى تحفظ كرامته من الإهدار أمام الآخرين، فقال: " من أراد أن ينصح لذى سلطان عامة فلا يبد له علانية، ولكن ليخلُ به، فإن قبل منه فذاك، وإلا كان قد أدى الذى عليه (أبوسن، ١٩٨٤م: ٩٣).

وقد استخدم الرسول - ﷺ - أسلوب الألقاب الشخصية فى تحفيز أتباعه، ذلك أن حامل اللقب يجد فيه تكريماً وتمييزاً له عن غيره من أقرانه، ومن ثم فإنه سيكون أحرص ما يمكن على صيانة لقبه، فيدفعه ذلك إلى ديمومة تجسيد

هذا اللقب واقعاً فى سلوكه، لا سيما إن اشتهر بين الناس بهذا اللقب الكريم، وقد أثر عن عمر بن الخطاب – رضى الله عنه – قوله: " أشيعوا الكُنَى فإنها منبهة ". وقد حفلت السيرة النبوية بالكثير من النعوت والألقاب التى أطلقها الرسول (على أصحابه تشريفاً لقدرهم ورفعاً لمكانتهم، فهناك العشرة الكرام الذين بشروا بالجنة، و(أمين الأمة) أبو عبيدة، و(سيف الله المسلول) خالد بن الوليد، و(شاعر الرسول) حسان بن ثابت، و(حوارى رسول الله) الزبير بن العوام. ولا ننسى (الفاروق) و(الصديق) و(أبا تراب) و(ذا النورين) وغيرها كثير من الصفات والنعوت والألقاب التى حظى بها الكثيرون من الصحابة رضوان الله عليهم.

وهناك أوصاف كثيرة وصف الرسول الكريم أصحابه بها، منها: (أعلم الناس بالحلال والحرام) و(أقرؤهم لكتاب الله) و(أمير الأمراء)، و(أشبهت خلقى وخلقى)، هذا إلى جانب أحاديث كثيرة خاصة ببعض الصحابة رضوان الله عليهم يثنى فيها الرسول عليهم وبمجدهم، يضيق المقام بحصرها. ولا بد من الإشارة هنا أن القرآن الكريم قد وصف زوجات الرسول – ﷺ – بأمهات المؤمنين ﴿النَّبىُّ أولى بالمؤمنينَ من أنفُسِهمْ وأزواجُه أمهاتُهم﴾ (الأحزاب: ٦) تكريماً لهن واعترافاً بفضلهن ومكانتهن بين نساء العالمين.

وفى العصر الأموى والعباسى كان الخلفاء والولاة يحتفلون بالعلماء والشعراء وعلماء اللغة والنحو، ويجزلون لهم العطاء ويفسحون لهم فى المجالس. وقد اعتمد العرب المسلون طريقة خاصة للتشجيع ومنح المكافئات وتكريم المتفوقين من الطلاب، فكان المتفوق يُحملُ على حصان أو بعير، وقد ارتدى أزهى ملابسه، وأحاط به إخوانه وأقرانه، ويسير ذلك الموكب فى طرقات المدينة المعروفة، ويطل الناس من النوافذ والشرفات لتحية الموكب.

وقد عرف فى التاريخ الإسلامى ما يسمى فى عصرنا الحاضر بالترفيع وقد أشار (القاسمى) إلى ذلك فى كتابه المشار إليه فى الصفحات السابقة، حيث

يقول: " لم أعثر على قواعد معينة تتعلق بترفيع العمال، ولكنى وجدت خلال مطالعتى ما يستدل على أن العامل المجوِّد قد يرتقى فى عمله إلى ما هو أرفع منه، أو قد توسع اختصاصات عمله، فيضم إلى عمله عمل آخر، وقد توسع رقعة عمله. وكان هذا وارداً منذ أيام أبى بكر، فقد أوصى يزيد ابن أبى سفيان حيث وجهه إلى الشام وقال: " إنى قد وليتك لأبلوك وأجرّبك وأخرجك، فإذا أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك، فعليك بتقوى الله... ".

وأورد القاسمى كذلك رواية عن الطبرى مفادها أم معاوية كان إذا أراد أن يولى رجلاً من بنى حرب ولاّه الطائف، فإن رأى منه خيراً وما يعجبه ولاّه معها مكة، فإن أحسن الولاية وقام بما ولى قياماً حسناً جمع له معها المدينة... القاسمى (١٩٨٥م: ٥٠٠). وفى رواية عن ابن حمدون: أن زياداً إذا ولى رجلاً قال له: " أن وجدناك قوياً أميناً زدنا فى عملك، ورفعنا لك ذكرك، وأوطأنا عقبك" (الصافى،١٩٨٩م).

وفى الجانب السلبى من الحوافز المعنوية (الروادع)، وجدنا كذلك شواهد كثيرة، تؤكد عناية الإسلام بهذا الجانب أيضاً، وهى ليست مقصودة لذاتها بطبيعة الحال، وإنما هى وسائل ضرورية فى كل الأحوال التى يتثاقل فيها العامل أو الموظف عن أداء واجبه أو ينحرف فيها عن الطريق السوى، فتكون رادعة له أو معدلة لسلوكه المنحرف، وخير دليل على أن الحافز السلبى لم يكن هدفاً بذاته فى الإسلام هو ما قام به عمر بن الخطاب، رضى الله عنه، من إسقاط لحد السرقة فى عام الرمادة، وهو عام قحط شديد كما هو معروف، مع أن الحد هو العقوبة المقررة حقاً لله تعالى.

وعلى أى حال فقد وجدت شواهد تطبيقية فى التاريخ الإسلامى تبرز عناية المسلمين فى هذا الجانب. ومن أبرزها فى هذا المجال ما يعرف بعقوبة الهجر، وقد عاقب الرسول - ﷺ - بالهجر، فأمر بهجر الثلاثة الذين خلفوا عنه فى غزوة تبوك... فهجروا خمسين يوماً لا يكلمهم أحد حتى نزل فيهم قوله تعالى:

﴿وعلى الثلاثةِ الذينَ خُلِّفوا حتّى إذا ضاقتْ عَلَيْهم الأرضُ بما رَحُبَتْ وضاقَتْ عليهمْ أنفسُهم وظنُّوا أن لا ملجأ من اللهِ إلا إليه، ثُمَّ تابَ علَيهم لِيتوبُوا إنَّ اللهَ هو التَّوابُ الرحيُم﴾ (التوبة: ١١٨).

وعاقب عمر بن الخطاب (صبيغاً) بالهجر مع الجلد والتغريب، فكان لا يكلمه أحد حتى تاب، وكتب عامل البلد الذى غرب إليه إلى عمر بخبره بتوبته، فأذن للناس فى كلامه، (حوى،١٩٨١م).

ومن الروادع أيضاً ما يعرف بعقوبة التوبيخ، ومن ذلك ما رواه أبو ذر – رضى الله عنه – حيث قال: " ساببت رجلاً فعايرته بأمه فقال رسول الله ﷺ: يا أبا ذر أعيَّرته بأمِّه ؟! إنك أمرؤ فيك جاهلية.

وخاصم عبد الرحمن بن عوف عبداً من عامة الناس إلى رسول الله (فغضب عبد الرحمن وسب العبد قائلاً: يا ابن السوداء، فغضب النبى – ﷺ – أشد الغضب ورفع يده قائلاً: " ليس لابن البيضاء على ابن السوداء سلطان إلا بالحق " فاستخذى عبد الرحمن وخجل ووضع خده على التراب، ثم قال للعبد: طأ عليه حتى ترضى (حوى،١٩٨١م : ٦٣٨).

ضوابط نجاح نظام الحوافز الإدارية وفق التصور الإسلامى:

هناك شروط أساسية لا بد للمنظمات من أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح نظام الحوافز فى دفع الأفراد نحو العمل والإنتاج سعياً لتحقيق الأهداف (أمين ؛ عساف، ١٩٨٢ : ٢٦٣)، أهمها:

أولاً – أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعاملين معاً، وهذا الأمر يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

ثانياً – لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذى تستخدم فيه الحوافز، وخاصة تلك الحوافز المادية التى لا بد أن تكون فى مواعيد محدده ومتقاربة،

وينبغى للمنظمة أن تنمى فى ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة، وأن تحيط العاملين علماً بالسياسة التى تنظم الحوافز، حتى يكون فى ذلك مدعاة لسعى الأفراد لمزيد من الجهد والإنتاج.

ثالثاً - أن تضمن المنظمة استمرارية الحوافز، وذلك بخلق شعور الرضا والطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع رغباتهم، وضمان ذلك فى المستقبل، فضلاً عن وجوب الفورية فى تقديم الحافز الذى يأتى مباشرة بعد فراغ العامل من عمله مباشرة، إظهاراً لجدية الإدارة واهتمامها بالعاملين؛ لأن تأخير الثواب عن وقته المناسب يميّع الأمور ويخفف من قوة تأثير الحافز فى نفوس الأفراد، ومن هنا جاء حديث الرسول - ﷺ - أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه ".

أما الحوافز السلبية (الروادع أو العقوبات) فيرى بعضهم ضرورة تأخيرها بعض الوقت وفق نوعها ودرجتها، وفى هذا السياق يقول صاحب كتاب: تهذيب الرياسة وترتيب السياسة: ".. على الملك أن يأخذ نفسه بثلاث: تعجيل مكافأة المحسن على إحسانه، وتأجيل عقوبة العاصى على عصيانه، والأناة عند طوارق الدهر وحدثانه. فإن فى تعجيل مكافأة المحسن شحذ الضمائر على الطاعة، وفى تأجيل عقوبة العاصى إمكان الفتور والإقالة، ومراجعة التوبة والندامة، وفى الأناة عند الطوارق انفساح مذاهب الرأى والسياسة، وإيضاح غوامض السداد والإصابة".

رابعاً - أن تتصف السياسة التى تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة، بمعنى أنه لا يجوز أن يحصل الفرد على أكثر من مكافأة أو عقوبة على عمل واحد قام به، كما ينبغى أن تتناسب المكافأة مع العمل الممتاز طردياً. ومن الضرورة بمكان أن يكون مقدار الثواب ومقدار العقاب مناسبين لمقدار ما يؤديه الفعل من اقتراب أو ابتعاد عن الأهداف المطلوبة، وفى ذلك يقول الله تعالى: ﴿ولكل درجات مما عَمِلُوا وليوفِّيَهُم أعمالَهم وهُمْ لا يُظلَمُون﴾ (الأحقاف: ١٩)

ويقول تعالى: ﴿ولا تَبْخَسُوا الناسَ أشياءَهم﴾ (الأعراف:٨٥) ويقول أيضاً: ﴿وأنّ لَيْسَ للإنسان إلاّ ما سَعَى، وأنّ سَعْيَه سوفَ يُرَى، ثم يُجْزاه الجزاءَ الأوْفَى﴾ (النجم:٣٩-٤١)

ومن الأمور المتفق عليها أيضاً أن يكون الثواب والعقاب بمقادير معتدلة بحيث لا تصح المبالغة فيها بالزيادة أو النقصان، وفى ذلك يقول معاوية بن أبى سفيان: (لا أضعُ سيفى حَيْثُ يكفينى سوطى، ولا أضعُ سوطى حيث يكفينى لسانى).

والإدارى الناجح لا يفرط فى العقاب على الأخطاء... كما أنه لا يفرط فى التسامح مع المخطئ والمهمل - فما زاد على حده انقلب إلى ضده - ولا يتصور أنه إذا اتبع القسوة أو المبالغة فى العقاب على أهون الأسباب كان ذلك رادعاً وعبرة لكل العاملين معه، كى لا يتهاونوا فى العمل. وإن سياسة القسوة والعنف علاوة على ما فيها من الظلم، فهى تنشر بين العاملين جو الرهبة - لا سيما فى المؤسسات التى يصعب على العاملين تركها بسهولة - وخير وسيله لذلك هى التوسط بين الشدة والتسامح - لين فى غير ضعف وشدة فى غير عنف - بحيث يصبح الجزاء من جنس العمل، فالرسول - ﷺ - يقول: "إن من شر الرعاة الحطمة" ومعناه أن شر الناس من يتولى أمر قوم فيعمل على تحطيمهم لأقل هفوة.

خامساً - يجب ألا تتسم المكافأة التشجيعية بثبات مبلغها وانتظامه دورياً، بل تمنح وفقاً للجهد وتتباين مع مقداره، حتى لا تتحول نظرة العاملين إلى هذه المكافأة بمرور الزمن من اعتبارها مبلغاً فوق الدخل المعتاد إلى أن تصير مبلغاً من ضمن الدخل، أى لا تصير حقاً مكتسباً للعامل سواء اجتهد أم لم يجتهد.

سادساً - ألا يترك تقدير الحوافز للمدير أو تقديره الشخصى؛ لأن رضا المدير عن شخص معين يجعله يتغاضى عن أخطائه وإن عظمت، فى حين يتتبع عشرات من يرتاح إليه ويعاقبه لمجرد خطأ بسيط، وفى ذلك يقول الشاعر:

وعين الرِّضا عن كُلِّ عيبٍ كليلة ولكنَّ عَيْن السُّخْطِ تُبدِى المَساويا

لذلك فالأسلوب الملائم لتقدير المكافأة يقوم على وضع نظام لها، تتحدد فيه معايير الأداء ومقدار المكافأة لكل معيار.

سابعاً – مراعاة الفروق الفردية وظروف كل فرد النفسية والاجتماعية، إذ ليس كل الناس متساوين فى القدرات والمهارات والعواطف والمشاعر والحاجات. وكذلك فإن الحوافز نسبية، تختلف النظرة إليها من فرد لآخر، ولذلك فإن نوعاً ما منها قد يفلح فى دفع بعض الأفراد لما هو مطلوب ولكنه لا يفلح فى دفع بعضهم الآخر، وبعض الأفراد لا يستجيبون للحافز المادى كما يستجيبون للحافز المعنوى، لذلك يختلف نوع الحافز باختلاف الشخص المراد تحفيزه، ومن أقوالهم:

إذا أنتَ أكرمتَ الكريم ملكْتَهُ وإنْ أنتَ أكرمتَ اللَّئيمَ تمرَّدا

و(سُس خيار الناس بالمحبة، وامزج للعامة الرغبة مع الرهبة، وسُس سفلة الناس بالإخافة). وكلها أقوال تشير إلى أن كل نوع من الناس يناسبه نوع معين من الحوافز، وأن بالإمكان معرفة مكانة الشخص وقدره إذا عرفنا كيف يمكن تحفيزه.

ثامناً – العلنية فى الثناء والسرية فى توجيه اللوم والعتاب. بمعنى أنه يجب أن يُثنَى على العامل المجد المبدع ويُمدَح على رؤوس الأشهاد من زملاء العمل، فإن فى ذلك اعترافاً بجهوده وإحساساً له بأهميته، ودفعاً لزملائه للجد وإتقان العمل. وبالمقابل يجب على الرئيس أو المدير أن ينفرد بالعامل المقصر أو المخالف ويوجه له عبارات اللوم والعتاب أو التوبيخ، تطبيقاً لقاعدة (لُمْ على انفراد وأثن فى مجتمع) إذ اللوم على الملأ يكسر الشعور ويثير الحافظة ويولد السخطَ والغضب، وربما يدفع بالعامل إلى السلوك العدوانى. وفى ذلك يقول على بن أبى طالب – رضى الله عنه – : " النصح بين الملأ تقريع "، ويقول الشافعى:

تعمدنى بنصحكَ فى انفرادى وجنِّبنى النصيحةَ فى الجماعةْ

فإنَّ النصحَ بين النّاس نوعٌ من التوبيخ لا أرضَى استماعَه

وإنْ خالفتنى وعصيتَ قولى فلا تجزعْ إذا لم تُعْطَ طاعة

تاسعاً – ينبغى أن يفرّق بين المُجد والخامل، وأن يوضع المجدون فى درجات حتى يحصل كل منهم على المكافأة التى تناسب جهده. فمن الخطر أن يساوى

نظام التحفيز بين العاملين فى المكافأة، إذ يترتب على ذلك أضرار كثيرة تصيب العمل؛ لأن العامل الأكثر جهداً سيحس بظلم وقع عليه إن أعطى الآخرون المكافأة نفسها. ولقد ميز الله سبحانه وتعالى بين المجتهدين والخاملين فيما يتصل بالجهاد فى سبيل الله بالنفس والمال، حيث قال عز وجل: ﴿لا يستوى القاعدون من المؤمنين غيرُ أولى الضَّرر والمجاهدون فى سبيلِ الله بأموالهم وأنفسهم، فضَّل اللهُ المجاهدين بأموالهم وأنفسهم على القاعدين درجة، وكلاً وعد الله الحسنى، وفضّل اللهُ المجاهدين على القاعدين أجراً عظيماً، درجاتٍ منه ومغفرةً ورحمةً، وكانَ الله غفوراً رحيماً﴾ (النساء:٩٥، ٩٦)

عاشراً – أن تقدم الحوافز على الروادع، وأن يهتم بها أكثر من الروادع، فقد جعل الله الحسنة بعشر أمثالها والسيئة بمثلها، يقول الرسول – ﷺ – "إن الله كتب الحسنات والسيئات ثم بين ذلك: فمن همَّ بحسنة فلم يعملها كتبها الله عنده حسنة كاملة. وإن همَّ بها فعملها كتبها الله عنده عشر حسنات إلى سبعمائة ضعف إلى أضعاف كثيرة، وإن همَّ بسيئة فلم يعملها كتبها الله عنده حسنة كاملة، وإن همَّ بها فعملها كتبها الله سيئة واحدة ".

حادى عشر – ربط نظام الحوافز ببرامج التدريب المطلوبة لنقل الموظف من وظيفة لأخرى، فى ظل وصول الحافز لمرحلة انخفاض الحظ الصاعد لمنحنى الحافز، نتيجة لظروف بيولوجية تتصل بطبيعة تكوين الفرد.

ثانى عشر – يجب أن يبنى نظام الحوافز وفق طبيعة الوظيفة؛ ولذلك لا بد من توافر الأمور التالية لتحقيق هذا الأمر(فهمي، ١٩٧٦: ١٢٧):

أ – كشف وصف لكل وظيفة، يحدد واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها.

ب – تقييم للوظيفة يحدد أجرها ويربط الأجر بمعدل الأداء المطلوب.

ج – معدلات الانحراف السلبية والإيجابية عن المعدل العادى، ونظام حفزها المادى والمعنوى.

د – إجراءات رقابية دقيقة، ومتابعة دورية للأداء.

ثالث عشر - أن يراعى عند اختيار الأفراد الملائمين للعمل توافر ركنى الوظيفة فى الأفراد المرشحين لها، وهما: القوة والأمانة. ونعنى بالقوة هنا الإحاطة الشاملة نسبياً بمتطلبات الوظيفة الفنية من مؤهل علمى وخبرة علمية وتخصص دقيق، ونعنى بالأمانة توثيق السيرة الذاتية للموظف إلى الحد الذى يزكيه أن يكون أميناً على مصلحة المؤسسة ومصالح الجمهور المتعلقة بالوظيفة التى سيشغلها.

رابع عشر - تهيئة المناخ المنظمى الإسلامى الذى يتعمق فيه إيمان الموظف المسلم، وينمو فى حسه الشعور الدينى، ويزداد فيه الإحساس برقابة الضمير أو الرقابة الذاتية. وذلك بتوفير الأجواء الإيمانية المناسبة لإقامة الشعائر الدينية، مثل ابتناء مسجد صغير فى المؤسسة لأداء الصلوات على أوقاتها، وإقامة الندوات والمحاضرات الدينية، وتوزيع الكتب، والمجلات، والنشرات، والأشرطة الصوتية والمرئية، وغيرها من النشاطات التى من شأنها جعل الضمائر حية يقظة، مفعمة بالإيمان، مستشعرة رقابة الله فى كل صغيرة وكبيرة، وكل حركة وسكنة، وهو ما يدفع الأفراد إلى إتقان العمل والإخلاص فيه، ومن ثم تتحقق الأهداف والطموحات فى ظل طاعة الله ورضوانه.

الخاتمة:

تعد الحوافز الإدارية المحرك الرئيس للعمل والإنتاج، والباعث على النشاط وبذل الجهد والإتقان. ولولا الأمل الذى يمثله الحافز وما يستقر فى ذهن العامل يقيناً من إمكانية الحصول عليه مع زيادة الجهد والنشاط، لما عمل ولا أنتج ولا أبدع.

ومن هنا كان اهتمام السلوكيين وأرباب العمل بهذا لجانب كبيراً، فظهرت نظريات كثيرة وتطبيقات عملية تخدم هذا الجانب، وأعقب ذلك دراسات وأبحاث ميدانية ونظرية تحلل وتنقد، توافق وتعارض وتعدل وتبدل.

ولكن النظريات تلك ما زالت قاصرة عن تحقيق المأمول منها فى دفع العاملين وتحفيزهم الى الجد والنشاط وبذل الجهد واستنفار الطاقة سعياً لتحقيق الأهداف؛ ذلك أنها لم تشمل جميع الجوانب الإنسانية التى يمكن تفعيلها فى هذا السبيل، فاقتصرت على الجوانب المادية والمعنوية وحسب، وأغفلت الجوانب الروحية، وهى الجوانب التى يعول عليها نظام الحوافز الإدارية فى الإسلام كثيراً فى هذه الأمر. وقد يكون هو النظام الأشمل الذى يأخذ بالجوانب الثلاثة معاً، دون إغفال أى منها أو إسقاطه من الاعتبار، وهو لا شك كفيل بتحقيق ما عجزت عن النظريات المشار إليها فى تحفيز العاملين وانضباطهم وإخلاصهم إن تحققت شروط تطبيقه فى دوائر الأعمال والإنتاج. ذلك أنه يمتاز عن تلك النظريات بمزايا كثيرة، أهمها :

أولاً – إن الفكر الإدارى الوضعى يحصر الحوافز الإدارية فى نوعين فقط، هما : الحوافز المادية، والحوافز المعنوية فى حين يضيف لهما الفكر الإسلامى نوعاً ثالثاً هو الدافع الروحى.

ثانياً – يفترض الفكر الوضعى أن الموظف أو العامل يزداد عطاؤه ونشاطه مع المزيد من الحوافز والرفاهية الشخصية، وهذا الافتراض صحيح إلى حد ما، ولكنه يحتاج إلى نظام رقابه صارم خاصة إذا كان العمل يؤدى على أساس الساعة أو المياومة، بيد أن الإسلام يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المسلم ونشاطه لا يتغيران، سواء قلت تلك الحوافز المادية والمعنوية أم زادت، وهذا الافتراض مبنى على افتراض آخر وهو أن المسلم يستشعر رقابة الله فى كل حين، ذلك أن استحضار رقابة الله عز وجل فى مخيلة الموظف المسلم وهو يمارس عمله دائماً، هى التى تجسد فكرة الرقابة الذاتية التلقائية، التى هى دعامة النظام الرقابى فى المؤسسة الإسلامية. وهو مطالب بإتقان العمل وفق استطاعته ووفق تعاليم الإسلام، لذلك لا تؤثر زيادة الحوافز المادية أو المعنوية فى سلوكه وعطائه بقدر ما يؤثر فيه حافز الإيمان.

ثالثاً – النظام الإسلامى يعد الموظف المسلم بمكافأتين: أولى المكافأتين ما

يحصل عليه فى حياته الدنيا، إضافة إلى الرضا النفسى، والراحة النفسية، والطمأنينة، والبركة، والثانية تلك التى يحصل عليها فى الآخرة، إن أجاد العمل وأخلص النية، وكذا هناك عقوبتان: دنيوية وأخروية فى بعض الحالات إن اتخذ سلوكاً سلبياً، وقصر فى عمله، وغش.

رابعاً - قيمة الحافز فى الأنظمة المعاصرة، مهما تعاظمت تبقى ضئيلة وقاصرة عما بلغه القادة المسلمون، إذ لم نجد نظاماً معاصراً يزوج الموظف أو يبنى له بيتاً أو يقدم له سياره أو خادماً يخدمه، وإن وجد شيء من هذا هنا أو هناك فلم نجد نظاماً يقدم هذه الحوافز مجتمعة، ولكن القادة لم يقدم هذه الحوافز جميعها تطوعاً، بل إلزاماً ويعدها نوعاً من عوامل الصيانة والوقاية المشار إليها فى نظرية العاملين (لهيرزبرغ) إذ يقول - ﷺ -: " من ولى لنا عملاً ولم يكن له زوجه فليتزوَّج، ومن لم يكن له بيت فليتخذ بيتاً، ومَن لم يكن له دابَّة فليتخذ دابة، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً ".

خامساً - تسيطر على المسلم القوى الدافعة للعمل والإتقان أكثر من القوى الحافزة له، فإذا كان الدافع حالة من التوتر تثير السلوك وتواصله حتى ينتهى أو تخف حدة هذا التوتر، فإن المسلم فى حالة توتر دائم أو يفترض فيه ذلك، حتى يلقى الله عز وجل، لأنه يشعر أنه فى امتحان دائم مادام حياً يدب على الأرض، وعليه فهو جاد فى سلوكه، والنفوس أكثرما تكون جادة عندما تخضع للامتحان أياً كَان نوعه وأسلوبه.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الإبراهيم، محمد عقلة (١٩٨٨م) "**حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية**"، عمان، مكتبة الرسالة الحديثة، ط ١ .
- أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٨٤م) "**الإدارة فى الإسلام**"، الخرطوم، الدار السودانية، ط ٣، سنة ١٩٨٤.
- الزين، سميح عاطف (١٩٨١م) "**الإسلام وثقافة الإنسان**"، بيروت، دار الكتاب اللبنانى، ط ٧ .
- الشيباني، محمد عبد الله (١٩٧٧م) "**الخدمة المدنية فى ضوء الشريعة الإسلامية**"، القاهرة، عالم الكتب.
- الصافي، علوى طه (١٩٨٩م) " الجوائز الأدبية والعلمية " **المجلة العربية**، عدد ١٤٧ - ١٤٨ .
- العكايلة، عبد الله (بدون تاريخ) "نحو مدخل إسلامى للإصلاح الإدارى، فى: **الإدارة العامة والإصلاح الإدارى فى الوطن العربي**"، تحرير ناصر الصائغ.
- الفنجري، أحمد شوقي (١٤٠٦هـ) " الإدارى المسلم فى هدى سلوك الرسول " **مجلة الوعى الإسلامى**، العدد ٢٦٣، يوليو ١٩٨٦.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٩م) "**السلوك التنظيمى: دراسة للسلوك الإنسانى الفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية**"، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط ١ .
- القاسمي، ظافر (١٩٨٥م) "**نظام الحكم فى الشريعة والتاريخ الإسلامي**"، الحياة الدستورية، بيروت، دار النفائس، ط ٥ .
- المبارك، محمد (١٩٨٠م) "**نظام الإسلام (الاقتصاد)**"، بيروت، دار الفكر، ط ٢ .
- الندوى، أبو الحسن (١٩٦٥م) "**ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين**"، بيروت، دار الكتاب العربي، ط ٦ .
- النشار، على سامى (١٩٨٢م) "**شهداء الإسلام فى عهد النبوة**"، بيروت، مكتبة أسامة بن زيد.
- النووى، يحيى بن شرف (بدون تاريخ) "**الأربعون النووية**"، بيروت، المكتبة الثقافية.
- أمين، حافظ أحمد " الإدارة عند العرب " **مجلة شؤون عربية**، عدد ٢٢ .
- بدر، حامد أحمد رمضان (١٩٨٣م) " اتجاه إسلامى لدوافع وحوافز العاملين " **مجلة الإدارة**، عدد ٥١ .

- بدوى، أحمد زكى (١٩٨٢م) " حوافز العمل وأهميتها فى حفز العاملين وأسس تخطيطها " مجلة **دراسات عمالية**، عدد ١٦ .
- حسنين، محمد حامد (١٩٨٢م) " نظام الحوافز فى الإسلام " **المجلة العربية للإدارة**، العدد ٤ .
- حوى، سعيد (١٩٨١م) **الإسلام**، بيروت، دار الفكر، ط ٣ .
- خالد، خالد محمد (بدون تاريخ) "**رجال حول الرسول**"، بيروت، دار الفكر.
- درويش، عبد الكريم؛ تكلا، وليلا (١٩٨٠م) "**أصول الإدارة العامة**"، القاهرة، مكتبة الإنجلو المصرية.
- راجح، أحمد عزت (١٩٧٣) "**أصول علم النفس**"، الإسكندرية، المكتب المصرى الحديث، ط ٩ .
- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون(١٩٨٢م) "**المفاهيم الإدارية الحديثة**"، عمان، الجامعة الأردنية.
- طبلية، القطب محمد القطب (١٩٨٥م) "**نظام الإدارة فى الإسلام**"، دراسة مقارنه بالنظم المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربى، ط ٢ .
- عثمان، محمد فتحي (١٩٨٢م) "**القيم الحضارية فى رسالة الإسلام**"، جدة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط ١ .
- عساف، محمود (١٩٨٢م) "**أصول الإدارة**"، القاهرة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة.
- علاقي، مدني عبد القادر(١٩٨١م) "**الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**"، جدة، شركة تهامة.
- فهمي، منصور (١٩٧٦م) "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"، القاهرة، دار الشعب.
- قطب، سيد (١٩٨٠م) "**فى ظلال القرآن**"، بيروت - القاهرة، دار الشروق، ط ٩ .
- قطب، محمد وآخرون (بدون تاريخ) "**الثقافة الإسلامية**"، جامعة الملك عبد العزيز.
- مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، ط ٣ .
- هاشم، زكى "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**". بدون طبعة أو تاريخ.
- ياغى، محمد عبد الفتاح؛ وعساف، عبد المعطي (بدون تاريخ) "**مبادئ فى الإدارة العامة**"، عمان، مكتبة المحتسب.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Richard L. Daft ,(1997) "**Management**". Harcourt, collage publisher 5th.1997.

- Richard, M. Hodgetts.(1991) "**Organizational behavior: theory & practice**". Macmillan: New York.

- Robert Kretner.(1989) **Management : Mifflin Company**. Houghton. USA . 4th edition.

أدوار الإدارة الجامعية فى مصر
فى ضوء التحديات المعاصرة

الدكتور فتحي درويش عشيبة
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية
كلية التربية بدمنهور
جامعة الإسكندرية

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــدد الثـــانى
● ربيع الآخـــر ١٤٢٦هـ
● مـــايـو ٢٠٠٥م

أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة

د. فتحي درويش عشيبة❖

ملخص:

هدف البحث الحالى إلى تحديد الأدوار التى يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة، ولتحقيق هذا الهدف تناول البحث أبرز التحديات المعاصرة، وهى التحديات العلمية والتكنولوجية، والتحديات الاقتصادية، والتحديات السياسية، والتحديات الثقافية. وحدد البحث انعكاسات تلك التحديات على التعليم الجامعى، فتوصل إلى ضرورة إعادة النظر فى عناصر العملية التعليمية بجملتها سواء المحتوى الدراسى، أو طرائق التدريس أو الوسائل والتقنيات التعليمية أو التقويم أو أدوار المعلم الجامعى، بحيث تتلاءم هذه العناصر مع التحديات السابقة. ثم حدد البحث الأدوار والمهام التى يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى المصرى، كما كشف البحث عن أبرز المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية فى مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة. وكان من بين هذه المشكلات: قصور استقلال الجامعة، غياب المناخ الجامعى المناسب، قصور الهيكل التنظيمى للجامعات المصرية، محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانات المتاحة. وبعد ذلك اقترح البحث بعض السبل والإجراءات التى تسهم- فى حالة تنفيذها - فى التغلب على المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

تواجه المجتمعات اليوم - على اختلاف درجة تقدمها - مجموعة من التحديات الكبرى أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التى حدثت فى جميع الأصعدة وفى مختلف المجالات، ففى مجال العلم والتكنولوجيا أصبح التزايد المعرفى مذهلاً إلى الدرجة التى جعلت بعض الكتابات تعتبر كلمة "انفجار" أصدق تعبير عن هذا التزايد، كما صاحب هذا الانفجار سرعة مذهلة فى تطبيق نتائج العلم، وهو ما يسمى بالتكنولوجيا؛ مما أسهم فى تغيير معالم الحياة ووقعها بشكل كبير (حجاج،١٩٩٧م).

❖ أستاذ مساعد بقسم أصول التربية، تخصص إدارة تعليمية وتخطيط تربوى، كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندرية.

وفى المجال السياسى تقلص دور الدولة؛ لظهور مجموعة من المؤسسات والمنظمات الأهلية غير الحكومية على الساحة السياسية العالمية، وقد أصبحت تلعب دوراً فعالاً فى معالجة قضايا كثيرة مثل قضايا حقوق الإنسان والسكان والبيئة؛ الأمر الذى أدى إلى وجود المجتمع المدنى العالمى الذى أصبح يراقب نشاطات الدول وسياساتها فى القضايا الاجتماعية والإنسانية (عبدالله، ١٩٩٩م).

أما فى المجال الاقتصادى فقد ظهرت بعض المستجدات والتطورات الاقتصادية، من أبرزها الدور المتزايد للشركات العابرة القارات تلك التى ليس لها هوية أو جنسية محددة، وليست تنتمى لدولة أو منطقة جغرافية معينة، وكذلك الاتجاه العالمى الحثيث نحو التحرر الكامل للتجارة العالمية التى دخلت مرحلة الانفتاح التام غير الخاضع للقيود أو التحكم، وذلك بعد توقيع اتفاقية الجات وقيام منظمة التجارة العالمية عام ١٩٩٦م. هذا بالإضافة إلى انتشار النموذج الاقتصادى الرأسمالى الذى كان من أبرز نتائجه تحرير الاقتصاد، ونمو وانتشار القطاع الخاص فى معظم المجتمعات.

هذه التحديات التى يشهدها عالمنا المعاصر - كما يرى بعض المؤرخين - ليست وليدة اليوم بل "تكونت بصفة خاصة فى العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين، وينتظر أن تتطور فى اتجاهها الموجود حالياً إلى ثلاثة أو أربعة عقود قادمة من القرن الحالى (عبدالله، ١٩٩٩م).

وتفرض هذه التحديات نفسها ووجودها على حياة المجتمعات، وتجعل مواجهتها أمراً حتمياً على المؤسسات والأفراد خاصة المسئولين والمفكرين، عن طريق إيجاد البدائل المناسبة التى من خلالها يمكن التفاعل مع تلك التحديات، ومن ثم أصبح من الضرورى على الدول المختلفة - سواء المتقدمة أو النامية - أن تواجه هذه التحديات من قبل مؤسساتها الاجتماعية جميعها، وفى طليعتها الجامعات بوصفها تمثل رافداً أساسياً يزود مؤسسات المجتمع بالكوادر المؤهلة علمياً، والقادرة على التعامل مع التغيرات العالمية والمحلية ومواجهة ما ينجم عنها من تحديات.

وفى ضوء ذلك كان على الجامعات أن تعيد النظر فيما تقدمه من جهود وأنشطة سواء فى مجال تعليم الطلاب، أو فى مجال إجراء البحوث والدراسات، أو فى مجال خدمة المجتمع المحلى واقتراح الحلول العلمية لمشكلاته.

ويتطلب هذا بالضرورة إعادة النظر فى عناصر ومكونات العملية التعليمية بالجامعة، خاصة الإدارة الجامعية ؛ باعتبارها الركيزة الأساسية التى يتوقف على مدى جودتها نجاح الجامعة فيما تقوم به من جهود وأنشطة، وباعتبارها المسئولة عن ضبط العمل الأكاديمى وقيادته، وتهيئة المناخ العلمى لأداء جامعى أفضل.

وتأتى الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعى، ولا يمكن أن ينجح العمل الجامعى أكاديميًا أو بحثيًا أو يكون فى خدمة المجتمع والبيئة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة واعية ومخلصة، بدايةً من رئيس الجامعة ومرورًا بنوابه وانتهاء إلى رؤساء الأقسام.

والمستقرئ للكتابات والدراسات التى تناولت التعليم الجامعى فى الدول المتقدمة بخاصة يلحظ أن هناك اهتماماً بالغاً بتقويم وتحديث الإدارة الجامعية، بما يتلاءم مع المتغيرات العالمية والمحلية (Thomas,2001;Michael,2001; Johanstone,1998; Trinczek,1999).

وفى مصر بذلت محاولات عدة لإصلاح التعليم الجامعى بصفة عامة، والإدارة الجامعية بصفة خاصة من أجل ملاحقة التطورات والتغيرات السريعة محلياً وعالمياً، وعلى الرغم من ذلك فإن تحليل أوضاع التعليم الجامعى يكشف عن كثير من جوانب الخلل التى ترجع فى جزء كبير منها إلى قصور الإدارة الجامعية من أبرزها (عدم تمكن التعليم الجامعى من تقديم الحلول الحقيقية لمشكلات البيئة المحلية، وضعف قدرته على الالتحام مع ثورة المعلوماتية، وكذا ضعف الحرية الأكاديمية للطلاب والأساتذة، وضعف الاهتمام بالأنشطة الطلابية، بالإضافة إلى غلبة الطابع الإدارى التقليدى والروتينى على أداء الإدارة

الجامعية، وإهمالها للأنشطة والممارسات المتطورة المرتبطة بالجوانب التعليمية والبحثية والإدارية، بعبارة أخرى إهمالها للأخذ بالاتجاهات الحديثة فى العمل الجامعى، وضعف استجابتها للتحديات المعاصرة.

وقد حدا هذا الأمر بكثير من الدراسات إلى المناداة بضرورة العمل على تطوير أداء الإدارة الجامعية، وإعادة النظر فى الأدوار التى تقوم بها، فى ضوء ما تفرضه عليها التحديات المعاصرة من أدوار ومهام. كما أشارت تلك الدراسات إلى أن تحقيق ذلك يتطلب العديد من الأمور، من أهمها تحديد الأدوار التى يتعيَّن أن تضطلع بها الإدارة الجامعية فى ضوء التحديات المعاصرة، وتوعية القيادات الجامعية بتلك الأدوار، وتدريبهم على كيفية تنفيذها، والكشف عن أهم المشكلات التى تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة (الطحلاوي، ١٩٩٨م).

ولذا تحاول الدراسة الحالية تحديد أبرز الأدوار التى يتعيَّن أن تضطلع بها الإدارة الجامعية فى ضوء التحديات المعاصرة، والكشف عن أهم المشكلات التى تحول دون تفاعلها مع تلك التحديات، ووضع بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على تلك المشكلات، وتزيد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام البالغ بتقويم وتحديث الإدارة الجامعية فى الدول المتقدمة بما يتلاءم مع المتغيرات العالمية والمحلية، وعلى الرغم من أهمية الدور الذى يمكن أن تضطلع به الإدارة الجامعية فى تحقيق التفاعل بين التحديات المعاصرة والتعليم الجامعى، فإن هناك بعض الانتقادات التى تُشير إلى ضعف استجابة الإدارة الجامعية فى مصر للتحديات المعاصرة، الأمر الذى دعا كثيراً من الكتابات إلى المناداة بضرورة تحديد أدوار الإدارة الجامعية فى ضوء

التحديات المعاصرة، وتوعية القيادات الجامعية بهذه الأدوار، والكشف عن أهم المشكلات التى تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، وتقديم السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على تلك المشكلات، وتزيد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة.

وعلى ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

١ - ما أبرز التحديات المعاصرة؟ وما انعكاساتها على التعليم الجامعى المصرى؟

٢ - ما أدوار الإدارة الجامعية ومهامها فى مصر فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى؟

٣ - ما أبزر المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية فى مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة؟

٤ - ما السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة؟

منطلقات الدراسة:

- التعليم الجامعى باعتباره نظاماً فرعياً لابد أن يتأثر بالتحديات التى يواجهها المجتمع، ومن ثم لابد أن يتفاعل معها حتى لا يفقد أهميته ومصداقية وجوده.
- الإدارة الجامعية باعتبارها المسئولة عن ضبط وقيادة العمل الأكاديمى، وتهيئة المناخ العلمى لأداء جامعى أفضل يمكنها أن تقود عملية تطوير عناصر التعليم الجامعى بما يمكنه من التفاعل مع التحديات المعاصرة .
- يُعد الكشف عن أبرز المشكلات التى تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، والتغلب عليها، أمرًا ضروريًا لزيادة تفاعل الإدارة الجامعية مع تلك التحديات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلى:

- توضيح انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى المصرى.
- تحديد الأدوار والمهام التى يتعيَّن على الإدارة الجامعية فى مصر القيام بها فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى.
- الكشف عن أبرز المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر، وتعوقها عن الاستجابة للتحديات المعاصرة.
- اقتراح بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على مشكلات الإدارة الجامعية فى مصر، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- قد تفيد هذه الدراسة المسئولين عن التعليم الجامعى المصرى والعاملين به فى التعرف على التعديلات والتغييرات التى يتعين إجراؤها فى عناصر العملية التعليمية بالجامعة؛ لمواكبة التحديات المعاصرة.
- قد تفيد هذه الدراسة المسئولين عن التعليم الجامعى فى التعرف على الأدوار التى يتعيَّن أن تقوم بها الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة.
- قد تفيد هذه الدراسة المسئولين عن إدارة التعليم الجامعى فى مصر فى التعرف على بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة.

حدود الدراسة:

سوف تركز الدراسة على الأبعاد التالية:

- التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية، على أساس

أنها تعد أبرز التحديات المعاصرة، وأعمقها تأثيراً فى التعليم، كما أنها تشمل العديد من التحديات الفرعية الأخرى.

- الأدوار والمهام التى فرضتها التحديات المعاصرة وانعكاساتها على الإدارة الجامعية فى مصر، وليس كل أدوار ومهام الإدارة الجامعية.
- المشكلات التى تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية فى مصر مع التحديات المعاصرة، وليست كل المشكلات التى تواجه التعليم الجامعى.
- التعليم الجامعى الحكومى فى مصر وليس التعليم الجامعى الخاص.

منهج الدراسة وخطواتها:

يعد المنهج الوصفى التحليلى من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية، ويتضح ذلك من خلال الخطوات الرئيسة لهذه الدراسة، وهى تتمثل فيما يلى:

- رصد التحديات المعاصرة وتوضيح انعكاساتها على التعليم الجامعى المصرى.
- تحديد الأدوار والمهام التى يتعيّن على الإدارة الجامعية فى مصر القيام بها للتفاعل مع التحديات المعاصرة.
- تحليل المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية فى مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة.
- اقتراح بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على مشكلات الإدارة الجامعية فى مصر، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

التحديات المعاصرة وانعكاساتها على التعليم الجامعى:

لعله من المناسب الإشارة فى هذا السياق إلى أن التحديات التى سيتم تناولها متداخلة ومتشابكة ولا يعمل كل منها بصورة منفصلة عن الآخر، فقد يكون التحدى سبباً فى ظهور تحدٍّ آخر لا يقل عنه أهمية أو نتيجة له؛ فالتحديات

العلمية والتكنولوجية – على سبيل المثال – تعد سبباً لبعض التحديات الأخرى مثل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالثورة فى مجال العلم والمعرفة والاتصالات جعلت العالم أكثر اندماجاً، كما سهلت وسرَّعت حركة الأفراد ورأس المال والسلع والمعلومات والخدمات، ومن جانب آخر سهَّلت انتقال المفاهيم والأذواق والعادات فيما بين الثقافات والحضارات، كما أدت إلى تغيرات أساسية فى الطريقة التى ينظر بها الأفراد إلى أدوارهم وإلى أسلوب التعامل بعضهم مع بعض. هذا بالإضافة إلى أن العلم والمعرفة أصبحا – بشكل متزايد – أساس القوة والغنى والتقدم على المستويين الفردى والجماعى، باعتبار أن مقياس القوة والغنى والتقدم هو الاندماج فى الحضارة العلمية والأخذ بمعطيات الثورة المعلوماتية.

كما تجدر الإشارة إلى أن تأثير هذه التحديات لا يقتصر على الآونة الراهنة، بل يمتد إلى المستقبل أيضاً، ومن ثم فإن تلك التحديات تتطلب بذل مزيد من الجهد فى جميع المستويات والاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها، "وذلك لأن كثيراً من المشكلات التى نعانيها اليوم فى المجتمعين المصرى والعربى هى فى الأغلب نتيجة لقصر النظرة المستقبلية فى الماضى، أو لأننا تجاهلنا النذُر التى حاولت أن تنبهنا إلى ما نوشك أن نقع فيه من مشكلات مثل: الانفجار السكانى، وتلوث البيئة، ونفاد الموارد، ... إلى غير ذلك" (نوفل،١٩٩٧م).

هذا بالإضافة إلى أن التعرف على الاتجاهات العامة للآثار المتوقعة لهذه التحديات لا غنى عنه إذا كان التخطيط لمستقبل التعليم هو الهدف. وانطلاقاً من هذا سيتم تناول أبرز التحديات المعاصرة والمتوقعة مستقبلاً؛ لتوضيح انعكاساتها على التعليم الجامعى.

التحديات العلمية والتكنولوجية:

يشهد العالم ثورة علمية وتكنولوجية متقدمة، وتتسابق الدول فى الأخذ بزمام

هذه الثورة للسيطرة عليها وامتلاك مقدراتها. ولقد بات التقدم العلمى والتكنولوجى من أهم الظواهر التى تميز العصر الحديث، وتعود أهميته إلى التأثير العميق الذى يحدثه فى جميع جوانب الحياة، وإلى المشكلات الكثيرة التى يثيرها. ويعتمد التقدم العلمى والتكنولوجى على المعرفة، والاستخدام الأمثل لها والقدرة على توليدها وتنظيمها وتخزينها واستردادها، وعلى سرعة تطبيق نتائج العلم.

ويرتبط التقدم العلمى والتكنولوجى بمجموعة من المفاهيم من أهمها الانفجار المعرفى أو الإفراط المعلوماتى over-information كما يطلق عليه البعض، ومن مؤشراته أن البشرية الآن أصبحت قادرة على أن تنتج فى سنوات قلائل كمًا من المعرفة يفوق ما كانت تنتجه سابقاً فى قرون (علي،٢٠٠٠) وكذلك من هذه المفاهيم مفهوم المعلوماتية informatics وهو يشير إلى "مجموع النظم العلمية المختلفة التى تعنى بالدراسة النظرية، والتطبيقات العملية، وكل الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة باستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات مثل علوم الحاسب الآلى، والبرمجيات، وشبكات الاتصال، ونقل البيانات وغيرها"(نصر،١٩٩٩م).

ولقد ترتب على التقدم العلمى والتكنولوجى العديد من التغيرات التى انعكست على جميع مجالات المجتمع البشرى، ومن بينها التعليم بمراحله المختلفة، ويمكن توضيح أبرز الانعكاسات على التعليم الجامعى فى النقاط التالية:

- انهيار الفكرة القائلة بأن تزويد الطالب ببعض الخبرات والتدريب عليها من شأنه أن يمكنه من مواجهة المستقبل، ومن ثم أصبح من الضرورى البحث عن بنى وهياكل تربوية جديدة لمواجهة هذه التغيرات التى تتطلب تأكيد عدد من المهارات منها: القدرة على التكيف، وقبول المخاطرة، والمرونة، والقدرة على استشراف الغد والتهيؤ له.
- بات من الضرورى التركيز على إكساب الطلاب قدرات ومهارات التعامل مع مجتمع المعلوماتية ومن أبرزها: تحصيل المعلومات من مصادرها المتعددة، وتنظيمها والربط بينها وتوظيفها واستنباط معلومات جديدة منها.

- أدى الانفجار المعرفى إلى زيادة كم المعلومات والحقائق والنظريات بصورة كبيرة، وترتب على ذلك زيادة فروع المعرفة وتعددها، ومن ثم أصبحت هناك حاجة متزايدة إلى إعداد كوادر علمية متخصصة فى هذه الفروع. كما فرضت هذه الزيادة القيام ببعض الإجراءات المهمة منها على سبيل المثال: بناء قنوات بين الفروع والتخصصات العلمية القديمة والجديدة؛ حيث أصبح المتخصص فى حاجة إلى المعرفة بفروع وتخصصات لم يكن يحتاج إلى معرفتها فى السابق (Svarc,).

- فى ظل الانفجار المعرفى المتمثل فى الزيادة الكمية والنوعية فى المعرفة وفروعها أصبح من الضرورى إعادة النظر فى: أسس تخطيط المناهج وبنائها، وكيفية التعامل مع المعرفة من حيث: طرق تدريسها، وأسلوب تعامل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس معها. وكذلك أصبح من الضرورى إعادة صياغة المحتوى الدراسى للطالب؛ بما يشجعه على البحث والحوار وحل المشكلات، وغير ذلك من الطرق التى تجعله نشيطاً وفعالاً.

- ستؤدى التغيرات العلمية والتكنولوجية - الحالية والمستقبلية - إلى تغير معايير تقييم الجامعات وتحولها من المعايير المحلية إلى المعايير العالمية، وسيصبح الاعتماد الأكاديمى accreditation أمراً ضرورياً لأى جامعة. وكذلك سيقوى الاتجاه نحو تطبيق المحاسبية التعليمية educational accountability التى تهتم بقياس نتائج العملية التعليمية بصورة مباشرة، من خلال التأكد من أن الأداء الذى تم إنجازه يتلاءم بدرجة كبيرة مع الأهداف المحددة stated objectives (Harrey,1996).

- أدى ظهور ما يسمى بطريق المعلومات فائق السرعة The Information Super HighWay الذى تمثل شبكة المعلومات بدايته المتواضعة إلى زيادة كم المعلومات التى يمكن أن يتعلمها الطالب بنفسه، ومن ثم أصبح التعلم عن طريق الحاسب الآلى وشبكات المعلومات، وتعلم اللغة الإنجليزية، والقدرة على مواجهة التغير، من الضرورات المعرفية للطالب.

- ارتبط بالتطور العلمى والتكنولوجى تقدم كبير فى وسائل النقل والاتصالات أدى إلى الإقلال من الحدود الفاصلة بين المجتمعات المختلفة من ناحية، وإلى سرعة التبادل الثقافى بينها من ناحية أخرى؛ حيث أصبح الإنسان قادراً بسهولة على ملاحقة مجريات الأحداث السياسية والاقتصادية والتربوية وغيرها فى أى مكان على سطح الأرض. وتفرض هذه التغيرات على التعليم الجامعى مسئولية تربية الطلاب تربية ناقدة تسمح لهم بطرح ما يعن لهم من أسئلة، وتأخذ بأيديهم للإجابة عنها. ويتحقق هذا بتدريبهم على: استخدام المنهج العلمى فى البحث، واكتساب المهارات اللازمة له، واستخدام الآلات والأجهزة العلمية، بل التجديد والابتكار فيها.
- فى ظل هذا التطور السريع للجانب العلمى والتكنولوجى أصبح التدريب المستمر لعضو هيئة التدريس بعد التعيين فى وظيفة مدرس أمراً ضرورياً حتى يعرف الجديد فى مجال الحاسب الآلى، وشبكات المعلومات، والجديد فى نظم التأليف والبحث والاستقصاء، وبنوك الأسئلة فى مستوياتها كافةً بداية من التذكر حتى المستويات الإبداعية.
- من المتوقع فى ظل التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية أن يتغير دور المعلم الجامعى من مجرد التلقين والإلقاء إلى مساعدة الطالب على أن يعلم نفسه بنفسه؛ لتصبح العملية التعليمية عملية تعاونية مثمرة، فالأستاذ يكون معلماً متعلماً باحثاً، والطالب يكون متعلماً باحثاً وقد يكون عاملاً أيضاً. وربما يساعد ذلك الأسلوب الذى يسمى التعلم الذاتى self-learning على التفاعل العلمى الإيجابى مع الانفجار المعرفى والتكنولوجى الذى يتزايد بمعدلات كبيرة؛ فما دام الطالب قد تعلم أن يعلم نفسه بإرشاد من أستاذه، فسيكون قادراً على مواجهة هذا الانفجار المعرفى فى المستقبل بعقلية ناقدة وشخصية متكاملة (عابدين،١٩٩٩م)
- تفرض التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية والمتوقعة إعادة النظر فى نظم التقويم وأساليبه، بحيث تكون أساليب التقويم ترجمة لإثراء روح التفكير الناقد

عند الطالب بدلاً من تركيزها على قياس جوانب الحفظ والاستظهار. ويجب أن تتم عملية التقويم بصفة دورية على مدار العام الدراسى، وتحقق أكثر من هدف، على أن يكون من بين هذه الأهداف توجيه الطلاب إلى الأسلوب العلمى فى التفكير، وتدريبهم على إيجاد العلاقات بين المعلومات، وتوظيفها فى مجالات تطبيقية. ولكى يتحقق هذا فمن الضرورى تطوير نظم الإمتحانات – باعتبارها أبرز أساليب التقويم – بحيث تقيس قدرة الطالب على:

- النقد والتحليل.
- اتباع الأساليب غير النمطية فى مواجهة المشكلات وحلها.
- إبداء الرأى أو اقتراح الحل.
- الإلمام بأبرز التطورات العلمية والتكنولوجية فى مجال تخصصه.
- الإلمام بالمعارف التى درسها فى مختلف السنوات، سواء فى ذلك المعلومات التى حصَّلها من المراجع العلمية أو الدوريات، أو من الأبحاث التى أجراها، أو من الدراسات الحرة التى إطلع عليها.

وبالإضافة إلى ما سبق، تفرض التحديات العلمية والتكنولوجية على التعليم الجامعى أموراً أخرى يجب مراعاتها، من أبرزها:

- تحقيق التنوع والكثرة والمرونة فى البرامج الدراسية، بحيث تُسهم فى إعداد الطالب إعداداً متوازناً مع المتطلبات الإنسانية والثقافية والعلمية والمهنية.
- تضمين التكنولوجيا المستخدمة فى مؤسسات الإنتاج والخدمات فى عمليات التعلم، وإدخال تخصصات جديدة ترتبط بحاجات المجتمع ورؤى المستقبل، يكون الهدف منها إعداد جيل قادر على مواجهة المستقبل مثل التكنولوجيا المبنية على الإلكترونيات الدقيقة، وتكنولوجيا المواد الجديدة وما يتصل بها من تطبيقات، وتكنولوجيا القطاع المالى والتجارى.
- تنوع أدوار المعلم الجامعى وشمولها، بحيث تتضمن دور المسهل والمنسق لعمليات

التعليم والتعلم، والمصمم لبيئة التعلم، والإنسان المربى، والخبير التعليمى، والمستخدم الخبير لتكنولوجيا المعلومات.

التحديات الاقتصادية:

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين تحولات وتغيرات هائلة على الصعيد الاقتصادى سواء على المستوى الفكرى، أو على مستوى الأداء والإنتاج، وتتجلى هذه التغيرات فى العديد من الجوانب التى لها تأثيرها الكبير فى منظومة التعليم الجامعى، ومن أهمها التغير السريع فى المفاهيم الاقتصادية ومضامينها؛ فمفاهيم مثل الإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار قد تغير مدلولها، فأخذت أشكالاً مغايرة عما كانت عليه من قبل، الأمر الذى يتطلب إلمام القائمين على تعليم الطلاب بمدلولات هذه المفاهيم، وتوضيح أبعادها لهم.

ومن التغيرات الاقتصادية ذات التأثير العميق فى المجتمع بمؤسساته المختلفة عملية "الخصخصة" privatization، ويقصد بها على مستوى المجتمع تحويل القطاع العام إلى قطاع خاص، وعلى مستوى التعليم السماح للأفراد بإنشاء مدارس وجامعات خاصة. وغنى عن البيان ما سيترتب على هذا الاتجاه من آثار سلبية من أبرزها خرق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم، والتقليل من شأن التعليم الجامعى الحكومى والتأثير السلبى فى مكانته. ولكى يواجه التعليم الجامعى الحكومى هذه الآثار، فإن من الضرورى إعادة النظر فى أهدافه ومحتواه وإمكاناته وأساليبه، بحيث يتمكن من إعداد طلابه بصورة جيدة تمكنهم من منافسة خريجى الجامعات الخاصة، بل التفوق عليهم.

ويضاف إلى التغيرات السابقة عدم كفاية التمويل الحكومى الذى يقدم للتعليم الجامعى، وذلك نظراً للضغوط الكثيرة التى يتعرض لها الاقتصاد الوطنى، والتى تتمثل فى التغيرات الاقتصادية العالمية وما ترتب عليها من نتائج مثل التكتلات الاقتصادية، واتفاقية الجات، والتحول إلى القطاع الخاص،

بالإضافة إلى الزيادة السكانية وزيادة تكلفة التعليم عامة، والتعليم الجامعى خاصة، وذلك فى ضوء الأزمات الاقتصادية وندرة الموارد، والضغط الطلابى البالغ، والرغبة فى توسيع مظلة التعليم الجامعى مع الارتفاع بمستواه. ويطرح هذا التحدى ضرورة البحث عن موارد إضافية لتمويل التعليم الجامعى بالإضافة إلى الموارد التى تخصصها الدولة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال حصول الجامعة على مقابل مادى نظير قيامها ببعض الأنشطة مثل: إجراء البحوث والدراسات اللازمة لبعض مؤسسات المجتمع، وعمل أعضاء هيئة التدريس فى بعض المؤسسات الاقتصادية والإسهام فى بحوثها ومشروعاتها، وتوفير تدريب مستمر للفنيين بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، وكذلك تحويل الجامعة إلى جامعة منتجة تستطيع أن تنتج بعض السلع الزراعية والصناعية للمجتمع المحلى، فضلاً عن الاستغلال الأمثل لكل الموارد المخصصة للتعليم الجامعى.

هذا، ولقد صاحب التقدم الاقتصادى السريع ظاهرة التغير الملموس فى بنية المهن وطبيعتها، فاختفت مهن وظهرت مهن أخرى، وساد التغير بنية كل مهنة، وأصبحت المهن اليوم وفى المستقبل لا تتطلب جهداً عضلياً وقوة جسمانية، بل تتطلب دقةً وتفكيراً وتدقيقاً وبدرجة عالية، وحلت الآلة والتقنيات الحديثة محل الإنسان فى كثير من الأعمال (حجاج، ١٩٩٧م)، ومن ثم فمن المتوقع مستقبلاً أن تقل الوظائف المتاحة للعمل، كما أنه من المتوقع أيضاً فى ظل الاتجاه المتزايد نحو الاعتماد على معطيات وتقنيات الثورة العلمية وما تمخضت عنه من آلات، أن يزيد عدد المرات التى قد يضطر فيها الفرد لتغيير وظيفته بشكل جزئى أو كلى.

وعليه فإنه يتعيّن على التعليم الجامعى أن يسعى لتكوين قوى عاملة لديها القدرة على اكتساب المهارات التى تتطلبها الأعمال الجديدة، وتتمتع بمهارات بحثية عالية، ولديها إدراك واسع للتطورات فى مجال التكنولوجيا والمعلومات، وتستطيع أن تقوم بدور رئيس فى تطبيقها وتقييمها، ووثيق الصلة بهذا توجيه الطلاب إلى التخصصات التى يحتاج إليها سوق العمل، ويتطلب ذلك دراسة اتجاهات السوق المحلية وتحديد احتياجاتها.

كما يتعيّن على التعليم الجامعى أن يعد الطلاب إعداداً يجمع بين الشمول والتخصص، بحيث يسهل على الطالب بعد تخرجه الانتقال من تخصص إلى تخصص قريب بعد التدريب المناسب، وبحيث يتمكن الطالب من خلال إعداده الشامل أن يواكب التغيرات والتجديدات داخل مهنته وتخصصه، فضلاً عن أن الإعداد الشامل يفيد فى دعم شخصية الطالب، ويجعله أقدر على التمييز بين الفكر الصالح وغيره من الأفكار الطالحة التى زادت مصادرها اليوم، ومن المتوقع أن تزداد فى المستقبل. ولهذا لجأ العديد من الدول - بخاصة اليابان والولايات المتحدة الأمريكية - إلى التركيز فى السنوات الأولى من الجامعة على الإعداد الشامل الذى لا يربط الطالب بتخصص ضيق محدود فى البداية، وعُنيت بالتخصص العريض الذى يعطى المتعلم خلفية علمية شاملة تتناسب مع النظرة الشمولية المتكاملة للإنسان (عابدين ١٩٩٩م).

وخلاصة القول: إن برامج الجامعة يجب أن تُعد الطلاب بصورة تحقق قدراً من التوازن بين التخصص والعمومية، بين المهارات العامة التى تصلح للاستخدام وإعادة الاستخدام، وبين الجوانب التخصصية التى قد تحقق أغراضها فى وقتها وقد تتلاشى وتنقرض أو قد تتغير، ولكن لا يؤدى انقراضها إلى فقدان المرء إمكانية الحياة والعيش (أبوحطب، ١٩٩٩م).

التحديات السياسية:

تشمل التحديات السياسية جوانب وأبعاداً كثيرة من آبرزها زيادة المد الديمقراطى، والتقارب الدولى وتزايد الاهتمام بالسلام العالمى. وبشأن زيادة المد الديمقراطى يمكن القول إن العالم يشهد الآن حركة مطردة نحو مزيد من المشاركة الاجتماعية فى القرارات بمستوياتها المتعددة.

وعلى الرغم من بعض السلبيات التى قد تنجم عن المد الديمقراطى، والمتمثلة فى حرية تدفق الأفكار والمعلومات عبر الحدود الوطنية دون قيود آو ضوابط، وما تنطوى عليه من غزو ثقافى وأفكار وافدة تهدد الثقافة الوطنية، فإنه يحمل

أيضاً فى طياته الكثير من المزايا التى تتمثل فى تراجع بعض الأيديولوجيات السياسية، وسقوط الأسوار بين الشرق والغرب، وانزواء الشمولية، وبروز الديمقراطية والتعددية، واحترام حقوق الإنسان، حيث أصبح كل ذلك بمثابة ركائز جديدة لنهضة المجتمعات (البيلاوى،١٩٩٧م). إضافةً إلى أن الحرية فى تدفق الأفكار والمعلومات ينجم عنها زيادة وعى الأفراد بحقوقهم، وزيادة رغبتهم فى المشاركة السياسية.

وكثير من الشواهد تؤكد أن انتشار مبادئ الحرية والديمقراطية سوف يقوّى سواء بين دول العالم بعضها وبعض أو داخل كل دولة على حدة؛ وذلك لأن التحول الديمقراطى لم يعد مجرد استجابة لمطالب فئات وطبقات جديدة ترغب فى المشاركة السياسية وصنع القرار وحسب، ولكنه أصبح شرطاً ضرورياً لتكريس الثورة التكنولوجية التى أنجبته، حيث تعتمد الثورة التكنولوجية على العقل البشرى الذى تعد الحرية شرطاً لازماً لضمان عمله بقوة كاملة.

وتفرض التغيرات السابقة على التعليم الجامعى مسئوليات جديدة تتطلب مزيداً من العمل لترسيخ مبادئ الحرية والديمقراطية لدى الطلاب، من خلال تكوين وتنمية القيم والاتجاهات التى تجعل من الديمقراطية أسلوباً معاشاً من أساليب حياة الطلاب. ويستلزم هذا إجراء تعديلات جوهرية فى نظم وأساليب التعليم الجامعى بدايةً بنظام قبول الطلاب، وانتهاءً بنظم التقويم وأساليبه.

بعبارة أخرى يجب أن تتاح الفرصة للطالب للتعبير عن رأيه فى نظم الدراسة والمحتويات الدراسية وطرائق التدريس وأساليب التقويم، بالإضافة إلى تأكيد مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية أمام جميع الملتحقين بالتعليم الجامعى، من خلال إيجاد نظم وبدائل تعليمية متعددة يمكن أن يصل الطالب من خلالها إلى أقصى درجات النمو العلمى وفقاً لقدراته واستعداداته.

وتتطلب أيضاً تلك التحولات الديمقراطية تجديد طرائق التدريس، بحيث تركز على الفهم لا التلقين، " فالطالب الذى شبَّ على إعمال الفهم والتحليل،

وعلى النقاش الحر وإبداء الرأى بشجاعة، وتقبل آراء الآخرين يكون قد نشأ وبداخله بذور الديمقراطية الحقة"(بهاء الدين، ١٩٩٧م). وكذلك يجب تأكيد ديمقراطية السياق الاجتماعى للعملية التعليمية، والعمل على صيانة الحرية الأكاديمية للطلاب من خلال إتاحة الفرصة لهم لاختيار ما يناسبهم من محتوى تعليمى (وفقاً لنظام المقررات الدراسية أو الساعات المعتمدة)، وصيانة حريتهم فى ممارسة الأنشطة اللاصفية، واختيار من يمثلهم فى الاتحادات الطلابية.

كما تفرض هذه التحولات على التعليم الجامعى ضرورة استيعاب كل الراغبين فى الالتحاق به، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التوسع فى التعليم الجامعى الحالى، والأخذ بصيغ تعليمية موازية مثل: التعليم المفتوح، ونظام الساعات المعتمدة، والتعليم المتناوب الذى يجمع بين العمل والدراسة، مع ضرورة الالتزام بالشروط والمواصفات التى تميز الدراسة فى هذه الصيغ عن الصيغة التقليدية.

أما بشأن تزايد الاهتمام بالتقارب الدولى والسلام العالمى، فقد تزايدت الرغبة لدى العديد من دول العالم للعيش فى سلام ومكافحة الإرهاب، حتى إن اليونسكو قد أكدت فى تقريرها الصادر عام ١٩٩٣م أن التربية من أجل السلام ونبذ الإرهاب يجب أن تكون فى مقدمة أهداف التربية العالمية فى القرن الحالى، واعتبرت أن بناء ثقافة السلام والتسامح تعد بالتأكيد الأكثر إلحاحاً على الأنظمة التربوية فى دول العالم (UNESCO,1993).

ويلقى هذا التحدى مسئوليات كبيرة على التعليم الجامعى، من أهمها إقناع الطالب بأنه جزء من العالم أجمع، وعليه أن يكامل بذكاء بين محليته وكونه عضواً فى عالم أصبح صغيراً جداً. ولا مانع من أن يتمسك الطالب بثقافته ودينه وقيمه، إلا أن عليه أن يقدر أن البشر الآخرين من حقهم العيش آمنين، بل ومن حقهم التقدير والاحترام، وليس فى ذلك ضياع للهوية الثقافية؛ بل من الأصالة الثقافية احترام المخالفين وإدراك الأرضية المشتركة معهم، والتسامح ومراعاة الثقافات المختلفة.

وعلى ذلك، فالجامعة مطالبة بتربية الطلاب تربية تجمع بين المحلية والعالمية، بين التقارب الأسرى والتقارب المجتمعى والتقارب الدولى، تربية تنبذ العنصرية والحروب والتعالى وتؤكد التسامح والتقارب مهما اختلفت الأوطان والأديان والألوان. وبالطبع يتطلب تحقيق المسئوليات السابقة جهداً كبيراً فى صياغة المقررات الدراسية، وفى الحياة الجامعية بشكل عام. ويقع على ذوى التخصصات الدينية والاجتماعية خاصةً مسئوليات مضاعفة فى تقديم فكرهم بشكل موضوعى يأخذ بيد الطالب ليعمق هويته الثقافية المحلية والعالمية.

التحديات الثقافية:

أدى تطور أساليب الاتصال إلى التفاعل المباشر بين أرجاء العالم فى كل لحظة، ونتج عن ذلك سيطرة بعض عناصر الثقافة العالمية على الثقافات المحلية وسعى بعض الدول المتقدمة - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - إلى نشر ثقافاتها وإلباسها ثوب الحضارة الإنسانية المعاصرة.

وعلى الرغم من أن التحدى الثقافى يُعد من الإشكاليات القديمة التى واجهت الثقافة الوطنية عبر العصور المختلفة، فإن حدته زادت وتفاقم أثره فى العصر الذى نعيشه، وهذا يرجع - بطبيعة الحال - إلى عوامل متعددة ومتشابكة من أبرزها الثورة الهائلة فى مجال العلم وتطبيقاته التكنولوجية، وما نجم عنها من تطور سريع فى مختلف مجالات الحياة الإنسانية، وبصفة خاصة فى مجال المعلومات والاتصالات، ولقد أصبح العالم فى ظلها قرية إلكترونية تتدفق فيها المعلومات والأخبار من كل مكان. حيث لم يعد من السهل رؤية الفاصل بين ما هو وطنى وما هو عالمى، وأضحت المجتمعات الإنسانية تواجه سيلاً جارفاً من الإنتاج الثقافى الصادر عن هذه التكنولوجيا الفائقة. وكان من نتاج ذلك اندثار ثقافات محلية، أو ضياع بعض عناصر ثقافات محلية أخرى، أو صراع ثقافات وقوميات وعصبيات، كما صاحب ذلك مشكلات متعددة منها ظاهرة الاغتراب بين الشباب.

وفى ضوء ذلك يتعيَّن على التعليم الجامعى أن يعمل على ترسيخ الخصوصية

الثقافية لدى الطلاب ويؤكد منظومة القيم التى تشكل هذه الخصوصية. وعليه كذلك أن يحافظ على الذاتية الثقافية دون عزلة عن الحضارة العالمية المعاصرة فى توازن دقيق ومدروس بين عناصر الثقافة العالمية وعناصر الثقافة المحلية؛ بحيث يكون خريج الجامعة منتمياً لوطنه، ومتصلاً بالثقافة العالمية، ومتخصصاً فى مجال معين (جلال،١٩٩٣م)، ووثيق الصلة بهذا الحفاظ على اللغة القومية واستخدامها فى التعليم فى شتى قطاعات الجامعة، وتدارس عناصر الثقافة القومية بغض النظر عن نوع الدراسة التى يتلقاها الطالب، وذلك دون تعصب أعمى يغلق العين عن محاسن الثقافة العالمية المعاصرة، ودون فقد للهوية والشخصية القومية يسمح للطالب بأن ينسلخ من ثقافته، وتضيع هويته.

وبعد، فمن خلال العرض السابق يتضح أن التحديات المعاصرة تفرض على التعليم الجامعى إعادة النظر فى عناصر العملية التعليمية بجملتها، سواء أكان فى فلسفته أم أهدافه أم محتواه أم أساليبه، فتسهم هذه العناصر مجتمعة فى إعداد الطالب وتكوينه بصورة متكاملة تتلاءم مع التغيرات المحلية والعالمية بأنواعها المختلفة.

ويقع على الإدارة الجامعية العبء الأكبر فى تحقيق هذا الفرض، باعتبارها المسئولة عن قيادة عملية التغيير فى عناصر التعليم الجامعى، والمنوط بها توفير المناخ الذى يشجع على العمل والتطوير.

وعلى ذلك تعددت الأدوار التى يمكن أن تقوم بها الإدارة الجامعية فى هذا المجال، وسيحاول الباحث وضع تصور لهذه الأدوار فى ضوء كل من: انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى المصرى على النحو الذى سبق عرضه، وأدوار الإدارة الجامعية فى بعض الدول المتقدمة فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى فى هذه الدول، وسيتم عرض هذه الأدوار لاحقًا مع تكييفها بما يتفق مع الأوضاع التعليمية فى مصر.

أدوار الإدارة الجامعية فى بعض الدول المتقدمة فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى :

يوضح الباحث فى هذا الجزء من الدراسة الأدوار التى تضطلع بها الإدارة الجامعية فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى فى بعض الدول المتقدمة، وذلك للاسترشاد بها فى تحديد بعض أدوار ومهام الإدارة الجامعية فى مصر - كما سبقت الإشارة - مع مراعاة ظروف الواقع التعليمى وإمكاناته قدر المستطاع، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى :

حدد (Deboer,H.1999) أبرز أدوار الإدارة الجامعية فى أستراليا فى ضوء التحديات المعاصرة فى النقاط التالية :

- توفير بيئة مناسبة للتعليم والتعلم والإشراف البحثى، تنمّى لدى الطالب الدافعية للوصول إلى مستوى عالٍ من التحصيل الذهنى، بشرط أن تراعى هذه البيئة الخصائص المختلفة للطلاّب وخلفياتهم الثقافية والتربوية المتغايرة، وأن تسمح بتواصل معقول مع هيئة التدريس من أجل مناقشة الموضوعات والمشكلات الخاصة بالطلاب، وكذلك يجب أن توفر هذه البيئة تغذية راجعة ناقدة وعادلة فيما يخص الجانب الأكاديمى للطلاب.
- تحديد المحكات التى على أساسها يتم اختيار الطلاب وتوزيعهم على الأقسام المختلفة، ويشترط أن تكون هذه المحكات واضحة وعادلة وتنشر للطلاب جميعاً، ولا تتحمل الوساطة أو التغيير تحت ظروف مختلفة .
- تقديم معلومات دقيقة للطلاب عن المقررات الموجودة فى الجامعة، وإجراءات التسجيل فى هذه المقررات، والمتطلبات المالية اللازمة لذلك.
- تقديم معلومات للطلاب فى بداية السنة الدراسية عن: أعمال السنة، ونسبة الحضور المطلوبة، وكيفية الحصول على متطلبات البحث والمراجع، وكيفية الاشتراك فى المعامل.
- توضيح الجوانب القانونية التى تحكم بعض مظاهر عدم الأمانة الأكاديمية كالغش والتزوير والمغالطة فى البيانات.

- الاهتمام بشكاوى الطلاب، وتوضيح الجهات التى توجه إليها، والبت فيها بشكل سريع وفعال وفقاً لإطار محدد من الإجراءات، خاصة فيما يتعلق بالمستوى الأكاديمى والتقدم فى الدراسة.
- توفير بيئة لا يشعر الطلاب فيها بالتمييز أو الاستغلال، سواء بسبب الجنس أو العرق أو الإعاقة.
- توفير معلومات كافية للطلاب عن الوظائف المتاحة مستقبلاً، وكيفية التخطيط للالتحاق بها.
- الحرص على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بالطلاب، وعدم تداولها خارج حدود الجامعة إلا بموافقة الطالب ومعرفته، أو عندما يطلب ذلك بصورة قضائية.

كما أشار (Deem,R.1998) إلى أن من أهم أدوار الإدارة الجامعية فى المملكة المتحدة: استيعاب التقنيات العلمية والإدارية المتطورة فى الجامعة، وجذب الطلاب لها، والنظر إليهم على أنهم زبائن customers وموارد تتنافس من أجلها الجامعات، والحرص على توفير الخدمات الصحية والترفيهية والاجتماعية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع المنافسة بين العاملين، ومتابعة فعالية أدائهم لمهامهم.

وكذلك أوضح (Schaumahn,F.1998) وزير الدولة للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا فى خطابه عن "التطورات الحديثة فى التعليم الجامعى الألمانى" أن مسئوليات الإدارة الجامعية أصبحت أشمل وأعمق بعد أن قفزت التكنولوجيا قفزات هائلة، وبعد أن وصلت الوسائط المتعددة إلى مستوى مبهر، ومن بين هذه المسئوليات: التعرف على كيفية تعليم وتعلم الطلاب فى الخارج، والإفادة من النماذج الأفضل فى تطوير التعليم الألمانى، وذلك لأن ظروف المستقبل تحتم إعداد الطلاب للعمل على مستوى عالمى وليس على مستوى محلى، هذا بالإضافة إلى جذب الطلاب للتعليم داخل الدولة بدلاً من السفر للخارج، وكذا جذب الطلاب من دول أخرى للتعليم فى الجامعات الألمانية.

هذا، ويشير (Michael,S.2001) فى دراسته عن "التحديات التى تواجه قادة التعليم الجامعى فى القرن الحادى والعشرين" إلى أن التغيرات العالمية الحالية فرضت على المسئولين عن إدارة الجامعة مهام جديدة أكثر أهمية، من أبرزها: الحفاظ على الأساتذة والعلماء البارزين فى مجالات المعرفة المختلفة لتجنب شراء مؤسسات أو دول قوية لهم واستغلال معرفتهم، وتوفير قاعدة بيانات متكاملة عن واقع العمل الجامعى واحتياجات المجتمع الفعلية من القوى البشرية المتعلمة، واستخدام إستراتيجيات متنوعة ومرنة لتنويع مصادر التمويل وضبط التكاليف وجذب الدخل، وإتقان مهارات تسويق التعليم الجامعى marketization.

ويضاف إلى المهام السابقة أيضًا تحقيق الاعتمادية للجامعة وبرامجها من خلال عرض البرامج ومراجعتها محلياً وعالمياً، ومراعاة التنوع فى برامج التعليم الجامعى بحيث تراعى التنوع فى مهارات وقدرات الطلاب. والاهتمام بتوقعات المجتمع المحلى من الجامعة ؛ بمعنى أن تتأكد الإدارة الجامعية من أن الطلاب يتعلمون بالفعل ما يتوقعه المجتمع وأصحاب العمل، وأن الباحثين لا يضيعون أوقاتهم وجهودهم فى أفكار ليس لها قيمة، وأن أموال الجامعة تُنفق داخلها بعدالة وحكمة.

هذا بالإضافة إلى ضرورة حرص الإدارة الجامعية على التنمية المهنية للعاملين بالجامعة، وكذلك حرصها على استقلال الجامعة أكاديميًا وإداريًا، ومراعاة الموضوعية فى قراراتها بحيث توازن بين مصلحة الجامعة ومصالح الدولة، وقد أكد Michael هذا بقوله: "إن المؤسسات العظمى مكافأة إدارة واعية بدورها؛ تنمّى قدرات العاملين وتدعم الحرية الأكاديمية وتقننها، ومكافأة مجتمع يفهم دور التعليم الجامعى فى خلق حضارته، ويكرس موارده التى تمكن تعليمه الجامعى من أن يكون ذا شأن وسط نظم التعليم الجامعى الأخرى، ومجتمع متفهم لعدم إقحام أفكاره فى الجامعة بذاتيتها وحريتها"

أدوار ومهام الإدارة الجامعية فى مصر:

فى ضوء العرض السابق لانعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى المصرى، وفى ضوء أدوار ومهام الإدارة الجامعية فى بعض الدول المتقدمة، يمكن تحديد أبرز أدوار ومهام الإدارة الجامعية فى مصر فى النقاط التالية:

١ - اقتراح معايير لقبول الطلاب فى الجامعة تحقق ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية:

فى ضوء معايير قبول الطلاب فى الجامعات المتقدمة، وفى حدود ظروف الواقع التعليمى المصرى وإمكاناته، يمكن للإدارة الجامعية أن تقترح الشروط الآتية فى قبول الطلاب بالجامعة:

- حصول الطالب على مجموع درجات مناسب فى الثانوية العامة قد يختلف بطبيعة الحال من كلية لأخرى، على اعتبار أنه لا يمكن إلغاء التفوق التحصيلى أو إسقاطه من حسابات القبول بالجامعة لأنه - رغم ما يوجه إليه من نقد - سيظل هو المقياس الوحيد العادل - حتى الآن - للقبول بالجامعات المصرية (محمد،٢٠٠١م).
- اجتياز الطالب لاختبار قدرات مقنن يرتبط بمواد الكلية المرشح لها، وبالتخصص الذى يرغب فيه، وتصمم هذه الاختبارات من قبل لجنة من أساتذة التخصص.
- تطبيق مقياس للتأكد من رغبة الطالب وميله للدراسة فى الكلية التى يريد الالتحاق بها.
- تخصيص نسبة تُراوح بين (٥٪-١٠٪) من أعداد الطلاب المقبولين بكل كلية للطلاب ذوى المستوى التحصيلى المنخفض الذين يرغبون فى الالتحاق بها دون التقيّد بمجموع الدرجات فى الثانوية العامة، بشرط أن يثبتوا - من خلال تطبيق المقاييس والاختبارات المشار إليها سابقاً - أن لديهم قدرات تؤهلهم للدراسة فى هذه الكلية وعندهم الرغبة والميل للالتحاق بها.

وبالإضافة إلى الشروط السابقة توجد اعتبارات أخرى ينبغى على الإدارة الجامعية أن تراعيها عند تحديد أعداد المقبولين فى الجامعة، من أهمها (عابدين ١٩٩٩م).

- احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من الخريجين فى التخصصات المختلفة، مع التركيز على احتياجات المحافظة أو المحافظات التى تقع الجامعة فى نطاقها، ويستلزم ذلك تعاوناً بين المجلس الأعلى للجامعات والوزارات المعنية بالإنتاج والخدمات والقوى العاملة والتخطيط.
- إمكانات الجامعة من المبانى والمعامل وغيرها.
- الإمكانات البشرية للجامعة، وخاصة من أعضاء هيئة التدريس، ويمكن الاسترشاد فى هذا الشأن بالمعدلات المقبولة من الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.

٢ - إتاحة الفرصة للطلاب لممارسة قيم الحرية والديمقراطية:

ولكى تتمكن الإدارة الجامعية من تحقيق ذلك، عليها أن تقوم بالعديد من المهام من أبرزها:

- تعريف الطلاب بالمعلومات التى تهمهم، عن جوانب العملية التعليمية بالجامعة، من خلال تجهيز هذه المعلومات ونشرها فى بداية كل عام دراسى بحيث توضح للطلاب ما يلى:

❖ معايير توزيع الطلاب على الأقسام المختلفة بالكلية.

❖ المقررات الدراسية التى سيدرسها الطالب فى قسمه، وما يتعلق بهذه المقررات من أهداف وأنشطة وحضور وأبحاث وغيرها.

❖ اللوائح التى تحكم سلوكيات الطالب بالجامعة .

❖ الإجراءات التى يتبعها الطالب فى حالة اعتراضه على مستواه الأكاديمى.

❖ الوظائف المتاحة مستقبلاً، وكيفية التخطيط للالتحاق بها.

❖ الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية التى يمكن أن يتمتع بها الطالب.

- التنويع فى البرامج التعليمية بحيث تراعى التنوع فى مهارات وقدرات الطلاب.
- توعية أعضاء هيئة التدريس بضرورة تأكيد الحوار والمناقشة والفهم فى عملية التدريس بدلاً من التلقين.
- التعرف على آراء الطلاب فى نظم الدراسة والمقررات الدراسية وطرائق التدريس وأساليب التقويم، ومراعاة ما تتمخض عنه هذه الآراء.
- إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار من يمثلهم فى الاتحادات الطلابية دون إجبار أو إكراه.
- تمكين الطلاب من ممارسة الأنشطة اللاصفية التى تناسبهم بحرية كاملة.
- تسهيل عملية الاتصال بين الطلاب والقيادات الجامعية.
- تبنى نظام الساعات المعتمدة، أو على الأقل تنفيذ بعض جوانبه.

٣ - تيسير استيعاب التقنيات الحديثة فى التعليم الجامعى واستغلالها فى تحسين العمليات التعليمية والإدارية:

ولتحقيق ذلك يتعيَّن على الإدارة الجامعية أن تضطلع بما يلى:

- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام الحاسب الآلى فى تدريسهم .
- تعميم استخدام الحاسب الآلى فى كل العمليات الإدارية بالجامعة.
- تعميم دراسة مادة الحاسب الآلى على جميع الطلاب فى الكليات المختلفة .
- توفير قاعدة بيانات متكاملة لكل جوانب العمل بالجامعة .

٤ - التعاون مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة العملية التعليمية:

ولكى تحقق الإدارة الجامعية ذلك فإن عليها القيام بما يلى:

- تشكيل مجلس أكاديمى على مستوى الكلية والجامعة يشترك فيه جميع أعضاء هيئة التدريس من نفس التخصص، ويرأسه على مستوى الكلية وكيل للكلية يختص بهذا العمل وحده، وعلى مستوى الجامعة نائب رئيس الجامعة للشئون

الأكاديمية والتعليمية، وتمثل فيه جميع التخصصات الموجودة بالجامعة، وتكون مهمة هذا المجلس تطوير العملية التعليمية بمحاورها المختلفة دون الدخول فى أية أعمال إدارية أخرى جلال (١٩٩٣م).

- إنشاء وحدة متخصصة فى تقنيات التدريس تخدم جميع التخصصات، وتتوافر بها دائرة مغلقة للإذاعة المسموعة والمرئية، ومطبعة وحاسب آلى، ويعمل بهذه الوحدة فريق من الخبراء فى استخدام التقنيات، وفريق من المختصين فى التعليم المبرمج وأساليب التعلم الذاتى. وتستطيع هذه الوحدة أن توفر المعلومات للطلاب، وبجهد من الأساتذة يمكن للطلاب أن يتعلموا مهارات التعلم الذاتى.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات والندوات إلى الاهتمام بما يلى:
  - ❖ التنويع فى طرائق التدريس.
  - ❖ التدريبات المهنية والتطبيقية.
  - ❖ ربط التعليم بالعمل كلما أمكن ذلك.
  - ❖ تدعيم التعلم الذاتى.
  - ❖ دراسة اللغات والفنون الحرة.
  - ❖ دراسة علوم المستقبل.
- توجيه الطلاب لحسن الإفادة من أوقات الفراغ بما يسهم فى تكوين الشخصية المتكاملة لهم.
- وضع بدائل مناسبة للتخلص من الكتاب الجامعى.
- تحديث المكتبات الجامعية وفق التقنيات الحديثة، وتكوين شبكة معلومات فيما بينها، وربط هذه الشبكة بمثيلاتها فى الخارج.

٥ - تنظيم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعريفهم بالجديد فى مجال عملهم:

ويتطلب تحقيق ذلك قيام الإدارة الجامعية بالمهام التالية:

- اختيار المدربين ذوى الخبرة فى المحتوى التدريبى.
- التنسيق بين مواعيد هذه البرامج وعمل أعضاء هيئة التدريس.
- وضع التشريعات التى تضمن الالتزام بحضور هذه البرامج.
- الحرص على شمول هذه البرامج للمجالات المهمة لمعظم أعضاء هيئة التدريس وهى:

❖ الجديد فى مجال الحاسب الآلى وتكنولوجيا المعلومات والأجهزة العلمية.

❖ الجديد فى نظم التأليف والبحث.

❖ الجديد فى شبكات المعلومات.

❖ الجديد فى كيفية وضع الأسئلة بأنواعها المختلفة.

❖ الجديد فى طرائق وأساليب التدريس.

❖ الجديد فى أدوار المعلم الجامعى.

٦ - تنويع مصادر التمويل الجامعى:

ولكى تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور يتعيَّن عليها أن تقوم بالمهام والأنشطة التالية:

- الحصول على مصادر دخل إضافية من المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، ويتحقق ذلك من خلال قيام الإدارة بما يلى:

❖ إنشاء مكتب استشارى يتولى إحصاء جميع الأساتذة والمتخصصين فى كل فروع التخصص الدقيق يستقبل طلبات المشورة والدراسات والبحوث من خارج الجامعة، ويقوم بتسويق خدمات الجامعة أسوة بما يتم فى العديد من دول العالم لا سيما المتقدم (عابدين، ١٩٩٩م).

❖ استقصاء مشكلات قطاع الإنتاج المختلفة خارج الجامعة، وتحويل هذه المشكلات لجهات الاختصاص داخل الجامعة لدراستها وتقديم الحلول للتغلب عليها.

- تسويق البحوث التطبيقية التى تفيد الإنتاج.
- إنشاء مشروعات تنموية تطبق فيها الجامعة أحدث الأساليب التى تعلمها لطلابها، والحصول على مقابل مادى من خلال ما تنتجه هذه المشروعات من منتجات زراعية وصناعية.
- تقويم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص لمعرفة إيجابياتها، والصعوبات التى تواجهها، والتخطيط لدعم الإيجابيات وعلاج الصعوبات والمشكلات؛ بحيث يمكن أن تُدر هذه الوحدات دخلاً إضافياً للجامعة فضلاً عن دورها فى تنمية البيئة.
- إصدار تشريع يشجع الجامعة على الإفادة من الإيرادات التى تحققها، وينظم توزيع هذه الإيرادات .
- تحميل طالب الدراسات العليا أو الجهة الموفدة له تكاليف تعليمه وتدريبه.
- دعوة بعض المنظمات مثل النقابات المهنية واتحادات الخريجين فى مصر، واتحادات العلماء المصريين المشتغلين فى الخارج، والنوادى المصرية الموجودة فى الخارج لتقديم الإسهامات المادية والعينية للجامعة.
- توعية أفراد المجتمع المحلى بأهمية المشاركة الشعبية فى تمويل التعليم، مما قد يدفع بعض الأغنياء للإسهام إما بتقديم المال، أو بالإسهام فى تقديم خدمات فنية كأعمال الصيانة والإنشاءات.

٧ – الاهتمام بتطبيق وتقويم برامج التعليم المستمر:

ولكى تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور، فإن عليها أن تقوم بالمهام التالية:

- تشكيل لجنة متخصصة على مستوى الجامعة تقوم بالمراجعة الشاملة لنظام

التدريب فى المؤسسات المختلفة كل خمس سنوات على الأكثر وفق معطيات البحث العلمى ونتائجه، بحيث يتسع ليشمل قطاعات كبيرة من العاملين بالدولة؛ مما يسهم فى اعتبار التدريب فى أثناء الخدمة واجباً فى إطار فلسفة التعليم المستمر، وشرطاً لاحتفاظ الموظف بوظيفته.

- تخصيص قسم فى الجامعة، أو فى كلية التربية يتولى مهمة الإشراف على التعليم المستمر.
- التنسيق مع قطاعات العمل المختلفة بالدولة لتعميم نظام التدريب قبل الخدمة، لدعم خلفية الخريج العلمية، وجعله أكثر كفاءة واستعداداً للعمل الذى سيشغله.
- التعاون مع قطاعات العمل والإنتاج فى تصميم برامج تدريبية فى أثناء العمل لزيادة كفاءة الموظف فى ضوء الجديد على المستويين النظرى والعملى، وليس من الضرورى أن تأخذ هذه البرامج الأشكال المعتادة للدراسات العليا، وإنما يمكن أن تُبتكر أشكال جديدة (Simonyi,).
- تنظيم برامج لتعليم الكبار، ودراسات مسائية نظامية للعاملين ممن حصلوا على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل فى تخصصاتهم.
- تنظيم برامج التدريب التحويلى التى تؤهل الفرد لمهنة أخرى غير التى يعمل بها؛ نظراً للتغير السريع فى عالم المهن.
- تنظيم برامج فنية ومهنية للعمال المهرة، مثل دورات السكرتارية والطباعة ومبادئ المحاسبة، وغيرها من البرامج التدريبية التى تختلف وتتنوع حسب طبيعة المجتمع وحاجاته.

٨ - تحقيق التوازن بين الثقافة العربية والإسلامية، والانفتاح على الثقافات العالمية:

ويمكن للإدارة الجامعية أن تحقق هذا الدور من خلال قيامها بالمهام التالية:

- تعميم تدريس مادة الثقافة الإسلامية والعربية لجميع الطلاب بالجامعة بغض النظر عن تخصصهم الدراسى.

- تنظيم ندوات فكرية وثقافية للطلاب يمكن من خلالها توضيح التالى:
  - ❖ عناصر التراث التى تسهم فى تقدم المجتمع حضارياً وعلمياً.
  - ❖ كيفية الإفادة من التراث فى التعامل مع مشكلات وقضايا الحاضر.
  - ❖ إيجابيات الثقافات العالمية وسلبياتها.
  - ❖ أهداف عولمة الثقافة وأساليبها ومخاطرها على الهوية الثقافية.
  - ❖ المعايير التى يمكن فى ضوئها تقييم مختلف البرامج المبثوثة فى القنوات الفضائية.
- استغلال الأنشطة الطلابية فى تأصيل ثقافة التسامح ونبذ العنصرية.
- تنظيم ندوات لأعضاء هيئة التدريس لتوعيتهم بأبعاد العولمة الثقافية ومخاطرها، وكيفية تحقيق التوازن بين الثقافة المحلية والثقافات الوافدة.
- وضع الإجراءات الوقائية والقانونية التى تحمى الطلاب من النزعات المادية والسلوكيات الهدامة الوافدة من المجتمعات الغربية.

٩ - زيادة الاهتمام بالبحث العلمى وتوجيهه بما يخدم قضايا المجتمع ومشكلاته:

ولتحقيق ذلك يتعيّن على الإدارة الجامعية أن تقوم بما يلى:

- السعى لتوفير الإمكانات المطلوبة للبحث العلمى سواء المراجع العلمية أو الأجهزة أو المواد والخامات.
- إنشاء مجلس استشارى فى كل جامعة يضم بالإضافة إلى عمداء الكليات عدداً من رؤساء المؤسسات الصناعية والزراعية فى الإقليم، تكون مهمته توثيق الصلة بين الجامعة بوصفها مؤسسة للبحث العلمى التطبيقى وبين الأنشطة الإنتاجية فى الإقليم.
- الاهتمام بتبادل الخبرات بصفة دورية بين الباحثين فى الجامعات وبين العاملين فى مواقع العمل والإنتاج المختلفة، بما يؤدى إلى اكتساب الباحثين الخبرة الميدانية مع نقل خبرتهم العلمية إلى هذه المواقع.

- عمل دراسات مسحية فى كل قطاعات الإنتاج والخدمات لتحديد المشكلات البحثية الملحة، ثم ترتيبها حسب أهميتها لتشكيل خريطة بحثية فى كل تخصص على حدة لتوجيه الباحثين فى عملهم الحالى والمستقبلى، على أن تجدد هذه الخريطة كل فترة زمنية مناسبة (عابدين، ١٩٩٩م).
- ربط التمويل المخصص للبحث العلمى بالجامعات بدراسة مشكلات محددة يواجهها المجتمع.
- توفير مزرعة تجريبية على مستوى رفيع للإنتاجين النباتى والحيوانى فى كل جامعة، تتيح الفرصة للمشتغلين بالزراعة والإنتاج الحيوانى فى المنطقة ليشاهدوا نتائج تطبيق البحوث العلمية واستخدام التكنولوجيا المتقدمة فى هذا المجال.
- إشراك بعض المسئولين فى قطاعات الإنتاج والخدمات فى الإشراف المباشر على البحوث بالجامعة.
- تشجيع المؤسسات والشركات والمصانع المستفيدة من المشروعات البحثية على تخصيص نسبة من أرباحها ولتكن (١٪) أو أكثر للإنفاق على البحث العلمى.
- اقتراح مجموعة من المعايير يتم فى ضوئها تقييم البحوث على مستوى الجامعة والكلية ومن أبرزها:
  - ❖ مدى ارتباط البحث بقضايا المجتمع ومشكلاته.
  - ❖ مدى الإفادة من نتائج البحث فى المجال التطبيقى.
  - ❖ مدى إسهام البحث فى تنمية الجانب المعرفى.

١٠- وضع تصور لاختيار وإعداد الباحث العلمى يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة:

ومن الأمور التى تسهم فى قيام الإدارة الجامعية بهذا الدور اضطلاعها بالمهام التالية:

- وضع معايير متطورة لاختيار المعيدين يكون من بينها إجراء اختبارات تكشف عن مهارات الطالب الفكرية.
- التأكد من توافر القدرات البحثية وإتقان اللغة الأجنبية لدى طلاب الماجستير والدكتوراه.
- إدخال مناهج بحثية جديدة، ومقررات تواكب متغيرات المستقبل، فعلى سبيل المثال يمكن أن يدرس طالب الدراسات العليا مقرراً عن أساليب البحث العلمى المتصلة بالمستقبل كأسلوب التنبؤ بالاتجاه، والتنبؤ باستخدام النماذج، والتنبؤ بالبرمجة، ومقرراً عن الحاسب الآلى وكيفية تطويعه لخدمة البحوث والرسائل، ومقرراً عن الأجهزة العلمية واستخدامها وصيانتها، وتطوير إنتاجها (عبد المقصود،١٩٩٣م).
- تطبيق نظام المقررات مع جعل الرسائل والبحوث شرطاً جزئياً فقط للحصول على الدرجة العلمية، ويتحقق ذلك على مستوى الدكتوراه من خلال قيام الطالب بدراسة موسعة ومتعمقة للمقررات المتقدمة، التى تغطى تخصصه الرئيس والتخصص المكمل والتخصص الفرعى، عبر فترة زمنية قد تصل إلى ثلاث سنوات، ثم يأتى العمل فى الرسالة كاختبار لمدى قدرة الطالب على استخدام الأساليب العلمية فى معالجة مشكلة معينة. أما النظم التى تجعل من رسالة الدكتوراه الركيزة الأساسية للحصول على الدرجة العلمية حيث يمتد العمل فيها إلى خمس سنوات أو أكثر فلا شك أن سرعة التقدم العلمى قد أصبحت كفيلة بأن تفقدها قيمتها العلمية والتطبيقية قبل أن يتم الفراغ من إعدادها.
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإفادة من البعثات القصيرة للخارج والمشاركة فى المؤتمرات والندوات، للاطلاع على ما يستجد من معرفة فى مجال تخصصهم وعلى تطبيقاته العملية.

١١- ترشيد الاستهلاك فى متطلبات العملية التعليمية بالجامعة:

ويتحقق ذلك من خلال قيام الإدارة الجامعية بالمهام التالية:

- وضع جدول زمنى يتعاون فى عمله مندوبون من كل الكليات يهدف إلى التشغيل الكامل للمعامل والورش والمدرجات، بحيث لا تكون قاصرة على كلية بعينها، وتُستغل لأكبر عدد ممكن من الساعات.
- زيادة فترة الدراسة والبحث بحيث تمتد من الصباح حتى ساعات من الليل، حتى يمكن علاج مشكلة زيادة الأعداد وتكدس المدرجات.
- توفير أفراد ذى كفاءة عالية للقيام بأعمال الإدارة المساعدة مثل صيانة المبانى والأجهزة، وأمانة المكتبات وتحضير المعامل.
- شراء الدوريات العلمية التى تخدم أكثر من كلية مركزياً، ووضعها فى المكتبة المركزية بحيث يسهل استخدامها من قبل أكبر عدد من الطلاب والباحثين بدلاً من تكرار شرائها على مستوى كل كلية.
- شراء الأجهزة الغالية الثمن مركزياً على مستوى الكلية، والتخطيط لاستخدامها بين الأقسام المعنية وفق جدول زمنى متفق عليه.
- التدريب المكثف للأخصائيين الذين يتعاملون مع هذه الأجهزة.
- مراعاة تصميم المبانى الجديدة والمرافق بشكل يسمح باستخدامها فى أكثر من غرض، والتأكد من قابلية هذه المبانى للتوسع.
- وضع نظام جديد للإنفاق يعطى أولوية لبنود العمليات التعليمية والبحثية؛ بحيث يحقق حسن استخدام الموارد المالية، ويقلل من تكلفة الطالب إلى أقل حد ممكن دون أن يؤثر ذلك فى عناصر الجودة.
- تحميل الطالب الجزء الأكبر من التكلفة الفعلية للدراسة فى حالة بقائه للإعادة مرة واحدة فى ذات الفرقة الدراسية، على أن يتحمل التكلفة كلها إذا رسب مرة ثانية فى الفرقة ذاتها (عابدين، ١٩٩٩م).

- إعادة النظر فيما يدفعه الطالب للسكن والإعاشة فى المدن الجامعية، على أن يُعفى الطلاب المتفوقون غير القادرين من أى زيادة فى المصروفات.
- تعديل نظام مكافآت التفوق بحيث تأخذ شكل الإعفاء وليس شكل العطاء المادى، وبحيث تقتصر على المستويات التى تستحق هذه المكافأة.
- تحميل طلاب التعليم الخاص لا سيما مدارس اللغات تكلفة مضاعفة عند الالتحاق بالجامعة.

١٢- الاهتمام بتحقيق التربية الدولية من خلال توجيه عناصر العملية التعليمية بالجامعة:

ولكى تنجح الإدارة الجامعية فى القيام بهذا الدور عليها أن تضطلع بالمهام التالية:

- توعية أعضاء هيئة التدريس بمراعاة البعد الدولى فى المناهج من خلال التركيز على القضايا الدولية، وتضمين المعارف العالمية.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس للاهتمام من خلال تدريسهم بالأمور التالية:

❖ تدريب الطالب على الاندماج مع الآخرين والعيش معهم حتى لو اختلفوا معه فى أفكارهم ومعتقداتهم.

❖ تدريب الطالب على احترام آراء الآخرين وتقديرها وتقبل النقد الذى يوجه إليه.

❖ تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الطالب نحو العيش فى سلام مع زملائه، تمهيداً للعيش فى سلام مع جيرانه وأقرانه ومجتمعه الصغير والكبير.

- فتح قنوات علمية متعددة بين الجامعة والجامعات الأجنبية المتقدمة ؛ للوقوف على الجديد فى عالم العلم والمعرفة، والإفادة منه فى تطوير التعليم فى الجامعات المصرية.
- تأكيد تحلى أعضاء هيئة التدريس فى تدريسهم وعملهم بصفات التسامح وتقبل النقد وتقدير الآخرين وحب الطلاب والإخلاص لهم.

- زيادة البعثات الخارجية والإشراف المشترك، والإفادة من الشراكة فى تطوير آليات العمل الأكاديمى.

١٣- إعادة النظر فى نظم وأساليب التقويم بحيث تسهم فى تجويد العملية التعليمية:

ولكى تضطلع الإدارة الجامعية بهذا الدور عليها أن تقوم بالمهام التالية:

- توعية أعضاء هيئة التدريس بضرورة استمرارية عملية التقويم منذ بداية العملية التعليمية وفى أثنائها وفى نهايتها.
- تأكيد تقويم جميع عناصر العملية التعليمية، بدايةً من الأهداف والمحتوى التعليمى وطرق التدريس والتمويل والإدارة، بل أساليب التقويم والامتحانات.
- الجمع بين التقويم الداخلى (الذى يقوم به أفراد من داخل الجامعة) والتقويم الخارجى (الذى يقوم به أفراد أو مؤسسات من خارج الجامعة).
- تنظيم دورات تدريبية يحضرها أعضاء هيئة التدريس لمناقشة المعايير الواجب توافرها فى الامتحانات.
- متابعة تنفيذ توجيهات المجلس الأعلى للامتحانات والتقويم، خاصة فيما يتعلق بإعداد بنوك الأسئلة للتخصصات المختلفة ومراعاة مواصفات الامتحان الجيد.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات التى تناقش قضايا التقويم والامتحانات.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس لاستخدام أساليب تقويم تركز على العمليات العقلية الأعلى، ومن أبرزها:
  - ❖ التقويم باستخدام أسلوب عرض المشكلات وطرائق حلها.
  - ❖ التقويم باستخدام أسئلة المقارنة والتعليل والاستيضاح.
  - ❖ التقويم من خلال التجارب المعملية والتدريبات الميدانية بمواقع العمل الإنتاج.

❖ التقويم من خلال أسئلة تدمج بين الكتاب المقرر، وملاحظات الأستاذ فى المحاضرة، والقراءات الإضافية من المراجع الأخرى، واعتماد الطالب على أسلوبه الخاص فى الإجابة عن الأسئلة، بل ابتكار الأسئلة ذاتها ومحاولة الإجابة عنها.

- استخدام نتائج الامتحانات فى تطوير العملية التعليمية، بدلاً من كونها وسيلة للحكم على مستوى الطالب فقط.

١٤- تيسير إلحاق الخريجين بالعمل فى أثناء الدراسة وبعد التخرج ومتابعتهم فى عملهم الجديد:

تشير الاتجاهات الحديثة فى مجال العلاقة بين الجامعة ومراكز العمل إلى أن من مهام الجامعة معاونة الطلاب على إيجاد فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم بقطاعات العمل المختلفة العامة والخاصة، فضلاً عن متابعة هؤلاء الطلاب بعد تخرجهم فى أعمالهم الجديدة؛ لتدعيم إيجابياتهم وصقلها، وتحديد المشكلات التى تواجههم ومحاولة حلها، ثم اتخاذ التدابير الجامعية لتصحيح المسيرة أولاً بأول. وفى هذا المجال يمكن أن تقوم الإدارة الجامعية بالعديد من المهام، من أهمها:

- فيما يتعلق بتيسير إلحاق الطلاب بالعمل أثناء الدراسة وبعد التخرج:

❖ إنشاء مراكز أو إدارات بالجامعة تُعنى برعاية وتوظيف الخريجين.

❖ إتاحة فرص التدريب فى مواقع العمل فى أثناء الدراسة وفى العطلة الصيفية؛ بهدف اكتشاف مجالات العمل المختلفة، وتعريف أصحاب الأعمال بمواهب الطلاب وقدراتهم، وكذلك التعرف على ما قد ينقصهم من خبرات أو مهارات (المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى، ١٩٩٥).

❖ عقد لقاءات دورية مع مسئولى الأعمال أو مندوبيهم، واستطلاع آرائهم فى أساليب ومناهج الدراسة، ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل واقتراح ما يلزم من تعديلات.

❖ عقد ما يسمى بأسواق التوظيف والتى تجمع بين الطلاب المنتظر تخرجهم خلال عام دراسى وعدد كبير من ممثلى الشركات والمؤسسات ؛ للتعرف على الفرص المتاحة وشروط التوظيف ومتطلباته. المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى (عابدين، ١٩٩٥م).

❖ توثيق العلاقة بين الجامعات ومراكز العمل، من خلال التوسع فى تمثيل قطاعات الأعمال ذات العلاقة فى مجالس الأقسام والكليات، وكذلك تمثيل أعضاء هيئة التدريس ومسئولى الجامعات فى بعض إدارات هذه الشركات كلما أمكن ذلك، بالإضافة إلى إجراء مشروعات ودراسات مشتركة تهم الطرفين لخدمة أهداف التنمية، وحل مشاكل قطاعات العمل.

❖ توصية مراكز شئون الخريجين بالجامعة بضرورة إعداد قاعدة معلومات تُراجع دورياً عن فرص العمل، وإصدار نشرة دورية بذلك، ووضع برامج لإعداد الطلاب للاشتراك فى أسواق التوظيف قبل تخرجهم بفصلين دراسيين أو أكثر.

وبشأن متابعة الخريجين فى سوق العمل، يتعيّن على الإدارة الجامعية القيام بما يلى:

- ترشيح بعض أعضاء هيئة التدريس ذوى التخصصات المرتبطة بأعمال الخريجين للقيام بعملية المتابعة؛ لتحديد الأمور التالية:
  ❖ إيجابيات هؤلاء الخريجين التى ترجع إلى نظام إعدادهم فى الجامعة.
  ❖ الصعوبات التى تواجههم نتيجة لنقص إعدادهم الجامعى.
  ❖ الصعوبات التى تواجههم نتيجة لطبيعة بيئة العمل التى يعملون فيها.
- اتخاذ التدابير الجامعية لدعم الإيجابيات وعلاج السلبيات أو الصعوبات، وقد يتطلب ذلك إعادة النظر فى المقررات الدراسية، وفى التدريبات العملية وغيرها من الجوانب؛ الأمر الذى يضمن تغذية راجعة تُطور العمل فى الكليات أولاً بأول.

١٥- تبسيط إجراءات العمل الإدارى والمالى:

يمكن أن تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور من خلال القيام بالمهام التالية:

- تجميع المعلومات وحفظها وتحديثها بصفة مستمرة، وتقديمها لمستخدميها بصورة فورية، لاستخدامها فى العمليات الإدارية المختلفة.
- اختصار الدورة المستندية التى تسير فيها المستندات.
- السعى لدى الجهات الحكومية التى تمول الجامعة لمنحها الحرية فى الجوانب التالية:
  - ❖ توزيع أموالها على الوحدات والأقسام المختلفة، وفقاً لما تراه محققاً لأداء رسالتها على خير وجه.
  - ❖ نقل الأموال التى لم تنفق إلى العام المالى التالى، مع استثناء الجامعة من موافقة وزارة المالية.
  - ❖ استثمار أموال الجامعة بالأسلوب الذى تراه مناسباً.
- العمل على أن تكون رقابة الجهاز المركزى للمحاسبات للجامعة بعد الصرف وليس قبل الصرف.
- المطالبة بأن تكون كل الشئون المالية التى تتعلق بالجامعة فى اختصاصها هى، وليست تابعة لجهات أخرى.
- وضع دليل لكل مستوى من مستويات الإدارة الجامعية، بحيث يوضح هذا الدليل الوظائف التى تنتمى إلى كل مستوى، ومسئوليات وسلطات كل وظيفة، وعلاقة هذه المستويات بعضها ببعض.

١٦- التوسع فى تطبيق وتقويم الأنماط غير التقليدية من التعليم الجامعى (الجامعة المفتوحة، نظام الساعات المعتمدة) :

يمكن أن تُسهم الإدارة الجامعية فى تحقيق هذا الدور من خلال القيام بما يلى:

- تقويم تجارب الجامعات المصرية فى مجال التعليم المفتوح؛ لتطويرها بحيث تصبح أكثر اعتماداً على التكنولوجيا الحديثة.

- إقامة ندوات ومؤتمرات تتولى التعريف الصحيح بنظام الساعات المعتمدة ومتطلباته.
- إجراء التغييرات اللازمة فى الجهاز الإدارى بالجامعة، حتى يصبح قادراً على القيام بمتطلبات هذا النظام بكفاءة.
- الإفادة من خبرات وتجارب الجامعات التى طبقت هذين النمطين.

هذا، ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الجامعية عليها أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام لتحقيق التفاعل بين التعليم الجامعى والتحديات المعاصرة. ولكى تتمكن الإدارة الجامعية من الاضطلاع بتلك الأدوار والمهام بالصورة المرجوة، فمن الضرورى التغلب على المشكلات التى تواجهها، وتحول دون تفاعلها مع التحديات المعاصرة، ويتطلب هذا بالضرورة الكشف عن أبرز هذه المشكلات وتحليلها، تمهيدًا لوضع السبل والإجراءات التى تسهم فى مواجهتها والتغلب عليها، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية القيام به فى الصفحات التالية:

أبرز المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة:

تواجه الإدارة الجامعية فى مختلف المجتمعات – ناميها ومتقدمها – العديد من المشكلات التى تؤثر فى فعاليتها، وتحول دون تفاعلها مع التحديات المعاصرة، وقد تختلف هذه المشكلات من مجتمع إلى آخر حسب ظروف كل مجتمع وطبيعته.

وجدير بالذكر أن المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر ليست وليدة اليوم، وإنما هى نتاج وحصاد لسياسات وممارسات سابقة، وقد زادت حدة هذه المشكلات فى الفترة الأخيرة، نظرًا للتحديات المتعددة التى يواجهها المجتمع بعامة، والإدارة الجامعية بخاصة. ويمكن توضيح أبرز المشكلات التى تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة على النحو التالى:

قصور استقلال الجامعة:

يعد استقلال الجامعة من أقدم التقاليد الجامعية، حيث ترجع نشأته إلى الجامعات الأوروبية فى العصور الوسطى وارتباط ذلك بنقابات الأساتذة، وقد زاد هذا المبدأ رسوخًا مع مرور الوقت؛ نظرًا لخطورة الدور الذى يُسهم به فى الحفاظ على مكانة الجامعة وموضوعيتها.

ويقوم الاستقلال على أساس أن الجامعة تضم صفوة علماء ومفكرى المجتمع، وأن العلماء وحدهم الذين يستطيعون تقرير الأمور فى مجال عملهم، ومن ثم فالاستقلال يعنى سيطرة الأساتذة على مجريات الأمور فى الجامعة، وعلى كل مناحى وجوانب الحياة الجامعية (نوفل،١٩٩٢م).

ومن هذا المنطلق "تحرص كثير من المجتمعات على استقلال الجامعات وتدعمه، كما يناضل الأساتذة للمحافظة على هذا الاستقلال والدفاع عنه" (نوفل، ١٩٩٢م)، وعلى اعتبار أنه صمام أمان للجامعة وحافز للعمل بحرية وانطلاق.

هذا بالإضافة إلى أن الجامعة عندما تتمتع بالاستقلالية تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وتستطيع أن تقدم للمجتمع خدمات تتفق والأهداف الحقيقية له، "بمعنى أن الجامعة فى حالة استقلالها ستعطى للمجتمع ما يحتاج إليه بحق وليس ما يريده" (Hang,2000).

وبعيدًا عن الجدل المثار حول مفهوم استقلال الجامعة ومداه وحدوده، واختلاف ذلك من مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، يمكن القول بأن هناك اتفاقًا على ضرورة تمتع الجامعة بالاستقلال الأكاديمى والإدارى والمالى والمكانى.

ويقصد باستقلال الجامعة حريتها فى إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية إدارة ذاتية مع إشرافها الكامل على مكانها (الحرم الجامعى) دون أى ضغوط أو وصاية خارجية عليها كمؤسسة وعلى المنتمين إليها (أعضاء هيئة

التدريس والإداريين والطلاب)، فى إطار الالتزام بالقواعد العامة المنظمة لسير العمل فى مؤسسات الدولة ومنظماتها الاجتماعية (رزق، ١٩٩٤م).

وعلى ذلك يتضح أن استقلال الجامعة لا يقصد به انعزالها عن المجتمع، ولا الخروج عن نظمه وقوانينه ولكنه يعنى حق الجامعة فى الإشراف على شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية وعلى منشآتها الجامعية من خلال قانونها الخاص؛ حتى تتمكن أجهزتها الأكاديمية والإدارية والمالية من إدارة شئونها إدارة ذاتية دون أية معوقات أو قيود، وذلك فى ضوء الالتزام بالقواعد والقيم المنظمة للعمل داخل الجامعة، وفى إطار النظم والقوانين العامة فى المجتمع، بما يكفل للجامعة تحقيق دورها المأمول بالكفاءة المرجوة.

وتتعدد المظاهر التى تعبر عن استقلال الجامعة، ومن بينها: حرية أعضاء هيئة التدريس فى اختيار مجالات وموضوعات البحوث والدراسات العلمية، وحريتهم فى التعبير عن آرائهم العلمية والأكاديمية داخل الجامعة واختيار قياداتهم الجامعية على أساس الانتخاب الحر، وحرية الجامعة فى وضع نظم تحويل الطلاب ونقلهم إلى كلياتها، وحريتها فى وضع القواعد المالية الخاصة بها، والتصرف فى الميزانية المخصصة لها بما يحقق مصالحها (رزق، ١٩٩٤م).

ويتضح مما سبق أن استقلال الجامعة يشمل معظم عناصر وجوانب الحياة الجامعية، ومن ثم فتمتع الجامعة باستقلالها – وفقًا للمعنى الذى سبقت الإشارة إليه – ينعكس بالإيجاب على مجالات العمل بها، وعلى الجانب الآخر فإن قصور استقلال الجامعة، أو تدنى قدرتها على اتخاذ القرارات التى تهمها وضعف حريتها فى تصريف أمورها، تترتب عليه آثارٌ سلبية متعددة على الحياة الجامعية عامةً، وعلى الإدارة الجامعية خاصةً.

بعبارة أخرى يمكن القول إن قصور استقلال الجامعة يُعد المشكلة الأم التى تتفرع منها بقية المشكلات الأخرى، فعلى سبيل المثال يترتب على قصور استقلال الجامعة عدم قدرتها على تبنى معايير قبول ملائمة، وانحسار البحث العلمى

الموضوعى وضعف اهتمامه بدراسة مشكلات المجتمع وقضاياه، وشيوع السلبية واللامبالاة والنمطية سواء فى مجال التدريس أو البحث، الأمر الذى يؤدى إلى تراجع دور الجامعة وضعف مستوى خريجيها وتدنى نظرة المجتمع إليها (السباخي، ١٩٩٤م).

وجملة القول: إن المشكلات التى تواجه الجامعة بصفة عامة، والإدارة الجامعية بصفة خاصة، ترجع فى جزء كبير منها إلى قصور استقلال الجامعة. وقد أشارت إلى هذا بعض الدراسات، حيث أكدت إحداها أن المشكلة الكبرى فى الجامعات المصرية والعربية تكمن فى غياب الاستقلالية والديمقراطية، إضافةً إلى سيادة البيروقراطية التى تحول العمل فى الجامعات - فى النهاية - إلى عملٍ روتينىٍّ وليس عملاً إبداعيًا (فهمي،١٩٩٧م).

كما ذكرت دراسة أخرى أن قضية استقلال الجامعة باتت من بين أكثر القضايا إلحاحًا لإصلاح نظام التعليم الجامعى فى مصر، حيث إن معظم الملامح غير الصحية التى يعانيها هذا النظام بما فى ذلك عملية اختيار القيادات الجامعية التى تتم من خلال التعيين، هى من إفرازات غياب - أو بالأحرى - تغييب استقلال الجامعة (عبد الدايم، ٢٠٠١م).

أما بشأن الدلائل التى توضح قصور استقلال الجامعة فى الواقع فهى كثيرة، منها وجود "قوى داخلية وخارجية متعددة فى منطلقاتها ومصالحها تهدف إلى حرمان الجامعة من التمتع بحريتها الأكاديمية، وهذه القوى إما أنها تزعم ملكيتها للحق والحقائق المطلقة التى لا تقبل النقض أو التغيير، وإما أنها تمتلك مصادر السلطة والسلطان، وتخشى من أن يهدد الفكر المتحرر مصالحها ونفوذها"(عمار، ١٩٩٦م).

وكذلك من الدلائل التى توضح قصور استقلال الجامعة التعديلات التى أجريت على بعض نصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، فعلى الرغم من أن المادة الأولى تنص على أن تكفل الدولة استقلال الجامعات، فإن

التعديلات التى طرأت على بعض نصوص القانون السابق عام ١٩٩٤م جاءت مهدرة لضمانات الاستقلالية. وكان من أبرز هذه التعديلات العدول عن نظام انتخاب عمداء الكليات والأخذ بنظام التعيين(الإدارة العامة للشئون القانونية،١٩٧٢م) و(السباخي، ١٩٩٤م).

كما أن من مظاهر قصور استقلال الجامعة زيادة الرقابة عليها، باعتبار أنه كلما زادت درجة الرقابة المفروضة على الجامعة، تقلصت استقلاليتها فى اتخاذ القرارات التى تراها مناسبة، ولا تزال الجامعات المصرية "تخضع للعديد من أجهزة الرقابة كوزارة المالية ووزارة التخطيط والجهاز المركزى للمحاسبات، والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، وذلك دون أن يكون هناك تنسيق بين أدوار هذه الأجهزة من حيث رقابتها على الجامعات، ودون اعتبار لمدى التعويق الذى قد يترتب على هذه الرقابة" (فهمي،١٩٩٧).

هذا بالإضافة إلى وجود أعضاء داخل مجلس الجامعة، يراقبون أداءه الإدارى وإجراءات اتخاذ القرارات، ويسهمون فيها بقوة، ويكون هؤلاء الأعضاء فى الغالب ممثلين عن بعض الوزارات مثل وزارة التربية والتعليم ووزارة المالية، ويعيَّنون من قِبَل هذه الوزارات، ولا توجد اشتراطات أو معايير واضحة يتم على أساسها اختيارهم، وما وجد من شرط فى هذه القضية جاء مبهمًا غير واضح (عبدالدايم، ٢٠٠١م).

ولا تقتصر الرقابة فى الجامعات المصرية على الجوانب الإدارية فحسب، بل تمتد إلى أكثر من هذا لتشمل الرقابة الأمنية، حيث يُشير البعض إلى "تعاظم دور مكاتب الأمن، وتعدد انتهاكات السلطة التنفيذية لاستقلالية الجامعات، وإهدار ما يسمى بالحريات الأكاديمية، وذلك بالعمل على نشر وترويج الرؤية الأحادية ذات الصلة الوثيقة بالخط الرسمى للدولة، واضطهاد ماعداها من رؤى واتجاهات، وقد ترتب على ذلك تخرج كوادر تتميز بقدرة فائقة على النفاق وإشاعة روح الانتهازية العلمية والفكرية، وسيادة روح الشللية، وتوارى كل ما يمت بصلة إلى قيم الموضوعية والعقلانية والتعددية" (عبد الرحمن، ١٩٨٩م).

وهذا ما حدا بأحد الباحثين إلى القول: "بأننا نعيش مرحلة ضعف الاستقلال الأكاديمى الجامعى، وأن الجامعة لم تعد تستطيع الانفراد بإدارة شئونها ... ومن أكثر ما تشكو منه الجامعة فى مصر هو ضعفها وخضوعها للسلطة السياسية والإدارية، حتى تكاد الجامعة تصبح الأداة والعقلية المفكرة للسلطة الحاكمة" (نوفل، ١٩٩٧).

وقد ترتب على ما سبق ذكره العديد من السلبيات فى أداء الإدارة الجامعية، من أهمها قصور سلطتها فى صنع وصياغة السياسات الجامعية.

قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية:

تعد هذه المشكلة نتيجة للمشكلة السابقة أو إفرازًا من إفرازاتها، وذلك لأن أساليب اختيار القيادات الجامعية تتوقف إلى حد كبير على مدى ما تتمتع به الجامعة من استقلالية، ففى حالة استقلال الجامعة بالصورة المرجوة يصبح لمجتمع الجامعة دور فعال فى اختيار قياداته، وعلى الجانب الآخر فى حالة قصور هذا الاستقلال يكون دور مجتمع الجامعة هامشيًا وليس له تأثير يذكر.

وبصفة عامة يتعيَّن إعطاء الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتحديد الأسلوب الأمثل لاختيار قياداتهم؛ وذلك لأن أساليب اختيار القيادات الجامعية تؤثر فى سلوكيات هذه القيادات مع كل المنتمين إلى الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين وغيرهم، كما أن ما تتمتع به هذه القيادات من خصائص ومهارات ينعكس سلبًا أو إيجابًا على مخرجات الجامعة، وعلى حركتها نحو تحقيق أهدافها.

وتتنوع أساليب اختيار القيادات الجامعية فى الدول المتقدمة ما بين الانتخاب والمسابقة والتعيين فى بعض الأحيان، وتشمل شروط الاختيار جوانب متعددة منها: صفات الفرد ومهاراته الإدارية، وسمعته وعلاقاته ومدى وعيه الوظيفى بمهامه الإدارية، بالإضافة إلى حصوله على تأهيل إدارى أو دورات تدريبية

متخصصة فى مضمون الوظيفة ذاتها، وتشترط بعض النظم بالنسبة لوظيفتى رئيس الجامعة ونائبه أن يُقدم المرشح برنامجًا تطويريًا يشمل جميع الشئون التعليمية والبحثية والإدارية، ويحدد الإجراءات التنفيذية لهذا البرنامج .(Hoff,1999; Prichard,2000; Bowen,1998)

ويعد أسلوب الانتخاب أبرز أساليب اختيار القيادات الجامعية، إذ "يُعد مبدأً ديمقراطيًا أساسيًا، يجعل الرئيس المختار حريصًا على كسب رضا الأعضاء واحترامهم وتقديرهم ماداموا هم الذين يملكون حق الاختيار، فضلاً عما فى هذا الاختيار من ممارسة حق إنسانى وحق أكاديمى" (علي،١٩٩٣م).

ومهما قيل فى سلبيات اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب، فإن الانتخاب يمثل القاعدة وليس الاستثناء من حيث تعميق الممارسة الديمقراطية فى المجتمع الأكاديمى، ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من خلال "شعورهم بأن لهم وزنًا وقيمة، وأن الأخذ بآرائهم فى اختيار رئيسهم فيه شىء من الكرامة لأعضاء هيئة التدريس، وإكبار للدولة التى تُرسخ الديمقراطية وتنادى بها" (الصاوي، ١٩٩٤م).

ولذا ففى الدول المتقدمة أعطت القوانين واللوائح المنظمة للجامعات مطلق الحرية لجميع المجالس الجامعية الرئيسة فى اختيار رؤسائها وقياداتها وتحديد الإجراءات التى تضمن سلامة العملية الانتخابية وإجرائها بحيدة كاملة وموضوعية تامة. (عبد الدايم، ٢٠٠١م).

كما اشترطت هذه المجالس فى القيادات الجامعية التى يُجدد لها تقديم قائمة بالإنجازات الملموسة أو بما قدموه للجامعة من خدمات خلال فترة قيادتهم لها، إلى جانب مشروعاتهم المستقبلية لتطوير الجامعة حتى يمكن قبول ترشيحهم لمدة أخرى من قِبَل اللجان الانتخابية. (عبد الدايم، ٢٠٠١م).

وقد انعكست أساليب عملية الاختيار وشروطها على طبيعة القيادات الجامعية فى تلك الدول، فتميزت معظم هذه القيادات بالفعالية فى أداء المهام

الإدارية، والوعى التام برسالة الجامعة، والعمل المستمر على تطويرها بما يخدم البيئة المحيطة، ويواكب معطيات التقدم العلمى.

أما فى مصر فيقتصر اختيار القيادات الجامعية على التعيين، فبالنسبة لرئيس الجامعة ونوابه تنص القوانين واللوائح التى صدرت لتنظيم الجامعات منذ عام ١٩٢٥م وحتى الآن على اختيارهم بالتعيين، وبشأن عمداء الكليات فقد ظل اختيارهم بالانتخاب لفترة طويلة، إلى أن جاءت التعديلات التى أجريت عام ١٩٩٤م لبعض مواد القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، وقد سلبت تلك التعديلات حق مجالس الكليات فى انتخاب عمدائها؛ إذ نقلت هذا الحق لرئيس الجامعة دون أخذ رأى أية مجالس جامعية.

أما عن التجديد للقيادات الجامعية فى مصر فيُتَّبع الأسلوب نفسه، إذ يصدر قرار من القيادة السياسية العليا (رئيس الدولة) بالتجديد لرئيس الجامعة ونوابه، ويصدر قرار من رئيس الجامعة بالتجديد لعميد الكلية.

وتجدر الإشارة فى هذا الصدد إلى أن المواد التى تناولت تعيين رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات، والتجديد لهم، لم توضح المعايير والمقومات الموضوعية التى يتم فى ضوئها التعيين والتجديد لهذه القيادات، كما أن هذه المواد لم تحدد الفترات الرسمية لتلك القيادات.

ومهما كانت المبررات لاختيار القيادات الجامعية عن طريق التعيين، والتخلى عن مبدأ الانتخاب، إلا أن هذا الأسلوب - التعيين - أصبح لا يتوافق مع تطور الحياة السياسية، والتحولات الديمقراطية التى حدثت على المستوى العالمى والمحلى. كما أنه "يحمل ضمنًا ضعف الثقة فى أهلية أساتذة الجامعات فى اختيار قياداتهم، وإذا كان الأمر هو أمر تعيين، يظل السؤال: وفق أى معايير؟ فلقد شاع لدينا فى سنوات سابقة معيار الثقة دون معيار الخبرة والجدارة، ولا نستطيع الزعم بأن آثار هذه السنوات قد ولت تمامًا، خاصة أن معيار الثقة هذا كان يتحول فى بعض الأحيان إلى اعتبارات شخصية بحتة، ترتبط بالولاء

والمعرفة الشخصية والمسايرة وأساليب التزلف والمداهنة، وكل هذا من شأنه أن يفرز مثيله فى الإدارة والتعامل" (علي، ١٩٩٨م)

كما يشير الواقع الراهن إلى قصور مراعاة جانب مهم فى اختيار القيادات الجامعية، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية، حيث يتم تصعيد الأستاذ من موقع إدارى إلى آخر، دون أن يمر بتجربة تدريب واحدة.

وجدير بالذكر أن أوجه الخلل السابقة سوف تنعكس بالسلب على قيام الإدارة الجامعية بالأدوار والمهام المتوقعة منها، الأمر الذى يدعو إلى وضع معايير علمية لاختيار القيادات الجامعية، تجمع بين الديمقراطية فى الاختيار، والتمتع بالصفات القيادية، والتدريب على مهام وأساليب الإدارة الجامعية.

غياب المناخ الجامعى المناسب:

يُقصد بالمناخ الجامعى: مجموعة العلاقات العلمية والإنسانية والتنظيمية السائدة فى الجامعة أو الكلية بين الأفراد وبعضهم، وبينهم وبين الرؤساء. ويُعد المناخ الجامعى من العوامل المهمة المؤثرة فى سلوك المنتمين إلى الجامعة، وفى استجاباتهم لما يكلفون به من مهام.

ولا شك أن توفير المناخ الجامعى المناسب من شأنه تحسين العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، كما أن افتقاد هذا المناخ يؤدى إلى كثير من جوانب الخلل فى العمل الجامعى، ومن ثمَّ يؤثر بالسلب على عمل الإدارة الجامعية.

وإذا كانت العملية التعليمية بمفهومها الشامل - الذى لا يقتصر على الجانب المعرفى فقط - تتم من خلال تفاعلات مع جوانب عدة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية وغيرها، فإن الصورة المنشودة التى يجب أن تكون عليها الجامعة لتحقيق مثل هذا المفهوم لها ملامح عديدة منها توافر المناخ الجيد الذى يتضمن قيم التعاون والعمل الجماعى والحرية ومشاركة الطلاب فى تنظيم الحياة الجامعية، وفى طرح الرؤى والحلول للمشكلات الجامعية والطلابية.

وبعبارة أخرى من الضروري توفير مناخ جامعي تراعى فيه الديمقراطية فكرًا وعملاً، تنظيرًا وممارسة، ولن يحدث هذا من خلال الخطب والبحوث والمقالات والتغنى بالديمقراطية تعميقًا وتوضيحًا وتفسيرًا فحسب، بل إلى جانب ذلك لابد من التنشئة والتعويد والتدريب، وهذه عمليات تدخل فى صلب العمل التعليمى بمعناه الواسع الذى يتجاوز الحدود المعرفية ليتسع شاملاً جوانب الحياة (علي، ١٩٩٨م).

أما بشأن واقع المناخ الجامعى فى مصر، فإن هناك بعض المؤشرات التى توضح قصوره، من بين هذه المؤشرات (علي، ١٩٩٣م):

أ. **الفردية:** فكثيرًا ما يعزف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التعاون بعضهم مع بعض، إما اعتزازًا أو ترفعًا أو استئثارًا أو لخلافات فردية أو لغير ذلك، الأمر الذى يؤدى إلى الانعزالية، وغياب العمل الجماعى المنظم، وانعدام روح الفريق.

ب. **التحكم والتسلط:** حيث يلجأ بعض الأفراد إلى التسلط أو فرض إرادتهم أو رأيهم، ويساعد على وجود هذه الظاهرة تمتع بعض أفراد المجتمع الجامعى بسلطة التقدير المطلق خاصة فى المسائل العلمية والفنية والتكنولوجية.

ج. **فجوة الأجيال:** حيث تجد القيادات الجامعية صعوبة فى إقناع الأجيال الجديدة بالمفاهيم السائدة.

د. **التعالى:** إذ يحدث أحيانًا أن يتعالى بعض أفراد المجتمع الجامعى، وخاصة الذين يتمتعون منهم بندرة نسبية فى سوق العمل، ويؤدى هذا الأمر إلى خلق جو من النفور والتباعد؛ فيقل التعاون ويضعف الإنجاز.

ومن مظاهر غياب المناخ الجامعى الجيد، المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات الجامعية، وإصدار ما يسمى بالقرارات الفوقية، فعلى مستوى الجامعة نجد أنه على الرغم من عدم نص المواد التى حددت مهام رئيس الجامعة صراحة على أنه المسئول عن صنع القرار واتخاذه بشكل مطلق، فإن ذلك يظهر بصورة

واضحة من خلال القراءة التحليلية لبعض مواد القانون التى حددت بعض المهام الأخرى لرئيس الجامعة، حيث تؤكد هذه المواد حقه القانونى فى ترشيح نوابه، وتعيين عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام، وتعيين الأعضاء الخارجيين فى المجالس الجامعية كافة.

وغنىٌّ عن البيان أن ذلك يؤثر بالسلب فى عملية اتخاذ القرارات الجامعية، ويضعف من حرية الرأى وديمقراطية الحوار داخل المجالس الجامعية، مما يترتب عليه قصور المناخ التنظيمى والجامعى بشكل عام.

وعلى مستوى القسم أشارت إحدى الدراسات إلى انتشار بعض مظاهر المركزية، وكان من بينها: تحديد رئيس القسم لجدول أعمال المجلس دون إشراك معظم الأعضاء، واستئثاره بالوقت المخصص لاجتماع المجلس، وتكوينه لتكتلات داخل مجلس القسم لتسهيل اتخاذ القرارات التى يريدها (عيداروس،١٩٩٤م).

وكذلك من مؤشرات قصور المناخ الجامعى ضعف العلاقة بين طلاب الدراسات العليا وأساتذتهم، إذ إن هذه العلاقة – فى معظم الحالات – "يشوبها الخوف من قِبَل الطالب والشعور بالاستعلاء من جانب الأستاذ، فيلجأ الأستاذ إلى أساليب القهر الفكرى، ويلجأ الطالب إلى التملق والنفاق، ويُعد هذا أسوأ مناخ لإعداد طالب الدراسات العليا"(عبد الموجود، ١٩٩٨م). كما أن هناك بعض أفراد المجتمع الجامعى "قلما يرشدون غيرهم من الباحثين إلى الحلول العلمية لمشكلاتهم رغم علمهم بها، وكثيرًا ما يعبر هؤلاء صراحة بأن تسهيل العلم للآخرين يُعجل بترقيتهم فيصعدون على أكتاف غيرهم" (العجمي، ١٩٩٦م).

ويضاف لما سبق قلة الفرص المتاحة للطلاب للتعبير عن آرائهم وللتفاعل مع الأساتذة ومناقشتهم، وتدنى مشاركة الطلاب فى الأنشطة الجامعية المختلفة، وعدم اشتراك ممثلين عنهم فى المجالس الجامعية على خلاف ما يحدث فى الدول المتقدمة.

هذا، ولعل مما يؤكد قصور المناخ الجامعى فى مصر ما قاله "أحمد زويل" - الحائز على جائزة نوبل فى الكيمياء عام ١٩٩٩م - حينما سُئِلَ عن سبب تأخر البحث العلمى فى مصر، فأجاب: "افتقاد المناخ العلمى السليم".

قصور القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعى :

تعددت القوانين واللوائح التى صدرت بشأن تنظيم الجامعات فى مصر، وكان آخر هذه القوانين القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية والتعديلات التى أجريت على بعض مواده بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤م.

وعلى الرغم من الدور المهم الذى لعبته هذه القوانين فى تنظيم العمل الجامعى، لاسيما القانون المعمول به حاليًا، فإن بعض نصوص ومواد هذا القانون تحتاج إلى مراجعة وإعادة نظر خاصة فى ضوء التغيرات المعاصرة والمتوقعة مستقبلاً، وما فرضته على التعليم الجامعى من تحديات ومسئوليات متعددة.

ومن المواد التى تتسم بالعمومية وتحتاج إلى مراجعة، المادة (٢٣) التى حددت مهام مجلس الجامعة، حيث يلاحظ أنها تتسم بعمومية الألفاظ وتكرارها الدائم بين مهام أكثر من مجلس جامعى، وغموض من له الأحقية فى صنع القرار أو اتخاذه، وإن أكدت بعض نصوص المادة السابقة (الإدارة العامة للشئون القانونية بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٧م) على أحقية مجلس الجامعة فى أمور محددة مثل رسم السياسة التعليمية، وتعيين هيئات التدريس، ومنح الدرجات العلمية.

هذا بالإضافة إلى أنه عند المقارنة بين مهام مجلس الجامعة ومهام رئيس الجامعة يتضح أن هناك تكرارًا وغموضًا، يعطى الحق لرئيس الجامعة فى التصرف دون أخذ رأى مجلس الجامعة، وليس عليه أى مآخذ قانونية.

وهناك مواد أخرى بات من الضرورى إعادة النظر فيها حتى تتمكن الجامعة من الانطلاق والتفاعل مع التحديات المعاصرة، خاصة مع التحديات العلمية

والتكنولوجية والتحولات الديمقراطية، ومن بين هذه المواد المادة المتعلقة بإعداد أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وهى تجعل قيام الطالب بإعداد رسالة الركيزة الأساسية للحصول على الدرجة العلمية، مع العلم بأن هذه الرسالة قد تفقد قيمتها العلمية والتطبيقية قبل أن يتم الفراغ منها نظرًا لسرعة التقدم العلمى.

وكذلك المادة المنظمة للجوانب المالية للجامعة، وهى تشترط ضرورة توقيع ممثل لوزارة المالية على الشيكات قبل صرفها. وكذا المواد المتعلقة بمكافآت التدريس، والمواد التى أدى تعديلها بالقانون رقم (١٤٢) لسنة ١٩٩٤م إلى تقليل سلطات المجالس الجامعية، والتوسع فى سلطات وصلاحيات القيادات الجامعية. وكان من أبرز هذه التعديلات إعطاء حق تعيين عمداء الكليات لرئيس الجامعة والعدول عن نظام الانتخاب وإغفال حق مجالس الكليات فى اختيار عمدائها.

هذا، وجدير بالذكر أن القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م يتضمن العديد من النصوص والمواد القانونية الجيدة التى تتلاءم مع التغيرات المؤثرة فى التعليم الجامعى، إلا أن الإجراءات المعقدة، والمركزية الشديدة التى تجعل من الجديد قديمًا، والخطوات الروتينية الطويلة التى تتطلبها عملية التنفيذ، تُفقد هذه النصوص والمواد أهميتها وجدواها، وتقلل من فاعليتها فى مساعدة الإدارة الجامعية على القيام بمهامها. (الإدارة العامة للشئون القانونية بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية،١٩٩٧م)

قصور الهيكل التنظيمى للجامعات:

هناك بعض المؤشرات التى توضح قصور الهيكل التنظيمى الحالى للجامعات المصرية، ومن أبرز هذه المؤشرات:

- تماثل الهيكل التنظيمى للجامعات، وعدم مراعاته للاختلاف بين ظروف وأحوال الجامعات المختلفة. (وزارة التعليم العالى،٢٠٠٠م)
- الاهتمام بالشكل التنظيمى بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات المجتمع الفعلية.

- البنية التنظيمية المزدوجة للجامعة والكلية، والتى تتمثل فى الفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية.
- التداخل بين مسئوليات وسلطات بعض الوظائف، خاصة الوظائف القيادية.
- نقص بعض الوظائف التى يتطلبها تطوير التعليم الجامعى مثل: وظيفة وكيل الكلية للتقويم والامتحانات، ووظيفة وكيل الكلية للأنشطة الطلابية، ووظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية.

محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانات المتاحة:

يمثل تمويل التعليم الجامعى مشكلة تواجه معظم دول العالم وفى ذلك الدول المتقدمة؛ نظرًا لارتفاع تكلفة الدراسة بهذه المرحلة. ولذا تحرص معظم الدول على زيادة الموارد المخصصة للتعليم الجامعى بصفة مستمرة؛ لتلبية الاحتياجات المادية المتزايدة لهذا النوع من التعليم؛ فعلى سبيل المثال تنفق الولايات المتحدة الأمريكية على الطالب فى التعليم الجامعى (٧,٩٦٥) دولارًا، وتنفق اليابان (٦,٣٣٧) دولارًا (Greenaway,2000).

أما فى مصر فإن ما ينفق على الطالب فى التعليم الجامعى (٤٩٠٥) جنيهات وهو ما يعادل (٨١٦) دولارًا أى أقل بكثير مما ينفق على الطالب فى الدول المتقدمة (مركز بحوث التعليم الجامعى، ٢٠٠٢م).

وعلى الرغم من زيادة الميزانية المخصصة للتعليم الجامعى فى مصر من (٢٨٣) مليون جنيه عام ١٩٨٢م إلى (٢,٤٥٧,٦٤٥,٠٠٠) جنيه عام ١٩٩٤/١٩٩٥م، إلى (٢,٩٣٨,٦١٤,٠٠٠) جنيه عام ١٩٩٥/١٩٩٦م، ثم إلى (٤,٧٥٣,٠٠٠,٠٠٠) جنيه عام ٢٠٠١/٢٠٠٢م، ثم إلى (٥) مليارات جنيه عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣م، ومن المتوقع الزيادة فى الميزانية مستقبلاً، فإن معدلات الغلاء العالمية، والضغط الطلابى المتزايد، وكذلك الرغبة فى الوصول إلى مستويات جودة أعلى، كل ذلك يجعل هذه الأموال غير كافية، الأمر الذى يترتب عليه قلة

المخصصات المالية اللازمة لكافة عناصر العملية التعليمية، بما فيها مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومكافآتهم، ومتطلبات المكتبات والمعامل، والأجهزة العلمية والأدوات والخامات، ... وغيرها. (مركز بحوث التعليم الجامعى، ٢٠٠٢م).

ومما يؤكد عدم كفاية المخصصات المالية للتعليم الجامعى، ما أشارت إليه بعض الدراسات من أن الجامعات فى مصر تعانى قلة الإمكانات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافى الذى يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات المتعددة، وكذلك لا تكفى المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم، هذا بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية وضعف مواكبة المتوافر منها للتكنولوجيا التعليمية الحديثة، وافتقار المكتبات إلى المراجع الحديثة والدوريات والمواد السمعية والبصرية والأقراص المدمجة، وندرة استخدام التكنولوجيا الحديثة فى إدارة المكتبة، وفى البحث عن المراجع أو المادة العلمية بشكل عام (عمر، ١٩٩٨م).

ولعله يتضح مما سبق أن نقص الموارد المالية وضعف الإمكانات المتاحة، سوف يؤثر بشكل سلبى على الأدوار والمهام التى يتعيَّن أن تقوم بها الإدارة الجامعية سواء فى مجال استيعاب التكنولوجيا الحديثة فى العملية التعليمية والإدارية، أو فى مجال تنظيم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وأفراد الجهاز الإدارى، أو فى مجال الاهتمام بالبحث العلمى ومساعدة الباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.

زيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس وقلة تفرغ بعضهم:

يتحمل عضو هيئة التدريس أعباءً كثيرة تؤثر فى مدى قيامه بواجباته ومهامه، وهذه الأعباء موزعة بين التدريس والإشراف على الأنشطة الطلابية والقيام بالريادة والبحث العلمى، وما قد يقوم به من أدوار فى مجال خدمة المجتمع، وكذا أعمال الامتحانات.

هذا بالإضافة إلى بعض الأعباء الأخرى مثل الانتدابات والتوجه للعمل الخاص الذى يحقق لعضو هيئة التدريس المستوى المعيشى اللائق، فعضو هيئة التدريس يقضى فى المتوسط أربعة أيام أسبوعيًا داخل كليته، وباقى أيام الأسبوع يقضيها بين الانتدابات. ويضاف إلى ما سبق السفر والانتقال إلى المدينة التى توجد بها الكلية، خاصة فى الجامعات الإقليمية؛ لعدم قدرة كثير من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات على توفير مسكن مناسب لهم.

ومن الجدير بالذكر فى هذا الصدد أن كثرة الأعباء الملقاة على عضو هيئة التدريس يترتب عليها إما إهماله.لبعض المهام المكلف بها، أو تأديته لهذه المهام دون إتقان أو جودة، وفى كلتا الحالتين سيحدث خلل فى قيام الإدارة الجامعية بمهامها، خاصة إذا كان عضو هيئة التدريس يشغل منصبًا إداريًا.

عدم توافر قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة:

تعد المعلومات الدقيقة والشاملة من أهم العوامل التى تُسهم فى نجاح العملية التعليمية والإدارية بالجامعة؛ وذلك لأن توافر المعلومات الدقيقة يساعد القيادات الجامعية فى اتخاذ القرارات الرشيدة، باعتبار أن المعلومات هى الأساس الذى فى ضوئه يُصنع القرار وتتحدد طبيعته.

ولذا فمن الضرورى توفير معلومات دقيقة وشاملة لدى القيادات الجامعية عن كل العناصر البشرية والمادية بالجامعة، ومن بينها مؤهلات أعضاء هيئة التدريس وأعباؤهم الإشرافية والبحثية، وأعدادهم مقارنةً بأعداد الطلاب، والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، والمخصصات المالية المتاحة، والإمكانات والتسهيلات التعليمية، والبرامج الدراسية بأنواعها المختلفة، واحتياجات سوق العمل ... وغيرها.

وعلى الرغم من الدور المهم الذى يمكن أن تسهم به المعلومات فى مساعدة الإدارة الجامعية على القيام بمهامها بالصورة المرجوة، فإن الواقع الحالى

بالجامعة يشير إلى نقص المعلومات المتاحة وعدم دقتها وشمولها .الأمر الذى ينعكس بالسلب على العمل الجامعى بصفة عامة، وعلى أداء الإدارة الجامعية بصفة خاصة (عبد الحميد، ١٩٩٩م؛ نصار،٢٠٠١م).

وبعد العرض السابق لأبرز المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية فى مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة، تجدر الإشارة إلى أن هناك مشكلات أخرى تؤثر بالسلب فى أداء الإدارة الجامعية، بيّد أن هذه المشكلات نتجت فى معظم جوانبها عن قصور فى قيام الإدارة الجامعية بمهامها، من ثمَّ فهى تمثل خللاً فى أداء الإدارة الجامعية أكثر من كونها معوقًا لها، ومن بين تلك المشكلات قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وعدم وجود سياسة واضحة للبحث العلمى وتدنى اهتمامه بمشكلات المجتمع المحلى.

ولما كانت المشكلات التى سبق تناولها تمثل معوقات تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، لذا فمن الضرورى وضع مجموعة من السبل والإجراءات التى تسهم – فى حالة تنفيذها – فى التغلب على تلك المشكلات.

بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة:

فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى، التى فرضت عليه إعادة النظر فى محتوى ومضمون جوانبه وعناصره كافة لاسيما إدارته، التى أصبح من الضرورى أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام المتجددة، التى تحقق التفاعل بين التعليم الجامعى بعامة والإدارة الجامعية بخاصة وبين التحديات المعاصرة، وفى ضوء ما كشفت عنه الدراسة من مشكلات تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة كان من أبرزها: قصور استقلال الجامعة، وغياب المناخ الجامعى المناسب، وقصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعى، وقصور الهيكل التنظيمى للجامعات المصرية، ومحدودية الموارد المالية وضعف الإمكانات المتاحة، فى ضوء ما سبق يمكن اقتراح بعض السبل

والإجراءات التى تسهم فى مواجهة هذه المشكلات، وتزيد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، وذلك على النحو التالى:

❖ المراجعة الدقيقة لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية لاستبعاد كل نص يثبت أنه معوق لحسن الأداء الجامعى بعامة وأداء الإدارة الجامعية بخاصة، ويتطلب ذلك القيام بما يلى:

● تعديل النصوص التى تهدر استقلالية الجامعة، بحيث تتيح لها الحرية فى اتخاذ قراراتها فى الأمور الأكاديمية والإدارية والمالية، ويمكن توضيح التعديلات المقترحة لبعض هذه النصوص على النحو التالى:

– تعديل النصوص التى تشير إلى اختيار رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات بالتعيين، ليصبح الاختيار بالانتخاب مع وضع الضوابط التى تضمن سلامة العملية الانتخابية.

– تعديل النصوص المُنظمة للجوانب المالية للجامعة خاصة ما يتعلق منها بالالتزام بتوزيع الأموال على الوحدات والأقسام المختلفة بالجامعة، وعدم نقل الأموال التى لم تنفق إلى العام المالى التالى إلا بعد موافقة وزارة المالية، ورقابة الجهاز المركزى للمحاسبات للجامعة قبل الصرف، ويتعيَّن تعديل هذه النصوص بما يعطى للجامعة الحرية فى توزيع أموالها على الوحدات والأقسام المختلفة وفقًا لما تراه محققًا لأداء رسالتها على خير وجه، ونقل الأموال التى لم تنفق إلى العام التالى مع استثناء الجامعة من موافقة وزارة المالية، وتغيير رقابة الجهاز المركزى للمحاسبات لتصبح بعد الصرف وليس قبل الصرف.

– تعديل النصوص التى تسمح بتعيين أفراد من خارج الجامعة فى مجلس الجامعة، بحيث تتضمن شروطًا ومعايير على أساسها يتم اختيار هؤلاء الأفراد، مما يضمن إفادتهم للجامعة. وكذلك يتعيَّن أن تتضمن هذه النصوص بعض الاشتراطات التى تضمن عدم تأثيرهم السلبى فى صنع القرار واتخاذه فى مجلس الجامعة.

- تعديل النصوص التى ترتب على تعديلها بالقانون (١٤٢) لسنة ١٩٩٤م تقليل سلطات المجالس الجامعية والتوسع فى سلطات القيادات الجامعية، بحيث تعطى سلطات أكبر وصلاحيات أكثر للمجالس الجامعية. ومن أحد جوانب هذا التوجه وجوب إعفاء رئيس الجامعة من اتخاذ بعض القرارات، وأن يكون حق إصدارها لمجلس الجامعة، وأهمها: القرارات المتعلقة بتعيين عمداء الكليات، والقرارات المتعلقة بتحويل أعضاء هيئة التدريس لمجالس التأديب، والتصديق عليها وعلى قراراتها أيضًا، والقرارات المختصة بتعيين أربعة أعضاء من ذوى الخبرة فى شئون التعليم الجامعى بمجلس الجامعة، ومثلها لمن يتم تعيينهم فى مجلس الدراسات العليا والبحوث ومجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- تعديل النصوص المختصة بمشاركة الطلاب فى الأنشطة الجامعية، بحيث تعطى للطلاب مساحة أكبر من الحرية فى ممارسة هذه الأنشطة دون أى معوقات.

● تعديل بعض النصوص الأخرى التى تتعلق ببعض عناصر ومجالات العمل الجامعى، ومن هذه النصوص:

- النصوص التى حددت مهام المجالس الجامعية، وخاصة مجلس الجامعة، ومجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويتعيَّن تعديلها بحيث تكون أكثر وضوحًا وتحديدًا واختلافًا عن مهام رئيس الجامعة، وبحيث توضح من له أحقية صنع القرار واتخاذه.
- النصوص الموضحة لكيفية إعداد أعضاء هيئة التدريس، والغرض من تعديلها هو أن يكون التركيز فى الإعداد على المقررات الدراسية، مع جعل الرسائل والبحوث شرطًا جزئيًا للحصول على الدرجة العلمية.
- النصوص المختصة بمرتبات أعضاء هيئة التدريس ومكافآتهم، ويتعيَّن تعديلها بحيث تحقق لهم المستوى المعيشى الذى يتناسب مع مكانتهم الوظيفية والعلمية.

❖ إعطاء الجامعة حرية أكبر فى تسيير شئونها الإدارية والمالية وذلك من خلال:

- تقليل تدخل الوحدات الرقابية فى العمل الإدارى والمالى.
- وضع قواعد مالية أكثر تطورًا تتناسب مع طبيعة عمل الجامعات، وتحرير الجامعة من بعض القواعد المالية المطبقة فى أجهزة الدولة الأخرى.
- منح رئيس الجامعة ومجلس الجامعة سلطات تحل محل سلطات وزارة المالية ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى الأمور الخاصة بهما داخل الجامعة.
- توفير المزيد من الحرية الأكاديمية للباحثين، ورفع القيود عن اختيار الموضوعات البحثية والحصول على البيانات اللازمة.

❖ توفير الفرص أمام كوادر الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بكل فئاتهم والإداريين للمشاركة فى صنع القرارات من خلال إيجاد قنوات شرعية فى شكل لجان أو مجالس مصغرة، إضافة إلى تفعيل ما هو موجود لتحقيق هذا الغرض.

❖ تكوين مجلس للأمناء يتكون من بعض الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم الجامعى، يقوم بدور الوسيط بين الحكومة والجامعة، لتجنيب الجامعة الضغوط السياسية المباشرة.

❖ تحديد المواصفات الوظيفية والشروط التى فى ضوئها يتم اختيار القيادات الجامعية فى جميع مستوياتها، مع مراعاة اختيار هذه القيادات من خلال عملية الانتخاب الحر، بعيدًا عن أى تدخل مهما كانت درجته من قِبَل الجهات الحكومية مع وضع الاعتبارات التى تضمن سلامة إجراءات العملية الانتخابية، بحيث يحكم عملية الاختيار فى هذه الحالة كفاءة المرشح وجدارته فقط، والسماح بأهلية الانتخاب لكل من: الأساتذة، والأساتذة المساعدين، والمدرسين، والمدرسين المساعدين، والمعيدين، وممثلى الطلاب فى الاتحادات الطلابية، وممثلى الإداريين فى المجالس الجامعية.

❖ تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة والكلية قبل السماح لهم بممارسة مهامهم؛ لتعريفهم بالقوانين والتشريعات الجامعية والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، مما يرفع من مستوى القدرات الإدارية لديهم، ويساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية. وقد يتطلب ذلك إنشاء مركز لإعداد القادة الجامعيين بكل جامعة.

❖ إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية للجامعات المصرية، بحيث يراعى فى هذه الهياكل الاعتبارات التالية:

- البساطة والمرونة.
- التناسب بين الوظائف الموجودة والأنشطة الرئيسة المطلوب القيام بها.
- مراعاة الاحتياجات الخاصة لكل جامعة.
- التوصيف الدقيق لمهام كل وظيفة، خاصة الوظائف القيادية لمنع التداخل والتكرار بين مهام الوظائف المختلفة سواء على مستوى الجامعة أو الكلية.
- إنشاء وظائف جديدة تناسب احتياجات الجامعات التى فرضتها الظروف التعليمية الحالية، ويمكن أن تختلف هذه الوظائف من جامعة لأخرى حسب طبيعة كل جامعة، ومن الوظائف المقترحة فى هذا الشأن:
  - وظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية والمالية.
  - وظيفة وكيل الكلية للتقويم والامتحانات.
  - وظيفة وكيل الكلية لشئون أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
  - وظيفة وكيل الكلية للأنشطة الطلابية.

❖ دعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية من خلال تبنى نموذج لامركزية المسئولية الإدارية الذى يعتبر القسم الوحدة الإدارية الأساسية الذى يمنح الأقسام الأكاديمية قدرًا أكبر من السلطة فى صنع القرارات الإدارية والمالية، بمعنى أن يكون القسم هو المسئول عن نشاطه العلمى البحثى والتعليمى، وأن

يشارك بشكل مباشر فى التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة، وفى المساءلة عما يترتب على ذلك من تبعات. (Svarc; Walter1999)

❖ تحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والعلمية فى مجالس الأقسام والكليات والجامعات، وذلك من خلال تقسيم المجالس الجامعية على مستوى الجامعة والكلية إلى اختصاصين: مجلس للشئون العلمية والفنية، وآخر للشئون المالية والإدارية، وتخصص اجتماعات على مستوى القسم لكل من الأمرين العلمى والإدارى مع تفويض مجالس الكليات والأقسام سلطات أكبر تُدعم قراراتها. (عمار، ١٩٩٦م).

❖ توعية أعضاء هيئة التدريس بالقوانين واللوائح وأساليب المشاركة فى الإدارة الجامعية من خلال: إضافة مقررات دراسية فى الإدارة والتشريعات الجامعية فى برامج الدراسات العليا، وعقد دورات تدريب لهذا الغرض، وإصدار نشرات لتفسير وشرح القوانين توزع على أعضاء هيئة التدريس ليكونوا على علم تام بها.

❖ إتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم فى مختلف عناصر وجوانب العملية التعليمية بالجامعة وطرح الرؤى والحلول للمشكلات الجامعية والطلابية، واختيار من يمثلهم فى الاتحادات الطلابية؛ وذلك لتدريبهم على الممارسات الديمقراطية وإكسابهم قيم وسلوكيات هذا التوجه.

❖ العناية بالعلاقات الإنسانية بالجامعة، وخاصة تأكيد تحسين العلاقات السائدة بين الإداريين والأكاديميين، وذلك من خلال عمل ندوات توعية للإداريين لفهم طبيعة عمل الأكاديميين، وتنظيم لقاءات دورية لتحقيق التوافق والانسجام بينهم.

❖ تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، بما يمكنهم من المشاركة الفعالة فى تحقيق وظائف الجامعة الثلاث: التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع. وتقترح الدراسة أن يكون الحد الأقصى للساعات التدريسية

لعضو هيئة التدريس ثمانى ساعات أسبوعيًا، الأمر الذى يتيح له التفرغ بعض الوقت لإعداد البحوث والمشاركات الأخرى، كما تقترح الدراسة أيضًا أن تقع المشاركة فى خدمة المجتمع فى نطاق النصاب الذى ينبغى أن يقوم به أعضاء هيئة التدريس.

❖ تعديل النظام الحالى لإدارة الامتحانات بما يقلل من أعباء أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات والمراحل المتبعة فى تنظيم الامتحانات، وتدعيم دور الحاسبات الآلية فى هذا المجال.

❖ تنويع مصادر تمويل التعليم الجامعى، بحيث تشمل:

- عائدات ما تقوم به الجامعة من خدمات للمجتمع.
- دعم المؤسسات الإنتاجية الخاصة بالجامعات.
- استمرار دعم الدولة للتعليم الجامعى.

❖ توفير الإمكانات اللازمة للعملية التعليمية بالقدر الذى يتناسب مع أعداد الطلاب، ومراعاة المعايير والمقاييس العلمية فى إقامة المنشآت الجامعية المختلفة مثل: الإضاءة الكافية، ودرجات الحرارة المناسبة، والابتعاد عن الضوضاء والمساحات المناسبة لقاعات الدراسة فى ضوء أعداد الطلاب، والخدمات الصحية، وتوفير معايير الأمن والسلامة.

❖ تكوين قاعدة بيانات حديثة وشاملة ودقيقة بالجامعة، تتضمن المعلومات المتعلقة بجميع عناصر ومجالات التعليم الجامعى، وكذلك المعلومات المتعلقة باحتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.

❖ استقطاب الكفاءات العلمية المهاجرة من خلال توفير المناخ العلمى المناسب، والإمكانات البحثية، والمرتبات المناسبة، واتخاذ جميع الإجراءات القانونية التى تكفل عودة المبعوثين بعد الانتهاء من دراستهم، ودراسة سبل الإفادة من الكفاءات العلمية المصرية بالخارج، والاستعانة بخبراتهم البحثية فى الإشراف على الرسائل العلمية والمشاركة فى المؤتمرات، وإجراء البحوث على المستوى المحلى.

❖ العمل على تطبيق الأساليب الحديثة فى مجال الإدارة الجامعية فى حدود ما تسمح به ظروف الواقع التعليمى، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارة بالمشاركة، وإدارة الجودة الشاملة.

وأخيرًا تدعو الدراسة الحالية إلى تحديد أسس ومعايير لتقويم أداء الإدارة الجامعية بصفة دورية، ويمكن الاسترشاد فى ذلك بالأدوار والمهام التى حددتها الدراسة الحالية، والكشف عن الواقع فى ضوء هذه الأسس والمعايير، وتطوير أداء الإدارة الجامعية فى ضوء نتائج التقويم.

خاتمة:

تناولت الدراسة فى عرضها السابق أبرز التحديات المعاصرة، وهى: التحديات العلمية والتكنولوجية، التحديات الاقتصادية، التحديات السياسية، والتحديات الثقافية. وحددت الدراسة انعكاسات تلك التحديات على التعليم الجامعى المصرى. فتوصلت إلى ضرورة إعادة النظر فى عناصر العملية التعليمية بجملتها، سواء المحتوى الدراسى، أو طرائق التدريس، أو الوسائل والتقنيات التعليمية، أو التقويم أو أدوار المعلم الجامعى، أو الإمكانات المتاحة، بحيث تتلاءم هذه العناصر مع التحديات السابقة، ثم حددت الدراسة الأدوار والمهام التى يتعيَّن أن تضطلع بها الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى، كما كشفت الدراسة عن أبرز المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة، وكان من بين هذه المشكلات: قصور استقلال الجامعة، وغياب المناخ الجامعى المناسب، وقصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعى، وقصور الهيكل التنظيمى للجامعات المصرية، ومحدودية الموارد المالية وضعف الإمكانات المتاحة. وبعد ذلك اقترحت الدراسة بعض السبل والإجراءات التى تسهم - فى حالة تنفيذها - فى التغلب على المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

هذا، وعلى الله قصد السبيل.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن منظور(١٩٧٩) "**لسان العرب**" القاهرة: دار المعارف، الطبعة الثالثة، ص ٥٨٩ .
- أبو حطب، فؤاد(١٩٩٩م) " إدارة التعليم الجامعى فى مصر: رؤية مستقبلية "، مؤتمر **(الإدارة الجامعية فى الوطن العربى)**، فى الفترة من ٢٣ – ٢٥ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص ١٨٠ – ١٨١ .
- الإدارة العامة للشئون القانونية بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية(١٩٩٧م) "**قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات**" القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط١٢ معدلة، مادة (١)، ص ٢ .
- البيلاوي، حسن حسين (١٩٩٧م) " التعليم واحتياجات المجتمع المصرى فى القرن الحادى والعشرين"، **مجلة التربية المعاصرة**، رابطة التربية الحديثة، العدد ٤٦، أبريل، ص ص ٨١– ٨٢ .
- السباخي، عمر (١٩٩٤م) "استقلال الجامعة بين الشعار والتطبيق"، **مجلة التربية المعاصرة**، العدد ٣٣، سبتمبر، ص ص ٢٢٩، ٢٣٠ .
- الصاوي، محمد وجيه (١٩٩٤م) "من زاوية تربوية: رأى جديد فى اختيار العميد"، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٤٧، نوفمبر، ص ٢٦٢ .
- الطحلاوي، محمد رجائى؛ إبراهيم، ويحيى عبد الحميد(١٩٩٨م) "الإدارة العصرية وآليات تسويق الخدمات الجامعية"، مؤتمر **(رؤى الجامعات فى تسويق الخدمات الجامعية)**، فى الفترة من ١٨ – ١٩ مارس، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ص٢١ .
- العجمي، محمد حسنين (١٩٩٦م) "نحو تصور مقترح لمسارات إصلاح التعليم الجامعى لتهيئة الشباب لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين" مؤتمر **(دور كليات التربية فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة)** ، فى الفترة من ٢٤ – ٢٥ ديسمبر، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ١٧٣ .
- المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا (١٩٩٥م) "الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها"، **المجالس القومية المتخصصة**، الدورة الثالثة والعشرون، ١٩٩٥ – ١٩٩٦، ص ص ١٧٨ – ١٨٠ .

- بهاء الدين، حسين كامل(١٩٩٧م) "**التعليم والمستقبل**" القاهرة: دار المعارف، ص ٨٩ .

- جلال، عبد الفتاح (١٩٩٣م) "تجديد العملية التعليمية فى جامعة المستقبل"، **مجلة العلوم التربوية**، العدد ١، يوليو، ص ٢٩ .

- حجاج، عبد الفتاح أحمد(١٩٩٧م). "رؤى مستقبلية لإعداد المعلم العربى فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، عدد خاص ببحوث مؤتمر **(تربية الغد فى العالم العربى: رؤى وتطلعات)**، فى الفترة من ٢٤ - ٢٧ ديسمبر ١٩٩٥، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، المجلد الأول، ص ١٧٩ .

- حسين، حسن مختار (٢٠٠٢) "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى"، **مجلة التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٦، مارس، ص ص ١٩٦، ١٩٨ .

- رزق، فتحى محمد (١٩٩٤م) "بعض مشكلات استقلال الجامعات فى مصر وبعض الدول المتقدمة: دراسة مقارنة"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية بأسيوط، جامعة أسيوط: ص ١٢٤ .

- سالم، محمد المصيلحى (١٩٩٨م) "وعى الطالب الجامعى ببعض التحديات التى تواجه المجتمع المصرى فى الآونة الراهنة"، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٧٥، نوفمبر، ص ١٧٧ .

- عابدين، محمود عباس (١٩٩٩م) "رؤية لتطوير التعليم الجامعى المصرى"، **مجلة التربية والتنمية**، العدد ١٦، مارس، ص ٣٠٧، ٣٠٨ .

- عبد الله، إسماعيل صبرى (١٩٩٩م) " توصيف الأوضاع العالمية المعاصرة"، القاهرة، **أوراق مصر ٢٠٢٠**، منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط، العدد ٢٣، يناير، ص ٣ .

- عبد الله، عبد الخالق (١٩٩٩م) "العولمة: جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها "، **مجلة عالم الفكر**، الكويت، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، المجلد ٢٨، العدد ٢، أكتوبر/ ديسمبر، ص ٨٥ .

- عبد الحميد، يحيى وآخرون (١٩٩٩) "الإدارة العصرية وجامعة المستقبل"، مؤتمر **(رؤية لجامعة فى المستقبل)**، فى الفترة من ٢٣ - ٢٤ مايو، جامعة القاهرة، الجزء الثانى، ص ص ٧٢٩، ٧٣٤، ٧٣٥ .

- عبد الدايم، محمد أحمد؛ وعيداروس، وأحمد نجم الدين أحمد (٢٠٠١م) "رؤساء الجامعات

ونوابهم، نظم الاختيار وطبيعة الأدوار فى كل من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية: دراسة مقارنة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة الزقازيق، العدد ٣٨، مايو، ص ٢١١ .

- عبد الرحمن، عواطف (١٩٨٩م) "التعليم الجامعى: الإشكاليات والحلول"، مؤتمر **(التعليم الجامعى بين الحاضر والمستقبل)**، فى الفترة من ١٧ - ٢١ يونيو، جامعة القاهرة، ص ٤ .
- عبد المقصود، محمد فوزى (١٩٩٣م) "جامعة المستقبل فى مصر: تصور مقترح" **مجلة دراسات تربوية**، المجلد ٨، الجزء ٤٩، ص ٧٥ .
- عبد الموجود، محمد عزت (١٩٩٨م) "التعليم العالى وإعداد هيئة التدريس"، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد ٣، الجزء ١١، مارس، ص ٥٤ .
- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٤م) "الحرية الأكاديمية للتعليم العالى لمواجهة تحديات مطلع القرن"، مؤتمر **(التعليم العالى العربى وتحديات مطلع القرن الحادى والعشرين)**، فى الفترة من ١٧ - ٢٠ أبريل، كلية التربية، جامعة الكويت، ص ٣٠٣ .
- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٨) **"التعليم على أبواب القرن الحادى والعشرين"** القاهرة: عالم الكتب، ص ص ٦، ٧ .
- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٣م) "تحليل وتفسير سلبيات الوضع الراهن فى الحياة الجامعية فى مصر"، **مجلة دراسات فى التعليم الجامعى**، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص ص ٢٩، ٣٠ .
- علي، نبيل (٢٠٠٠م) " العقل العربى وسط إعصار المعلومات "، **مجلة العربى**، تصدرها وزارة الإعلام بدولة الكويت، العدد ٤٩٤، يناير، ص ٢٩ .
- عمار، حامد (١٩٩٦م) **"الجامعة بين الرسالة والمؤسسة"** القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ص ١٠٦ .
- عمر، عبد العزيز عمر(١٩٩٨م) "حول تطوير الدراسات العليا والبحث العلمى: أفكار وآراء"، مؤتمر **(تطوير الدراسات العليا والبحث العلمى بجامعة الإسكندرية)**، فى الفترة من ١٥ - ١٦ فبراير، معهد الدراسات العليا والبحوث، جامعة الإسكندرية، ص ص ١٧٢، ١٧٣ .
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد(١٩٩٤م) "صنع القرار واتخاذه فى الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على كليات التربية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ص ٢٢٢ - ٢٢٥ .
- غلوم، إبراهيم عبد الله (١٩٩٩م) " الثقافة فى مجتمعات الخليج العربى: تحديات الشراكة

والثقافة المصغرة"، **مجلة عالم الفكر**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالكويت، المجلد ٢٧، العدد ٣ يناير /مارس، ص ٧١ .

- فهمي، محمد سيف الدين (١٩٩٧م) "من كلمات افتتاح مؤتمر التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل"، مؤتمر **(التعليم من أجل مستقبل عربى أفضل)**، فى الفترة من ٢٩ – ٣٠ أبريل، كلية التربية، جامعة حلوان بالاشتراك مع جامعة الدول العربية، ص ١٥٩ .
- محمد، فتحي درويش (٢٠٠١م) "الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعى فى مصر: دراسة تحليلية"، **مجلة التربية والتنمية**، السنة التاسعة، العدد٢٢، إبريل، ص ٢٠٥ .
- مركز بحوث التعليم الجامعى (٢٠٠٢) "إحصاءات التعليم الجامعى فى جمهورية مصر العربية فى العام الجامعى ٢٠٠١/٢٠٠٢" **المجلس الأعلى للجامعات**، ص ١٩ مفيد شهاب، جريدة الأهرام المصرية، بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٢٦، ص١٣ .
- مركز بحوث تطوير التعليم الجامعى (٢٠٠١م) "إحصاء موازنات جامعات جمهورية مصر العربية فى العام الجامعى ٢٠٠٠ / ٢٠٠١" **المجلس الأعلى للجامعات**، ص١٠ .
- مصطفى، يوسف عبد المعطى (٢٠٠٣م) "نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات فى التعليم الجامعى"، مجلة التربية، **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، العدد الثامن، يناير، ص ص ١٢٤ – ١٢٥ .
- نصار، على عبد الرؤوف (٢٠٠١) "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ص١٩٣ .
- نصر، محمد على (١٩٩٩م) " إعداد عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمى لمواجهة بعض تحديات عصر المعلوماتية "، مؤتمر **(التنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى عصر المعلوماتية)**، فى الفترة من ٢٣ – ٢٤ نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ص٩٢ .
- نوفل، محمد نبيل (١٩٩٧م) " رؤى المستقبل: المجتمع والتعليم فى القرن الحادى والعشرين، المنظور العالمى والمنظور العربى "، **المجلة العربية للتربية**، المجلد ١٧، العدد ١، يونيو ص ١٨٢ .
- نوفل، محمد نبيل (١٩٩٢م) "تأملات فى مستقبل التعليم العالى"، **سلسلة دراسات فى التربية، رقم ٨**، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، ص ٥٨ .
- وزارة التعليم العالى (٢٠٠٠) "مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى" **(المؤتمر القومى للتعليم العالى)**، فى الفترة من ١٣ – ١٤ فبراير، مركز القاهرة الدولى للمؤتمرات، القاهرة، ص ص ٥، ٦ .

المراجع الأجنبية:

1. Bowen, W: & Shapiro, H.(1998). Universities and Their Leadership, New Jersey : Princeton University Press, pp. 39 - 43.

2. Deboer, H.(1999). Higher Education Management Responses to Changing Student Expectations, Queens Land University of Technology , Brisbane , Australia , pp. 1-13, in : www.qut.edu.au/chan/ odvc / imh edoc . pdf.

3. Deem, R. (1998).The Management of Performances and Cultures in Universities in The United Kingdom, International Studies in Sociology of Education,Vol .8, No. 1, pp. 56-67.

4. Greenaway, D. & Haynes, M.(2000). Funding Universities to Meet National and International Challenges, School of Economics Policy Report, p. 29 in: www.nottingham.ac.uk/economics/funding/ funding. pdf.

5. Hang, S.(2000).University Autonomy in China : History, Present Situation and Perspective, Paper Produced to a Seminar on "Changing Patterns in University Management", China, April in : ERIC. No., ED 468089.

6. Harrey , L. & Knight , P.(1996). Transforming Higher Education (USA : SRHE and Open University Press, P., 38.

7. Hoff, K.S. (1999). Leaders and Managers : Essential Skills Required within Higher Education, Higher Education, Vol. 34, No. 3, October pp. 315 - 319.

8. Johanstone, B.(1998).The Financing and Management of Higher Education : A Status Report on Worldwide Reforms, Presented at UNESCO World Conference on Higher Education, Held in Paris, France in October 5-9, pp.1-32 in:www.ibe.unesco.org/international/publications/prospects/proshome.htm.

9. Michael , S.Q.(2001).The Management of Higher Education : Challenges before Higher Education Leaders in the Twenty-First Century, Presented at The First International Conference On Moldavan, December 18-19, pp.1-48.

10. Prichard, C.(2000). Making Managers in Universities and Colleges, London : Society for Research into Higher Education, Ltd, PP. 156 - 161.

11. Schaumann, F. (1998).Recent Development in German Higher Education, pp. 37- 46 , in : www. abo.fi / norden / nuas / Pubtik / dirsem / Sthlm / Schaum . Pdf.

12. Simonyi, A. "The Evaluation of University - Region Relationships", European Journal of Education, op. cit., p. 340.

13. Svarc, J. "The Need for a New University Paradigm in an Innovative Society", European Journal of Education, op. cit., p. 377.

14. Thomas , H.G.(2001). Management by Results in Higher Education, Higher Education Management, July,Vol. 10 , No .2, pp. 95-106.

15. Trinczek, R. & West, A.(1999). Using Statistics and Indicators to Evaluate Universities in Europe: Aims, Fields , Problems and Recommendations, European Journal of Education , Vol. 34, No.3, pp. 343-355.

16. UNESCO, Worldwide Action in Education (Paris:UNESCO, 1993), 2nd Edition, p. 8.

17. Walter, H. M. et. al.(1999).A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States, Higher Education, Vol. 38, No. 3, October, pp. 346 , 347.

القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى

تأليف
دوسيا فيرا - ماري كروسان

ترجمة
الدكتور عجلان بن محمد الشهري
أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة
الدكتور محمد منير الأصبحي
عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة
مركز البحوث - الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــــدد الثـــــانى
● ربيـع الآخـــــر ١٤٢٦هـ
● مـــــــايـو ٢٠٠٥م

القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي*

تأليف: دوسيا فيرا**
ماري كروسان***
ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهرى****
راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي*****

من خلال تبنى منظور القيادة الإستراتيجية، نقوم فى هذا البحث بتطوير نموذج نظرى لأثر أساليب وممارسات القيادة لكل من المدير التنفيذى(CEO) والمدير الأعلى فى المنظمة على التعلم التنظيمى. سنلقى نظرة ثاقبة على عمليات ومستويات التعلم التنظيمى لوصف كيفية تأثير القادة الإستراتيجيين فى كل عنصر من عناصر نظام التعلم. وفى هذا السياق فإن الباحثين اتبعوا ضمنًا مداخل القيادة التحويلية للتعلم التنظيمى. وفى هذا البحث نحن نتحدى هذه الحكمة التقليدية وذلك بتسليط الضوء على قيم القيادة الإجرائية أيضًا.

اقترح التعلم التنظيمى باعتباره عملية إستراتيجية أساسية والميزة التنافسية الوحيدة القابلة للاستدامة فى المستقبل (DeGeus,1988). إلا أنه لسوء الحظ

* هذه ترجمة لمقالة:

Strategic Leadership and Organizational Learning.

والمنشورة فى:

The Academy of Management Review. Vol. (29), No. (2), April 2004, pp. 222-240

** أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد، كلية إدارة الأعمال، جامعة هيوستن، الولايات المتحدة الأمريكية.

*** أستاذ الإدارة الإستراتجية المشارك، كلية إدارة الأعمال، جامعة أونتاريو الغربية بكندا.

**** أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة.

***** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.

يشكر الباحثان المحرر Devereaus Jennings، والمراجعين على إسهاماتهم القيمة والبناءة لهذه الورقة البحثية.

بالرغم من الاهتمامات المتنامية بالموضوع، فإن الباحثين لم يذكروا إلا القليل بصورة محددة عن دور المديرين التنفيذيين فى المنظمة (CEO's) وفرق الإدارة العليا فى تطبيق التعلم التنظيمى فى منشآتهم. لكن منظرى القيادة الإستراتيجية (Habmrick & Mason,1984) يؤكدون بأن مديرى الإدارة العليا فى المنظمة يعدون عاملاً حاسمًا لتشكيل المخرجات من خلال القرارات المفوضين باتخاذها ولأنهم فى نهاية المطاف يتحملون مسؤولية ما يحدث فى المنظمة (Hambrick,1989: 5).

وعلى الرغم من وجود افتراض ضمنى بأن القادة الإستراتيجيين يعدون القوة الموجهة خلف التعلم التنظيمى (Lähteenmäki, Toivonen, & Mattila,2001)، فإن الباحثين لم يصفوا أى سلوك محدد والآليات والتى يمكن من خلالها للقادة أن يؤثروا فى عملية التعلم. وعلى الرغم من أن هناك ميزانيات ضخمة تصرف على التدريب، وقواعد البيانات وعلى "الأقسام الجديدة فى التعلم" (Stewart, 1998)، فإن المديرين التنفيذيين وكبار المسؤولين التنفيذيين بما فيهم المدير التنفيذى الأعلى يفتقرون إلى التوجيه حول كيفية تسهيل أعمالهم للتعلم أو إعاقته. وفى هذا السياق فإن القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى بقيتا إلى حد كبير حقلين منفصلين من حقول الدراسة (Crosson & Hulland,2002).

نحن فى هذه المقالة نتناول هذه الثغرة فى الأدبيات الإدارية، وذلك من خلال دمج نظرية القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى. وبشكل خاص فإن هذه المقالة تعالج التساؤل التالى: ما أثر أسلوب القيادة العليا (التحويلية/الإجرائية) على التعلم التنظيمى؟ ومن خلال البناء على النظريات الحالية للقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية (Bass,1985,1998) والإطار الرباعى (41)للتعلم التنظيمى "Intuting, Interpreting, Integrating, and Institutionalizing"

(Crossan, Lane, & White, 1999)، فإن الباحثين فى هذه المقالة يطوران نموذجًا نظريًا وجملة من المقترحات لمعالجة تساؤل البحث هذا، إضافة لذلك فإن هذا البحث يصف نماذج وسلوك وممارسات محددة يتبعها القادة الإستراتيجيين والتى إما تسهل أو تعوق التعلم التنظيمى.

إن هذه البحث يحاول أن يسهم فى حقلى التعلم التنظيمى والقيادة الإستراتيجية من خلال ربط تيارين مطورين من البحث لم يتم ربطهما من قبل. وفى القيام بذلك فإنه يبين بشكل جلى كيف أن القادة الإستراتيجيين يؤثرون فى عملية التعلم. ونقوم بإلقاء النظرة المركزة على عمليات ومستويات التعلم التنظيمى وذلك لوصف كيف أن القادة الإستراتيجيين يؤثرون فى كل عناصر نظام التعلم. بشكل محدد لاحظنا أن الباحثين اتبعوا ضمنًا مداخل القيادة التحويلية للتعلم التنظيمى، ونحن فى هذا البحث نتحدى هذه الحكمة التقليدية بتسليط الضوء على قيم القيادة الإجرائية أيضًا.

إضافة لذلك، فإن هذا البحث يعرض عوامل داخلية وخارجية طارئة تؤثر على مديرى الإدارة العليا من حيث اختيار أسلوب القيادة ونوع التعلم الذى يمكن التركيز عليه. أيضًا فإن المدخل التكاملى فى هذا البحث يزود القارئ بمنظور جديد نحو القيادة التحويلية والإجرائية والتى نولد منه افتراضات بحثية لم تؤخذ فى الاعتبار سابقًا. أيضًا نحن فى هذا البحث نحاول أن نسهم فى الممارسة الإدارية من خلال التركيز على متطلبات ومسؤوليات وتحديات محددة للقيادة مرتبطة بالتعلم التنظيمى.

ولتناول هذا الموضوع نبدأ بالسياق النظرى وموجز لنماذج المفاهيم التى ترتكز عليها هذه الورقة البحثية، ثم نقوم بتطوير إطار متكامل لوصف وتوضيح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى. وأخيرًا نقدم بعض المتضمنات بالنسبة للنظرية والممارسة.

خلفية نظرية:

القيادة الإستراتيجية:

تطورت نظرية القيادة الإستراتيجية من نظرية الصفوف العليا الأصلية التى طورها Hambrick and Mason (1984) إلى دراسة لا تقتصر على الطرق المفيدة التى يؤثر فيها الائتلاف المسيطر على المخرجات التنظيمية، بل تشمل أيضًا الرمزية والبنية الاجتماعية الخاصتين بكبار المسؤوليين التنفيذيين.

(Hambrich and Pettigrew, 2001) . وفى هذا السياق لاحظ Hambrich and Pettigrew (2001) أن هناك اختلافين اثنين بين مصطلحى القيادة والقيادة الإستراتيجية. أولاً: تتعلق نظرية القيادة بالقادة فى أى مستوى من مستويات المنظمة، فى حين تتعلق نظرية القيادة الإستراتيجية بدراسة الناس على مستوى قمة المنظمة. ثانيًا: أن بحوث القيادة تركز بشكل خاص على العلاقة بين القادة والأتباع. وفى حقيقة الأمر، هذه العلاقة تم بحثها من عدة أوجه House & Aditaya 1997) فمدخلى الصفات والأساليب يركزان على القادة,Bryman 1986; Stogdill, 1948). ومداخل معالجة المعلومات ونظريات القيادة المتضمنة تركز على المرؤوسين (Lord & Maher 1991; Phillips & Lord, 1982)، والمداخل الاجتماعية ونماذج بدائل القيادة تركز على البيئات ;Kerr & Jermier, 1978) Meindl 1993) ومداخل الطوارىء ونظرية التبادل بين القادة والأعضاء ونماذج القيادة الفردية، ومداخل البنية الاجتماعية ;Fiedler, 1967; Graef 1983) Graen & Scandura 1987; Howell, Dorfman, & Kerr 1986; Meindl, 1993) تركز جميعها على طبيعة التفاعل بين القادة والمرؤوسين والبيئات. وعلى عكس هذا التركيز الجزئى، فإن بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على العمل التنفيذى، ليس فقط كنشاط علاقات لكن أيضا كنشاط إستراتيجى ونشاط رمزى-Ham brick & Petigrew 2001). فى هذه المقالة تم تبنى نموذج القيادة الإستراتيجية ومن ثم فنحن لا نركز على خصائص العلاقة بين القادة وأتباعهم المباشرين، لكن بالأحرى نحن نركز على كيفية تأثير الائتلاف المسيطر فى المنظمة فى العملية الإستراتيجية للتعلم التنظيمى.

إن الأدوار والسلوك للقادة الفاعلين فى المنظمة تختلف إلى حد بعيد من أدوار وسلوك المديرين فى الإدارة الوسطى (Norburn, 1989). فى معظم البحوث السابقة، يركز العلماء حصريًا على قيادة جماعة العمل الصغيرة ثم طبقوا مفاهيمها على المستويات الإدارية الوسطى والدنيا (على سبيل المثال راجع كل من: (Bass, 1990, and Yukl, 1994). لكن النظريات التى وصفت العلاقة الثنائية بين المشرفين ومرؤوسيهم لا ينبغى أن توسع نحو الأعلى. ولكن فرعًا من فروع أبحاث القيادة أثبت أنه مفيد هو إطار Bass (1998) الخاص بالقيادة

التحويلية / الإجرائية. إن ذلك الإطار طور ضمن سياقات تنظيمية أكبر (Burns, 1978) وتم تطبيقه بنجاح فى دراسة المديرين فى المستويات العليا (على سبيل المثال (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). وفى هذا الاتجاه أشار Cannella and Monroe (1997) بأنه مع خطوات التقدم فى نظرية الشخصية، يمكن أن تسهم نظريات القيادة التحويلية والقيادة الخيالية بشكل كبير فى طرح منظور واقعى للإدارة العليا فى المنظمة.

إن تعريف أسلوبى القيادة التحويلية والإجرائية يرتكز على تصنيفات مسبقة مثل القيادة ذات التوجه نحو العلاقات مقابل القيادة ذات التوجه نحو المهام (Fiedler,1967)؛ والقيادة التوجيهية مقابل القيادة بالمشاركة Heller & Yukl,1969). إضافة لذلك فإن القيادة الإجرائية تتبع بدقة نظرية الطريق والهدف التى وصفها House & Mitchell (1974) والتى تركز على مسار الأهداف تقريبًا. أما نماذج القيادة الساحرة أو الملهمة أو الخيالية (House & Shamir, 1993; Westley & Mintzberg, 1989) فهى تقدم عدة أوجه متشابهة للقيادة التحويلية، ومن جهة أخرى فإن نموذج القيادة الجديدة مقابل القيادة التقليدية الذى قدمه كل من Bryman, Stephens, and a Campois (1996) يعد امتدادًا لنموذج Bass، فى حين أن المفاهيم الجديدة للقيادة العاطفية (Gole-man, Boyatzis, & McKee, 2001) والنرجسية (Maccoby, 2000) والمتعاطفة (Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002) تركز على التقمص العاطفى والثقة بالنفس باعتبارهما محددان لأداء الشركة، فإن أبحاثًا أخرى على سبيل المثال (Egri & Herman, 2000) ركزت على أن القادة التحويليين يتشاركون فى كل تلك الخصائص.

ويعرض Burns (1978) أسلوبى القيادة التحويلية والإجرائية على أنهما النهايتان المتقابلتان لسلسلة مستمرة. ولكن Bass (1985, 1998) يراهما كبعدين متميزين، مما يتيح للقائد أن يكون إجرائيًا أو تحويليًا أو كلا الأمرين معًا أو أن يكون أيًا منهما. إن القيادة الإجرائية تحفز الأفراد أوليًا من خلال تبادل المكافآت العرضية ومن خلال الإدارة بالاستثناء النشطة (Avolio, Bass, & Jung, 1999). والقادة الإجرائيون يحددون الأهداف، ويوضحون الإتفاقات

المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المنظمة وكيف يمكن مكافآتهم لجهودهم والتزامهم ويوفرون تغذية ارتجاعية بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته. (Bass &Avolio,1993b; Howell & Hall-Merenda, 1999). وفى عملهم ضمن نظام قائم، فإن القادة العمليين يحاولون تقوية ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها وبنيتها. وبالمقارنة فإن القيادة التحويلية تعد قيادة إلهامية، محفزة فكريًا، ومراعية لمشاعر الأفراد. (Avolio et al.,1999). هؤلاء القادة يساعدون الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة الأكثر إتساعًا. وهم يلهمون الآخرين برؤيتهم، ويخلقون الإثارة بحماسهم ويخرقون الافتراضات التى مر عليها الزمن من خلال تصميمهم لإعادة تشكيل المستقبل، ويشككون فى الأشياء المجربة والصحيحة ويجعلون كل فرد فى المنظمة يقوم بهذه الأشياء (Bass & (Avolio,1990. الملحق يعرض جملة من الأمثلة لبنود المسح التى تضمنتها استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة التى وضعها Bass، والتى تقيس أساليب القيادة التحويلية / الإجرائية وتصلح كملخص للخصائص الرئيسة لكل نوع منها.

وفى أساليب الاختبارات التجريبية التى تستخدم إطار القيادة التحويلية / الإجرائية، وجد الباحثون أن هناك ارتباطًا قويًا ٠٪ - ٠,٠٨٪ . بين سلوك القيادة التحويلية وسلوك القيادة (Avolio et al., 1999; & Bass & Avolio,1993b) مما يشير إلى أن كلا مجموعتى السلوك يحتمل أن توجدا عند نفس الأفراد. (1988) Bass.

ويتفق هذا مع ما توصل إليه Quinn (1988) وهو نموذج القيم المنافسة، وفى ذلك النموذج طرح Quinn فكرة أن التنفيذيين يجب أن يطوروا "التعقيد السلوكى" أو القدرة على أن يلعبوا أدوارًا قيادية متنافسة فى الوقت نفسه (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995). إن سلوك القيادة التحويلية يعكس أدوار النظم المفتوحة (المبتكرة والوسيطة) ونماذج العلاقات الإنسانية (المسهل والناصح) التى عرفها Quinn، فى حين أن سلوك القيادة الإجرائية يعكس أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) و الهدف المنطقى (المنتج والمشرف) (Egri & Herman,2000). إضافة لذلك، فإن مفهوم Quinn "المديرون البارعون" - القادة

الماهرون فى مقدرات تبدو متناقضة - قريب من فرضية Bass بأن أفضل القادة هم أولئك الذين يعرضون سلوك القيادة التحويلية والإجرائية معًا.

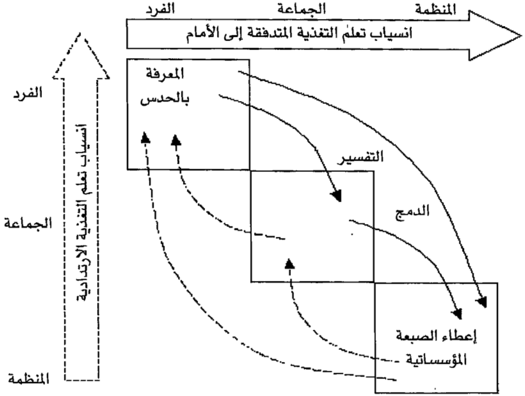
التعلم التنظيمى:

تعددت بشكل واسع وشامل المراجعات الأدبية للتعلم التنظيمى ومفاهيمه المتعددة (e.g., Crossan. Lane, White, & Djurfeldt, 1995; Easterby-Smith, 1997; Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt & March, 1988).

لقد اتفق كثير من الباحثين، بالرغم من نمو حقل التعلم التنظيمى وتطوره منذ التسعينيات لكنه فى حقيقة الأمر لا يزال يفتقر إلى مصطلحات ثابتة وأعمال تراكمية (Simon,1991; Vera & Crossan, 2003; Weick, 1991)، ويحاول أحد النماذج النظرية الحديثة، وهو نموذج (41) الذى طرحه Crossan et al. (1999) أن يوحد مفهومًا للتعلم التنظيمى ويرسخ ارتباطًا واضحًا بين الإستراتيجية والتعلم. ومن هذا المنطلق فإن Crossam et al., (1999) يرون التعلم التنظيمى كعملية للتغيير فى التفكير والأداء الفرديان والمشتركان مترسخة فى مؤسسات المنظمة ومتأثرة بها. وهم يقولون أن التحدى الرئيسى للتعلم التنظيمى هو مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد (الاستكشاف)، واستخدام ما تم تعلمه (الاستخدام). إن إدارة التوتر بين الجدة والاستمرارية أمر بالغ الأهمية بالنسبة للتجدد الإستراتيجى للشركات (March, 1991)، مما يضع التعلم التنظيمى فى موضع إستراتيجية أساسية والوسيلة الرئيسة لتحقيق التجدد الإستراتيجى.

بدمج عدة مستويات من النظر إلى التعلم، فإن الإطار الرباعى (41) يتخلص من تداخل العمليات التى يحدث التعلم من خلالها فى الشركات. وكما يظهر فى الشكل رقم (١)، فإن التعلم يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وكل مستوى منها يبعث النشاط فى المستويين الآخرين. إن تلك المستويات الثلاث للتعلم متصلة بأربع عمليات إجتماعية ونفسية وهى: المعرفة بالحدس والتفسير والدمج وإعطاء الصيغة المؤسساتية وهو ما يعرف بالإطار (41). ضمن تلك العمليات فإن المعرفة تؤثر فى السلوك والعكس بالعكس. وقد أوجز Mintez-berg, Ahlstrand, and Lamplel عملية التعلم المضمنة فى الإطار (41).

الشكل رقم (١)
الإطار الرباعى (41) للتعلم التنظيمى



الفرد	مواد التعلم لدى الفرد: جدارة الفرد والقدرة والتحفيز لتولى المهام المطلوبة.
الجماعة	مواد تعلم الجماعة: ديناميكية الجماعة، وتطوير الفهم المشترك بين الجماعة.
المنظمة	مواد التعلم التنظيمى: التوافق بين مخزون التعلم غير البشرى - والمتضمن النظم والهياكل والإستراتيجية والإجراءات والثقافة - فى وجود البيئة المنافسة.
⟵	انسياب تعلم التغذية المتدفقة إلى الأمام: ما إذا كان تعلم الفرد يغذى التوجه نحو تعلم الجماعة والتعلم على المستوى التنظيمى (على سبيل المثال تغيرات البنى والنظم والمنتجات والإستراتيجية والإجراءات والثقافة) وكيفية حدوث ذلك.
⟵ - -	انسياب تعلم التغذية الارتدادية: ما إذا كان التعلم المضمن داخل المنظمة (على سبيل المثال النظم والبنية والإستراتيجية) يؤثر على تعلم الفرد و الجماعة وكيفية حدوث ذلك.

تم تبنى هذا النموذج من: Crossan et al. (1999:532)

المعرفة بالحدس: هى عملية لاشعورية تحدث على مستوى الفرد. هذه العملية تعد بداية التعلم ويجب أن تحدث فى عقل مفرد. وبعدها يلتقط التفسير العناصر التى يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردى ويشارك بها على مستوى الجماعة. ويلى ذلك الدمج فيغير الفهم الجماعى على مستوى الجماعة ومن ثم يقيم جسرًا إلى كل مستويات المنظمة. وأخيرًا، يقوم بإعطاء الصبغة المؤسساتية بدمج ذلك التعلم عبر المنظمة عن طريق تضمينه فى الأنظمة والهياكل والأعمال الروتينية والممارسات (212 : 1998).

وكما يظهر الشكل رقم (١) الاختلاف بين مواد التعلم وانسيابه ضمن المنظمة (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). حيث يلاحظ أن مواد التعلم تكمن ضمن كل مستوى (الفرد والجماعة والمنظمة) ويشتمل على المدخلات والمخرجات لعمليات التعلم. وبالمقارنة، فإن انسياب التعلم يعد تلك العمليات التى ينتقل بها من مستوى لآخر. أما انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام فهى تتحرك من الفرد والجماعة إلى المنظمة من خلال عمليات التعلم (41) المعرفة بالحدس، التفسير، والتفسير – الدمج، والدمج – إعطاء الصبغة المؤسساتية. وفى نفس الوقت، يقوم انسياب مشابه بتغذية ارتدادية من المنظمة إلى الفرد والجماعة، مشكلاً مجموعة مختلفة من العمليات: إعطاء الصبغة المؤسساتية – الدمج، والدمج – التفسير، والتفسير – المعرفة بالحدس، وإعطاء الصبغة المؤسساتية – المعرفة بالحدس. إن التوتر بين انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام وانسياب التغذية المرتدة للتعلم يمثل التوتر بين الاستكشاف والاستغلال (March, 1991). إن عملية التغذية المتدفقة إلى الأمام تسمح للمنظمة بأن تبتكر وأن تتجدد. أما عملية التغذية المرتدة فهى تعزز ما سبق أن تم تعلمه فى المنظمة (Crossan et al., 1999) والتى بدورها تضمن بأن مخزون المنظمة من المعرفة (كالثقافة والهياكل والنظم والإجراءات والإستراتيجية) توجه عملية تعلم الفرد والجماعة.

الإطار المفهومى:

فى حين أن الدراسات السابقة اقترحت التعلم التنظيمى كمسؤولية مهمة للقيادة الإستراتيجية، (e.g., Fiol & Lyles, 1985; Friedlander, 1983; Kier-

nan, 1993; Senge, 1990; Ulrich, Jick, & Von Glinow, 1993). فإن معظم تلك الدراسات وصفية بطبعها ولا تقول الكثير عن أساليب أو الممارسات المحددة التى من خلالها يسهم كبار القادة أو التطبيقات المتعلقة بالمديرين التنفيذيين وفرق الإدارة العليا فى التعلم. فعلى سبيل المثال حدد كل من: Bennis and Na-nus (1985), and Srivastva (1983) مكان التعلم مباشرة ضمن القيادة، وقد بينوا أنه من أجل أن يكون هناك قدرة على الاستجابة لتحديات الغد والفرص المتاحة فى المستقبل، فإن القادة الإستراتيجيين يجب أن يبادروا بطرح عملية تعزز عملية التعلم يومًا بيوم، لكن من ناحية أخرى فإنهم لم يتطرقوا إلى العمليات القيادية الكامنة وراء ذلك. وفى هذا السياق، فإن Crossan and Hul-land (2002)، قدما دراسة استطلاعية يعطيان فيها صورة لسلوك القيادة المرتبط بعملية التعلم، حيث يفضلان تطوير مدخل جديد للقيادة بدلاً من الاعتماد على نماذج القيادة السابقة. وما نوينا القيام به هو الاستفادة من الدراسات السابقة فى مجالى القيادة والتعلم التنظيمى من أجل اقتراح علاقات واضحة بينهما.

فى نموذجنا للقيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى نأخذ فى الاعتبار عمليات القيادة القريبة والبعيدة من قبل كبار المديرين التنفيذيين وفرق الإدارة العليا التى بدورها تسرع عملية تطوير مواد وانسياب التعلم. وعلى الرغم من أن الفرق بين القيادة القريبة والبعيدة ليس ظاهرًا فى الأدبيات العلمية (بعض الاستثناء: (Shamir, 1995, and Waldman & Yammarino, 1999 فإن هذا الفرق يعتبر عاملاً حاسمًا فى دراسة القيادة العليا بسبب البعد الاجتماعى بين القادة وأعضاء المنظمة. من جهة أخرى فإن الباحثين الذين درسوا أثر الشخصية الفذة للمديرين التنفيذيين – وهى ميزة مهمة للقيادة التحويلية – وجدوا أن القيادة الفذة يمكن إما أن تتساقط من أعلى إلى أسفل المستويات فى المنظمة. أو أن تتخطى التسلسل التنظيمى وتصل مباشرة إلى المستويات الدنيا (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987; Paster, Meindle, & Mayo, 2002; Yammarino, 1994). ونحن نبنى على نماذج القيادة الفذة (Waldman

& Yammarino, 1999) لوصف الطرق التى يؤثر فيها الائتلاف المسيطر فى المنظمة على التعلم التنظيمى. ويمكن أن يكون التأثير مباشرًا عبر التفاعل مع فريق الإدارة العليا (قيادة قريبة) أو غير مباشر عبر ما تعزوه الإدارة الوسطى والدنيا لكبار المديرين (قيادة بعيدة) من خلال الرؤى والملاحم ورواية القصص ذات الأساس الرمزى الإيديولوجى.

الحاجة لنموذج قيادة موحد:

إن المسلمة الأساسية لنموذجنا بنيت على نظرة شرطية للقيادة: ففى أوقات محددة تزدهر عمليات التعلم التنظيمى تحت مظلة القيادة الإجرائية، كما أنه فى أوقات أخرى تستفيد أكثر من القيادة التحويلية. وعلى وجه الخصوص فى وقت التغيير، فإن تلك العمليات تثبت أن هناك حاجة إلى تغير التعلم المحتوى فى المنظمة وهذه مهمة تتناسب أكثر مع القيادة التحويلية. أما فى وقت الثبات، فإن عمليات التعلم التنظيمى تقوم بوظيفة تنشيط وتعزيز وصقل التعلم الحالى وهذه مهمة تتناسب أكثر مع القيادة الإجرائية. وعلى أية حال، فإن ذلك التصور الشرطى يقدم نظرة متكاملة للعمليات المسيطرة فى المنظمة. وبصورة أكثر دقة، فإن كل منظمة تواجه تحديات كل من التغيير والثبات (Tushman & O'Reilly, 1996). والقائد الإستراتيجى المثالى يكون قادرًا على تحديد وتطبيق السلوك المناسب للقيادة فى جميع الأحوال المحيطة. والمدير التنفيذى الأعلى الفعال، على سبيل المثال، يعرف عندما تستدعى الحاجة التغذية المتدفقة إلى الأمام أو التغذية المرتدة للتعلم، أو عندما يكون هناك حاجة لتطوير مواد تعلم معينة ونوع أسلوب القيادة الأفضل لإنجاز الهدف.

يوجد دليل بأن القادة ربما يمتلكون أنماط سلوك من القيادة التحويلية والإجرائية معًا. والبحوث الأخيرة اقترحت بأن القيادة التحويلية تبنى على القيادة الإجرائية، وبشكل محدد على أنماط سلوك المكافأة الشرطية (Avolio et al., 1999).

وعلى سبيل المثال فإن Shamire (1995) لاحظ أنه بالالتزام المستمر بالإتفاقات الإجرائية، فإن كبير المديرين التنفيذيين يبنى الثقة والمصداقية وصورة انسجام

وثبات بين أعضاء المنظمة، وتلك يمكن أن تسهم فى المستويات العليا للثقة والاحترام المرتبطة بالقادة التحويليين. إضافة لذلك، فإن القائد يمكن أن يتفوق فى أنماط السلوك التحويلى لكن يمكن أن يختار أنماط السلوك الإجرائى عند الحاجة، وهذا هو مفهوم Quinn (1988) حول "المدير البارع". علاوة على ذلك، مع الأخذ بمعطيات السرعة والتعقيد للبيئات المتنافسة اليوم، فإن القادة الإستراتيجيين ينبغى أن يتمتعوا بمهارة فائقة (Tushman & O'Reilly, 1996) - أى أنهم يحتاجون القدرة على تطبيق طرق عمل متباينة فى الوقت نفسه: ابتكار متصاعد وغير مستمر، واستكشاف واستغلال، ومرونة وتحكم، وتعلم ذو تغذية متدفقة إلى الأمام وذو تغذية ارتدادية. وهذا أيضا يتسق مع وصف Rowe (2001) للقائد الإستراتيجى الذى يجمع القيادة الإدارية - ذات الحساسية تجاه الماضى - والقيادة الحالمة - ذات الحساسية تجاه المستقبل.

لكن القدرة على تكييف أساليب القيادة تختلف بين المديرين التنفيذيين، لأنهم يختلفون فى قيمهم، وتوجهاتهم وتفضيلاتهم، إضافة لذلك فى فعاليتهم كقادة تحويليين أو إجرائيين[١]. وهناك اثنتان من الخصائص للقيادة العاطفية (Goleman, 1998) الوعى الذاتى والتنظيم الذاتى - واللتين بشكل محدد تساعدان القادة الإستراتيجيين على تقييم قدرتهم الذاتية لتهيئة وتكييف مزاجهم وسلوكهم بحسب احتياجات الموقف. والقائد المثالى يمكن أن يتعرف على حدوده ويشارك فى قيادة التعلم التنظيمى مع زملائه فى مجموعة الإدارة العليا. وهكذا، نحن هنا نقول بأن أفضل حل ثان بعد توافر مسؤول تنفيذى أعلى ذى مهارة فائقة هو رؤية تلك القدرة مستقرة لدى فريق الإدارة العليا وأخذ عملية التكامل بعين الاعتبار. وقد اقترح الباحثون بأن تنوع أساليب القيادة المتباينة ضمن الائتلاف المسيطر يمكن أن يقوم بالمهمة مثلما يقوم بها مسؤول تنفيذى أعلى ذو مهارة فائقة (Kendall, 1995) والمنظمات التى أدخلت منصب كبير مسؤولى التعليم / المعرفة (Stewart, 1998)، ضمن فرق الإدارة العليا يمكن أن تعبر من خلال هذا الإجراء لا عن التزامها بالتعلم فحسب بل وكذلك عن

(١) نشكر أحد المراجعين المجهول الهوية على هذه النظرة الثاقبة.

عزمها على تحقيق صورة القيادة المطلوبة من أجل التعلم التنظيمى.

إن الحجج السابقة تقود إلى أول المقترحات عن أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمى.

المقترح (١): قيادة التعلم التنظيمى تتطلب أن القادة الإستراتيجيين يؤدون بصورة مكررة أدوارًا تنطوى على أنماط سلوك القيادة التحويلية والإجرائية معًا ولو كان فى ظروف مختلفة.

فى الأقسام التالية سنعرض جملة من المقترحات تربط أساليب القيادة التحويلية / الإجرائية مع تدفقات ومواد التعلم. والوضع المثالى هو أن يتابع القادة الإستراتيجيون تطور المستويات العليا لمواد التعلم وتدفقاته فى المنظمة. وفى الجانب التطبيقى فإن عدم التوافق بين مواد التعلم، وتدفقاته يمكن أن يقود – على سبيل المثال – إلى مستويات عالية من تعلم الأفراد أو الجماعة وإلى مستوى منخفض من انسياب التغذية نحو الأمام (Bontis et al., 2002). إن هذا الموقف يمكن أن يقترح بأن هناك اختناقًا وأن المنظمة لا تتمثل التعلم. وفيما يلى سيتم مناقشة الآليات التى يتبعها القادة التنفيذيون لتسهيل تدفقات التعلم التنظيمى ومواده.

القيادة الإستراتيجية وانسياب التعلم:

نحن نقول إن إدارة التعلم التنظيمى تتطلب من كبار المسؤولين التنفيذين بأن يكونوا تحويليين وإجرائيين معًا لكن هذه الأنماط من السلوك القيادى تلعب أدوارًا مختلفة فى عمليات الاكتشاف (تعلم التغذية المتجهة إلى الأمام) والاستغلال (تعلم التغذية الارتدادية). فمن ناحية، تتلاءم القيادة التحويلية – كما يوحى المصطلح – أكثر ما تتلاءم مع الموقف التى تنطوى على تغير فى الحالة القائمة للتعلم المدخل فى المؤسسة (إستراتيجية المنظمة وأعمالها الروتينية على سبيل المثال). أما القيادة الإجرائية من ناحية أخرى تكون مناسبة للمواقف التى تتضمن التعلم الحالى وعملية إدخاله فى المؤسسة وتعزيزه، وصقله.

تعلم التغذية المتجهة إلى الأمام: ضمن الإطار الرباعى (Crossan et al., (41) 1999)، يمكن أن يبدأ انسياب التغذية المتجهة إلى الأمام بالرؤى الثاقبة الحدسية للأفراد وخبراتهم. تلك العمليات بعد غربلتها وترشيحها من خلال إدراك الأفراد وتشكيلها عبر محادثات الجماعة، تظهر كفهم مشترك ويمكن مع مرور الوقت أن تندمج فى إحساس بالعمل الجماعى. أخيرًا فإن العمليات الجماعية المتماسكة يمكن أن ترسخ وتصبح أعمالاً روتينية وتنمو لتصبح خططًا مدخلة ضمن المؤسسة ونظمًا رسمية. ونحن نقول إنه توجد ظروف يكون فيها لأنماط سلوك القيادة التحويلية والإجرائية التى يسلكها كبار المسؤولين التنفيذيين تأثير على انسياب التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام.

فى حالة القادة التحويليين فإن جدول أعمالهم عامة يحتوى خلق رؤية للتغيير وإعطاء التغيير صفة مؤسساتية (Tichy & Ulrich, 1984)، وكجزء من ذلك الجدول فإن المديرين التنفيذيين التحويليين يشجعون عملية التعلم للفرد والجماعة من خلال تحفيز المرؤوسين للتشكيك فى الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمجازفات "ذكية" والتوصل إلى ملاحظات مبدعة Bass (1998). ويعطى كبار المسؤولين التنفيذيين قيمة للتخاطب الفعال كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية ومشاركة المجموعات. وهم يشجعون الأفراد على اقتحام حدود التعلم وعلى المشاركة فى خبراتهم ضمن الأقسام وبينها.

وعن طريق تسهيل الوصول إليهم وطلب مدخلات والقيام بدور "نماذج لقابلية الخطأ" (Goleman et al., 2001) فإن المديرين التنفيذيين التحويليين يخلقون صفات إيجابية فى اتجاه نقل التعلم، وعن طريق العرض والترويج لأنماط السلوك وهذه للإدارة العليا، فإنهم يساعدون تلك الأنماط على التساقط إلى المستويات الأدنى من الإدارة (Waldman & Yammarino, 1999). إن كبار المسؤولين التنفيذيين فى المنظمة الذين تكون أبوابهم مفتوحة ويقومون بالإدارة عن طريق التجول هنا وهناك يحملون رسالة واضحة حول قيمة آراء الآخرين. وبطلبهم الصريح للمساهمات من أعضاء مختلف مستويات الإدارة، يساعد هؤلاء القادة على إيجاد بيئة مشاركة فى المعلومات. وعن طريق الاعتراف بعيوبهم،

فهم يسرعون توجهًا نحو التعلم بإرسال إشارات واضحة لأعضاء المنظمة الآخرين بأن الأخطاء والمخاوف يمكن مناقشتها بشكل مفتوح (Goleman et al., 2001).

إذا كان تركيز القادة التحويليين على التغيير فى المؤسسة يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، فهو يلعب أيضًا دورًا على نفس القدر من الأهمية فى تسهيل التعلم من الجماعة إلى المنظمة. كما أن طرق القادة تتضمن تحديد فرق مهمات خاصة والتخطيط للاجتماعات والتدخل فى بناء الفرق (Tichy & Devanna, 1986). وهم بذلك يؤسسون آليات تخول للأفراد والجماعات بأن تشارك فى الإستراتيجية وتؤثر فى القيم والبنى والإجراءات والنظم والمنتجات. وعندما يدرك الأشخاص مكانهم الطبيعى ومكان جماعتهم ضمن النمط الأوسع الذى تتصوره الإدارة العليا، فهم محفزون لعرض أفكارهم (1998) Bass. على سبيل المثال يروى (1983) Sharivastave كيف صمم القادة نظام تعليم يقوم على المشاركة من خلال تشكيل لجان خاصة لحل المشكلات الرقابية المتعلقة بالإدارة والإستراتيجية. ومن خلال تلك اللجان فإن المشاركة فى صناعة القرار اتخذت طابعًا مؤسساتيًا. وبالمقارنة، ففى السيناريو المتعلق بمبادرة استخدام صناديق الاقتراح أو جهود العصف الذهنى تقود إلى حلول لم تؤخذ فى الاعتبار ولم يتم تطبيقها من قبل على مستوى المنظمة، ولا يأخذ التعلم من الأفراد والجماعة طابعًا مؤسساتيًا، والأعضاء هنا يتوقفون عن توليد أى أفكار جديدة. كمثال على ذلك، وصف (1987) Argyris and Schon لموقف رفضت فيه الإدارة العليا الاستماع أو محاولة فهم التغذية المرتدة من الأداء السلبى الهام من المستويات الوسطى والدنيا. وبمرور الوقت فإن المستويات الدنيا تعلمت عدم الإبلاغ عن نتائج غير سارة. وهكذا فإن اختلاف السلطة تعوق عملية التعلم عندما يكبت الأفراد أو ينكرون مواردهم وخبراتهم، أو عندما يفرض القادة أو ينادون بمواردهم وخبراتهم (Friedlander, 1983).

فى حين أن القيادة التحويلية ترعى عملية التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام عندما يتغير ترتيب الأعمال الروتينية الحالى، فإننا الآن نبرز حالة مقارنة للأعمال الروتينية القائمة والدور الذى تلعبه فى عملية إعطاء التعلم صبغة

مؤسساتية. إن المنظمات التجارية لأن لديها بصورة عامة افتقار إلى الأعمال الروتينية والإجراءات المعيارية، فهى لا تتطلب عملية إصلاح شامل للأعمال الروتينية القائمة من أجل إعطاء التعلم طابعًا مؤسساتيًا. إنها ببساطة تحتاج إلى تصنيف التطبيقات الحالية ووضع الأعمال الروتينية فى مكانها الطبيعى. إن تركيز القيادة التحويلية على الرقابة وتوحيد المقاييس ومنح الصبغة الرسمية والكفاءة (Bass, 1985) هو أكثر مناسبة لتلك المهام.

وبتلخيص حجتنا حتى الآن نصل إلى المقترحين التاليين:

المقترح (٢أ): القيادة التحويلية سيكون لها تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام الذى يتحدى التعلم ذا الصبغة المؤسساتية.

المقترح (٢ب): القيادة الإجرائية سيكون لها تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام الذى يعزز التعلم ذا الصبغة المؤسساتية.

انسياب التعلم ذى التغذية الارتدادية: يتعلق انسياب التعلم المرتد بالطرق التى يؤثر فيها التعلم ذو الطابع المؤسساتى (الثقافة والبنى والنظم والإجراءات والإستراتيجية) فى الأفراد والجماعات. إن هذا الانسياب يتعلق بإنعاش وتعزيز التعلم – ضمان أن الأعمال الروتينية ليست مهملة أو تم نسيانها ومن ثم يمكن للمنظمة أن تستمر فى الأداء والإنتاج (Crossan et al., 1999). والأفعال التى تتألف منها عملية إضفاء الصبغة المؤسساتية تقوم بتغذية ارتدادية إلى الأفراد والجماعات بإيجاد سياق يقوم من خلاله بتأويل الأحداث والخبرات اللاحقة. وتنطوى هذه العملية على تغيرات فى المعرفة والسلوك، فى أثناء استمرار الأفراد والجماعات فى فهم الأعمال الروتينية السابقة حين تتحول السياقات. والمنظمات التى تفتقر إلى التعلم ذى التغذية الارتدادية، فهى "تخفق فى التذكر"، فأعضاؤها يهملون التعلم السابق، وعلى اعتبار أن الأعمال الروتينية تخفق فى توفير الإرشاد، يتحكم السياق تحكمًا كاملاً بالتعلم الفردى.

كما يعمل التعلم ذو التغذية الارتدادية فى المواقف التى تكون فيها حاجة لإيصال عمل روتينى اكتسب مؤخرًا الصبغة المؤسساتية إلى المنظمة (أفقيًا

ورأسيًا) بحيث يتعلم جميع الأعضاء العمل الروتينى ويستخدمه، وليس فقط الأعضاء الذين طوروه. وهذا يصف وضع "الموظفين الجدد" الذين مخزون الشركة من التعليم غير مألوف لديهم، وهم يستخدمون برامج التوجيه وأدلة الإجراءات والملاحظة المباشرة لممارسات المنظمة وقيمها كى يكتسبوا التعلم الضرورى القائم حاليًا على مستوى المنظمة.

وننتقل إلى التأمل فى كيفية أن القيادة التحويلية / الإجرائية تؤثر فى التعلم ذى التغذية المرتدة، ونقول إن بعض أنواع سلوك القيادة العليا لها أثر إيجابى فى ذلك الانسياب. إن القيادة التحويلية هى الأسلوب الأفضل "لتسويق" رؤية إستراتيجية للتغيير أو نظام جديد من الأعمال الروتينية (Tichy & Ulrich, 1984). إن المديرين التنفيذيين التحويليين يسهلون عملية التعلم ذى التغذية الارتدادية؛ لأنهم فعالون فى عملية الاتصال ويستطيعون تعبئة الالتزام برؤية المنظمة، ويلهمون أعضاء المنظمة للعمل على تحقيقها (Egri & Herman, 2000).

إنهم يشرحون بصمود رؤيتهم ويحدثون معلومات الأعضاء بتزويدهم بالمعلومات المهمة. وحين يتم تثبيت أعمال روتينية جديدة فإن المديرين التنفيذيين التحويليين يحفزون الأفراد للتغلب على أى مقاومة للتغيير، والتخلى عن المصالح الخاصة فى سبيل المنظمة، وتبنى التعلم الجديد الذى اتخذ صبغة مؤسساتية، وفهمه حين تتغير البيئات.

بينما تسهل أنماط السلوك التحويلى التعلم ذا التغذية الارتدادية فى بيئة متغيرة، فإن أنماط السلوك الإجرائى تنعش التعلم القائم وتصقله. ودور الصيانة هذا مفيد فى تحفيز أعضاء المنظمة لاستخدام واستغلال التعلم الموجود والمخزن فى ثقافة المنظمة وهيكلها، وإستراتيجيتها وإجراءاتها، ونظمها (Waldman, Ramirez, Hous, & Puranam, 2001).

إن المديرين التنفيذيين يركزون على القيم والأعمال الروتينية الموجودة، ويركزون على رفع الكفاءة فى التطبيقات الحالية وعادة ينتجون فقط تغييرات متصاعدة فى التعلم التنظيمى ذى الطابع المؤسساتى. ولتحقيق تلك الكفاءة، فإن القادة

الإجرائيين يرعون طرقًا مبنية على القواعد للقيام بالأشياء (Bass, 1998). إنهم يحفزون انسياب عملية التعلم من المنظمة إلى الأفراد والجماعات وذلك بتحديد قيمة قوية للقواعد التنظيمية والإجراءات والخبرات السابقة (Fried-lander, 1983). إضافة إلى ذلك إنهم يزودون أعضاء المنظمة بالنظم الرسمية (مثل النظم التشخيصية أو الرقابية)، والبرامج التدريبية التى تنشر التعلم الموجود لتكون دليلاً لأفعال المستقبل وقراراته (Shrivastava, 1983).

وبتلخيص الحجج السابقة نقدم المقترحين التاليين:

المقترح (٣أ): القيادة التحويلية سيكون لها تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المرتدة والذى يتحدى التعلم ذا الصبغة المؤسساتية.

المقترح (٣ب): القيادة الإجرائية سيكون لها تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المرتدة والذى يعزز التعلم ذا الصبغة المؤسساتية.

القيادة الإستراتيجية ومواد التعلم:

بعد أن اطّلعنا على أثر أساليب القيادة فى انسيابية التعلم، نتوجه إلى كيفية تأثير القيادة الإجرائية / التحويلية فى مواد التعلم للفرد والجماعة والمنظمة. فعلى المستوى الفردى القادة الإستراتيجيون يخلقون فرصًا للتعلم عن طريق تطوير آليات مستمرة للتطوير ذاته واكتساب الجدارة والتجريب وتحدى نطاق محدد للعمل (Ulrich et al., 1993). إضافة إلى ذلك من أجل وضع أرضية خصبة للأفكار الجديدة، فإن كبار المديرين التنفيذيين ومديرى الإدارة العليا يخلقون مبررًا عقلانيًا للإخفاق الذكى فى منظماتهم (McGill & Slocum, 1993). كما يؤثر توجه التحكم لدى القادة الإستراتيجيين فى التعليم الفردى (Snell & Man-Kuen Chak, 1998; Winter, Sarros, & Tanewski, 1997) وذلك عن طريق تحديد حرية الموظفين لتغيير نشاطات عملهم بشكل كبير. أما على مستوى الجماعة فإن مديرى الإدارة العليا يمكن أن يصمموا الهياكل والبنى التحتية للاتصالات التى تزود الأفراد بالحوافز من أجل التشارك فى الأفكار والممارسات

والخبرات (Friedlander, 1983). القادة الإستراتيجيون يؤثرون فى تعلم الجماعة عن طريق تشجيع العمل ضمن فرق والثقة والتدريب المتبادل وتنوع العناصر والارتباط، وكذلك الاجتماعات المنتجة والمجابهات عندما تتباين وجهات النظر والصراع كفرصة للتعلم (Friedlander, 1983).

والآن نطلّع على تعلم الفرد والجماعة فى ضوء نموذج القيادة التحويلية / الإجرائية. إن القادة التحويليين، من خلال أنماط السلوك ذى التوجه نحو التغيير والباحث عن التحدى، يشجعون نمو تعلم الفرد والجماعة، وذلك من خلال إلهام أعضاء المنظمة ضمن بيئة تتقبل التغيير.

أولاً: القادة التحويليون يقومون بالتحفيز فكريًا، فهم يحفزون الأفراد لإعادة تأطير المشاكل والقيام بالمجازفات والنظر للمواقف القديمة بأفكار جديدة. إن هؤلاء القادة يشجعون على الابتكار والتعلم المزدوج (Argyris & Schon, 1987) وذلك من خلال نموذج ديمقراطى / مراعٍ لشعور الآخرين، ومن خلال مدخل مفتوح للقرارات والمشاكل.

ثانيًا: القادة التحويليون يراعون مشاعر الأفراد، فهم يزودونهم بالدعم والنصح والتدريب. عندما يخلقون فرص تعلم جديدة، فإن أولئك القادة يضعون فى اعتبارهم الاحتياجات الفريدة للأفراد من أجل الإنجاز والنمو.

ثالثًا: القادة التحويليون يلهمون الأفراد والجماعات عن طريق غرس المعانى والتحدى فى أعمالهم وتعلمهم الفردى يحفز الآخرين للتعلم.

رابعًا: لأن القادة التحويليين يميلون إلى أن تكون لهم خصائص فذة، فهم قدوات طبيعية يجد فيهم الأفراد صورة لأنفسهم ويحاكونهم ويتعلمون منهم. وإلى جانب الجاذبية الشخصية، يكون هناك عادة تكريس للنفس فى خدمة رؤية المنظمة وهدفها، وهذه خصلة يمكن أن تؤثر سلبيًا فى مستوى التعلم الفردى (Nahavandi, 1993)، إذ تحدد مجاله وليس عمقه.

إضافة إلى ذلك إن القادة التحويليين يشجعون على المحادثة ضمن الجماعات وبينها، فترعى بذلك التعاون من أجل إنجاز أهداف متكاملة (Bass, 1985;

Yukl, 1994) وهم يستغلون التنوع فى خلفيات أعضاء فريقهم وخبراتهم ويؤسسون آليات للحل الفعال للصراعات. والمديرون التنفيذيون التحويليون يعتقدون بأن الجماعات ذات الخبرة والخلفيات المتنوعة أكثر إبداعًا، وتتعلم أكثر من الجماعات المتجانسة. ومن خلال التشارك فى المعلومات وتوفير تغذية ارتدادية واستخدام المهارات الفردية للأعضاء وإزالة العوائق التى تعيق أداء الفريق يزيد كبار المسؤولين التنفيذيين التحويليين من الثقة والثقة بالنفس ضمن الفريق (Boehnke, Distefano, Distefano & Bontis, 1997).

بينما يرعى القادة التحويليون تعلم الأفراد والجماعات فى بيئة التغير، فإن القادة الإجرائيين يفعلون ذلك ضمن بيئة ثابتة. ويعزز القادة الإجرائيون إتقان التعلم الحالى وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله. وهم يحفزون الأفراد لاستغلال التعلم الحالى وذلك من خلال التركيز على إنجاز الأعمال وممارسة التفكير المتقارب. إن القادة ينقلون الثوابت والقيم التنظيمية، ويأخذون فى الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات ويقومون بما يلزم لإجراء التصحيحات، وهم يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وعبرها، ومن خلال رعاية المحادثات التى تسعى إلى التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة فى عمل الأشياء. وفى المنظمات التى لا تتعرض لتغيير كبير أو مستمر إن تعلم الأفراد والجماعة تكون ردَّ فعل أكثر منه استباقيًا، فهم يركزون على معرفة الأشياء التى تنجح فى العمل وكيفية الحفاظ على استمرار النظام (Bass, 1985).

والاختلاف بين فرص التعلم التى يوفرها القادة التحويليون والإجرائيون هو أن القادة التحويليين يركزون على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة، فى حين أن القادة الإجرائيين يركزون على المنطق المسبق والتغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية (Bass, 1985).

إن أثر أساليب القيادة التحويلية / الإجرائية فى التعلم فى مستوى المنظمة يكون متسقًا مع الآثار التى اقترحناها على مستويى الفرد والجماعة. فالتعلم على مستوى المنظمة يمثل ترجمة الفهم المشترك والعمل الجماعى إلى منتجات

وإجراءات ونظم وبنى وإستراتيجيات جديدة (Crossan et al., 1999)، ومع أن الأفراد يمكن أن ينتقلوا، فإن العمليات غير الإنسانية فى التعلم تبقى وتمثل ما يطلق المؤلفون عليه اسم ذاكرة المنظمة (Humer, 1991; Walsh & Rivera, 1991). ويشرح (Crossan et al., (1999 أنه على الرغم من أن عمليات المعرفة بالحدس والتفسير والدمج تكون سلسة ومستمرة، فإن إعطاء صبغة مؤسساتية للتغييرات فى النظم والأعمال الروتينية يحدث بصورة أقل تواترًا فى المنظمات.

وكما ذكر من قبل، يركز القادة التحويليون على إدارة التغيير الجذرى وإعطاء صبغة مؤسساتية فى حين أن القادة الإجرائيين ينشدون أهداف الكفاءة والتطور التدريجى للوضع القائم وبعبارة أخرى، تتجلى فاعلية القيادة التحويلية على أفضل وجه فى تجديد المنتجات والعمليات والبنى عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للأفراد والجماعات، فى حين أن القيادة الإجرائية تتجلى فاعليتها على أفضل وجه فى تعزيز الأعمال الروتينية الحالية فى المؤسسة وما فى ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها.

المقترح (٤أ): القيادة التحويلية سيكون لها تأثير إيجابى فى التعلم على مستويات الأفراد والجماعات والمنظمة الذى يتحدى التعلم الذى أعطى طابعًا مؤسساتيًا.

المقترح (٤ب): القيادة الإجرائية سيكون لها تأثير إيجابى فى التعلم على مستويات الأفراد والجماعة والمنظمة الذى يعزز التعلم الذى أعطى طابعًا مؤسساتيًا.

القيادة الإستراتيجية ومخزونات التعلم التنظيمية:

إن التعلم على مستوى المنظمة ليس مجرد إعطاء صبغة رسمية للممارسات بجعلها أعمالاً روتينية. فمخزونات التعلم تحتاج أن تكون متسقة بعضها مع بعض بطريقة واضحة بحيث تدعم الثقافة والنظم والبنى والإجراءات والتوجه الإستراتيجى فى المنظمة، فى وجود بيئة تنافسية (Crossan et al., 1999). وتلك العناصر التى تمثل السياق الداخلى أوالبيئة الداخلية للمنظمة (Hederg, 1981)، تؤثر بقوة فى الإدراك والسلوك الفردى والعمليات الاجتماعية بين الأفراد، وديناميكية الجماعات. وتتأثر البيئة الداخلية بعملية التعلم بمعنى أن بعض البيئات

تساعد على التعلم أكثر من غيرها، مما يجعل حدوث عملية التعلم أكثر أو أقل احتمالاً. فى نفس الوقت فإن عملية التعلم يمكن أن تحدث التغيير فى البيئة الداخلية (Argyris & Schon, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Hedberg, 1981). ونشاهد علاقة تبادلية مشابهة فى القيادة، فالقيادة يمكن أن تكون مقيدة بالبيئة الداخلية، لكن القادة الإستراتيجيين يمكن أيضًا أن يؤثروا ويشكلوا جوانب مثل ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها وبنيتها المنظمة (Bass, 1985, 1998; Duncan & Weiss, 1979; Nahavandi, 1993; Schein, 1992).

وفى الفقرات التالية نناقش أثر القيادة التحويلية / الإجرائية فى سياق المنظمة الداخلية وعلاقة ذلك بالتعلم. نحن نقول إن مختلف القادة (سواء تحويليين بشكل كبير أو إجرائيين إلى حد كبير) ينزعون إلى التركيز على جوانب جلية فى البيئة الداخلية، ويحدثون ثقافات تكون مفتوحة أو مغلقة وبنى واسعة أو ضيقة. إن أكثر القادة فاعلية - الذين يكيفون أنماط السلوك التحويلية والإجرائية مع كل موقف - قادرون على خلق منظمات شديدة البراعة (Tush-man & O'Reilly, 1996)، يمكن أن تكون فى الوقت نفسه مفتوحة ومغلقة وأيضًا فضفاضة و ضيقة. والمنظمات الشديدة البراعة تفتح أبوابها بشكل متساو للاستكشاف والاستغلال. وهى تحافظ على الاستقلال الذاتى المحلى وتدعم المجازفة وتبنى نظم رقابة تضمن المسؤولية والمساءلة المحليتان (Tush-man & O'Reilly, 1996)، فى الوقت الذى تقوم به رؤية مشتركة ومجموعة أساسية من القواعد بدور المادة اللاصقة التى تجمع كل ذلك معًا.

ونبدأ مناقشتنا للسياق الداخلى للمنظمة بالثقافة التنظيمية. إن ثقافة المنظمة تحدد "كيف يؤدى الناس الأشياء هنا؟" وتفرض تحديات كبيرة على المنشقين عنها. والثقافة تؤثر فى التعلم من خلال نظم المكافآت المصممة بحيث تتلاءم مع الفضول التنظيمى وعدم تشجيع الرضا عن النفس والزيادة من التجارب (Hedberg, 1981)، وقد اقترح الباحثون أن المنظمة يمكن أن تمتلك "توجهًا نحو التعلم" يتضمن الالتزام بالتعلم وانفتاح الذهن ورؤية مشتركة (Sinkula, Baker, & Noordewler, 1997) - أو "ثقافة التعلم" - ثقافة تعطى

قيمة للتعلم المستمر والمعلومات الصالحة والشفافية والتوجه نحو القضايا والمساءلة (Popper & Lipshita, 1998).

يعتمد خلق ثقافة التعلم على القائد الإستراتيجى (Hurley & Hult, 1998; McGill & Slocum, 1993; Sinkula et al., 1997) ومدى قدرة ذلك القائد على أن يوازن أنماط السلوك التحويلية والإجرائية والنظم المتسلطة والمشاركة، والتوجه نحو المهام ونحو العلاقات (Schein, 1992). والقائد الإستراتيجى الذى يختار أنماط السلوك الإجرائية سوف يعمل ضمن الثقافة الحالية، وسوف يتبع الثوابت والقواعد والإجراءات الحالية. وبهذا المعنى تعزز الثقافات الإجرائية التعلم ذا الصبغة المؤسساتية، ويمكن أن توصف بأنها مغلقة ومحاطة بالقواعد (Nahavandi, 1993).

وبالمقارنة، فإن أنماط سلوك القيادة التحويلية تسمح لكبار المسؤولين التنفيذيين بتكييف الثقافة التنظيمية وإعادة التوفيق بينها وبين الرؤية الجديدة، حين تستدعى الحاجة ذلك. والثقافات التحويلية يمكن أن توصف بأنها مفتوحة ومرنة (Bass & Avolio, 1993a)، وهى تتحدى التعلم ذا الصيغة المؤسساتية وذلك بتحفيز الموظفين لتطبيق طرق جديدة لإنجاز الأعمال.

وتقوم بنية المنظمة بوظيفة مخزون آخر للتعلم. فبنية المنظمة تعكس المحاولة لتقسيم المهام بين الأعضاء وتنظيم عملية التنسيق بين نشاطاتهم المختلفة (Mintzberg, 1974). والقادة الإستراتيجيون يمكن أن يحددوا بشكل مباشر ثقافة شركتهم من خلال قرارات واضحة حول نوعها وعناصرها، أو يمكن أن يعملوا ذلك بشكل غير مباشر من خلال طريقة استخدام المعلومات والمشاركة بها ومن خلال الشبكات غير الرسمية والنشاطات السياسية (Duncan & Weiss, 1979; Miller, 1996; Mintzberg, 1974).

والأشكال التنظيمية تؤثر فى التعلم لأنها تشكل كيفية بحث الشركات عن المعلومات الخاصة بالأمور الرئيسية المشكوك فيها، وكيفية معالجة تلك المعلومات (Cohen, 1991) والبنى الآلية (Burns & Stalker, 1966)، وهى التى يفضلها

القادة الإجرائيون - تتصف بدرجة عالية من المركزية والرسمية والمعيارية، وتعزز الأعمال الروتينية الحالية. تتيح البنى الآلية للأفراد والجماعات أن يتعلموا بفعالية أكبر من خبراتهم (Carlely, 1992). وبالمقارنة، فالقيادة التحويلية ربطت بالبنى العضوية (Burns & Stalker, 1966)، التى تتصف بالتكيف واللامركزية وفتح الطريق لمجموعة واسعة من آليات التنسيق، مثل اللجان المشتركة التى تشترك فيها أكثر من وحدة، والأدوار الموحدة، وقواعد المعلومات المشتركة والبنى الشبكية (Daft & Huber, 1987; Gupta & Govin-darajan, 1991). وضمن البنى العضوية، يجرى فصل أجزاء التعلم، وكثيرًا ما تكون الاتصالات جانبية. ويدرك الأعضاء اعتماد بعضهم على بعض، ويكونون مستعدين للتشارك فى المعلومات لإنجاز رؤية المنظمة والحفاظ على فعاليتها (Fiol & Lyles, 1985; Slater & Narver, 1995).

القادة الإستراتيجيون الذين يتبعون كلا نمطى السلوك التحويلية والإجرائية يحتاجون إلى تكييف بنى المنظمة لتفسح مجالاً لكلا المقومات الآلية والعضوية، وبذلك تسهل فى الوقت نفسه تعزيز التعلم ذى الصبغة المؤسساتية وتطور التعلم الجديد.

النظم والإجراءات تعد أجزاء أخرى مهمة فى سياق المنظمة الداخلى. وتمامًا مثلما يمكن أن يرسخ التعلم ضمن النظم والإجراءات، فإن النظم والإجراءات يمكن أن ترسخ بحيث تشجع التعلم (Daft & Huber, 1987). وقد وصف عدد من الباحثين نظم التعلم التنظيمى (Shrivastava, 1983) وآلياته (Popper & Lipshita, 1998) بأنها ترتيبات رسمية وغير رسمية أو ثقافية أو بنيوية أو إجرائية تسمح للمنظمات بأن تقوم بصورة منهجية بجمع وتحليل وتخزين ونشر واستخدام المعلومات ذات العلاقة بأدائها. والأمثلة على ذلك تتضمن قواعد بيانات الممارسات الأفضل، والمراجعات المجراة بعد الإنجاز، ووحدات البحث والتطوير.

إن القادة الإستراتيجيين يستفيدون من النظم والإجراءات التى تساعد على تحقيق أهداف التكيف والكفاءة على التوالى. ومن جهة تسهل أنماط السلوك التحويلى تطبيق نظم الإدارة الرسمية كما عرفها Shrivastava (1983). ولإعطاء

منهجية للنشاطات ضمن نظم الإدارة الرسمية (التخطيط الإستراتيجى أو المسح البيئى، على سبيل المثال) فإن المنظمة تستفيد من التعلم الفردى وتوحد السبل التى يمكن بها استخدام هذا التعلم وتجعله متاحًا للاستخدام مـــن قبل الأفراد الآخرين والجماعات فى المنظمة (Shrivastava 1983). ومن ناحية أخرى، نحن نقول: إن القيادة الإجرائية تساعد فى تطبيق نظم التعلم البيروقراطية (Shrivas-tava, 1983)، فنظم التعلم البيروقراطية تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة.

والفارق الرئيسى بين النظم الرسمية والبيرقراطية هو درجة تصلبها ومعالجتها للمعرفة الشخصية، فلأن الأنظمة الرسمية يمكن أن تتطور لدمج تعلم جديد، وبسبب المرونة المتأصلة فيها وقدرتها على التعامل بفاعلية مع الأنواع المصدرة للأحكام والحدسية من التعلم الشخصى (Shrivastava, 1983). فهى مناسبة للسيطرة على التعلم الجديد الذى يتولد من خلال عمليات التغيير التى يقودها كبار المسؤولين التنفيذيين. وبالمقارنة، فإن نظم التعلم البيروقراطية بسبب كونها متصلبة وموضوعية إلى حد كبير ومقيدة بقواعد وتعليمات تكون غير متجاوبة مع أعضاء المنظمة الذين يرغبون فى مشاركة بعضهم لبعض فى مناظيرهم أو أطرهم المرجعية. والنظم البيرقراطية تقوم بكفاءة بالإبلاغ عن الإجراءات والتعليمات الموجودة والمحددة من قبل القائد الإستراتيجى. ومرة أخرى، ففى المنظمات الماهرة يمكن للائتلاف المسيطر أن يطبق أساليب كلا القيادتين التحويلية والإجرائية، ويمكن أن يطبق أنواعًا مختلفة من النظم والإجراءات، وذلك لتشجيع تعزيز التعلم ذى الصبغة المؤسساتية وتطوير التعلم الجديد.

أخيرًا، كل المخزونات التنظيمية للتعلم (الثقافة والبنية والنظم والإجراءات) تحتاج أن تكون متسقة مع إستراتيجية المنظمة. بكلمات أخرى، فإن التعلم المولد عن طريق الأفراد والجماعات والمتجذر فى الجوانب غير الإنسانية للمنظمة يجب أن يتوافق مع أهداف ورؤية المنظمة (Crossona et al., 1999). وكما أن التعلم يؤثر فى إستراتيجية المنظمة، فإن الإستراتيجية تؤثر أيضًا فى تعلم الشركة عن طريق وضع حدود لصناعة القرار وسياق لإدراك البيئة وتأويلها (Fiol & Lyles, 1985).

لقد اقترحنا من جهة أن القادة التحويليين إلى درجة عالية ينزعون إلى تشجيع الثقافة المفتوحة والبنى العضوية والنظم القابلة للتكيف والإجراءات المرنة وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير وتتحدى التعلم ذا الصبغة المؤسساتية. هذا النوع من السياق الداخلى هو من الصفات التى تتصف بها الشركات ذات الإستراتيجيات المتطرفة وإمكانية عالية للنمو والابتكار. واقترحنا أيضًا بأن القادة الإجرائيين من ناحية أخرى ينزعون إلى تشجيع الثقافات المغلقة والبنى الآلية والنظم المتصلبة والإجراءات التى تسهل عملية تعزيز وصقل التعلم ذى الصبغة المؤسساتية. والمنظمات التى تتصف بهذا النوع من البيئة الداخلية عادة تختار إستراتيجيات محافظة.

وباستخدام دراسة الأنماط التى وضعها Miles and Snow (1987) للإستراتيجية على مستوى الأعمال التجارية يقول Nahavandi (1993): إن القادة التحويليين سوف يختارون وضعية المنقِّب أو المحلل، فى حين أن القادة الإجرائيين يختارون إستراتيجية المدافع. وتلك القرارات الإستراتيجية التى هى جميعًا من مخرجات التعلم هى ما يشكل التعلم المستمر. إن إستراتيجية المنقب من المحتمل أن تطور لدى الأفراد رغبة فى التحديات والفرص الجديدة، ومعها عادة المرونة عند اكتساب تعلم جديد. وبالمقارنة، فإن إستراتيجية المدافع من المحتمل أن تشجع النفور من المجازفة لدى الأفراد وخلق الحوافز لتحقيق الكفاءة.

ونلخص مناقشتنا لكيفية تأثير سلوك القيادة التحويلية / الإجرائية فى سياق المنظمة الداخلى وتأثير ذلك من ثم فى التعلم.

المقترح (٥أ): عند إجراء اتساق بين المخزونات التنظيمية للتعلم، فإن القيادة التحويلية سوف ترعى: (أ) ثقافة مفتوحة، (ب) بنية عضوية، (ج) نظمًا وإجراءات مرنة (د) إستراتيجية تماثل إستراتيجية المنقب.

المقترح (٥ب): عند إجراء اتساق بين المخزونات التنظيمية للتعلم، فإن القيادة الإجرائية سوف ترعى: (أ) ثقافة منغلقة، (ب) بنية آلية، (ج) نظمًا وإجراءات متصلبة، (د) إستراتيجية تماثل إستراتيجية المدافع.

الطوارئ:

من الأمور الجوهرية للإطار الرباعى (41) للتعلم التنظيمى فرضية أن التعلم التنظيمى عملية شديدة الأهمية لتجديد إستراتيجية المنظمة (Crossan et al., 1999). فى هذا القسم نقوم بمزيد من الاستكشاف للتأثير المتميز لأساليب القيادة التحويلية والإجرائية فى التعلم التنظيمى، وذلك من خلال دمج ثلاثة متغيرات سياقية فى نموذجنا. تلك المتغيرات التى هى خارجية وتنظيمية فى الوقت نفسه كثيرًا ما تطلق التجديد الإستراتيجى (Huff, Huff, & Thomas, 1992)، ونتيجة لذلك فإنها تؤثر فى أسلوب القيادة المطلوب ونوع التعلم الذى يكون تحصيلاً فى ظل ظروف مختلفة. على الرغم من أنه فى أعمال سابقة اقترح العلماء متغيرات طوارئ متعلقة بالقيادة التحويلية والإجرائية (e.g., Keller, 1992; Nahavandi, 1993; Pawar & Eastman, 1997; Waldman et al., 2001; Waldman & Yammarino, 1999) فإنهم لم ينظروا إلى التأثيرات المشتركة للعوامل الطارئة وأسلوب القيادة فى التعلم التنظيمى.

البيئة:

تسعى المنظمات إلى التجديد الإستراتيجى على نحو جوهرى؛ لأنها تحتاج إلى تلبية احتياجات بيئة متغيرة (Huff et al., 1992). نحن نتوقع بأن البيئات المضطربة والمتقلبة إلى حد كبير ستسهل ظهور القيادة التحويلية. وقد أظهرت البحوث بأنه فى سياقات الكوارث والقلق والمخاطر العالية، فإن المنظمات تكون أكثر تقبلاً للسلوك التحويلى، وبشكل خاص ومحدد للسلوك المؤثر (الفذ) (e.g., House, Spangler, & Woycke, 1991; Waldman et al., 2001). ولأن البيئات المضطربة والقلقة تولد شعورًا جماعيًا بأن شيئًا معينًا يجب أن يجرى للتعامل مع المشاكل الخارجية (Waldman & Yammarino, 1999)، فهى تتيح للقادة التحويليين مجالاً واسعًا للتقدير الشخصى. وفى تلك الظروف، فإن القادة التحويليين يعززون الثقة الذاتية والكفاءة الذاتية للأفراد، ويساعدونهم ليروا البيئة مصدرًا للفرص، ويشجعونهم بأن ينخرطوا فى عمليات تعلم متدفقة

إلى الأمام. وفى البيئات المضطربة إن القيادة التحويلية تحفز فى أفضل صورة أعضاء المنظمة للتغلب على مقاومتهم للتغيير وتبنّى أعمالٍ روتينية مؤسسية من خلال تعلم ارتدادى التغذية.

وبالمقارنة، فإنه عندما تكون البيئات مستقرة، فإن سحر القائد التحويلى يمكن أن يكون إلى حد ما مختلاً (Waldman et al., 2001) فإذا الأفراد لم يدركوا الحاجة إلى التغيير، يبدو أنهم يرفضون رؤية القائد التحويلى، ومن ثم سينخفض رضاهم والتزامهم. ونحن نتوقع أيضًا، بأن العكس صحيح، حيث إن البيئات المستقرة ترعى القادة الإجرائيين الذين يركزون على تقوية البنى والثقافة والإستراتيجيات الموجودة، والذين يسعون بشكل حثيث نحو الكفاءة عن طريق استغلال وصقل الطرق الحالية فى إنجاز الأعمال.

المقترح (٦أ): فى البيئات المضطربة والمتقلبة، سيكون لدى القيادة التحويلية تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام وذى التغذية الارتدادية.

المقترح (٦ب): فى البيئات المستقرة والثابتة، القيادة الإجرائية سيكون لديها تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المرتدة.

أداء الشركة السابق:

يعد الأداء الضعيف مصدراً لتحديد الإستراتيجية؛ لأنه مرتبط بالضغط الناتج عن المحددات الظاهرة المتأصلة فى إستراتيجية الشركة الحالية،.Huff et al) (1992. ونبنى على نظرية Miller (1993) والتى تعرف بنظرية "هندسة التبسيط" لنطرح فكرة أن الشركات الناجحة عمومًا تفتقر إلى الحافز للسعى إلى إستراتيجيات جديدة وأكثر تعقيدًا. عوضًا عن ذلك فإن تلك الشركات تنزع إلى الاعتماد على القيادة الإجرائية والتعلم ذى التغذية المرتدة وذلك لتبسيط مقترحاتهم الخاصة بالقيم. وطبقا لـ Miller (1993) فإن النجاح يؤدى إلى خطر أن تصبح الشركات أكثر "بساطة" عن طريق التركيز على هدف مفرد أو نشاط إستراتيجى مفرد أوقسم مفرد أو منظور مفرد للعالم. وحين يرتبط هذا النوع من البساطة بقيادة إجرائية متطرفة، فإنه يمكن أن يقود إلى ثقافات ونظم

وعمليات أحادية الكيان تحبط قدرة المنظمة على التكيف مع السياقات المعقدة فى المنظمات الناجحة، كثيرًا ما يكون التعلم الإدارى منحازًا إلى تفضيل ما يبدو أنه ينجح (Levitt & March, 1988; March, 1991; Miller, 1993). إن الاعتماد المتطرف على التعليم ذى التغذية المرتدة يمكن أن يقود إلى إتقان المعايير التى سبق إدخالها والتخصص فى مجموعة من المهارات المحدودة.

وبالمقارنة، فإن الأداء الضعيف عادة ما يجعل المنظمات أكثر تقبلاً للتغييرات فى الوضع القائم (Boeker, 1989). ونحن نتوقع بأن الأداء الضعيف سيساعد على نشوء قيادة تحويلية كما سيحفز التعلم ذا التغذية المتدفقة إلى الأمام وذا التغذية الارتدادية، وذلك لإتاحة المجال للتغيير وتطبيقه. والشركات التى تعانى مشكلات وإحباطات رئيسة هى التى يرجح أكثر أن تحافظ على مستويات صحية من الشك والنقاش والتنويع (Miller, 1993) - وهذه كلها من العناصر الأساسية للقيادة التحويلية. ومن خلال التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام يشجع المسؤولون التنفيذيون أعضاء المنظمة لإعادة تقييم معاييرهم وتحدى الافتراضات والنماذج الذهنية الحالية، ومن خلال التعلم ذى التغذية المرتدة، يوصلون رؤياهم للتغيير ويفرزون استخدام ممارسات جديدة.

المقترح (٧أ): عندما تؤدى المنظمات بشكل ضعيف، سيكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام وذى التغذية الارتدادية.

المقترح (٧ب): عندما تؤدى المنظمات بشكل جيد، سيكون لدى القيادة الإجرائية تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المرتدة.

مرحلة الحياة التنظيمية:

ارتبط التجديد الإستراتيجى أيضًا مع "التطور الطبيعى" للمنظمات (Hurst, 1995; Quinn & Cameron, 1983). ونحن نطرح فكرة أن قيادة المنظمة ومتطلبات التعلم تتفاوت طبقًا للتحديات المميزة التى تطرحها كل مرحلة من الحياة التنظيمية. فمرحلة الولادة، بافتقارها إلى القواعد والثوابت، كثيرًا ما تتصف بالفوضى والالتباس (Nahavandi, 1993)، والقيادة عادة تكون فى صورة

"لعبة رجل واحد" (Adizes, 1979). ويمارس القائد الإستراتيجي نفوذًا كبيرًا، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية ويشجع المشاركة الواسعة من قبل الموظفين ويسهل كلا التعلمين التعلم التجريبي والتعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام، وأنماط السلوك التحويلى هى أفضل ما يناسب هذه المرحلة.

وتصبح أنماط سلوك القيادة الإجرائية أكثر أهمية مع نمو المنظمات. فالقادة يقمعون الفوضى والالتباس عن طريق تشكيل وإعطاء صبغة رسمية ومعيارية للطرق الحالية فى أداء الأعمال من خلال التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام. وكما تم مناقشته سابقًا، القيادة الإجرائية هى الأكثر مناسبة للمنظمات التجارية التى يجب أن تضع إجراءات روتينية وتستوعب التعلم، وتعطى المعرفة صبغة مؤسساتية للمرة الأولى. إضافة إلى ذلك، عندما تنضج المنظمات فإنها تعتمد على الإجراءات والثوابت التى ترسخت جيدًا – والتى تكون ثقافية وبنيوية – للتأثير فى سلوك الموظفين. والسيطرة ووضع الأهداف والإنتاجية والكفاءة، جميعها أمور تلقى التركيز فى أسلوب القيادة الإجرائية. كما أن أنماط السلوك الإجرائى تساعد على نشوء التعلم ذى التغذية المرتدة، وتعزز الإجراءات الروتينية الحالية وتصقلها، وتطرح برامج نشاطات تحاكى النجاحات السابقة.

أخيرًا، بالوصول إلى مرحلة الانحدار، فإن الشركات يمكن أن تكون متصلبة وقصيرة النظر. وإذا كانت غير قادرة على القيام بخطوات حاسمة للتكيف مع الظروف المتغيرة، فلن تبقى على قيد الحياة. وكما لوحظ أعلاه، فإن القيادة التحويلية ذات التوجه إلى التغيير يمكن فى حالات كثيرة أن تعالج الأداء الضعيف للشركة. وأكثر المنظمات الناجحة هى تلك التى تتمتع بفريق قيادة إدارية عليا يستطيع أن يحقق التجديد دون إثارة أزمة. وهى قادرة على بدء عملية "تدمير إبداعى" تفسح المجال لدورة جديدة من الولادة والنمو (Hurst, 1995).

المقترح (٨أ): للمنظمات فى مرحلة الميلاد، سيكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام.

المقترح (٨ب): للمنظمات فى مرحلة النمو والنضج، سيكون للقيادة الإجرائية تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام وذى التغذية الارتدادية.

المقترح (٨ج): للمنظمات فى مرحلة الانحدار/ الانتعاش، سيكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابى فى التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام وذى التغذية الارتدادية.

المعانى الضمنية بالنسبة للأبحاث وللإدارة:

المساهمة الرئيسة لهذا العمل هو نموذج يدمج إطارين مترسخين فى أدبيات الإدارة ويوسعهما (Bass, 1985, 1998, and Crossan et al., 1999) لاقتراح رابطة نظرية بين تركيبين غير متصلين سابقًا وهما: القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى. فى حين كان يوجد افتراض ضمنى حول دور القادة الإستراتيجيين فى التعلم التنظيمى، فى هذه الورقة البحثية نقدم نظرة فاحصة لكيفية أن نماذج محددة من أساليب القيادة وآلياتها يمكن أن تسهل تطوير مواد وانسياب التعلم وتشجعه. علاوة على ذلك، نحن نستنتج بأنه من أجل إدارة التعلم التنظيمى، فإن القادة الإستراتيجيين الأكثر فاعلية هم أولئك الأكثر قدرة على العمل فى كلتا صيغتى القيادة التحويلية والإجرائية. فكلا أسلوبى القيادة فعال فى تسهيل التعلم التنظيمى، ولكن فى مواقف مختلفة.

إن أحد المساهمات والمعانى الضمنية لهذه المقالة بالنسبة لكلا الباحثين والمديرين هو تعزيز قيمة القيادة الإجرائية فى التعلم التنظيمى. لقد لاحظنا أن هناك ميلاً لمساواة التعلم التنظيمى مع عمليات الاستكشاف المتدفقة إلى الأمام وحدها، وهذا يوحى بالحاجة إلى أكثر من نمط سلوك القيادة التحويلية. ولكن هذا المنظور يغفل أشياء كثيرة: البعد النظرى الكامل للتعلم التنظيمى ومتطلبات التوسع فى التعلم ليصل أبعد ركن من أركان المنظمة، وحاجة القيادة لإنعاش وتعزيز التعلم ذى الصبغة المؤسساتية. وكما وجدت Paul-Chowdhury (1999) فى دراستها للمؤسسات المالية التى أخفقت فى التعلم من دورات الخسارة فى القروض - أنه عندما تكون القيادة الإجرائية غائبة، فإن أعضاء المنظمة لا يستفيدون من التعلم الذى سبق إعطاؤه صبغة مؤسساتية.

علاوة على ذلك، لا يقوم نموذجنا بالمساواة ببساطة بين القيادة التحويلية

وعمليات التعلم التنظيمى ذات التغذية المتدفقة إلى الأمام وبين القيادة الإجرائية وعمليات التعلم ذات التغذية الارتدادية. فقد ناقشنا الظروف التى فى ظلها يلعب كلا أسلوبى القيادة التحويلى والإجرائى دورًا فى كلا الاكتشاف والاستغلال. ويوجد عدد من الاحتمالات التى تستدعى الانتباه، كل منها ينطوى على مضامين بالنسبة لكل من البحوث والإدارة. وستكون هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث التجريبية كى تقيس دور تلك المتغيرات المحتملة كوسطاء للعلاقة بين أساليب القيادة والتعلم. إضافة إلى ذلك، إننا نشجع الباحثين لأن يقروا بدور القيادة الإجرائية وأن يفكروا بنظرة أكثر تمحيصًا للعلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمى. وعلى الرغم من أننا سلطنا الضوء على التأثيرات الإيجابية لكلا القيادة التحويلية والإجرائية على التعلم، فإن مدى هذه الورقة البحثية لا يسمح لنا بأن نناقش أن من الممكن لأسلوبى القيادة - حين يستخدمان خارج السياق المناسب - أن يكون لهما تأثيرات سلبية أو تأثيرات إيجابية أقل فى التعلم.

وللمضى فى هذا الخط من الاستقصاء، فإن الباحثين سيحتاجون إلى معالجة جملة من القضايا التجريبية ذات العلاقة بتحديات قياس القيادة التحويلية والإجرائية. وكما لوحظ أعلاه، أظهرت الأبحاث السابقة علاقة متبادلة بين الأسلوب التحويلى وأسلوب المكافأة المشروطة، مما يوحى بالقلق حول وجود تميز فى صحة النتائج. ويبحث Avolio et al.,(1999) فى تناولهم لهذه النقطة فى مراجعة حديثة لمسح "استبانة القيادة المتعددة العناصر" أهمية النظر فى نماذج التركيب الهرمى ذات عوامل الاتساق الأعلى الكامنة خلف أبعاد قيادة النسق الأول. وبإدخال عاملين ذوى علاقة متبادلة من عوامل الاتساق الأعلى ليمثلا عوامل قيادة المكافأة الشرطية التحويلية والإجرائية، اختصر المؤلفون العلاقات المتبادلة الكامنة ورفعوا من صحة النتائج التمييزية بين عوامل الاتساق الأعلى. إضافة إلى ذلك، عند اختبار تأثيرات القيادة التحويلية والإجرائية على متغيرات النواتج مثل التعلم أو الأداء فإن انحدار التسلسل الهرمى يمكن استخدامه لفهم التأثير الذى "تضيفه" القيادة التحويلية إلى تأثير القيادة الإجرائية (e.g., Waldman et al,. 2001).

فى الأعمال البحثية النظرية فى المستقبل، فإن الباحثين سيحتاجون إلى معالجة ما إذا كانت أنماط سلوك القيادة التحويلية / الإجرائية تتضمن جميع أنماط السلوك المطلوبة لإدارة التعلم التنظيمى. ويعطى مفهوم قيادة المستوى الخامس لدى Collins (2001) رؤى ثاقبة أولية حول هذه المسألة. فهذه القيادة تبنى عظمة مستمرة من خلال جمع المتناقضين: "التواضع الشخصى" (Collins, 70:2001) والإرادة المهنية"، وهذا واضح فى الشركات التى انتقلت من الوضع الجيد إلى الوضع الممتاز. إن نموذج Collins يقترح بأن المستوى الرابع يوازى الأسلوب التحويلى والمستوى الثالث يوازى الأسلوب الإجرائى. ولدى الوصول إلى قمة التسلسل الهرمى، فإن القائد يكون قد أتقن قدرات المستويات الدنيا ويجب أن يطور قدرات جديدة فريدة للمستوى الخامس.

وعلى الرغم من أن هذا العمل النظرى الحديث يشير إلى عامل مفقود محتمل فى القيادة التحويلية والإجرائية، فإننا نعتقد بأن سجل وقوة الأبحاث حتى هذا التاريخ، توفر قاعدة ومبررًا قويين للمزيد من العمل. وكما لاحظنا سابقًا، فإن الدراسات السابقة فى القيادة الإجرائية / التحويلية طورت أدوات موثوقة وصالحة، وقامت فعليًا بترسيخ روابط بحثية بالغة الأهمية ببعض الحقول، مثل التدريب. وقد أكد Bass (1985, 1998) بأن أنماط سلوك القيادة التحويلية والإجرائية يمكن تعلمها من خلال البرامج التدريبية. وهذا بطبيعة الحال، طرح رسالة قوية للإدارة. فالأفراد يمكن أن يطوروا أنماط سلوك تحويلة وإجرائية، وكما قلنا هنا فإن تلك السلوكيات للقيادة يمكن أن يكون لها أثر إيجابى فى التعلم التنظيمى ومن ثم فى أداء الشركات.

ختامًا، إن هذه الدراسة تزود الباحثين فى التعلم التنظيمى والقيادة الإستراتيجية بخريطة تمهيدية لكيفية اتصال هذين الحقلين وللتحديات والمسؤوليات المهمة المرتبطة بقيادة التعلم التنظيمى. والتطبيقات العملية أخذت دور الريادة وبحماس تمسكت بحاجة الشركات إلى التعلم. والنظرية حتى الآن لم تنور دور الممارسين العمليين بمنظور شامل ومفيد لدور القادة الإستراتيجيين فى العملية الإستراتيجية للتعلم التنظيمى.

الملحق

استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة: عينة من بنود المسح(٢)

القيادة التحويلية:

القيادة الآسرة:

- يجعل كل فرد حوله / حولها متحمسًا للمهام المكلف بها.
- لدى ثقة تامة به / بها.
- يشجعنى للتعبير عن أفكارى وآرائى.

التحفيز الملهم:

- هو إلهام لنا.
- يلهم بالولاء له / لها.
- يلهم بالولاء للمنظمة.

الحفز الفكرى:

- أفكاره / أفكارها أجبرتنى على إعادة التفكير فى بعض أفكارى التى لم يسبق لى أن شككت فيها من قبل.
- يتيح لى الفرصة للتفكير فى المشاكل القديمة بطرق جديدة.
- زودنى بطرق جديدة للنظر إلى الأشياء، وكان ذلك لغزًا بالنسبة إلىَّ.

إبداء اهتمام فردى:

- يعطى انتباهًا شخصيًا للأعضاء الذين يبدو أنهم مهملون.
- يكتشف ماذا أريد ويساعدنى للحصول عليه.
- تستطيع أن تعتمد عليه/عليها للتعبير عن تقديره / تقديرها عندما تنجز عملاً جيدًا.

(٢) المصدر: Bass (1985, 1998).

القيادة الإجرائية:

المكافأة المشروطة:

- يخبرنى ما يجب أن أفعله إذا كنت أرغب أن أكافأ على جهودى.
- هناك توافق وثيق بين الجهد المتوقع منى أن أبذله ضمن جهد الجماعة وما أستطيع الحصول عليه من ذلك الجهد.
- كلما أشعر بالرغبة فى ذلك، أستطيع أن أتفاوض معه / معها عمًّا أستطيع أن أحصل عليه مقابل ما أنجزه.

الإدارة بالاستثناء - عملى (نشط)

- لا يطلب منى إلا ما هو أساسى حتمًا من أجل إنجاز العمل.
- لا بأس إذا أخذت المبادرة لكنه لا يشجعنى على ذلك.
- لا يخبرنى إلا ما يجب أن أعرفه لإنجاز عملى.

التعريف بالباحثتين:

- دوسيا فيرا:

أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هيوستن بالولايات المتحدة الامريكية. حصلت على شهادة الدكتوراه فى إدارة الأعمال من جامعة أونتاريو الغربية بكندا. تتمركز اهتماماتها البحثية فى الارتجالية والتعلم التنظيمى والقيادة الإستراتيجية والفضائل الإستراتيجية.

- مارى كروسان:

أستاذ الإدارة الإستراتيجية المشارك، وصاحبة كرسى دونالد ك. جاكسون للعمل الحر فى كلية إدارة الأعمال بجامعة أونتاريو الغربية بكندا.

حصلت على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال من جامعة أونتاريو الغربية. تتمركز اهتماماتها البحثية فى التعلم التنظيمى، والتجديد الإستراتيجى والارتجالية والقيادة الإستراتيجية.

المراجع

- Adizes, I. 1979. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organizations. **Organizational Dynamics,** 8 (1): 3-24.
- Argyris, C., & Sch?n, D. 1978. **Organizational Learning: A theory of action perspective.** Reading. MA: Addison-Wesley.
- Avolio, B.J., Bass, B. M., & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organization Psychology,** 72: 441-462.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications.** New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1998. **Transformational leadership: Industry, Military, and educational impact.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, b. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational change and development,** 4: 231-272. Greenwich, CT:JAI Press.
- Bass, B. M, & Avolio, B,J. 1993a. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly,** 17: 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, b.J. 1993b. Transformational leadership: A response to critiques, In M, M, Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions:** 49-80. New York: Academic Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. 1987. Transformational leadership and the falling dominoes effect. **Group and Organization Studies,** 12: 73-87.
- Bennis, W., & Nanus, B. 1985. **Leaders: The strategies for taking charge.** New York: Harper & Row.
- Boehnke, K., DiStefano, A., Distefano, J., & Bontis, N. 1997. Leadership for extraordinary performance. **Ivey Business Quarterly.** 61(4): 56-63.
- Boeker, W. 1989. Organizational change: The effects of founding and history. **Academy of Management Journal.** 32: 489-515.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. 2002. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies,** 39: 437-469.
- Bryman, a. 1986. **Leadership and organizations.** London: Routledge & Kegan Paul.
- Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. 1996. The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. **Leadership Quarterly,** 7: 353-370.
- Burns, J. 1978. **Leadership.** New York: Harper & Row.
- Burns, T., & stalker, G. 1966. **The management of innovation.** London: Tavistock. .
- Canella, A. J., & Monroe, M. J. 1997. Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. **Journal of Management,** 23: 213-237.
- Carley, K. 1992. Organizational learning and personnel turnover. **Organization Science.** 3: 20-46.
- Cohen, M. 1991. Individual learning and organizational routine: emerging connections.

Organization Science. 2: 135-139.

- Collins, J. 2001. Level 5 leadership. **Harvard Business Review,** 79(1): 66-76.
- Crossan, M., & Hulland, J. 2002. Leveraging knowledge through leadership of organizational learning. In C. Choo & N. Bontis (Eds.), **Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings:** 711-723. New York: Oxford University Press.
- Crossan, M,. Lane, H., & White, R. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of **Management Review,** 24: 522-538.
- Crossan, M., Lane, H., White, R., & Djurfeldt, L. 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. International **Journal of Organizational Analysis,** 3: 337-360.
- Daft, R., & Huber, G. 1987. How organizations learn: A communication framework. **Research in the Sociology of Organizations.** 5: 1-36.
- DeGeus, a. 1988. Planning as learning. **Harvard Business Review,** 66(2): 70-74.
- Denison, D.R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. 1995. Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. **Organization Science.** 6: 524-540.
- Duncan, R., & Weiss, A. 1979. Organizational learning: Implications for organizational design. Research in **Organizational Behavior.** 1: 75-124.
- Dutton, J. E., Frost, P.J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. 2002. Leadership in times of trauma. **Harvard Business Review,** 80(1): 54-61.
- Easterby-Smith, M. 1997. Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. **Human Relations,** 50: 1085-1113.
- Egri, C. P., & Herman, S. 2000. Leadership in the North American environment sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. **Academy of Management Journal,** 43: 571-604.
- Fiedler, F. 1867. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill.
- Fiol, C., & Lyles, M. 1985. Organizational learning. **Academy of Management Review,** 10: 803-813.
- Friedlander, F. 1983. Patterns of individual and organizational learning. In S. Srivastva & Associates (Eds.), **The executive mind:** 269-296. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, d. 1998. What makes a leader. **Harvard Business Review,** 76(1): 93-102.
- Goleman, D., boyatzis, R., & McKee, A. 2001. Primal leadership: The hidden driver of great performance. **Harvard Business Review,** 79(6): 42-51.
- Graef, C. 1983. The situational leadership theory: A critical view. **Academy of Management Review,** 8: 285-291.
- Graen, G., B., & Scandura, T. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. **Research in Organizational behavior,** 9: 175-208.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Journal,** 16: 758-793.
- Hambrick, D. 1989. Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. **Strategic Management Journal,** 10: 5-15.
- Hambrick, D., & Mason, P. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review,** 9: 193-206.
- Hambrick, D., & Pettigrew, A. 2001. Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. **Academy of Management Executive,** 15(3): 36-44.

- Hedberg, B. 1981. How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), **Handbook of Organizational Design:** 3-27. Oxford: Oxford University Press.

- Heller, F. A. & Yukl, G. 1967. Participation, managerial decision making, and situational variables. **Organizational Behavior and Human Performance,** 4: 227-241.

- House, R. J., & aditya, R. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? **Journal of Management,** 23: 409-473.

- House, R. J., & Mitchell, T. R. 1974. Path-goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business,** 3: 81-97.

- House, R. J., & Shamir, B. 1993. Towards the integration of transformational, charismatic and visionary theories, In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions:** 81-107. San Diego: Academic Press.

- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly,** 36: 364-396.

- Howell, J., Dorfman, P., & Kerr, S. 1986. Moderator variables in leadership research. **Academy of Management Review,** 11: 88-102.

- Howell, J., & Hall-Merenda, K. 1999. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. **Journal of Applied Psychology,** 84: 680-694.

- Huber, G. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science,** 2: 88-115.

- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas H. 1992. Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. **Strategic Management Journal,** 13: 55-75.

- Hurley, R., & Hult, T. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing,** 62: 42-54.

- Hurst, D. 1995. Crisis and renewal: Meeting the challenge of organizational change. Boston: Harvard Business Review Press.

- Keller, R. 1992. Transformational leadership and the performance of research and development project groups. **Journal of Management,** 18: 489-501.

- Kendall, R. 1995. Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. **Academy of Management Journal,** 38: 200-231.

- Kerr, S. M., & Jermier, J. M. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. **Organizational Behavior and Human Performance,** 22: 375-403.

- Kiernan, M. 1993. The new strategic architecture: Learning to compete in the twenty-first century. **Academy of Management Executive,** 7(1): 7-21.

- L?hteenm?ki, S., Toivonen, J., & Mattila, M. 2001. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. **British Journal of Management,** 12: 113-129.

- Levitt, B., & March, J. 1988. Organizational learning. **Annual review of Sociology,** 14: 319-340.

- Lord, R. G., & Maher, K. J. 1991. Leadership and information processing: Linking perception and performance. Boston: Unwin Hyman.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlaties of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly,** 7: 385-425.

- Maccoby, M. 2000. Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. **Harvard Business Review,** 78(1), 68-77.

- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science.** 2: 71-87.

- McGill, M., & Slocum, J. 1993. Unlearning the organization. **Organizational Dynamics,** 22(2): 67-79.

- Meindl, J. R. 1993. Reinventing leadership: A radical, social psychological approach. In J. K. Murnighan (Ed.), **Social psychology in organizations, advances in theory and research:** 89-118. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Miles, R., & Snow, C. 1978. **Organizational strategy, structure, and process.** New York: McGraw-Hill.

- Miller, D. 1993. The architecture of simplicity. **Academy of Management Review,** 18: 116-138.

- Miller, D. 1996. A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. **Journal of Management,** 22: 485-505.

- Mintzberg, H. 1974. **The nature of managerial work.** New York: Harper & Row.

- Mintzberg. H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 1998. **Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management.** New York: Free Press.

- Nahavandi, A. 1993. Integrating leadership and strategic management in organizational theory. **Canadian Journal of Administrative Science,** 10: 297-307.

- Norburn, D. 1989. The chief executive: A breed apart. **Strategic Management Journal,** 10: 1-15.

- Pastor, J. C., Meindle, J. R., & Mayo, M. C. 2002. A network effects model of charisma attributions. **Academy of management Journal,** 45: 410-420.

- Paul-Chowdhury, C. 1999. **Bank learning from sector-specific credit losses.** Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario, London.

- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. **Academy of Management Review,** 22: 80-109.

- Phillips, J. S., & Lord, R. G. 1982. Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. **Journal of Applied Psychology,** 67: 486-492.

- Popper, M., & Lipshitz, R. 1998. Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science,** 34: 161-179.

- Quinn, R. E. 1988. Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.

- Quinn, R.E., & Cameron, K. 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management Science,** 29: 33-51.

- Rowe, G. 2001. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive,** 15(1): 81-94.

- Schein, E. H. 1992. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.

- Senge, P. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.

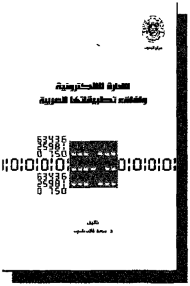
- Shamir, B. 1995. Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. **Leadership Quarterly,** 6: 19-47.

- Shrivastava, P. 1983. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies,** 20: 7-28.
- Simon, H. 1991. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science,** 2: 125-134.
- Sinkula, J., Baker, W., & Noordewler, T. 1997. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the academy of Marketing Science,** 25: 305-318.
- Slater, S., & Narver, J. 1995. Market orientation and the learning organization: learning and empowerment from whom? **Management Learning,** 29: 337-364.
- Snell, R., & Man-Kuen Chak, A. 1998. The learning organization: Learning and empowerment for whom? **Management Learning,** 29: 337-364.
- Srivastva, S. 1983. Improving executive functioning. In S. Srivastva & Associates (Eds.), **The executive mind:** 297-310. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stewart, T. 1998. Is this job really necessary? Fortune, 137: 154-155.
- Stogdill, R. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology,** 25: 35-71.
- Tichy, N. M,. & Devanna, M. A, III. 1986. **The transformational leader.** New York: Wiley.
- Tichy, N. M,. & Ulrich, D. O. 1984. SMR forum: The leadership challenge-a call for the transformational leader. **Sloan Management Review,** 26: 59-68.
- Tushman, M. L,. & O'Reilly, C. A,. III 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change . **California Management Review,** 38(4): 8-30.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. 1993. High-impact learning: Building and diffusing learning capability. **Organizational Dynamics,** 22(2): 52-66.
- Vera, D., & Crossan, M. 2003. Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), **Handbook of organizational learning:** 122-141. Oxford: Blackwell.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. **Academy of Management Journal,** 44: 134-143.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. 1999. CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. **Academy of Management Review,** 24: 266-285.
- Walsh, J. P., & Rivera, G. 1991. Organizational memory. **Academy of Management Review,** 16: 5791.
- Weick, K. E. 1991. The nontraditional quality of organizational learning. **Organization Science,** 2: 116-124.
- Westley, F., & Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal,** 10:17- 32.
- Winter, R., Sarros, J., & Tanewski, G. 1997. Reframing managers' control orientations and practices: A proposed organizational learning framework. **International Journal of Organizational Analysis,** 5(1): 9-24.
- Yammarino, F. J. 1994. Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), **Improving organizational effectiveness through transformational leadership:** 26-47. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. 1994. **Leadership in organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب



الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية

تأليف: د. سعد غالب ياسين

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ٣٥٢ صفحة

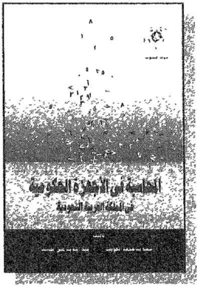
يتناول هذا الكتاب حقل الإدارة الإلكترونية من مداخل متنوعة ومتكاملة ومن أبعادها الأساسية المتمثلة فى إدارة أنشطة الأعمال الإلكترونية لمنظمات الأعمال (الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية) فى المنظمات العامة. والكتاب يتميز فى لغته ومضمونه، ومن ثم كان إضافة إلى المكتبة العربية وعونًا لطلبة الدراسات العليا فى أقسام نظم المعلومات الإدارية، وإدارة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات والشبكات فى الجامعات العربية. وهو يعكس ما لدينا من يقين بمضمونه وبما يضيفه من معرفة بفصوله التى تناولت أساسيات الإدارة الإلكترونية وبنيتها الشبكية وحقل الأعمال الإلكترونية والإدارة العامة الإلكترونية (الحكومة الإلكترونية) بالإضافة إلى تحليل التحديات التى تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات العمل بها.

واهتم الكتاب بدراسة وتحليل محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى البيئة العربية إلى جانب تناول فرص النجاح الرقمية المتاحة. وتنتهى فصول الكتاب بدراسة أهم التجارب الرائدة فى تطبيق مشروعات الإدارة الإلكترونية مثل: التجربة الأمريكية، التجربة الإيرلندية، تجربة سنغافورة (الجزيرة الذكية)، تجارب إلكترونية عربية فى مصر والأردن ودولة الإمارات العربية المتحدة.

وأملنا أن يضيف هذا الكتاب فكرًا أصيلاً وجديدًا إلى بنيان المعرفة الإدارية العربية وأن يكون حافزًا للباحثين على إعمال العقل والنظر فى هذا الحقل من الدراسات.

من الإصدارات الجديدة للمعهد





كتاب

المحاسبة فى الأجهزة الحكومية

فى المملكة العربية السعودية

تأليف: سعد بن محمد الهويمل

عبدالله بن علي الحسين

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ٥٢٠ صفحة

يركز على النظام المحاسبى المطبق فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة الدورة المحاسبية فى النظام وفق التعليمات المالية للميزانية والحسابات، وتفصيل إجراءات تلك الدورة بعناصرها المتمثلة فى المستندات والسجلات والتقارير المالية الحكومية، ويتضمن المعالجة المحاسبية للعمليات المالية، وتصحيح الأخطاء المحاسبية التى تقع فيها الأجهزة الحكومية فى مراحل تلك الدورة. كما يتعرض الكتاب للنظم المالية الخاصة بالبلديات والمصالح والمؤسسات العامة ذات الميزانيات المستقلة، وطبيعة اختلاف تلك الجهات عن باقى الأجهزة الحكومية الأخرى، ويخصص فصلاً مستقلاً عن الدورة المحاسبية فى فروع الأجهزة الحكومية سواء داخل المملكة أو خارجها، وكذلك الرقابة المالية وأجهزتها فى المملكة واختصاصاتها الرقابية.

ويتميز الكتاب بالبساطة والوضوح والعرض التفصيلى لتلك الإجراءات المطبقة فى الأجهزة الحكومية، كما أنه يجمع بين التطبيق الفعلى والتعليمات المالية، ويتضمن بعض التطبيقات والأمثلة المحلولة. ويعد من المراجع القليلة فى مجال المحاسبة الحكومية فى المملكة.

والكتاب موجه إلى:

- دارس المحاسبة وعلوم الإدارة بجميع تخصصاتها فى الجامعات والمعاهد.
- المتدربين فى البرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة والمعاهد المتخصصة.
- موظفى الإدارات المالية العاملين فى الأجهزة الحكومية.
- المهتمين والباحثين فى مجال المحاسبة الحكومية.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (........................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: فى حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

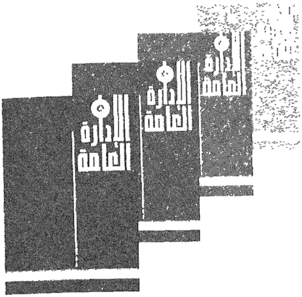
Address: ....

Please find a bank draft for $........................, payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: ..../........./20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



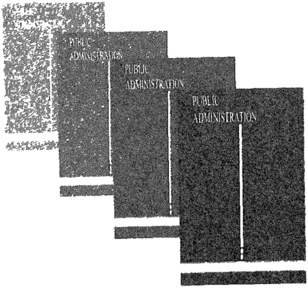
مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العـــدد:**

- فـى الـمـملكـة العـربيـة الـسـعـوديـة وبقيـة الـدول الـعـربيـة الأخـرى: ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

● **الاشـتـراكـات السـنـويـة:**

الاشـــتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Roles of Higher Education Administration in Egypt in Terms of Contemporary Challenges.
Dr. Fathy D. Mohamed

This research aims to identify the roles that higher education administration should play in terms of the contemporary challenges. In order to pursue that objective , the research has discussed scientific , technological , economical , political and cultural challenges. The research has also identified the influence of those challenges on higher education. Thus it somehow reconstructed the elements of educational process such as instructional contents , methods of teaching , instructional aids and tools , evaluation ,and the roles of university teacher. Then the research has specified the roles and tasks that higher education administration in Egypt should play and perform in terms of the contemporary challenges. It has also approached the most prominent problems that hinder the interaction between higher education administration and the contemporary challenges. Some of these problems are : the deficiency of higher education independence , lack of appropriate higher education environment , the inefficiency of organizational structure of higher education in Egypt , and the limited resources and financial supports .

The research has suggested some procedures and implications by which the problems of higher education administration could be solved.

Abstract

Administrative incentives in Islamic thought
Ebraheem B. Shehab

The aim of this study is to show the Islamic thought status and application in our contemporary era , and how to benefit from it in research and studies with management thoughts in general.

Abstract

The Effect Of Managers' Creativity and Organizational Context on the Level and Content of Saudi Organizations' Development
Dr. Aly A. Messallam

The study aims at developing a theoretical model to describe the determinants and effects of the organizational development process, and empirically test the model on a sample of Saudi Arabian Organizations. The sample consists of 52 public and private organizations. Statistical methods such as simple regression, multiple regression, and T-test are used to test (1) the study hypotheses. Among the important results of the study are: there is a positive relationship between managers' creativity and the organizational development practices; (2) there is no significant relationship between managers' creativity and the content of organizational development. The dis-function of organization structure was the only factor that drives the development attempts at the organizational and group levels of analysis; (4) context factors such as organization structure, communication methods, and employees' attitude toward change are the drivers of the restructuring processes in Saudi organizations' and (5) finally, thė average of managers' creativity in private organization is greater than it is in public organizations. Compared with public organizations, private organizations show relative improvements in three context variables; they are goals, incentives, and decision-making.

CONTENTS	Page

- The Effect Of Managers' Creativity and Organizational Context on the Level and Content of Saudi Organizations' Development

  Dr. Aly A. Messallam 171

- Administrative incentives in Islamic thought.

  Ebraheem B. Shehab 239

- The Roles of Higher Education Administration in Egypt in Terms of Contemporary Challenges

  Dr. Fathy D. Mohamed 285

- Strategic Leadership and Organizational Learning.

  Dusya vera and Mary Crossan

  Translated by:

  Dr. Ajlan M. AlShehri

  Revised by:

  Dr. Mohameed Muneer Al-Asbahi 355

PUBLIC ADMINISTRATION

• Volume Fifty Four
• Issue Number2

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

- The Effect Of Managers' Creativity and Organizational Context on the Level and Content of Saudi Organizations' Development.
  Dr. Aly A. Messallam

- Administrative incentives in Islamic thought.
  Ebraheem B. Shehab

- The Roles of Higher Education Administration in Egypt in Terms of Contemporary Challenges
  Dr. Fathy D. Mohamed

- Strategic Leadership and Organizational Learning.
  Dusya vera and Mary Crossan
  Translated by:
  Dr. Ajlan M. AlShehri
  Revised by:
  Dr. Mohameed Muneer Al-Asbahi

• Volume Fifty Four • Number 2 • Rabi'Il 1426 • May 2005

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **The Effect Of Managers' Creativity and Organizational Context on the Level and Content of Saudi Organizations' Development.**
  Dr. Aly A. Messallam

- **Administrative incentives in Islamic thought.**
  Ebraheem B. Shehab

- **The Roles of Higher Education Administration in Egypt in Terms of Contemporary Challenges**
  Dr. Fathy D. Mohamed

- **Strategic Leadership and Organizational Learning.**
  Dusya vera and Mary Crossan
  Translated by:
  Dr. Ajlan M. AlShehri
  Revised by:
  Dr. Mohameed Muneer Al-Asbahi

• Volume Fifty Four • Number 2 • Rabi'll 1426 • May 2005

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٦هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

- تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل.
  د. محمد بن عبدالله البكر
- مراجعة الحسابات العامة في المملكة العربية السعودية: آراء المراجعين في ديوان المراقبة العامة.
  د. أحمد بن عبدالقادر القرني
- جرائم الحاسب الآلي والإنترنت: الصعوبات التي تعترض المكافحة.
  د. أسامة بن غانم العبيدي
- عرض نقدي لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات.
  د. الشربيني شوقي السيد
- الإدارة العامة التعاونية: تقييم ما نعرفه وكيفية معرفته.
  تأليف: مايكل مكغواير
  ترجمة: أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان
  راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد الثامن والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٩هـ • يناير ٢٠٠٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمد: ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN.02569035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد

- تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل.

د. محمد بن عبدالله البكر

- مراجعة الحسابات العامة في المملكة العربية السعودية: آراء المراجعين في ديوان المراقبة العامة.

د. أحمد بن عبدالقادر القرني

- جرائم الحاسب الآلي والإنترنت: الصعوبات التي تعترض المكافحة.

د. أسامة بن غانم العبيدي

- عرض نقدي لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات.

د. الشربيني شوقي السيد

- الإدارة العامة التعاونية: تقييم ما نعرفه وكيفية معرفته.

تأليف: مايكل مكغواير

ترجمة: أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

• المجلد الثامن والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٩هـ • يناير ٢٠٠٨م

الإدارة العامة

• المجلد الثامن والأربعون
• العدد الأول

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخري.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) – هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ – فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

الموقع الإلكتروني: www.ipa. edu. sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالي:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولي، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمي: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالي:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:
(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:
، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ).

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ).

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخري. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- البحوث والدراسات:

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ.

- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ٥/٧/١٣٨٣هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.
journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. Telehealth News, 2(2)
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
  - ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

- تحليل أثر العوامل التنظيمية والشـخصية فى اعتبار الذات فى بيئة العمل.

د. محمد بن عبدالله البكر ١

- مراجعـة الحسـابات العامة فى المملكـة العربية السـعودية: آراء المراجعين فى ديوان المراقبة العامة.

د. أحمد بن عبدالقادر القرني ٣٧

- جرائـم الحاسـب الآلـى والإنترنـت: الصعوبـات التـى تعترض المكافحة.

د. أسامة بن غانم العبيدي ٦٩

- عرض نقدى لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات.

د. الشربيني شوقي السيد ١١٥

- الإدارة العامة التعاونية: تقييم ما نعرفه وكيفية معرفته.

تأليف: مايكل مكغواير

ترجمة: أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي ١٣١

تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية فى اعتبار الذات فى بيئة العمل

الدكتور محمد بن عبدالله البكر
أستاذ السلوك التنظيمى المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دوريـة الإدارة العـامــة
● المجلـد الثامن والأربعون
● العـــدد الأول
● محــرم ١٤٢٩هـ
● ينـايـر ٢٠٠٨م

تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل

د. محمد بن عبدالله البكر❖

ملخص:

تعد الصحة النفسية والتوافق النفسي للفرد العامل أمراً ذا أهمية لمنظمات العمل؛ لذا تولى الأدبيات العلمية الخاصة في حقل واختصاص علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي «مفهوم اعتبار الذات» أهمية كبرى، وذلك من خلال دراسة العوامل والشروط الذاتية والبيئية التي تتشكل من خلالها معالم الذات وتتفاعل مع البيئة المحيطة. وفقاً لذلك سعت هذه الدراسة إلى قياس مستوى اعتبار الذات لدى العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى تحديد أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في تشكل مستوى اعتبار الذات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع متوسط درجات اعتبار الذات عند عينة الدراسة، كما دلت نتائج تحليل الانحدار على أنه من أهم العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في مستوى اعتبار الذات: الاستقلالية في العمل، والترقية الوظيفية، والمستوى الاجتماعي - الاقتصادي، ومدة الخدمة في المرتبة الحالية، كما اتضح من نموذج الانحدار أهمية متغير الاستقلالية في العمل من حيث تأثيره في اعتبار الذات عند عينة الدراسة. لذا دعمت هذه الدراسة نتائج الدراسات السابقة خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات المشار إليها آنفاً.

تواجه الكثير من منظمات العمل في الوقت الحاضر ضغوطاً وتحديات كبيرة محلية ودولية تتمثل بشكل رئيسي في التوقعات المستمرة نحو تعزيز فاعلية وكفاءة أدائها. ولأن هذه التوقعات دائمة التحديث والتغير فيما يتعلق بالمعايير وأسس المقارنة، فقد فرض هذا على هذه المنظمات تحدياً كبيراً تمثل في استمرار متطلبات التغيير والتجديد في بنيتها وأدائها وذلك لمواكبة التوقعات المحلية والدولية للمستفيدين والمتعاملين معها.

تشتمل منظمة العمل على ثلاثة مكونات رئيسة تتمثل في:

١- الجانب السياسي (الإداري) المتعلق بالأنظمة واللوائح والقرارات المحددة لأهداف وأسلوب وكيفية أداء المنظمة.

٢- الجانب المادي المتمثل في جميع المستلزمات والتجهيزات المادية (المباني، وسائل وأجهزة التقنية والخدمات ... إلخ).

❖ أستاذ السلوك التنظيمي المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

٣- الجانب الإنسـانى (المورد البشـرى) المتمثل فى جميع العاملـين فى المنظمة على اختلاف مسـتوياتهم الوظيفيـة والإدارية (القـوى العاملة). ورغـم أن العناصر الثلاثة السابقة تعد أساساً لديمومة وحركية منظمة العمل وحيويتها، إذ تعمل هذه العناصر بطريقة متكاملة لتحقيق الأهداف والنشاطات المناطة بمنظمة العمل، إلا أن العنصر البشرى يعد المرتكز الأساسى فى عملية تفعيل وتحقيق أداء العنصرين الآخرين.

إن هـذه الأهمية المتنامية لدور العنصر البشـرى فى دعم وتعزيـز كفاءة وفعالية عمليـات الإنتاج لمنظمات العمل، أوجب على المختصـين فى حقل علم الاجتماع وعلم السلوك التنظيمى توجيه وتركيز دراسـاتهم بشكل خاص على دراسة نشاط العاملين داخل منظمات العمل، وذلك من حيث تحليل وتفسـير مجموع العوامل والمتغيرات التى تتعلق بحالة البناء (التكامل) النفسى عند العاملين، وهى بدورها تؤثر فى مدى مستوى التفاعل لديهم داخل منظمة العمل ضمن بعدين أساسيين هما:

- البعد الشـعورى العاطفى المتمثل فى قدرة واستعداد الفرد (الموظف) على الاتصال والتعامل مع الآخرين (الزملاء، الرؤسـاء، المرؤوسين والمسـتفيدين) فى بيئة العمل بطريقة وأسلوب فعال وبناء.
- البعد الوظيفى المتمثل فى قدرة واستعداد الشخص (الموظف) لأداء المهام والمسؤوليات المتعلقة بطبيعة الاختصاص المهنى (العمل الموكل إليه).

مشكلة الدراسة:

تسـعى الكثير من منظمات العمل فى الوقت الراهن إلـى تحقيق درجة عالية من الكفـاءة والفعالية فى مخرجاتها، إذ أملت التطلعات المحلية والضغوط الخارجية على منظمـات العمل سـواء فى القطاع الخاص أو العام ضرورة واسـتمرار رفع مسـتوى الأداء وكفاءتـه فى عملياتها الإدارية والإنتاجيـة. وعلى الرغم من أن حالة التحديث والتغيير فى أساليب الأداء والإنتاج لمنظمات العمل متجددة وسريعة كاستخدام الميكنة وتطبيقات الحكومة الإلكترونية، إلا أن الإنسـان يظل محور الرحى والمتغير الرئيسـى فى عجلة الأداء والإنتاج.

لذا فإن البعد الوظيفى يتأثر بشكل رئيسى بالبعد الشعورى العاطفى، ووفقاً لذلك يمكن القول إن كفاءة وفعالية أداء العاملين داخل منظمة العمل ترتبط بالحالة الذاتية

للفرد العامل، إذ إن حالة التوافق والتوازن النفسى للموظف تعد عاملاً مهماً فى عملية تفاعله مع الجهاز أو المنظمة التى يعمل فيها، ومن ثم يحسن هذا من أدائه ويرفع من مستوى الإنتاجية لديه.

تتمحور مشكلة هذه الدراسة فى السعى نحو تقييم مستوى حالة اعتبار الذات عند عينة الدراسة من العاملين فى القطاع العام من جانب والبحث عن العوامل والمتغيرات الشخصية والتنظيمية ذات العلاقة بالبيئة والمحيط التنظيمى لمنظمة العمل (الجهاز الإدارى) وهى من شأنها التأثير فى مستوى اعتبار الذات عند العاملين من جانب آخر.

أسئلة الدراسة:

وفقاً لمشكلة الدراسة، فإن أسئلة البحث تتحدد فيما يلى:

١- ما مستوى اعتبار الذات لدى موظفى الأجهزة الحكومية الملتحقين بالبرامج التدريبية والحلقات التطبيقية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

٢- ما مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية التالية: المستوى الاجتماعى - الاقتصادى، الاستقلالية فى العمل، ومدة الخدمة فى المرتبة الحالية، ومدة الخدمة فى الوظيفة الحكومية، والعمر، والمستوى التعليمى، وطبيعة العمل، والدخل الشهرى والمرتبة الوظيفية فى اعتبار الذات لدى موظفى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تعد الدراسات الخاصة بمفهوم «الذات» فى حقل واختصاص علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى ذات أهمية كبرى، وذلك لما لها من دور كبير فى السعى المستمر نحو اكتشاف الذات الإنسانية وتحديد أهم المعالم التى تتشكل من خلالها، إضافة إلى تحديد العوامل والشروط التى تتفاعل ضمنها هذه الذات. ووفقاً لهذا الافتراض العلمى تبرز أهمية هذه الدراسة فى أربعة جوانب رئيسة هى:

١- إثراء ودعم الأدبيات العلمية المتعلقة بدراسة مفهوم اعتبار الذات والعوامل المؤثرة فى ذلك خاصة باللغة العربية.

٢-ندرة ومحدودية الدراسات والبحوث باللغة العربية فى مجال اعتبار الذات (Self-Esteem) وذلك نظراً لأن معظم الدراسات والبحوث العلمية التى أجريت

وتجـــرى ضمن مجتمعات أمريكا الشـــمالية وأوروبا، ممـــا أدى إلى وجود قلة ونقص ملحوظ فى هذه الدراسات خارج إطار تلك المجتمعات (Heine, et al. 1999:766).

٣- إن تفاقم حالة شـعور عدم الرضا بين العاملين التى تنتج بشكل رئيس عن مستوى متدنٍ من الإحســاس باعتبار الــذات، تؤدى إلى حالة من الاغتــراب (الانفصال) النفســى (Psychological Alienation) بين الفــرد والجهاز الذى يعمل فيه، وهو يؤدى بدوره إلى واقع من الاغتراب المهنى عند الفرد (Work Alienation).

وتجدر الإشـــارة إلى أن عملية الاغتراب النفســى تتمثل فى عدم شعور وإحساس الفرد العامل (الموظف) بالمســئولية والالتزام الذاتى نحو العمل والجهاز الإدارى وذلك مــن حيث عدم الرغبة أو المبادرة إلى القيام بالواجبات والمســئوليات المناطة به. كما أن حالة الاغتراب المهنى تبرز من خلال ارتباط أو التزام الفرد العامل بأنشــطة مهنية (وظيفية) خارج إطار المنظمة التى يعمل بها.

لذا تبرز أهمية الدراســة من هــذا الجانب بوصفها محاولة للســعى نحو تحديد المتغيرات والعوامل الشخصية والتنظيمية التى من شأنها دعم وتعزيز مفهوم الاستثمار (التوظيف) الذاتى فى العمل (Work Self-Investment).

٤- تتجــه أدبيــات الإدارة العامة فــى الوقت الراهن إلى إبراز وتأكيد أهمية دراســة وتحليل العنصر البشــرى داخل منظمة العمل، وذلك لاعتباره مفصلاً أساسياً فى العملية الإنتاجية.

٥- كما تبرز أهمية دراسة اعتبار الذات من حيث تنامى مسئولية منظمة العمل فى دعم وتعزيز سلامة وصحة العاملين (الموظفين) النفسية والعقلية، من خلال إتاحة واتباع الشــروط والظروف التنظيمية المفضية إلى ذلك. إذ تشير نتائج الدراسات إلى أن الحــالات التى يعانى فيهــا الأفراد من تدنى اعتبار الــذات (Low Self-Esteem) ترتبط بشكل كبير بالشعور بحالة من الاكتئاب (Watson, et al. 2002).

لــذا تتبلور أهمية دراســة اعتبار الذات لمنظمات العمل من حيث مســاهمتها فى عملية تطوير وتحســن أداء العاملــين ودعم وتعزيز تفاعلهــم الإيجابى داخل منظمة العمــل (Spreitzer, 1995:1446)، إذ تعتبــر حالة اعتبار الذات فى الكثير من أدبيات علم النفس الاجتماعى «دافعاً ومحركاً أساســياً لســلوك الإنســان» (Rosenberg, et al.1995: 145; Stets, J. & P. Burke 2000: 233).

منهجية الدراسة:

١- منهج البحث العلمى المستخدم:

بناء على مشكلة الدراسة المتمثلة فى السعى نحو تقييم مستوى حالة اعتبار الذات، وتحديد العوامل والمتغيرات الشخصية والتنظيمية التى من شأنها التأثير فى مستوى اعتبار الذات عند العاملين فى القطاع العام، عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفى التحليلى بأسلوبه المسحى. علماً أن أسلوب المنهج المسحى يتيح استقصاء أعلى نسبة من أفراد مجتمع البحث موضع الدراسة.

٢- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية الذين يشغلون الوظائف الإدارية التالية: تنفيذية، إشرافية وقيادية، والمقبولين فى البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية بمعهد الإدارة العامة خلال الفصل التدريبى الرابع من عام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ، والفصل التدريبى الأول والثانى من عام ١٤٢٦/١٤٢٧هـ.

وقد قدر مجتمع الدراسة خلال الفترتين السابقتين حسب إحصائيات معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية من الموظفين الحكوميين المقبولين فى برامج وحلقات المعهد بـ (٢٠٠٠١). ونظراً لصعوبة وتكلفة استقصاء جميع أفراد المجتمع الخاضع للمعاينة، لذا تم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (٦٠٠ متدرب ومشارك) لتمثل مجتمع الدراسة وذلك من خلال تطبيق المعادلة الإحصائية (Al-subaihi, 2003: 328) التالية:

$$n = \frac{z^2 p (1-p)}{e^2}$$

ووفقاً للمعادلة السابقة فإن عينة الدراسة تحدد على أساس أخذ نسبة تمثل حدوث الظاهرة التى نهتم بها فى المجتمع (P=0.5)، وبناء على المعادلة فإنه يمكن تحديد النسبة بـ(٥٠٪)؛ إذ تتيح هذه النسبة تمثيل أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة فى العينة المفحوصة، كما أن خطأ التقدير(e) حدد بـ (±٤٪)، وبذلك يتحدد حجم العينة إحصائيا بـ (٦٠٠) مفحوص (فهمى، ٢٠٠٥: ١١٩)، كما يتضح فى نتيجة المعادلة الإحصائية التالية:

$$n = \frac{(1.96)2\ (0.5)\ (0.5)}{(0.04)^2} = \frac{.9604}{0016.} = 600$$

ولضمــــان اســـترجاع أكبر عدد ممكن من العينة المحددة تم توزيع (٧٠٠) اســـتبانة على المتدربين المشـــاركين فى العديد من البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية خلال الفترة الزمنية المشار إليها سابقاً، علماً بأن البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية تم اختيارها عشوائياً، وقد بلغ العائد والصالح لتحليل من هذه الاستبانات (٥٧٧) استبانة وذلك بمعدل (٨٢,٤٪) من مجموع الاستبانات الموزعة، ويوضح جدول رقم (١-أ و ١-ب) أهم الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة.

جدول رقم (١-أ) الخصائص التعليمية لعينة الدراسة

المستويات التعليمية	العدد	النسبة
ثانوية عامة فأقل	٢٦٤	٤٥,٧
بكالوريوس	٢٢٦	٣٩,٢
ماجستير أو دبلوم عالى	٥٦	٩,٧
دكتوراه	٣١	٥,٤
المجموع	٥٧٧	٪١٠٠

جدول رقم (١-ب) خصائص الخدمة الوظيفية لعينة الدراسة

مدة الخدمة فى المرتبة الحالية	العدد	النسبة
أقل من أربع سنوات	٣٤٩	٦٠,٥
أربع سنوات إلى أقل من ست	١٠٧	١٨,٥
ست سنوات إلى أقل من ثمانى	٤٤	٧,٦
ثمانى إلى أقل من عشر سنوات	٢٤	٤,٢
عشر سنوات فأكثر	٥٣	٩,٢
المجموع	٥٧٧	٪١٠٠

٣- أداة جمع البيانات:

اعتمد فى جمع البيانات على أسلوب الاستبانة وذلك لاستقصاء آراء أفراد العينة المفحوصة، وقد اشتملت الاستبانة على قسمين هما:

القسم الأول: يغطى الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية كالعمر، ومستوى التعليم، والدخل، والمستوى الوظيفى، والمرتبة الوظيفية ومدة الخدمة.

القسم الثانى: يشتمل على مجموعة من الأسئلة تقيس استجابة مفردات العينة من خلال مقياس اعتبار الذات ومقياس الاستقلالية فى العمل إضافة إلى سؤال تقديرى عن مدى إمكانية حصول الموظف على الترقية الوظيفية. وقد روعى فى تقدير استجابة المفحوصين من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسى المتدرج: (أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً).

أ- مقياس اعتبار الذات:

سبق الإشارة إلى أن هذه الدراسة تتبنى تعريف موريس روزنبرج (Rosenberg, 1979) لاعتبار الذات الذى ينطوى على تقدير الفرد الكلى لقيمته الذاتية كإنسان. كما تم استخدام مقياس «اعتبار الذات» لروزنبرج، إذ تميز هذا المقياس بالاستخدام الواسع وذلك نظراً لفاعليته وإمكانية تطبيقه على البالغين (Owens, 1994:392). وتجدر الإشارة إلى أن المقياس يتكون من عشر عبارات يكون الاختيار فيها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسى (أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً).

ولقد تم تطبيق النسخة العربية (المترجمة) من المقياس التى استخدمت فى دراسة على طلبة كلية الشرطة بدولة الكويت (Al-Enezi, 1991:153-158).

ب- مقياس الاستقلالية فى العمل:

تم تصميم مقياس الاستقلالية فى العمل بعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات التى تناولت تحديد وتقييم مستوى الاستقلالية التى يتمتع العاملون بها فى منظمات العمل (Pugliesi,K.1995; Stets,J.1995; Owens et al., 1996) من حيث المشاركة فى اتخاذ القرار والحرية والاختيار فى تنفيذ مهام ومتطلبات العمل، وذلك ضمن المفاهيم التالية: (التحكم الذاتى، الإدارة الذاتية، السيطرة، المركزية والاستقلالية فى العمل).

ج- قياس الوضع (المستوى) الاجتماعى والاقتصادى:

لتحديد مستوى الوضع الاجتماعى والاقتصادى (Socioeconomic Status,SES) لأفــراد العينة تم إيجاد مقياس خــاص بذلك يتكون من ثلاثة متغيرات رئيســية تتعلق بالمســتوى التعليمى ومســتوى الدخل والمركز الوظيفــى «المرتبة الوظيفية» (Education level, Occupation status and Income). إذ تعــد هذه المتغيرات الثلاثة من أهم المؤشــرات الدالة على المســتوى الاجتماعــى - الاقتصادى للفرد وأكثرها شيوعاً واستخداماً (Twenge & Campbell 2002:60;62).

لذا احتوى المقياس على المتغيرات الثلاثة السابقة، كما وردت فى إجابة المفحوصين فى القسم الأول من الاستبانة عن الأسئلة الخاصة بالدخل، التعليم والمركز الوظيفى. ويجدر الإشــارة إلى أن قياس المســتوى الاجتماعى - الاقتصادى من خلال المتغيرات الســابقة يعد أدق وأكثر شــمولية وتأثيراً فى بلورة نظرة الفرد إلى مكانته فى الســلم الاجتماعى للمجتمع من قياس المستوى الاقتصادى فقط.

أما فيما يتعلق باختبار الثبات (كرنباخ ألفا - Cronbach' alpha) للمقاييس الثلاثة السابقة، فإنه تم احتسابها من خلال أخذ عينة عشوائية استطلاعية حجمها (٥٠) من المتدربين، وذلك باســتخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ولقد بلغت قيمة معامل الثبــات للمقاييس الثلاثــة كالتالى: (اعتبار الذات 0.7887، الاســتقلالية فى العمل 0.6574، المســتوى الاجتماعى والاقتصــادى 0.8090)، علماً أن هذه القيم تعد ما بين متوســطة إلى عالية. واستكمالاً للإجراءات المنهجية، عرضت أداة قياس الاستقلالية بعــد تصميمها على عدد مــن أعضاء هيئة التدريس فى قطاعى الســلوك التنظيمى والإدارة العامة، كما أنه تم أخذ رأى عدد من العاملين فى القطاع الحكومى وعلى ضوء ملاحظاتهم فى مفردات الأداة أجريت التعديلات اللازمة، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الصدق لأداة القياس.

٤- الأساليب الإحصائية:

بعد تجميع البيانات وتدقيقها وترميزها وإدخالها إلى الحاســوب، تم باســتخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات للإجابة عن أســئلة الدراسة وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

أ- التوزيع التكرارى لتحديد مستوى توزع اعتبار الذات عند عينة الدراسة.

ب- تحليل الارتباط الخطى (Correlation) لتحديد مستوى قوة ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة خاصة علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

ج- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression Analysis)، وذلك لتحديد المتغيرات الشخصية والتنظيمية التى تفسر مستوى التباين فى اعتبار الذات وأيهما أقوى أو أكثر تأثيراً.

أدبيات الدراسة:

تتطلب عملية وضع الأساس المعرفى لموضوع الدراسة أن يتم تقسيم الأدبيات إلى قسمين: القسم الأول يتناول شرح وتوضيح المفاهيم الأساسية التى تتضمنها الدراسة، أما القسم الثانى فيعنى بمراجعة الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث.

أولاً- المفاهيم الأساسية للدراسة:

١- مفهوم اعتبار الذات (Self-Esteem):

تتبنى هذه الدراسة تعريف موريس روزنبرج (Rosenberg, 1979) لاعتبار الذات الذى ينص على أنه تقدير الفرد الكلى لقيمته الذاتية كإنسان، إذ إن هذا التعريف يتضمن الكيفية التى يفكر ويشعر الإنسان بها عن نفسه بطريقة متكاملة. لهذا يعد تعريف روزنبرج لاعتبار الذات تعريفاً شاملاً يعكس التقييم المتكامل للفرد عن نفسه وليس التقييم الأحادى الخاصية المتعلق بقدرة فردية محددة.

ونظراً لأن مقياس اعتبار الذات الشامل لروزنبرج يرتبط كثيراً بحالة الرضا النفسى التام عن الذات وقبولها، حيث يعكس المقياس درجة مدى مستوى حالة الرضا هذه عند الفرد. لذا يعد المقياس من المقاييس الأوسع انتشاراً وتطبيقاً فى حقل العلوم النفسية والاجتماعية والدراسات ذات العلاقة، مما عزز استخدامه وتوظيفه من قبل الكثير من الباحثين فى الدراسات النفسية والاجتماعية، (Elliott, 1996:81)، كما أشار أونيز (Owens, 1994:392) إلى أن الاستخدام الواسع لمقياس الذات الكلى لروزنبرج يرجع إلى فعالية المقياس وإمكانية تطبيقه على البالغين.

وتجدر الإشارة إلى وجود درجة عالية من التواتر والتكرار فى نتائج الدراسات والبحوث السابقة من حيث الدلالة على وجود علاقة تربط بين درجة حالة اعتبار الذات ومستوى الشعور بالصحة النفسية عند الفرد (Rosenberg, et al.1995:145)،

إذ تتضمن عملية قياس العلاقة بين اعتبار الذات الشـاملة وحالة الصحة النفسية من خـلال العديد من الجوانب منها: مسـتوى حالة الاكتئاب، الإجهـاد التام، الامتعاض والرفض،الشـعور بالتوتـر والضغط، وعـدم الاعتمادية، وحالة الشـعور بالرضا عن الحياة، والشـعور بالذنب والشعور بالسعادة. كما تشير نتائج دراسة واتسون وآخرين (Watson et al., 2002) إلـى أن الكثيـر من حالات تدنى مسـتوى اعتبار الذات عند الفرد تؤدى إلى الشعور بحالة من الاكتئاب.

إن مؤشـر مسـتوى حالة اعتبار الذات تنتج من عملية تقييـم الفرد لحالة الرضا النفسـى عن ذاته ويتضمنها المقياس بشـكل متكامل وذلك من خلال مفرداته العشر. كما تكتسـب هذه المفردات مصداقيتها من كون المقياس يقيس أساسـاً اتجاه وشعور الفـرد نحو ذاته من جانبين: الجانب السـلبى الضعيف من الذات والجانب الإيجابى القوى من الذات.

ووفقاً لـرأى روزنبرج فإن التقدير الكلى لمفهوم الـذات (Global Self-Esteem). يشمل فى التعريف كلا الاتجاهين الإيجابى والسلبى نحو هدف محدد يتمثل فى الذات .(Rosenberg, et al.1995:141)

لهـذا ينظر إلى المقياس الكلى لاعتبار الذات كتلـة واحدة تتكون من مجموعة من الأسئلة التى تقيس جانبين لمستوى تقدير الفرد لذاته هما:

- التقييم الإيجابى للذات (Positive Self-Worth):

إن هـذا الجانب مـن المقياس لا يقتصر على مدى إيمان واعتقاد الفرد بمسـتوى القدرات والاسـتعدادات الشـخصية التى تميزه ويمتلكها كطاقة ذاتية خاصة فحسب إنما يتضمن أيضاً مسـتوى القيم والفضائل التى يؤمن ويعتقد بها الإنسـان ويتخذها منهجاً ونبراساً فى تعامله وسلوكه مع الذات والآخر.

- التقييم النقدى (السلبى) للذات (Negative Self):

يتضمن هذا الجانب من المقياس الجزء المتعلق بالتقييم السلبى والنقدى للذات وهو يتمثل فى الدرجة التى ينتقص فيها الفرد من مسـتوى قيمته وفعاليته وذلك من خلال تقييم مكامن الضعف وعدم القيمة لديه.

إن تعاريـف اعتبـار الذات فـى أدبيات الدراسـات النفسـية والاجتماعية تتعدد وتتنوع، فقد ذكر Twenge & Campbell (2002:59) أن التعريف الشـائع والمعتاد لاعتبار الذات ينص على أنه «المدى الذى يثمن ويقيم ويقبل الفرد به ذاته». كما أشار

Heine, et al (1999:767). وSpreitzer (1995:1446) فـــى تعريفهـــم لاعتبار الذات إلى أنه يدل على المفهوم المســـتخدم فى «أغلب الأحيان للدلالة على التقييم الإيجابى الشامل للذات». وكذلك أكد فانس (Faunce, 2003:3) أن اعتبار الذات يتجسد عند الفرد من خلال الأفكار والمفاهيم التى يحملها ويتبناها بالنظر إلى نفســه على أساس الإجابة عن التساؤل المتعلق بمن أكون وماذا أكون بالنسبة للآخرين.

ومـــن التعاريف المتســـقة مع النظرة ذات البعد الإيجابى والســلبى للذات، تعريف بهادار (٣١: ١٩٨٣) حيث حددت مفهوم الذات بأنه:

«ما يعبر عنـــه الفرد عادة بالضمير المفرد (أنا) الذى يتضمن وجهة نظره الخاصة نحو ذاته، ومن واقع وصفه الشخصى لنفسه ورؤيته الخاصة لأهم ملامحها ومقوماتها التـــى تتحدد فـــى ضوئها مكانته الاجتماعيـــة، وتقديره لذاته واحترامـــه لها. ويكون التركيز فى مفهوم الذات الفردية عادة على المعلومات الشخصية والمشاعر والأحاسيس الداخلية للفرد تجاه ذاته بمالها وما عليها».

٢- الاستقلالية فى العمل (Work Autonomy):

يشير مفهوم الاستقلالية بشكل عام إلى مقدار المدى الذى يستطيع الفرد أن يتخذ فيه القرارات المتعلقة بشـــأن أو أمر خاص به، كما أنه يشـــير كذلك إلى مدى حريته فـــى الكيفية التى يتصرف بها فى أداء عمل معين. لذا نجد أن مفهوم الاســـتقلالية يرتبط بشـــكل أساسى بمســـتوى أو درجة التحكم الذاتى عند الشخص فى عمل أو اتخـــاذ قرارات تتعلق بشـــأن من شـــئون حياته العامة أو الخاصة بـــدون أى نوع من التأثير أو الإملاء الخارجى ســـواء كان ذلك مباشـــراً أو غير مباشر، وهو ما يعرف بـ (Self-Determination).

إلا أن مفهوم الاستقلالية فى العمل قد يأخذ معنى آخر، وذلك على اعتبار ارتباط المفهوم وتأثره ببيئة العمل التنظيميـــة كالثقافة، اللوائح والإجراءات المحددة والمنظمة لإطار عمل المنظمة. ووفقاً لهذا المفهوم التنظيمى أشـــار ســـتيتز (Stets, 1995:244) إلى أن الاستقلالية فى العمل تعنى قدرة الفرد على تحديد ما يقوم به من عمل وكيفية أدائه. لذا اعتبر ستيتز مفهوم استقلالية العمل من حيث التطبيق والممارسة فى أداء العمل (Job Autonomy) مصطلحاً مرادفاً يأخذ المعنى نفسه تقريباً لمفهومى «التحكم فى العمـــل» و«الإدارة الذاتيـــة» (Job Control & Occupational Self-Direction). علماً أن العديد من الأدبيات التى تناولت تحليل وتفسير مفهوم الاستقلالية أشارت إلى

طبيعة التداخل والتكامل بين الاستقلالية من جانب وعملية «التحكم الذاتى» و«نطاق القرار» عند الشخص من جانب آخر (Kevin et al., 2005:100). أى أنه كلما كانت بيئة وطبيعة العمل تسمح بمساحة واسعة من حيث حرية التحكم والسيطرة الذاتية للموظف فى أسلوب وكيفية أداء العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك؛ كان ذلك مؤشراً على مدى ممارسة وتطبيق مفهوم الاستقلالية فى العمل.

كما أن أونز وآخرين، وبقليز (Owens et al., 1996:1381; Pugliesi, K. 1995:63) اعتبروا أى نوع من التجارب والخبرات المتعلقة بممارسة أساليب وسلوكيات التحكم أو الإدارة الذاتية التى يزاولها الفرد فى أثناء تأديته للمهام والواجبات الوظيفية تدخل ضمن مفهوم الاستقلالية فى العمل (Work Autonomy). ووفقاً لذلك تعرف الاستقلالية بأنها القدر الذى يمتلكه الفرد من الاختيار وحرية التصرف فى نشاطات ومهام العمل (Lennon, 1994؛ الأحمدى، ٢٠٠١: ٣١٩).

وتجدر الإشارة إلى أن الاستقلالية فى العمل لا تعنى بالضرورة الذاتية المطلقة فى أداء العمل وكيفيته من حيث الإرادة والرغبة، إذ إن الانتفاء المطلق للإشراف المركزى المتمثل فى عدم وجود أى أسلوب لعملية فحص النتائج أو التأكد منها (المخرجات) قد يقود إلى عدم التنسيق وتحديد المسئوليات، وهذا قد ينتج عنه نوع من الفوضى فى أسلوب أداء وعمل المنظمة. كما أن المبالغة والإفراط فى تطبيق واستخدام الأسلوب المركزى فى إدارة المنظمة وقيادتها يترتب عليه خنق وكبح روح المبادرة عند العاملين مما له بالغ الأثر فى الحالة النفسية ومستوى التفاعل بالنسبة للعاملين (Hari & Mahanty, 2003:7).

ومن العرض السابق فإن مفهوم الاستقلالية يعنى – بشكل مبسط – الحرية المتضمنة قدرة الفرد على أداء عمله أو المهام الموكلة إليه بدون استمرار عملية الإشراف المباشر والتدخلات المتكررة من قبل الرؤساء أو المشرفين فى العمل. ويتحقق هذا المفهوم إجرائياً من خلال توافر قدر من العناصر فى طبيعة العمل الذى يزاوله الشخص منها:

- قدر من حرية الحركة والتنقل فى العمل.
- قدر من المشاركة فى وضع خطط العمل وكيفية تنفيذها.
- قدر من المسئولية عن العمل الذى يؤدى.
- انخفاض أو محدودية أسلوب الإشراف والرقابة المباشرة (اللاصقة).
- قدر من حرية التصرف والاختيار.

لذا يبرز مفهوم الاستقلالية من خلال العناصر السابقة باعتباره أسلوباً ونهجاً إدارياً يتم من خلاله بناء وترسيخ مبدأ الثقة فى منظمة العمل من جانب وتفويض بعض الصلاحيات والمهام إلى العاملين من جانب آخر. إذ إن الاستقلالية لا تعنى التخلى والتنازل المطلق من قبل المسئولين عن واجبات ومسئوليات العمل المناطة بهم فى إدارة المنظمة (Hari & Mahanty, 2003:157).

٣- الترقية الوظيفية (Perceived upward Mobility):

على الرغم من أن معظم الوظائف الحكومية منظمة من حيث المدة المقرر أن يمضيها الموظف فى المرتبة التى يشغلها قبل أن يحق له التقدم بطلب الترقية، إذ إن من شروط الترقية إكمال الموظف المدة المحددة فى المرتبة التى يشغلها (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٢٢: ١١٦). وتنص أنظمة ولوائح الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل فى المرتبة التى يشغلها، علماً أن مضى المدة النظامية لا يضمن وحده حصول الموظف تلقائياً على الترقية إنما يجوز له التقدم بطلب الحصول عليها.

لذا تتمثل الترقية فى حصول الموظف على مرتبة أعلى «ترفيع» فى السلم الوظيفي مع زيادة فى الواجبات والمسئوليات، دونما تغيير فى مسمى الوظيفة التى يزاولها الموظف (المستوى الأفقى فى الهيكل التنظيمى). أو قد تكون الترقية إلى وظيفة أعلى من حيث المرتبة مع تغير فى مسمى الوظيفة، وكذلك زيادة فى الواجبات والمسئوليات (المستوى الرأسى فى الهيكل التنظيمى). مما يعنى أن عدم حصول الموظف على الترقية يصيب وضعه الوظيفى بالجمود، ويتمثل الجمود الوظيفى فى «بقاء الموظف فى مرتبته مدة أطول تفوق المدة النظامية كحد أدنى لبقاء الموظف على مرتبته، رغم استحقاقه للترقية» (البراك والشهرى ١٩٩٧: ٢٣٧).

ونظراً إلى أن الكثير من الموظفين قد يمضون أو يتجاوزون المدة النظامية دون حصولهم على الترقية وذلك إما لعدم توافر وظائف شاغرة تتناسب مع اختصاصهم المهنى أو لوجود حالة من التنافس بين عدد كبير من الموظفين المتقدمين للحصول على الترقية الوظيفية. لذا فقد يكون لدى الفرد العامل مشاعر وأحاسيس (إيجابية أو سلبية) نابعة من تقييمه للمناخ الوظيفى (طبيعة العلاقات والاتصالات غير الرسمية وأساليب التقييم) السائد فى المنظمة التى يعمل فيها عن مدى إمكانية حصوله على الترقية الوظيفية من عدمه.

٤- المستوى الاجتماعي والاقتصادي (Socioeconomic Status, SES):

يشير مفهوم المستوى الاجتماعي-الاقتصادي إلى مجموعة من الناس ممن يشتركون بصفة عامة بدرجة متقاربة في مستوى الدخل والغنى، والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي. إذ تكون مجموع هذه المتغيرات الثلاثة هيئة أو سمة مميزة لفئة من الناس ضمن طبقة اجتماعية معينة، وتوصف وفقاً لذلك بأنها ذات مستوى عال، مستوى متوسط أو مستوى منخفض (Marger, 2005: 53). ووفقاً للأدبيات المتعلقة بدراسات اعتبار الذات، يتضح أن تأثير المستوى الاقتصادي - الاجتماعي في اعتبار الذات ينبع أساساً من الخصائص التي يمتلكها ذوو المستويات الاقتصادية - الاجتماعية العليا المتمثلة في ارتفاع مستوى الدخل والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي. لذا يمكن القول إن الأشخاص المكتسبين والحاصلين على مجموع الخصائص السابقة ينظر إليهم ويعاملون عادة من قبل الآخرين بنوع من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤثر إيجابياً في حالة الشعور باعتبار الذات لديهم.

علماً أنه من بين العناصر الثلاثة المكونة والمحددة للمستوى الاقتصادي - الاجتماعي (التعليم، الوظيفة والدخل) يبرز عنصرا التعليم والمستوى الوظيفي للفرد أكثر أهمية من حيث التأثير في مستوى اعتبار الذات. ولعل ذلك يعود إلى اعتبار متغير المستوى التعليمي ومتغير المستوى الوظيفي مؤشرين رئيسيين ذوي أهمية في بلورة مقياس المستوى الاقتصادي - الاجتماعي المحدد لمكانة وموضع الفرد بين أقرانه وأفراد المجتمع في سلم التدرج الاجتماعي - الاقتصادي في محيط المجتمع الذي يعيش فيه (Twenge & Campbell 2002: 61).

حيث تبرز أهمية المستوى الوظيفي عند الفرد من خلال ما تتيحه الوظائف العليا من إمكانية ممارسة الفرد لعملية التحكم الذاتي في إدارة شئون العمل، كما تسهم الوظائف العليا (القيادية أو الإشرافية) في تحقيق الذات عند الفرد من خلال المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل وكيفية أدائه. لذا تتبلور أهمية طبيعة العمل في الوظائف العليا من حيث تأثيرها الإيجابي في الوظائف النفسية للفرد (Konh, et., al. 1990: 991).

كما تجدر الإشارة إلى أن طبيعة العلاقة بين اعتبار الذات والمستوى التعليمي تتحدد من خلال التأثير غير المباشر، إذ تتبلور هذه العلاقة عن طريق ما يتيحه التعليم للفرد من القدرة على عملية التبصر والتحكم الذاتي والتخطيط المستقبلي مما يؤهله للحصول على فرص وظيفية ذات اعتبار اجتماعي (Ross & Willigen, 1997: 277).

كما أشارت نتائج دراسة (Elliot (1996: 90 إلى أن التعليم يؤثر فى اعتبار الذات عند النساء بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال الفرصة التى يتيحها التعليم لتولى النساء أعمالاً تتسم بعدم الروتين مما يدعم ويعزز الشعور باعتبار الذات لديهن.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تنطلق أهمية دراسة اعتبار الذات عند العاملين فى منظمة العمل من توجه وتركيز الأدبيات الحديثة فى الإدارة العامة وعلم السلوك التنظيمى والتى تثبت وتدل بطريقة متواترة على أهمية تفاعل وانسجام العنصر البشرى (العاملين) داخل منظمة العمل وذلك من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية فى مخرجات المنظمة. وتؤكد أدبيات الإدارة الحديثة على أن أحد الأوجه التى يتم من خلالها عملية تمكين وتفعيل العاملين (Employees Empowerment) يتمثل فى مسئولية إدارة المنظمة عن خلق وإيجاد المناخ الوظيفى الذى من شأنه أن يحفظ ويزيد من حالة الشعور الإيجابى باعتبار الذات (Hari & Mahanty, 2003: 157).

علماً أن معظم البحوث فى علم النفس والسلوك التنظيمى تؤكد على أن السلوك الإنسانى ما هو إلا محصلة لتفاعل العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد والعوامل المتعلقة بخصائص البيئة المحيطة (Chatman & Barsade, 1995: 423). لهذا تركز هذه الدراسات على تحليل وتقييم العديد من المتغيرات والعوامل ذات العلاقة باعتبار الذات عند الفرد فى سبيل استبصار واكتشاف أهم هذه المتغيرات والعوامل وكيفية ومستوى تأثيرها فى اعتبار الذات، وذلك بهدف تحديد تلك العوامل والمتغيرات التى من شأنها دعم وتعزيز اعتبار الذات عند الفرد للمحافظة عليها (Maintains) والسعى نحو تعزيزها (Enhances)، كما تتناول فى الوقت نفسه تلك الدراسات عملية تحديد واكتشاف العوامل والمتغيرات التى تقوم بدور سلبى من حيث تأثيرها فى اعتبار الذات لمعالجة تأثيرها وتجنب أسبابها.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسات والبحوث السابقة ذات دلالة على درجة عالية من التواتر والتكرار من حيث وجود علاقة ترابط بين درجة حالة اعتبار الذات ومستوى الشعور بالصحة النفسية عند الفرد (Rosenberg, et al.1995: 145)، إذ تتضمن عملية قياس العلاقة بين اعتبار الذات الشاملة وحالة الصحة النفسية من خلال العديد من الجوانب منها: مستوى حالة الاكتئاب، الإجهاد التام، الامتعاض والرفض،الشعور بالتوتر والضغط، وعدم الاعتمادية، وحالة الشعور بالرضا عن

الحياة، والشعور بالذنب والشعور بالسعادة. كما تشير نتائج دراسة واتسون وآخرين (Watson et al., 2002) إلى أن الكثير من حالات تدنى مستوى اعتبار الذات عند الفرد تؤدى إلى الشعور بحالة من الاكتئاب.

وحيث إن هذا البحث يقوم فى الأساس على دارسة وتقييم حالة اعتبار الذات عند العاملين فى منظمات عمل القطاع العام بالمملكة العربية السعودية من خلال تحليل مجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية المتداخلة أو المؤثرة فى مستوى اعتبار الذات عند العاملين وهى عادة ما يتم تناولها فى دراسات علم النفس الاجتماعى المعنية بدراسة العلاقة بين حالة اعتبار الذات من جانب والمناخ التنظيمى (شروط وظروف العمل) من جانب آخر.

لهذا سوف يتم مراجعة أهم البحوث التى تناولت دراسة وتحليل علاقة اعتبار الذات ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، علماً أن نتائج هذه الدراسات والبحوث تفاوتت من حيث تحديد وبلورة العلاقة بين مظاهر الحالة النفسية للفرد والمتغيرات التنظيمية والشخصية. إذ تراوح هذه العلاقة ما بين وجودها بشكل ضعيف إلى قوى سواء سلباً أو إيجاباً. إضافة إلى أن بعض الدراسات لم تسجل أو تثبت وجود أى نوع من علاقة الارتباط بين اعتبار الذات وبعض المتغيرات التنظيمية والشخصية السابقة.

حيث أكدت نتائج دراسة (Stets, 95: 244,253) أن هناك علاقة معنوية بين الاستقلالية فى العمل وحالة الاكتئاب (Beta= -.13,<.01)، وتتمثل هذه العلاقة من خلال الارتباط السلبى بين المتغيرين، أى أنه كلما زادت إمكانية ممارسة الفرد لنوع من الاستقلالية فى أداء العمل؛ أدى ذلك إلى انخفاض احتمالية الشعور بحالة الاكتئاب والعكس أيضاً صحيح.

ولقد أشارت نتائج دراسة (Pugliesi, 1995: 59) عن تأثير أوضاع وظروف العمل فى الصحة العامة عند العاملين ذكوراً وإناثاً، إلى استفادة العاملين من الجنسين من طبيعة العمل المتسمة بعدم الروتين، خاصة إذا كانت نوعية العمل تتصف بدرجة من الصعوبة وتتطلب نوعاً من الجهد والتفكير الذهنى، إضافة إلى تأكيد هذه الدراسة على أهمية توافر عامل ممارسة التحكم الذاتى فى أداء العمل (Self-Control) عند العاملين الذكور من حيث الانعكاس الإيجابى على الصحة العامة.

ودعماً لنتائج الدراسة السابقة أكد ماكدونالد (Macdonald, 2005:19) أنه من المسببات الشائعة للضغوط فى بيئة العمل اتسام طبيعة الأعمال التى يزاولها الفرد بالروتين والتكرار أو تولد حالة من الشعور بالملل أو عدم أهمية ومعنوية العمل الذى

يقوم به الفرد، كما أضاف أن الشعور بعدم القدرة على مزاولة التحكم الذاتى فى أداء العمل أو كيفية تنفيذه يعد من المسببات الرئيسة للضغوط النفسية.

وفى إطار أهمية التمتع بالاستقلالية فى العمل بالنسبة لمعظم العاملين أكد (Loughlin and Lang 2005: 410) أنه يترتب على حالة فقدان الاستقلالية المتمثلة فى نقص أو انعدام مساهمة العاملين فى عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمهام والأعمال التى يقومون بها الكثير من النتائج السلبية منها: الشعور بحالة من الضغط العاطفى، تدنى مستوى اعتبار الذات، عدم أو فقدان الرضا الوظيفى، ازدياد حالة التوتر والغضب والاغتراب عند العاملين.

كما أكد (Kelloway et al., 2005: 100) على توافر الكثير من الشواهد والإثباتات (بحوث ودراسات) فى الوقت الراهن، والدالة على وجود علاقة ترابط طردية موجبة وقوية بين خصائص ومهام طبيعة العمل المؤدى مثل: المهارات المستخدمة، تعدد وتنوع المهارات ومدى الاستقلالية فى العمل من جانب ومستوى الدافعية والصحة النفسية والعقلية عند العاملين من جانب آخر.

كذلك أشار روس وولقين (Ross & Willigen, 1997: 278) إلى أن الأفراد الذين لديهم مستوى أعلى من درجة التحكم والاستقلال الذاتى يتمتعون بمستوى أقل من الضغوط النفسية. كما أن نتائج دراسة كون وآخرين (Konh, et., al. 1990:1002)، أكدت بدرجة إحصائية معنوية أن التمتع بالاستقلال المهنى يؤثر سلباً فى درجة ومستوى الإحساس بالضغوط عند العاملين فى الولايات المتحدة واليابان، علماً أن نتائج الدراسة لم تثبت أو تؤكد أى نوع من التأثير أو العلاقة بين الاستقلالية والضغوط للعاملين فى بولندا.

أشار (Elliot (1996: 90 فى دراسة عن تأثير العمل فى اعتبار الذات إلى محدودية وصغر نسبة الزيادة فى درجة مقياس الذات عند النساء اللائى يمارسن أو ينهمكن فى أداء أعمال ومهام روتينية ومتكررة. إلا أنه فى الدراسة نفسها وعلى خلاف نتائج دراسة Pugliesi السابقة، أظهر عدم وجود علاقة معنوية بين اتسام العمل بالصعوبة والتعقد من جانب وزيادة مستوى اعتبار الذات من جانب آخر.

واتساقاً مع أهمية تأثير بيئة وشروط العمل فى الحالة النفسية عند العاملين فى الدراسات السابقة، عمد الكثير من الباحثين والكتاب إلى دراسة الرضا الوظيفى باعتباره «حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية» (حريم، ٢٠٠٤: ٩٨). لأن شروط وظروف العمل تؤثر فى مستوى الرضا

عند العاملين، لذا فإن الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفى يتمتعون أيضاً بصحة بدنية ونفسية (حريم، ٢٠٠٤: ٩٩). كما أشار (Chen et al. 1996: 349) فى دراستهم «اتجاهات العاملين نحو العمل» إلى انخفاض مستوى تأثير ضغوط العمل عند العاملين المتسمين بالرضا الوظيفى.

ووفقاً لأهمية الرضا الوظيفى باعتباره مؤشراً للحالة النفسية الإيجابية عند الفرد الذى يتحقق من خلال معطيات وظروف تنظيمية، اعتبر كل من بيتشر وجليزير (Beehr and Glazer 2005: 14) فى دراسة لهما القدرة على حرية التصرف والاختيار فى أداء العمل (Role discretion) أحد المؤشرات التى يمكن أن يتنبأ أو يستدل بها على تمتع العاملين بحالة من الرضاء الوظيفى.

ولهذا، فإن الأفراد العاملين الذين يعدون أكثر رضا عن العمل «يتسمون بالتفاؤل، والمرونة، والقدرة على التكيف والتوافق مع ظروف المنظمة والمجتمع ، ولديهم نوع من التوازن النفسى، إضافة إلى ثقة مديريهم بهم» (الضحيان والغامدى ٢٠٠١: ٥٤).

أما فيما يتعلق بعلاقة الترقية الوظيفية بالرضا الوظيفى فقد أكدت نتائج دراسة الحيدر وبن طالب (٢٠٠٥: ١٦٠) أنه من أهم مؤشرات تدنى حالة رضا العاملين بالقطاع الصحى بمدينة الرياض محدودية فرص الترقية الوظيفية. كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الضحيان والغامدى (٢٠٠١: ٩٤) التى استخلصت أنه من «أكثر العوامل التى تساهم فى خلق مشكلات العمل، ما يتعلق بطول فترة الترقية... حيث قد تسهم طول فترة الترقية فى بروز مشكلات لم تكن تحدث لو أنهم حصلوا على الترقية».

كما أكدت نتائج دراسة البراك والشهرى (١٩٩٧: ٢٣١) عن الجمود الوظيفى فى أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية على «أن بقاء الموظف فى المرتبة التى يشغلها ما يزيد على الحد الأدنى الذى قرره نظام الخدمة المدنية للترقية له انعكاسات سلبية على الإدارة بصفة عامة وعلى الموظف بصفة خاصة فى دفع رغبته للبذل والعطاء».

لذا فإن إمكانية حصول الموظف على الترقية الوظيفية المستحقة تؤدى إلى نوع من الانسجام والتوافق النفسى بين الموظف والمنظمة، إذ تؤدى عملية الحصول على الترقية إلى الشعور بالإنجاز مما يحقق للموظف الشعور بالرضا عن الذات، الأمر الذى ينعكس على سلوكه داخل المنظمة من حيث الأداء والتفاعل مع الآخرين.

ويتضـح من نتائج الدراسـات السـابقة مدى أهميـة تأثير المتغيـرات التنظيمية (الاسـتقلالية، طبيعة العمل، الترقية ... إلخ) فى الصحة النفسية والمزاجية (مستوى الشعور بالرضاء الوظيفى) والصحة الجسدية (مستوى الشعور بالضغوط) عند العاملين، مما يؤدى بدوره أيضاً إلى التأثير فى مستوى حالة الشعور باعتبار الذات كذلك.

أمـا فيمـا يتعلـق بعلاقة اعتبـار الـذات بالمسـتوى الاقتصـادى - الاجتماعى (Socioeconomic Status) والوضع أو المستوى الوظيفى (Occupational Status) فإن المنطلقات الأساسية لنظرية اعتبار الذات (Principles of Self-Esteem Theory) تقود إلى توقع وجود علاقة إيجابية بين مسـتوى اعتبار الذات والمستوى الاقتصادى والوظيفى للفـرد، إذ أكدت نتائج دراسـات لأكثر مـن (٤٤٦) عينة شـملت (٣١٢,٩٤٠) مفحوصاً، وبدرجـة إحصائية معنوية أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اعتبار الذات والمسـتوى الاقتصـادى - الاجتماعى للفـرد (Twenge & Campbell 2002: 67). حيث تقـوم منطلقات النظرية على افتراض أن الأفراد ذوى المسـتويات الاقتصادية والوظائف العليا يتمتعون عادة بالعديد من الميزات مثل: سـلطة، موارد ومكانة أعلى مما يؤدى بطبيعة الحال وبشـكل أساسـى إلى زيادة فى مستوى اعتبار الذات لديهم (Turner & Lloyd 1999: 378).

تحليل النتائج ومناقشتها:

١- مستوى اعتبار الذات عند العينة موضع الدراسة:

للإجابة عن السـؤال الأول من أسئلة الدراسـة وهو يتعلق بتحديد مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة، تشير نتائج تحليل البيانات إلى ارتفاع مستوى اعتبار الذات بشـكل عام لدى أفراد عينة الدراسـة من الموظفين العاملين فـى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السـعودية. إذ يتضح من رسـم التوزيع التكرارى (شكل رقم ١) التواء شـكل المنحنى نحو الجهة اليمنى، وهو يمثل الجانب الأعلى من درجات المقياس وفى الوقت نفسه من توزيع تكرار مفردات العينة.

لذا نجد أن متوسـط درجات مسـتوى اعتبار الـذات (Self-esteem Scores) لأفراد عينة الدراسـة فى المقياس يبلغ (٣٩,٧)، علماً أن هذه الدرجة تزيد بـ (١٠ درجـات) تقريباً على نقطة الوسـط الافتراضية للمقيـاس ككل وهى تقدر بـ(٣٠) (Heine, et al. 1999: 776). كما توزعت الدرجات التى حصل عليها أفراد العينة

فـي المقياس بين (٢٢) درجة كحد أدنى و(٥٠) درجة كحد أقصى، علماً أن الدرجة القصوى للمقياس تعد (٥٠) درجة.

وتجدر الإشـارة إلى وجود مستوى عالٍ من التقارب بين متوسط درجات عينة هذه الدراسـة ومتوسـط درجات عينة تمثل الأوربيين والكنديين فى مقياس اعتبار الذات الذى بلغ للفئة الأخيرة (٣٩,٦)، كما تجاوزت درجة العينة لهذه الدراسة أيضاً المتوسط الـذى حصلت عليه عينة دراسـة من اليابانيين، إذ بلغ متوسـط درجة مقياس اعتبار الـذات لدى العينة اليابانية (٣١,١)، (Heine, et al. 1999: 776). وتجدر الإشـارة إلى أن الدرجة القصوى للمقياس (٥٠) درجة.

ويمكـن تبرير هذا التفاوت فى مسـتوى درجات المقياس للعينات السـابقة بكونه انطلاقـاً من احتمال ارتفاع متوسـط درجات العينة السـعودية مـن موظفى القطاع العام عن نقطة الوسـط الافتراضية للمقياس يعود إلى واحد من الأسـباب التالية أو مجموعها:

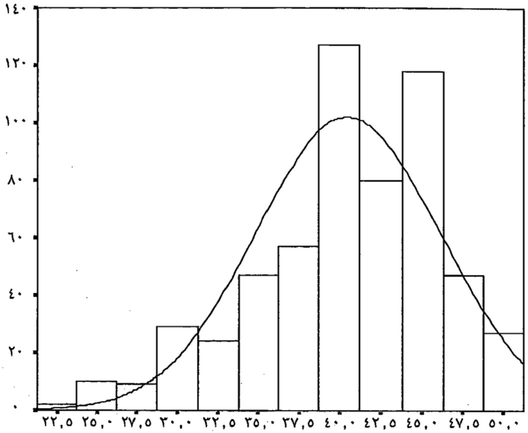
- الأمان الوظيفى الذى يتمتع به موظفو القطاع العام فى المملكة العربية السعودية.
- احتمالية عدم اتسام بيئة العمل بدرجة عالية من التنافس.
- إمكانية حصول نسبة كبيرة من عينة الدراسة على الترقية الوظيفية حديثاً.
- انسجام نسبة كبيرة من عينة الدراسة مع شروط وظروف بيئة العمل الوظيفى.
- احتمالية أن تكون نسبة كبيرة من عينة الدراسة على مقربة من المدة الزمنية اللازمة للتقاعـد، ولهـذا ليس لديهم طموح أو توقعات فى التطويـر أو الإثراء الوظيفى فى المنظمات التى يعملون فيها.
- التأثر ببعض القيم الاجتماعية التى تحد من تقييم ونقد الذات.
- عدم أو ضعف القدرة على ممارسة مهارة التبصر الذاتى (المكاشفة الذاتية) لتحديد مكامن الضعف والقصور فى شخصية الفرد وسيرته العملية.
- تمتع عينة الدراسة بالعمل مع قيادة إدارية تدعم وتعزز التفاعل الإيجابى داخل منظمة العمل؛ مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الشعور باعتبار الذات عند العاملين.

وعلـى العكس من العينة السـعودية، نجد أن متوسـط درجـات اعتبار الذات عنـد اليابانيين تقترب من نقطة الوسـط الافتراضية للمقياس، ويعود انخفاض أو تدنى متوسـط درجة مقياس اعتبار الذات عند اليابانيـين مقارنة بالدرجات التى سـجلها المقياس بالنسبة للسعوديين والغربيين والكنديين، يعود إلى قيمة اجتماعية

فى المجتمع اليابانى تتمثل فى عدم شـيوع النظـرة الإيجابية للذات عند اليابانيين (Heine, et al. 1999: 776).

لذا نجد أن اليابانيين لا يترددون كثيراً فى ممارسـة التقييم السـلبى للذات، كما أن لديهـم وعياً عالياً بمكامن ومواضع الضعف الذاتى والشـخصى، إذ يمكن أن يقال إن حالة التقييم السـلبى للذات تعد ضمن الخصائص العامة الشائعة عند الشخصية اليابانية (Heine, et al. 1999: 776).

شكل رقم (١) المنحنى الطبيعى لتوزع درجات عينة الدراسة



٢- تحديد مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تهـدف العلاقة الارتباطية (Correlation) فى الأسـاس إلى تحديد مسـتوى قوة ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة خاصة علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، إذ تسـاعد نتائج تحليل الارتباط الخطى فى تحديد المتغيرات التى يتعين إدراجها فى

عملية التحليل الإحصائى للدراسة. كما أن العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة تبلور بصورة مبدئية وأولية فى مدى دعم علاقات الارتباط الخطى بأسئلة الدراسة.

لذا تشير نتائج معاملات الترابط الخطى البسيط فى جدول رقم (٢) إلى وجود علاقة مبدئية لمنطلقات أسئلة الدراسة المبنية على بلورة طبيعة ودرجة العلاقة بين المتغير التابع «اعتبار الذات» والمتغيرات المستقلة التالية: (المستوى الاجتماعى - الاقتصادى، الاستقلالية فى العمل، الترقية الوظيفية، مدة الخدمة فى المرتبة الحالية، مدة الخدمة فى الوظيفة الحكومية، العمر، المستوى التعليمى، طبيعة العمل، الدخل الشهرى والمرتبة الوظيفية).

وبالنظر إلى جدول رقم (٢) يتضح أن العلاقة الارتباطية بين اعتبار الذات ومعظم متغيرات الدراسة تتسم بالمعنوية وعالية إلى حد ما، ويستثنى من ذلك علاقة اعتبار الذات بمدة الخدمة فى الوظيفة الحكومية، إذ إن هذه العلاقة غير معنوية وضعيفة فى الوقت نفسه (٠,٠٦١)، أما العلاقة بين اعتبار الذات والعمر الزمنى لمفردات العينة، فإن هذه العلاقة وإن كانت ضعيفة (٠,١١٥) إلا أنها معنوية.

جدول رقم (٢) معاملات تحليل الارتباط الخطى بين متغيرات الدراسة

		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١	اعتبار الذات											
٢	المستوى الاجتماعى - الاقتصادى	.422**										
٣	الاستقلالية فى العمل	.444**	.431**									
٤	الترقية الوظيفية	.440**	.090*	.146**								
٥	الخدمة فى المرتبة الحالية	.361**	- .019	.123**	.517**							
٦	الخدمة فى العمل الحكومى	·.061	.367**	.127**	-.117**	-.208**						
٧	العمر	.115**	.431**	.171**	- .058	-.145**	.827**					
٨	مستوى التعليم	.323**	.764**	.389**	.074	.043	-.007	.104**				
٩	طبيعة العمل	.289**	.668**	.378**	.079	-.043	.333**	.379**	.610**			
١٠	الدخل	.294**	.796**	.338**	.011	-.097*	.625**	.646**	.525**	.619**		
١١	المرتبة الوظيفية	.266**	.811**	.251**	.058	-.062*	.348**	.422**	.540**	.568**	.599**	

** مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠١).

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠٥).

٣- نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة:

للإجابة عن السـؤال الثانى للدراسـة المتعلق بالكشـف عن مدى تأثير المتغيرات والعوامل الشخصية والتنظيمية فى اعتبار الذات عند عينة الدراسة، فقد تم استخدام أسـلوب تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression Analysis)، وذلك لتحديد المتغيرات الشـخصية والتنظيمية التى تفسـر مستوى التباين فى اعتبار الذات وأيهما أقـوى أو أكثر تأثيراً. علماً أن تحليل الانحـدار المتدرج يعد الطريقة الأفضل والأكثر شيوعاً واستخداماً فى الدراسات التطبيقية (فهمى، ٢٠٠٥: ٦٥٠، البكر، ٢٠٠٤: ٢٨٣ .(Licht, 1996: 52

وتمثلـت عمليـة التحليل الإحصائـى فى إدراج المتغيرات المسـتقلة (الشـخصية والتنظيميـة) التالية: (المسـتوى الاجتماعى - الاقتصادى، الاسـتقلالية فى العمل، الترقية الوظيفية، مدة الخدمة فى المرتبة الحالية، مدة الخدمة فى الوظيفة الحكومية، العمر، المسـتوى التعليمى، طبيعة العمل، الدخل الشهرى والمرتبة الوظيفية) فى عملية تحليل الانحدار المتدرج.

علمـاً أن نموذج الانحـدار الموضح فى جدول رقم (٣) تضمن المتغيرات المسـتقلة الأساسـية التى أسهمت فى تفسير حالة التباين فى المتغير التابع «اعتبار الذات» عند أفراد الدراسة. كما تجدر الإشارة إلى أن معادلة الانحدار المتدرج أخرجت من عملية التحليل عدداً من المتغيرات المسـتقلة (Excluded Variables)، وذلك لضعف تأثيرها أو لعدم معنويتها.

جدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المؤثرة فى مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة

	المتغير التابع: مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة						
	المتغيرات المستقلة	قيمة R	R^2	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة ت	مستوى الدلالة
	المقدار الثابت			22.038		24.6	.00
١	الاستقلالية فى العمل	.444	.197	.428	5.0547	7.1	.00
٢	الترقية الوظيفية	.578	.334	1.305	4.6084	7.2	.00
٣	المستوى الاجتماعى - الاقتصادى	.628	.394	.620	4.3990	8.3	.00
٤	الخدمة فى المرتبة الحالية	.651	.424	.920	4.2945	5.41	.00
	R^2	.424				Df. = 572- 4	

ويتضمن الجدول السابق القيم المدرجة فى نموذج الانحدار التى تتمثل فى: المقدار الثابت لعملية تحليل الانحدار ومعاملات الانحدار المستخدمة فى معادلة الانحدار القائمة على كشف وتحديد مقدار ومستوى التغير فى حالة اعتبار الذات عند عينة الدراسة. وبذلك تتمثل معادلة الانحدار للنموذج فيما يلى:

$$Y1= a+b1x1 +b2x2 +b3x3 +b4x4$$

ويمكن تفسير رموز المعادلة السابقة كالتالى:

Y1 درجة التغير المقدرة فى مستوى اعتبار الذات عند أفراد الدراسة.

a المقدار الثابت فى النموذج الذى يساوى =(٢٢, ٠٣٨).

b1 معامل الانحدار لمتغير الاستقلالية فى العمل عند أفراد الدراسة.

x1 درجة الفرد على متغير الاستقلالية فى العمل.

b2 معامل الانحدار لمتغير الترقية الوظيفية.

x2 درجة الفرد على متغير الترقية الوظيفية.

b3 معامل الانحدار لمتغير المستوى الاجتماعى - الاقتصادى.

x3 درجة الفرد على متغير المستوى الاجتماعى - الاقتصادى.

b4 معامل الانحدار لمتغير الخدمة الوظيفية فى المرتبة الحالية.

x4 درجة الفرد على متغير الخدمة الوظيفية فى المرتبة الحالية.

اعتبار الذات = 22.038 + 444. الاستقلالية + 1.305 الترقية + 620. المستوى الاجتماعى - الاقتصادى + 920. الخدمة الحالية.

ووفقاً لنموذج الانحدار فإن متغير الاستقلالية فى العمل يعد أهم المتغيرات المستقلة المفسرة لحالة التباين فى اختلاف درجة مستوى اعتبار الذات عند أفراد العينة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (B= 0.428) ومعامل الارتباط المتعدد باعتبار الذات (R= 0.444)، وتدل هذه النتيجة على أن متغير الاستقلالية فى العمل له تأثير أكبر فى المتغير التابع «اعتبار الذات» من بقية المتغيرات المستقلة المدرجة فى النموذج. ويدعم هذه النتيجة كل من دراسة (Loughlin and Lang 2005: 410) ودراسة (Kelloway et al., 2005: 100) وقد أكدا فى نتائج دراساتهم أهمية الاستقلالية فى أداء العمل، وذلك لرفع مستوى الشعور باعتبار الذات عند العاملين.

كما دلت نتائج تحليل الانحدار الموضحة فى جدول رقم (٣) على أن المتغير الذى يلى الاستقلالية فى العمل من حيث الأهمية هو متغير الترقية الوظيفية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.305)، ومعامل ارتباطه مع المتغير السابق باعتبار الذات (R= 0.578)، أى أن الترقية الوظيفية باعتبارها متغيراً مستقلاً ساهمت فى زيادة قيمة معامل الارتباط المتعدد (المفسر لدرجة تأثير مجموع المتغيرات المستقلة فى المتغير التابع) بـ (0.0908).

كما أن متغير المستوى الاجتماعى - الاقتصادى يأتى فى المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فى نموذج الانحدار المحدد لتسلسل درجة تأثير المتغيرات المستقلة فى المتغير التابع، ويليه فى الأهمية متغير الخدمة الوظيفية فى المرتبة الحالية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ومعامل ارتباطه مع المتغيرات السابقة باعتبار الذات لكل منهما على التوالى: (620.)، (R=0.628) . (920.)،(R= 0.651).

ويلاحظ من هذه النتائج أن أهمية هذين المتغيران من حيث المساهمة فى زيادة قيمة (R) أخذت فى الانخفاض، إذ إن مساهمتهما لا تزيد على (٠,٠٥٠) لمتغير المستوى الاجتماعى - الاقتصادى، و(0.023) لمتغير مدة الخدمة الوظيفية فى المرتبة الحالية. إلا أن القيمة النهائية لمعامل الارتباط المتعدد (R=0.651)، تدل على أن المتغيرات المستقلة المدرجة فى النموذج (الاستقلالية فى العمل، الترقية الوظيفية، المستوى الاجتماعى-الاقتصادى والخدمة فى المرتبة الوظيفية الحالية) ترتبط ارتباطاً قوياً بالمتغير التابع.

أما فيما يتعلق بقيمة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار فإنها تقدر بـ (R^2= 0.424)، علماً أن إسهام المتغيرات المستقلة التى تضمنها النموذج فى شرح التباين فى المتغير التابع تتفاوت تدريجياً حسب قيمة معامل التحديد الأصلى (R^2) الموضح فى جدول رقم (٣): إذ بلغت لمتغير الاستقلالية فى العمل (0.197)، ولمتغير الترقية الوظيفية مضافاً إلى سابقه (0.334) وبإضافة متغير المستوى الاجتماعى - الاقتصادى (0.394)، وأما عند تضمين متغير الخدمة فى الوظيفة الحالية وهو يعد المتغير الأخير المدرج فى النموذج فإن القيمة بلغت (0.424) وذلك لجميع المتغيرات السابقة.

إن معادلة نموذج الانحدار المتدرج التى تم استخدمها إحصائياً لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير التابع «اعتبار الذات» والمتغيرات المستقلة التنظيمية والشخصية المضمنة فى الدراسة قد كشفت عن أربعة متغيرات رئيسية تحدد طبيعة العلاقة بين

اعتبار الذات وبعض المتغيرات المستقلة عند عينة الدراسة، كما أن الدلالة الإحصائية للمتغيرات المدرجة فى نموذج الانحدار معنوية عند مستوى أقل من (0.001).

نتائج الدراسة:

وفقاً للنتائج الإحصائية السابقة فإنه يمكن القول إن المتغيرات المستقلة التالية: (الاستقلالية فى العمل، الترقية الوظيفية، المستوى الاجتماعى - الاقتصادى والخدمة فى المرتبة الوظيفية الحالية) تعد معنوية فى التنبؤ بتقدير حالة مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة. إذ إن قيمة معامل التحديد الأصلية (R Square= 0.424) وهى تدل على أن (% 42) تقريباً من نسبة التباين فى المتغير التابع (اعتبار الذات) يعود إلى المتغيرات المستقلة السابقة.

لذا يمكن الاستدلال من نتائج التحليل الإحصائى لبيانات عينة الدراسة للإجابة عن السؤال الثانى من أسئلة الدراسة وهو يتعلق بتقييم مدى تأثير العوامل (المتغيرات) الشخصية والتنظيمية فى اعتبار الذات بما يلى:

١- متغير الاستقلالية فى العمل:

تدعم نتائج الدراسة أهمية تأثير الاستقلالية فى العمل على اعتبار الذات، لذا كلما كانت طبيعة العمل تسمح أو تتيح للموظف ممارسة أو مزاولة درجة عالية من الاستقلالية فى أداء المهام والمسئوليات المناطة به؛ أدى ذلك إلى زيادة درجة مستوى اعتبار الذات لديه. وتتفق هذه النتيجة مما توصلت إليه دراسة لوقهلين ولانق التى أكدت أهمية تمتع العاملين بدرجة من الاستقلالية فى أداء العمل وذلك لرفع مستوى الشعور باعتبار الذات لديهم (Loughlin and Lang 2005: 410).

٢- متغير الترقية الوظيفية:

يستنتج من تحليل البيانات أن تقييم الموظف لمدى إمكانية حصوله على الترقية فى عمله يؤثر فى مستوى درجة اعتبار الذات لديه، فكلما كان تقدير وتوقع الموظف لإمكانية حصوله على الترقية الوظيفية عالياً؛ أدى ذلك إلى ارتفاع درجته فى مقياس اعتبار الذات.

٣- متغير المستوى الاجتماعى - الاقتصادى:

تدل نتائج الدراسة على أنه كلما ارتفع مستوى الموظف اقتصادياً؛ أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى اعتبار الذات لديه، علماً أن هذه النتيجة تتوافق مع المنطلقات الأساسية لنظرية اعتبار الذات التى تقوم على افتراض جود علاقة بين مستوى اعتبار الذات والمستوى الاجتماعى - الاقتصادى والوظيفى للفرد. إضافة إلى أن نتائج الدراسة تؤكد نتائج الدراسات السابقة التى تناولت تقييم وتقدير درجة العلاقة بين اعتبار الذات والوضع الاجتماعى - الاقتصادى للفرد (Faunce, W. 2003: 69; Twenge & Campbell 2002: 67; Turner & Lloyd 1999: 378)

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إدراج جميع المتغيرات المكونة لمقياس المستوى الاجتماعى - الاقتصادى (التعليم، الدخل والمرتبة الوظيفية) كما وردت فى أسئلة الدراسة، باعتبارها متغيرات مستقلة ومنفردة فى معادلة الانحدار، إلا أنه تم استبعادها من نموذج الانحدار بوصفها متغيرات مستقلة مؤثرة فى المتغير التابع وذلك نظراً لصغر معامل الانحدار وعدم معنوياتها. وتنسجم هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التى توصلت إلى عدم تأثير متغيرات المرتبة الوظيفية، الدخل والتعليم فى مستوى اعتبار الذات عند البالغين وكبار السن بصفتها متغيرات مستقلة ومنفردة .(Twenge & Campbell 2002: 61)

لذا يأتى تأثير مقياس المستوى الاجتماعى - الاقتصادى (SES) على اعتبار الذات باعتباره متغيراً جامعاً من حيث التأثير لمجموعة العناصر المكونة له، إذ إن الأفراد الذين يتمتعون بتعليم عال يخولهم ذلك فى الغالب تبوء مراكز ومناصب وظيفية عليا مما يؤدى إلى ارتفاع مستوى دخولهم. وعلى ذلك نجد أن أولئك الذين يتمتعون بمستوى اجتماعى - اقتصادى عال وفقاً لمجموع العناصر السابقة ينظر إليهم عادة باحترام وتقدير من قبل الآخرين ممًا ينعكس بالإيجاب على مستوى الشعور باعتبار الذات لديهم.

٤- متغير مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية:

تدل نتائج تحليل متغير مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية على أن مدة الخدمة فى المرتبة الحالية باعتبارها متغيراً مستقلاً ذات تأثير فى اعتبار الذات. ويتبلور هذا التأثير من خلال مدة الفترة الزمنية التى أمضاها الموظف فى وظيفته الحالية،

إذ كلمـــا قصرت هذه المدة وكانت أربع ســـنوات فأقل؛ أدى هـــذا إلى ارتفاع فى درجة مقيـــاس اعتبار الذات، والعكس صحيح أى كلما زادت فترة المدة التى يقضيها الموظف فى مرتبته الحالية على أربع سنوات (تجاوز المدة النظامية للترقية)؛ أثر ذلك سلباً فى الدرجة الكلية لمقياس اعتبار الذات عند الموظف.

علماً أن النتيجة الســـابقة المتعلقة بعلاقة مدة الخدمة الوظيفية باعتبار الذات تعد طبيعيـــة ومنطقية فى الوقت نفســـه، خاصة إذا ما نظرنا إلـــى أنظمة ولوائح الخدمة المدنية فى المملكة العربية الســـعودية التى تنص على شرط إكمال المرشح للترقية أربع سنوات على الأقل فى المرتبة التى يشغلها.

وتعلل هذه النتيجة بأن من أمضى أقل من أربع ســـنوات فى المرتبة الوظيفية التى يشـــغلها فهو إما حديث الترقية وإما حديث التعيين، مما يكون سبباً ودافعاً للانسجام مع بيئة العمل من جانب وحافزاً للأمل والتطلع للحصول مســـتقبلاً على ترقية أخرى عند انتهاء المدة النظامية من جانب آخر.

وبهذا يمكن أن يستدل على طبيعة العلاقة الإيجابية بين ارتفاع مستوى اعتبار الذات عنـــد الموظف وقصر مدة الخدمة فى المرتبة الحالية، إضافة إلى إمكانية الاســـتدلال عن طبيعة العلاقة الســـلبية بين اعتبـــار الذات وتجاوز الموظف للفتـــرة الزمنية التى تؤهلـــه للحصول على الترقية، إذ كلما زادت مـــدة خدمة الموظف فى المرتبة الوظيفية التى يشغلها على أربع سنوات؛ أدى ذلك إلى انخفاض فى درجة مقياس اعتبار الذات الكلية لديه.

إن نتائج هذه الدراســـة المتمثلة فى استكشاف وتحديد طبيعة العلاقات بين بعض المتغيرات التنظيمية والشـــخصية من جانب واعتبار الـــذات من جانب آخر عند عينة الدراســـة من العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية الســـعودية سوف تسهم بشكل كبير فى بلورة وفهم طبيعة العلاقة بين الفرد (الموظف) والبيئة التنظيمية لمنظمة العمـــل وذلك من أجل دعم وتعزيز التفاعل الإيجابى فى منظمات العمل، كما أن نتائج الدراســـة تؤكد وتتسق فى الوقت نفسه مع بعض نتائج الدراسات السابقة المتخصصة فى الســـلوك التنظيمى، مثل: الإدارة العامة، علم الاجتمـــاع، علم النفس الاجتماعى وعلم النفس.

الخلاصة والتوصيات:

نظراً لأهمية دور العنصر البشرى فى دعم وتعزيز كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج والأداء فى منظمات العمل؛ لأن كفاءة وفعالية أداء منظمات العمل يرتبط بشكل رئيس بدرجة تفاعل الفرد العامل (الموظف) داخل منظمات العمل سواء كان هذا التفاعل مع الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين المراجعين (المستفيدين) أو كان التفاعل ذاتياً وذلك من خلال قبول وتقدير الفرد لذاته داخل المنظمة.

واتساقاً مع المعطيات السابقة، تناولت هذه الدراسة تحليل وتقييم مستوى اعتبار الذات من جانب وتحديد العوامل التنظيمية والشخصية المؤثرة فى ذلك عند عينة الدراسة من جانب آخر. إذ تمحورت أهداف الدراسة فى بلورة الشروط والظروف التنظيمية المعززة لحالة الانسجام والتفاعل بين المنظمة والعاملين، إضافة إلى دعم الجهود المستمرة والمتجددة للدراسات والبحوث العلمية خاصة الدراسات المتعلقة بتحليل واستكشاف مكنون الذات (Self) والعوامل المؤثرة فيها.

ولقد دلت نتائج تحليل البيانات المستخلصة من عينة الدراسة على ارتفاع متوسط درجات اعتبار الذات عند عينة الدراسة عن نقطة الوسط الافتراضية للمقياس. كما أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن قدرة المتغيرات المستقلة التالية: (الاستقلالية فى العمل، الترقية الوظيفية، المستوى الاجتماعى - الاقتصادى والخدمة فى المرتبة الحالية) على التنبؤ بتقدير حالة مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة. علماً أن حجم ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة فى المتغير التابع تتفاوت فيما بينها وذلك وفقاً لترتيبها السابق، كما هو موضح فى جدول رقم (٣).

وبناء على نتائج التحليل الإحصائى لبيانات العينة ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فإن أهم التوصيات تتمثل فيما يلى:

١- ضرورة تبنى القيادة الإدارية فى الأجهزة والمنظمات الإدارية لمبدأ ومفهوم الاستقلالية وتطبيقه فى بيئة العمل وذلك من خلال:

أ- توسيع نطاق مشاركة العاملين فى وضع خطط العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.

ب- تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.

ج- ممارسة التدوير الوظيفى وذلك لإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من العاملين لتولى مهام ومسئوليات إدارية.

٢- ضرورة التـــزام القيادة الإدارية فى الأجهزة والمنظمـــات الإدارية بتوفير متطلبات وظروف بيئة العمل المعززة والداعمة لشعور الانتماء والولاء المهنى عند العاملين.

٣- أهمية قيام الأجهزة المركزية (وزارة المالية، وزارة الخدمة المدنية) بالعمل على زيادة فرص الترقية الوظيفية وذلك عن طريق التوسع فى إحداث الوظائف التنفيذية مما يتيح تعدد فرص التقدم فى السلم الوظيفى.

٤- العمل على تبنى نظام تخفيض ســنوات التقاعد فى القطاع العام لتمكين الأجهزة الحكوميــة من الحصول علــى أكبر عدد ممكن من الشــواغر الوظيفية، مما يتيح فرص الترقية، ويحد من بقاء الموظف فى مرتبته فترة تزيد على المدة النظامية.

٥- نظراً لأهمية موضوع الدراســة فى بيئة المنظمة الإدارية وقلة البحوث والدراسات التــى تمت فــى بيئة الإدارة العربية، لذا يتطلب الأمر إجراء المزيد من الدراســات حول هذا الموضوع.

٦- النظر فى تضمين بعض المتغيرات الشــخصية والتنظيمية فى الدراسات والبحوث المستقبلية، التى لم يتم إدراجها فى هذه الدراسة، مما قد يسهم بشكل أكبر لنموذج الانحدار فى شرح وتفسير درجة التباين فى اعتبار الذات (المتغير التابع).

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١- الأحمدى، حنان عبدالرحيم (٢٠٠١). الاستقلالية المهنية للأطباء العاملين فى مستشفيات مدينة الرياض: دراسة تطبيقية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، ٨ (٣): ٣١٥-٣٤٤. الكويت: جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى.

٢- البراك، عبدالرحمن وعجلان الشهرى (١٩٩٧). الجمود الوظيفى فى أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية. **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد (التاسع)، العلوم الإدارية (٢): ٢٣١-٢٧٥. الرياض: جامعة الملك سعود.

٣- البكر، محمد عبدالله (٢٠٠٤). أثر البطالة فى البناء الاجتماعى للمجتمع دراسة تحليلية للبطالة وأثرها فى المملكة العربية السعودية. **مجلة العلوم الاجتماعية**، ٣٢ (٢): ٢٦٣-٢٩٥. الكويت: جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى.

٤- الحيدر، عبدالمحسن وإبراهيم بن طالب (٢٠٠٥). **الرضا الوظيفى لدى العاملين فى القطاع الصحى فى مدينة الرياض**. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

٥- الضحيان، سعود وعبدالكريم الغامدى (٢٠٠١). **بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التى تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب فى معهد الإدارة العامة**. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

٦- بهادر، سعدية محمد (١٩٨٣). **من أنا؟ البرنامج التربوى النفسى لخبرة من أنا الموجهة لأطفال الرياض بين النظرية والتجربة**. الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمى.

٧- حريم، حسن (٢٠٠٤). **السلوك التنظيمى: سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال**. عمان: دار ومكتبة الحامد.

٨- فهمى، محمد شامل (٢٠٠٥). **الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SSPS**. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

٩- وزارة الخدمة المدنية (١٤٢٢). **مرشد المدير فى الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية**. الرياض: وزارة الخدمة المدنية، سلسلة الإصدارات الإعلامية (١٢).

ثانياً- المراجع الإنجليزية:

1- Al-Enezi, M.(1991). **The Effect of Occupational Socialization on Attitudes Related to Police Occupational Culture: A Case Study of the Cadets in the Police Academy of the State of Kuwait. A Dissertation, Department Of Sociology: Michigan State University.**

2- Al-Subaihi, A.(2003). "Sample size determination: Influencing factors and calculation strategies for survey research" **Saudi Medical Journal,** 24(4):323-330.

3- Beehr, T. and S. Glazer (2005). "Organizational Role Stress" In J. Barling, E. Kelloway and M. Frone (Eds.) **Handbook of Work Stress. London:** Sage Publication. (pp.7-33).

4- Chatman, J. & S. Barsade(1995). "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", **Administrative Science Quarterly,** 40(3):423-443.

5- Chen, P., P. Spector and S. Jex(1996). Effects of Manipulated Job Stressors and Job Attitude on Perceived Job Conditions: A Simulation" In S. Sauter and L. Murphy (Eds.). Organizational Risk Factors for Job Stress. Washington, DC: **American Psychological Association.** (341-356).

6- Elliott, M.(1996). "Impact of Work, Family, and Welfare Receipt On Women's Self-Esteem in Young Adulthood" **Social Psychology Quarterly,** 59(1):80-95.

7- Faunce, W. A.(2003). Work, Status, and Self-Esteem. Toronto: **University Press of America.**

8- Hari, T. & R. Mahanty(2003). **Back to Basics in Management.** London: Response Books.

9- Heine, S., H. Markus, D. Lhman and S. Kitayama (1999). "Is there Universal Need for Positive Self-Regard?" **Psychological Review,** 106(4):766-794.

10-Kelloway, E., N. Sivanathan, L. Francis and J. Barling(2005). **"Poor Leadership" In J. Barling, E. Kelloway and M. Frone** (Eds.) Handbook of Work Stress. London: Sage Publication. (pp. 89-112).

11-Kohn, M., A. Naoi, C. Schoenbach, C. Schooler and K. Slomczynski (1990). "Position in the Class Structure and Psychological Functioning in the United States, Japan, and Poland" **The American Journal of Sociology,** 95(4): 964-1008).

12-Licht, M. (1996). Multiple Regression and Correlation. In L. Grimm and P. Yarnold (Eds.), Reading and understanding multivariate statistics. Washington, DC: **American Psychological Association.** (pp. 19 – 64).

13-Loughlin, C. and K. Lang (2005). **"Young Workers" In J. Barling, E. Kelloway and M. Frone** (Eds.) Handbook of Work Stress. London: Sage Publication. (pp.405-430).

14-Macdonald, L. (2005). **Wellness at Work: Protecting and promoting Employee Wellbeing.** London: Chartered Institute of Personnel and Development.

15-Marger, M. N. (2005). **Social Inequality: Pattern and Processes. Boston:** Mc Graw Hill.

16-Owens, T. J. (1994) "Two Dimensions of Self-Esteem: Reciprocal Effects of Positive Self-Worth and Self-Deprecation on Adolescent Problems" **American Sociological Review,** 59(3), 391-407.

17-Owens, T. J., J. Mortimer and M. Finch (1996). "Self-Determination as a Source of Self-Esteem in Adolescence" **Social Forces,**74(4):1377-1404.

18-Pugliesi, K. (1995). "Work and Well-Being: Gender Differences in the Psychological Consequences of Employment" **Journal of Health and Social Behavior,** 36 (March):57-71.

19-Rosenberg, M(1979). **Conceiving the self.** New York: Basic Books.

20-Rosenberg, M., C. Schoenbach, C. Schooler and F. Rosenberg (1995). "Global Self-Esteem and Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes" **American Sociological Review,** 60(1): 141-156.

21-Ross, C. and M. Willigen (1997). "Education and the subjective Quality of Life" **Journal of Health and Social Behavior,** 38(September):275-297.

22-Spreitzer, G.(1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation" **Academy of Management Journal,** 38(5):1442-1465.

23-Stets, J. E. (1995). "Job Autonomy and Control over One's Spouse: A Compensatory Process" **Journal of Health and Social Behavior,** 36(September):244-258.

24-Stets, J. E. & P. Burke (2000). "Identity Theory and Social Identity Theory" **Social Psychology Quarterly,** 63(3):224-237.

25-Turner, J. & D. Lloyd (1999). "The Stress Process and the Social Distribution of Depression" **Journal of Health and Social Behavior,** 40(December):374-404.

26-Twenge, J. M. and W. K. Campbell (2002). "Self-Esteem and Socioeconomic Status: A Meta-Analytic Review" **Personality and Social Psychology Review,** 6(1), 59-71.

27-Watson, D., J. Suls and J. Haig (2002). "Global Self-Esteem in Relation to Structural Models of Personality and Affectivity". **Journal of Personality and Social Psychology,** (83), 185-197.

مراجعة الحسابات العامة فى المملكة العربية السعودية
آراء المراجعين فى ديوان المراقبة العامة

الدكتور أحمد بن عبدالقادر القرني
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد
رئيس قسم التقنية الإدارية - الكلية التقنية بجدة

● دوريـةالإدارةالعـــامــــة
● المجلد الثامن والأربعـون
● العـــــــــدد الأول
● مـحـــــرم ١٤٢٩هـ
● يـــنـايـــــر ٢٠٠٨م

مراجعة الحسابات العامة في المملكة العربية السعودية: آراء المراجعين في ديوان المراقبة العامة

د. أحمد بن عبدالقادر القرني❖

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء مراجعي الحسابات الحكومية بديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية حول عدد من القضايا المتصلة بعمل الديوان ومراجعة الحسابات. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة تتضمن (٢١) متغيراً وزعت على أربعة محاور تتمثل في: اختصاصات ديوان المراقبة العامة، تقرير ديوان المراقبة العامة، والاستقلالية وأدلة الإثبات. وقد تم توزيع (١٥٠) استمارة استبانة على عينة من مراجعي الحسابات في الديوان وبلغ عدد الاستبانات المستلمة والمستوفاة الشروط (١٠٦) استبانات ويمثل هذا العدد (٦٣٪) من الاستمارات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الإحصائية من أهمها إلمام أفراد عينة الدراسة باختصاصات الديوان، وكذلك رغبة أفراد العينة أن يكون التقرير متاحاً للاطلاع عليه. ويرى أفراد العينة أن السبب في الجهل بالدور الحقيقي الذي يقوم به الديوان يعود إلى التكتم على نتائج أعماله، كما يرون أن حرية الاطلاع على التقرير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة، ورأى أفراد العينة أيضاً أن الجهات الخاضعة لرقابة الديوان لا تتعاون معه بشكل تام ومن النتائج المهمة للدراسة كذلك ما أبداه أفراد العينة من تعرض مراجع الحسابات لبعض الضغوط التي قد تعيقه عن أداء مهامه على نحو جيد.

أناطت الجهات المختصة في المملكة العربية السعودية بديوان المراقبة العامة منذ نشأته الرقابة اللاحقة [1] على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك مراقبة أموال الدولة المنقولة والثابتة ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال والمحافظة عليها. حيث يقوم بمراجعة وفحص السجلات المحاسبية والعقود والميزانيات والحسابات الختامية لمختلف الوزارات والإدارات الحكومية وفروعها، والبلديات والمؤسسات العامة والخاصة والشركات التي تسهم فيها الدولة، أو تضمن لها حداً أدنى من الأرباح، بالإضافة إلى تدقيق الأداء وتقويم مدى كفاءة الإدارات المالية وإجراءات الرقابة الداخلية الوقائية. وأمام هذا الدور الحيوي والمهم الذي يقوم به الديوان في حفظ المال العام يبرز الكثير من التساؤلات حول عمل هذا الجهاز وفعاليته في الرقابة على المال العام وآلية العمل فيه وسبل تطويره بما يتلاءم ومستوى النمو والتطور الاقتصادي الذي تشهده المملكة.

❖ أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد، رئيس قسم التقنية الإدارية، كلية التقنية بجدة.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية العديد من المشروعات التنموية المختلفة وتوسع مستمر فى إنشاء المشاريع والمدن الاقتصادية والصناعية العملاقة، مما يستتبع زيادة الإنفاق الحكومي، ومن ثم الحاجة إلى زيادة درجة الرقابة على المال العام. وهذا يدعو إلى المراجعة المستمرة لأنظمة ولوائح أجهزة الرقابة المالية فى المملكة بشكل عام وديوان المراقبة العامة بشكل خاص باعتباره جهازاً مركزياً للرقابة على إيرادات الدولة ومصروفاتها. لذلك سعت هذه الدراسة لتسليط الضوء على عدد من القضايا المهمة المتعلقة بالديوان وأنظمته وآلية العمل التى تحكم أداءه من خلال استطلاع آراء مراجعى الحسابات بصفتهم المعنيين المباشرين بحفظ المال العام والتدقيق فيه، للإسهام فى تطوير عمل هذا الجهاز الرقابى المهم وتحديث أنظمته ولوائحه وتقديم التوصيات المناسبة التى تساعد على تحسين مستوى أدائه، إذ إن عدم مواكبة هذه اللوائح والأنظمة للتطورات التى تستجد بالمملكة والعالم يعتبر من عوائق عمل هذا الجهاز (٢).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء مراجعى حسابات الدولة فى ديوان المراقبة العامة حول اختصاصات وتقرير الديوان وكذلك درجة الاستقلال التى يتمتع بها ومراجعيه ومدى تمكنهم من جمع أدلة الإثبات الكافية لإبداء رأيٍ فنى حول عدالة ما يصلهم من تقارير من الجهات المشمولة بالمراجعة.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة يمكن طرح التساؤلات التالية:

١- ما اختصاصات ديوان المراقبة العامة؟

٢- كيف ينظر مراجع الحسابات بالديوان إلى تقرير الديوان؟

٣- ما درجة استقلالية الديوان ومراجع الحسابات؟

٤- هل يتمكن مراجع الحسابات من جمع أدلة كافية فى أثناء عملية المراجعة؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

١- إنها تتناول موضوعاً حساساً ومهماً ويتمثل فى مراجعة الحسابات العامة بواسطة ديوان المراقبة العامة بوصفه الجهة الرقابية المالية العليا فى المملكة وخط الدفاع الأول عن المال العام.

٢- تسهم هذه الدراسة فى لفت انتباه الجهات المسئولة إلى مواطن الخلل فى عمل الديوان.

٣- تشجيع الباحثين والدارسين والمهتمين لإجراء مزيد من الدراسات الرامية إلى تطوير عمل الديوان.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء مراجعى حسابات الدولة فى ديوان المراقبة العامة فى كل من الرياض وجدة دون الأطراف الأخرى ذات العلاقة من إداريين ومن فى حكمهم، سواء كانوا من موظفى الديوان أم من الإدارات الحكومية الأخرى(٣).

منهج وخطة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للمنهج الوصفى التحليلى الذى يقوم على جمع كمية من الحقائق المهمة المتصلة بالموضوع وإخضاعها للتحليل، وذلك من خلال استخدام قوائم الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة. وبناء عليه تم تقسيم ما تبقى من هذه الدراسة إلى الأقسام التالية:

- الإطار النظرى للدراسة.
- الدراسة الميدانية.
- نتائج الدراسة الميدانية.
- الخلاصة والتوصيات.

الإطار النظرى للدراسة:

١- ديوان المراقبة العامة:

تعـود البدايات الأولى للتدقيق على المال العام فى المملكة إلى العام ١٣٤٥هـ حينما صدر أول نظام للحكم والإدارة تحت مســمى التعليمات الأساســية للمملكة الحجازية ونص على ديوان المحاسبات. وحدد النظام اختصاصات الديوان بالتفتيش على جميع الدوائر الحكومية التى تجبى جانباً من الإيرادات، وإجراء التدقيق والمراقبة على جميع المصروفات العمومية. وفى العام ١٣٧٢هـ أعيد تشـكيله عند صدور أول نظام لمجلس الوزراء فــى المملكة العربية الســعودية ونص على تكوين «مراقبة حســابات الدولة»، وقد حــدد هذا النظام اختصاص وواجب مراقب حســاب الدولة والمتمثلة فى تدقيق جميع حسابات الدولة، والتحقق من صحة قيود دخلها وخرجها فى الوزارات والدوائر والمصالح التى تنفق عليها الدولة، وتتحمل أعباء جزء من ميزانيتها الســنوية المعتمدة أو كلها، والميزانيات الإضافية التى قد يقرها مجلس الوزراء فى أثناء الســنة، وتقديم تقرير سنوى إلى رئاسة مجلس الوزراء بعد انتهاء السنة المالية.

ويعتبر نظام ديوان المراقبة العامة الصادر فى العام ١٣٩١هـ أكثر الأنظمة شــمولاً، فقد أعاد تحديد وتنظيم اختصاصات الديوان وواجباته، ومنحه اســتقلالاً كاملاً فى السلطة التي يمارســها، فقد نصت المادة الأولى من النظام على اعتبار ديوان المراقبة العامة جهازاً مســتقلاً مرجعه رئيس مجلس الوزراء. كما نص النظام على أنه يختص بالرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك مراقبة جميع أموال الدولة المنقولة والثابتة، ومراقبة حســن استعمال هذه الأموال واستغلالها، والمحافظة عليها، ويدخل ضمن ذلك التحقق من تحصيل إيرادات الدولة ومســتحقاتها وإدخالها الخزانة العامة، وكذلك متابعة الأنظمة واللوائح المالية والحسابية والتحقق من تطبيقها وكفايتهــا، وملاءمتها للتطورات التى تســتجد على الإدارة، وتوجيــه النظر إلى أوجه النقص فى ذلك، وتقديم الاقتراحات اللازمة للتطوير. وقد حددت الماده التاسعة من النظام الجهات الخاضعة لرقابة الديوان على النحو التالى:

١- جميع الوزارات والإدارات الحكومية وفروعها.

٢- البلديات وإدارات العيون ومصالح المياه.

٣- المؤسسات العامة والإدارات الأخرى ذات الميزانيات المستقلة التى تخرج لها الحكومة جزءاً من مال الدولة إما بطريق الإعانة وإما لغرض الاستثمار.

٤- كل مؤسســـة خاصة أو شركة تســـهم الدولة فى رأسمالها أو تضمن لها حداً أدنى من الأرباح.

٥- كل هيئة يكلف الديوان بمراقبة حســـاباتها بأمر من رئيس مجلس الوزراء أو بقرار من مجلس الوزراء.

وفــى العـــام ١٤٠٦هـ صدر الأمر الســـامى رقـــم (٥٠٧/٧/ م) الـــذى بموجبه تم اســـتحداث قطاع يختص بمباشـــرة أعمال الرقابة على الأداء حيث يحتوى على ثلاثة عناصر أساســـية، وهى الاقتصاد وتعنى تقليل تكلفة الحصـــول على الموارد إلى أدنى مســـتوى ممكن مع أخذ النوعية والجودة بعين الاعتبار، وكذلك الكفاءة التى تشير إلى تعظيـــم المخرجات بالحد الأدنى من المـــوارد للوصول إلى مخرجات معينة، ثم الفعالية التـــى تقيس درجة تحقيق الأهداف ومدى الكفاءة فـــى تحقيقها. وعلى الرغم من أن الديوان قد لمس أن الرقابة على الأداء أجدى فى كثير من الحالات من الرقابة المالية، فإن ذلك لا يعنى أن الديوان سيتوقف فى المستقبل القريب عن ممارسة أعمال الرقابة الماليـــة فلكل من الرقابة على الأداء والرقابة الماليـــة أهدافها ومجالاتها، وإنما يطمح الديوان فى المدى الطويل على تركيز جهوده فى مجال الرقابة على الأداء لزيادة فاعلية العمـــل الرقابى وتكثيف دور الديوان فى مجال تحســـين الأداء بالجهات محل الرقابة (توفيـــق، ١٩٩٨: ١٧). إلا أن الرويتـــع (١٤٢٣هـ) يرى أن برنامج رقابة الأداء لم يحقق نجاحاً ملموساً، إذ إن عملية تنفيذه صاحبها عدد من المشاكل ومن أهمها عدم وضوح أو تحديد أهداف كثير من البرامج والأنشـــطة الحكوميـــة، وكذلك عدم توافر معايير محـــددة لـــلأداء يمكن من خلالها تقييـــم الأداء وتحديد مدى كفـــاءة وفعالية البرامج والأنشطة.

٢- قواعد التدقيق الشامل:

أصدر ديوان المراقبة العامة قواعد للتدقيق تحت مسمى «قواعد التدقيق الشامل» للمـــرة الأولى عام ١٤٠٣هـ لتحديد مســـتوى الأداء المهنى لمراجع الحســـابات، وكذلك لتكـــون منهج عمله فى أدائه لمســـؤولياته المهنيـــة، وكان ذلك بالاسترشـــاد بالخبرات والجمعيـــات الدولية، وكذلك من خـــلال الالتزام بنظام ديـــوان المراقبة العامة ونظام الشركات والأنظمة واللوائح الأخرى ذات الصلة. وتنقسم قواعد التدقيق الشامل إلى ثلاثة أنواع:

١- تدقيـق الالتـزام المالى الذى يهـدف إلى إعطاء رأى مهنـى محايد فى مصداقية وعدالـة التقارير المالية، وكذلك مدى الالتزام بالأنظمة التى تحكم عمل المنشـأة الخاضعة للتدقيق.

٢- تدقيـق الكفاءة الاقتصاديـة والإدارية ويهدف هذا النوع مـن التدقيق إلى تقييم استعمال الموارد الاقتصادية المتوافرة والتأكد من إدارتها على نحو اقتصادى وإدارى جيد، وكذلك تحديد أسباب التبذير والإسراف وتقديم الاقتراحات للجهات المعنية بهدف تحسين طرق استغلال الموارد المتاحة.

٣- تدقيـق فعالية تحقيق الأهداف أو تقييم الأداء، وهذا النوع من التدقيق يهدف إلى تحديد مدى التقارب أو الانحراف بين إنجازات المؤسسـة والأهداف المرجوة، ومن ثم إخطار الجهات المعنية بأسباب الانحراف فى حال ثبوته.

وحسـب السـقا (١٤١٨هـ) فإنه رغم الاهتمام بمراجعة الكفاءة والاقتصاد والنتائج، ما زالت هناك حاجة قوية للمراجعة المالية ومراجعة الالتزام، فقد يكون هناك نقص فى أدوات الرقابة المالية فى بعض الجهات غير الهادفة للربح فى بعض الجوانب المالية ومنها:

- عدم تحليل السجلات بشكل دورى.
- عدم إعداد قوائم مالية شهرية.
- عدم إعداد الموازنات الرقابية.
- عدم فصل التكاليف بحسب المشروعات.
- الاستخدام غير المرخص للأرصدة النقدية.

وإلى جانب الأسـس العامة لقواعـد التدقيق المحددة التـى تتمثل فى افتراضات أساسـية ومبادئ وضروريات منطقية تمثل مرتكزاً لتطوير قواعد التطوير - تنقسـم قواعد التدقيق الشامل لديوان المراقبة العامة إلى ثلاثة أقسام عامة هى:

١- قواعـد التدقيق العامة: وتركز هذه القواعد فـى الإجمال على مؤهلات المراجع والصفات المهنية التى يجب أن تتوافر فيه وعلى جودة عمله، وكذلك التزام مؤسسة التدقيق بالسياسات والإجراءات الكافية لضمان كفاية النشاطات.

٢- قواعد البحث الميدانى: وهى قواعد ومعايير ينبغى أن يتقيد بها المراجع عند تنفيذ عملية المراجعة. وتشـتمل على دليل التدقيق المهنى والتخطيط المناسـب لعملية

التدقيق إلى جانب الإشـراف السـليم على عملية التدقيق وتحديد مدى الالتزام باللوائح والأنظمة.

٣- قواعد التقرير: وتحدد هذه القواعد الآلية التى يتبعها مراجع الحسابات فى تبليغ الأطراف المهتمة بنتائج التقرير أو الأمور التى يجب أخذها فى الاعتبار عند كتابة التقرير.

٣- التقرير السنوى للديوان:

يمثل التقرير السـنوى الذى يعـده ديوان المراقبة العامة عن كل سـنة مالية المنتج النهائى لعملية المراجعة التى يقوم بها الديوان، ويتم رفع التقرير سنوياً إلى كل من الملك ونائبه وترسـل ثلاث صور منه إلى ثلاث جهات حكومية فقط، وهى مجلس الشـورى ومجلـس الوزراء، وكذلـك وزارة المالية، وهو غير متوافر للعامـة. وقد حددت المادة العشرون من نظام الديوان بأن يتضمن التقرير:

١- تقييماً للإدارة المالية للدولة بصفة عامة خلال تلك السنة.

٢- تقييمـاً للإدارة المالية لكل جهة من الجهات الخاضعـة لرقابة الديوان خلال تلك السنة.

٣- بيان عن الحسـاب الختامى لتلك السنة، فإذا لم يتم تقديم الحساب الختامى من وزارة المالية قبل حلول موعد التقرير السـنوى بوقت كافٍ وجب أن يشـتمل على بيان بالأسباب التى حالت دون تقديم الحساب الختامى ورأى الديوان فى ذلك، ولا سيما بالنسبة للخطوات التى يرى الديوان اتباعها لإزالة تلك الأسباب.

٤- بيان موجز عن أعمال الديوان خلال تلك السنة.

وتحـدد قواعد التقرير فى التدقيق الصفات الشـكلية أو الموضوعية أو الجوهرية الواجـب الالتـزام بها فى إعـداد التقريـر، وقد قسـمت الفقرة (٣٨) مـن قواعد التدقيق الشـامل القواعد التى يجب أن تتوافر فى التقرير إلى قواعد شـكلية وأخرى موضوعية.

٣-١ القواعد الشكلية:

١- كتابه الرأى أو التقرير على الأوراق الرسـمية التى تحدد الشـخص أو المؤسسـة المسؤولة عن التدقيق.

٢- وضع عنوان وصفى يعبر عن نتيجة الرأى أو التقرير.

٣- توقيع الشخص أو المؤسسة المسئولة عن الرأى أو التقرير.

٤- تحديد تاريخ الرأى أو التقرير.

٢-٣ قواعد المضمون:

أ- قواعد مضمون لجميع أنواع التدقيق الشامل:

يجب أن يلتزم المدقق بقواعد المضمون التالية عند إعداد الرأى أو التقرير:

١- شرح أى قيود فرضت على المدقق.

٢- تحديد موضوع الرأى أو التقرير.

٣- إصدار الرأى أو التقرير للأشخاص المناسبين وفى الوقت المناسب.

٤- إبداء الرأى بالالتزام أو الخروج على أحكام الأنظمة والتعليمات والقواعد السارية التى تخضع لها الجهة التى يتم تدقيقها.

٥- إبداء الرأى فى أى ضعف جوهرى يكشفه المدقق فى دراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية.

٦- كتابة الرأى أو التقرير بإيجاز ووضوح، وبشكل كامل وموضوعى ومفهوم، مع مراعاة كفاءة المستفيد منه.

ب - قاعدة خاصة بتدقيق الالتزام المالى على المؤسسات العامة والشركات:

يجب أن يلتزم المدقق بقاعدة المضمون التالية عند كتابة الرأى المهنى فى حالات تدقيق الالتزام المالى:

إبداء الرأى فى محتويات التقرير المالى فى ضوء قواعد محاسبية محددة ومقبولة يتم ذكرها ضمن عملية التقرير المالى والامتناع عن إعطاء الرأى فى حالات عدم توافر الدليل الكافى والمقنع.

ج - قواعد خاصة بتدقيق الكفاءة أو الفاعلية:

يجب أن يلتزم المدقق بقواعد المضمون التالية عند كتابة التقرير، أى فى حالات تدقيق الكفاءة أو الفعالية، وهى:

١- تضمين وجهة نظر المسئولين عن نتائج التدقيق.

٢- التركيز على التوجيه البناء، وكتابة التقرير بصورة متوازنة، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف فى الوحدة التى يتم تدقيقها.

٣- تضمين الاقتراحات والتوصيات اللازمة فى التقرير.

٤- الدراسات السابقة:

هناك عدد من المحاولات السابقة التى تناولت بالدراسة ديوان المراقبة العامة ومراجعة الحسابات فى المملكة العربية السعودية، ومنها على سبيل المثال (المحفوظ، ١٤٠٩؛ الشرجي، ١٤٠٨؛ ابن حبيش، ١٤٠٩؛ العتيبي، ١٤٠٩؛ الشمراني، ١٤٠٩؛ مغرم، ١٤١٣؛ آل هاشل، ١٤١٣؛ السحيباني، ١٤١٣؛ القرني، ١٤١٣؛ القاسم، ١٤١٣؛ عيساوي، ١٤١٧؛ الحماد، ١٤١٤؛ الجابر، ١٤١٥؛ ديوان المراقبة العامة، ١٤١٩؛ ديوان المراقبة العامة، ١٤٢٢؛ الشريف، ١٤٢٢؛ المقرن، ١٤٢٦؛ ٢٠٠٠، Al-Mohaimeed و٢٠٠٣، Al-Nofaie).

فعلى سبيل المثال قام مغرم (١٤١٣هـ) بدراسة مقارنة للدور الرقابى لديوان المراقبة العامة ومكتب المراجعة القانونى بالتطبيق على الهيئة العربية للمواصفات والمقاييس لتحديد جوانب الاتفاق والاختلاف والازدواجية بين عمل الديوان ومراجع الحسابات الخارجي. ومن ضمن ما خلصت إليه الدراسة هو انعدام التعاون بين ديوان المراقبة العامة ومكتب المراجع القانوني، وكذلك ظهور حالات من الازدواجية بين الجانبين فى كثير من عمليات المراجعة مع وجود تكامل فى بعض الجوانب بين الطرفين فيما يتعلق بعمليات وإجراءات المراجعة.

وقام الباحث آل هاشل (١٤١٣هـ) بدراسة لمعرفة إجراءات المراجعة بديوان المراقبة العامة على الأجهزة الحكومية، فقد تم توزيع استبانة على عينة من المراجعين الذين يقومون بمراجعة الحسابات الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل من أهمها وجود نقص فى عدد المراجعين فى ديوان المراقبة العامة. ومن أهم توصياتها التوسع فى استقطاب المؤهلين من خريجى الجامعات والمعاهد للعمل فى الديوان، وكذلك إعداد برامج تدريبية فى المراجعة والرقابة المالية لتدريب المراجعين ورفع كفاءتهم وتحسين مستواهم.

كما أجرى Al-Mohaimeed (٢٠٠٠) دراسة شاملة حول طبيعة مراجعة الأداء فى القطاع العام فى المملكة وتقييم مدى فعاليته. ومن خلال استبانة أرسل إلى عدد من مراجعى الأداء، وكذلك مدريرى فى القطاع العام أوضحت نتائج الدراسة أن هناك قواسم مشتركة بين ما هو موجود فى المملكة وما هو معمول به فى بلدان أخرى. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تطورات وإصلاحات حديثة حدثت فى مراجعة حسابات القطاعات العامة فى المملكة.

وقام المقرن (١٤٢٦هـ) بإجراء دراسة هدفت بشكل رئيسى إلى تصميم نظام محكم للرقابة الداخلية فى الوحدات الإدارية الحكومية، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها إصدار معايير للرقابة الداخلية الحكومية، وكذلك لا يوجد نظام للرقابة الداخلية فى المملكة العربية السعودية بمفهومة العلمى والمهني، وإنما يوجد بعض الجوانب الإجرائية الرقابية وأنظمة تتضمن بعض إجراءات الرقابة الداخلية(٤).

وفى دراسة ميدانية ذات علاقة بموضوع البحث قام الرويتع (١٤٢٣هـ) باستطلاع آراء (١٦٧) عينة من المسؤولين والمديرين فى عدد من الوزارات والمؤسسات العامة حول أهم المعوقات والتحديات التى تواجه عملية قياس الأداء فى الوحدات الحكومية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك عدداً من المعوقات من أهمها ما يتعلق بتحديد وحصر أهداف البرامج والأنشطة المختلفة التى تعتبر اللبنة الأساسية التى تبنى عليها بقية أجزاء النظام. وأوصت الدراسة بأهمية إسهام ديوان المراقبة العامة فى مساعدة الجهات الخاضعة لرقابته فى تطوير نظام قياس الأداء، وكذلك تقديم الاستشارات للجهات المختلفة وكذلك عقد الندوات أو الدورات لكبار المسؤولين فى الوزارات والمؤسسات الحكومية للتعريف بالنظام، ومناقشة سبل التغلب على المعوقات والمشاكل التى تصاحب تطويره.

وبمراجعة الدراسات السابقة يلاحظ أن هذه الدراسات قد تناولت الموضوع من زوايا مختلفة يمكن إجمالها فى طبيعة مراجعة الحسابات الحكومية ودور ديوان المراقبة العامة فى مراجعة الحسابات العامة، وكذلك إجراءات المراجعة والدراسات المقارنة وجوانب تحليلية أخرى. كما أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على اللوائح والأنظمة المكتوبة عن الديوان والرقابة المالية فى المملكة بشكل عام. فى حين أن هذه الدراسة تقوم على الدراسة الميدانية من خلال استطلاع آراء مراجعى حسابات المال العام فى الديوان، وهم المعنيون المباشرون بالمراجعة على المال العام فى المملكة حول اختصاصات الديوان وتقريره السنوى ودرجة الاستقلال التى يتمتع بها ومراجعوه، وكذلك ما يجمعه من أدلة إثبات للوصول إلى رأى فنى محايد فى مدى عدالة ومصداقية ما يصله من تقارير من الجهات الخاضعة لرقابته.

الدراسة الميدانية:

١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكـــون مجتمع الدراســـة من جميع مراجعى حســـابات الدولة فـــى ديوان المراقبة العامـــة فى المركز الرئيس فى الرياض وفـــرع الديوان فى جدة، حيث تم توزيع (١٥٠) استمارة اســـتبانة تمثل العدد التقريبى لمراجعى الحســـابات العاملين فى الديوان فى كل من الرياض وجدة. وقد بلغ عدد الاســـتبانات المستلمة والمستوفاة الشروط (١٠٦) استبانات، ويمثل هذا العدد (٦٣٪) من الاستمارات الموزعة.

٢- أسلوب جمع بيانات الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء (استبانة مرفقة) لجمع بيانات الدراسة اشتمل الجزء الأول منها على أســـئلة للحصول على معلومـــات تعريفية عن أفراد العينة. أما الجزء الثانى من الاستبانة فقد قسم إلى أربع مجموعات ركزت على عدد من النقاط ذات الصلـــة بعمـــل الديوان ومراجع الحســـابات. احتوت المجموعـــة الأولى على (٥) عبـــارات تتعلق باختصاصات الديوان، فى حـــين أن المجموعة الثانية احتوت على (٨) عبارات ركزت على التقرير السنوى لديوان المراقبة العامة. أما المجموعة الثالثة فقد احتوت على (٣) عبارات حول استقلالية الديوان ومراجع الحسابات، كما أن المجموعة الرابعـــة احتوت على (٥) عبارات حـــول أدلة الإثبات. وقد اعتمد الباحث فى تصميم الاســـتبانة بعد الله على ما أمكن التوصل إليه من دراسات مشابهة، وكذلك المقابلات الشخصية التى قام بها مع ذوى الاختصاص.

كما تم قياس درجة موافقة أفراد عينة الدراســـة باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذى الخمس نقاط بحيث يكون لكل عنصر أو عبارة واردة فى الاســـتبانة درجة محددة على النحو التالى:

(١) لا أوافق على الإطلاق، (٢) لا أوافق، (٣) غير متأكد (٤) أوافق (٥) أوافق تماماً.

وسوف يتم مناقشة وتحليل النتائج وتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما هو مبين فى الجدول رقم (١)، وعلى هذا الأساس سوف تعتبر العبارات التى يبلغ متوسطها الحســـابى (٣,٤٠) فأكثر قد لقيت موافقة وتأييـــد أفراد العينة، والأخرى التى ينخفض متوسطها عن الرقم (٣,٤٠) نفسه عبارات لم تجد موافقة وتأييد أفراد العينة.

جدول رقم (١)

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من ١ إلى ١,٧٩	لا أوافق على الإطلاق
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	لا أوافق
من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	موافق
من ٤,٢٠ إلى ٥	موافق تماماً

المصدر: عبد الفتاح وعارف (٢٠٠٧: ٥٢)

٣- صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبانة قد تم الاختبار القبلى لها عن طريق توزيع عدد من نسخ الاستبانة على اثنين من الأكاديميين واثنين من عينة الدراسة بهدف تقديم أى مقترحات يرونها لتطوير الاستبانة والتأكد من فهم عينة الدراسة لمفرداتها قبل التوزيع النهائى لها، وقد تم عمل بعض التعديلات الطفيفة على بعض عباراتها. كما تم اختبار ثبات وملاءمة الاستبانة باستخدام اختبار معامل ارتباط «ألفا كرونباخ» Cronback Alpha وقد بلغ معامل الثبات (٨٥٪) وهذه النتيجة عالية ومقبولة وتدل على ثبات المقياس والثقة فى استخدامه.

٤- أسلوب تحليل بيانات الدراسة:

فى ضوء طبيعة ومتغيرات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات.

٢- المتوسط الحسابى (المرجح) الذى يعكس درجة قوة العبارة.

٣- الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة تعكس مدى تجانس أو تشتت إجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابى.

٤- معامل Alpha' Cronbach لقياس مستوى الثبات للمقاييس المستخدمة فى الدراسة.

عرض وتحليل النتائج:

١ - وصف البيانات الديموغرافية:

يبين الجدول رقم (٢) وصف لعينة الدراسة من حيث المدينة والمستوى التعليمى والتخصص.

جدول رقم (٢)

المدينة	التكرار	النسبة المئوية
الرياض	٧٩	٧٦ ٪
جدة	٢٥	٢٤ ٪
المجموع	١٠٤	١٠٠ ٪
المستوى التعليمى	التكرار	النسبة المئوية
أقل من الدراسة الجامعية	١١	١٠,٦ ٪
دراسة جامعية	٨٣	٧٩,٨ ٪
ماجستير	١٠	٩,٦ ٪
دكتوراه	صفر	صفر ٪
المجموع	١٠٤	١٠٠ ٪
التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	٧٩	٧٩,٨ ٪
أخرى	٢٠	٢٠,٢ ٪
المجموع	٩٩	١٠٠ ٪

وتبين الإحصائيات أن عدد المشـــاركين فى الدراســـة من ديوان المراقبة العامة فـــى الريـــاض كان (٧٩) مراجعاً ويمثلـــون (٧٦٪) من أفراد العينـــة، فى حين أن عدد المشـــاركين فى الدراســـة من ديوان المراقبة العامة فى جدة كان (٢٥) مراجع حسابات، ويمثلون (٢٤٪) من أفراد العينة، وبهذا يكون عدد من أعطوا إجابات عن هذا السؤال (١٠٤) من أفراد العينة. وفيما يتعلق بالمستوى التعليمى لأفراد العينة فقـــد بلغ عدد الذيـــن أعطوا إجابتهم (١٠٤) من أفراد العينـــة؛ إذ بلغ عدد الذين تقـــل مؤهلاتهم عن الدراســـة الجامعية (١١) فرداً ويمثلون ما نســـبته (١٠,٦٪)، أمـــا الذين أكملوا الدراســـة الجامعية فكان عددهـــم (٨٣) ويمثلون (٧٩,٨٪) من أفراد العينة، فى حين أن (١٠) من أفراد العينة يحملون درجة الماجســـتير ويمثلون (٩,٦٪) من إجمالى المشـــاركين فى الدراسة، ولا يوجد من يحمل درجة الدكتوراه مـــن أفراد العينـــة. وفيما يتعلـــق بنوعية التخصص فقد بلغ عـــدد الذين أعطوا إجاباتهم (٩٩) فرداً من أفراد العينة، فقد بلغ عدد الذين يملكون خلفية محاسبية من المشـــاركين فى الدراســـة (٧٩) فرداً ويمثلون (٧٩,٨٪) من إجمالى المشاركين فى الدراســـة، فى حين أن عدد الذين يملكون مؤهلات أخرى بلغ (٢٠) ويمثلون ما نسبته (٢٠,٢٪).

٢- اختصاصات ديوان المراقبة العامة:

يقيس هذا الجزء مدى إلمام مراجع حسابات الدولة بالديوان بالأنظمة واللوائح والتعليمـــات المالية المتعلقـــة باختصاصات الديوان. فكما هـــو مبين فى الجدول رقـــم (٣) أبـــدى أفراد العينة الموافقـــة المطلقة للعبارات الثـــلاث الأولى من أصل (٥) اختصاصـــات. فقد أبـــدى أفراد العينة موافقة مطلقـــة للعبارة الأولى «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة فحص ومراجعة حســـابات المؤسســـات العامة والشـــركات التى تسهم فيها الدولة» بمتوســـط حسابى (٤,٧١) وانحراف معيارى مقداره (٠,٥٥).

جدول رقم (٣)

العبارات مرتبة تنازلياً	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة فحص ومراجعة حسابات المؤسسات العامة والشركات التى تسهم فيها الدولة.	٧٩ ٧٤,٥٪	٢٤ ٢٢,٦٪	٢ ١,٩٪	١ ٠,٠٩٪	٠ ٠٪	٤,٧١	٠,٥٥	موافقة مطلقة
٢- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها.	٧٤ ٦٩,٨٪	٢٩ ٢٧,٤٪	١ ٠,٠٩٪	٢ ١,٩٪	٠ ٠٪	٤,٦٥	٠,٦٠	موافقة مطلقة
٣- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على كافة أموال الدولة الثابتة والمنقولة.	٦٩ ٦٥,١٪	٢٩ ٢٧,٤٪	٤ ٣,٨٪	٤ ٣,٨٪	٠ ٠٪	٤,٥٤	٠,٧٤	موافقة مطلقة
٤- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة التحقيق فى المخالفات وتنفيذ الجزاءات والعقوبات.	٩ ٨,٩٪	١٨ ١٧,٨٪	٣ ٣٪	٣٢ ٣١,٧٪	٣٩ ٣٨,٦٪	٢,٢٧	١,٣٧	عدم الموافقة
٥- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة متابعة حضور وانصراف موظفى الدولة.	١ ١,٩٪	١٠ ٩,٥٪	١ ١٪	٢٥ ٢٣,٨٪	٦٨ ٦٤,٨٪	١,٥٨	٠,٩٧	عدم الموافقة المطلقة

ويأتى فى المرتبة الثانية عبارة «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها» حيث كانت الموافقة مطلقة بمتوسط حسابى للإجابات (٤,٦٥) وانحراف معيارى (٠,٦٠)، وكذلك أبدى أفراد العينة موافقة مطلقة حيال عبارة «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع أموال الدولة الثابتة والمنقولة» بمتوسط حسابى (٤,٥٤) وبانحراف معيارى (٠,٧٤)، ومن خلال الإجابات يتضح الإلمام الجيد لمراجعى الحسابات باختصاصات وصلاحيات ديوان المراقبة العامة حيث تجاوزت قيم المتوسطات الحسابية للإجابات (٤,٥)، وكانت إجاباتهم متسقة مع ما ورد فى الفقرة (٤) من المادة التاسعة من نظام الديوان التى تؤكد أن من مهام الديوان فحص ومراجعة حسابات المؤسسات العامة والشركات التى تسهم فيها الدولة. وكذلك مع ما ورد فى النظام الأساسى للحكم فى مادته التاسعة والسبعين التى نصت على أن تكون رقابة الديوان لاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك أموال الدولة المنقولة والثابتة». أما العبارتان الأخيرتان الواردتان فى الجدول رقم (٣) اللتان تنص الأولى منهما على أن «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة التحقيق فى المخالفات وتنفيذ الجزاءات والعقوبات»، وتنص الثانية على أن «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة متابعة حضور وانصراف موظفى الدولة» - فقد أبدى أفراد العينة عدم الموافقة للعبارة الأولى بمتوسط حسابى (٢,٢٧) وعدم الموافقة المطلقة للعبارة الثانية بمتوسط حسابى للإجابات (١,٥٨) فقط. وهذا يعكس أيضاً مدى فهم مراجعى حسابات الدولة حدود مسؤولياتهم واختصاصاتهم، وهذا الاتجاه فى ردود المشاركين يتسق مع ما هو معمول به فعلاً؛ إذ إن التحقيق فى المخالفات وتنفيذ الجزاءات [٥] ومتابعة حضور وانصراف موظفى الدولة ليس من اختصاص الديوان، بل إن ذلك يقع ضمن اختصاصات هيئة الرقابة والتحقيق.

٣- تقرير ديوان المراقبة العامة:

يقيس هذا الجزء مفاهيم أفراد العينة حول عدد من الجوانب المتعلقة بالتقرير السنوى لديوان المراقبة العامة، وكانت إجابات أفراد العينة كما هو مبين فى الجدول (٤) تتراوح بين الموافقة المطلقة والحياد. فقد لقيت العبارتان الأوليان فى الجدول: «أؤيد أن يكون التقرير متوافراً للمواطنين للاطلاع عليه أسوة بالدول الأخرى»، وكذلك

عبارة «الكثير من المواطنين يجهل الدور الحقيقى الذى يقوم به الديوان والسبب يعود إلى التكتم على نتائج أعماله» - الموافقة المطلقة من أفراد العينة بمتوسط حسابى (٤,٣٣) للعبارة الأولى و (٤,٢٥) للعبارة الثانية، وكان الانحراف المعيارى للإجابتين (٠,٨٥)، أما العبارات من الثالثة وحتى السابعة كما هو مبين فى الجدول فقد لقيت موافقة أفراد العينة بمتوسطات حسابية (٤,١٦، ٣,٨٣، ٣,٨٢، ٣,٤٢، ٣,٤٠) على التوالي، وتراوحت الانحرافات المعيارية للإجابات ما بين (٠,٨٥) و (١,٢٦) والتى تشير إلى تباين آراء المشاركين فى الدراسة عن المتوسطات الحسابية فى مدى موافقتهم على هذه العبارات. فقد اعتبر أفراد العينة أن «السماح للمواطنين بالاطلاع على التقرير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة» وكان المتوسط الحسابى للإجابات (٤,١٦) فى حين أن الانحراف المعيارى بلغ (٠,٨٥)، وهذا الاتجاه من قبل مراجع الحسابات بالديوان يتفق مع الاتجاه العام بأهمية إطلاع المواطنين على نتائج أعمال الديوان وما قد يكتشفونه من مخالفات فى بعض الأجهزة الحكومية تجاه المال العام. إن عدم السماح بنشر التقارير الصادرة عن الديوان قد يكون له من الآثار السلبية ما يفوق آثاره الإيجابية، لذلك فإنه من الأنسب أن يتم تعديل الأنظمة فى المملكة بما يتفق مع هذا التوجه. كما رأى المشاركون فى الدراسة أهمية التقرير كوسيلة فعالة للمحاسبة، جاء ذلك فى إجاباتهم على عبارة «يعتبر التقرير وسيلة فعالة لضمان محاسبة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان» بمتوسط حسابى (٣,٨٣) وانحراف معيارى (١,٠٠) وكذلك رأى أفراد العينة بأن الديوان «يقدم تقريره للجهات المختصة فى الأوقات المناسبة»، فقد بلغ المتوسط الحسابى للإجابات (٣,٨٢)، فى حين أن الانحراف المعيارى بلغ (٠,٧٨). ورغم هذا الاتجاه فى الإجابات لأفراد العينة إلا أن التقرير السنوى للعام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ لم يصدر إلا فى العام ١٤٢٨هـ علما أن الفقرة (ج) من المادة الثامنة نصت على أن يقدم التقرير السنوى بعد انتهاء السنة المالية خلال مدة شهرين على الأكثر من تاريخ تقديم وزارة المالية الحساب الختامى عن تلك السنة. وقد يكون السبب فى التأخير فى إصدار التقرير هو ما قد يرصده الديوان من بعض الملاحظات ضد بعض الجهات الخاضعة لرقابة الديوان التى تستغرق المداولات بين الطرفين وقتاً يمنع صدور التقرير فى الوقت المناسب.

جدول رقم (٤)

العبارات مرتبة تنازلياً	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١- أؤيد أن يكون التقرير متوافراً للمواطنين للاطلاع عليه أسوة بالدول الأخرى.	٥٣ ٪٥٠	٤٢ ٪٣٩,٦	٣ ٪٢,٨	٨ ٪٧,٥	٪٠ ٪٠	٤,٣٢	٠,٨٥	موافقة مطلقة
٢- الكثير من المواطنين يجهل الدور الحقيقى الذى يقوم به الديوان والسبب يعود إلى التكتم على نتائج أعماله.	٤٧ ٪٤٤,٣	٤٥ ٪٤٢,٥	٨ ٪٧,٥	٥ ٪٤,٧	١ ٪٠,٠٩	٤,٢٥	٠,٨٥	موافقة مطلقة
٣- السماح للمواطنين بالاطلاع على التقرير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة.	٤٢ ٪٩,٦	٤٧ ٪٤٤,٣	١٠ ٪٩,٤	٦ ٪٥,٧	١ ٪٠,٩	٤,١٦	٠,٨٨	موافقة
٤- يعتبر التقرير وسيلة فعالة لضمان محاسبة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان.	٧ ٪٦,٦	٢٦ ٪٢٤,٥	٣٤ ٪٣٢,١	٣٦ ٪٣٤	٣ ٪٢,٨	٣,٨٣	١,٠٠	موافقة
٥- يقدم الديوان تقريره للجهات المختصة فى الأوقات المناسبة.	٢٠ ٪١٩	٥٧ ٪٥٤,٣	١٨ ٪١٧,١	٩ ٪٨,٦	١ ٪١	٣,٨٢	٠,٧٨	موافقة
٦- مراجعة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان والتقرير عنها توفر حماية كبيرة ضد جميع أنواع الغش والفساد.	٢٧ ٪٢٥,٥	٢٨ ٪٢٦,٤	٢١ ٪١٩,٨	٢٣ ٪٢١,٧	٧ ٪٦,٦	٣,٤٢	١,٢٦	موافقة
٧- التقرير يعبر بكل شفافية عن مصاريف الدولة وإيراداتها.	١٥ ٪١٤,٤	٤٠ ٪٣٨,٥	٢٥ ٪٢٤	٢٠ ٪١٩,٢	٤ ٪٣,٨	٣,٤٠	١,٠٧	موافقة
٨- السبب الفعلى فى حجب التقرير عن المواطنين هو الرغبة فى عدم إطلاعهم على المخالفات التى قد تحدث.	١٨ ٪١٧,١	٢٨ ٪٢٦,٧	٣١ ٪٢٩,٥	٢٣ ٪٢١,٩	٥ ٪٤,٨	٣,٣٠	١,١٣	محايد

كما رأى أفراد العينة أن «مراجعة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان والتقرير عنها توفر حماية كبيرة ضد جميع أنواع الغش والفساد»، فقد بلغ المتوسط الحسابى للإجابات (٣,٤٢) وانحراف معيارى وصل إلى (١,٢٦) درجة، وهذا الرقم يعكس تباعد إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابى للإجابات. وتعتبر عبارة «التقرير يعبر بكل شفافية عن مصاريف الدولة وإيراداتها» أقل عبارة فى هذا الجدول من حيث درجة الموافقة، فقد كان المتوسط الحسابى للإجابات (٣,٤٠) وانحراف معيارى (١,٠٧) درجة. وكانت اتجاهات أفراد العينة الحياد فيما يتعلق بالعبارة الأخيرة فى الجدول «السبب الفعلى فى حجب التقرير عن المواطنين هو الرغبة فى عدم إطلاعهم على المخالفات التى قد تحدث» حيث كان المتوسط الحسابى للإجابات (٣,٣٠) وبانحراف معيارى بلغ (١,١٣) درجة.

٣- الاستقلالية:

يقيس هذا الجزء مفاهيم أفراد العينة حول ثلاث عبارات تتعلق باستقلالية الديوان ومراجع الحسابات، وقد تراوحت إجابات المشاركين فى الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة. وكما هو مبين فى الجدول رقم (٥) كانت ردود المشاركين تتجه نحو الموافقة فيما يتعلق بالعبارة الأولى «يتعرض مراجع حسابات الدولة بالديوان لبعض الضغوط التى تعيقه عن أداء مهمته على نحو جيد»، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابى (٣,٩٨) أما الانحراف المعيارى فبلغ (٠,٧٢)، علماً أن نظام ديوان المراقبة العامة أكد استقلال أعضاء الديوان وضمان حيادهم وبعدهم عن أى مؤثرات قد تعيقهم عن أداء عملهم. وقد لقيت العبارتان الأخيرتان الواردتان فى الجدول «يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال مالى تام» وعبارة «يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال وظيفى تام» - عدم الموافقة من المشاركين فى الدراسة، وهما يتعلقان بالاستقلال المالى والوظيفى للديوان بمتوسط حسابى لا يتجاوز (٢،٢٥) درجة.

وهذا مرة أخرى يعكس وعى مراجع الحسابات فى ديوان المراقبة العامة باللوائح والأنظمة التى تحكم عمل الديوان. فكما هو معروف أن ديوان المراقبة العامة غير مستقل عن وزارة الخدمة المدنية؛ إذ تتولى الأخيرة عملية تمويل الديوان بالموظفين وكذلك إصدار قرارات ترقياتهم، وفى الوقت نفسه يتولى الديوان، التدقيق على أعمال الوزارة. والشىء نفسه فيما يخص الاستقلال المالى للديوان فهو أيضاً غير مستقل عن وزارة المالية من حيث طلب الاعتمادات والمشاريع، وفى الوقت نفسه النظام يكفل

النظـام لديوان المراجعة والتدقيـق عليها كأى جهاز حكومى آخـر. ولضمان فعالية واستقلالية ديوان المراقبة العامة فى مراجعة وتدقيق المال العام ينبغى أن يمنح الديوان اسـتقلالاً وظيفياً ومالياً كامـلين للتعارض فى المصالح بين هاتـين الجهتين من جهة وديوان المراقبة العامة من جهة أخرى.

جدول رقم (٥)

العبارات مرتبة تنازلياً	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١- يتعرض مراجع حسابات الدولـة بالديـوان لبعض الضغـوط التى تعيقه عن أداء مهمتـه علـى نحـو جيد.	٢٠ ٪١٨,٩	٦٩ ٪٦٥,١	١٣ ٪١٢,٣	٣ ٪٢,٨	١ ٪٠,٠٩	٣,٩٨	٠,٧٢	موافقة
٢ يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال مالى تام.	٢١ ٪١٩,٨	٣ ٪٢,٨	٢ ٪١,٩	٣٦ ٪٣٤	٤٤ ٪٤١,٥	٢,٢٥	١,٥١	عدم الموافقة
٣- يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال وظيفى تام.	١٨ ٪١٧	٣ ٪٢,٨	٣ ٪٢,٨	٣٥ ٪٣٣	٤٧ ٪٤٤,٣	٢,١٥	١,٤٥	عدم الموافقة

٤- أدلة الإثبات:

هذا الجزء يقيس مدى قدرة الديوان ومراجعيه فى الحصول على أدلة إثبات كافية فـى أثناء قيامهـم بعملية المراجعة على الجهات المشـمولة برقابته. كما هو مبين فى الجدول رقم (٦) حظيت العبارة الأولى «يقوم مراجع حسـابات الدولة بالديوان بجمع أدلـة كافية قبل كتابة التقرير» بموافقة أفراد العينة بمتوسـط حسـابى بلغ (٤,١٤) وبانحـراف معيارى بلغ (٠,٨٠). وتعتبر أدلة الإثبـات مهمة فى عملية المراجعة ومن شـأنها أن تؤثر فى حكـم وتقدير المراجع، وإن عدم الحصول علـى أدلة كافية لإبداء الـرأى قد يترتب عليها إبداء رأى غير سـليم فى المعلومـات المالية، وفى هذا الصدد يذكر الصحن وحسن وعلى (٢٠٠٧) أن رأى المراجع المبنى على أدلة غير كافية قد يعد إهمالاً فى ممارسة مهمته، الأمر الذى قد يعرضه إلى المساءلة القانونية.

وفيما يتعلق بالعبارات الأخرى الواردة فى الجدول فقد أبدى أفراد العينة وجهة نظر محايدة تجاهها. ففيما يتعلق بالعبارة الثانية الواردة فى الجدول «المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديوان تتعاون معه بشكل تام» بلغ المتوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة (٢,٩٨) أما الانحراف المعيارى للإجابات فكان (٠,٩٨) درجة.

جدول رقم (٦)

العبارات مرتبة تنازلياً	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١- يقوم مراجع حسابات الدولة بالديوان بجمع أدلة كافية قبل كتابة التقرير.	٣٧ ٣٤,٩٪	٥٢ ٤٩,١٪	١٢ ١١,٣٪	٥ ٤,٧٪	٠ ٠ ٪	٤,١٤	٠,٨٠	موافقة
٢- المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديوان تتعاون معه بشكل تام.	٧ ٦,٦٪	٢٦ ٢٤,٥٪	٣٤ ٣٢,١٪	٣٦ ٣٤٪	٣ ٢,٨٪	٢,٩٨	٠,٩٨	محايد
٣- تقدم المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديوان كافة البيانات المطلوبة للديوان فى الوقت المناسب.	٦ ٥,٧٪	٢٢ ٢١٪	٢٥ ٢٣,٨٪	٥٠ ٤٧,٦٪	٢ ١,٩٪	٢,٨١	٠,٩٨	محايد
٤- تتعاون الإدارات الحكومية مع الديوان بشكل تام.	٩ ٨,٥٪	٢٢ ٢٠,٨٪	١٩ ١٧,٩٪	٥٢ ٤٩,١٪	٤ ٣,٨٪	٢,٨١	١,٠٧	محايد
٥- تقدم الإدارات الحكومية كافة البيانات المطلوبة للديوان فى الوقت المناسب.	٦ ٥,٧٪	١٩ ١٧,٩٪	٢٠ ١٨,٩٪	٥٥ ٥١,٩٪	٦ ٥,٧٪	٢,٦٦	١,٠١	محايد

وكذلك العبارة الثالثة «تقدم المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديوان جميع البيانات المطلوبة للديوان فى الوقت المناسب» حيث كان المتوسط الحسابى لردود المشاركين (٢,٨١) فى حين أن الانحراف المعيارى للإجابات بلغ (٠,٨٩) درجة. أما عبارة «تتعاون الإدارات الحكومية مع الديوان بشكل تام» فحصلت على متوسط حسابى وقدره (٢,٨٢)، وبلغ مقدار الانحراف المعيارى للإجابات (١,٠٧)، وكذلك

فيمـــا يتعلق بعبارة «تقدم الإدارات الحكومية كافة البيانات المطلوبة للديوان فى الوقت المناســب» بلغ المتوسط الحسابى للإجابات (٢,٦٦) وانحراف معيارى (١,٠١) درجة. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما ذهب إليه الشــريف (١٤٢٢هـ)، فقد أشار إلى عدم تعاون الأجهزة الخاضعة لرقابة الديوان، وكذلك عدم موافاة الديوان بالحسابات والمستندات الشهرية فى المواعيد المحددة.

الخلاصة والتوصيات:

تشــير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مراجعى حسابات المال العام بديوان المراقبة العامة على دراية باختصاصات وحدود مســؤوليات الديوان. كما أظهرت النتائج ميل مراجعى الديوان إلى أن يكون التقرير الســنوى متوافراً للمواطنين للاطلاع عليه أسوة ببعــض الدول الأخرى، كما يرى مراجعــو الديوان أن الكثير من المواطنين يجهل الدور الحقيقى الذى يقوم به الديوان بسبب التكتم على نتائج أعماله، كما بينت الدراسة ميل مراجعى الديوان إلى الســماح للمواطنين بالاطلاع على التقرير السنوى لتكريس مبدأ الشــفافية والمحاســبة. وأظهرت النتائج كذلك أن مراجعة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعــة لرقابة الديــوان والتقرير عنها توفر حماية كبيرة ضــد جميع أنواع الغش والفساد. وفيما يتعلق باستقلالية مراجع الحسابات أظهر التحليل الإحصائى لمتغيرات الدراسة أن مراجع حســابات الدولة بالديوان يتعرض لبعض الضغوط التى قد تعيقه عــن أداء مهامــه على نحو جيد. وبينت النتائج أيضاً أن مراجع الحســابات بالديوان يقــوم بجمع أدلة كافية قبل كتابة التقرير، فى حــين بينت النتائج عدم تعاون الأجهزة الخاضعة لرقابة الديوان معه، وكذلك عدم موافاة الديوان بالحســابات والمســتندات الشهرية فى المواعيد المحددة.

وفى ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بما يأتى:

١- الســماح لأهل الاختصاص وشــريحة أكبر من قطاعات المجتمع بالاطلاع على ما يصدره الديوان من تقارير عن اســتخدامات المال العام لما قد يكون لهذه الخطوة من انعكاسات إيجابية على الوضع العام فى المملكة؛ إذ إن المزيد من حرية الاطلاع على هذه التقارير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة، فهى تعتبر وسيلة فعالة لضمان محاسبة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان ومن ثم المحافظة على المال العام.

٢- منح الديوان استقلالية كافية كجهاز أعلى للرقابة المالية فى المملكة من الناحيتين الإدارية والمالية وحصر ارتباطه مباشرة بمجلس الوزراء فيما يتعلق بطلب الاعتمادات والمشاريع والوظائف والترقيات.

٣- إزالة العقبات كافة أو الضغوط التى تعترض طريق مراجع الحسابات العامة التى قد تعيقه عن أداء عمله على نحو جيد.

٤- يجب أن تتعاون الجهات الخاضعة لرقابة الديوان بشكل كامل حسب ما نصت عليه اللوائح والأنظمة وتقديم كل ما يطلبه الديوان من بيانات وأدلة إثبات فى الوقت المناسب. ومن أشكال التعاون التى ينادى بها الديوان السرعة فى إرسال العقود الإدارية التى تبرمها هذه الجهات خلال أسبوعين من تاريخ إبرامها لتتم مراجعتها من قبل الديوان.

٥- التدريب المستمر وتنمية قدرات مراجعى الديوان لتمكينهم من النهوض بمسئولياتهم.

٦- زيادة وسائل التوعية بالدور الذى يقوم به الديوان وأهميته وضرورة التعاون معه.

٧- أهمية تعاون الديوان والجهات ذات العلاقة بعمل الديوان بتسهيل مهمة الباحثين فى الحصول على كل ما يساعدهم فى إنجاز مهامهم البحثية وإزالة جميع العراقيل التى من شأنها أن تحد من قدرة الباحثين فى الحصول على المعلومة.

٨- يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع ويمكن تكرار هذه الدراسة وتوسيعها لتشمل، إلى جانب آراء مراجعى الحسابات بالديوان، آراء المسئولين عن الجهات المشمولة بالمراجعة، وكذلك آراء الأطراف المستفيدة من التقارير التى يصدرها الديوان مثل وزارة المالية واللجنة المالية فى مجلس الشورى مع التفصيل فى صياغة المتغيرات العامة التى وردت فى هذه الدراسة مثل تحديد أنواع الضغوط التى يتعرض لها المراجع وعناصر الاستقلال المالى والوظيفي، للوصول إلى نقاط الضعف وآفاق التطوير فى عمل ديوان المراقبة العامة بشكل محدد.

التهميش:

(١) تتـم الرقابـة اللاحقـة بعد الصرف وتمتد لتشـمل جانب الإيرادات. وقد يعـاب على الرقابة اللاحقـة أنها لا تمنع وقـوع الأخطاء، وإنما تكتشـفها بعد وقوعها، وقد يمـر وقت طويل قبل اكتشاف المخالفات مما يقلل من أهميتها (الشريف ١٤٠٨هـ).

(٢) خاصـة أن هناك مشـروع نظام جديـد للديوان يجـرى بحثه فى الوقت الحاضر (الشـريف، ١٤٢٨هـ).

(٣) وضـع الديوان خطة لافتتاح مزيد مـن فروعه فى عدد من مناطق المملكةالإدارية... حيث افتح مؤخـراً فرعان فى منطقة القصيـم وجيزان ليكون لدى الديوان فـى الوقت الحالى (٦) فروع، شاملة فروع الدمام وأبها وسكاكا (البديوى، ١٤٢٨هـ).

(٤) أقر مجلس الوزراء مؤخراً الموافقة على اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية فى الأجهزة الحكومية والمؤسسـات العامة، ومن أبرز ملامح اللائحة (١) تتولى كل جهة حكومية إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية فى المقر الرئيس يرتبط مديرها بالمسـئول الأول فى الجهة وإنشاء وحدة فى الفروع عند الحاجة بقرار من المسؤول الأول فى الجهة، (٢) من اختصاصات وحدة المراجعة تقويم الأنظمة الرقابية الداخلية، والتأكـد من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، وتحديد مواطن سـوء اسـتخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية (راجع اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية فى الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، ١٤٢٨هـ).

(٥) منحت المادة السادسة من نظام ديوان المراقبة العامة الديوان صلاحية تحريك الدعوى التأديبية فى حالة اكتشاف الديوان لمخالفات مالية وإدارية ضد الجهة المخالفة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- ابـن حبيـش، خالد أحمد (١٤٠٩هـ)، دراسـة تحليلية انتقادية لمستويات إعـداد تقارير الرقابة الخارجية على الحسابات لمفتشي ديوان المراقبة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٢- آل هاشـل،محمد بن حسـن (١٤١٣هـ)، إجراءات المراجعة بديوان المراقبة العامة على الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٣- الأمر السامى رقم ٥٠٧/٧/م فى ١٤٠٦/٣/٢٨.

٤- البديـوي، فداء (١٤٢٨هـ)،» بهدف الإسـراع فى التدقيق لتدارك الأخطـاء وتصحيحها«، جريدة الوطن، الاثنين ٦/ربيع الأخر العدد ٢٣٩٧، ص ١٤.

٥- الجابر، عبدالرحمن محمد سـعد (١٤١٥هـ)، إجراءات مراجعة مصروفات الباب الرابع بواسـطة مراجعى ديوان المراقبة العامة: دراسة وصفية وتحليلية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٦- الحمـاد، أحمد محمد عبدالعزيز (١٤١٤هـ)، إجراءات المراجعة فى ديوان المراقبة العامة لمسـتحقات العاملين فى أجهزة الخدمات الاجتماعية: دراسة وصفية وتحليلية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٧- الحمـاد، أحمد محمد عبدالعزيز (١٤١٤هـ)، دراسـة تحليلية لتقارير ديـوان المراقبة العامة عن الحسابات الختامية للمؤسسات العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٨- الرويتع، سـعد صالح (١٤٢٣هـ)،» قياس الأداء فى الوحدات الحكومية«، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد ١٦، العدد٢، ص ص ٦٥-١٠٢.

٩- السـحيبانى، عبدالعزيز عبدالرحمن (١٤٢٣هـ)، دراسـة مدى تطبيق معايير العمل الميدانى من قبل مراجعى الحسابات بديوان المراقبة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة.

١٠- السقا، السيد أحمد (١٤١٨هـ)، المراجعة الداخلية: الجوانب المالية والتشغيلية، إصدار الجمعية السعودية للمحاسبة، الطبعة الأولى، الرياض.

١١- الشـرجي، أحمد فتحى عيسى (١٤٠٨هـ)، المعايير العامة الواجب توفرها فى مدقق الحسابات فى ديوان المراقبة العامة ومدى توافقها مع المعايير العملية لمراجع الحسابات الخارجي، الرياض، معهد الإدارة العامة.

١٢- الشـريف، محمد بن عبد الله (١٤٢٨هـ)، «هل حان الوقت لتغيير اسـم ديوان المراقبة العامة»، الاقتصادية، الجمعة، ٠٣ ربيع ثانى ١٤٢٨ هـ الموافق ٢٠/٠٤/٢٠٠٧ م - العدد ٤٩٣٩.

١٣- الشـريف، محمد بن عبد الله والإمـام، عبدالعزيز محمود، (١٤٠٨هـ)، حسـابات الحكومة فى المملكة العربية السعودية دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثانية.

١٤- الشريف، محمد عبد الله (١٤٢٢هـ)، الرقابة المالية فى المملكة العربية السعودية دراسة تاريخية وتحليلية مقارنة، الطبعة الثانية، دار طويق للنشر والتوزيع، الرياض.

١٥- الصحن، عبدالفتاح محمد وعبيد، حســن أحمد وشــريفة، على حسن (٢٠٠٧)، **أسس المراجعة الخارجية**، المكتب الجامعى الحديث.

١٦- العتيبي، مشــعل نايــف (١٤٠٩هـ)، **دور ديــوان المراقبة العامة فـى تقييم كفـاءة وفاعلية الأداء للبرامج الحكومية بالتطبيق على وزارة الصحة**، الرياض، معهد الإدارة العامة.

١٧- القرني، على حريس (١٤١٣هـ)، **استخدام الحاسـب الآلى فى أعمال المراجعـة بديوان المراقبة العامة**، الرياض، معهد الإدارة العامة.

١٨- **اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية فى الأجهزة الحكومية** والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦هـ.

١٩- المحفوظ، صالح عبدالرحمن (١٤٠٩هـ)، **أسـلوب المراجعـة الخارجية فى مقر الجهة الحكومية وأسلوب المراجعة فى مقر ديوان المراقبة العامة**: دراسة مقارنة، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٢٠- توفيق، توفيق إبراهيم (١٩٩٨)، «دور ديوان المراقبة العامة فى تحســين الأداء فى الجهات محل الرقابة»، **مجلة المحاسبة**: دورية ربع سنوية متخصصة تصدر عن **الجمعية السعودية للمحاسبة**، السنة الخامسة - العدد الثامن عشر ربيع الثانى ١٤١٩هـ.

٢١- ديوان المراقبة العامة (١٤١٩هـ)، **جهود ديوان المراقبة العامة وتطوره التاريخى**، الرياض، ديوان المراقبة العامة.

٢٢- ديوان المراقبة العامة (١٤٢٢هـ)، **عشـرون عاماً من الإنجـازات والتطوير لديوان المراقبة العامة فى عهد خادم الحرمين الشريفين**، الرياض، ديوان المراقبة العامة.

٢٣- عبدالفتاح، عز حســن وعارف، أسامة حســن (٢٠٠٧)، **التحليل الإحصائى باستخدام SPSS**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

٢٤- عيساوي، سامى أحمد صالح (١٤١٧هـ)، **دور ديوان المراقبة العامة فى مجال الرقابة على الأداء بالمملكة العربية السعودية**: دراسة وصفية وتحليلية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٢٥- مغرم، أحمد على مبارك (١٤١٢هـ)، **دراسة مقارنة للدور الرقابى لديوان المراقبة العامة ومكتب المراجعـة القانونـى بالتطبيق علـى الهيئة العربية السـعودية للمواصفـات والمقاييس**، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٢٦- **نظام ديوان المراقبة العامة** الصادر بالمرســوم الملكى الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٩) وتاريخ ١٣٩١/٢/١١هـ.

ثانياً - المراجع الاجنبية:

1- Al-Nofaie, Mohammed Mutlak "Audit profile: The General Auditing Bureau of the Kingdom of Saudi Arabia". **International Journal of Government Auditing.** Oct 2003. FindArticles.com. 30 Mar. 2007.

2- Al-Mohaimeed, A.M., (2000), **"Performance Auditing in the Saudi Public Sector: its Nature and Effectiveness"**, PhD., Kent, theses.

المكرم الأخ / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيدكم برغبتنا فى القيام بدراسة ميدانية لتحديد توقعات الأطراف ذات العلاقة حول دور ديوان المراقبة العامة فى مراجعة حسابات القطاع العام فى المملكة. ولما تملكونه من دراية وخبرة فى هذا الجانب فقد وقع عليكم الاختيار للمشاركة فى هذه الدراسة راجياً التكرم بالإجابة عن العبارات الواردة كافة فى الاستبانة المرفقة ونؤكد لكم أن المعلومات المطلوبة فى هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض بحثية فقط، وسوف تكون آراؤكم محل الاحترام والتقدير والسرية التامة شاكرين لكم حسن تعاونكم. وفقنا الله جميعاً لما يحب ويرضى.

وتفضلوا أخى العزيز بقبول فائق تحياتى وتقديري،،،

أخوكم

د/ أحمد بن عبد القادر القرني

أولاً - المعلومات الديموغرافية:

١- المدينة (مقر العمل):

٢- المستوى التعليمى:

الدرجة العلمية	التخصص
أقل من الدراسة الجامعية	
دراسة جامعية	
ماجستير	
دكتوراه	

ثانياً - الرجاء اختيار الإجابة المناسبة للعبارات التالية، وذلك بالتأشير بعلامة (√) فى مربع الإجابة الذى يعتبر أكثر قرباً لرأيك الشخصى.

(أ) اختصاصات ديوان المراقبة العامة:

العبارات	أوافق تماماً ٥	أوافق ٤	غير متأكد ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق على الإطلاق ١
١- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها.					
٢- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع أموال الدولة الثابتة والمنقولة.					
٣- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة فحص ومراجعة حسابات المؤسسات العامة والشركات التى تسهم فيها الدولة.					
٤- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة متابعة حضور وانصراف موظفى الدولة.					
٥- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة التحقيق فى المخالفات وتنفيذ الجزاءات والعقوبات.					

(ب) تقرير ديوان المراقبة العامة:

العبارات	أوافق تماماً ٥	أوافق ٤	غير متأكد ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق على الإطلاق ١
١- الكثير من المواطنين يجهل الدور الحقيقى الذى يقوم به الديوان والسبب يعود إلى التكتم على نتائج أعماله.					
٢- أؤيد أن يكون التقرير متوافراً للمواطنين للاطلاع عليه أسوة بالدول الأخرى.					
٣- السبب الفعلى فى حجب التقرير عن المواطنين هو الرغبة فى عدم إطلاعهم على المخالفات التى قد تحدث.					
٤- يقدم الديوان تقريره للجهات المختصة فى الأوقات المناسبة.					
٥- يعتبر التقرير وسيلة فعالة لضمان محاسبة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان.					
٦- التقرير يعبر بكل شفافية عن مصاريف الدولة وإيراداتها.					
٧- السماح للمواطنين بالاطلاع على التقرير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة.					
٨- مراجعة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان والتقرير عنها توفر حماية كبيرة ضد جميع أنواع الغش والفساد					

(ج) الاستقلال:

العبارات	أوافق تماماً ٥	أوافق ٤	غير متأكد ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق على الإطلاق ١
١- يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال مالى تام.					
٢- يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال وظيفى تام.					
٣- يتعرض مراجع حسابات الدولة بالديوان لبعض الضغوط التى تعيقه عن أداء عمله على نحو جيد.					

(د) أدلة الإثبات:

العبارات	أوافق تماماً ٥	أوافق ٤	غير متأكد ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق على الإطلاق ١
١- المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديوان تتعاون معه بشكل تام.					
٢- تقدم المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديوان كافة البيانات المطلوبة للديوان فى الوقت المناسب.					
٣- يقوم مراجع حسابات الدولة بالديوان بجمع أدلة كافية قبل كتابة التقرير.					
٤- تقدم الإدارات الحكومية كافة البيانات المطلوبة للديوان فى الوقت المناسب.					
٥- تتعاون الإدارات الحكومية مع الديوان بشكل تام.					

جرائم الحاسب الآلي والإنترنت:
الصعوبات التي تعترض المكافحة

الدكتور أسامة بن غانم العبيدي

أستاذ القانون المساعد

معهد الإدارة العامة بالرياض

● دوريـة الإدارة العـامــة
● المجلد الثامن والأربعون
● العـــدد الأول
● محـــرم ١٤٢٩هـ
● ينـــايـــر ٢٠٠٨م

جرائم الحاسب الآلى والإنترنت: الصعوبات التى تعترض المكافحة

د. أسامة بن غانم العبيدى ❖

ملخص:

تؤثر جرائم الحاسب الآلى والإنترنت بشكل كبير فى الاقتصاد والأمن العالمى، فالتطور التقنى المعاصر والمتمثل فى انتشار التقنية الحديثة من حاسبات آلية وبرامج وشبكات اتصال أدى إلى ظهور أنواع جديدة ومتنوعة من الجرائم، وخاصةً بعد ربط الحاسب الآلى بشبكة الإنترنت، حيث يتوافر للجانى أساليب حديثة وتقنية متطورة تساعده على ارتكاب العديد من الجرائم دون أن يترك آثاراً تساعد فى القبض عليه ومحاكمته.

ويتناول هذا البحث الصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، التى تصعب من القدرة على محاربة هذه الجرائم التى تؤثر فى الاقتصاد والأمن العالمى بشكل كبير نظراً لانتشار شبكة الإنترنت فى جميع دول العالم. وقد بينا فى المبحث التمهيدى من هذا البحث ماهية الحاسب الآلى والإنترنت. كما أوضحنا فى المبحث الأول أهم جرائم الاعتداء على الأشخاص والأموال باستخدام الحاسب الآلى والإنترنت. ثم بينا فى المبحث الثانى أهم الصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

شهد هذا العصر ثورة هائلة فى الاتصالات والمعلومات تمثلت فى اختراع وتطوير الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت، وأدى التطور التقنى الكبير إلى ازدياد أهمية الحاسب الآلى فى جميع مجالات الحياة الحديثة. فأصبح لا يوجد نشاط إلا ويستخدم الحاسب الآلى فى معاملاته وأدى ازدياد العمل بالحاسب الآلى إلى نشوء جرائم ناتجة عن ذلك الاستخدام، وهذه الجرائم تقع نتيجة الاستخدام السيئ للحاسب الآلى، حيث يعد الحاسب أداة فى يد مرتكب الجريمة يستخدمه لتحقيق أهدافه الإجرامية. ونتيجة لازدياد الجرائم المتعلقة بالحاسب الآلى، فإن هناك العديد من الدول أصدرت تشريعات خاصة بجرائم الحاسب الآلى، ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، ومن الدول العربية سلطنة عمان. ومع كل تقدم تقنى فى مجال الحاسب الآلى والإنترنت تزداد الخطورة وتظهر سلوكيات جديدة بعيدة عن التكييف التقليدى الذى يعرفه القانون، مما يستدعى تحديث النصوص القانونية والتشريعات للحيلولة دون إساءة استغلال هذه التقنية الحديثة فى ارتكاب الجرائم. ونتجت عن دخول الحاسب الآلى شتى مجالات الحياة أن تأثر المفهوم التقليدى للجريمة، وظهرت صعوبات عديدة فى محاربة ومكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، سواء تلك الصعوبات المتعلقة

❖ أستاذ القانون المساعد - معهد الإدارة العامة - الرياض.

بقواعد الإثبات وضبط الأدلة وجمعها، أم تلك المتعلقة بمسائل الاختصاص القضائى فى مكافحتها، أو الصعوبات التى تتعلق بقلة أو انعدام الخبرة فى مجال مكافحة تلك الجرائم، أو الصعوبات التى تتعلق بضعف التعاون الدولى فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى، أو غيرها من الصعوبات التى سنتناولها فى هذا البحث بالشرح والتحليل.

الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة التى تناولت جرائم الحاسب الآلى والإنترنت لم تركز بشكل كبير على الصعوبات التى تواجه جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، بل تناولت هذا الجانب بشكل موجز ومختصر. وقد تم ذكر العديد من المراجع ذات العلاقة بجرائم الحاسب الآلى والإنترنت فى قائمة المراجع لهذا البحث ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة. ويهدف هذا البحث إلى تناول صعوبات مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت بتركيز وتعمق وتحليل هذه الصعوبات ووسائل التغلب عليها.

هدف البحث وأهميته:

لهذا الموضوع أهمية وفائدة كبيرة؛ إذ إن جرائم الحاسب الآلى والإنترنت هى نوع من الإجرام المعاصر، وهى تثير عدداً من الصعوبات من عدة نواحٍ منها صعوبة اكتشاف هذه الجرائم وصعوبة إثباتها. هذه الجرائم لا تترك أثراً خارجياً، فهى جرائم لا عنف فيها، وإنما هى أرقام، ومعلومات وبيانات من الممكن محوها أو تغييرها من السجلات المخزنة فى ذاكرة الحاسبات. لذلك يستطيع الجانى تدمير الدليل فى ثوان معدودة، إلى جانب إمكانية ارتكابها من مسافات بعيدة، وذلك باستخدام وحدات طرفية أو اتصالات هاتفية يمكن للجانى من خلالها إعطاء تعليمات للحاسب الآلى تمكنه من اختراق شبكات المعلومات فى مناطق ودول أخرى، مما يصعب من إمكانية الوصول إليه ومحاسبته عن جريمته. فقد يكون مرتكب الجريمة فى دولة، ويخترق شبكات المعلومات فى دولة أخرى. كما أنه بإمكانه أن يطمس أو يلغى كل ما يدل على جريمته، إضافة إلى وجود صعوبات أخرى تعوق مسألة الوصول إليه ومحاكمته مثل: ضعف التعاون الدولى وتسليم مجرمى الحاسب الآلى والإنترنت، ومسائل وصعوبات تعود للاختصاص القضائى، وصعوبات تعود إلى الإحجام عن الإبلاغ عن تلك الجرائم من قبل الضحايا، وغيرها من الصعوبات المشكلات التى تحد وتضعف من فاعلية مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، ولا شك أن معالجة هذه الصعوبات وحلها

ومعالجة تلك المشكلات سيسهم إلى حدٍّ كبير فى محاربة ظاهرة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وهو ما نسعى إلى تحقيقه فى هذا البحث، ونأمل أن نوفق إليه.

خطة البحث:

سوف يقسم هذا البحث إلى:

مبحث تمهيدى: السمات العامة لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

المبحث الأول: أهم جرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

المبحث الثانى: أهم الصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

وسوف نستعرض النتائج والتوصيات والخاتمة فى آخر البحث.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على أسلوب الدراسة التحليلية بالاعتماد على المراجع العلمية والنصوص النظامية فى المملكة مع استعراض بعض النصوص القانونية ذات العلاقة فى بعض القوانين المقارنة.

مبحث تمهيدى - السمات العامة لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

تمهيد وتقسيم:

نظراً لأهمية تعريف الحاسب الآلى والإنترنت وخصائص جرائم الحاسب الآلى والإنترنت نتناول فى الفقرة «أولا» من هذا المبحث تعريف الحاسب الآلى، وتعريف الإنترنت فى الفقرة «ثانياً»، ثم نتناول خصائص جرائم الحاسب الآلى والإنترنت فى الفقرة «ثالثاً».

أولاً - تعريف الحاسب الآلى:

يقصد بالحاسب الآلى: «آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية، واتخاذ القرارات المنطقية على البيانات الرقمية بوسائل إلكترونية، وذلك تحت تحكم البرامج المخزنة فيها»[1]. وهناك من يعرف الحاسب الآلى بأنه: «مجموعة متداخلة من الأجزاء لديها

هدف مشترك من خلال أداء التعليمات المخزنة» [٢]. وعرفه آخرون بأنه «آلة حسابية إلكترونية ذات سرعة عالية ودقة كبيرة يمكنها قبول البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها للحصول على النتائج المطلوبة» [٣]. ويظهر لنا من خلال هذه التعاريف المذكورة أن الحاسب الآلى ما هو إلا آلة صامتة لا تؤدى أى عمل إلا بناءً على مجموعة من الأوامر التى يزودها بها الفرد المختص.

ورأينا هو أن الحاسب الآلى «آلة حاسبة إلكترونية تستقبل البيانات، ثم تقوم عن طريق الاستعانة ببرنامج معين بعملية تشغيل هذه البيانات للوصول إلى النتائج المبتغاة».

ثانياً - تعريف الإنترنت:

شبكة الإنترنت هى شبكة تتألف من مئات من الحاسبات الآلية بعضها مرتبطة ببعض، إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية، وتمتد عبر العالم لتؤلف فى النهاية شبكة هائلة بحيث يمكن للمستخدم لها الدخول إلى أى منها فى أى وقت، وفى أى مكان يوجد فيه فى العالم، ويجب أن يكون جهاز الحاسب الآلى مزوداً بمودم (Modem) يربط بخط الهاتف لتلقى وإرسال البيانات عبر مزود خدمة [٤].

وعرفها البعض بأنها: «شبكة دولية فسيحة تسمح لجميع أنواع الحاسب بالمشاركة فى الخدمات والاتصالات بشكل مباشر كما لو كانت كلها جهاز حاسب واحد» [٥].

وعرفت أيضاً بأنها: «شبكة دولية مكونة من حاسبات متصلة تسمح لملايين الأشخاص بالاتصال بعضهم ببعض عبر الفضاء والدخول إلى مجال فسيح من المعلومات حول العالم» [٦].

ثالثاً - خصائص جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

١ - جرائم عابرة للحدود:

إن جرائم الحاسب الآلى والإنترنت جرائم لا تعترف بالحدود الجغرافية بين الدول، فقد يكون الفاعل فى دولة ما وتحدث النتيجة الإجرامية فى دولة أخرى. ومع تطور التقنية لعلوم الحاسبات الآلية وانتشارها فى العالم أمكن بسهولة ربط عدة حواسيب منتشرة حول العالم بعضها مع بعض بهذه الشبكة بحيث يصبح أمر التنقل والاتصال فيما بينها سهلاً، مادام قد حدد عنوان المرسل إليه، أو أمكن معرفة كلمة

السـر (Password)، وسـواء تم ذلك بطرق مشروعة أو غير مشـروعة، وعليه تعتبر جرائم الحاسب الآلى شكلاً جديداً من الجرائم العابرة للحدود تماماً كتجارة المخدرات وغسيل الأموال، إلا أنها تتميز عنها من حيث إمكانية ارتكابها دون مغادرة المقعد الذى يشـغله مُشـغِّل الحاسـب الآلى، بعكس جرائم المخدرات التى تتطلب الحركة الفعلية بين الدول. هذا التباعد أدى إلى تشـتت الجهود فى مواجهة هذا النوع من الجرائم، فوجود الجانى على سبيل المثال فى آسيا والمتضرر فى أوروبا يجعل التصدى لهذا النوع مـن الجرائم أمراً صعباً، وذلك لاختلاف الإجـراءات الجنائية أو النزاع حول القانون الواجـب التطبيق. إن اعتبار جرائم الحاسـب الآلى جرائـم لا حدود لها يظهر مدى الحاجة إلى التعاون الدولى فى مجال مكافحة هذه الجرائم وضبطها من خلال جهود مكاتب الإنتربول المنتشرة فى العالم فى هذا المجال (٧).

٢- جرائم فنية - من حيث هى:

أ - جرائم صعبة الإثبات:

كما قلنا سـابقاً إن جرائم الحاسـب الآلى والإنترنت هى جرائـم عابرة للحدود، ومن ثم فعملية إثبات هذه الجرائم صعبة إلى حدٍّ كبير. ويعزى السـبب فى ذلك إلى أنهـا لا تترك أثراً خارجياً، فلا يوجد جثـة ولا آثار للدماء، إذ إن الجريمة المعلوماتية لا تسـتغرق أكثر مـن بضع ثوانٍ لتنفيذها مع العلم بإمكانيـة محو الدليل أو التلاعب به، ومن ثم فإن عملية إثباتها معقدة فى كثير من الأحيان.(٨) فجرائم الحاسـب الآلى لهـا طريقـة خاصة تمنحها هذه الميـزة، كما أن التطور التقنى لشـبكة الإنترنت أدى إلى انتشـار مكاتب متخصصة تقوم بالسطو على المعلومات والبرامج وبيعها أو القيام بنشـاطات غير مشروعة باستعمال الحاسب الآلى. ومما يزيد الأمر تعقيداً أن الذين يقومون بأعمال القرصنة الإلكترونية تلك لا يسـتعملون أجهزة الحاسب الخاصة بهم وإنمـا يدخلون إلى شـبكات بعيدة عنهم ويرتكبون جرائمهم مـن خلالها. كذلك فإن خبرة رجال الشرطة فى المسائل الفنية والتقنية المتعلقة بالحاسب الآلى وإثبات الدليل تمثل صعوبة فى الإثبات، إضافة إلى أن عدم وجود قوانين مستقلة تعالج هذه الجرائم يصعب فى مسـألة الإثبات. إذ إن غالبية جرائم الحاسـب الآلى لا زالت تعامل وفقاً لمفهوم الجرائم العادية (٩).

ب - جرائم سهلة الارتكاب:

لما كانت جرائم الحاسب الآلى والإنترنت جرائم سريعة التنفيذ، إذ غالباً ما يتمثل الركن المادى فيها بضغط زر معين فى الحاسب الآلى، مع إمكانية تنفيذ ذلك عن بُعد، دون اشتراط التواجد فى مسرح الجريمة، ومع عظم الفوائد التى يجنيها الجانى من اقتراف مثل هذه الجرائم ودون جهد كبير وبسهولة كبيرة - أدى ذلك إلى ازدياد أعداد المجرمين الذين يقومون باستغلال تقنية الحاسب الآلى فى ارتكاب جرائمهم، وهى جرائم لا تحتاج إلى أى مجهود بدنى، بل تعتمد على المعرفة بتقنيات الحاسب الآلى [١٠].

المبحث الأول - أهم جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

المطلب الأول - جرائم الاعتداء على الأشخاص باستخدام الحاسب الآلى والإنترنت:

تمهيد وتقسيم:

وضعت تقنية الحاسب الآلى والإنترنت بيد المجرمين وسائل جديدة ومبتكرة لتهديد وانتهاك حقوق وحريات الأفراد والمؤسسات، سواء تعلق ذلك بالاعتداء على الحياة الخاصة أم بالاطلاع على الأسرار أو إفشائها، أو الاحتفاظ بنسخة منها بصورة غير مشروعة، أو استخدام الحاسب الآلى لجرائم الاستغلال الجنسى للأطفال والنساء، أو استخدام الحاسب الآلى والإنترنت لارتكاب جرائم سب أو قذف أو الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة. وسنستعرض فيما يلى بعض أهم جرائم الحاسب الآلى والإنترنت المرتكبة على الأشخاص. سيعرض فى الفقرة «أولاً» من هذا المطلب جرائم السب والقذف، وسيعرض فى «ثانياً» جرائم الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة، وستعرض جرائم الاستغلال الجنسى ضد الأطفال والنساء فى الفقرة «ثالثاً».

أولاً - جرائم السب والقذف:

تعد جرائم السب والقذف من أكثر الجرائم انتشاراً فى نطاق شبكة الإنترنت، إذ يتم بإساءة استخدامها تلويث سمعة الغير والتقليل من كرامته أو اعتباره فى المجتمع [١١]. فإذا ما استخدم الجانى الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت للقيام بالأفعال السابقة يعتبر مرتكباً لجريمة السب والقذف، وهو ما قد يثير مسألة تنازع الاختصاص القضائى بين بلدان عدة تجيز حرية التعبير عن الرأى، ولا تعد بعض الأفعال من قبيل أفعال

السب والقذف، وبين بلدان أخرى تسعى إلى تطبيق قوانينها المحلية على كل ما يمكن أن يمس حرية الأفراد أو سمعتهم وكرامتهم.(١٢) ويتحقق الركن المادى لهذه الجريمة بقيام الشخص بارتكاب أفعال سب أو شتم أو قذف بحق شخص آخر باستخدام الحاسب الآلى والإنترنت. أما الركن المعنوى لهذه الجريمة فيتحقق بعلمه بأنه يرتكب هذه الجريمة واتجاه إرادته إلى ارتكابها، ومن ثم يمكن للشخص مرتكب الفعل أن يدفع بحسن النية بعدم علمه بأن رسالته تسىء إلى الشرف أو الاعتبار، أى يدفع بعدم توافر الركن المعنوى، فالقصد الجنائى فى جريمة السب والقذف يتوافر متى كانت العبارات التى وجهها المتهم إلى المجنى عليه شائنة تمس سمعته واعتباره، وأن يقع ذلك علانية. ونشرها عبر شبكة الإنترنت يحقق هذه العلانية. والمقصود بالعلانية الإظهار ، والجهر ، والانتشار والذيوع والنشر. أى اتصال علم الناس بفعل أو قول أو كتابة. وتتوافر العلانية بإذاعة القول. فالإنترنت تفيد معنى النشر على كثيرين مما يتحقق معه علمهم فى وقت واحد. ومكان ارتكاب الجريمة فى هذه الحالة هو شبكة الإنترنت. فالقاذف ينشر أقواله من هذا المكان إلى كل مشترك بشبكة الإنترنت. وقد نصت المادة (٣) فقرة (٧) من اللوائح الأمنية لضبط استخدام الإنترنت فى المملكة والصادرة عن وزارة الداخلية بالقرار الوزارى (١٦٣) وتاريخ ١٤١٧/١٠/٢٤ هـ على «تحذير مستخدم شبكة الإنترنت من العقوبات التى سيواجهها فى حال تعمده القيام بأى عمل يتعارض مع الدين الإسلامى والأنظمة الوطنية»، كما أكدت الفقرة (٨) من المادة ذاتها على «دعوة كل الجهات إلى تحمل مسئولية إرشاد المستفيدين النهائيين ومراقبة استخداماتهم». (١٣) وقد تضمنت اللوائح الأمنية لضبط استخدام الإنترنت أوامر وتوجيهات لمستخدمى الإنترنت فيما يتعلق بجرائم السب والقذف حيث ورد فى المادة (١)، فقرة (٥): «يجب الامتناع عن نشر كل ما يمس كرامة الدول أو رؤساء البعثات الدبلوماسية المعتمدين بالمملكة أو ما يسىء إلى العلاقات مع تلك الدول»، وكذلك «كل ما ينسب إلى المسئولين فى الدولة أو فى المؤسسات أو الهيئات المحلية العامة أو الخاصة أو إلى الأفراد من أخبار مكذوبة من شأنها الإضرار بهم أو بجهاتهم أو المساس بكرامتهم». و«كل ما يتضمن القدح أو التشهير بالأفراد»(١٤). كذلك فرض المشرع الأردنى حماية لشرف الإنسان واعتباره فى المادة (٧٥/ أ) من قانون الاتصالات الأردنى رقم (١٣) للعام ١٩٩٥م مما يسمح انطباقها على شبكة الإنترنت، حيث نصت المادة (٧٥/أ) على أن «كل من أقدم أو وجَّه بأى وسيلة من وسائل الاتصالات رسائل تهديد أو إهانة، أو نقل خبراً مختلقاً بقصد إثارة الفزع يعاقب بالحبس مدَّة لا تقل عن شهر ولا تزيد على سنة، أو بغرامة لا تزيد على (٢٠٠) دينار، أو بكلتا العقوبتين».

ثانياً - جرائم الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة:

لم تتفق التشريعات على طريقة موحدة لحماية الحياة الخاصة فمنها من وضع قوانين خاصة صريحة بها، وأخرى لم تفعل واكتفت بالنصوص القائمة فى القوانين التقليدية. ففى الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون خصوصية الاتصالات الإلكترونية لعام ١٩٧٨م. أما فى فرنسا فلقد أصدر المشرع الفرنسى قانوناً خاصاً بالمعالجة الآلية للبيانات والحريات، وتضمن الباب الأول من ذلك القانون مجموعة من المبادئ القانونية التى ذكرت بأن المعالجة الإلكترونية للبيانات يجب أن تكون لخدمة المواطن فقط، ولا يجوز أن تتضمن اعتداءات على شخصيته أو حياته الخاصة وحرياته (١٥)، ووفق التوجيه نفسه فقد نص النظام الأساسى للحكم فى المملكة فى المادة الأربعين منه على أن «المراسلات البرقية والبريدية والمخابرات الهاتفية وغيرها من وسائل الاتصال مصونة ولا تجوز مصادرتها أو تأخيرها أو الاطلاع عليها أو الاستماع إليها إلا فى الحالات التى بينها النظام». ولما كانت الحياة الخاصة للأفراد بصورتها المستحدثة والمتمثلة فى بنوك المعلومات المرتبطة بالتكنولوجيا مهددة بالعديد من الانتهاكات والاعتداءات، ولا سيّما بظهور وانتشار شبكة الإنترنت الطريق السريع للمعلومات، فإن النصوص التقليدية تقف عاجزة أمام هذه الاعتداءات على خصوصيات الأفراد وأسرارهم. لذا فإن الحاجة تغدو مُلحة لسد هذا الفراغ التشريعى لحماية ما يتم تداوله من معلومات وأسرار على هذه الشبكة، ولحماية سرية الاتصالات والمراسلات فيما بين الأفراد، وكذلك المؤسسات العامة والخاصة، وضرورة تشديد العقوبة بحيث يتم منع حدوث مثل تلك التجاوزات (١٦). وقد تدخل المشرع فى العديد من الدول ليجرم ويعاقب بشدة كل من دخل بشكل غير مشروع على أنظمة الاتصالات، وكفل حماية خاصة للمراسلات الخاصة التى تتم بطريق وسائل الاتصال وشدد العقوبة فى حالة ما إذا وقعت الجريمة من أحد العاملين بشبكة الاتصالات.

ونحن نرى أن التشريعات فى الدول العربية لا زالت بحاجة لتدخل المشرع ليواجه أى اعتداء على حرمة وسرية الاتصالات التى تتم باستخدام التقنية الحديثة، وعلى المشرعين فى الدول العربية أن يؤكدوا حق الإنسان فى حرمة حياته الخاصة وحرمة وسرية الاتصالات، وقد اقتبس المشرع المصرى لفظاً ومضموناً أحكام النصوص التى تكفل الحماية لحرمة الحياة الخاصة فى قانون العقوبات الفرنسى، فتنص المادة (٣٠٩) من قانون العقوبات المصرى على أنه «يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة كل من اعتدى على حرمة الحياة الخاصة للمواطن، وذلك بأن ارتكب أحد الأفعال التالية فى غير الأحوال المصرح بها قانوناً أو بغير رضاء المجنى عليه».

أ - استرق السمع أو سجل أو نقل عن طريق جهاز من الأجهزة أياً كان نوعه محادثات جرت فى مكان خاص أو عن طريق الهاتف.

ب - التقط أو نقل بجهاز من الأجهزة أياً كان نوعه صورة لشخص فى مكان خاص.

فإذا صدرت الأفعال المشار إليها فى الفقرتين السابقتين أثناء الاجتماع على مسمع أو مرأى من الحاضرين فى ذلك الاجتماع، فإن رضاء هؤلاء يكون مفترضاً. ويتحقق الركن المادى للأفعال المشار إليها بالقيام بالسلوك الإجرامى المشار إليه فى الفقرتين السابقتين. أما الركن المعنوى فيتحقق بعلم الجانى بأنه يقوم بالأفعال المشار إليها واتجاه إرادته إلى القيام بذلك. ولا عبرة بالبواعث التى دفعت الجانى لارتكاب جريمته. ويعاقب بالحبس الموظف العام الذى يرتكب أحد الأفعال المبينة بهذه المادة اعتماداً على سلطة وظيفته.

ويحكم فى جميع الأحوال بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة، كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عنها أو إعدامها كما تنص المادة (٣٠٩) (أ) على أنه «يعاقب بالحبس كل من أذاع أو سهل إذاعة أو استعمل فى غير علانية تسجيلاً أو مستنداً متحصلاً عليه بإحدى الطرق المبينة بالمادة السابعة وكان ذلك بغير رضاء صاحب الشأن.

ويعاقب بالسجن مدة لا تزيد على خمس سنوات كل من هدد بإفشاء أمر من الأمور التى تم التحصل عليها بإحدى الطرق المشار إليها لحمل شخص على القيام بعمل أو الامتناع عنه، ويعاقب بالسجن الموظف العام الذى يرتكب أحد الأفعال المبينة بهذه المادة اعتماداً على سلطة وظيفته ويحكم بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة أو تحصل عنها. كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عن الجريمة أو إعدامها».

كذلك كفل المشرع فى الإمارات العربية المتحدة حماية الحياة الخاصة للمواطنين، حيث نصت المادة (٣٨٧) لقانون العقوبات الإماراتى على أنه «يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة والغرامة التى لا تتجاوز عشرة آلاف درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين من نشر بإحدى طرق العلانية أخباراً أو صوراً أو تعليقات تتصل بأسرار الحياة الخاصة أو العائلية ولو كانت صحيحة».

كما تناول المشرع الفرنسى فى قانون العقوبات بالتجريم الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة إذ تتناول المادة (٣٦٨) بالتجريم كل من اعتدى على حرمة الحياة الخاصة بالتنصت أو التسجيل أو النقل بواسطة أى جهاز كان أحاديث صدرت عن شخص فى

مكان خاص دون رضاء منه. وتعاقب أيضاً على التقاط أو نقل بواسطة أى جهاز كان صورة شخص تواجد فى مكان خاص دون رضاء منه. وتضيف المادة ذاتها «أنه إذا وقعت الأفعال المشار إليها فى اجتماع تحت سمع وبصر الحاضرين كان الرضاء مفترضاً».

كما تفرض المادة (٣٦٩/أ) العقوبات ذاتها المقررة بالمادة (٣٦٨) على كل من قام بشكل متعمد بحفظ أو أعلن مباشرة أو عن طرق الغير للعامة أو الغير، أو استعمل علانية أو سراً كل تسجيل أو مستند تم الحصول عليه بأحد الأفعال المشار إليها بالمادة (٣٦٨)، كما تضيف الفقرة الثانية من المادة ذاتها أنه إذا تم نشر التسجيل أو المستند سيتم تحريك الدعوى العمومية فى مواجهة الأشخاص المحددين بالمادة (٢٨٥) ووفقاً للشروط الموضحة بها إذا وقعت الجريمة بطريق الصحف.

ويعد المكان خاصاً إذا كان لا يمكن لأى شخص ارتياده إلا بإذن خاص من صاحبه أو حائزه، ويكون المكان عاماً إذا كان فى إمكان أى شخص دخوله، ويعد من الأماكن العامة بطبيعتها الطرق والأماكن العامة والشواطئ العامة، ومن الأماكن العامة بالتخصيص المقاهى والمطاعم ودور العرض والمحلات.

ويتحقق الركن المادى للجريمة بالتنصت على الحديث الخاص أو تسجيله أو نقله، وكذلك يعاقب المشرع على التقاط الصورة أو نقلها ويتعين أن يكون ذلك دون رضاء من المجنى عليه. أما الركن المعنوى للجريمة فيتحقق بتوافر إرادة الجانى إلى ذلك. ويكتفى هنا بالقصد الجنائى العام دون الخاص. والقصد الجنائى يشترط عنصرين «العلم والإرادة» فيشترط أن يعلم الجانى بأنه يقوم بالتنصت على الحديث الخاص أو تسجيله أو نقله، وأن تتجه إراداته إلى فعل ذلك.

وافترض المشرع رضاء المجنى عليه إذا كان الحديث أو التصوير قد تم فى اجتماع تحت سمع وبصر صاحب الشأن. [١٧]

وقد أكد المشرع السعودى على أهمية حرمة الحياة الخاصة فى الاتصالات، إذ ينص النظام الأساسى للحكم فى المادة (٤٠) على أن «المراسلات البرقية، والبريدية، والمخابرات الهاتفية، وغيرها من وسائل الاتصال مصونة، ولا يجوز مصادرتها، أو تأخيرها، أو الاطلاع عليها، أو الاستماع إليها، إلا فى الحالات التى يبينها النظام [١٨]». كما نصت المادة (٣٧) من نظام الاتصالات فى المملكة على أنه «يعد مرتكباً لمخالفة كل مشغل أو شخص طبيعى يسىء استخدام خدمات الاتصالات مثل إلحاق الضرر بشبكات الاتصالات العامة، أو تعمد إجراء اتصال يخالف قواعد الآداب العامة، أو له طابع تهديدى، أو يؤدى إلى إحداث فزع أو إزعاج».

ووردت فى قانون أصول المحاكمات الجزائية الأردنى عدة مواد تنظم إجراء القبض على المتهم وتفتيش منزله أو تفتيشه شخصياً واستجوابه إلى غير ذلك من الضمانات التى تهدف أساساً إلى عدم المساس بحريته الشخصية وحياته الخاصة (١٩). أما فى الصين فيوجد تشريع يفرض غرامات مالية على كل من يقوم بالترويج للإشاعات عبر الإنترنت سواء كانت سياسية أو شخصية، وذلك بتغريم مبلغ وقدره (٦٢٠) دولاراً على كل من ينشر على الإنترنت «تعاليق أو ملاحظات تشهيرية أو يشن هجوماً شخصياً أو يحاول الإضرار بسمعة الآخرين، أما من تتسبب تعليقاتهم فى عواقب وخيمة فمعرضون للسجن خمسة أيام أو أكثر» (٢٠).

ثالثاً - جرائم الاستغلال الجنسى للأطفال والنساء:

لقد أسهمت شبكة الإنترنت فى ازدياد جرائم الجنس ضد الأطفال والنساء وعرض صور إباحية مخلة بالآداب والأخلاق العامة مما أوجب تدخل المشرعين فى العديد من الدول لوضع حدٍّ لهذه الجرائم ووضع حدٍّ أدنى للحماية من مثل هذه الصور وحماية الأطفال والنساء من أن يكونوا عرضة لهذه المواد الإباحية أو أن يكونوا محلاً لها. ولا شك أن هناك خطراً كبيراً ناتجاً عن نشر وعرض الصور والمواد الخلاعية باستخدام شبكة الإنترنت مما أدى إلى الإخلال بالآداب والأخلاق العامة وإلى ظهور تجارة بشعة وهى تجارة الجنس، سواء تلك المتعلقة بالنساء أم بالأطفال (٢١). وتبرز المخاوف والأخطار المحتملة ضد الأطفال والنساء عبر شبكة الإنترنت من خلال احتمالية وصولهم إلى مواقع خلاعية وجنسية يديرها تجار النساء عبر الشبكة وهى كثيرة، حيث يتم المتاجرة بهؤلاء الأطفال والنساء.

ويتحقق الركن المادى لهذه الجريمة بإحدى الصور التالية:

١- صناعة.

٢- حيازة

٣- استيراد.

٤- إعلان.

٥- نقل.

٦- العرض على الجمهور.

٧- إعلانها بواسطة النشر باستخدام شبكة الإنترنت.

ويشـــترط أن تكون منافية للآداب وتجرح الشعور العام وعاطفة الحياء لدى الناس بما تمثله من مناظر جنســية يحرص الشــخص السوى على سترها . ويمكن أن يتمثل ذلك فى الكتابة أو الصور أو المناظر أو الأفلام الجنسية المنافية للآداب العامة وعرضها على شــبكة الإنترنت. ويتمثل الركن المعنوى فى توافــر القصد الجنائى بتوافر العلم بأنه يقوم بعرض هذه المناظر الجنســية على شــبكة الإنترنت واتجاه إرادته إلى ذلك. ويتحقق هذا الركن بغض النظر عن الباعث أو الهدف من الجريمة ، فقد يكون الهدف تحقيق ربح أو لهدف غير أخلاقى.

ونتيجة لانتشــار الإباحية والخلاعة الجنسية على الإنترنت وانتشار المواقع الإباحية فيه، وانتشــار الصور الخلاعية للأطفال فقد ســعى المجتمع الدولى للتدخل للحد من انتشــار تلك الإباحيــة. والذى ازداد بزيادة أعداد مســتخدمى شــبكة الإنترنت، وقد تمثلت هذه المســاعى بعقد المؤتمر الدولى لمكافحة الاســتغلال الجنســى للأطفال عام ١٩٩٩م بفينــا لغرض توعية المســتخدمين لمواجهة الاســتغلال الجنســى للأطفال عبر الإنترنت، وأكد المؤتمر على مبدأ أساســى يتمثل فى تدعيم التعاون الدولى فى مكافحة الاســتغلال الجنسى للأطفال عبر الإنترنت، وذلك من خلال تكثيفه للجهود الدولية فى الأخــذ بالمبادئ التى تؤكد هذا المبــدأ [٣٢]. وفى الولايات المتحدة صدر فى عام ١٩٩٦م قانون جديد للاتصالات، واســتهدف هذا القانون تقييد حرية القُصر فى الاطلاع على الصور والمواد المخلة بالآداب أو التى يكونون طرفاً فيها، ويمكن الاطلاع عليها بواســطة الإنترنــت، ونصت المادة (٢٢٣) منه على معاقبة كل من يقوم بعلم بواســطة وســيلة من وســائل الاتصالات، لخلق أو تشــجيع أو صناعة أو بث تعليق أو اقتراح أو صورة أو أى اتصال آخر يكون فاضحاً (Obscene) أو غير أخلاقى (Indecent) مع علمه بأن المتلقى لم يبلغ الثمانية عشــر عاماً بعد. كما أورد المشــرع المصرى الأحكام الخاصة بجريمة الإخــلال بالآداب العامة فى المادتين (١٧٨) و(١٧٨ مكــرر) والمعدلة بالقانون رقم (٩٥) لسنة ١٩٩٦ . فقد نصت المادة (١٧٨) على أن «يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنتين وبغرامة لا تقل عن خمســة آلاف جنيه ولا تزيد على عشرة آلاف جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من صنع أو حاز بقصد الاتجار أو التوزيع أو الإيجار أو العرض مطبوعات أو مخطوطات أو رسومات أو إعلانات أو صوراً محفورة أو منقوشة يدوية أو فوتوغرافية أو إشارات رمزية أو غير ذلك من الأشياء أو الصور العامة إذا كانت منافية للآداب».

أمــا الولايات المتحدة وروســيا فبهما أكبر عدد من المواقــع الإباحية ذات العلاقة بالأطفــال كما ذكرت منظمة مراقبة الإنترنت، وهــى منظمة غير حكومية مقرها فى

نيويــورك بالولايات المتحدة الأمريكية فى أحدث تقرير لها. وقالت المنظمة: إن أكثر من (٥١٪) من المواقع التى تحوى مواداً إباحية لأطفال توجد فى الولايات المتحدة، فى حين أن (٢٪) منها توجد فى روســيا، أما فى بريطانيا، فإن النسبة تصل إلى (٢, ٠٪) انخفاضاً من (١٨٪) عام ١٩٩٧م.

ومن أسباب وجود هذه النسبة الكبيرة من مواقع الإنترنت التى تحوى مواداً إباحية لأطفــال بالولايات المتحــدة حقيقة أن هناك عــدداً كبيراً من مســتخدمى الإنترنت والحاسبات الآلية ومقدمى خدمات الإنترنت فى الولايات المتحدة الأمريكية، ويختلف أســلوب تطبيق القانون فى بريطانيا عنه فى الولايات المتحــدة الأمريكية فيما يتعلق بجرائم الإنترنت، ففى الولايات المتحدة تفضل الســلطات المنــاط بها تنفيذ القوانين تعقب أولئك الذين يديرون تلك المواقع عن طريق تركها تعمل لفترة. أما فى بريطانيا فيتم غلق الموقع أولاً ثم تقوم السلطات بتعقب من يديرونه بعد ذلك عن طرق السجلات الموجودة على الحاسب [٢٣].

المطلب الثانى - جرائم الاعتداء على الأموال باستخدام الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت:

تمهيد وتقسيم:

ســنبين فــى هذا المطلب بعــض صور جرائم الاعتــداء على الأموال باســتخدام الحاســب والإنترنت. إذ ســنتناول فى الفقرة «أولاً» جريمة ســرقة المال المعلوماتى، ونتنــاول التحويل غير المشــروع للأموال فى الفقرة «ثانياً». ونبــين فى الفقرة «ثالثاً» جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى.

أولاً - جريمة سرقة المال المعلوماتى:

يعرف البعض المال بأنه: كل شــىء يمكــن أن يكون محلاً لحق من الحقوق المالية. والشىء يكون مالاً إذا توافر فيه شرطان، هما: الحيازة، وشرط الانتفاع به. والشىء محل الســرقة يجب أن يكون مادياً أى له كيان مادى ملموس لكى تثور مســألة كيفية انتقاله إلى حيازة شــخص آخر عن طريق الاختلاس المكــون للركن المادى فى جريمة الســرقة، ومن ثم تستبعد من مجال السرقة مجرد الأفكار ما لم تكن معروفة بطريقة تسمح بالاستيلاء عليها فيكون محل السرقة هو الشىء المدونة عليه هذه الأفكار [٢٤].

وهنـا ينبغـى أن نميز بين أمرين فى غاية الأهمية، ففـى تحليل الطبيعة القانونية للمال المعلوماتى هناك مال معلوماتى مادى فقط ولا يمكن أن يخرج عن هذه الطبيعة وهـى آلات وأدوات الحاسـب. وهناك مـن المال المعلوماتى مـا يحتوى على مضمون معنوى يعطيه القيمة الحقيقية ويقصد بهذا المال المادى الشريط الممغنط أو الأسطوانة الممغنطة أو الذاكرة أو الأسـلاك التى تنتقل منها الإشـارات مـن بعد كما هو الحال فى جرائم التجسـس عن بُعد مثلاً. ومن ثم فإذا حدثت جريمة سـرقة فإنه لا يسرق المال المسـجل عليه المعلومات والبرامج لقيمته المادية ثمن قيمة الديسك أو الأسطوانة (CD)، وإنما يسـرق ما هو مسـجل عليها إلى ما هو موجود بالمحتوى الداخلى وهى البرامج والمعلومات [٢٥].

فالصورة الغالبة لسـرقة المال المعلوماتى هـى صـورة اختلاس البيانات والمعلومات مثل: الاسـم، الوظيفة، العنوان، أرقام حسـابات، المبالغ المودعة فى الحسابات، أرقام بطاقـات الائتمان الخاصة بالمجنى عليه، واسـتخدام هذه البيانـات والمعلومات عبر الاسـتخدام غير المشروع لشخصية المجنى عليه للقيام بعمليات السرقة المتخفية عبر الإنترنـت بحيث ينتج عنها قيـام الغير بتقديم الأموال، سـواء إلكترونياً أم مادياً عن طريق التحويلات البنكية إلى الجانى. ويتحقق الركن المادى لهذه الجريمة بفعل الأخذ الذى يتمثل فى أخذ نسخة عن البرنامج أو المعلومات دون إذن صاحبها وعلمه.

وقـد أدى التطور الذى حدث فى مجال تقنية المعلومات إلى إعطاء الأموال المعنوية قيمة اقتصادية قد تفوق قيمة الأموال المادية.

وهـذا التطور أدى بالفقـه المعاصر إلى البحث عن معيار آخـر غير المعيار المادى ليصل من خلاله إلى إسـباغ صفة المال على الشـيء المعنوى ولجأ فى ذلك إلى معيار القيمة الاقتصادية للشـىء حيث يعتبر الشىء، مالاً لا بالنظر إلى ماله من كيان مادى وإنما بالنظر إلى قيمته الاقتصادية، وذلك على أسـاس أن القانون إذا لم يسـبغ صفة المال على الأشياء ذات القيمة الاقتصادية يعد قانوناً منفصلاً عن الواقع [٢٦].

ويمكن إسـباغ صفة المال على برامج وبيانات ومعلومات الحاسـب على أساس ما لها من قيمة اقتصادية، يرى أنها قيمة مسـتحدثة ومبتكرة، ويفسرون حداثتها بهيمنة الطابـع الحرفى على تكوينها وابتكارها من خـلال عدم التوازن القائم ما بين تكاليف تطويرها وتصنيعها، وفى أهمية دور المستخدمين لنظم المعلومات فى تكوينها [٢٧]. ومن ثـم فإن المعلومات والبرامج والابتكارات الفكريـة تتمتع بحماية قوانين الملكية الفكرية وحقوق المؤلف، فالبرنامج ملك لمبتكره، ومن يسـرق الأقراص الممغنطة المملوكة للغير

والمنســوخ عليها المعلومات هى سرقة للمعلومات ذاتها، لأنه لا يمكن فصل المعلومة عن الأقراص الممغنطة محل الســرقة، إذ إن الغرض من ســرقة الأقراص الممغنطة يكمن فــى الحصول على المعلومات وإخراجها مــن حيازة مالكها الأصلى إلى حيازة الجانى، ويســتوى أن يكون غير مالك المال شخص طبيعى أو معنوى، وقد أكدت اللوائح الأمنية لضبط اســتخدام الإنترنت فى المملكة فى المادة (١) إلى حظر هذا التصرف والتأكيد على «الامتناع عن الإخلال بأى من حقوق النشــر والتأليــف أو حقوق الملكية الفكرية لأية معلومات أو مصادر»، وكذلك شددت المادة ذاتها على وجوب «الامتناع عن الوصول أو محاولة الوصول إلى أى من أنظمة الحاســبات الآلية الموصولة بشبكة الإنترنت، أو إلى أى معلومات خاصة أو مصادر معلومات دون الحصول على موافقة المالكين أو من يتمتعون بحقوق الملكية لتلك الأنظمة أو المعلومات أو المصادر».

وحتــى تكتمل أركان الســرقة لا بد من توافر الركن المعنــوى، الذى يتحقق بتوافر القصد الجنائى العام أى العلم والإرادة. فيتعين أن يعلم الجانى بأن فعله ينطوى على اختــلاس لمنقول مملوك للغير بدون رضاء من مالكه وإرادة تتجه إلى فعل الاســتيلاء علــى هذا المنقــول وبإخراجه من حيازة المجنــى عليه وإدخاله فى حيــازة الجانى أو إخضاعه لسيطرته المادية التى تمكن من الظهور عليه بمظهر المالك. فإذا قام شخص بأخــذ قرص ممغنط يحوى برنامج معلومات واختلســه من صاحبه، ثم قام بتشــغيله لمعرفــة محتواه ثم قام بإعادته، فإن إرادة الاختلاس تنتفى لديه ويتخلف القصد العام عنــده. ولا بد من توافر القصــد الخاص أيضاً والذى يتمثل فى انصراف نية الجانى إلى امتلاك الشــىء المختلس. فــإذا اقتصرت نية الجانى على مجرد حيازة الشــىء حيــازة ناقصــة أو مجرد وضع يــده العارضة عليه، انتفى القصــد الجنائى لديه ولم تتحقق جريمة السرقة [٢٨].

ثانياً - جريمة التحويل غير المشروع للأموال:

أدى التطــور التقنى فى الحاســب الآلى والإنترنت إلــى إمكانية إجراء تحويلات ومبادلات وفتح حســابات من أى مــكان فى العالم، ومع المزايــا العديدة التى يوفرها الحاســب الآلى والإنترنــت فى هذا المجال إلا أن الخطورة كبيرة إذ يســتغل العاملون تقنية الحاسب الآلى والإنترنت للحصول على منافع مالية ضخمة. إضافة إلى إمكانية تلاعب الجانى فى هذه البيانات المخزنة فى ذاكرة الحاسب الآلى أو فى برامجه وإجراء تحويــلات فى أرصدة الغير وإدخالها فى حســابات عائدة له. إن مخاطر اســتخدام الحاسبات فى التعامل التجارى متعددة، فالحسابات البنكية والشركات معرضة للسلب

الإلكترونى متمثلاً فى استخدام الحاسب نفسه فى التلاعب، سواء عن طريق إدخال معلومات زائفة للتمويه أو عن طريق التلاعب بالبرامج لمصلحة من يقوم بالاحتيال. والمثال الواضح على ذلك هو إدخال بيانات زائفة وغير حقيقية من جانب المتحايل بالتسجيل عن طريق الحاسب الآلى باختلاق دائنين على أنها أجور يجب دفعها مثلاً أو فواتير يجب سدادها، أو عن طريق اختلاق مدينين غير حقيقيين يجب عليهم سداد فواتير صادرة عن الحاسب ويطالب بها المتحايل، ومن ثم يحصل على أموال طائلة (٢٩). وقد أثارت هذه التصرفات الجديدة التى سهل ارتكابها الحاسب الآلى اهتمام فقهاء القانون من حيث مدى انطباق إلى نصوص التقليدية للتجريم عليها، ومدى الحاجة إلى نصوص تجريمية جديدة تتناسب مع الطبيعة الخاصة لهذه التصرفات.

إن البنوك والمصارف هى هدف أساسى لمخترقى شبكات الإنترنت الذين يقومون بالتلاعب فى كشوف وحسابات العملاء ويقومون بنقل الأرصدة من حساب لآخر (٣٠).

ويمكن أيضاً اعتبار جريمة التحويل الإلكترونى غير المشروع للأموال على أنها تشكل جريمة نصب على أساس أن الجانى يقوم باستخدام وسائل احتيالية كاتخاذ اسم كاذب أو صفة غير صحيحة أو غير ذلك من وسائل الاحتيال بغرض الاستيلاء على أموال مملوكة للمجنى عليه تتمثل فى رصيد المجنى عليه فى البنوك. ولكن هناك صعوبات تعترض تكييف هذه الجريمة على أنها جريمة نصب، ومن هذه الصعوبات أن جريمة النصب يكون المجنى عليه فيها شخصاً طبيعياً. أما جريمة التحويل الإلكترونى غير المشروع لأموال المجنى عليه فهى جهاز حاسب آلى، وليس شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً. كما أنه فى جريمة النصب يقوم مرتكب الجريمة بالاستيلاء على أموال، أما فى جريمة التحويل الإلكترونى غير المشروع للأموال، فإن الجانى يحول أرصدة المجنى عليه إلى رصيده هو. وبعض قوانين العقوبات كالمصرى والألمانى على سبيل المثال تشترط أن ينصب فعل الاحتيال على إنسان وليس آلة، كما تشترط أن يكون هذا الإنسان أو الشخص مسئولاً عن تأمين وحماية البيانات والمعلومات. أما قانون العقوبات الإنجليزى فإنه يعتبر أن خداع الحاسب الآلى بنية غش مالى من قبيل الاحتيال المعاقب عليه جنائياً، وعلى ذلك يسير قانونا العقوبات الأسترالى والكندى (٣١). أما بالنسبة لمدى اعتبار الأموال البنكية أموالاً مادية فترى بعض قوانين العقوبات كالقانون الألمانى واليابانى بأنها لا تعد أموالاً مادية وأن الاستيلاء عليها لا يشكل جريمة نصب أو سرقة وإنما عبارة عن ديون، فى حين ترى قوانين عقوبات دول أخرى كالسويسرى والكندى والإنجليزى والهولندى بأن هذه الأموال رغم طابعها المعنوى إلا أن الاستيلاء عليها يشكل جريمة نصب أو سرقة (٣٢). ويتمثل الركن المادى لهذه

الجريمة فى إدخال معلومات وهمية فى شـبكة الكمبيوتر وانتقالها تبعاً لذلك لشبكة الإنترنت ، باسـتعمال اسـم كاذب ، أو صفة غير صحيحـة وتحويل أموال والحصول عليها نتيجة لهذا التلاعب.

أما الركن المعنوى لهذه الجريمة فيتمثل فى علم الجانى بأنه يقوم بهذا الفعل ويوجِّه إرادته إليه. فيتعين أن يكون الجانى عالماً بأنه يقوم بتحويل مال مملوك للغير، ومن ثم لا تقوم الجريمة فيما لو قام بتحويل مال مملوك له أو اعتقد أنه يحول مالاً مملوكاً له، وكذلك يتعين أن يكون الجانى عالماً بأن من شأن فعله أن يضر بمالك الشىء.

ثالثاً - جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى:

فى جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى يستخدم الحاسب الآلى المرتبط بشبكة الإنترنت باعتباره وسيلة لتنفيذ الجرائم والاعتداء على أموال الغير. لذا برزت الحاجة إلى فرض الحماية الجنائية من مخاطر اسـتخدام الحاسـب الآلى وشـبكة الإنترنـت ممثلة بالنظـم والبرامج والبيانات المتبادلة عبرهـا، لذا فإن جريمة إتلاف معلومـات وبرامج الحاسـب الآلى هى فـى النهاية اعتداء على أمـوال الغير باعتبار أن هـذه المعلومات وهذه البرامج تعود ملكيتها للغيـر، وارتكابها يعتبر ارتكاباً لجريمة الاعتداء على الأموال باستخدام الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت.

يقصد بإتلاف برامج الحاسـب الآلى ومعلوماته أى فعل يكون من شأنه إتلاف أو محـو تعليمات البرامج أو البيانات التى يتـم معالجتها آلياً والتى تتحول بعد ذلك إلى معلومات، وعادة لا يستهدف مرتكب هذا الاعتداء فائدة مالية لنفسه، بل لمجرد إعاقة نظام المعلومات عن أداء وظائفه وإحداث ضرر عن طريق إصابة الحاسب الآلى بالشلل التـام وإعاقته عن القيام بوظائفه المعتـادة. والمقصود من الإتلاف هنا ليس الإتلاف المـادى، [٣٣] ولكن المقصود من الإتلاف هنا هو ذلـك الذى يوجه إلى الجانب المنطقى والمعنوى فى الحاسـب الآلى الذى أصبح يشكل قيمة اقتصادية عالية، فإتلاف برامج ومعلومات الحاسـب الآلى فيه إفقـاد للمنفعة التى تمثلها هـذه المعلومات والبرامج. وتقـع جريمة الإتلاف فى نطاق المعلوماتية بالاعتداء على الوظائف المعتادة للحاسـب الآلى، ويكون ذلك بالاعتداء على المعلومات والبرامج المخزنة فى الحاسـب الآلى وبين الحاسب الآلى والشبكة الداخلية المرتبطة به وشبكة الإنترنت التى يرتبط بها الحاسب الآلى. ويتم ذلك عن طريق التلاعب بالمعلومات سـواء بإدخال معلومات مصطنعة، أو بإتلاف المعلومات المخزنة بالحاسـب الآلى والمتبادلة عبر شبكة الإنترنت بمحوها، أو تعديلهـا أو تغيير نتائجها أو عن طريق القيام بالتشـويش على النظام المعلوماتى، مما

يؤدى إلى إعاقة سير عمل النظام الآلى. ويكون الإتلاف العمدى للمعلومات والبرامج بمحوها كلية أو تدميرها، أو تشـويهها علـى نحو فيه إتلاف مما يجعلها غير صالحة للاستعمال.

ويتمثل الركن المادى لجريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى بتخريب وتغيير هـذه المعلومات والبرامج، ولعل من أكثر ما يتمثل به السـلوك الإجرامى انتشـاراً فى إتلاف معلومات وبرامج الحاسـب الآلـى ما تقوم به الفيروسـات التى تهاجم برامج الحاسب الآلى وتقوم بإتلافها.

أما بالنسبة للركن المعنوى للجريمة، فإن جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى هى من الجرائم العمدية التى يتطلب المشرع توافر القصد الجنائى فيها. والركن المعنـوى فى جريمـة إتلاف معلومات وبرامج الحاسـب الآلى يتوافـر بتوافر القصد الجنائـى العام القائم على العلـم والإرادة. العلم بعناصر الجريمة والإرادة التى تتجه لإحداث هذه الجريمة [٣٤].

صور جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى:

الإتـلاف إما أن يكون عن عمد وقصد. وإما أن يكون بغير قصد. كما أن الإتلاف قـد يكون كلياً ويتمثل ذلك فى محو البرامج والمعلومات المخزنة داخل الجهاز كلياً. وإما أن يكون الإتلاف جزئياً، ويسـمى هنا تعييباً أو تشويهاً. ويتمثل ذلك فى إدخال فيروس داخل جهاز الحاسب الآلى بحيث يعمل على التخفيف من كفاءته أو بطء عمل الجهاز.

طرق إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى:

هناك عدة طرق لإتلاف البرامج والمعلومات منها على سبيل المثال:

أولاً - الفيروسات:

تصاعدت حالات الإصابة بالفيروسـات بعد انتشار اسـتخدام الإنترنت والبريد الإلكترونى الذى سهل انتشار الفيروسات من بلد لآخر. فيمكن لشخص فى بريطانيا مثلاً أن ينقل لعشرات الألوف من الناس فى الولايات المتحدة فيروساً عن طرق شبكة الإنترنـت يؤدى إلى إتلاف المعلومات والبرامـج أو تعييبها. والفيروس هو عبارة عن: مجموعـة من التعليمات التى تتكاثر بمعدل سـريع للغاية وتصيـب النظام المعلوماتى بالشلل [٣٥] كما عرفه آخرون بأنه: «برنامج يصممه بعض المتخصصين هدفه تخريبى

مع إعطائه القدرة على ربط نفســه ببرامج أخرى ثم يتكاثر وينتشر داخل النظام حتى يتســبب فى تدميره بشــكل كامل» (٣٦). ويمكن أن تدخل الفيروسات عن طريق البريد الإلكترونــى (E-mails)، وتتمتع هذه الفيروســات بقدرة فائقة علــى مهاجمة أجهزة الحاسبات الآلية والشبكات العامة والخاصة. وينتج من ذلك تدمير البرامج والبيانات والمعلومات التى بها. ولهذه الفيروســات قدرة فائقة على التكاثر والانتشــار والتسلل إلى الحاســبات والشبكات عند اتصالها بإحدى الشبكات المصابة أو عند نقل برنامج مصاب لذاكرة الحاســب، حيث تقوم بالتكاثر بشــكل خفى دون دراية من المستخدم أو من نظام تشــغيل الحاسب. ويتميز الفيروس بقدرته على إخفاء نفسه عن المستخدم، وإخفــاء أى آثــار دالة على وجوده. فالبرامج التى تحمله تظل تعمل بكفاءة مدة طويلة فى الوقت نفسه الذى يقوم فيه الفيروس بالانتقال من برنامج إلى آخر بسرعة كبيرة. ولا يشــعر المســتخدم به إلا بعد أن يــؤدى وظيفته التدميرية ويمــلأ الذاكرة ويتوقف النظام المعلوماتى عن العمل. (٣٧)

ومن أبرز الفيروســات التى تســتخدم للاعتداء على معلومات وبرامج الحاســب الآلى فيروس (حصان طروادة)، وهو نوع من الفيروسات التى تستطيع الاختفاء داخل البرنامج الأصلى ليعمل أثناء التشغيل بحيث يؤدى إلى تعديل البرنامج أو تغييره ومحو المعلومــات وتدميرهــا. (٣٨) وقد تمكن هذا النوع من الفيروســات من اختراق وتدمير أجهزة الحاســبات الآلية فى عدد من الدول الأوروبية. وتستخدم الفيروسات وسائل متعددة فى الاختفاء، منها ارتباطها بالبرامج الشــائعة الاســتخدام، وهناك فيروسات تســتقر فى أماكن معينة، بحيث يصعب على المستخدم ملاحظتها مثل الذاكرة وتنتظر فيها حتى تشــير ساعة الحاسب إلى تاريخ معين، فتقوم بتشغيل نفسها وتنفيذ أعمالها التدميرية، وقد تدخل الفيروســات إلى البرنامج على شــكل ملفات مختفية أيضاً.(٣٩) وكذلك فيــروس الكريســماس (Christmas Card) ويتمثل هذا الفيروس فى شــكل رســالة إلكترونية فى البريد الإلكترونى، وفيه يعرض بطاقة تهنئة الكريســماس على شاشــة الحاســب الآلى. وفى خلال هذا الوقت يقوم بقراءة الملفات التى تحتوى على عناوين المشــتركين فى الشبكة ويرسل نسخ من نفســه إلى هؤلاء المشتركين مما ينتج عنــه توقف النظام كله حتى يتم عزله والقضاء عليه (٤٠). وهناك أيضاً فيروس الحب (I Love You) وقــد ظهر هذا الفيروس فى جميــع أنحاء العالم وبصفة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية. وقدرت خسائر الولايات المتحدة الأمريكية منه نحو عشرة مليارات دولار، وقد تمكن هذا الفيروس من الانتشــار بسرعة وكثافة غير مسبوقة فى عام ٢٠٠٠م. وقد اقتحم هذا الفيروس أنظمة الحاسب الآلى فى وكالة الأمن القومى

الأمريكيـــة ووزارة الدفاع الأمريكية، وقد انتشـــر هذا الفيـــروس عن طرق فتح البريد الإلكترونى تحت عنوان «Love» ثم بعد فتحه ينتشر فى أنحاء الحاسب الآلى.

أيضـــاً فيروس مايـــكل أنجلو (Michal Anglo) وقد أطلـــق هذا الفيروس فى عام ١٩٩٢م بمناســـبة الاحتفال بذكرى ميلاد الرســـام الإيطالى مايكل أنجلو. وقد أصاب العديد من أجهزة الحاسب الآلى [٤١].

ثانياً - برامج الدودة (erawtfoS mroW):

برامج الدودة هى عبارة عن: برامج يتم إدخالها عن طريق برامج أخرى بشكل خفى بحيـــث تدخل إلى برامج معالجات البيانات وتعـــدل أو تدمر البيانات وتظهر فى أوقات مختلفة، وتســـبب تدميراً كبيراً وتقوم هذه البرامج بالتكاثر وتنتشر أثناء عمليـــة انتقالها. وتهدف هـــذه البرامج إلى تقليل أو خفض كفاءة النظام المعلوماتى أو إتلاف نظم التشغيل والبيانات والملفات والبرامج، ويقوم برنامج الدودة باستغلال أية فجوة فى نظم التشـــغيل كى ينتقل من حاســـب إلى آخر، أو من شبكة إلى أخرى عبر الوصـــلات التى تربط بينهـــا، وتتكاثر أثناء عملية انتقالها بإنتاج نســـخ منها، وتقوم بخفض كفاءة الشـــبكة وتخريب الملفات والبرامج ونظم التشـــغيل، وذلك عن طريق إشغال أى حيز ممكن من سعة الشبكة. وقد قام طالب أمريكى يدعى روبرت موريـــس (Robert Morris) وهو طالب فى كلية علوم الحاســـب فى جامعة كورنيل (Cornell University) بالولايـــات المتحـــدة الأمريكية ببـــث برنامج دودة الإنترنت وتســـبب فى تدمير الآلاف من شـــبكات الحاسب الآلى، ومن ثم التسبب فى خسائر اقتصادية كبيرة [٤٢].

ولقد اهتمت المملكة بحماية الأجهزة الحكومية والمؤسســـات الخاصة والأفراد من خطر هـــذه الجرائم، وعقدت لذلـــك العديد من المؤتمرات والنـــدوات، وقامت وحدة خدمات الإنترنت بالتحذير من هذه الجرائم، وأرشـــدت إلى وســـائل الحماية لمنع هذه الاختراقات والتعديات، وصدر أمر سام كريم بالتعميم على الجهات الحكومية بالمملكة بضرورة وضع ضوابط لاســـتخدام شـــبكة الإنترنت تشـــمل تركيب نظـــم الحماية من الاختراقات، والامتناع عن فتح البريد فى حالة عدم معرفة الجهة المرسلة له، والامتناع عن اســـتخدام البريد الإلكترونى للأغـــراض الخاصة، إضافة إلى الطلب من الجهات الحكومية بتركيب وتشغيل البرامج المضادة للفيروسات وكشفها، وإعداد خطط لإعادة تشغيل نظم الحاسب الآلى فى حالة تعرضها للإصابة بالفيروسات. [٤٣]

ثالثاً - القنابل المنطقية والزمنية:

القنبلة المنطقية هى عبارة عن: برنامج أو جزء من برنامج ينفذ فى لحظة محددة أو كل فترة زمنية منتظمة، ويتم وضعه فى شبكة معلوماتية بغرض تسهيل تنفيذ عمل غير مشروع، أما القنبلة الزمنية فهى التى تثير حدثاً فى لحظة زمنية محددة بالساعة واليوم والسنة، ويتم إدخالها فى برنامج وتنفذ فى جزء من الثانية أو فى بضع ثوان أو دقائق وفقاً للتاريخ المحدد مسبقاً.

ومن الأمثلة الواقعية التى استخدمت فيها القنابل الزمنية ما حصل فى فرنسا عندما قام مختص فى أنظمة الحاسب الآلى بوضع قنبلة زمنية فى شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة التى يعمل فيها بحيث تنفجر بعد مضى ستة أشهر من رحيله عن المؤسسة، ونتج عن ذلك إتلاف كل البيانات المتعلقة بها. كذلك قام مبرمج كمبيوتر فى ألمانيا بزرع برنامج قنبلة زمنية فى نظام المعلومات الخاص بالشركة التى يعمل بها، وقام ببرمجة القنبلة بحيث تنطلق بعد عامين من فصله من الشركة. وفى اليوم المحدد انهار نظام المعلومات التابع للشركة وترتب على ذلك خسائر كبيرة للشركة.

كذلك قام متخصص فى برمجيات الحاسب الآلى فى بريطانيا بوضع قنبلة زمنية فى نظام إحدى الحاسبات أدت إلى محو أكثر من مائتى برنامج، إضافة إلى محو النسخ الأصلية عند تشغيلها لانتقال آثار القنبلة إليها، وقد تم القبض على المجرم وحكم عليه القضاء البريطانى بالسجن لمدة (٣) سنوات. [٤٤]

المبحث الثانى - أهم الصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

هناك العديد من المشكلات والصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الجاسب الآلى والإنترنت. فجرائم الحاسب الآلى هى جرائم مستحدثة وبما تتضمنه من امتداد عبر الدول، واعتمادها على تقنية المعلومات، وصعوبة كشف أدلتها، واحتياجها إلى متخصصين لكشفها وجمع أدلتها. وسنستعرض فى هذا المبحث الصعوبات التى تعترض مكافحتها.

المطلب الأول - صعوبات عملية:

وتتمثل فى التالى:

أولاً - صعوبات تعود للامتناع عن الإبلاغ عن جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

لــن تصل الجريمة إلى علم الســلطات ما لم يتم الإبلاغ عــن وقوعها، ومن ثم عمل الاســتدلالات والتحقيق والمحاكمة حســب ما هو منصوص عليه نظاماً. أما إذا امتنع المجنى عليه (وقد يكون شــخصاً أو مؤسسة أو شركة) فلن تستطيع السلطات المختصة تعقــب ومحاكمة مرتكبى هذه الجرائم . وســبب هذا الامتنــاع من بعض الجهات التى تتعرض لجرائم حاســب آلى هــو رغبتها فى عدم اهتزاز الثقة بهــا وبمركزها من قبل عملائهــا والمتعاملين معها. فهــى تهتم بالمحافظة على مركزها وثقــة عملائها وحملة أســهمها بها أكثر من مســألة الكشــف عن الجريمة ومعاقبة مرتكبيهــا، فى حالة علم الســلطات بوقوعها. وهذا لا شك يصعب عمل السلطات فى اكتشاف جريمة الحاسب الآلى وفى إثبات الجريمة على مرتكبها، وتضع هذه المؤسســات فى حسبانها أن الإبلاغ عن جرائم الحاســب الآلى التى تقع عليها ربما يؤدى إلى إحاطة المجرمين علماً بنقاط الضعف فى أنظمة تلك المؤسسات. ووفقاً لبعض الدراسات التى أجريت فى هذا الشأن فإن ما قدره (٢٠ - ٢٥ ٪) من جرائم الحاسب الآلى لا يتم الإبلاغ عنه مطلقاً خشية من إساءة سمعة المؤسسة التى تتعرض للجريمة. وهناك دراسة أخرى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية على خمســمائة شــركة أظهرت نتائجها أن (٢٪) فقط من كل جرائم الحاسب يتم الإبلاغ عنها للشركة أو لمكتب التحقيقات الفيدرالى (FBI). [٤٥]

ويثير موضوع الإبلاغ عن جرائم الحاسب الآلى مسائل تتعلق بمدى توافر نصوص تشــريعية توجب الإبلاغ وترتب عقوبات على عدم الإبــلاغ ففى القانون المصرى على ســبيل المثال، وفيما عدا الجرائــم التى يعلق القانون تحريك الدعــوى فيها بناءً على شكوى أو طلب من المجنى عليه، يكون التبليغ عن الجريمة حقاً لكل شخص، لذلك فقد نصت المادة (٢٥) من قانون الإجراءات الجنائية المصرى على أنه « لكل من علم بوقوع جريمــة يجوز للنيابة العامة رفع الدعوى عنها بغير شــكوى أو طلــب، أن يبلغ النيابة العامة أو أحد مأمورى الضبط القضائى عنها » وبناءً على هذا فمن حق كل شــخص علــم بوقوع جريمة حاســب آلى أو إنترنت أن يبلغ عنهــا». [٤٦] ونرى أن يأخذ المنظم السعودى بمضمون هذه المادة لأهميتها فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

ثانياً - صعوبات تتعلق بقلة أو انعدام الخبرة فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

وفقاً لنظام الإجراءات الجزائية بالمملكة، فإن إثبات الحالة فى جريمة ما قد يتطلب الاستعانة بالخبراء فى مسألة فنية كالأطباء والمحاسبين والمهندسين وخبراء الخطوط، وللمحقق من تلقاء نفســه أو بناءً على طلب الخصوم أن ينتدب خبيراً للاستعانة برأيه فى هذه المسألة [٤٧].

وفى جرائم الحاسب الآلى هناك حاجة كبيرة إلى الاستعانة بخبراء وفنيين متخصصين فى مجال الحاسب الآلى ويمتد عملهم ليشمل المراجعة والتدقيق على العمليات الآلية للبيانات، وكذلك إعداد البرامج وتشغيل الحاسب الآلى، وعلوم الحاسب الآلى، بل إن نجاح أعمال الاستدلال والتحقيق فى هذه الجرائم مرهون بكفاءة ومدى مهارة وتخصص هؤلاء المختصين والخبراء [٤٨]. ويجب على المحقق أن يحدد لخبير الحاسب الآلى دوره فى المسألة المنتدب فيها على وجه الدقة ويتعين فى خبراء الحاسب الآلى المنتدبين للتحقيق أن يتوافر لديهم المقدرة الفنية والإمكانات العلمية فى المسألة محل الخبرة، فمكافحة جرائم الحاسب الآلى تقتضى توفير جميع الإمكانات المادية والبشرية سواءً فى مراحل الاستدلال، أو التحقيق، أو المحاكمة، خاصة مع التطور الكبير الذى شهدته أساليب ارتكاب جرائم الحاسب الآلى وظهور أنواع جديدة من الجرائم لم تكن التشريعات تتعامل معها سابقاً. وبما أن جرائم الحاسب الآلى تتميز بخصائص فنية مما يجعلها صعبة من ناحية اكتشاف السلطات لها بسبب قلة خبرة السلطات التى تقوم بالتحقيق فى مثل هذه الجرائم، أو حتى انعدام خبرة المحققين بالنسبة لجرائم الحاسب الآلى، فغالبية المحققين تنحصر معلوماتهم فى الجرائم الواردة فى قانون العقوبات وهى جرائم تقليدية كالقتل والسرقات، ومثل هؤلاء المحققين ليسوا مؤهلين للتعامل مع جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وهى جرائم تتم باستخدام التقنية الحديثة، ولا تتوافر لهم الخبرة الفنية للتعامل معها، إضافة إلى أنهم لم يتلقوا التدريب الملائم للتعامل مع مثل تلك الجرائم [٤٩].

ثالثاً - صعوبات تتعلق بمسائل الاختصاص فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

إن ما يزيد من الصعوبات التى تواجه السلطات فى العديد من دول العالم فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى ومعاقبة مرتكبيها هو أنها جرائم لا حدود لها وذلك بما توفره شبكة الإنترنت من ربط الملايين من أجهزة الحاسب الآلى بعضها مع بعض حول العالم. فهى جرائم ترتكب من مكان قد يكون بعيداً جداً عنه، الأمر الذى يجعل من تحديد المكان أو الدولة التى ارتكبت منها الجريمة أمر صعب مع ما يترتب على هذا الأمر من إشكاليات قانونية تتعلق ابتداءً بمسائل الاختصاص، وبنطاق سريان القانون، فعدم القدرة على تعيين مكان مرتكبى جرائم الحاسب الآلى تشكل صعوبات تضاف إلى صعوبات تعقب مرتكبى هذه الجرائم وإثبات الجرائم بحقهم ومحاسبتهم، وهو ما يخلق صعوبات تتعلق بالاختصاص المكانى، حيث يمكن أن تكون أدلة ارتكاب الجريمة موجودة خارج حدود الدولة لسلطات التحقيق أى خارج صلاحيتها وسلطاتها القانونية

مما يشكل صعوبات فى جمع الأدلة وضبطها. وتثور صعوبات حول كيفية القبض على مرتكبى تلك الجرائم ومسائل أخرى كآلية سماع الشهود. فجرائم الحاسب الآلى تتخطى حدود الدول وتضع القوانين فى الدول المختلفة أمام مشكلة تتمثل فى مدى إمكانية تطبيق القوانين المحلية فى تلك الدول على مثل هذه الجرائم ومدى إمكانية تطبيق النصوص القانونية الحالية لمعالجة مثل هذه الجرائم التى ترتكب خارج حدود الدولة. ولحل هذه المشكلة يجب على دول العالم أن تلجأ إلى عقد الاتفاقيات الثنائية والمعاهدات الدولية فيما يتعلق بجرائم الحاسب الآلى والإنترنت وتحديد أنواع تلك الجرائم وأركانها والعقوبات التى يتم إيقاعها وتسليم مرتكبيها (٥٠).

رابعاً - صعوبات تتعلق بضعف فاعلية وسائل الحماية من جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

مع ازدياد جرائم الحاسب الآلى والإنترنت اتخذت الكثير من الجهات الحكومية وغير الحكومية من مؤسسات وشركات وبنوك تدابير تقنية لحماية نظمها المعلوماتية ومواقعها على الإنترنت وبرامجها باستخدام طرق حماية إلكترونية متعددة وحديثة وحتى باستخدام التشفير والترميز واستخدام كلمات السر، إلا أن مجرمى الحاسب الآلى وقراصنة المعلومات والبرامج يستطيعون اختراق هذه الأنظمة وسرقة تلك البرامج والمعلومات والبيانات (٥١) وقد تزايدت فى الآونة الأخيرة جرائم الاختراق الإلكترونى بشكل كبير خاصة مع تزايد عدد مستخدمى شبكة الإنترنت العالمية (٥٢).

خامساً - صعوبات تتعلق باتخاذ مرتكبى جرائم الحاسب الآلى تدابير ووسائل حماية ضد الكشف عنهم:

قد يقوم مرتكبو جرائم الحاسب الآلى باتخاذ تدابير تعوق وصول سلطات التحقيق إلى أدلة ارتكاب الجريمة التى تدينهم، ومن هذه الأساليب استخدام كلمات سر معينة حول مواقعهم تمنع من الوصول إليها، ومن ثم تمنع التفتيش(٥٣). وقد يضع الجانى أو الجناة تعليمات تعمل على إتلاف الدليل عند أى محاولة للدخول غير المصرح به. كما قد يقوم الجانى بوضع فيروسات خاصة تؤدى إلى إتلاف ما لديه حالة دخول شخص آخر إلى جهازه. وتثور مسألة مدى سريان الحماية المعمول بها بمنع الاطلاع غير المصرح به على الأوراق المختومة أو المغلفة، لتمتد إلى نظام المعالجة الآلية للبيانات. وتنص المادة (٥٥) من نظام الإجراءات الجزائية فى المملكة على أن «للرسائل البريدية والبرقية والمحادثات الهاتفية، وغيرها من وسائل الاتصال حرمة، فلا يجوز الاطلاع عليها أو مراقبتها إلا بأمر مسبَّب ولمدة محددة، وفقاً لما ينص عليه هذا النظام وتنص

المــادة (٤٨) من نظام الإجــراءات الجزائية بالمملكة على أنــه «إذا وجد رجل الضبط الجنائــى فى منزل المتهم أوراقاً مختومة أو مغلفة بأى طريقة فلا يجوز له أن يفضها، وعليه إثبــات ذلك فى محضر التفتيش وعرضها على المحقق المختص»، وتحظر المادة (٥٢) من قانون الإجراءات الجنائية المصرى كذلك « اطلاع مأمورى الضبط القضائى علــى الأوراق المختومة أو المغلفــة الموجودة فى منزل المتهم أثناء تفتيشــه». ونرى أن مــا ينطبق على الأوراق المختومة، أو المغلفة ينطبــق أيضاً على عدم جواز اطلاع رجل الضبط الجنائى على نظام الحماية الآلية للبيانات المخزنة والمحمى كلياً أو جزئياً ضد الاطلاع سواءً عن طريق التشفير أو الترميز أو بأية وسيلة أخرى ضد الاختراق، وذلك لسببين:

الأول : إن صاحــب الأوراق المغلقة أو المختومــة أو المغلفة يرغب فى ألا يطلع عليها أحد وإلا ما كان غلفها أو ختمها أو أغلقها، الســبب ذاته أو العلة تتوافر فى بيانات الحاســب الآلى، حيث لا يستطيع أحد الدخول عليها بدون الحصول على كلمة الســر (Password) وهذا يدل على رغبــة صاحب هذه البيانات الحفــاظ عليها من اطلاع غيره عليهــا ما لم يكن الراغب فى الاطلاع عليها مصرحاً له عن طريق إعطائه كلمة السر إلى هذه البيانات وهو ما لا يتوافر فى حالة رجل الضبط الجنائى.

الثانــى: المادتــان (٤٨) من نظــام الإجــراءات الجزائية بالمملكــة و (٥٢) من قانون الإجــراءات الجنائية المصرى يضعــان قاعدة عامة بالنســبة للاطلاع على الأســرار والمعلومات التى حصنها صاحبهــا ضد الاطلاع غير المصرح به أياً كان وعاء هذه الأســرار أو المعلومات أو البيانات، ويســتوى فى ذلك أن يكون وعاؤهــا تقليدياً كالصور الضوئية أو الفوتوغرافية أو الأوراق أو غير تقليدى عن طريق اســتخدام الشــرائط الممغنطة والأقراص المرنة أو حتى شــبكات المعلومــات المحليــة والدولية، فمتى تحقق الغلق فى هذه الوســائط كما ورد فــى المادة (٤٨) من نظام الإجراءات الجزائية بالمملكة والمادة (٥٢) من قانون الإجراءات الجنائية المصرى يحظر على رجال الضبط الجنائى الاطلاع على هذه المعلومات والبيانات المخزنة. ونرى صحة هذا التوجه وهذا الرأى الذى يهدف إلى حماية البيانات والمعلومات المخزنة والذى لا يصرح لغير صاحبها بالاطلاع عليها [٥٤].

المطلب الثانى - صعوبات نظامية أو إجرائية:

وتتمثل فى التالى:

أولاً - صعوبات تتمثل بضعف التشريعات والقوانين فى الحماية من جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

نظراً لحداثة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، والتطور السريع لتقنية الحاسب الآلى والإنترنت، فإن التشريعات والقوانين للدول المختلفة قد عجزت عن مواكبة هذا التطور السريع لجرائم الحاسب الآلى. وبالتالى فإن هذه القوانين جنائية كانت أم مدنية أم تجارية تفتقد إلى كثير من النصوص القانونية اللازمة لمواجهة تلك الجرائم. فمثلاً تفتقد كثير من القوانين إلى وجود قواعد تنظم تفتيش الحاسب الآلى عند اتصاله بحاسب آخر خارج إقليم الدولة إذا ترتب على الدخول إلى الحاسب الآلى محل التفتيش الكشف عما يشتمله الحاسب الآلى الآخر وهى معلومات أو بيانات ذات طبيعة معنوية لا مادية [٥٥]. إضافة إلى أن التشريعات والقوانين فى العديد من دول العالم لا تحدد الأفعال المجرمة والعقوبات المترتبة عليها بل ولا تحدد أركان الجريمة وهذا خلل كبير يجب معالجته. مسألة أخرى أيضاً تعجز فيها القوانين الوطنية هى قبول أدلة الإثبات الناتجة عن جرائم الحاسب الآلى، حيث إنها أدلة معنوية لا مادية [٥٦]، أما فى المملكة فلم يتبنى المنظم قواعد قانونية خاصة تعالج الاعتداء على النظم فى مجال الحاسبات الآلية والإنترنت الأمر الذى يستوجب بنا تطبيق القواعد العامة قدر الإمكان وللمدى الذى يتفق وطبيعة جرائم الحاسب الآلى. ولا زال الخلاف مستمراً فى دول العالم حول هل من الأفضل تعديل التشريعات والقوانين القائمة لكى تستوعب هذه الأنشطة من السلوك وتجرمها وتعاقب عليها بوصفها أقرب ما تكون إلى حقوق المؤلف، أم يكون من الأفضل إصدار تشريعات جديدة خاصة بجرائم الحاسب والإنترنت. وقد توجهت المملكة نحو إصدار تشريع جديد خاص بالتعاملات الإلكترونية، إذ أقر مجلس الشورى فى جلسته العادية الثانية والأربعين مشروع نظام التعاملات الإلكترونية والمقدم من لجنة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات. ويعالج مشروع النظام الجرائم ذات الصلة بالحاسب الآلى والإنترنت، ويقع مشروع نظام التعاملات الإلكترونية فى (١٦) مادة، تهدف إلى تحقيق الأمن المعلوماتى وحفظ الحقوق المترتبة على الاستخدام المشروع للحاسبات الآلية والشبكات المعلوماتية وحماية المصلحة العامة والأخلاق والآداب العامة، وحماية الاقتصاد الوطنى، إذ سيعمل به خلال (١٢٠) يوماً من تاريخ صدوره. وستطبق بحق المخالفين لنظام التعاملات الإلكترونية عقوبة الغرامة بمبلغ لا يزيد على

(٥) ملايين ريال، أو بالسجن لمدة لا تتجاوز (٥) سنوات أو بهما معاً. وتتولى هيئة التحقيق والادعاء العام مهام التحقيق والادعاء العام فى المخالفة أمام الجهة القضائية المختصة. كما يحق للشخص الذى لحقه الضرر رفع قضية أمام الجهات المختصة، لطلب تعويضه عن الأضرار التى لحقت به [٥٧].

ثانياً - صعوبات تتعلق بأدلة الجريمة وجمعها:

تتم جرائم الحاسب الآلى بأفعال وأوامر على شكل نبضات إلكترونية غير مرئية وغير محسوسة وبالتالى فهى غير مادية، ولا تترك أية دلائل مادية. ومن العوامل الأساسية التى تقف خلف صعوبة اكتشاف جرائم الحاسب الآلى هى قدرة الجانى على التخلص من الأدلة التى تتخلف عن هذه الجرائم، والقدرة على تدمير الأدلة متى سنحت له الفرصة، إلا أن ما يميز جرائم الحاسب الآلى عن غيرها هو قدرة الجانى على تدمير الأدلة خلال ثوان معدودة، الأمر الذى يجعلنا نقول: إن جرائم الحاسب الآلى ليس شأنها شأن بقية الجرائم ذات الأدلة المادية، حيث يقوم الجانى فى هذه الجرائم أيضاً بتدمير الأدلة ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، فهو عندما يقوم بارتكاب جريمة قتل أو سرقة يحاول ألا يترك أثراً فى مسرح الجريمة، ويقوم بإتلاف مخلفات الجريمة. ولكن جرائم الحاسب الآلى تتم غالباً فى بيئة افتراضية منطقية غير مادية أى غير محسوسة، ولا تترك هذه الجرائم أى دلائل مادية، ولذا تبرز مشكلات وصعوبات كبيرة فى جمع أدلة هذه الجرائم [٥٨].

ويلجأ بعض مرتكبى جرائم الحاسب الآلى إلى إجراء تعديل على نظام الحاسب الآلى ويقومون فى نطاق الحماية الأمنية لحماية ما فيه من معلومات مخزنة، بإدخال برنامج مهمته محو هذه المعلومات المخزنة بشكل أوتوماتيكى، إذا ما تم اختراق نظام المعلومات من قبل شخص غير مرخص له بذلك. ومرتكبو جرائم الحاسب الآلى هم غالباً محترفون ولديهم مقدرة متطورة على استخدام وسائل حماية تساعدهم على تجنب القبض عليهم وتدمير الأدلة [٥٩]، إذ يستخدم بعض مرتكبى جرائم الحاسب الآلى كلمات سر معينة (Passwords) تعوق الدخول إلى مواقعهم على الإنترنت أو أجهزة الحاسب الآلى. ويضع بعضهم فيروسات خاصة تؤدى إلى إتلاف ما لديهم حال دخول شخص غيرهم إلى أجهزتهم. كما يقوم بعضهم بوضع برامج حماية على أجهزة الحاسب التابعة لهم [٦٠]. وفى أحيان كثيرة تجد سلطات التحقيق نفسها مجبرة على تفتيش نظام الحاسب الآلى بأكمله بحثاً عن أدلة تدين المتهم وهو ما قد يتطلب فحص مئات بل آلاف الصفحات والمستندات والملفات، بالإضافة إلى الحالات

التى يكون فيها الحاسب الآلى مرتبطاً بشبكة الإنترنت مما يزيد الأمر صعوبة. وهذا الأمر لا شك يتطلب خبرة فنية وقدرة على معالجة البيانات والمعلومات بشكل يمكن من تحديد الأدلة وضبطها. ولصعوبة استخلاص الأدلة فى جرائم الحاسب الآلى يرى المختصون فى هذا المجال أن جهاز الحاسب الآلى وما يتم استخدامه فيه من جرائم يعد تحدياً كبيراً لرجال الأمن والقانون، ذلك أن رجل الأمن غير المتخصص فى مجال الحاسب الآلى والذى تقتصر معلوماته وخبراته على الجرائم الداخلة ضمن نطاق قانون العقوبات بصورته التقليدية من سرقة أو قتل أو نصب لن يكون باستطاعته التعامل مع جرائم الحاسب الآلى والتى يتم استخدام التقنية بها.

ثالثاً - صعوبات تتعلق بالتعاون الدولى فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

ترتب على انتشار الإنترنت فى العالم والتزايد الكبير فى استخدام الحاسب الآلى ازدياد حجم ونوع جرائم الإنترنت فى دول العالم المختلفة. ونادت العديد من الدول إلى عقد مؤتمرات وإبرام اتفاقيات دولية لمكافحة جرائم الحاسب الآلى وجرائم الإنترنت. كما قامت بعض الدول بإنشاء وحدات خاصة بمكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت لإثبات الجريمة عند وقوعها وتحديد أدلتها ومرتكبيها وهو ما يتطلب بالضرورة إيجاد صيغة ملائمة للتعاون الدولى لمكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وضرورة تبادل المعلومات والخبرات حول هذه الجرائم ومرتكبيها وطرق مكافحتها (٦١). إضافة إلى طرح المشكلات والحلول وإعداد تشريعات نموذجية تسير على شاكلتها الدول المختلفة، وتفعيل إجراءات مكافحة هذا النوع من الجرائم فيما يتعلق بمسائل الاختصاص المكانى وإجراءات التفتيش والتحقيق وتسليم المجرمين فى مثل هذا النوع من الجرائم (٦٢). ورغم أهمية التعاون الدولى فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى إلا أن هناك بعض الصعوبات والعوائق التى تحول دون ذلك وأسباب ذلك متعددة نذكر منها:

أولاً: عدم وجود اتفاقيات أو معاهدات بين الدول المختلفة بشكل يسمح بالتعاون فيما بينها فى هذا المجال(٦٣). أو قصور هذه المعاهدات عن تحقيق الحماية خصوصاً فى ضوء التطور السريع لبرامج الحاسب والإنترنت والتطور الكبير لجرائم الحاسب والإنترنت.

ثانياً: عدم وجود اتفاق بين دول العالم بخصوص صور جرائم الحاسب الآلى والإنترنت. وهذا عائد لقصور التشريعات الوطنية فى دول العالم المختلفة وعدم مسايرتها للتطور التقنى فى مجال الحاسب الآلى والإنترنت. فحتى الآن لم يصدر قانون واحد فى أى دولة عربية يتعلق بالحاسب الآلى والإنترنت.

الخاتمة:

لقد أدى التطور الكبير والمتسارع للحاسب الآلى والإنترنت إلى ظهور أنواع جديدة من الجرائم، حيث يتوافر للجانى أساليب حديثة وتقنية عالية ومتطورة تساعده على ارتكاب العديد من الجرائم دون ترك أى آثار يمكن بواسطتها ملاحقته، فمرتكب جرائم الحاسب الآلى يستطيع وهو فى منزله أن يرتكب جرائمه فى بلد آخر بل وحتى فى قارة أخرى. وقد أبرز ظهور هذه الأنواع المستحدثة من الجرائم الكثير من أوجه النقص والقصور فى القانون الجنائى، سواءً لجهة التجريم، إذ لا تنطبق الكثير من النصوص القانونية التقليدية المعروفة على الأفعال المرتكبة فى بيئة الحاسب الآلى، أو لجهة الاستدلال والتحقيق، وهنا تبرز مشكلات وصعوبات تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت سواء تلك المتعلقة بجمع الأدلة، وحجتها فى الإثبات أمام المحكمة، إضافة إلى ضرورة توافر معرفة تقنية مناسبة وكافية بالحاسب الآلى وعملية بالنسبة للمحققين ورجال الشرطة والقضاة. وكذلك الصعوبات المتعلقة بإحجام ضحايا جرائم الحاسب الآلى عن الإبلاغ عن الجرائم المرتكبة ضدهم. وهناك صعوبات تعود لضعف فاعلية وسائل الحماية من جرائم الحاسب الآلى، وصعوبات تتعلق بالاختصاص القضائى فى جرائم الحاسب الآلى، وأخرى تتعلق باتخاذ مجرمى الحاسب الآلى وسائل حماية تمنع المحققين من الوصول إليهم، وهناك صعوبات تتعلق بضعف التعاون الدولى فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى. إن تقنية الحاسب الآلى وبكل ما تحمله من فوائد ومزايا إيجابية إلا أنها أيضاً يتم استخدامها من المجرمين لارتكاب جرائم تحقق أغراضهم غير المشروعة. ومع هذا التقدم الكبير والسريع فى مجال تقنية الحاسب الآلى والإنترنت تزداد الخطورة، وتظهر سلوكيات وأفعال جديدة تصعب على التكييف القانونى التقليدى، الأمر الذى يتطلب مواكبة ذلك بتحديث النصوص القانونية الجنائية كلما دعت الحاجة إلى ذلك لتغطية جميع صور جرائم الحاسب الآلى. وقد أحسن المنظم فى المملكة عندما وضع مشروع نظام جديد للتعاملات الإلكترونية والذى تمت دراسته من قبل مجلس الشورى خلال جلسته العادية الثانية والأربعين. ويعالج هذا المشروع الجرائم ذات الصلة بالحاسب الآلى والإنترنت وتقنيات الجيل الثالث من الهواتف النقالة. وسيطبق بموجب مشروع هذا النظام فى حالة إقراره من قبل مجلس الوزراء، عقوبة الغرامة بمبلغ لا يزيد على خمسة ملايين ريال، أو بالسجن لمدة لا تتجاوز خمسة أعوام، أو بهما معاً. ولا شك أن هذا المشروع فى حالة إقراره باعتباره نظاماً سيسهم وبشكل كبير فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت والحد منها فى المملكة. وقد بدأت المملكة بخطوات جادة لتطبيق مشروع

الحكومـــة الإلكترونية، وهى تسـعى لتطوير الأنظمة الحالية وإصــدار أنظمة جديدة تحمى حقوق المســتثمرين وتشجيع الاستثمار الأجنبى، ولا شك أن إصدار نظام جديد للتعاملات الإلكترونية لهو خطوة إيجابية وجيدة نحو زيادة الاســتثمارات الأجنبية فى المملكة وحماية الاستثمارات القائمة.

وقد تم التوصل فى نهاية هذا البحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً - النتائج:

١- أدى التطور التقنى المعاصر وانتشار استخدام الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت إلى تغير فى المفاهيم التقليدية للجريمة ســواء فيما يتعلق بالوسائل التى تستخدم فى ارتكابها أو فيما يتعلق بالأدلة وطبيعتها، وحجيتها فى الإثبات.

٢- أدى اســتخدام الحاسب الآلى والإنترنت إلى إنتاج صور مستحدثة للجرائم من حيث أنواعها والوســائل المرتكبة بها، وهذه الصور لا تنطبق والنصوص القانونية للجرائم فى قانون العقوبات لأسباب كثيرة أهمها قدم هذه النصوص، وأن المشرع عند وضعها لم يكن وارداً لديه أن العالم سيشهد مثل هذا التطور التقنى والعلمى السريع.

٣- صعوبة إثبات جرائم الحاسب الآلى والإنترنت وصعوبة الحصول على أدلة إثبات الجريمة.

٤- صعوبة الوصول إلى الجانى، إذ يقوم الجانى بالدخول إلى شبكة الإنترنت باستخدام اسم غير صحيح أو الدخول إلى شبكة الإنترنت بواسطة مقاهى الإنترنت وبالتالى يصعب ذلك من الوصول إلى الجانى.

٥- تنازع القوانين الجنائية المكانى، إذ تثور المشكلة فى حالة ارتكاب الجريمة فى دولة ما وتحقق النتيجة فى دولة أخرى، فأى من القوانين تطبق على الجانى.

٦- افتقــار المحققين والقضاة فى العديد من دول العالــم إلى المعرفة العلمية والخبرة اللازمة للتعامل مع الجوانب المختلفة لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

ثانياً - التوصيات:

١ - ضــرورة تدخل المشــرعين فى دول العالم المختلفة بإصــدار نصوص قانونية خاصة بمعاقبة مرتكبى جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وتطوير التشريعات الوطنية لجعلها مواكبة للتقدم التقنى السريع فى مجال الحاسب الآلى والإنترنت وتساعد على تجريم إســاءة استخدام تقنية الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت، وتفرض عقوبات رادعة بحق

مرتكبيها بما يكفل سد الثغرات القانونية التى تحول دون ملاحقة ومعاقبة مرتكبى جرائم الحاسب الآلى والإنترنت. فينبغى على المشرعين فى جميع دول العالم تدارك الوقت وأن يقوموا بإصدار تشريعات خاصة بجرائم الحاسب الآلى والإنترنت. ألا يكتفوا بنصوص قوانين العقوبات التقليدية. فنصوص جرائم السرقة وخيانة الأمانة والنصب والإتلاف والتزوير، وغيرها من الجرائم لم تعد كافية لمواجهة هذا النوع المستحدث من صور الإجرام. كذلك فإن قوانين حماية حق المؤلف لم تعد مناسبة لحماية برامج الحاسب الآلى. فينبغى على المشرعين أن يسارعوا بإصدار تشريعات خاصة بها حتى لا نفاجأ بجرائم لا توجد لها نصوص قانونية عقابية وبالتالى يفلت المجرم من العقاب، وكذلك ضرورة تطوير قواعد الإجراءات الجنائية وقواعد الإثبات وذلك نظراً لأن طبيعة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت تصعب من عمل جهات التحقيق فيما يتعلق بالحصول على الأدلة التى تدين المتهم بارتكاب تلك الجرائم. وكذلك ضرورة تشديد عقوبة القذف أو السب الذى يقع باستخدام شبكة الإنترنت، لأن الطابع العالمى لشبكة الإنترنت يسهم فى انتشار المعلومات بسرعة مما ينتج عنه ضرراً أكبر مقارنة بالصحف والمعلومات الورقية.

٢ – ضرورة تأهيل رجال الأمن فى مجال الحاسب الآلى والإنترنت وكيفية التعامل مع هذه التقنية وتخصيص وحدات أمنية لديها المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلى، وذلك للعمل فى المواقع ذات الصلة بالحاسب الآلى، وتكون بمثابة شرطة متخصصة فى مجال الحاسب الآلى والإنترنت.

٣ – ضرورة الانضمام إلى المعاهدات والاتفاقيات الدولية، وتطوير التعاون الدولى لمواجهة الصور المختلفة لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت وحل مشكلة الاختصاص القضائى والقانونى لهذه الجرائم.

٤ – ضرورة تكثيف عقد الندوات والحلقات والمؤتمرات فى مجال مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وتشجيع إجراء بحوث ودراسات فى هذا المجال.

٥ – ضرورة تحديد مسئوليات الشركات والمؤسسات المزودة لخدمة الإنترنت بحيث يتم معاقبة المسيئين والمخالفين لأنظمة الإنترنت، ووضع تشريعات رادعة لمزودى خدمة الإنترنت، وتفعيل الجهات الرقابية ضماناً لحسن الاستخدام لشبكة الإنترنت.

٦ – ضرورة توعية المواطنين بخطورة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وحثهم على الكشف عن هذه الجرائم والإبلاغ عن مقترفيها، ووضع خط هاتفى ساخن للإبلاغ عن مثل تلك الجرائم.

التهميش:

(١) ورد فى القانون الأمريكى تعريف للحاسب الآلى بأنه « جهاز إلكترونى بصرى كيميائى كهربائى أو جهاز إعداد معلومات ذات سرعة عالية، يؤدى وظائف منطقية حسابية أو تخزينية ويشتمل على أى تسهيل لتخزين المعلومات أو تسهيل اتصالات مباشرة مقترنة أو تعمل بالاقتران مع هذا الجهاز. «ويعرف الحاسب أيضاً بأنه «آلة حسابية إلكترونية ذات سرعة عالية ودقة كبيرة، يمكنها قبول البيانات وتخزينها ومعالجتها للحصول على النتائج المطلوبة».

انظر أسامة أحمد المناعسة، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠١م. ص ٥٧ وما بعدها. انظر أيضاً محمد أحمد فكيرين، أساسيات الحاسب الآلى، دار الراتب الجامعية، بيروت، ١٩٩٣م. ص ١٤ وما بعدها. والحاسب الآلى هو التسمية العربية المتعارف عليها، وقد استخدم المجمع اللغوى تسمية الحاسب الإلكترونى، فى حين اعتمدت المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس مصطلح الحاسوب، أما لفظ الكمبيوتر فأصله يعود إلى اللغة الإنجليزية (Computer). انظر د. محمد فهمى طلبة وآخرون، الموسوعة الشاملة لمصطلحات الحاسب الإلكترونى، مطابع مكتب القاهرة، القاهرة، ١٩٩١م. ص ١٠٨.

(٢) المناعسة، المرجع السابق. ص ٥٨.

(٣) محمد فهمى طلبة، فيروسات الحاسب الآلى وأمن البيانات، مطابع المكتب المصرى الحديث، القاهرة، ٢٠٠٢م. ص ٣٧.

(٤) جميل عبد الباقى الصغير، الإنترنت والقانون الجنائى، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١م. ص ٤.

(٥) المرجع نفسه ص ٤.

(٦) مراد شلباية، مقدمة إلى الإنترنت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م. ص ٩.
انظر أيضاً السيد عتيق، جرائم الإنترنت، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠م ص. ٢٥-٢٧.

(٧) أسامة المناعسة، مرجع سابق. ص ١٠٦.

انظر أيضاً عبد الله صديق فلاته، جرائم الحاسب الآلى وتطبيقاته فى المملكة والأنظمة المقارنة، بحث مقدم لنيل دبلوم دراسات الأنظمة، الدورة التاسعة والعشرين، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٢٤هـ. ص ٣٢.

(٨) د. محمود أحمد عبابنة، جرائم الحاسوب وأبعادها الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥م. ص ٣٥ وما بعدها.

(٩) انظر عبد الله صديق فلاته، مرجع سابق، ص ٣٣، انظر أيضاً محمد على العريان، الجرائم المعلوماتية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤م. ص ٤٧.

(١٠) انظر محمود أحمد عبابنة، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، مرجع سابق، ص ١٠٥. انظر أيضاً عبد الله صديق فلاته، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، مرجع سابق ص ١٠-١٢. انظر أيضاً عفيفى كامل عفيفى، جرائم الكمبيوتر وحقوق المؤلف والمصنفات الفنية، بدون ناشر، بدون تاريخ. ص ٢٠.

(١١) السب هو خدش شرف شخص واعتباره عمداً دون أن يتضمن ذلك إسناد واقعة معينة إليه. فالفارق بينه وبين القذف أن القذف يتضمن إسناد واقعة محددة إلى الشخص، فى حين أن السب لا يتضمن ذلك. أما القذف فهو إسناد واقعة محددة تستوجب عقاب من تنسب إليه أو احتقاره إسناداً علنياً عمدياً، فالإسناد يفيد نسبة الأمر إلى الشخص المقذوف على سبيل التوكيد. فقوام القذف هو فعل الإسناد الذى ينصب على واقعة محددة من شأنها عقاب المجنى عليه أو احتقاره عند مجتمعه.

انظر مدحت رمضان، جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠م. ص ٨٧ وما بعدها.

(١٢) محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، الجريمة المعلوماتية، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٤م. ص ٣٠ وما بعدها. انظر أيضاً مدحت رمضان، جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م. ص ٩٤. انظر أيضاً على عبد القادر القهوجى، الحماية الجنائية لبرامج الحاسب، الدار الجامعية الجديدة للنشر، بدون طبعة، ١٩٩٧م. ص ٣٢. انظر أيضاً عمر الفاروق الحسينى، المشكلات الهامة فى الجرائم المتصلة بالحاسب الآلى، وأبعادها الدولية، بدون ناشر، ط ٢، ١٩٩٥م. ص ٧٤.

(١٣) اللائحة التنظيمية لاستخدام شبكة الإنترنت فى الأماكن العامة، واللوائح الأمنية لضبط استخدامها. ١٤١٧هـ.

(١٤) انظر اللوائح الأمنية لضبط استخدام الإنترنت، من الفقرات (٥)، (٦)، (٩) انظر أيضاً تنظيم هيئة الاتصالات السعودية الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٧٤) بتاريخ ١٤٢٢/٣/٥هـ.

(١٥) انظر قانون رقم (١٧) لسنة ١٩٨٧م الخاص بالمعالجة الآلية للبيانات والحريات. كذلك فهناك فى الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من قانون لحماية البيانات أو الحياة الخاصة، فكان أول قانون صدر بهذا الشأن عام ١٩٧٠م لحماية البيانات وحق الوصول إليها لتصحيح البيانات غير الصحيحة، ثم صدر القانون الخاص بالخصوصية لعام ١٩٧٤م، وجاء فى هذا القانون الأخير أن الهدف منه هو حماية الحياة الخاصة للمواطن الأمريكى فى مواجهة الحاسب الآلى الذى بات يهدد الحياة الخاصة وبشكل مضطرد. وجاء فى المادة (٥٥٢/أ) منه على أنه لا يجوز لأية جهة أن تفشى أية معلومات يتضمنها نظام المعلومات بأى وسيلة من وسائل الاتصال لأى شخص أو لأية جهة أخرى، ما لم يكن ذلك بناءً على طلب كتابى وبموافقة صاحب الشأن الذى تتعلق به المعلومات، وتم إيراد استثناءات على هذا النص فى حالة ما إذا كان ذلك تحقيقاً للمصلحة العامة، أو إجابة لأمر المحكمة. انظر على محمد المصرى، الجرائم التى ترتكب باستخدام الحاسوب، المعهد العالى للقضاء، الرياض، ١٩٩٧م. ص ٥٦. انظر أيضاً محمود أحمد عبابنة، جرائم الحاسوب وأبعادها الدولية، مرجع سابق. ص ٧٢ وما بعدها.

(١٦) انظر د. جميل الصغير، الإنترنت والقانون الجنائى، مرجع سابق ص ٢٤. انظر أيضاً عفيفى كامل، جرائم الكمبيوتر، مرجع سابق. ص ٢٦٥.

انظر أيضاً عمرو عيسى الفقى، الجرائم المعلوماتية، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦م، ص ٥٨.

انظر أيضاً د. حسام الدين الأهوانى، الحماية القانونية للحياة الخاصة فى مواجهة الحاسب الآلى، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية. العددان الأول والثانى، السنة ٣٢ جامعة عين شمس، القاهرة ١٩٩٠م. ص ٧٣.

(١٧) انظر محمود عبد الرحمن، نطاق الحق فى الحياة الخاصة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٤م. ص ٦٣. انظر أيضاً حسام الأهوانى الحماية القانونية للحياة الخاصة فى مواجهة الحاسب الإلكترونى، مرجع سابق. ص ٢٧.

انظر أيضاً ممدوح خليل البحر، حماية الحياة الخاصة فى القانون الجنائى، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٨٣م. ص ٦٥٦. انظر أيضاً ضمانات حرية الحياة الخاصة فى الإسلام، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٣م. ص ٢٢١. انظر أيضاً أسامة عبد الله قايد، الحماية الجنائية للحياة الخاصة وبنوك المعلومات، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨م.ص ٩٣.

(١٨) النظام الأساسى للحكم، صدر بالأمر الملكى رقم (أ /٩٠) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ ونشر بجريدة أم القرى فى عددها رقم (٣٣٩٧) بتاريخ ١٤١٢/٩/٢هـ

(١٩) محمود أحمد عبابنة، جرائم الحاسوب وأبعادها الدولية، مرجع سابق. ص ٧٢.

(٢٠) وجاء التشريع متزامناً مع حكم بالسجن لمدة ٤ سنوات أصدرته محكمة صينية على كاتب بتهمة التحريض على الحكومة فى كتاباته، ومع حملة على الأقلام التى يقوم الهواة بنشرها وتسخر من القيم الثقافية الرسمية، ويذكر أنه يوجد فى الصين ٣٠ ألف شرطى لمراقبة محتويات الإنترنت. انظر هانى الغفيلى، جريدة الرياض، صفحة إنترنت واتصالات، الأربعاء ٣ شوال ١٤٢٧هـ. ص ٢٦.

(٢١) لقد أسهمت الإنترنت فى ارتفاع جرائم الجنس ضد النساء والأطفال. وفى تصريح لإحدى المنظمات الخيرية المعنية بشئون الطفل ذكرت أن جرائم الجنس ضد النساء والأطفال تزايدت (١٥) مرة فى الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٩٨م. وأن الإنترنت المتاح عبر الهواتف المحمولة قد تزيد الأمر سوءاً. انظر وضاح محمد الحمود ونشأت مفضى المجالى، جرائم الإنترنت، دار المنار، مرجع سابق. ص ٦٠ وما بعدها. وأوضح تقرير لمنظمة ناشيونال تشلدرنزهوم (NCH) أن شبكة الإنترنت مسئولة إلى حد كبير عن الازدياد الكبير فى جرائم الإباحية ضد النساء والأطفال. انظر أيضاً محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، مرجع سابق. ص ١٠٥ وما بعدها.

(٢٢) وقد وضع هذا المؤتمر عدة توصيات وهى:

١ – تشجيع وضع قواعد للسلوك من قبل مزودى خدمة الإنترنت.

٢ – ضرورة محاربة الاستغلال التجارى للأطفال على الإنترنت، وذلك عن طريق وضع تشريعات وطنية لمحاربة وتجريم التجارة الجنسية على الإنترنت، وذلك ضمن نطاق الاتفاقية الدولية المتعلقة بحماية الطفل.

٣ – وضع خطوط ساخنة للمواطنين، للإبلاغ عن المواقع الإباحية للأطفال عبر الإنترنت.

٤ – تدعيم التعاون الدولى فى مجال مكافحة جرائم الاستغلال الجنسى للأطفال من خلال إنشاء وحدات خاصة لمكافحة هذه الجرائم.

٥ - اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للمحافظة على البيانات المتحفظ عليها، والتى قد تكون محلاً للمطالبة بتعاون متبادل بشأن كل تفتيش أو قبض أو إفشاء لمحتوى هذه البيانات. كما أنه يتعين اتخاذ إجراءات مشتركة تسمح بتجاوز الحدود لتفتيش وضبط أجهزة الكمبيوتر، بالإضافة إلى إقامة وسائل الاتصال الدائم لتحقيق التعاون الدولى فى هذا المجال.

٦ - يجب على جميع دول العالم أن تضع قواعد تتناول تعريفاً محدداً لهذه الجريمة، بحيث يأخذ فى الاعتبار الحيازة العمدية لصور الأطفال، وإنتاج وتوزيع، واستيراد وتصدير، ونقل صور الأطفال الإباحية والإعلان عنها عن طريق الكمبيوتر والإنترنت.

(٢٣) أما روسيا فلا توجد فيها سلطة مركزية مناط بها التعامل مع هذه المشكلة، إضافة إلى أنه لا يوجد خط ساخن يمكن للناس استخدامه للإبلاغ عن هذه المواقع. وقد تم إغلاق ٣١ ألف موقع إباحى منذ عام ١٩٩٦م ولكن التحديات مازالت قائمة فالزيادة الكبيرة فى انتشار المواقع غير المجانية تمثل مشكلة تثير القلق نظراً لكونها أكثر تقدماً من الناحية التقنية ويستمر القائمون على تشغيلها فى نقلها فى جميع أنحاء العالم لتجنب إغلاقها. انظر جريدة الرياض، العدد ١٤٠٠٣، ٤ شوال، ١٤٢٧هـ. ص ٣٤.

انظر أيضاً وضاح محمود الحمود ونشأت مفضى المجالى، مرجع سابق. ص ٦٠ وما بعدها.

(٢٤) عادل إبراهيم العانى ، جرائم الاعتداء على الأموال فى قانون العقوبات الأردنى، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، ١٩٩٥م. ص ٤١.

(٢٥) انظر محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، مرجع سابق. ص ١٣٥ وما بعدها.

(٢٦) هدى حامد قشقوش، جرائم الحاسب الإلكترونى فى التشريع المقارن، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢م. ص ٣٥.

(٢٧) محمد سامى الشوا، ثورة المعلومات وانعكاساتها على قانون العقوبات، دار النهضة العربية، ١٩٨٤م. ص ٢٠. انظر أيضاً، محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، الجريمة المعلوماتية، مرجع سابق. ص ١٣٩.

(٢٨) انظر محمود محمود مصطفى، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، القاهرة، ١٩٦١م، ص ٤٢٤. انظر أيضاً عفيفى كامل عفيفى، جرائم الكمبيوتر وحقوق المؤلف والمصنفات الفنية، بدون ناشر، بدون تاريخ، ص ١١٨. انظر أيضاً محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، الجريمة المعلوماتية، مرجع سابق. ص ١٣٨ وما بعدها.

(٢٩) هدى حامد قشقوش، جرائم الحاسب الآلى، مرجع سابق. ص ١٢٣ وما بعدها. انظر أيضا محمود أحمد عبابنة، جرائم الحاسوب وأبعادها الدولية، مرجع سابق. ص ٥٠ وما بعدها.

(٣٠) كان موظف يعمل فى أحد البنوك فى الولايات المتحدة قد اكتشف مصادفة شفرة تحويل حسابات العملاء بين البنك وغيره من البنوك التى تتعامل معه، فقام بإصدار أوامر إلكترونية لعدة فروع للبنك بتحويل مبالغ قدرت قيمتها بأربعة ملايين دولار لحسابه الذى قام بفتحه بأحد مصارف سويسرا، ثم ذهب إلى جنيف وقام بسحب المبلغ المذكور واشترى به كمية من

الماس وأودعه بأحد البنوك هناك، ومرت عدة أشهر دون اكتشاف الأمر لولا أن المتهم قام بالاعتراف بالجريمة وهو تحت تأثير المسكر.

كما تم فى فرنسا ضبط عمليات سطو بنكية عن طريق الحاسب الآلى والإنترنت شملت نحو ٣٠ مليون حساب بنكى.

انظر (United States V, Peterson, 98 F.3d 502, 504 (9th cir. 1996.

(٣١) انظر محمد أمين الرومى، جرائم الكمبيوتر والإنترنت، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٦٠ وما بعدها. انظر أيضاً

.Eric J. Bakewell et al., Computer Crimes , 38 and Crim.L.Rev.481 (2001)

(٣٢) السيد عتيق، جرائم الإنترنت، مرجع سابق. ص ٧٢.

انظر أيضاً

Walter Gary Sharp, Sr.Note, Redefining National Security in Today>s World of Information Technology and Emergent Threats, 9 Duke J. Comp and Int, L L.383, 384 (1999).

انظر أيضاً

Larry Lange, Trust a Hacker Under 30 ? You>d Better, ELEC. ENG>G TIMES, August. 19, 1995.

(٣٣) كالإتلاف الذى وقع فى فرنسا فى عام ١٩٨٠م عندما قامت إحدى المجموعات الإرهابية بإتلاف برامج أحد مراكز الحاسب الآلى المتخصص فى بيع الحاسبات الآلية، لأن هذا لا يعد من جرائم الحاسب الآلى، حيث يتركز الاعتداء فيه على أموال مملوكة للغير وباستطاعة قانون العقوبات تغطية مثل هذا النوع من الاعتداءات. انظر محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، مرجع سابق. ص ٢٠٠ وما بعدها. انظر أيضاً أسامة أحمد المناعسة، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، مرجع سابق. ص ١٥٣ وما بعدها.

انظر أيضاً

Marc. D. Goodman, Why the Police Don't Care About Computer Crime, 10 HARV. J.L. and Tech, 465, 468-69 (1997).

انظر أيضاً:

Terrence Berg, State Criminal Jurisdiction in Cyberspace: is there a Sheriff on the Electronic Frontier ? 79 MICH.B.J. 659, 660 (2000).

(٣٤) محمد أمين الرومى، جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق. ص ٥٢ وما بعدها.

(٣٥) محمد سامى الشوا، ثورة المعلومات وانعكاساتها على قانون العقوبات، مرجع سابق. ص ١٨٩.

(٣٦) المرجع نفسه. ص ١٩٠. انظر أيضاً على عبد القادر القهوجى، الحماية الجنائية لبرامج الحاسب الآلى، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٩م ص ١١١.

(٣٧) أســامة محمد محيى الدين عوض، جرائم الكمبيوتــر، والجرائم الأخرى فى مجال تكنولوجيا المعلومات، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للجمعية العربية للقانون الجنائى، القاهرة ٢٥ - ٢٨ أكتوبر، ١٩٩٣م. ص ٤٢٥.

(٣٨) أنفــق مســـتخدمو الكمبيوتــر فى الولايات المتحـــدة نحو ٨ مليارات دولار فـــى غضون العامين الماضيين، لاستبدال أجهزة الحاسب الآلى التابعة لهم والتى تعطلت بسبب الفيروسات أو برامج التلصص والتجســـس بأجهزة حاســب جديدة أو لإصلاحها، وفقاً لنتائج « مســح المستهلكين» (Consumer Survey) الذى أجرى على مئات العائلات الأمريكية. ورغم أن المبلغ الذى أنفق فى هذا المجال، ومقداره بالتحديد ٧،٨ مليار دولار، يقل عن المبلغ الذى أعلن العام الماضى للعامين الذين ســبقاه، إلا أنه يشير إلى أن مستخدمى الكمبيوتر لا يزالون ينفقون مبالغ طائلة لمكافحة فيض الفيروسات والبرامج الأخرى الخبيثة التى تؤدى إلى إبطاء عمل الكمبيوتر وتخريبه.

كما أظهر المســح أن البريد الإلكترونى غير المرغوب فيه « المتطفل» يمثل أكبر مشــكلة تواجه أمن الكمبيوتر فى العالم. وبالمقابل فإن مكافحة الفيروسات هى الأعلى كلفة، إذ أنفقت مبالغ وصلت إلى ٥،٢ مليار دولار عامى ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥م لإصلاح الحاسبات المصابة بها أو استبدالها نهائياً. انظر جريدة الشرق الأوسط ملحق تقنية المعلومات ٢٠٠٦/٩/٧م ص ٩.

(٣٩) انظر محمد على العريان، الجرائم المعلوماتية، مرجع سابق ص ٨٠ وما بعدها.

(٤٠) انظر محمد سامى الشوا، مرجع سابق، ص ١٠٣. انظر أيضاً مدحت رمضان، جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، مرجع سابق. ص ٥.

(٤١) انظر محمد سامى الشوا، مرجع سابق. ص ١٠٤. تجدر الإشارة إلى أن (٢٠٪) من العائلات الأمريكية لا تستخدم برنامج لمكافحة الفيروسات فى كمبيوتراتها، فى حين لا يستخدم (٣٥٪) منها برامج مضادة لبرامج التجســس. انظر جريدة الشــرق الأوسط، ملحق تقنية المعلومات، مرجع سابق. ص ٩.

(٤٢) وبعــد إلقاء القبــض عليه تمت محاكمته بموجــب القانون الذى يجرم الدخــول إلى الأجهزة الفيدراليـــة دون إذن وتمت إدانته والحكم عليه بوضعه تحت المراقبة لمدة ٣ ســنوات مع غرامة عشرة آلاف وخمسين دولاراً أمريكياً. انظر محمد أمين الشوابكة، مرجع سابق، ص ٢٣٧ وما بعدها.

(٤٣) أمر سام صادر من ديوان رئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ١٤٢١/٢/٢٤هـ برقم (٧/ب/٢٦٣٢).

(٤٤) محمد سامى الشوا، مرجع سابق ص ١٩٥ - ص ١٩٧. انظر أيضاً محمد أمين الرومى، جرائم الكمبيوتر والانترنت، مرجع سابق. ص ٥٤ وما بعدها.

(٤٥) انظر

Edward M. Wise, Computer Crimes and other against Information Technology in the United States , R.I.S.P, 1993, at 650.

(٤٦) انظر أسامة أحمد المناعسة وآخرون، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، مرجع سابق. ص ٢٨٩ وما بعدها.

(٤٧) المـادة (٧٦)، نظام الإجراءات الجزائية بالمملكة، الصادر بالمرسـوم الملكى رقم (م/٣٩) وتاريخ ١٤٢٢/٧/٢٨هـ ونشر بجريدة أم القرى فى عددها رقم (٣٨٦٧) وتاريخ ١٤٢٢/٨/١٧هـ.

(٤٨) عبـد الفتـاح بيومى حجازى، مبادئ الإجراءات الجنائية فى جرائـم الكمبيوتر والإنترنت، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية، ٢٠٠٦م. ص ١٢٢ وما بعدها.

(٤٩) محمد حماد الهيتى، جرائم الحاسوب، مرجع سابق. ص ٢١٤ وما بعدها. انظر أيضاً: عبد الفتاح بيومى حجازى، مبادئ الإجراءات الجنائية فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق. ص ١٣٧ وما بعدها.

(٥٠) وضاح محمود الحمد ونشـأت مفضى المجالى، جرائم الإنترنت، مرجع سابق، ص ١٢٠. انظر أيضاً: محمد حماد الهيتى، جرائم الحاسوب، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

انظر أيضاً

Scott Charney and Kent Alexader, Computer Crime, 45 EMORY L.J. 931, 953 (1996).

انظر أيضاً

USA PATRIOT ACT of 2001, Pub. L. No. 107-56, 115 Stat. 272, 383 (2001).

انظر أيضاً

Jay Lyman, Spam Costs $ 20 Billion Each Year in Lost Productivity, E – Commerce Times (De. 29, 2003).

(٥١) تجدر الإشـارة من أن نسـبة لا بأس بها من مرتكبى جرائم قرصنة البرامج والمعلومات هم من العاملين فى المؤسسـة نفسـها، حيث بينت الإحصائيات ذات العلاقة عن ارتفاع نسـبة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت بين العاملين والمستخدمين فى المؤسسات وخاصة من يعملون فى مجال الحاسب الآلى. انظر محمد حماد الهيتى، جرائم الحاسوب، مرجع سابق. ص ٩٢ – ٩٥.

انظر أيضاً: محمد أمين الرومى، جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق، ص ٢٩.

انظر أيضاً:

Eric J. Sinrod and William P.Reilly, Cyber – Crimes A practical Approach to the Application of Federal Computer Crime Laws, 16 Santa Clara Computer and High Tech. L. J. 177, 181 – 87 (2000).

(٥٢) محمد على العريان، الجرائم المعلوماتية، مرجع سابق، ص ٥٣.

(٥٣) وضاح محمود الحمود ونشأت مفضى المجالى، جرائم الإنترنت، مرجع سابق، ص ١١٨. انظر أيضاً عبد الفتاح بيومى حجازى، الدليل الجنائى والتزوير فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، دار الكتب القانونية، القاهرة، ٢٠٠٤م ص ٤٨.

انظر أيضاً:

Dana L. Bazelon, Computer Crimes , American Criminal Law Review, Spring, 2006, at 12.

انظر أيضاً:

Neal Kumar Katyal, Criminal Law in Cyberspace 149 U Pansylvania L. Review. 1003, 1013 (2001)

انظر أيضا:

Jo – Ann M. Adams, Comment, Controlling Cyberspace, Applying the Computer Fraud and Abuse Act to the Internet, 12 Santa Clara Computer and High Tech. L.J. 403, 409 (1996).

انظر أيضاً:

Stephen P. Heymann, Legislating Computer Crime, 34 HARV. J LEGIS. 373, 373 – 91 (1997).

انظر أيضاً:

Marc S. Friedman and Kristin Bissinger, « Infojacking»: Crimes on the Information Super Highway, 5J.Proprietary Rts. 2,2 (1997).

(٥٤) عبد الفتاح بيومى حجازى، الدليل الجنائى والتزوير فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق، ص ٤٧ وما بعدها.

(٥٥) أسامة أحمد المناعسة، وآخرون، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، دراسة تحليلية مقارنة، مرجع سابق. ص ٢٩١ وما بعدها.

(٥٦) محمد حماد الهيتى، جرائم الحاسوب، دار المناهج، عمان، ٢٠٠٥م ص ١٢.

انظر أيضاً عبد الفتاح بيومى حجازى، دار الكتب القانونية، الدليل الجنائى والتزوير فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، ٢٠٠٤م. ص ٩٧ وما بعدها.

انظر أيضاً عبد الفتاح بيومى حجازى، النظام القانونى لحماية التجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية، ٢٠٠٢م. ص ١٨.

(٥٧) انظر مشروع نظام التعاملات الإلكترونية. انظر أيضاً: جريدة الحياة، ٣٠ رمضان ١٤٢٧هـ. العدد ١٥٩٠٦. ص١٢ ، ص ١٤.

(٥٨) كذلك قامت إحدى العصابات الإيطالية التى تقوم بارتكاب جرائم اختراقات للحاسب بتصميم جهاز يقوم بمحو تلقائى لجميع آثار أى خطوات أو تعاملات سابقة استعملتها هذه العصابة. انظر: محمد حماد الهيتى، جرائم الحاسوب، مرجع سابق. ص ٢١٠ وما بعدها.

(٥٩) مثال ذلك ما قام به أحد الموظفين المسئولين عن إدخال البيانات المتعلقة بساعات العمل الإضافية للموظفين فى إحدى المؤسسات التجارية وعددهم (٢٥٠) موظفاً إذ لاحظ أن جميع ساعات العمل الإضافية للموظفين تدخل فى برنامج حفظ الوقت، ودفتر السداد باسم الموظفين وأرقامهم، وكان الحاسب الآلى مجهزاً لاستخدام رقم الموظف دون غيره من البيانات، وذلك للتعرف على اسم الموظف وعنوانه وطباعة شيكات الدفعات، كما لاحظ كذلك أن المراجعة الخارجية كلها مبنية على اسم الموظف دون غيره من البيانات، ولا يقوم أحد بمراجعة حقوق الأشخاص بأرقامهم، لذلك انتهز هذه الفرصة وسيطر على الملفات، وقام باستخدام أسماء الموظفين الأكثر عملاً

إضافياً وأدخــل رقمه الخاص دون أن يكتشــف أحد ذلك رغم ارتفاع دخلــه بآلاف الدولارات، حتى جاءت المراجعة من قبل مصلحة الضرائب لتكتشف ارتفاع دخل هذا الموظف، وعندما تمت مواجهته اعترف بجريمته. ويدل هذا المثال على خفاء الدليل فى جرائم الحاســب الآلى. انظر عبد الفتاح بيومى حجازى، مبادئ الإجراءات الجنائية، مرجع سابق. ص ٥٤.

(٦٠) عمد عدد من مرتكبى جرائم الحاسب الآلى فى ألمانيا إلى إدخال تعليمات أمنية إلى الحاسب الآلــى لحماية البيانات المخزنة داخله من أى محاولة ترمى إلى الوصول إليها، وكان من شــأن هذه التعليمات الأمنية محو البيانات المخزنة بالداخل كلياً بواسطة مجال كهربائى وذلك إذا ما تم اختراقه من قبل شــخص آخر غير مصرح له بالدخول. كما عمد أحد مهربى الأسلحة فى فرنســا إلى إدخال تعديلات على الأوامر العادية لنظام تشــغيل حاسب آلى عائد له يستخدمه فــى تخزين عناوين عملائه بحيث يترتب على إدخال أمر إلى الحاســب الآلى من خلال لوحة المفاتيح بالنسخ أو بالطبع محو وتدمير البيانات كلها، وذلك للحيلولة دون نجاح أجهزة الملاحقة فى إجراءاتها فى البحث عن الأدلة وضبطها.

انظر:

Jeffrey D. Sullivan and Michael B. De Leeuw, Spam After CAN –SPAM: How Inconsistent Thinking has made a Hash out of Unsolicited Commercial E-mail Policy, 20 SANTA CLARA COMPUTER and HIGH TECH. L.J. 887, 891-92 (2004)

انظر أيضاً:

Sullivan and De Leeuw, Supra, note 97.

انظر أيضاً: مدحت رمضان، جرائم الاعتداء على الأشــخاص والإنترنت، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٤١ ومابعدها.

(٦١) عبــد الفتاح بيومى حجازى، الدليل الجنائى والتزوير فــى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق، ص ١٠٢ وما بعدها.

(٦٢) انظر: وضاح محمود الحمد ونشأت مفضى المجالى، مرجع سابق ٢٠٠٥م ص ١٩٩.

(٦٣) Ethan A. Nadelmann, The Evolution of United States Involvement in the International Renditon of Fugitive Criminals , 25 N.Y.U.J. INTL>L and POL. 813,813-14, 857-60(1993).

المراجع

أولاً - الكتب والأبحاث:

١ - الأهوانى، حسام الدين، (١٩٩٠م) الحماية القانونية للحياة الخاصة فى مواجهة الحاسب الآلى، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، العددان الأول والثانى، السنة ٣٢، جامعة عين شمس، القاهرة.

٢ - البحر، ممدوح خليل، (١٩٨٣م) حماية الحياة الخاصة فى القانون الجنائى، دار النهضة العربية، القاهرة.

٣ - حجازى، عبدالفتاح بيومى، (٢٠٠٤م) دار الكتب القانونية، الدليل الجنائى والتزوير فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت.

٤ - حجازى، عبدالفتاح بيومى، (٢٠٠٢م) النظام القانونى لحماية التجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية.

٥ - حجازى، عبدالفتاح بيومى، (٢٠٠٦م) مبادئ الإجراءات الجنائية فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية.

٦ - الحسينى، عمر فاروق، (١٩٩٥م) المشكلات الهامة فى الجرائم المتعلقة بالحاسب الآلى وأبعادها الدولية، بدون ناشر.

٧ - الحمود، وضاح محمود ونشأت مفضى المجالى، (٢٠٠٥م) جرائم الإنترنت، دار المنار للنشر والتوزيع، عمان.

٨ - رمضان، مدحت، (٢٠٠٠م) جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية.

٩ - الرومى، محمد أمين، (٢٠٠٣م) جرائم الكمبيوتر والانترنت، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

١٠- الشوابكة، محمد أمين، (٢٠٠٤م) جرائم الحاسوب والإنترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

١١- شلباية، مراد، مقدمة إلى الإنترنت، دار المسيرة للنشرة والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

١٢- الشوا، محمد سامى، (١٩٨٤م) ثورة المعلومات وانعكاساتها على قانون العقوبات، دار النهضة العربية.

١٣- الصغير، جميل عبدالباقى، (٢٠٠١م) الإنترنت والقانون الجنائى، دار النهضة العربية، القاهرة.

١٤- طلبة، فهمى، (٢٠٠٢م) فيروسات الحاسب الآلى وأمن البيانات، مطابع المكتب المصرى الحديث، القاهرة.

١٥- عبابنة، محمود أحمد، (١٤٢٤هـ) جرائم الحاسب الآلي وتطبيقاته في المملكة والأنظمة المقارنة، بحث مقدم لنيل دبلوم دراسات الأنظمة، الدورة التاسعة والعشرون، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٦- عبدالرحمن، محمود، (١٩٩٤م) نطاق الحق في الحياة الخاصة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة.

١٧- عتيق، السيد، (٢٠٠٠م) جرائم الإنترنت، دار النهضة العربية، القاهرة.

١٨- العريان، على، (٢٠٠٤م) الجرائم المعلوماتية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

١٩- عفيفي، كامل عفيفي، جرائم الكمبيوتر وحقوق المؤلف والمصنفات الفنية، بدون ناشر، بدون تاريخ.

٢٠- عوض، أسامة محمد محي الدين، (١٩٩٣م) جرائم الكمبيوتر، والجرائم الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للجمعية العربية للقانون الجنائي، القاهرة، ٢٥-٢٨ أكتوبر.

٢١- الغامدي، عبدالعزيز غرم الله، الأحكام الخاصة بجرائم الإنترنت وتطبيقاتها في القانون المقارن، بحث مقدم لنيل دبلوم دراسات الأنظمة، الدورة الثلاثون، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون تاريخ.

٢٢- الفقي، عمرو عيسى، (٢٠٠٦م) الجرائم المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٢٣- فكيرين، محمد أحمد، (١٩٩٣م) أساسيات الحاسب الآلي، دار الراتب الجامعية، بيروت.

٢٤- فلاتة، عبدالله صديق (١٤٢٤هـ) جرائم الحاسب الآلي وتطبيقاته في المملكة والأنظمة المقارنة، بحث مقدم لنيل دبلوم دراسات الأنظمة، الدورة التاسعة والعشرين، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٢٥- القهوجي، عبدالقادر، (١٩٩٧م) الحماية الجنائية لبرامج الحاسب، الدار الجامعية الجديدة للنشر، بدون طبعة.

٢٦- قايد، أسامة عبدالله، (١٩٨٨م) الحماية الجنائية للحياة الخاصة وبنوك المعلومات، دار النهضة العربية، القاهرة.

٢٧- قشقوش، هدى حامد، (١٩٩٢م) جرائم الحاسب الإلكتروني في التشريع المقارن، دار النهضة العربية، القاهرة.

٢٨- مصطفى، محمود، (١٩٦١م) شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، دار النهضة العربية، القاهرة.

٢٩- المناعسة، أسامة أحمد، (٢٠٠١م) جرائم الحاسب الآلي والإنترنت، دار وائل للنشر، عمان.

٣٠- الهيتي، محمد حماد، (٢٠٠٥م) جرائم الحاسوب، دار المناهج، عمان.

ثانياً - القوانين والأنظمة واللوائح:

١- النظام الأساسى للحكم، صدر بالأمر الملكى رقم (أ / ٩٠) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ ونشر بجريدة أم القرى فى عددها رقم (٣٣٩٧) بتاريخ ١٤١٢/٩/٢هـ.

٢- أمر سام صادر من ديوان رئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ١٤٢١/٢/٢٤هـ برقم (٧/ب/٢٦٣٢).

٣- نظام الإجراءات الجزائية بالمملكة، الصادر بالمرسـوم الملكى رقم (م/٣٩) وتاريخ ١٤٢٢/٧/٢٨هـ ونشر بجريدة أم القرى فى العدد رقم (٣٨٦٧) وتاريخ ١٤٢٢/٨/١٧هـ.

٤- ضوابط استخدام الإنترنت فى المملكة - قرار وزارى رقم (١٦٣) بتاريخ ١٤١٧/١٠/٢٤هـ

ثالثاً - الصحف:

١- جريدة الشرق الأوسط، ملحق تقنية المعلومات، ٢٠٠٦/٩/٧م.

رابعاً - المراجع الأجنبية:

1- Bakewell, Eric J. et al., **"Computer Crimes"**, 38A.

2- Berg, Terrence, **"State Criminal Jurisdiction in Cyberspace: Is There a Sheriff on the Electronic Frontier?"** 79 MICH. B.J. 659, 660 (2000).

3- Bazelon, Computer Crimes, American Criminal, **"Law Review"**, Spring, 2006, at 12.

4- Charney, Scott and kent Alexander, **"Computer Crime"**, 45 EMORY L.J. 931-953 (1996).

5- Goodman, Mara D, **"Why the Police Don't Care About Computer Crime"**, 10 HARV. J.L. and Tech. 465, 468 – 69 (1997).

6- Jo -Ann M. Adams, **"Comment, Controlling Cyberspace: Applying the Computer Fraud and Abuse Act to the Internet"**, 12 Santa Clara Computer and High Tech. L.J. 403, 409 (1996).

7- Lange, Larry, **"Trust a Hacker under 30? You'd Better"**, ELEC. ENG'G TIMES, August. 19,1996.

8- Lyman, Jay, **"Spam Costs $20 Billion Each Year in Lost Productivity"**, E-Commerce Times (Dec. 29, 2003)

9- Marc. S. Friedman and Kristin Bissinger, **"Info Jacking: Crimes on the Information Super Highway"**, 5.J. Proprietary Rights. 2,2 (1997).

10- Nadelmann, **"The Evolution of United States Involvement in the International Rendition of Fugitive Criminals"**, 25 N.Y.U.J INT,L L. and Pl. 813-14, 857 – 60 (1993).

11- Neal Kumar Katyal, **"Criminal Law in Cyberspace"**, 149U Pensylvania L. Review. 1003, 1013 (2001).

12-Sharp, Walter Gary, "Sr. **Note, Redefining National Security in Today's World of Information Technology and Emergent Threats"**, 9 Duke J. Comp and Int'r L. 383, 384. (1999).

13-Sinrod, Eric J. and William P. Reilly, **"Cyber–Crimes: A Practical Approach to the Application of Federal Computer Crime Laws"**, 16 Santa Clara Computer and High Tech. L.J. 177, 181 – 87 (2000).

14-Stephen, P. Heymann, **"Legistating Computer Crime"**, 34 HARV. JON LEGIS. 373, 373 – 91 (1997).

15-United States V. Peterson, 98F. 3d 502, 504 (9th Cir. 1996).

16-USA Patriot Act of 2001, Pub. L.No 107-56, 115 Stat. 272, 383 (2001).

17-Wise, Edward M, **"Computer Crimes and Other Against Information Technology in the United States"**, R.I. S.P, 1993, at 650.

عرض نقدى لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات

الدكتور الشربيني شوقي السيد
أستاذ الإحصاء المساعد
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثامن والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٩هـ
● يناير ٢٠٠٨م

عرض نقدي لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات*

د. الشربيني شوقي السيد**

مقدمة:

يعالج الكتاب الذى نعرض له موضوع الرقابة الإحصائية لجودة الإنتاج التى تعتبر من الأمور الحديثة نسبياً إذا ما قورنت بغيرها من فروع علم الإحصاء، وتعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التى ساعدت على رفع روح التنافس بين منتجى السلع والخدمات، ويسعى المستهلك دائماً إلى الحصول على أجود السلع والخدمات بأقل تكلفة، لذلك اعتمدت المنافسة بين المنتجين على جودة الإنتاج والبحث عن أسلوب أو طريقة للتحقق من أن الإنتاج يتسم بالمواصفات المطلوبة، وعلى ذلك فإن المشكلة الأساسية للمنتج هى كيفية تحسين جودة الإنتاج وخفض تكاليفه إلى أدنى حد ممكن، ومن المعروف أن تحسين جودة المنتج يتطلب جهوداً أخرى قد تؤدى إلى ارتفاع التكاليف، فى حين نجد أن خفض النفقات قد يؤثر بالسلب على جودة الإنتاج، لذلك يسعى المنتج إلى التوفيق بين هذين الهدفين المتعارضين.

وقد تم اختيار هذا الكتاب نظراً لمعلوماته الواسعة وعمقه فى التحليل الكمى للتطورات السريعة فى مجال مراقبة الجودة إحصائياً فى ظل ندرة الكتب العربية المتخصصة فى هذا المجال. وتهتم المؤسسات الإنتاجية الحديثة بمراقبة جودة إنتاجها وتحسينه، كما تعتبر مراقبة الجودة وسيلة فعالة لإنتاج سلع وخدمات تلبى احتياجات العملاء المتغيرة، ومراقبة الجودة هى مجموعة من الأدوات والطرق التى تستخدم لفهم ومراقبة وتحسين العمليات الإنتاجية، ومن أهم طرق المراقبة ما يعرف بالرقابة الإحصائية على العمليات Statistical Process Control (SPC). ويأتى هذا الكتاب، وهو من الكتب التخصصية، ليلقى الضوء على الموضوعات الرئيسية فى مجال الإحصاء

* الكتاب من تأليف الأستاذ/ محمد عبدالرحمن إسماعيل. ونشر مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض، سنة ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م.

** أستاذ الإحصاء المساعد - معهد الإدارة العامة - الرياض.

وعلاقتها بمراقبة الجودة، مع التركيز على خرائط مراقبة الجودة بأنواعها والاستعانة ببعـض التطبيقات المســتمدة من البيئة الإنتاجية والخدميــة لتصبح حالات يمكن أن تساعد وتفيد العديد من الشرائح الاجتماعية المهتمة بهذا المجال، مثل باحثى ودارسى مراقبة الجودة والعاملين فى مجال الجودة فى المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية.

فى العشرينيات من القرن الماضى قامت مجموعة من موظفى شركة بيل للهاتف بقيادة العالم الأمريكى شوهارت Shewhart بوضع مجموعة من الطرق والنظريات التى تهدف إلى الارتقاء بعمليات فحص المنتجات، بغرض رفع مستوى تلك المنتجات المقدمــة من خلال توكيد الجودة Quality Assurance، وكان من بين هذه المجموعة من الــرواد فى مجال مراقبة الجودة هارولــد دوج Harold Dodge وجورج إدوارد George Edward بالإضافــة إلى إدوارد ديمنج Edward Deming. ويعتبر العالم شــوهارت Shewhart ومجموعته أول من استخدموا الطرق الإحصائية فى مراقبة جــودة الإنتــاج، وكان ذلك فى عام ١٩٢٤ م حيث طور شــوهارت خريطة إحصائية لمراقبة خصائص المنتج والتى تعتبر بداية مراقبة الجودة إحصائياً، وتهدف الخريطة إلى فهم وفصل مصادر الاختلافات فى العملية الإنتاجية، ولذلك ســميت الخرائط الأولى لمراقبة الجودة بخرائط شوهارت، واستمر شوهارت فى تطوير نظرية خرائط المراقبة حتى أصدر فى عام ١٩٣١م كتابه الشــهير «الرقابة الاقتصادية على جودة المنتــج المصنــع» "The Economic Control Manufactured Product Quality"، ويعد هذا الكتاب أساســاً فى الرقابة الإحصائيــة على الجودة بمفهومها الحديث. وخرائط المراقبة من حيث الشكل نجد أنها متماثلة، حيث تتكون الخريطة من ثلاثة خطوط متوازية أفقية، يمثل الخط الأوسط أو المركزى منها مستوى الجودة المطلوب أو المتوقع، أما الخطان الآخران فيمثلان الحد الأدنى والحد الأعلى للجودة المتوقعة، ويتم أخذ عينات دورية خلال أوقات زمنية متعددة وقياس المؤشر المستخدم كمقياس للجودة فى كل عينة ثم توقيع النقاط المناظرة فى الخريطة، وإذا كانت النقاط واقعة داخل حدود الضبط الإحصائى للجودة فإنه يقال إن العملية الإنتاجية مســتقرة أو تحــت المراقبة، وإذا وقعت بعض النقــاط خارج حدود الضبط فإنه يقال إن العملية الإنتاجية غير مستقرة أو خارج المراقبة.

وفــى خلال الحرب العاليــة الثانية بدأ الجيش الأمريكــى فى الاعتماد على أســاليب المعاينــة الإحصائية، وتم تنظيم عدد من الــدورات للتدريب على الطرق الإحصائية لاســتخدامها فى مراقبة جودة المنتجات الحربية، ثم ظهر علم المراقبة

الإحصائيـــة على الجودة وانتشـــر وتبوأ مكانـــاً مرموقاً فى المجـــالات الصناعية والخدميـــة المختلفة. وفى عام ١٩٤٤ م بدأ ظهور أول مجلة علمية متخصصة فى هذا المجال، وهى Industrial Quality Control، وأصبحت تعرف بعد ذلك باســـم Journal of Quality Technology، وبعد ذلك أنشئت الجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality (ASQ). كل هذه الجهود أســـهمت فى تحسين وحل الكثير من مشاكل الجودة اعتماداً على استخدام بعض الأساليب الإحصائية، وكذلك تم تخطى الهدف الأول من عملية مراقبة الجودة، وهو الإجراء الوقائى إلى الهدف الثانى، وهو محاولة التعرف على أسباب المشكلة واستبعادها.

أهمية الكتاب:

فـــى الوقت الحاضر يزداد وعى المســـتهلك يوماً بعد يوم بمـــا يجعله أكثر اهتماماً بجودة الســـلع والخدمـــات التى تقدم له، مما يدفع المنتجين إلـــى العمل على أن تكون جودة الإنتاج فى نطاق المواصفات المحدودة، وبما يمكنهم من إيجاد الأسواق لتصريف منتجاتهم لا سيما فى ظل النظام الاقتصادى الحر الذى توجد فيه منافسة شديدة بين المنتجين لكسب الأسواق واجتذاب المستهلكين، وتهدف مراقبة جودة الإنتاج إلى دراسة الاختلاف فى مواصفات الوحدات المنتجة، فإذا كان الســـبب فى هذا الاختلاف يعود إلى واحد أو أكثر من العوامل العشـــوائية فإنه يتم قبول المنتج وتكون العملية الإنتاجية تحت المراقبة، أما إذا كان الاختلاف فى المواصفات يرجع إلى أسباب أخرى تؤدى إلى فـــروق كبيرة فى المواصفـــات فلابد من تحديد هذه الأســـباب وإزالتها وتصبح عملية الإنتاج خارج المراقبة.

وفى هذا الســـياق من الاهتمام بجودة الإنتاج يأتى هـــذا الكتاب الذى نعرض له، فنجده يعرض معظم الموضوعات الأساسية فى الرقابة الإحصائية على الجودة، ولأنه يتعلـــق بقضية الجودة فإنه بلا شـــك يتعلق بمجال هو أكثر إثـــارة للاهتمام فى الوقت الحاضـــر، إذ يتحتم على المؤسســـات الإنتاجية الانتقال من الأســـاليب التقليدية فى رقابة الجودة إلى الأســـاليب الحديثة التى تعتمد على فكر الإحصائيين والاقتصاديين والإداريين والمهندسين واستخدام البرمجيات الحديثة فى هذا المجال.

ومن هنا تنبع أهمية هذا الكتاب؛ إذ يقدم عرضاً جديداً لأســـاليب مراقبة الجودة إحصائياً فى قالب ســـهل ومبســـط ويخدم العاملين فى هذا المجال، ويعد هذا الكتاب واحداً من الكتب العربية القليلة التى تعالج موضوعات مراقبة الجودة من خلال الطرق

الإحصائية، ولعل ما هو أكثر إثارة للاهتمام فى هذا الكتاب هو اعتماده على الكثير من الأمثلة والتطبيقات المستمدة من البيئة الصناعية والخدمية؛ مما أعطى هذا الكتاب أهميـة تطبيقية بالإضافة إلى المعالجة النظرية لموضوعاته. كذلك قام المؤلف بإعداد أوراق عمل فى برنامج Excel خاصة لرسم خرائط المراقبة، بحيث يمكن الاستعانة بها لتصبح قوالب Templates لإعداد خرائط مراقبة الجودة لأى بيانات تطبيقية تختلف عن أمثلة الكتاب وتطبيقاته.

الفئات التى يستهدفها الكتاب:

يهدف المؤلف إلى تقديم كتاب متخصص وسـهل للباحثين والدارسين والعاملين فى مجـال مراقبة الجودة، بالإضافة إلى أعضاء الجمعيات الأهلية التى تهتم بموضوعات الجودة، وخاصة فى ظل نقص الكتب العربية المتخصصة فى هذا المجال.

خلفية الكتاب:

ظل مفهـوم الجودة حتى بدايات القرن الماضى مقصـوراً على مدى تطابق المنتج لمواصفاته المحددة مسبقاً، غير أن هذا المفهوم أخذ فى التطور خلال القرن العشرين وأدخـل عليه بعـض التعديلات من المفكرين والعاملين فى مجـال الجودة، وقد حقق العديد من الشـركات التى طبقت مفاهيـم إدارة الجودة الكثير من النجاحات متمثلة فى زيادة الإنتاجية وجودة منتجاتها وزيادة المبيعات والأرباح وزيادة درجة رضا العميل عن إنتاجها ....، ومن أمثلة هذه الشـركات التى طبقت مفاهيم إدارة الجودة شـركة كتربلر Caterpillar وشركة فورد الأمريكية Ford وشركة الخطوط الجوية البريطانية British Airways وشـركة IBM. ولقد استخدمت الطرق الإحصائية لمراقبة جودة الإنتاج فى إنجلترا خلال السـنوات من ١٩٢٠م ١٩٣٠م، إلا أن اسـتخدامها بشـكل واسـع لم يحدث إلا أثناء الحرب العالمية الثانية، وقد استخدمت مراقبة جودة الإنتاج فى مجالات أخرى غير صناعية، مثل اسـتخدامها فى مراقبة المشـتريات والمخزون والأنشطة التجارية الأخرى، واستخدام الطرق الإحصائية لمراقبة جودة الإنتاج يعتمد بشـكل كبير على مدى تفهم القائمين على العملية الإنتاجية لهذه الأسـاليب العلمية ومدى اقتناعهم بأهميتها، وعليه فإن هذا الكتاب هو مواكبة للتطور فى مجال مراقبة الجودة واسـتخدام أساليب التحليل الإحصائى فى مجال الصناعة والمجالات الأخرى لرفع مسـتوى جودة الإنتاج والاسـتخدام الأمثل للموارد المتاحـة، ويأتى هذا الكتاب

ليضع بين أيدى القارئ أدوات وأســاليب حديثة يمكن اســتخدامها فى مجال مراقبة جودة الإنتاج.

العرض التقريرى للكتاب:

يتكـون هذا الكتاب من مقدمة تمهيدية وســبعة فصول، بالإضافة إلى الملاحق فى نهايته، والكتاب جيد التنظيم حيث يتدرج فى فصوله السبعة كالتالى:

فــى **المقدمــة التمهيدية** يقدم المؤلف صورة عامة للكتاب وموضوعاته الأساســية، ويقرر أنه يتضمن عرضاً سهلاً ومترابطاً لموضوعات الرقابة الإحصائية على العمليات مع التركيز على تطبيقات متنوعة مستمدة من البيئة الصناعية والخدمية.

وجاء **الفصل الأول** يحمل عنوان (مفاهيم أساســية)، وغرضه الأساسى هو تقديم بعض المفاهيم الأساســية فى الإحصــاء والجودة، وهى مفاهيم تُعدُّ ركيزة أساســية لموضوعــات الكتاب التالية، وقد تم التطرق إلــى مفهوم الجودة ومراحل تطوره وإدارة الجودة الشاملة (TQM) وعناصرها وفوائدها ومفهوم التحسين المستمر للجودة وبعض المصطلحات الإحصائية التى تســتخدم فى الرقابة على الجودة، ومن خلال استعراض المفاهيم الســابقة أكد المؤلف أن الرقابة الإحصائية علــى العمليات (SPC) هى أحد أســاليب الرقابة الإحصائية علــى الجودة (SQC)، وتتكون من عــدة طرق إحصائية وبيانية تســتخدم فى تقويم مخرجات العمليات لتحديد مدى إمكانية قبولها (ص٣٦)، وأن مخرجات أى عملية متكررة لابد أن تتسم بالاختلافات فى جودة المنتج.

وتنقسم هذه الاختلافات (ص ٣٠) إلى:

- اختلافات لأسباب عامة:

وهى اختلافات ملازمة لأى عملية، وترجع إلى أسباب كثيرة لا يمكن تحديدها أو تحديد مصادرها كما لا يمكن تجنبها.

- اختلافات لأسباب خاصة:

وهى التى تحدث نتيجة لأحداث غير عادية أو غير متوقعة، إلا أنه يمكن تحديدها أو معالجتها أو التخلص منها. وقسم المؤلف فى نهاية الفصل (ص ٣٨) برامج الحاسب الآلى التى تستخدم فى الرقابة الإحصائية على العمليات إلى ثلاث فئات:

- برامج متخصصة فى مراقبة الجودة إحصائياً، مثل: Pq systems-Winspc.

- برامج عامة، وتتضمن أساليب إحصائية خاصة بمراقبة الجودة، مثل:
SPSS - Statistica SAS - Minitab

- برامج الجداول الإلكترونية، مثل: Quattro pro - Lotus 123.

وفى **الفصل الثانى** الذى حمل عنوان «مبادئ الإحصاء الوصفى ومبادئ الاحتمالات» قام المؤلف باستعراض طرق الإحصاء الوصفى ونظرية الاحتمالات باعتبار أن إعداد خرائط المراقبة بنوعيها (المتغيرات والصفات) يعتمد عليها، فنجد أن خرائط المراقبة من النوع الأول تعتمد على مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابى والوسيط) ومقاييس التشتت (المدى والانحراف المعيارى)، أما خرائط مراقبة الجودة من النوع الثانى فتعتمد على بعض التوزيعات الاحتمالية، لا سيما توزيع ذى الحدين وتوزيع بواسون، وأوضح المؤلف كيفية حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت من خلال برنامج EXCEL بطريقتين:

الأولى من قائمة دوال الإحصاء، والثانية من خلال قائمة Tools نختار Descriptive Statistics، ولكن يعاب على الطريقة الثانية (ص ٤٧) ما يلى:

- استخراج عدد كبير من مقاييس النزعة المركزية والتشتت بصورة ذاتية ربما لا يجد المحلل حاجة إلى أغلبها.

- تكرار أسماء المتوسطات بعدد المتغيرات التى تم تحليلها.

وفى **الفصل الثالث** الذى حمل عنوان «العرض البيانى» يتحدث عن أساليب العرض البيانى التى تعتمد عليها الرقابة الإحصائية على العمليات، ويركز المؤلف فى هذا الفصل على أن أهمية الخريطة البيانية تنشأ من أنها وسيلة فعالة لإبراز الفروق بين قيم المتغير وأهم سمات مجموعة البيانات، وبالتالى فإن الخريطة التى يفضل استخدامها تتحدد على أساس نوع البيانات من جهة والأهداف التى يراد تحقيقها من الخريطة من جهة أخرى، فالخريطة التى تصلح للتعبير عن قياسات وصفية لا تصلح لعرض قياسات نسبية حين يكون المتغير موضوع القياس من النوع المستمر، والخريطة التى يراد منها التوزيع النسبى تختلف عن تلك التى تعرض توزيعاً للمتغير بقيمه التكرارية غير النسبية فى فترات زمنية متتالية. وتنقسم الطرق البيانية إلى مجموعتين (ص١٠٥):

- رسوم بيانية لا تحتاج إلى بيانات كمية، مثل خريطة التدفق ورسم السبب والأثر.
- رسوم بيانية تعتمد على بيانات كمية مثل المدرج التكرارى ورسم الساق والورقة .

وخُصِّص **الفصل الرابع** الذى حمل عنوان «خرائط المراقبة للمتغيرات»، لعرض فكرة خرائــط المراقبة ومراحل تطورها وتم التركيز على خرائــط مراقبة المتغيرات بنوعيها، وهما: خرائط المراقبة للمتغير واحد وخرائط المراقبة متعددة المتغيرات.

تطرق المؤلف إلى أن فكرة خرائط المراقبة ترجع إلى العالم الأمريكى شوهارت، والذى يعتبر مؤسس الرقابة الإحصائية على الجودة بمفهومها الحديث، وتم تأكيد أن مخرجات أى عملية إنتاجية متكررة لا بد أن تتسم بالاختلافات وأنه من الضرورى مراقبة متوسط العملية والتغير فيها فى آن واحد، ويرجع ذلك إلى أنه يمكن أن يكون متوســط مخرجات العمليــات تحت المراقبة الإحصائية، فى حين يكون هناك تباين فى المخرجات أو العكس، ولمراقبة متوســط مخرجات العملية يتم استخدام خريطة الوسط الحسابى أو الوسيط، ولمراقبة التغير فى مخرجات العمليات نستخدم خريطة المدى أو الانحراف المعيارى.

وفــى **الفصل الخامس** الــذى حمل عنوان «خرائط المتوســطات المتحركة والجمع التراكمى» تناول المؤلف خرائط المتوســط المتحرك والمتوســط المتحرك المرجح أســياً (EWMA) والجمع التراكمى (CUSUM)، وهى تعالج عيوب خرائط المراقبة التقليدية لشوهارت، حيث يعاب على خرائط شوهارت أنها بلا ذاكرة Memoryless، بمعنى أنه لا توجد علاقة بين أى نقطة فى الخريطة والنقاط الســابقة لها، وهذا العيب يجعلها أقل فعالية فى كشف التغيرات الصغيرة المستمرة فى مستوى العملية، وركز المؤلف فى هذا الفصل على الخرائط البديلة لخرائط شوهارت وهى:

- خريطة المتوسط المتحرك (ص٢٥٩)، وهى تتميز بأنها أكثر فعالية فى كشف التغيرات الصغيرة من خريطتى الوسط الحسابى والمشاهدات الفردية.
- خريطتا الوسط الحسابى المتحرك المرجح أسياً والجمع التراكمى (ص ٢٨٠)، وهما تعتبــران أكثر فعالية من خريطة الوســط الحســابى المتحرك فى كشــف التغيرات الصغيــرة فى العملية الإنتاجيــة، ويرجع ذلك إلى أن أى نقطــة فى هذه الخرائط تتضمن معلومات عن المشــاهدة الحالية وجميع المشاهدات السابقة لها، مما يجعلها أكثر ملاءمة لمراقبة مخرجات العمليات التى تتسم ببطء التغير فى مخرجاتها.

وفى **الفصل السادس** الذى حمل عنوان «خرائط مراقبة الخواص» تم تناول خرائط مراقبة الصفات أو الخواص التى تســتخدم فى حالة ما إذا كانت خواص جودة المنتج

أو الخدمة المراد مراقبتها وصفية، ولا يمكن قياسها كمياً، فمن المعروف أنه إذا كانت خاصية المنتج يمكن قياسها كمياً، مثل وزن أو طول أو عمر الوحدة المنتجة، فإنه يمكن استخدام خرائط مراقبة المتغيرات لمراقبتها وضبطها، وفى هذا الفصل تم عرض أربع خرائط أساسية لمراقبة الصفات أو الخواص، وهى: خرائط وحدات عدم المطابقة وتشمل خريطة نسبة عدم المطابقة (P-Chart) وخريطة عدد وحدات عدم المطابقة (np-chart)، وخرائط عدم المطابقات وتشمل خريطة عدد العيوب (C-chart) وخريطة عدد العيوب فى الوحدة (U-chart)، وتتميز خرائط مراقبة الصفات أو الخواص بما يلى:

- توافر مصادر بياناتها، مثل تقارير الفحص والاختبار وسجل الإنتاج اليومى.
- تصنيف الوحدات المنتجة إلى وحدات مطابقة للمواصفات وغير مطابقة يعتبر أكثر سهولة من قياس هذه الوحدات، ويعاب على خرائط مراقبة الصفات (ص ٣١٣) ما يلى:
- تعتبر أقل حساسية فى كشف الأسباب الخاصة للتغيرات مقارنة بخرائط مراقبة المتغيرات.
- يحتاج إعداد خريطة الصفات إلى أحجام مجموعات جزئية كبيرة .
- يحتاج تصنيف الوحدات إلى مطابقة وعدم مطابقة إلى وضع معايير جودة دقيقة.

واستمراراً لعرض الأساليب والطرق التى تستخدم فى تحسين جودة المنتج؛ عرض **الفصل السابع** الذى حمل عنوان «تحليل مقدرة العمليات ونظم القياس» أهم مؤشرات المقدرة Capability Indices وتحليل نظام القياس، وهما يستخدمان فى التأكد من مدى تحقق متطلبات العمليات المستقرة، وتقاس مقدرة العمليات بحساب مجموعة من المؤشرات ($C_p - C_r - C_{pk} - C_{pm}$) التى تستخدم فى برامج مراقبة الجودة فى الكثير من المنظمات، ويمكن استخدام هذه المؤشرات فى مقارنة أداء عمليات مختلفة؛ نظراً لأن هذه المؤشرات ليس لها وحدة قياس. وفى هذا الفصل أكد المؤلف أن عملية مراقبة الجودة الفعالة تتطلب قياساً جيداً لكل متغيرات العملية، وأن وجود أخطاء فى عملية القياس (ص٣٩٢) يؤدى إلى:

- رفض وحدات مطابقة للمواصفات أو قبول وحدات غير مطابقة للمواصفات أو الأمرين معاً.
- تكبد تكاليف غير ضرورية فى محاولة لتحديد مشاكل العملية التى سببها أخطاء القياس.

وفى الوقت نفسه فإن وجود نظام قياس جيد وكفء يؤدى إلى:

- تحديد حجم الاختلافات فى مخرجات العملية التى تعزى إلى المقياس (gauge).

- فصل مصادر الاختلافات فى النظام.
- تحديد قدرة المقياس لضمان دقة النتائج.

العرض النقدى لأهم أفكار الكتاب:

توجد مزايا عديدة يتمتع بها هذا الكتاب فى أفكاره الأساسية التى طرحها والمعالجة الجيدة التى قدمها لأساليب مراقبة العمليات إحصائياً، ويمكن إيجاز هذه المزايا فيما يلى:

١- يناقش الكتاب موضوعاً حديثاً وعصرياً وقد احتوى على العديد من المصطلحات والمفاهيم الجديدة فى مجال مراقبة الجودة، لذلك فإن قيام المؤلف بوضع قائمة مفصلة لهذه المفاهيم والمصطلحات (باللغة العربية والإنجليزية) فى نهاية الكتاب يعتبر ميزة إضافية تسجل لمؤلف الكتاب.

٢- عرض أهم مفاهيم الرقابة على العمليات بشكل مبسط ومترابط يساعد الدارسين والعاملين فى مجال رقابة الجودة على التعلم الذاتى بلا معاناة.

٣- تناول العديد من الأمثلة والتطبيقات المتنوعة المستمدة من البيئة الصناعية والخدمية والمتعلقة بموضوعات رقابة الجودة إحصائياً يساعد القارئ على الاستيعاب الجيد لموضوعات الكتاب.

٤- التعرض لكيفية حساب وإعداد الكثير من خرائط ضبط الجودة والمقاييس المتعلقة بها من خلال برامج الحاسب الآلى، مثل برامج EXCEL-SAS-MINITAB-SPSS، وهو ما يتماشى مع الاتجاه الحديث فى هذا المجال.

٥- إن محور الكتاب هو أساليب الرقابة على الجودة إحصائياً، وهذا المحور يجب أن تهتم به معظم المؤسسات الإنتاجية فى الوقت الحاضر؛ لأنها مازالت بحاجة إلى المفاهيم والأساليب الجديدة اللازمة لضبط جودة إنتاجها وتحقيق التجانس فى العملية الإنتاجية؛ مما يرفع من مستوى إنتاجها وقدرتها التنافسية.

٦- وُفِّق المؤلف فى بدء الكتاب بعرض بعض طرق الإحصاء الوصفى ومبادئ نظرية الاحتمالات وبعض أساليب العرض البيانى، وذلك مما يساعد فى فهم واستيعاب الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الرقابة على جودة المنتجات.

ومـن جانب آخر فـإن الكتاب يمكن أن نورد عليه بعض الملاحظـات النقدية وهى كما يلى:

١- رغـم أن الكتاب يتناول الرقابة الإحصائية على العمليات إلا أنه لم يتعرض لبعض الموضوعات الأساسية فى هذا المجال، مثل معاينة القبول Acceptance Sampling سـواء المفردة أو المزدوجـة أو التتابعية ومفهوم مخاطرة المنتج والمسـتهلك ونظام ضمان الجودة ISO ومفهوم منحنى مميز الفاعلية (OC-Curve).

٢- ركز الكتاب بصورة أساسية على خرائط مراقبة الجودة المعملية Parametric Control Chart، وهى تناسـب العمليات التى تتبع مخرجاتهـا التوزيع الطبيعى، فى حين لم يتعرض لخرائط مراقبة الجودة اللامعلمية Nonparametric Control Chart، حيث نجـد فى كثير من التطبيقات الصناعية والخدمية أن مخرجات العمليات الإنتاجية لا تتبع التوزيع الطبيعى وبالتالى الحاجة إلى خرائط مراقبة الجودة اللامعلمية.

٣- فى الفصل السابع ناقش المؤلف مقدرة نظام القياس للبيانات الوصفية معتمداً على طريقة واحـدة فقط، وهى طريقة الجدولة المتقطعـة Cross Tabulation، وتقوم هـذه الطريقة على إعداد جدول توزيع تكرارى لقياسـات القائمين بعملية القياس والقيم المرجعية لها، ثم حساب بعض المقاييس الكمية التى تفسر مدى ملاءمة نظام القياس، فى حين توجد بعض الطرق الأخرى التى يمكن اسـتخدامها هذا المجال، فمثـلاً قدم Hiroshio el al (١٩٩٠) الطريقة الهندسـية Geometrical Method وطريقة بيز Bayesian Method لتقييم أداء القائمين بعملية القياس وصولاً لنظام قياس جيد وكفء.

٤- أيضاً فى الفصل السـابع تناول المؤلف خمسة مؤشرات تستخدم فى قياس مقدرة العمليـة الإنتاجية، وتعتبر هذه المؤشـرات من المقاييس المهمة التى تسـتخدم فى برامج مراقبة الجودة، ولكن حبذا لو أنه تمت المقارنة بين هذه المؤشرات لمعرفة أيها يعطى تقييماً وقياساً أفضل لمقدرة العملية وبناء عليه تكون التوصية باستخدامه.

نقاط يقترح إضافتها فى حالة إعادة طباعة الكتاب:

١- خرائط مراقبة الجودة اللامعلمية:

من الشـروط الأساسية التى تقوم عليها نظرية خرائط المراقبة هى أن يتبع متغير خاصية الجودة التوزيع الطبيعى، غير أنه فى كثير من الحالات لا يتحقق هذا الشرط،

ويؤدى ذلك إلى بعض الاستنتاجات الخاطئة؛ ذلك لأن قيم حدود المراقبة تتأثر بتوزيع المعاينــة لخاصية الجــودة المراد مراقبتها، كما أن التوزيعــات الملتوية يزيد فيها وجود المشاهدات الشاذة؛ مما يودى إلى وقوع نقاط خارج حدى المراقبة، وفى هذه الحالة يتم استخدام خرائط مراقبة الجودة اللامعلمية لمراقبة جودة الإنتاج، ومن أمثلتها خريطة مراقبة الجودة اللامعلمية اعتماداً على اختبار الإشــارة Sign Test، وخريطة مراقبة الجودة اللامعلمية اعتماداً على مجموع الرتب Sum of Ranks.

٢- معاينة القبول:

تســتخدم معاينة القبول لمراقبــة الإنتاج فى الحالات التى لا يكون فيها اســتخدام خرائط مراقبة الجودة فعالاً، أو فى حالة الحاجة إلى اتخاذ قرار ســريع بشــأن جودة المنتج، مثل فحص جودة شــحنات الأغذية المستوردة من الخارج، وتوجد ثلاثة أنواع من معاينة القبول، وهى معاينة القبول المفردة (فيها يتم ســحب عينة عشوائية حجمها (n) من الإنتــاج وفحصها وبعد ذلك يتم اتخاذ قرار قبول أو رفض الإنتاج بناءً على مقارنة عــدد الوحــدات التالفة بأقصى عدد مــن الوحدات التالفة يمكن قبوله ويســمى رقم القبــول)، ومعاينة القبول المزدوجة ومعاينــة القبول التتابعية وفيهما يتم قبول أو رفض الإنتاج اعتماداً على سحب أكثر من عينة ومقارنة عدد الوحدات التالفة برقم القبول.

٣- منحنى مميز الفاعلية:

بعد إعداد خرائط مراقبة الجودة يتم حســاب ورسم منحنى مميز الفاعلية والذى يستخدم لبيان إلى أى مدى تكون عملية مراقبة الجودة فعالة، ويعطى احتمال الاستمرار فى الإنتاج نتيجة وقوع نقطة إحدى العينات داخل حدود الضبط الإحصائى كدالة فى مختلف القيم الممكنة التى قد يأخذها مقياس الجودة المستخدم. ويعتبر منحنى مميز الفاعلية أحد الطرق التى تســتخدم فى تصميم معاينة القبول، وذلك باختيار نقطتين على المنحنى وافتراض توزيع معاينة لعدد الوحدات التالفة.

وأخيــراً يمكــن القول إن قيمة الكتــاب الكبيرة تأتى من كونه مــن الكتب العربية القليلــة المتخصصة فى مجال حيــوى ألا وهو الرقابة الإحصائية على العمليات. وقد شهد مفهوم إدارة الجودة تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية، فمر هذا المفهوم بأربع مراحل متتالية، هى مرحلة الفحص ثم مراقبة الجودة ثم توكيد الجودة ثم إدارة الجودة الشــاملة، وتعتبر الرقابة الإحصائية على العمليات SPC جزءاً من الرقابة الإحصائية

على الجودة (SQC)، وتتكون من عدة طرق وأدوات إحصائية تستخدم لضبط وتحسين العمليات الإنتاجية، وقد اتسع مجال تطبيق أساليب الرقابة الإحصائية لتشمل العديد من المجالات، مثل القطاع الخدمى وقطاع الزراعة بعد أن كان مقصوراً على المجال الصناعى، وعلى ذلك فحبذا لو أن المؤسسات الإنتاجية فى الدول العربية قامت باستخدام هذه الأساليب لتحقيق الرقابة على جودة إنتاجها وتحسينه لما يترتب على

المراجع

1- Banks J (1989). **Principals of Quality Control** John Wiley & Sons, Inc. New York.

2- Burdic, Borro and Montgomry (2003). "A Review of Methods for Measurement Systems & Capability Analysis" **Journal of Quality Technology**. 35. 342 – 354.

3- Evans. James and Lindsay (2005). **The Management and Control of Quality** 6^{th} edition. South–western college.

4- Montgomry D. (2005) **Introduction of Statistical Quality Control**, 5^{th} edition. John Wiley & Sons, Inc.

5- Hiroshio. Shigeok and Masashi (1990) "Evaluation of Inspectors in Sensory Tests– Qualifications by Geometrical method and Classification by Bayesian Diagnosis Rule," **Journal of Quality Technology**, 12. 19-24.

مواقع الإنترنت ذات الصلة:

- www.aiag.org
- www.cob.niu.edu
- www.symphoneytech.com
- www.engineeresoftware.com

الإدارة العامة التعاونية:
تقييم مانعرفه وكيفية معرفته

تأليف

مايكل مكغواير

ترجمة

أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

أستاذ الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة بالرياض

راجع الترجمة

د. محمد منير الأصبحي

أستاذ مشارك فى معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، إدارة الترجمة

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثامن والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٩هـ
● يناير ٢٠٠٨م

الإدارة العامة التعاونية: تقييم ما نعرفة وكيفية معرفته*

تأليف: مايكل مكغواير **
ترجمة: أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان ***
راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي ****

يشهد البحث فى مجال الإدارة العامة التعاونية ازدهاراً؛ ذلك أن قدراً كبيراً من الاهتمام يجرى توجيهه إلى عملية وتأثير التعاون فى القطاع العام، والنتائج فى هذا المجال واعدة. بناء على ذلك فإن هذه المقالة تراجع الأدبيات فى مجال الإدارة العامة التعاونية، وذلك من خلال تجميع وتوليف ما نعرفه من البحوث الحديثة وما عرفناه لبعض الوقت. من هذا المنطق فإن هذه المقالة تعالج قضية انتشار التعاون (من الناحيتين الراهنة والتاريخية)، ومكونات الهياكل التعاونية المستحدثة، وأنواع المهارات التى تتفرد بها الإدارة التعاونية، وتأثيرات التعاون. إن البحث فى مجال الإدارة العامة التعاونية يقدم مجموعة من النتائج التى تُسهم فى قاعدة المعرفة الناشئة التى تكمل نظرية الإدارة العامة المتأصلة.

نظرية الإدارة العامة:

يعمل مديرو القطاع العام فى أوضاع تعاونية كل يوم. ففى مدارس مقاطعات تكساس، على سبيل المثال، يدير المديرون بيئتهم الخارجية من خلال التفاعل مع أعضاء مجلس إدارة المدرسة وكبار رجال الأعمال والمشرعين وهيئات التعليم فى الولاية ومديرين آخرين ومجموعات الآباء والأمهات واتحادات المعلمين ومسئولى

* هذه ترجمة لمقالة:
Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know it», Public Administration Review. Washington, Vol 99, Dec2006, pp. 33ff. (11 Pages)

** أستاذ مشارك فى حقل الشئون العامة والبيئة بجامعة إنديانا بليمنجتون.

*** أستاذ الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

**** أستاذ مشارك فى معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، إدارة الترجمة.

الحكومـة الاتحادية (Meier and O'Toole 2005). وفى مدينة بيلويت Beloit بولاية ويسكنسـون عملت حكومة المدينة بصورة فاعلة مع جمعية غير ربحية من أجل تغيير منطقة مدمرة بإشـراك مسـؤولين من وزارة النقل الأمريكيـة وحكومة مقاطعة روك Rock Coutry وإدارة التطوير فى ويسكنسـون والعديد من المصانع (Agranoff and McGuire, 2003). وفى كاليفورنيا، تم تشكيل لجنة طوارئ تعاونية، ضمت ممثلين من المسـئولين فى الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والحكومة المحلية ووكالات خاصة وممثلين محليين آخرين لمعالجة تفشـى مرض قاتل مصـدره الدواجن (Moynihan, 2005). هذه الأمثلة وغيرها من الأمثلة التى لا تحصى تمثل أنشـطة معتادة يقوم بها مديرو القطاع العام فى القرن الحادى والعشرين.

تقدم هـذه المقالة مجموعة مركبة من البحث فى مجـال الإدارة العامة التعاونية، وذلـك من خلال مراجعة ما تعلمناه حديثاً بشـأن مثل هـذه الإدارة بالإضافة إلى ما نعرفه عنها منذ فترة من الزمن. فالإدارة العامة التعاونية مفهوم يصف عملية التيسير والتشغيل الموجودة فى أجهزة متعددة المنظمات، وذلك من أجل معالجة المشكلات التى لا يمكن حلها أو أن حلها بسـهولة بواسـطة منظمات وحيدة بذاتها. لذلك فإن محور هـذه المقالـة هو المدير العام. وعلـى الرغم من أن التعاون يحدث فى بيئات ليسـت الحكومة فيها فاعلاً رئيسـياً أو أنها ليست فاعلة فيها على الإطلاق (Austin 2000; Lipnack and Stamps, 1994)، فإن هذه الورقة تنظر إلى الحكومة باعتبارها محركة لعملية صُنع السياسـات وتنفيذها، وهكذا فهى الكيان الذى من خلاله تحدث الإدارة العامة التعاونية ويتم توجيه نشـاط الإدارة. ومن المؤكـد أن التعاون يعتمد على قادة مختلفين فى أوقات مختلفة يؤدون أدواراً مختلفة، غير أنه فى السـياق العادى للإدارة العامة الحكومية، تتحمل الحكومة فى النهاية المسئولية عن التقديم المرضى للمنتجات والخدمات العامة. على أنه ليس بمقدور المديرين العامين أن يصدروا أوامرهم دائماً، لكنهم يظلون مسـئولين عن مخرجاتهم التعاونيـة (McGuire, 2002). لذا فإن هذه المراجعة تفترض المنظور الحكومى فى الإدارة التعاونية.

يتفحص الجزء الأول من هذه المقالة الافتراض السائد فى الأدبيات من أن الإدارة العامـة التعاونية منهج جديد للحكم. وإذا صدقنا الأبحاث التى تزداد اتسـاعاً حول الموضوع، فإن الإدارة العامة التعاونية تزداد من حيث الحدوث والأهمية . ولكن، تشير البحـوث أيضاً إلى أن الإدارة التعاونية فى القطاع العام موجودة منذ عدة عقود. أما الجزء الثانى من هذه المقالة فإنه ينظر إلى الهياكل التى من خلالها تتم إدارة أشكال

التعاون. فهو يبين أن بعض الهياكل التعاونية تتبنى فعلياً عناصر من المنظمات الوحيدة والهرمية، وذلك على نقيض ما يطرح فى الغالب فى أدبيات الشبكة المعاصرة . وفيما يختص بالجزء الثالث من المقالة فإنه يناقش العدد الكبير من المهارات الضرورية للإدارة التعاونية الفعالة لكنه أيضاً يطرح وجهة نظر تتمثل فى أن العديد من مثل هذه المهارات تعـد مكونات قيمة للسـلوك التنظيمى فى كل من المواقـف التعاونية والمنظمات ذات النمـط الفردي. أما الجزء الرابع من المقالة فإنه يفحص التأثيرات الإيجابية للتعاون فى أداء البرامج، فى حين يعرض الصعوبات المتأصلة بالنسبة للإدارة التعاونية.

الجديد والقديم:

حداثة الإدارة العامة التعاونية:

بالحكـم من طفـرة البحث يظهر أن التعـاون ظاهرة حديثة نسـبياً، إذ هى عالم جديـد يجب أن تعاد فـى ظله كتابة مبادئ الإدارة كما يجـب أن يتم تحديث نظريات التنظيـم. أحد الكتب الحديثـة يُحاج بأن الحكم فى هذا العصر التعاونى القائم على العلاقات الشـبكية (networked) يتطلب نموذجاً من الإدارة العامة يختلف عن الذى تعودت عليه البلاد خلال السـنوات المائة الماضية (Goldsmith and Eggers,2004). بالطريقة نفسها يُحاج كيتى Ketti (1996) بأن التغيير الأكثر أهمية فى العمل الإدارى طيلـة القرن الماضى كان ماثلاً فى زيادة الاعتماد المتبادل بين منظمات القطاع العام ، الـذى غيَّر بدوره وظائف المديرين العامـين، الذين يجب عليهم فى الوقت الراهن بناء روابط مهمة مع المؤسسـات الأخرى. ويذكر سـتوكر Stoker أن «هناك طفلاً جديداً فـى الحـي»، وهى كناية عن أن هناك فكرة جديدة. ويقصـد بها «الإدارة التى تُعرِّف مهمتها بشـكل أوسـع مما تعمله نماذج سـابقة وتنجز العديد من أغراضها من خلال شبكة الحاكمية الديناميكية (2006,43).

علـى أنه إذا ما كانت الإدارة العامة التعاونية جديدة حقاً وأصبحت النموذج البارز للحكـم، فلماذا حـدث هذا؟ إحدى وجهات النظر تُحاج بـأن التغيير المجتمعى مُحدِّد أساسـى للإدارة العامة التعاونية. وأسوة بالمنظمة الهرمية التى ظهرت خلال العصر الزراعى كما كانت البيروقراطية الشكل المهيمن للمنظمة خلال العصر الصناعى فقد أنتج عصر المعلومات الناشئ الهياكل النافذة التى من خلالها يمكن للناس أن يتواصلوا عبـر وظائف وحدود تنظيميـة. هذه الفرضية المتعلقة بالتغييـر المجتمعى تُحاج بأن العالم يتسـم بالاختلاف الحاد «حيث إن القوة مشـتتة وليسـت مركزية، فى حين أن

المهام أصبحت أقل تبايناً، بدلاً من كونها مقسـمة ومتخصصة، فى الوقت الذى يطلب فيه المجتمع على نطاق عالمى حرية أكبر واسـتقلالاً شـخصياً بدلاً من الاندماج مع الآخرين. (Agranoff and McGuire,2003:23) ، فبالنسـبة للكثيرين هذا هو عصر الشبكية والتعاون.

ويؤكد منظور آخر أن أنواع المشـكلات التى تواجههـا الحكومة فى الوقت الراهن لايمكـن أن تُعالـج بفعالية من خلال البيروقراطيـات التقليدية. ذلك أن حل ما يبدو أنه مشـكلات مسـتعصية، مثل الفقر والرعاية الصحية والكـوارث الطبيعية، يتطلب آليات مختلفة تتسـم بأنها أكثر مرونة وأكثر شـمولية وأكثر قدرة على التكيف وتعمل بسرعة أكبر (Alter and Hage, 1993) من آليات المنظمات الحكومية التقليدية. هذه المشكلات التى عادة ما يشار إليها باسم «المشكلات الشريرة» ليس لها حلول واضحة، حيث إن كل ما يتوافر بالنسبة لها فقط هو حلول مؤقتة وغير مكتملة (Harmon and Mayer,1986). لقد اقترح أوتول (1997) O'Toole أن السياسـات التى تتعامل مع مثل هذه القضايا المعقدة سـو ف تتطلب بشـكل متزايد هياكل تعاونية للتنفيذ. وقد تكـون الحاجة إلـى الهياكل التعاونيـة قائمة فى مناطق المشـكلات التى يفضل فيها الجمهور فـى نفس الوقت مزيداً من العمل الحكومـى مقابل تدخل حكومى محدود. ونظراً لازدياد سـرعة الحكومة خلال العقود القليلة الماضية فقد ازدادت كذلك نزعة المواطنـين إلى توقع خيارات أكثر من الخدمات التى تدار من خلال أنشـطة حكومية تتسـم بدرجة أقل من التقليدية (Goldsmih and tggers,2004). وهكذا وطبقاً لهذه الحجج، فإن الإدارة العامة التعاونية تعتبر ظاهرة حديثة.

ما مدى حداثة الإدارة العامة التعاونية؟:

علـى الرغم من أن الوفـرة الحديثة من الاهتمـام بالإدارة العامة التعاونية تشـير إلـى حداثتها، إلا أن هنـاك دليلاً كافياً للإيحاء بأن المديرين قـد زاولوا الإدارة العامة التعاونيـة منذ وقـت مضى. فالبحوث فى مجال العلاقات مـا بين الحكومات وتطبيق الإدارة والسياسـات بينهـا قد وصفت الإدارة العامة بأنها تعاونية من حيث الممارسـة. فالفيدرالية (الاتحادية) الأمريكية، على سـبيل المثال، ربما تمثل النموذج الأكثر ديمومة لقـرار المشـكلة التعاونيـة. (Agrauoft and McGuire,2003). فمـن خلال الرجوع للكتابات فى الستينيات الميلادية، نجد جرودزينس Grodzins يُحاج بأن «التعاون ما بين الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والحكومة المحلية يمثل النمط المميز للعمل» وأن «أى نشـاط حكومى من المؤكد تقريباً أنه يتضمن تأثير المسـتويات الثلاثة للنظام الفيدرالى

جميعها إن لم يتضمن الإدارة الرسمية من قبل هذه المستويات (67 -266 :1960). لقد كان تعبيره الاستعارى Metaphore المتمثل فى الكعكة الرخامية Makble Cake يصف الفيدرالية (الاتحادية) بأنها تعاونية عبر مستويات الحكومة. وفى الحقيقة، فإن البعض قد جادل بأن الفيدرالية فى الولايات المتحدة الأمريكية كانت على الدوام تعاونية، فى كون جميع أنشطة الحكومة تقريباً، حتى فى القرن التاسع عشر، كانت أنشطة مشتركة تتضمن جميع مستويات الحكومة فى التخطيط لها وتمويلها وتنفيذها (,Elazer 1962 Grodzins1966). وبالتأكيد يُعتبر نظام المساعدة المقدمة من الحكومة إلى الحكومة المحلية السياق الأبرز الذى فى إطاره يحدث التعاون منذ القرن التاسع عشر الميلادي. لقد اتسمت عملية المساعدة على مدى فترة طويلة بوجود المساومة والتعاون والاعتماد المتبادل (Ingram 1977, Pressman, 1975). بل إنه حتى فى غياب التعاون التمويلى ، على أية حال ، فإن المستويات الثلاثة للحكومة والمنظمات غير الربحية تتعاون فيما بينها بطريقة غير رسمية ورسمية رأسياً وأفقياً بطرق مختلفة وخلال العديد من الآليات المختلفة لعقود مضت.

وكذلك فإن هناك أيضاً دليلاً من التجربة الحسية يوضح العلاقة المباشرة فى حقبة الستينيات من القرن العشرين الميلادى بين صانعى السياسات الفيدرالية فى الولايات المتحدة وتطوير الهياكل التنفيذية التى تتضمن فاعلين متعددين . لقد قام هل وأوتول Hall and O'Toole (2000,2004) بفحص الترتيبات المؤسساتية التى تضمنها التشريع الصادر عن الكونغرس التاسع والثمانين والكونغرس الثالث بعد المائة. لقد وجدا أن أغلبية التشريع الجديد تفرض دخول الهياكل التعاونية فى تنفيذ السياسات. كذلك فإن البحوث توضح بشكل عملى أنه «فى جميع الحالات (بالنسبة لكلا الكونغرسين (الهيئتين التشريعيتين) Congresses)، فإن تنفيذ البرامج الجديدة على المستويات الوطنية يتطلب من المديرين العامين الأمريكيين أن يستعدوا للقيام بتشغيل أنواع مختلفة من العاملين داخل الحكومة وخارجها، وهم عاملون يتم جلبهم من ثقافات تنظيمية مختلفة، ويتأثرون بمجموعات مختلفة من الحوافز ويوجهون نحو أهداف مختلفة» (Hall and O Toole 2004:190) . لقد أظهرت البحوث اللاحقة أن وضع القواعد فيما بعد التشريع من قبل الهيئات الحكومية المطبقة لهذا التشريع تقود أيضاً إلى الترتيبات الإدارية التعاونية (Hall and O'Toole 2004) .

لقد كان بريسمان وولدفسكى Pressman and Wildavsky (1973) من بين أوائل الذين ناقشوا تنفيذ السياسات من ناحية الإدارة المشتركة حيث اقترحا

الطبيعة التعاونية للإدارة العامة. واستناداً إلى بحث تجريبى لمحاولات إدارة التنمية الاقتصادية لمعالجة البطالة الموجودة لدى الأقليات فى أوكلاند بولاية كاليفورنيا خلال الستينيات من القرن العشرين الميلادى، فقد وصفت إشارتهم إلى تعقيد العمل المشترك تعدد المشاركين ووجهات النظر من جميع مستويات الحكومة التى تعمل على تحقيق سياسات قد تكون من الناحية العملية متعارضة. وقبل أكثر من عقدين من الزمن وصف هجرن وبورتر Hjern and Porter (1981) هياكل التنفيذ التى تعمل مع ممثلين من هيئات مختلفة وتمارس صلاحيات كبيرة فى الممارسة العملية. و كانت الهياكل التعاونية من أجل تنفيذ تدريب القوى العاملة فى ألمانيا والسويد خلال السبعينيات من القرن العشرين الميلادى تتسم فى ذلك الوقت بوجود مراكز قوة متعددة بينها علاقات متبادلة، والعديد من مزودى الموارد، وتقسيم العمل المتداخل والديناميكي، وتوزيع المسئولية بالنسبة لاتخاذ القرارات، وتبادل هائل للمعلومات بين الأشخاص الفاعلين، والحاجة إلى مساهمة جميع الأشخاص الفاعلين بالمعلومات (Hanf, Hjern, and Porer, 1978). لقد كشفت العديد من الدراسات المتعلقة بالسياسات فى الثمانينيات الميلادية مدى التعاون فى تنفيذ السياسات العامة (Hull and Hjern 1987; Mandell 1984; O Toole 1985) لذلك، فإنَّه وعلى الرغم من أن البحوث الحديثة تصف الإدارة العامة التعاونية بأنها شىء مبتدع، إلا أن هناك تاريخاً غنياً يسبق وجودها الراهن.

موقع الإدارة العامة التعاونية:

الهياكل التعاونية:

تتواجد الإدارة العامة التعاونية فى مواقع مختلفة (Alter and Hage 1993)، وذلك فى كل من السياق الرأسى خلال مستويات الحكومة والسياق الأفقى الذى تستنفر فيه مجموعة من العاملين الفاعلين فى القطاع العام والخاص. كذلك فإن الإدارة العامة التعاونية تتضمن أيضاً العمليات المتميزة للإدارة الصاعدة والنازلة والمتجهة إلى الخارج نحو البيئة المشبكة. Networked (O'Toole, Meier, and Nicholson Crotty 2005). وقد يشترك مدير عام فى الوقت نفسه فى الإدارة عبر حدود حكومية، وعبر حدود تنظيمية وقطاعية وخلال التزامات تعاقدية رسمية، لذلك فإنه من الصعب فى كثير من الأحيان أن نميز موقع الحد الفاصل بين هذه البيئات المختلفة. وفى بعض الحالات تحدث الإدارة فى الترتيبات التى تتسم بالرسمية الشديدة والديمومة ، مثل الشبكة التى

تكـــون إما محفـــزة (Schneider et al. 2003) أو مفروضة (O'Toole 1996; Radin et al 1996) بالقانون. وفى حالات أخرى، تتشكل روابط تعاون رسمى ضمن مجالات سياســـية محددة. كذلك فإن التنســـيق غير الرســـمى والطارئ والقصير الأجل يمثل أيضاً عنصراً شائعاً من عناصر الإدارة العامة التعاونية (Drabeck and Mcentire) .

أحد أنواع الســـياق التعاونى أو «الابتــكار عبر المنظمات» الذى تم تحديده من قبل ماندل وســـتيلمان (2003) Mandell and Steelman يتمثل فى التنسيق المتقطع الذى يحدث عندما يتم تعديل السياســـات والإجراءات لمنظمتين أو أكثر بشكل متبادل وذلك من أجل تحقيق هدف ما. ويحدث التفاعل على المستوى الأدنى ويتم التزام إحداهما نحـــو الأخرى (أو الأخريات) عن بعد. وتعتبر الاســـتجابة للكارثة أحد المجالات التى يكون فيها التنســـيق متقطعاً. النوع الثانى من السياق التعاونى يتمثل فى فريق العمل المؤقت، الذى يتم تشكيله للعمل على تحقيق هدف معين ومحدود ويتم حله عندما يتم تحقيـــق ذلك الهدف. وكما هو الحال فى التنســـيق المتقطع، فإن المشـــاركة فى المورد عـــادة مـــا تكون محدودة النطاق. النوع الثالث من الســـياق التعاونـــي، طبقاً لما يقوله ماندل وســـتيلمان، يتمثل فى التنســـيق الدائم أو المنتظم. مثل هذا التنســـيق يحدث عندما تتفق منظمات متعددة على العمل معاً فى نشـــاط محدد، وذلك من أجل تحقيق غـــرض أو أغراض محددة من خلال ترتيبات رســـمية. والعضويـــة فى هذا الترتيب «محددوة بصرامة ومقيدة؛ بحيث يكون هناك تنســـيق مستقر» (2003). أما بالنسبة لتبادل الموارد فهو أكثر شمولية مقارنة بالترتيبين الأولين، غير أن الخطر أقل مايمكن. الأمثلـــة على هذا النوع من الترتيب التعاونى تتمثل فى مجموعات التخطيط الإقليمى أو إدارة حالة الرعاية الشـــاملة «Wraparound» فى الخدمات الاجتماعية. مثال آخر على التنسيق المنتظم يمكن أن يوجد فى التخطيط والاستعداد لإدارة الطوارئ .

على أن أكثر الترتيبات التعاونية المتمازجة بإحكام التى تم تحديدها من قبل ماندل وســـتيلمان (2003) كانت ماثلة فى الاتحادات والهياكل الشـــبكية. والنوعان متماثلان فى البنية ، وكلاهما يتضمن أنشـــطة يعتمد بعضها على بعض وإستراتيجية ، غير أن غرض الاتحاد «ضيق النطاق وكل الأنشـــطة تحدث فى إطار المنظمات المشاركة ذاتها أو تتضمن نشاطات متعاقبة أو متزامنة تقوم بها المنظمات المشاركة» (2004). وبصفة عامة، فإن الشـــبكة عبارة عن هيكل يتضمن عدداً من الهيئات المعقدة والمنظمات التى يوجـــد بينها روابط متعددة. وفى الهيكل الشـــبكي، هناك التـــزام قوى بأهداف ذات مستويات تنظيمية متعددة، كما أن المشاركة فى الموارد تتسم بالخطورة والاتساع. على

أن الاتحادات يتم حلها بعد إكمال المهمة أو حل المشكلة، فى حين تستمر الشبكات فترة طويلة ، بل ربما فترة غير محددة؛ وذلك لأن المشكلات التى تعالجها هذه الشبكات إما أنها طويلة الأجل أو أنه يُعاد تحديدها وتعريفها كلما تطورت الشبكة.

وعلى أية حال، فليست كل هياكل الشبكات متماثلة. فلقد بيَّن أقرانوف (Agranoff 2003) فى دراسته لاثنتى عشرة شبكة فى مجالات مختلفة للسياسات أن أربعة أنواع مختلفة من هذه الشبكات من الممكن تحديدها من خلال الأنشطة التى تتم مباشرتها ضمن الشبكة. تتضمن الشبكات المعلوماتية أصحاب مصلحة متعددين انضم بعضهم لمجرد غرض تبادل المعلومات واستكشاف الحلول لمشكلة أو مجموعة من المشاكل. وأى إجراء يتم اتخاذه يحدث فى إطار المنظمات ذات العضوية. من ناحية أخرى فإن الشبكات التطويرية تتضمن تبادلاً للمعلومات مقترناً بالتعليم الذى يعزز قدرة المنظمة ذات العضوية فى الشبكة على تنفيذ الحلول، مرة أخرى على مستوى المنظمة الواحدة وليس على مستوى الشبكة. على أن الشبكات التى تمد أذرعها إلى الخارج لا تعمل على تبادل المعلومات وتحسين القدرة الإدارية لأعضاء الشبكة فحسب إنما أيضاً «تصوغ إستراتيجيات البرمجة للعملاء (على سبيل المثال حقائب التمويل والتقنيات الصالحة للاستعمال) التى تنفذ فى مكان آخر، عادة من قبل المنظمات الشريكة» (11). وعلى الرغم من أن إستراتيجيات العمل يتم تطويرها فى الشبكة، فإن العمل لا يحدث على مستوى الشبكة. إن النوع الأكثر شمولاً من الشبكة هو المعروف بشبكة العمل. وعلى خلاف الأنواع الثلاثة الأخرى تدخل شبكات العمل فى عمل جماعى من خلال التبنى الرسمى لمسارات من العمل على مستوى الشبكة وفى كثير من الأحيان من خلال تقديم خدمات.

من الواضح أنه لا توجد طريقة واحدة هى الأفضل للتنظيم من أجل التعاون، ومطلوب من المديرين العامين أن يعطوا اهتماماً دقيقاً للقرارات المرتبطة بتنظيم الأنشطة التعاونية (Imperial 2005). إن الهياكل الأصغر والأكثر تسطحاً مثل الشبكات قد تكون أفضل فى موقف ما، فى حين أن شراكة بسيطة بين طرفين فاعلين قد تكون الأفضل فى موقف آخر. كذلك يجب على الباحثين أن يحرصوا حرصاً شديداً عندما يفحصون التعاون ويسمون الهياكل. إن الشبكات هى وحدات التحليل المعلن عنها فى الكثير من البحوث التجريبية الحديثة، غير أن المصطلح يستخدم فى بعض الأحيان بشكل غير صحيح ، وذلك من أجل وصف العديد من الأشكال التعاونية المختلفة، وذلك عندما يكون فريق العمل أو الشراكة هو الوصف الأكثر دقة.

ما مدى شبكية الإدارة التعاونية؟

الحجة الشـائعة التى تسـتخدم من أجل تمييز هياكل الإدارة العامة التعاونية عن المنظمات التقليدية تستند إلى إعلان يعطى خياراً من خيارين وقد يكون تطبيقه على الإدارة التعاونية غير صحيح (McGuire 2003). لقد أشار العديد من الملاحظين إلى أن مثـل هذه الهياكل تختلف عن الهياكل الهرمية التى تتألف من منهج إدارى يسـتند إلى علاقات من أعلى إلى أسـفل وعلاقات قيادة ومراقبة (Goldsmith and Eggers 2004). بالإضافة إلى ذلك فإن «منظور الإدارة الشمولى من أعلى إلى أسفل ليس من المحتمل أن يكون مثمراً بشـكل جيد» فى نظام الحكم الذى يتسـم بالتعاون (Kiclert, Klijn and Koppenjan,1977,11) . مـن ناحية أخرى يُحاج البعض بأن الشـبكات عبر المنظمات مختلفة عن الأسـواق والأنظمة الهرمية (Powell 1990). أما بالنسبة لأقرانوف ومكغواير Agranff and Mcguire (1999) فقد اسـتخدما نموذجاً تقليدياً للتنظيم ليكون مجموعة المقارنة ، حيث لاحظا أن مثل هذا المنهج يسـتند إلى التنسيق الهرمى، وسلاسـل من القيـادة الصارمة، والإدارة التى تحـدث ضمن حدود كيانات تنظيمية منفصلة.

توحى الأبحاث التجريبية الحديثـة العهد بأن التمييز الواضح بين الإدارة الهرمية والتعاونيـة ليـس دقيقاً على الـدوام. وفى الحقيقة، فإن هناك مـن الأدلة ما يوحى أن مزج المنهجين فى الإدارة في الممارسـة يعد أمراً شـائعاً. فبدلاً من الشـبكة ذات التنظيم الذاتى المسطحة تماماً، يكون وجود منظمة ريادية تعمل بوصفها متحكمة فى النظام أو ميسِّـرة له عنصراً بالغ الأهمية فـى فعالية الإدارة التعاونية. فى مثل هذه الشـبكة فإن التنظيم الإدارى من الممكن أن يقلص من تعقيد الحاكمية الذاتية (الإدارة الذاتية) Self-governace ويعزز مشروعية الشبكة. على أنه كلما اتسع نطاق الشبكة كانـت الصعوبة أكبر فى تحديد المهام، وأنه كلما قل توافر المهارات المتعلقة بالشـبكة، كان الاحتمال كبيراً لتبنى صيغ المركزية المتصلة بإدارة الشـبكة. (Provan and Kenis 2005) فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة للصحة العقلية لأحد المجتمعات، أن فعاليات الشبكات تعتمد جزئياً على المدى الذى تكون فيه شبكة العمل خاضعة للتنسيق مركزياً من خـلال وكالة رئيسـية. (Provan and Miward 1995) يقول هـذان الكاتبان إنه «يظهر أن المركزية تعمل على تسهيل كلٍ من التكامل والتنسيق، وهو شىء يصعب على أنظمة اللامركزية إنجازه بسبب عدد المنظمات والروابط الداخلة فى العملية (Provan and Milward 1995:24). وفيما يتصل بالنشـاط الإستراتيجى فمازال يحدث على مسـتوى الشـبكة عندما يتسم التنسـيق بمزيد من المركزية، فى حين تترك القرارات

الإدارية والتشـغيلية للمنظمة المركزية والمنظمـات الريادية مجال التطوير الاقتصادى التـى تدار فى حد ذاتها بطريقة تعاونية من خلال مجلس متنوع ومدير واحد وترتبط عموماً بمسـتويات أكبر من التعاون (Agranoff and McGuire 2003). وهكذا تعمل المنظمات الفردية والأكثر مركزية بصفة منظمات تنسـيقية رئيسية لأنشطة هى فيما عدا ذلك تعاونية.

إن التحام شبكات الأعمال الهرمية والتعاونية موجود أيضاً فى إدارة الطوارئ. وكما بين موينهان (Moynihan (2005b، فإن الاستجابة للكوارث التى هى من عمل الإنسان مـن الممكن أن تحدث من خلال التعاون الذى هو محكـوم بإجراءات الأوامر والرقابة. وتصف دراسـته لتفشى مرض نيوكاسل الوافد فى ولاية كاليفورنيا تشكيل وإدارة فريق العمل المسـئول عن محاصرة وإزالة الكارثة. وقد عمل فريق العمل إلى حد كبير مثل الإدارة التعاونية التى وصفها ماندل وسـتيلمان (Mandell and Stellman (2003 غير أن الفريق كان يعمل ضمن سـياق نظام الأوامر من أعلى إلى أسـفل بالنسـبة للحادثة العرضية . لقد كانت شـبكة الاسـتجابة للطوارئ متسـمة بالتنسيق الهرمى ، وهو ما يوحى بوجود شبكة هرمية (Moynihan 2005a).

إن بإمـكان الشـراكات المتضامنـة أن تتخذ العديد من الصفات التى من الشـائع أكثر ربطها بالهيئات الرسـمية، فلقد لاحظ بارداش (Bardach (1998,12 أن «القدرة التعاونية عبر المنظمات تشبه إلى حد كبير المنظمة فى حد ذاتها». يعنى أن الخصائص المعيارية للمنظمة الواحدة الهرمية المتمثلة فى الرسمية والتخصص والتنسيق متضمنة فى قدرة الهيئات على العمل معاً بفعالية. وبالمثل وجدت دراسـة لسـتة برامج إدارية مهمة بأن «المنظمات التعاونية» كانت قد تشكلت بصفتها إستراتيجية لتحسين الحاكمية فى المراحل الحاسـمة (Imperial 2005). وتعَرّف المنظمات التعاونية بأنها «منظمات تتكون من منظمات أخرى» تؤدى تشكيلة من الوظائف الأكثر تقليدية، وذلك من خلال تأسـيس القواعد والإجراءات والعمليات فى إطار هيكل تنظيمى متناسق. لقد حاول ثاتشـر (Thacher (2004 أن يبرهن أنه من الناحية العملية مثل هذه الشراكات تتفق فـى كثير من خصائصها مع المنظمات التقليدية من حيث تطوير هيكل تنظيمى متميز يتسـم بالإجراءات الروتينيـة والأدوار والقواعد والقيم، ونشـوء ثقافة تحكم التعاون الناشئ . لقد أظهرت حالته الدراسية المتعلقة بالمبادرة الأمنية للمجتمع – وهى عبارة عن جهود وطنية تم تصميمها لصياغة الشـراكات بين أقسام الشرطة وشركات تنمية المجتمع – أن الشراكات أصبحت «آثار منظمة جديدة فى الحيز الموجود بين المنظمات

التـــى هى موجـــودة بالفعل» (116) وبشـــكل أكثر دقة فإنها تشـــابه المنظمات الهرمية الحديثة النشاط أكثر من كونها تشابه الترتيبات الشبكية التعاونية المحضة. إن التوجه نحو إدارة شـــبكية من الممكن أن يكون - إذن - هرمياً من حيث التركيز وكونه محكوماً بالقواعد (Herrans 2005).

مهارات الإدارة التعاونية:

المهارات الفريدة للإدارة التعاونية:

أثبت العديد من الكتاب أن مهارات الإدارة التعاونية فريدة بالنســبة إلى الســياق التعاونـــى. فعلى ســـبيل المثال ميَّز أقرانـــوف ومكغوايـــر Agranoff and McGuire ســـلوكيات الإدارة التعاونية من ناحية اختلافاتها التشـــغيلية، كما صنفا السلوكيات فى أربـــع فئات مختلفة تمثلت فى : التفعيـــل والتأطير والتعبئة والتجميع. فالتفعيل يعرف على أنه تحديد ودمج الأشـــخاص المناسبين والموارد المطلوبة لتحقيق أهداف البرنامج. وهذا مشـــابه لما أشار إليه ســـكارف Scharpf بمسمى « التفعيل الانتقائي» الذى يُعتبر «شرطاً ضرورياً لنجاح صياغة السياسات وتنفيذها عبر المنظمات» (364 :1978). أما بالنســـبة للأشخاص المناســـبين لأداء العمل فهم أولئك الذين يمتلكون مصادر صياغة السياسات المتمثلة فى التمويل والمعرفة والمعلومات والخبرة والتجربة والسلطة القانونية والعمالة، وهى المصـــادر التى تعتمد عليها الجهود التعاونية من أجل تحقيق أهدافها. أحد المعايير المهمة لتقرير من يُصبح مشاركاً فى التعاون قد يكون أن الهيئات الأعضاء تقدم موارد تفتقر إليها الهيئات الأخرى . لقد كشـــفت إحدى الدراســـات عن الفوائد المترتبة على التوســـع المستمر لأساس المشـــاركة من خلال «تعيين» الأعضاء المحتملين .(Agranoff 2003)

وفيما يتعلق بالتأطير فإنه يتضمن تســـهيل الاتفاق على الأدوار القيادية والإدارية، والمساعدة فى إيجاد هوية وثقافة لشبكة العمل حتى لو كانت مؤقتة أو تتغير باستمرار، والمساعدة فى تطوير هيكل عمل للشبكة (مثل مشاركة اللجان، مهام الشبكة) (McGuire 2002). كذلك يعد التخطيط الإستراتيجى من قبل المشاركين فى التعاون وسيلة مهمة لتطوير غرض وإطار عام للجهود التعاونية. أما فيما يتصل بتعبئة أو استنفار السلوك من قبل المديـــر العام فإن المقصود منه إحداث الالتزام بالعمل المشـــترك وبناء الدعم من كل من الفاعلين الأساســـيين الذيـــن يقعون خارج الجهد التعاونـــى وأولئك الذين هم مشـــاركون بشكل مباشـــر (Innes and Booher,1999). أما التجميع أو التوليف

Synthesizing فإنــه يتضمــن إحداث تفاعل مثمر وهادف بــين كل الأطراف. وهذا يتضمن تسهيل العلاقات من أجل بناء الثقة وتعزيز تبادل المعلومات.

هــذا التصنيف العملى مشــابه لذلك التصنيــف الذى ابتكره كيكــرت وكوبنجان Kickert and Koppenjan (1997)، اللــذان ميَّزا المهام الإدارية الشــبكية (التعاونية) طبقاً لثلاثة أنشــطة عامة هي: التدخل فى أنماط العلاقــات الموجودة وإعادة هيكلة العلاقات ، وتعزيز الشــروط المتعلقة بالتعاون من خلال بناء الإجماع، والحل المشترك للمشــكلات. لقد حاولا أن يبرهنا أن هذه الإســتراتيجيات تحدث فى عملية كل من إدارة الصيــد وإعادة هيكلة شــبكة العمل. وفيما يتصل بــإدارة الصيد فإنها تتضمن تنشــيط شــبكة العمل، وذلك من خلال تقريــر «من يجب أن يشــارك ومن يجب ألاّ يشــارك» (47)، وترتيب التفاعل، والتوسط فى مواءمة المشكلات والحلول مع أطراف التعاون وتسهيل التفاعل والوساطة والتحكيم. والمدير التعاونى يلعب دور الوسيط كما يُحفِّز التفاعل (Koppenjan and Klijn 2004). كذلك فإن عملية هيكلة شبكة العمل أو «الاشــتغال بشبكة العمل» (51) يتضمن التأثير فى السياسة الرسمية والتأثير فى العلاقات الداخلية والتأثير فى القيم والتصورات وحشد الائتلافات الجديدة والإدارة مــن خلال الفوضى. وفيما يتعلق بهيكلة شــبكة العمل، ربمــا لا يكون عدد الأطراف الفاعلة فى التعاون هو المهم ولكن ترتيب الأطراف الفاعلة (O'Toole 1988).

إن التفاوض والوســاطة موجــودان بوفرة أيضاً فى الإدارة التعاونية. فعلى ســبيل المثــال، أظهر التحليل الشــبكى لمشــروع طريق سنشــرى الســريع فى لــوس أنجلس بكاليفورنيــاCentury Freeway Project in Los Angeles أن نجــاح المديرين فى تلك الجهود كان يســتند إلى قدرتهم فى ملء «دور الوســاطة المتعددة الجوانب» بمعنى ربط الأطراف الفاعلة أفقياً ورأســياً من خلال مهارات المســاومة والتفاوض ... وذلك من أجل الحفاظ على كل متماسك (Mandell 1984,676). وتتكون المهام المطلوبة لتسهيل التبادل من المهارات الدبلوماسية التى تتضمن الإقناع وحل الصراع (O'Toole 1988).

الأفكار المماثلة نفسها تظهر من خلال نظرة جولدسميث وإيجرز Goldsmith (2004) and Eggers إلــى الحكــم من خلال الشــبكات. فقد لاحظا أن بعضــاً من العناصر الرئيســة لإدارة الشــبكة هى عبارة عــن التفكير من خلال الصــورة الكلية، والتدريب اللصيق، والتوسط والتفاوض والتفكير الإســتراتيجى والاتصالات الشخصية المتبادلة وبناء الفرق. وشــبيه بســلوكيات التنشــيط والتأطير التى وصفها أقرانوف ومكغواير Agranoff and McGuire ، فقــد كانــت مرحلة التصميم لدى جولدســميث وإيجرز

تتضمن نوع الأهداف التى تأمل الحكومة فى إنجازها (الرسالة والإستراتيجية) ونوع الأدوات التى سوف تُستخدم لتنشيط الشبكة، والشركاء المطلوبين للمساعدة فى تحقيق الأهداف، وهيكلة الجهود التعاونية، والكيفية التى ينبغى أن تحكم وتدار بها الشبكة. من الناحية الجوهرية، فإن نجاح أو إخفاق منهج الشبكة من الممكن إرجاعه إلى تصميمها الأصلي» (91). فبعد مرحلة التصميم يجب على مديرى الإدارة العامة المشاركين فى جهود تعاونية أن يهتموا بالكيفية التى يمكن بها ربط المنظمات بعضها ببعض فى شبكة عمل فاعلة . هذه «الروابط المتلاحمة» يتم إيجادها من خلال تأسيس قنوات اتصال رسمية تعمل من خلال التقنية وقنوات غير رسمية تعمل من خلال التفاعل المباشر، وتنسيق الأنشطة عبر المنظمات، وبناء العلاقات بصفتها وسائل للمشاركة فى المعرفة وبناء الثقة. ويقال إنه كلما زادت نقاط الاتصال بين أعضاء شبكة العمل تحسن مستوى الاتصال وتعاظمت الثقة.

لقد أجرى وليامز (Williams (2002 بحثاً تجريبياً تم تصميمه من أجل تحديد وتصنيف الكفاءات المختلفة لمتخطى الحدود boundary sanners وهو مصطلح يستخدم لوصف الأشخاص الرئيسين الذين يديرون ضمن سياق عبر المنظمات فى المملكة المتحدة. لقد أظهرت استطلاعات للتعاون فى ثلاثة مجالات للسياسات (البيئة، والجريمة وأمن المجتمع، وتعزيز الصحة) ومقابلات متعمقة مع مديرى الشراكة فى إحدى المناطق أن هناك على الأقل أربع كفاءات بالنسبة إلى «فن تخطى الحدود» (114) تتمثل فى: بناء علاقات مستمرة، والإدارة من خلال التأثير والتفاوض، وإدارة التعقيد والاعتمادية المتبادلة، وإدارة الأدوار والمسئوليات والدوافع. تتضمن المهارات التى تشكل هذه الكفاءات الاتصال من أجل إيجاد معنى مشترك، والفهم والتعاطف وحل النزاعات وإيجاد الشبكات والإبداع والابتكار والتمكين وبناء الثقة بصفتها مسهّلة لعملية التفاعل.

يظهر الدور المهم لمدير الإدارة العامة التعاونية فى بناء الثقة من مراجعة المهارات التعاونية. على أنه من المقبول بشكل عام أنه فى حالة غياب ميثاق قانونى فإن الشركاء فى التعاون يلتقون ويبقون ويعملون سوياً؛ وذلك نظراً لوجود بعض عناصر الثقة (Agranoff and Mcguire 2001b). وعلى أية حال فإنه من الصعب معرفة ما إذا كانت الثقة قد وجدت بداهة وأنه يمكن تقييم أثرها فى التعاون عن طريق التجربة الحسية. لقد اقترحت بعض الدراسات أن نجاح التعاون يعتمد على ثقة المتعاون بمنظمة أخرى، حتى لو لم يكن فرداً معيناً (Zaheer, McEvily, and Perrone 1998)،

فى حين يســتنتج آخرون أن الثقة تقوم على أساس التوقع الإيجابى بخصوص الأفراد المشــاركين فى التعــاون (Ferquson and Stoutiand 1999). ولعله قريب من الواقع القول: بأن زيادة التفاعل والاتصال يولدان الثقة (Goldsmith and Eggers 2004)، على أنه لا يوجد اتفاق عام بخصوص ما الذى يمكن أن يعمله مدير الإدارة العامة من أجــل بناء الثقــة. وهكذا يمكن القول: بأن إدارة الثقة تعد معضلة. (Entuistle and Martin 2005).

لقد قدم فانجن وهكسام Vangen and Huxam 2003 توصيات ليأخذ بها مديرو الإدارة العامــة. فهما يقــولان إن الثقة تُبنى من خلال بناء حلقة دورية من بناء الثقة. علــى أنه عندمــا تكون هناك خلفيــة تاريخية من الروابط الســابقة، فإنه يجب على الشركاء أن يكون لديهم الاستعداد لتحمل بعض المخاطر؛ لكى يبتدروا التعاون ويتجهوا صــوب الأهداف الواقعية. هذا يعنى أن التعــاون ينبغى أن يتخذ فى البداية خطوات صغيرة تجاه بعض المســتويات البســيطة للإنجاز (Seealso Agranoff 2003). مثل هذا النجاح يعزز التوجهات بأن أطراف التعاون يمكن الوثوق بها، وهذا بدوره يقود إلى المبادرات الأكثر طموحاً. إن الدرس المســتخلص بالنسبة لمديرى الإدارة العامة يتمثل فى أن الثقة تستغرق وقتاً لكى تتطور ومن ثم تنمو عندما يصبح التعاون ناجحاً. على أن حالات التعاون قد تبدأ فعلياً بدون وجود للثقة لكن فى نهاية المطاف تصبح عنصراً ضرورياً بالنسبة لنجاح المستقبل.

لقد حــاج البعض بأنه كلما كان مقدار الثقة أكبر، تكــون الحاجة أقل إلى مراقبة الانقيــاد (Alter and Hage 1993). فعلــى ســبيل المثال أوضحت دراســة قام بها جالتى (1995) Gulati لأكثر من (٢٤٠٠) تحالف بين الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية لأكثر من عشرين عاماً أنه بمرور الوقت تطور الشركات المتشاركة ممارسات أكثــر مرونة، كما تتخلى فى بعض الحالات عــن الصرامة والحذر فى التعاقد وتعتمد بشــكل أكبر على الروابط الأقل رسمية. بهذا المعنى فإن الروابط المسبقة تحقق قدراً كبيراً من الثقة بين الشركاء، إلى حد أنه يمكن القول بأن «الألفة تولد الثقة». وهكذا فإن التفاعل المســبق يوجد الثقة فى العمليــات التعاونية. وعلى أية حال، فإن النتائج التــى تم التوصل إليها من دراســة طويلــة لمركز من مراكز الصحــة العقلية للمجتمع تشير إلى أن هذه العلاقات المعكوسة المتكونة بمرور الوقت بين وجود الثقة واستخدام (والحاجة إلى) عقود رســمية لا تصمد بالنسبة لبعض الهيئات فى القطاعات العامة وغير الربحية (Isett and Provan 2005). وبدلاً من أن تصبح فضفاضة وأكثر رسمية

فى مجال العلاقات التعاونية، «فإن الحاجة إلى عقود رسـمية تبقى على وجه العموم ثابتة بين المنظمات التى يتم تمويلها من قبل الجمهور، ومن ثم فإن الثقة لا تتأثر سـلباً بوجـود العقود» (162). وهكذا، فإن الثقة قـد تظل مهمة، غير أن القضايا الخارجية مثل النظام (القانوني) والخضوع الإلزامى والتنسيق المركزى قد تسهم أيضاً فى تماسك الشبكة. وهكذا يجب على المدير فى القطاع العام أن "يوجد الثقة قدر ما يستطيع، وأن يوجد بدائل حيث لا يكون بالإمكان إيجادها" (Moynihan 2005b, 33) .

إلى أى مدى تعتبر الإدارة العامة التعاونية فريدة؟:

لقـد كثر الكلام عـن المهارات التى يحتـاج إليها المديرون لكـى يعملوا بنجاح فى المواقـف التعاونية. وكثيراً مايفترض أنّ مثـل هذه المهارات ينفرد بها التعاون. وعلى أية حال فلقد كانت هناك محاولة لإثبات أن هناك تشـابهاً بين المهارة المطلوبة للإدارة التعاونية وتلك المتعلقة بإدارة منظمات وحيدة (McGuire 2003) فعلى سبيل المثال، فإن امتلاك الأشخاص والموارد المناسبة فى المكان المناسب – أى ما يشير إليه البعض على أنه "تفعيل" أو "بدء" التعاون – يعد مهماً على حدٍّ سواء فى التنظيمات الهرمية والتعاونيـة. والمديرون فى المنظمات الهرمية يقومون بوظيفة شـئون الموظفين فى كل منظمة وذلك من حيث اسـتقطاب وغربلـة وتوظيف وطرد عاملين من المنظمة ، وكما يتضح، فإن هذه الوظيفة مهمة فى مجال التعاون. وبالمثل، فإن جميع الأشكال الهرمية التنظيميـة أو التعاونية لديها هيكل محدد، حتى لـو كان هذا الهيكل يخضع للتغيير. صحيح أنه فى المنظمات الهرمية، يحدد من يرفعون التقارير إلى من، كما أن الكيفية التـى ينبغى أن تؤدى المهمات اليومية بها واضحة إلى حد معقول، كما أن الأدوار التى يؤديها الموظفون يتم صياغتها بشكل واضح فى الأوصاف الوظيفية. أما المدير التعاونى فليس بإمكانه أن يعتمد على الهيكل التنظيمى أو يستشـير التاريخ السـابق للحصول على إرشـاد حـول العمل، مثل ما يمكـن أن يعمله المدير فى المنظمـة الهرمية. لكن المديرين فى كلتا البيئتين يؤثرون فى القواعد والهيكل بشـكل يومى. وهكذا فإن نفس المبدأ و التنفيذ ينطبقان على التنظيمات الشبكية والهرمية من حيث إنه: إذا ما كان الهيكل لا يناسب المهمة، فإن الأداء سوف يتأثر بشدة. وهناك مهارات أخرى كثيراً ما توسم بأنها «جديدة» بالنسبة للتعاون نجدها شائعة فى المنظمات الهرمية. فالاتصال بين الموظفين يُعد واحداً من أساسيات السلوك التنظيمى الهادف. والتخطيط والإدارة الإسـتراتيجان الشـاملان مهمان فى كل بيئة تنظيمية. وكما هو الحال فى الهياكل التعاونية، فإن المنظمات الناجحة تطور آليات لكى تنظم وتنشـر المعلومات. وكما هو

الحـــال فى الإدارة التعاونية، فإن المديرين فى المنظمات الهرمية أيضاً يجب أن يكونوا مهيئين لحل الخلافات. لذا، فإنه على الرغم من أن القدرات الجديدة مطلوبة بالنسبة للتعاون، فإن بعض هذه القدرات متأصل بالفعل فى المدير فى القطاع الحكومى.

فوائد وتكاليف الإدارة العامة التعاونية:

التعاون بوصفه قوة إيجابية:

كثيراً ما تعد الأدبيات فى مجال التعاون احتفائية، ومن النادر أن تكون فى موضع الاحتـــراس (Berry et al. 2004). إن هنـــاك القليل من الدراســـات التى تقيس تأثير الإدارة العامـــة التعاونيـــة فى نتائـــج البرامج، غيرٍ أن الافتراض العـــام فى الكثير من أدبيـــات الإدارة العامة هـــو أن التعاون يمثل عاملاً إيجابياً يجب اســـتخدامه من قبل المديريـــن. هذا يعنى أنه نظراً إلى كون التعاون يمثل صيغة جديدة من الحاكمية، فإن هذا يســـتتبعه أن التعاون فى ذاته يجب أن يكـــون مرغوباً فيه. وهكذا فإن الكثير من الدراســـات، تساوي، ربما بشـــكل خاطئ فى بعض الحالات، بين وجود التعاون ونجاح البرنامج دون تحقق تجريبى كافٍ.

لقد وجدت قليل من الدراسات التجريبية أن هناك علاقة بين السلوك التعاونى ومخرجات البرنامـــج. فلقد تفحصت دراســـة قام بها بروفان وميلـــوارد Provan and Milward 1995 لأربعة أنظمـــة للصحة العقلية للمجتمع العلاقة بين التعاون والفعالية، التى عرَّفاها بأنها «الدرجة التى يكون العميل وأســـرته راضين عن المعالجـــة التى يتلقونها من نظام الصحة العقليـــة للمجتمـــع» (Milward and Provan 2003) وفى تطويرها نظرية أولية للفعالية، وجد الكاتبان أنه كلما زادت درجة التكامل المركزى مع وجود الرقابة المباشرة الموحدة، زاد مســـتوى الرضا. هذه العوامل الهيكلية تتحقق من خلال عوامل بيئية تتضمن وفرة المورد واســـتقرار شـــبكة العمل. على أن التغيير المســـتمر أو الحداثة النسبية فى تطوير شبكة العمل تؤثر سلباً فى الرضا.

لقـــد طور أوتول ومايـــر O'Toole and Meier 1999 نموذجاً عاماً للإدارة العامة يعالج التصرفات أو القرارات التى ترسِّـــخ العمليات الداخلية للنظام، وتستثمر الهزات الموجـــودة فى بيئة النظام، وتحمى النظام من أجل تقليـــص تأثير الهزات البيئية. إن إدارة الشـــبكات هى عبارة عن توزيع محدد للموارد يتم بواسطتها رفع مستوى الفرص الخارجيـــة وحمايـــة النظام من الاهتـــزازات غير المرغوب فيها ممـــا يكمل الوظائف الهرميـــة. على أن المتغيـــر الذى يتم طرحـــه نظرياً بصفته مكون إدارة الشـــبكة فى

النموذج يتم قياسه على اعتبار أنه يمثل مستوى التفاعل بين مديرى المدارس فى المقاطعة والأطراف الأخرى من البيئة التنظيمية لمدارس المقاطعة. لقد وجد الكاتبان من خلال تحليلهما لمجموعة بيانات لأكثر من خمسمائة مدرسة فى مقاطعات تكساس خلال فترة خمس سنوات أن تكرار التفاعل يتناسب طرداً مع أداء مدارس المقاطعة، وأنه كلما زاد عدد الأطراف التى يكوّن معها مديرو المدارس شبكة وكلما زاد مستوى التفاعل زاد مستوى الأداء (Meier and O'Toole 2003). فى دراسة أخرى لمائتين وسبع وثلاثين مدينة وجد أقرانوف ومكغواير (Agranoff and Mcguire(2003 أن هناك علاقة بين مدى صنع سياسة التنمية الاقتصادية ومستوى التعاون، حيث تقاس هذه العلاقة من حيث عدد الروابط بين الأطراف الحكومية وغير الحكومية. ومع أن إحصاء عدد الاتصالات و أنواعها قد يكونان قياسات غير مكتملة للإدارة التعاونية (McGuire 2002)، فإن مثل هذه القياسات أظهرت أنها بدائل ملائمة لبحوث الإدارة التعاونية (Meier and O'Toole 2005).

ما مدى إيجابية الإدارة العامة التعاونية؟

تتحرى الأدبيات الحديثة أيضاً بعض الجوانب السلبية للإدارة العامة التعاونية. ومن الناحية العملية، فإن التعاون من الممكن أن يكون قليل الفائدة. فعلى سبيل المثال، أظهر البحث التجريبى الواسع الذى قام به هكسام Huxam وزملاؤه أن الحكمة الشائعة فى التعاون غالباً لا تتطابق مع الممارسات الشائعة التعاونية 2003; Huxham (Vangen and Huxam 2003) وفى بعض الحالات تحقق الترتيبات التعاونية «ميزة تعاونية تتعلق بالإمكانية المحتملة للعمل المشترك الناجم عن العمل بشكل تعاونى (Huxham 2003: 401). وعلى أية حال ، ففى كثير من الحالات يُعَدُّ «القصور التعاوني» وصفاً أكثر ملاءمة للعملية التعاونية. وفى كثير من الأحيان لا يمكن للمشاركين فى المسعى التعاونى الاتفاق على الأهداف العامة كما أن مقدار القوة الكامنة فى التعاون غير متساوية، ومن الصعب بناء الثقة، ولا يعرف المشاركون مع أى من الأطراف تجمعهم روابط. إن النتيجة الصارخة من هذا البحث تتمثل فى أنه «مالم تكن الإمكانية الكامنة للفائدة التعاونية الحقيقية واضحة ، فإنه من الأفضل على وجه العموم، إذا ما كان هناك خيار، أن يتم تجنب التعاون» (Huxham 2003: 421).

لقد كشفت دراسة حول توسيع ميناء فى هولندا أن المنظمات الحكومية قد لا تكون مستعدة بشكل كاف لتتحرك نحو الشراكات والحكم الشبكى (Teisman and Klijn 2002) لقد وجد الكاتبان أن الحكومات لا تعمل على تبادل المعلومات بشكل طبيعى أو تبحث عن حلول مشتركة ، كما هو مطلوب فى الشراكات الفعالة . كذلك

فإن الأهداف قد لا تكون متوافقة بين الشركاء فى الشبكة، كما أن الأداء السيئ من قبل وكالة حكومية من الممكن أن يلحق الضرر بأداء الشبكة ككل (Golasmith and Eggers 2004). وفى حقيقة الأمر ، فإن الطريقة التى تؤدى بها الحكومات العمل ليست مناسبة لتلبية مطالب العمل في هياكل تعاونية (Kaast et al. 2004). كذلك فإن العلاقات السلبية قد تتطور أيضاً ضمن الشراكات، وقد يحاج البعض بأنها قد تكون أكثر أهمية للأداء التفاونى من العلاقات الإيجابية (Brass et al. 2004). وأخيراً ، فإن بعض المجموعات قد تستفيد بصورة أكثر من النشاط التعاونى من غيرها، مما يجعل البعض يؤكد أنه ربما يكون هناك «جانب معتم» بالنسبة لإدارة شبكة العمل (O'Toole and Merier 2004). إن الحماس المتعلق بإمكانيات الإدارة العامة التعاونية ينبغى أن يُعَدَّل بإدراك أن مثل هذه الإدارة صعبة وليست مفيدة دائماً .

الخاتمة:

تقدم بحوث الإدارة العامة التعاونية مجموعة من النتائج تتسم بالتقدم السريع والتركيز المستمر على جيل المعرفة، وعلى الرغم من أن الإدارة التعاونية كانت تجرى منذ فترة من الزمن، فإن كمية البحوث التجريبية فى الموضوع قد زادت بشكل ملحوظ خلال العقد الماضى. إن هناك العديد من الاستنتاجات التى تبرز من هذه المراجعة.

أولاً : هناك قبول بأن الإدارة التعاونية تمثل أحد المكونات المتعارف عليها للإدارة العامة بصفة عامة. وهى ليست بتاتاً شيئاً عرضياً أو أنها تحدث فى مجرد برامج قليلة، فإن التعاون فى الإدارة العامة يعد أمراً شائعاً يماثل فى ذلك البيروقراطيات الإدارية، بل إنها قد توجد حتى بشكل أكبر فى مجالات كبيرة مثل المجال الاقتصادى وتنمية المجتمع، ومجال البيئة، وإدارة الطوارئ، وسلسلة الخدمات الاجتماعية والإنسانية. إنه لمن الأهمية بمكان الاعتراف بأن البيروقراطية ليست راحلة عنا؛ ذلك أن التعاون مازال متمماً أكثر منه بديلاً لإدارة المنظمة الواحدة. وعلى أية حال ، لقد أظهر البحث أنه من الشائع بما فيه الكفاية لبدء تطوير قاعدة معرفية قريبة أو مجانسة لما نعرفه بخصوص السلوك التنظيمى.

ثانياً: هناك تركيز فى الأدبيات على تحديد أنواع المهارات التى تعد ضرورية فى المواضع التعاونية. وفى هذه النقطة ، فإن الممارسين يعرفون أكثر من الباحثين، غير أن الفجوة تضيق. فعلى الرغم من أن بعض المهارات الأساسية

قابلة للتحويل من المنظمات الفردية إلى المجموعات التعاونية إلا أن الوسـائل الجديدة والقدرات الجديدة مطلوبة للإدارة الفعالة فى مثل هذه المواضع.

ثالثاً: هنـاك تركيز متجدد على تحديد تأثير التعـاون فى مخرجات البرامج. وكما أن بعض البحوث التطبيقية المبكرة قد سـعت إلى فحص الأسـباب التى تقف وراء إخفاق ونجاح السياسات ، إلا أننا بدأنا نرى أبحاثاً تقيِّم الإدارة التعاونية فى سـياق البرامج. وابتداء من دراسة الحالات المقارنة إلى بحوث التلفزيون الكبيرة الكمية ، فإن هناك اعترافاً متزايداً بأن التعاون ليس هدفاً فى حد ذاته وأنه فقط من خلال فحص تأثيره سـوف يتم التسريع فى ظهور نظرية عامة للإدارة. وهكذا، هناك اهتمام متزايد بتحديد قوة وتأثير الإدارة التعاونية بدلاً من مجرد توثيق وجودها.

وإجمـالاً، فإن هنـاك إدراكاً عاماً بأنه مـا يزال هناك الكثير الـذى يمكن تعلمه بخصـوص الإدارة العامة التعاونية وأن الأسـئلة المتبقية التى تتطلب إجابة ربما تكون غيـر محدودة. فعلى سـبيل المثال، ماذا يعمـل مديرو التعاون عندمـا تواجههم قوة وتأثير غير متوازيين بين المشاركين ضمن إطار التعاون؟ كيف يضمن المديرون المساءلة فـى مواضع التعاون؟ هل تتطور أو تحدث الأنشـطة التعاونية فى القطاع العام بمرور الوقت، إلى حد أنه يوجد هناك دورة محددوة أو تعاقب لتطور هذه الأنشطة؟ أي: هل «تتعلم» الشـبكات التعاونية؟ هذه الأسئلة وغيرها من المؤكد أنها سوف تستثير بحوثاً مستقبلية لسنوات قادمة.

عنوان جانبي:

قد يُشارك مدير القطاع العام في الوقت نفسه في الإدارة عبر حدود حكومية، وعبر حدود تنظيمية وقطاعية ومن خلال التزامات تعاقدية رسمية؛ لذلك فإنه من الصعب في كثير من الأحيان تحديد المكان الذي يقع فيه الحد الفاصل بين هذه البيئات المختلفة.

عنوان جانبي:

تعبئه السلوك من قبل مدير القطاع العام القصد منه الحث على الالتزام بالعمل المشترك، وبناء الدعم من كل الأطراف الأساسية خارج الجهد التعاوني وأولئك المشاركين بشكل مباشر.

عنوان جانبي:

تستكشف الأدبيات الحديثة أيضاً بعض الجوانب السلبية للإدارة العامة التعاونية. ومن الناحية العملية فإن التعاون من الممكن أن يكون قليل الفائدة.

التعريف بالمؤلف:

مايكل مكغواير أستاذ مشارك في حقل الشئون العامة والبيئة بجامعة إنديانا بليمنجتون. ألف بالاشتراك مع روبرت أجرانوف كتاب (الإدارة العامة التعاونية: إستراتيجيات جديدة للحكومات المحلية Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments، ، وقد نال الكتاب جائزة لويس بروان لو Louis Brownlow Book من الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة.

E-mail: mcguirem@indiana.edu

المراجع

1- Agranoff, Robert. (2003). Leveraging Networks: **A Guide for Public Managers Working across Organizations.** Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government.

2- Agranoff, Robert, and Michael McGuire. 1999. Managing in Network Settings. **Policy Studies Review** 16(1): 18-41.

3- ___. (2001a.) After the Network Is Formed: Process, Power, and Performance. In Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management, edited by Myrna P. Mandell, 11-29. Westport, CT: Quorum Books.

4- ___. (2001b.) Big Questions in Public Network Management Research. **Journal of Public Administration Research and Theory** 11(3): 295-326.

5- ___. (2003.) **Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments.** Washington, DC: Georgetown University Press.

6- Alter, Catherine, and Jerald Hage. (1993.) **Organizations Working Together.** Newbury Park, CA: Sage Publications.

7- Austin, James E. (2000.) **The Collaboration Challenge.** San Francisco: Jossey-Bass.

8- Bardach, Eugene. (1998.) **Getting Agencies to Work Together:** The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship. Washington, DC: Brookings Institution Press.

9- Berry, Frances S., Ralph S. Brower, Sang Ok Choi, Wendy Xinfang Goa, HeeSoun Jang, Myungjung Kwon, and Jessica Word. (2004.) Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities. **Public Administration Review** 64(5): 539-52.

10- Brass, Daniel J., Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greve, and Wenpin Tsai. (2004.) Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Journal** 47(6): 795-817.

11- Drabek, Thomas E., and David A. McEntire. (2002. Emergent Phenomena and Multiorganizational Coordination in Disasters: Lessons from the Research Literature. **International Journal of Mass Emergencies and Disasters** 20(2): 197-224.

12- Elazar, Daniel J. (1962.) **The American Partnership: Intergovernmental Cooperation in the Nineteenth Century United States.** Chicago: University of Chicago Press.

13- Entwisde, Tom, and Steve Martin. (2005.) From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research. **Public Administration** 83(1): 233-42.

14- Ferguson, Ronald E, and Sara E. Stoutland. (1999.) Reconceiving the Community Development Field. In Urban Problems and Community Development, edited by Ronald F. Ferguson and William T. Dickens, 33-75. Washington, DC: Brookings **Institution Press.**

15- Goldsmith, Stephen, and William D. Eggers. (2004.) Governing by Network: The New Shape of the Public Sector. Washington, DC: **Brookings Institution Press.**

16- Grodzins, Morton. (1960.) **The Federal System. In Goals forAmericans: The Report of the President's Commission on National Coals,** 265-82. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

17- ___. (1966.) **The American System.** Edited by Daniel J. Elazar. Chicago: Rand McNally.

18- Gulati, Ranjay. (1995.) Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. **Academy of Management Journal** 38(1): 85-112.

19- Hall, Thad E., and Laurence J. O'Toole. (2000.) Structures for Policy Implementation: An Analysis of National Legislation, 1965-66 and 1993-94. **Administration & Society** 31(6): 667-86.

20- ___. (2004.) Shaping Formal Networks through the Regulatory Process. **Administration & Society** 36(2): 186-207.

21- Hanf, Kenneth, Benny Hjern, and David O. Porter. (1978.) **Local Networks of Manpower Training in the Federal Republic of Germany and Sweden.** In Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control, edited by Kenneth Hanf and Fritz W. Scharpf, 303-41. London: Sage Publications.

22- Harmon, Michael M., and Richard T. Mayer. (1986.) **Organization Theory for Public Administration.** Glenview, IL: Scott, Foresman.

23- Herranz, Joaquin, Jr. (2005.) **Network Management Strategies for Public Managers. Paper presented at the Eighth National Public Management Research Conference,** Los Angeles, September 29-October 1. http://pmranet.org [accessed August 17, 2006].

24- Hjern, Benny, and David O. Porter. (1981.) **Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis.** Organization Studies 2(3): 220-33.

25- Hull, Christopher J., with Benny Hjern. (1987.) **Helping Small Firms Grow: An Implementation Approach.** New York: Croom Helm.

26- Huxham, Chris. (2003.) Theorizing Collaboration Practice. **Public Management Review** 5(3): 401-23.

27- Imperial, Mark T. (2005.) Using Collaboration as a Governance Strategy: Lessons from Six Watershed Management Programs. **Administration & Society** 37(3): 281-320.

28- Ingram, Helen. (1977.) **Policy Implementation through Bargaining: The case of Federal Grants-in-Aid. Public Policy** 25(4): 499-526.

29- Innes, Judith E., and David E. Booher. (1999.) Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. **Journal of the American Planning Association** 65(4): 412-23.

30- Isett Kimberly Roussin, and Keith G. Provan. (2005.) The Evolution of Dyadic Intel-organizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. **Journal of Public Administration** Research and Theory 15(1): 149-65.

31- Keast, Robyn, Myrna P. Mandell, Kerry Brown, and Geoffrey Woolcock. (2004.) Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. **Public Administration Review** 64(3): 363-71.

32- Kettl, Donald F. (1996.) Governing at the Millennium. In Handbook of Public Administration, 2nd ed., edited by James L. Perry, 5-18. San Francisco: **Jossey-Bass.**

33- Kickert, Walter J. M., and Joop F. M. Koppenjan. (1997.) **Public Management and Network Management: An Overview. In Managing Complex Networks,** edited by Walter J. M. Kickert, ErikHans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan, 35-61. London: Sage Publications.

34- Kickert, Walter J. M., Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan. (1997.) **Introduction: A Management Perspective on Policy Networks. In Managing Complex Networks,** edited by Walter J. M. Kickert, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan, 1-13. London: Sage Publications.

35- Koppenjan, Joop, and Erik-Hans Klijn. (2004.) **Managing Uncertainties in Networks.** London: Routledge.

36- Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. (1994.) **The Age of the Network.** New York: Wiley.

37- Mandell, Myrna P (1984.) **Application of Network Analysis to the Implementation of a Complex Project.** Human Relations 37(8): 659-79.

38- Mandell, Myrna P., and Toddi A. Steelman. (2003.) Understanding What Can Be Accomplished through Interorganizational Innovations: The Importance of Typologies, Context, and Management Strategies. **Public Management Review** 5(2): 197-224.

39- McGuire, Michael. (2002.) Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It. Public **Administration Review** 62(5): 599-609.

___. 2003. Is It Really So Strange? **A Critical Look at the "Network Management is 40- Different from Hierarchical Management" Perspective.** Paper presented at the Seventh National Public Management Research Conference, Washington, DC, October 9-11. http://pmranet.org [accessed August 17, 2006].

41- Meier, Kenneth J., and Laurence J. O'Toole. (2003.) Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking. **Public Administration Review** 63(6): 689-99.

42- ___. (2005.) Managerial Networking: Issues of Measurement and Research Design. **Administration & Society** 37(5): 523-41.

43- Milward, H. Brinton, and Keith G. Provan. (2003.) Managing the Hollow State: Collaboration and Contracting. **Public Management Review** 5(1): 1-18.

44- Moynihan, Donald P. (2005a.) **The Use of Networks in Emergency Management.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association, September 1-4, Washington, DC. www.apsanet.org/section_610.cfm [accessed August 17, 2006].

45- ___. (2005b.) **Leveraging Collaborative Networks in Infrequent Emergency Situations.** Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.

46- O'Toole, Laurence J. (1985.) **Diffusion of Responsibility: An Interorganizational Analysis. In Policy Implementation in Federal and Unitary Systems,** edited by Kenneth Hanf and Theo. A. J. Toonen, 201-25. Dordrecht, Netherlands: Martinus Nijhoff.

47- ___. (1988.) Strategies for Intergovernmental Management: Implementing Programs in Intergovernmental Management. **International Journal of Public Administration** 11(4): 181-210.

48- ___. (1996.) Hollowing the Infrastructure: Revolving Loan Programs and Network Dynamics in the American States. **Journal of Public Administration Research and Theory** 6(2): 225-42.

49- ___. (1997.) Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. **Public Administration Review** 57(1): 45-52.

50- O'Toole, Laurence J., and Kenneth J. Meier. (1999.) Modeling the Impact of Public Management: Implications of Structural Context. **Journal of Public Administration Research and Theory** 9(4): 505-26.

51- ___. (2004.) Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks. **Public Administration Review** 64(6): 681-93.

52- O'Toole, Laurence J., Kenneth J. Meier, and Scan Nicholson-Crotty. (2005.) Managing Upward, Downward, and Outward: Networks, Hierarchical Relationships, and Performance. **Public Management Review** 7(1): 45-68.

53- Powell, Walter W. (1990.) **Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In Research in Organizational Behavior,** vol. 12, edited by Barry M. Staww and Larry L. Cummings, 295336. Greenwich, CT: JAI Press.

54- Pressman, Jeffrey L. (1975.) **Federal Programs and City Politics: The Dynamics of the Aid Process in Oakland.** Berkeley: University of California Press.

55- Pressman, Jeffrey L., and Aaron Wildavsky. (1973.) Implementation. Berkeley: **University of California Press.**

56- Provan, Keith G., and Patrick Kenis. (2005.) **Modes of Network Governance and Implications for Network Management and Effectiveness.** Paper presented at the Eighth National Public Management Research Conference, Los Angeles, September 29-October 1. http://pmranet.org [accessed August 17, 2006].

57- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward. (1995.) **A Preliminary Theory of Interorganizational Effectiveness:** A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. Administrative Science Quarterly 40(1): 1-33.

58- Radin, Beryl A., Robert Agranoff, Ann O'M. Bowman, C. Gregory Buntz, J. Steven Ott, Barbara S. Romzek, and Robert H. Wilson. (1996.) New Governance for Rural America: Creating intergovernmental Partnerships. Lawrence: **University Press of Kansas.**

59- Scharpf, Fritz. (1978.) **Interorganizational Policy Studies: Issues, Concepts, and Perspectives. In Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control,** edited by Kenneth Hanfand Fritz W. Scharpf, 345-70. London: Sage Publications.

60- Schneider, Mark, John Scholz, Mark Lubell, Denisa Mindruta, and Matthew Edwardsen. (2003.) Building Consensual Institutions: Networks and the National Estuary Program. **American Journal of Political Science** 47(1): 143-58.

61- Stoker, Gerry. (2006.) Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? **American Review of Public Administration** 36(1): 41-57.

62- Teisman, Geert R., and Erik-Hans Klijn. (2002.) Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme? **Public Administration Review** 62(2): 197-205.

63- Thacher, David. (2004.) Interorganizational Partnerships as Inchoate Hierarchies: A Case Study of the Community Security Initiative. **Administration & Society** 36(1): 91-127.

64- Vangen, Siv, and Chris Huxham. (2003.) Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. **Journal of Applied Behavioral Science** 39(1): 5-31.

65- Williams, Paul. (2002.) The Competent Boundary Spanner. **Public Administration** 80(1): 103-24.

66- Zaheer, Akbar, Bill McEvily, and Vincenzo Perrone. (1998.) **Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance.** Organization Science 9(2): 141-59.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



بحث

مؤشر رضا المستفيدين عن الخدمات البريدية بمدينة الرياض

إعـــــداد: طارق حسن محمد الأمين

الناشـــــر: معهد الإدارة العامة

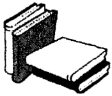
سـنة النشـر: ١٤٢٨هـ

عدد الصفحات: ١٧٦ صفحة

إن البريد السـعودى وما تبعه مـن وكالات بريدية خاصة يعد ركيزة مـن الركائز الداعمة للاقتصاد السـعودى. وقد تميز البريد السـعودى بالجودة العالية فى تقديم الخدمات البريدية للمواطن السعودى والمقيم على حد سـواء، ولكنه يواجه مشـكلة المنافسـة مع الجهات الأجنبية الناقلة مثل DHL، فيدكس، أرامكس، وخاصة بعد انضمام المملكة العربية السـعودية إلى منظمة التجارة العالمية. وعليه يتطلب الأمر سـنوياً قياس رضا المسـتفيدين عن خدماته؛ سـعياً وراء تحسـين الخدمات وتلمس احتياجات مراجعى الخدمات.

إن هدف هذا البحث هو التعرف على مؤشـر رضا المستفيدين عن خدمات البريد السعودى وما تبعه مـن وكالات بريدية خاصة فى مدينة الرياض، وذلك من خلال قياس سـبعة محاور لهذا المؤشـر، وهى: مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات، ومستوى الإدراك الحسى للمستفيدين لجودة الخدمات، ومستوى توقعات المستفيدين لجودة الخدمات قبل الاستفادة منها، وثقة المستفيدين فى الخدمات، ومستوى الإدراك الحسى للمسـتفيدين لقيمة الخدمات، ومسـتوى تعامل المؤسسة والوكالات مع شـكاوى المستفيدين من الخدمات، ومسـتوى جودة عناصر الخدمة مثل: أماكن الانتظار، سـرعة الإجراءات،... إلخ. كما تعرف البحث على مؤشـر رضا المسـتفيدين عن خدمـات الجهات الأجنبية الناقلـة باعتبارها مجموعة واحدة ضابطة إثراءً للأداء المقارن، وسـعياً وراء التعرف على الفجوات والثغرات التى قد تنشـأ بين المستفيدين وكل من مؤسسـة البريد السـعودى والوكالات البريدية الخاصة والعمل على سدها بوضع الإستراتيجيات والخطط المناسبة.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



بحث



رضاء العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربية السعودية على الرحلات الداخلية

إعـــــــداد: سعد بن عويض الحارثي

عبدالوهاب بن نفيع السلمي

الناشـــــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشــر: ١٤٢٨هـ

عـدد الصفحات: ٢٠٠ صفحة

لقد أظهرت الدراسات والبحوث التسويقية أن قدرة المنظمات على المحافظة على عملائها واستقرار أســواقها ونجاحها فى المنافســة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على تحقيق درجات عالية من رضاء العملاء.

لذلك فإن المنظمات – فى سعيها الدؤوب لكسب رضاء العملاء – يجب عليها أن تحدد فى منتجاتها – بدقة متناهية – تلك العوامل والخصائص التى تضيف منفعة حقيقية للعملاء، وترفع مستوى رضائهم. ولكى تستطيع تلك المنظمات تحديد العوامل التى تسبب الرضاء أو عدم الرضاء؛ لابد من دراسة توقعات العملاء للمنفعة التى تقدمها الخدمة ودرجة الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر جودة الخدمة.

ولقــد تبنــى هذا البحث هذا الاتجاه؛ إذ تم قياس جودة الخدمات التى تقدمها الخطوط الســعودية علــى الرحلات الداخلية، وتم تحليــل الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم لأهمية كل عنصر من عناصر جودة هذه الخدمات ومستوى الأداء الفعلى لها، وحدَّد البحث أوجه القصور والضعف فى جوانب الخدمة؛ لأن الخطوط الســعودية في حاجة كبيرة إلى معرفة آراء واتجاهات عملائها نحو الخدمات التى تقدمها على الرحلات الداخلية؛ خصوصاً بعد توجه الدولة فعلياً لتحرير قطاع النقل الجوى الداخلى بالســماح للشركات الوطنية بالاستثمار فى هذا القطاع.

ويعد هذا البحث مفيداً لصانعى القرارات فى الخطوط السعودية لاتخاذ قرارات جريئة تتعلق بضبط جودة الخدمة وتحســينها، وتبنى خطط وسياسات تســويقية أكثر فعالية تجاه عملائها الحاليين، وكسب مزيد من العملاء الجدد.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..............................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة،

الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر معهد الإدارة العامة - ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

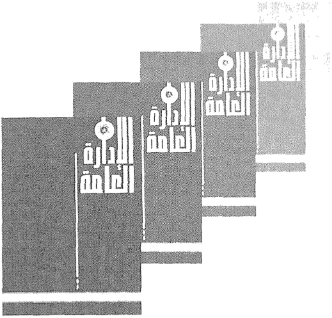
Address: ....

Please find a bank draft for $ ...., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 .... Signature: ....

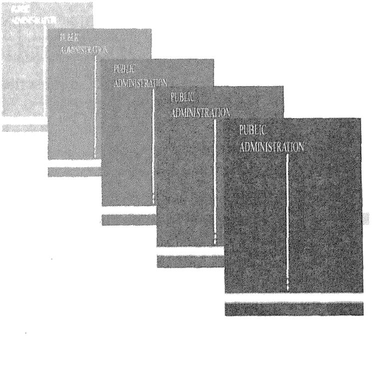
Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العدد:**

- فـي المملكة العربية السعودية وبقية الـدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

● **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue:

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions:

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* **Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* **Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Difficulties Encountering and Hindering the Combating of Computer and Internet Crimes

Dr. Osama Ghanem Al-Obaidy (J.S.D)

This paper discusses computer and internet crimes, and the difficulties facing the Combating of these crimes.

Computer and Internet crimes affect the national economy and security of countries around the world. The rapid emergence of Computer Technologies and the exponential expansion of the internet have spawned a variety of new, technology–specific criminal behaviors.

Criminals can commit these crimes using computers connected to the internet without even having to leave their homes, and without leaving a trace or evidence leading to their arrest and prosecution. This paper deals with the difficulties and problems that face the successful combating of computer and internet crimes.

• This paper defines the computer and internet in the first part.

• The second part deals with some computer and internet crimes that are committed against persons.

• The third part discusses computer and internet crimes committed against property.

• The fourth and last part deals with difficulties encountered in combating computer and internet crimes, such as lack of detection, victim's reluctance to report incidents for fear of losing customer confidence, difficulties in gathering evidence of computer and internet crimes, and law enforcement's lack of experience in dealing with computer and internet crimes.

Abstract

The Public Sector Audit in Saudi Arabia: the Perceptions of the Auditors at the General Auditing Bureau

Dr. Ahmed A. Al-Qarni

This study aims to investigate the perceptions of the Saudi Arabia General Auditing Bureau's (GAB) auditors with respect to a number of issues related to GAB and the way it is conducting its work. To achieve this, a questionnaire was utilized using 21 statements covering four parts: GAB's role and responsibility, GAB's independence, GAB's report, and audit evidence. A total of 150 questionnaires were distributed, from which 106 were collected and usable, representing a response rate of 63 percent. The statistical analysis revealed, among other things, that (1) GAB's auditors showed a good understanding of GAB's role and responsibilities, (2) GAB's report should be available to the public, (3) the reason behind the ignorance of the public regarding the main role of GAB's responsibilities is that the report is not available to the public, and (4) the auditors face a pressure which prevents them from performing their job properly. Based on the findings of the study, some recommendations are provided.

Abstract

Analysis of Organizational and Personal Factors Affecting Self-Esteem in Work Settings

Mohammed A. Albakr (Ph. D.,)

Psychological health of the individual is an essential matter for organizational efficiency and effectiveness. With this in mind, this paper has two objectives: One is to asses and evaluates employee self-esteem. The second is to shed light on psychological and organizational factors that affect self-esteem in an organizational setting. The findings indicate that the distribution of self-esteem scores for the study sample are skewed toward having high self-esteem. Moreover, the research findings attest a model that included four main structural factors affecting employee's self-esteem; work autonomy, upward mobility, socioeconomic status and the duration of being in the current position. Thus, those variables are the most important to the employee's self-esteem. In the model, work autonomy appears to have a higher effect than the rest of the variables. Hence, the research findings are consistent with previous research on this subject.

CONTENTS	Page

- Analysis of Organizational and Personal Factors Affecting Self-Esteem in Work Settings.

  Mohammed A. Albakr (Ph. D.,) — 1

- The Public Sector Audit in Saudi Arabia: the Perceptions of the Auditors at the General Auditing Bureau.

  Dr. Ahmed A. Al-Qarni — 37

- Difficulties Encountering and Hindering the Combating of Computer and Internet Crimes.

  Dr. Osama Ghanem Al-Obaidy (J.S.D) — 69

- A Critical Book Review: Statistical Process Control.

  Dr. Elsherbing Sh. Elsayd — 115

- Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It.

  Michel Mc Guire
Translated by:
Prof. Abdulrahman A. Higan
Revised by:
Dr. M. Muneer S. AL-Asbahi — 131

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Eight
- Issue Number 1

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration,* Institute of Public
Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS:

• Analysis of Organizational and Personal Factors Affecting Self-Esteem in Work Settings.
Mohammed A. Albakr (Ph. D.,)

• The Public Sector Audit in Saudi Arabia: the Perceptions of the Auditors at the General Auditing Bureau.
Dr. Ahmed A. Al-Qarni

• Difficulties Encountering and Hindering the Combating of Computer and Internet Crimes.
Dr. Osama Ghanem Al-Obaidy (J.S.D)

• A Critical Book Review: Statistical Process Control.
Dr. Elsherbing Sh. Elsayd

• Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It.
Michel Mc Guire
Translated by:
Prof. Abdulrahman A. Higan
Revised by:
Dr. M. Muneer S. AL-Asbahi

ISSN : 0256 - 9035

• Volume Forty Eight • Number 1 • Muharram 1429 • Jan. 2008

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Analysis of Organizational and Personal Factors Affecting Self-Esteem in Work Settings.
  Mohammed A. Albakr (Ph. D.,)

- The Public Sector Audit in Saudi Arabia: the Perceptions of the Auditors at the General Auditing Bureau.
  Dr. Ahmed A. Al-Qarni

- Difficulties Encountering and Hindering the Combating of Computer and Internet Crimes.
  Dr. Osama Ghanem Al-Obaidy (J.S.D)

- A Critical Book Review: Statistical Process Control.
  Dr. Elsherbing Sh. Elsayd

- Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It.
  Michel Mc Guire
  Translated by:
  Prof. Abdulrahman A. Higan
  Revised by:
  Dr. M. Muneer S. AL-Asbahi

• Volume Forty Eight • Number 1 • Muharram 1429 • Jan. 2007

ص. ب. ٢٠٥ – الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٩هـ

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة و محكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

- مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين.
  د. أحمد بن مداوس اليامي
- دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
  د. عبدالرازق محمد زيان
  د. فهد بن محمد العبدالمنعم
- العوامل المؤثرة فى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية.
  د. رائد إسماعيل عبابنة
  أ. د. ياسر مناع العدوان
- هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية فى عصرنا.
  تأليف: هندي لاور شاختر
  ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي
  راجع الترجمة: د. عبدالله بن مسفر الوقداني
- ملخص رسالة دكتوراه فى المحاسبة: دور المراجعة الخارجية فى كشف ممارسات المحاسبة الاحتيالية فى ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة.
  د. سامح محمد رضا رياض

• المجلد الثامن والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٩هـ • يولية ٢٠٠٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمد: ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN.02569035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد

- مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

  د. أحمد بن مداوس اليامي

- دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

  د. عبدالرازق محمد زيان

  د. فهد بن محمد العبدالمنعم

- العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية.

  د. رائد إسماعيل عبابنة

  أ. د. ياسر مناع العدوان

- هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية في عصرنا.

  تأليف: هندي لاورشاختر

  ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي

  راجع الترجمة: د. عبدالله بن مسفر الوقداني

- ملخص رسالة دكتوراه في المحاسبة:
  دور المراجعة الخارجية في كشف ممارسات المحاسبة الاحتيالية في ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة.

  د. سامح محمد رضا رياض

• المجلد الثامن والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٩هـ • يولية ٢٠٠٨م

الإدارة العامة

• المجلد الثامن والأربعون
• العدد الثالث

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخري.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

الموقع الإلكتروني: www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمي: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالي:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:
  (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:
  ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ).

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ).

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخري. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- البحوث والدراسات:

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية.** الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم** (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *journal of applied Psychology, 78,* 443-449. Retrived October 23.2000, from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J., Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M., et al. (1998, July). Videocounseling for Families for rural teens with epilepsy-- Project update. Telehealth News, 2(2) Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.). Retrieved August 8, 2000,from http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F., &Nix, D.H. (1993). Technology and education: New wine in bottles: Choosing pasts and imagining educational futures. Retrieved August24,2000, form Colombia University, institute for learning Technologies Web site: http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.

❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.

❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر

❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات

● مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين.

د. أحمد بن مداوس اليامي ٣٢٥

● دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

د. عبدالرازق محمد زيان

د. فهد بن محمد العبدالمنعم ٣٥٩

● العوامل المؤثرة فى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية.

د. رائد إسماعيل عبابنة

د. ياسر مناع العدوان ٤٣٣

● هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية فى عصرنا.

تأليف: هندي لاور شاختر

ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي

راجع الترجمة: د. عبدالله بن مسفر الوقداني ٤٧٧

● ملخص رسالة دكتوراه فى المحاسبة:
دور المراجعة الخارجية فى كشف ممارسات المحاسبة الاحتيالية فى ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة.

د. سامح محمد رضا رياض ٥٠٥

مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين

الدكتور أحمد بن مداوس اليامي
أستاذ مشارك بقسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثامن والأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢٩هـ
● يوليه ٢٠٠٨م

مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين

د. أحمد بن مداوس اليامي ❖

ملخص:

حاولت هذه الدراسة كشف مدى وجود السلوك القيادى التعاونى التنافسى والفردى فى بعض المنشآت الصحية فى المملكة العربية السعودية وبيان مدى قدرة هذه السلوكيات، مقارنة ببعض خصائص واتجاهات المرؤوسين فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين. وللقيام باختبار مدى قوة هذه السلوكيات مقارنة بخصائص واتجاهات المرؤوسين فى التنبؤ بمكونات مركب الالتزام التنظيمى؛ استُخدم أسلوب الانحدار المتعدد بإجراء الخطوة - خطوة. وقد كان من أبرز نتائجها: (١) أن سلوك التعاون هو الغالب ويليه سلوك الفردية ثم سلوك التنافس. (٢) أن الرضا الوظيفى هو أقوى متنبئ بكل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. (٣) أن سلوك التنافس متنبئ قوى بكل من ولاء المرؤوسين والتزامهم نحو المنظمة. (٤) أن سلوك التعاون فقط متنبئ قوى بتعلق المرؤوسين بمنظماتهم. وبناء على هذه النتائج وغيرها أسْدَى الباحث بعض التوصيات للقيادات الإشرافية.

يقوم الاعتماد المتبادل بدور بارز فى إنجاز الأعمال فى المنظمات الإدارية. وهذا يعنى أن إنجاز بعض العاملين لمهامهم وتحقيق أهدافهم يعتمدان - جزئياً - على قيام العاملين الآخرين بما أوكل إليهم من أعمال. وفى حال تباطؤ أو تأخر أى فريق فى إنجاز ما أوكل إليه فإن أعمال الفريق الآخر تتباطأ ولا يستطيع إنجاز أهدافه بالكفاءة المطلوبة.

ويكون الاعتماد المتبادل غير الفاعل مكلفاً جداً للمنظمات. ويرى كثير من الباحثين والممارسين أن الاعتماد المتبادل غير الفاعل يضر بالمعنويات وجودة الحياة العملية. وبشكل أكثر تحديداً، يؤدى الاعتماد المتبادل غير الفاعل والتفاعلات الناتجة عنه إلى ضياع الوقت، وتبادل غير فاعل للموارد، مما يؤدى إلى تأخير فى إكمال الأعمال، كما يؤدى إلى إخفاق فى أخذ المعلومات والأفكار ذات العلاقة فى الاعتبار وهذا - بالتالى - يؤدى إلى برامج مكلفة وغير ضرورية (Janz & Tjosvold, 1985; Tjosvold, 1986). ولأن المنظمات تحتاج إلى تدفق المعلومات وإلى تنسيق الجهود لكى تكون فاعلة؛ يمكن للاعتماد المتبادل غير الفاعل إعاقة تلك العمليات الأساسية وبالتالى الفتّ فى عضد الإنتاجية والتأثير سلباً فى كفاءة المنظمة بشكل عام (Tjosvold, 1986).

❖ أستاذ مشارك بقسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود - الرياض.

ويكون الاعتماد المتبادل فى الأهداف واضحاً جداً فى علاقات الرئيس - المرؤوس فدور كل منهما يعتمد على دور الآخر. فكل منهما له دور ولديه معلومات وموارد يحتاج إليها الآخر، وظهور الاعتماد المتبادل غير الفاعل يؤثر سلباً فى اتجاهات كل منهما ومن ثم يؤثر فى الأداء الفردى ثم يؤثر فى إنتاجية الوحدة التى يعملان بها.

مشكلة الدراسة:

تتصف الجماعات الصغيرة، كالمشرف المباشر ومرؤوسيه، بديناميكية معينة تنعكس على اتجاهات وسلوكيات أفراد هذه الجماعات. وقد أجريت دراسة ديناميكية الجماعات الصغيرة منذ الخمسينيات من القرن العشرين الميلادى. وحديثاً قام الباحثون بدراسة مدى وجود سلوكيات التعاون والتنافس والفردية فى العديد من الجماعات الصغيرة، ومن بينها الجماعات المكونة من المشرف المباشر ومرؤوسيه (Tjosvold, 1986; Tjosvold and Weicker, 1993; Ward, 1995). وقد تم اقتراح أن السلوكيات الناتجة عن ديناميكية الجماعات قد تؤثر فى اتجاهات وسلوكيات أخرى، مثل الرضا والولاء والالتزام والأداء. والدراسة الحالية تحاول التركيز على المقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة، واعتبار ذلك نتاجاً لديناميكية العلاقة بين الرئيس - المرؤوس، فى التنبؤ بمركب الالتزام التنظيمى: الولاء التنظيمى، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

فى ضوء مشكلة الدراسة، يحاول هذا البحث الإجابة عن عدد من الأسئلة والفرضيات فى هذا الشأن وهى:

السؤال الأول: ما مدى وجود سلوك التعاون، التنافس والفردية بين المشرفين المباشرين حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات؟

السؤال الثانى: ما نوع العلاقات بين سلوكيات التعاون والتنافس والفردية من قبل المشرفين المباشرين، وبين بعض اتجاهات المرؤوسين فى بعض المنشآت الصحية فى المملكة العربية السعودية؟

وفى ضوء الدراسات السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

- فرضية ١: هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.

- فرضيــة ٢ : هناك علاقــات إيجابية بين الخبرة فى العمل وبــين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.
- فرضية ٣: هناك علاقات سلبية بين المستوى التعليمى للموظف وبين الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.
- فرضيــة ٤ : هناك علاقــات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن المشــرف المباشر وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى.
- فرضيــة ٥ : هناك علاقات إيجابيــة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفى وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.
- فرضية ٦ : هناك علاقات إيجابية بين سلوك التعاون وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى.
- فرضية ٧: هناك علاقات سلبية بين سلوك التنافس وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.
- فرضية ٨: هناك علاقات ســلبية بين سلوك الفردية وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.

السـؤال الثالث: ما مدى قوة ســلوكيات المشــرف المباشــر مقارنــة بالخصائص والاتجاهات الشــخصية للمرؤوســين فى التنبــؤ بولاء وتعلق والتزام المرؤوســين نحو منظماتهم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراســة فى إبراز جانبين مهمين: (١) الجانب العلمى وينقسم إلى: (أ) تعريف القارئ بنظرية (دتش، Deutsch, 1949) فى التعاون والتنافس والفردية بــين الأفراد والجماعات الصغيرة. (ب) بيان مدى وجود الســلوك القيادى التعاونى، التنافسى والفردى فى بعض المنشآت الصحية فى المملكة العربية السعودية، وهل هذه الســلوكيات قادرة على التنبؤ ببعض اتجاهات المرؤوسين، مثل الولاء التنظيمى والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى. (٢) الجانب العملى من خلال لفت انتباه القادة، ولاسيما القيادة الإشرافية المباشرة، إلى الســلوكيات القيادية التى يدرك المرؤوسون أنها تعزز ولاءهم وتعلقهم والتزامهم تجاه منظماتهم، والســلوكيات التى تفعل عكس ذلك. ومن

ثم فإن المشـــرفين الحصيفين ســيحاولون تطبيق نتائج هذه الدراسة على سلوكياتهم القيادية، ويرون نتيجة التغيير فى ســـلوكياتهم وتأثير ذلك فى ولاء والتزام مرؤوسيهم نحو منظماتهم.

أهداف الدراسة:

ترمى هذه الدراســـة إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها: (١) وصف مكونات نظريـــة (دتـــش، ١٩٤٩) فى التعاون والتنافس والفرديـــة. (٢) رؤية مدى انطباق هذه النظرية على ســـلوكيات القيادة الإشـــرافية فى التعامل مع المرؤوســـين. (٣) اختبار العلاقـــة بين التعـــاون والتنافس والفردية باعتبارها ســـلوكيات إشـــرافية وبين بعض اتجاهـــات العاملين كالولاء والتعلق والالتزام للمنظمة التى يعمل بها المرؤوســـون. (٤) اختبار مدى قدرة هذه السلوكيات فى التنبؤ بتلك الاتجاهات مقارنة ببعض الاتجاهات والخصائص الشـــخصية الأخرى. (٥) اســـتنتاج بعض التوصيات والمقترحات المفيدة للقيادة الإشرافية بناء على نتائج البحث الميدانى.

الإطار النظرى والدراسات السابقة:

نظرية التعاون والتنافس والفردية فى المنظمات:

بنـــاءً على أفكار (ليفـــين Lewin) وغيره من الباحثين فـــى مركز بحوث ديناميكية الجماعات التابع لمعهد «ماستيوســـتس» للتكنولوجيا، اقترح (دتش ,Deutsch, 1949) النظرية التى أشارت إلى نتائج التعاون والتنافس والعمليات التى تؤدى إلى تلك النتائج. ففى مجال التعاون يدرك الأشخاص أن أهدافهم مرتبطه إيجابياً؛ بمعنى أن تقدم فرد ما نحو تحقيق هدفه يسهل عملية تحقيق أهداف الآخرين. أما فى التنافس، فيدرك الأشـــخاص أن أهدافهم مرتبطة ســـلبياً؛ بمعنى أن حركة فرد مـــا نحو تحقيق هدفه تتعـــارض مع احتمالية تحقيق الآخريـــن لأهدافهم وتقلل منها. وفـــى الفردية يدرك الأشـــخاص أنه لا علاقة بين أهدافهم. وبالتالى فإن تحقيق أى شـــخص لأهدافه لا يسهّل ولا يعوق وصول الآخرين إلى أهدافهم.

ويـــرى (Tjosvold, 1984) أن مفهومـــى التعـــاون والتنافس يحتويـــان على «نغمة» أيدلوجية ويحتملان عدة معان حســـب تفســـيرات الباحثين لهذين المفهومين. فمثلاً يعتبر التعاون عند بعض الأشـــخاص هو الحل، فى حين يعتبر آخرون أن التنافس هو

أســاس بناء الشــخصية ويعّبر عن الديمقراطية فى الغرب. كما قد يستخدم التعاون ليعنى الانســجام/الجذب، وغياب الصراع؛ فى حــين يعنى التنافس التحدى والطموح العالى. ولكن (دتش) لم يعن أياً مما ســبق؛ لهذا وضع مفهوم الاعتمادية أو الاعتماد المتبادل فى الأهداف أو الأهداف المتداخلة goal interdependence.

وحسب نظرية (دتش) فإن الاعتماد المتبادل فى الأهداف يؤثر بشكل مباشر فى اتجاه الأشخاص نحو سلوكيات الآخرين. وقد حدد (دتش) نوعين رئيسين من الأفعال: (١) الأفعال الفاعلة التى تزيد من احتمال تحقيق الشخص لأهدافه، (٢) الأفعال «الخرقاء» التى تخفض من احتمالات وصول الشخص إلى أهدافه. ومن ثم فإن اتجاه/«موقف» الشــخص نحو الأفعال الفاعلة أو «الخرقاء» يؤدى إلــى ظهور التفاعلات الاجتماعية التى يطلق عليها التعاون والتنافس. ففى التعاون تســاعد الأفعال الفاعلة لشــخص ما الآخرين على تحقيق أهدافهم، ومن الممكن أن تحل محل ســلوكياتهم الفاعلة ويتم تثمينها بشــكل إيجابى. أما الســلوكيات «الخرقاء» فليست مساعدة، ومن ثم لا يمكن أن تحل محل ســلوكيات الآخرين ويتم تثمينها بشكل ســلبى. أيضاً فى إطار التعاون يحاول الأشخاص التأثير والانفتاح للتأثر خلال أدائهم الفاعل للوصول إلى الأهداف. أما فى التنافس فيكون لدى الأشخاص شك فى تأثير الآخرين؛ لأنهم يعتقدون أنهم لا يحاولون تعزيز أفعالهم الفاعلة أو مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

وعلى افتراض أن الأشــخاص يقومون بأفعال فاعلة أكثر من قيامهم بأفعال «خرقاء»، اقترح (دتش) النتائج الآتية للتعاون والتنافس (الجبرى والديب، ١٩٩٨؛ Tjosvold, 1984). أما الفردية فقد تم توقع أنها لا تؤدى إلى تفاعل اجتماعى أو نتائج فى هذا الشأن.

المساعدة المتوقعة والفعلية: فى ظل التعاون يتوقع الأشخاص من الآخرين مساعدتهم على القيام بأداء فاعل للوصول إلى أهدافهم، وفى الواقع يقومون بمســاعدة بعضهم بعضاً. أما فى ظل التنافس فيشك الأشخاص فى مساعدة الآخرين لهم للوصول إلى أهدافهم؛ حيث يقومون بوضع العراقيل أمامهم حتى يزيدوا من احتمالية وصولهم إلى الأهداف قبلهم.

الاتصال والتأثير: فى ظل التعاون يميل الاتصال إلى أن يكون صحيحاً ويتم تلبية طلبات المعلومات خلال تحديد المشــكلات والمساعدة بين الأطراف. وفى ظل التنافس يميل الأشــخاص إلى الشــك فى رســائل وتأثير الآخرين، إذ يحاول كل طرف تضليل الطرف أو الأطراف الأخرى لمنعهم من الوصول إلى أهدافهم.

الاتجاه نحو المهام: يقوم الأشخاص فى ظل التعاون بتقسيم المهام ويشجع بعضهم بعضاً لإكمالها حتى يستطيع الجميع التقدم نحو تحقيق أهدافهم. أما فى ظل التنافس فيجب على المتنافسين القيام بمهامهم بأنفسهم؛ وهذا ناتج عما يقومون به من عرقلة لجهود الآخرين إذ يرون أنها تعرقل مسيرتهم نحو أهدافهم.

الصداقة والتأييد: فى ظل التعاون تنعكس القيمة الإيجابية المعطاة للسلوكيات الفاعلة للآخرين فى شكل اتجاه/موقف إيجابى بين الأعضاء. أما فى ظل التنافس فيميل الأطراف إلى كره بعضهم بعضاً فى ظل رؤية أنهم يعوقون وصولهم إلى أهدافهم.

ورغم أن نظرية (دتش) تقترح أن هناك أنواعاً خالصة من الاعتماد المتبادل فى الأهداف، إلا أنها ترى أيضاً أن معظم الحالات تحتوى على عناصر من التعاون، والتنافس والفردية. فمثلاً إذا كان لدينا فريقان متنافسان فمازال لديهما قدر معين من التعاون وهو الشيء المتنافس عليه. ففى مباراة لكرة القدم على الفريقين المتنافسين أن يتعاونا مع حكم المباراة حتى يخرجا بمباراة نظيفة من الإصابات مثلاً. وفى داخل كل فريق رغم أن أعضاءه مترابطون ويتعاونون للفوز بالمباراة، إلا أن كل عضو يحاول فى الوقت نفسه أن يبرز مهاراته وقدراته الفردية. ولكن رغم ذلك، يغلب على كل حالة نوع معين من الاعتماد المتبادل فى الأهداف؛ بمعنى فى أى حالة تفاعل اجتماعى تكون الغلبة إما للتعاون أو التنافس أو الفردية وهذا ما تحاول نظرية «دتش» اقتراحه وإثباته (Deutsch, 1949; Tjosvold, 1984).

مفهوم الالتزام التنظيمى:

هناك كم هائل من الأدبيات، ولاسيما باللغة الانجليزية، يتعلق بمناقشة مفهوم الالتزام التنظيمى (انظر مثال ذلك، Becker, 1960; Meyer and Allen, 1997). وقد تم اقتراح العديد من التعاريف لهذا المفهوم. فمثلاً عرّف (Sheldon, 1971: 143) الالتزام التنظيمى بأنه «اتجاه أو توجه يربط أو يعلّق ذات الشخص بالمنظمة». أما (Mowday, Steers and Porter, 1979: 226) فقد عرفوا الالتزام التنظيمى بأنه «القوة النسبية للتطابق أو التماثل مع منظمة معينة والانهماك فيها». كما اقترح (Steers, 1977: 46) أن الالتزام التنظيمى يتمثل فى ثلاثة عوامل على الأقل: (١) إيمان قوى بقبول هدف المنظمة وقيمها، (٢) استعداد لبذل جهد كبير فى صالح المنظمة، (٣) رغبة قوية فى استمرار العضوية أو الانتماء إلى المنظمة.

خصائص واتجاهات المرؤوس والالتزام التنظيمى:

هناك العديد من الدراسات التى بحثت فى العلاقة بين عمر الموظف وبين التزامه التنظيمى (انظر مثال ذلـك، Cohen, 1992; Glisson & Durick, 1988; Naumann, 1993). وقد وجـدت بعض الدراسـات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائيـة بين عمر الموظف وبين التزامه التنظيمى (انظر مثال ذلك، العتيبى والسواط، ١٩٩٧م؛ Abdulla and Shaw, 1999; Luthans, Baack and Taylor, 1987)، فـى حـين لـم تجد دراسـات أخرى علاقـة ذات دلالـة إحصائية رغم أنها فى الاتجاه نفسـه (انظر مثـال ذلك، المعانى، ١٩٩٩م؛ اليامـى، ٢٠٠٣م). كما وجدت بعض الدراسـات أن عمر الموظف متنبئ ذو دلالـة إحصائية بالالتزام التنظيمى (انظر مثال ذلك، McFarlin & Sweeny, 1992; Naumann, 1993; Steers, 1977). وفـى الإجمال، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف، وبين التزامه التنظيمى.

والخصيصة الشـخصية الثانية التى تبحث فيها هذه الدراسة هى طول مدة الخبرة فى مجال العمل. ويمكن اقتراح أنه كلما طالت الخبرة فى مجال العمل، زاد ولاء وتعلق والتزام الموظف نحو المنظمة التى يعمل بها. وقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة، وبين التزام الموظفين نحو منظماتهم (Abdulla and Shaw, 1999; Luthans, et al., 1987; Naumann, 1993).

أما الخصيصة الشخصية الثالثة – قيد الدراسة – فهى المستوى التعليمى للموظف. وقد أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمى للموظف وبين التزامه نحو المنظمة (انظر Mathieu and Zajac, 1990 لمراجعة شـاملة فى هذا الشـأن). أيضاً وجدت هذه العلاقة العكسـية فى بعض الدراسـات الحديثـة (انظر مثال ذلـك، اليامـى، ٢٠٠٣م؛ Mannheim، Baruch and Tal, 1997; Tansky, Gallagher and Wetzel, 1997). كمـا وجـد (اليامى، ٢٠٠٣م) أن المستوى التعليمى متنبئ ذو دلالة إحصائية بكل من التعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى بين عينة كبيرة من الموظفين العاملين فى مواقع غير إشرافية. وتفسيراً لهذه العلاقة، اقترح (Mowday, Porter and Steers, 1982) أن لدى الأشخاص ذوى التأهيل العالى توقعـات أعلى مما تسـتطيع منظماتهم الوفاء بها. وفى دراسـة أجريت بين عينة من موظفى المؤسسـات العامة فى المملكة العربية السـعودية، وجد (رشـيد، ٢٠٠٤م) أن الخصائص الشـخصية، مثل العمـر الحالة الاجتماعية، الخبـرة والتعليم، تُبرز بعض التبايـن فى الولاء التنظيمى، ولكن تأثيرها محدود وليس ذا دلالة إحصائية عند وضع

هــذه المتغيرات تحت التحكم. وبالتحديد وجدت هذه الدراســة تأثيراً للعمر والخبرة على الولاء العاطفى فقط ولا يوجد أى تأثير لأى من الخصائص الشخصية على الولاء المستمر والولاء المعيارى.

كمــا قد يؤدى التفاعل والتبادل اليومى بين المرؤوس وبين رئيســه المباشــر إلى أن يكــوّن كل واحــد منهما بعض الاتجاهــات نحو الآخر. ومن اتجاهــات المرؤوس قيد الدراسة مدى رضا المرؤوس عن مشرفه المباشر وقدرة هذا الاتجاه فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوس. وفى حين أن معظم دراسات اتجاهات الموظفين قد عاملت الرضا عن المشرف بوصفه جزءاً من الرضا الوظيفى العام (انظر مثال ذلك، اليامى، ٢٠٠٣م؛ Hatfield, Robinson and Husman, 1985; Miles, Patrick and King, 1996)، فإن هناك بعض الدراســات التى عاملته متغيراً منفردًا وحالةً خاصةً ومحددةً عن العلاقة بين المرؤوس ومشــرفه المباشــر (انظر مثــل ذلــك، Tjosvold, et. al, 1983). ففى دراسة أجريت بين (٦٤) موظفاً عاماً من ذوى الياقات الزرقاء فى إحدى مدن الولايات المتحدة، وجد (Young, Worchel and Woehr, 1998) علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضــا عن القائد، وبين الالتزام التنظيمى. وفى دراســة ميدانية بين (٥٨٤) موظفاً فى مواقع إشــرافية مختلفة فى ماليزيا، وجــد (Samad, 2005) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الإشــراف وبين الالتزام التنظيمــى. أما (Thatcher, Liu, Stepina, Goodman and Treadway, 2006) فقــد اقترحوا - مســتخدمين منهجية تحليل المســار - أن الرضا عن الإشراف «يؤثر» فى الدافع الذاتى، وهو بدوره «يؤثر» فى الالتزام التنظيمى. وقد أثبتت الدراسة الميدانية بين (٢٦٠) محترفاً فى تكنولوجيا المعلومات هذا الافتراض.

كما قام عدد من الباحثين الذين يرون أن الرضا الوظيفى يسبق الالتزام التنظيمى بدراسة العلاقة بينهما. والرضا الوظيفى هو «الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشــخص لوظيفتــه، أو ما يحصل عليه منهــا» (Locke, 1983: 1300). وقد وجدت بعض الدراســات علاقــة إيجابية ذات دلالة إحصائية بــين الرضا الوظيفى، الولاء التنظيمى والالتزام التنظيمى (انظر مثلاً، الأحمدى، ٢٠٠٦م؛ خطاب، ١٩٨٨م؛ المحتســب وجلعود، ٢٠٠٥م؛ الميــر، ١٩٩٥م Al - Aameri, 2000; Clinebell and Shadwick, 2005; DeCotiis and Summers, 1987; Feather and Rauter, 2004;

Fullagar and Barling, 1991). كما وجدت الدراسات التى عاملت الرضا الوظيفى بوصفه شـــاملاً سابقاً للالتزام التنظيمى أن الرضا الوظيفى متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتـــزام التنظيمى (انظـــر مثال ذلـــك، اليامـــى، ٢٠٠٣م؛ Luthans, et al., 1987; Marsh and Mannari, 1977). أما دراســـات منهجية تحليل المســـار فقد وجدت أن رضا الموظفين عن وظائفهم «يؤثر» بشـــكل مباشـــر فى التزامهم نحو منظماتهم (انظر مثـــال ذلـــك، Babakus, Cravens, Johnston and Moncrief, 1999; MacKenzie, Podsakoff and Ahearne, 1998).

سلوك القائد والالتزام التنظيمى:

هنـــاك تنوع ملحوظ فى التأطير المفهومى لســـلوكيات القادة مع مرؤوســـيهم. ومثـــالاً علـى ذلـــك التـأطير ما يُعـــرف بنمـوذج التبـادل بيـــن القـائد والتـابع Leader - Member Exchange Model (Graen and Uhl - Bien, 1995). وبغض النظر عن التأطير المفهومى لسلوكيات القيادة، فقد قام الباحثون بدراسة العلاقة بين سلوكيات القادة، وبين اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين. وهناك العديد من الدراســـات التى بحثت العلاقة بين ســـلوكيات القادة وبين الالتزام التنظيمى؛ ففى عـــدة دراســـات وجـــد (Joiner and Bakalis, 2006; Podsakoff, MacKenzie and Fetter, 1993; Podsakoff and MacKenzie, 1995) أن سلوك الدعم وسلوك توضيح المهام للتابعين يرتبطان إيجابياً وبدلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى. وفى دراسة بين عينتين من المديرين فى «هونغ كونغ» و«أستراليا»، اختبر (Lok and Crawford, 2004) تأثيرات الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة على الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى. ومن نتائج هذه الدراســـة: (١) كان للأســـلوب القيادى فى الاهتمـــام بالعاملين تأثير إيجابـــى على كل من: الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى. (٢) كان تأثير الأســـلوب القيادى فى الاهتمام بالعاملين أقوى فى عينة الأســـتراليين. (٣) كان لأسلوب تحديد المهام للمرؤوسين تأثير ســـلبى على الرضا الوظيفى للعينتين مجتمعتين. وفى دراسة بـــين عينة من موظفى المنظمات الحكومية الكويتية، قام (الفضلى، ١٩٩٧م) بدراســـة تأثيـــر طبيعة علاقـــات العمل بين الرئيس وتابعيه على مســـتويات الالتزام التنظيمى. وكان من نتائج هذه الدراســـة وجود علاقة إيجابيـــة ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه والالتزام التنظيمى.

وفى دراسة فى (٥٧) مصنعاً ومنظمة خدمات فى «تايوان» وعينة مكونة من (٧٤٩) موظفاً، وجد (Chen, 2004) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى، وعلاقة إيجابية غير ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الإجرائية وبين الالتزام التنظيمى. كما وجد الباحث أن سلوكيات التأثير المثالى، المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء كانت متنبئات ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى فى المنظمات ذات الثقافة الإبداعية. وسلوكيات التأثير المثالى، الاهتمام الفردى، المكافأة الموقفية وكف اليد Laissez - Faire متنبئات ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى فى المنظمات ذات الثقافة الداعمة والديمقراطية.

وفى دراسة اختبر (Koh, Steers and Terborg, 1995) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية من مديرى المدارس على الالتزام التنظيمى، سلوك المواطنة التنظيمية، رضا المدرس عن القائد، والأداء الأكاديمى للطلاب. وقد وجد الباحثون تأثيراً إضافياً ذا دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية إلى سلوكيات القيادة الإجرائية فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى، سلوك المواطنة التنظيمية ورضا المدرس. وفى دراسة بين (٤٠٢) موظف من قطاعى البنوك والمالية فى كل من الصين والهند، وجد (Walumbwa, Wang, Lawler and Shi, 2004) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى. كما وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن المشرف وبين الالتزام التنظيمى.

أيضاً من سلوكيات القيادة التى حظيت بالانتباه من الباحثين سلوكيات الاتصال بين الرئيس – المرؤوس وبين الالتزام التنظيمى. ففى دراسة بين (١٢٢) موظفاً فى شركة هندسية، اختبر (Putti, Aryee and Phua, 1990) العلاقة بين الرضا عن علاقة الاتصال وبين الالتزام التنظيمى. وقد وجد الباحثون أن الرضا عن علاقات الاتصال مع الإدارة العليا كان هو الأقوى مع الالتزام التنظيمى، ومن ثم علاقات الاتصال العامة وأخيرا علاقات الاتصال مع المشرف المباشر. وفى دراسة بين (٦٤٣) موظفاً فى إحدى شركات الخدمات العامة فى المملكة العربية السعودية، قام (اليامى، ٢٠٠٣م) بدراسة العلاقة بين بعض سلوكيات اتصال الرئيس – المرؤوس وبين الولاء التنظيمى، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى. ومن بين نتائج هذه الدراسة: (١) أن الاتصال المتعلق بالوظيفة متنبئ ذو دلالة إحصائية بكل من الولاء التنظيمى، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى، (٢) أن الاتصالات السلبية من الرئيس إلى المرؤوس متنبئ ذو دلالة إحصائية بالولاء للمنظمة. فكلما زادت الاتصالات السلبية من الرئيس إلى المرؤوس قل ولاء الموظف للمنظمة.

وفى الدراســة الحالية ســوف نختبر العلاقات بين ســلوكيات القائد فى التعاون والتنافــس والفردية وبين ولاء، وتعلق والتزام المــرؤوس بالمنظمة التى يعمل بها. فقد أشــرنا فى مراجعة نظرية (دتش) فى بداية الدراســة إلى أن ســلوكيات التعاون هى ســلوكيات بناءة وتعزز مفهوم الاعتماد المتبادل بين الرئيس - المرؤوس بحيث يحقق كل منهما أهدافه ومن ثم أهداف الوحدة الإدارية التى يعملان بها. وعكس ذلك سلوكيات التنافـس والفردية اللذين يؤديان إلى أن يعـوّق كل منهما الآخر ومن ثم يضعف العزم على تحقيق الأهداف سواء أكانت شخصية أو متعلقة بالمنظمة.

منهجية الدراسة:

مجتمع البحث وعينته:

يتكــون مجتمع البحث من جميع الموظفين غير الأطباء والإداريين (أى الموظفين فى الهيئات الطبية المســاعدة المكونة من التمريض والصيدلــة والعلوم الطبية التطبيقية مثل أقسام الأشعة والمختبرات) فى المستشفيات العامة والخاصة فى المنطقة الوسطى من المملكة العربية الســعودية (الرياض، القصيم، الخرج، والدلم). وقد تم اســتخدام طريقة المعاينــة الطبقية المرحليــة Multistage Cluster Sampling فى اختيار عينة البحث. ففى المرحلة الأولى تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المستشفيات (العامة، الخاصة) فى تلك المدن (بالاعتماد على الكتاب الإحصائى الســنوى الصادر من وزارة الصحة فى عام ١٤٢٥هـ)، حيث تم اختيار (٥) مستشــفيات عامة و(٥) مستشــفيات خاصة من مدينة الرياض، و(٣) مستشفيات عامة ومستشفى واحد خاص من القصيم، ومستشــفى واحد عام فقط من كل من الخرج والدلــم. وفى المرحلة الثانية تم توزيع عينة عشــوائية طبقية حجمها (٦٠٠) اســتبانة [1] على الفئــات المختلفة من الهيئات الطبية المساعدة فى المستشفيات التى تم اختيارها فى المرحلة الأولى، وقد بلغت نسبة الاســتبانات المستردة والصالحة للتحليل (٣٧١) استبانة أى بنسبة (٦٢٪) من إجمالى الاســتبانات الموزعة. والجدول رقم (١) يعطى معلومات عن نســبة توزيع الاستبانات بين موظفى مستشــفيات القطاع العام وموظفى مستشــفيات القطاع الخاص ونسبة الاستبانات المعادة إلى الاستبانات الموزعة.

(١) تم تحديد هذا العدد بالاعتماد على درجة ثقة مقدارها (٩٥٪)، ومستوى لخطأ التقدير مسموح به مقداره (٤٪)، انظر على سبيل المثال (فهمى، ٢٠٠٥م، ص ١١٩).

جدول (١): عينة المبحوثين حسب القطاع

القطاع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	نسبة المعادة/الموزعة
عام	٤٠٠	٢٠٦	٥١٪
خاص	٢٠٠	١٦٥	٨٢٪
المجموع	٦٠٠	٣٧١	٦٢٪

كما أن جدول (٢) يوضح نسبة التخصص بين المبحوثين الذين قاموا بإعادة الاستبانة، حيث نلاحظ أن فئة التمريض هى الفئة الأكبر من بين الفئات المستهدفة كعينة للبحث.

جدول (٢): عينة المبحوثين حسب التخصص الوظيفى

التخصص	النسبة حسب التخصص
علوم طبية تطبيقية	٢٩٪
صيدلة	١٥٪
تمريض	٥٦٪

مقاييس البحث:

المتغيرات المستقلة:

تنقسم العوامل المستقلة إلى ثلاث مجموعات رئيسة:

(أ) الخصائص الشخصية:

تتكون هذه المجموعة من ثلاثة متغيرات هى: (١) العمر، (٢) المستوى التعليمى، (٣) الخبرة فى مجال العمل. وقد تم قياس كل منها بعنصر واحد (انظر الملحق).

(ب) اتجاهات المرؤوس:

(١) **الرضا عن المشرف المباشر:** تم قياس هذا المتغير بستة عناصر مأخوذة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983)، حيث تشير هذه العناصر بشكل عام إلى مدى ثقة المرؤوس فى كفاءة ودوافع ونوايا مشرفه المباشر، وهل يستحق هذا المشرف مكافآت مادية أو معنوية عن الطريقة التى يتبعها فى الإشراف على الآخرين. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣).

(٢) **الرضا الوظيفى:** تم قياس هذا المتغير بأربعة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وتعبّر هذه العناصر عن مدى رضا المرؤوس عن وظيفته ورضا زملائه فى الوحدة عن وظائفهم باعتبار ذلك مؤشراً على حالة الرضا الوظيفى العام فى الوحدة الإدارية بأجمعها. وحسب اختبار «كرونباخ» للموثوقية (Alpha) فقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية جيدة تشجع على استخدامها فى التحاليل اللاحقة.

(ج) سلوكيات القائد:

(١) **سلوك التعاون:** تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وهذه العناصر تتكلم بشكل عام عن مدى تعاون المشرف مع مرؤوسيه بتزويدهم بالمعلومات والمستلزمات الضرورية لإنجاز الأعمال، والاهتمام بأهدافهم كاهتمامه بأهدافه الشخصية. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣).

(٢) **سلوك التنافس:** أيضاً تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مأخوذة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983). وهذه العناصر تعبّر بشكل عام عن مدى إحساس المشرف بالخوف من نجاحات مرؤوسيه ووقوفه فى طريق نموهم الوظيفى والتعالى عليهم مما يجعل العلاقة تنافسية أكثر منها تعاونية بين الطرفين. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣) .

(٣) **سلوك الفردية:** تم قياس هذا المتغير بخمسة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وتشير هذه العناصر إلى أن المشرف المباشر ومرؤوسيه يعملون معظم الوقت بشكل، فردى حيث يحب المشرف المباشر العمل بمفرده وليس مع الآخرين، ويهتم بأهدافه أكثر من اهتمامه بأهدافهم، وهذا ما يجعله فى معظم الوقت فى معزل عنهم. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية جيدة كما يتضح من جدول (٣).

المتغيرات التابعة:

(١) **الولاء التنظيمى:** هو الشعور بالولاء للمنظمة ولكنه غير مصحوب بنظام اعتقادى قوى أو عاطفة تعلق بالمنظمة.

(٢) **التعلق بالمنظمة:** هو التعلق العاطفى بالمنظمة ويكون مصحوباً بنظام اعتقادى قوى نحو المنظمة.

(٣) **الالتزام التنظيمى:** هو حاصل المتغيرين السابقين، حيث إن الالتزام يعنى الولاء للمنظمة مصحوباً بتعلق عاطفى ونظام اعتقادى قوى نحو المنظمة.

وقد تم قياس كل من الولاء التنظيمى والتعلق بالمنظمة عن طريق استبانة الالتزام التنظيمى (OCQ) المعدّ بواسطة (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974) والمختبر فى عدة دراسات منها دراسة (اليامى، ٢٠٠٣؛ Zeffane, 1994). ويتكون مقياس الولاء التنظيمى من ستة عناصر ومقياس التعلق بالمنظمة من تسعة عناصر. أما متغير الالتزام التنظيمى فقد تم قياسه من خلال الـ (١٥) عنصراً المكونة لمقياسى الولاء التنظيمى والتعلق بالمنظمة (انظر الملحق). وقد تم اختبار مدى موثوقية العناصر فى قياس هذه المتغيرات، وقد كانت نتائج هذا الاختبار مرضية كما هو واضح من جدول (٣).

جدول (٣): اختبار موثوقية متغيرات الدراسة (N=371)

المتغير	عدد العناصر	معامل الموثوقية (Alpha)
١ - العمر	١	-
٢ - الخبرة	١	-
٣ - التعليم	١	-
٤ - الرضا عن المشرف المباشر	٦	٠,٩٤
٥ - الرضا الوظيفى	٤	٠,٨١
٦ - سلوك التعاون	٧	٠,٨٩
٧ - سلوك التنافس	٧	٠,٨٧
٨ - سلوك الفردية	٥	٠,٨٠
٩ - الولاء التنظيمى	٦	٠,٧٧
١٠- التعلق بالمنظمة	٩	٠,٨٧
١١- الالتزام التنظيمى	١٥	٠,٩٠

تحليل ومناقشة نتائج البحث:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة الذى يكشف مدى وجود سلوك التعاون، والتنافس والفردية حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات القيادية؛ استُخدم المتوسطات لعينة واحدة One - Sample t - test. وقد أوضحت النتائج، كما فى جدول (٤)، أن سلوك التعاون هو السائد ثم يأتى سلوك الفردية وأخيراً يأتى سلوك التنافس بين الرئيس - المرؤوس.

جدول (٤): اختبار المتوسطات لعينة واحدة

المتغير	t	df	Sig. (2 - tailed)	Mean Difference
التعاون	٦٧,٢٤	٣٧٠	٠,٠٠٠	٣,٧٦
التنافس	٣٧,٩١	٣٧٠	٠,٠٠٠	٢,١٢
الفردية	٤٧,٩٧	٣٧٠	٠,٠٠٠	٢,٦٠

وللإجابة عن السؤال الثانى والفرضيات المنبثقة منه، فقد تم استخدام تحليل الارتباط، معامل «بيرسون» وجدول (٥) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (٥): العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- العمر										
٢- الخبرة	٠,٨٧**									
٣- التعليم	٠,١٢*	٠,٠٠								
٤- الرضا عن المشرف المباشر	٠,١٣**	٠,١٥**	-٠,٠١							
٥- الرضا الوظيفى	٠,٢٧**	٠,٢٧**	-٠,٧	٠,٦٣**						
٦- سلوك التعاون	٠,١٥**	٠,١٥**	٠,٠٢	٠,٧٥**	٠,٥٢**					
٧- سلوك التنافس	-٠,٨	-٠,١٣**	٠,٥	-٠,٥٦**	-٠,٤١**	-٠,٤٩**				
٨- سلوك الفردية	-٠,٢	-٠,٤	٠,٤	-٠,٤٦**	-٠,٢٨**	-٠,٤٩**	٠,٥٧**			
٩- الولاء التنظيمى	٠,١٧**	٠,١٩**	-٠,٠٨	٠,٥٤**	٠,٦٥**	٠,٤٣**	-٠,٤٦**	-٠,٣١**		
١٠- التعلق بالمنظمة	٠,٢٤**	٠,٢٤**	-٠,٩*	٠,٥٨**	٠,٧٣**	٠,٥٣**	-٠,٤٠**	-٠,٢٧**	٠,٧١**	
١١- الالتزام التنظيمى	٠,٢٣**	٠,٢٤**	-٠,٩*	٠,٦١**	٠,٧٥**	٠,٥٣**	-٠,٤٥**	-٠,٢١**	٠,٨٩**	٠,٩٦**

* $p < .05$

** $p < .01$

نلاحظ من جدول (٥) أن هناك دعماً قوياً للفرضية الأولى ؛ إذ كلما زاد عمر الموظف، زاد ولاؤه وتعلقه بالمنظمة والتزامه لها. وبشكل مشابه تدعم النتائج الفرضية الثانية حيث نلاحظ أنه كلما زادت الخبرة العملية للموظف، زاد ولاؤه وتعلقه والتزامه نحو المنظمة التى يعمل بها. أما الفرضية الثالثة فقد تم دعمها جزئياً حيث نلاحظ من جدول (٥) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم والتعلق بالمنظمة والالتزام لها.

أيضاً تدعم النتائج الفرضية الرابعة، إذ نلاحظ أنه كلما زاد الرضا عن المشرف المباشر، زاد الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى للمرؤوسين. أما أقوى دعم فقد كان للفرضية الخامسة حيث نرى أنه كلما زاد الرضا الوظيفى، زاد ولاء وتعلق والتزام الموظف نحو منظمته. وتشير نتائج الدراسة إلى دعم للفرضية السادسة حيث نلاحظ علاقات إيجابية بين سلوك التعاون من قبل المشرف المباشر وبين ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو المنظمة التى يعمل بها. كما أن هناك دعماً قوياً للفرضية السابعة حيث نرى أن سلوك التنافس من قبل المشرف المباشر «يؤثر» بشكل سلبى فى كل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو منظمته. وأخيراً، هناك دعم ذو دلالة إحصائية للفرضية الثامنة حيث نلاحظ أن سلوك الفردية من قبل المشرف يؤدى إلى انخفاض فى ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم.

وللإجابة عن السؤال الثالث والمتعلق بتحديد مدى قوة سلوكيات المشرف المباشر مقارنة بالخصائص والاتجاهات الشخصية للمرؤوسين فى التنبؤ بولاء وتعلق والتزام المرؤوسين بمنظماتهم، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد إجراء الخطوة - خطوة Stepwise Method والذى يقوم بوضع المتغيرات المستقلة الأخرى تحت التحكم عند تقييم قوة أى متغير مستقل بالمتغيرات التابعة. وجداول (٦) و(٧) و(٨) تعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (٦): مقارنة قوة المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالولاء التنظيمى

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفى	٠,٥٧	٠,٦٥	**١٦,٤٥
٢- سلوك التنافس	- ٠,١٨	- ٠,٢٣	- ٥,٥٤**
٣- الرضا عن المشرف المباشر	٠,٠٢	٠,١٢	*٢,٢٣
R Square المعدّلة	٠,٤٧		

* p < .05

** p < .01

نلاحظ من جدول (٦) أن من بين ثمانية متغيرات مستقلة، ثلاثة فقط تتنبأ بولاء المرؤوسين نحو منظماتهم. وأقوى هذه المتغيرات هو الرضا الوظيفى، فكلما زاد الرضا الوظيفى، زاد ولاء المرؤوس نحو منظمته. ويأتى بعده فى القدرة على التنبؤ بولاء المرؤوسين مدى إبداء المشرف المباشر لسلوك التنافس مع مرؤوسيه. فكلما زاد هذا السلوك من قبل المشرف، انخفض ولاؤهم نحو المنظمة. ونلاحظ أن الرضا عن المشرف المباشر متنبئ قوى بولاء المرؤوسين نحو منظماتهم ولكن عند مستوى $(p < .05)$. وأخيراً، نرى أن هذه المتغيرات تشرح (٠,٤٧) من التباين فى المتغير التابع – الولاء التنظيمى.

جدول (٧): مقارنة قوة المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالتعلق بالمنظمة

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفى	٠,٥٧	٠,٦٢	١٥,٣٩**
٢- سلوك التعاون	٠,٥٧	٠,٢٠	٥,٠٠**
R Square المعدّلة	٠,٥٦		

** $p < .01$

يشير جدول (٧) إلى أنه لا يوجد إلا متغيران يتنبأان بتعلق المرؤوس بمنظمته. وكما فى الولاء التنظيمى، نرى أن الرضا الوظيفى هو أقوى المتغيرين فى التنبؤ بتعلق المرؤوسين بمنظماتهم. ويظهر سلوك تعاون المشرف المباشر باعتباره متغيراً قادراً على التنبؤ بتعلق المرؤوس بمنظمته. هذا يعنى أنه كلما زاد تعاون المشرف المباشر مع مرؤوسيه، زاد تعلقهم بالمنظمة التى يعملون بها. وأخيراً، نلاحظ أن هذين المتغيرين يشرحان (٠,٥٦) من التباين فى متغير التعلق بالمنظمة وهذه نسبة عالية لمتغيرين فقط.

جدول (٨): مقارنة قوة المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفى	٠,٥٠	٠,٦٠	١٤,٠٧**
٢- الرضا عن المشرف المباشر	٠,١٣	٠,١٧	٣,٥٢**
٣- سلوك التنافس	٠,٠٢ –	٠,١١ –	٢,٨٨ –**
R Square المعدّلة	٠,٦٠		

* $p < .05$

** $p < .01$

يشير جدول (٨) إلى وجود ثلاثة متغيرات تتنبأ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. كما فى الولاء التنظيمى والتعلق بالمنظمة، نلاحظ أن الرضا الوظيفى هو أقوى متنبئ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. وعلى عكس الولاء التنظيمى، نلاحظ أن الرضا عن المشرف المباشر هو المتنبئ الثانى من حيث القوة بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين. وأخيراً يأتى سلوك التنافس من قبل المشرف المباشر حيث نلاحظ أنه بنفس درجة قوة المتغيرين السابقين فى التنبؤ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم.

مناقشة النتائج والاستنتاجات:

لقد كانت نتائج هذه الدراسة شبيهة إلى حد كبير بما وجده (Tjosvold, et al., 1983)، فسلوك التعاون هو السائد بين المشرفين المباشرين كما صرّح بذلك مرؤوسوهم. إلا أن هناك ثلاثة فروق رئيسة بين نتائج هذه الدراسة ودراسة (Tjosvold, et al., 1983): (١) كان سلوك التعاون أعلى بين عينة هذه الدراسة (متوسط ٣,٧٦، مقارنة بـ ٣,٥١). (٢) كان سلوك التنافس أعلى فى هذه الدراسة منه فى دراسة «توجوسفلد وآخرين» (٢١٢ مقارنة بـ ١,٩١). (٣) كان سلوك الفردية أعلى بكثير فى دراسة «توجوسفلد وآخرين» منه فى الدراسة الحالية (٣,٢٥ مقارنة بـ ٢,٦٠). وما يمكن استنتاجه من مقارنة هذه النتائج هو أن للثقافة المجتمعية دوراً ينعكس على السلوكيات داخل المنظمة. فمن المعروف أن التعاون سمة مجتمعية فى الدول النامية أكثر منه فى الدول المتقدمة، فى حين أن الفردية تطغى فى الدول المتقدمة ولاسيما فى الولايات المتحدة الأمريكية - حيث عينة بحث «توجوسفلد وآخرين» مقارنة بالدول النامية. وهذه السمة المجتمعية ربما انعكست على سلوكيات المشرفين فى عينتى البحث.

كما تتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة (انظر مثال ذلك، Cohen, 1992; Naumann, 1993) فى أن عمر الموظف يرتبط إيجابياً بدلالة إحصائية مع ولائه وتعلقه والتزامه نحو منظمته. ولكن هذه الدراسة لم تجد أن هذا المتغير متنبئ قوى بأى من ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو المنظمة. ورغم ذلك يجب على المنظمات محاولة الاحتفاظ بموظفيها ذوى الأعمار المتقدمة؛ فإن ولاءهم وتعلقهم والتزامهم ربما ينعكس على أدائهم فى تلك المنظمات. ويعاضد هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسة الحالية فى أن الخبرة ترتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية مع كل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. أما متغير التعليم فقد وجدت هذه الدراسة، كما فى العديد من الدراسات السابقة (انظرمثال ذلك، اليامى،

٢٠٠٣م، Mathieu and Zajac, 1990) أنــه يرتبــط ســلباً بالتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى. ويمكن للممارســين استشفاف أن على المنظمات بذل جهد أكبر للاحتفاظ بذوى المؤهلات العالية؛ لأن تعلقهم والتزامهم بالمنظمة يكون حساساً بسبب ما يجدونه من عروض وظيفية خارج منظماتهم وهذا يتفق مع تفســير (Mowady, et al., 1982) للعلاقة السلبية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمى للموظفين.

كما وجدت هذه الدراســة أن الرضا عن المشــرف المباشر متنبئ قوى بكل من ولاء والتزام المرؤوســين نحو منظماتهم. وهذه النتيجة تشير إلى أهمية سلوكيات المشرف المباشــر مع مرؤوسيه؛ فإن السلوكيات الإيجابية، مثل سلوك التعاون الذى وجدت هذه الدراســة أنه متنبئ قوى بتعلق المرؤوســين بمنظماتهم، تعزز هذا الرضا، فى حين أن الســلوكيات غير الإيجابية، مثل سلوك التنافس مع المرؤوسين، تفعل العكس وهذا فى المجمل ينعكس على ولاء وتعلق والتزام المرؤوســين نحو منظماتهم. أخيراً أثبتت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفى هو أقوى العوامل تنبؤاً بولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. وهذا يشــير إلى أهمية الرضا الوظيفى للعاملين، إذ يجب على المنظمات بذل كل ما تستطيعه لتعزيز هذا الاتجاه لدى موظفيها. فضعف الرضا عن الإشراف وضعف الرضا الوظيفى ينعكســان ســلباً على ما أســماه (Thatcher, et al., 2006) «الدافع الذاتي» ومن ثم على الالتزام التنظيمى.

أمــا النقطة الجديرة بالاهتمام من خلال نتائج هذه الدراســة فهى غياب «تأثير» سلوك الفردية من قبل المشرف المباشر على أى من مكونات الالتزام التنظيمى. وتفسير ذلك من وجهة نظرنا هو أن ســلوك الفردية يكون أقل «تأثيراً» على اتجاهات الآخرين لضعــف الاحتكاك بين الرئيس الذى يتّبع هذا الســلوك مع مرؤوســيه. وذلك عكس ســلوكى التعاون والتنافس اللذين يؤديان إلى الاحتكاك المباشــر بين المشرف المباشر ومرؤوســيه، وهذا يجعل المرؤوسين يشــعرون أنه «يؤثر» فى ولائهم وتعلقهم والتزامهم نحــو منظماتهم. وهذا ينســجم مع افتراضات «دتش» فى نظريــة التعاون والتنافس والفردية الموصوفة فى أدبيات هذه الدراسة.

وعليه يجب على المشــرفين المباشــرين الإكثار من فرص الأهــداف التعاونية التى أثبت كثير من الدراســات المعملية والميدانية أنهــا تؤدى إلى كثير من النتائج الإيجابية فى علاقة الرئيس - المرؤوس، مثل الميل الإيجابى من قبل المرؤوســين نحو مشــرفهم المباشــر وهو عامل مهم فى بناء الثقة وتقويــة العلاقة بين الطرفين والاتصال المفتوح ومن ثم الانطلاق نحو العمل المثمر الذى يجعل الوحدة الإدارية وحدة فاعلة فى المنظمة

(انظـــر مثلاً، Alper, et al., 1998; Cox, et al., 1991). كما يجب عليهم الابتعاد عن السـلوكيات التى يستشــف منها المرؤوســون حالة تنافس. فعندما يشعر المرؤوسون أن أهدافهم متعارضة مع أهداف رئيســهم المباشــر فإن هذا ســيؤدى إلى ميلهم إلى الإحســاس بضعف الرضا عنه، وهذا ســينعكس أيضاً على ولائهم وتعلقهم والتزامهم نحو المنظمة التى يعملون بها.

الدراسات المستقبلية:

تنطوى هذه الدراسة على كثير من المحددات التى يجب تجنبها فى دراسات مستقبلية. أولاً، اقتصرت الدراســة الحالية على فئات محــددة فى القطاع الصحى، وهذا يجعل من الصعب تعميم نتائجها على قطاعات أخرى. هذا يعنى أن على الباحثين التقصى عن ســلوكيات التعاون والتنافس والفردية من قبل القائــد فى قطاعات مختلفة وبين عينات أكبر؛ كى نستطيع التحقق من مدى جدوى نظرية التعاون والتنافس فى شرح ما يدور فى المنظمات الإدارية. ثانياً، لقد تم اختبار فرضيات الدراســة من خلال تحليل الارتباط، وهو لا يشــير إلى ســبب ونتيجة. ومن ثم يجب القيام بدراســات تستخدم منهجيات أكثر تطوراً مثل تحليل المســار. أخيــراً، يمكن للباحثين اختبار العلاقة بين تحديد الأهداف من قبل المشرفين المباشرين لمرؤوسيهم goal - setting وبين سلوكيات التعاون، التنافس والفردية من قبل المشرفين وتأثير كل ذلك على أداء المرؤوسين.

خاتمة:

يُعــد المرؤوســون من أهم العناصر التــى تقوم عليها إنتاجية المنظمات ســواء فى القطاع العام أو القطاع الخاص. ومن ثم فإن ولاءهم وتعلقهم والتزامهم نحو منظماتهم مــن الأمور التى يجب التركيــز عليها من قبل القائمين على هــذه المنظمات؛ لما لهذه الاتجاهــات من دور فاعل على دوافع الموظفــين ومن ثم على أدائهم. وقد قامت هذه الدراســة بالتقصى عــن العلاقات بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوســين وبعض ســلوكيات القيــادة وبين ولاء وتعلق والتزام المرؤوســين نحو منظماتهــم فى عينة من منظمات القطاع الصحى. ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة: (١) أن الرضا الوظيفى أقوى العوامل التى تتنبأ بولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. (٢) أن سلوك التنافس من قبل المشــرف المباشر متنبئ قوى بولاء والتزام المرؤوسين. (٣) أن سلوك التعاون من قبل المشــرف المباشــر متنبئ قوى بتعلق المرؤوسين بالمنظمات التى يعملون

بها. وبناء على هذه النتائج وغيرها نوصى بما يلى: (١) على القائمين على المنظمات التركيز على الأمور التى تعزز الرضا الوظيفى للعاملين مثل: التدريب، النمو الوظيفى والاحترام من قبل الإدارة العليا. (٢) على المشـــرفين المباشرين زيادة فرص الأهداف التعاونية بينهم وبين مرؤوســـيهم وتقليل ســـلوكيات التنافس معهـــم؛ فالأولى تزيد من الاتصـــال المفتوح وتبادل الأفكار حول كيفية الإنجـــاز الفاعل فى حين أن الثانية تؤدى إلى عكس ذلك.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الأحمـــدى، حنـــان (٢٠٠٦م). «الرضا الوظيفى والولاء التنظيمـــى للعاملين فى الرعاية الصحية الأولية فى المملكة العربية السعودية»، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، ١٣: ٣٠٥ - ٣٣٧.

- الجبرى، أسماء ومحمد الديب (١٩٩٨م) **سيكولوجية التعاون والتنافس والفردية**. الجيزة، مصر: عالم الكتب.

- خطاب، عايدة (١٩٨٨م). «الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية»، **مجلة العلوم الإدارية**، ١٣: ٢٣ - ٦٤.

- رشيد، مازن (٢٠٠٤م). «الدعم التنظيمى المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي» **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، ١١: ٩ - ٣٦.

- العتيبى، ســعود، وطلق الســواط (١٩٩٧م). «الولاء التنظيمى لمنســوبى جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه»، **الإدارى**، مسقط: معهد الإدارة العامة، ٧٠: ١٣ - ٦٧.

- الفضلى، فضل (١٩٩٧م). «علاقة الالتزام التنظيمى بعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة،٣٧: ٧٥ - ١٢٠.

- المعانى، أيمن (١٩٩٩م). «الولاء التنظيمى لدى المديرين فى الوزارات الأردنية: دراســة ميدانية» **الإدارى**، مسقط: معهد الإدارة العامة، ٧٨: ٣٩ - ٧٠.

- المحتسب، لينة ومروان جلعود (٢٠٠٥م). «العوامل المؤثرة فى تطوير أداء موظفى البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفى: دراســة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل - فلسطين» **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، ١٩: ٨٥ - ١١٢.

- الميـــر، عبد الرحيم (١٩٩٥م). «العلاقة بين ضغوط العمل وبـــين الولاء التنظيمى والأداء والرضا الوظيفى والصفات الشـــخصية: دراســة مقارنة» **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٣٥: ٢٠٧ - ٢٥٢.

- اليامى، أحمد (٢٠٠٣م). «دراســة تنبؤية لبعض العوامل التى تســبق الالتزام الوظيفى لشــاغلى الوظائف غير الإشرافية» **المجلة العربية للإدارة**، ٢٣: ١ - ٤٣.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Al - Aameri, A. (2000) «Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses». **Saudi Medical Journal,** 21: 531 - 535.

- Abdulla, M. and Shaw J. (1999). "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates". **Journal of Managerial Issues,** XI: 77 - 93.

- Alper, S.; Tjosvold D. and Law K. (1998). "Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self - managing Teams". **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 74: 33 - 52.

- Babakus, E.; Cravens D.; Johnston M. and Moncrief W. (1999). "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships". **Journal of the Academy of Marketing Science,** 27: 58 - 70.

- Babbie, Earl (1989) **The Practice of Social Research,** Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

- Becker, H. (1960). "Notes on the Concept of Organizational Commitment". **American Journal of Sociology,** 66: 32 - 40.

- Chen, G. and Tjosvold, D. (2002). "Cooperative Goals and Constructive Controversy for Promoting Innovation in Student Groups in China". **Journal of Education for Business,** 78: 46 - 50.

- Chen, L. (2004). "Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle - sized Firms of Taiwan". **Journal of American Academy of Business,** 5: 432 - 438.

- Clinebell, S. and Shadwick G. (2005). "The Importance of Organizational Context on Employees' Attitudes: An Examination of Working in Main Offices Versus Branch Offices". **Journal of Leadership and Organizational Studies,** 11: 89 - 100.

- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups". **Journal of Organizational Behavior,** 13: 539 - 558.

- Cox, T., Lobel S. and McLeod P. (1991). "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task". **Academy of Management Journal,** 34: 827 - 847.

- Decotiis, T. and Summers, T. (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment". **Human Relations,** 40: 445 - 470.

- Deutsch, M. (1949) A Theory of Cooperation and Competition" **Human Relations,** 2:129 - 152.

- Feather, N. and Rauter A. (2004). "Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values". **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 77: 81 - 94.

- Fullagar, C. and Barling J. (1991). "Predictors and Outcomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty". **Journal of Occupational Psychology,** 64: 129 - 143.

- Glisson, C. & Durick M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". **Administrative Science Quarterly,** 33: 61 - 81.

- Graen, G. and Uhl - Bien M. (1995). "Development of Leader - member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi - level - multi - domain Approach". **Leadership Quarterly,** 6: 219 - 247.

- Hatfield, J.; Robinson R. and Husman R. (1985). "An Empirical Evaluation of a Test for Assessing Job Satisfaction". **Psychological Reports,** 56: 39 - 45.

- Janz, T. & Tjosvold D. (1985). "Costing Effective and Ineffective Work Relationships: A Method and a First Look". **Canadian Journal of Administrative Sciences,** 2: 43 - 51.

- Joiner, T. and Bakalis S. (2006). "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics". **The International Journal of Educational Management,** 20: 439 -

- Koh, W.; Steers R. and Terborg J. (1995). "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore". **Journal of Organizational Behavior,** 16: 319 - 333.

- Locke, E. (1983). "The Nature and Causes of Job Satisfaction" In M. C. Dunnette (ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** (pp. 1297 - 1349), New York: John Wiley & Sons.

- Lok, P. and Crawford J. (2004). "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross - National Comparison". **The Journal of Management Development,** 23: 321 - 338.

- Luthans, F.; Baack D. and Taylor L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents". **Human Relations,** 40: 219 - 236.

- MacKenzie, S.; Podsakoff P. and Ahreane M. (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of In - role and Extra - role Salesperson Performance". **Journal of Marketing,** 62: 87 - 98.

- Mannheim, B.; Baruch Y. and Tal J. (1997). "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High - Tech Personnel". **Human Relations,** 50: 1537 - 1562.

- Marsh, R. and Mannari H. (1977). "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study". **Administrative Science Quarterly,** 22: 57 - 75.

- Mathieu, J. and Zajac D. (1990). "A Review and Meta - analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". **Psychological Bulletin,** 108: 171 - 194.

- McFarlin, D. and Sweeny P. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". **Academy of Management Journal,** 35: 626 - 637.

- Meyer, J. and Allen N. (1997). "A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review,** 1: 61 - 89.

- Miles, E.; Patrick S. and King, Jr. W. (1996). "Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction". **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 69: 277 - 292.

- Mowday, R.; Porter L. and Steers R. (1982). **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover,** New York: Academic Press.

- Mowday, R., Steers R. and Porter L. (1979). "The Measure of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior,** 14: 224 - 247.

- Naumann, E. (1993). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriates Managers". **Group & Organization Management,** 18: 153 - 187.

- Podsakoff, P. and MacKenzie S. (1995). "An Examination of Substitutes of Leadership Within A Level - of - Analysis Framework". **Leadership Quarterly,** 6: 289 - 328.

- Podsakoff, P.; MacKenzie S. and Fetter R. (1993). "Substitutes of Leadership and the Management of Professionals". **Leadership Quarterly,** 4:1 - 44.

- Porter, L.; Steers R.; Mowday R. and Boulian P. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". **Journal of Applied Psychology,** 59: 603 - 609.

- Putti, J.; Aryee S. and Phua J. (1990). "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment". **Group & Organization Studies,** 15: 44 - 52.

- Samad, S. (2005). "Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction". **The Business Review,** 4: 79 - 84.

- Sheldon, M. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". **Administrative Science Quarterly,** 16: 143 - 150.

- Steers, R. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly,** 22: 46 - 56.

- Tansky, J.; Gallagher D. and Wetzel K. (1997). "The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking among Part - time Workers". **Canadian Journal of Administrative Sciences,** 14: 315 - 326.

- Thatcher, J.; Liu Y.; Stepina L.; Goodman J. and Treadway D. (2006). "IT Worker Turnover: An Empirical Examination of Intrinsic Motivation". **Data Base for Advances in Information Systems,** 37: 133 - 146.

- Tjosvold, D. (1984). "Cooperation Theory and Organizations". **Human Relations,** 37: 743 - 767.

- Tjosvold, D. (1986). "The Dynamics of Interdependence in Organization". **Human Relations,** 39: 517 - 540.

- Tjsovlold, D. and Weicker, D. (1993). "Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: A Critical Incident Study". **Journal of Small Business Management,** 31: 11 - 21.

- Tjosvold, D., Andrews R. and Jones H. (1983). "Cooperative and Competitive Relationships Between Leaders and Subordinates". **Human Relations,** 36: 1111 - 1124.

- Walumbwa, F.; Wang P.; Lawler J. and Shi K. (2004). "The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work Outcomes". **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 77: 515 - 530.

- Ward, E. (1995). "Correlates of Motivation for Competitive or Cooperative Strategy among Employed Adults". **Journal of Organizational Behavior,** 16: 93 - 100.

- Young, B.; Worchel S. and Woehr D. (1998). "Organizational Commitment among Public Service Employees". **Public Personnel Management,** 27: 339 - 348.

- Zeffane, R. (1994). "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees". **Human Relations,** 47: 977 - 1010.

ملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزى الموظف: السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

أود أولاً إفادتكم بأنى أستاذ مشارك فى كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود – الرياض. ثانياً، تجدون مع هذا الخطاب نسخة من استبيان لدراسة أقوم بها تتعلق بدراسة العلاقة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القائد وبين الالتزام التنظيمى للموظفين. أخيراً، أريد أن أطمئنكم بأن المعلومات التى تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمى فقط.

فى حالة أى استفسار، الرجاء الاتصال على رقم هاتف (٤٦٧٤٠٤٤ / قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية) وترك اسمكم ورقم هاتفكم وسوف أقوم بالاتصال بكم فى أسرع وقت ممكن. أشكركم على حُسن تعاونكم والله يحفظكم.

الباحث

د. أحمد بن مداوس اليامي

الجزء الأول:

معلومات شخصية:

١- العمر ....

٢- الخبرة فى مجال العمل ....

٣- التعليم:

☐ ثانوية عامة

☐ دبلوم بعد الثانوية

☐ جامعى

☐ دراسات عليا

٤- التخصص:

☐ علوم طبية تطبيقية

☐ صيدلة

☐ تمريض

الجزء الثانى:

هــذا الجزء يتعلق بمدى التعــاون أو التنافس بين الرئيس والمرؤوس. الرجاء اختر إحدى الإجابات التى تدل على مدى تكرار رئيسك المباشر لهذا السلوك.

م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	بعض الأحيان	عادة	دائماً
١	يوفر لى رئيسى المعلومات المهمة لأداء العمل.					
٢	يُظهر رئيســى اهتماماً بما أريد إنجازه بقدر اهتمامه بما يريد هو إنجازه.					

٣	يساعدنى رئيسى على تحديد طرق لتحقيق أهدافى العملية.					
٤	أتعلم كثيراً عندما نعمل أنا ورئيسى معاً.					
٥	يُبدى رئيسى سروره عند نجاحى فى العمل.					
٦	يشاركنى رئيسى بكل الإمكانات والأفكار التى لديه.					
٧	يساعدنى رئيسى على أداء عملى بشكل جيد.					
٨	يشعر رئيسى بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة.					
٩	يشعر رئيسى بالخطر عندما أكون فعالاً بشكل كبير.					
١٠	يبدو أن رئيسى يقف فى طريق نموى وتطورى الوظيفى.					
١١	يحب رئيسى أن يثبت تفوقه عليّ.					
١٢	يحد رئيسى من محاولاتى للتطور؛ بمعنى أنه يجذبنى إلى الخلف.					
١٣	ينزعج رئيسى من إنجازاتى.					
١٤	يحب رئيسى أن يُظهر أنه أكثر معرفةً منى.					
١٥	يعمل رئيسى بشـــكل أفضل عندما يعمل منفرداً بدلاً من العمل معى.					
١٦	نعمل أنا ورئيسى بشكل منفصل.					
١٧	يفضل رئيسى أن يعمل منفرداً بدلاً من العمل معى.					
١٨	يُظهر رئيسى اهتماماً أكثر بما يريد تحقيقه أكثر مما أريد تحقيقه.					
١٩	يحب رئيســى أن يحصل على مكافأته من خلال عمله الفردى.					

الجزء الثالث:

هذا الجزء يطرح عليك عدداً من الأسئلة حول مدى شعورك نحو الإشراف والوظيفة والمنظمة بشكل عام.

م	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جداً
١	بشكل عام، أنا سعيد جداً بالطريقة التى يتم الإشراف بها عليّ.					
٢	يستحق رئيسى الحصول على علاوة مالية على العمل الجيد الذى يقوم به.					
٣	يستحق رئيسى الحصول على ترقية على العمل الجيد الذى يقوم به.					
٤	أثق كثيراً فى كفاءة رئيسى الوظيفية.					
٥	لدى ثقة كبيرة فى دوافع ونوايا رئيسى.					
٦	لدى درجة ثقة عالية فى مهارة العلاقات الشخصية لرئيسى.					
٧	بشكل عام، أنا راضٍ جداً عن وظيفتى.					
٨	أنا غير راض عن وظيفتى إلى درجة أنى كثيراً ما أفكر فى تركها أو طلب النقل.					
٩	كثيراً ما يفكر الأشخاص فى قسمى/ إدارتى فى ترك وظائفهم.					

١٠	معظم الموظفين فى قسـمى/ إدارتى راضون جداً عن وظائفهم.					
١١	أشـعر بولاء ضعيف جـداً للمنظمـة التى أعمل فيها.					
١٢	لن يحدث سوى تغيير طفيف على ظروفى الحالية عند تركى لهذه المنظمة.					
١٣	مـن المؤكد أننى أخطأت عندما قررت العمل لهذه المنظمة.					
١٤	أُخبر أصدقائى أن هـذه المنظمة منظمة عظيمة للعمل فيها.					
١٥	ليس هناك الكثير من الفائدة للاستمرار فى هذه المنظمة إلى الأبد.					
١٦	أهتم بشكل حقيقى بمصير هذه المنظمة.					
١٧	أشعر بالفخر عندما أُخبر الآخرين بأنى جزء من هذه المنظمة.					
١٨	أشعر بسعادة بالغة لأنى اخترت هذه المنظمة لأعمل فيهـا وفضلتها على منظمـات أخرى عندما قررت الالتحاق بها.					
١٩	لدى الرغبة فـى قبول أى نوع من المهام الوظيفية من أجل الاستمرار فى العمل فى هذه المنظمة.					
٢٠	بالنسـبة لى، هـذه المنظمة هـى أفضل ما يمكن العمل له بين المنظمات المتاحة للعمل.					
٢١	قيمى وقيم هذه المنظمة متشابهة جداً.					

٢٢	تحمسـني هذه المنظمة بشكل حقيقى على تقديم أفضل ما لدى فى أداء العمل.					
٢٣	لدى الرغبة فى أن أُقدم جهداً كبيراً يفوق المتوقع منى من أجل مساعدة هذه المنظمة على النجاح.					
٢٤	كثيراً ما أجد صعوبة فى الاتفاق مع سياسات هذه المنظمة.					
٢٥	مـن الممكـن أن أعمل لمنظمـة أخـرى إذا توافرت الفرصة، مادام نوع العمل متشابهاً.					

شكراً على حُسن تعاونكم

دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

الدكتور عبدالرازق محمد زيان
المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الأسكندرية
الأستاذ المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض

الدكتور فهد بن محمد العبدالمنعم
المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى
الإدارة العامة للإشراف الفنى - الرياض

● دوريــة الإدارة العـــامــــة
● المجلد الثامن والأربعون
● الـــعـــــدد الثالث
● رجــــــب ١٤٢٩هـ
● يـــولـيـــة ٢٠٠٨م

دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

د. عبدالرازق محمد زيان ❖
د. فهد بن محمد العبدالمنعم ❖❖

ملخص:

تهدف الدراســة إلــى التعرف على واقع الفعاليــة التنظيمية للكليات التقنية، وأهم المعوقــات التى تحد منها، ومن ثم اقتراح بعض الســبل الممكنة لتطويرها. ويمكن التعبير عن مشــكلة الدراسة فى التساؤلات التالية: ماواقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية الســعودية؟ ما أهم المعوقات التى تحد منها؟ وما الســبل المقترحة لتحســين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية؟ واســتخدمت الدراســة المنهج الوصفى التحليلى. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: انخفاض مســتوى الفعالية للكليات التقنية، ســواء ما يتعلق بالواقع العام لمنظوره الكلى، أو فيما يتعلق بالأبعاد المكونة له (الرؤية والمهام، الأهداف والإســتراتيجيات، الهيكل التنظيمى، العمليات الإدارية، الجودة، القادة الإداريين، المســتفيدين، العلاقات الإنســانية، العلاقات العامة والتســويق، الموارد البشــرية والمادية). أهم خمســة معوقات للفعالية التنظيمية علــى المســتوى الإدارى هى على الترتيــب: زيادة حجم الأعمال الكتابيــة والورقية، محدودية فــرص الترقى الوظيفى بالكليات، تدنى القدرات الإبداعية للإداريين، انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية، عدم وضوح دور كل فرد بالكلية. وكان أهــم خمســة معوقات على المســتوى التدريبــى هى على الترتيب: ضعــف المتدربين فى اللغــة الإنجليزية، غياب بعض التخصصات، تدنى مهارات اســتخدام وتوظيف الحاســب الآلى فى الدراسة والتدريب، وغياب الإرشاد الأكاديمى بالكليــات، ضعف عمليات تقويم البرامج التدريبية. كما خرجت الدراســة ببعض النتائج فيما يتعلق بالفروق فى إدراك واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية، ومعوقاتها وفقاً لبعض المتغيرات (الخبرة، نوعية العمل، المستوى التعليمى). كما تم اقتراح مجموعة من السبل التى يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية تمثلت فى: تطوير الرؤى والأهداف، جهود إعادة الهيكلة، بناء إستراتيجيات الجودة الشاملة، تطوير العنصر البشرى، تطوير اللوائح والتشريعات، تفعيل الدور الاجتماعى المتبادل بين الكليات والمجتمع، تطوير التدريب داخل الكليات وخارجها، التغلب على كافة المعوقات المرتبطة بالعملية التدريبية، دعم الترابط بين العلوم التقنية والعلوم الإنسانية.

الجزء الأول - الإطار العام للدراسة:

يُعــد التعليم والتدريب التقنى أساســاً مهماً ترتكز إليه كافــة جهود التنمية فى أى مجتمع من المجتمعات، وأشــارت الدراســات والتجارب الدوليــة المختلفة إلى أهمية الــدور الذى يمكن أن يلعبه هذا النوع من التعليم فى دفع عجلة التنمية وتحقيق أعلى معدلاتها، إذ إن خطط التنمية مهما بلغت جودتها لا يمكنها أن تحقق أهدافها ومعدلاتها

❖ المدرس بقســم الإدارة التربوية وسياســات التعليم كلية التربية، جامعة الأسكندرية – الأستاذ المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – الرياض.
❖❖ المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى، الإدارة العامة للإشراف الفنى – الرياض.

المطلوبة إلا إذا توفرت لها الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً فى كافة مجالات العمل والإنتاج. وفى هذا السياق يعتبر التعليم الفنى بكافة أنواعه ومستوياته واحداً من أهم الروافد التى تزود المجتمعات بتلك الكوادر البشرية اللازمة.

وقد برز إجماع دولى على أثر انعقاد قمة الأرض فى «ريو دى جانيرو» عام ١٩٩٢، سرعان ما تعزز خلال القمة العالمية حول التنمية المستدامة التى انعقدت فى جوهانسبرج عام ٢٠٠٢ مفاده أن التعليم أصبح أساساً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة. كما أكد المؤتمر الدولى الثانى حول التعليم التقنى بباريس عام ١٩٩٩ أن التنمية المستدامة وإستراتيجياتها تتمحور أساساً حول الإنسان وتعليمه مدى الحياة، خاصة فى ضوء ما يحمله القرن الحادى والعشرون من تحديات وتغيرات ترتبط بشكل وثيق بالمعارف والمعلومات ونظم الاتصالات والتقنيات الجديدة. وهنا من المنتظر أن يلعب التعليم بشكل عام والتعليم والتدريب التقنى بشكل خاص دوراً أساسياً فى تحقيق التنمية وحل المشكلات المتفاقمة التى تعانيها الدول والشعوب، مما يسهم بشكل مباشر فى العمل على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التى أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة فى سبتمبر عام ٢٠٠٠. كما اعتبرت الأمم المتحدة الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٤م عقداً للتنمية المستدامة يجب خلاله العمل المشترك بين المنظمات التعليمية والتقنية على كافة المستويات المحلية والدولية لتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة وتعزيز التعليم بكافة أشكاله ومستوياته محلياً وعالمياً. ومما لاشك فيه أن للكليات التقنية أدواراً مهمة وحيوية باعتبارها المصدر الأساسى لإعداد وتأهيل عدد كبير من الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية وتحقيق أهدافها.

ورغم ذلك فهناك ثمة ملاحظات تتعلق بواقع التعليم الفنى بصفة عامة فى العديد من الدول النامية وواقع التعليم التقنى (التكنولوجى) فى الكليات التقنية (التكنولوجية) بصفة خاصة، وقد أشارت لها الدراسات والتقارير والتى تتمثل فى ضعف مستوى الخريجين، ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب، نقص الإمكانات المادية والبشرية، الانفصال عن الواقع الاجتماعى، عدم ملاءمة المقررات والبرامج الدراسية لاحتياجات سوق العمل... إلى غير ذلك من معوقات ترتبط بجوانب تنظيمية وإدارية.

والتعليم الفنى كغيره من أنواع التعليم الأخرى فى المملكة، مازال يعانى من المشكلات التى تحد من تطوره وتقلل من كفايته الداخلية والخارجية على النحو المراد تحقيقه من أهداف وغايات من أهمها (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٦٨- ١٧٢):

- ضعف الالتحاق بالمعاهد الثانوية الفنية، وتفضيل الطلاب للتعليم الثانوى العام على الفنى، حيث بلغت النسـبة بين الملتحقين من الطلاب فى كلا النوعين (٢,٢٪) حتى عام ٢٠٠٤ م.
- النظرة الدونية للتعليم الفنى والتقنى بوصفه تعليماً لغير المجدين وغير الطامحين.
- ضعف التوجيه المبكر للتعليم التقنى فى المراحل الدراسـية الأولى، وفقدان الإرشاد الأكاديمى والمهنى فى المدرسة.
- عـدم توافق المناهج مع رغبات وميول الطلاب، وضعـف التكوين الثقافى لخريجيه الذى يؤهلهم لفهم التقنية فى السياق الحضارى الراهن، والافتقار إلى كوادر وطنية مؤهلة للتعليم الفنى والتقنى.
- افتقار التعليم التقنى إلى الأبحاث العلمية التى تؤسس عليها خطط التطوير وبرامجه فى المستويات المختلفة، وصعوبة التقييم الموضوعى لعوائده ومدخلاته.

وتواجـه الكليات التقنية بالمملكة العديد من المعوقـات، رغم الخطوات المهمة التى حققها التعليم الفنى والتدريب المهنى بصفة عامة خلال السنوات الماضية، ولقد أشارت خطة التنمية الثامنة بالمملكة العربية السعودية إلى أهم هذه المعوقات والتى تتمثل فى التالى (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ب. ت:٢٣-٢٥):

- ضعف الطاقة الاستيعابية: حيث بلغت نسبة الاستيعاب من إجمالى المتقدمين لعام ٢٠٠٣م نحو (٥١٪) من إجمالى الراغبين فى الالتحاق بالبرامج التدريبية والدراسية بالكليات التقنية. مما يتطلب المزيد من التوسـع فى افتتاح الكليات، والتوسـع فى البرامج التدريبية بمختلف أنواعها.
- انخفاض الكفاءة الداخلية: حيث ما زالت نسب الرسوب والتسرب عالية فى التعليم الفنى والتدريب المهنى، إضافة إلى انخفاض نسـبة الأساتذة إلى الطلاب، والمدربين إلـى المتدربـين. مما أدى إلى انخفاض معـدل الكفاءة الداخلية وارتفاع متوسـط عدد السـنوات التعليمية المسـتثمرة فى تخريج الطلاب والمتدربين، وارتفاع التكلفة التشغيلية.
- غيـاب نظـم الفحص المهنى للعمالة: وهى نظم مطلوبـة تعمل على إيجاد مقاييس وظيفية (إجازة معترف بها)، والاهتمام بالتقويم الذاتى والتركيز على مشاركة القطاع الخاص فى إقامة وحدات للفحص المهنى.

- عــدم تحديد الاحتياجــات الفعلية للتدريب: حيث يصعب علــى الجهات التدريبية تحديد الاحتياجات الأساسية التى يجب أن تغطيها برامج التدريب المقدمة بالكليات، برغم وجود بعض الدراسات حول سوق العمل واحتياجاته الفعلية.

ومما لاشــك فيه أن هذه المشــكلات تحد من فعالية التنظيم الإدارى القائم بتلك الكليات، ومن قدرته على الوفاء بأهدافه الأساسية. الأمر الذى دفع إلى دراسة موضوع الفعالية التنظيمية لتلك الكليات من أجل تحسينها والعمل على تعزيز الجهود المبذولة للاهتمام بالتعليم الفنى ودعم مســيرة تطويره. كما أن هذه الدراســة تأتى باعتبارها متطلباً علمياً بحثياً طالبت به خطة التنمية الثامنة بالمملكة والخطة التشغيلية الخاصة بالمؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى إلى الاحتياج لها لدعم عمليات التطوير والإصــلاح. كمــا يمكن النظر لمثل تلك المشــكلات وغيرها على أنهــا نتيجة طبيعية لتنظيم إدارى يتسم بالضعف ونقص الفعالية. الأمر الذى يتطلب دراسة ذلك التنظيم القائــم بتلك الكليات من مدخل الفعالية الإدارية لبيان واقعه ومشــكلاته والعمل على التصدى لها سعياً نحو خطوات أكبر وأوسع على طريق الإصلاح والتطوير.

أهمية الدراسة:

تنبــع أهمية الدراســة من كونها تتناول التعليم التقنى وهــو أحد أهم أنواع التعليم تأثيراً فى التنمية والرفاه الاجتماعية. كما أن الدراســة تكتســب أهمية خاصة كونها تحاول أن تســهم فى فحص التنظيم الإدارى لتلك الكليات وتقويم فعاليته، الأمر الذى يسهم فى تطوير التعليم التقنى بتلك الكليات. ويعد ذلك مطلباً أساسياً لتفعيل دور تلك الكليات فى خدمة قضايا التنمية المســتدامة بالمملكة، وترشيد الموارد المادية والبشرية المتاحة لهذا النوع من التعليم، مما يســهم فى تعظيــم الأهداف والنتائج المتحققة من ورائــه. كما تعد الدراســة فى جانبيها النظرى والتطبيقــى محاولة فى مجال تطوير نموذج للفعالية التنظيمية يصلح للعمل لتوجيه الجهود البحثية فى مجال التعليم بصفة عامة والتعليم التقنى بصفة خاصة.

وكما سبقت الإشارة، فإن الدراسة الحالية تعد استجابة مباشرة للمتطلبات البحثية المحــددة لخطــط التنمية. كما أن هنــاك حاجة لمقاييس جديــدة للفعالية الإدارية للمنظمات التعليمية (غير الربحية) وهى منظمات ذات أعداد كبيرة ونوعيات متباينة. فضلاً عن الحاجة الماسة إلى نظم تعليمية جامعية تعمل بأقصى فعالية ممكنة فى ظل ما يحيط بها من قيود. وهنا تأتى أهمية التقويم الفعال وليس التقويم فحسب.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أهم المعوقات التى تحد من فعالية التنظيم الإدارى بتلك الكليات والتى تتعلق بالجانب التعليمى (التدريبى)، والجانب التنظيمى (الهيكل الإدارى، الأهداف، العمليات، ... إلى غير ذلك).
- العمل على تقديم بعض السبل التى يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية لتلك الكليات، الأمر الذى يسهم فى تطوير الأداء بها، وبما ينعكس إيجابياً على أهدافها ومخرجاتها وإسهاماتها التنموية.

الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف و عرض الدراسات السابقة وفقاً للمحاور التالية:

أ- المحور الأول: دراسات تناولت التعليم الفنى والتدريب المهنى

- **دراسة ألستير روبرتسون (Robertson A.،2006)**: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أحد أهم المفاهيم المفروضة بقوة فى مجال التعليم التقنى والتدريب المهنى على مستوى العالم، وهو مفهوم «جواز المهارات التقنية» Skills Passport، والذى يعد خطوة كبيرة فى عولمة التعليم التقنى والتدريب المهنى. ومن أهم نتائجها: الإشارة إلى أن «نظم جوازات المهارات» سوف تصبح جزءاً مهماً وأساسياً من الاقتصاد العالمى، والتعليم و التدريب التقنى والمهنى العالمى. كما أن هذه النظم من المهارات سوف تصبح جزءاً من البروتوكولات والاتفاقات الدولية بشأن العمل و المهن و الإنتاج وضمان الجودة.
- **دراسة زاهد على (Zahid Ali،2006)**: تنطلق الدراسة من أن تحقيق الارتباط بين تعليم الهندسة و التقنية من جانب والصناعة من جانب آخر، أمر حيوى للتنمية والرفاهية والتقدم الاقتصادى، ومن أهم نتائجها: أنه على الرغم من أن المؤسسات التعليمية تخرج سنوياً أعداداً كبيرة من التقنيين إلا أن سوق العمل و المؤسسات الصناعية ترى أن معظمهم لا يمتلك المهارات المطلوبة للعمل، لذا فالمؤسسات التعليمية التى تعمل فى اتجاه تخريج الأعداد الضخمة غير عابئة باحتياجات السوق و النوعية

المطلوبــة، يجب أن تكون على وعى تام باتجاهات الصناعة وتطوراتها، وأهم المعارف و المهارات التى تعتمد عليها الآن. وهنا يســتجيب النظام التعليمى التقنى الجامعى للمستحدثات فى قطاع التقنية و السوق العالمى. كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً عن خطوات تحقيق الارتباط بين الصناعة و التعليم التقنى وأوضحت الدراســة دور كل من مؤسسات التعليم والتدريب، والمؤسسات الصناعية، و الحكومات.

- **دراسة عباس برايس (برايس، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى إيضاح دور شبكة الإنترنت فى دعم التعليم التقنى، وكيفية الاســتفادة منهــا فى دعم وتطوير مهارات التدريس والبحــث العلمى لدى أعضاء هيئة التدريس فــى الكليات التقنية. ومن أهم النتائج كذلك، أنه لم يستفد من الإنترنت فى تدعيم التعليم التقنى و البحث العلمى وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس برغم من أن ذلك يعد السبيل الأساسى لتطوير التعليم التقنى واللحاق بالدول المتقدمة.

- **دراســة علــى أحمــد ســيد على (علــى، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراســة إلــى بحث المردود الاقتصــادى والاجتماعى لبرنامج «مبارك – كول» فى مجال التدريب التقنى والمهنى للبنات فى مصر. وأوضحت الدراســة الأسباب الأساسية المؤثرة سلباً على استفادة المــرأة من بعض برامج التدريب المقدمة، كما أشــارت الدراســة إلى ضعف القطاع الخاص فى تشــغيل الإناث فى مصر. وأوصت الدراسة بزيادة دمج المرأة فى سوق العمــل، وتطوير منظومة التدريب فى مصر بشــكل عام، وزيادة دور القطاع الخاص فى هذا المجال.

- **دراسـة اعتـدال عبـد الرحمن على حجازى (حجازى، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراســة إلى إعــداد خطة تربوية للتدريب الفنى والتأهيل المهنى للبنات فى مدينة الرياض. ومن أهم نتائجها: تحديد أهم المشــكلات و المعوقات التــى تتعلق بعزوف الطالبات عن الالتحاق بالتعليم الفنى. وقد أوصت الدراســة بضرورة التوازن بين التعليم النظرى والأكاديمــى والفنى التقنى، والتوافق بين مناهج التعليــم التقنى ومتطلبات التنمية، وتوفير التجهيزات الضرورية.

ب- المحور الثانى: دراسات تناولت الكليات التقنية

- **دراســة طــلال منصــور مســعف الذيبانــى (الذيبانــى، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراســة إلى التعرف على أسباب تدنى مستوى التحصيل الدراسى لدى متدربى تخصص التسويق وعلاقتــه ببعــض التصورات النمطية فى أذهانهم عــن التخصص. ومن أهم نتائج

الدراسة: تدنى مستوى التحصيل الدراسى لدى المتدربين فى تخصص التسويق، وجود علاقة إيجابية قوية بين تفضيل المتدربين للدراسة فى الجامعة عن الدراسة بالكلية التقنية، غياب الارتباط بين تصور الطلاب المتدربين لمدى توفر الفرص الوظيفية بعد التخرج ومستوى التحصيل مما يدل على عدم ارتباط الدراسة والتدريب بالكليات وتوظيفهما فى سوق العمل.

- **دراسة سعيد عبد العال الإمام (الإمام، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى تقصى أثر البيئة المادية على جودة مخرجات التدريب التقنى والإدارى فى الكليات التقنية بالمملكة. ومن أهم نتائجها: أن البيئة المادية (النظافة داخل وخارج الكلية، الرعاية الطبية، أماكن الجلوس، رؤية السبورة، توفر الوسائل التعليمية، الإضاءة، الخدمات المكتبية، الكثافة، ... إلى غير ذلك) تؤثر فى جودة مخرجات التدريب التقنى والإدارى، غير أن دلالة هذا التأثير تختلف باختلاف العوامل البيئية.

- **دراسة عبد المنعم البرادعى (البرادعى، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على التدريب التعاونى ودوره فى إعداد خريجى الكليات التقنية لممارسة حياتهم العملية، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود صعوبة كبيرة فى تحقيق التدريب التعاونى للأهداف المرجوة منه بسبب غياب التخطيط المسبق للبرامج التدريبية، وسلبية بعض مشرفى التدريب بالجهات التدريبية خاصة الحكومية منها، غياب المتابعة الحقيقية للطلاب المتدربين، عدم جدية بعض الطلاب فى أداء التدريب التعاونى، وجود اختلافات بين ما تمت دراسته فى الكلية وما يتم التدريب عليه.

- **دراسة كامل عبد السلام عطية أحمد (أحمد، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى مناقشة مستقبل التدريب التقنى فى الكليات التقنية بالمملكة فى ضوء الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، والعمل على تقديم خطة مقترحة للتدريب الثنائى بين الكليات التقنية وشركات القطاع الخاص الصناعى تقوم على بدء الإشراف و التدريب الثنائى المشترك، والذى ينتهى بتوظيف الخريجين فى شركات القطاع الخاص، وانتهت الدراسة إلى تقديم خطة تدريبية مقترحة للكليات التقنية، مع مقارنتها بالمقاييس والمعايير العالمية.

- **دراسة على القاضى، ووائل عبد المنصف عبد الوهاب (القاضى؛ وعبدالوهاب، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى قياس العوامل المحتمل تأثيرها على جودة منظومات التدريب فى الكليات التقنية، بالتطبيق على متدربى الكلية التقنية بمحافظة المجمعة، وأثر منظومة التدريب الحالية على خريجى الكليات التقنية فى سوق العمل السعودى.

وأظهرت الدراســـة أن هناك تأثيراً سلبياً للعناصرالأساسية المكونة لمنظومة التعليم والتدريب. وقد أوصت الدراسة بالعمل على الحد من التأثير السلبى لبعض العوامل المؤثــرة على جودة منظومة التعليم و التدريــب من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريب، إعادة النظر فى المقررات و البرامج ونظم الاختبارات و التقويم.

- **دراســة عبد الرحمن الشـهرانى (الشهرانى، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى بحث عملية التوجيه والإرشـــاد فى الكليات التقنيــة بوجه عام، وتجربة الكليــة التقنية بالمدينة المنورة بشــكل خاص، كما هدفت الدراســة إلى تحفيز المسئولين فى جميع قطاعات المؤسســـة لدعم التوجيه مادياً ومعنوياً، ومن أهم نتائج الدراســة: أن هناك أسباباً عديدة تؤدى إلى تدنى مســتوى الكثير من المتدربين تعود لعوامل نفسية واجتماعية وشخصية.

- **دراسة منصور محمد حسين زعفرانى (زعفرانى، ١٩٩٤)**: هدفت الدراسة إلى التعرف علــى واقع نظــام الكليات و المعاهــد التقنية فى كل من إنجلتــرا والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية الســعودية، وتحديد أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة علــى أنظمتها. ومن أهم نتائجها: عمومية أهداف الكليات التقنية وعدم ارتباطها معاً، زيادة حجم متطلبات التخرج بتلك الكليات، اقتصار نظام الدراســة على نظام التفرغ الكامل، عــدم وجود هيكل إدارى موحد يحتوى على كل الوظائف التى تتوفر بهذه الكليات، التكرار فى محتويات المناهج والمقررات الدراسية.

- **دراســة خالد ســعيد بركات (بركات، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراســة إلى تقديم إطار مقترح لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسســة العامــة للتعليم الفنى والتدريب المهنى باتباع فلســفة الأداء المتوازن، مع تحديــد متطلبات تنفيذه فى الواقع الفعلى، وانتهت الدراســة إلى تقديم الإطار المقترح من خلال ثمانى مراحل أساســية تربط إستراتيجية المؤسسة بإستراتيجيات الوحدات التابعة وخططها التشغيلية، مع العمل على تنمية الأداء الخاص بشــكل متوازن اعتماداً على أربعة جوانب حرجة أساســية هى: جانب العمل (الســوق)، الجانب المالى، جانب العمليات والأنشــطة الداخلية، جانــب التعلــم و النمو. كما تم تحديد أهم متطلبــات تنفيذ الإطار المقترح فى بيئة العمل الفعلية.

- **دراســة ديفيــد ولســون** (Wilson D., 2000): هدفت الدراســة إلى بحث محاولات نقل ونســخ نظام التعليم التعاونى فى العديد من دول العالم، ومراجعة تلك النماذج المنســوخة للوقوف على مدى فعاليتها فى عدة دول هى: كوســتاريكا، الدومنيكان،

الهند، أندونيسيا، لبنان، سيشل، سنغافورة، سريلانكا. ومن أهم نتائج الدراسة: أن عملية نســخ نموذج التعليم التعاونى حققت فى سنغافورة فقط نجاحاً يقترب كثيراً من التجربة الألمانية، حيث بلغت معدلات الالتحاق ببرامجه (٦٤-٨١٪) من فئة العمر ١٦-١٨ عاماً. كما خلصت الدراســة إلى أن عملية التكامل بين المقررات الأكاديمية والمقررات التقنية كانت صعبة للغاية خاصة فى الدول التى يأتى فيها التعليم التقنى والتدريب المهنى فى المرتبة الثانية.

ج- المحور الثالث: دراسات تناولت الفعالية التنظيمية

- **دراسـة أحمـد محمد غـانم، وأسـامة محمود قرنى (غـانم ؛ وقرنـى،٢٠٠٣)**: هدفت الدراســة إلى التعرف على مفهوم التعلم التنظيمى، وكيفية قياسه، وإمكانية الإفادة منه فى تحســين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية. ومن أهم نتائج الدراســة تقديم تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل التعلــم التنظيمى تضمن عرضاً لمتطلبــات تطبيقه فى الجامعات ومراحله وخطواته المختلفة.

- **دراسـة محمد إبراهيم التويجرى (التويجرى، ٢٠٠٢)**: هدفت الدراســة إلى قياس الأداء المؤسســى للقطاع العام، وتحديد أهم معايير الكفاءة اللازمة لتحسين الأداء. مــن أهم نتائجها تقــديم مجموعة من المعايير التى يمكن مــن خلالها التعرف على كفاءة الأجهزة الحكومية وقياس مســتوى جودة الخدمات، كما خلصت الدراسة إلى أهــم المعوقات التى واجهت عمليات تحســين الأداء داخل الأجهــزة الحكومية على المستوى البيئى و الاجتماعى والثقافى ومنها: ضعف نظم المعلومات، اختلال هياكل العمالــة، تدنى جودة الخدمــات، انخفاض الإنتاجية. كما اقترحت الدراســة تبنى إستراتيجية إدارية تقوم على الشفافية والمساءلة والنظم المحاسبية من أجل تحسين الأداء المؤسسى.

- **دراسـة هوارد جوردن، وريتشـارد يوك، (Gordon H. R., Yocke R., 1999)**: هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين أنماط الشخصية وفقاً لنظرية يونج، وفعالية التدريس لمجموعــة مــن المعلمين التقنيين. وخلصت الدراســة إلى مجموعــة من التوصيات والمقترحات الضرورية لتحســين فعالية التعليــم التقنى من أهمها: حاجة الإداريين فى التعليم التقنى إلى التدريب على كيفية تشجيع وحفز الطلاب، العمل على تأهيل الطلاب من المراحل المبكرة لدخول التعليم التقنى، التقييم المستمر لمؤهلات ومهارات

المعلمين والمدربين التقنيين وفقاً للمعايير المقبولة عالمياً، ارتباط فعالية الكفايات التدريسية بعدة مؤشرات مثل: استخدام مستويات معرفية متنوعة، الاستماع الجيد للطلاب، الاهتمام بالتغذية الراجعة الإيجابية فى تنمية أداء المتعلمين، الاهتمام بالجوانب الإدارية والسلوك الإيجابى.

- **دراسة ربحى الحسن وآخرين (الحسن، وآخرون، ١٩٩٨)**: هدفت تلك الدراسة، والتى أعدت بناء على تكليف من المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى لمعهد الإدارة العامة بالمملكة، إلى فحص الوضع الراهن للهيكل التنظيمى للمؤسسة وتحليله، مع الأخذ فى الاعتبار كافة التنظيمات والوحدات الإدارية والفروع والكليات التابعة لها، والعمل على طرح هيكلة جديدة تحقق مزايا التنظيم المقترح. ومن أهم نتائج الدراسة: استناد التنظيم الجديد المقترح على أهداف ومهام المؤسسة، والتمييز بين النشاطات الرئيسية والنشاطات المساعدة، ومراعاة احتياجات العمل الراهنة والمستقبلية، ووضوح الارتباطات والتخصصات التنظيمية. وتقديم عدة هياكل تنظيمية جديدة مقترحة للمؤسسة، ولمراكز التدريب، ولمركز التقنيات التعليمية، وللكليات التقنية، وللفروع، والمعاهد. كما تم تحديد المزايا التى توفرها تلك الهياكل المقترحة.

- **دراسة سعد عبدالله بردى الزهرانى (الزهرانى، ١٩٩٨)**: هدفت إلى استعراض مسيرة أبرز الحركات التى ساهمت فى تطويرالتقويم فى مؤسسات التعليم العالى الأمريكية وفحص واقع التقويم فى الجامعات السعودية، بمقارنته ببعض معطيات التجربة الأمريكية. ومن أهم نتائج الدراسة أن تقويم المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية يكاد يقتصر على محاولات فردية أو جزئية تقوم بها الأقسام العلمية لتعديل وتطوير برامجها التربوية، فضلاً عن بعض الدراسات التى تجرى لتقويم مؤسسات التعليم العالى، وهى دراسات محدودة لم تتم الاستفادة القصوى منها، ولم تؤخذ نتائجها بالجدية المطلوبة.

- **دراسة فتحى درويش موسى عشيبة (عشيبة، ١٩٩٤)**: هدفت الدراسة إلى تحديد الأسس والخطوات المنهجية لعملية التنظيم الإدارى فى المدارس الثانوية العامة، وتحديد مستوى فعالية عملية التنظيم الإدارى فى تلك المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية التنظيم الإدارى تتأثر بالعديد من العوامل مثل: طبيعة الإدارة التعليمية السائدة فى المجتمع، مدير المدرسة، الإمكانات البشرية والمادية، المناخ المدرسى. كما توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى فعالية التنظيم الإدارى. كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتحسين التنظيم الإدارى بالمدارس الثانوية العامة.

- ملاحظات على الدراسات السابقة:

يلاحظ مما سبق أن هناك عدداً محدوداً من الدراسات التى تناولت التعليم التقنى باستثناء مجموعة الدراسات الخاصة بالكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية والتى تعد كلها أوراق عمل تم تقديمها من الكليات للمشاركة فى المؤتمر والمعرض التقنى الرابع. وأن أياً من هذه الدراسات لم يتناول الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالدراسة والتحليل وخاصة على مستوى الكليات ذاتها. كما اتجهت معظم الدراسات إلى تقديم رؤى ومقترحات لتطوير التعليم التقنى بصفة عامة دون دراسة واقعه ومشكلاته داخل المؤسسات التعليمية ذاتها ومن وجهة نظر أفراد الإدارة المسئولين. ومن هنا تنفرد الدراسة الحالية بتقويم الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة من منظور الواقع ومعوقاته، فى محاولة لتحسين تلك الفعالية وتطوير الكليات التقنية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعانى الكليات التقنية بالمملكة العديد من المعوقات التى تحد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الأساسية، الأمر الذى يتطلب العمل على تقويم تلك الكليات وبالتحديد من منظور الفعالية التنظيمية لبيان واقعها وأهم معوقاتها والعمل على وضع تصور مقترح لتحسينها.

أسئلة الدراسة:

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

١- ماواقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة؟

٢- ما أهم المعوقات التى تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة؟

٣- ما السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية فى ضوء الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقنى والمهنى؟

منهج الدراسة وإجراءاتها:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى التحليلى من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالتدريب التقنى والمهنى، والفعالية التنظيمية، ومراجعة الوثائق والدراسات والمطبوعات الصادرة عن المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى وهى الجهة المسئولة عن التدريب

التقنى وعن الكليات التقنية بالمملكة، كما تم تصميم أداة للدراسة الميدانية، بعدها تم التحليل الإحصائى وتفسير النتائج، وتقديم بعض السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية.

حدود الدراسة:

أُجريت الدراسة وفقاً للحدود التالية:

- قياس الفعالية التنظيمية من منظور متعدد (غير قاصر على الأهداف فقط).
- الكليات التقنية نظام العامين والتابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى.
- قياس معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالجوانب التنظيمية، والجوانب التدريبية.

مصطلحات الدراسة:

- الفعالية التنظيمية:

الفعالية هى «بلوغ الأهداف المتوقعة، وهى قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه، وهى الوصول إلى الأهداف المحددة بغض النظر عن التكلفة» (أبو الوفا، ١٩٩٠: ١٢٣؛ زيدان، ١٩٨٩: ٣). وهى «تحقيق النتائج المتوقعة سواء من مؤسسة معينة، أومن عملية من عملياتها، ومن ثم ففعالية التنظيم الإدارى كعملية تعنى تحقيق النتائج المتوقعة من هذه العملية كما توضحها الممارسات التنظيمية التى ينبغى أن يقوم بها مدير المدرسة» (عشيبة، ١٩٩٤: ٢١٠). وبهذا يمكن بلورة المفهوم الإجرائى للفعالية التنظيمية للكليات التقنية والذى تلتزم به الدراسة على النحو التالى: الفعالية التنظيمية هى قدرة الكليات التقنية على تحقيق وتجاوز الأهداف المتعددة الخاصة بها فيما يتعلق بمجالات: الرؤية والمهام، الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمى، العمليات الإدارية، الجودة، المخرجات، القادة الإداريين، المستفيدين، العلاقات الإنسانية، العلاقات العامة والتسويق، الموارد البشرية والمادية. والعمل على ضمان التغلب على كافة المعوقات الإدارية والتدريبية التى يمكن أن تحد منها.

- الكليات التقنية:

الكليات التقنية هى مؤسسات للتعليم الفنى الثانوى فوق المتوسط تمنح درجة الدبلوم فوق المتوسط، مدة الدراسة بها عامان دراسيان، يسبقهما فصل دراسى تحضيرى.

وتهدف إلى نشـــر التعليم الفنى والتدريب المهنى بمستوى متقدم يلبى الاحتياجات من العمالة الفنية الرفيعة المستوى، ويسهم فى جهود التنمية.

- التعليم الفنى والتدريب المهنى:

تعددت مفاهيم التعليم الفنى و التدريب التقنى ومصطلحاته، فهناك من يرى أن التعليم الفنى هو «نوع من التعليم النظامى المتضمن إعداداً تربوياً، وتوجيهياً مســلكياً، واكتســاباً للمهارات، والقدرات المهنية، ويقوم به مؤسســات نظامية على مستوى المدرسة الثانوية، .. وهذا التعليم يتم فى ثلاث ســنوات بعد المتوســط..» (عبدالوهاب، ١٩٨٥: ١٩-٢٠). كما يعرف بأنه «عملية تهدف إلى إعداد القوى البشرية العاملة المدربة فى كافة المستويات المهاريـــة والثقافية والمعرفية، مع ربط الأهـــداف المهنية بأهداف التربية العامة المعنية بتكوين المواطن الصالح ذى الشـــخصية المتكاملة الجوانب... و تعرفه المنظمة العامة للتربيـــة والثقافة والعلوم بالاتفاق مع كل من الاتحـــاد العربى للتعليم التقنى، ومنظمة اليونسكو بأنه ذلك النوع من التعليم النظامى الذى يتضمن الإعداد التربوى واكتساب المهارات والمعرفة المهنية، والذى تقوم به مؤسســـات تعليمية نظامية بمستوى الدراسة الثانويـــة بغرض إعداد عمـــال ماهرين فى مختلف التخصصـــات .. لهم القدرة على التنفيذ والإنتاج» (أبوسنبل، ١٩٩٨: ١٧-١٨). أما التدريب المهنى فيعرف بأنه «نشاط يتسم بالصيغة العملية لإكساب المتدرب مهارات محددة فى عملية الإنتاج والتشغيل، أو الصيانة أو الإدارة» (فلاته، ١٩٩٤: ٢٤). وغالباً يكون فى المرحلة دون الثانوي، بمعنى أن شهاداته لا تكون دبلوماً.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأن التعليم الفنى هو ذلك التعليم النظامى الذى يعد الأفراد إعداداً تربوياً و مهارياً، ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات بعد إتمام المرحلة المتوســطة (الثانوية) ويســبق التعليم العالى، ويتم داخل معاهـــد ثانوية فنية صناعية، وتجارية، وزراعية وغيرها، من خلال تقديم مناهج خاصة لكل نوع من أنواعه، بغرض تأهيل القوى البشـــرية، وإعدادها للعمل الفنى. أمـــا التدريب المهنى فيطلق على نوع من التدريب الذى يســـعى إلى إكســـاب الأفراد مهارات حرفية يدوية، ويتم فى مرحلة تســبق المرحلة المتوسطة (الإعدادية)، وبما يمكن المتدرب من الدخول فى سوق العمل. أما مصطلح التعليم التقنى، فهو يطلق على التعليم الذى يقتصر على إعداد المســـتوى الأوســط من العمالة، ويقدم بعـــد الثانوية فى الكليات المتوســطة أو الكليات التقنية أوكليـــات المجتمـــع، ولمدة تتراوح من عامين لثلاثة أعوام. ويتضمن دراســـات نظرية،

وعملية، وتقنية، وتدريباً على المهارات ذات العلاقة، فضلاً عن الاهتمام ببناء الشخصية وتنميتها.

الجزء الثانى - الإطار النظرى للدراسة:

أولاً - الكليات التقنية:

١- النشأة والتطور:

افتتحت أول كلية تقنية فى مدينة الرياض عام ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م)، ونظراً للنجاح الذى حققته والذى تواكب مع إقبال الشباب على الالتحاق بها، وكذلك رغبة الدولة فى التوسع فى هذا النوع من التعليم، تم افتتاح ثلاث كليات أخرى فى جدة والدمام وبريدة، وتوالى بعد ذلك التوسع فى افتتاح الكليات التقنية فى كافة مناطق ومحافظات المملكة.

كما تم التوسع فى التخصصات التقنية المقدمة بالكليات لتلبية كافة احتياجات المجتمع التنموية فى المجالات والبيئات المختلفة، ومن أهم التخصصات المقدمة (المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٩٩: ٦-١٢): ميكانيكا السيارات، تقنية الإنتاج، تقنية التمديدات الكهربائية، تقنية الإدارة البنكية، تقنية التحكم والسلامة فى السيارات، تقنية التشييد، تقنية السياحة والفندقة، المحاسبة، الإدارة المكتبية، التسويق.

هذا وقد بلغ العدد الحالى للكليات التقنية (٣٤) كلية تقنية. كما بلغ إجمالى الملتحقين بها عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ (٤٠٥٨٦) متدرباً، وأصبح (٥٣٧٥٢) متدرباً عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧. أما عدد الخريجين فقد بلغ عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ (١٠٠٥٦) خريجاً، وعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ كان عددهم (١١٠٧١) خريجاً (المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ٢٠٠٧: ٣٢-٣٦). ويتضح من ذلك حجم التطور الكمى فى أعداد الكليات والطلاب الملتحقين (المتدربين) والمدربين والميزانية، ورغم ذلك فإن أعداد الخريجين لم تنمو بنفس الدرجة مما يدل على وجود هدر كبير فى تلك الكليات، وأن هناك تحديات كبيرة يجب مواجهتها سواء على مستوى الكليات ونظم إدارتها أو على مستوى المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى باعتبارها الجهة المسئولة مباشرة عن الإشراف على الكليات وإدارتها.

ويشـــير تحليل بيانات فوج دراســـى بالكليات التقنية بدأ عام ١٩٩٨/٩٧ وانتهى عام ٢٠٠٣/٠٢ إلى المؤشـــرات التالية (المؤسســـة العامة للتعليـــم الفنى والتدريب المهنى، ب . ت: ٣٨):

- ارتفاع نســـب الرســـوب: (٢٢,٨٪) خلال العام الأول، (١٣,٢٪) خلال العام الثانى، (٧,٢٪) خلال العام الثالث.
- ارتفاع نســـب التســـرب: (١٨,٦٪) خلال العام الأول، (٤,٧٪) خلال العام الثانى، (٢,٠٪) خلال العام الثالث.
- ارتفاع عدد السنوات التعليمية المستثمرة: ويقدر (٤,٣٠) سنة دراسية فى المتوسط بدلاً من ثلاث سنوات.

ويؤكد ما سبق على حقيقة واضحة مفادها وجود هدر تدريبى فى الكليات التقنية مما يعنى ضعف القدرة على تحقيق أهدافها وانخفاض الفعالية التنظيمية بها، والذى يعود إلى العديد من العوامل والأسباب وعلى رأسها التنظيم الإدارى القائم والمنوط به تحقيق الأهداف الأساسية التى قامت من أجلها الكليات التقنية.

٢- أهداف الكليات التقنية:

يرتكـــز التعليم والتدريب التقنى والمهنى على افتراضين معياريين أولهما أن الهدف الأساســـى – إن لم يكـــن الوحيد – هو: تعزيـــز النمو الاقتصادى عبـــر تنمية الموارد البشـــرية اللازمة لزيادة الإنتاجية والربح. وثانيهما إيجاد الكفاءات للعمل، وبناءً عليه تعزيز العمالة. وتشير التوصيات حول التعليم التقنى والمهنى للقرن الحادى والعشرين والتى نشـــرتها منظمة العمل الدولية بالاشـــتراك مع منظمة اليونسكو عام ٢٠٠٢ إلى أن التعليـــم والتدريب التقنى والمهنى بصفته جانباً حيوياً من العملية التعليمية يجب أن يحقق ما يلى (اليونسكو، يونيفوك،٢٠٠٤ : ١-٣):

- المســـاهمة فى تحقيق أهداف المجتمع المتمثلة بإضفـــاء الطابع الديمقراطى وتعزيز التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، والعمل فى الوقت نفسه على تنمية قدرة الأفراد من الرجال والنساء على المشاركة الفاعلة فى تحديد هذه الأهداف وتحقيقها بغض النظر عن الدين أو العرق أو العمر.
- تعزيز التوصل إلى إدراك الجوانب العلمية والتكنولوجية للحضارة المعاصرة بطريقة تســـمح للأشـــخاص بفهم بيئتهم وتمكنهم من العمل لصالحها، آخذين بعين الاعتبار

الانعكاسات الاجتماعية والسياسية والبيئية للتغيير العلمى والتكنولوجى.

- تمكين الأشخاص من المساهمة فى تنمية مستدامة ملائمة بيئياً ... فى شتى ميادين الحياة.

هذا وتسعى الكليات التقنية لتحقيق الأهداف التالية (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٦٧):

١- توسيع قاعدة القوى العاملة السعودية المؤهلة فى المجالات الفنية المختلفة.

٢- إمداد القطاعات الحكومية والأهلية بالأيدى العاملة الفنية والوطنية المؤهلة تأهيلاً علميـاً وعملياً فى المهـن التى يعتمد عليها الاقتصاد الوطنى وتنفيذ مشـروعات التنمية.

٣- فتح قنوات جديدة للتعليم العالى لاستقبال الحاصلين على الثانوية العامة والثانوية الفنية.

وتقوم الكليات التقنية بتنفيذ إسـتراتيجية المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى والتى ترتكز على (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٥٤-١٥٥؛ المؤسسـة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٨٥: ٣٢):

- الإعداد والتدريب للقيام بالأعمال المهنية والحرفية فى القطاعات المختلفة.

- تقديم الفرص المتنوعة لمواصلة التعليم والتدريب البرنامجى المتخصص وفقاً للسـن والقدرات والميول.

- تأهيل الكوادر الوطنية الفنية من المعلمين والمدربين.

- إجراء البحوث والدراسات حول التعليم التقنى واحتياجات سوق العمل.

٣- تنظيم وإدارة الكليات التقنية:

رأى المسـئولون عن التعليم فى المملكة أن أفضل سبيل لتركيز جهود تطوير التعليم التقنى هو إنشـاء مؤسسـة عامة تتولى مسـئولية تنفيذ خطط التعليم الفنى، وإدارة مؤسسـاته لتحقيق أهداف هذا النوع من التعليم بالفعالية المطلوبة. وبالفعل تم إنشاء المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى عام ١٩٨٠م، وتتمتع المؤسسة بشخصية اعتبارية وباستقلال مالى وإدارى يجعلها قادرة على أداء مهامها بيسر وسهولة. وتنظم وتدار الكليات التقنية كما يلى:

- على المستوى المركزى:

١- مجلس إدارة المؤسسة: يتولى إدارة المؤسسة «مجلس إدارة برئاسة وزير العمل ويعين أعضاءه من الجهات الحكومية ذات العلاقة، إلى جانب ممثلين عن القطاع الخاص يعينان بتوجيه من وزير العمل. ويكون للمؤسسة محافظ بالمرتبة الوظيفية الممتازة» (المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٩٤: ٣٥-٣٦).

٢- مجلس الكليات التقنية: يشرف مجلس الكليات التقنية على «كافة الشئون العلمية والإدارية للكليات، ويناط به تصريف الشئون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للكليات التقنية. ويتألف من المحافظ رئيساً، نواب المحافظ، رئيس المجلس العلمى، عمداء الكليات، أمين مجلس الكليات، ثلاثة من ذوى الخبرة يعينهم رئيس مجلس الإدارة بناء على اقتراح المحافظ لمدة سنتين قابلتين للتجديد» (المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٩٤: ٤٣-٤٤).

٣- المجلس العلمى: يتولى المجلس العلمى للكليات الإشراف على الشئون العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات وشئون البحوث والدراسات والنشر. ويوصى المجلس بالترقية والتعيين وفحص الإنتاج العلمى لأعضاء هيئات التدريس وتقويم الشهادات العلمية وفقاً للقواعد المعمول بها.

- على المستوى اللامركزى:

١- مجلس إدارة الكلية: يتألف مجلس الكلية من: العميد، وكلاء الكلية، رؤساء الأقسام، ثلاثة أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة و الدراية فى المجالات التقنية من خارج الكلية. ويختص مجلس الكلية بالنظر فى أمور منها: اقتراح خطط التدريب أو تعديلها، اقتراح مواعيد القبول والتسجيل والامتحانات، اقتراح اللائحة الداخلية للكلية و خطة التدريب والابتعاث لمنسوبيها.

٢- عميد الكلية: ويكون مسئولاً عن إدارة وتسيير شئون الكلية وتحقيق أهدافها.

٣- مجالس الأقسام بالكليات: يكون لكل قسم من أقسام الكلية مجلس يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه، ويتمتع كل مجلس بمجموعة من الصلاحيات فى الشئون العلمية والإدارية.

ثانياً - الفعالية التنظيمية:

١- مبررات الاهتمام بدراسات الفعالية التنظيمية:

أجريت دراسات عديدة حول الفعالية التنظيمية فى الستينيات والسبعينيات من القرن الماضى، وعاد الاهتمام بذات الموضوع مرة أخرى فى الوقت الحالى، إذ اتضح للباحثين والإداريين شمولية وعمق موضوع الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالعديد من النواحى الفنية والإدارية و السلوكية. وترتب على ذلك أن خصصت بعض المراكز البحثية والمعاهد العلمية – وخاصة فى دول العالم المتقدم- جل اهتمامها لدراسة الفعالية التنظيمية. ولعل التصفح السريع لبعض محركات البحث على الإنترنت يؤكد تنوع وكثرة أعداد المراكز والوكالات والشركات والمعاهد التى تقدم خدماتها فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية وقياساتها على وجه التحديد.

ومن أهم العوامل التى أدت إلى تنامى الاهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية ما يلى (حريم، ٢٠٠٠: ٣٧-٣٨):

١- المنافسة الشديدة بين المنظمات والتى ازدادت حدتها فى اطار العولمة والتى وضعت تحديات كبيرة أمام المنظمات أهمها الحرص على الإنتاجية والجودة.

٢- أنه لم يعد من المقبول الحكم على الفعالية التنظيمية على أساس معيار واحد فقط كالربحية، أو الكفاءة، أو الإنتاجية وغيرها.

٣- الاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم الأمثل الذى يناسب جميع الأعمال والظروف.

٤- أن لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفعالة تحت ظروف معينة مثل: نوع النشاط، العاملين، البيئة.

٢- تحليل مفهوم الفعالية التنظيمية:

سعت العديد من النظريات الخاصة بعمليات التنظيم والإدارة لإيجاد منظمات ذات فعالية عالية. وتعود البدايات الأولى فى دراسة الفعالية إلى جهود شستر برنارد Barnard C. فى كتابه الشهير «وظائف المديرين»، ومن هذا الوقت أخذت الجهود تتوالى من خلال العديد من المقالات والدراسات والكتب التى تناولت موضوع الفعالية من زوايا ومداخل متنوعة.

الفعالية من المفاهيم التى دار حولها جدل كبير نتيجة لمدلولاتها ولاستخداماتها المتنوعة، فضلاً عما يحيط بها من تفسيرات متنوعة تتأثر إلى حد بعيد بمداخل القياس المستخدمة فى دراستها، والمعايير القياسية التى ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التى تؤثر فيها والمحددات التى تعمل فى إطارها. مما يجعل ذلك المفهوم واحداً من أكثر مفاهيم العلوم الاجتماعية وخاصة التنظيم والإدارة - العامة والتربوية - إثارة للنقاش والجدل نظراً لتعذر الوصول لاتفاق حول المفهوم أوطرق قياسه بين الباحثين حتى داخل التخصص والميدان الدراسى الواحد. وغنى عن البيان أن ذلك أدى إلى المطالبة بتعليق البحث فى مجال الفعالية التنظيمية أو إيقافه تماماً. والمتتبع لتاريخ دراسات الفعالية يدرك أن الجهود البحثية توقفت بالفعل فى هذا المجال البحثى فى وقت ما، ثم لم تلبث أن عادت بقوة حاملة معها منهجيات وأدوات ومعاييرجديدة لقياس الفعالية التنظيمية فى الحقول البحثية المختلفة.

ولعل من المفيد فى هذا السياق عرض بعض مفاهيم الفعالية التنظيمية التى أمكن استقراءها نتيجة مراجعة الأدبيات، وذلك بهدف تحديد معناها والتفريق بينها وبين ما قد يتداخل من مفاهيم قريبة معها كالكفاية والكفاءة والفاعلية.

وتعنى الفعالية «بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فعالية أى منظمة إدارية بمدى قدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وتدل الفعالية الإدارية على مدى التفاعل والنشاط داخل المنظمة، ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأجزاء الإدارية، وفعالية المنظمة تعتبر معياراً لمدى نجاحها فى تحقيق الأهداف وإنجازها، وهنا تظهر أهمية وفعالية الإداريين وقدراتهم فى العمل على تحقيق الأهداف المرسومة. وتزداد فعالية المنظمات إذا شعر الأفراد أن تحقيق أهدافهم الشخصية مرتبط مباشرة بأهداف المنظمات الإدارية» (نشوان؛ ونشوان، ٢٠٠٤: ٢١٣). وهناك مفاهيم متعددة للفعالية تدور فى فلك قدرة المنظمة على إنجاز الأهداف المرسومة لها، وهى جميعاً تنتمى لأشهر مداخل قياس الفعالية والمعروف بمدخل الأهداف. أما دالتون ماكفرلاند McFarland D. فيرى أن الفعالية تعبر عن «مدى ما تحقق من نتائج وبالتالى فهى تعنى بالمخرجات النهائية وليس بالوسائل المؤدية إلى تلك المخرجات» (McFarland, D. E.،1979: 5). فالفعالية تعنى وفقاً لذلك تحقيق وبلوغ نتائج محددة بمواصفات متفق عليها سابقاً، ويعبر هذا المفهوم عن مدخل آخر من مداخل البحث فى الفعالية وقياساتها وهو المعروف بمدخل المخرجات.

ويرى سـيف الإسـلام مطر أن مفهومى الكفاءة والفعالية يستخدمان فى كثير من الدراسـات مترادفين، أو يسـتعملان بطريقة يكتنفها الغموض فـى كثير من الأحيان وبالتالى يمكن التعبير عن كليهما كما يلى (مطر، ١٩٨٤: ١٤٢-١٤٤):

- الكفاءة = المخرجات/ المدخلات (أى النسبة بين المدخلات والمخرجات).
- الفعالية = الأهداف ± المخرجات/الإستراتيجيات (أى دالة الأهداف الأكاديمية ± المخرجات الملاحظة مقارنة بالإستراتيجيات المتبناة).

أما مصطلح الفاعلية Efficiency والذى يشيع استخدامه فى الدراسات التجريبية فيعبر بصفة عامة عن حجم الأثر (مربع ايتا) Effect Size وهو مصطلح إحصائى يدل علـى مجموعة من المقاييس الإحصائية التى يمكن أن يسـتخدمها الباحث فى العلوم التربوية والاجتماعية والنفسية للتعرف على الأهمية العلمية للنتائج التى أسفرت عنها بحوثه ودراساته، أى «مقدار الأثر الذى تحدثه المتغيرات المستقلة – المعالجة التجريبية – فـى المتغير أو المتغيرات التابعة التى يقوم عليها تصميم البحث» (عمر،٢٠٠٣: ٦٥٧). وبذلك ترتبط الفاعلية بالكفايـة، والتى هى ثلاثية الأبعاد فهى تتضمن مكون معرفى ومكون أدائى مهارى ومكون وجدانى. أما الفعالية فترتبط بالكفاءة إذ إن الكفاءة تشتق من الفعالية كما هو معروف.

ويشير إبراهيم عبدالله المنيف إلى أن «الفعالية تختص بالإجابة عن السؤال: ماذا نريـد أن نفعل؟ أما الكفايـة أو الكفاءة فتختص بالإجابة عن السـؤال: كيف نفعل؟» (المنيـف،١٩٨٠: ٢١٩). وجدير بالذكر الإشـارة إلى أن التقـويم يختلف عن التحقق مـن الفعاليـة فى كون الأول يحاول قيـاس الفائدة الكلية من حيـث التكلفة لدورة أو برنامـج ولا يقتصر على قياس إنجاز الأهداف الموضوعة (راى، ٢٠٠١: ١٥). ويعرف نبيل توفيق حسـن فعاليـة الهيكل التنظيمى على أنها «العمل على اسـتبعاد الأخطاء التنظيمية التى تظهـر فى التطبيق والفهم الجيد للهيكل التنظيمى، فضلاً عن تطبيق المبادئ التنظيمية مع مراعاة أن ما يصلح من الحلول التنظيمية إنما يعتمد على ظروف وملابسات وأبعاد الموقف القائم» (حسن،١٩٩١: ٢٥-٢٨).

ومن أبرز التعاريف لمفهـوم الفعالية (Zammuto R.F.،1983:20-21 ؛Atwater & Atwater،1994: 146-151): تعريـف برايـس Price على أنها درجة إنجاز الأهداف المتعـددة، وتعريف هانان وفريمـان Hannan & Freeman على أنهـا درجة التطابق بـين الأهداف التنظيميـة والمخرجات الملاحظـة، ويعرفها جورجيوبولـوس وتاننبوم

Georgopoulos & Tannenbaum على أنها المدى الذى تستطيع من خلاله المنظمة كنظام اجتماعى أن تنجز أهدافها بدون إضعاف وسائلها ومواردها وبدون تحميل أفرادها أية توترات أو أعباء، أما يوتشمان وسيشور Yuchtman & Seashore فيعرفا الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على حيازة المكانة الاجتماعية والاقتصادية والقدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها النادرة وبيئة عملها، أما بننجز وجودمان Pennings & Goodman فعرفاها على أنها قدرة المنظمة على إرضاء كافة المنتفعين والمستفيدين وإزالة العوائق من أمامهم.

كما ترتبط الفعالية بالعديد من المتغيرات التى أوضحها كامبل وزملاؤه من خلال مراجعة شاملة للدراسات التى تمت فى مجال قياس الفعالية حيث خلص إلى وجود أكثر من خمس وعشرين متغيراً استخدمت كمقاييس للفعالية وهى: «الانتاجية، الكفاءة، الربح، الجودة، عدد الحوادث، النمو، معدل الغياب، الانقلابات، الرضا، الدافعية، الأخلاق، السيطرة والتحكم، الصراع، المرونة، الإجماع على الأهداف، الدور الوظيفى والإذعان للمعايير، مهارات المهام الإدارية، المهارات الشخصية الإدارية، الاتصالات، الاستعداد والمبادأة، الاستفادة من البيئة، التقويم الخارجى، الثبات، تمثل الأهداف التنظيمية، قيم الأفراد» (Campbell J. P.،1974: 39-40).

وفى دراسة أجراها ستيرز قام بتحليل سبعة عشرنموذجاً من نماذج قياس الفعالية وخلص إلى مجموعة من العوامل وعدد مرات تكرارها كما يوضحها الجدول التالى (Steers R. M.،1975: 549):

جدول (١): أهم العوامل الداخلة فى قياس الفعالية التنظيمية وتكراراتها

معيار القياس	التكرار	معيار القياس	التكرار	معيار القياس	التكرار
التكيف – المرونة	١٠	الكفاءة	٢	الغياب	٢
الإنتاجية	٦	الاحتفاظ بالأفراد	٢	التحكم بالبيئة	٢
الرضا	٥	النمو	٢	التطوير	٢
الربحية	٣	التكامل	٢	الكفاح والبقاء	٢
توفير الموارد	٣	الاتصالات الحرة	٢	أخرى	١

وتلك الدراسات توضح بجلاء تعقد مفهوم الفعالية وتعدد مرئياته وتنوع المعايير التى تدخل فى نماذج القياس الخاصة به. كما أنها توضح أن هناك بعض المعايير التى ترتبط بالواقع التنظيمى مباشرة، ومن ثم فهى إجرائية إلى حد كبير مثل الثبات والمرونة والنمو والأهداف التنظيمية، كما أن هناك أخرى مقترحة وترتبط بشكل غير مباشر بالأداء التنظيمى كالغياب والإضراب عن العمل والمهارات الفردية الشخصية.

وفى التحليل النهائى يمكن القول بأن هناك قدراً كبيراً من التداخل والترابط والتكامل بين مفهومى الفعالية والكفاءة، إلا أنه يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أن الكفاءة تشتق من الفعالية وأن تحقق الكفاءة ليس يؤدى بالضرورة إلى بلوغ الفعالية برغم أن العكس صحيح. وبالتالى فالإدارى الفعال هو إدارى كفء، وليس العكس. أى أن الكفاءة أو الكفاية تتوقف عند النشاط والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحدودة فى المنظمة التعليمية ولا تتعدى ذلك إلى ضمان تحقق وإنجاز الأهداف، فقد تتضافر بعض العوامل والقيود التى تعوق تحقيق الأهداف المحددة.

٣- نماذج قياس الفعالية التنظيمية:

تتعدد النماذج التى يمكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية، والتى تتعدد وتتنوع فى ضوء عدد من المعايير القياسية للفعالية وعلى رأسها الأهداف. وعلى الرغم من ذلك فمن المسلم به أن هناك عدداً من المعايير المشتركة بين المنظمات المختلفة بما فى ذلك التعليمية والربحية لقياس الفعالية، لكن هناك معايير تنطبق على منظمات بعينها دون غيرها. ولعل ذلك يعود لكثير من الأسباب منها تباين الأهداف العامة والخاصة لكل منظمة بعينها، وتنوع أنشطتها ودرجة تعقدها، فضلاً عن العوامل المتعلقة بنوعية البشر بها من قادة ومرؤوسين.

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يرتبط بشكل وثيق بمفهوم المنظمة، حيث يؤدى «التنوع فى مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها إلى تنوع أكثر فى النماذج والمداخل المهتمة بقياس الفعالية، كما يؤدى ذلك أيضاً إلى نشوء العديد من المعوقات والمشكلات ذات الارتباط بالفعالية التنظيمية» (Cameron & Wetten ،1983: 4-6).

وكما هو معلوم، فالمنظمات يمكن النظر لها على أكثر من نحو منها ماهو تقليدى ومنها ما هو معاصر فهى مثلاً: كيانات عقلانية، تحالفات متعددة بين مجموعات من الأفراد، تعاونيات تلبى حاجات متعددة للأفراد، نظم إنتاجية ذات معنى، وحدات لتشغيل ومعالجة المعلومات، نظم مفتوحة.... إلى غير ذلك. وكل مفهوم يركز على

ظواهر معينة وأهداف محددة، وعلاقات بين متغيرات بعينها مما يؤدى إلى هذا التنوع الهائل والمشكل الذي يواجه الباحثين بشكل خاص ويؤدى إلى عدم الإجماع على مفهوم ونموذج محدد نسبياً للفعالية التنظيمية.

ويرى روس أشبى Ross Ashby أنه «لا توجد منظمة جيدة بالمعنى المطلق. فالأمر دائماً نسبى، فالمنظمة الجيدة فى جانب معين استناداً لمعيار معين، قد تكون العكس فى جانب آخر أو وفق معيار آخر» (حريم،٢٠٠٠ : ٣٧). وهناك مجموعة من المداخل (النماذج) لقياس الفعالية التنظيمية ومن أبرز تلك النماذج مايلى:

١- نموذج الهدف:

هو نموذج بسيط ومعقد فى آن واحد يعكس الرؤية التقليدية والنموذجية للفعالية كما يعكس أكثر مفاهيم الفعالية انتشاراً، وفى صياغته السهلة يركز فى قياس الفعالية على درجة تحقيق النتائج مثل الربح، والجودة، زيادة الإنتاج. وهنا تتم المقارنة بين الأهداف المحددة المعلنة، والمدى الفعلى لتحقيقها. ويصبح النموذج معقداً حينما تتعدد الأهداف وتتضارب نظراً لعدم الاتفاق حولها أوحول أساليب تحقيقها ووسائل قياسها.

٢- نموذج الموارد:

طور هذا النموذج كل من «إفرايم يوتشمان وستانلى سيشور Yuchtman E. & Seashore S»، فمن خلال القيام بتحليل عاملى للأداء التنظيمى توصلا إلى مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالفعالية التنظيمية، وقاما بترتيبها فى صورة هرمية، حيث تأتى على القمة المعايير المثالية التى يمكن تقييمها على مدار الوقت مثل: الاستخدام الأمثل للموارد والفرص المتاحة، نجاح المنظمة فى الحصول على الموارد القيمة والنادرة التى تحتاجها، السيطرة على بيئة العمل. ثم يلى ذلك المعايير قبل المثالية ثم المتغيرات الفرعية وهى كثيرة العدد وتتعلق بالأهداف الجزئية ووسائل تحقيقها (حريم، ٢٠٠٠: ٣٩-٤١؛ Seashore, S. E., 1983: 377 -395؛ Yuchtman E., 1967: 55 -56).

٣- نماذج رضا المشارك:

وهى مجموعة من النماذج تعتمد على النظرللأفراد كأطر مرجعية رئيسية، ويتم التركيز على الرضا بما هو أبعد من كونه حالة معنوية أو نفسية، بل على أنه واحد من

أهداف عديدة تعتمد على تقديرات الأفراد حول نوعية العمل الذى تقوم به منظماتهم. ومن هذه النماذج مايلى (هال، ١٩٩١: ٥٨٥-٥٩٥؛ 33 -27 :Schneider،B.،1983):

١/٣ نموذج بيترو جورجيو .Georgiou P:

وهـــو «النموذج المضاد Counter Paradigm» لنمـــوذج الهدف، حيث يرى المنظمة كمجموعة مخرجات للتبادلات المعقدة بين أفراد يحاولون تحقيق أهداف متنوعة. كما اهتم النموذج بسلوك الأفراد، والحوافز المناسبة للبقاء، وتأثير البيئة على الأفراد.

٢/٣ نموذج شستر برنارد .Barnard C. I:

حلـــل برنارد المنظمات كأدوات تعاون وتوزيـــع حوافز، ورأى أن المنظمة الفعالة هى التى يؤدى الأفراد فيها عملهم مقابل حوافز، وأن مساهمة كل فرد فى تحقيق الأهداف الخاصة به، يكون فى النهاية مساهمة فى الرضا النهائى للآخرين، وأن الشعور بالرضا يؤدى إلى الاستمرار والبقاء وبالتالى الفعالية.

٣/٣ نموذج مايكل كيلى .Keeley M:

اهتم النموذج بردود أفعال الآخرين على الفعالية التنظيمية، واقترح فكرة «العدالة الاجتماعية Social Justice» للفعالية التنظيمية، حيث يمكن اســتخدام دور المنظمات فى العمل على مضاعفة فرص الأشـــخاص الأقل حظاً فى النظام الاجتماعى كمؤشر على الفعالية التنظيمية.

٤/٣ نموذج لارى كيومنجز .Cummings L. L:

وينظـــر للمنظمة على أنها «أداة أو آلة .Instrumental Org» يتم بداخلها انخراط المشـــاركين فى سلوك يرون أنه أداة لتحقيق أهدافهم، حيث يتوافر لهم الحرية الكاملة فى استخدام المنظمة وأقسامها كأدوات لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

٥/٣ نموذج جوهانس بننجز وبول جودمان .Pennings J.& Goodman P:

تنـــاول النموذج الأفراد أو ما يعرف بالمشـــاركين وركز على التحالفات التى تســـود أيـــة منظمة. ويرى كلاهمـــا أن المنظمات فعالة إذا كان بالإمكان إرضاء الأشـــخاص المؤثرين، وإذا كانت النتائج تقارب أو تفوق الأهداف المتعددة المعلنة للمنظمة، وبالتالى فالأشـــخاص المؤثـــرون يعدون معوقات يجـــب التعامل معها. كمـــا يربط النموذج بين الأهداف والمعوقات من جانب، ودوافع التحالف السائد من جانب آخر. أى أن الأهداف

والمعوقـات يكونان على نفس المحور وفى نفس منطقة النشـاط لكن الفرق يكمن فى الاهتمامات لدى الأفراد المشكلين للتحالف. فمثلاً: قد تهدف إحدى الجامعات لزيادة عـدد الطلاب الملتحقين بها (هـدف)، وهذا يمكن بالطبع أن يـؤدى لانخفاض جودة البرامج الدراسية المقدمة (معوق). ومع ذلك قد يتم التقيد بالهدف مع الحفاظ على جودة معقولة، وذلك وفقاً لأولويات الإتلاف السائد.

٤- نماذج الوظيفة الاجتماعية:

تعتمـد هـذه النماذج على مدخل آخـر للفعالية يذهب إلى أبعـد من مجرد رضا المشـارك، ويشتمل على مسـاحة واسـعة من الوظائف الاجتماعية والخدمات العامة التـى تقدمها المنظمـة للمجتمع التى هى جزء منه. وهنا يتضح السـياق الاجتماعى ودور المنظمة حيال المجتمع الذى تحيا فيه والبيئة المحيطة بها، وبالتالى تمديد مفهوم الرضا والانتقال به لمجال أوسع من التطبيق على مستوى المجتمع «رضا المجتمع» ككل، وليس «رضا المشـارك» فقط، فالمجتمع شـريك أساسـى فى النجاح والفعالية. ومن أهمها ما يلى:

١/٤ نموذج تحليل الاختلال الوظيفى تشارلز بيرو .Perrow C:

رأى «بيـرو» أن معظم دراسـات الفعالية هى نوع من دراسـات «تحليل المتغيرات» حيـث «يتم العمل على عزل المتغيرات التى لها علاقة بمقاييس الفعالية. واقترح بدلاً من ذلك الشـكل من التحليل أن يشـتغل المحللون بنوعية أخرى من دراسات الفعالية تركز على تحليل الاختلال الوظيفى العام والذى يهتم بالإجابة عن سؤال الفعالية لمن؟. ويستخدم تحليل الاختلال الوظيفى العام كطريقة لعزل المنظمات ذات الأداء الضعيف مع محاولة تحسـين ما تقدمه من خدمات ومنتجات. ويتم ذلك من خلال البحث عن منظمة ذات أداء عال ومحاولة التعرف على الأسـباب المؤدية لهذا الارتفاع فى الأداء» (هال، ١٩٩١: ٥٩٦-٦٠٠).

٢/٤ نموذج النظم تالكوت بارسونز .Parsons T:

ينظـر إلى المنظمات كأنظمة اجتماعية تتبادل الطاقة والمكونات مع بعضها وتتكون مـن نظم ووحدات فرعيـة تتفاعل مع بعضها باعتماد متبـادل، حيث يجب أن «تعمل على حل أربع مشـكلات هى: التأقلم لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها المتسـارعة، تحقيق الأهداف من خلال تحديدها وتحريك الموارد باتجاه الوصول لها، الدمج حيث

تنسيق وتوحيد العلاقات بين الأفراد والنظام فى كيان واحد، الكمون أو المحافظة على أنماط دوافع وحوافز المنظمة. فالفعالية تقاس بمدى النجاح فى حل تلك المشـكلات» (جاكسون، وآخرون، ١٩٨٨: ٥٦-٥٧). فضلاً عن القدرة على المساهمة باستمرار فى النظام الأكبر، مع الاهتمام بالمعلومات المرتدة ودورها فى مساعدة المنظمة على التعلم من تجاربها وزيادة قدرتها على التكيف والاستمرار.

٥- نماذج المتناقضات:

من أبرزها (غانم،٢٠٠٣: ٩٥-٩٨؛ هال،١٩٩١: ٥٦١-٥٦٣؛ جاكسون، ١٩٨٨: ٦٠-٦١):

١/٥ نموذج التناقض Hall R.H.:

ينطلـق هذا النموذج من فكرة مؤداها أن الفعالية فى مجال ما ليسـت بالضرورة لها علاقة بالفعالية فى مجال آخر. فزيادة عدد البحوث المنشورة لعضو هيئة التدريس يمثل مسـتوى عال من الفعالية، لكن ربما تنخفض الفعالية على مسـتوى التدريس أو الرعاية الطلابية أو النشاط. ولعل ذلك يؤكد مرة أخرى مدى تعدد أوجه ومجالات الفعالية.

٢/٥ نموذج تنافس القيم Rohrbaugh J., Kohn M. & Pounder J.:

يعد نمـوذج تنافس القيـم Competing Values واحداً من أكثـر نماذج الفعالية اسـتخداماً، حيث استخدم فى أكثر من أربعين مؤسسـة من مؤسسات التعليم العالى على مستوى العالم نظراً لميزاته، حيث تتنافس القيم والأبعاد الخاصة بالفعالية على محاور النموذج القطرية مثل: بعد المرونة مقابل بعد التحكم، والمركزية والتكامل مقابل اللامركزية والتخصص، النمو واكتسـاب الموارد مقابل التحكم والاستقرار، التماسك والـروح المعنوية مقابل الإنتاجية والكفاءة، التكيف والاسـتعداد مقابل الاتصال وإدارة المعلومـات. وينتج عن ذلك أربعة نماذج هى نمـوذج النظام المفتوح، ونموذج العلاقات الإنسـانية، ونموذج الأهداف العقلانى، ونموذج العملية الداخلى. ومن ثم سيكون لكل منظمة مستويات على كل محور، فالمنظمة الفعالة فى السيطرة سوف تكون أقل فعالية فى المرونة.. وهكذا.

٦- نماذج أخرى:

وهى مجموعة من النماذج التى تتناول الفعالية من وجهات نظر مغايرة لكن أياً منها لا يمثل اتجاهاً قائماً بذاته.

١/٦ نموذج المقارنة:

يعمل هذا النموذج على مقارنة المنظمات فى المواقف المتشابهة، ويؤكد على أن المنظمات الفعالة هى التى تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية والداخلية، إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة.

٢/٦ نموذج تعدد المنتفعين:

يعد هذ النموذج تعبيراً واضحاً عن وجهات النظر المتنوعة فيما يتعلق بالفعالية وقياساتها، حيث يدمج كلاً من مزايا نموذج الهدف ونموذج النظم. ووفقاً لهذا تتعدد رؤى الفعالية بتعدد مجموعات الأفراد والمنتفعين من أفراد ومعلمين وإداريين وموظفين وطلاب ... إلى غير ذلك. مما يسمح بتعدد التقويم وتعدد القياس للفعالية.

٣/٦ نموذج الفعالية عبر المدى الزمنى:

يمكن قياس الفعالية عبر الزمن (الوقت)، وهو بعد متفق عليه بصورة عامة، فالوقت يعنى البقاء والاستمرار ومن ثم يمكن ظهور نتائج الفعالية وتحقق مؤشراتها. ومع ذلك فهو غير كافٍ خاصة فى حالة المدى الزمنى القصير وما يرتبط به من أهداف وقرارات.

يمكن القول أن معايير الفعالية على المدى الزمنى القصير تتمثل فى الإنتاج كماً وكيفاً، الكفاءة، الرضا، المناخ العام للعمل، المنافع. أما على المدى المتوسط فتتمثل فى التكيف والقدرة على التجاوب مع التغيرات داخل المنظمة وخارجها، وكذلك النمو بمعنى القدرة على استثمار الموارد فى النشاطات المختلفة. أما الفعالية على المدى الزمنى الطويل فتتمثل فى البقاء والاستمرار (جاكسون، ١٩٨٨: ٥٨-٦٠).

ملاحظات على مداخل ونماذج قياس الفعالية التنظيمية:

من خلال العرض السابق لمداخل ونماذج قياس الفعالية يتضح ما يلى:

- تعدد وتباين مداخل قياس الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة والتعليمية على السواء.
- أن كل مدخل من مداخل قياس الفعالية وكل نموذج من نماذجها يعتمد على عدد من المعايير الخاصة به. كما أن بعضاً من هذه المعايير قد تتداخل أوتظهر بصور مختلفة أو متقاربة فى أكثر من نموذج للفعالية التنظيمية.

- استخدام معايير مختلفة للحكم على الفعالية، وذلك وفقاً لرؤية ومصلحة كل فئة.
- يلاحظ اتساع المفهوم ومجالات القياس فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية، حيث امتدت معايير القياس إلى جوانب أخرى مثل: الجوانب الاقتصادية (العوائد والتكاليف والاستثمارات وغيرها من المقاييس المالية)، الجوانب الإنسانية (قيم البشر، قيم التنظيم، الثقافة التنظيمية، الأخلاق، الحرية، الشعور بالملكية، العواطف، ردود الأفعال، التعاملات، الحوافز، التكيف وغيرها)، الجوانب الإدارية والتنظيمية (الإداريون، العمليات، الهياكل، الرقابة، المرونة .. وغيرها)، الجوانب الاجتماعية والبيئية (التفاعل بين المنظمات والمجتمع المحيط بها، الخدمات الاجتماعية، العدالة الاجتماعية، الفرص الاجتماعية.. وغيرها).
- هناك اتفاق عام بين جمهور الباحثين والمنظرين فى ميدان الإدارة العامة والتعليمية على أن تقييم فعالية المنظمة يرتبط مباشرة بأهدافها، لذا فالأهداف مكون رئيس يدخل ضمن أى نموذج أو مقياس للفعالية التنظيمية.
- تعدد وتنوع وتداخل الأهداف وخاصة فى منظمات التعليم التقنى والتدريب المهنى، الأمر الذى يتطلب استخدام عدة معايير لقياس الفعالية وليس معياراً واحداً فقط كالخريجين أو سوق العمل أو التنظيم .. إلى غير ذلك.

٥- معوقات الفعالية التنظيمية:

مهما ازدادت فعالية المنظمة، فهى غير تامة، ولاتزال تعانى من بعض المعوقات التى تحد منها مما يتطلب بذل المزيد من الجهد للحد من تلك المعوقات. وعلى أى حال فإن هناك مجموعة من العوامل التى تلعب دوراً رئيساً فى الحد من فعالية التنظيم الإدارى القائم سواء على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة ككل.

وترتبط معوقات الفعالية التنظيمية بالأجهزة الإدارية للدول وخاصة النامية منها حيث يأتى على رأس هذه المعوقات «المحاكاة غير العقلانية للدول المتقدمة، دور النظم الاجتماعية والتقاليد من المعرفة والتجدد، فالعديد من الدول النامية لازالت خاضعة لنظم ومفاهيم اجتماعية تقليدية لا تحبذ التغيير، وبالتالى تقف حائلاً دون استخدام المعارف الجديدة فى وضع وتحديد الأهداف التنظيمية وإنجازها، محدودية المعارف ومصاعب تداولها، هجرة الأدمغة من الدول النامية» (الأعرجى، ١٩٩٥ : ٤٣-٤٦). ويعانى التعليم والتدريب التقنى والمهنى من مشكلات عديدة ترتبط بفعاليته منها

«مشكلة التوجيه، والنقص الحقيقى فى الدور الذى يمكنه أن يؤديه فى تحويل الصناعة فى بلد ما وفى تلبية طلبات سوق العمل واحتياجات المواطنين العاطلين عن العمل ولو بشكل جزئى. فلا يزال بعض الأشخاص يربطون التعليم والتدريب التقنى والمهنى بالفئات المتدنية فى مجال العمل، مما شجع على جعل متطلبات الالتحاق بالتعليم التقنى متدنية المستوى بالمقارنة مع المتطلبات الضرورية للالتحاق بالتعليم الثانوى الأكاديمى» (اليونسكو، ٢٠٠٣: ٢).

فضلاً عن ذلك فإن طبيعة المناهج المستخدمة فى التطوير الإدارى والإستراتيجيات المعتمدة لتطوير الأجهزة والمنظمات التعليمية وتحسين فعاليتها -إن وجدت- لا تناسب السياق الثقافى الاجتماعى السائد داخل وخارج تلك المنظمات ولا تراعى اعتبارات وأصول المنهجية العلمية. بالإضافة إلى ذلك فهناك قلة المخصصات المالية، وقلة الخبرة لدى الإداريين، ونقص التجهيزات، وتغلغل المركزية إلى غير ذلك من المشكلات.

ثالثاً - الاتجاهات المعاصرة فى مجال تطوير التعليم التقنى والتدريب المهنى:

يستعرض الباحثان فى هذا الجزء من دراستهما لبعض الاتجاهات المعاصرة فى مجال إصلاح وتطوير التعليم التقنى والتدريب المهنى من أجل التعرف على أهم ملامح وتوجهات التطوير وبما يسهم فى العمل على تحسين واقع التعليم التقنى وتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وسيتم عرض هذه الاتجاهات لمجموعة من الدول التى حققت تقدماً ملموساً فى مسيرة تطوير التعليم التقنى والتدريب المهنى وذلك على النحو التالى:

١- توجهات اليونسكو:

عقدت منظمة اليونسكو خلال عام ٢٠٠٤ اجتماعين اهتما بتطور التعليم التقنى والتدريب المهنى TVET وتطوير إدارة مؤسسات التعليم والتدريب المهنى، وذلك بالتعاون مع منظمة العمل الدولية ومنظمة الأيسسك و ISESCO & ILO. ومن أهم نتائج هذين الاجتماعين ما يلى (Sulieman،2006: 1-8):

- ربط التعليم التقنى والتدريب المهنى بأهداف منتدى التعليم للجميع EFAF المنعقد بداكار فى إبريل عام ٢٠٠٠، وكذلك بالأهداف الإنمائية للألفية MDGs فى سبتمبر عام ٢٠٠٠، وذلك على المستوى الدولى والإقليمى والعالمى. و الترتيب والتخطيط لتقديم مقررات حول التوجيه المهنى و التقنى مبكراً فى مرحلة التعليم الأساسى لمساعدة التلاميذ على اختيار نوع الدراسة فى المرحلة الثانوية.

- تبـادل أفضل الخبرات فى تطوير المناهج و المواد التعليمية الخاصة بالتعليم التقنى والتدريب المهنى على كافة المستويات الإقليمية والدولية والعالمية. وتحقيق المزيد من الارتباط بين الصناعة ومؤسســات الأعمال، وتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم التقنى والتدريب المهنى.

٢- ألمانيا:

رغم ما خلفته الحرب العالمية الثانية لألمانيا من دمار ومشـكلات، استطاعت ألمانيا أن تقـود الصناعـة الأوربية بنجـاح، وأن يصبح اقتصادها أقوى مـن أى دولة أوربية أخرى. فألمانيا تعد المنتج الثالث للسـيارات فـى العالم بعد اليابان والولايات المتحدة الأمريكيـة، كما تفوقت فى مجالات أخرى عديدة على رأسـها الهندسـة الميكانيكية والصناعات الكيميائية.

ويعود ذلك إلى «الحرص على جودة المنتج، والتى تأتى من ارتفاع المسـتوى المهارى لقـوة العمل، والذى يمكن عزوه مباشـرة إلى نظام التعليم التقنـى والمعروف بالنظام الثنائى التعاونى» (Petrosky، 2007: 4).

ويعد نظام التعليم التقنـى والتدريب المهنى فى ألمانيا من أفضل النظم العالمية فى هـذا المجال والتـى تم تبنيها فى العديد من دول العالم، ويحقـق هذا النظام ارتباطاً وثيقـاً بين الصناعـات الموجودة فى المجتمع، ونظم التعليـم والتدريب التقنى والمهنى. ولقـد وضعت ألمانيا عام ١٩٦٩ عدة قوانين تتعلـق بالتعليم التقنى و التدريب المهنى.و تعمل هذه التشريعات على توثيق العلاقة بين الصناعة و المدارس التقنية والمهنية وقد عرفت هذه التشـريعات بنظام التعليم الثنائى Dual system. ويركز هذا النظام على أن تقـدم المدارس التقنية المعارف التقنية الأكاديمية وأن تقدم الصناعة ومؤسسـاتها المختلفة التدريب التقنى والمهنى من خلال تعاون حقيقى قوى يهدف إلى الإعداد الجيد للتقنيين فـى كل مجالات العمل والصناعة، ويعنى ذلك وجـود بيئتين للتعلم هما بيئة المدرسة التقنية، وبيئة الصناعة أو المصنع. هذا ويتحمل المصنع أجور المتدربين، وكلفة تشغيلهم، وتدريبهم، والمواد التى يستخدمونها، والتأمينات الخاصة بهم. كما يستجيب ذلك النظام للتغيرات الاجتماعية الحادثة، مما حدا بالسلطات التعليمية المسئولة فى ألمانيا إلى تعديـل القوانين المتعلقة به، خاصة مع الإصلاح التربوى الذى تم فى ألمانيا عـام ٢٠٠٤، حيث عمـل القانون الجديد للتعليم التقنـى والتدريب المهنى على توحيد التشريعات لكل من المدارس التقنية والصناعة من أجل تحسين فرص التدريب المقدمة

وتأكيد الجودة فى البرامج التدريبية. ويزود هذا النظام المتدربين بأخلاقيات العمل، والخبرات الحقيقية ويعتمد النظام أساساً على توزيع وقت الدراسة من يوم إلى اثنين فى المدرسة، ومن (٣ إلى ٤) أيام فى المصنع. وبهذا فإن النظام الثنائى يعتمد على أربع خصائص أساسية هى (His-Chi،2006: 1-9):

- التعاون بين المدارس التقنية والمؤسسات الصناعية لتنمية المتدربين.
- الكيان الثنائى للمتدربين، فهم طلاب يخضعون للنظم التربوية وتشريعاتها، وهم كذلك متدربون (تلامذة صناعيون) يخضعون لتشريعات موحدة تربط التعليم بالصناعة.
- تدار هذه البرامج على مستويين الأول: السلطات المحلية والتى هى مسئولة عن المدارس التقنية، بينما السلطات المركزية الفيدرالية تكون مسئولة عن الإشراف على المؤسسات الصناعية القائمة بالتدريب.
- المنهج الخاص بالمدارس التقنية يخضع للتنظيمات المدرسية والتشريعات الخاصة بكل منطقة (إقليم) كما يتبع التدريب التقنى التشريعات الصادرة عام ١٩٦٩ والتى تنظم عملية التدريب على المستوى (المركزى) الفيدرالى.

يعتبر نظام التدريب التعاونى نظاماً فعالاً من الناحية الاقتصادية، حيث يلزم الشركات التى لا ترغب فى المشاركة فيه، ببعض الاشتراطات التى تحددها قوانين وتشريعات يتم تعديلها باستمرار، والتى تختلف نسبياً من نشاط لآخر، حيث ترتبط تلك الاشتراطات ببعض الجوانب مثل حصص الإنتاج، الضرائب، التسهيلات الممنوحة، الاعتبارات البيئية (Quoden،2004:4-6).

٣- إنجلترا:

نشأت الكليات والمعاهد التقنية فى انجلترا لمواجهة متطلبات الصناعة الحديثة، وقد أخذت فى التوسع والانتشار بفضل الإصلاحات التشريعية فى مجال التعليم التقنى والمهنى. وتتنوع أنماط الكليات التقنية فى إنجلترا من كليات تقنية (نظام العامين)، وكليات تقنية متقدمة (المعاهد البوليتكنيكية)، وتتم الدراسة وفقاً لنظامى التفرغ الكامل، والتفرغ الجزئى. ويعتمد نظام الدراسة على الفصول الدراسية. وتتراوح مدة الدراسة بين عامين وثلاثة أعوام دراسية، وذلك وفقاً لمدى التفرغ (جزئى، كلى) ومدى التناوب بين التعليم والعمل، كما أن هناك دراسة تمهيدية فى بداية الالتحاق بالكليات والمعاهد وتكون لمدة عام دراسى.

وتدار الكليات التقنية المتوسطة من خلال المحليات، وعن طريق هيكل إدارى يتكون من عميد الكلية، وثلاثة وكلاء له (الشئون الإدارية، الشئون التعليمية، شئون الطلاب)، والمسئول عن التسجيل، المرشد النفسى والتربوى، بالإضافة للإداريين (Unesco،1985: 16-23).

وتم تطوير مناهج الكليات التقنية حيث بلغت نسبة الجوانب التطبيقية (٧١-٧٥٪) من ساعات الدراسة. كما تم تطوير البرامج الدراسية لتؤدى إلى الدبلوم العادى، الدبلوم العالى، البكالوريوس، تعليم الكبار، مع تقديم برامج مهنية لتعليم أبناء الطبقات الفقيرة حرف وأعمال مهنية بشكل بسيط وسريع، وبرامج منتهية تؤدى إلى سوق العمل، وبرامج انتقالية تساعد الطلاب على متابعة الدراسة فى الجامعة للحصول على البكالوريوس، وبرامج التعليم المستمر، وبرامج التعليم الصباحى والمسائى والحر والصيفى (زعفرانى، ١٩٩٤: ٦٦-٩١). ومن أهم التعديلات التى طرأت على التعليم الفنى ما قامت به الحكومة الإنجليزية عامى ١٩٩٤ و ٢٠٠٠ لتحسين صورة التعليم الفنى وتشجيع الطلاب على الإقبال على التعليم المرتكز على العمل، وتشجيع المجتمع وأصحاب الأعمال على المشاركة فى نظام التعليم الفنى حيث تم (Wikipedia Encyclopedia, 2007: 2):

- إنشاء مجلس قطاع المهارات Sector Skills Council ويكون مسئولاً عن متابعة أداء الشركات والتزامها بالمشاركة، والإعداد للبرامج التدريبية والفنية والمهنية.
- تنظيم الشهادات الدراسية والمؤهلات التقنية على المستوى القومى.
- تأسيس اللجنة الإرشادية للمهن والتلمذة الصناعية MAAC والتى تهدف إلى التأكد من الجودة ومدى تطابقها مع المعايير العالمية.

كما يعد مركز بحوث المهارات والتعليم التقنى «LSRC» أحد أهم المراكز المسئولة عن التعليم التقنى، ومن أهم مسئولياته إجراء البحوث الخاصة بتطوير التعليم الفنى، ومراجعة الإستراتيجيات العامة لسياسة التعليم الفنى فى إنجلترا (392-Bailey, 2003: 379).

٤- الولايات المتحدة الأمريكية:

نشأت الكليات التقنية وكليات المجتمع فى أمريكا نتيجة عدة عوامل أهمها تخفيف الضغط والعبء عن الجامعات، وإيجاد نوع من الإعداد المهنى والتقنى الذى يلبى احتياجات المجتمع من القوى العاملة المدربة.

وتهدف الكليات التقنية إلى (زعفرانى،١٩٩٤: ١٣٣-١٤٥): الاضطلاع بمسئوليات التعليم التقنى والمهنى، دعم تعليم الكبار والتعليم المستمر، تقديم جزء من التعليم العام ضمن برامجها، زيادة الفرص التعليمية المقدمة للتعليم والتطوير، تحقيق احتياجات البيئة التى تتواجد بها. وتسير الدراسة بنظام الفصول الدراسية والساعات المعتمدة والوحدات الدراسية. وتبلغ مدة الدراسة عامين يمتزج فيهما التعليم العام النظرى بالتعليم والتدريب التقنى، حيث يمكن للخريج أن يلتحق بالجامعات والكليات ذات الأربع سنوات بعد التخرج، كما يمكن له أن يتوجه مباشرة إلى سوق العمل، أو أن يسعى نحو المزيد من التعمق فى التخصص التقنى.

وفيما يتعلق بالمناهج والمقررات الدراسية، فهناك مقررات تخصصية إجبارية، وأخرى اختيارية، وهناك مقررات مساعدة تعمل على تدعيم الارتباط بالمجتمع وتذليل الحواجز وكشف الرغبات والاستعدادات وتحديد الخبرات العملية السابقة للطالب. وتقدم الكليات التقنية العديد من البرامج مثل: البرامج العامة وتعد الطالب لمهنة معينة، البرامج الانتقالية وتعد الطالب بما يوازى العامين الأولين بالجامعات، البرامج الخاصة، برامج التعليم التعاونى، البرامج الصيفية، برامج الكبار والتعليم المستمر (Dale& Peltason, 1984: 15- 20).

وتميل سياسة القبول للأخذ بنظام الباب المفتوح، حيث تتاح الفرصة التعليمية لكافة الأفراد والطبقات، ويقبل كل الحاصلين على الثانوية العامة، مع الحرص على اجتياز بعض الاختبارات.

وهناك أنماط للقبول منها القبول التمييزى التفضيلى وفقاً للموقع الجغرافى، والقبول المبكر للمتميزين قبل تخرجهم من المدارس الثانوية، والقبول المؤجل نتيجة السفر أوالعمل.

وتدير المحليات الكليات التقنية، حيث تتبع بعض الكليات مجلس إدارة التعليم بالولاية، وبعضها يتبع الجامعات الموجودة بالولاية أو بعض كلياتها. وأخذ مؤخراً بتوحيد نظام الإدارة لكل الكليات التقنية من خلال مجلس إدارة التعليم بالولاية مع وجود إدارات متعددة للكليات على المستوى المحلى تتباين مسئولياتها وصلاحياتها. ويتكون الهيكل الإدارى للكلية التقنية من: رئيس الكلية، عميد شئون الطلاب، عميد الخدمات الإدارية، عميد الخدمات التعليمية، عميد خدمات الإدارة.

٥- تايوان:

تبنــت تايوان النظام الثنائــى الألمانى فى إعداد وتأهيل التقنيــين بعد إجراء عدة تعديــلات عليه ليتوافق مع المجتمع فــى تايوان، حيث لوحــظ أن (His-Chi, 2006: 1- 10 & Chai-Cheng, 2006: 7 -9): المؤسســات الصناعيــة تعارض عملية تدريب المتدربــين مــن المدارس لأنها لا تعود عليها بالربح، كما أنهــا لا ترغب فى زيادة أعباء العمــل الــذى تقوم به. إذ إن مفهوم وفكــر التدريب الثنائى غيــر مقبول فى صورته الأصليــة فى المجتمع التايوانى، لأن رجال الصناعة يرون أن الأفراد الذين يعملون فى المصانع يجــب أن يكونوا ممتلكين بالفعل لمهارات العمــل ولقدرات الإنتاج ذى الجودة العاليــة (وليس فى طريقهم إلى التدريب عليها). لــذا تم تطوير هذا النظام ليصبح نظام البرامــج التدريبية التعاونية البديلة (ACEP)، ويعنى هــذا أن النظام التعليمى (التدريبى) أصبــح جزءاً لا يتجزأ من الصناعة ويعمل على تزويد الطلاب (المتدربين) بالمهــارات التقنية و المعارف المهنية وفقــاً لأهداف البرامج التى يلتحقون بها. ويعتمد هذا النظام البديل على مشاركة وتعاون حقيقيين بين كل من السلطات الإدارية للتعليم، والصناعة، والمؤسســات الاجتماعية المدنية، والمــدارس. ويقوم هذا النظام (البرنامج البديل) على تلقى الطلاب التعليم الأكاديمى والتقنى فى المدارس وأماكن العمل تبادلياً، حيث يقسم الطلاب فى كل برنامج إلى مجموعتين تتبادلان العمل فى المصانع من شهر إلى ثلاثة أشــهر (تبادلياً). وينظم التعاون من خلال قانون العمل الذى يتيح للمدرسة قبول طلبات الالتحاق وفحصها واختيار الطلاب، والتعاقد مع المصانع والمؤسسات، مع ضمــان حد أدنى من الأجور للمتدربين، إن الفــرق الرئيس بين النظام الثنائى الألمانى وبرامج التدريب التعاونى البديلة يكمن فى توزيع الوقت بين المدارس و المصانع وتطوير قانون العمل.

٦- اليابان:

وضعت اليابان عام ١٩٩٦ خطة أساســية للعلوم و التكنولوجيا ترتكز أساســاً على التعاون بين الصناعة و الجامعات، باعتبارها إســتراتيجية لتحســين البنية الأساسية للتطوير والبحث العلمى القومى، كما تلا ذلك عام ١٩٩٧ إصلاح تربوى مهم كان أحد مكوناته الأســاســية تطوير التعليم التقنى إيماناً بأن مستقبل اليابان الاقتصادى يعتمد على دعم القدرات الوطنية لبناء وتطوير التكنولوجيا الجديدة، على أن تلعب الجامعات دوراً مهماً فى هذا الصدد. ولتدعيم الارتباط والالتحام القوى بين المؤسسات التعليمية وقطاع الصناعة، تعتمد الإستراتيجية اليابانية على (Zahid،2006: 3):

- تحسين عمليات تبادل المعلومات بين قطاع الصناعة والجامعات.
- تعديل السياسات ونظم الملكية الفكرية والتشريعات الخاصة بهما لتحسين عمليات نقل وتبادل الخبرات البشرية.
- تحسين التعاون فيما يتعلق بتنمية مناطق صناعية جديدة.
- الاستفادة من نتائج البحوث ومقترحاتها.

ويرى: ليونارد كانتور أن «قطاع الصناعة فى اليابان يتكفل بتوفير معظم برامج التعليم الفنى والتدريب المهنى، وتقدر نسبة مشاركته بنحو ثلاثة أرباع تلك البرامج، أما الربع الباقى فتتكفل ببعضه المؤسسات التعليمية الحكومية منها والخاصة المعتمدة من وزارة التربية والتعليم، والبعض الآخر تتيحه المؤسسات التى تديرها أو تعتمدها وزارة العمل». من ناحية أخرى فإن مناهج التعليم الفنى والتدريب، تدرس ضمن نظام التعليم فى المدارس الثانوية الفنية بصورة رئيسة، ونعنى بها المدارس التى يلتحق بها الطلاب من سن الخامسة عشرة حتى الثامنة عشرة، وتكاد مناهج معظم تلك المدارس تقتصر على المواد الفنية بينما يجمع البعض منها بين المواد العامة والفنية» (كانتور، ١٩٩٦: ٦٦-٦٩).

٧- كوريا الجنوبية:

بدأ التعليم الفنى الكورى فى الستينيات فى المدارس المهنية العليا ومن ثم المدارس الزراعية والهندسية والتجارية التابعة للجامعات ومؤسسات التعليم العسكرية والحكومية. وقد ركزت كلها حتى الآن على بناء الكفاءة الفنية. واعتمدت معظم المؤسسات على تقديم دورات دراسية لفصول كبيرة الحجم، فضلاً عن ممارسات تستخدم الأدوات والمعدات البسيطة، وذلك بسبب التوفر المحدود للموارد والتسهيلات وعدم وجود المدربين المؤهلين. هذا يعنى أن تعليم الكفاءة الفنية كان إلى حد ما موجهاً نظرياً/ معرفياً أكثر منه تدريباً على المهارة العملية.

وقد طرأت تغيرات مهمة فى التعليم الفنى خصوصاً فى صناعة الخدمات والتى شملت إقامة دورات دراسية فى مهارات تتعلق بالكمبيوتر وخدمات العميل، الأمر الذى يمكن اعتباره بداية الدخول نحو (مجتمع المعلومات) فى كوريا، تحول إلى تلبية طلبات الصناعة، والتركيز على تشغيل الآلات والمكائن.

وقدمت الحكومة الكورية مجموعة من السياسات التى تهدف إلى تحسين سبل التعاون بين الصناعة والتعليم التقنى، منها ما هو على المستوى الإقليمى، وما هو على المستوى القطاعى، وما هو على المستوى الجامعى. فعلى المستوى الاقليمى قدمت كوريا سياسات تعليمية جديدة هدفت إلى رعاية الجامعات الاقليمية كى تعمل كقواعد إقليمية للنمو و التحديث بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية الإقليمية، الحكومة الإقليمية، مؤسسات البحث الإقليمية، الجامعات، ويتم ذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج شراكة علمية – تدريبية. كما يتم الآن تنفيذ مشروعات لجامعات إقليمية تخصصية تتخصص فى مجال من المجالات الصناعية الاقليمية. وعلى المستوى القطاعى، تشجع الحكومة الكورية وتدعم إنشاء مجالس صناعية لكل صناعة من الصناعات، والتى وصلت إلى نحو عشرة مجالس صناعية لعشر صناعات مختلفة حتى الآن، كما تشجع الحكومة تدعيم وتعزيز مبادرات المشاركة بين مؤسسات القطاع الخاص لتنمية الموارد البشرية. وعلى المستوى الجامعى تسعى الجامعات الكورية إلى تقديم نماذج متعددة للتعاون بين الجامعات والصناعة من خلال العديد من المشاركات والمشروعات والكيانات التعاونية التى تدعمها وتديرها الجامعات (Zahid،2006: 5).

٨- ماليزيا:

واجه التعليم التقنى والتدريب المهنى فى ماليزيا العديد من التغيرات فى السنوات الأخيرة نتيجة مجموعة من العوامل لعل أهمها: الاتجاه نحو الإنتاج المتخصص، المنافسة الشديدة فى عالم الإنتاج والعمل، التطبيقات المتلاحقة للعلوم والتوسع فى استخدام التكنولوجيا فائقة الصغر، التغيرات التى لحقت بالمهن والصناعات، عدم رضا الطلاب والتقنيين عن مستواهم من المهارة والمعرفة والذى صاحبه قلق كبير حول المستقبل المهنى ...وغير ذلك.

وسعياً نحو التميز فى مجال التعليم التقنى والتدريب المهنى اتجهت سياسة التعليم فى ماليزيا نحو تبنى عدة إجراءات لتحقيق التميز فى مجال التعليم التقنى لعل أهمها :(Abang&Johari،2004: 1 – 5)

- تواصل الجهود للبقاء فى حيز المنافسة العالمية المتمركز حول المعرفة والمهارة الكونية.
- تمكين الأفراد من تغيير أعمالهم ومهنهم «تغيير المستقبل المهنى»، وتمكينهم من استيعاب وتشغيل وإدارة التقنيات الحديثة والمستقبلية فى مجالات العمل والصناعة.

- الاســتثمار فى البنية الأساســية للتعليم التقنى، وجعله أكثر التصاقاً بالتغيرات فى ميادين المعرفة والمهــارة والتكنولوجيا، مع الاهتمام ببناء القدرات والمهارات اللازمة لقوى العمل.

- التوســع فى إنشاء مراكز تميز تعليمية وتدريبية عالية المستوى لبناء قدرات الشباب فى مجال التعليم التقنى والتدريب المهنى، والتوجه نحو الشــراكة مع المراكز العالمية والجامعات التقنية فى كل من أمريكا وإنجلترا وأستراليا وكندا.

وبفضل هذه التوجهات أصبحــت ماليزيا واحدة من أهم مراكز التعليم التقنى فى آســيا، واتســم ما تقدمه هذه المراكز بالجودة العالية التى أصبحت جزءاً أساسياً من ثقافة المجتمع. وقد اتجهت التجربة الماليزية فى تطوير التعليم نحو التوسع فى إدخال التقانة وربط التعليم بالصناعات المحلية، بدلاً من الاكتفاء بلعب دور هامشى فى عالم جديد يتشــكل فى ظل ثورة المعلومات وتقنيــات الاتصالات والنانوتكنولوجى، وتحولت من دولة تكتفى بعمليات التجميع الصناعى التكميلى لصالح الشــركات الكبرى متعددة الجنسيات، إلى كيان صناعى قوى وقادر على المنافسة العالمية.

إن وثيقــة «رؤية ماليزيا» التى طرحها رئيس الــوزراء الماليزى «مهاتير محمد» عام ٢٠٠٢ قــد واجهت عدة تحديات لعل أهمها التأكيد علــى إقامة مجتمع علمى متقدم قادر على الإبداع واستشراف المستقبل وليس مجتمعاً مستهلكاً للتكنولوجيا، أى العمل على التحول من مجرد «مقاول صناعى» إلى «منتج حقيقى» لصناعات أعلى مســتوى وأغلى قيمة. وكان من أهم انعكاسات تلك الوثيقة مايلى (مكتب التربية العربى لدول الخليج، ٢٠٠٧ : ٢):

- زيادة اهتمام وزارة التربية الماليزية بتطوير معارف التكنولوجيا الأساســية وقدرات الابتكار.

- تقديم مادة دراسية جديدة بمسمى «المهارات الحية Living Skills» يتعلمها الطالب مــن الصف الرابع حتى التاســع، وتهدف إلــى توثيق علاقة الطالــب بالتكنولوجيا والاقتصاد، وتأهيله للتكيف مع احتياجات ســوق العمــل والمتطلبات المتغيرة للحياة المعاصرة.

- تدريــس مــادة مكملة لمادة المهــارات الحية، وهى مادة «الاختراعــات» فى المدارس الثانوية تلبية لتدعيم الحاجة إلى عمالة قادرة تقنياً على الإسهام والابتكار فى العالم الصناعى.

- تقـديم منح مالية للمدارس عن كل طالب يسـجل فى مقرر الاختراعات تتراوح من (١٣١٥ دولاراً إلى ١٠٥٠٠) سنوياً. على أن يقدم كل طالب منتجاً مبتكراً.
- تحويل أكثر من (٩٠٪) من المدارس العادية إلى مدارس ذكية "Smart Schools" تطبق المفاهيم التقنية فى تعليمها، وترتبط بالإنترنت من خلال شبكة الألياف البصرية.

٩- إيران:

يعتبـر نظام التعليـم التقنى والتدريب المهنى فى إيران نظامـاً ناجحاً خاصة فيما يتعلق بمراعاة التوازن بين الذكوروالإناث، حيث اتخذت بعض التحركات المهمة الهادفة إلى تحقيق المسـاواة بين الجنسين فى مجال التعليم الفنى والتدريب المهنى من أهمها: وجود فرص متسـاوية للالتحاق، إلغاء كافة أنـواع المعوقات القانونية أمام تعليم المرأة فنياً ومهنياً، دعم التعليم الفنى للمرأة، توظيف المرأة، تحسـين نسب ومؤشرات التعليم الفنـى والتدريب المهنى للمرأة. هذا ويغطى التعليم التقنى و التدريب المهنى فى إيران قطاعاً واسـعاً يتضمن التدريب المهنى غير الرسـمى، الثانوية الفنية، الثانوية المهنية، الكليات التقنية والمهنية، الجامعات التطبيقية الشـاملة. ولقد أشـارت خطة التنمية للحكومة الإيرانية إلى الملامح الأساسـية فى سياسات التعليم الفنى والتدريب المهنى على النحو التالى (Jabarooty& Mehrpoyan،2006: 12 -15):

- تحسـين مسـتوى المهارات المهنية والتقنية، ومسـتوى التوظيف، ومسـتوى المعارف التخصصيـة للموارد البشـرية بصفة عامة، و كذلك فـى كل المجالات والقطاعات المجتمعية.
- التعاون فى تقديم التعليم التقنى من خلال التركيز على الاستخدام الأمثل للطاقات والقدرات الراهنة للبلاد، وتحسـين صورة التعليم التقنى فى عين المجتمع وقطاعاته المختلفة.
- تأسـيس علاقات منطقية بين التعليم التقنى واحتياجات سوق العمل فى القطاعات المهنية المختلفة، مع التأكيد على تعزيز الاتجاهات الإبداعية فى العمل.
- زيـادة الجودة والفعالية للتعليم التقنى، وإصلاح الهرم السـكانى وتوزيعات العمل و العمالة.
- الاهتمـام بتدريب القادة الإداريين باسـتمرار على مهارات إدارة مؤسسـات التعليم التقنى.

١٠- مصر:

بذلــت محاولات لتطوير التعليم التقنى المصرى ســعياً وراء تحســين جودته، ورفع معدلات الالتحاق به، وتحقيقاً للعديد من الأهداف التعليمية والتنموية، لعل من أهمها وخاصة فى الآونة الأخيرة ما يلى:

برنامج «مبارك - كول» للتعليم الفنى:

انطلاقــاً من حــرص المجتمع المصرى على تطويــر التعليم الفنــى، وإيماناً بدوره الأساســى الرائد فى مجال التنمية، تم الاتفاق بين مصــرو ألمانيا على تطوير التعليم الفنــى المصرى مــن خلال برنامج مبارك كول حيث قامت ألمانيا بمســاعدة مصر فى تطويــر التعليم والتدريب المهنى بإدخال نظــام التعليم المهنى المزدوج (التعاونى) Dual System، والــذى يهدف إلى توفيــر العمالة الفنية الماهرة المدربة على أســس علمية وعملية باستخدام أحدث أساليب التعليم والتكنولوجيا حيث يمضى الطالب يومين فى المدرســة لتلقى التعليم العام النظرى و الفنى وأربعة أيام فى المصنع للتدريب العملى، فضلاً عن تأهيل الشباب لفرص عمل جيدة داخل وخارج مصر، ويشارك فى البرنامج عــدة أطراف هــى: وزارة التربية و التعليم، أصحاب المصانع وجمعيات المســتثمرين والاتحــادات ورجال الاعمال والجمعيات غير الحكومية، الوكالة الالمانية للتعاون الفنى GTZ، وزارة التجارة و الصناعة المصرية، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة، وزارة الكهرباء و الطاقة، وزارة التعاون الدولى.

وبلغ عدد المدارس الفنية المشاركة فى البرنامج (٤٤) مدرسة بها نحو ١٦٠٠٠ طالب وطالبــة، وبلغ عدد المتخرجــين من العمال المهرة من عــام ١٩٩٨ حتى الآن (١٤٠٠٠) خريج، عدد المصانع المشاركة فى البرنامج (١٨٠٠) مصنع، و (٣٠٠) شركة مقاولات. وأرسل إلى التدريب فى ألمانيا (٦٠٠) طالب متدرب و (١٢٠) مدرباً. ونفذ المشروع فى (١٨) محافظة (على،٢٠٠٦: ١-٧).

ومن أهم أهداف هذا البرنامج ما يلى (الشرقاوى، ٢٠٠٥: ٩٩-١٠٢):

١- توفير العمالة الفنية الماهرة المدربة على أســس علمية و عملية باســتخدام أحدث أساليب التعليم و التكنولوجيا لخدمة الإنتاج المصرى.

٢- الاســتغناء عن الاستعانة بالخبراء الأجانب من الخارج لإصلاح و صيانة المعدات و خطوط الإنتاج بالشركات و المصانع.

٣- تطبيـق النظام المـزدوج للتعليم الفنى على المدى البعيـد فى جميع المهن والحرف والوظائف المعترف بها فى مصر سواء فى الصناعة أو فى الزراعة... الخ.

٤- السعى على المدى البعيد من خلال تعديل قوانين التعليم و العمل على تطبيق مبدأ ضرورة الحصول على الترخيص لمزاولة المهنة.

ويتمثل التوجه المستقبلى للبرنامج فى تنفيذ مشروع تطويرالوسائط المتعددة لإنتاج مسـاعدات التدريب و التدريس، والعمل على تطبيق المعاييـر القومية للتعليم، وزيادة الانفتاح على الدول العربية للتعاون فى مجالات التعليم الفنى و التدريب المهنى.

مشروع تطوير الكليات التكنولوجية:

رؤية هذا المشـروع هى إعداد وتأهيل الكوادر الفنية فى تخصصات عديدة تخدم قطاعـات اقتصادية مهمة. ويعمل المشـروع على تطوير الكليـات التكنولوجية لتكون مراكز تدريـب معتمدة تخدم العاملين بقطاعات الإنتاج والخدمات، وكذلك الشـباب فـى البيئة المحيطة الراغبين فى تنمية مهاراتهم والحصول على ترخيص مزاولة المهن فى التخصصات المختلفة. وقد هدف المشـروع إلى أمور منهـا (وزارة التعليم العالى بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧: ٣):

١- تطوير الهيكل التنظيمى للمعاهد الفنية فوق المتوسـطة وذلك بتجميع هذه المعاهد فى (٨) ثمانى كليات تكنولوجية.

٢- تطوير أداء المعاهد الفنية فوق المتوسـطة وذلك بتطوير البرامج والمناهج الدراسية وأعضـاء هيئة التدريس والورش والمعامل بحيث تصبح الكليات التكنولوجية قادرة على تأهيل كوادر فنية فى مختلف التخصصات.

٣- فتح قنوات للتدريس عن بعد والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

٤- تطويـر الهيـكل التنظيمى للكليات التكنولوجية وتشـكيل المجلس الأعلى للكليات التكنولوجية وتكوين مجلس الأمناء والمجلس الاكاديمى لكل كلية.

١١- تونس:

وفى تونس كان لاتفاقية إرساء منطقة للتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبى و الانفتاح على الاقتصاد العالمى بالغ الأثر على البلاد، مما أدى إلى الانخراط فى مسار إصلاح

عميــق من أجل تدعيم القدرات التنافســية، والارتقاء بالموارد البشــرية، مما دفع إلى تطبيق خطة إصلاحية لمنظومة التكوين المهنى استجابة للمتطلبات الجديدة للبلاد، وقد انطلقت خطة إصلاحية لمنظومة التكوين المهنى استجابة للمتطلبات الجديدة للبلاد من الأهداف التالية: جعل تلبية احتياجات الاقتصاد من المهارات التقنية أساســاً رئيسياً لكل خطط التعليم والتدريب التقنى، رفع الطاقة الاســتيعابية لجهاز التكوين والإعداد المهنى، التوظيف الأمثل للموارد وتطبيق الجودة (البوسالمى، ٢٠٠٦: ١٢-١٩).

وأدى ذلــك كله إلى ضــرورة إعادة النظر فى الطرق والمناهــج التربوية التى كانت تعتمد عليها مؤسســات التعليم و التكوين المهنــى والتقنى، وتم تبنى منهجية «المقاربة حســب الكفايات فى إعداد مناهج التكوين المهنى»، وهذه المنهجية تعد طريقة لتطوير المناهج والمقررات التقنية تعتمد مباشرة على تحليل احتياجات التكوين التقنى، كما يعبر عنها أخصائيو ســوق العمل، ومن ثم تكوين كوادر عمل مؤهلة تأهيلاً جيداً بالكفاءات الضرورية لممارســة المهــن والوظائف. وتعتمد هذه المنهجية علــى الخطوات التالية: تحديد الكفاءات الضرورية لممارســة المهن والوظائــف، إعادة صياغة أهداف المناهج الدراسية، الارتباط المباشر بسوق العمل، اختيار أسس ومعايير محددة لتقويم الأداء.

الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقنى والمهنى:

فى ضوء مراجعة كل من الدراســات الســابقة، والتجارب الدولية السابق عرضها يمكن استخلاص أهم الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقنى والمهنى على النحو التالى:

١- الاتجاه نحو تأكيد دور التدريب التقنى والمهنى باعتباره ســبيلاً أساســياً لتحقيق التنمية المســتدامة، ومن ثم تنامى دور المجتمعات والحكومات والأجهزة المعنية فى الاهتمام به ودعم مسيرة إصلاحه وتطويره.

٢- اســتمرارية عمليات إصلاح وتطوير التدريب التقنى والمهني، سواء لتحقيق التقدم والرفاهية الاجتماعية، أوللحفاظ عليهما فى عالم متغير وشديد المنافسة.

٣- الاتجاه نحو إعادة النظر فى أهداف وإســتراتيجيات التعليم الفنى على المســتوى الدولى.

٤-الاتجاه نحو الجودة والاعتماد فى عمليات الإصلاح والتطوير لنظم التدريب التقنى والمهنى.

٥- الاتجاه نحو التوسع فى تطبيق نظم القبول المرنة، لتعظيم فرص القبول المتاحة أمام كافة الشرائح والطبقات الاجتماعية.

٦- الاتجاه نحو انفتاح نظم التعليم الفنى على مؤسسات التعليم العالى والجامعى، لتحقيق المساواة، وتقديم فرص أوسع وأعمق للنمو العلمى والتقنى رفيع المستوى، وتخفيف العبء الواقع على التعليم العام والجامعى.

٧- الاتجاة نحو الالتحام بالمجتمع وقطاعاته الصناعية والتجارية، وتوثيق الارتباط بين المؤسسات التعليمية والصناعة وسوق العمل.

٨- الاتجاه نحو إصلاح وتطوير التشريعات واللوائح والنظم الخاصة بالتعليم الفنى والتقنى، وأيضاً المرتبطة بسياسات العمل والتوظيف.

٩ - الاتجاه نحو تطوير القدرات الإدارية للأجهزة المسئولة عن إدارة التعليم التقنى والفنى.

١٠- الاتجاه نحو التوسع فى التعليم التقنى، وتحويل المعاهد الفنية إلى كليات تقنية (تكنولوجية) وكليات مجتمع فى بعض الدول، مع العمل على ربطها بالجامعات والمراكز الصناعية الكبيرة.

الجزء الثالث - الإطار التطبيقى للدراسة:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية وتحديد أهم المعوقات التى تحد منها، سواء التى تتعلق بالجانب التعليمى التدريبى، أو الجانب التنظيمى. الأمر الذى يسهم فى تحسين الفعالية وتطوير الأداء بالكليات.

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم بناء استبانتين على النحو التالى:

الأولى: تتعلق بالتعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن التعرف على مفرداتها ومقياس استجاباتها الخماسى (أرفض بشدة، أرفض، محايد، أوافق، أوافق بشدة)، من خلال ملحق (١). وتتكون فى صورتها النهائية بعد تحكيمها وتعديلها من المحاور التالية:

جدول (٢): توزيع محاور ومفردات الاستبانة الأولى

م	مسمى المحور	عدد المفردات	م	مسمى المحور	عدد المفردات
١	الرؤية والمهام	٥	٧	القادة الإداريون	٦
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٨	٨	المستفيدون	٨
٣	الهيكل التنظيمى	١٠	٩	العلاقات الإنسانية	٦
٤	العمليات الإدارية	٣٠	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٧
٥	الجودة	٥	١١	الموارد البشرية والمادية	٦
٦	المخرجات	٧		مجموع المفردات	٩٨

الثانيـة: وتتعلق بالتعرف على معوقات الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربيـة السـعودية. ويمكن التعرف على مفرداتها من جدولـى (١١- ١٢)، علماً بأن مقياس اسـتجابات الأداة خماسـياً (دائمـاً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبـداً)، وتتكون فى صورتها النهائية بعد تحكيمها وتعديلها من المحورين التاليين:

جدول (٣): توزيع محاور ومفردات الاستبانة الثانية

مسلسل	مسمى المحور	عدد المفردات
١	معوقات تتعلق بالتنظيم الإدارى	١٨
٢	معوقات تتعلق بالعملية التدريبية	١٥
	مجموع المفردات	٣٣

كما تم تطبيق الدراسـة على عينة من عمداء الكليات والوكلاء ورؤسـاء الأقسـام وأعضاء هيئات التدريب بالكليات. ومن الجدير بالذكر أنه تم توزيع أداتى الدراسـة على جميع الكليات التقنية بالمملكة بالبريد وعددها (٣٤ كلية)، بمعدل عشر استبانات لكل كلية، وتم ارفاق بيان يوضح آلية التوزيع والتى كانت على النحو التالى: (اسـتبانة

واحدة لكل من عميد الكلية، وأخرى لوكيل الكلية للتدريب، وثلاث استبانات لرؤساء الأقسام، وست استبانات لأعضاء هيئة التدريب)، أى أن مجموع ما تم إرساله بلغ (٣٤٠ استبانة). علماً بأن مجتمع الدراسة يتكون من: (٣٤ عميداً، ٣٤ وكيلاً للتدريب، ١٥٠ رئيساً للأقسام الفنية المختلفة)، وقد تلقى الباحثان ما مجموعه (١١٢ استبانة) صالحة للتحليل الإحصائى، بعد استبعاد(٢٨ استبانة) كونها غير مكتملة. والجدول التالى يوضح توصيف العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفى، المستوى التعليمى، عدد سنوات الخبرة).

جدول (٤): وصف وتوزيع عينة الدراسة

العينة	المسمى الوظيفى				المستوى التعليمى			سنوات الخبرة	
	عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم	عضو هيئة تدريب	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أقل من ١٠ سنوات	أكبر من ١٠ سنوات
العدد	٢٥	٣٢	٢٥	٣٠	٢٩	٥٣	٣٠	٤١	٧١
المجموع	١١٢				١١٢			١١٢	

رابعاً - التحليل الإحصائى والنتائج والتفسيرات:

فيما يتعلق بثبات أداتى الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة الأولى من خلال برنامج SPSS الإصدار الحادى عشر، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالثبات (بطريقة معامل ألفا كرونباخ) على النحو التالى:

جدول (٥): قيم معاملات الثبات للأداة الأولى (واقع الفعالية التنظيمية)

م	ثبات المحور	معامل α	م	ثبات المحور	معامل α
١	الرؤية والمهام	٠,٨٦٥	٧	القادة الإداريون	٠,٨٤٤
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٠,٧٩٧	٨	المستفيدون	٠,٨٤٦
٣	الهيكل التنظيمى	٠,٨٣٠	٩	العلاقات الإنسانية	٠,٨٣٠
٤	العمليات الإدارية	٠,٩١٨	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٠,٨٥٦
٥	الجودة	٠,٧٧٤	١١	الموارد البشرية والمادية	٠,٩٢٨
٦	المخرجات	٠,٧٧٧		الاستبانة ككل	٠,٩٧٨

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٧٨) وهى قيمة تدل على درجة مرتفعة من الثبات يمكن الاطمئنان لها . كما تم حساب الثبات لكل مفردة من مفردات الأداة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لكل مفردة بين (٠,٨٠) و (٠,٩٥٣) وهى أيضاً تدل على ثبات مرتفع لكل مفردة من المفردات الخاصة بالأداة الأولى.

تم حساب ثبات الاستبانة الثانية للدراسة الميدانية، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالثبات (بطريقة معامل ألفا كرونباخ) على النحو التالى:

جدول (٦): قيم معاملات الثبات للأداة الثانية (معوقات الفعالية التنظيمية)

مسلسل	ثبات المحور	عدد المفردات	معامل α
١	معوقات تتعلق بالتنظيم الإدارى	١٨	٠,٩٢٨
٢	معوقات تتعلق بالعملية التدريبية	١٥	٠,٩٠٢
	الاستبانة ككل	٣٣	٠,٩٤٧

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٤٧) وهى قيمة تدل على درجة مرتفعة من الثبات يمكن الاطمئنان لها . كما تم حساب الثبات لكل مفردة من مفردات الأداة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لكل مفردة بين (٠,٩٠) و (٠,٩٣٠) وهى أيضاً تدل على ثبات مرتفع لكل مفردة من المفردات الخاصة بالأداة الثانية.

فيما يتعلق بصدق أداتى الدراسة:

تم حساب صدق الاستبانة الأولى من خلال برنامج SPSS الإصدار الحادى عشر، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالصدق (بطريقة الاتساق الداخلى: معامل الارتباط "r" بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة) على النحو التالى:

جدول (٧): قيم معاملات الصدق للأداة الأولى (واقع الفعالية التنظيمية)

م	المحور	"ر"	م	المحور	"ر"
١	الرؤية والمهام	٠,٧٥٣	٧	القادة الإداريون	٠,٧٨١
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٠,٨١٦	٨	المستفيدون	٠,٧٢٥
٣	الهيكل التنظيمى	٠,٨٠١	٩	العلاقات الإنسانية	٠,٧٢٦

٤	العمليات الإدارية	٠,٩٤٥	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٠,٢٩٤
٥	الجودة	٠,٨١١	١١	الموارد البشرية والمادية	٠,٧٨٠
٦	المخرجات	٠,٧١٩			

وتدل قيم معاملات الارتباط كما جاءت فى الجدول السابق على درجة جيدة من الصدق يمكن الاطمئنان لها. كما تم حساب معاملات الصدق لكل مفردة من مفردات الاستبانة ككل (الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للأداة) ودلت جميع معاملات الارتباط على درجة معقولة من الصدق.

كما تم حساب صدق الاستبانة الثانية، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالصدق (بطريقة الاتساق الداخلى) على النحو التالى:

جدول (٨): قيم معاملات الصدق للأداة الثانية (معوقات الفعالية التنظيمية)

مسلسل	المحور	معامل الارتباط
١	معوقات خاصة بالتنظيم الإدارى	٠,٩٤١
٢	معوقات متعلقة بالعملية التدريبية	٠,٩٠٥

وتدل قيم معاملات الارتباط كما جاءت فى الجدول السابق على درجة عالية من الصدق يمكن الاطمئنان لها. هذا وقد تم تحكيم الاستبانتين من خلال عرضهما على ثلاثة من المحكمين والأخذ بتعديلاتهم ومقترحاتهم.

فيما يتعلق بواقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل:

للتعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية تم الاعتماد على النسبة المئوية حيث تمت مقارنة إدراكات الأفراد كما تعبر عنها المتوسطات والانحرافات المعيارية بالقيمة القصوى الخاصة لكل محور - وهى تنتج عن ضرب عدد مفردات المحور فى قيمة أعلى استجابة وهى (٥) - وذلك لحساب النسبة المئوية للمتوسط المسجل للمحور من القيمة القصوى المفترضة للمحور. ويعد ذلك مؤشراً نسبياً لحساب الفعالية التنظيمية، نظراً لأننا لا نتحدث عن مجرد الكفاءة التنظيمية. فالفعالية ترتبط مباشرة بإنجاز وتحقق الأهداف - مع بقاء تعددها وترتيبها محل خلاف بين

الباحثين – وربما العمل على تجاوزها كما سبق عرضه فى مناقشة المفهوم. إضافة إلى ذلك لمحاولة معادلة تأثير عوامل مثل المرغوبية الاجتماعية وإعطاء صورة متفائلة ربما لا يؤكدها الواقع الفعلي كما تشير إليه المشاهدات والمعدلات الرقمية الخاصة بالكليات التقنية. فضلاً عن هذا فالفعالية تحتاج فى تقديرها والحكم عليها إلى معيار يتسم بالصرامة، وهذا لا يمنع التسليم بوجود معوقات ومشكلات تحول – بطبيعة الحال – دون استيفاء مثل هذا المعيار الصارم. مع ملاحظة أنه لا يوجد حسب علم الباحثين معيار محدد ومتفق عليه للحكم على ارتفاع أو انخفاض الفعالية التنظيمية، لذا فقد أخذ الباحثان بمبدأ أن الأصل هو بلوغ الأهداف وربما تجاوزها أى تحقيق نسبة (١٠٠٪). ويوضح الجدول التالى نتائج واقع الفعالية التنظيمية كما توضحها المتوسطات والنسب المئوية والتى يمكن تفسيرها على النحو التالى:

جدول (٩): واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

مسلسل	المحور	عدد المفردات	م	ع	أعلى قيمة مفترضة	النسبة المئوية
١	الرؤية والمهام	٥	١٨,٤٤	٤,٢٨	٢٥	٧٣,٧٥٪
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٨	٢٢,٢١	٣,٧٩	٤٠	٥٥,٥٢٪
٣	الهيكل التنظيمى	١٠	٣٤,٧٢	٦,٢٨	٥٠	٦٩,٤٥٪
٤/١	صنع القرار	٥	١٩,٢٠	٣,٦٩	٢٥	٧٦,٧٩٪
٤/٢	القيادة	٤	١٦,٠٢	٢,٧٦	٢٠	٨٠,٠٩٪
٤/٣	الرقابة والمتابعة	٤	١٣,٥٤	٣,٣٦	٢٠	٦٧,٦٨٪
٤/٤	التنسيق	٤	١٥,٧٢	٢,٣٥	٢٠	٧٨,٦٢٪
٤/٥	التخطيط	٣	١١,٠٥	٢,٣٧	١٥	٧٣,٦٩٪
٤/٦	إدارة المعلومات	٦	٢٢,٠٠	٣,٩٦	٣٠	٧٣,٣٣٪
٤/٧	التقويم والتغذية الراجعة	٤	١٣,٧١	٣,٤٩	٢٠	٦٨,٥٣٪

٤	مجموع العمليات الإدارية ككل	٣٠	١١١,٢٣	١٨,١٢	١٥٠	٧٤,١٥٪
٥	الجودة	٥	١٧,٥٦	٤,٤٧	٢٥	٧٠,٢٥٪
٦	المخرجات	٧	٢٣,٨٣	٣,٧٩	٣٥	٦٨,٠٩٪
٧	القادة الإداريون	٦	٢١,٨٦	٣,٨٣	٣٠	٧٢,٨٦٪
٨	المستفيدون	٨	٢٧,٦١	٥,٠٣	٤٠	٦٩,٠٢٪
٩	العلاقات الإنسانية	٦	٢٤,٢٩	٣,٤٢	٣٠	٨٠,٩٥٪
١٠	العلاقات العامة والتسويق	٧	٢٥,٩٨	٤,٥٢	٣٥	٧٤,٢٣٪
١١	الموارد البشرية والمادية	٦	٢٠,٩٥	٤,٢٨	٣٠	٦٩,٨٢٪
	ككل (واقع الفعالية التنظيمية)	٩٦	٣٤٨,٦٨	٥٠,٦١	٤٨٠	٧٢,٦٤٪

دلت المتوسطات والنسب المئوية كما جاءت فى الجدول السابق على انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للكليات التقنية، سواء ما يتعلق بالواقع العام بمنظوره الكلى، أو فيما يتعلق بالأبعاد المكونة له ويمكن مناقشة ذلك على النحو التالى:

بلغ متوسط المحور الأول والخاص بالرؤية والمهام (١٨,٤٤)، بانحراف معيارى قدره (٤,٢٨)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٣,٧٥٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق الرؤية والمهام الخاصة بالكليات بالشكل المطلوب ولم تنجز بالمستوى الذى يشير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: أنه توجد رؤية عامة للكليات ككل، لكن على مستوى الكلية الواحدة تغيب هذه الرؤية، أن المركزية الإدارية تلعب دوراً كبيراً فى عدم قيام كل كلية بصياغة الرؤية والمهام الخاصة، القصور فى تحقيق الإنجازات المتوقعة من الكليات نظراً لغياب الرؤية والمهام المحددة لكل كلية والتى يجب إعلانها لجميع العاملين والمتعاملين مع الكلية.

بلغ متوسط المحور الثانى والخاص بالأهداف والإستراتيجيات (٢٢,٢١)، بانحراف معيارى قدره (٣,٧٩)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٥٥,٥٢٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالكليات بالشكل المطلوب ولم تنجز بالمستوى الذى يشير إلى

تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: غياب التخطيط الإستراتيجى على مستوى الكلية، ومن ثم لا تملك الكليات خططاً إستراتيجية واضحة تحدد أهدافها وسبل تحقيقها، القصور فى فهم الأهداف ومن ثم عدم توضيحها وإعلانها والعمل على بلوغها بالشكل المطلوب، وذلك نتيجة المركزية الشديدة التى تنعدم معها فرص المشاركة فى صياغة الأهداف.

بلغ متوسط المحور الثالث والخاص بالهيكل التنظيمى (٣٤,٧٢)، بانحراف معيارى قدره (٦,٢٨)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٩,٤٥٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم يحقق الهيكل التنظيمى أهدافه ووظائفه بالشكل المطلوب والذى يؤدى إلى تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: المركزية الإدارية بكل ما ينتج عنها من قصور فى حجم الصلاحيات وانعدام المجال لتفويض الصلاحيات التى يحتاجها القادة والإداريون على مستوى الكليات لتسيير وإنجاز العمل التنظيمى والتدريبى بالكليات، جمود الهيكل التنظيمى على المستوى المركزى وعلى مستوى الكليات، حيث لم يتغير منذ خمس سنوات كاملة، علماً بأن الدراسات تشير إلى ضرورة إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية لمؤسسات إعداد القوى العاملة التقنية نظراً لما يحدث من تغيرات متلاحقة وسريعة فى هذا المجال تتطلب من تلك الهياكل المواكبة والمسايرة والمنافسة، قلة الوظائف الإدارية (مثل: مدير شئون موظفين، مدير صيانة، مدير شئون مالية، أمين مكتبة، سكرتير، ناسخ)، وبالتالى ضعف وشكلية الهياكل التنظيمية القائمة بالكليات، ضعف أساليب ووسائل الاتصال داخل الكليات مما ينتج عنه صعوبة تبادل المعلومات والاتصالات بين كافة المستويات الإدارية بالكلية.

بلغ متوسط المحور الرابع ككل والخاص بالعمليات الإدارية (١١١,٢٣)، بانحراف معيارى قدره (١٨,١٢)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٤,١٥٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تحقق العمليات الإدارية الفعالية بالشكل المطلوب ولم تنجز بالمستوى الذى يشير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: المركزية الإدارية، ضعف القدرات الإدارية والقيادية للقائمين على إدارة الكليات التقنية، ضعف نظم التدريب وتنمية القدرات القيادية على المستوى المركزى واللامركزى، ضعف الاتصالات والتنسيق. كما أكدت النسب المعبرة عن مستوى الفعالية لكل عملية من العمليات الإدارية الأساسية على انخفاض الفعالية، حيث تراوحت المتوسطات لتلك العمليات بين (١١,٠٥)، و(١٧,٧٢) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٢,٣٥)، و(٣,٩٦).

- النسبة المئوية لفعالية عملية صنع القرار (٧٩ , ٧٦٪)، ويعود هذا إلى: المركزية الشديدة، وضعف مستوى المشاركة، وأن الكثير من القرارات الإدارية على مستوى بعض الكليات تشوبها بعض الأخطاء الناجمة عن عوامل ترتبط بالتوقيت والإمكانات المادية والبشرية.

- النسبة المئوية لفعالية عملية القيادة (٠٩ , ٨٠٪)، ويعود هذا إلى: عدم استقرار القيادات الإدارية بالكليات وكثرة تنقلها، ضعف نظام الحوافز اللازم لجذب القيادات الإدارية المتميزة، ضعف المهارات والصفات اللازمة للقيادة عند بعض الأفراد.

- النسبة المئوية لفعالية عملية الرقابة والمتابعة (٦٨ , ٦٧٪)، ويعود هذا إلى: غياب المعايير والآليات الرقابية بالعديد من الكليات، ضعف دور المؤسسة العامة فيما يتعلق بالرقابة المباشرة والرسمية على الكليات، واعتمادها على الرقابة الخارجية متمثلة فى ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق وهى جهات رقابية مستقلة، التداخل بين وزارة العمل والمؤسسة العامة وعدم الوضوح فيما يتعلق بدور كل منهما فى متابعة الخريجين وتقييم مستوى أدائهم فى سوق العمل، غياب آليات العمل المهنى المستمر للخريجين على مستوى الكليات والمجتمع ككل.

- النسبة المئوية لفعالية عملية التنسيق (٦٢ , ٧٨٪)، ويعود هذا إلى ضعف الارتباط بين الكليات والقطاعات الصناعية والتجارية داخل المجتمع، ضعف الاتصال الإدارى ومحدوديته داخل الكليات.

- النسبة المئوية لفعالية عملية التخطيط (٦٩ , ٧٣٪)، ويعود هذا إلى: غياب التخطيط الإستراتيجى والإجرائى على مستوى بعض الكليات، ضعف التفاعل مع الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة العامة.

- النسبة المئوية لفعالية عملية إدارة المعلومات (٣٣ , ٧٣٪)، ويعود هذا إلى: ضعف المهارات اللازمة للتعامل مع نظم المعلومات والاتصالات المتوفرة بالكليات لدى بعض الأفراد، ضعف الارتباط بين نظم المعلومات وعملية صنع القرارات الإدارية بالكليات، غياب قواعد البيانات الخاصة بسوق العمل واحتياجاته من العمالة.

- النسبة المئوية لفعالية عملية التقويم والتغذية الراجعة (٥٣ , ٦٨٪)، ويعود هذا إلى عدم وجود آلية للتقويم والتغذية الراجعة من الأساس مما يضعف عمليات التصحيح والإصلاح، ضعف قنوات التغذية الراجعة وعدم الاستفادة منها.

كما بلغ متوســط المحور الخامس والخاص بالجــودة (١٧,٥٦)، بانحراف معيارى قدره (٤,٤٧)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٠,٢٥٪). وتدل هذه النســبة على انخفاض مســتوى الفعالية حيث لم تتحقق الجودة بالشــكل المطلوب ولم تنجز بالمســتوى الذى يشــير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: عدم وجود إدارة للجودة التعليمية والتدريبية بالكليات التقنية أو المؤسسة من الأساس وعدم وجود معايير وآليات ونظم للجودة يتم العمل وفقاً لها، غياب فكر وثقافة الجودة لدى الأفراد والقيادات فى بعض الكليات، أن الجودة وتطبيقها حتى الآن مســألة اختيارية تعتمد على مبادرة الكلية.

وبلغ متوســط المحور الســادس والخاص بالمخرجات (٢٣,٨٣)، بانحراف معيارى قدره (٣,٧٩)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٨,٠٩٪). وتدل هذه النســبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق المخرجات الخاصة بالكليات المســتوى الذى يشير إلى تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: عدم تفعيل إدارات علاقــات المتدربين بالكليات، والمعنية بمتابعة الخريجين والبحث عن الفرص الوظيفية المتاحة لهم عن طريق التنســيق مع قطاعات العمل المختلفة، عدم استفادة سوق العمل مــن موقع مهنة والخاص بحصر الخريجين وبياناتهم التى تتطلبها قطاعات التوظيف، ضعف الاســتفادة مــن أفكار ومشــروعات التخرج المتميزة، وصعوبــة الحصول على المهــن والوظائف، انخفاض معدلات النجاح والتحصيل لمتدربى الكليات، وعدم مواءمة الخريجــين من حيث المواصفات والقدرات والمهارات، مع المهن والوظائف التى يتطلبها سوق العمل والتى تتطور بسرعة كبيرة.

وبلغ متوسط المحور السابع والخاص بالقادة الإداريين (٢١,٨٦)، بانحراف معيارى قدره (٣,٨٣)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٢,٨٦٪). وتدل هذه النســبة على انخفاض مســتوى الفعالية، ويعود هذا إلى: ضعف عمليات محاســبة القيادات الإدارية بالكليات فى حالات الإخفاق، غيــاب المهارات والكفايات القياديــة لدى بعض القيــادات، ضعف التدريب على المهــام القيادية، ضعف عمليات التفويض الإدارى، والتى تساعد على تكوين صف ثان من القيادات الإدارية.

و بلغ متوســط المحور الثامن والخاص بالمســتفيدين (٢٧,٦١)، بانحراف معيارى قدره (٥,٠٣)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٩,٠٢٪). وتدل هذه النســبة على انخفاض مســتوى الفعالية، ويعود هــذا إلى: الانفصال بين الكليــات وما تقدمه لمتدربيها من علوم ومهارات، وبين ســوق العمل ومتطلباته، ضعف

الارتبـاط بين الكليـات والمؤسسـات الصناعية بالمجتمـع، عدم تفعيـل دور اللجان الاستشـارية بالكليات والتى تضم أعضاء من المؤسسـات الصناعية وأعضاء من هيئة التدريب من التخصصات المختلفة بالكليات، ضعف مستوى النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريب بالكليات، ضعف فرص النمو والترقى الإدارى أمام الهيئات الإدارية والتدريبية بالكليات نظراً لمحدودية الوظائف والمراتب (الدرجات الوظيفية).

وبلغ متوسـط المحور التاسع والخاص بالعلاقات الإنسـانية (٢٤,٢٩)، بانحراف معيارى قدره (٣,٤٢)، وبالتالى كانت نسـبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسـة ككل (٨٠,٩٥٪). وتـدل هذه النسـبة على انخفاض مسـتوى الفعاليـة. ويعود هذا إلى: ضعف العلاقات الاجتماعية بين أفراد الإدارة وأعضاء الهيئات التدريبية بسـبب كثرة الأعداد من المتدربين والعاملين، انخفـاض دافعية المتدربين للالتحاق بالكلية مما أثر على نمط العلاقات والتعاملات القائم.

كما بلغ متوسـط المحور العاشـر والخاص بالعلاقات العامة والتسويق (٢٥,٩٨)، بانحـراف معيـارى قـدره (٤,٥٢)، وبالتالى كانت نسـبة الفعالية كمـا تدركها عينة الدراسـة ككل (٧٤,٢٣٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية. ويعود هـذا إلى: التداخل بين أدوار كل من إدارة العلاقات العامة، وإدارة الأنشـطة، ومركز خدمة المجتمع والتدريب المسـتمر بالمؤسسة. مما قلل من إمكانات التعامل والوصول إلى المجتمع، نمطية أيام المهنة التى تنظمها بعض الكليات مما قلل من حجم الاستفادة من تسويق الخريجين.

و بلغ متوسـط المحور الحادى عشـر والخاص بالموارد المادية والبشرية (٢٠,٩٥)، بانحراف معيارى قدره (٤,٢٨)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٩,٨٢٪). وتدل هذه النسـبة على انخفاض مستوى الفعالية. ويعود هذا إلى: التوسـع غير المخطـط فى افتتاح الكليات والوحـدات التدريبية الأخرى مما أثر على المخصصات المادية والبشرية للمؤسسة وكلياتها، عدم تفعيل الجهود الذاتية فى تعظيم الموارد المادية للكليات والاعتماد على المخصصات الحكومية فقط.

كما بلغ متوسـط واقـع الفعالية التنظيمية للاسـتبانة ككل (٣٤٨,٦٨)، بانحراف معيارى قدره (٥٠,٦١)، وبالتالى كانت نسـبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٢,٦٤٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية بالكليات التقنية بصفة عامة. ويعود هذا إلى الأسباب السابقة مجتمعة وعلى رأسها المركزية الإدارية وضعف التنسيق بين المؤسسة والقطاع الخاص (سوق العمل).

فيما يتعلق بمعوقات الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل:

جدول (١٠): معوقات الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

مسلسل	المحور	عدد المفردات	المتوسط	الانحراف
١	معوقات خاصة بالتنظيم الإدارى	١٨	٥١,٥٣	١٢,٨٥
٢	معوقات متعلقة بالتدريب	١٥	٤٧,٧٣	٩,٢٩
	ككل (معوقات الفعالية التنظيمية)	٣٣	٩٩,٢٦	٢٠,٢٢

يتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من المعوقات التى تؤدى إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للكليات التقنية وذلك من وجهة نظر العينة ككل، حيث بلغ متوسط المعوقات الخاصة بالتنظيم الإدارى (٥١,٥٣) بانحراف معيارى قدره (١٢,٨٥) وهو متوسط مرتفع للمعوقات الإدارية، وبالتالى يدل على أن هناك العديد من المعوقات التى اتفقت العينة ككل على وجودها وتأثيرها السلبى على الفعالية التنظيمية. وتعود تلك المعوقات إلى: مركزية التخطيط و الإدارة، ضعف نظم الرقابة و المحاسبة، ضعف نظم التدريب الإدارى الذى ينمى القدرات ويوفر فرص الإبداع فى العمل، ضعف الولاء والالتزام التنظيمى لدى بعض القيادات والأفراد، انخفاض الروح المعنوية والدافعية.

كما بلغ متوسط المعوقات الخاصة بالتدريب (٤٧,٧٣) بانحراف معيارى قدره (٩,٢٩) وهو متوسط مرتفع للمعوقات التدريبية، وبالتالى يدل على أن هناك العديد من المعوقات التى اتفقت العينة ككل على وجودها وتأثيرها السلبى على الفعالية التنظيمية. وتعود تلك المعوقات إلى: الإقبال الشديد على الالتحاق بالكليات وقبول أعداد من المتدربين تزيد عن الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة بالكليات، ضعف الارتباط بين الكليات التقنية وقطاع الصناعة والتجارة، نمطية التدريب المقدم فى بعض الأحيان، عدد أعضاء الهيئة التدريبية غير كاف لتقديم تدريب يتسم بالفعالية.

أما متوسط معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالاستبانة ككل والعينة ككل فقد بلغ (٩٩,٢٦)، بانحراف معيارى قدره (٢٠,٢٢). وهومتوسط مرتفع يؤكد على ما سبق الحديث عنه من نتائج، كما يدل على انخفاض الفعالية التنظيمية بالكليات التقنية، والتى لا يمكن بحال أن تتحسن أو تأتى مرتفعة فى ظل وجود تلك المعوقات على المستوى الإدارى والتدريبى.

جدول (١١): ترتيب معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالعملية الإدارية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

م	المعوق	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	عدم وضوح دور كل فرد بالكلية وما هو متوقع منه.	٢,٩٩	٠,٨٠	٥
٢	محدودية فرص الترقى الوظيفى بالكليات.	٣,٣٦	٠,٩٩	٢
٣	ضعف صلاحيات الإداريين بالكليات (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام).	٢,٩٧	١,٢١	٧
٤	المركزية الإدارية وضعف التفويض الإدارى.	٢,٧٤	١,٠٦	١٣
٥	غياب المعايير المحددة للعمل الفنى والإدارى داخل الكليات.	٢,٨٨	١,٠٧	١٠
٦	تضارب القرارات الإدارية بالكليات.	٢,٣٩	٠,٩٣	١٨
٧	ازدواجية الأعمال وتداخل النشاطات والوظائف بالكليات.	٢,٧٦	٠,٩٤	١٢
٨	انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية للعمل والإنجاز.	٣,٠٥	١,٠٩	٤
٩	غياب المشاركة فى عمليات تخطيط التعليم التقنى.	٢,٩٧	١,٢٠	٧
١٠	تزايد النفقات الإدارية وعدم ترشيدها.	٢,٤٣	٠,٩٨	١٧
١١	زيادة حجم الأعمال الكتابية والورقية.	٣,٤٧	١,١٥	١
١٢	غياب نظم المعلومات الإدارية بالكليات.	٢,٩٩	٠,٩٩	٥
١٣	ضعف التنسيق بين الأقسام والتخصصات داخل كل كلية.	٢,٧١	١,٠٤	١٤
١٤	ضعف نظم الاتصال المستخدمة بالكليات.	٢,٥٣	١,٠٣	١٥
١٥	تدنى القدرات الإبداعية للإداريين.	٣,٠٧	٠,٩٩	٣
١٦	غياب التنسيق المناسب بين الكليات وسوق العمل.	٢,٩٤	١,٠٥	٩
١٧	ضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد الإدارة داخل الكليات.	٢,٤٨	١,١١	١٦
١٨	ضعف المتابعة والتقويم والرقابة الإدارية بالكليات.	٢,٧٩	١,٢٧	١١

ويشــير الجدول الســابق إلى أهم المعوقات الإدارية التى تناولتها الدراسة الميدانية، وترتيب كل منها من المتوســط الأعلى للأقل؛ وذلك للوقــوف على أهم المعوقات الإدارية التى تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وكان أهم خمسة معوقات على المستوى الإدارى هى على الترتيب: زيادة حجم الأعمال الكتابية والورقية، محدودية فرص الترقى الوظيفى بالكليــات، تدنى القدرات الإبداعية للإداريين، انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية للعمل والإنجاز، عدم وضوح دور كل فرد بالكلية وما هو متوقع منه.

جدول (١٢): ترتيب معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالعملية التدريبية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

م	المعوق	المتوسط	ع	الترتيب
١	ضعف الطاقة الاستيعابية للكليات التقنية مقارنة بالطلب عليها.	٢,٧٩	١,١٩	١٥
٢	تدنى مستوى تأهيل أعضاء هيئة التدريب بالكليات التقنية.	٣,٠٩	١,٠٣	٨
٣	ضعف الأجور والحوافز الممنوحة للمتدربين.	٢,٨٣	١,٢١	١٤
٤	غياب بعض التخصصات التى يحتاجها سوق العمل.	٣,٣٥	٠,٨٩	٢
٥	قلة المخصصات المالية المرصودة لتطوير البرامج التدريبية بالكليات.	٣,١١	١,١٨	٧
٦	انفصال المقررات والنشاطات التدريبية بالكليات عند واقع واحتياجات سوق العمل.	٢,٩٤	٠,٨٥	١٣
٧	ضعف المتدربين فى اللغة الإنجليزية.	٤,١٠	٠,٨٨	١
٨	تدنى مهارات المتدربين فى استخدام وتوظيف الحاسب الآلى فى الدراسة والتدريب.	٣,٣٢	٠,٩٤	٣
٩	ضعف عمليات تقويم البرامج التدريبية.	٣,٣٠	٠,٩٢	٥
١٠	غياب التوجيه والإرشاد الأكاديمى بالكليات.	٣,٣١	١,٠٣	٤
١١	ابتعاد البرامج التدريبية عن أسس ومواصفات المهن بسوق العمل.	٣,٠٩	٠,٩٤	٩
١٢	ضعف الاعتمادات المالية الموجهة للصيانة والتشغيل وتوفير المواد الأولية.	٣,٢٩	١,٢٥	٦
١٣	الافتقار لنظم المعلومات المهنية التى تحدد مواصفات المهن المختلفة.	٣,٠٩	١,٠٥	٩
١٤	الاقتصار على استخدام طرق التدريب التقليدية بالكليات.	٣,٠٦	٠,٩١	١١
١٥	ضعف مستوى التدريب الميدانى وشكليته فى معظم الأحيان.	٣,٠٦	٠,٩٨	١٢

كما يشير الجدول السابق إلى أهم المعوقات التدريبية التى تناولتها الدراسة الميدانية، وترتيب كل منها من المتوسط الأعلى للمتوسط الأقل؛ وذلك للوقوف على أهم المعوقات التدريبية التى تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وكان أهم خمسة معوقات على المستوى التدريبى هى على الترتيب: ضعف المتدربين فى اللغة الإنجليزية، غياب بعض التخصصات التى يحتاجها سوق العمل، تدنى مهارات المتدربين فى استخدام وتوظيف الحاسب الآلى فى الدراسة والتدريب، غياب التوجيه والإرشاد الأكاديمى بالكليات، ضعف عمليات تقويم البرامج التدريبية.

الجزء الرابع - أهم السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية:

يمكن للباحثين اقتراح مجموعة من السبل التى يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية وذلك فى ضوء مراجعة الأدبيات وما توصلت له الدراسات السابقة، وفى ضوء النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية، مع الأخذ فى الاعتبار الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول والاتجاهات المعاصرة فى تطوير التعليم الفنى والتدريب المهنى وذلك على النحو التالى:

أولاً - تطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالكليات التقنية:

يتم ذلك من خلال إقامة ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، ودعوة المتخصصين والمهتمين للمشاركة فى فعالياتها بهدف الوصول إلى رؤية وأهداف محددة للكليات التقنية تتسم بالوضوح والبعد عن الجوانب الدعائية. كما يجب إعلان تلك الرؤى لكل أفراد المجتمع ولكل المتعاملين مع الكليات من قيادات إدارية وتدريبية ومن متدربين. فضلاً عن العمل على إعادة صياغة الرؤى والأهداف الخاصة بكل كلية، وبما يؤكد على الارتباط بالبيئة المحلية واحتياجاتها وسوق العمل ومفرداته.

ثانياً - جهود إعادة الهيكلة التنظيمية:

بالنظر إلى الهيكل التنظيمى الحالى للمؤسسة وما خرجت به الدراسة من نتائج، فإنه يقترح بعض التعديلات على الهيكل التنظيمى لكل من:

١- المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى: يقترح الآتى:

- استحداث وظيفة جديدة بمسمى (نائب المحافظ المساعد لشئون الكليات التقنية) ويكون مسئولاً عن الكليات التقنية بكاملها والتى يتوقع زيادة عددها إلى (٥٠) كلية تقنية تقريباً خلال السنوات الخمس القادمة.

٢- الهيكل التنظيمى للكليات التقنية:

يجب العمل على تطوير الهيكل التنظيمى للكليات التقنية، للتغلب على ما يعانى منه الهيكل الحالى من اختلالات، ولدعم جهود التطوير والتواكب مع المستجدات. ويقترح الباحثان الهيكل التالى للكليات التقنية على أن يرتبط تنظيمياً بنائب المحافظ المساعد لشئون الكليات التقنية مباشرة. ويمكن عرض أهم مكونات الهيكل التنظيمى المقترح للكليات دون الدخول فى تفاصيل كافة الإدارات والوحدات والمهام، وذلك كما يلى:

- مجلس الكلية: ويتكون من العميد والوكلاء والأساتذة من أعضاء الهيئة التدريبية بالكلية.
- عميد الكلية: وهو المسئول الأول عن إدارتها وإنجاز أهدافها، ويرأس مجلس الكلية.
- المكتب الفنى: ويتألف من الخبراء والمستشارين من ذوى الخبرة والتخصصات المتنوعة، وله سلطات استشارية ويرتبط بعميد الكلية.
- وكيل الكلية لشئون المتدربين: ويكون مسئولاً عن كافة شئون المتدربين مثل: القيد والقبول والتسجيل، ونتائج المتدربين، وحل مشكلاتهم.
- وكيل الكلية لشئون التدريب: ويكون مسئولاً عن كل ما يتعلق بالتدريب والعملية التدريبية سواء داخل الكلية أو خارجها.
- وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع: ويكون مسئولاً عن العلاقات والمصالح المتبادلة مع المجتمع الخارجى ومؤسساته الصناعية والتجارية.
- وكيل الكلية للشئون المالية والإدارية: ويكون مسئولاً عن كافة الجوانب المرتبطة بالنواحى والإجراءات المالية والإدارية والفنية الخاصة بالكلية أو منسوبيها.
- مجالس الأقسام: ويكون لكل قسم مجلس يتكون من أعضاء القسم، ويرأسه رئيس القسم، ويرتبط مباشرة بعميد الكلية.

- وحدة المعلومات: تكون مسئولة عن إعداد الإحصاءات، وتقديم المعلومات للإداريين والقيادات، وترتبط بعميد الكلية.
- مركز الحاسب الآلى: تعنى بمعامل وشبكات الحاسب الآلى بالكلية، ويرتبط بعميد الكلية.
- وحدة العلاقات العامة والإعلام: وتكون مسئولة عن تزويد وسائل الإعلام المختلفة بجميع أنشطة الكلية، وترتبط بعميد الكلية.
- وحدة المتابعة: وتهتم بمتابعة العملية التدريبية والإدارية داخل الكلية والرقابة عليها، وترتبط بعميد الكلية.
- مركز خدمة المجتمع: ويهتم بتقديم البرامج والدورات التدريبية والاستشارات فى المجالات الفنية والمهنية دعماً للتواصل مع المجتمع، ويرتبط بوكيل الكلية لخدمة المجتمع.
- وحدة الجودة: تهتم ببناء وتفعيل نظم إدارة الجودة على مستوى الكلية وأقسامها ووحداتها، وترتبط بعميد الكلية.
- وحدة التوجية والإرشاد: وتهتم بتقديم الخدمات الإرشادية وتوجية المتدربين على المستوى التدريبى والنفسى، وترتبط بوكيل الكلية لشئون المتدربين.

٣- على مستوى العمليات الإدارية:

- تفعيل عملية التخطيط من خلال: التخطيط فى ضوء الأولويات والإمكانات المتاحة، تعزيز المشاركة فى عملية التخطيط، مرونة الخطط والبرامج.
- تفعيل عملية القيادة الإدارية من خلال: تنمية المهارات القيادية، ويتطلب ذلك مرور القادة والإداريين ببرامج ودورات لتنمية مهاراتهم الشخصية وقدراتهم القيادية، الثقة فى قدرات المرؤوسين، التحفيز والدافعية.
- تفعيل عملية صنع القرار الإدارى من خلال: التحليل المنطقى العلمى للمشكلات التنظيمية بعيداً عن أية مؤثرات، تنمية القدرة على صياغة وتحديد الأهداف والبدائل والوسائل اللازمة لتنفيذ كل منها، متابعة نتائج القرارات والتمعن فى اتخاذها، تدريب الأفراد على مهارات اتخاذ القرار، زيادة الصلاحيات الإدارية فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى.

- تفعيل عملية الرقابة والمتابعة من خلال: استخدام آليات رقابية مناسبة لطبيعة العمل والأفراد، وضوح وموضوعية المعايير الرقابية، تعظيم دور الرقابة الذاتية، اتخاذ الإجراءات الفورية اللازمة لتحقيق الإصلاحات المطلوبة.
- تفعيل عملية التنسيق الإدارى من خلال: تحسين مستوى التنسيق بين الكلية وأقسامها ووحداتها الإدارية من خلال تحديد مهام كل قسم بوضوح، وتوفير شبكة اتصالات فعالة بين كافة الأقسام والوحدات، تبادل المعلومات بوضوح بين كافة الأطراف المعنية.
- تفعيل عملية إدارة المعلومات من خلال: بناء نظم وقواعد للبيانات والمعلومات تختص برصد واقع التدريب والتطورات المتعلقة بالمتدربين والمدربين وسوق العمل، توفير المتخصصين القادرين على تشغيل وإدارة نظم المعلومات، تقليل معدل دوران الأوراق والمكاتبات بين المستويات الإدارية المختلفة، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الإدارية.
- تفعيل عملية التقويم والتغذية الراجعة من خلال: الاستفادة من التغذية الراجعة للأفراد، الحرص على تزويد الأفراد بنتائج التغذية الراجعة ومناقشتها، استخدام أنماط جديدة من التقويم لكافة عناصر العملية التدريبية والإدارية.

ثالثاً - تطوير سياسات القبول بالكليات:

ويتطلب ذلك إعادة النظر فى معايير القبول المستخدمة، واستخدام معايير مرنة توفر فرصاً أوسع أمام الراغبين فى الالتحاق بالكليات والاستفادة من تجارب الدول الأخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية التى تتبع سياسة الباب المفتوح. ويقترح فى هذا الصدد معايير القبول التالية: (الموقع الجغرافى، المعدل التراكمى للطالب، اجتياز المتقدم لبعض الاختبارات الخاصة بالميول والاتجاهات والمستوى المهارى واللغوى). كما يمكن استخدام أنماط القبول المؤجل والمبكر.

رابعاً - بناء إستراتيجيات الجودة الشاملة:

يتطلب ذلك: العمل على نشر ثقافة الجودة والعمل بها داخل الكليات التقنية، الاستفادة من التجارب الدولية فى مجال إدارة التدريب بالجودة الشاملة، تأسيس وحدات للجودة بجميع الكليات ودعمها بالمختصين فى إدارة وضمان الجودة، بناء إستراتيجيات ومعايير للجودة، مع الالتزام بتطبيقها بشكل تدريجى.

خامساً - تطوير العنصر البشرى (القادة والإداريون، وأعضاء الهيئات التدريبية):

ويتم ذلك من خلال المرور بالبرامج التدريبية التى تستهدف تطوير قدراتهم وتنميتهم على المستوى الإدارى والأكاديمى، وتستخدم الأساليب المتنوعة للتدريب والتطوير المهنى فى هذا الصدد.

سادساً - تطوير اللوائح والتشريعات:

١- تشـــريعات ولوائح التعليم الفنى والتدريب المهنـــى: ويتطلب ذلك إعادة النظر فى نظام المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى وما يرتبط به من لوائح ونظم، لتتواكب مع التطورات التى تشهدها المملكة فى هذا المجال، تطوير وتفعيل التشريعات فـــى مجال انفتاح نظم التعليم التقنى على الجامعات فى التخصصات الهندســية والفنية، والســماح بقبول خريجى الثانوية العامة (التخصصات الأدبية) للدراســة بالكليات التقنيـــة فى التخصصات الفنية وليس مجـــرد قبولهم فى التخصصات الإدارية فقط، مع إعطائهم دراسة تمهيدية لمدة عام.

٢- تشريعات ولوائح العمل ويتطلب ذلك: العمل على توفير أطر قانونية تلزم المؤسسات الصناعية والتجارية داخل المجتمع بالمشاركة فى عمليات تأهيل وتدريب المتدربين بالكليـــات، تقديم مجموعة من الامتيازات للمؤسســـات المشـــاركة فـــى التدريب التعاونـــى مع الكليات التقنية كمـــا هو الحال فى التجربة الألمانيـــة، التأكيد على ضـــروة الالتزام بالتعاقدات المبرمة بين الكليات والمؤسســـات الصناعية والتجارية والخاصة بالمشـــاركة فى التدريب التعاونـــى والميدانى، التأكيد على جودة التدريب المقـــدم ومتابعته فى الواقع الفعلى من خلال جهه محايدة أوهيئة يمكن إنشـــاؤها لتتولى ذلك.

سابعاً - تفعيل الدور الاجتماعى المتبادل بين الكليات والمجتمع:

١- دور الكليـــات فى خدمـــة المجتمع: ويتطلب ذلك إعـــداد وتأهيل أبناء المجتمع فى التخصصـــات التقنية المتنوعة، تعريف المجتمـــع بالتخصصات الموجودة بالكليات، ونشـــر الثقافة التقنية، أن تكـــون الكليات بمثابة بيوت خبرة تقدم الاستشـــارات الفنية لمؤسسات المجتمع، مشاركة الكليات فى المناشط الاجتماعية المتنوعة، تقديم استثناءات لقبول بعض ذوى الاحتياجات الخاصة.

٢- دور المجتمع ومؤسساته تجاة الكليات: ويتطلب ذلك تخصيص بعض عوائد الاستثمارات التى يقوم بها الأفراد لدعم التعليم التقنى وكلياته ومعاهده، تخصيص عائدات بيع بعض الأراضى التى تملكها الدولة لبناء كليات تقنية ونشر التعليم التقنى والتدريب المهنى كما فى التجربة الأمريكية، تخصيص مساحات وموارد داخل المجمعات الصناعية الكبيرة لبناء كليات تقنية متخصصة، ربط الكليات التقنية باحتياجات المجتمع الاجتماعية والمهنية.

ثامناً - تطوير التدريب داخل الكليات وخارجها:

- تنويع وتطويرالتدريب الذى يقدم للمتدربين حيث يمكن استخدام مجموعة من الأنشطة التدريبية كما هو الحال فى الكليات التقنية بإنجلترا حيث يمكن الجمع بين كل من:
- التدريب الداخلى: داخل ورش ومعامل ومختبرات الكليات حيث يتم التدريب على ما تم تلقيه من معارف ومهارات تقنية على المستوى النظرى أولاً بأول من أجل ضمان حسن الاستيعاب والتطبيق المباشر وتعزيز أنشطة التعليم والتعلم.
- التدريب الخارجى: و يمكن القيام به خارج الكليات، فى المصانع والشركات والمؤسسات التى تتعاون مع الكليات فى تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تنص عليه اتفاقيات الشراكة والتعاون.
- التدريب اليومى: حيث يتم التدريب بشكل مباشر وفورى، على بعض المهارات المنتقاة التى ترتبط مباشرة بما قدم للمتدربين من خبرات ومعارف علمية وتقنية على المستوى النظرى. ويمكن أن يتم ذلك فى قاعات التدريب والفصول الدراسية بشكل مبسط.
- التدريب الأسبوعى: حيث يخصص زمن معين وفقاً لأجندة التدريب ويستغل فى تقديم النشاط التدريبى سواء بالكليات أو من خلال الزيارات الميدانية للمصانع والمؤسسات الإنتاجية للوقوف على واقع العمليات الصناعية والإنتاجية.
- التدريب المكثف: وهو تدريب ختامى متصل ويأتى فى نهاية فترة الإعداد والتكوين المهنى، وبما يحقق انخراط الطالب المتخرج فى الواقع التقنى والمهنى. وتختلف مدته من تخصص لآخر ومن برنامج لآخر، إلا أنه ضرورى لاستكمال متطلبات التخرج.

التغلب على كافة المعوقات المرتبطة بالعملية التدريبية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من المعوقات التى يمكن التغلب عليها من خلال:

- الالتزام من قبل كافة الأطراف المشاركة فى عمليات التعليم والتدريب.
- تفعيل نظم الإشراف والمتابعة على التدريب الميدانى.
- التخطيط الجيد لأجندة التدريب بطريقة تراعى الطاقة الاستيعابية للمؤسسات، وطبائع عملها المتنوعة، وكونها مؤسسات ربحية فى المقام الأول، كما جاء فى التجربة الماليزية والتايوانية.
- ترشيد استخدام كافة الإمكانات المادية والبشرية.
- توظيف التقنيات الحديثة فى عمليات التدريب للتغلب على القيود والمعوقات.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبــو الوفا،جمال محمد (١٩٩٠). **تصميم إسـتراتيجية إدارية للجامعات المصرية باسـتخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف.** رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية ببنها، جامعة القاهرة.

- أبوسنبل، محمد (١٩٩٨). **مدخل إلى التربية المهنية.** عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- أحمـــد، كامل عبد الســـلام عطية (٢٠٠٦). **مسـتقبل التدريـب التقنى فى ضـوء انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: خطة للتدريب الثنائى المنتهى بالتوظيف – دراسـة مقترحة.** المؤسســة العامــة للتعليم الفنـــى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى الســعودى الرابع .١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ص :١- ٢٤).

- الأعرجـــى، عاصم (١٩٩٥). **دراسـات معاصـرة فى التطويـر الإدارى. منظـور تطبيقى.** عمان- الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع .، ط١.

- الإمام، سعيد عبد العال (٢٠٠٦). **أثر البيئة المادية على جودة مخرجات التدريب التقنى والإدارى بالطائـف.** المؤسســـة العامة للتعليم الفنـــى والتدريب المهنى، المؤتمر والمعرض التقنى الســـعودى الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ص ١-١٢).

- البرادعـــى، عبد المنعـــم (٢٠٠٦). **التدريب التعاونـــى ودوره فى إعـداد خريجى الكليـات التقنية لممارسة حياتهم العملية.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع .١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ، الرياض. (ص ص ١-٩).

- البوســـالمى، على عبد الرزاق، (٢٠٠٦). **المقاربة حسـب الكفايات بين الأسس المنهجية و الأنماط التطبيقية.** المؤسســـة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى الســـعودى الرابع .١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض.

- التويجري، محمد إبراهيم (٢٠٠٢). **معايير الكفاءة وتحسين الأداء فى القطاع العام.** ندوة الرؤية المســتقبلية للاقتصاد الســـعودى حتى١٤٤٠هـ. وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٩-٢٣/١/٢٠٠٢. (ص ص:١-٢٩).

- الحامـــد، محمد معجب،ومصطفى عبدالقادر زيادة، بدر العتيبى، نبيل عبدالخالق متولى (٢٠٠٥)، **التعليم فى المملكة العربية السعودية. رؤية الحاضر واستشراف المستقبل**، الرياض، مكتبة الرشد، ط ٣.

- الحســـن، ربحى،وسالم الأســـمرى، وزين العابدين عبدالرحمن الحفـظى (١٩٩٨). **دراسة إعادة تنظيم المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتـدريب المهــنى.** الرياض: معهد الإدارة العامة. (ص ص: ١-٢٦٥).

- الذبيانـــي، طلال منصور (٢٠٠٦). **العلاقـة بين بعض التصورات النمطية و التحصيل الدراســي من وجهة نظر متدربى تخصص التسـويق فى الكلية التقنية بالطائف.** المؤسســـة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى،المؤتمروالمعرض التقنى الســعودى الرابع .١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. ص ص (١-٢٢).

- الزهرانى، ســعد عبدالله، (١٩٩٨). **التجربة الأمريكية فى تقويم مؤسسـات التعليم العالى وما يسـتفاد منها للجامعات السـعودية.** وزارة التعليم العالى .ندوة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية رؤى مستقبلية .٢٢-٢٥ فبراير. الجزء الثالث .ص ص:٦٦٣-٦٩٢.

- الشــرقاوى، مريم محمد، (٢٠٠٥). **إدارة التعليم الفنى وفقاً لمشـروع مبارك- كول**، ط١، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. (ص ص:٩٩-١٠٢).

- الشـــهرانى، عبد الرحمـــن (٢٠٠٦). **التوجيه و الإرشـاد فى الكليـات التقنية: الواقـع و المأمول: تجربـة الكليـة التقنية بالمدينة المنورة.** المؤسســـة العامة للتعليم الفنـــى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع .١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص:١- ٦).

- القاضى، على؛ وعبد الوهاب وائل عبد المنصف (٢٠٠٦). **قياس أداء العوامل المحتمل تأثيرها على جـودة منظومـة التدريب فى الكليـات التقنية مع التطبيق مع متدربـى الكلية التقنية بمحافظة المجمعة.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع .١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ص : ١-٩).

- المؤسســـة العامة للتعليـــم الفنى والتدريب المهنى (١٩٨٥). **التعليم الفنـــى والتدريب المهنى طريق المستقبل والمسيرة الناجحة.** الرياض: مكتبة العبيكان.

- المؤسســـة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (١٩٩٤). **التعليـم الفنى والتدريب المهنى الماضى والحاضر.** ط ٤.

- المؤسســـة العامة للتعليم الفنى والتدريـــب المهنى (١٩٩٩). **الكليات التقنية المتوسـطة.** الرياض: مطابع معهد إعداد المدربين.

- المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (ب، ت). **الخطة التشغيلية، وخطة التنمية الثامنة بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥- ٢٠٠٩.**

- المؤسســـة العامة للتعليم الفنـــى والتدريب المهنى (٢٠٠٧). **الخطة التشـغيلية للمؤسســة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى.**

- المنيف، ابراهيم عبدالله (١٩٨٠). **الإدارة: المفاهيم الأسس العمليات.** الرياض: دار العلوم.

- اليونســكو، المركز الدولـــى للتعليم والتدريب التقنى والمهنى «يونيفـــوك» (٢٠٠٤). **توجيه التعليم والتدريب التقنى والمهنى للتنمية المستدامة.** نشرة اليونسكو – يونيفوك. (٩) سبتمبر.

- اليونســكو، المركز الدولى للتعليم والتدريب التقنى والمهنى (يونيفوك) (٢٠٠٣). **التعليم والتدريب وعالم العمل.** نشرة اليونسكو – يونيفوك. (٧) ديسمبر.

- برايس،عباس (٢٠٠٦). **دور شبكة العنكبوت العالمية فى دعم وتنمية مهارات التعليم التقنى لدى أعضاء هيئة التدريس: المتطلبات ونظرة مستقبلية.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض، ص ص (١-٢٢).

- بركات، خالد سعيد (٢٠٠٦). **إطار مقترح لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسسة باتباع فلسفة الأداء المتوازن.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع.١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص: ١-٧).

- جاكسون، جون هـ.، وسيرل ب. مورقان، وجوزيف ب. باليلو (١٩٨٨). **نظرية التنظيم. منظور كلى للإدارة.** (ترجمة: خالد حسن زروق. مراجعة: حامد سوادى عطية). الرياض: معهد الإدارة العامة.

- حجازى، اعتدال عبد الرحمن (٢٠٠٦). **إعداد خطة تربوية للتعليم الفنى للفتيات بمدينة الرياض.** المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص: ١-٢٧).

- حريم، حسين محمود (٢٠٠٠). **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمى واجراءات العمل.** ط٢. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسن، نبيل توفيق (١٩٩١). **مؤشرات قياس فاعلية الهيكل التنظيمى.** مجلة التنمية الإدارية. (٥٢).

- راى، ليسلى (٢٠٠١). **كيفية قياس فاعلية التدريب.** (ترجمة: حمزة سرالخنم حمزة. مراجعة: رباب حسنى هاشم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

- زعفرانى، محمد منصور (١٩٩٤). **دراسة مقارنة لنظام الكليات والمعاهد التقنية فى انجلترا والولايات المتحدة الأمريكية ومدى إمكانية الإفادة منه فى تطوير نظام الكليات التقنية المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.** رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة عين شمس.

- زيدان، همام بدراوى (١٩٨٩). **مناخ مؤسسات البحث العلمى وتأثيره فى فعاليتها: دراسة حالة** للمركز القومى للبحوث التربوية. مؤتمر رابطة التربية الحديثة. ٤ -٦ يوليو. القاهرة.

- عبد الوهاب، هشام (١٩٨٥). **التعليم التقنى فى الوطن العربي- الواقع والاتجاهات.** تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

- عشيبة، فتحى درويش موسى (١٩٩٤). **فعالية التنظيم الإدارى فى المدارس الثانوية العامة.** رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الإسكندرية.

- على، على سيد أحمد (٢٠٠٦). **المردود الاقتصادى و الاجتماعى لبرنامج مبارك كول فى مجال التدريب التقنى و المهنى للبنات فى مصر،** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى،المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع، ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ (٢٠٠٦). الرياض. (ص ص: ١-٨).

- عمــر، رضا (٢٠٠٣). **حجم الأثر: أسـاليب إحصائيـة لقياس الأهمية العلميـة لنتائج البحوث التربوية.** المؤتمر العلمى الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة. المجلد الثانى (٢). القاهرة. ٢١-٢٢ يوليو.

- غـانم، أحمد محمد؛ وقرنى، أسـامة محمود (٢٠٠٣). **تحسـين الفعاليـة التنظيمية للجامعات المصريـة فـى ضوء مدخل التعلم التنظيمى.** مجلة دراسـات فـى التعليم الجامعى، مركز تطوير التعليم الجامعى -جامعة عين شمس. (٥) ديسمبر .ص ص:٨٧-١٢٩.

- فلاتـه، مصطفى محمد (١٩٩٤م). **إعداد معلم التعليـم التقنى والمهنى فى دول الخليج العربية.** الرياض: مكتب التربية العربى لدول الخليج.

- كانتور، ليونارد (١٩٩٦). **التعليم المهنى والتدريب فى الدول المتقدمة - دراسة مقارنة.** (ترجمة: محمد شحات الخطيب). الرياض: مكتبـة العبيكان.

- مطر، سيف الإسلام على (١٩٨٤). **دراسات فى التخطيط التربوى.** الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- مكتـب التربيـة العربى لدول الخليـج (٢٠٠٧). **تربية المسـتقبل. التجربة الماليزيـة.** (٦). على الرابط: http://www.almarefah.com/article.php?id=489.

- نشـوان، يعقوب حسـين؛ و نشوان جميل عمر (٢٠٠٤). **السـلوك التنظيمى فى الإدارة والإشراف التربوى.** عمان -الأردن: دار الفرقان. ط٢.

- هال، ريتشـارد هـ. (١٩٩٩). **المنظمات. هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها.** (ترجمة: سـعيد حمد الهاجرى. مراجعة: إبراهيم عبدالله المنيف). الرياض: معهد الإدارة العامة.

- وزارة الاقتصاد والتخطيط، (ب.ت). **خطة التنمية الثامنة ٢٠٠٥-٢٠٠٩.**

- وزارة التعليم العالى بجمهورية مصر العربية (٢٠٠٧)، **مشروع تطوير الكليات التكنولوجية.** متوفر على الرابط: http://www.heep.edu.eg/arabic/et.htm

ثانياً - المراجع الإنجليزية:

- Abang,Ali, and Johari Megat(2004). Reinventing Technical Education and Training: Towards a Highly Competent Technical Workforce. **Journal of Technical Education** .(1) July.

- Atwater, Leanne E. & Atwater David C.(1994). **"Organizational Transformation Strategies For Change and Improvement"**, In: Bass Bernard M. and Avolio Bruce J.(eds.) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. London: SAGE Publication.

- Bailey, Bill (2003).Research Strategies for Vocational Education and Training in England and Australia. **Research in Post – Compulsory Education,** (8).3.

- Cameron, Kim S., and Wetten David A. (1983). **Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models**. Orlando: Academic Press, Inc.

- Campbell, J. P.,Brownas N.G.,Peterson N.G.,and Dunnette M. D. (1974). **The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion** ,San Diego: Naval Research Center.

- Chai-Cheng Lina (2006). **Professional Examinations and Social Transformation in Taiwan**. 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition, Riyadh – K.S.A., Dec.2-6.

- Dale, Parnell and Peltason Jack W.(1984), **American Community, Technical and Junior Colleges** ,9th.Ed. New Yor: Macmillan Publishing co.

- Gordon, Howard R.D., and Yocke Richard) 1999 (. Relationship Between Personality Characteristics and Observable Teaching Effectiveness of Selected Beginning Carrer and Technical Education teachers. **Journal of Vocational and Technical Education.** (16).1 .Fall :(PP:1-21).

- His-Chi, Hsiao (2006). **The Implementation and Review of Alternate Cooperative Education Programs of Vocational High Schools in Taiwan** . 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec. 2-6.

- Jabarooty, M. Paknahad.,& Mehrpoyan Y.(2006). **TVET in Iran : How much Near to a Gender Sensitive System**?. 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6.

- McFarland, D. E. (1979). **Management. Foundations and Practices**. 5th. Ed. New York: Macmillan Publishing Co. Inc.

- Petrosky Jenna (2007). **The German Dual Educational System: Evolving Needs for a Skilled Workforce**, http://www.lehigh.edu/martindale/publications/perspectives/v 14/petrosky.pdf.

- Quoden, Joachim (2004). **The Dual System in Germany- 13 years of experience**. http://www.environnement-propriete.org/english/2004/2004download_pdf/Quoden 2004.pdf .

- Robertson, Alastair A.(2006). **Skills Passports- The Next Big Step in The Globalization of TVET. 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition**. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6 .PP:(1-10).

- Schneider,Benjamin (1983). **An Interactionist Perspective on Organizational Effectiveness** .In: Cameron Kim S. ,and Wetten David A. (eds.)Organizational Effectiveness. A Comparison Of Multiple Models. Orlando:Academic Press .Inc.

- Seashore, Stanley E. (1983). **A Framework For an Integrated Model of Organizational Effectiveness** .In: Cameron Kim S. ,and Wetten David A. (eds.)Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models, Orlando: Academic Press, Inc.

- Seashore, Stanley E. and Yuchtman Ephraim (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly** .3.

- Steers, R. M.(1975). Problems in the Measurement Of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly** .20.

- Sulieman S. (2006) "**Youth and Development Challenges in TVET Programmes: Shared Experiences within UNESCO – UNEVOC Network**" ,4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6.

- Unesco (1985). Policy, **Planning and Administration of Technical and Vocational Education in England**. Paris.

- Wikipedia Encyclopedia (2007). http://en.wikipedia.org/wiki/apprenticeship united kingdom.

- Wilson,David N.(2000). **The German Dual System of Occupational Training: A Much-Replicated but Oft-Field Transfer"** .Annual Conference of the Comparative and International Education Society . San Antonio.Texas: Institute for Studies in Education . 8 March 2000. (PP: 1-29).

- Zahid, Ali, (2006). **Strengthening The Linkages Among Engineering Education and Industry**.4th.Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6,P. P:(1-6).

- Zammuto, Raymond F. (1983). **Assessing Organizational Effectiveness .Systems Change ,Adaptation ,and Strategy** , Albany: State University of New York Press.

استبانة (١)

واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

من إعداد الباحثين

المحور الأول: الرؤية والمهام	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- للكلية رؤية واضحة مكتوبة ومعلنة للجميع. ٢- تقوم الكلية بمجموعة من المهام المحددة والمعلنة لتحقيق رؤيتها. ٣- تتفق إنجازات الكلية مع طموحاتها. ٤- تقوم الكلية بصياغة الرؤية والمهام الخاصة بها. ٥- يشارك مجلس الكلية فى صياغة الرؤية والمهام لها.	
المحور الثانى: الأهداف والإستراتيجيات	**١ ٢ ٣ ٤ ٥**
١- تمتلك الكلية أهدافاً إستراتيجية معرفة جيداً. ٢- الأهداف العامة والخاصة للكلية يفهمها الجميع بصورة واضحة. ٣- يتم تقسيم الأهداف الإستراتيجية العامة إلى أهداف فرعية. ٤- تطور الكلية إستراتيجياتها وتراجعها باستمرار. ٥- تسهم الكلية فى توسيع قاعدة العمالة المدربة فى كافة المجالات الفنية. ٦- تزود الكلية القطاعات الحكومية والأهلية بالأيدى العاملة المؤهلة. ٧- تسهم الكلية فى تطوير هيكل العمل والمهن المتنوعة. ٨- للكلية خطة إستراتيجية ترتبط برؤيتها ومهامها وأهدافها.	
المحور الثالث: الهيكل التنظيمى	**١ ٢ ٣ ٤ ٥**
١- يمكن بسهولة إجراء بعض التعديلات على الهيكل التنظيمى للكلية للتوافق مع الظروف المتغيرة. ٢- يتسم الهيكل التنظيمى للكلية بالاستقرار. ٣- يتسم الهيكل التنظيمى للكلية بالتماسك. ٤- تتحدد أدوار ومسئوليات كل فرد بدقة داخل الكلية. ٥- تتوزع الصلاحيات عبر المستويات الوظيفية المختلفة بشكل يكفى للقيام بالعمل. ٦- يتناسب نطاق (مدى) الإشراف بالكلية مع حجم العمل الإشرافى وقدرات المشرفين. ٧- تستجيب العمليات التدريبية بالكلية لتطورات المهن وسوق العمل. ٨- الوظائف بالكلية مصممة بما يناسب متطلبات العمل والتدريب. ٩- تستخدم إدارة الكلية تفويض السلطة بطريقة فعالة. ١٠- تتدفق المعلومات بحرية وسهولة بين كافة المستويات الإدارية داخل الكلية.	

المحور الرابع: العمليات الإدارية	١ ٢ ٣ ٤ ٥
صنع القرار	١- تتخذ القرارات الإدارية بالكلية من خلال المشاركة. ٢- تتخذ القرارات فى الوقت المناسب. ٣- تتسم القرارات بإمكانية التطبيق. ٤- تراعى القرارات ظروف المدربين والمتدربين. ٥- تتصف القرارات بالكليات بقدر كبير من اللامركزية.
القيادة	١- تظهر القيادة الإدارية بالكلية قدراً كبيراً من الإبداع فى تناول المشكلات وحلها. ٢- تتفانى القيادات الإدارية بالكليات فى تحقيق الأهداف. ٣- تمتلك القيادات الإدارية بالكليات رؤية واضحة حول مهام وأهداف التعليم التقني. ٤- تتنوع أنماط وتفاعلات القيادات الإدارية بالكلية وفقاً للمواقف والظروف المختلفة.
الرقابة والمتابعة	١- للكلية نظم رقابية كفيلة بالتأكد من تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات . ٢- تعتمد الكلية على الرقابة الذاتية بالإضافة الى الرقابة الخارجية. ٣- تتابع الكلية خريجيها فى سوق العمل. ٤- تقدم الكلية الدعم المهنى لخريجيها فى كافة الأوقات.
التنسيق	١- تقوم الكلية بالتنسيق مع مؤسسات العمل المختلفة لدعم التعليم والتدريب بها. ٢- يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات داخل الكلية لتحقيق الأهداف. ٣- يوجد تنسيق بين الكلية وبعض الجهات المعنية بالتعليم التقنى. ٤- يتم التنسيق بين الأفراد وجماعات العمل داخل الكلية.
التخطيط	١- للكلية خطة إجرائية ترتبط بإستراتيجياتها وأهدافها. ٢- تصاغ الخطط من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنية بالكلية. ٣- يتم الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة للكلية.
إدارة المعلومات	١- تحرص الكلية على تطبيق أساليب متنوعة لجمع المعلومات. ٢- يتوافر لإدارة الكلية قواعد بيانات حديثة حول الكلية ومنسوبيها من المتدربين. ٣- يتوافر لدى الكلية قاعدة بيانات خاصة بسوق العمل والمهن المختلفة. ٤- يتم تقاسم المعلومات بين كافة المعنيين بشفافية ووضوح داخل الكلية وخارجها. ٥- تقوم الكلية بمعالجة المعلومات وتحليلها وتصنيفها للاستفادة منها. ٦- يتوافر لدى الكلية شبكة متطورة للحاسب الآلى تربط بين أقسامها ووحداتها.
التقويم والتغذية الراجعة	١- تتم عمليات التقويم لكافة الأنشطة والبرامج بالكلية بشكل مستمر. ٢- تتم الاستفادة من نتائج عمليات التقويم فى تخطيط وتنفيذ الإصلاح والتطوير. ٣- يستفاد من التغذية الراجعة فى تصحيح الأخطاء وعلاجها. ٤- يتم تزويد الأفراد داخل الكلية بنتائج عمليات التقويم.

المحور الخامس: الجودة	١	٢	٣	٤	٥
١- للكلية معايير جودة تحرص على استيفائها سواء فى العمليات الإدارية أو التدريبية أو المخرجات.					
٢- الجودة جزء أساسى من مكونات الثقافة التنظيمية بالكلية.					
٣- الجودة عملية مستمرة لا تنتهى داخل الكلية.					
٤- تتسم البرامج التدريبية بجودة عالية.					
٥- هناك آليات واضحة لإدارة الجودة ومراقبتها داخل الكلية.					

المحور السادس: المخرجات	١	٢	٣	٤	٥
١- تخرج الكلية الأعداد المطلوبة من التقنيين اللازمين لسوق العمل.					
٢- تخرج الكلية النوعيات المطلوبة من التقنين لخدمة مشروعات التنمية.					
٣- معدلات النجاح والتحصيل الدراسى بالكلية مرتفعة.					
٤- يحصل الخريجون على وظائف مناسبة لتأهيلهم بسهولة.					
٥- تتم الاستفادة من مشروعات التخرج للمتدربين.					
٦- تسهم الهيئة التدريبية بالكلية فى دعم وتطوير المهن المختلفة.					
٧- تقدم الكلية إسهامات ملموسة فى برامج خدمة المجتمع المحلى.					

المحور السابع: القادة الإداريون	١	٢	٣	٤	٥
١- يتوافر لدى القادة الإداريين بالكلية رؤية واضحة حول أهداف ومهام الكلية.					
٢- يعتبر القادة الإداريون أنفسهم مسئولين تماماً عن نتائج الأداء الإدارى والتدريبى بالكلية.					
٣- تتم محاسبة القادة الإداريين فى حالات الإخفاق الإدارى.					
٤- يعمل القادة الإداريون معاً باعتبارهم فريق عمل واحد.					
٥- يمتلك القادة الإداريون المهارات القيادية اللازمة للعمل.					
٦- يتم تدريب القادة الإداريين وتنميتهم إدارياً ومهنياً.					

المحور الثامن: المستفيدون	١	٢	٣	٤	٥
١- تلبى الكلية احتياجات وميول المتدربين العلمية والتدريبية.					
٢- تلبى الكلية احتياجات سوق العمل فى مختلف المهن.					
٣- تساعد الكلية المتدربين فى الحصول على الوظائف المناسبة لإعدادهم.					
٤- تستفيد مشروعات التنمية من مخرجات الكلية.					
٥- ترحب المؤسسات الصناعية والتجارية الأهلية بخريجى الكلية.					
٦- تتوافر فرص النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريب بالكلية.					
٧- توجد فرص متاحة للترقى الإدارى للهيئة الإدارية بالكلية.					
٨- توجد لدى الكلية خطة واضحة لفعاليات المشاركة المجتمعية.					

المحور التاسع: العلاقات الإنسانية	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- توجد علاقات اجتماعية جيدة بين إدارة الكلية والأعضاء. ٢- توجد تفاعلات اجتماعية بين الطلاب وإدارة الكلية. ٣- يتسم المناخ الدراسى والتدريبى بالكلية بالانفتاح والمشاركة. ٤- تربط المتدربين بالكلية مشاعر طيبة. ٥- تتسم التعاملات داخل الكلية بالاحترام والتقدير والثقة المتبادلة. ٦- توجد مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية تحرص الكلية على ترسيخها.	
المحور العاشر: العلاقات العامة والتسويق	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- للكلية اتصال بوسائل الإعلام المختلفة. ٢- تحرص الكلية على تقديم صورة إيجابية عن نفسها فى الإعلام. ٣- يوجد لدى الكلية إدارة للعلاقات العامة. ٤- يوجد لدى الكلية وحدة لتسويق البرامج التدريبية. ٥- تمتلك الكلية خطة واضحة لتسويق مخرجاتها. ٦- تنظم الكلية ملتقيات وأيام مهنية لتعيين الخريجين. ٧- توجد علاقات تعاون بين الكلية وبعض مؤسسات المجتمع المدنية والحكومية.	
المحور الحادى عشر: الموارد البشرية والمادية	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- يتوافر للكلية احتياجاتها من الموارد البشرية (مدربين، إداريين، فنيين، .....). ٢- يتوافر للكلية احتياجاتها من التجهيزات والمعدات اللازمة للتدريب. ٣- توضع خطط لتوزيع الموارد للاستفادة القصوى منها. ٤- توجه الموارد المادية والبشرية لخدمة أولويات التخطيط والعمل. ٥- يوجد تسجيل دقيق للموارد المنصرفة والباقية. ٦- توجد بالكلية برامج لتنمية الموارد البشرية والمادية.	

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

الدكتور رائد إسماعيل عبابنة
أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك
إربد - الأردن

الأستاذ الدكتور ياسر مناع العدوان
أستاذ، كلية طلال أبو غزالة لإدارة الأعمال
الجامعة الألمانية الأردنية
عمان - الأردن

● دوريــةالإدارةالعـــامـــة
● المجلد الثامن والأربعون
● العـــــــــدد الثالث
● رجـــــــب ١٤٢٩هـ
● يــــولــيــــة ٢٠٠٨م

العوامل المؤثرة فى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية

د. رائد إسماعيل عبابنة ❖
أ. د. ياسر مناع العدوان ❖❖

ملخص:

هدفت الدراســة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين فى الوحدات المحلية فى الأردن نحو ممارســة بعض العوامــل المؤثــرة فى التعلم التنظيمى والمتمثلة فى الشــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى. كما تهدف الدراســة للتعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمى التى حددها (Senge, 1990). ووزعت الاستبانة على ٣٣٩ مديراً فى البلديات الواقعة فى إقليم الشمال وإقليم الوسط.

وتوصلت الدراســة إلى أن مستوى ممارسة كل من الشــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى فى البلديات المبحوثة متوسط. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى قد فســرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير فى ممارســة التعلم التنظيمى. كما أشــارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وممارســة أبعاد التعلــم التنظيمى. وأظهر المبحوثون الذكور ذوو المسمى الوظيفى (مدير) ويعملون فى بلدية خارج مركز المحافظة والذين شاركوا ببرنامج تدريبى يتعلق بالتعلم التنظيمى اتجاهاتٍ أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى.

تواجه المنظمــات الإدارية فى القطــاع العام والقطاع الخاص على حد ســواء تحديــات تتطلب التجديــد والتحديث باتباع أســاليب إدارية تتعامل مع التغيرات البيئية بشــكل ملائــم. وتمتاز البيئة الإدارية بالتغيــر والتطور التكنولوجى المتسارع الذى يحتم على المنظمات أن تتعلم من ذاتها من خلال تجاربها السابقة أو من خلال الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى فى أداء المهام. ويعتبر التعلم التنظيمى من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التى تم تطويرها لتمكين المنظمات الإدارية من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها فى ظل الظروف البيئية المتغيرة والمستجدة.

إن التعلــم من المقومات الأساســية للإدارة التى تريد أن تكون متســلحة بروح المبــادرة والقدرة على التكيف والمرونة فى أداء المهــام (ملحم، ٢٠٠٦م). من هذا المنطلــق بدأ كثير مــن المنظمات الإدارية تبنى ما يســمى بمفهوم المنظمة المتعلمة

❖ أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.
❖❖ أستاذ بكلية طلال أبو غزالة لإدارة الأعمال، الجامعة الألمانية الأردنية، عمان - الأردن.

(Organizational Learning) الذى يدل على استمرارية تعلم المنظمة من كيفية أداء مهامها وكيفية الاستفادة من الأساليب المتبعة فى المنظمات الإدارية الأخرى سواء فى نفس القطاع أو القطاعات الأخرى لتحسين مستوى الأداء. ويؤكد (Argyris and Schon, 1978) أن نجاح المنظمات الإدارية يعتمد بشكل حاسم على أسلوب التعلم التنظيمى لمواجهة المنافسة المتزايدة فى السوق العالمى لخدمة المستفيدين من نشاطاتها.

لقد انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة فى الآونة الأخيرة فى الأدب الإدارى بصورة جلية، إلا أنه مازال هنالك ضعف فى إجماع الباحثين والدارسين على المقصود بالمنظمة المتعلمة وخصائصها (El Gamal, 1999). ويُعرف (Senge, 1990) التعلم التنظيمى بأنه استمرارية الموظفين فى تعظيم قدراتهم الذاتية بتبنى أساليب وأنماط التفكير النظمية من خلال وضع الأهداف الجماعية والتعلم بطريقة جماعية.

تؤدى البلديات فى الإدارة المحلية دوراً رئيساً ومتعاظماً فى الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلبية احتياجات المجتمع المحلى. ويتطلب من الوحدة المحلية العمل على مواكبة التطورات والمستجدات فى تقديم الخدمات المحلية للمواطن من خلال الاستفادة من تجاربها أو تجارب الوحدات المحلية الأخرى فى توفير الكثير من الخدمات والسلع العامة؛ مما يمكنها من إعادة النظر فى كثير من سياساتها لتوفير البيئة التنظيمية الداعمة للتعلم على جميع المستويات الإدارية بغية زيادة فاعليتها فى أداء المهام الموكلة إليها فى تقديم الخدمة للمواطن. لقد مرت البلديات الأردنية اعتباراً من عام ٢٠٠١م بمرحلة دمج للبلديات المتجاورة بغية التطوير والتحديث لتحقيق الأهداف والغايات فى المجتمع المحلى بصورة أفضل. وهذا التوجه يفرض على البلديات الأردنية التعلم من الخبرات السابقة للعاملين بعد الدمج والعمل على تبادل الخبرات بصورة جماعية ووضعها على أرض الواقع لتحسين الخدمات المقدمة للمواطن. لذا تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات الإداريين العاملين فى الإدارة المحلية فى الأردن نحو أهمية الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى ممارسة التعلم التنظيمى.

مشكلة الدراسة:

تفرض الظروف والمستجدات المتغيرة التى تواجه المنظمات الإدارية سواء فى القطاع العام أو الخاص ضرورة الاستجابة المناسبة زمنياً وتنفيذياً من خلال تبنى

أساليب وإســتراتيجيات تساندها فى البقاء والاســتمرار فى أداء مهامها بما يضمن رضا المســتفيد. وتواجه البلديــات فى الأردن صعوبات ماليــة وإدارية تتطلب إيجاد إســتراتيجيات تســاعدها فى تحســين وتطوير أدائها وتطوير العاملــين فيها لتقديم خدمات أفضل للمواطن. ويعتبر مفهوم التعلم التنظيمى من المفاهيم المناسبة لمعالجة كثير من المعضلات التى تواجه البلديات، وذلك ببناء تخطيط إســتراتيجى يبين الرؤية للبلدية وكيفية جعلها مشــتركة ومفهومة بين العاملين فى المســتويات الإدارية المختلفة ولتحقيــق ذلك لابد من الاهتمام بالموظفين على المســتوى الفــردى والجماعى وذلك بتطويرهم وتغيير أساليب تفكيرهم وتوفير فرص التعلم من بعضهم البعض. من هذا المنطلق يرى الباحثان أن جزءاً من المشــاكل التى تعانيها البلديات الأردنية ولا ســيما الإدارية يمكــن التخفيف من وطأتها بتبنى مفهوم التعلم التنظيمى وتوفير الشــفافية والتمكين والعمل الجماعى.

وتتصف البلدية الناجحة بقدرتها علــى تمكين العاملين فيها بمنحهم الصلاحيات والســلطات المناســبة بغية تقديم الخدمات العامة بما ينســجم مع احتياجات أفراد المجتمــع المحلى بدلاً من المركزيــة وحصر اتخاذ القرار بيد فــرد أو جهة بذاتها دون غيرهــا. كمــا أن البلدية الناجحة تمتاز بوضوح المهام والتشــريعات التى تحكم مهام العاملين فيها ووجود الانفتاحية والصراحة بين الإدارة العليا والمرؤوسين مما يزيد من قــدرة العاملين من تقديم احتياجات المواطنين من الخدمــات المحلية بكل كفاءة. أما بالنسبة للعمل الجماعى فلا يستطيع موظف القيام بأى مهمة إلا من خلال التعاون مع زملائه فى القســم أو من الأفراد العاملين فى الأقسام الأخرى بصورة تعاونية وتبادل للمعلومات والوصول إلى قرارات جماعية تساعد فى تقديم الخدمات للمواطنين أيضاً بصورة ناجحة وكفؤة. مما ســبق يرى الباحثان أن العوامل الثلاثة السابقة تقوم بدور رئيــس فى زيادة فرصة التعلم للعاملين فى كيفية تقــديم الخدمات العامة للمواطنين القاطنــين فى حدود البلدية وحل كثير من مشــاكل البلدية الإداريــة والمالية، ومن ثم تحسين نوعية الخدمات وزيادة كمياتها بصورة اقتصادية.

أهداف الدراسة:

تأتى أهمية هذه الدراسة من سعيها في:

١- التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو ممارسة أهمية الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى ممارسة التعلم التنظيمى.

٢- التعــرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التى حددها (Senge (1990، كما يراها الإداريون العاملون فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن.

٣- التعــرف على وجود فــروق ذات دالة إحصائية بين الشــفافية والعمل الجماعى والتمكــين الإدارى وأبعاد المنظمـــة المتعلمة التى حددهـــا (Senge (1990، تعزى للعوامــل الديمغرافية والوظيفية لدى المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن.

٤ - محاولة الخروج بتوصيات وحلول يؤمل أن تكون ذات فائدة وقيمة لمتخذى القرار فى وحدات الإدارة المحلية الأردنية فى معالجة ما يمكن الوقوف عليه من مشكلات التعلم التنظيمى التى قد تبرزها هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

نظــراً للقلة الملحوظة فى الدراســات التى تعرضت لموضــوع التعلم التنظيمى فى الأردن وخاصــة فى البلديات، رأى الباحثــان ضرورة تعميم المعرفة العلمية وتوظيفها فــى المنظمات الإدارية؛ لأن مفهوم التعلم التنظيمى مــن المفاهيم الإدارية المغيبة فى أدبيــات الإدارة العربية كما يرى (هيجان، ١٩٩٩م). وتبرز أهمية الدراســة من فكرة (Tsang, 1997) التــى تركز على ضرورة التعرف علــى خصائص المنظمات المتعلمة، وكيف تتعلم تلك المنظمات فى ثقافات وبيئات مختلفة. والدراسة الحالية تسعى إلى إبراز دور البلديات فى التكييف مع المتطلبات والمســتجدات فى أداء مهامها فى البيئة الأردنية من خلال توظيف الشــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى ممارسة التعلــم التنظيمى. كما يرى الباحثان أن دمج البلديات وفر فرصة ســانحة للبلديات المدمجــة أن تتعلــم من بعضها ، ومن ثم زيادة فرص بنــاء منظمة متعلمة. كما تكمن أهمية الدراســة إلى تحليل دور الشــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة فى الإدارة المحلية فى الأردن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة والفرضيات التالية:

الســؤال الأول: ما مدى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى كما يراها المديرون العاملون فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن؟

السؤال الثانى: ما مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التى حددها Senge (1990)، وهى (التفكير النظمى، والتفوق الشخصى، والنموذج العقلى، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم كفريق) فى وحدات الادارة المحلية فى الأردن من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الادارة المحلية فى الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة فى برنامج تدريبى يتعلق بالتعلم التنظيمى).

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

منهجية الدراسة:

جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على الأسلوب النظرى من خلال دراسة المراجع والبحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى. كما تم الاعتماد على الأسلوب الميدانى من خلال استخدام استبانة تم تصميمها من قبل الباحثين ووزعت على المديرين فى البلديات الأردنية لتغطية الجوانب ذات العلاقة بالشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والخصائص الخمس للمنظمة المتعلمة التى حددها Senge (1990)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن فى إقليم الشمال وإقليم الوسط (باستثناء أمانة عمان الكبرى التى استُبعدت لخصوصية إدارتها) ممن هم بمسمى وظيفى «مدير ومساعد مدير ورئيس قسم

ورئيس شــعبة»، وقد بلغ عددهم (٤٢٣) فرداً، بمعنى أن عينة الدراســة هى نفســها مجتمع الدراســة من الأفراد. وقام الباحثان بأخذ عينــة قصدية من البلديات نظراً لكثافة الســكان الواضحة فيها حيث يشير أحدث تعداد إحصائى سكانى أجرته دائرة الإحصاءات العامة عام ٢٠٠٤م إلى أن ما يقارب (٢,٢) مليون نســمة يقطن فى هذه البلديات ما نســبته تقريباً (٤٠٪) من ســكان المملكة. وشــملت عينة الدراســة على البلديــات فى المحافظــات التالية: محافظة إربد (بلدية إربــد الكبرى وبلدية الطيبة وبلدية الرمثا)، محافظة المفرق (بلدية المفرق الكبرى وبلدية صبحا وبلدية السرحان)، محافظة عجلون (بلدية عجلون الكبرى وبلدية عنجرة وبلدية كفرنجة)، محافظة جرش (بلدية جرش الكبرى وبلدية سوف وبلدية باب عمان)، ومحافظة البلقاء (بلدية السلط الكبــرى وبلدية الفحيص وبلدية دير علا)، ومحافظــة الزرقاء (بلدية الزرقاء الكبرى وبلدية الهاشــمية وبلدية الرصيفــة)، ومحافظة مادبا (محافظــة مادبا وبلدية ذيبان وبلديــة الجيزة). وأُجريت دراســة تجريبيــة (Pilot Study) لعينة شــملت (٢٣) من المبحوثين الذين تم اســتثناؤهم من الدراســة الأصلية. لذا قام الباحثان بمســاعدة عدد من مســاعدى البحث بتوزيع ٤٠٠ استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٣٤٧) وتم استثناء (٨) استبانات لعدم اكتمالها، ومن ثم بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٣٩) وبنسبة إرجاع تقارب (٨٥٪) من الموزع.

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير اســتبانة ذات علاقة الشــفافية والعمــل الجماعى والتمكين الإدارى مــن جهة وأبعــاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى. وتضمنت الاســتبانة التى تم إعدادهــا من قبــل الباحثين بالاعتماد علــى الأدبيات ذات العلاقــة على العوامل المســتقلة الثانوية ذات العلاقــة بالمعلومات الديمغرافية للمبحوثــين (الجنس، وعدد ســنوات الخدمة، والمســمى الوظيفى) والعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة فى برنامج تدريبى يتعلق بالتعلم التنظيمى). كما تضمنت الاستبانة العامل التابع الرئيسى المتعلق بأبعاد التعلم التنظيمى الخمسة المبحوثة (التفكير النظمى، والتفوق الشخصى، والنموذج العقلى، وبناء الرؤية المشــتركة، والتعلــم كفريق). وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية ومن العاملين فى البلديات. كما تم اختبار الاستبانة من خلال دراسة تجريبية (Pilot Study) لعينة شــملت (٢٣) من المبحوثين للتأكد من الاتساق الداخلى لفقراتها

باستخدام معامل الاتساق الداخلى كرونباخ ألفا. وقد تم استثناء أفراد هذه العينة من الدراسة الأصلية. وأظهر التحليل الإحصائى أن قيم الاتساق الداخلى كانت: الشفافية (٠,٨٦)، والعمل الجماعى (٠,٨٨)، و التمكين الإدارى (٠,٨٦)، وأبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة وبقيمة عالية بلغت (٠,٩٤). وبلغت قيمة الاتساق الداخلى للاستبانة ككل (٠,٩٦) مما يدل على نسبة جيدة لأغراض هذه الدراسة.

واعتمد الباحثان مقياس ليكرت (Likert) الخماسى لإجابة المبحوثين عن فقرات الاستبانة وذلك كما يلى: أوافق بشدة (٥ درجات)، أوافق (٤ درجات)، متوسط الموافقة (٣ درجات)، لا أوافق (٢ درجة)، لا أوافق بشدة (١ درجة). واعتمد الباحثان على المدى (١-٢,٤٩) للوسط الحسابى دالاً على درجة موافقة ضعيفة نحو الفقرة، والمدى (٢,٥-٣,٤٩) دالاً على درجة الموافقة المتوسطة، والمدى (٣,٥-٥) دالاً على درجة عالية من الموافقة لكل فقرة.

التحليل الإحصائى:

استخدام الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS- PC +) لتحليل بيانات الدراسة التى تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أبعاد الدراسة. وقام الباحثان بإجراء اختبار (T-Test) و(F-Test) وباستخدام تحليل التباين الأحادى (One Way ANOVA) لدراسة الفروقات فى اتجاهات العينة نحو الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من خلال دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية على مجالات التعلم التنظيمى المبحوثة. علاوة على ذلك قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مستوى تفسير الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى درجة ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات.

التعريفات الإجرائية:

التعلم التنظيمى: هى عملية مستمرة بإيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبنى أساليب تفكير نظمية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردى وتوفير فرصة التعلم الجماعى للعاملين بغية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة.

الشفافية: الوضوح التام فى اتخاذ القرارات وحرية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، والاعتراف بالأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم.

العمل الجماعى: هى قدرة العاملين فى المنظمة على العمل فى صورة فريق واحد من خلال التعاون والاشتراك فى اتخاذ القرارت وحل المشكلات بصورة جماعية.

التمكين الإدارى: قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات بحرية واستقلالية دون الرجوع إلى الادارة العليا إلا عند الضرورة.

الإداريون: العاملون فى البلديات الأردنية من ذوى المسميات الوظيفية «مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم- ورئيس شعبة».

البلدية: مؤسسة أهلية ذات استقلال مالى تنشأ فى المدن والقرى بناءً على حاجة السكان فى تلك المناطق استناداً إلى قانون البلديات فى الأردن رقم (٢٩) لسنة ١٩٥٥م.

الإطار النظرى:

يعتبر تطبيق فكرة التعلم التنظيمى "Organizational Learning" نقلة نوعية فى إدارة المنظمات الإدارية بحيث تتعلم وتتطور المنظمة من خلال نفسها والأفراد العاملين بها، وكذلك من خلال الخبرات للمؤسسات الأخرى. وحظى مفهوم التعلم التنظيمى باهتمام واضح خاصة فى فترة التسعينيات، ويعتبر كلٌ من (Argyris و Senge) أهم رواد ما يعرف باسم التعلم التنظيمى؛ لدورهما البارز فى الكشف عن مكنون هذا المفهوم ومراحله وكيفية توظيفة فى المنظمة على مستوياتها الثلاثة الفردى والجماعى والمؤسسى. وزاد الاهتمام بالتعلم التنظيمى بعد أن تم نشر كتاب Senge (1990)، الموسوم بـ «المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمى» The Fifth Discipline: The art & The Practice of Organizational Learning وقد ارتبط مفهوم التعلم التنظيمى بمفهوم إدارة المعرفة، باعتبار الأول مكملاً للثانى، ولاشتراكهما فى تحقيق أكبر قدر من الأفكار والآراء ووضعها على أرض الواقع (Dierkes, Berthon, Child, and Nonaka, 2001). وتؤكد بعض الدراسات أن المنظمة المتعلمة هى التى تستطيع امتلاك وتوظيف المعارف الجديدة لتحقيق أهدافها (Farrell, Flood, Cutrtain, Hannigan, Dawson, and West ,2004).

ولقد تعددت تعريفات التعلم التنظيمى، ويرى عدد من الكتاب أن مفهوم التعلم التنظيمى ما زال يكتنفة بعض الغموض (Tsang,1997; Isaacs and Senge,1992).

ويؤكـد (Garvin, 1993) أنــه بالرغــم من وجود دراســات ونظريــات تناولت مفهوم التعلــم إلا أن الوصول إلى تعريف واضح محدد ما زال صعب المنال، ويُعرف التعلم التنظيمــى بأنه امتلاك المنظمة مهارة إيجــاد المعرفة والحصول عليها وتبادلها مع جميع الموظفين فيها وإمكانية تعديل تصرفاتها ورؤيتها المســتقبلية لتعكس المعرفة اللازمة فى تحقيق أهدافها. ويعرف (Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1991) التعلــم التنظيمى بأنه توفيــر المنظمة البيئة المناســبة لتعلم جميــع أفرادها بكل المســتويات والعمل على التقدم المستمر لها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويعرف هيجان (١٩٩٨م) مفهوم التعلم التنظيمى بأنه عملية مستمرة نابعة من رؤية أفراد المنظمة بهدف اســتثمار خبرات وتجارب المنظمة وتخزين المعلومات بناءً على ذلك فى ذاكرة المنظمة، ومن ثم طرحها من فترة لأخرى لحل المشاكل التى تواجهها مع وجود دعم من قيادة المنظمة وتوافر الثقافة التنظيمية المناســبة لذلك. ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بتلك التى تتغير بشكل مستمر وتتقدم بشكل دائم من خلال التعلم مــن تجاربها وخبراتها التى تتكون من التراكــم المعرفى والعملى لأعضائها، ملحــم (٢٠٠٦م). أما (Watkins and Marsick, 1993) فيعرفان التعلم التنظيمى بأنه ممارسة المنظمة للتعلم لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين من خلال تحويل نشاطاتها إلى الأفضل.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة يُعرف الباحثان التعلم التنظيمى بأنه عملية مستمرة فى إيجاد الرؤية المشــتركة للمنظمة وتبنى أســاليب تفكير نظمية شــمولية من خلال تغيير أســاليب الأداء والاهتمام بالموظف على المســتوى الفردى وتوفير فرصة التعلم الجماعى للعاملين بغية تطوير وتحســين مســتوى أداء المنظمة. ويشــمل هذا تغيير تفكير العاملين فى المنظمة من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكل، ومن رؤية العاملين فى أداء مهامهم كردود أفعال إلى رؤيتهم مشــاركين نشطين فى تشكيل واقعهم ومن العمل كرد فعل للحاضر إلى التخطيط الإستراتيجى كمطلب أساسى لتحويل المنظمة من تقليدية إلى متعلمة قادرة على التعامل مع المستجدات فى الساحة الإدارية (Senge (1990.

ويــرى (الدحلــة، ٢٠٠١م) أن الحاجة إلــى التعلم وإيجاد منظمة متعلمة يســتلزم استخدام نماذج وتوظيف طرق تحليل وقياسات لتصبح عناصر أساسية لإعادة تصميم المنظمــات وتحويلها إلى منظمات يتمتع أفرادها بأداء ومســتوى إنتاجية عاليين على جميع المســتويات. كمــا يعتمد التعلم التنظيمى على التــزام وولاء الموظفين وقدرتهم العالية للتعلم فى جميع المستويات الإدارية.

أبعاد ومراحل التعلم التنظيمى:

لقد تعددت النماذج التى تناولت التعلم التنظيمى تبعاً لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم وهدف كلٍّ منهم من تبنى مفهوم التعلم التنظيمى. ويؤكد هيجان (١٩٩٨م) عدم وجود نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين والدارسين للاعتماد عليه ليتم وصف وشرح المراحل التى تمر بها عملية التعلم التنظيمى أو الأبعاد الرئيسة لذلك. فيرى بعض الباحثين (Crossan, and White, 1999) أن التعلم التنظيمى يمر بمراحل أربع هى: الحدس (Intuition)، والتفسير (Interpretation)، والتكامل (Integration) والمؤسسية للتعلم (Institutionalization).

وحدد (Moilanen, 2001) خمسة مجالات رئيسة للتعلم التنظيمى وهى: القوى الدافعة Driving Forces وإيجاد الأهداف Finding Purpose والاستفهام Questioning والتمكين Empowerment والتقييم Evaluation. أما (Goh, 1998) فيرى أن هنالك خمسة أبعاد رئيسة للتعلم التنظيمى هى: وضوح الهدف والرؤية، والقيادة التشاركية، والثقافة التنظيمية المساندة للتجريب والاختبار، والقدرة على نقل المعرفة بين مستويات المنظمة، والعمل الجماعى التعاونى. وقد تم تحديد سبعة أبعاد للتعلم التنظيمى على المستوى الفردى والجماعى والمؤسسى Watkins, and Marsick, (1993)، وهى: التعلم المستمر (Continues Learning) الاستفسار والحوار (Inquiry and Dialogue)، والتعلم الجماعى (Team Learning)، والتمكين (Empowerment)، والمؤسسية (Embedded System)، والتواصل التنظيمى (System Connection)، والقيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership).

ويحدد Senge (1990)، خمسة مجالات للتعلم التنظيمى تبدو أشمل فى إطارها مما سبق ذكره، وفيما يلى تبيانٌ لكل منها:

١- **التفكير التنظيمى (Systematic thinking)**: ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارت بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

٢- **التفوق الشخصى/ البراعة الشخصية (Personal mastery)**: ويشير إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على

البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التى تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم فى جميع المستويات الإدارية.

٣- **النمـوذج العقلـى (Mental Model)**: ويركـز هذا المجـال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف فى طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشـجيع تبنى طرق تفكير وأسـاليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين اسـتجابة لما يستجد من ظروف بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية فى أداء المهام.

٤- **الرؤية المشتركة (Shared vision)**: يعنى هذا المجال القدرة على الالتزام الحقيقى مـن العاملين نحو الرؤية المؤسسـية بحيث ينظر العاملون الى مسـتقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشـابهة ناجحة مما يؤدى إلـى توحيد جهودهم فى وضع خطة عمل مشـتركة للوصول للمستقبل المنشـود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدى الرؤية المشـتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (أيوب، ٢٠٠٤).

٥- **التعلـم الجماعـى (Team learning)**: يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القـدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهـم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم فى تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

لقد اعتمد الباحثان المجالات الخمسـة المذكورة سابقاً للتحقق من ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديـات الأردنية؛ لأن الفارق الجوهرى بين «المنظمة المتعلمة» وغيرها من المنظمات الإدارية كما يذكر سـينجيه (Senge) هو القدرة على إدراك وممارسـة مبادئ التعلم الخمسة الأساسية.

عوامل نجاح التعلم التنظيمى:

يـرى (Pedler et al. 1991) أن نجـاح التعلـم التنظيمى يتحقـق من خلال توافر أحد عشـر عنصراً فى المنظمة من أهمها: التعلم الإسـتراتيجى، والمشاركة فى صنع القـرارات، وإدارة المعلومـات، والتبادل الداخلى، وبناء علاقـات مع البيئة الخارجية، والتعلـم من المنظمات الأخرى، والمناخ التعلمى، والتطويـر الذاتى لكل فرد. فى حين يشير Argyris and Schon (1978) إلى أن من أهم دعائم التعلم التنظيمى توافر نظام اتصالات تنسـيقى تعاونى بين جميع المستويات الإدارية فى المنظمة. ولتحقيق التعلم

التنظيمى لا بد من توافر ثقافة تنظيمية تشجع التعلم على المستوى الفردى والجماعى والتنظيمى.

ويشــير (Marquardt, 1996) إلى أهم عوامل نجــاح تبنى مفهوم التعلم التنظيمى تتعلق بوجود قيادة إدارية داعمة ومساندة للتعلم، وتمكين العاملين وحرية اتخاذ القرار، وتطبيق وربط التعلم بعمليات ونشــاطات المنظمــة، وتوفير التقنيات والمعدات اللازمة لتوظيف ما يتعلمه الأفراد، والتطوير والتكيف المســتمر مع المســتجدات والتحديات، ودعم مبادرات التعلم الفردية والجماعية والمؤسسية.

مما ســبق يتبين أن مفاهيم الشــفافية والتمكين والعمــل الجماعى فى المنظمات الإداريــة لهــا أهمية خاصة فى إحــداث التنمية والتطوير المســتمر لتلبية احتياجات المواطنــين المتجددة، إضافة إلى مســاهماتها فى بناء تنظيمى فعال قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة. وتُعرف الشــفافية كما ذكر (برقاوى، ١٩٩٧م) بأنها: «الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات، أو الشــروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات». كما يمكن تحديد مفهوم الشفافية بأنه الوضوح والتبيان فى كل مجالات العمل التى تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حســب اختصاصه، وذلك للاســتفادة منها فى أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبابنة، ٢٠٠٨م).

ولمواجهة ضغوط العمل وقلة توافر الوقت للتفرغ للتخطيط ووضع الرؤية المؤسسية للتنظيم؛ تمنح الإدارة العليا بعض صلاحياتها للعاملين فى المستويات الإدارية المختلفة؛ لتمكينهم من اتخاذ القرارت باســتقلالية وإتاحة فرصة تجريب كل ما هو جديد بغية تحســين تقديم وإنتاج الســلع والخدمات العامة للمواطنين. فيعــرف (درة، المدهون، والجزراوى، ١٩٩٤م) التمكين الإدارى بأنه عملية إعطاء المرؤوســين مســؤولية اتخاذ القــرار فى العمــل التنظيمى. كما يرى عبــد الحليم وعبابنــة (٢٠٠٨م) أن التمكين الإدارى يُســهم فى تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية المســتقبلية بغية تحسين أساليب اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة للعاملين بالتزود بالخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظــروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا.

أمــا فيما يتعلق بالعمل الجماعى فقــد لجأ كثير من المنظمات الإدارية إلى اعتماد أسلوب فرق العمل ليصبح أحد العوامل الرامية إلى تطوير وتحسين العنصر البشرى،

وإيجاد التوافق والتكامل بين مهارات العاملين ضمن الفريق وتنسيق جهودهم وتوجيهها إلى تحقيق الرؤية المؤسسية. ويساعد العمل الجماعى على تحمل المسؤولية المشتركة بين العاملين للقيام بأداء المهام المناطة إليهم وتبادل الأفكار والآراء حول كيفية تحسين وتطوير العمل. ويعتبر العمل الجماعى الوسيط الذى يعمل على نقل المعرفة فى جميع مستويات التنظيم عن طريق المشاركة والتعاون فى تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.

من هذا المنطلق يرى الباحثان أهمية الشفافية والتمكين الإدارى والعمل الجماعى فى ممارسة التعلم التنظيمى، مما حدا بهما إلى القيام بإجراء هذه الدراسة الميدانية بتحليل اتجاهات الإداريين العاملين فى الإدارة المحلية فى الأردن. وفيما يلى استعراض لبعض الدراسات التى تناولت جوانب الدراسة مع إعطاء أهمية أكبر للتعلم التنظيمى.

الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى عرض بعض الدراسات المحلية والأجنبية التى تناولت مفاهيم التعلم التنظيمى والشفافية والتمكين الإدارى والعمل الجماعى. هنالك نقص واضح فى الدراسات التى عرضت موضوع التعلم التنظيمى على المستوى العربى ومنها الأردنى. وسيتم استعراض الدراسات حسب الترتيب الزمنى من الأقدم إلى الأحدث.

جعلت دراسة برقاوى (١٩٩٧م) هدفها هو التعرف على اتجاهات المديرين نحو التفويض فى الإدارة الحكومية لعينة طبقية عشوائية بلغت (٤٦١) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين درجة متوسطة من إدراك مفهوم تفويض الصلاحيات والمهارة فى ممارسة عملية التفويض. وأظهرت الدراسة أن أهم العوامل التى من شأنها تفعيل عملية تفويض الصلاحيات تتعلق بتدريب المرؤوسين ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوس، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم فى الأماكن المناسبة لكفاءاتهم وتحديد المهام والصلاحيات بدقة.

وسعت دراسة (نصير وعبابنة، ١٩٩٨م) إلى معرفة آراء المديرين نحو مدى توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية فى محافظات الشمال فى الأردن (إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق). أوضحت الدراسة أن توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية كان بدرجة متوسطة (٦٩ ٪). أما الترتيب التنازلى لسمات

فريق العمل حسب توافرها فكانت كالتالى: المشاركة، التيسير، الانفتاحية، التعاون، الحساسية، المرونة، الالتزام، وأخيراً تحمّل المخاطر.

وأجريت دراسة لعينة شملت (٤٣) شركة كويتية ومصرية متوسطة وصغيرة الحجم بهدف التعرف على الفروقات فى مستوى الأداء ودعائم الأداء بين المنظمات المتعلمة والمنظمات غير المتعلمة (El-Gamal, (1999. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروقات دالة إحصائياً فى مستوى الأداء ودرجة توافر الدعائم للمنظمة المتعلمة بين الصنفين من المنظمات ولصالح المنظمات المتعلمة.

وهدفت دراسة (الحنيطى، ٢٠٠١م) إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى فى الوزارات فى الأردن لعينة بلغت (٢٦٠) فرداً من الإدارة الإشرافية. وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارات الأردنية تطبق مفهوم التعلم التنظيمى بدرجة متوسطة. كما تبين فروقات ذات دلالة إحصائية فى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الإدارى والمؤهل العلمى ومدة الخدمة للمبحوثين. كما أظهرت الدراسة أن عدم قناعة الإدارة العليا، ومقاومة التغيير، وعدم مشاركة الأفراد أهم المشاكل التى تواجه تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى.

وسعت دراسة (الفاعورى وبكار، ٢٠٠٤م) إلى التعرف على مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة وأثره على الإبداع الإدارى لعينة شملت (١٤٣) موظفاً فى شركة موبايلكم الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى درجة توافر متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمى التى حددها (Moilanen (2001 مع وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أبعاد التعلم التنظيمى والإبداع الإدارى فى شركة موبايلكم.

وأجريت دراسة (أيوب ٢٠٠٤م) لمعرفة دور ممارسة التعليم التنظيمى فى مساندة التغيير الإستراتيجى فى المنشآت السعودية الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمى تميل لأن تكون معتدلة وبوسط حسابى بلغ (٣,٨١) فى معظم منشآت الدراسة. ودلت النتائج على أن ممارسة التعلم التنظيمى تعود إلى مجموعة من العوامل أهمها: دعم الإدارة العليا لعملية التعلم، وحجم المنشأة مقاساً بمبيعاتها السنوية، ونوع النشاط الاقتصادى الذى تمارسه المنشأة، فى حين لم يظهر أى إسهام لنوع ملكية المنشآت فى ممارسة التعلم التنظيمى.

وفى دراسة (القحطانى، ٢٠٠٤م) التى هدفت إلى التعرف على مدى استعداد عينة من المديرين (٤٠٠) فى القطاع العام السعودى فى الرياض لاستخدام فرق العمل؛

توصلت الدراسة إلى وجود استعداد متوسط لدى المبحوثين لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم. وتبين اختلاف بين استعداد المديرين باختلاف خصائصهم بحسب معظم المؤشرات المبحوثة، فى حين لم يظهر أى ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات. وتبين أن التغير فى العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغيراً فى مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل.

وأجرى (Styher, Per-Erik, and Ingeborg, 2004) دراسة بهدف التعرف على التعليم التنظيمى فى ستة مشاريع إنشائية فى السويد. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمى فى المشاريع المبحوثة لم تتسم بالرسمية أو استخدام الطرق المحوسبة بل تتم من خلال الاتصال الشخصى عن طريق التفاعل وجهاً لوجه وعن طريق الحوار. وأكد المبحوثون ضرورة وجود اللقاءات الرسمية لتعزيز القدرات اللازمة لبناء منظمة متعلمة كتبادل المعارف والتعلم المشترك.

وهدفت دراسة (Farrell and Others, 2004) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية والتعلم التنظيمى فى الشركات الإيرلندية من خلال التركيز على أثر القائد التحويلى (Transformational Leadership) على قدرة المنظمة فى تجميع وتبادل المعلومات لتعزيز المقدرة التعليمية للمنظمة. وشملت عينة الدراسة (٣٨) شركة تعمل فى مجال البرامج الحاسوبية (Software)، حيث وزعت استبانة على الإدارة العليا فى تلك الشركات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القائد التحويلى والتعلم التنظيمى؛ إذ يؤدى القائد دوراً واضحاً فى قدرة المنظمة فى اكتساب المعرفة وتبادلها ومن ثم التعلم التنظيمى.

وقام (Tsang, (2004 بتطبيق نموذج (Watkins and Marsick, 1993) المكون من الأبعاد السبعة للتعلم التنظيمى (التعلم المستمر، والاستفسار والحوار، والتعلم الجماعى، والتمكين، والمؤسسية، والتواصل التنظيمى، والقيادة الإستراتيجية) لعينة عشوائية شملت (٨٣٦) فرداً من شركات تعمل فى مجالات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم على المستوى الفردى والجماعى أثر بشكل غير مباشر وبدلالة إحصائية على مستوى أداء المنظمة. كما تبين أن التواصل التنظيمى والمؤسسية والقيادة الإستراتيجية أدَّت دوراً وسيطاً للعلاقة بين التعلم الفردى ومستوى مخرجات المنظمة. ووجد أن القيادة الإستراتيجية هى العنصر الوحيد الذى أثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على الأداء المالى للمنظمة، وأن التواصل التنظيمى يؤثر بشكل قوى إيجابى على مستوى أداء إدارة المعرفة فى المنظمة.

وأجرت (دعيبس، ٢٠٠٤م) دراســة بهدف معرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية كما يراها المديرون فى مراكز (١٩) وزارة فى الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة فى الإجراءات، هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين فى الدوائر الحكومية. كما تبين أن تطبيق الشـفافية فــى مراكز الــوزارات ضعيف، حيث لا يتم إعطاء المواطــن المعلومات اللازمة بطريقة يســتطيع فهمها، إضافة إلى دعم مشاركة المواطن بإعطاء آرائه وأفكاره. ووُجد عدد من المعوقات التى تعوِّق تبنى وتطبيق الشــفافية تتمثل فى عدم وضوح أســس ومبادئ الشفافية، وكثرة التشريعات التى أدت إلى الغموض.

وهدفت دراســة (ارتيمة، ٢٠٠٥م) إلى التعــرف إلى آراء العاملين فى وزارة التربية والتعليم فى الأردن بما يتعلق بواقع شــفافية التقييم لعينة شــملت جميع العاملين فى مركز الوزارة. ومن أبرز النتائج أن اتجاهات العاملين نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم فى تحسين الأداء، الذى حصل على درجة عالية. كما أن نمط القيادة الســائدة فى الوزارة، وهو خط لا يعطى فرصة للمشاركة فى اتخاذ القرارات، من أكبر المعوقات التى تواجه شــفافية التقييم، كما أن الوزارة لا تعطى الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية فى التقييم.

وقــام (Montes, Moreno, and Morales, 2005) بدراســة للتعرف على أثر دعم القيادة الإدارية وتماســك فريق العمل على التعلم التنظيمى والإبداع ومســتوى الأداء فى (٢٠٢) شــركة إسبانية عن طريق اســتبانة وزعت على المدير التنفيذى لكل منها. وتوصلت الدراســة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين دعم القيادة الإدارية وتماســك فريق العمل. وتبين أن تأثير دعم القيادة أكثر من تأثير تماسك فريق العمل على التعلم التنظيمــى. كمــا وجد أن تأثير دعم القيادة الإدارية أكبر مــن تأثير التعلم التنظيمى وتماسك فريق العمل على مستوى أداء الشركات المبحوثة.

وهدفــت إحدى الدراســات (Fang and Wang, 2006) إلــى التعرف كيف تختار المنظمات إستراتيجياتها بناءً على الثقافة التنظيمية والتعليم التنظيمى. وشملت عينة الدراسة منظمات تقليدية، كالحديد والآليات ومنظمات ذات تقنية عالية كالإلكترونيات والكهربائيات حيث تم توزيع (١٠٣) استبانات على المدير التنفيذى أو المدير العام لكل منظمة. وتوصلت الدراســة إلى أن التفاعل بــين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمى هو عامل حاســم لشرح الإســتراتيجية الصناعية لكل منظمة، حيث وجد علاقة قوية بين أبعاد الإستراتيجية (التكاليف، والمرونة، والجودة، والمصداقية) والثقافة التنظيمية

والتعلم التنظيمى. كما تبين أن الرؤية المشتركة (Shared Vision) أحد أهم أبعاد التعلم التنظيمى.

وأجريت دراسة على التعلم التنظيمى فى الصين (Kolb, and Jiang, 2006) (من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الكبرى. وتبين أن العوامل التى تساعد على بناء المنظمة المتعلمة تنطق بوجود العلاقة القائمة على الثقة بين الإدارة والعاملين وقيام الإدارة بعقد لقاءات مستمرة مع العمال بهدف تبادل الآراء والحصول على التغذية العكسية عن الأداء وكيفية تطويره. كما أن تشجيع الإدارة العليا للتعلم الجماعى والتفكير التنظيمى كان لهما الأثر الواضح فى تحقيق الثقافة التنظيمية المساندة للتعلم المؤسسى. كما وجد أن القيادة تنهض بدور حاسم فى التعلم التنظيمى من خلال امتلاكها الإبداع والحساسية للتغيير.

وهدفت دراسة عبد الحليم وعبابنة (٢٠٠٦م) إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإدارى ودورها فى إيجاد البيئة المناسبة لممارسة الإبداع الإدارى لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول علي جائزة الملك عبدالله الثانى فى الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر كلٍ من الشفافية والبيئة الإبداعية عال ومتوسط للتفويض الإدارى والممارسة الإبداعية. كما تبين وجود علاقة إيجابية بينً جميع مجالات الدراسة وكان أقواها بين البيئة الإبداعية والممارسة الابداعية.

وأجرى (Chinowsky, Molenaar, and Realph, 2007) دراسة بعنوان التعليم التنظيمى فى قطاع الإنشاءات باستخدام سلسلة من الحالات الدراسية الاستكشافية لعدد من الشركات. وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج يركز على العوامل التى تؤثر فى التعليم التنظيمى، وهى خصائص القيادة وأساليب الاتصالات والتعاون، والثقافة التنظيمية.

تحليل ومناقشة النتائج:

١- وصف خصائص المبحوثين:

تبين من التحليل الإحصائى أن معظم المبحوثين فى البلديات المبحوثة (٢٣١) هم من المستوى الوظيفى رئيس قسم / شعبة بنسبة مئوية (٦٨,١٪). كما كان أغلب المبحوثين من الذكور وحاصلين على مؤهل علمى بكالوريوس ولديهم خبرة (١١-١٥) سنة وبنسب مئوية وصلت (٧٩,١٪) و (٤٨,٧٪) و (٣١٪) على التوالى. أما خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية فقد اتضح أن معظم المبحوثين يعملون فى

بلديات فئة ثانية أو ثالثة أو رابعة وبنسبة مئوية بلغت (٥١,٦٪)، كما وجد أن غالبيتهم (٥٩,٩٪) قد شاركوا ببرنامج تدريبى له علاقة بموضوع التعلم التنظيمى، وهذا يدل على وجود اهتمام الإدارة فى البلديات لتوعية العاملين فيها بالمفاهيم الإدارية الحديثة التى تؤدى دوراً رئيساً فى تحقيق أهداف وإستراتيجيات الإدارة المحلية فى الأردن.

يبين الجدول رقم (١) الفقرات الست التى تعكس مستوى ممارسة الشفافية فى البلديات المبحوثة مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابى، ويدل متوسط الأوساط الحسابية للفقرات أن مستوى الممارسة كان متوسطاً وبقيمة بلغت (٣,٢٧) وبانحراف معيارى (٠,٨٨). فى حين يشير المتوسط الحسابى لفقرات ممارسة الشفافية درجة الممارسة المتوسطة وراوحت القيمة بين (٢,٨٥-٣,٤٢) وأشار المبحوثون إلى استطاعتهم الاتصال بالمستويات المختلفة بالبلدية بسهولة ودون معوقات، إلا أنهم أكدوا أن الإدارة لا تقوم بإبلاغهم عن التغيرات المتوقعة فى العمل مما يعكس درجة متوسطة من الشفافية كما يدل المتوسط الحسابى لذلك (٢,٨٥).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة العمل الجماعى فى البلديات المبحوثة فيبين الجدول رقم (١) أن قيم المتوسط الحسابى للفقرات راوحت بين (٢,٥٢-٣,٥٢). وأظهر المبحوثون وجود رغبة واضحة فى تبادل المعلومات لإنجاز المهام وبدرجة ممارسة عالية كما يدل المتوسط الحسابى للفقرة الأولى (٣,٥٢). وقد أشار المبحوثون إلى أن اتخاذ القرارات تتم بصورة جماعية ولكن بدرجة ممارسة متوسطة كما يعكسها المتوسط الحسابى (٢,٥٢) مع وجود تشتت فى إجابات المبحوثين، كما تدل قيمة الانحراف المعيارى (١,١٩) ويتبين من الجدول (٥) أن مستوى ممارسة العمل الجماعى فى وحدات الإدارة المحلية كان متوسطاً (٣,٠٦) بناء على المقياس المستخدم فى هذه الدراسة للحكم على درجة الممارسة.

أما مستوى ممارسة التمكين الإدارى فى البلديات المبحوثة فكان متوسطاً وبقيمة وسط حسابى (٣,٢٢) وانحراف معيارى (٠,٩١) الدال نوعاً ما على وجود تقارب فى التقييم لدرجة الممارسة كما يظهر جدول رقم (١). ويرى المبحوثون امتلاكهم لإمكانية اتخاذ القرار المناسب عند حدوث مشكلة فى أداء عملهم بدرجة ممارسة عالية ولكن بوجود اختلاف فى تقييمهم لدرجة الممارسة، كما تدل قيمة الانحراف المعيارى (١,١٤). وحصلت الفقرة «عادة ما أقوم بأداء مهامى دون موافقة الإدارة العليا إلا عند الحاجة إلى ذلك» على أدنى درجة ممارسة وبوسط حسابى (٢,٨٩) مع وجود تشتت فى إجابات المبحوثين كما يشير الانحراف المعيارى (١,٢٢).

أما درجة ممارسة مجالات التعلم التنظيمى، فيبين الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة الرؤية المشتركة كما يراها العاملون فى البلديات كانت بدرجة متوسطة وبقيمة بلغت (٣,٣٠) وانحراف معيارى (٠,٨٩). وأكد المبحوثون أن لديهم رغبة الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية وبدرجة عالية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابى (٣,٨٨) مع وجود تقارب نوعاً ما فى اتجاهات المبحوثين نحو هذه الفقرة كما تدل قيمة الانحراف المعيارى (٠,٩٣). أما باقى الفقرات التى تعكس مجال الرؤية المشتركة فقد رواحت قيم الوسط الحسابى بين (٣,٠٩-٣,١٤) التى تدل على درجة الممارسة المتوسطة.

جدول (١): مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى كما يراها الإداريون فى البلديات

الرتبة	فقرات ممارسة الشفافية	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	يستطيع الموظفون فى المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بكل سهولة.	٣,٤٢	١,١٦
٢	تتصف تشريعات العمل بالوضوح والبساطة.	٣,٣٧	٠,٩٦
٣	تعمل الإدارة على تعميم المعلومات ذات العلاقة بالعمل باستمرار.	٣,٣٥	١,١٧
٤	هناك وضوح فى المهام المطلوب إنجازها.	٣,٣٥	١,١٠
٥	تتصف بيئة عملى بالصراحة والانفتاحية بغية أداء المهام.	٣,٣٠	١,٢٣
٦	عادة ما يتم إبلاغ الموظفين عن التغيرات المتوقعة فى العمل.	٢,٨٥	١,٢١
	متوسط الأوساط الحسابية	**٣,٢٧**	**٠,٨٨**
الرتبة	**فقرات ممارسة العمل الجماعى**	**الوسط الحسابى**	**الانحراف المعيارى**
١	لدينا الرغبة الواضحة فى تبادل المعلومات لإنجاز المهام.	٣,٥٢	١,١٩
٢	تشجع الإدارة العليا على العمل الجماعى.	٣,٣٣	١,٢٦
٣	نعمل على إنجاز المهام المطلوبة كفريق متكامل.	٣,٢٣	١,٢٠
٤	هناك تعاون واضح بين الموظفين لإنجاز المهام.	٣,٠٤	١,١٥
٥	عادة ما نقوم بوضع الأهداف وكيفية تحقيقها بشكل جماعى.	٢,٧٥	١,١٦
٦	يتم اتخاذ القرارات بطريقة جماعية بين الموظفين.	٢,٥٢	١,١٩
	متوسط الأوساط الحسابية	**٣,٠٦**	**٠,٩٤**

الرتبة	فقرات ممارسة التمكين الإدارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	أمتلك إمكانية لاتخاذ القرار المناسب عند حدوث مشكلة فى عملى.	٣,٧٤	١,١٤
٢	لدى الحرية فى كيفية إنجاز المهام.	٣,٣٤	١,١١
٣	أقرر بنفسى ما هى الموارد المطلوبة لإنجاز المهام.	٣,١٥	١,١٩
٤	لدى الاستقلالية بطريقة تحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٠٢	١,٢١
٥	عادة ما أقوم بأداء مهامى دون موافقة الإدارة العليا إلا عند الحاجة إلى ذلك.	٢,٨٩	١,٢٢
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٢	٠,٩١

وأشـار المبحوثون إلى أن درجة ممارسـة التفكير التنظيمى فى البلديات الأردنية متوسـطة وبقيمة (٣,٢٩) وبانحراف معيارى (٠,٨٨)، وراوحت قيم الوسط الحسابى (٢,٩٨-٣,٧٠). وحصلت الفقرة «لدينا الرغبة كموظفين فى الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية» على أعلى وسـط حسابى (٣,٧٠) الدال على درجة ممارسة عالية، فى حين حصلت الفقرة «هنالك خطة عمل مشتركة لنقل البلدية نحو الأفضل» على أدنى وسط (٢,٩٨) الدال على درجة ممارسـة متوسـطة مع وجود تشتت فى اتجاهات المبحوثين نحو هذه الفقرة كما تدل قيمة الانحراف المعيارى (١,١٨).

أما درجة ممارسـة التفوق الشـخصى فى الإدارة المحلية فيبين الجدول (٢) أنها كانت متوسـطة وبوسـط حسـابى (٣,٢٨) وانحراف معيارى (٠,٩١)، وراوحت قيم الوسط الحسابى للمجال ككل (٢,٧٦-٣,٨٠). وذكر المبحوثون وجود الرغبة لاستغلال قدراتهـم الذاتية بغية تحقيـق أهداف البلدية وبدرجة عالية كما دلت قيمة الوسـط الحسـابى (٣,٨٠). فى حين أشـار المبحوثون إلى أن الإدارة العليا فى البلدية تعمل على تشجيع كل موظف فى البلدية على وضع رؤية ذاتية طموحة ولكن بدرجة متوسطة بلغت (٢,٧٦) وبانحراف معيارى (١,٢٥) الدال على اختلاف اتجاهات المبحوثين على درجة تشجيع الإدارة العليا لهم بوضع الرؤية الذاتية.

جدول (٢): مستوى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى كما يراها الإداريون فى البلديات الأردنية

الرتبة	فقرات ممارسة الرؤية المشتركة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	لدينا الرغبة كموظفين فى الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية.	٣,٨٨	٠,٩٣
٢	تعمل الإدارة العليا على نشر الأهداف المشتركة فى العمل.	٣,١٤	١,١٦
٣	هنالك رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام.	٣,٠٩	١,١٩
٤	هنالك خطة عمل مشتركة لنقل البلدية نحو الأفضل.	٣,٠٩	١,٢٠
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٣٠	٠,٨٩
الرتبة	فقرات ممارسة التفكير النظمى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	لدينا القدرة على معرفة ما هى عواقب وانعكاسات ما نتخذه من قرارات.	٣,٧٠	١,٠٦
٢	عادة ما يتم الربط بين السبب والمسبب عند اتخاذ القرارات.	٣,٣٢	١,١٧
٣	نعمل على الربط بين أبعاد وجوانب العمل لفهم الموضوع بشكل شمولى.	٣,١٥	١,٠٥
٤	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة البلدية ككل وليس لقسم واحد فقط.	٢,٩٨	١,١٨
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٩	٠,٨٨
الرتبة	فقرات التفوق الشخصى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	لدينا الرغبة فى استغلال قدراتنا الذاتية لتحقيق أهداف البلدية.	٣,٨٠	١,٠٩
٢	نعمل على معرفة ما هو جديد ومبدع لتنمية مهاراتنا فى العمل.	٣,٣٤	١,٢٣
٣	تعمل الإدارة على تطوير مهارات وقدرات الأفراد لإنجاز المهام.	٣,٢٣	١,٢٠
٤	تشجع الإدارة العليا كل فرد على وضع رؤية ذاتية طموحة.	٢,٧٦	١,٢٥
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٨	٠,٩١

الرتبة	فقرات ممارسة النموذج العقلى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	نطرح أفكارنا بهدف التغير فى آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل.	٣,٦٢	١,١٥
٢	نطرح أفكارنا بكل حرية لتحسن العمل.	٣,٤١	١,٠٥
٣	نراجع أساليبنا فى التفكير بما ينسجم مع إنجاز المهام.	٣,٣٩	١,٠٤
٤	عادة ما يغير الأفراد أفكارهم لتحقيق أهداف البلدية.	٣,١٨	١,٢٠
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٤٠	٠,٩١
الرتبة	**فقرات ممارسة التعلم الجماعى**	**الوسط الحسابى**	**الانحراف المعيارى**
١	نعمل على التعلم من بعضنا فى كيفية أداء المهام.	٣,٣٥	١,١٨
٢	عادة ما نفكر بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٠٠	١,٢٢
٣	يتوفر لدينا الوقت الكافى لتبادل الأفكار الجديدة بيننا لتحسين العمل.	٢,٩٦	١,١٧
٤	هنالك حوار متواصل بين الأفراد بشكل جماعى لتحسين مستوى الأداء.	٢,٩٣	١,٠٤
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٠٦	١,٠٢

ويظهر الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة النموذج العقلى كأحد مجالات التعلم التنظيمى كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٠) وبانحراف معيارى (٠,٩١). وراوحت قيم الوسط الحسابى للفقرات ذات العلاقة (٣,١٨-٣,٦٢)، حيث حصلت الفقرة "نطرح أفكارنا بهدف التغير فى آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل" على أعلى قيمة للوسط الحسابى (٣,٦٢) ولكن مع وجود تشتت فى إجابات المبحوثين نحو ذلك كما يعكس قيمة الانحراف المعيارى. أما الفقرة ذات العلاقة «عادة ما يغير الأفراد أفكارهم لتحقيق أهداف البلدية» فقد حصلت على أدنى قيمة للوسط الحسابى (٣,١٨) الدال على درجة ممارسة متوسطة كذلك مع تشتت فى إجابات المبحوثين نظراً لأن قيمة الانحراف المعيارى بلغت (١,٢٠).

وفيما يتعلق بالمجال الخامس من مجـالات التعلم التنظيمى وهو التعلم الجماعى، فيظهر الجدول رقم (٢) أن قيم الوسـط الحسابى راوحت بين (٢,٩٣-٣,٣٥) الدالة على درجة ممارسـة متوسـطة لجميع الفقرات وللمجال ككل كما تدل قيمة متوسط الأوسـاط الحسـابية التى بلغت (٣,٠٦) مع وجود اتفاق فى إجابات المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعيارى (١,٠٢). وأشار المبحوثون أنهم يتعلمون من بعضهم فى كيفية أداء المهام بوسـط حسابى (٣,٣٥) ووجود حوار متواصل بينهم بصورة جماعية لتحسين مستوى الاداء وبوسط حسابى (٢,٩٣).

جدول (٣): الترتيب التنازلى لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى كما يراها الإداريون فى البلديات الأردنية

الرتبة	المجال	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	النموذج العقلى	٣,٤٠	٠,٩١
٢	الرؤية المشتركة	٣,٣٠	٠,٨٩
٣	التفكير النظمى	٣,٢٩	٠,٨٨
٤	التفوق الشخصى	٣,٢٨	٠,٩١
٥	التعلم الجماعى	٣,٠٦	١,٠٢
أبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة		**٣,٢٧**	**٠,٧٩**

ولمعرفة الترتيب التنازلى لدرجة ممارسـة أبعاد التعلم التنظيمى الخمسـة، يظهر الجـدول رقـم (٣) أن جميع المجالات يتم ممارسـتها بدرجة متوسـطة فى البلديات المبحوثة، حيث راوحت قيم الوسط الحسابى (٣,٠٦-٣,٤٠). وتبين أن مجال النموذج العقلى حصل على أعلى قيمة للممارسة وأقلها مجال التعلم الجماعى وبوسط حسابى (٣,٤٠) و (٣,٠٦) علـى التوالى. أما عن درجة ممارسـة التعلم التنظيمى من خلال المجالات الخمسة مجتمعة فوجد أن قيمة الوسط الحسابى (٣,٢٧) الدالة على درجة ممارسة متوسـطة بناء على المقياس المسـتخدم للقياس على قيمة الوسط الحسابى المعتمدة فى الدراسة الحالية.

٢- تحليل فرضيات الدراسة:

تحليل الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو الشـفافية والعمـل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفى).

لقد تم استخدام اختبار (T- Test) واختبار تحليل التباين الأحادى (One way ANOA)، وذلك حسب طبيعة المتغير المستقل، فإذا كان المتغير المستقل يحتوى على مستويين فقد تم استخدام اختبار T- Test وإذا كان يحوى أكثر من مستويين فقد تم استخدام اختبار تحليل التبايـن الأحادى. ويظهر الجدول رقم (٤) عدم وجـود اختلاف فى اتجاهات المبحوثين نحو ممارسـة الشـفافية والعمل الجماعى فى البلديات المبحوثة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، فى حين تبين وجود فروقات دالة إحصائياً فى اتجاهات الإداريين فى البلديات المبحوثة نحو مجال ممارسة التمكين الإدارى.

جدول (٤): أثر متغير الجنس على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	٢٦٨	٣,٣١	٠,٩٠	٣٣٧	١,٧٣	٠,٠٨
	أنثى	٧١	٣,١٢	٠,٧٨			
العمل الجماعى	ذكر	٢٦٨	٣,٠٩	٠,٩٧	٣٣٧	١,٠٢	٠,٣١
	أنثى	٧١	٢,٩٧	٠,٨٠			
التمكين الادارى	ذكر	٢٦٨	٣,٣٣	٠,٩٠	٣٣٧	*٢,٣٩	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٥	٠,٨٥			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

حيـث أظهر الذكور من المبحوثـين درجة أعلى من الممارسـة للتمكين الإدارى فى البلدية التى يعملون بها بوسـط حسـابى بلغ (٣,٣٣) مقارنة بدرجة أقل من الممارسة كما تراها المبحوثات بوسـط حسـابى (٣,٠٥) وقد يعزى سـبب ذلك إلى أن التمكين الإدارى يتطلب أفراداً قابلين لتحمل المسؤولية ولديهم الرغبة والجرأة فى ذلك، ونظراً لطبيعـة عـادات وثقافة المجتمع الأردنـى الذى يميل إلى الاعتماد علـى الذكور أكثر مـن الإناث مما يعكس أن الذكور يرون وجـود تمكين إدارى لهم من الإدارة العليا أكثر

ممـا يراها المبحوثات الإناث. كما أن الذكور هم الأكثر اسـتقراراً وبقاءً فى الخدمة الوظيفية ومن ثم تكون رغبة الإدارة فى منحهم التمكين مقارنة بالإناث اللواتى لديهن ميول لترك العمل أكثر للظروف الاجتماعية كالزواج أو التقاعد المبكر.

جدول (٥): أثر متغير الجنس على اتجاهات المديرين فى وحدات الإدارة المحلية نحو أبعاد التعلم التنظيمى

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	ذكر	٢٦٨	٣,٣٦	٠,٩٠	٣٣٧	٢,٣٩*	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٩	٠,٨٢			
التفكير النظمى	ذكر	٢٦٨	٣,٣١	٠,٩١	٣٣٧	١,٣٠	٠,١٩
	أنثى	٧١	٣,١٨	٠,٧٠			
التفوق الشخصى	ذكر	٢٦٨	٣,٣٤	٠,٩٣	٣٣٧	٢,٦٩*	٠,٠٠
	أنثى	٧١	٣,٠٥	٠,٧٧			
النموذج العقلى	ذكر	٢٦٨	٣,٤٧	٠,٩١	٣٣٧	٢,٩٧*	٠,٠٠
	أنثى	٧١	٣,١٣	٠,٨٣			
التعلم كفريق	ذكر	٢٦٨	٣,٠٩	١,٠٤	٣٣٧	١,١٨	٠,٢٣
	أنثى	٧١	٢,٩٤	٠,٩١			
التعلم التنظيمى	ذكر	٢٦٨	٣,٣٢	٠,٨١	٣٣٧	٢,٥٥*	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٨	٠,٦٥			

* ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

وفيما يتعلق بأثر متغير الجنس على ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى ، يبين الجدول رقم (٥) وجود فروقات دالة إحصائياً فى ممارسـة مجالات التعلم التنظيمى مجتمعة ولصالـح الذكور (٣,٣٢) مقارنة بالإناث (٣,٠٨). وبلغت فيه قيمة ت الكلية (٢,٥٥) وذات دلالة (٠,٠١). أما فيما يتعلق بأثر الجنس بكل مجال من مجالات التعلم التنظيمى، فيتبـين أن الفروقات كانت فى مجالات الرؤية المشـتركة والتفوق الشـخصى والنموذج العقلـى ولصالح الذكور فى جميـع المجالات الثلاثة. أما فيما يخـص مجالى التفكير التنظيمى والتعلم كفريق فيتبين وجود اتجاهات ممارسة للذكور أعلى مقارنة بالإناث كما تدل قيم الوسط الحسابى إلا أن هذه الفروق غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (٦) يوضح أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين فى البلديات الأردنية المبحوثة حيث يتبين عدم وجود فروقات دالة إحصائياً فى مستوى ممارسة المجالات الثلاثة تبعاً لعدد سنوات الخدمة. وبالرغم من عدم وجود فروقات دالة إحصائياً إلا أن المبحوثين من ذوى مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم اتجاهات أعلى لممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى البلديات المبحوثة مقارنة بالمبحوثين من ذوى سنوات الخدمة الأخرى. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الأفراد من ذوى مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم المقدرة والإمكانية على الحكم على درجة الممارسة نظراً لوجودهم فى البلدية خلال فترة طويلة وعملوا مع رؤساء بلديات وموظفين مختلفين ومتنوعين علاوة على أن الإدارة العليا عادة ما تقوم بتفويض جزء من صلاحياتها للعاملين ذوى مدة الخدمة الأعلى نظراً لخبرتهم الواسعة وبالتالى ممارسة أعلى للتمكين كما دلت اتجاهاتهم.

جدول (٦): أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين فى البلديات الأردنية

المجال	سنوات الخدمة	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٣٦	٠,٧٧	٣٣٨	١,٠٧	٠,٣٥
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,١٦	٠,٩٧			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٧	٠,٨٤			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٧	٠,٨٦			
العمل الجماعى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٠١	٠,٨١	٣٣٨	٠,١٦	٠,٩٢
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٠٦	١,٠٢			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٠٦	٠,٩١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,١٢	٠,٩٥			
التمكين الإدارى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,١٤	٠,٩٣	٣٣٨	١,٦٩	٠,١٦
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,١٩	٠,٩٣			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٨	٠,٨٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٤٥	٠,٨٨			

يشير الجدول رقم (٧) إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فــى اتجاهات المديريــن العاملين فى البلديات الأردنية نحو ممارســة التعلم التنظيمى ككل أو كل مجــال علــى حدة تعزى لمــدة الخدمة الوظيفية كما تــدل قيم (ف). ويدل الجــدول علــى أن المبحوثين ذوى مدة الخدمة (١٦) ســنة فأكثر لديهم اتجاهات أعلى نحو ممارســة أبعاد التعلم التنظيمــى مجتمعة مقارنة بالمبحوثين من ذوى مدد الخدمة الوظيفة الأخرى. إلا أن هذه الفروقات غير دالة حيث تشــير قيم الوســط الحســابى للمبحوثين بالتقارب، وهذا يعنى عدم وجود أثر دال إحصائياً لعدد سنوات الخدمة نحو مستوى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات المبحوثة.

جدول (٧): أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية

المجال	سنوات الخدمة	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٤٢	٠,٧٧	٣٣٨	٠,٧٩	٠,٤٩
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٢٠	٠,٩٨			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٣٣	٠,٨٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣١	٠,٨٥			
التفكير النظمى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٣٣	٠,٨٢	٣٣٨	٠,٣٧	٠,٧٧
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	٠,٩٨			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٣	٠,٨٦			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٦	٠,٧٨			
التفوق الشخصى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٠	٠,٨٤	٣٣٨	٠,٢٠	٠,٨٩
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	٠,٩٥			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٣٠	٠,٩١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٢	٠,٨٩			
النموذج العقلى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٧	٠,٧٨	٣٣٨	٠,٥٧	٠,٦٤
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٣٧	١,٠٠			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٤٦	٠,٩٠			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٤٥	٠,٨٦			

التعلم كفريق	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,١٤	٠,٩٥	٣٣٨	٠,٧١	٠,٥٤
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٢,٩٥	١,٠٩			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,١٤	١,٠١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٠٤	٠,٩٧			
التعلم التنظيمى ككل	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٧	٠,٦٨	٣٣٨	٠,٢٢	٠,٨٨
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٢١	٠,٨٧			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٩	٠٧٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٠	٠,٧٦			

أما اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل والجماعى والتمكين الإدارى فتعزى لمتغير المسـمى الوظيفى، ويتبين من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروقات دالة إحصائياً فى مجال الشفافية والعمل الجماعى فى حين أن وجودها فى مجال التمكين الإدارى. ولمعرفة لصالح أى المسـميات كانت الفروق قام الباحثان باسـتخدام تحليل شـيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات، وقد أظهر فروقات إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ذوى المسـمى الوظيفى مدير من جانب وذوى المسمى الوظيفى مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة من جانب آخر، وكانت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً. ووجد أن ذوى المسـمى مدير لديهم اتجاهات ممارسة أعلى وبوسط حسابى (٣,٥٤) مقارنة بذوى المسـمى الوظيفى مساعد مدير (٣,١٤) ورئيس قسـم / شعبة (٣،٢١) وبلغت قيمـة (ف) (٣,١٤) ودالـة إحصائياً عند مسـتوى ($\alpha \leq 0.05$) وبقيمة دلالة (٠,٠١). وقد يعزى سـبب ذلـك إلى أن المبحوثين ذوى المسـمى الوظيفى مديـر عادة هم من يمتلك صلاحيات وسـلطات أعلى مقارنة بالمسميات الوظيفية الأخرى (مساعد مدير ورئيس قسم/شعبه)، وبالتالى أظهروا أن لديهم ممارسة فى نقل جزء من صلاحياتهم وسـلطاتهم إلى ذوى المستويات الإدارية الأخرى فى البلدية فى حين أبدى ذوو المسمى الوظيفـى مسـاعد مدير ورئيس قسم/شـعبة اتجاهات أقل ويُعَدُّ ذلك مؤشـراً على رغبتهم فى الحصول على صلاحيات وسلطات أكبر من الممنوحة حالياً وبالتالى ميلهم إلى إظهار أن مستوى ممارسة التمكين فى البلدية بدرجة أقل من مديريهم.

جدول (٨): أثر المسمى الوظيفى فى ممارسة الشفافية والعمل والجماعى والتمكين الإدارى

المجال	المسمى الوظيفى	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	مدير	٧٣	٣,٤٠	٠,٨٨	٣٣٨	١,٥١	٠,٢٢
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٨	٠,٨٩			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٣,٢٢	٠,٨٧			
العمل الجماعى	مدير	٧٣	٣,١٨	٠,٩٧	٣٣٨	١,٥٢	٠,٢١
	مساعد مدير	٣٥	٣,٢٢	٠,٨٧			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٣,٠٠	٠,٩٣			
التمكين الإدارى	مدير	٧٣	٣,٥٤	٠,٨٢	٣٣٨	٤,٣١*	٠,٠١
	مساعد مدير	٣٥	٣,١٤	٠,٩٥			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٩١			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر المسمى الوظيفى فى اتجاهات المبحوثين فى البلديات نحو ممارسة التعلم التنظيمى بأبعاده الخمسة مجتمعة أو متفرقة، يظهر الجدول رقم (٩) عدم وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وتبين من الجدول أن ذوى المسمى الوظيفى مدير لديهم اتجاهات أعلى لممارسة أبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة أو متفرقة مقارنة بذوى المسمى الوظيفى مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة، ويدل على ذلك قيم الوسط الحسابى. وقد يفسر ذلك بأن ذوى المسمى الوظيفى مدير هم ممن يقوم بالتخطيط الإستراتيجى للبلدية بالاشتراك مع مجلس البلدية وبالتالى لديهم رؤية أوضح وشمولية أكبر لعمل البلدية ونشاطاتها مقارنة بذوى المسمى الوظيفى مساعد مدير ورئيس قسم/شعبه الذين عادة ما تكون مهامهم تنفيذية وبالتالى الرؤية والشمولية الأقل مقارنة بالمديرين.

جدول (٩): أثر المسمى الوظيفى فى اتجاهات المبحوثين فى البلديات نحو ممارسة التعلم التنظيمى

المجال	المسمى الوظيفى	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مدير	٧٣	٣,٤٤	٠,٨٦	٣٣٨	١,٥	٠,٢٢
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٩	٠,٨٠			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢٤	٠,٩٠			
التفكير النظمى	مدير	٧٣	٣,٤٩	٠,٨٢	٣٣٨	٢,٦٤	٠,٠٧
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٠	٠,٨٠			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢٢	٠,٨٩			
التفوق الشخصى	مدير	٧٣	٣,٤٩	٠,٩٥	٣٣٨	٢,٢١	٠,٠٦
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣١	٠,٧٨			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٩٠			
النموذج العقلى	مدير	٧٣	٣,٥٩	٠,٩٢	٣٣٨	٢,٠٢	٠,١٣
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٢	٠,٨٨			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٣٥	٠,٩٠			
التعلم كفريق	مدير	٧٣	٣,٢٦	٠,٩٦	٣٣٨	١,٨٢	٠,٦١
	مساعد مدير	٣٥	٣,٠٠	٠,٩٩			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٠١	١,٠٣			
التعلم التنظيمى ككل	مدير	٧٣	٣,٤٥	٠,٧٩	٣٣٨	٢,٧٢	٠,٠٦
	مساعد مدير	٣٥	٣,٢٦	٠,٧٣			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٧٩			

تحليل الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة فى برنامج تدريبى يتعلق بالتعلم التنظيمى).

لمعرفـــة أثر متغير البلدية (مركز المحافظة أو بلدية فئة ثانية أو ثالثة أو رابعة) فى اتجاهـــات العاملين فى البلديات الأردنية نحو ممارســـة الشـــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى عند مســـتوى ($\alpha \leq 0.05$) يبين الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروقات إحصائيـــة فى الاتجاهات نحو العمل الجماعى، فى حين أن وجود فروقات الإحصائية فى ممارســـة الشـــفافية والتمكين الإدارى بقيمة (ت) (٣,١٠) و(١,٩٣) على التوالى وفى كلتـــا الحالتين كانت الاتجاهات أعلى للبلديات التـــى تقع خارج مركز المحافظة، مما يعنى أن المبحوثين من بلديات الفئة الثانية والثالثة والرابعة لديهم اتجاهات أعلى نحو ممارســـة الشفافية والتمكين الإدارى مقارنة بالمبحوثين العاملين فى بلديات مركز المحافظـــة وقد يعزى ســـبب ذلك إلـــى أن البلديات خارج مركـــز المحافظة تم دمجها بشـــكل أكبر من بلديات مركز المحافظة وبالتالى تم تبادل المعلومات ووضع التشريعات والاتصالات بصورة واضحة وأكثر شـــفافية. كمـــا أن هذه البلديات بعد عملية الدمج حصلـــت على صلاحيات ومســـؤوليات جديـــدة وبالتالى أظهرت ميـــولات عالية نحو التمكين الإدارى للقيام بالمهام المناطة بهم.

جدول (١٠): أثر متغير البلدية فى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى

المجال	البلدية	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٢	٠,٨٦	٣٣٧	*٣,١٠	٠,٠٢
	أخرى	١٧٥	٣,٤١	٠,٨٧			
العمل الجماعى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,٩٧	٠,٩٠	٣٣٧	١,٨٥	٠,٠٦
	أخرى	١٧٥	٣,١٦	٠,٩٧			
التمكين الإدارى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٧	٠,٩٠	٣٣٧	*١,٩٣	٠,٠٥
	أخرى	١٧٥	٣,٣٦	٠,٨٩			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويبين الجدول رقم (١١) وجود فروقات دالة إحصائياً عند مســـتوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المبحوثين العاملين فى البلديات، ولصالح تلك التى تقع خارج مركز المحافظة نحو ممارســـة التعلـــم التنظيمى ككل ونحو كل من مجالات الرؤية المشـــتركة والتفكير التنظيمى والتعلم كفريق حيث كانت قيمة (ف) أكبر من (٢) فى كل الحالات. فى حين

تبين وجود فروقات فى اتجاهات المبحوثين لمجالات التفوق الشخصى والنموذج العقلى وفــى كلا المجالين لصالح العاملين خارج مركز المحافظة إلا أن الفروقات لم تكن دالة إحصائياً عند مســتوى (α≤0.05). وقد يعزى ســبب وجود الفروقات الإحصائية إلى أن البلديات خارج مركز المحافظة دمجت بشــكل أكبر مع البلديات المتجاورة مما وفر لديها فرصة جديدة فى وضع الرؤية المشــتركة لعمل البلدية والبدء بأســلوب تفكيرى شــمولى بعــد أن كان جزئياً نظراً لكبر عــدد المواطنين وزيادة النشــاطات التى تقوم بهــا البلدية بعد عملية الدمج. كما أن دمــج البلديات أدى إلى ضرورة قيام البلديات المتجاورة بالتعاون بصورة أكبر مع بعضها، وذلك من خلال توفير فرصة تعلم جماعية للعاملين فى البلديات بتوظيف خبراتهم الســابقة قبــل الدمج وبصورة تبادلية لإنجاز المهام المطلوبة من البلدية حالياً.

جدول (١١): أثر المحافظة على ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية

المجال	البلدية	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٧	٠,٨٣	٣٣٧	*٢,٦٧	٠,٠٠
	أخرى	١٧٥	٣,٣٨	٠,٩٢			
التفكير النظمى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٤	٠,٨٥	٣٣٧	*٢,٩٨	٠,٠٣
	أخرى	١٧٥	٣,٤٢	٠,٨٧			
التفوق الشخصى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٩	٠,٨٣	٣٣٧	١,٧٦	٠,٠٧
	أخرى	١٧٥	٣,٣٦	٠,٩٦			
النموذج العقلى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,٣٤	٠,٩٢	٣٣٧	١,١١	٠,٢٦
	أخرى	١٧٥	٣,٤٥	٠,٨٩			
التعلم كفريق	مركز المحافظة	١٦٤	٢,٨٩	٠,٩٧	٣٣٧	*٣,٠٣	٠,٠٣
	أخرى	١٧٥	٣,٢٢	١,٠٣			
التعلم التنظيمى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٥	٠,٧٥	٣٣٧	*٢,٧٠	٠,٠٠
	أخرى	١٧٥	٣,٣٨	٠,٨٧			

* ذات دلالة عند مستوى (α ≤ 0.05)

جدول (١٢): أثر المشاركة ببرنامج تدريبى على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى

المجال	المشاركة فى برنامج تدريبى	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	نعم	٢٠٣	٣,٣٥	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٠٠	٠,٠٤
	لا	١٣٦	٣,١٦	٠,٨٥			
العمل الجماعى	نعم	٢٠٣	٣,١٨	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٧٢	٠,٠٠
	لا	١٣٦	٢,٨٩	٠,٩٧			
التمكين الإدارى	نعم	٢٠٣	٣,٣٣	٠,٩٠	٣٣٧	١,٤٨	٠,١٣
	لا	١٣٦	٣,١٨	٠,٩١			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر مشاركة العاملين فى البلديات فى برنامج تدريبى له علاقة بالتعلم التنظيمى نحو الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى يشير جدول رقم (١٢) وجود فروقات دالة إحصائياً فى الاتجاهات نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى وبقيم (ف) بلغت (٢,٠٠) و(٢,٧٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٤) و (٠,٠٠) على التوالى، ولصالح الذى شاركوا فى برنامج تدريبى مقارنة بالذين لم يشاركوا. وقد يعزى سبب هذه الفروقات إلى المشاركة فى البرامج والدورات التدريبية وورش العمل تجعل الموظف أكثر عرضة لمفاهيم متعددة وأهمها الشفافية والعمل الجماعى، ومن ثم يصبح لديهم إدراك ووعى أكثر لأهمية ممارسة هذه المفاهيم لإنجاز المهام المطلوبة. ويظهر الجدول أيضاً فروقات فى اتجاهات المبحوثين نحو مجال التمكين الإدارى ولصالح الذى شاركوا فى برنامج تدريبى له علاقة بالتعلم التنظيمى مقارنة بالذين لم يشاركوا إلا أن الفروقات لم تكن دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة (ف) (١,٤٨).

أما أثر المشاركة ببرنامج تدريبى له علاقة بالتعلم التنظيمى على ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات، فيظهر الجدول رقم (١٣) وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ولصالح المبحوثين الذى شاركوا فى البرنامج فى ممارسة التعلم التنظيمى ككل حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٤٩) وبمستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (١٣): أثر المشاركة ببرنامج تدريبى على ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية

المجال	المشاركة فى برنامج تدريبى	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	نعم	٢٠٣	٣,٣٩	٠,٨٨	٣٣٧	٢,٢٢*	٠,٠٢
	لا	١٣٦	٣,١٧	٠,٨٩			
التفكير النظمى	نعم	٢٠٣	٣,٣٩	٠,٨٤	٣٣٧	٢,٥٨*	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٧	٠,٩٠			
التفوق الشخصى	نعم	٢٠٣	٣,٣٨	٠,٨٩	٣٣٧	٢,٤٨*	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٣٤	٠,٩١			
النموذج العقلى	نعم	٢٠٣	٣,٤٧	٠,٩٢	٣٣٧	١,٦٤	٠,١٠
	لا	١٣٦	٣,٣٠	٠,٨٨			
التعلم كفريق	نعم	٢٠٣	٣,١٤	٠,٩٩	٣٣٧	١,٨٠	٠,٠٧
	لا	١٣٦	٢,٩٤	١,٠٤			
التعلم التنظيمى	نعم	٢٠٣	٣,٣٥	٠,٧٧	٣٣٧	٢,٤٩*	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٤	٠,٧٩			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

كما يشير الجدول إلى وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ولصالح الذين شاركوا ببرنامج تدريبى أيضاً نحو مجالات الرؤية المشتركة والتفكير التنظيمى والتفوق الشخصى. وقد يعزى سبب هذه الفروقات الإحصائية إلى أن المبحوثين الذين شاركوا ببرنامج تدريبى قد اكتسبوا مهارات وإمكانيات نظرية وعملية فيما يتعلق بمفهوم التعلم التنظيمى ، ومن ثم كانت قدرتهم على تطوير أنفسهم ذاتياً وتنمية قدراتهم ومهاراتهم فى كيفية وضع الرؤية لعمل البلدية وجعل العاملين يلتزمون بها لنقل البلدية نحو الأفضل فى تقديم الخدمات للمواطنين بطرق وأساليب تفكير شمولية ونظمية تربط الأقسام ومهامها معاً لتفهم أى مشكلة أو أمر بشكل تكاملى لإيجاد الحلول المناسبة.

تحليل الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

يشير الجدول رقم (١٤) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جانب وأبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة أو كل على حدة وبمستوى دلالة (٠,٠٠) فى كل الحالات. وهذا يعنى أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى زاد مستوى التعلم التنظيمى. ويظهر الجدول أن أقوى علاقة إيجابية كانت بين العمل الجماعى والتعلم التنظيمى وبقيمة ارتباط بلغت (٠,٧٥) فى حين كانت أضعف علاقة ارتباط بين ممارسة التمكين الإدارى وممارسة النموذج العقلى (٠,٤٣) كأحد أبعاد التعلم التنظيمى.

جدول (١٤): العلاقة بين الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد التعلم التنظيمى

المجال		الشفافية	العمل الجماعى	التمكين الإدارى
الرؤية المشتركة	معامل الارتباط	٠,٧١*	٠,٧١*	٠,٤٨*
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التفكير النظمى	معامل الارتباط	٠,٦٦*	٠,٦٦*	٠,٥٤*
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التفوق الشخصى	معامل الارتباط	٠,٦١*	٠,٦٧*	٠,٤٩*
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
النموذج العقلى	معامل الارتباط	٠,٥٣*	٠,٥١*	٠,٤٣*
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التعلم كفريق	معامل الارتباط	٠,٦١*	٠,٦٨*	٠,٤٩*
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التعلم التنظيمى	معامل الارتباط	٠,٧٢*	٠,٧٥*	٠,٥٦*
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويظهر الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ويتبين أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير فى ممارسة التعلم التنظيمى. ودلت نتائج تحليل الانحدار (ليست مذكورة فى الجدول) أن مفهوم العمل الجماعى فسر ما يقارب (٥٧٪) ومفهوم الشفافية ما يقارب (٧٪)، وأخيراً مفهوم التمكين الإدارى فسر ما يقارب (٣٪)، وكانت قيم جميع المتغيرات دالة إحصائياً وبمستوى دلالة (٠,٠٠). وتشير النتائج إلى ارتفاع أهمية متغير العمل الجماعى فى تفسير مستوى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات المبحوثة.

جدول (١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R	R square
١٤١,٣	٣	٤٧,١	٢٢٣,٣*	٠,٠٠	٠,٨٢	٠,٦٧
٧٠,٦	٣٣٥					
٢١٢,٠	٣٣٨	٠,٢١				

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلى:

١- وجد أن ما يقارب (٤٠٪) من المبحوثين لم يشاركوا ببرنامج تدريبى له علاقة بموضوع التعلم التنظيمى.

٢- تبين أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى البلديات المبحوثة متوسطٌ وبقيمة وسط حسابى بلغت (٣,٢٧) (٣,٠٦) (٣,٢٢) على التوالى.

٣- وجدت الدراسة أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية كان متوسطاً وبقيمة بلغت (٣،٢٧).

٤- أظهرت النتائج أن الترتيب التنازلى لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى الخمسة كانت كما يلى: النموذج العقلى (٣,٤٠)، والرؤية المشتركة (٣,٣٠) والتفكير النظمى (٣,٢٩)، والتفوق الشخصى (٣,٢٨) والتعلم الجماعى (٣,٠٦).

٥- عدم وجود اختلاف فى اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى فى البلديات المبحوثة تعزى لمتغير الجنس، فى حين تبين وجود فروقات نحو مجال ممارسة التمكين الإدارى ولصالح الذكور. وفيما يتعلق بأثر متغير الجنس على ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة تبين وجود فروقات دالة إحصائياً ولصالح الذكور. كما تبين فروقات فى مجالات الرؤية المشتركة والتفوق الشخصى والنموذج العقلى ولصالح الذكور أيضاً.

٦- أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً فى اتجاهات الإداريين العاملين فى البلديات الأردنية لممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٧- أما أثر متغير المسمى الوظيفى نحو ممارسة الشفافية والعمل والجماعى والتمكين الإدارى وممارسة التعلم التنظيمى فقد تبين وجود فروقات دالة إحصائياً فقط فى مجال التمكين الإدارى ولصالح ذوى المسمى مدير مقارنة بذوى المسمى مساعد مدير ورئيس قسم / شعبة.

٨- أظهر المديرون العاملون فى البلديات التى تقع خارج مركز المحافظة اتجاهات ممارسة أعلى فى الشفافية والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى مقارنة بالعاملين فى البلديات التى تقع فى مركز المحافظة.

٩- وفيما يتعلق بأثر مشاركة العاملين فى البلديات فى برنامج تدريبى له علاقة بالتعلم التنظيمى ظهر وجود فروقات دالة إحصائياً فى الاتجاهات نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتعلم التنظيمى ولصالح الذين شاركوا فى برنامج تدريبى مقارنة بالذين لم يشاركوا.

١٠- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جانب وأبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة أو كل على حدة.

١١- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير فى ممارسة التعلم التنظيمى.

التوصيات:

١- العمــل على إعداد مجموعة من البرامــج التدريبية ذات العلاقة بالتعلم التنظيمى (كبرامج التفكير النظمى، والعمل الجماعى وبناء فريق العمل، والتفويض الإدارى، والإدارة الإســتراتيجية لبناء الرؤية المشــتركة، وإدارة التغييــر وغيرها) نظراً لما أظهرتــه النتائج؛ فإن ما يقــارب (٤٠٪) من أفراد العينة لم يشــاركوا فى برنامج تدريبى له علاقة بموضوع التعلم التنظيمى.

٢- تصميم مسار تدريبى إلى جانب المسار الوظيفى للعاملين فى البلديات الأردنية مما يساعد على ترسيخ التعلم التنظيمى والعوامل المؤثرة فى ذلك.

٣- القيام بتصميم العمل فى البلديات الأردنية على أسس فرق العمل لإتاحة الفرصة لتعزيز المشاركة والعمل الجماعى مما ينعكس أثره على أداء البلديات.

٤- تعزيز التمكين الوظيفى للعاملين ومشاركتهم فى صنع اتخاذ القرارت التنظيمية.

٥- إجراء لقاءات دورية بين العاملين فى المســتويات الإدارية المختلفة تتســم بالحوار والانفتاح والشفافية فى العمل.

٦- العمــل على عقد لقاءات دورية بين العاملــين فى البلديات من مختلف محافظات المملكة؛ بهدف تبادل الخبرات والمعرفة المتبعة بحيث تســهم فى تعلم كل بلدية من خبرات وتجارب البلديات الأخرى.

٧- ضــرورة إجــراء المزيد من الدراســات ذات العلاقة بالتعلــم التنظيمى من خلال توظيف متغيرات شــخصية ووظيفية أخرى والتعرف على مصادر التعلم الداخلى والخارجى لكل بلدية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ارتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م). **شفافية تقييم أداء العاملين فى وزارة التربية والتعليم - دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. .
- أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٤م). دور ممارسة التعليم التنظيمى فى مساندة التخطيط الإستراتيجى فى المنشآت السعودية الكبرى. **دورية الإدارة العامة** (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ٤٤ (١): ٦٣-١٣٤.
- برقاوى، أيمن (١٩٩٧م). **التفويض فى الإدارة الحكومية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحنيطى، محمد فالح (٢٠٠١م). التعليم التنظيمى فى الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين: دراسة ميدانية. **المنارة**، ٧ (٢): ٧١-٩٧.
- الدحلة، فيصل (٢٠٠١م). **تكنولوجيا الأداء البشرى: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمان: الأردن.
- درة، عبد البارى والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (١٩٩٤). **الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات - منهج علمى تحليلى -.** عمان: المركز العربى للخدمات الطلابية.
- دعيبس، منال (٢٠٠٤م) **مدى تطبيق الشفافية فى مراكز الوزارات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبد الحليم، أحمد وعبابنه، رائد (٢٠٠٨م). دور التفويض والشفافية فى ممارسة الإبداع الإدارى فى القطاع العام فى الأردن. بحث مقبول للنشر، **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، ٢٠٠٨.
- الفاعورى، رفعت، وبكار (٢٠٠٤م). براء، إدارة الإبداع فى المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، **مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد ٢٠ (٤): ٢٢٣٧-٢٢٧٩.
- القحطانى، سالم (٢٠٠٤م). مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومى دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، **دورية الإدارة العامة** (معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، ٤٤ (١): ٣٣-٦٠.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٦م). **التمكين كمفهوم إدارى معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات.
- نصير، نعيم، عبابنة، رائد، بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال فى الأردن، **دورية الإدارة العامة** (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ٣٨ (٢): ٣٢٥-٣٧١.
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٨م). التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، **دورية الإدارة العامة** (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ١٧ (٤): ٦٧٥-٧١٢.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Argyris, C., and Schon, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,** Massachusetts: Addison Wesley.

- Chinowsley, P., Molennar, K., and Ralph, A. (2007). "Learning Organization in Construction" **Journal of Management in Engineering,** 23 (1): 27-34.

- Crossan, L., and White, A. (1999). "Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution" **Academy of Management Review,** 24 (3): 522-537.

- Dierkes, M., Berthon, A., Child, J. and Nonaka, I. (Editors) (2001). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge,** Oxford University Press, Oxford.

- El Gamal, M., (1999). "A Test of Organization Learning Model: The Interrelatedness Between Learning Dimensions and Facilitators and Their Impact on Organization Effectiveness". **International Journal of Applied Management,** 2 (1): 213-223.

- Fang, S., and Wang, J. (2006). "Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study" International **Journal of Management,** 23, (3): 503-514.

- Farrell, J, Flood, P, Cutrtain, S., Hannigan, A., Dawson, J., and West M. (2004). "CEO Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information" **Irish Academy of Management Conference,** PP. 22-40.

- Garvin, D. (1993). "Building Learning Organizations" **Harvard Business Review,** 71 (4): 78-91.

- Goh, S. (1998). "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks" **S.A.M. Advanced Management Journal.,** 63 (2): 15-20.

- Isaacs, W., and Senge, P. (1992). "Overcoming Limits to Leaning in Computer-Based Learning Environments" **European Journal of Operational Research,** Vol. 59: 183-169.

- Kolb, D., and Jiang, T. (2006). "Organizational Learning in China: Inroads and Implications for the Awaking Dragon" **Reflections,** 6 (8-10): 15-36.

- Merquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvements and Global Success,** New York: McGraw-Hill.

- Moilanen, R. (2001). "Diagnostic Tools for Learning Organizations" **The Learning Organization,** 8 (1): 6-20.

- Montes, F., Moreno, A., and Morales, V. (2005). "Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination" **Technovation,** Vol. 25: 1159-1172.

- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T., **The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development.** New York: McGraw-Hill, 1991.

- Robey, D., and Sales, C. (1994). **Designing Organizations,** Burr Ridge, Illinois: Irwin.

- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,** New York, Doubleday.

- Styher, A., Per-Erik, J., and Ingeborg, K. (2004). Learning Capabilities in Organizational Networks: Case Studies of Six Construction Projects". **Construction Management and Economics,** Vol. 22: 957-966.

- Tsang, E, (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research, **Human Relation,** 50 (1): 73-89.

- Watkins, K., and Marsick, V. (1993). **Sculpting the Learning Organization Lessons in the Art and Science of Systemic Change.** San Francisco: Jossey-Bass.

- Yang, B., Watkins K., and Marsick, V. (2004). "The Construct of the Hearing Organization: Dimensions, Measurement, and Validation" **Human Resource Development Quarterly,** 15 (1): 31-55.

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟
نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية فى عصرنا

تأليف

هندي لاور شاختر

ترجمة

أ. درويش نايف عبدالهادي

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

الدكتور عبدالله بن مسفر الوقداني

أستاذ علم الاجتماع التنظيمى المساعد بمعهد الإدارة العامة

● دوريــة الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثامن والأربعون
● العـــــــــدد الثالث
● رجـــــــب ١٤٢٩هـ
● يــــوليـــــة ٢٠٠٨م

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية فى عصرنا❖

تأليف: هندي لاورشاختر ❖❖
ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي ❖❖❖
راجع الترجمة: د. عبدالله بن مسفر الوقداني ❖❖❖❖

ملخص:

كانت الكفاءة منذ الحقبة التقدمية قيمة إدارية معتبرة ومفهوماً أساســياً فى دراسة الإدارة العامة. ورغم الاهتمام المعاصــر بمعايير أخرى، مثل التجاوب والعدالة، إلا أن الكفاءة تبقى قيمــة توجيهية للحكومة ومحوراً للكتابات العلمية. ورغم أن الكفاءة فى العادة تعتبر قيمة غير سياســية، إلا أن هذه المقالة ترى أن كفاءة القطاع العام تكتســب أهمية من خلال إطار سياسى. ويستكشف التحليل التغييرات التى طرأت على تعريفات كفاءة النقل من أجل اقتراح مفهوم متجدد متناغم من الناحية السياسية.

هنالك اتجاهــان يفتقران إلــى الدقة فى أدبيــات الإدارة العامة حول الكفاءة الحكوميــة. فيشــير الاتجاه الأول إلى أن الكفــاءة - التى تعرف بأنها زيــادة نســبة المخرجات إلى المدخــلات أو النتائج إلى الموارد - كانــت المعيار الوحيد لتقييــم الأداء الإدارى فى الحقبة الكلاســيكية، فى حين يرى علماؤنــا الأكثر تطوراً معاييــر عديــدة. أما الاتجاه الثانى فيــرى أن الكفاءة احتلت مكانتهــا القوية جزئياً على الأقل بســبب ســهولة قياس المخرجات إلى المدخلات من قياس نسبة العدالة أو التجاوب. وكما أشــار ويلدافسكى Wildavsky، «إذا تبين أن الكفاءة الاقتصادية هى المنهج الصحيح، فربما يعزى ذلك إلى أن من الســهل على دعاتها قياس هذا النوع من الكفاءة» (١٩٦٦، ٣٠٨).

❖ المقال منشــور فى Public Administration Review Washington: Sep/Oct2007. Vol. 67 Iss. 5; Pg. 800, 11 Pgs

❖❖ أستاذة فى كلية الإدارة فى معهد نيوجيرسى للتقنية. وقد نشرت لها عدة مقالات فى مجلات كثيرة فى الإدارة العامة.

❖❖❖ عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة، الرياض.

❖❖❖❖ أستاذ علم الاجتماع التنظيمى بمعهد الإدارة العامة، الرياض.

وإحدى المشـــكلات التى يعانيها الاتجاه الأول هى أن قيماً عديدة وجهت كثيراً من علماء الإدارة العامة الأوائل. وكما أوضح موشير (1968) Mosher، أنه كان لكثير من الكتـــاب التزام بالكفاءة والديمقراطية خلال حقبة المبادئ التقدمية وما بعد التقدمية، التـــى امتدت من عهد فريدريك تايلور (Frederick Taylor (1947b, 1947a إلى لوثر غوليك وليندال أورويك (Luther Gulick and Lyndal Urwick (1937.

إضافـــة إلى ذلـــك، رغم أن البحوث الإدارية المعاصرة تعتـــرف بقيم عديدة، إلا أن مـــادة المجال الـــذى نحن بصدده – أى الإدارة الفعلية – تمنـــح الكفاءة ميزة باعتبارها قيمـــة موجهة على الأقل بنفس الطريقة الجامدة التـــى كان عليها الوضع فى الحقب السابقة. ففى السنوات الخمس والعشرين الماضية، كانت الكفاءة هدفاً إدارياً سامياً. وبعد تحليل جهود الإصلاح الحكومى، توصل لايت Light إلى أن الكفاءة «تظهر قريباً أو فى مقدمة كل تقرير إصلاحى خلال السنوات المائة الماضية» (١٩٩٧، ٢١). والفرق الرئيـــس بين بيئتـــى الإدارة الكلاســـيكية والمعاصرة ليس فى الافتـــراض بأن الكفاءة مهمة – فكلتا البيئتين تقبلان ذلك الفرض – بل بالأفكار المختلفة حول كيفية تحســـين نسب التكلفة إلى الريح. وينظر حالياً إلى البرامج التى دعا إليها المصلحون السابقون على أنها جزء من المشكلة.

ويتفاعل محللو الإدارة مـــع الاتجاهات الإدارية لزمنهم. فقد انتقد بعض المحللين المعاصريـــن التركيز على الكفاءة باســـتخدام نظريات نقدية أو أخرى تفســـيرية (مثل فيشر Fischer 1990؛ فوريستر Forester 1993). كما انتقد علماء إدارة عامة آخرون الأسس الفلسفية بحث الإدارة العامة الحديثة فى مجال الكفاءة (مثل مو Moe 1994). كما يفصل بعض العلماء بشكل صريح بين الكفاءة والفاعلية، حيث عرف هؤلاء الفاعلية بأنها التقدم باتجاه تحقيق الهدف (مثل هالاشمى Halachmi 2004). وهنالك أدبيات حول الحاجة إلى المســـؤولية الديمقراطية عـــن الأداء البيروقراطى (مثل ماير وأوتول Meier and O'Toole 2006).

وفى الوقت نفسه، تؤدى الكفاءة دوراً قوياً فى النقاشات حول وسائل تحقيق الحكومة لأهدافها (Salamon, 2002). إذ يتفاعل كثير من أدبيات الإدارة العامة مع التركيز القوى لبيئـــة العمل على الكفاءة عن طريق تحليل كيفية زيادة نســـبة المخرجات إلى المدخلات (انظـــر، على ســـبيل المثال بيهن Behn 2003 حول قياس الأداء؛ ســـويس Swiss 2005 حول الحوافز؛ غيل ومايـــر Gill and Meier 2001 حول كيفية حصول مدارس الأحياء على مستويات عالية من المخرجات). فالكفاءة هى القوة المحركة وراء التغيرات الهيكلية

كالخصخصة؛ ولا يمنح العلماء ســوى اهتمام قليل بالتأثيرات التى لهذه التغييرات على بناء هويات مدنية قوية. فالكفاءة عنصر مهم فى أدبيات تحسين الإنتاجية ذات التوجه العملى (مثل بيرمان Berman 2006؛ هولتزر ولى Holzer and Lee 2004).

وفــى العادة تقوم النقاشــات المعاصرة لأهمية الكفاءة على تقبل النظرة الســائدة التى ترتكز على حساب نسبة المخرجات إلى المدخلات فى صورة وحدة آلية متكاملة. ويمكن أن تؤدى مثل هذه النقاشات بنا إلى افتراض علاقة عكسية بين الكفاءة ومشاركة المواطن، حيث ينظر إلى مشاركة المواطن على أنها هدر غير ضرورى للوقت والمال (مثل غلاسر، ييغر، وباركر Glaser, Yeager and Parker 2006).

ومشــكلة هذا التفســير هى أن حســاب كفاءة القطاع العام ليس ببساطة حساب المخرج/المدخــل فى قطاع الصناعة. فعدم القدرة لزمن طويل من جانب العلماء على الاتفاق على كيفية زيادة كفاءة الحكومة يشــير إلى صعوبة قياس نسب التكلفة والربح فــى القطــاع العام. فإدخال أرقام فــى معادلات جاهزة لا يــؤدى إلى الحصول على تكاليف ومنافع البرنامج الاجتماعى. فتحديدها هو عمل سياسى مكثف، حيث يسود كل جزء من أجزائه جدل حول تعريف العدالة وتجاوب المجتمع المحلى. فكفاءة القطاع العام – شأن جميع أمور القطاع العام – لا يمكن أن تنفصل عن السياسة.

وتعود جذور الجهود المعاصرة فى البحث عن الكفاءة إلى الحقبة التقدمية، عندما وضعت الإدارة العلمية نموذجاً جاهزاً لدراســة المنظمات حيث اشتملت تلك الدراسة علــى إيجاد عمل علمى وتجميــع معلومات حول الأداء. وباســتخدام أجزاء من ذلك النموذج، فقد طور كل جيل من الباحثين أدواته الخاصة لتحســين النســب بين المخرج إلى المدخل. وسواء نظرنا إلى نظم ميزانية تخطيط البرنامج خلال فترة الستينيات من القرن العشرين أو الإدارة بالأهداف، والميزانية الصفرية فى السبعينيات والثمانينيات من القرن العشــرين، فيمكننا رؤية باحثين يحاولون تسويق وسائل تسمح للمديرين فى نهاية الأمر بتحقيق الكفاءة. فقد تمت تجربة كل العلاجات، وتحقق بعض النجاح، لكن فى نهاية أمر فشــل العلاج فى تحقيق الفوائد المرجــوة، وانتقلت قافلة الأفكار تبحث عــن دواء آخر (انظر التحليلات فى داونز ولاركى Downs and Larkey 1986 وبوين وآخــرون Boyne et al. 2004). والرأى فى هذه المقالة هو أن المخططين لم يصيبوا الهدف ولو بشكل جزئى على الأقل؛ لأنهم قللوا من أهمية البعد السياسى للكفاءة.

تبدأ هذه المقالة بمراجعة النموذج الجاهز من الحقبة الكلاسيكية الذى وضعه فريدريك تايلور والذى تطور بأدبيات المبادئ فى عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين. ثم تدرس كيف استخدمت مبادرات الكفاءة المعاصرة المرتبطة بالإدارة العامة الحديثة أو أهملت جوانب النموذج التقليدى. ويحظى التوجه غير السياسى لمفهوم الكفاءة فى الإدارة العامة الحديثة باهتمام خاص؛ من أجل تحديد كيف أن الابتعاد عن السياسة يؤدى إلى إضعاف قيمة الممارسة الإدارية – وهى ممارسة تجعلها تتجنب العلاقة بالمواطنين وبالمجتمع المحلى. ويستكشف التحليل التعريفات المتغيرة لكفاءة النقل لإظهار أن الكفاءة هى قيمة محددة سياسياً. وتقترح المقالة مفهوماً متجدداً متناغماً سياسياً، وتقترح كيف يمكن لهذا المنهج أن يرفع من القيمة التحليلية للكفاءة، نائياً بها عن احتمال تبنى أنصاف الحلول مع العدالة والتجاوب إلى مصدر لتوزيع الموارد بناء على هذين المعيارين.

وتدين التعريفات المعاصرة للكفاءة بالكثير للإدارة العلمية وأدبيات مبادئ ما بعد المرحلة التقدمية. ويبدأ التحليل الحالى بدراسة كيف شكلت التقاليد الكلاسيكية المفهوم السائد للكفاءة اليوم.

الحقبة التقدمية - مفهوم فريدريك تايلور لكفاءة القطاع العام:

قام بحث الحقبة التقدمية عن الكفاءة على فكرة فريدريك تايلور الذى رأى أنه يمكن للمنظمات زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات عن طريق إنشاء علم عملى حتى لأشد المهمات روتيناً، واستخدام ذلك العلم لاختيار العاملين وتطويرهم وتدريبهم. وكانت الإستراتيجية تقوم على تجميع معلومات كافية عن الوظائف بحيث يمكن للإدارة الاعتماد على «مبادئ واضحة وثابتة بدل الاعتماد على أفكار ضبابية نوعاً ما يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المحدودة» (Taylor 1947a, 63).

وقد اشتملت معظم دراسات تايلور على وظائف فى منشآت صناعية، لكنه ترك وراءه دراسة تحليلية واحدة عن الكفاءة الحكومية، ربما كتبها سنة ١٩١١م، لكنها لم تنشر إلا بعد فترة وجيزة من وفاته سنة ١٩١٥م. وقد وافق على جودة عمل القطاع العام، مصنفاً إياه «جيد بشكل عام» (Taylor 1916, 7)، لكنه رأى مشكلات فى الكمية والتى فضل لتحسينها اتباع منهج العلم – والعمل. ويمكن للباحثين دراسة واجبات كل موظف حكومى والوقت اللازم لإنهائها. وبعد ذلك ستحدد التجارب معايير الكفاءة التى يجب أن يصل إليها العاملون بالتدريب. وكانت الحاجة الأساسية تتمثل فى جعل قياس الأداء يؤثر فى صناعة قرار الإدارة.

لقـــد كان تايلور داعية مبكراً للكفـــاءة باعتبارها مفهوماً محايداً يبتعد نوعاً ما عن السياسة. فاعتقد أنه من أجل تحسين الكفاءة، يجب على المسؤولين وضع هذا الهدف فوق الاعتبارات السياســـية - وهى خطوة يصعب على المســؤولين المنتخبين اتخاذها. وقد رأى تايلور فى ابتعاد شؤون الموظفين عن الحزبية أمراً ضرورياً لزيادة كمية العمل. وقد احتاج المسؤولون السياسيون وكبار الإداريين إلى تغيير رأيهم تجاه عقلية الخدمة العامة بحيث ترفع من مكانة الجدارة وتجعلها أهم من النفوذ، لإحداث ما سماه «ثورة ذهنيـــة كبيرة فى أعداد كبيرة من الناس» (Taylor 1916, 9). ويمكن لهذا النظام أن يرتقى بالمهن الحكومية طويلة الأمد، ولاســـيما بالنسبة للأشخاص الذين يحتلون قمة المنظمات، بدلاً من إزاحتهم كل أربع ســـنوات. وقد اعتقد تايلور أن اختبارات الخدمة المدنية فى عصره فضلت القدرات الأكاديمية التى يسهل قياسها على السمات الأخرى ذات الأهميـــة المماثلة، لكن ذلـــك العامل لم يؤد به إلى الموافقـــة على إلغاء الضوابط الوظيفيـــة. وبـــدلاً من ذلك، فإنه فضل تطوير آليات تقييـــم إضافية لكل من النزاهة والدافعية للعمل والمثابرة - وكلها قيم مهمة فى القطاع العام.

وقـــد جاءت كتابـــات نصف قرن عن الإصـــلاح موافقة لقناعات تايلـــور بأن إلغاء الضوابط الوظيفية يؤدى إلى التقليل من شـــأن الكفاءة فى أى بيئة سياســـية. ومنذ ســـنة ١٨٦٧م، شدد مؤيدو الخدمة المدنية على الدور الذى تلعبه كل من النزوة والهوى والمحسوبية والمحاباة فى النظم التى لا تعترف بضوابط التوظيف (مثل الخدمة المدنية فـــى الولايـــات المتحدة الأمريكيـــة ١٨٦٧؛ إيتون Eaton 1875؛ هيئـــة الخدمة المدنية الأمريكية Civil Service Commission 1874). وقد اعتقد دعاة الخدمة المدنية أن هذه النظم أدت بالعاملين إلى التركيز على استرضاء المشرفين بدلاً من أداء أفضل ما لديهم. وقد رأى شورتز Schurz (1893) أن النظم التى لا تعترف بالضوابط الوظيفية قد أفســـدت أخلاق أفضل العاملين، الذين رأوا أن العمل الجاد يأتى فى المقام الثانى بعد المحاباة والنفوذ.

وقد فضل تايلور (١٩١٦) صراحة منهج العلم والعمل فى التعامل مع الكفاءة على منهج المحاســـبة والميزانية الذى اتبعته هيئة الرئيس ويليام هوارد تافت ســـنة ١٩١٢ للاقتصاد والكفاءة. فقد عزز منهج تايلور الذى يركز على المهمة مقترحات مكتب نيويورك للأبحاث البلديـــة لتحســـين إنتاجية الشـــرطة (مكتب الأبحـــاث البلديـــة Bureau of Municipal Research 1913؛ برورير Bruére 1914) ولتحسين تجارب إزالة الثلج وتمهيد الطرق التى قام بها موريس ليفلين كوك (Morris Llewellyn Cooke (1914, 1918، وهو تلميذ لتايلور

ومدير دائرة فيلادلفيا للمشاريع العامة في الفترة بين ١٩١١ و١٩١٥م. وكان هؤلاء الدعاة الأوائل إلى الإدارة العلمية للقطاع العام قد حثوا الهيئات على جمع معلومات حول الأداء، بما فى ذلك النتائج التى يتم الحصول عليها من مقاييس مثل معدلات الوفاة وإحصاءات الأمراض (مثل Citizens Business 1914). وقد جعل هؤلاء الكتاب مفهوم الكفاءة يلقى قبولاً سهلاً وحماسياً. فعلى أسس المواطنة الفاعلة والكفاءة الاجتماعية، استخدموا المفهوم للمناقشة إحياء المواطنة وتحسين السياسة الاجتماعية (Waldo 1984).

حقبة المبادئ الإدارية: الهيكل والكفاءة:

فى العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، ركزت دراسات الكفاءة على البحث عن مبادئ عامة لهيكل تنظيمى بحيث يمكن أن «تدرس باعتبارها مسألة فنية، بغض النظر عن هدف المشروع، والموظفين الذى يشكلونه، أو أى نظرية مؤسسية أو سياسية أو اجتماعية تكمن وراء إنشائه» (Urwick 1937, 49). وقد نقل هذا التطور دعاة الإدارة العلمية من استكشاف المهمات إلى صياغة القواعد. وقد كان كتاب مثل غلوك Gluick (1937) وأورويك Urwick (1938) أقل اهتماماً بالنقل المادى والمعدات الضرورية لإنهاء الأعمال مقارنة بالاهتمام بالهياكل التنظيمية التى تسهم فى زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ويرجع كثير من الأقوال التقليدية فى الإدارة العامة، مثل الحاجة إلى التخصص، وفترات قصيرة للرقابة، أو اتحاد القيادة، أكثر إلى هذه الفترة منها إلى الحقبة التقدمية. وبالفعل، فقد فضل تايلور الإشراف الوظيفى على وحدة الأمر القيادى. والفرق الرئيس بين تايلور وكتاب المبادئ هو أن تايلور قام بتغيير مواقع المعدات لقياس تأثير ذلك على المخرجات، بينما لم تستخدم أدبيات المبادئ التجارب للتحقق من تأثير تغيير الهياكل التنظيمية. وقد أطلق كل من هارمون وماير Harmon and Mayer (1986, 129) على الأدبيات «نوعاً من الإدارة العلمية المبتكرة»، وهى تسمية دقيقة فقط إذا كان المقصود بالنشاط الفكرى المنطق الخالص وليس البحث العلمى الذى يعتمد على الوقائع والأدلة والتجارب (Schachter 2004). (لقد أخضعت بعض الدراسات المعاصرة ملاحظات غلوك إلى الاختبارات التجريبية، مثل ماير وبوهتى Meier and Bohte 2003).

كانت العلامة الفارقة لمنهج المبادئ هى لجنة الرئيس حول الإدارة سنة ١٩٣٧م، التى رأسها لويس براونلو Louis Brownlow وضمت فى عضويتها كلاً من لوثر غلوك Luther Gulick وتشارلز ميريام Charles Merriam (Merkle 1980). وقد أعلن

تقرير اللجنة أنه، لحسن الحظ، كانت مسارات الكفاءة «معروفة ... وموجودة كعادات عمــل فى الحيــاة اليومية لجميع الناس المنظمــين» (PCAM 1937, 3). وقد تطلبت زيادة الكفاءة الحكومية الاتحادية مســؤولاً تنفيذياً كبيــراً لديه هيئات إدارية وطواقم مناســبة مــن الموظفين. وقد كان الإصلاح يعنى دمج ما يزيــد على مائة وكالة وهيئة ومجلــس موجودة ضمن عدد قليل من المنظمات، والتوســع فى عــدد موظفى البيت الأبيض، وتحســين نظام الجدارة. وقد ناقشت تقارير إضافية مشكلات وحدة الأمر القيادى الناجمة عن الســلطة فى الجانبين التشــريعى والتنفيذى ومن التحكم الأدنى للرئيس بالهيئات التنظيمية المستقلة (Cushman 1937; Mansfield 1937).

وعندمــا يتحدث الإداريون العامــون المعاصرون عن المنظومــة الإدارية التقليدية، فإنهم يشــيرون عموماً إلى هذه التوصيات، التى اعتبرت التسلســل الهرمى وسيطرة المديرين التنفيذيين وسائل ضرورية لتحقيق الكفاءة. وقد هيمنت نتائج تقرير براونلو Brownlow الخاصة بتعزيز قدرة الرئيــس على تفكير الأجهزة العامة حول الموضوع بين ثلاثينيات إلى ثمانينيات القرن العشــرين. وقد عززت الحاجة إلى توسيع القدرة التنفيذية النصائح التى حصل عليها الرؤســاء هارى ترومان Harry Truman، دوايت إيزنهــاور Dwight Eisenhower، لينــدن جونســون Lyndon Johnson، وريتشــارد نيكســون Richard Nixon، من الهيئات التى أنشــئت لتوصى بإجراء تحسينات على الكفــاءة الاتحاديــة (Arnold 1986). وقد شــددت هذه الهيئات علــى إعادة تنظيم الحكومــة الاتحادية لإنشــاء دوائر تؤدى دورهــا كما يجب، وزيادة التنســيق، وتعزيز المصالح المؤسسية الرئاسية عبر أجهزة إدارية مركزية (Moe 1990).

وفــى الفترة التى تلــت الحرب العالمية الثانية، حدث انشــقاق بين أدبيات المبادئ، التى ساندت المنظمات الاتحادية، وبين الدراسات الأكاديمية المتقدمة فى مجال الإدارة العامة. وقد كشــف كتاب الســلوك الإدارى لهيربرت ســيمون (١٩٤٧) عن اختلالات كبيــرة فى أدبيات المبــادئ فى الثلاثينيات من القرن العشــرين، التى امتدحت مفهوم التخصــص لكنها لم تحدد فيما إذا كان التخصص الوظيفى أو الجغرافى هو الأفضل فــى موقف معين، مما جعل تلك المبادئ عديمــة الفائدة إذا ما تم الاعتماد عليها دون غيرهــا لتكون موجهاً للســلوك. وقد علق فيزلــر Fesler (1957) على الاختلاف فى المكانــة نتيجة التصــورات التى وضعها كل من غوليــك Gulick وأورويك Urwick للهيئــات الحكوميــة وللأبحاث ذات التوجه الســلوكى. وقد حظيــت أدبيات المبادئ باحتــرام كبير من مختلف الهيئــات المعنية بإعادة تنظيم الأجهــزة الاتحادية وأجهزة

حكومات الولايات. وقد شجعت الأدبيات على برامج الماجستير فى الإدارة العامة وبعض رسائل الدكتوراه (Stillman 1991). إلا أن الخطاب الأكاديمى المتقدم جداً أثار الشكوك حول فائدة أدبيات المبادئ وشدد على الحاجة إلى دراسة السلوك بدلاً من دراسة الهياكل التنظيمية. وقد وصف بيم (1978) Beam كيف أن هذه الثنائية كانت استمرت إلى رئاسة جيمى كارتر Jimmy Carter.

حقبة الإدارة العامة الجديدة - هل هى وريث مفهوم تايلور للكفاءة؟:

فى الظاهر، تبدو حركة الإدارة العامة الحديثة – التى يطلق عليها فى العادة اسم «إعادة اكتشاف الحكومة» – وريثاً لتايلور، حيث تعمل على تطوير الاهتمامات المرتبطة بكفاءة الأجهزة العامة تحت مسميات مختلفة، مثل الأداء والنتائج أو الإدارة القائمة على النتائج. فمراجعة الأداء القومى للحكومة الاتحادية – التى تأثرت بشدة بفكرة الملهم ديفيد أوزبورن David Osborne فى إعادة اكتشاف الحكومة – كانت شكلاً ظهر فى التسعينيات من القرن العشرين لهذا المنهج والذى استمر فى إدارة الرئيس جورج دبليو بوش George W. Bush وفى العديد من مبادرات الولايات. فمهمة إعادة اختراع الحكومة تهدف إلى جعل العمل الحكومى أفضل وأقل تكلفة – وهى صيغة كلاسيكية لهدف الكفاءة.

وتفترض النظم القائمة على النتائج أن الكفاءة تزداد عندما يكون لدى الموظفين معلومات متصلة بالعمل، والقدرة على التصرف بناء على تلك المعلومات، وحوافز ليقوموا بالعمل بشكل جيد (Swiss 2005). وتعكس هذه المنظومة الثلاثية دعوة تايلور لعلم عملى لتوفير معلومات حول المهمات، واختيار الموظفين وآليات التدريب التى تستخدم هذه المعلومات لتحسين القدرات وحوافز الأداء. وكما كان الحال بالنسبة للكتاب السابقين ذوى التوجهات نحو الكفاءة، فإن لدعاة الإدارة العامة الحديثة ثقة غير محدودة فى دعواتهم. فهم يفترضون أن لدى القائمين على التغيير المعرفة لإحداث التقدم؛ لأنهم يفهمون الآليات التى تكمن وراء السلوك الإدارى. وعندما تذكر مراجعة الأداء القومى «أننا جميعاً نعرف سبب» وجود المشكلات (NPR, 1993, 1)، فإنها تعكس إصرار لجنة الرئيس للسياسة الإدارية بأننا جميعاً نعرف الطرق التى تؤدى إلى الكفاءة، وبالتالى يمكننا إحداث التغيير الناجح.

كما تعكس الجهود الحالية نحو تحسين الكفاءة ادعاءات الحقبة التقدمية بأن امتلاك المعلومات ورفع التقارير أمران ضروريان. وسوف يوافق كل من تايلور والمكاتب البلدية

وأوزبـــورن وغيبلـــر (1992) Osborne and Gaebler على الحاجة إلى تطوير مؤشـــرات الأداء ومراقبتهـــا. ولأن التقنية الحديثة رفعت من قدرتنا على جمع المعلومات ونشـــرها (رغم المصاعب المســـتمرة فى الحصول على المعلومات اللازمـــة)، فيمكن لكتاب الحقبة التقدمية أن يحســـدوا المديرين الحاليين على سهولة جمع البيانات الإحصائية. إضافة إلـــى ذلك، ربما كان بإمـــكان الباحثين الأوائل المصادقة على التراخيص القانونية لســـنة ١٩٩٣م لمقاييس الأداء، وعلى قانـــون الأداء والنتائج الحكومية، حيث ينص تفويضه على أن تطور كل دائرة ومؤسسة اتحادية خططاً خمسية لربط النتائج التى يمكن قياسها، بما فى ذلك المؤشرات (كرافشوك Kravchuk وشاك Schack 1996؛ رادين Radin 1998). وفى الجانب السلبى، كان تايلور ومن كتب حول المكاتب البلدية يرون أن مشكلات العرض والقراءة تواصلت عبر الأجيال (قارن شيدن وألين Snedden and Alien 1908 مع أمونز Ammons 1995 أو وايتزمان، سيلفر وبرازيل Weitzman, Silver, and Brazill 2006). لكن ليس بالضرورة أن تترجم سهولة جمع البيانات إلى استخدام أفضل للمعلومات.

ورغـــم أوجه الشـــبه هذه، لا تعتبر حمـــلات الكفاءة الحالية تكراراً بســـيطاً لآمال ومخـــاوف الحقبة التقدميـــة. فالإدارة العامـــة الحديثة ودعوات إعادة استكشـــاف الحكومـــة تختلف عن تلك التى أطلقهـــا تايلور ولجنة الرئيس للسياســـة الإدارية من حيث موقفاهما تجاه السياسة والأعمال ومن حيث منهجاهما تجاه تحسين الإمكانات والحوافز. ودعونا ندرس كل فرق على حدة.

القصور الأول للإدارة العامة الحديثة - انحياز مناهض للسياسة:

ضمن اعتبـــارات معينة، يفهم دعاة الإدارة العامة الحديثـــة موقف تايلور المحدود نســـبياً المناهض للسياســـة بل يزيدون عليه. فقد رأى تايلور أن التدخل السياسى فى السياســـة العامة لشـــؤون الموظفين أمر يؤثر ســـلباً على الإنتاجية. وقد انقسم كتاب الحقبة الكلاســـيكية اللاحقون حول أهمية السياسة بالنسبة للكفاءة. إذ أثنت مكاتب البحـــوث البلدية ولجنة ١٩٣٧ حول إعادة التنظيم بشـــكل واضـــح على الديمقراطية بوصفها عنصراً أساســـياً فى الإدارة التى تتمتع بالكفاءة، لكن كثيراً من أدبيات المبادئ فى العشـــرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين كانت محايدة سياسياً واهتمت بعلم الإدارة باعتباره علماً مستقلاً بحد ذاته.

ولا تكتفى الإدارة العامة الحديثة بقبول توصية تايلور بأن التدخل السياســـى يعوّق الســـعى إلى تحقيق الكفاءة، بل توســـع تلك التوصية لتتجاوز ما يتعلق بسياسة شؤون

الموظفين. وتعمل الأدبيات المعاصرة باستمرار على إيجاد ثنائية مؤلفة من السياسيين الثرثارين والمديرين العقلانيين. وقد أظهرت دعوات إعادة استكشاف الحكومة عداءً ثابتاً للكونجرس (Moe 1994). فأول تقرير لمراجعة الأداء القومى، على سبيل المثال، ينصح القراء بأن السياسة «تزيد من تفاقم مشكلة» الإدارة التى تتمتع بالكفاءة (NPR 1993, 3). وفى كتاب The Reinventor's Fieldbook يصف كل من أوزبورن وبلاستريك (2000) Osborne and Plastrik سانيفيل، كاليفورنيا، كنموذج للإدارة التى تتمتع بالكفاءة، لأن «العمليات اليومية تدار من قبل بيروقراطية غير منتخبة يرأسها مدير معين من قبل حاكم المدينة. فضلاً عن ذلك، يتم التأكد من عدم تأثير الحزبية السياسية وتعيين الأنصار فى المناصب الحكومية والفساد المهنى عن طريق تحديد المدة الزمنية لأعضاء المجلس ... إذ إن بيروقراطيى سانيفيل قادرون على مواجهة تدخلات السياسة بحقائق راسخة» (Alter 1995, 141). وبعيداً عن كونها نبعاً للديمقراطية، فإن السياسة هى ببساطة عائق للعمل الإدارى.

إن الموقف السلبى تجاه «التدخل» السياسى يتصادف مع فهم سلبى للإنتاجية العامة الحالية، أو ما تسميه مراجعة الأداء القومى بـ«عجز الأداء» (NPR 1993, 2). وإحدى الفجوات المهمة بين الماضى والحاضر هى فى طريقة صياغة مخرجات الأجهزة العامة من قبل الكتاب. فقد فهم جميع الكتاب السابقين حالات عدم الكفاءة فى العمليات الحكومية فى حقبهم – وبالتالى رغبتهم فى التغيير – لكن قليلاً منهم رأوا الضعف الراسخ لدى مؤيدى الإدارة العامة الحديثة المعاصرين. وقد أحب تايلور جودة الإنتاج الحكومى. وقد ظنت لجنة براونلو أن الهيكل الحكومى كان قديماً، لكن مؤلفيها قدروا مهارات فرانلكين روزفلت التنفيذية واعتقدوا أن هدف الإدارة يجب أن يكون تعزيز برنامج الرئيس. وإن تصور الإدارة العامة الحديثة للواقع الإدارى هو أنه «إجراءات إدارية معقدة وأنظمة محبطة مما جعلها تقضى على كل محاولات الإبداع ... إذ يشعر الناس ببساطة أن الحكومة لا تعمل» (NPR 1993, 2)، وأن الأجهزة العامة تُعَدُّ أماكن يتعلم فيها الموظفون سريعاً «أن البداهة أمر خطير – وأن الإبداع خطير جداً» (NPR 1993, 4).

لقد استعار دعاة الكفاءة الكلاسيكيون أفكاراً تجارية محددة، لكن لم يَعْتَبِرْ كل من تايلور أو أتباعه دائماً القطاع الخاص نموذجاً تقتدى به الحكومة. ورغم أن تايلور استخدم أفكاراً تم تطويرها فى مصانع الفولاذ، إلا أنه لم يطرح الأعمال الإدارية المطبقة فى مصانع الفولاذ باعتبارها نموذجاً مثالياً يجب الالتزام به. فقد عرف جيداً أن كثيراً من الشركات الخاصة تقف ضد الإبداع، حيث تفيض كتبه بقصص عن عدم الكفاءة فى الأعمال التجارية.

وتعتبـــر أدبيات الإدارة العامة الحديثة المعاصرة ســـاذجة فيمـــا يتعلق بعدم كفاءة القطاع الخاص والفســـاد. فهى تمتدح العمل التجارى فى جميع الأصعدة، وتطلب من المؤسســـات العامة أن تفعـــل س، أو ص، أو ى لأن الأمور هكذا تجرى فى ديزنى! كما ترى الأدبيات المعاصرة الخصخصة إســـتراتيجية لزيـــادة الكفاءة، فى حين يرى أتباع تايلـــور أن القطاع العام – وليس الخاص – يمكن أن يزيد من الكفاءة فى مجالات مثل إدارة خدمات الماء والكهرباء (مثل Cooke 1915). وعلى القراء أن يقرروا بأنفســـهم ما إذا كان التوجه المعاصر يتأتى من الحاضر الإدارى الفريد غير الكفؤ أو من نفور لا مثيل له من الحكومة.

القصور الثانى فى الإدارة العامة الحديثة - نموذج مبسط جداً للإمكانات والحوافز:

وتكمن الفجوة الأخرى فى الأدبيات الســـابقة فـــى كيفية اقتراح الكتّاب المعاصرين زيـــادة الإمكانـــات والحوافز لرفـــع الكفاءة. ويرفـــض دعـــاة الإدارة العامة الحديثة المنظمات الهرمية ذات القواعد المحددة والتنظيمات وإجراءات التشـــغيل القياســـية، التـــى يميلون إلـــى اعتبارها من تركة تايلـــور وبروانزلو. ويدعى أوزبـــورن وغيبلر أن الحكومة «أصبحت داخل ســـياج مـــن الأنظمة والمحـــددات» (١٩٩٢، ١١٢). ويهدف أوزبورن Osborne وبالســـتريك Plastrik إلى «جعل كبار المديرين يتخلصون من مراكز التحكم التى يسيطرون عليها فى مواقعهم الرئيسة» (٢٠٠٠، ٤٠٣).

كما يفضل دعـــاة الإدارة العامة الحديثة «ثورة الريـــادة التجارية» (Osborne and Gaebler 1992, 327). وبينمـــا اعتقد تايلور أن عقلية موظفى الإدارة العامة القائمة على عدم المخاطرة تأتى من خشـــية التدخل السياســـى فى سياســـة شؤون الموظفين، فـــإن مراجعـــة الأداء القومى تلوم المبالغة فى الاعتماد علـــى القوانين والأنظمة. وقد اعتقـــد تايلور أن العلاج هو فى وجود نظام خدمة مدنيـــة قوى؛ ويرفض دعاة الإدارة العامـــة الحديثة حماية نظام الخدمـــة المدنية؛ لأنهم يرونه جزءاً من المبالغة فى تعقيد الإجـــراءات. وقد اعتقد تايلور أن التوظيف العام طويل الأمد قد ســـاعد الكفاءة؛ إذ يحدد أول تقرير لمراجعة الأداء القومى هذا العامل بوصفه جزءاً من المشكلة.

ويرى دعاة الإدارة العامة الحديثة أن الزمن قد تغير؛ فتحســـن تقنيات الاتصالات ومزيد من العمل الذى يقوم على المعرفة يســـهلان ويؤديـــان إلى منظمات أقل تعقيداً

تعتمد بشــكل أقل على القوانين. لكن يأتى كثير من الاختلاف بين المنهج الكلاسيكى ومنهــج الإدارة العامة الحديثــة من حقيقة أن المؤلفين المعاصريــن لديهم صورة أكثر إشــراقاً عن الطبيعــة الإدارية مما لدى تايلور. إذ يصــور كل من أوزبورن Osborne وغيبلــر Gaebler (1992) المديرين علــى أنهم أصحاب ريادة تجارية تقود ســلوكهم رســالة العمل، حيث يحتاجون فقط إلــى ميزانيات أكبر ومرونة فى التوظيف لتحقيق نســبة أعلى بين المخرجات إلى المدخلات. ويشــعر دعاة الإدارة العامة الحديثة بقلق علــى العاملين الذين لا يتبعون تصوراتهــم أكثر من قلقهم على المديرين الذين يلجؤون للمحســوبية للحد من الكفاءة. وقال روبــرت مارانتو Robert Maranto (2001) بكل وضوح، وهــو أحد دعاة الإصلاح الجــذرى للخدمة المدنية على المســتوى الاتحادى، إن الوظيفــة الدائمة تحمى الأداء الســلبى للعامل. وبرأيه، لا يوجد أى شــيء يمكن أن يخشــاه العاملون الأكْفاء من خســارتهم الحماية التى توفرها الخدمة المدنية؛ لأن المديرين لن يســتعملوا سلطاتهم الجديدة دون سبب وجيه. فالعودة إلى التوظيف دون ضوابط ببســاطة تمنع الحماية عمن لا يتمتــع بالكفاءة. والافتراضات الضمنية التى تقف وراء هذا الموقف هى أن بوسع المديرين قياس أداء الموظف وأن الجهاز الحكومى سيجد سريعاً ويدرب بدلاء يتمتعون بالكفاءة يحلون مكان من تم طردهم من العمل.

وقد تأثر موظفو القطــاع العام فى غالبية الولايات بالتحولات بإجراءات الخدمة المدنيــة والمتصلــة بالإدارة العامــة الحديثــة Hays and Sowa (2006). فقبل أكثر من عشــر ســنوات مضت، رفعت جورجيا حماية الخدمة المدنية عن موظفى الدولة، حيث أحلت محل تلك الوســائل ما يعرف بالتوظيــف دون أى ضوابط. وفى خطاب حاكــم جورجيــا زيل ميلــر Zell Miller ســنة ١٩٩٦م، وهو داعية ناجــح للتوظيف دون أيــة ضوابط، عن وضع الولاية، اســتنكر إجراءات الخدمــة المدنية المطولة التى جعلت مــن الصعب فصل موظفى الولاية. ورأى أن مثل هذه النظم تضعف معنويات الموظفين الأكْفــاء، الذين يرون قرناءهم ســيئى الأداء يحصلون على مكافآت مماثلة لا يســتحقونها. ويكمن حله فى إلغاء نظم حماية الجدارة ومكاتب شــؤون الموظفين المركزية (Condrey 2001; Condrey and Battaglio 2007). وتتعارض هذه الرؤية مع افتراضات الحقبــة التقدمية من حيث إن نظم التوظيف دون أى ضوابط تضعف معنويات الموظفين الأكْفاء الذين ليس لديهم أنصار سياسيون.

وتعتبــر المنهجيات المختلفة للخدمــة المدنية مفيدة؛ لأن حاجــة العاملين للحماية لا تعتمــد على التغيرات فــى تقنية المجتمع، بل إن التغيير فى القوانين يأتى من الرؤى

المختلفة التى وضعها دعاة الكفاءة فى أوائل القرن العشـــرين ومناصرى الإدارة العامة الحديثـــة فى طريقـــة زيادة المنظمات للإنتاج. وقد اعتقد تايلـــور أن بإمكان القوانين تقليل العشـــوائية والمحســـوبية. ومن ناحية أخرى، يعتقد دعاة الإدارة العامة الحديثة أن مرونة العمل الريادى تســـاعد المديرين على تشـــكيل فرق العمل التى لديها أفضل الإمكانات. ويمكن لأى شـــخص يتمتع بخبرة واقعية فى المنظمات أن يرى أن القوانين وحنكة الريادة التجارية تســـاعدان على تطوير المنتج فى ظل ظروف مختلفة. ويعتمد تحديد النظام المفيد فى لحظة معينة على الأفراد ذوى العلاقة بالأمر.

ويتولـــى المديرون والعاملون تنفيذ العمل، فبعض المديرين أكْفاء فى حين أن آخرين منهـــم حمقى. وبينما يســـتخدم بعض العاملين العاديـــين ذكاءهم وإخلاصهم فى أداء مهماتهم، يؤدى آخرون أقل حد ممكن من العمل. ويصمم دعاة الإدارة العامة الحديثة نظمـــاً يمكنها أن ترتقـــى بالكفاءة تحت قيادة مديرين يتمتعون بالنشـــاط والإخلاص؛ ولكـــن هذه النظم ستســـاعد وتدعم الخلل الوظيفى بقيادة مديرين شـــغوفين بتحقيق أهدافهم الخاصة بدلاً مـــن الاهتمام برفاهية المنظمة على المدى الطويل. وإن النظم التـــى يتمتـــع فيها العاملون بحماية أكبر تكون مفيدة بشـــكل أو بآخـــر بناء على القوة العاملة المبتدئة فى لحظة معينة.

كما أن الوضع المعقد الذى نشـــأ مؤخراً فى النظام المدرسى لمدينة نيويورك يسلط الضوء على هذه النقطة. إذ يسعى المستشار جويل كلاين إلى منح المشرفين قوة ضبط أكبر؛ فهو يعتقد أن شروط الخدمة العامة وعقود نقابة المدرسين القوية تحمى المدرسين غير الأكْفاء. إلا أن نقابة المدرســـين واجهت أمثلة كلاين حول المدرســـين غير الأكْفاء بقصـــص مقنعة تتعلق بمديرين لمدارس غير أكْفـــاء، ومزعجين (McFadyen 2006). إذ إن تزويد المشـــرفين بصلاحيات أكبر ســـيمكن المدير «س» من ضبط المدرسين غير الأكْفاء ولكن ذلك سيكون على حساب تزويد المدير «ص» بالنفوذ الذى يمكنه من تعزيز أهدافه السلبية الخاصة.

وإن قيـــام أدبيات الإدارة العامة الحديثة بالالتفـــاف على هذه الأمور الدقيقة يدل علـــى نقص فى المعرفة حول تعقيدات قيـــام المنظمات بالعمل اليومى. فلا تعمل نظم شـــؤون الموظفين التى يشـــجبونها ولا تلك التى يقترحونها على دعم الكفاءة فى جميع الحالات. وفى أفضل الظروف، يمكن للنظام تســـهيل جنى المكاسب بالنسبة لمجموعة من الأشـــخاص. فالأســـباب التى ينجح العمل بها فى موقف «س» قد تؤدى إلى فشله فى الموقف «ص».

وتعد الطبيعة الظرفية لعمل نظام شـؤون الموظفين أحد أسباب ندرة تمتع السلطة برضـا تـام فيما يتعلق بأى إجـراء. فتحول جورجيا إلى التوظيـف دون أى ضوابط للمدرسـين، على سبيل المثال، لم يدم طويلاً. وقد أعادت حكومة الولاية العمل بنظام الوظيفـة الدائمة للمدرسـين فى ظـل إدارة الحاكم الجديد سـونى بيرديو Sonny Perdue. وقـد أقر النظـام الجديد بالصعوبة التى واجههـا المديرون فى قياس أداء المدرسين وصعوبة العثور على موظفين جدد ليحلوا محل المعلمين الذين طردوا.

وتعتبر الفجوة بين ثقة دعاة الكفاءة والمدى الفعلى لمعرفتهم جزءًا من المسار التاريخى. فقد أشار سيمون Simon (1947) إلى الغموض فى أدبيات المبادئ. وقد بين ويليامز Williams (2000) أن نفس النوع من الغموض أفسد توصيات إعادة اكتشاف الحكومة المتعلقة بالمنافسة والخصخصة واللامركزية والإبداع وزيادة صلاحيات الموظفين.

والفكرة الأساسية هى أنه ليس العلماء ولا الأشخاص العاديون لديهم المعرفة التى تمكنهم من فرض نماذج جاهزة تعمل دائماً على زيادة الكفاءة. وهنالك ثلاثة أسـباب وراء الفجوة التى تفصل بين قدراتهم ورغباتهم. وأحد أسـباب هذه المشـكلة هو أنه لا يوجـد مـن لديه المعرفة الكافية بالدوافع التى تحقق نجـاح الفرد فى كل وضع من الأوضاع. والسـبب الثانى هو أن التحليل المنطقى لم يكن بديلاً عن الحكم الظرفى، إذ كان مساعداً لذلك، لكن لم يكن بديلاً له أبداً. والسبب الثالث للمشكلة هو الاتجاه الحالى نحو تصوُّر كفاءة القطاع العام قيمةً غير سياسية فى الوقت الذى نجد الكفاءة فى أى موقف معين معتمدة دائماً على اتخاذ القرار السياسى. فتحديد نسبة المخرج إلى المدخل فى مصنع للصابون قد يكون مسألة إدخال أرقام فى معادلة معدة مسبقاً. وفـى القطاع العام، تحدِّد القرارات السياسـية أى الأرقام التى تحسـب، وأى بيانات تشـكل أرباحاً، وأيُّها يشـكل تكاليف. وتوجد الكفاءة الحكومية فى سـياق سياسـى محدد. وتبين دراسـة طلب تحديد كفاءة النقل العـام أن اختيار العوامل المؤثرة التى يجب إدخالها لتحليل نسبة المخرجات إلى المدخلات هو فى جوهره عملية سياسية.

قضية النقل العام - دلالات لتعريف الكفاءة المعاصرة:

عندما تنشـئ الدول أنظمة النقل العام، فإنها تتحمل تكاليف عالية فى رأس المال والصيانة. ويلزم السلطات المختصة حينئذ أن تتأكد مما إذا كانت هذه النفقات تعزز المشـاريع التى توازن النتائج مقابـل التكاليف. ويعتمد مـا إذا كانت المدخلات تعزز الكفـاءة على طبيعة المخرجات والنتائج التـى تريدها الدولة. وعندما تقارن الجهات

المختصة التكاليف بأجرة النقل التى يتم الحصول عليها خلال السنوات الخمس أو العشر الأولى، فإن النسبة تبين فى العادة استخداماً غير فعال لأموال الدولة. فالأجور لا تسترد الأموال التى أنفقت على الإنشاء والصيانة. وينتقد بعض محللى السوق الحرة النقل على اعتبار أنه هدر للمال العام نتيجة الافتقار إلى هذا العائد على الاستثمار. كما أشار أحد المحللين إلى أن على الحكومة أن تغلق نظم السكك الحديدية الخفيفة وتمنح كل شخص يستعمل النقل العام من ذوى الدخل المتدنى سيارة تويوتا جديدة لتوفير المال (Cox 2004).

لكن الأجور ليست هى المخرجات الوحيدة للنقل العام، رغم أنها الأسهل للقياس. ولو أنشأت الدولة نظام سكك حديدية خفيفاً لتعزيز التنمية الاقتصادية، ولزيادة عائد النقل العام، فإن مسألة المُخْرَجات الأخرى تدور حول تحديد مدى إسهام المشروع فى تنمية المجتمع المحلى. وفى هذا السيناريو، ينظر إلى مشاريع النقل العام الفعلية بشكل أكثر إيجابية. فتظهر معظم الدراسات أن الممتلكات التجارية والسكنية بالقرب من خطوط النقل العام تكون ذات قيم مالية عالية (e.g., Cervero 1996; Cervero and Duncan 2002; Voith 1993). وتحصل بعض الحكومات المحلية على جزء من هذه القيمة عن طريق عوائد الضرائب ومشاريع التنمية المشتركة (مثل الرسوم التى تفرضها محطات النقل فى مقابل إيصال الخدمة للمتاجر والساحات المستأجرة).

إضافة إلى ذلك يعمل النقل العام على تخفيف حركة السيارات على الطرق، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتأخير الناجم عن حركة السير، والتلوث وإلحاق الضرر بالطرق. كما يقلل أيضاً من تكاليف حوادث المرور، لأن النقل العام يعتبر وسيلة آمنة، حيث ينجم عنها واحد على عشرة من الوفيات الناجمة عن السفر بالسيارة (Litman 2006).

ويمكن أن تتضمن مخرجات النقل العام السريع تصورات لا يمكن قياسها تتعلق بالتطور أو السلامة. إذ تظهر الدراسات المسحية فى بعض المجتمعات المحلية أن نظرتها للتراجع القوى تحولت إلى شعور بالتنمية بعد افتتاح مشاريع النقل العام السريع (Steer Davies Gleave 2005). ويجب أن يقيس تحليل التكاليف والفوائد مثل هذه النظرة، بغض النظر عن صعوبة قياسها. وفى مجتمع تعتبر فيه الكفاءة ذات قيمة كبيرة، فإن اقتصار قياسها على المعايير التى يسهل قياسها بدرجة كبيرة يقلل من أهمية المعايير الأخرى ويؤدى إلى تصور بأن الكفاءة لها قيمة فقط بالنسبة لبعض الأهداف. وتحقق الكفاءة سمعتها الغامضة بوصفها وحدة آلية عندما يستخدمها الباحثون باعتبارها مفهوماً فقط فى الحسابات التى تنطوى على احتياجات آلية.

ويرى بعض المحللين أن النقل العام يقلل المسـافة بين المجتمعات الفقيرة عن مواقع العمـل ذات الأجور المنخفضة، حيث توجد الوظائـف التى تتطلب مهارات متدنية فى المستشـفيات والفنادق والمطاعم والمصانع. فمثلاً، وجد سانشـيز Sanchez (1999) أن توافـر النقل العام قام بدور مهم فى مشـاركة الفقراء فى العمل فى كل من أتلانتا وجورجيا وبورتلاند وأوريجون. ونتيجة وجود علاقة بين العرقية والدخل فى مجتمعنا، فيمكن للنقل العام أيضاً أن يزيد من استعداد الشركات لتوظيف ذوى الأصول اللاتينية من الذكور والإنـاث (Holzer, Quigley, and Raphael 2003). وهكذا أصبح إيجاد العمـل مؤشـراً جديداً على الأداء فـى معادلة الكفاءة. وقد وجدت دراسـة أجراها كمبردج سيستماتكس Cambridge Systematics (1999) أن إنفاق (١٠) ملايين دولار فـى الولايات المتحدة على النقل العـام أدى إلى توفير (٣١٤) فرصة عمل. وقد وجد ليتمـان Litman (2006) أن الأموال التى تنفق على إنشـاء النقل العام فى كندا تؤدى إلـى توفيـر (١٩٪) من الوظائف مقارنـة بنفس المبالغ التى تنفق على إنشـاء الطرق السريعة.

وتعتبر رغبة المجتمع فى التوسع فى حركة السكان ذوى الدخل المنخفض إلى أماكن العمل مسـألة سياسـية. فبالفعل، ينتقد بعض الناس قـدرة النقل العام على إيصال العمـال الفقراء إلى أماكن أكثر ثراءً، حيث يرون فـى مثل هذا الانتقال نقلاً لجريمة الشـوارع إلـى أماكـن جديـدة (Liggett, Loukaitou-Sideris, and Iseki 2003). فالمخططـون الذين لديهم مثل هذه العقليـة لن يعتبروا الحركة التى تعتمد على النقل ذات فائدة كبيرة؛ فإذا ما أخذوا بالاعتبار حركة العمال أساساً، فسوف تكون بالنسبة لهم تكلفة أخرى.

ويقوم جدل الهجرة الحالى على الافتراض السياسـى بـأن انتقال غير المواطنين إلـى وظائف ذات أجور منخفضة ليس بالضرورة وضعاً مرغوباً فيه. وإن التمييز فى التعامل مع الباحثين عن عمل من المكسـيكيين وسـكان تكسـاس يعتبر قراراً سياسياً بالكامـل. وفى المجـال العام، تهيئ القيم الاجتماعية الأجـواء لكيفية تعريف الكفاءة ويجب أن تأخذ الحكومة الديمقراطية بالاعتبار القيم الاجتماعية للسكان ككل بالحد المجـدى فى قرارات النقل. وللتشـديد على هذه النقطة، امتنع وليام بريندرغاسـت William Prendergast (1912)، وهـو المفتـش المالى التقدمـى لمدينة نيويورك، عن اسـتخدام التعريف المعتاد للكفاءة بحساب نسـبة المخرجات إلى المدخلات، وبدلاً من ذلك عرَّف الكفاءة الحكومية بأنها القيام بما يريد العامة بأفضل طريقة وبأقل تكلفة.

ورغم الطبيعة غير الواضحة نوعاً ما لمصطلح «العام»، فإن هذا التعريف لا يفترض أن الكفاءة مرادفة للاقتصاد ويربط المفهوم بدلاً من ذلك بالاستجابة والعدالة.

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟

إن النقاش السياسي لمخرجات النقل العام يضع الكفاءة في سياق آخر يختلف عما يحتله المصطلح في معظم الأدبيات التي تمت دراستها هنا، رغم أن التفسير يرتبط ببعض أوائل بحوث مكتب شؤون الولاية. فقد رأى هنري بروري Henry Bruére (1912) الذي كان يعمل في مكتب نيويورك للبحوث البلدية، أن إنشاء مدرسة منخفضة التكلفة لم يكن فعالاً جداً عندما كان موقعها مخالفاً لرغبة المجتمع المحلي. وقد أصر مكتب مدينة بيترمينت The Bureau of City Betterment (1906) بدلاً من ذلك على أن كفاءة دائرة الشرطة يجب أن تتجه نحو الأهداف التي وضعها المجتمع المحلي للشرطة. وبالنظر إلى أن الكفاءة لا يمكن فصلها عن السياسة مطلقاً، فإن الكفاءة تعتمد على القيم السياسية للجهة المعنية. ولا يوجد لهذه الكلمة معنى خارج نطاق تعريف العامة للنتائج التي تشكل الفوائد.

وكما أشار كين وباتابان Kane and Patapan (2006)، يتبين في العادة أن أساس الأحكام التقنية يكون افتراضات غير تقنية حول القضايا التي يجب معالجتها وكيفية تحديد معاييرها. وفي تقييم كفاءة القطاع العام، يبرز افتراض أن مخرجات معينة تشكل فوائد من العملية السياسية غير التقنية. ويمكن لنفس البرنامج أن يكون فعالاً أو غير فعال بناء على ما يرغب فيه مجتمع محلي معين.

ومثالاً على عدم الكفاءة الناجمة عن سوء اختيار المكان واعتبارها نشاطاً لا «يستطيع أحد تفسيره»، يذكر ستانبري وثومبسون Stanbury and Thompson (1995) أن إحدى مكتبات وكالة المعلومات الأمريكية استقبلت ٥٦٨ زائراً فقط في سنة معينة. فإذا كان هدف المكتبة الوحيد جذب الزوار، فإن المخرج يبدو ضئيلاً، لكن يمكن اعتبار أن المكتبة تتمتع بالكفاءة إذا ما اشتملت مخرجاتها الأخرى على حس بالصداقة بين الولايات المتحدة والدولة التي توجد فيها المكتبة وإذا ما أعطت الدولة قيمة كبيرة لهذه الصداقة. وتتطلب معادلة الكفاءة هذه إسباغ قيمة على فوائد غير ملموسة – وهو أمر يصعب قياسه. إلا أن النسبة بين المدخلات إلى المخرجات قد تتضمن السعادة والعمل والعدل والصحة والحرية بالإضافة إلى الوقت والمال (Van der Meer and Rutgers 2006).

ويتحــدث التحليــل التقليدى عن المقايضـــة بين الكفاءة والعدل فـــى برامج العمل لأن اســـتهداف المجموعات الأقل حظاً يقلل من المكاســـب الكبيرة (Heinrich 2002). وبالنظر إلى الكفاءة باعتبارها مفهوماً سياســـياً، يصبح تشبيه المقايضة غير مناسب. ويصبح الســـؤال الآن، من هو المســـتهدف بتدريب الســـلطة المختصة؟ فإذا كانت تريد تدريب الأشخاص الأقل حظاً، تصبح المسألة متعلقة بكيفية تطبيق البرامج التى تخدم مثل هؤلاء الناس بكفاءة. فتطوير برامج المســـتفيدين من منتســـبى الطبقة المتوسطة لا يمكـــن أبداً أن يتمتع بالكفـــاءة إذا لم تؤد هذه البرامج إلى مخرجات ونتائج تتوقعها الحكومة فى مســـاعدة المواطنين الأقل حظاً. ويجب أن تحقق البرامج الأهداف التى وضعتها الجماعات المحلية.

وقد كتب أحد دعاة الإدارة العامة الحديثة حول ســـلطة ذات ســـمات مميزة قائلاً: «إن مدينـــة ســـانيفيل Sunnyvale لا تمثـــل النموذج الديمقراطى الـــذى يرضى عنه الجميع، ولكن حقق المسؤولون (٩٥٪) من أهداف خدمة المدينة» (Alter 1995, 145). فإذا كانت ديمقراطية سانيفيل ضعيفة، فربما نسأل عن ماهية الأشخاص الذين حقق السياســـيون أهدافهم. فإذا كانت نســـبة المئوية (٩٥٪) المرغوب فيها ليست جزءًا من أهداف المجتمع المحلى، فهل يجب على العامة اعتبار نجاحها مثالاً على الكفاءة؟

وقد طور ويلدافسكى Wildavsky (1996) مفهوم «الكفاءة الشاملة» لوصف السعى نحو تحقيق نسبة أكبر بين المخرج إلى المدخل، وقد تطلب ذلك تبديل آلية اتخاذ القرار. ويمكن للمرء أن يرى هذا الســـعى على أنه ناشئ عن رغبة المواطنين بمشاريع نقل عام توفر ارتقاء أكبر بين طبقات المجتمع. ويمكن لهؤلاء المواطنين، الذين يتكتل بعضهم فى منظمات، وضع إســـتراتيجيات لاختراق قلب النظام السياسى لجعل دوائر صنع القرار تنشئ مشاريع تزيد من الارتقاء الاجتماعى. ويمكن للدراسات التقليدية أن تتحدث عن هذا السعى تحت قاعدة الاستجابة أو العدالة، لكن لذلك دلالات على الكفاءة أيضاً.

ويمكن لمفهوم الكفاءة المسيســـة أن يساعد فى تفسير فشل الحلول البنيوية الكلاسيكية والإدارة العامة الحديثة فى تحقيق تطلعات دعاتها. ولم تكن المشـــكلة فى عدم القدرة على فهم مواقف محددة، ولكنها تكمن فى عدم القدرة على إيجاد الحلول ضمن سياق سياسى.

الخاتمة - مسائل الإدارة العامة المهمة والكفاءة:

فى التسعينيات من القرن العشرين، حاول عدد من العلماء تحديد «المسائل المهمة» للإدارة العامة. وقد طرح بيهن Behn (1995) ثلاث مسائل متصلة بالقضايا الإدارية

المتعلقة بالاهتمامات بشرعية السيطرة الإدارية المشددة والدافع لدى الموظفين وقياس الأداء. ويــرد كيرلين Kirlin (1996) بأن المســائل الكبيــرة فى حقل الإدارة لا تنطلق مــن رؤية إداريــة ولكنها تضرب بجذورها فــى مفهوم المواطنة والبحث عن سياســة ديمقراطيــة. وحاليــاً نحن نرى أن الأســئلة الكبيرة المتعلقة بالفعاليــة تنبع من رؤية سياسية «القيم المحورية هى قيم الديمقراطية التى تحكمها قيم تسيطر قيم الموظفين وخبراتهم» (Kirlin 1996, 419). أما كيف ننشئ نظام شؤون موظفين فتلك مسألة ثانوية. والسؤال المهم الذى يرتبط بالكفاءة هو كيف نشرك المواطنين؟ أى كيف نشحذ هممهم ونجعلهم أكثر حضوراً واتصالاً بطريقة تحديد المسؤولين السياسيين والإداريين للتكاليــف والأرباح؟ ففــى المجتمع الديمقراطى، تتطلب الإدارة التــى تتمتع بالكفاءة سياســة ذات قاعدة ديمقراطية حتى يشعر المســؤولون المنتخبون والإداريون بالنتائج التــى يريدها المجتمــع المحلى. وعندما تكون هذه المعرفة قوية نســبياً فيمكن حينئذ للنقاش الفعال أن يتركز على الآليات البنيوية لتفعيل سياســة تتمتع بالكفاءة، لأن هذه المعرفة فقط تتيح لنا تحديد السياسات التى تتمتع بالكفاءة. فبدلاً من اختيار عنصر واحد وترك آخر، فإنه لا يمكن فصل مشــاركة المواطن عن الكفاءة. وتعتبر مشــاركة المواطنين شرطاً مسبقاً لإجراء حسابات التكاليف والأرباح المهمة.

لقد ربط علماء السياسة فى الحقبة التقدمية مشاركة المواطن والحكومة التى تتمتع بالكفاءة. فمثلاً، ذكر كتاب دراسى لمجلس إحدى المدن فى تلك الفترة أن «أول مرتكزات الإدارة التى تتمتع بالكفاءة هى المواطنة الذكية» (Munro 1915, 3) .. وقد حان الوقت لتوحيد دراســة المواطنة والكفاءة. والأســئلة الكبيرة التى تبــرز من مثل هذا التحليل بعيدة جداً عن المناقشات التقليدية للكفاءة باعتبارها مفهوماً فنياً. وهى تتضمن:

١- ما الوســائل التى يمكن لمجتمعنا إيجادها لكى يســتطيع المواطنون مناقشة قضايا عامة وتنمية رؤيتهم لمنافع أى برنامج عام يرونه ذا قيمة؟

٢- كيف يمكن للمديرين العامين اســتخدام نتائج النقاشــات العامــة للمواطنين فى تحليلات التكاليف والأرباح خلال فترة تطوير البرنامج وتنفيذه؟

لقد بحث بعض علماء السياســة المعاصرين وباحثو الإدارة العامة فى كيفية إنشاء وتفعيل النقاشات العامة للمواطنين. فقد وصف روبرتس Roberts (1997) على سبيل المثال تطوير وتأثير مثل تلك النقاشات العامة فى مينيسوتا Minnesota. وقد وصف لايب Leib (2004) ســيناريو لإشراك المناقشــات العامة للمواطنين رسمياً فى تطوير

البرنامج. فحتى الآن بذلت جهود ضئيلة لربط مثل تلك البحوث بالاهتمامات المرتبطة بالكفــاءة. ويجــب أن يتصدر دمج هذين المجالين البحثيــين فى مجال واحد رأس أى قائمة تتعلق بالمشاريع الكبرى للإدارة العامة.

ولــم يتمكن محللو الســوق الحرة من فهم ســبب مواصلة كثير من الشــخصيات السياســية البارزة دعم مشاريع النقل العام فى الوقت الذى اعتبرت التحليلات المبكرة للمدخلات/ المخرجات أن خطوط النقل لا تتمتع بالكفاءة. ولم تتجاهل الشــخصيات السياســية الحقائق الواضحة. ولم يكن دعمهم يشــكل نكراناً للكفاءة بل مؤشراً على أن لهم طريقة مختلفة فى تحديد التكاليف والأرباح. فقد كانوا متفاعلين مع الحقائق خارج نطاق الحسابات التحليلية المبكرة ولكنها فى نهاية المطاف تهم الجماعات المحلية التى يمثلها أولئك السياســيون. ولأن حســاباتهم اشتملت على قيم غير ملموسة، فلم يستطيعوا طرح معادلات واضحة، بل إن مفهوم الكفاءة الذى استثنى فهمهم أخطأ فى تمثيل نسبة المدخلات إلى المخرجات. ويجب على علماء الإدارة العامة توجيه اهتمام أكبر للخلفيات السياسية التى تقف وراء كفاءة الحكومة.

شكر وعرفان:

قدم عدد من الأشخاص ملاحظاتهم حول نسخة سابقة من هذا البحث. ومن ضمن هؤلاء ألاســدير روبرتس Alasdair Roberts وطلابه فــى مادة الفكر التاريخى للإدارة العامة، وكذلك كل من مارك روتجرز Mark Rutgers وجيمس ســتيفر James Stever وريتشارد ستيلمان Richard Stillman وستيفن وارنغ Stephen Waring ودانيال وليامز Daniel Williams.

المراجع

- Alter, Allan. 1995. Silicon Valley Civics. In Accountability for Performance: Measuring and Monitoring in Local Government, edited by David N. Ammons, 139-45. Washington, DC: International City/County Management Association.

- Ammons, David N. 1995. Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services. Public Administration Review 55(1): 37-47.

- Arnold, Peri E. 1986. Making the Managerial Presidency: Comprehensive Reorganization Planning 1905-1980. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Beam, David R. 1978. Public Administration Is Alive and Well-And Living in the White House. Public Administration Review 38(1): 72-77.

- Behn, Robert D. 1995. The Big Questions of Public Management. Public Administration Review 55(4): 313-24.

- _____. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review 63(5): 586-606.

- Herman, Evan M. 2006. Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations. 2nd ed. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

- Boyne, George, Julian Gould-Williams, Jennifer Law, and Richard Walker. 2004. Problems of Rational Planning in Public Organizations: An Empirical Assessment of the Conventional Wisdom. Administration a Society 36(3): 328-50.

- Bruére, Henry. 1912. The New City Government. New York: D. Appleton.

- _____. 1914. The Future of the Police Arm from an Engineering Standpoint. American Society of Mechanical Engineers Transactions 36: 535-47.

- Cambridge Systematics. 1999. Public Transportation and the Nations Economy. Washington, DC: American Public Transit Association.

- Cervero, Robert. 1996. California>s Transit Village Movement. Journal of Public Transportation 1(1): 83-94.

- Cervero, Robert, and Michael Duncan. 2002. Benefits of Proximity to Rail on Housing Markets: Experiences in Santa Clara County. Journal of Public Transportation 5(1): 1-18.

- Citizens Business. 1914. On Department of Public Health and Charities. May 7, 1-4.

- Civil Service of the United States. 1867. Boston: Ticknor and Fields.

- Condrey, Stephen E. 2001. Georgia>s Civil Service Reform: A Four-Year Assessment. In Radical Reform of the Civil Service, edited by Stephen E. Condrey and Robert Maranto, 177-92. Lanham, MD: Lexington Books.

- Condrey, Stephen E., and R. Paul Battaglio, Jr. 2007. A Return to Spoils? Revisiting Radical Civil Service Reform in the United States. Public Administration Review 67(3): 424-36.

- Cooke, Morris Llewellyn. 1914. Some Factors in Municipal Engineering. American Society of Mechanical Engineers Transactions 36: 605-18.

- _____. 1915. Scientific Management of the Public Business. American Political Science Review 9(3): 488-95.

- _____. 1918. Our Cities Awake: Notes on Municipal Activities and Administration. Garden City, NY: Doubleday, Page.

- Cox, Wendell. 2004. Why Not Just Buy Them Cars. Heartland Institute, news release, July 6. http:// www.heartland.org/Article.cfm?artId= 15340 [accessed July 13, 2007].

- Cushman, Robert. 1937. The Problem of the Independent Regulatory Commissions. In Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government, President>s Committee on Administrative Management. Washington, DC: Government Printing Office.

- Downs, George W, and Patrick D. Larkey. 1986. The Search for Government Efficiency: From Hubris to Helplessness. Philadelphia: Temple University Press.

- Eaton, Dorman. 1875. The Experiment of Civil Service Reforms in the United States; Its Methods, Its Effects, and the Excuses and Responsibility for Its Abandonment. Paper presented to the American Social Science Association, Detroit, May.

- Fesler, James. 1957. Administrative Literature and the Second Hoover Commission Reports. American Political Science Review 51(1): 135-57.

- Fischer, Frank. 1990. Technocracy and the Politics of Expertise. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Forester, John. 1993. Critical Theory Public Policy, and Planning Practice: Toward a Critical Pragmatism. Albany: State University of New York Press.

- Gill, Jeff, and Kenneth Meier. 2001. Ralph>s PrettyGood Grocery versus Ralphs Super Market. Public Administration Review 61(1): 9-17.

- Glaser, Mark, Samuel Yeager, and Lee Parker. 2006. Involving Citizens in the Decisions of Government and Community: Neighborhood-Based vs. Government-Based Citizen Engagement. Public Administration Quarterly 30(2): 218-62.

- Gulick, Luther. 1937. Notes on the Theory of Organization. In Papers on the Science of Administration, edited by Luther Gulick and Lyndall Urwick, 1-46. New York: Institute of Public Administration.

- Gulick, Luther, and Lyndall Urwick, eds. 1937. Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration.

- Halachmi, Arie. 2004. Evaluation Research and Performance Measurement: Dealing with Issues of Purpose and Perspective. In Public Productivity Handbook, 2nd ed., edited by Mark Holzer and Seok-Hwan Lee, 247-62. New York: Marcel Dekker.

- Harmon, Michael M., and Richard T. Mayer. 1986. Organization Theory for Public Administration. Boston: Little, Brown.

- Hays, Steven, and Jessica Sowa. 2006. A Broader Look at the «Accountability» Movement. Review of Public Personnel Administration 26(2): 102-17.

- Heinrich, Carolyn. 2002. Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. Public Administration Review 62(6): 712-25.

- Holzer, Harry, John Quigley, and Steven Raphael. 2003. Public Transit and the Spatial Distribution of Minority Employment: Evidence from a Natural Experiment. Journal of Policy Analysis and Management 22(3) : 415-41.

- Holzer, Marc, and Seok-Hwan Lee, eds. 2004. Public Productivity Handbook. 2nd ed. New York: Marcel Dekker.

- Kane, John, and Haig Patapan. 2006. In Search of Prudence: The Hidden Problem of Managerial Reform. Public Administration Revint. 66(5): 711-24.

- Kirlin, John. 1996. The Big Questions of Public Administration in a Democracy. Public Administration Review 56(5): 416-24.

- Kravchuk, Robert, and Ronald Schack. 1996. Designing Effective Performance-Measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993. Public Administration Review 56(4): 348-58.

- Leib, Ethan. 2004. Deliberative Democracy in America: A Proposal for a Popular Branch of Government. University Park: Pennsylvania State University Press.

- Liggett, Robin, Anastasia Loukaitou-Sideris, and Hiroyuki Iseki. 2003. Journeys to Crime: Assessing the Effects of a Light Rail Line on Crime in the Neighborhoods. Journal of Public Transportation 6(3): 85-115.

- Light, Paul. 1997. The Tales of Reform: Making Government Work, 1945-1995. New Haven, CT: Yale University Press.

- Litman, Todd. 2006. Evaluating Public Transit Benefits and Costs. Victoria, Canada: Victoria Public Transit Institute. http://www.vtpi.org/tranben.pdf [accessed July 13, 2007].

- Mansfield, Harvey. 1937. The General Accounting Office. In Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government, President>s Committee on Administrative Management. Washington, DC: Government Printing Office.

- Maranto, Robert. 2001. Thinking the Unthinkable in Public Administration: A Case for Spoils in the Public Bureaucracy. In Radical Reform of the Civil Service, edited by Stephen E. Condrey and Robert Maranto, 69-86. Lanham, MD: Lexington Books.

- McFadyen, Deirdre. 2006. «Whisde-Blowing» Educators Recount Chilling Stories of Retaliation. New York Teacher 47(12): 2-3.

- Meier, Kenneth, and John Bohte. 2003. Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick>s Research Design. Public Administration Review 65(1): 61-70.

- Meier, Kenneth, and Laurence O>Toole, Jr. 2006. Bureaucracy in a Democratic State: A Governance Perspective. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Merkle, Judith. 1980. Management and Ideology. Berkeley: University of California Press.

- Moe, Ronald. 1990. Traditional Organizational Principles and the Managerial Presidency: From Phoenix to Ashes. Public Administration Review 50(2): 129-40.

- _____. 1994. The «Reinventing Government» Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences. Public Administration Review 54(2): 111-22.

- Mosher, Frederick. 1968. Democracy and the Public Service. New York: Oxford University Press.

- Munro, William Bennett. 1915. Principles and Methods of Municipal Administration. New York: Macmillan.

- National Performance Review (NPR). 1993. From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less. Washington, DC: Government Printing Office.

- New York Bureau of City Betterment. 1906. The Police Problem in New York City. New York: Citizens Union.

- New York Bureau of Municipal Research. 1913. Report on a Survey of the Department of Public Safety. Pittsburgh. New York: Bureau of Municipal Research.

- Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Osborne, David, and Peter Plastrik. 2000. The Reinventor>s Fieldbook: Tools for Transforming Your Government. San Francisco: Jossey-Bass.

- Prendergast, William. 1912. Efficiency through Accounting. Annals 41(1): 43-56.

- President>s Committee on Administrative Management (PCAM). 1937. Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government. Washington, DC: Government Printing Office.

- Radin, Beryl. 1998. The Government Performance and Results Act (GPRA): Hydra-Headed Monster or Flexible Management Tool. Public Administration Review 58(4): 307-16.

- Roberts, Nancy. 1997. Public Deliberation: An Alternative Approach to Crafting Policy and Setting Direction. Public Administration Review 57(2): 124-32.

- Salamon, Lester, ed. 2002. The Tools of Government: A Guide to the New Governance. New York: Oxford University Press.

- Sanchez, Thomas. 1999. The Connection between Public Transit and Employment: The Cases of Portland and Atlanta. Journal of the American Planning Association 65(3): 284-96.

- Schachter, Hindy Lauer. 2004. Public Productivity in the Classical Age of Public Administration. In Public Productivity Handbook, 2nd ed., edited by Marc Holzer and Seok-Hwan Lee, 17-30. New York: Marcel Dekker.

- Schurz, Carl. 1893. Civil-Service Reform and Democracy. Washington, DC: National Civil-Service Reform League.

- Simon, Herbert. 1947. Administrative Behavior. New York: Free Press.

- Snedden, David S., and William H. Allen. 1908. School Reports and School Efficiency. New York: Macmillan.

- Stanbury, William, and Fred Thompson. 1995. Toward a Political Economy of Government Waste: First Step, Definitions. Public Administration Review 55(5): 418-28.

- Steer Davies Cleave. 2005. What Light Rail Can Do for Cities: A Review of the Evidence. Leeds, UK: Passenger Transport Executive Group.

- Stillman, Richard, II. 1991. Preface to Public Administration: A Search for Themes and Direction. New York: St. Martin>s Press.

- Swiss, James. 2005. A Framework for Assessing Incentives in Resulrs-Based Management. Public Administration Review 65(5): 592-602.

- Taylor, Frederick. 1916. Government Efficiency. Bulletin of the Taylor Society 2(5): 7-13.

- _____. 1947a [1903]. Shop Management. New York. Harper & Brothers.

- _____. 1947b [1911]. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers.

- U.S. Civil Service Commission. 1874. Report to the President. Washington, DC: Government Printing Office.

- Urwick, Lyndall. 1937. Organization as a Technical Problem. In Papers on the Science of Administration, edited by Luther Gulick and Lyndall Urwick, 47-88. New York: Institute of Public Administration.

- _____. 1938. Scientific Principles and Organizations. New York: American Management Association.

- Van der Meer, Hendriekje, and Mark Rutgers. 2006. Reinstating Efficiency: Recapturing the Substantial Meaning of Efficiency in Public Administration. Paper presented at the Annual Conference of the European Group of Public Administration, Milan, Italy, September 6-9.

- Voith, Richard. 1993. Changing Capitalization of CBD-Oriented Transportation Systems: Evidence from Philadelphia, 1970-1988. Journal of Urban Economics 33(3): 361-76.

- Waldo, Dwight. 1984. The Administrative State. 2nd ed. New York: Holmes and Meier.

- Weirzman, Beth, Diana Silver, and Carolyn Brazill. 2006. Efforts to Improve Public Policies and Programs through Data Practices: Experiences in 15 Distressed American Cities. Public Administration Review 66(3): 386-99.

- Wildavsky, Aaron. 1966. The Political Economy of Efficiency: Cost-Benefit Analysis, Systems Analysis, and Program Budgeting. Public Administration Review 26(4): 292-310.

- Williams, Daniel. 2000. Reinventing the Proverbs of Government. Public Administration Review 60(6): 522-34.

ملخص رسالة دكتوراه فى المحاسبة:
دور المراجعة الخارجية فى كشف ممارسات المحاسبة الاحتيالية فى ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة

الدكتور سامح محمد رضا رياض

مدرس محاسبة بالمعهد التكنولوجى العالى بالعاشر من رمضان

جمهورية مصر العربية

● دوريـة الإدارة العـــامــــة
● المجلد الثامن والأربعون
● العـــــدد الثالث
● رجــــب ١٤٢٩هـ
● يــوليـــة ٢٠٠٨م

ملخص رسالة دكتوراه فى المحاسبة: دور المراجعة الخارجية فى كشف ممارسات المحاسبة الاحتيالية فى ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة*

د. سامح محمد رضا رياض **

مقدمة:

تعمل أى شـــركة فى ظل مجموعة من القوى التى تؤثر فيها، وتعد الإدارة أحد أهم هذه القوى التى تقوم بممارســة أنشطة مختلفة لتحقيق أهداف الشركة، وكذا المسئولة عــن العرض المحايــد للقوائم المالية وهى فــى موقع يُمكّنها من الســيطرة على نظام الرقابة الداخلية وإخفاء الممارســات الاحتيالية للمحاســبة التى قــد تقوم بها. هذا، وتعد المراجعة الخارجية عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم أدلة الإثبات عن عمليات وأحداث اقتصادية تقوم بها الشركة وذلك بهدف تمكين المراجع الخارجى من إبداء رأيه فى القوائم المالية التى تعدها هذه الشركة، لذلك كان لابد من تحديد وتطوير أساليب ومؤشــرات لمســاعدة المراجع الخارجى فى الحصول على أدلة الإثبات واكتشاف غش الإدارة والممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة فى كافة مراحل المراجعة؛ وذلك حتى يتمكن من إبداء رأى فنى محايد عن مدى عدالة تعبير القوائم المالية التى يراجعها.

طبيعة المشكلة:

حدثــت تطورات مهمة خلال الســنوات الأخيرة فى بيئة الأعمــال أدى إلى ظهور الكثير مــن المعاملات المالية والتجاريــة المعقدة وإصدار بعض المعايير الملائمة للمحاســبة عن هذه المعامــلات التى أتاحت الكثير من البدائل، مثل المعيار الخاص بالمخزون الذى أتاح العديد من الطرق لتقييم المخزون، والمعيار الخاص بالأصول الثابتة وإهلاكاتها الذى أتاح العديد من طرق احتســاب الإهلاك، والتى يمكن أن تستغلها بعض الشــركات لتحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائــج أعمالها ومركزها المالى وإظهاره بشــكل مخالف للواقع عن طريق التلاعب فى القوائم المالية، وهو ما يطلق عليه الممارسات الاحتيالية للمحاسبة Creative Accounting Practices

* نوقشت هذه الرسالة فى شهر فبراير ٢٠٠٨م بكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان، مصر.

** مدرس محاسبة بالمعهد التكنولوجى العالى بالعاشر من رمضان، مصر.

التى تؤدى إلى العديد من المشكلات التى تضر بالاقتصاد القومى.

لقد أدت الفضائح المالية والمحاسبية للشركات الأمريكية إلى الكثير من الآثار السلبية على أسعار الأسهم فى الولايات المتحدة الأمريكية وعلى مناخ الاستثمار العالمى، وتصاعدت مخاوف حملة الأسهم من حدوث المزيد من حالات التلاعب بالشركات الكبرى عقب الإعلان عن الفضائح المحاسبية لشركات أمريكية كبرى مثل زيروكس Xerox، وانرون Enron، وورلدكوم WorldCom، حيث أدى التلاعب المحاسبى لهذه الشركات والتستر على خسائرها إلى زيادة وهمية فى قيمة أسهمها، وذكر محللون اقتصاديون أن مكاتب المراجعة الكبرى أصبحت فى وضع حرج فى أعقاب الإعلان عن الفضائح المالية لعدد من الشركات الكبرى مشددين على أن مكاتب المراجعة مسئولة مسئولية مباشرة عن التقارير المالية لهذه الشركات (١).

لقد أوضح تقرير اللجنة الداخلية لشركة انرون والمكونة من أعضاء من مجلس إدارة الشركة أن أسباب انهيارها يرجع إلى اتباعها بعض الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مثل الاحتفاظ ببعض أصولها والتزاماتها وخاصة الديون خارج الميزانية، وإظهارها استخدام الأدوات المالية المشتقة لغرض التحوط بالرغم من أنها كانت بغرض المضاربة، وذلك للتستر على الخسارة الناتجة عن قيامها ببعض الاستثمارات، كما ارتكزت فى أعمالها على المنشآت ذات الأغراض الخاصة، كما قامت بالدخول فى عمليات عالية المخاطر وبعضها خارج نطاق نشاط الشركة والكثير من هذه العمليات كانت فاشلة، بالإضافة إلى الإفصاح غير الملائم للكثير من العمليات وعدم الشفافية فى تقاريرها السنوية (٢).

هذا، وقد قامت هيئة سوق المال الأمريكية (SEC) وبعض اللجان التابعة للكونجرس بالتحقيق مع مكتب آرثر أندرسون Arthur Andersen حيث تمثل انرون أكبر ثانى عميل لآرثر أندرسون، الذى كان يقوم بالمراجعة الخارجية والداخلية لشركة انرون بالإضافة إلى الاستشارات التى كان يقدمها آرثر أندرسون لانرون (٣).

كما قام مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكى FASB بإصدار تقرير يوضح فيها موقفه ومدى مسئوليته عن انهيار شركة انرون وتواطؤ مكتب المراجعة آرثر أندرسون،

(1) Pitt, H., "How to Prevent Future Enrons", U.S. Securities and Exchange Commission, December 2001, p. 7.

(2) Powers, W., "Report of Investigation By the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp.", February 2002,Retrieved December, 2003, http://ww.PRN.com/Report/.

(3) Thomas, W., "The Rise and Fall of Enron", Journal of Accountancy, April 2002, p.11.

وذلك لتعرض المجلس للكثير من الهجوم عن احتمالية عدم حياده فى علاقته بمكاتب المراجعة الكبرى، وقد أوضح الـ FASB فى هذا التقرير أنه على مدار السنوات قام بإصدار العديد من المعايير التى تسعى لتحقيق المزيد من الشفافية للمعلومات المتاحة للمستثمرين مثل: (٤)

- المطالبة بالافصاحات المهمة عن القطاعات التشغيلية.
- المطالبة بأن تعترف الشركات بالالتزامات الناشئة عن منافع التقاعد عندما تقوم الشركة بإبلاغ الموظفين وليس الانتظار حتى السداد.
- المطالبة بالاعتراف بالمشتقات المالية والتحوط.

هذا، ويوجد العديد من المشروعات التى يسعى الـ FASB من خلالها لتحسين التقارير المالية مثل مشروع تحديد القيمة العادلة.

كما قام الـ FASB باقتراح مشروع بعنوان Codification & Simplification Project وذلك عقب أحداث انرون فى يناير ٢٠٠٢م، ويهدف هذا المشروع إلى العمل على تبسيط المعايير المحاسبية التى يصدرها والعمل على تقليل عدد البدائل المتاحة قدر المستطاع حتى لا تكون وسيلة للتلاعب.

أما هيئة سوق المال الأمريكية SEC فقد أصدرت العديد من التصريحات والنصائح الواجب اتباعها لتجنب هذه الكوارث فى المستقبل، ولعل أهمها يتمثل فيما يلى:

١- الاهتمام بتحقيق نظام للإفصاح الجارى Current disclosure، إذ إن المستثمرين فى حاجة إلى معلومات جارية ومستمرة.

٢- الإفصاح عن البيانات التقديرية بجانب المعلومات التاريخية.

٣- أن تقوم الجهة المسئولة عن وضع المعايير بالاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة.

٤- العمل على تحقيق مزيد من الحماية للمستثمرين عن طريق لجان مراجعة للتحقق من جودة واكتمال التقارير المالية.

هذا، ويجب على المراجع الخارجى أن يكون على دراية بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة حتى يتمكن من اكتشاف هذه الممارسات والقيام بمراجعته بكفاءة وفعالية، وإبداء رأى فنى محايد عن مدى عدالة تعبير القوائم المالية التى يراجعها لتضييق فجوة التوقعات وزيادة ثقة مستخدمى القوائم المالية وخدمات المراجعة خاصة بعد

(4) Jenkins, E., "The FASB's Role in Serving the Public: A Response to the Enron Collapse", Financial Accounting Standards Board, March 2002, pp. 2-3.

انهيار الكثير من الشركات العالمية واهتزاز الثقة فى مهنة المراجعة الخارجية.

وتعد أساليب المراجعة الوسائل التى يستخدمها المراجع الخارجى للحصول على الإثباتات التى تمكنه من إبداء رأيه، وتعد الإجراءات التحليلية أحد أهم أساليب المراجعة التى يمكن تطبيقها فى مراحل المراجعة المختلفة، وتعد النسب المالية من أكثر أساليب الإجراءات التحليلية استخداماً لسهولتها وكفاءتها فى اكتشاف التلاعب فى القوائم المالية، إلا أنه يجب على المراجع الخارجى أن يقوم بتطوير النسب المالية التقليدية واكتشاف مؤشرات ونسب أكثر كفاءة خاصة فى ظل التطورات الاقتصادية والمالية المستمرة وظهور العديد من الممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى يصعب اكتشافها.

وتعد نسب التدفقات النقدية من النسب المهمة التى تكشف عن العديد من الجوانب التى قد لا توضحها النسب المالية المعتمدة على كل من قائمتى الدخل والمركز المالى، ويؤدى استخدام صافى التدفق النقدى التشغيلى إلى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافى دخل الشركة وزيادة أسعار أسهمها، إذ إن هذه الممارسات لا ينتج عنها أية تدفقات نقدية تشغيلية.

ويمثل هذا البحث دراسة لدور المراجعة الخارجية فى كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة عن طريق مؤشرات ونسب مالية تعتمد على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

أهداف البحث:

الهدف العام: يتمثل الهدف العام للبحث فى استخدام الإجراءات التحليلية فى كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة، بما يؤدى إلى زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

الأهداف الفرعية: يمكن تحقيق الهدف العام من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- توضيح مفهوم وأهداف وأنواع وطرق الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

٢- تحديد دور المراجع الخارجى فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

٣- وضع تصور مقترح لكيفية استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث لعدة أسباب من أهمها:

١- أن البحث يمثل امتداداً للدراسات المحاسبية فى مجال الممارسات الاحتيالية للمحاسبة محاولاً توضيح مفهوم وأهداف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة، وأهم أساليبها وأنواعها والمشكلات الناتجة عنها.

٢- أن البحث يتعرض لموضوع مهم وحديث فى مجال المراجعة الخارجية وهو كيفية الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة باستخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية.

٣- عدم وجود معايير مصرية أو دولية تحدد الأساليب المثلى التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى لكشف الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة.

فروض البحث:

يقوم البحث على فرضين أساسيين هما:

١- لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة مما يؤدى إلى عدم جودة تقرير المراجعة.

٢- أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدى إلى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلى:

١- يقتصر البحث على استعراض بعض أنواع الممارسات الاحتيالية للمحاسبة حيث يصعب حصر جميع هذه الممارسات.

٢- يقتصر البحث على استخدام أسلوب تحليل النسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى التشغيلى كأحد أساليب الإجراءات التحليلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم الاعتماد على كل من:

١- المنهج الاستقرائى: الذى تم على أساسه تحليل واستقراء أهم الدراسات والبحوث المتعلقة بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة وبأساليب المراجعة، بالإضافة إلى ما أصدرته المنظمات المهنية من معايير وتوصيات.

٢- المنهج الاستنباطى: الذى تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

عينة البحث:

تقتصر الدراسة التطبيقية على الشركات الصناعية باعتبار أن القطاع الصناعى هو أكثر القطاعات تعرضاً لوجود ممارسات احتيالية للمحاسبة فى قوائمه المالية، واقتصرت هذه الدراسة على أربع شركات فقط تم اختيارها بطريقة عشوائية، فاختيرت كل من شركة زيروكس الأمريكية للتصوير المكتبى وشركة انرون الأمريكية للطاقة باعتبارهما من كبرى الشركات الأجنبية التى مارست أساليب المحاسبة الاحتيالية، التى أدت فى النهاية إلى الانخفاض الكبير لسعر سهم شركة زيروكس وانهيار شركة انرون.

كما اختير قطاع الغزل والنسيج فى مصر ليكون الميدان التطبيقى للدراسة محل البحث للعديد من الأسباب منها:

١- تعتبر صناعة الغزل والنسيج من أهم الصناعات الإستراتيجية، كما تمثل دعامة أساسية فى البناء الاقتصادى لجمهورية مصر العربية، حيث يعمل بها نسبة كبيرة من العاملين، كما تقدم للبلاد حصيلة كبيرة من العملات الأجنبية نتيجة صادراتها إلى مختلف دول العالم.

٢- تشابه ظروف العمل والعمليات الصناعية فى كافة شركات قطاع الغزل والنسيج ومن حيث خطوات العمل وضوابطه.

٣- مواجهة قطاع الغزل والنسيج المصرى للعديد من المشكلات فى الآونة الأخيرة والمتمثلة فى المنافسة الكبيرة نتيجة دخول مصر فى اتفاقيات منظمة التجارة

العالميــة WTO، وارتفاع أســعار الخدمات وكبر حجم الطاقــة العاطلة لكثير من شركاته، وتحقيق معظم شركاته خسائر مستمرة.

وقد تم اختيار شــركتين من كبريات الشــركات الصناعية العاملة فى قطاع الغزل والنسيج فى مصر هما:

١- شركة مصر لصناعة معدات الغزل والنسيج والملابس.

٢- الشركة العامة لمنتجات الجوت.

وقد تم اختيار هاتين الشــركتين نتيجة ارتفاع العجــز المرحل فى كل منهما والذى قــد يؤدى إلى حلهمــا مع وجود الكثير مــن التحفظات التى أبداهــا الجهاز المركزى للمحاســبات فى تقريره المتعلق بالقوائم المالية لهاتين الشركتين، بالإضافة إلى صعوبة الحصــول على القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجى للكثير من الشــركات المصرية وخاصة التى صدر عن قوائمها المالية تقرير متحفظ أو عكسى.

مؤشرات البحث:

تم الاعتماد على صافى التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية فى كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة عن طريق النسب والمؤشرات المالية التالية:

١- مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل =

$$\frac{\text{صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة}}{\text{الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة}}$$

٢- نسبة التغير فى صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة =

$$\frac{\text{صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (٢) – صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (١)}}{\text{صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (١)}} \times ١٠٠$$

٣- نسبة التغير فى الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة =

$$\frac{\text{الدخل التشغيلى المعدل للفترة (٢) – الدخل التشغيلى المعدل للفترة (١)}}{\text{الدخل التشغيلى المعدل للفترة (١)}} \times ١٠٠$$

٤- هامش النقدية الزائدة (المفرطة) =

$$\frac{\text{صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة – الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة}}{\text{الإيراد}} \times ١٠٠$$

ويمكن حساب كل من مؤشـــر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة) عن طريق القائمة التالية:

بيـــان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة صافى التدفق النقدى التشغيلى الموجود فى قائمة التدفقات النقدية	×	×	×
(+) المدفوعات النقدية للبنود غير المتكررة	×	×	×
(-) المتحصلات النقدية للبنود غير المتكررة	×	×	×
(+) المدفوعات النقدية لبنود أنشطة الاستثمار أو التمويل التى صنفت على أنها تشغيلية	×	×	
(-) المتحصلات النقدية لبنود أنشطة الاستثمار أو التمويل التى صنفت على أنها تشغيلية	×	×	×
(+) المتحصلات النقدية لبنود أنشطة تشغيلية صنفت على أنها استثمارية أو تمويلية	×	×	×
(-) المدفوعات النقدية لبنود أنشطة تشغيلية صنفت على أنها استثمارية أو تمويلية	×	×	×
* صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة	××	××	××
الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة الدخل من عمليات التشغيل المستمرة الموجود فى قائمة الدخل	×	×	×
(+) مصاريف أو خسائر بنود غير متكررة	×	×	×
(-) إيرادات أو مكاسب بنود غير متكررة	×	×	×
* الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة	××	××	××
* الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة	××	××	××
* الإيراد الموجود فى قائمة الدخل	××	××	××
** مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل= صافى التدفق النقدى المعدل الناتج عن عمليات التشغيل المستمرة ــــــــــــــــــــــــــــــــ الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة	×××	×××	×××
** هامش النقدية الزائدة = صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة – الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة × ١٠٠ ــــــــــــــــــــــــــــــــ الإيـراد	×××	×××	×××

خطة البحث:

يشمل البحث الفصول الأربعة التالية:

الفصل الأول - أثر التطورات الاقتصادية المعاصرة فى ظهور الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- التطورات الاقتصادية المعاصرة وتأثيرها على المحاسبة والمراجعة الخارجية.

٢- ماهية ممارسات الإدارة الاحتيالية فى المحاسبة.

٣- أثر الممارسات الاحتيالية للمحاسبة على دلالة القوائم المالية.

الفصل الثانى - دور الإجراءات التحليلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- مسئولية المراجعة الخارجية تجاه الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

٢- دور المنظمات المهنية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

٣- الإجراءات التحليلية.

٤- الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة باستخدام تحليل النسب المالية.

الفصل الثالث - المؤشرات المالية المقترحة لكشف الممارسات الاحتيالية فى القوائم المالية:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- ماهية نسب التدفقات النقدية.

٢- العلاقة بين صافى الدخل والتدفق النقدى التشغيلى.

٣- التدفق النقدى التشغيلى المعدل.

٤- مؤشرات التدفق النقدى التشغيلى المعدل.

الفصل الرابع - الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار مدى صحة النتائج النظرية فى الواقع العملى، واختبار مدى صحة فروض البحث عملياً وذلك عن طريق اختبار مدى فعالية المؤشرات والنسب المالية المقترحة فى كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة على مجموعة من الشركات الأجنبية والمصرية، وهذه الشركات هى:

١- شركة زيروكس الأمريكية للتصوير المكتبى.

٢- شركة انرون الأمريكية للطاقة.

٣- شركة مصر لصناعة معدات الغزل والنسيج والملابس.

٤- الشركة العامة لمنتجات الجوت.

الخلاصة والنتائج والتوصيات:

أولاً - الخلاصة:

يهدف البحث إلى استخدام الإجراءات التحليلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة بما يؤدى إلى زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة، ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث إلى الفصول الأربعة التالية:

الفصل الأول - أثر التطورات الاقتصادية المعاصرة فى ظهور الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

خلاصة هذا الفصل أن السنوات الأخيرة شهدت تطورات وتغيرات كبيرة على المستوى الاقتصادى العالمى لعل من أهمها ظاهرة العولمة مما أدى إلى ظهور الكثير من المعاملات المالية والتجارية المعقدة، مما ترتب عليه إصدار العديد من المعايير المحاسبية وإتاحة بدائل كثيرة قد تسمح لبعض الشركات بالتقرير عن أدائها المالى فى أفضل صورة، وهو ما يطلق عليه بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى أدى استخدامها إلى انهيار الكثير من الشركات العالمية واهتزاز الثقة فى مهنة المراجعة الخارجية.

لذلك يجب دراسة ومعرفة كافة الممارسات الاحتيالية للمحاسبة والعمل على تقوية دور المراجع الخارجى عن طريق تحديد وتطوير أساليب ومؤشرات تجعله قادراً على اكتشاف هذه الممارسات، مما يؤدى إلى إضفاء الثقة فى مهنة المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجع الخارجى.

الفصل الثانى - دور الإجراءات التحليلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

خلاصة هذا الفصل أن أساليب المراجعة تعد الوسائل التى يستخدمها المراجع الخارجى للحصول على الإثباتات التى تمكنه من إبداء رأيه، وتعد الإجراءات التحليلية من أهم أساليب المراجعة والتى يمكن تطبيقها فى مراحل المراجعة المختلفة، وتعتبر النسب المالية من أكثر أساليب الإجراءات التحليلية استخداماً لسهولتها وكفاءتها

فى اكتشــاف التلاعب فى القوائم المالية، إلا أنه يجب على المراجع الخارجى أن يقوم بتطوير النســب المالية التقليدية واكتشــاف مؤشرات ونســب أكثر كفاءة وخاصة فى ظل التطورات الاقتصادية والمالية المســتمرة وظهور العديد من الممارســات الاحتيالية للمحاسبة التى يصعب اكتشافها باستخدام النسب المالية التقليدية.

الفصل الثالث – المؤشرات المالية المقترحة لكشف الممارسات الاحتيالية فى القوائم المالية:

خلاصة هذا الفصل أن نسب التدفقات النقدية تعد من النسب المهمة التى تكشف عــن العديد من الجوانــب التى قد لا توضحها النســب المالية المعتمــدة على كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالى، ويؤدى اســتخدام التدفق النقدى التشــغيلى المعدل إلى اكتشــاف قيام الإدارة بالممارســات الاحتيالية للمحاسبة وذلك عن طريق مقارنته بالدخل المعدل الناتج من عمليات التشــغيل المســتمرة من خلال تطبيق كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة).

الفصل الرابع – الدراسة التطبيقية:

خلاصــة هذا الفصــل أنه يمكن اســتخدام صافــى التدفق النقدى من الأنشــطة التشغيلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة فى الشركات محل الدراسة عن طريق حساب كل من صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة والدخل المعدل الناتج من عمليات التشــغيل المســتمرة، ثم حساب كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة)، واتضح قيام هذه الشــركات بممارسات احتيالية فى المحاسبة، حيث اختلف كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة على مدار الفترات المختلفة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

١- يجب عدم الاعتماد على صافى الدخل للحكم على أداء الشــركة، فقد تقرر الشــركة عن صافى ربح برغم من أنها تعانى خسائر من عمليات التشغيل المستمرة للشركة.

٢- يجب عدم الاعتماد على النسب المالية التقليدية للحكم على أداء الشركة، لأنه قد يؤدى التلاعب والارتفاع المصطنع فى الدخل إلى إعطاء نتائج مضللة.

٣- أن الشركات محل الدراسة التطبيقية تواجه مشكلات فى الربحية والسيولة بالرغم من أنها تقرر عن ارتفاع فى معدلات أدائها.

٤- أن الشــركات محل الدراسة التطبيقية لم تقم بالافصاح الكافى والملائم لكثير من

البنود سواء فى الإيضاحات المتممة أو فى مناقشات وتحليلات الإدارة أو فى تقرير مجلس الإدارة.

٥- أن الشركات المصرية محل الدراسة التطبيقية قامت بإعداد قائمة التدفقات النقدية وفقاً للطريقة غير المباشرة بأسلوب غير صحيح؛ مما أعطى نتائج مضللة عن صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية.

٦- أن تقرير المراجع الخارجى للشركات الأجنبية محل الدراسة لم يشر إلى وجود أية مشكلات تواجه هذه الشركات أو إلى ضرورة تعديلها لبعض البنود، وتم إصدار رأى نظيف عن قوائمها المالية برغم ممارستها للعديد من الأساليب الاحتيالية فى المحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الأول للبحث وهو أنه لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة مما يؤدى إلى عدم جودة تقارير المراجعة.

٧- أن استخدام التدفق النقدى التشغيلى يُمكِّن المراجع الخارجى من كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافى دخل الشركة، إلا أن هذه الممارسات لا ينتج عنها أية تدفقات نقدية تشغيلية، لذلك فإنه عند استخدام مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة وثبات كل منهما على مدار الفترات المختلفة فإن ذلك يدل على عدم وجود أية ممارسات للمحاسبة الاحتيالية، أما اختلافهما خلال الفترات المختلفة فيشير إلى قيام الإدارة بممارسة أساليب احتيالية فى المحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الثانى للبحث وهو أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدى إلى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة، مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

٨- قيام الشركات محل الدراسة التطبيقية بممارسة أساليب احتيالية فى المحاسبة، حيث اختلف كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة على مدار الفترات المختلفة.

ثانياً - النتائج:

تتلخص النتائج التى توصل إليها الباحث فيما يلى:

١- أن التطـورات الاقتصاديـة أدت إلى ظهور الكثير من المعامـلات المالية والتجارية المعقـدة مما ترتب عليه إصدار معايير محاسـبية تحتوى على العديد من البدائل يمكن أن تستغلها بعض الشركات فى تحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائج أعمالها ومركزها المالى.

٢- تتمثل أهداف الممارسـات الاحتيالية للمحاسـبة فى تحقيق أهداف إدارة الشركة وإظهار نتائج نشـاط الشـركة ومركزها المالى بشـكل مخالـف للواقع عن طريق التلاعب فى القوائم المالية.

٣- تعدد الممارسـات الاحتيالية للمحاسـبة سـواء داخل الميزانيـة أو خارجها، وكثرة المشـكلات المحاسـبية المتعلقة بها؛ مما يحتم على المراجع الخارجى دراسة هذه الأنواع ليتمكن من اكتشافها وإبداء رأى سليم عن القوائم المالية التى يراجعها.

٤- أن الإجراءات التحليلية هى أحد أسـاليب المراجعة الخارجية التى تصلح للتطبيق فـى جميع مراحـل عملية المراجعة، وتؤدى إلى زيـادة فاعليتها وتزيد من احتمال اكتشـاف الممارسـات الاحتيالية للمحاسـبة، ومن ثم تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمى القوائم المالية والمراجعين.

٥- توفـر الإجراءات التحليليـة علامات للإنذار والتى تمثل إشـارات خطر لارتكاب ممارسات المحاسبة الاحتيالية، ومن ثم تجعل المراجع الخارجى يركز وقته وجهده فـى المجالات التى حدثت فيها فروق غيـر متوقعة أو تغيرات جوهرية، كما تحدد المجـالات التى تكون أكثر من غيرها تأثيراً فى فشـل عمليـة المراجعة، وبالتالى تستوجب التركيز والحرص وزيادة نطاق اختبارات تفاصيل العمليات والأرصدة.

٦- أن النسب المالية التقليدية التى يستخدمها المراجع الخارجى عند تطبيقه للإجراءات التحليليـة لم تعد ملائمة فى ظل التطـورات الاقتصادية المعاصرة، وظهور الكثير من المعاملات الماليـة والتجارية المعقدة، وإتاحة المعايير المحاسـبية لبدائل كثيرة يمكن معها أن تقوم بعض الشركات بالتقرير عن أدائها المالى فى أفضل صورة مما يتطلب من المراجع الخارجى أن يكون على دراية بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة وتصميم وتطوير نسـب ومؤشـرات تمكنه من كشـف هذه الممارسات حتى يمكنه إبداء رأى سليم عن مدى صحة القوائم المالية التى يراجعها.

وبذلك يثبت صحة الفرض الأول للبحث وهو أنه لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة مما يؤدى إلى عدم جودة تقارير المراجعة.

٧- أن استخدام التدفق النقدى التشغيلى يُمكِّن المراجع الخارجى من كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة والتى قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافى دخل الشركة، إلا أن هذه الممارسات لا ينتج عنها أى تدفقات نقدية تشغيلية، لذلك فإنه عند استخدام مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة وثبات كل منهما على مدار الفترات المختلفة فإن ذلك يدل على عدم وجود أى ممارسات للمحاسبة الاحتيالية، أما اختلافهما خلال الفترات المختلفة فيشير إلى قيام الإدارة بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الثانى للبحث وهو أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدى إلى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة

ثالثاً - التوصيات:

بناء على نتائج البحث يمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

١- أهمية استخدام أسلوب تحليل النسب المالية بعد تطويرها فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مع مراعاة وجود العديد من النسب التى يمكن للمراجع الخارجى استخدامها، لذلك فإن عليه اختيار النسب التى لها معنى ودلالة مهمة، وأن يأخذ فى حسبانه ضرورة وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستخدمة فى حساب النسبة.

٢- لا يجب الاعتماد على صافى الدخل للحكم على أداء الشركة، فقد تقرر الشركة عن صافى ربح برغم من أنها تعانى خسائر من عمليات التشغيل المستمرة للشركة.

٣- يجب على المراجع الخارجى تحديد واستبعاد البنود غير المتكررة من صافى التدفق النقدى التشغيلى الموجود فى قائمة التدفقات النقدية للوصول إلى صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة عن طريق إعداد قائمة التدفق النقدى التشغيلى المعدل.

٤- يجب على المراجع الخارجى تحديد واستبعاد البنود غير المتكررة من الدخل من عمليات التشغيل المستمرة الموجودة فى قائمة الدخل للوصول إلى الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة.

٥- يجب على المراجع الخارجى استخدام كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل وهامش النقدية الزائدة خلال مرحلة تخطيط عملية المراجعة، وذلك ليتمكن من الكشف المبكر عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة؛ إذ توفر هذه النسب علامات إنذار مما يمكنه من تحديد الإجراءات المناسبة خلال مرحلة العمل الميدانى وإجراء اختبارات التحقق الخاصة بالتفاصيل للعمليات والأرصدة ومرحلة الفحص والاستعراض العام للقوائم المالية لتكوين رأيه النهائى السليم عن هذه القوائم.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الكتب:

- د. إبراهيم طه عبد الوهاب، «المراجعة: النظرية العلمية والممارسة المهنية»، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤م.
- د. أحمد محمد صلاح عطية، «مشاكل المراجعة فى أسواق المال»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٣م.
- د. أمين السيد أحمد لطفى، «الرأى المهنى للمراجع لمشاكل قياس الإيرادات والنفقات والأرباح وتوزيعها فى ضوء المعايير المحاسبية»، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ـــــ، «المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٥م.
- د. حمدى محمود قادوس، «المحاسبة فى الشركات المساهمة»، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، القاهرة، جامعة حلوان ٢٠٠٢م.
- د. سمير محمد عبد العزيز، «التأجير التمويلى»، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنى، الأسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. طارق عبد العال حماد، «التقارير المالية»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ـــــ، «المحاسبة عن القيمة العادلة»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ـــــ، «موسوعة معايير المراجعة – الجزء الأول: مسئوليات المراجعة – تخطيط المراجعة»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٤م.
- د. عبد الفتاح محمد الصحن، وآخرون، «المراجعة الخارجية: موضوعات متخصصة»، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. عبيد بن سعد المطيرى، «مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة»، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤م.
- د. على أحمد زين، «دراسات فى المراجعة – مع حالات تطبيقية متنوعة»، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، القاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.
- د. محمد عباس بدوى، د. الأميرة إبراهيم عثمان، «دراسات فى قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة»، منشأة المعارف، الأسكندرية، ٢٠٠٠م.
- د. محمد عبد القادر دياب، «المراجعة: المعايير الدولية والمراجعة والإدارية»، شركة لوتس للمطابع، القاهرة، ٢٠٠٣م.

- ـــــ، «دراسات حديثة فى المحاسبة»، شركة لوتس للمطابع، القاهرة، ٢٠٠١م.
- د. محمود السيد الناغي، «دراسات فى المعايير الدولية للمراجعة: تحليل وإطار للتطبيق»، المكتبة العصرية، المنصورة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
- د. منصور حامد محمود، «قراءات معاصرة فى المراجعة»، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.

٢- الدوريات:

- د. أحمد محمود يوسف، «أثر الاختلاف فى التقديرات المحاسبية على دلالة القوائم المالية»، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد العاشر، ٢٠٠٠م.
- د. أيمن فتحى الغبارى، «تأثير تنامى المخاطر التى تتعرض لها استقلالية المدقق على فعالية التدقيق فى ظل العولمة»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الثالث، ديسمبر ٢٠٠٢م.
- د. حسين أحمد عبيد، «دراسة ميدانية لظاهرة التطويع المصطنع للأرباح المحاسبية لخدمة أغراض الإدارة: الدوافع والآثار»، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مارس ٢٠٠٣م.
- د. رضا إبراهيم صالح، «الربط بين محتوى تقرير المراجع وفجوة التوقعات بين المراجعين والمستثمرين: دراسة نظرية وأدلة ميدانية»، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثانى، الملحق الأول، ٢٠٠١م.
- د. شعبان يوسف مبارز، «التنبؤ بالتقديرات المحاسبية والأرباح والخسائر المحتملة والارتباطات المالية المستقبلية باستخدام الشبكات العصبية الاصطناعية وأثر ذلك على عدالة القوائم المالية»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الأول، مارس ٢٠٠٣م.
- د. صادق حامد مصطفى، «دور الإجراءات التحليلية فى اكتشاف غش الإدارة»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير ٢٠٠٠م.
- د. طارق عبد العال حماد، «دراسة انتقادية لمسئولية المراجع عن اكتشاف الغش فى ضوء المستجدات فى المعايير الأمريكية والدولية»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الأول، مارس ٢٠٠٢م.
- د. عادل مبروك محمد، «أثر التدفقات النقدية على القيمة السوقية للسهم بالمنظمات كبيرة الحجم»، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الثانى، ٢٠٠٠م.
- د. عبد الله بن عبد العزيز المعجل، «التكامل الاقتصادى العربى فى ظل تحديات العولمة الاقتصادية»، المجلة العلمية للبحوث والدراسات والتجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العددان الثالث والرابع، ٢٠٠١م.

- د. عمر عيسى جهمانى، «سلوك تمهيد الدخل فى الأردن: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة فى بورصة عمان»، المجلة العربية للمحاسبة، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، قطر، العدد الأول، مايو ٢٠٠١م.

- د. ماهر مصطفى أحمد عبد المجيد، «العلاقة بين حجم المنشأة وقدرتها على التنبؤ بالأرباح المستقبلية وكيفية زيادة هذه القدرة عن طريق تمهيد الأرباح الفعلية»، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد ٢٥، يناير ٢٠٠٠م.

- د. محمد حسنى عبد الجليل صبيحى، «إطار مقترح لمراجعة الأدوات المالية المشتقة فى ظل المعيار المحاسبى الدولى رقم (٣٩)» المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثانى، ٢٠٠٢م.

- د. محمد عبد الله مجاهد، «أثر الاتجاهات المالية وغير المالية على مراحل تخطيط إجراءات الفحص التحليلى بهدف وضع الخطة العامة لأعمال المراجعة: دراسة تطبيقية»، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ٢٠٠١م.

٣- الرسائل العلمية:

- أسامة سعيد عبد الصادق، «التقييم المحاسبى لكفاءة وفعالية نظم المعلومات الاستراتيجية فى ظل عولمة النشاط الاقتصادى بالتطبيق على البيئة المصرية»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣م.

- أمانى حسين كامل خليل حسين، «إطار مقترح لتقييم الرقابة الداخلية لأنشطة التجارة الإلكترونية، رسالة دكتوراة غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٦م.

- جاسم بن محمد بن متعب الشمرى، «القياس المحاسبى لآثار الأنشطة خارج الميزانية ومشاكل الأفصاح عنها – دراسة تطبيقية على المصارف»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠م.

- خالد محمد حسنى عبد الجليل صبيحى، «تطوير التقارير المالية لمقابلة احتياجات الاقتصاد العالمى الجديد من المعلومات»، رسالة دكتوراة غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٦م.

- فاتن محمد حمدى على، «إطار مقترح للمحاسبة عن الأدوات المالية المشتقة – دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية»، رسالة ماجستير غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، ٢٠٠٣م.

- مارى تريز شارل يوسف، «تقدير العوامل المؤثرة على فجوة التوقعات فى مهنة المراجعة الخارجية فى ج.م.ع»، رسالة ماجستير غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.

- محمد حسين عبد الرحمن حسين، «الفحص المحاسبى للتغير الاختيارى فى السياسات المحاسبية فى منشآت الأعمال المتعثرة بغرض خدمة مراجعى الحسابات ومستخدمى القوائم المالية»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤م.

٤- مصادر أخرى:

- القانون رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١م الخاص بشركات المساهمة وشركات التوصية بالاسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة، القاهرة، ١٩٨١م.

- القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م الخاص بإنشاء شركات قطاع الأعمال العام القابضة والشركات التابعة لها، القاهرة، ١٩٩١م.

- القانون رقم (٤٤) لسنة ١٩٨٨م بشأن إصدار قانون الجهاز المركزى للمحاسبات، القاهرة، ١٩٨٨م.

- اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة، القاهرة، ١٩٨٢م.

- قانون التمويل العقارى، «القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠٠١م بشأن التمويل العقارى الجديد – الرهن العقارى»، القاهرة، دار العربى للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

- د. مجدى محمد سامى، «دور مراقب الحسابات تجاه المشاكل المحاسبية الناجمة عن التعامل فى المشتقات المالية»، المؤتمر العلمى السنوى الرابع – آليات التنمية فى مصر فى ضوء المستجدات العالمية والمحلية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مايو ٢٠٠٤م.

- نقابة التجاريين، «دستور مهنة المحاسبة والمراجعة»، القاهرة، ١٩٩٢م.

- وزارة الاستثمار، «معايير المحاسبة المصرية»، القاهرة، يونيو ٢٠٠٦م.

- وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، «معايير المراجعة المصرية»، القاهرة، ٢٠٠٠م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Books:

- Arens, A., Elder, R. & Beasley, M., "Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach", Prentice Hall, New Jersey, Tenth Edition, 2005.

- Boynton, W.C., Johnson, R.N., & Kell, W.G., "Modern Auditing", John Wiley & Sons., New York, Seventh Edition, 2001.

- Checkley, K., "Strategic Cash Flow Management", Capstone Publishing, Oxford, 2002.

- Fridson, M., & Alvarez, F., "Financial Statement Analysis", John Wiley & Sons, New York, Third Edition, 2002.

- Gibson, C., "Financial Reporting Analysis: Using Financial Accounting Information", South-Western College Publishing, New York, 2000.

- Mulford, C., & Comiskey, E., "Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance", John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

- Mulford, C., & Comiskey, E., "The Financial Numbers Game: Detecting Creative Accounting Practices", John Wiley & Sons, New Jersey, 2002.

- O'GARA, J.D., "Corporate Fraud: Case studies in Detection and Prevention", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

- Schilit, H., "Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimmicks & Fraud in Financial Reports", McGraw Hill, New York, Second Edition, 2002.

- Silverstone, H., & Sheetz, M., "Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

- Silverstone, H., &Davia, H.R., "Fraud 101: Techniques and Strategies for detection", John Wiley & Sons, London, Second Edition, May 2005.

- Wells, J.T., "Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

2- Periodicals:

- Aggarwal, R., & Simkins, B.J., "Evidence on Voluntary Disclosure of Derivatives Usage by Large US Companies", Journal of Derivatives Accounting, vol.1, No. 1, 2004.

- Arthur Andersen, "Accounting for Special Purpose Entities", Financial Executive Briefing., February, 2002, Retrieved may, 2003, http://www.andersen.com/ Financial Executive Briefing.

- Blocher, E., Krull, G.W., Tashman, L.J., & Yates, S.V., "Updating Analytical procedures", The CPA Journal, March 2004.

- Domash, H., "Spot Accounting Red Flags The Easy Way", Winning Investment. Com, December 2002, Retrieved September, 2005, http://www.winninginvesting.com/spot-Red-flags-essier.html.

- Donald, K.M., & Banks, G.Y., "How Sarbanes – Oxley will Change The Audit Process", Journal of Accountancy, September 2003.

- Duncan, J.R., "Twenty Pressures to Manage Earnings", The CPA Journal, May 2001.

- Grant, T., & Others, "Earning Management and The Abuse of Materiality", Journal of Accountancy, September 2000.

- Hitzig, N.B., "The Hidden Risk in Analytical Procedures: What World Com Revealed", The CPA Journal, April 2003.

- Jackson, S.B., & Pitman, M.K., "Auditors and Earning Management", The CPA Journal, July 2001.

- Jenkins, E., "The FASB's Role in Serving the Public: A response to the Enron Collapse", Financial Accounting Standard Board, March 2002.

- Kaminski, K.A., Wetzel, T.S., & Guan L., "Can Financial Ratio Detect Fraudulent Financial Reporting?", Managerial Auditing Journal, January 2004.

- Kelly, E.P., & Rowland, H.C., "Ethical and Online Privacy Issues in Electronic Commerce", Business Horizons, May – June 2000.

- Lindsay, R., "New Economy, New Accounting, New Assurance', Accountancy, February 2001.

- Magrath, L. & Weld, L.G., "Abusive Earning Management and Early Warning Signs", The CPA Journal, March 2002.

- McConnell, D.K., & Banks, G.Y., "Expanded Guidance for Auditor Fraud Detection Responsibilities", The CPA Journal, March 2003.

- Parkinson, C., "Financing Overseas Operations: A Global Strategy", Management Accounting, September 2001.

- Pitt, H., "How to Prevent Future Enrons", U.S. Securities and Exchange Commission, December 2001.

- Thomas, W., "The Rise and Fall of Enron", Journal of Accountancy, April 2002.

- Vanasco, R.R., Skousen, C.R., Jenson, R.L., "Audit Evidence: The US Standards and Landmark Cases", Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 4, 2001.

- Weddington, B.A., Moreland, K.A., & Lillie, T., "Performance Measurement Enhances Analytical Procedures", The CPA Journal, May 2001.

- Wooley, A., "Accounting Standards Board Issues New Guidelines to Improve Disclosure, Help Prevent Enron-type Situation From Occurring", CA Magazine.com, The Canadian Institute of Chartered Accountants, August 2002, Retrieved January, 2003, http://www.cica.ca/index.cfm/ci-id/7794/la-id/1.html.

3- Others:

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Auditing Standards Board, Statement on Auditing No. 53, "The Auditor's Responsibility to Detect and Reporting the Fraud and Errors", New York, 1988.

- __________, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standards No. 92,

"Auditing Derivative Instruments, Hedging Activities, and Investments in Securities", New York, January 2001.

- __________, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standards No. 99, "Consideration of Fraud in Financial Statement Audit", New York, October 2002.

- __________, Auditing Standard Board, Statement on Auditing Standards No. 56, "Analytical procedures", New York, 2002.

- __________, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standard No. 82, "Consideration of Fraud in A Financial Statement Audit", New York, 1997.

- Farid, Z., "How to Detect and Prevent Financial Statement Fraud", American Chamber of Commerce in Egypt, Cairo, 2002.

- Financial Accounting Standards Board (FASB), FASB Interpretation R. 46, "Consolidation of Variable Interest Entities", January 2003.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 13, "Accounting for leases", Stamford: FASB, 2003, Retrieved June, 2004, http//www. fasb.org/st/status /statp13.html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 140, "Accounting for Transfers and servicing of Financial Assets and Extinguishments of Liabilities", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, http://www.fasb.org/st /status/statp140. html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 141, "Business Combination", Stamford: FASB, 2003, Retrieved December, 2005, http://www.fasb. org/st/status /statp141/.htmL.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 138, "Accounting for Certain Derivative Instruments and Certain Hedging Activities – an Amendment of FASB Statement No. 133", stamford: FASB, 2003, retrieved July, 2004, http//www. fasb.org/st/status/ statp138.html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 149, "Amendment of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, http/www.fasb.org/st/status /stapt149.html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 150, "Accounting for certain Financial Instruments with characteristics of Both Liabilities and Equity", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, http//www.fasb. org/st/status/statp150, html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 156, "Accounting for Servicing of Financial Assets" Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, http// www.fasb. org/st/status/statp156, html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 95, "Statement of Cash Flows", Stamford: FASB 2003, Retrieved July, 2005, http://www.fasb.org/st/status / statp95.html.

- Haq, A.U., "Creative Accounting and Off-Balance Sheet Activities", Pricewaterhouse Coopers, 2002, Retrieved January, 2003, http://www.pwcglobal.com/ servlet.

- International Accounting Standards Board (IASB), International Accounting Standard No. 17, "Leases", London: IASB, 2006.

- __________, International Accounting Standard No.39, "Financial Instruments: Recognition and Measurement», London: IASB, 2006.

- __________, International Financial Reporting Standard No. 7, "Financial Instruments: Disclosures", London: IASB, 2006.

- __________, International Accounting Standard No. 7, "Cash flow statements", London: IASB, 2006.

- International Federation of Accountant, International Auditing practice Statement No. 1012, "Auditing Derivative Financial Instruments", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, http://www.ifac.org/members/signedIn.tmpL?ShowCat= Auditing.

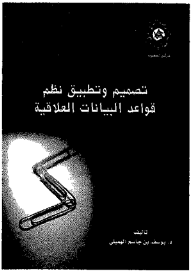
- International Federation of Accountants, International Standard on Auditing No. 240, "The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, http://www.ifac.org/ members/ signed In. tmpL ? Show Cat = Auditing.

- International Federation of Accountants, International Standards on Auditing No. 240 A, "Fraud and Error", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, http://www.ifac.org/ members/ signed In. tmpl ? Show Cat = Auditing.

- Powers, W., "Report of Investigation By the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp.", February 2002,Retrieved December, 2003, http:// ww. PRN.com/Report/.

- The Institute of Internal Auditors, "The Sarbanes-Oxley by Act of 2002", 2002.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

تصميم وتطبيق نظم قواعد البيانات العلاقية

تـــألـــيـــف: د. يوسف بن جاسم الهميلي

الناشـــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشــر: ١٤٢٩هـ

عـدد الصفحات: ٥٢٠

ينظر فى نظم قواعد البيانات، وهى فى وقتنا الراهن واحدة من أخصب التخصصات العلمية طرقاً من قبل الباحثين وتطبيقاً من قبل المتخصصين فى مجال تطوير النظم المعلوماتية؛ وذلك لكونها الأساس الذى تبنى عليه النظم المعلوماتية الحديثة التى تتوافر فى جميع أنواع المنظمات المتطورة، على اختلاف أحجامها، سواء أكانت تعنى بالتعليم، أو الرعاية الصحية، أو الأعمال البنكية وأسواق المال، أو التجارة الإلكترونية، وذلك على سبيل المثال فحسب. وعلى أهمية هذا المجال تعانى المكتبة العربية نقصاً فيه، وقد شجع هذا القصور على تأليف الكتاب.

ويشتمل الكتاب على الموضوعات الرئيسة لقواعد البيانات، مع ميله إلى الجانب التطبيقى دون تقصير فى عرض الجوانب النظرية التى تستند إليها مفاهيم وتقنيات قواعد البيانات. ويستهدف الكتاب الطلبة الدارسين فى مواد نظم قواعد البيانات من المتخصصين فى مجال الحاسب الآلى سواء فى مرحلة الدراسة الجامعية (البكالوريوس) أو طلبة الدبلوم (فوق الثانوى). كما يستهدف أيضاً مطورى نظم التطبيقات الذين يتعاملون مع نظم قواعد البيانات العلاقية بشكل تطبيقى فى حياتهم اليومية، ليصبح مرجعاً تطبيقياً لهم.

وإضافة إلى تميز الكتاب بسمات رئيسة سيلاحظها كل قارئ له، تتجلى فيه كذلك خبرة المؤلف فى التدريس والبحوث العلمية على المستوى الدولى من خلال سلاسة اللغة المستخدمة والعمق فى العرض والتحليل.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

البحث عن القادة

تأليـــــف: هيلاري أوين

تــرجـــمـــة: عبدالرحمن بن أحمد الغامدي

النـاشـــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشـــر: ١٤٢٩هـ

عـدد الصفحات: ١٩٢

يُبرز مفهوماً غائباً لمعنى القيادة، ويبين أنها ليست للأشخاص الذين يحتلون مراكز فى قمة الهرم داخل منظماتهم فحسب، بل هناك قيادة كامنة فى كل شخص. والسؤال المطروح هو: كيف يمكن إطلاق الطاقة القيادية التى لا تزال كامنة لم تر النور؟ وبعبارة أخرى، كيف يمكن تحويل الشخص المتردد الذى لا يعتقد أن لديه المادة الخام لصنع قائد ناجح؟ والإجابة عن هذا السؤال نجدها فى ثنايا الكتاب.

يركز الكتاب على نظرية الأنظمة والعلوم الجديدة والفلسفة والجانب الروحى. لذلك نجد فى مادة الكتاب مزجاً بين السرد القصصى والتلميحات والإشارات التى ترجع إلى أعمال كبار الفلاسفة والعلماء والشعراء والمفكرين الإداريين عبر القرون، من أمثال أفلاطون وبليك ومانديلا. ويغطى الكتاب مساحة واسعة من اليونان القديمة إلى القرون الوسطى إلى مشارف المستقبل وكيف يمكن أن يكون.

ويضع الكتاب سبع خصائص جوهرية فى القيادة، تتلخص فى (١) أنه يوجد فرق واضح بين القيادة والإدارة، (٢) أن القيادة موهبة ومهارة مكتسبة (٣) أن القيادة ليست «تقليعة» جديدة، بل هى مفهوم موجود منذ القدم، (٤) أن على القائد أن يحافظ على شخصيته المستقلة، (٥) أن القيادة تحوّل العالم، (٦) أن الشخص يمارس قيادته حين يتصرف باعتباره جزءاً من كل متماسك ومترابط، (٧) أن كل شخص هو قائد وتابع فى أوقات مختلفة.

كما يصنع الكتاب نموذجاً مكوناً من ثلاث مراحل ليكون دليلاً مرشداً للمرء فى رحلة استكشافه لنفسه، وللعالم الذى عليه أن يعمل فيه، وللطريقة التى يمكنه بها مواجهة التحديات ضمن مجال خبرته وتجاربه.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..............................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - [illegible] المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

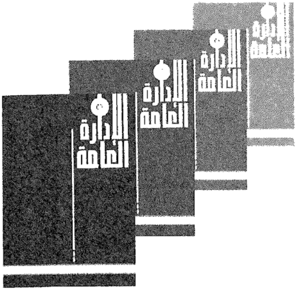
Address: ....

Please find a bank draft for $ ...., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 .... Signature: ....

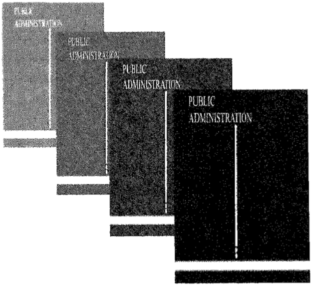
Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh [illegible], Saudi Arabia
(Please notify if postal address changes)



مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العدد:**

- فـي المملكة العربية السعودية وبقية الـدول العربيّة الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

● **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠

إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue:

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions:

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities

Raed Ismail Ababneh – Assistant professor
Yaser M. Adwan - Professor

The study aimed at examining the attitudes of managers at local administration units in Jordan toward the effect of some factors (transparency, teamwork, and empowerment) on organizational learning. In addition, the study aimed to explore the practice level of organizational learning dimensions as identified by Senge (1990). A questionnaire was distributed onto 339 managers in municipalities located in northern and middle regions of Jordan.

The study found that the practice level of transparency, teamwork, empowerment, and organizational learning in Jordanian municipalities was moderate. According to multiple regression analysis, the practice level of transparency, teamwork, and empowerment explained about 67% of the practice level of organizational learning. In addition, the results showed a positive relationship between (transparency, teamwork, and empowerment) and the organizational learning practice. Male managers, who work in municipalities located outside the center of the governorate, and who participate in training courses related to organizational learning showed higher attitudes toward the practice level of transparency, teamwork, empowerment and organizational learning.

Abstract

An Evaluational Study of Organizational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A.

Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D)
Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D)

The Study aimed to investigate the staus-que, impediments and development ways of organizational effectiveness (OE) of technical colleges (TC) in K.S.A. in relation to some contemporaty global trends of technical education and vocational training (TEVT). The Study used the methodology of analytical descriptive technique. The analysis and interpretation of data revealed a decreasing level of (OE) in general, in all its measurad dimensions i. e., vision, aims, structure, management processes, quality, outputs, leaders, clients, human relations, public relations, marketing and resources. The study also found that the most five highest impedimens concerning managerial side of (OE) were: increasing the paper cycle, scarcity of job promotiàn opportunities, impotence of creative leader skills, low motivation and spiritual morale, and role ambiguity. The most five highest impedimens concerning training side of (OE) were: deficient English language skills, absence of market needed technical majors and occupations, feebleness of employing computer in study and training, lack of academic counselig and weakness of follow up and evaluation. Also, there were some important results concluded due to statistical analysis made among some variables like: experience, level of education and work type. Some ways for enhancing and activating (OE) in (TC) were discussed such as: developing college vision and goals, restructuring efforts, total quality establishment, developing human resources, legislation reform, social partnership, developing training programs, coping with training impediments, and relating results to human sciences.

Abstract

A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors in Predicting their Organizational Commitment.

Dr. Ahmed M. Alyami

Summary: This study tried to investigate the existence of leadership behaviors such as cooperation, competition, and individualism in some hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia and the ability of such behaviors, in comparison with subordinates' attributes and attitudes, in predicting subordinates' organizational commitment. Multiple regression Step-wise method was used to make these comparisons. Some of the prominent results were: (1) Cooperation behavior was the dominant followed by individualism and competition. (2) Job satisfaction was the strongest predictor of subordinates' loyalty, attachment and commitment towards their organizations. (3) Competition was a strong predictor of both loyalty and commitment. (4) Of the three leadership behaviors, only cooperation was a strong predictor of subordinates' attachment towards their organizations. Based on these results, I made some recommendations for immediate supervisors.

CONTENTS	Page

- A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors in Predicting their Organizational Commitment

  Dr. Ahmed M. Alyami — 325

- An Evaluational Study of Organiational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A.

  Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D)
  Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D) — 359

- Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities.

  Dr. Raed Ismail Ababneh
  Dr. Yaser M. Adwan - Professor — 433

- Does Frederick Taylor's Ghost Still Haunt the Halls of Government? A Look at the Concept of Governmental Efficiency in Our Time.

  Hindy Lauer Schachter
  Translated by:
  Darwish N. Abdulhadi
  Revised by:
  Dr. Abdullah M. Alwagdani — 477

- The Role of External Auditing in Detecting Creative Accounting Practices Through the Current Economic Developments.

  Dr. Sameh M. Reda — 505

PUBLIC ADMINISTRATION

•Volume Forty Eight
•Issue Number 3

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration,* Institute of Public Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS:

• A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors in Predicting their Organizational Commitment.
Dr. Ahmed M. Alyami

• An Evaluational Study of Organiational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A.
Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D)
Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D)

• Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities.
Dr. Raed Ismail Ababneh
Dr. Yaser M. Adwan - Professor

• Does Frederick Taylor's Ghost Still Haunt the Halls of Government? A Look at the Concept of Governmental Efficiency in Our Time.
Hindy Lauer Schachter
Translated by:
Darwish N. Abdulhadi
Revised by:
Dr. Abdullah M. Alwagdani

• The Role of External Auditing in Detecting Creative Accounting Practices Through the Current Economic Developments.
Dr. Sameh M. Reda

• Volume Forty Eight • Number 3 • Rajab 1429 • July 2008

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTSL:

- A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors in Predicting their Organizational Commitment.
  Dr. Ahmed M. Alyami

- An Evaluational Study of Organiational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A.
  Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D)
  Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D)

- Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities.
  Dr. Raed Ismail Ababneh
  Dr. Yaser M. Adwan - Professor

- Does Frederick Taylor's Ghost Still Haunt the Halls of Government? A Look at the Concept of Governmental Efficiency in Our Time.
  Hindy Lauer Schachter
  Translated by:
  Darwish N. Abdulhadi
  Revised by:
  Dr. Abdullah M. Alwagdani

- The Role of External Auditing in Detecting Creative Accounting Practices Through the Current Economic Developments.
  Dr. Sameh M. Reda

•Volume Forty Eight •Number 3 •Rajab 1429 •July 2008

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٩هـ